



# PROFESYONEL SATIŞ YÖNETİMİ

İŞLETME LİSANS PROGRAMI

PROF. DR. ABDULLAH OKUMUŞ

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ AÇIK VE UZAKTAN EĞİTİM FAKÜLTESİ

**İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ AÇIK VE UZAKTAN EĞİTİM FAKÜLTESİ**

**İŞLETME LİSANS PROGRAMI**



# **PROFESYONEL SATIŞ YÖNETİMİ**

**Prof. Dr. Abdullah OKUMUŞ**

## ÖNSÖZ

Günümüz yoğun pazar şartlarında varlıklarını devam ettirmeye çalışan işletmeler için, üstünlük elde etmeleri ve müşterilerle iyi ilişkiler kurmaları oldukça önemli bir durumdur. Müşteriler ile kurulacak başarılı ilişkiler, iş performansını belirleyen bir unsur olarak görülmekte ve bu bağlamda pek çok işletme için satış gücü kritik bir önem taşımaktadır. Buna bağlı olarak tüketici odaklı stratejilerin uygulanmasında satış gücünün önemi arttıkça küresel bazlı işletmelerin üst düzey yöneticileri, satış gücü yeterliliklerini arttırabilmek için daha fazla kaynak ayırmaktadırlar. Diğer bir deyişle, artık işletmeler satış gücünü rekabette önemli bir güç olarak algılamakta ve etkin satış gücü yönetimine daha fazla odaklanmaktadır.

Rekabetin yoğun olduğu bu ortamda üstünlük elde edebilmek için öncelikle, kavramları iyi analiz etmek önemlidir.

İşletmelerin satış gücü yönetimi kapsamında temel oluşturabilecek konuları genel hatlarıyla ve çok fazla teknik kısma geçmeden ele alan bu çalışma toplam 14 bölümden oluşmaktadır. Her bölümde teorik bilgilerin yanı sıra örneklere de yer verilerek konuların daha kolay anlaşılması hedeflenmiştir.

Bu çalışmanın hazırlanmasında manevi desteği olan ailem başta olmak üzere katkısı olan herkese ve tüm çalışma arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

# İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	2
İÇİNDEKİLER.....	3
KISALTMALAR .....	10
YAZAR NOTU .....	11
1. SATIŞ YÖNETİMİNİN İŞLETME İÇERİSİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ.....	12
1.1. Satış ve Kişisel Satış Kavramları .....	18
1.1.1. Satış ve Pazarlama Arasındaki İlişki.....	18
1.1.2. Kişisel Satış Kavramı.....	21
1.2. Satış Yönetimi .....	25
1.2.1. Satış Yönetiminin Amaçları .....	26
1.2.2. Satış Yönetiminin Fonksiyonları .....	28
1.2.3. Satış Yönetimi Sürecinin Aşamaları .....	28
2. PAZAR VE SATIŞ POTANSİYELİNİN BELİRLENMESİ VE SATIŞ TAHMİNLERİ.....	39
2.1. Pazar Potansiyelinin Tahmin Edilmesi ve Satış Öngörümü.....	45
2.1.1. Satış Tahminleri ve Operasyonel Planlama .....	45
2.1.2. Tahmin Seviyesi.....	47
2.1.3. Pazar Potansiyelini Belirleme .....	49
2.1.4. Tüketici Talebinin Belirlenmesi.....	50
2.2. Satış Tahmin (Öngörüm) Yöntemleri.....	51
2.2.1. Satış Tahmini Öncesinde Yapılması Gereken Analizler.....	51
2.2.2. Satış Tahmin Süreci .....	53
2.2.3. Satış Tahmin Yaklaşımları ve Teknikleri .....	54
2.3. Satış Tahmin Yöntemlerinin Sınıflandırılması.....	56
2.3.1. Öznel Yöntemler .....	57
2.3.2. Nicel Yöntemler .....	61
2.3.3. Satış Gücü Karması.....	59
2.4. Tahmin Yöntemlerinin Kıyaslamalı Değerlendirilmesi .....	70
3. SATIŞ GÜCÜ ÖRGÜTÜ VE SATIŞ GÜCÜ BÜYÜKLÜĞÜNÜN BELİRLENMESİ.....	81
3.1. Satış Gücü Amaçlarının Belirlenmesi .....	87

3.2. Satış Gücünün Örgütsel Yapısı ve Tasarımı .....	87
3.2.1. Satış Gücü Örgütlenme Türleri .....	88
3.2.2. Satış Gücü Örgüt Yapılarının Karşılaştırılması .....	95
3.2.3. Örgütlenme Biçimini Etkileyen Faktörler.....	96
3.3. Satış Gücünün Sayısının Belirlenmesi .....	97
3.3.1. Satış Gücünün Belirlenmesinde Dikkate Alınması Gereken Faktörler.....	98
3.3.2. Satış Gücü Büyüklüğünün Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemler .....	99
3.3.3. Satış Gücü Devir Hızının Hesaplanması.....	102
3.4. Satış Gücü Örgütlenme Süreci .....	103
4. SATIŞ KOTALARININ BELİRLENMESİ VE SATIŞ BÜTÇELERİ .....	113
4.1. Satış Kotaları .....	119
4.1.1. Satış Kotalarının Belirlenmesindeki Amaçlar.....	119
4.1.2. Satış Kotaları Türleri.....	120
4.1.3. Satış Kotalarını Saptamada Kullanılan Yöntemler .....	124
4.1.4. Kotaların Yönetilmesi .....	125
4.2. Satış Bütçeleri.....	127
4.2.1. Satış Bütçesi Amaçları .....	128
4.2.2. Satış Bütçesi Öğeleri .....	129
4.2.3. Satış Bütçesinin Özellikleri.....	130
4.2.4. Satış Bütçelerinin Düzenlenmesi ve Yönetimi .....	131
4.2.5. Satış Giderleri Planı .....	136
4.2.6. Satış Giderleri Bütçesi ve Kontrolü .....	138
5. SATIŞ BÖLGELERİNİN BELİRLENMESİ.....	149
5.1. Satış Bölgelerinin Tasarımı .....	155
5.2. Satış Bölgesi Oluşturmanın Sağlayacağı Yararlar .....	155
5.3. Satış Bölgelerini Oluşturma Ölçütleri .....	156
5.3.1. Firma Hedefleri .....	156
5.3.2. İstenen Bölge Özellikleri.....	156
5.4. Satış Bölgelerinin Oluşturulması.....	156
5.4.1. Temel coğrafi kontrol ünitesinin seçilmesi .....	158
5.4.2. Her Coğrafi Kontrol Ünitesinin Satış Potansiyelinin Saptanması .....	158
5.4.3. Kontrol Ünitelerinden Satış Bölgelerinin Oluşturulması.....	159

5.4.4. Düzeltmelerin Yapılması ve Satış Bölgelerinin Kesin Sınırlarının Saptanması .....	159
5.5. Satış Bölgelerini Belirleme Yöntemleri .....	160
5.5.1. İşyükü Yöntemine Göre Bölgeleri Belirleme .....	160
5.5.2. Bölümlenme Yöntemine Göre Belirleme.....	162
5.6. Satıcıların Bölgelere Atanması.....	163
5.7. Satış Rotalarının Belirlenmesi.....	166
5.8. Satış Bölgelerinin Kurulmasını Gerektirmeyen Durumlar.....	166
5.9. Satış Bölgelerinin Gözden Geçirilmesi .....	166
6. SATIŞ GÜCÜNÜN SEÇİLMESİ .....	178
6.1. Satış Elemanı Seçim Süreci.....	184
6.1.1. Satış Elemanı İhtiyacının ve Niteliklerinin Belirlenmesi.....	186
6.1.2. Satış Elemanı Seçiminde Başvurulan Kaynaklar .....	190
6.1.3. Satış Elemanı Seçim Sürecinde Kullanılan Yöntemler/Araçlar.....	193
6.1.4. Bir Adayı İşe Alma .....	201
6.2. İşe Alma Sürecinde Yapılan Hatalar .....	203
7. SATIŞ ELEMANLARININ EĞİTİMİ.....	212
7.1. Satış Eğitimi ve Kapsamı .....	218
7.1.1. Satış Eğitiminin Önemi .....	218
7.1.2. Satış Eğitiminin Amaçları .....	219
7.1.3. Satış Eğitiminin Yararları .....	221
7.1.4. Satış Eğitiminin Özellikleri.....	222
7.1.5. Satış Eğitiminin Etkisi.....	224
7.2. Satış Eğitimcisi.....	224
7.2.1. Satış Eğitimcisi Türleri .....	225
7.2.2. Satış Eğitimcisinin Özellikleri .....	226
7.2.3. Satış Yöneticisinin Eğitim Görevi .....	228
7.3. Satış Eğitimi Programı .....	228
7.3.1. Satış Eğitim Programının İçeriği.....	228
7.3.2. Satış Eğitimi Programı Türleri .....	230
7.3.3. Satış Eğitimi Yöntemleri.....	231
7.3.4. Eğitim Teknikleri .....	232
7.3.5. Satış Eğitimi Yeri ve Zamanı .....	234

7.3.6. Satış Eğitiminin Maliyeti .....	235
7.3.7. Satıcı Eğitim Programının Değerlendirilmesi.....	236
7.3.8. Satış Eğitim Programının Yeniden Düzenlenmesi.....	237
8. SATIŞ GÜCÜNÜN YÜKSELMESİ VE MOTİVASYONU.....	246
8.1. Satış Gücünün Motivasyonu.....	252
8.1.1. Motivasyon Kavramı ve Satış Gücünde Motivasyon.....	252
8.1.2. Satış Gücünde Motivasyonun Önemi.....	253
8.1.3. Satıcının Motivasyonunu Olumsuz Etkileyen Faktörler .....	254
8.1.3. Satış Gücü Yönetiminde Kullanılabilecek Motivasyonlar.....	257
8.1.4. Satış Gücü Motivasyon Planı .....	259
8.1.5. Satıcıların Genel Olarak Beklentileri ve Yapılabilecek Çalışmalar.....	261
8.2. Satış Temsilcisinin Yükselmesi.....	265
8.2.1. Satış Temsilcisinin Mesleki Gelişmesi .....	265
8.2.2. Satıştan Yönetime Yükselme Kuralları.....	267
9. SATIŞ GÜCÜNÜN ÜCRETLENDİRMESİ.....	279
9.1. Ücret Kavramı ve Satış Yönetiminde Ücret .....	285
9.2. Satışta Ücretlendirme Planları .....	285
9.2.1. Ücretlendirme Planı Amaçları.....	286
9.2.2. Etkin Bir Ücretlendirme Planının Özellikleri .....	287
9.2.3. Ücretlendirme Planlarının Etkileyen Unsurlar .....	288
9.2.4. Ücretlendirme Planı Hataları.....	288
9.3. Ücret Düzeyi.....	290
9.3.1. İş Değerlemesi.....	290
9.3.2. Endüstri İçindeki Benzer Görevler .....	291
9.3.3. Firma İçi Çeşitli Düzeylerdeki Ücretler .....	291
9.4. Ücret Yöntemleri .....	292
9.4.1. Maaş Yöntemi .....	294
9.4.2. Prim Yöntemi .....	295
9.4.3. Maaş ve Prim Yöntemi (Karma Yöntem) .....	298
9.5. Satışlar ve Temel Ücret Yöntemleri Arasındaki İlişki .....	299
9.6. Satış Gücünün Ücretlendirilmesinde Öneriler.....	301
10. SATIŞ GÜCÜNDE LİDERLİK .....	312

10.1. Liderlik Kavramı .....	318
10.1.1. Lideri Etkileyen Değişkenler .....	319
10.1.2. Liderlik Tipleri (Stilleri) .....	319
10.2. Liderlik ve Yöneticilik Farkı .....	322
10.3. Satış Gücünde Liderlik .....	324
10.3.1. Başarılı Lider Etkin Satış Yöneticisi .....	325
10.3.2. Liderlik Davranışının Satış Gücü İçin Önemi .....	326
10.3.3. Duruma Göre Liderlik .....	328
11. SATIŞ TAKIMLARININ OLUŞTURULMASI .....	339
11.1. Satış Takımları .....	345
11.1.1. Satış Takımlarının Önemi .....	345
11.1.2. Takım hâlinde Çalışmasını Gerekli Kılan Unsurlar .....	345
11.1.3. Satış Takımı Nasıl Ortaya Çıkar? .....	346
11.1.4. Satış Takımı Oluşturma Aşamaları .....	346
11.1.5. Satış Takımlarının Özellikleri .....	347
11.1.6. Satış Takım Elemanının Özellikleri .....	349
11.2. Satış Takımlarında Çatışmalar .....	349
11.2.1. Çatışmaların Tanımlanması ve Özellikleri .....	350
11.2.2. Çatışmanın Sebepleri .....	350
11.2.3. Çatışma Türleri .....	350
11.2.4. Takım Çatışmalarını Önleyecek Yöntemler .....	353
11.2.5. Çatışmaların Etkin Şekilde Çözülmesi .....	354
12. SATIŞ GÜCÜ PERFORMANSININ DEĞERLENDİRMESİ VE KONTROLÜ .....	364
12.1. Satış Performansının Değerlendirilmesi .....	370
12.1.1. Satış Performans Değerlendirilmesinin Kapsamı .....	370
12.1.2. Performans Değerlendirme Teknikleri .....	374
12.1.3. Performans Rehberliği Görüşmesi .....	376
12.1.4. Yıllık Performans Değerlendirmesi .....	376
12.1.5. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar .....	376
12.1.6. Performansı Etkileyen Boyutlar .....	378
12.1.7. Satış Temsilcilerine Danışmanlık Yapmak .....	378
12.1.8. Değerlendirme Sistemi Gerçekten Gerekli mi? .....	379



12.2. Satış Gücü Kontrolü .....	380
12.2.1. Gözetim ve Kontrol Kavramları.....	380
12.2.2. Gözetim, Kontrol ve Geriye Bildirim .....	381
12.2.3. Kontrol İşlevi Hangi Elemanlardan Oluşur?.....	381
12.2.4. Satıcıların Faaliyetlerinin Kontrolü.....	382
12.2.5. Kontrolün Yararları.....	387
12.2.6. Satış Kontrol Sorunları.....	387
13. KİŞİSEL SATIŞ SÜRECİ -1: HAZIRLAMA, SATIŞ KONUŞMASI VE SAFHALARI .....	399
13.1. Müşteri Bulma ve Değerleme.....	406
13.1.1. Müşteri Adaylarının Belirlenmesi.....	406
13.1.2. Yaklaşım Öncesi Hazırlanma.....	406
13.1.3. Planlama.....	407
13.1.4. Planlamada İhtiyaç Duyulan Bilgiler .....	408
13.2. Müşteriye Yaklaşma ve Sunumun Yapılması .....	409
13.2.1. Müşteriye Yaklaşım .....	410
13.2.2. Sunuşun Yapılması .....	410
14. KİŞİSEL SATIŞ SÜRECİ -2: İTİRAZLARI KARŞILAMA, SATIŞI GERÇEKLEŞTİRME, TAKİP VE KONTROL .....	423
14.1. İtirazların Karşılansması ve Üstesinden Gelme .....	429
14.1.1. İtirazların Karşılansmasının Amaçları .....	429
14.1.2. İtiraz Nedenleri.....	429
14.1.3. İtirazların Gruplandırılması.....	431
14.1.4. İtiraz Çeşitleri.....	433
14.1.5. İtiraz Karşılama Süreci.....	437
14.1.6. İtiraz Karşılama Yöntemleri.....	440
14.1.7. İtirazın Değeri .....	443
14.1.8. İtirazları Engelleme .....	445
14.2. Satış Gerçekleştirme / Kapama .....	445
14.2.1. Satış Kapama Türleri.....	445
14.2.2. Satış Kapamada Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar .....	446
14.3. Satışın İzlenmesi / Kontrol .....	449
KAYNAKÇA .....	459



## **KISALTMALAR**

**BPI:** Buying Power Index

**AIDA:** Attention, Interest, Desire, Action

**NAIDAS:** Need, Attention, Interest, Desire, Action, Satisfaction

## YAZAR NOTU

Sevgili Öğrenciler,

Satış faaliyeti, işletmelerin pazarlama faaliyetleri içerisinde gelir oluşturan yegâne unsurdur. Diğer pazarlama faaliyetleri satışın gerçekleştirilmesi için yapılmakta ve her biri birer maliyet kalemi olarak öne çıkmaktadır. Yoğun rekabet ortamında satışları artırmak hem daha önemli hem de daha zordur. Bunu başarabilmek için satış yönetiminin ve ekibinin faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmesi çok önemlidir. Bu kitapta yer alan bilgiler satış yöneticisinin görev ve sorumluluklarını daha etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmesinde yol gösterici niteliktedir. Bu kitapta yer alan bilgilerin sizlere ve iş dünyasına faydalı olması dilerim.

Satışta başarılı bir yönetici olma yolunda olan tüm öğrencilerime en kalbi başarı dileklerimi sunarım.

## **1. SATIŞ YÖNETİMİNİN İŞLETME İÇERİSİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ**

## **Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?**

### 1. SATIŞ YÖNETİMİNİN İŞLETME İÇERİSİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

#### 1.1. Satış ve Kişisel Satış Kavramları

##### 1.1.1. Satış ve Pazarlama Arasındaki İlişki

##### 1.1.2. Kişisel Satış Kavramı

#### 1.2. Satış Yönetimi

##### 1.2.1. Satış Yönetiminin Amaçları

##### 1.2.2. Satış Yönetiminin Fonksiyonları

##### 1.2.3. Satış Yönetimi Sürecinin Aşamaları

### **Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular**

1. Satış Nedir? Satış ile pazarlama ilişkisini açıklayınız.
2. Satış yönetimi sürecindeki aşamalar nelerdir?
3. Kişisel satış nedir? Pazarlama karması içerisindeki yeri ve önemini tartışınız?

### Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

<b>Konu</b>	<b>Kazanım</b>	<b>Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği</b>
Satış ve kişisel satış kavramları	Satış ve kişisel satış kavramlarının ilişkisini ve işletme içerisindeki yerini anlamak	Konu ilgili kavramları araştırmak ve tartışmak yolu ile elde edilecektir.
Satış yönetimi	Satış gücü yönetiminin özelliklerini anlamak	Satış gücü yönetim sürecinin tanımlanması yoluyla kazandırılacaktır.



## **Anahtar Kavramlar**

- Satış ve satıcı
- Kişisel satış
- Pazarlama karması
- Tutundurma
- Satış yönetimi
- Satış yönetimi süreci

## **Giriş**

Günümüz yoğun pazar şartlarında varlıklarını devam ettirmeye çalışan işletmeler için, üstünlük elde etmeleri ve müşterilerle iyi ilişkiler kurmaları oldukça önemli bir durumdur. Müşteriler ile kurulacak başarılı ilişkiler, iş performansını belirleyen bir unsur olarak görülmekte ve bu bağlamda pek çok işletme için satış gücü kritik bir önem taşımaktadır. Buna bağlı olarak tüketici odaklı stratejilerin uygulanmasında satış gücünün önemi arttıkça küresel bazlı işletmelerin üst düzey yöneticileri, satış gücü yeterliliklerini arttırabilmek için daha fazla kaynak ayırmaktadırlar. Diğer bir deyişle, artık işletmeler satış gücünü rekabette önemli bir güç olarak algılamakta ve etkin satış gücü yönetimine daha fazla odaklanmaktadır.

Rekabetin yoğun olduğu bu ortamda üstünlük elde edebilmek için öncelikle, kavramları iyi analiz etmek önemlidir. Bu nedenle satış ve pazarlama kavramlarının işletme için öneminden ve satış gücünün bu kısımda nerede yer alacağından bahsetmek yerinde olacaktır.

## 1.1. Satış ve Kişisel Satış Kavramları

İşletme açısından satışı diğer pazarlama bileşenlerinden ayırt eden en önemli özelliği gelir oluşturmaktır. Diğer tüm pazarlama faaliyetleri işletmeye maliyet oluştururken satış firma adına gelir oluşturmaktadır. Satış, çeşitli yazarlara göre farklı şekillerde tanımlanmıştır. En basit anlamda satış: “Mal ve hizmetlerin el değiştirmesidir.”. En genel anlamda satış ise, satıcı tarafın, alıcı tarafın ihtiyaçlarını, problemlerini anladığı, bu ihtiyaçları tatmin edecek, problemlerine çözüm getirecek ürünü tanıttığı bir işlemdir.

Amerikan pazarlama derneği ise satış kavramını şöyle ifade etmektedir: “Potansiyel bir müşteriyi bir mal veya hizmeti almasına veya satımı için ticari önemi olan bir fikri olumlu karşılmasına kişisel veya kişisel olmayan şekilde ikna etme işlevidir”.

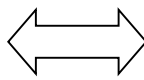
Satış, bir süreci kapsamaktadır. Bu süreç, sipariş alınması ya da verilmesinden itibaren tahsilat ve teslimatın yapıldığı ana kadar geçen zaman olarak tanımlanmaktadır.

Satışı iki şekilde ele alabiliriz: kişisel satış ve kişisel olmayan satış. Kişisel satış, alıcı taraf ile satıcı tarafın yüz yüze geldikleri, karşılıklı görüştükleri bir satış türüdür. Kişisel olmayan satışta ise alıcı ile satıcı fiziksel olarak karşı karşıya gelmezler. Alıcı taraf ancak bir takım araçlar vasıtası ile satan taraftan ve ürününden haberdar olur. Bu araçlar: reklam, tanıtım, halkla ilişkiler aktiviteleri veya satış geliştirme metotlarından biri veya birkaçı olabilir.

### 1.1.1. Satış ve Pazarlama Arasındaki İlişki

Satış faaliyeti, işletmenin pazarlama faaliyetleri içinde, işletmeye para akımı sağlayan tek faaliyet olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda satıcı ile alıcı arasında gerçekleşen bir ikna süreci olarak da değerlendirilebilir. Diğer bir deyişle satış; bir ürün/hizmet veya faydanın en uygun yerde en uygun zamanda, en uygun kişiye, en uygun yöntemle ve uygun bir bedelle ulaştırılmasıdır. Günümüzde ise satış kavramı içerisinde müşterilerle yakın ilişkiler kurmak ve yaratıcılık kavramları da dâhil olmuştur. Bu kavramların dâhil olması satış ile pazarlamayı etkileşimde bulunmaya itmiştir.

Pazarlama ve satış arasındaki etkileşimi aşağıda yer alan tablodaki gibi tanımlamak mümkündür:

Aşama	Pazarlamanın Görevi	Kaynak ve Bilgi Akışı	Satışın Görevi
Analiz	Ürün ve pazarlama yöneticisi satıştan ve pazarlama destek araçlarından gelen pazar verilerini toplamalı ve analiz etmelidir. Analizin sonuçları hakkında satış yöneticisine geri		Rekabete (fiyatlar, ürün gamı), müşterilere (satın alma kriterleri) ilişkin bilgi toplamalı ve pazarlamaya aktarmalıdır.

	bildirimde bulunmalıdır.		
Planlama	Pazarlama grubu bir strateji belirlemeli ve bir pazarlama planı geliştirmelidir. Pazarlama karması görüşüne göre, satış yöneticisinden gelecek girdilere ihtiyaç duyulmaktadır. Pazarlama aldığı kararlarla ilgili satışı bilgilendirmeli ve satışın özgürce davranabileceği alanları belirlemelidir.	↔	Satış yöneticisi pazarlama karması oluşturulurken gerekli bilgileri aktarmalıdır (özellikle de fiyatlama politikası hakkındaki bilgiler). Pazarlama karmasının tutarlılığını ve uygulanabilirliğini kontrol etmelidir. Bu konuda pazarlamaya geri bildirimde bulunmalıdır.
Uygulama	Zamanlama ve somut aktiviteleri içeren pazarlama planının organizasyonu yapılmalıdır. Günlük öngörülemeyen problemleri çözmek için satış ile yoğun işbirliği içine girilmelidir.	↔	Satış yöneticisi pazarlama departmanının desteklediği satış planını tasarlamalıdır. Satış elemanları da, planın uygulanması sürecinde ürün yöneticileri ile süreci desteklemelidir.
Kontrol	Satış ve pazarlama destekleyicileri tarafından sağlanan bilgiler kullanılarak sonuçlar ile hedeflerin karşılaştırılması yapılmalıdır.	↔	Pazarlama desteğinin yardımıyla, hedefler ile satış elemanlarının performansları karşılaştırılmalıdır.

Bu bağlamda ele alındığında pazarlamanın ayrılmaz bir parçası olan satış faaliyeti ve sonuçları, işletme başarısının değerlendirilmesinde önemli bir kriter olarak görülmektedir.

Satış, pazarlamanın bir alt unsuru olmasına karşın, pazarlama ve satışın çoğunlukla birbiri ile karıştırılan ve birbiri yerine kullanılan kavramlar olduğu görülmektedir. Ancak pazarlama, satışa göre daha geniş bir kavram iken; satış ise pazarlamanın tutundurma alt karmasının bir elemanı olarak daha dar bir anlama sahiptir.

Pazarlama ve satış aslında birbiriyle yakın ilişki içinde olan kavramlardır. Daha öncede değinildiği gibi satış kavramı, pazarlama karması elemanlarından biri olan tutundurmanın bir alt unsuru olarak pazarlama faaliyetlerinden ayrı düşünülmemesi gereken ve pazarlama stratejileri ile yakından ilişkisi olan bir kavramdır. Pazarlama bütün bir süreci kapsarken satış, bu süreç içerisinde daha küçük bir bölümü içermektedir. Esas itibarıyla satış, işletme açısından gelir oluşturan yegâne unsurdur. Satış olmadan pazarlama olmaz, pazarlama olmadan da satış gerçekleşmez. Tüm pazarlama faaliyetleri satışın daha fazla olması, daha etkin ve daha verimli bir şekilde gerçekleşmesi için yapılmaktadır.

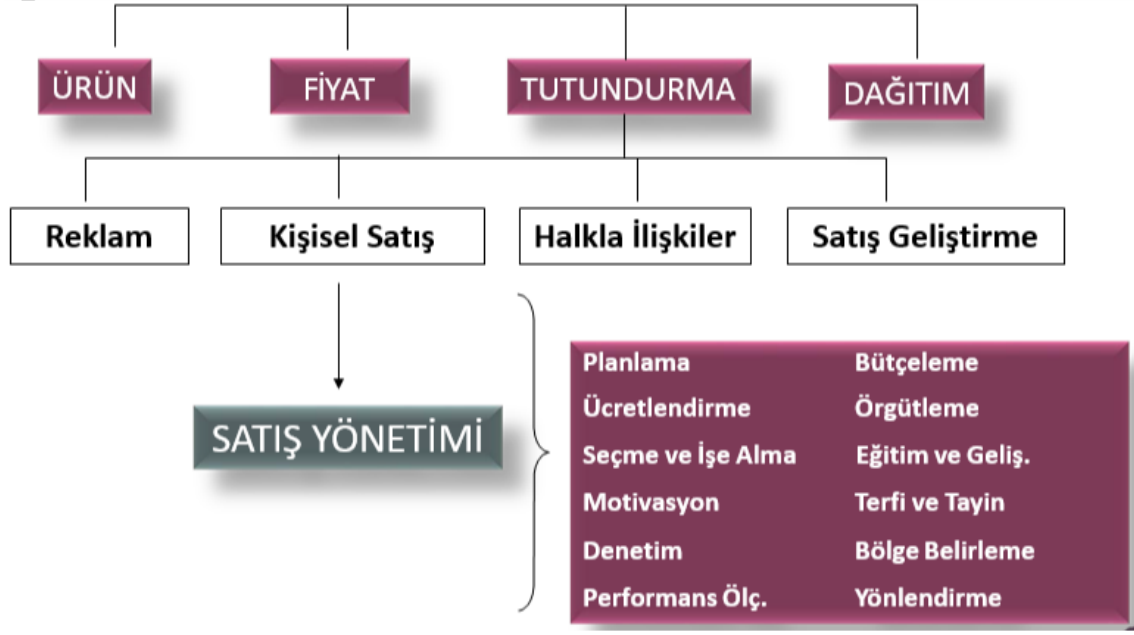
Esas görevi müşterilerle iletişimi sağlamak olan satış faaliyetlerinin, kişisel yanı ağır basan bedelli bir pazarlama faaliyeti olduğu söylenebilir.

### **1.1.1.1. Satış Yönetiminin Pazarlamadaki Yeri**

Satış yönetiminin pazarlamadaki yerini pazarlamanın 4P'si içindeki tutundurma ve dağıtım belirler. Philip Kotler'e göre pazarlamanın 4P'si şunlardır:

1. Ürün / Product
2. Fiyat / Price
3. Tutundurma / Promotion
4. Dağıtım (Yer) / Place

Tutundurma; kişisel satış, reklam, tanıtım (halkla ilişkiler) ve satış geliştirmeden (promosyon) oluşan bir pazarlama bileşenidir. İleriki bölümlerde daha detaylı olarak ele alınacak olmakla birlikte genel hatları ile bakacak olursak, işletmelerin belirledikleri pazarlama amaçlarına ulaşmada en önemli tutundurma unsurlarından bir tanesi de kişisel satıştır. Kişisel satış, özellikli ürünlerde, endüstriyel ürünlerin söz konusu olduğu durumlarda, alıcı sayısının daha az olduğu ürünlerde daha yoğun olarak kullanılmaktadır. Reklam ise kolayda ürünlerde, markanın çok daha güçlü olduğu durumlarda, alıcı sayısının çok olduğu ürünlerde daha yoğun olarak kullanım alanı bulmaktadır. Reklam ile kitle iletişim araçları vasıtası ile ürün ve/veya marka hakkında bilgilendirme, hatırlatma, ikna etme ve karşılaştırma gibi faaliyetler ile ürün ve marka hakkında olumlu kanaatler oluşturulmaya çalışılır. Reklam yardımı ile satış gücünün satış faaliyetleri daha da kolay bir hâle getirilir. Kişisel satış ile reklam arasındaki en önemli fark kişisel satışın çift yönlü, reklamın ise tek yönlü olmasıdır. Reklamda tüketicinin tepkisine uygun bir düzenleme yapmak mümkün değildir. Bunun yanında kişisel satış reklama göre daha esnektir. Kişisel satışta kişiye özel bir takım değişiklikler söz konusu olurken reklamda standardizasyon vardır. Reklamda herkese aynı mesaj verilir. Tanıtım ise ürün/marka hakkında olumlu imaj oluşturulmasını desteklemek için yapılacak faaliyetlerdir. Bu faaliyetler ücretli ve ücretsiz olarak yapılabilir. Sponsorluklar, sosyal pazarlama faaliyetleri kapsamında yapılan etkinlikler vb. halkla ilişkiler içerisinde gösterilebilir. Satış geliştirme ise kısa süreli satışları artırmak amacıyla yapılan örnek ürün dağıtımları, eşantyonlar, miktar indirimleri, ticari iskontolar vb. uygulamalardır.



**Şekil 1.1:** Kişisel Satışın Pazarlama Karmasındaki Yeri

Satış yönetimi, hem ürünün tutundurulması faaliyetleri ile ilgilendirilir hem de o ürünün dağıtımını ve nerede, nasıl satılacağını belirler, dolayısıyla bir satış ekibi oluştururken farklı kriterler belirleyici rol oynar. Satış yönetiminde farklı yönetim fonksiyonları rol oynar; Bunlar; planlama, satıcıların motivasyonu ve eğitimi, satış bölgelerinin oluşturulması, satış tahmini, satış kotaları, performans geliştirme, ücretlendirme, satış gücü büyüklüğünün belirlenmesi gibi fonksiyonlardır.

### 1.1.2. Kişisel Satış Kavramı

Kişisel satış, kimliği belirlenebilir bir kuruluşun pazarlama sunusunun, kişiler tarafından doğrudan doğruya sürdürülmesine yarayan, ikna edici iletişim ve tutundurma faaliyetleridir. Bir satıcının olası müşterilerle uğraşması, onların satın alma gereksinimlerini kendi firmasının mal ve hizmetlerine yöneltmeye çalıştığı yüz yüze iletişim şeklidir. Kişisel satış ya alıcının ayağına gidilerek ya da alıcı satış noktasına getirilerek gerçekleştirilir.

Kişisel satış, birçok mal ve hizmetin satışında anahtar bir görev üstlenir. Muhtemel müşterinin satın alma kararını vermesine yardımcı olan, müşterinin memnun olmasını sağlayan ve satış sonrası hizmetleri yapan, firma ile müşteri arasındaki doğrudan iletişimi sağlayan kişisel satış işlevidir.

İşletmeleri pazarlama araçlarına ulaştırmada en önemli tutundurma aracı olan kişisel satışın diğer tutundurma metotlarından en önemli farkı, bunun kişisel iletişimden, reklamların ise kitlesel iletişimden oluşmasıdır. Bu yüzden de kişisel satış, uygulamada çok daha fazla esnekliğe sahiptir.

Görüldüğü gibi kişisel satış pazarlamanın bir tutundurma işlevidir. Firmalarda bu görev, pazarlama bölümü içinde satış yöneticisine bağlı olarak çalışan satıcılar tarafından yerine getirilir.

### 1.1.2.1. Satıcı ve Türleri

Satış elemanı veya kısaca satıcı, müşteriyle yüz yüze gelerek konuşan, anlaşılan, kendisine ödeme yapılan ve ürünün el değiştirmesini sağlayan kişidir. Satış elemanı işletmenin müşteri ile en fazla birebir ilişki içinde bulunan personelidir.

Satış elemanı mal veya hizmetin takdimini, tüketicinin istek ve ihtiyaçlarıyla, tutum ve davranışlarına göre ayarlayabilir. Tüketicinin tepkisini görüp, satış yerinde ve anında en uygun yaklaşıma yönelir; kendi davranış biçimini en etkili ve ikna edici yönde ayarlar.

İşletmenin satış işleminde kullandığı tüm elemanlar onun satış gücünü oluşturmaktadır.

Firmanın amaçları, mal veya hizmet türleri, faaliyet alanları, pazar yapıları, hedef pazarları, konjonktürel özellikler vb. farklı satıcı türlerini ortaya çıkarmaktadır. Satıcı türleri, aynı zamanda, hedef tüketici/müşteriyle ilgili mal/hizmet bilgisi ihtiyacı ve satıcı bilgi düzeyi itibarıyla da bir ayrıma tabi tutulabilir.

Satışla ilgili görevlerin, satış elemanından en az yaratıcılık isteyen türünden çok yaratıcılık isteyen türüne doğru gelişen bir sıra içinde ele alınmasıyla, satış elemanları (ve dolayısıyla görevleri) başlıca yedi çeşide ayrılabilirler: Bunlar,

1. **Esas itibarıyla mal teslimi yapan satış elemanı (Temsilci satıcı):** Satıcının görevi sadece malı teslim etmektir. Satış sorumluluğu ikinci derecededir. İyi davranış, güler yüz müşterinin hoşuna gider ve dolayısıyla satışlar artar. Meşrubat, benzin ve benzeri malların dışında teslim işini yapar. Satış yükümlülüğü yoktur; olsa da, ikinci derecede olup yeni satış yaratması pek söz konusu olmaz. Satıcılık becerisi çok daha düşük düzeydedir.

2. **Tezgâhta satış elemanı (Tezgâhtar satıcı):** İçeride tezgâh arkasında, çoğu kez neyi alacağına karar vermiş olan müşteriye istediklerini verir. Tezgâhtar sadece yardım eder. Bazen satış kararı için tavsiyede de bulunurlar.

3. **Dışarıda sipariş alan satış elemanı (Sipariş alan satıcı):** Görevi dışarıda sipariş almak olan perakende satış mağazalarıyla ilişki kuran satış elemanıdır. Yaratıcı satıcılık yanı azdır. Bazı satıcılar yalnız sipariş alırlar. Müşterilerin ayağına da gidenleri vardır. Yüksek basınçlı satış taktiğini pek uygulayamazlar. Satıcının davranışı ve güler yüzü satışları etkileyebilir. Fakat bizzat satış sağlayamazlar.

4. **Misyoner satış elemanı:** Sipariş olmadan mevcut ve potansiyel alıcılara iyi niyet ziyareti yaparak bilgi veren satış elemanıdır. İşletmeye karşı olumlu ve iyi duygular yönetme amacı güder. Sipariş almaları beklenmez veya istenmez. Sipariş ve satış amacı yoktur. İlaç fabrikasında “özel görevle” görevlendirilen bir doktor gibi.

5. **Teknik danışman satış elemanı:** Teknik bilginin çok önem kazandığı durumda görülen satış elemanı tipidir. Teknik eğitim görmüş, satış mühendisi denilen elemanlarca satış işi yapılır.

6. **Fiziksel mallarda yaratıcı satış elemanı:** Buzdolabı, çamaşır makinesi, ansiklopedi gibi somut mallarda talebi teşvik ederek, talep yaratarak satış yapan satış elemanıdır.

7. **Hizmet satışı yapan yaratıcı satış elemanı:** Eğitim, sigorta ve reklam hizmetleri gibi soyut malların satışını yapar Fiziksel (somut) mallara göre bu tür malların faydalarını ortaya koymak daha güç olduğundan satışı da çok daha güçtür.

Satıcıların niteliklerinin saptanmasında satış stratejisi de önemli olabilir. Seçilen satış stratejisinin ihtiyaçlarına göre çeşitli satıcıların gerekliliği ortaya konulur. Örneğin; talep yaratma, satış geliştirme, satıcıya daha çok rol verilmek istendiğinde, daha az aracı ile çalışma kararı alındığında yaratıcı satıcılara gereksinim fazladır. Hizmet söz konusu olduğu durumlarda yaratıcı satıcılık çok daha öne çıkmaktadır. Çünkü soyut nitelikte olan hizmetin satışı somut nitelikte olan ürünlerin satışına göre çok daha zordur. Buna karşın bazı endüstriyel pazarlarda olduğu gibi daha çok sipariş alıcı bir satıcı tipi de tercih edilebilir.

### 1.1.2.2. Kişisel Satışın Amaçları

Kişisel satış bir tutundurma aracı olduğundan, kişisel satışın tutundurma stratejisindeki rolü ve amaçları; pazarlama departmanının satış departmanı ile beraber çalışması sonucu belirlenir. Kişisel satışın ana amaçları müşteri adayları bulmak, müşteri adaylarını alıcı hâline getirmek ve onları tatmin etmektir. Bu ana amaçlardan yola çıkarak her firma kişisel satış amaçlarını kendi belirler.

Ayrıca bu amaçlara ilave olarak, kişisel satışın pazarlama ve satış yönlü iletişim amaçları arasında aşağıda sayılanları da belirtmek mümkündür:

- **Tüketici – Müşteri bilgi sistemini geliştirmek:**
  - Markanın farkına vardırarak,
  - Ürün – hizmet bilgisini arttırmak,
  - Marka imajını iyileştirmek,
  - Firma imajını iyileştirmek,
  - Marka tercihini ve bağımlılığını arttırmak.
- **Tüketici – Müşteri davranışını iyileştirmek:**
  - Sipariş trafiğini arttırmak,



- Firmaya dönük olumlu iletişim seviyesini iyileştirmek,
- Markayı deneme ve satın alınmasını arttırmak,
- Marka satın alma miktarı ve sıklığını arttırmak.
- **Firmanın rekabetçi konumunu iyileştirmek:**
  - Firma ile işbirliği yapanların sayısı ve kalitesini iyileştirmek,
  - Finansal çevrelerde firmanın şöhretini arttırmak,
  - Diğer çıkar grupları üzerinde firma imajını iyileştirmek,
  - Ortakların ve üst yönetimin beklentilerine cevap vermek.
- **Satış bölgesiyle ilişkileri geliştirmek ve iyileştirmek:**
  - Satış öncesi tüketici – müşteriye bilgilendirmek,
  - Etkin görüşmeyi gerçekleştirmek,
  - Marka ve tüketici – müşteri arasındaki ilişkileri geliştirmek,
  - Satış sonrası hizmetleri desteklemek.

Bu doğrudan ve dolaylı gibi görülen satış amaçlarını, firmaların devamlılığı için, gerekli kârı kazanabilecek ölçüde satışın yapılması ve ayrıca müşteri memnuniyetinin sağlanması şeklinde özetlenmek mümkündür.

### **1.1.2.3. Kişisel Satışın Avantaj ve Dezavantajları**

Kişisel satış, diğer tutundurma araçlarına göre (reklam, tanıtım, halkla ilişkiler vb.) çok daha esneklerdir. Çünkü satıcılar her müşterinin bireysel davranışları, özellikleri ve ihtiyaçları doğrultusunda sunuşlarını hazırlarlar. Satıcılar müşterilerinin satışa karşı yaklaşımını anında görebilir ve çeşitli düzeltmeler yapabilirler. Ayrıca müşteriden gelen itirazlara karşı anında cevap verme ve açıklama yapma imkânları da vardır. Kısacası kişisel satış esnek olabilen ve müşterilerinin özel ihtiyaçlarına adapte olabilen bir yaklaşımdır.

Kişisel satışın birtakım avantaj ve dezavantajları vardır. Kişisel satışın avantajlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Kişisel satış yüz yüze bir iletişimdir. Çift yönlü bir iletişim sözkonusudur. Müşteri farklılıklarına göre satıcının kendisini uyarlaması mümkündür.
- Kişisel satış gerçek müşteri adaylarını hedefler. Böylece boşa giden efor ve harcama daha azdır.

- Kişisel satıcının fiziksel varlığı ve iyi yaklaşımı ilgi ve dikkat çekmekte, müşteri adayını satın almaya motive etmektedir.
- Kişisel satıcılar, müşterilerinin ihtiyaçlarına göre sunumlarını adapte edip onun amaçlarına hizmet eder. Ayrıca müşteriyle doğrudan temasta bulduklarından tek sipariş alabilen promosyon aracıdır.
- Kişisel satıcılar müşterilerle sosyal ilişkiler geliştirerek müşterileriyle arkadaş olup rakipleri karşısında avantaj yakalarlar.
- Kişisel satış, satış kapama ve sipariş almada çok etkilidir.
- Kişisel satıcılar, müşteri ve pazar arasında iletişim kanalı oluştururlar.
- Kişisel satıcılar, müşteri satın almaya hazır olduğu an onların yanında olabilirler.

Kişisel satışın dezavantajları ise şunlardır:

- Maliyetlerin fazla olması,
- Kaliteli satış personelinin azlığı,
- Ulaşılan müşteri sayısının azlığı,
- Doğru zamanda doğru yerde olmanın zorluğu,
- Bazı müşterilerin önyargılarından veya tecrübelerinden dolayı satıcılarla görüşmeyi reddederek satış yapmalarına olanak vermemeleridir.

Görüldüğü gibi satışın işletmedeki öneminden bahsederken en çok satış elemanına vurgu yapılmıştır. Bu nedenle bu elemanların seçimini, eğitimini kapsayan sürecin iyi yönetilmesi işletmeye üstünlük sağlayacaktır.

## **1.2. Satış Yönetimi**

Satıcı bugünkü ekonomik sistemin en önemli bir parçasıdır. Yeni teknik ilerlemelerle üretim sınırsız denecek hâle gelmiştir. Üretim için gerekli sermayeyi de temin etmek mümkündür. Fakat buradaki düğüm noktası, üretilen malın halka satışlarıdır. Malın çekici taraflarını müşteriye izah edecek ve onun satın alınmasına yol açacak olan kişi, satıcıdır. Geniş halk topluluklarına satışı sağlamak suretiyle o malın büyük miktarlarda üretimine ve böylece de fiyatının düşürülebilmesine imkân veren satıcı, ekonomik gelişimde en önemli rol oynayan kişidir. Sistemin sağlam çalışması, üretici ile tüketiciyi karşılaştıran mekanizmanın verimi, gerçek anlamda, satıcıların omuzlarına yüklenmektedir.

Bu süreçte satıcılar tarafından sıklıkla kullanılan kişisel satış, en eski tutundurma metodu olmak yanında, şahsen karşılaşma yoluyla tüketiciyle direkt ilişki kurmaya dayandığından en etkili iletişim şeklidir.

Tüm bunlardan hareketle satış yönetimini en temel manada; *“satış gücünün faaliyetlerinin planlanması ve organizasyonu, eleman temini, elemanların eğitimi, yöneltilmesi ve kontrolü (değerlendirilmesi) süreci”* şeklinde tanımlamak mümkündür.

Satış yönetimi yıllarca bir satış örgütünü yönetmek olarak görülmüştür. Oysa satış yönetimi, kişisel satışın planlanması, yönetilmesi ve denetiminin yanı sıra satış gücünün oluşturulması, eğitimi, ücretlendirilmesi, motivasyonu gibi işlevleri de yerine getirir.

Günümüzde kişisel satışın öneminin artmasına neden olan birtakım gelişmeler, satıcıların yalnızca müşterilerin belirttiği ihtiyaçları karşılama ötesinde, yaratıcı satış yapmalarını da gerektirmektedir. Müşterilerin ihtiyaçlarının yanı sıra, müşterileri tatmin etme yöntemleri çeşitlenmekte ve farklılaşmaktadır. Bu nedenle, satıcıların müşteri isteklerini belirlemesi ve bunların doğru, etkin ve sürekli olarak tatmininin sağlanması için satış yönetimi ayrı bir önem kazanmaktadır.

Satış gücünden beklenen, firmanın yaşamak ve gelişmek amacına uygun olarak, satış hacmini genişletmek ve geliştirmektir. Pazarlamanın satış olarak anlaşıldığı yıllarda satıcının görevi, sadece sipariş toplamaktan ibaretti. Dolayısı ile en iyi satıcı satış kotasını, şu veya bu şekilde fakat devamlı arttırabilen satıcı olarak tanınmaktaydı. Hâlbuki pazarlamaya dönük yönetim anlayışının hâkim olması ile beraber, satıcının görevi de daha değişik bir anlama bürünmüştür. Nitekim bugün satıcının görevinin, satış hacmini uygun yer ve zaman içinde geliştirmek olduğunu söyleyebiliriz.

Kısaca planlı satış adım verebileceğimiz bu görevi sebebiyle satıcının sorumluluğu sadece satış hacmini genişletmek olmaktan çıkmış, fakat hizmet edilmek istenilen piyasa bölümündeki müşterilere gerekli hizmeti sunmak suretiyle satış hacmini geliştirmek hâline dönüşmüştür

Dolayısıyla etkin bir satış yönetimi, firmaların yaşamlarını sürdürebilmeleri, kâr etmeleri, büyümeleri, tatmin edici düzeyde satış geliri elde edebilmeleri açısından çok önemlidir.

### **1.2.1. Satış Yönetiminin Amaçları**

Her şirketin ulaşmak istediği belirli amaçlar vardır. Satış gücünün başarısı bu amaçlarla bağlantılıdır. Şirket güçlü bir satış gücüne sahip olabilir, satış gücünün yetenekleri ve performansları iyi olabilir fakat şirket amaçları yeterli ve belirgin değil ise satıcıların potansiyel performanslarından faydalanmak zordur.

Satış gücü amaçları genel amaçlar ve özel amaçlar olarak belirtilebilir. Önemli olan bu amaçların açık bir biçimde ortaya konulmasıdır.

### **1.2.1.1. Genel Amaçlar**

Genel amaçlar, satıcılarla ilgili amaçlar ve müşterilerle ilgili amaçlar diye sınıflandırılabilir. Satışlarla ilgili amaçlar, müşteriler ile ilgili amaçlar aşağıdaki gibidir

#### **Satışlarla ilgili amaçlar**

- Satışları arttırmak
- Mevcut satışları sürdürmek
- Pazar potansiyelini değerlendirmek
- Ürün/hizmet ömrünü doldurmuşsa satışları azaltmak, satışlara yönelik amaçlar olarak belirtilebilir.

#### **Müşterilerle ilgili amaçlar**

- Müşteri memnuniyetini sağlamak
- Müşterilerle ilişkileri sürdürmek gibi amaçlardır.

### **1.2.1.2. Özel Amaçlar**

Özel amaçlar genel olarak satış gücünün yapısına yönelik olan amaçlardır. Bunlar aşağıdaki gibidir:

- Satış organizasyonu ilgili amaçlar (Satış organizasyonunun optimizasyonu)
- Satış gücünün potansiyeli ile ilgili amaçlar (Satış gücünün eğitilmesi)
- Satış gücünün olanakları ile ilgili amaçlar (Satış gücü olanaklarının maddi manevi artırılması, iyileştirilmesi)

Satış yöneticisi şirketin amaçları doğrultusunda satış gücünü hangi amaçlara yönlendirmesi gerektiğine ve satış gücü potansiyelinin maksimum nasıl kullanılabileceğine karar vermesi gerekmektedir. Satış gücü yöneticisinin örgüt amaçlarını iyi bir şekilde anlaması ve bu doğrultuda satış gücü amaçlarını belirlemesi gerekmektedir.

Satış gücü yöneticisinin;

- Amacın ne olduğunu,
- Bunu neden istediğini,
- Buna ulaşmak için gereken planın ne olması gerektiğini,
- Buna ulaşmak için ne kadar süre gerektiğini belirlemesi önemlidir.

### 1.2.2. Satış Yönetiminin Fonksiyonları

Firmaların amaçlarına ulaşabilmesi ve temel yönetim işlevlerini yerine getirebilmesi için satış yönetiminin sahip olması gereken bazı fonksiyonlar vardır. Bunlar: planlama, örgütleme, kadrolama, koordinasyon, yöneltme, kontrol, analiz ve yönetimdir. Bu fonksiyonları kısaca açıklamak gerekirse:

- *Planlama*, firmanın amaçlarına ulaşabilmesi için belirli bir zaman süreci içinde, satış bölümünün hedeflerinin belirlenmesi, satış politikalarının oluşturulması ve kararlaştırılmasıdır.
- *Örgütleme*, firmanın amaçlarına ulaşabilmesi için çalışma faaliyetlerinin tanımlanması, satıcılar arasında işbölümünün yapılması ve kontrol edilmesi için gerekli olan yönetim yapısının kurulmasıdır. Etkin ve verimli faaliyetlerin yürütülmesini sağlayacak bir organizasyon yapısının oluşturulması oldukça önemlidir.
- *Kadrolama*, satıcıların seçilmesi, işe alınması, eğitimi ve geliştirilmesi işlevidir. Satış görevlerini başaracak takımın kurulması ve takımın etkinliğinin geliştirilmesidir.
- *Koordinasyon veya eşgüdümleme*, firmanın amaçlarına ulaşabilmesi için yöneticinin farklı işleri uyum içinde birleştirmesi ve ayarlaması sürecidir. Bu süreç tam bir iletişim sürecidir ve satış yönetiminin bütün fonksiyonlarıyla bağlantılı ve yakından ilgilidir.
- *Yöneltme veya yönlendirme*, satıcıların başarılı olmasını sağlayacak olumlu yöntemlerin kullanılması, disiplin sağlanması, satıcıların motive edilmesi ve onlara liderlik yapılmasıdır.
- *Kontrol*, planlama sürecinde kararlaştırılan performans hedeflerine erişilmediyse gerekli önlemlerin alınması, hedeflere ulaşıldıysa aynı yöntemlerin uygulanmasının sürdürülmesidir.
- *Analiz*: Satıcıların raporlarının, firmanın iç satış kayıtlarının, pazar trendlerinin ve diğer çevresel faktörlerin incelenmesidir. Bu analiz sonuçlarına göre kararların alınması daha isabetli olacaktır.
- *Yönetim*: Satış planı, programı ve politikalarının günlük olarak kontrolü ve geliştirilmesidir.

### 1.2.3. Satış Yönetimi Sürecinin Aşamaları

Firmaların satış gücü yönetiminde ilk olarak satış amaçlarını belirlemeleri gerekmektedir. Satış amaçları belirlendikten sonra satış amaçlarıyla bağlantılı olarak belirledikleri kriterler doğrultusunda satış gücü büyüklüğüne ve stratejisine, satış gücü çeşidine ve satış örgüt yapısına karar verilmesi gerekmektedir.

Satış gücünün verimliliği büyük ölçüde satış gücünün ne şekilde yapılandırıldığıyla alakalıdır. Firmaların, satış amaçları ve satış stratejileri doğrultusunda müşterilerine ulaşmak için en uygun satış gücü yapısına karar vermeleri gerekmektedir.

Yönetim süreci; temel olarak satış gücü stratejisinin tasarımı; satıcıların seçimi ve işe alınması, eğitimi, ücretlendirilmesi, denetimi ve değerlendirilmesi olmak üzere altı adımı kapsamaktadır.



**Şekil 1.2:** Satış Gücü Yönetimi Süreci

İşletmelerde satış gücü oluşturma ve yönetimine ilişkin başlıca kararları daha ayrıntılı olarak şu gruplarda toplayabiliriz:

1. Satış gücü stratejisinin, yapısının ve büyüklüğünün tasarımı, optimum satış gücü büyüklüğünün belirlenmesi
2. Pazar ve satış potansiyelinin belirlenmesi / Satış tahminlerinin yapılması
3. Satış kotalarının ve Satış bütçelerinin belirlenmesi
4. Satış bölgelerinin belirlenmesi ve bu bölgelere satış gücü ekibinin tahsisi
5. Satış gücü temsilcilerinin seçimi ve işe alınması
6. Satış gücünün ücretlendirilmesi
7. Satış gücü eğitimi, eğitim yerlerinin ve eğitim verecek kişi ve kurumların belirlenmesi
8. Satış gücünün yükselmesi ve motivasyonu
9. Satış gücünde liderlik ve satış takımlarının oluşturulması
10. Satış gücünün değerlendirilmesi ve kontrolü

Bunların ilk beşi stratejik diğerleri ise günlük operasyonel kararlardır.

Satış gücünün etkin bir şekilde yürütülmesi işletmeye kârlılığın yanında devamlılıkta sağlayacaktır. Böylece süreci iyi yöneten şirketler rekabetin yoğun olduğu pazarda üstünlük

elde edebilecektir. Bu nedenle satış gücünün her basamağının detaylı bir şekilde değerlendirilmesi, gereken önemin verilmesi gerekmektedir.

Diğer bölümlerde satış gücünün etkin bir şekilde yönetilmesi için gerekli olan adımlar tek tek incelenecektir.

## Uygulamalar

### SÜPER BOYA

Süper Boya çeşitli üretici ve ithalatçı firmaların boya ve boya ile ilgili ürünlerini Anadolu'da pazarlayan bir toptancıdır. Şirketin biri İstanbul'un Anadolu yakasında Gülsuyu'nda, diğeri Kayseri de olmak üzere iki deposu vardır. Şirket satışlarını bu depolara bağlı olarak çalışan satış elemanları aracılığı ile gerçekleştirir. Her biri şirkete ait bir otomobille donatılmış olan bu satış temsilcileri bölgelerindeki nalbur ve benzeri satış noktalarını belirli aralıklarla ziyaret ederler ve sipariş toplarlar. Ankara iline kadar olan (Ankara dahil) müşterilerin siparişleri İstanbul'daki, Ankara'dan doğuya doğru diğer illerde yer alan müşterilerin siparişleri Kayseri deposundan karşılanır. Daha süratli bir dağıtım gerçekleştirmek amacı ile, bir süre önce biri Samsun'da, diğeri Antalya'da iki deponun daha kurulması planlanmış, ancak şirketi mali açıdan zorlayacağı düşüncesi ile, bu projeden şimdilik vazgeçilmiştir.

Şirkette satış elemanları malın müşteriye tesliminden sorumlu değildir. Bunlar genellikle iki üç gün dolaştıktan sonra şirkete döndüklerinde, müşteriden aldıkları peşinatları, çek ve senetleri muhasebe departmanına aktarırlar, sipariş formlarından bir nüshasını kendileri için saklayıp, diğeri yüklemekten sorumlu depo yetkililerine devrederler. Muhasebe departmanı miktar iskontolarını ve zaman zaman uygulanan diğer özel iskontoları dikkate alarak faturaları hazırlar ve tahsil için bankaya devreder.

Süper Boya için müşteriden zamanında tahsilat son derece önemlidir. Üreticilerden kısa vadelerle satın alınan malların bedellerinin sorun yaratmadan ödenebilmesi ve diğer işletme giderlerini karşılayabilmek için para giriş ve çıkışlarının son derece iyi dengelenmesi gereklidir. Boya işinde çeşit çok olduğu için hayli zengin ve maliyeti yüksek bir envantere ihtiyaç vardır. Bu nedenle depo yetkililerinin yüklemeleri zamanında ve eksiksiz yerine getirmeleri dışında, fazla mal bulundurmamak temel sorumluluklarıdır. Nitekim bu işi istenildiği gibi yerine getirmekte yetersiz kaldıkları için son iki yılda bu departmandan çok sayıda kişi işten çıkarılmış veya işletme içinde başka işlere verilmiştir.

Gelen siparişler büyüklüğüne göre, ya doğrudan doğruya, ya da kolilenerek taşıma şirketleri vasıtası ile müşteriye ulaştırılır. Büyük siparişlerde malların üreticinin veya ithalatçının fabrika veya deposundan müşteriye teslimi de yapılabilmektedir.

Boya toptancılığı kârlı bir iş olduğu için, son zamanlarda, bu alana yeni firmalar girmiştir. Bu pazara girişte en önemli zorluk sermayedir. Firma imajı, müşteri ilişkileri önemli olmakla birlikte, ödemede kolaylık başka bir ifade ile vadeli satış, fiyat indirimleri, çabuk teslimat satıcının rakipleri karşısındaki en Önemli kozlarıdır. Müşteriler de bunu çok iyi bildiklerinden, bu rekabetten yararlanmaktadırlar. Ancak şirketin en geniş ve verimli satış bölgelerinden Akdeniz bölgesi (Antalya, Mersin, Adana illeri ve civarı) satış müdürü Mehmet Anlı'ya göre en önemli sorun depo yetkilileridir. Mehmet Anlı şirket genel müdürünün



başkanlığında toplanan son yıllık bölge müdürleri toplantısında açış konuşmalarından sonra hemen söz almış ve şunları söylemiştir:

Vedat Bey (Şirket ortaklarından), Uğur Bey (Genel Müdür),

Muhterem Arkadaşlar:

Hepinizin bildiği gibi mesele aşağıda depodadır. Gün yok ki müşteriden şikâyet almayalım. Adamlar 20 koli beyaz plastik badana sipariş ediyor, aşağıdaki beyler ya 10 ya da 50 koli yolluyor, beyaz yok diye krem sevk ediyorlar. Geçenlerde bir müşteriye oksit sarı yerine yumurta sarısı, astar boya yerine antipas yollanmış. O yeni gelen çocuk antipas nedir, astar boya nedir daha bunu dahi bilmiyor, öğrenmeye de hiç niyeti yok. Bilgisayarının başından kalktığı yok. Bana Excel bilir misin? dedi. Hayır deyince güldü. Bu durumda müşteri kendi müşterisine mahcup olduğu gibi, haklı olarak mal bedelini de ödemek istemiyor. Muhasebe ise bizi sıkıştırıyor. Müşteriyi zorla teskin ediyor, ekspres kargo ile mal sevkiyatı yapıyoruz. Tabi mal depoda varsa! İki önemli müşterim bu iş böyle devam ettiği takdirde bizden artık satın almayacaklarını açıkça ifade ettiler.

Bir de şu telefonla verilen siparişler meselesi var. Müşteri malı yanlış veya eksik alınca, doğrudan şirketi arıyor ve her kimle muhatap oluyorsa ona siparişini veriyor. Bunlar içinde hatalı yükleme oranı ise hayli yüksek. Bunların ayıbını da kapatmak yine bize düşüyor.

Bu ciddi sorunları dikkatinize sunuyorum, çözüm talep ediyorum. Yarın Mersin'e gideceğim, aynı şikâyetlerle karşılaşacağımdan adım kadar eminim ve bu kez ne söyleyeceğimi inanın bilmiyorum.

Kaynak: Mehmet Karafakıoğlu (2006), Örnek Olaylarla Satış Yönetimi, 3. Basım, Literatür Yayınları, İstanbul, s. 19-21.

## Uygulama Soruları

1. Bu örnek olayda temel sorun nedir? Genel m¼d¼r¼n bu sorunu çözmesi için nasıl bir yol izlemesi gerekir?
2. Mehmet Anlı yarın çıkacağı iş gezisinde müşterilerden benzer şikâyetler gelmesi hâlinde bunları nasıl karşılamalıdır? Siz olsanız ne yapardınız? Tartışınız.
3. Mehmet Anlı'nın depo yetkilileri hakkındaki düşüncelerini haklı buluyor musunuz? Tartışınız.

## **Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti**

Bu bölümde satış ve satış yönetiminin ne olduğu, pazarlama ile ilişkisi tartışılmış ve satış gücü yönetiminin kapsamı incelenmiştir.

Satış yönetimi sürecinin işletmenin stratejiki planlamasındaki yeri açıklanmaya çalışılmış ve buna bağlı olarak satış yönetiminde izlenen süreçler açıklanmıştır.

Ek olarak satıcı, kişisel satış ve satış yönetimi ile ilgili detaylı bilgilendirme yapılmıştır.

## Bölüm Soruları

1. “\_\_\_\_\_ potansiyel bir müşteriyi bir mal veya hizmeti almasına veya satımını için ticari önemi olan bir fikri olumlu karşılmasına kişisel veya kişisel olmayan şekilde ikna etme işlevidir.”

**Yukarıdaki boşluğu doğru şekilde tamamlayan seçenek hangisidir?**

- a) Reklam
- b) Dağıtım
- c) Halkla ilişkiler
- d) Satış
- e) Ağızdan ağıza iletişim

2. “\_\_\_\_\_, alıcı taraf ile satıcı tarafın yüz yüze geldikleri, karşılıklı görüştükleri bir satış türüdür. \_\_\_\_\_ da ise alıcı ile satıcı fiziksel olarak karşı karşıya gelmezler.

**Yukarıdaki boşlukları **doğru** şekilde tamamlayan seçenek hangisidir?**

- a) Reklam/tutundurma
- b) Tutundurma/satış geliştirme
- c) Kişisel satış/kişisel olmayan satış
- d) İtme/çekme stratejisi
- e) Ağızdan ağıza iletişim/viral pazarlama

3. “\_\_\_\_\_, satış gücünün faaliyetlerinin planlanması ve organizasyonu, eleman temini, elemanların eğitimi, yönlendirilmesi ve kontrolü (değerlendirilmesi) sürecidir.

**Yukarıdaki boşluğu doğru şekilde tamamlayan seçenek hangisidir?**

- a) Reklam yönetimi
- b) Tutundurma
- c) Satış yönetimi
- d) İş analizi

- e) Bütünleşik pazarlama iletişimi
  - i. Satış öncesi tüketici – müşteriye bilgilendirmek
  - ii. Ürün – hizmet bilgisini arttırmak
  - iii. Sipariş trafiğini arttırmak
  - iv. Markayı deneme ve satın alınmasını arttırmak
  - v. Diğer çıkar grupları üzerinde firma imajını iyileştirmek

**4. Yukarıdakilerden hangileri kişisel satışın amaçlarındandır?**

- a) Yalnız i
  - b) ii ve iii
  - c) ii, iii, v
  - d) i, ii, iv, v
  - e) i, ii, iii, iv, v
5. “\_\_\_\_\_, kimliği belirlenebilir bir kuruluşun pazarlama sunusunun, kişiler tarafından doğrudan doğruya sürdürülmesine yarayan, ikna edici iletişim ve tutundurma faaliyetleridir.”

**Yukarıdaki boşluğu doğru şekilde tamamlayan seçenek hangisidir?**

- a) Reklam
- b) Dağıtım
- c) Halkla ilişkiler
- d) Kişisel Satış
- e) Ağızdan ağıza iletişim
- 6) Aşağıdakilerden hangisi satış yönetiminin işlevlerinden biri değildir?
  - a) Kişisel satışın planlanması ve yönetilmesi
  - b) Satış gücünün eğitimi ve ücretlendirilmesi
  - c) Kişisel satışın denetimi

- d) Satış gücünün oluşturulması
- e) Satış gücü potansiyelini değerlendirmek
- 7)** Aşağıdakilerden hangisi satışlarla ilgili genel amaçlardan biri değildir?
- a) Satışları arttırmak
- b) Mevcut satışları sürdürmek
- c) Ürün ömrünü doldurmuşsa satışları azaltmak
- d) Müşterilerle ilişkileri sürdürmek
- e) Hizmet ömrünü doldurmuşsa satışları azaltmak
- 8)** Aşağıdakilerden hangisi müşterilerle ilgili genel amaçlardan biridir?
- a) Müşteri memnuniyetini sağlamak
- b) Satışları arttırmak
- c) Mevcut satışları sürdürmek
- d) Ürün ömrünü doldurmuşsa satışları azaltmak
- e) Hizmet ömrünü doldurmuşsa satışları azaltmak
- 9)** Aşağıdakilerden hangisi satış yönetiminin fonksiyonlarından biri değildir?
- a) Koordinasyon veya eşgüdümleme
- b) Kadrolama,
- c) Yönelme veya yönlendirme
- d) Analiz
- e) Motive etme

**10)** Aşağıdakilerden hangisi işletmelerde satış gücü oluşturma ve yönetimine ilişkin stratejik kararlar arasında yer almaz?

- a) Satış gücü stratejisinin, yapısının ve büyüklüğünün tasarımı
- b) Pazar ve satış potansiyelinin belirlenmesi / Satış tahminleri
- c) Satış kotalarının ve Satış bütçelerinin belirlenmesi
- d) Satış gücünün ücretlendirilmemesi
- e) Satış bölgelerinin belirlenmesi

**Cevaplar**

1)D, 2)C, 3)C, 4)E, 5)D, 6)E, 7)D, 8)A, 9)E, 10)D

## **2. PAZAR VE SATIŞ POTANSİYELİNİN BELİRLENMESİ VE SATIŞ TAHMİNLERİ**



## **Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?**

### **2. PAZAR VE SATIŞ POTANSİYELİNİN BELİRLENMESİ VE SATIŞ TAHMİNLERİ**

#### **2.1. Pazar Potansiyelinin Tahmin Edilmesi ve Satış Öngörümü**

##### **2.1.1. Satış Tahminleri ve Operasyonel Planlama**

##### **2.1.2. Tahmin Seviyesi**

##### **2.1.3. Pazar Potansiyelini Belirleme**

##### **2.1.4. Tüketici Talebinin Belirlenmesi**

#### **2.2. Satış Tahmin (Öngörüm) Yöntemleri**

##### **2.2.1. Satış Tahmini Öncesinde Yapılması Gereken Analizler**

##### **2.2.2. Satış Tahmin Süreci**

##### **2.2.3. Satış Tahmin Yaklaşımları ve Teknikleri**

#### **2.3. Satış Tahmin Yöntemlerinin Sınıflandırılması**

##### **2.3.1. Öznel Yöntemler**

##### **4.1.3. Satış Gücü Karması**

##### **2.3.2. Nicel Yöntemler**

#### **2.4. Tahmin Yöntemlerinin Kıyaslamalı Değerlendirilmesi**

## **Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular**

1. Tahmin seviyeleri nelerdir? Pazar potansiyeli ve tüketici talebini belirlemenin satış açısından önemi nedir?
2. Satış tahmin yöntemleri nelerdir? Satış tahmin sürecinin kapsamı nedir?
3. Satış tahminlerinin pazarlama planı açısından önemini tartışınız.

### Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

<b>Konu</b>	<b>Kazanım</b>	<b>Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği</b>
Pazar potansiyelinin tahmin edilmesi ve satış öngörümü	Pazar potansiyeli, satış tahmini ve tahmin seviyeleri kavramlarını anlamak	İlgili konuyu, çeşitli örnekler ile incelemek vasıtasıyla elde edilecektir.
Satış tahmin (öngörüm) yöntemleri	Satış tahmini yapılırken dikkat edilecek noktaları kavramak	Konu ilgili kavramları araştırmak ve tartışmak yolu ile elde edilecektir.
Satış tahmin yöntemlerinin sınıflandırılması	Satış tahmin yöntemlerinin kapsamını ve sınıflandırmasını anlamak	Konu ilgili kavramları araştırmak ve tartışmak yolu ile elde edilecektir.

## **Anahtar Kavramlar**

- Pazar potansiyeli
- Satış öngörümü
- Tahmin seviyesi
- Pazar potansiyelini
- Tüketici talebi
- Satış tahmin süreci
- Satış tahmin yaklaşımları
- Satış tahmin teknikleri
- Öznel yöntemler
- Nicel yöntemler

## Giriş

İşletmeler için geleceği görmek neden önemlidir? Bugün faaliyet gösteren hemen hemen tüm işletmeler, proforma bilanço ve proforma gelir tablosu oluşturmaktadırlar. Bu iki mali tablonun başlangıç aşamasını “satış tahminleri” oluşturur. Bir kuruluş, ürettiği mal veya ürünü satmak için faaliyetlerde bulunur. O hâlde 1 ay sonra veya 10 yıl sonraki durumunu görmek için de öncelikle ürünün ne kadar satılacağını bilmek ister.

Satış tahminleri, işte bu noktada yöneticinin ve/veya karar alıcının yardımına koşar. Özellikle uzun dönemli pazarlama hedeflerini oluştururken satış tahminleri anahtar görevi görür. Eğer bu öngörüler yanlış oluşturulursa, işletmenin tüm alt planları geçersiz olacaktır. Sözelimi yanlış tahminler ile yola çıkıldığında; üretim bölümü fazla veya az üretim yapacak, insan kaynakları bölümü personel istihdamında hatalar yapacak, finansman bölümü ise harcamalarını gerektiğinden az veya fazla yapacaktır.

Bu tahminler oluşturulurken işletmede bulunan satıcılar ve satış yöneticileri 2 kritik rol oynar. Birincisi, bu tahminlerin hazırlanmasında gerekli olan verileri işletmeye tedarik eden kaynak olmalarıdır. İkinci rolleri ise sahada satış yaparken bu tahminlerin ne oranda doğru olduğunu, başka bir deyişle tahminlerin başarısını belirleyici olacaklardır.

Satış öngörülerinden bahsederken genelde pazarda birkaç yıldır bulunan, hali hazırda müşterileri bulunan ürünler üzerinden anlatım gerçekleştirilecek. Oysaki işletmeler her geçen gün piyasalara yeni ürünler sunmaktadırlar. Piyasaya yeni giren bir ürünün başarı şansı yalnızca %20 iken, böyle kritik bir karar öncesi tahmin yapmak için neler gereklidir?

Bu noktada karşımıza tamamen öznel yargılardan oluşan bir tahmin çıkacaktır. Ürün yöneticilerinin fikirleri, satış temsilcilerinin yaptıkları satış tasarıları, deneyler ve eğer olası ise pazar testleri ile bir öngörü hazırlanabilir.

Sonuç olarak başarılı bir planlama ancak etkin bir pazar ve çevre analizi neticesinde oluşturulmuş olan tahminler ışığında bütçelemesi yapılmış satış faaliyetlerinin etkin bir şekilde uygulanması ile mümkün olabilecektir.

## 2.1. Pazar Potansiyelinin Tahmin Edilmesi ve Satış Öngörümü

Herkes yarınlar ile çok ilgilenmektedir. Çünkü yarınlar hayallerin gerçekleşeceği zamandır. Stratejik İş Birimleri-SİB (Strategic Business Unit-SBU) yöneticileri için yarını bilmek çok ciddi bir iştir. SİB yöneticilerinin stratejik planlamaları ve karar almaları, pazar potansiyelinin tahminine ve gelecekteki satış ve gelir öngörülerine bağlıdır. Satış yöneticileri özellikle satış tahminleri ile yakından ilgilenmektedir. Çünkü onlar şirketin gelir akışını sağlayan tahmin edilen satışları gerçekleştirmekten sorumludurlar.

### 2.1.1. Satış Tahminleri ve Operasyonel Planlama

Satış tahminleri şirketin stratejik planlamasında anahtar rol oynamaktadır. Dev şirketlerden küçük işletmelere kadar, satış tahminleri direkt ya da dolaylı olarak operasyonel planlamayı ve bütçeyi etkilemektedir. Satış tahmini satışlar, pazar planlaması, üretim düzeni, nakit akım düzeni, finansal planlama ve bütçe için başlangıç noktasıdır. Örneğin; bir şirket üretim düzenini ve miktarını belirlemeden önce gelecek dönemde ne kadar satış beklendiğini bilmek zorundadır. Bu üretim düzeni, gelecek dönemin ürün çıktılarını belirlediği gibi hammadde ve iş gücü girdilerini de belirlemektedir.

#### 2.1.1.1. Hatalı Satış Tahminlerinin Etkileri

Hatalı bir satış tahmini neticesi alınamayan, elverişsiz bir yatırım anlamına gelebilir. Satın alma departmanı hammadde ve bileşen satın almalarını satış tahminlerine göre zamanlamalıdır. Eğer tahminler çok fazla olursa, bunun sonucu satışı gerçekleşmeyen çok fazla ürün olabilir. Öte yandan satış tahminlerinin çok az olması da satış kayıpları ve hatta sürekli müşteri kayıplarına da neden olabilir. Görüleceği üzere satış tahminlerinin gerçeğin altında ve üstünde yapılması firmaya önemli fırsat kayıplarını ve maliyetlerini beraberinde getirecektir.

Satış yöneticileri, ne kadar yeni satış elamanına ihtiyaç duyacaklarını ve operasyon bütçesinin ne kadar olacağını bilmelidir. Aşağıdaki tablo satış tahmini büyüklüğünün planlamanın değişik fonksiyonel alanlarında ne kadar etkili olduğunu göstermektedir.

**Tablo 1:** Hatalı satış tahminlerinin etkileri

HATALI SATIŞ TAHMİNLERİNİN ETKİLERİ		
Fonksiyon alanı	Tahminler	
	Çok yüksek	Çok düşük
Üretim	Fazla çıktılar, satılmamış ürünler	Talebi karşılayamayan çıktılar
Envanter	Aşırı stok	Az stok
Finans	İşlemeyen para	Nakit azlığı
Tutundurma	İsraf olan harcamalar	Pazarı kapsamak için yetersiz harcamalar
Dağıtım	Fazla ürünleri satmak için maliyetli ve yetersiz	Pazar için yeterli değil
Fiyatlandırma	Fazla ürünleri satmak için fiyat	Sınırlı ürünler için fiyat artırım

	indirimi	
<b>Satış Gücü</b>	Fazla satış elemanı ve fazla satış maliyeti	Pazar için yetersiz satış elemanı
<b>Müşteri İlişkileri</b>	Paraların gereksiz aktivitelerle israfı	Stokta ürün kalmaması nedeniyle memnuniyetsizlik
<b>Kârlar</b>	Yüksek maliyetler nedeniyle düşük birim kârlar	Pazara tam nüfuz edilememesinden dolayı düşük kâr

Maalesef, satış tahminleri bazen çok basit olmaktadır. Çünkü gelecekle alakalı olarak yapılacak olan bu tahminler geçmişteki verilere bakılarak yapılmaktadır. Bu durum, otomobilin yalnızca arka camından bakarak ilerlemeye benzemektedir. Tahminlerin güvenilirliğinde ve geçerliliğinde bazı problemler ve hatalar bulunacak olmasına rağmen araştırmalar yapılmaya değerdir. Çünkü bu araştırmalar yöneticinin kaynak ayırma kararlarının etkinliğini ve etkililiğini artırır.

Satış öngörümüleri (tahminleri), uzun dönem veya kısa dönemli tahminler olabilir. Kısa dönemli satış tahminleri bir yıl veya daha az süreyi kapsar. Uzun dönemliler ise genellikle beş veya bazen on yıl süreli olur.

#### **2.1.1.2. Satış Hacmini Etkileyebilecek Faktörler**

Uygun satış tahmin yöntemi seçilmeden önce satış yöneticisi satış hacmini etkileyebilecek her türlü faktörü hesaba katmalıdır. Bu değişik faktörler **kontrol edilebilir ve kontrol edilemez** olarak sınıflandırılabilir.

- **Kontrol edilebilir faktörler** firmanın yönetebileceği iç çevre faktörleridir. Temel olarak, bunlar firmanın içinden satışı için destekçi olan, örneğin, fiyat politikası, dağıtım kanalları, tutundurma kampanyaları, yeni ürün geliştirme ve gelecekteki satışları etkileyen diğer diğer pazar aktiviteleridir.

- **Kontrol edilemeyen faktörler**, firmanın üzerinde çok az etkisinin olduğu durumları içerir. Örneğin, firmanın durumu neredeyse bütün satış tahminlerinde büyük bir etkiye sahiptir. Firmanın içinde olan şeyler daha çak direk etkiye sahiptir. Rekabet durumu firma içinde genellikle en büyük direk etkiye sahiptir. Çünkü; yeni rakipler Pazar paylarında ciddi rekabet anlamına gelebilmektedir.

Satış tahminlerinde ülkenin ekonomik durumu ve genel iş durumu büyük bir rol oynadığından dolayı, satış tahmininin yapan kişiler fatura giderlerini genel ekonomik göstergelerin üstünde tutmalıdırlar. Gelecek aylar ve dönemler içinde ekonominin ne olacağı satışların seyrini belirlemede çok etkili olacaktır.

Satış yöneticileri, şirket satışları ile gelecek aylarda ulaşılması tahmin edilen satış tahminleri arasında yüksek korelasyonlu göstergeler bulmaktan hoşlanırlar. Bu durum ise ekonominin düzgün seyrini gerektirmektedir.

### 2.1.2. Tahmin Seviyesi

Satış yöneticileri, talep tahminini ve satış öngörümünü yaparken, tabloda gösterildiği gibi, beş farklı kavramla ilgilenmektedirler.

**Tablo 2:** Talep tahmini ve satış öngörümü kavramları

TALEP TAHMİNİ VE SATIŞ ÖNGÖRÜMÜ KAVRAMLARI		
KAVRAM	TANIM	ÖRNEK
<b>Pazar Kapasitesi</b>	Bir ürün veya hizmetin belli bir zaman periyodu içinde pazarda alınacağı miktar.	Türkiye'de 2016 mali yılında kullanılabilir elektrikli tıraş bıçağı sayısı
<b>Pazar Potansiyeli</b>	Bir ürün veya hizmetin belirli bir zaman periyodunda ve özelleştirilmiş pazarda en yüksek ihtimalle umulan endüstri satışları	Türkiye'de 2016 mali yılında satılması umulan elektrikli tıraş bıçağı sayısı
<b>Satış Potansiyeli</b>	Belirlenen zaman periyodunda firmanın veya markanın elde edebileceği azami pazar dilimi	Türkiye'de 2016 mali yılında Philips'in elde edebileceği azami pazar dilimi
<b>Satış Öngörümü</b>	Belirlenen zaman periyodunda firma veya marka için gerçek satışların tahmini	Philips'in 2016 mali yılındaki satışlarının tahmini
<b>Satış Kotaları</b>	Bir satış elemanı veya satış organizasyonu için belirlenen satış hacmi	2016 mali yılında Philips firması için belirlenen satış hacmi

#### 2.1.2.1. Pazar kapasitesi (Pazar Tahmini)

Ürün fiyatlarına ve rakiplerin izledikleri stratejilere bakılmaksızın, belirli bir zaman dilinde pazar tarafından kullanılabilen ürün veya hizmet birimi miktarıdır. Diğer bir deyişle, market kapasitesi ürün ve hizmetler bedava olduğu varsayıldığında oluşacak taleptir.

#### 2.1.2.2. Potansiyel Pazar

Endüstri düzeyindeki talebi ifade eden pazar potansiyeli, ya da Pazar büyüklüğü, hem satın alma isteğinin hem de gelirin bir fonksiyonudur. Pazar potansiyeli, belirli bir pazarda, belirli bir zaman diliminde ürün ve hizmetin yüksek bir ihtimalle umulan satışlarıdır. Örneğin; gelecek yıl otomobil piyasasındaki potansiyel pazar 200.000 birimdir.

Pazar potansiyeli tahmini belirli bir zaman dilimi için yapılır ve belirli bir genel endüstri pazarlama çabası düzeyinin devam edeceği varsayımı ile hareket edilir. Pazarlama çabası işletmeden işletmeye değişse de, bütün işletmelerin faaliyetlerinin toplamı, endüstri pazarlama çabasını verir. Ancak, pazarlama yöneticisi bu toplam pazar çabasında değişme olup olmayacağı, olacaksa ne yönde ve ne ölçüde olacağı gibi konuları gözden geçirmelidir.



### **2.1.2.3. Satış Potansiyeli**

Satış potansiyeli (veya işletme satış potansiyeli), bir işletmenin veya markanın pazarda ulaşmayı umduğu azami pazar potansiyeli içindeki pazar dilimidir.

### **2.1.2.4. Satış Öngörümü (Satış Tahmini)**

Satış tahminleri, işletmenin eylemsel (alt düzeyde, operasyonel veya uygulama düzeyindeki) planlama çalışmaları için çok önemli olup, sağlam bir bütçeleme için de temel oluşturur. Çünkü; işletme sermayesi, ihtiyaçları, kapasite kullanım durumu ve diğer bir çok husus, gelecekteki satışların nasıl olacağına bağlıdır; hammadde ve işçilik ihtiyaçları ve bütün üretim programı ve kaynakları kullanılma şekli de satış tahminlerine dayanır.

Satış tahminleri en sık “yıllık” olarak yaptırılır; ama genellikle, aylık veya üç aylık zaman dilimlerinde yıllık satış tahminleri gözden geçirilir. Tahminler çoğu kez gelecek yılın genel ekonomik şartlarına dayalı olarak yapılır. İşletmenin içinde yer aldığı endüstrinin değişkenlik gösterdiği hallerde tüm yılı önceden tahmin etmek zor olacağı için, kısa süreli tahminler tercih edilir. Ayrıca, moda mallarda gerek üreticiler, gerekse aracı işletmeler tek mevsim için satış tahminleri yaparlar.

### **2.1.2.5. Satış Kotası**

Satış kotası, satış elamanları, satış bölgeleri veya organizasyonun diğer alt birimleri için belirlenmiş satış hedefleridir. Satış kotaları, satış elemanlarını ve satış yöneticilerini motive eden bir amaçtır.

Pazar ve satış potansiyeli kavramları, talebin belirlenmesinde temel kavramlardır. Birbiriyle ilintili olan bu kavramlar, yanlış anlaşılması ve yetersiz iletişim nedeniyle çoğu kez doğru olarak kullanılmamaktadır.

Buna göre öngörüm umulan satışların potansiyel ise tüm endüstri satış fırsatlarını tanımlamaktadır.

<b>FİRMA</b>	Satış Öngörümü	Satış Potansiyeli
<b>ENDÜSTRİ</b>	Pazar Öngörümü	Pazar Potansiyeli

**Şekil 2.1:** Satış-Pazar Potansiyeli ve Öngörümleri Arasındaki Ayırım

### 2.1.3. Pazar Potansiyelini Belirleme

Değişik talep tahmin yöntemlerinin kullanılması ile satış yöneticileri pazar potansiyelinin ve işletmenin kendi satış çabalarına bağlı olan satış tahminlerini birbirinden ayırmalıdır. Bazı öngörüm yöntemleri hazırlanılan pazarlama planlarını ve harcamaları göz ardı ederek iyimser bir şekilde pazarda hedef müşteri gurubunun talep edebileceği maksimum ürün veya hizmet miktarına odaklanmaktadır. Böyle öngörüm yöntemlerinin kullanılması neticesinde, pazarda boy gösteren bütün rakip olabilecek firmalar için pazar potansiyeli ölçülmüş olur. Satış tahminlerinin gerçekçi bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için veya kullanılan yöntemin geçerliliğinin artırılabilmesi için, firmanın pazarlama planlamasına daha fazla ağırlık (katsayı olarak) verilmelidir.

Pazar ve satış potansiyelinin ölçülmesi, firmada satış analizleri ya da pazarlama araştırma departmanları tarafından yapılmaktadır. Ancak bu, satış yöneticisinin temel görevleri arasında satış ölçümlemesinin yer almayacağı anlamına gelmez. Pazarda ne olup bittiği, nasıl davranılacağı, strateji ya da taktiklerin değiştirilip değiştirilmeyeceği gibi konulara satış yöneticisi bilgili olmalıdır. Dolayısıyla, sorumluluğun kimde olduğuna bakılmaksızın pazarın belirlenmesi için pazar boyutlarının ortaya konması gerekir.

Firmanın pazara sunduğu mamul ve hizmetler tüm ülke sınırları içinde satılabileceği gibi, ülke dışında tüm ya da belirli ülkelerde satılabilir. Örneğin, buzdolabı, halı, buğday vb. mamuller yurt içi ve yurt dışı pazarı olan gruplardır. Buna karşın çift cam sistemi için pazar, soğuk ve rüzgarlı olan yöreler, güneş enerjili ısıtma sistemi için pazar, güneş ışınlarından yararlanmanın fazla olduğu yöreler ağırlıklıdır.

Ölçümlenebilecek pazar potansiyeli belirli bir dönem için yapılmalıdır. Bu aylık, üç aylık, yıllık ya da daha uzun dönemli olabilir. Genellikle ölçümleme zamanı, satış öngörümü, yıllık harcamalar (bütçe), satış gücü kotaları ve satışların performanslarının ölçülmesi gibi konularla ilintili olarak belirlenir.

Firma mamullerini satın alacak tüketici gruplarının satın alma özellikleri birbirinden farklıdır. Mamulün firmalara (endüstriyel alıcı gruplarına) ya da son tüketicilere satılması durumunda farklı alıcı grupları potansiyel olabilir. Örneğin set üstü mikro dalga fırın ya da akıllı mini fırın içi pazar, son tüketiciler olabileceği gibi, küçük ölçekli hastaneler, restoranlar

ya da okullar olabilir. Buna karşın yüksek devirli ve büyük hacimli çamaşır ya da bulaşık makinesi otel, hastane, yatılı okul, bakım evleri ve büyük lokantaları kapsayan pazara yöneliktir. Buna göre her bir pazarı belirleyen kısıtlar farklı olmaktadır.

Herhangi bir talep incelenmesinde (analizinde) sorulacak ilk soru bu ürünü kimlerin kullanacağıdır. Hedef Pazar dört temel kategoriye ayrılabilir.

- **Tüketiciler**: Bu sınıfa kişisel veya hane halkının kişisel kullanımı için yapılan satın alımlar girer.
- **Üreticiler**: Üreticiler, kâr amacı gütmeyen organizasyonlar veya ürün ve hizmetleri satın alarak onları yeni ürün veya hizmetler üretiminde kullanan hizmet endüstrileri.
- **Dağıtıcılar (reseller)**: ürün veya hizmetleri tekrar satmak için satın alan toptancı ve perakendeciler.
- **Hükümetler**: Bu sınıfa da devletler veya devletin o bölgedeki faaliyetlerini gerçekleştiren yerel yönetimler girmektedir.

Bir ürün veya hizmet için talep belirlenirken, eğer ürün veya hizmetin satın alıcıları ile kullanıcıları farklı ise karmaşık bir durum ortaya çıkmaktadır. Örneğin; erkeklerin iç çamaşırları daha çok onu giyinen erkekler tarafından değil de bayanlar tarafından satın alınmaktadır. Bu durumda iç çamaşırı giyinen erkeklerin sayısı ve onların umulan kullanım oranları toplam satış potansiyelini belirlemede etkili olacaktır. Ama gerçek satış tahminlerinin yapılmasında bayanların satınalma için motivasyonu önemli olacaktır.

#### **2.1.4. Tüketici Talebinin Belirlenmesi**

Satış müdürleri, tüketici pazar potansiyelini temel ekonomik verilerden tahmin edebilirler. Sales and Marketing Management dergisi satın alma gücü indeksini (Buying Power Index, BPI), nüfus, gelir ve perakende satışlarının ağırlıklandırılmış birleşiminden oluşan bir formülle ulusal pazarda bölgelerin satın alma gücünü yüzdelik olarak hesaplamaktadır. Diğer tabirle, ülkenin diğer bölgelerine kıyasla bir bölgedeki pazarın satın alma gücünü ölçmektedir. Bu formülde ağırlıklar ilişkinin önemine göre uygulanmaktadır.

$$BPI_i = \frac{5I_i + 3R_i + 2P_i}{10}$$

**BPI<sub>i</sub>**: i bölgedeki toplam satın alma gücünün ülke geneline yüzdesi

**I<sub>i</sub>**: i bölgesindeki harcanabilir kişisel gelirin ülke geneline yüzdesi

**R<sub>i</sub>**: i bölgesindeki perakendecilerin ülke geneline yüzdesi

**Pi:** i bölgesindeki nüfusunun ülke geneline yüzdesi

Bu oranlarla firma satış yöneticileri kendi firmalarının ülke geneli satışları ile o bölgedeki satışlarını kontrol ederek satış sonuçlarının yeterli olup olmadığını veya satış hacminin yeterliliğini karşılaştırabilir.

Eğer pazarda doldurulmamış potansiyel gözükürse satış müdürleri, satış çaba ve harcamalarını arttırmadan önce pazarla ilgili rekabet durumu gibi bir takım spesifik bilgileri elde etme yoluna gitmelidir. Hatalı Pazar potansiyeli tahminleri genellikle ürünleri başarısızlığa sürükler veya fırsatların kaçırılmasına neden olur.

## **2.2. Satış Tahmin (Öngörüm) Yöntemleri**

### **2.2.1. Satış Tahmini Öncesinde Yapılması Gereken Analizler**

Satış tahmini yapmadan önce satış yöneticisinin bazı konularda inceleme yapması kaçınılmazdır. Bu analizlerin yapılması planlamaya temel teşkil edecek olan satış tahminin isabetli bir tahmin olmasına yardımcı olmaktır. Bu bağlamda faydalı olabilecek başlıca analizler arasında piyasa analizleri, ürün analizleri, müşteri analizleri ve fiyat analizleri sayılabilir. Bu analizlere hükümetlerin uyguladıkları ekonomik politikalar da dahil edilmelidir.

Bu analizlerin amacı mevcut pazar şartlarında işletmenin satış potansiyelini belirlemektir. Böylece işletme daha isabetli ve etkin satış tahminleri yapabilecek ve dolayısıyla da etkin bir satış bütçelemesi ile işletme kaynaklarının daha etkin kullanımına olanak sağlanmış olacaktır.

#### **2.2.1.1. Piyasa analizi**

İşletmenin ürün ve hizmetlerine ilişkin pazar talebinin boyutu ve yapısını coğrafi veriler ve pazar bölümleri bazında ortaya koymak amacıyla yapılmaktadır.

Mal ve hizmetin önceki yıllardaki satışları, mevsimsel satış dalgalanmaları, ikame mallar ve bölgesel satışlarla ilgili veriler toplanıp, işlenip ve analiz edilmektedir. Bu analizler sonucunda, bölgesel bazda işletmenin ve rakiplerin pazar payları, toplam müşteri talebi gibi sonuçlar ortaya konmaktadır.

Rakiplerin pazar paylarındaki gelişme eğilimleri ve işletmenin hedeflediği pazar payını elde edip edemeyeceğini belirlenmektedir. Bu analizleri; işletmeler kendi satış gücüne yaptıracağı saha çalışmaları ile yapabileceği gibi, bir araştırma şirketine de yaptırabilirler.

#### **2.2.1.2. Ürün analizi**

Satış bütçesinin oluşturulmasında ihtiyaç duyulan bilgilerden biri de pazara sunulacak ürün karması ve ürün sayısıdır. Bu bilgileri elde etmek için ürün analizi yapılmaktadır.

Ürün hayat seyrine göre, hangi ürünlerin pazardan çekileceğine, hangi yeni ürünün ne zaman pazara sürüleceğine ve bunlardan hangisinden ne kadar sürüleceğine ilişkin özel politikaların saptanması mümkün olmaktadır.

Etkili ürün analizlerine dayandıran ürün geliştirmesi, işletmeleri rakiplerine kıyasla daha etkin duruma getirir. Özellikle de ikame ürünler inceleme kapsamında olmalıdır. Çünkü ürün analizi işletme ürünlerinin karşısında maliyet, dağıtım giderleri ve kâr marjları açısından durumunu belirler. Böylece satışı teşvik edilecek veya son verilecek ürünler saptanır. Bundan dolayı ürün analizinin ortaya koyduğu ürün karmaları ile ilgili faktörler işletmelerin başarılarında önemli rol oynarlar.

### **2.2.1.3. Müşteri analizi**

Bir diğer analiz türü ise işletmenin ürünlerinin pazarlanmasında hedef seçilen pazar bölümündeki müşterilere yönelik analizlerdir. Bu amaçla, müşterilerin satın alma güçleri, tercihlerini etkileyen faktörler, yaşam tarzları, potansiyel vaat eden tüketici gruplarının belirlenmesi ve tüketici yapısındaki değişimlerin izlenmesi ile rakiplerin kullandıkları müşterileri etkilemeye yönelik satış politikaları ve pazardaki konumları incelenmek durumundadır. Bu sayede tüketicinin nabzını yakından izleme fırsatı yakalanmış olacaktır.

### **2.2.1.4. Fiyat analizi**

Fiyat, işletmeler tarafından en kullanılan ve en kolay taklit edilen rekabet üstünlüğü aracıdır. Fiyat ile sağlanmaya çalışılan avantaj çoğu zaman rakip işletmelerin tümünün kaybına neden olabilmektedir. Özellikle ürünün olgunluk döneminde, piyasada rekabetin kızışması neticesinde görülen bu olaylar, sektörel zararlara neden olabilmektedir.

Fiyat politikası, ürün maliyeti, rakiplerin fiyatları, hedef kilenin gelir düzeyi ve ürün konumlandırması vb. verilerden yararlanılarak belirlenir. Ancak satış bütçesinin temelini oluşturan satış hacmi ile satış fiyatı karşılıklı olarak birbirine bağımlıdır.

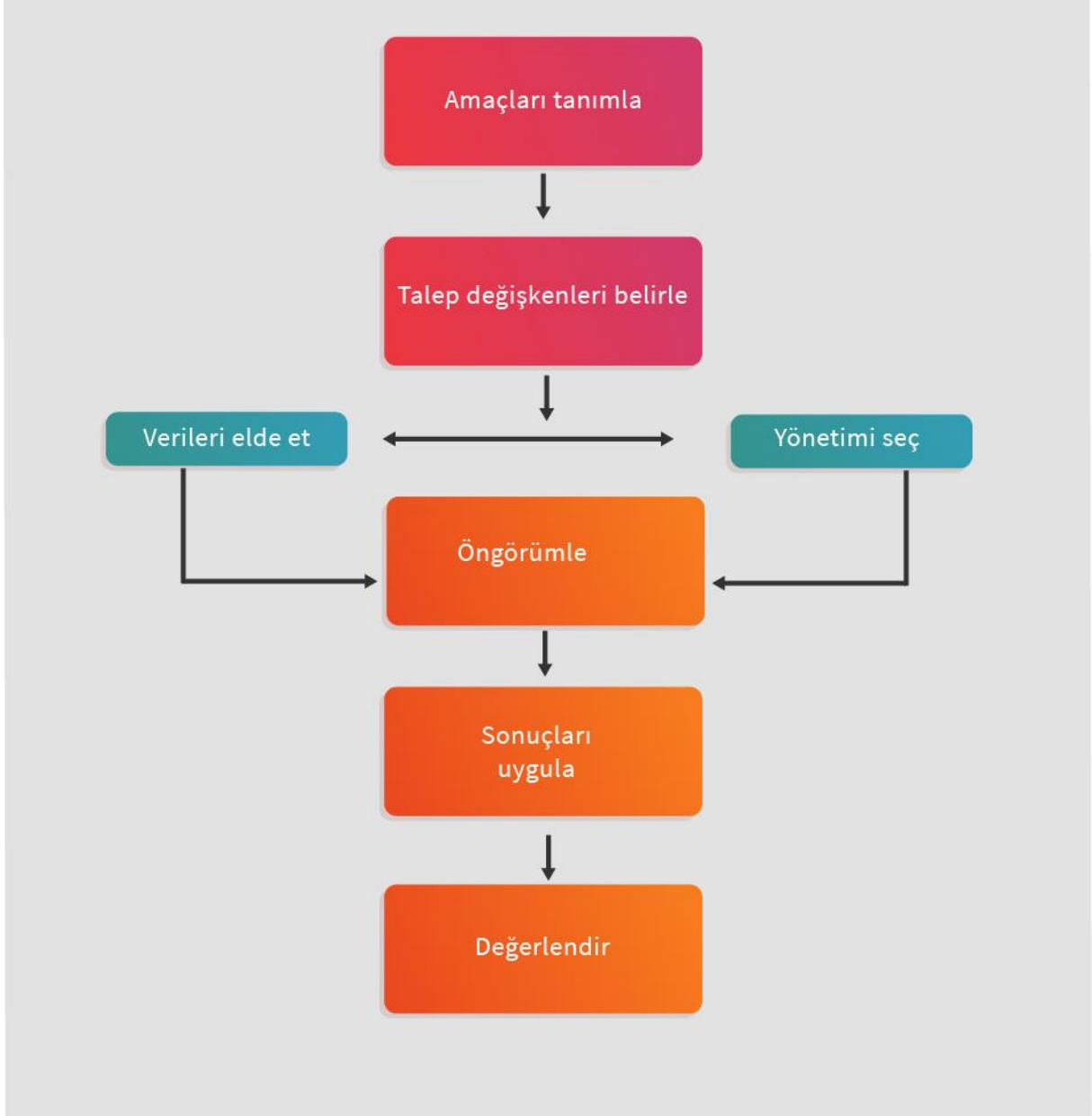
Fiyat politikası belirlenmeden ve satış hacmi belirlenmeden satış bütçesi oluşturulmaz. Bu bağlamda iki noktaya önem verilmesi gerekir:

- Birincisi, fiyat elastikiyetinin tahmin edilerek, fiyattaki dalgalanmaların satış hacmi üzerine etkisinin belirlenmesidir.
- İkincisi ise, farklı satış miktarları için, başabaş noktasındaki değişmelerin saptanmasıdır. Bu ilgi ışığında maliyet yapısındaki değişimin izlenmesi mümkün olacaktır.

Bunun yanında bazen firmalar belli bölgelerdeki gelir düzeyini ya da o pazarı nüfuz edebilmeyi dikkate alarak farklı bölgelerde farklı fiyat politikası uygulayabilirler. Farklı fiyat politikası uygulaması sadece pazara nüfuz etmek amaçlı olmaksızın, mesafe veya diğer maliyet unsurlarından birinde ortaya çıkacak ciddi bir sapmadan dolayı da yapılabilecektir. Bunların da fiyat analizleri ile ortaya konmaları gerekir.

## 2.2.2. Satış Tahmin Süreci

Satış öngörüsü hazırlayan bir yönetici, toplamda 6 farklı aşamadan geçerek bir tahmin hazırlayacaktır.



Şekil 2.2: Satış Tahmin Süreci

Amaçların tanımlanması aşamasında, üst yönetimin satış birimine bir satış miktarı dayatmasının olup olmaması önemli bir kriterdir.

İkinci aşamada ise talep değişkenleri belirlenir. Öncelikle ürünün son tüketici için mi, yoksa endüstriyel bir ürün mü olduğu önemlidir. Bunun ardından her iki tip ürün için de “önemli göstergeler” kavramı ön plana çıkmaktadır. İşletmenin ürününe olan talebi etkileyebilecek her türlü makro ve mikro etkileyiciyi göz önünde bulundurma zorunluluğu

vardır. Mevcut ve olası rakipler, ülkenin ekonomik durumu ve beklentiler ve siyasi koşullar vb. gibi hususlara dikkat ederek bir analiz gerçekleştirilmelidir.

Bunun ardından seçilecek tahmin yöntemine karar verilmesi gerekmektedir. Bu kararı alırken mutlak doğru bir yöntem bulunmadığını, gerekli olan tahmin süresi, ürünün özelliği, eldeki verilerin durumu, pazardaki değişim çabukluğu gibi koşullar düşünülerek bir sonuca varılması gerekmektedir.

Yöntemin seçilmesi aşamasının hemen akabinde verilerin toplanması gerekmektedir. Seçilen yönteme bağlı olarak işletmenin hali hazırda bulundurduğu geçmiş yılların satış rakamları, vb. veriler önem kazanacaktır.

Dördüncü aşama, belirlenen yöntemler ve değişkenler arasından bir veya birkaçının seçilmesi ve modele uygulanmasıdır. Veriler paket programlara girilerek veya manuel olarak seçilen yönteme göre tahmin rakamları elde edilir.

Sonuçların uygulanması için bulunan tahminler öncelikle satış yöneticilerine iletilir, ardından sahada satış yapan satıcılara ulaştırılır.

Son aşama olan değerlendirme safhasında, tahmini gerçekleştirilen dönemin ardından tahmini ve fiili değerler karşılaştırılarak tahmin yönteminin ve satıcıların performansı yargılanır.

### **2.2.3. Satış Tahmin Yaklaşımları ve Teknikleri**

Yukarıda satış tahmini kavramı açıklanırken de belirttiği üzere bu tahminler tüm işletme, bölüm, kısım veya birimlerin çeşitli faaliyetleri için oldukça önemlidir. Bu birimlerde tahminler, planlama, örgütleme, yürütme ve denetim faaliyetlerinde kullanılır. Yönetim, hammadde alımları, işçilik ve finansal kaynak ihtiyacı, üretim planlaması, stok düzeyi vb. birçok hususta bu tahminlerin doğruluğuna güvenmek durumundadır.

Satış tahminleri, spesifik bir zaman dilimi için yapılır ve seçilen zaman dilimi, tahminin ne için kullanılacağına, pazardaki istikrara ve işletmenin amaçlarına ve kaynaklarına bağlı olarak değişir. Yıllık ve daha kısa süreli tahminler yanında, orta vadeli (bir ile beş) ve uzun vadeli (beş yıldan fazla) tahminler de yapılır.

Pazarlama yöneticileri satış tahminlerini yaparken çeşitli tahmin metotlarından yararlanırlar. Bunların bazıları basit, ucuz ve hayli sübjektif iken; bazıları daha bilimsel, daha objektif, karmaşık ve zaman alıcı niteliktedir.

Kullanılacak metot veya metotlar şu faktörler göz önünde tutularak seçilir:

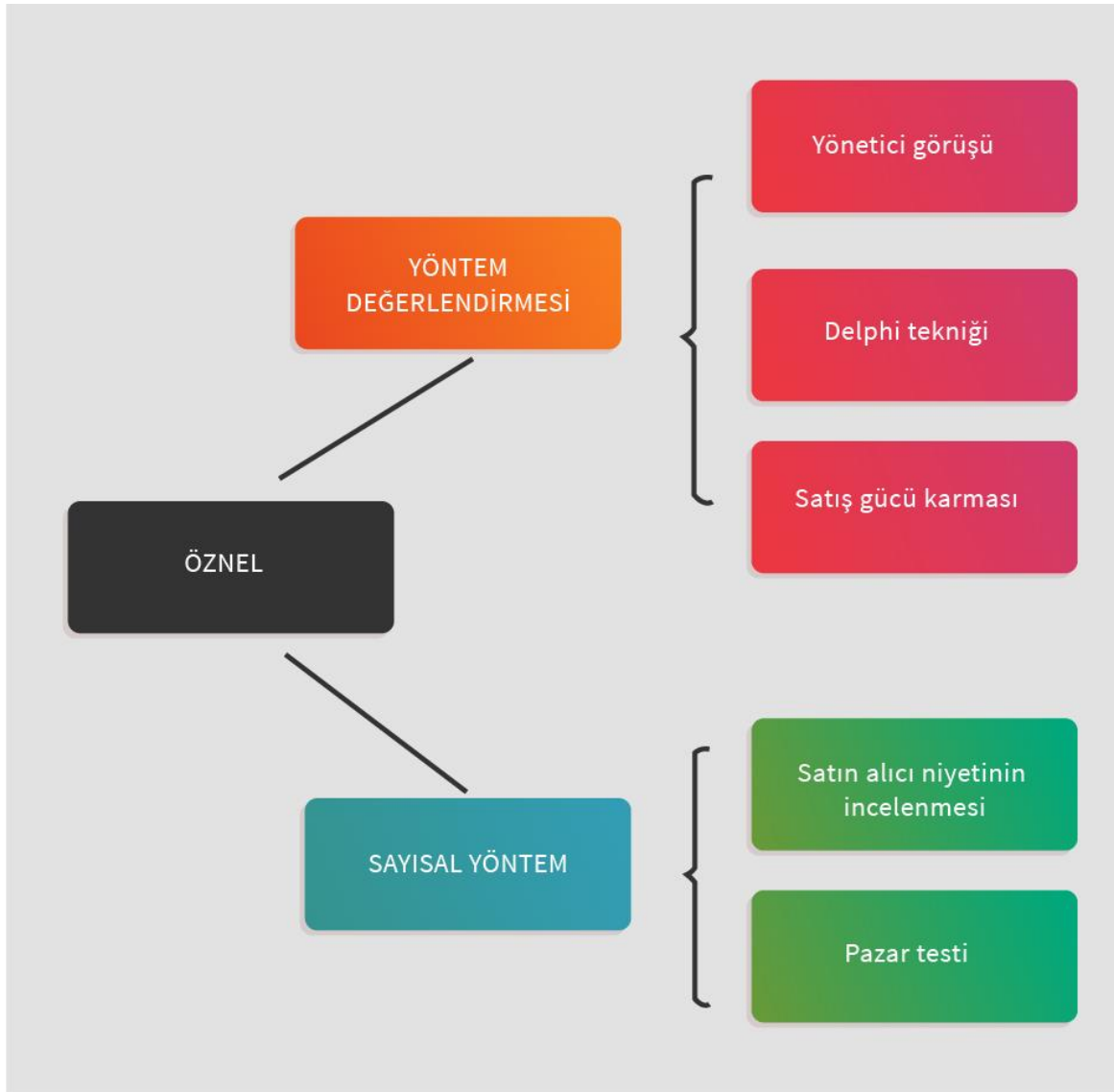
- Maliyetler,
- Mamul tipi,

- Pazar özellikleri,
- Tahmin süresi,
- Kullanım amacı,
- Geçmişteki satış verilerinin istikrarlılığı,
- Gerekli bilgilerin elde edilebilirliği
- Tahmini yapacak kimsenin uzmanlık derecesi ve tecrübesi.

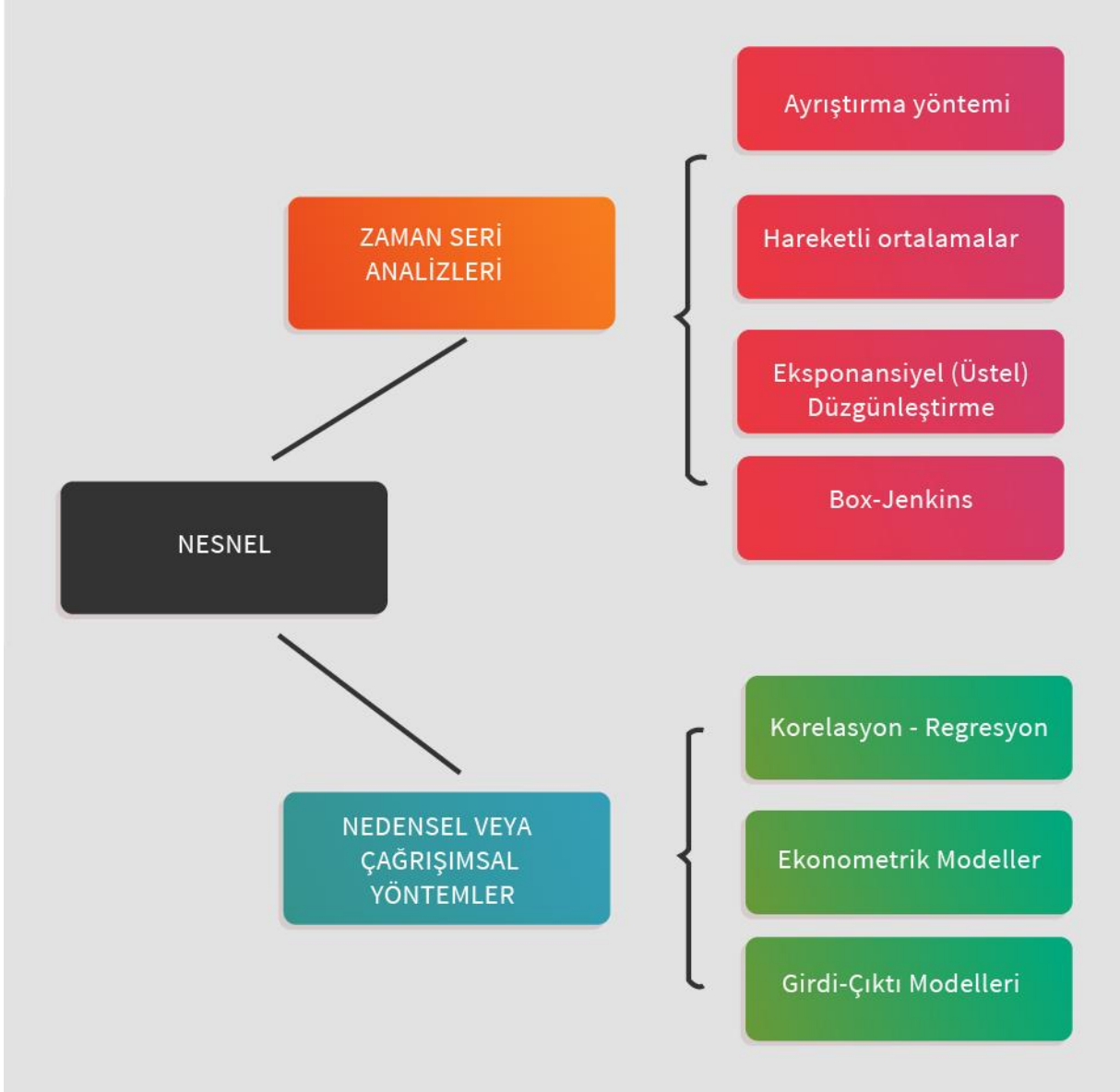
Uygulamada sık kullanılan satış tahmin teknikleri beş grupta toplanarak aşağıda sırasıyla, tek tek gözden geçirilecektir.



### 2.3. Satış Tahmin Yöntemlerinin Sınıflandırılması



Şekil 2.3: Öznel Satış Tahmin Yöntemleri



Şekil 2.4: Nesnel Satış Tahmin Yöntemleri

### 2.3.1. Öznel Yöntemler

Öznel yöntem iki önemli kategoriden oluşmaktadır. Bunlar: yöntem değerlendirmesi ve sayısal yöntem.

#### 2.3.1.1. Yöntem Değerlendirmesi

En basit tahmin yöntemidir. Bu yöntem gelecekteki en iyi satış periyodunu tahmin etmemizi sağlar. Ayrıca, saf satış tahmini (naive forecast) özellikle, son satış tahminleri geliştirmek için kullanıldığı zaman daha hassas ve doğru olmasına yardımcı olur.

##### 2.3.1.1.1. Yönetici Görüşü veya Değerlendirilmesi

Yüzde 37'lik bir oranla işletmeler tarafından en çok rağbet gören bu metot; hizmet ve tüketim malları sektöründe faaliyet gösteren firmalar tarafından özellikle tercih edilmektedir.

Yalnızca tepe yönetimi değil, aynı zamanda ürün yöneticileri, finansman, üretim ve bütçeleme gibi bölümlerin de yöneticilerinin katkılarıyla geliştirilen tahminler, öznel bir satış öngörümüdür.

Söz konusu öngörüm yönteminin yarar ve sakıncaları aşağıdaki biçimde özetlenebilir;

**Yararları:**

- Gerekğinde çabuk ve kolay öngörüm yapılabılır,
- Yaygın bir araştırma ve maliyetli bir istatistiksel analiz gerektirmez,
- Özellikle görüşlerin bir araya gelmesi sonucu tutarlı öngörüm yapılabılır,
- Yapılan tartışmalar görüşlerin açıklanmasına olanak sağlayabilir,
- Mamul yöneticileri tarafından yapılan öngörüm tutarlı olabilir,
- Öngörümün yapılmasında rol alanlar bunun sonucunda işlevsel planlarını benimseyebilirler,
  - Firmada yetenekli öngörümçüler olduğunda iyi öngörüm elde edilebilir.

**Sakıncaları:**

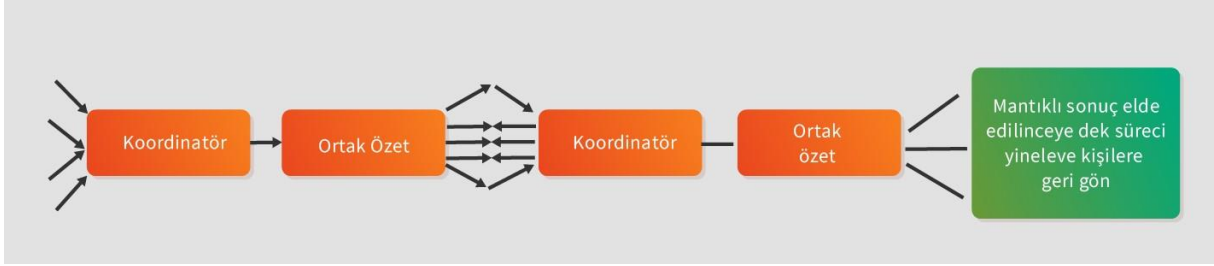
- Söz konusu öngörüm araştırma, bilimsel yöntem ve gerçeklerden çok, görüş ve fikirlere dayalıdır,
- Öngörümde sorumluluk dağınıktır,
- Mamul yöneticilerinin dışında yapılacak öngörüm global olur,
- Yöneticilerin asıl görevleri başka alanlarda ise onları öngörümde bulunmaya zorlamak güç olur,
- Öngörümde denetim için yapılan öngörümün mamuller, aylar ve kaynaklara ilişkin olarak ayrılması gerekir ve işin bu biçimde yapılması güçtür.

**2.3.1.1.2. Delphi tekniği**

Rand Corp. tarafından geliştirilen (1940) Delphi tekniği, yönetici yargılarını değiştirerek daha geçerliliğini artıran bir yöntemdir. Teknolojik gelişmelerin uzun dönemli öngörümde sorunları çözmek için yönetici yargıları belirli bir düzenle uygulanır.

Grup hâlinde düşünme ve karar vermeye olanak sağlar. İki öncülü vardır:

- Kestirimler yinelemeli ölçümlerle birbirine yaklaştırılacaktır, böylelikle yanıt oranı düşecektir.
- Toplam grup yanıtları ya da ortalama “doğru” ya da “gerçek” yanıtı doğru birbiri arkasından hareket edecektir.



**Şekil 2.5:** Delphi tekniği

Şekilde görüldüğü gibi en iyi sonuç alıncaya dek süreç yinelenmektedir. Özellikle eğitim hizmetleri, elektronik, güdümlü mermi ve uzay gemilerinin çalıştırılmasında başarıyla uygulanan bir yöntemdir.

#### 4.1.3. Satış Gücü Karması

Genellikle endüstri ürünleri üreten firmalarda, kısa ve orta vadeli planlar hazırlanırken kullanılır. Satış gücünde yer alan satıcıların, kendi bölgeleri için yürüttüğü tahminlere dayanır. Satıcıların yaptığı tahminler bir araya gelerek, firmanın belirli bir dönem için oluşturduğu toplam satış öngörülerini oluşturur.

İşletme içerisinde aşağıdan yukarıya doğru bir akış sergilenmesine yol açan **bu metodun avantajları;**

- Satıcının kendi rakamlarını kendisinin belirlemesi sebebiyle denetimin kolaylaşması,
- Pazara daha yakın bir çalışanın bu öngörülerini oluşturması nedeniyle üst yönetimden gelen rakamlara kıyasla daha gerçekçi tahminler hazırlanabilmesi ve
- Son olarak müşteri, mamul, bölge ve satıcı analizlerinin kolay geliştirilmesine olanak sağlamasıdır.

Bu yöntemin **dezavantajlarını sıralamak gerekirse;**

- Satıcıların duygularından fazlasıyla etkilenebilir olması;
- Optimistik veya pesimistik görüşlere açık olması,
- Satış temsilcilerinin makro çevre etkenleri hakkında yeterince bilgi sahibi olamaması ve

- Uzman bir tahminci olmayan saha satıcısının bu görevi tam anlamıyla gerçekleştirecek zamanının bulunmaması.

### **2.3.1.2. Sayısal Yöntem**

Sayısal yöntem, satın alıcıların ya da satın alınan şeylerin sayısını incelemeye yönelik bir yöntemdir. Bunlardan biri satın alıcı niyetinin incelenmesi, diğeri de pazar testidir.

#### **2.3.1.2.1. Satın Alıcı Niyetinin İncelenmesi**

Müşterilerin gelecekte satın alma davranışlarını, eğilimlerini belirlemek amacıyla yapılır. Mevcut ve/veya potansiyel alıcıların, belirlenen fiyattan, öngörü yapılan zaman aralığı içinde ne kadarlık bir satın alım yapacaklarının tahmin edilmeye çalışılmasıdır.

Belirlenen fiyat seviyesinde tüketicilerin nasıl bir davranış sergileyeceği konusunda seçilen bir örnek grubu üzerinde deneyler yapılır. Örneğin oluşturulması ve incelenmesi yüksek maliyet ve uzun süre gerektirir. Ayrıca yapılacak olan deneyde, tüketicilerin gerçek hayattaki satın alma davranışlarının dışında kararlar vermesi de olasıdır.

Bu yöntem endüstriyel mamullerin pazar ve satış potansiyellerinin belirlenmesinde daha çok kullanılmaktadır, çünkü alıcı sayısı daha sınırlıdır. Finansal anlamda bir kısıt olmadığında da alıcı eğilimlerinin belirlenmesi için birkaç hedef pazarda gözlem yapılabilir. Ya da yeni bir girişim söz konusu olduğunda satış gücü olası alıcı gruplarından mamul hakkındaki düşüncelerini firmaya iletecek ve ürün yeterli sayıdaki alıcı tarafından beğenilmişse kataloga eklenecektir.

Sonuçta, bu tür öngörüm yöntemi, pazarda az sayıda alıcı ve bu alıcıların eğilimlerini gerçek satın alma davranışına yönelme oranı yüksek olduğunda kullanılabilir.

#### **2.3.1.2.2. Pazar testi**

Pazar testi, bir mamulün, fiyat, kalite, tutundurma ve dağıtım gibi konulara ilişkin olarak tüketici tepkilerini ve satın alma durumu ölçmek amacıyla bir veya daha çok yerde satışa sunulmasıdır. Pazarlamada özellikle yeni mamul geliştirme sürecinde, malın belirli satış alanlarında deneme niteliğinde pazara sunulması önem kazanır.

Pazar testi tüketicileri satın alma niyetlerini değil, gerçek alımlarını ölçme imkânı sağlar. İyi seçilmiş test alanlarındaki alımlar ve tepkilerden hareket eden pazarlama yöneticisi mamulün daha geniş satış alanlarındaki satış durumunu tahmin eder.

Pazar testlerine, başvurmanın olumlu ve olumsuz yanları vardır. Her şeyden önce bu testler, hakkında geçmiş satış verileri olmayan gerek yeni mamullerin, gerek mevcut mamullerin yeni bölgelerde satış tahminlerinin yapılmasında etkili bir tahmin aracıdır.

Pazarlamacıya tüketicilerin gerçek eylemleri ve alımları hakkında bilgi sağlar; pazarlama karmasının çeşitli unsurlarının test edilmesi imkânı verir.

Öte yandan, başlıca olumsuz tarafları şöyle belirtilmektedir: bu testlerin çok zaman alıcı ve pahalı olmaları test sırasındaki tüketici tepkisinin daha geniş olarak toplam pazar etkisini temsil edip etmediğini belirleme güçlüğü ve nihayet temsil ediyorsa bile, bu tepkinin gelecekte de aynı şekilde devam edip etmeyeceğini belirleme güçlüğü gibi.

Pazar testi yapılırken test pazarının firmanın hedef pazarları ile bir uyumluluk içerisinde olması gerekir. Hedef pazarlarını doğru yansıtmayan bir pazarda yapılacak Pazar testinin sonuçları firmanın yanlış bir takım kararlar vermesine neden olabilecektir. O nedenle Pazar testi ile firmanın hedef pazarı birbirine benzer nitelikte olması gerekir.

### 2.3.2. Nicel Yöntemler

Nicel (İstatistiksel) teknikler tahmin yapanlarla giderek artan şekilde kullanılmaktadır. Bu tahmin teknikleri iki geniş kategoriye ayrılabilir:

- Zaman seri analizleri
- Nedensel veya çağrışımsal yöntemler

Zaman seri analizleri geçmiş verilere dayanmaktadır. Nedensel veya çağrışımsal model ise pazar çevresindeki farklı faktörler arasındaki geçmiş ve şimdiki ilişkilere dayanmaktadır.

Zaman seri analizleri **ayırıştırma** (decomposition), **hareketli ortalama**, **üstel düzleme** (**eksponansiyel düzgünleştirme**-exponential smoothing) ve **Boks Jenkins** yöntemlerini içermektedir.

Nedensel veya çağrışımsal yöntemler, **korelasyon-regresyon analizleri**, **ekonometrik modeller** ve **girdi-çıktı modellerinden** oluşmaktadır.

#### 2.3.2.1. Zaman seri analizleri

**Zaman seri analizleri** tahminleri gelecekteki satışları tahmin etmek için geçmiş dönemlerin satış verilerinin analizine bağlıdır. Herhangi zaman-seri analizlerini satış tahminleri için kullandığımızda dikkate almamız gereken dört ana faktör veya hareket tipi bulunmaktadır:

- **Trend (T)**. Nüfus, teknoloji veya sermaye oluşumunda ortaya çıkan temel gelişmelerin sonucu olarak zaman serileri içerisinde ileri veya geri hareketler.

- **Periyodik (P) ya da Mevsimsel Değişmeler**. Belirli dönem içerisinde, örneğin bir yıl içerisinde, satış hareketinden oluşmaktadır ve genel olarak mevsimsel değişmeler olarak adlandırılmaktadır. kâr kayağı sezonluk satış seyri olan mal örneğidir.

- **Döngüsel (Cyclical (C)) ya da Uzun Vadeli Dalgalanmalar**. Dalga benzeri satış hareketlerinden bir yıldan fazla zaman ve sıkça düzensiz olarak ortaya çıkan satış

hareketleridir, örneğin ekonomik durgunluk dönemlerinde, özellikle ev satışları döngüsel iniş çıkışlardan etkilenmektedir.

- **Düzensiz (Erratic (E) veya Tesadüfi Değişmeler.** Düzensiz olarak bir seferliğine ortaya çıkan ve öngörülemeyen olaylar, savaş, grev, fırtına, yangın vs.

Satış tahmini yapanlar bu bahsi geçen dört eylemin de satışlar üzerinde olan etkisini akıllarında tutmaları gerekiyor. Bu etkiyi şu şekilde izah edebiliriz

$$Y (\text{satışlar}) = f(T, P, C, E)$$

ve bu etki tahmin yaparken veriler üzerindeki gerçek etkiyi belirlemek için tesadüfi değişimlerden ayrılması gerekmektedir.

### 2.3.2.1.1. Ayrıştırma yöntemi

Satış yöneticisi yılın her ayı veya çeyreğine satış tahminleri oluştururken zaman-seri verilerinin dört faktörünü ayırt etmek için ayrıştırma yöntemini kullanmalıdır. Birincisi, mevsimsel faktör ortadan kaldırılmaktadır. Sonra, eğer varsa, döngüsel öge, tahmin edilmekte ve kaldırılmaktadır. Son olarak, tahmin yapan düzensiz olayların etkisini dikkate alarak verilerde gelişen trendleri ayırt etmelidir.

Aşağıdaki örneği bu çerçevede inceleyebiliriz:

#### Geçmiş satışlar (adet)

Çeyrekler	Yıllar			3 yıllık çeyrek dönemlerin ortalaması (1988+1989+1990)/3	Mevsimsel endeks (Çeyrek dönem ortalaması/Ortalama çeyrek satışı)
	1988	1989	1990		
1	110	113	120	114.33	0.85
2	98	83	99	93.33	0.69
3	150	142	149	147.00	1.09
4	190	168	193	183.67	1.36

Not: Toplam 3 yıllık satış – 1615 ad., ortalama çeyrek satış (1615/12) – 134,58 ad.

Bu tabloda 1988 yılının 2.çeyreği ile 3 çeyreği arasında satış adetleri 98'den 150'ye kadar 52 adet olarak yükselmiştir. Basit doğrusal tahminle dördüncü çeyrek için satış adedini 202 olarak öngörülebilir (150+52). Ancak, mevsimsel değişimler etkisinden arındırıldığında gerçek artışın olmadığı görülebilir.

Çeyrekler	Yıllar		
	1988	1989	1990
1	129	133	141
2	141	120	143
3	137	130	136
4	139	123	141

Mevsim etkisinden kurtulmuş satış adetlerini gelecek yıl için satış tahminlerine dönüştürebilmek için bir önceki dönem verileri mevsimsel endeksle bölünür.

Örneğin, 1988 yılının 2.çeyreği için satış adedi 142 ise, 3. çeyrek için tahmini satış adedi  $142 \times 1.09$ , yani 155 adet olacaktır. Aynı dönem için gerçekleşen satış adedi 150 olduğuna göre tahmin de sadece %3.3 hata yapmışız  $[(155-150)/150 = \%3.3]$ .

Eğer satış verileri mevsim etkisinden kurtulmuş olmasaydı, 3. çeyrek için tahmin yaptığımızda hata payımız - %5.3 olmuş olurdu  $[(142-150) / 150 = -\%5.3]$ .

Tek bir döneme dayanarak tahmin etmek yerine zaman-seri yöntemleri daha çok birkaç dönemlik satış verilerine dayanmaktadır. Bunları aşağıda araştıracağız.

### 2.3.2.1.2. Hareketli ortalamalar

Bu yöntem birkaç aylık satış adetlerinin ortalaması üzerine kurulmuştur. Böylelikle çok düşük veya çok yüksek satışların etkisi çok aşırı olmamaktadır. Her yeni dönemin satış verileri ortalamaya eklendikçe, en eski dönemin verileri toplamdan çıkarılmaktadır. Her dönem için yeni ortalama hesaplanmaktadır. Bu ortalama özünde hareketli ortalama değildir.

Tahmini yapan satış yöneticisi bu yöntemi kullanırken kaç dönemin verilerini kullanmasının en uygun olduğunu karar vermesi gerekir. En gerçekçi tahmini veren veriler seti farklı sayıdaki dönemlerin hareketli ortalaması hesaplanarak denenmelidir.

Ne kadar çok dönem kullanıldıysa, ortalama da verilerdeki hareketlere duyarsız olacaktır. Mevsimsel etkiyi azaltmakla birlikte hareketli ortalama en son satış verilerinin çoğunun azaltma eğilimlerini yansıtmakta, böylece satışların arttığı dönemlerde tedbirli tahminler yapılmaktadır.

Bu yöntemin diğer artısı kısa tahmin dönemlerinde, büyük tesadüfi öğelerin etkisi ortaya çıktığında çoğu kez onların etkisini azaltmaktadır. Eksi yönü ise verilerde çok güçlü trend bulunuyorsa, hareketli ortalama geride kalmaktadır.

Hareketli ortalamanın mantığında geçmiş satışları etkileyen aynı faktörler gelecek satışları da etkileyeceği varsayımı yatmaktadır. Geçmişte bu yöntem çok maliyetli idi, çünkü tüm verilerin hemen ulaşılabilir olarak saklanması gerekiyordu. Bilgisayarların ortaya çıkması ile bu yöntem herkes tarafından kolay kullanılabilir oldu.



Hareketli ortalama formülü aşağıdaki gibidir:

$$F_{t+1} = \frac{S_t + S_{t-1} + \dots + S_{t-n+1}}{n}$$

$F_{t+1}$  - gelecek dđnem için tahmini satışlar

$S_t$  - şimdiki dđnem satışları

$S_{t+1}$  - bir önceki dđnem satışları

$N$  - hareketli ortalamadaki dđnem sayısı

### **rnek Hareketli ortalama kullanarak satış tahminleri**

Aylar	Gerçek satış (adet)	Tahmini satışlar	
		3 aylık hareketli ortalama	6 aylık hareketli ortalama
Ocak	1,002		
şubat	1,380		
Mart	1,190		
Nisan	2,016	1,191	
Mayıs	1,842	1,529	
Haziran	1,543	1,683	
Temmuz	1,328	1,800	1,496
Ağustos	1,276	1,571	1,550
Eyll	1,762	1,382	1,533
Ekim	1,981	1,455	1,628
Kasım	1,490	1,673	1,622
Aralık	1,206	1,744	1,563

Denenen çeşitli  $n$  arasında en düşük ortalama sapmayı veren tercih edilmelidir.

Hareketli ortalamalara dayanarak yapılan tahminler, aylık satışların önceki ayların etkisinde olması hâlinde iyi sonuç verir. Yani bir aya ait satış değeri önceki ayların satış değerlerinin az ve çok oluşundan etkileniyorsa hareketli ortalamalar yöntemini uygulamak yerinde olur. Aksi hâlde geçmiş yılların aynı aylarına ait ortalamalar göz önüne alınarak yapılan tahminler yeterlidir.

### **2.3.2.1.3. Ekspansiyel düzgünleştirme (stel düzleme)**

Çoğu kez kısa dđnemli satış tahminleri için kullanılmaktadır. Ancak son yıllarda daha çok kabul gören bir yöntemdir. E.D. yöntemi hareketli ortalamalar yönteminin çok önemli

eksisinin üzerinden gelmektedir, yani hareketli ortalama en son dönem satışlarının eğilimine yeterince duyarlı değildir. E.D. yöntemi hareketli ortalama yöntemini en son satış sonuçları üzerinde durarak ve eski satış verilerini hesap dışı ederek tadil etmektedir.

E.D. hareketli ortalamanın zaman serilerindeki tüm geçmiş sayıların tartılı toplamından en çok ağırlığı olanı en yeni verilere koyulan türündendir.

Örneğin, en çok kullanılan eksponansiyel düzgünleştirme formülü şu şekildedir:

$$F_{t+1} = \alpha S_t + (1 - \alpha)F_t$$

$F_{t+1}$  - tahmin edilen dönem

$\alpha$  - eksponansiyel sabit değeri

$S_t$  - şu anki dönemin gerçek satışları

$F_t$  - şu anki dönemin tahmini satışları

Şu anki dönemin gerçek satışlarına uygulanan ağırlık tahmin yapanın bu satışların göreceli önemin tahminini temsil etmektedir ve düzgünleştirme sabit değeri  $\alpha$  ile belirtilmektedir. 0 ile 1 arası değer almaktadır.

### Örnek Üstel düzleme kullanarak satış tahminleri (Adet).

Aylar	Gerçek satış (adet)	Tahmini satışlar		
		$\alpha = 0.2$	$\alpha = 0.4$	$\alpha = 0.8$
Ocak	1,002			
Şubat	1,380	1,002	1,002	1,002
Mart	1,190	1,078	1,153	1,304
Nisan	2,016	1,100	1,168	1,213
Mayıs	1,842	1,283	1,507	1,855
Haziran	1,543	1,395	1,641	1,845
Temmuz	1,328	1,425	1,602	1,603
Ağustos	1,276	1,405	1,492	1,383
Eylül	1,762	1,379	1,406	1,297
Ekim	1,981	1,456	1,548	1,669
Kasım	1,490	1,561	1,721	1,919
Aralık	1,206	1,547	1,629	1,576

Haziran gerçek satışları 1.543 adet olmuştur. Aynı dönemin tahmini satışları 1.395 adet ve düzgünleştirme sabiti 0.2 iken gelecek ayın tahmini satış adedi  $(0.2) (1.543) + (0.8) (1.395) = 1.425$ .

Bu yöntemi kullanırken düzgünleştirme sabiti için uygun değer seçmek çok önemlidir. Gerçek satışlar göreceli olarak istikrarlı ise  $\alpha$  için küçük değer seçilmektedir.

Tahminlerin trend hareketlerin gerisinde kalacak olması üstel düzleme kullanarak satış tahminlerinin yapılmasında kısıt olmaktadır. Bu öncelikli olarak geçmiş dönem verilerinin tek güvenilir kaynak olarak kullanılmasıdır. Diğer eksikliği, kullanılan üstel düzleme sabitinin sübjektif olarak seçilmesidir. Bu sabit sayı tahmin yönteminin temelini oluşturduğu için sayı seçilmeden önce tahmin yapanlar tarafından bazı deneyler yapılması gerekebilir. Temsili satış rakamları farklı sabit sayıların hatalarını ölçmek için kullanılabilir.

Sonuç olarak, üstel düzleme hareketli ortalama gibi, kısa dönemli tahminler için gelişmiş ve istikrarlı sanayiler için kısıtlı kullanılmalıdır.

#### **2.3.2.1.4. Boks-Jenkins**

Bu matematiksel teknik zaman seri verilerine en iyi şekilde uyan modeli seçmek için bilgisayar analizini kullanmaktadır. Box Jenkins üç ay gibi kısa dönem üzerinden çok iyi tahmin yapma imkânı vermektedir. Önemli dönüş noktaların tespitinde oldukça başarılı bir tekniktir. Ancak uygulanması için uzman gerektirdiği için maliyetli olabilir. Verimli kullanılabilmesi için çok kapsamlı geçmiş verilere ihtiyacı vardır, ama diğer daha az matematiksel tahmin yöntemlerinden daha başarılı olduğu da kanıtlanmıştır. En başarılı uygulamalar üretim, stok takibi ve finansal tahminlerde yapılmıştır.

#### **2.3.2.2. Nedensel veya Çağrışımsal Yöntemler**

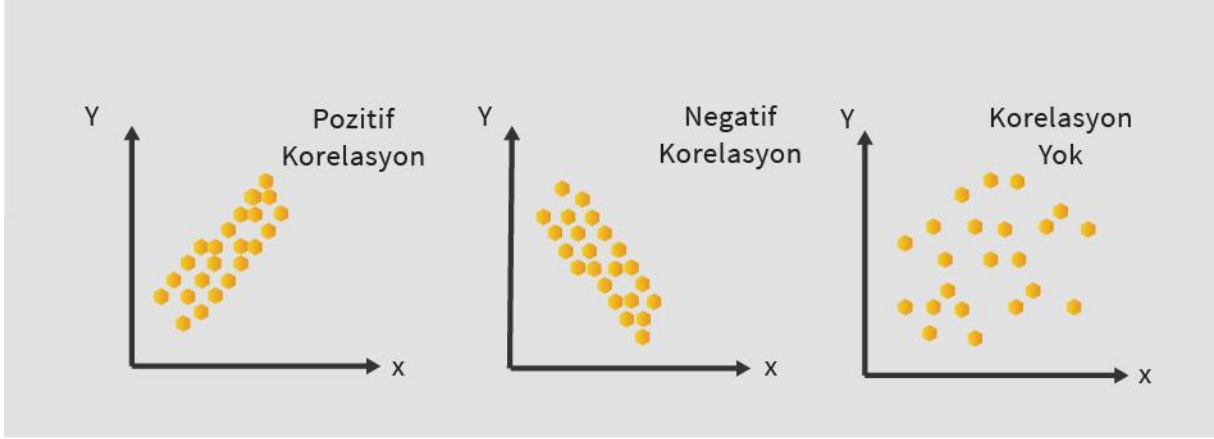
Geçmiş veriler üzerinden doğrudan tahmin yapmak yerine satışları etkileyen faktörlerin tespiti ve bu bağlantıların nedenini belirlemeye dayalı yöntemlerdir.

##### **2.3.2.2.1. Korelasyon-Regresyon**

Korelasyon analizinde, değişkenler arasında bağlantı olup olmadığı ve birlikte değişip değişmedikleri incelenmektedir. Bu yöntem nedensellik ve etkilenmeyi dikkate almaksızın ilişkiyi tespit etmeye çalışmaktadır.

Regresyon analizinde ise, bir değişkendeki değişikliğin, örneğin satışların, diğer değişkende, örneğin reklam harcamalarında, ne gibi değişiklik olacağını öngörmeye çalışmaktadır.

Korelasyon ve regresyon analizleri genellikle çift veri grafiği veya dağınık diyagram ile başlamaktadır. Diyagram çizilirken, tahmin etmek için kullanılan bağımsız değişken X eksenine, tahmin edilecek olan değerler de bağımlı değişken olarak Y ekseninde yerleştirilmektedir. X ve Y'lerin kesiştiği noktalar diyagramı oluşturmaktadır. Bu diyagramların farklı şekilleri vardır:



X, Y çiftlerinin oluşturduğu noktalardan geçen çizgiyi belirlemek için en küçük kareler yöntemini kullanabiliriz.

$$Y = a + bX$$

$a$  - Doğrunun Y ekseninden geçtiği nokta

$b$  - Doğrunun eğimi veya trendi

En küçük kareler yöntemiyle  $a$  ve  $b$  katsayılarıyla çizgi üzerindeki nokta ile regresyon doğrusunun öngördüğü değer arasındaki farkların karesini minimize değerleri hesaplanmaktadır.

Aşağıdaki örnekte regresyon analizi ile satış tahminlerinin nasıl yapıldığı görülebilir. Buna göre Regresyon denklemi  $Y = 33.5 + 10.5X$  ile 5. yıl için satış tahminlerini bulmak mümkündür.

Basit regresyon tahmini örneği

	Yıl		Satışlar (Adet)	
	X	Y	XY	X <sup>2</sup>
	1	43	43	1
	2	52	104	4
	3	73	219	9
	4	71	284	16
Toplam	10	239	650	30
Ortalama	2.5	59.75		

$$Y = a + bX$$

$$b = \frac{n\sum XY - \sum X \sum Y}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2} = \frac{4(650) - 10(239)}{4(30) - (10)^2} = 10.5$$

$$a = \bar{Y} - b\bar{X} = 59.75 - 10.5(2.5) = 33.5$$

$$Y = 33.5 + 10.5X = 33.5 + 10.5(5) = 86 \text{ adet}$$

**Basit regresyon** tek bir bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Yukarıdaki örnekte zaman bağımsız, satışlar da bağımlı değişken olarak alınmıştır.

Ancak daha gerçekçi olunursa, satışlar birden fazla bağımsız değişkenden etkilenmektedir (reklam, satış görüşmeleri, fiyat, faiz oranları vs.). Bu durumda **çoklu regresyon yöntemi** kullanılarak satış ile birkaç bağımsız değişken arasındaki etkileşimi tahmin edebiliriz.

Çoklu regresyon yönteminin:

### **Artıları**

- Kullanılan yöntemlerden en objektif olanıdır. Tahmin yapanları satış üzerine etki yapan çoklu faktörleri dikkate almaya tesir etmektedir.
- Satışlar onları etkileyen çeşitli bağımsız değişkenler arasındaki nedensel ilişkiler tanımlanmaktadır
- Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini belirlemektedir
- Bağımsız değişkenler gibi iyi yol gösterici gösterge olarak satıştaki dönüş noktaları tahmin edilebilir.

### **Eksileri**

- Satış tahminleri çoğunlukla geçerliliği sorgulanabilen diğer tahmin edilen verilere dayanmaktadır
- Bazı tahminciler mevcut piyasadaki değişmeler ve trendler üzerinde kafa yormadan sofistike tekniklerin sonuçlarını kolayca kabul etme eğilimindedirler
- Tekniklerin karmaşıklığı bazı yöneticileri satış tahminlerini kabul etmede kuşkulu ve isteksiz bırakmaktadır



3. Nedensel faktörlerin kendi aralarındaki ve satışla bağlantıları gösteren denklemler geliştirilmeli

4. Tüm denklemler aynı anda çözümlenmelidir.

Bu sonuçlara dayanarak yeni tahminler yapılabilir.

#### **Ekonometrik modellerin Artıları**

- Nedensel ilişkide olup ta tanımlanabilen ve birbirleri ile bağlantılı olan tüm denklemler kullanılmakta
- Ekonomi ve endüstride olan tüm belirsizlikler tahmin edilebilir
- Ekonometrik modeller genel ekonomi simülasyonu olarak kullanılabilir. Satış tahmini yapanlar için tüm alternatifleri görme imkânı vermektedir.
- Bilgisayar bazlı ve düşük maliyetli olarak gerçekleştirilebilir

#### **Ekonometrik modellerin Eksileri**

- Çok denklemlerli modeller uzman ve zaman gerektirdiği için maliyeti fazla olabilir
- Satışları etkileyen tüm ihtimalleri dikkate almada ve ölçmede ekonometrik modeller yetersiz
- Modele dâhil olan çok değişkenlerden dolayı çok fazla veri gerekmektedir

#### **2.3.2.2.3. Girdi-Çıktı modeli**

Tüketici malları satış tahminlerinden ziyade sanayi ürünleri satış tahminleri için daha uygun olan bu model her sanayiden talep edilen girdi ile diğer sanayide çıktı olan miktarını gösteren matristen oluşmaktadır.

Girdi-çıktı modeli uygulamada maliyetli, ancak çok iyi ara ve uzun dönemli tahminlerde demir, enerji, otomotiv gibi sektörler için iyi sonuç vermektedir. Model kurmadaki zorluklardan dolayı firmalar dışarıdan uzman yardımına başvurmuşlardır.

#### **2.4. Tahmin Yöntemlerinin Kıyaslamalı Değerlendirilmesi**

Nicel satış tahmin yöntemleri karmaşık matematik ve istatistik yöntemlerden oluşmaktadır. Bu yöntemlerin çoğu zaman ve maliyet bakımından oldukça pahalıdır. Kısa zaman içerisinde veya az veriye dayanarak tahmin yapmak zorunda olan firmalar daha az karmaşık olan yöntemleri seçmelidirler. Tahmin yönteminin zorluğu tahminlerin doğru çıkacağı anlamına gelmemektedir.

Aşağıdaki tabloda ana tahmin yöntemlerinin değerlendirilmesi verilmiştir.

Yöntem	Maliyet	Doğruluk	Eksileri	Zaman	Kaynaklar	Kullanım alanları
<b>Görüş yöntemi</b>						
Yönetici düşünceleri	Düşük	Kısa dönemde iyi	Sübjektif olması	Birkaç hafta	Yönetici zamanı, görüş, deneyim	Uzun veya kısa dönemlik tahminler; yeni ürün başarı tahmini
Delphi	Düşük-orta	Uzun dönem için iyi	Az uzman bulunmakta	2 ay	Eğitilmiş koordinatör, iyi anket	Uzun dönem tahminleri
Satış ekibi bileşik tahmini	Orta	İyi	Satış elemanı önyargısı	3 ay	Satış elemanı zamanı	Yeni ürün satış başarısının yıllık tahminleri
<b>Sayma yöntemi</b>						
Alıcı niyet incelemesi	Orta	İyi	Uzun dönem için zayıf	3 ay	İşbirlikçi alıcılar	Yıllık satış tahminleri; yeni ürün satış başarısı tahminleri
Deney pazarlama	Yüksek	İyi	Rakiplerin bilgi edinmesi	6-18 ay	Sıkı kontrol	Yeni ürün başarıları, satış tahminleri
<b>Zaman-seri analizleri</b>						
Hareketli ortalama	Düşük	Kısa dönemde iyi	Dönüş noktalarının tespitinde zayıf	Saatler	2 yıllık aylık veriler	Sayım kontrolü
Üstel düzleme	Düşük	İyi	Dönüş noktalarının tespitinde zayıf	Saatler	2 yıllık aylık veriler	Sayım kontrolü
Ayrıştırma	Düşük	İyiye yakın	Dönüş noktalarının tespitinde zayıf	Saatler	2 yıllık aylık veriler	Kısa dönem tahminler
Boks-Jenkins	Yüksek	Kısa dönemde iyi	Uzmanlık gerektirir	Saatler	50 veya daha fazla eski veri noktası	Üretim ve sayım kontrolü
<b>Nedensel veya çağrışımsal yöntemler</b>						
Korelasyon-Regresyon	Düşük	İyi	Bilgisayar uzmanlığı gerektirir	Saatler	2 yıllık aylık veriler	Şirket ve endüstri tahminleri



Ekonometrik modeller	Yüksek	İyi	Çok iyi uzmanlık gerektirir	2-3 ay	2 yıllık aylık veriler	Ekonomi ve şirket tahminleri
Girdi-Çıktı Modelleri	Yüksek	İyi-orta uzun dönem için	Çok maliyetli	6 ay	15-20 yıllık veri	Şirket ve endüstri tahminleri

Ayrıca tahmin yöntemi seçilirken, birkaç kriter göz önünde tutulmalıdır:

- **Çokanlamlılık** – Satış müdürleri temel yöntemleri anlamaları gerekir. İstatistik uzmanlarının anlayabileceği çok karmaşık sayısal yöntemler karar veren satış yetkilileri tarafından anlaşılabilir.
- **Doğruluk** – Tahmin yöntemi istenilen amaca uygun olan sonuçlar vermesi gerekir.
- **Zamanlılık** – Yöneticiler için uygun zaman dilimi içerisinde sonuçlar veren tahmin yöntemi kullanılmalıdır. Tahmin sonuçlarına ulaşmak bazı yöntemlerde haftalar alabilir. Dolayısı ile hızlı cevaba ihtiyacı olan satış müdürü daha az doğru olan, ama uygun zamanda sonuç veren başka tahmin yöntemlerini seçebilir.
- **Bilgi ulaşılabilirliği** – Herhangi tahmin yöntemi şirket içerisinde bulunan bilginin hacmi ve kalitesi ile sınırlıdır. Yanlış bilgi kullanımı yanlış tahminlere yol açacaktır.
- **Vasıflı personel** – Doğru tahminde bulunabilmek için bilgili personele ihtiyaç vardır. Dolayısı ile satış müdürleri tahmin yapanları seçerken işi yapmak için yeterince eğitilmiş olduğuna dikkat etmesi gerekir.
- **Esneklik** – Değişen şartlara ayak uyduran satış tahmin yöntemi seçilmelidir. Mevcut satışlar ile tahminlerin izlenmesi ve kıyaslanması ile tahmin yöntemlerinde gerekli değişiklik olup olmadığına bakılır.
- **Maliyet ve avantajlar** – Tahminden alınan getiri tahmin yapmak için harcanandan daha fazla olmalıdır. Aksi takdirde çok az katkısı olan tahminler yapmanın bir anlamı yoktur.

Özetlersek, herhangi satış tahmin yöntemi karar verenler tarafından anlaşılabilir olmalı, zamanında yapılabilir olmalı, esnek, doğruluk payı yüksek, vs. olmalıdır.

## Uygulamalar

### AGROPHAR

Agrophar iş merkezi İstanbul'da, imalatı ise Bursa organize sanayi bölgesinde bulunan bir tarım ilaçları firmasıdır. Rakiplerinin büyük çoğunluğunun her türden ilaç üretmesine karşılık Agrophar sadece tarım, bir başka deyişle zirai mücadele, ilaçları üretir. Bu ihtisaslaşma kendisi için hem bir avantaj hem de bir dezavantajdır. Büyük ilaç firmaları tarım ilaçları yanı sıra, kozmetik de dâhil olmak üzere, bir çok ürün ürettikleri için tarım ürünlerinin herhangi birinde ortaya çıkan bir problem kendilerini pek fazla sarsmaz. Buna karşılık Agrophar sadece zirai mücadele ilacı ürettiği için belli başlı ilaçlarından herhangi birinin pazar payındaki en ufak bir azalma onu 7-8 şiddetindeki bir deprem gibi sarsar. Ancak Agrophar çiftçiyi ve çiftçinin zirai problemlerini rakiplerinden çok daha iyi bilir, onlara rakiplerinden çok daha yakındır. Bu yakınlık sayesinde ismi ve ürünleri tüm Türkiye'de duyulmuş ve kabul görmüştür. Alman, İsviçre ve İtalyan lisansı ile üretilen ilaçları fiyat bakımından hayli uygundur. Firmanın (1992) geçen yılki satış hacmi 23 milyar TL olarak gerçekleşmiştir.

Agrophar her ne kadar yıldan yıla sürekli bir büyüme içindeyse de bazı önemli pazarlama sorunları vardır. Eşyanın tabiatından, başka bir ifade ile Agrophar'ın konusundan kaynaklanan bu sorunlarla yönetimin sürekli olarak ilgilenmesi gerekmekte ve bunlar firmanın ileriye yönelik sağlıklı satış tahminleri yapmasına da engel olmaktadır.

Örneğin satış tahminlerini zorlaştıran faktörlerden biri piyasada birbiri yerine kullanılabilen çok sayıda tarım ilacının bulunmasıdır. Tarım ilaçlarında marka bağlılığı kısmen mevcut olmakla birlikte çok kuvvetli değildir. Mesela zeytin bahçesini ilaçlamak isteyen bir köylü "bana zeytin güvesine karşı bir ilaç ver" demekte, satıcı da elinde hangi marka varsa onu vermektedir. Köylüler kullanılacak ilaç konusunda birbirlerini önemli ölçüde etkilerler. Belki daha iyidir düşüncesi ile her yıl başka bir markayı deneme eğilimi hayli kuvvetlidir. Zeytin müstahsilleri Erdek yöresinde yapılan bir araştırmaya göre geçmiş yıllarda kullandığı ilaçların markalarını hatırlayan köylülerin oranı hayli düşüktür. Böyle olunca Agrophar'ı yarın kaç kişinin satın alacağını tahmin etmek çok zordur.

İleriye dönük projeksiyon çalışmaları karşısındaki önemli bir engel de zirai mücadele ilaçlarının pazar ömrünün çok kısa olmasıdır. İlaç firmaları arasındaki kıyasıya rekabet her gün yeni ilaçların pazara sürülmesi ile sonuçlanmaktadır. Bu nedenle bazen çok kısa bir süre önce üretilmeye başlanmış olan bir ilacın dahi, yenisi pazara sürülünce firma içi rekabete neden olmamak, kaynak tasarrufu sağlamak amacı ile piyasadan çekilmesi zor olmaktadır. Böyle bir durumun ne zaman, hangi ilaç veya ilaçlar için söz konusu olacağını önceden kestirebilmek ise zordur. Bu da tahmin konusunda ilgililerin cesaretini kırmaktadır. İlaçların ömürlerini beklenenden kısa kılan ikinci bir husus ise böcek ve haşerelerin bir süre sonra uygulanan ilaca karşı bağışıklık kazanmalarındır. Ancak bu konuda da kesin bir model yoktur. Başka bir ifade ile bazen bu durumla hiç karşılaşılabilir. Bazen de bağışıklık çok kısa bir süre sonra oluşur ve yeni bir ilacın kullanılması gerekir.

Bir diğerk problem de yeni bir ilacın pazar araştırmasının ve Sağlık Bakanlığı tarafından onaylanmasının son derece uzun bir zaman almasıdır. Yeni bir ilaç geliştirilmesi sũreci birbirini takip eden 3 aşamadan oluşur:

- 1) Teknik yũnden yeterliliği belirleyen laboratuvar testleri,
- 2) İlacın piyasada tutunup tutunmayacağını keşfetmeye yũnelik pazar etũtleri,
- 3) İzin (lisans) için Bakanlık onayı.

Hiç bir ilaç pazar araştırmaları açısından geçmeden yani pazarda başarılı olacağı belirlenmeden onay için Bakanlığın incelemesine sunulmaz. Bu nedenle laboratuvarda hazırlanması ile fiilen pazara sũrũlmesi arasında geçen sũre yukarıda daha önce de belirtildiği gibi hayli uzundur. Bu sũre içinde ise pazar koşulları, örneğin rekabetin niteliği değişebilir.

Tarım ilaçlarının insan, hayvan sağlığı ve evre üzerindeki muhtemel olumsuz etkileri konusunda toplumun giderek artan duyarlığı da bu endũstri dalında yeni mamullerin geliştirilmesini gũleřtirmektedir.

Bu nedenle bu gũne değin Agrophar yũneticilerini tatmin eden bir tahmin yũntemi geliştirilememiştir. Sorun her toplantıda yeniden gũndeme gelmekte ancak yũnetimi tatmin edecek yeni bir öneri yapılmamaktadır. Bir are olarak işletme dışından bir uzmanın grũřũne başvurulması dũřũnũlmũř ancak son dakikada bundan da vazgeçilmiştir.

*Kaynak: Mehmet Karafakıoğlu (2006), rnek Olaylarla Satış Yũnetimi, 3. Basım, Literatũr Yayınları, İstanbul, s. 92-94.*

## **Uygulama Soruları**

1. Agrophar'ın satış tahminleri konusunda karşılaştığı sorunları değerleyiniz.
2. Agrophar'a satış tahmini konusunda ne tavsiye edersiniz? Başka bir deyişle bu konuda nasıl bir yol, yöntem izlemeleri uygun olur? Önerdiğiniz yöntemler nelerdir?

## **Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti**

Bu bölümde, pazar potansiyeli ve satış tahmin yöntemleri ayrıntılı olarak incelenmiştir. Pazardaki farklı seviyelere göre ele alınacak tahmin yaklaşımları açıklanmıştır.

Satış tahmini yapılırken dikkat edilmesi gerekenler, satış tahmini öncesinde yapılması gereken analizlerle birlikte incelenmiştir. Buna bağlı olarak satış tahmin süreci aşamalı olarak ele alınmıştır.

Satış tahmin yöntemleri öznel ve nicel yöntemler olarak sınıflandırılarak, iki başlık altında ele alınan yöntemler detaylı olarak irdelenmiş ve örnek çerçevesinde açıklanmıştır.

## Bölüm Soruları

1. Aşağıdakilerden hangisi firmaların satış hacmini etkileyebilecek kontrol edilebilir faktörler arasında yer almaz?

- a) Fiyat politikası
- b) Dağıtım kanalları
- c) Tutundurma kampanyaları
- d) Rekabet durumu
- e) Yeni ürün geliştirme

2. Aşağıdakilerden hangisi satış tahmini öncesinde yapılması gereken analizler arasında yer almaz?

- a) Piyasa analizleri
- b) Ürün analizleri
- c) Reklam analizleri
- d) Müşteri analizleri
- e) Fiyat analizleri

3. “Satış tahmini öncesinde yapılması gereken analizlerden \_\_\_\_\_ , fiyat politikası, ürün maliyeti, rakiplerin fiyatları, hedef kilenin gelir düzeyi ve ürün konumlandırması vb. verilerden yararlanılarak yapılan analizlerdir.”

**Yukarıdaki boşluğu doğru şekilde tamamlayan seçenek hangisidir?**

- a) Piyasa analizleri
- b) Ürün analizleri
- c) Reklam analizleri
- d) Müşteri analizleri
- e) Fiyat analizleri

4. “Satış tahmini öncesinde yapılması gereken analizlerden \_\_\_\_\_ satış bütçesinin oluşturulmasında ihtiyaç duyulan bilgilerden biri de pazara sunulacak ürün karması ve ürün sayısının incelenmesidir.”

**Yukarıdaki boşluğu doğru şekilde tamamlayan seçenek hangisidir?**

- a) Piyasa analizleri
- b) Ürün analizleri
- c) Reklam analizleri
- d) Müşteri analizleri
- e) Fiyat analizleri

5. “Satış tahmini öncesinde yapılması gereken analizlerden \_\_\_\_\_ müşterilerin satın alma güçleri, tercihlerini etkileyen faktörler, yaşam tarzları, potansiyel vaat eden tüketici gruplarının belirlenmesi ve tüketici yapısındaki değişimlerin izlenmesini kapsar.”

**Yukarıdaki boşluğu doğru şekilde tamamlayan seçenek hangisidir?**

- a) Piyasa analizleri
- b) Ürün analizleri
- c) Reklam analizleri
- d) Müşteri analizleri
- e) Fiyat analizleri

6. Aşağıdakilerden hangisi yönetici görüşü öngörüm yönteminin zararları arasında yer almaz?

- a) Söz konusu öngörüm araştırma, bilimsel yöntem ve gerçeklerden çok, görüş ve fikirlere dayalıdır
- b) Öngörümde sorumluluk dağınıktır
- c) Mamul yöneticilerinin dışında yapılacak öngörüm global olur
- d) Yöneticilerin asıl görevleri başka alanlarda ise onları öngörümde bulunmaya zorlamak güç olur
- e) Yaygın bir araştırma ve maliyetli bir istatistiksel analiz gerektirmez

7. Rand Corp. tarafından geliştirilmiştir. Yönetici yargılarını değiştirerek geçerliliğini artıran bir yöntemdir. Grup halinde düşünme ve karar vermeye olanak sağlar. İki öncülü vardır:

- Kestirimler yinelemeli ölçümlerle birbirine yaklaştırılacaktır, böylelikle yanıt oranı düşecektir
- Toplam grup yanıtları ya da ortalama “doğru” ya da “gerçek” yanıtla doğru birbiri arkasından hareket edecektir

**Yukarıda tanımı verilen kavram aşağıdakilerden hangisidir?**

- Ekspansiyel (Üstel) düzgülendirme
- Box - Jenkins
- Delphi tekniği
- Korelasyon-Regresyon
- Hareketli ortalamalar

8. Aşağıdakilerden hangisi satış gücü karması metodunun avantajlarından biridir?

- Satıcının kendi rakamlarını kendisinin belirlemesi sebebiyle denetimin kolaylaşması
- Satıcıların duygularından fazlasıyla etkilenebilir olması
- Optimistik veya pesimistik görüşlere açık olması
- Satış temsilcilerinin makro çevre etkenleri hakkında yeterince bilgi sahibi olamaması
- Uzman bir tahminci olmayan saha satıcısının bu görevi tam anlamıyla gerçekleştirecek zamanının bulunmaması



9. Aşağıdakilerden hangisi satış gücü karması metodunun dezavantajlarından biridir?

a) Satıcının kendi rakamlarını kendisinin belirlemesi sebebiyle denetimin kolaylaşması

b) Pazara daha yakın bir çalışanın bu öngörülerini oluşturması nedeniyle üst yönetimden gelen rakamlara kıyasla daha gerçekçi tahminler hazırlanabilmesi

c) Optimistik veya pesimistik görüşlere açık olması

d) Müşteri ve mamul analizlerinin kolay geliştirilmesine olanak sağlaması

e) Bölge ve satıcı analizlerinin kolay geliştirilmesine olanak sağlaması

10. \_\_\_\_\_, bir mamulün, fiyat, kalite, tutundurma ve dağıtım gibi konulara ilişkin olarak tüketici tepkilerini ve satın alma durumu ölçmek amacıyla bir veya daha çok yerde satışa sunulmasıdır.

**Yukarıdaki boşluğu tamamlayan kavram aşağıdakilerden hangisidir?**

a) Trend

b) Ayrıştırma yöntemi

c) Nicel yöntemler

d) Pazar testi

e) Üstel düzleme

**Cevaplar**

1)D, 2)C, 3)E, 4)B, 5)D, 6)E, 7)C, 8)A, 9)C, 10)D

### **3. SATIŞ GÜCÜ ÖRGÜTÜ VE SATIŞ GÜCÜ BÜYÜKLÜĞÜNÜN BELİRLENMESİ**

## **Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?**

### **3. SATIŞ GÜCÜ ÖRGÜTÜ VE SATIŞ GÜCÜ BÜYÜKLÜĞÜNÜN BELİRLENMESİ**

3.1. Satış Gücü Amaçlarının Belirlenmesi

3.2. Satış Gücünün Örgütsel Yapısı ve Tasarımı

3.2.1. Satış Gücü Örgütlenme Türleri

3.2.2. Satış Gücü Örgüt Yapılarının Karşılaştırılması

3.2.3. Örgütlenme Biçimini Etkileyen Faktörler

3.3. Satış Gücünün Sayısının Belirlenmesi

3.3.1. Satış Gücünün Belirlenmesinde Dikkate Alınması Gereken Faktörler

3.3.2. Satış Gücü Büyüklüğünün Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemler

3.3.3. Satış Gücü Devir Hızının Hesaplanması

3.4. Satış Gücü Örgütlenme Süreci

## **Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular**

1. Satış gücü örgütsel yapısının tasarımında önemli olan ve dikkat edilmesi gereken unsurlar nedir?
2. Satış gücü sayısının belirlenmesinde kullanılan teknikler nelerdir? Birbirleri ile ilişkisini açıklayınız?
3. Satış gücü organizasyon yapılarını avantaj ve dezavantajlarına göre tartışınız.

### **Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri**

<b>Konu</b>	<b>Kazanım</b>	<b>Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği</b>
Satış gücü amaçlarının belirlenmesi	Satış gücünün amaçlarını kavramak	Konu ilgili kavramları araştırmak ve tartışmak yolu ile elde edilecektir.
Satış gücünün örgütsel yapısı ve tasarımı	Satış gücünün yapısı ve planlaması hakkında bilgi edinmek.	Konu ile ilgili kavramları okumak ve tartışmak vasıtasıyla geliştirilecektir.
Satış gücü sayısının belirlenmesi	Satış gücü sayısının belirlenmesinde kullanılan yöntemleri kavramak	Örnekler ve uygulamaların incelenmesi vasıtasıyla geliştirilecektir.

## **Anahtar Kavramlar**

- Satış gücü amaçları
- Satış gücü örgüt yapıları
- Örgütlenme biçimi
- Satış gücü büyüklüğü
- Satış gücü devir hızı
- İş yükü analizi
- Satış gücü örgütlenme süreci

## Giriş

Satış örgütü, işletmeyle müşteri arasında kurulan bir köprüdür. Pazarda gelişen müşteri ilişkileri çoğunlukla satış örgütü aracılığıyla gerçekleşmektedir. Müşteriler işletmeleri sadece sattıkları mal ya da hizmetlerin niteliği, fiyatı, teslimatı, ödeme kolaylıkları vb. değil aynı zamanda satıcıların davranışlarına göre de değerlendirirler. Müşteri yönlü pazarlama yaklaşımının amaçlarından biri müşteriler ile uzun vadeli ilişki kurarak ilişkileri sürdürmektir. İlişkilerin temelinde ise müşteriyi takip ve yeni satışlara yönlendirme vardır. Bu açıdan satış örgütünün etkin planlanması önem taşımaktadır.

Pazarlama örgüt şeması içinde satış yönetimi örgütünün kurulması önemli bir yer tutmaktadır. Firma satış örgütünden sorumlu yönetim bir yandan diğer pazarlama bölümleri ile yan bir ilişki içerisinde bulunurken, bir yandan da satış gücünün yönetimi ile ilgili olarak en üstteki yöneticiden en alttaki satıcılara kadar yetki ve sorumlulukların dağılımını düzenlerler.

Bu bölümde satış gücü stratejisinin belirlenmesine ve satış gücünün örgütsel yapısına ilişkin kapsamlı bilgilere yer verilmektedir.

### 3.1. Satış Gücü Amaçlarının Belirlenmesi

Eskiden satış gücünün tek amacı “satmak” iken, günümüzde “problem çözmeye” olarak kabul edilir. Satıcıların temel amaçları, müşteri memnuniyeti, satış hacmi ve kârlılık olarak kısaca sınıflandırılabilir.

Satış elemanlarının görevleri konusunda her işe uygulanacak standart bir liste verilemez. Ancak genel olarak şu görevleri görmektedirler:

- Müşteri aramak (bulmak, yerini saptamak, rut ziyareti, ruta çıkma vb),
- Bilgi verme (iletişim), satış veya satışın gerçekleştirilmesi (müzakere ve satış bağlama görüşmeleri),
- Hizmet (satış öncesi, anı ve sonrasında her türlü servisle ilgilenme), bilgi toplama (istihbarat ve geri bildirim),
- Müşteri değerlendirme ve müşterisine göre ürün hizmet vb. bölüştürme.

Satış elemanının görevi sadece satış olmayıp, bununla ilgili raporlar yazmak, müşterilere bazı hizmetler sunmak ve onların şikâyetlerini dinleyip ilgili yerlere aktarmaktır. Bunun için iş analizleri (**job analysis**) sonucu özenle hazırlanmış “iş tanımları” (**job descriptions**) satış elemanlarının görevlerini açıkça ortaya koyar.

İtme ve çekme gibi kararlar da satış gücünün rolünü ve amaçlarını belirlemeye katkıda bulunur. İtme stratejisi araçlar üzerinde daha yaratıcı bir satıcılık gerektirir.

Kişisel satış amaçları, spesifik satış hedefleri olarak bölgelere ve satış elemanlarına göre kotalar ve yüzdeler hâlinde belirlenir. Başka bir deyişle, amaçlar ve kotalar birbirleriyle yakın ilişkilidir. Satış gücüne yön ve amaç gösterirler.

Satış gücü için belirlenen amaçları gerçekleştirilmesinde, satış gücünün örgütlenme biçimi hayati önem taşımaktadır. Satış gücüne ilişkin alınacak kararların temelini satış gücünün yapısı belirlemektedir.

### 3.2. Satış Gücünün Örgütsel Yapısı ve Tasarımı

Satış gücünün etkinliği; büyüklüğü yanında, büyük ölçüde ne şekilde organize edilmiş olduğuna bağlıdır. Bir firmanın satış ordusu, kişi sayısı olarak aynı büyüklükte de olsa, organize edilme, örgütlenme şekline göre, satış gerçekleştirme kabiliyeti bakımından değişik potansiyellere sahip olabilecektir.

Satış gücünün firmanın organizasyon yapısı içindeki yeri ve pazarlama bölümü içindeki örgütlenme biçimi önemlidir. Firmanın amaçlarına ulaşabilmesi için satış gücünün ast ve üst ilişkileri içinde örgütlenmeleri gereklidir. Ancak firmanın bütün gereksinimlerini sağlayacak yalnızca bir örgüt yapısı yoktur.



Satış gücü yapısı bölgelere coğrafi temelli, ürün temelli veya müşteri temelli olarak oluşturulabilir. Ya da çeşitlendirilmiş pazarda bunların bir karışımı uygulanabilir. Ayrıca proje bazında çalışan gruplar, karmaşık işler içinde de matris bir yapı geliştirebilirler.

Genel olarak bir firmanın satış gücünü yapılandırması için 5 seçeneği bulunmaktadır. Ancak bu yapılardan birden fazlası bir arada kullanılabilir.

- Coğrafi temelli satış gücü yapısı
- Ürün temelli satış gücü yapısı
- Müşteri temelli satış gücü yapısı (Pazara Bağlı Yapı)
- Fonksiyonel satış gücü yapısı
- Karma satış gücü yapısı

### **3.2.1. Satış Gücü Örgütlenme Türleri**

Satış gücü, işlemlere ve bölge, mamul, müşteri temeline ya da karma veya matris bir biçimde örgütlenir. Bu örgüt tiplerinden hangisinin seçilmesi gerektiği, bir yandan işletmenin ve pazarlama bölümünün örgütlenmesine, öte yandan işletmenin büyüklüğüne, mamul çeşidine, hizmet edilen coğrafik alanın büyüklüğüne ve müşteri özelliklerine bağlıdır.

Her örgütlenme biçiminin kendine özgü üstünlükleri ve yetersizlikleri vardır. Örgüt türünün seçimi yanında, görev, yetki ve sorumluluğun eşitliği, yetki azaltılması, esnek ve eşit iş yükü vb. satış örgütünün kalitesine destek sağlayabilecektir. Öte yandan belirlenecek örgüt yapısının tüketici/müşteri, işletme, ekonomi, bilgi sistemi, teknoloji ve sosyo-ekonomik alanda meydana gelecek değişiklikler doğrultusunda yeniden ele alınması mümkündür.

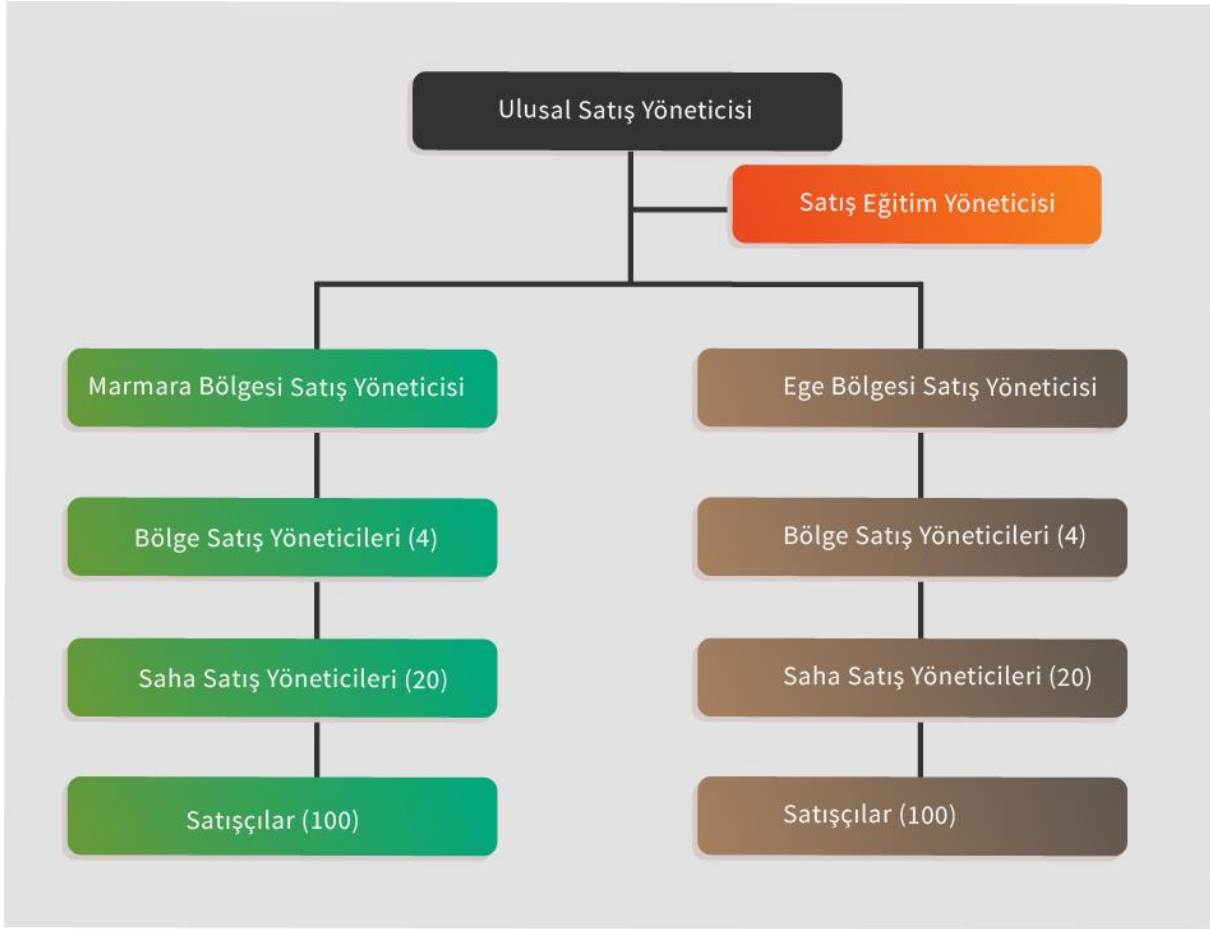
Örgütlerde bölümlendirme faaliyetleri amaç değil, örgütsel etkinliği ve verimliliği sağlamanın aracıdır. Örgütsel amaçlar en yüksek düzeyde nasıl başarılacak ise, o tarz bir bölümlendirme, en iyi bölümlendirme biçimidir. Bölümlendirme faaliyetleri amaç olmadığına göre, çalışanların en yüksek tatminini ve örgütsel bağlanmayı, dolayısıyla performansın en üst düzeyde gerçekleştirilmesine yarayacak bölümlendirme en uygun bölümlendirme olarak görülmektedir. Çalışanlardan bağımsız, sosyal örgüt anlayışından uzak bir bölümlendirme anlayışıyla, yüksek bir verimliliğin sağlanması düşünülmemelidir.

Genel olarak bir satış örgütlenmesi şu şekillerde olabilir:

#### **3.2.1.1. Coğrafi temelli (bölgesel temelli) satış gücü yapısı**

Genellikle, satış güçlerinde en çok uygulanan örgütlenme şekli coğrafi temeline göre örgütlenmedir. En genel ve en az özellikli örgütlenme şeklidir. Satıcılar, belirli bir alanda görevlendirilirler ve bütün görev ve hesaplar da bu alanla sınırlandırılır. Burada ürün, işlevsellik ya da pazar gibi bir unsura göre yapılanmaya gidilmemektedir.

Bu tarz yapılarda her satış bölgesi ayrı değerlendirilir. Her bölge ayrı bir kar-zarar merkezi olarak görülür. Her bölgenin satış ekibi kendi bölgesi için belirlenmiş olan satış amaçlarını karşılamakla yükümlüdür.



**Şekil 3.1:** Coğrafi Temelli Satış Örgütü Yapısı

Bu tür satış gücü yapılarının pek çok avantajı bulunmaktadır. Bu avantajlardan bazıları aşağıdaki gibidir.

- Her satış ekibi belirli bir bölgeden sorumludur bundan dolayı iş tanımı açık ve nettir. Bir bölgenin sorumluluğu belirli bir ekibin sorumluluğunda olduğundan dolayı o bölge ile ilgili her türlü kar-zarar ve benzeri unsurlar o ekipten sorulur.
- Yerel olarak uzmanlaşma sağlanır. Yerel ilişkiler gelişir ve bu da satışın etkinliğini artırır.
- Her ekip belirli bir bölgede hizmet verdiği için dolayı satış seyahat maliyetlerinden ve zamandan tasarruf edilir.

Bu satış gücü yapısının avantajları olduğu gibi dezavantajları da bulunmaktadır. Bu dezavantajlardan bazıları aşağıdaki gibidir.

- Her ekibin bütün ürünleri ve hizmetleri bilmesi gerekmektedir. Ürün üzerinde uzmanlaşma mümkün değildir.

- Satış ekipleri ürün ve hizmet bazında uzmanlaşmadığından dolayı kolay satılabilir ürün ve hizmetlere yönelebilir.

- Fazla sayıda ofis açmayı gerektirdiğinden yönetim maliyetleri artar.

- Bölgeler arası koordinasyon zor olabilir.

Coğrafi temelli satış gücü yapısı, homojen bir müşteri portföyüne ve az miktarda ürün veya hizmete sahip firmalar için uygun bir satış gücü yapısı olarak değerlendirilmektedir.

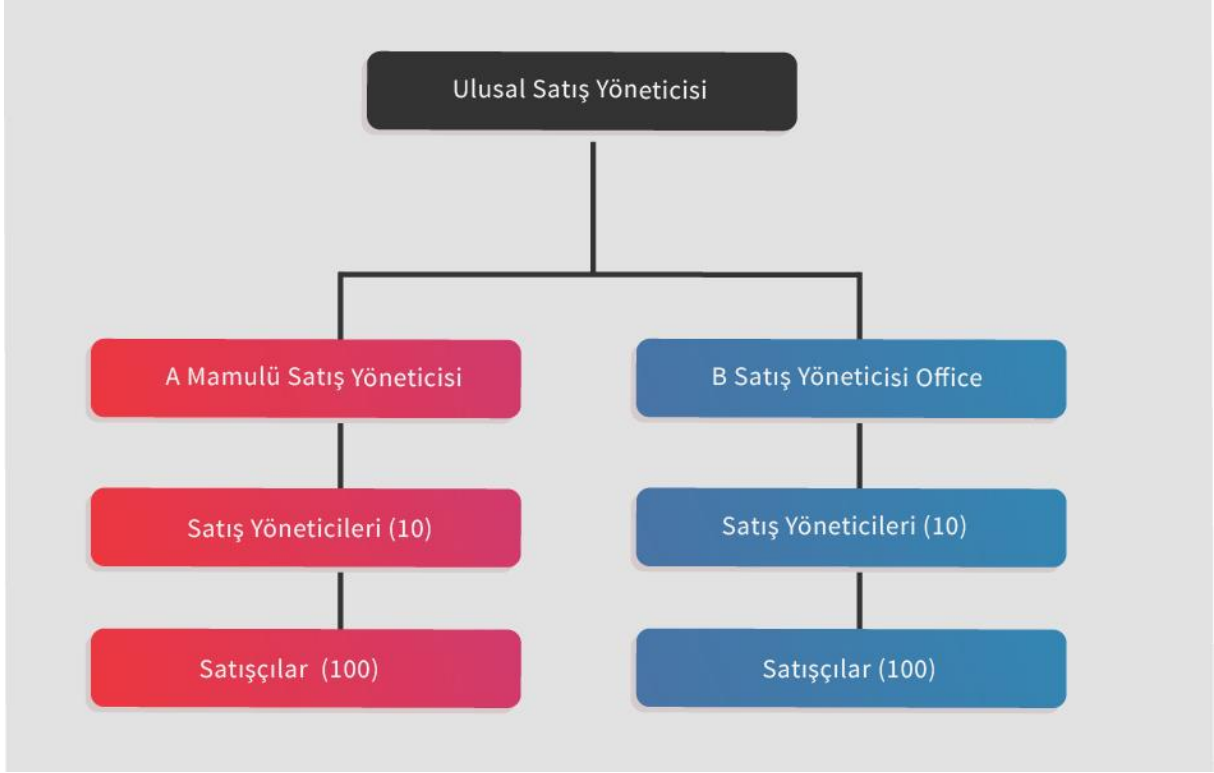
Coğrafi bölgelere göre müşteri yoğunluğu farklılık gösteriyorsa, bölge bazında farklı sorunlar var ve farklı çözümler geliştirilmesi gerekiyorsa, ürün talepleri bölge bazında farklılık gösteriyorsa satış gücü yapılanmasının coğrafi bazda olması uygun olabilmektedir.

Coğrafi bölgelere göre müşterilerin sayıları büyük ölçüde değişiyorsa, farklı bölgelerde farklı satış sorunları varsa veya belirli çeşit ürünler bazı bölgelerde diğer bölgelere göre daha çok talep ediliyorsa, satış gücünün coğrafi temele göre örgütlenmesi uygun olabilir.

### **3.2.1.2. Ürün temelli satış gücü yapısı**

Ürün temeline göre bölümlenme, ürün kategorilerine göre yapılan bölümlenme biçimidir. Birden fazla ürün imal eden işletmelerde ürün kriteri esas alınarak bir bölümlenme yapılabilir. Bu şekilde her ürün ayrı bir bölümde ve ayrı bir kâr merkezi olarak düşünülecektir.

Satış ekibi organizasyonu da her üründen sorumlu bir kişi olacak şekilde tasarlanır. Bu organizasyon şeklinde, iş ve görevlerin niteliğine göre değil, ilgili oldukları mal ve hizmete göre bölümlendirme yapılır. Bölüm yöneticilerinden her biri, ürüne ilişkin tüm eylemlerden sorumlu olacağı gibi, her bir bölümde ayrı ayrı tüm yönetim fonksiyonlarından sorumlu olabilir.



**Şekil 3.2:** Ürün Temelli Satış Örgütü Yapısı

Ürünler çeşitli ya da karmaşık bir yapıda olduğundan satıcıların ürünleri hakkında yeterli bilgi sahibi olmaları gerekir. Hatta bu ihtiyaç ürün yöneticiliği kavramını ortaya çıkarmıştır. Şirket çok çeşitli ve özellikleri birbirinden farklı ürünler ürettiği takdirde ürüne yönelik satış gücü yapısı oluşturabilirler.

Koordinasyonda problem çıkması ihtimaline karşılık ürünler noktasında uzmanlaşma sağlanacağı için de önemli avantajlar yakalanabilir.

Ürün temelli satış gücü yapılarının avantajlarından bazıları;

- Ürünlerde ve satış süreçlerinde uzmanlaşma sağlanır.
- Satış çabasının daha iyi kontrol altında tutulması mümkündür.

Ürün temelli satış gücü yapılarının dezavantajlarından bazıları da;

- Yüksek seyahat maliyetleri ortaya çıkar,
- Ürün bazında uzmanlaşma olduğundan satış ekiplerinin birbirlerinin ürünleri hakkında az bilgiye sahip olması söz konusudur,
- Aynı müşteriye farklı ekiplerce tekrarlanan ziyaretler müşteri tekrarının ve coğrafi tekrarının oluşmasına ve böylelikle daha yüksek maliyetlerin ortaya çıkmasına neden

olur.

Ürün ve hizmetlerin talep yapıları birbirinden ne kadar fazla farklı ise, uzmanlaşma ihtiyacı ne kadar öne çıkıyorsa ürün temelli organizasyon yapısı firmaya o kadar fazla fayda sağlayacaktır.

### **3.2.1.3. Müşteri temelli satış gücü yapısı (pazara bağlı yapı)**

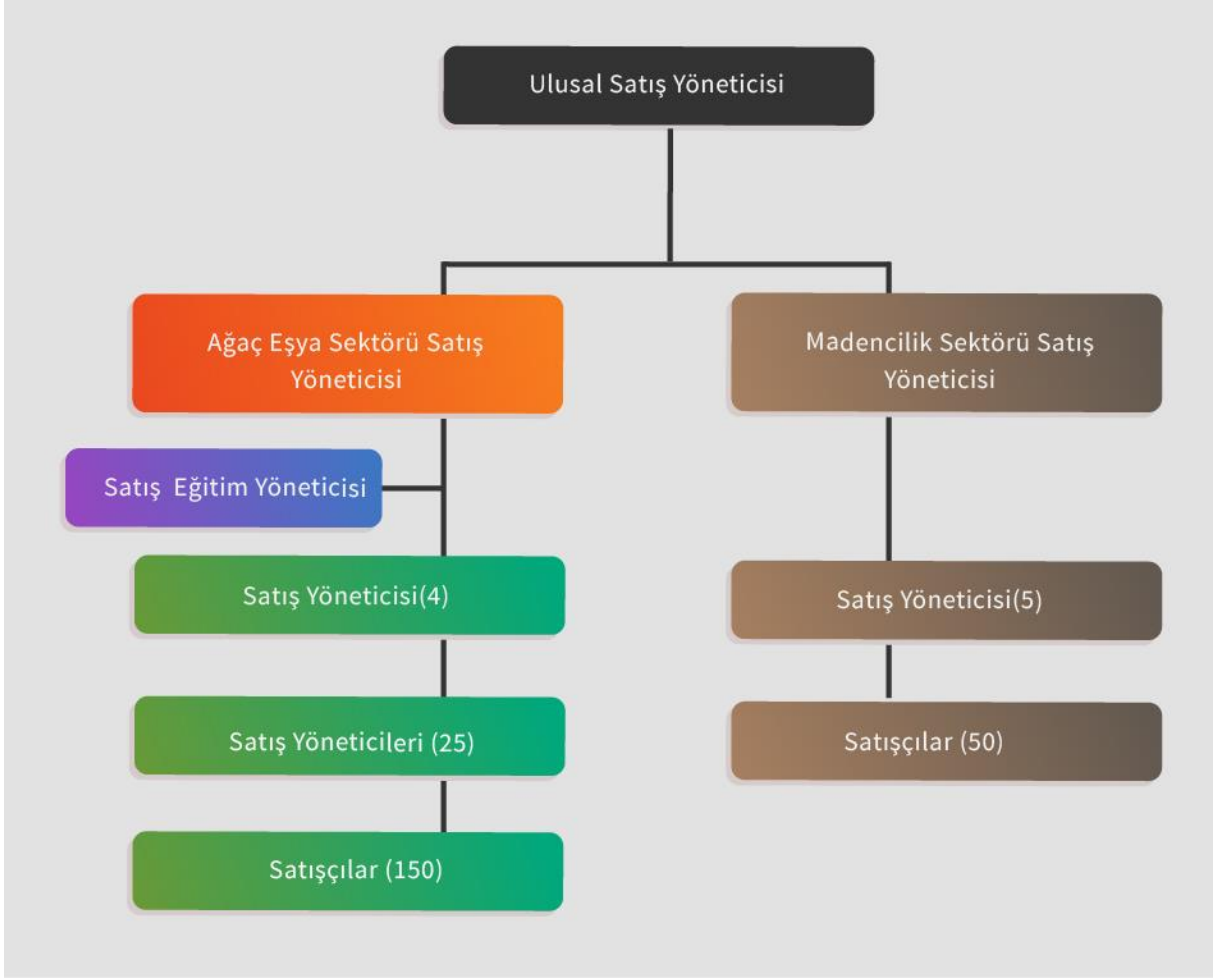
Müşteriye yönelik satış gücü organizasyonları günümüzde gitgide artan bir şekilde kullanılmaktadır. Burada satış gücü belli bir müşteri ya da endüstriye yönelik olarak örgütlenmektedir. Farklı endüstrilere yönelik da farklı satış örgütleri geliştirilmektedir. Bu tip yapılar özellikle hizmet sektöründe etkili olmaktadır.

Müşteri temelli satış gücü yapısında müşteri gruplaması yapılarak belirlenen müşteri gruplarına hizmet verecek olan satış ekiplerinin belirlenmesi esas alınmaktadır.

Müşteri gruplandırması çeşitli kriterlere göre yapılabilir.

Müşterilerin gruplara ayrılmasında bir kriter müşteri büyüklüğüdür. Gruplama sonucunda büyüklüklerine göre belirlenen müşteri gruplarından sorumlu farklı satış ekipleri oluşturulur. Bu yapıda örnek verecek olursak Kurumsal müşteri segmentini kendi içinde Kobi, esnaf gibi segmentlere ayırarak farklı hizmet ihtiyaç ve beklentilerine sahip olan müşterilere farklı özelliklere sahip satış ekipleri oluşturulması gerekmektedir. Satış ekipleri kendilerine atanmış müşteri segmentlerinin ihtiyaçları ve beklentileri konusunda uzmanlaşmış olacaktır.

Müşteri gruplamasında bir başka kriter sektör olabilir. Sektör bazında müşteriler gruplandırılarak farklı satış ekipleri oluşturulabilir.



**Şekil 3.3:** Müşteri Temelli Satış Örgütü Yapısı

Müşterilerin dağıtım kanallarında işgal ettikleri yere göre de bir gruplandırma yapılabilir. Tüketim ürünleri satan bir firma satış gücünü toptancılara, büyük mağazalara ve perakendecilere göre oluşturabilir.

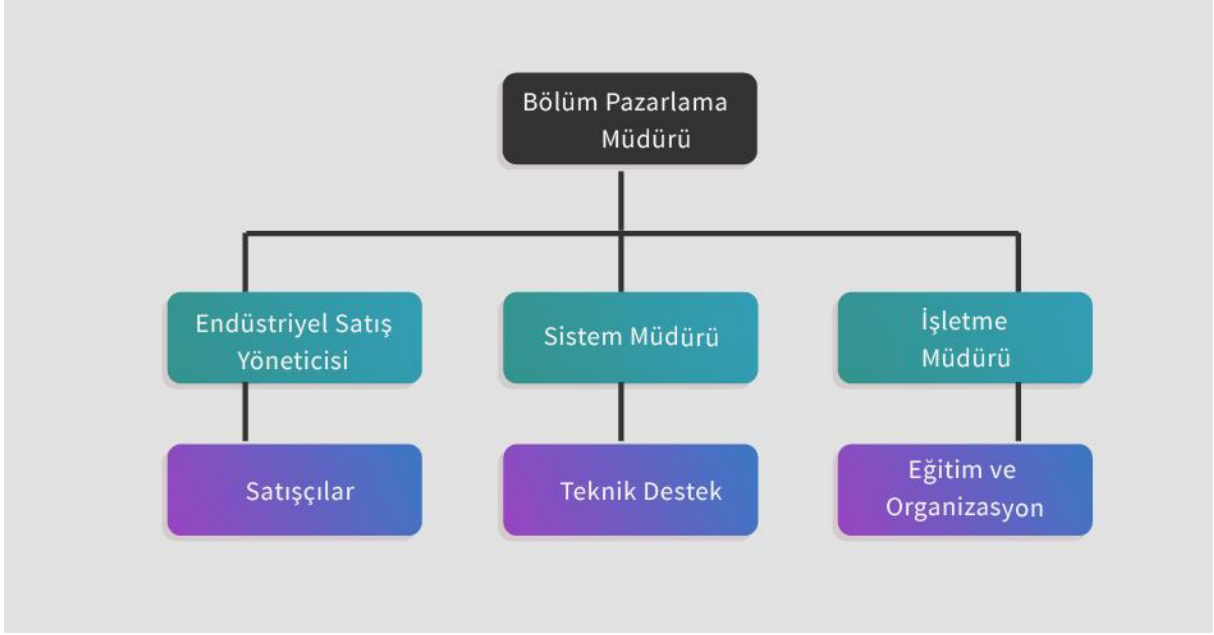
Müşteri temelli satış gücü yapılarının en büyük avantajı, her bir satış ekibinin kendi müşteri grubunu daha iyi tanıması ve onların ihtiyaçlarını daha iyi anlayabilmesi ve buna uygun çözümler üretebilmesidir.

Avantajının yanı sıra belli gruplara ayrılmış müşterilerin geniş coğrafyalara yayılmasından dolayı seyahat maliyetlerinin artacak olması dezavantaj olarak görülmektedir.

#### **3.2.1.4. Fonksiyonel (İşlevsel) satış gücü yapısı**

Fonksiyona dayalı satış gücü yapısında satış, her bir satıcının uzmanlaşacağı farklı fonksiyon bölünür. Örneğin bir satış ekibi müşteri ile yapılacak ilk görüşmeden bir başka satış ekibi ise ürünün servis veya kurulumundan sorumlu olmaktadır. Satış süreci birden fazla adıma bölünür ve farklı satış ekiplerince yapılır.

Örgütsel faaliyetleri işletmenin fonksiyonlarına göre bölümlere ayırma uygulamada en çok ve yaygın biçimde kullanılan yöntemdir.



**Şekil 3.4:** Fonksiyonel Satış Örgütü Yapısı

Örgütleri işlevlere göre bölümlendirme, örgüt elemanlarının uzmanlaşmasını sağlamak gibi önemli bir yararı vardır. Aynı zamanda işlevlere göre bölümlendirme, benzer işleri bir araya toplayarak kaynak ve zaman tasarrufu sağlar. Bir işlev üzerine kurulan her bir bölüm, benzer nitelikteki işleri yapmaktan sorumlu olacağı için, bölüm yöneticisi tüm enerjisini bunlar üzerinde yoğunlaştırır. İşlevlere göre bölümlendirmenin bir başka yararı da aynı tür faaliyetlerin tümünden tek bir yönetici sorumlu olması, emir-komuta birliğini sağlar ve eş güdülmeyi kolaylaştırır.

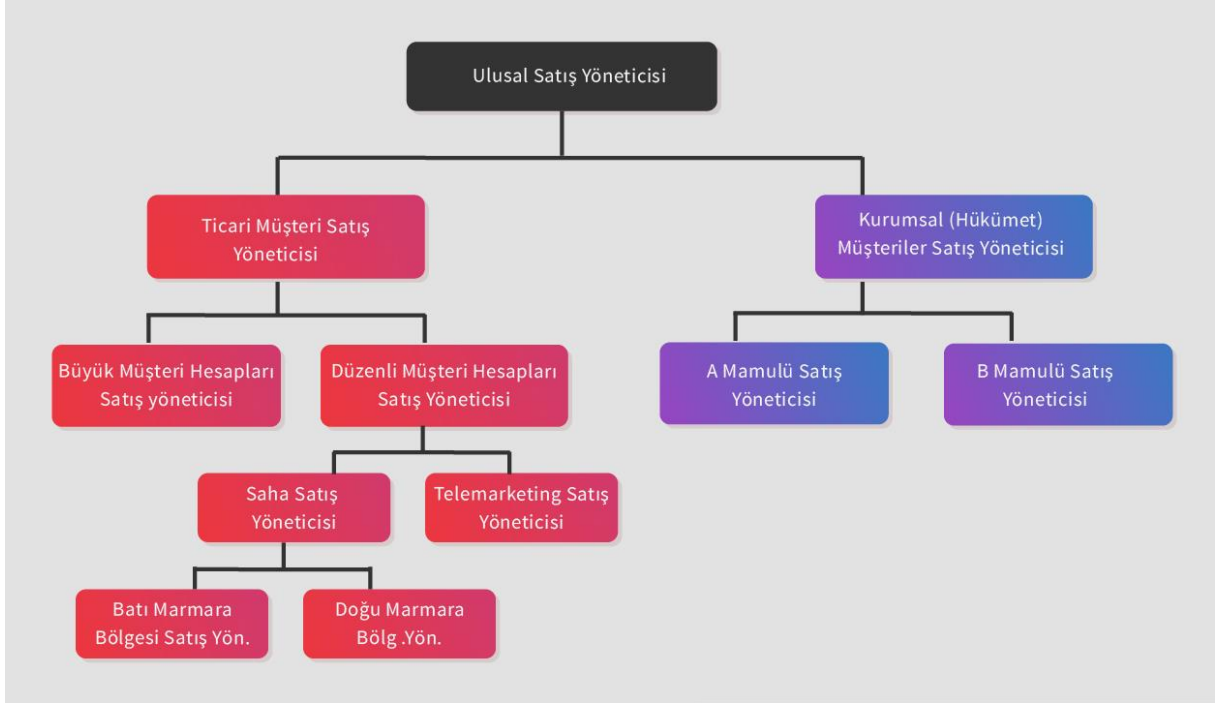
### 3.2.1.5. Karma (Matris) satış gücü yapısı

Genellikle çok sayıda ürün veya hizmet satan çeşitli tiplerdeki müşteriye sahip ve geniş bir coğrafi alana yayılmış müşteri portföyüne sahip firmalar satış gücü yapılanmasında çeşitli satış gücü yapılarını bir arada kullanmaktadır.

Karma satış gücü yapısı; coğrafi temelli, ürün temelli, müşteri temelli faktörlere bağlı olarak satış gücü yapısının buna göre organize edilmesidir.

Bu tür organizasyonlar proje yönetiminde yaygın olarak kullanılmaktadır. Burada yatay ve dikey ilişkiler üzerine kurulan bir yapı söz konusudur. Belirtilen diğer organizasyon yapılarında dikey yani emir komuta ilişkileri temel alınmaktadır. Bu yapı çok çeşitli dallarda çalışan kişilerin birlikte olması ve bilgi paylaşmasına dayanan bir özellikle donatılır. Matris yapıda projenin tamamlanmasını üstlenen proje yöneticisi, satış da dahil olmak üzere bütün

uzmanlık birimleriyle yatay bir ilişki içindedir. Bu yapıda satış gücünü oluşturan kişiler birden fazla kişiyle dikey ya da yatay bilgi paylaşımına gitmek durumundadırlar.



**Şekil 3.5:** Karma Satış Örgütü Yapısı

Karma satış gücü yapılarının en büyük avantajı, pazarın geniş olduğu ürün çeşitliliğinin fazla olduğu ve müşterilerin değişik çözümler aradığı durumlarda en uygun satış gücü yapısı olmasıdır. Dezavantajı ise maliyetinin yüksek olması, harcanan satış emeğinin tekrarlanması durumunda kalınabileceğidir.

Tek bir yapının tüm şirketler ya da durumlar için uygun olduğunun söylenmesi yanlıştır. Her şirket belirlemiş olduğu satış amaçları doğrultusunda, pazarlama stratejisine uyumlu, müşteri ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayabileceği bir yapı seçmelidir. Pazara genel olarak bakıldığında firmaların yaklaşık %70' inin karma nitelikli bir organizasyon yapısını benimsediğini söyleyebiliriz.

### 3.2.2. Satış Gücü Örgüt Yapılarının Karşılaştırılması

Daha önceki bölümde ayrıntılı olarak listeden satış gücü örgüt yapılarının avantaj ve dezavantajları aşağıdaki tabloda özet olarak yer almaktadır. Bu avantaj ve dezavantajlar dikkate alınarak firmaya uygun olabilecek bir organizasyon yapısı tercih edilmelidir.



**Tablo 3.1:** Satış Örgüt Yapılarının Karşılaştırılması

<b>Organizasyon Yapısı</b>	<b>Avantajlar</b>	<b>Dezavantajlar</b>
<b>Coğrafi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Düşük maliyet</li><li>•Coğrafi tekrar yok</li><li>•Müşteri tekrarı yok</li><li>•Daha az yönetim düzeyi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Sınırlı uzmanlaşma</li><li>•Ürün ve müşteriler üzerinde yönetim kontrolü düşüktür</li></ul>
<b>Ürün</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Ürün özelliklerine yönelik uzmanlaşma</li><li>•Satış çabaları üzerinde yönetim kontrolü</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Yüksek maliyet</li><li>•Coğrafi tekrar</li><li>•Müşteri tekrarı</li></ul>
<b>Müşteri (Pazar)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Müşteri ihtiyaçlarını anlama ve tatmin etme</li><li>•Farklı pazarlar için belirlenen satışlar üzerinde yönetim kontrolü</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Yüksek maliyet</li><li>•Coğrafi tekrar</li></ul>
<b>Karma</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Satış aktivitelerinin gerçekleşmesinde etkinlik</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Coğrafi tekrar</li><li>•Müşteri Tekrarı</li><li>•Koordinasyon ihtiyacı</li></ul>

### 3.2.3. Örgütlenme Biçimini Etkileyen Faktörler

Bir satış gücü örgütünün yapısı, işletmenin örgüt yapısının bir parçasıdır. İşletmenin amaçlarına ulaşmak için çalışanların ast ve üst ilişkileri içinde örgütlenmeleri gereklidir. Örgüt yapısı, satış ve maliyet etkinliğini sağlamak zorundadır.

Örgütlenme tiplerinden hangisinin seçilmesi gerektiği, bir yandan firmanın ve pazarlama bölümünün örgütlenmesine, öte yandan firmanın büyüklüğüne, mamul çeşidine, hizmet edilen coğrafik alanın büyüklüğüne ve müşteri özelliklerine bağlıdır.

Örgüt yapısı, firmanın kişiliğine bağlı olarak birçok firma içi ve firma dışı faktörden etkilenir. Bu faktörlerin başlıcaları şu şekilde sınıflandırılabilir:

- **Dış Etmenler:** Pazarın yapısı, durumu ve büyüklüğü, rakiplerle ilişkiler, sanayinin bölgelere dağılımı, ulusal ve bölge düzeyinde sendikaların durumudur.
- **İç Etmenler:** Ücret ödemeleri yöntemi, çalışanların cinsiyeti, sayısı, yaşı, eğitimi vb., çalışma ortamının sosyal yapısı, yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin karmaşıklığı ve ölçüsü, toplam maliyetler içinde işçilik maliyetlerinin oranıdır.

Bu etmenlere göre firmanın, gerek dış çevresine, gerekse iç kaynaklarına uygun bir organizasyon şeması geliştirmesi ve bir örgüt yapısı kurması zorunlu olmaktadır. Genel olarak farklı örgüt yapısı şekillerine göre, firmanın satış örgüt yapısı da çok farklı şekiller alacaktır.

Örgüt yapısı ve yönetim tarzı, aynı zamanda, satış yöneticisinin liderlik (önderlik) stiline de bağlıdır. Bir satış yöneticisine önerilecek önderlik stiline, sosyal önderlik (fikir soran ve fikri sorulan) olduğu söylenebilir.

### **3.3. Satış Gücünün Sayısının Belirlenmesi**

Satış gücünün yapısına karar veren bir şirket, daha sonra satış gücünün büyüklüğüne karar vermelidir. Satıcılar, satış ordusu, örneğin sadece posta yolu ile satış yapan bazı işletmeler hariç, firmaların satışlarını bilfiil gerçekleştiren, en verimli, buna karşılıklı en masraflı varlıklarındandır. Satıcı sayısının arttırılması, hemen her zaman satıcıları arttırmakla beraber, bilhassa belirli bir noktadan sonra, daha da büyük bir oranda olmak üzere maliyetleri de arttıracaktır. Bundan dolayı her firma, satış ordusunun büyüklüğünü, diğer bir ifade ile istihdam edeceği satıcıların sayısını büyük bir dikkatle tespit etmek zorundadır.

İşletme, öncelikle satış gücünü nitelik ve nicelik olarak belirlemelidir. Nitelikli elemanların çok sayıda olmaması, devşirme ve seçme işleminin pahalı olması, seçim için iyi bir zamanlamanın yapılmaması, satış yönetiminde insan gücü planlamasına verilen önemi arttırmaktadır.

Satış gücünün olması gerekenden daha büyük veya daha küçük olduğunu tespit etmek kolay değildir. Firma satışlarının rakip firmaların satışlarına paralel olarak artmaması, müşteriden gelen satış hizmeti eksikliğine dair geri bildirimler satış gücünün olması gerekenden küçük olduğunu gösterebilir.

Satıcıların zamanlarının büyük bir kısmını boş geçirmesi, satıcı başına düşen müşteri ziyaretlerinin azalması da satış gücünün olması gerekenden daha büyük olduğunu gösterebilir. Bu gibi belirtilerin olmaması da satış gücü büyüklüğünün olması gereken düzeyde olduğunu göstermez. Satıcıların marjinal katkıları ve marjinal maliyetlerinden hareketle satış gücünün optimum büyüklüğü tespit edilebilir.

Satış elemanlarının tedariki ve seçimi işletme için önemli bir karar alanıdır. Özellikle maliyet açısından yönetimin dikkatli olması gerekir. İşe alma maliyeti ile arzulanan nitelikte eleman bulma arasında optimum bir dengenin kurulması gerekir. Satış elemanının alınması sırasında yapılan hatalar diğer konulardaki etkinliği de olumsuz yönde etkileyebilecektir. Bu yüzden titiz ve planlı bir çalışma gerekmektedir.

Satış gücünün büyüklüğü örgütün etkinliğinin belirlenmesi açısından önemlidir. Bu nedenle kaç tane satıcıya gereksinim duyulduğunun ortaya çıkarılması ve ihtiyaç duyulan her türlü satıcı için niteliklerin neler olması gerektiği belirlenmelidir. Satış gücünün büyüklüğüne firmanın içinde bulunduğu pazarın yapısı, rekabetin şiddeti, mal ve hizmetlerin özellikleri ile firmanın finansman bakımından güçlülüğü etki eden önemli faktörlerdir.

Satış gücünün büyüklüğü, firmanın satıcı sayısının ne olacağı ile ilgilidir. Satıcı sayısı, firmanın satış gelirini belirleyen önemli bir faktör iken, maliyet unsuru olarak da dikkati çeken bir konudur. Bu nedenle optimum satış büyüklüğünün belirlenmesi önemlidir. Bunun

için ise çok sayıda değişkenin göz önünde bulundurulması gerekir. Firmanın pazar payı, satış potansiyeli, pazarlama ve satış hedefleri, sektördeki durum, müşteri ilişkileri yönetimi programının hedefleri, hedeflenen müşteri tatmini, uzun dönemli gelir ve kâr hedefleri, bu değişkenler arasında sayılabilecek örneklerdir.

Satış gücünün büyüklüğü belirlenirken firma iki yönden baskı altındadır. Satıcıların sayısı büyüdükçe, firmanın müşterilere olan hizmeti de artmakta, çok sayıda müşteriye ulaşılmakta ve daha iyi hizmet verilebilmektedir. Öte yandan daha iyi hizmet verebilmek amacıyla satıcı sayısı artırılırken bunun firmaya olan maliyeti de yükselmektedir. Bütün bu sebepler dolayısıyla firmanın optimum satış gücünü belirlemesi, faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde sürdürülmesini de olanaklı hâle getirecektir.

### **3.3.1. Satış Gücünün Belirlenmesinde Dikkate Alınması Gereken Faktörler**

Satış ve maliyetler açısından optimal ölçüde bir satış gücü örgütü oluşturulmalıdır. Bu büyüklük, bölgelere, satış elemanlarına, ücretlendirme vb. politikalarına ve bunlardaki değişikliklere göre değişir.

Her işletme, yapılacak günlük satış görüşmelerinin sayısı, müşteri sayısı, satış zamanı, idari işler ve başka görevler için gereken zaman gibi etkenleri dikkate alarak, işin başında ihtiyaç duyduğu doğru satış temsilcilerini bulmalıdır. İşe alınan satış elemanlarının sadece sayı olarak değil, nitelik olarak da işletmenin müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılaması gerekir.

Satış gücünün belirlenmesinde dikkate alınması gereken faktörler

- Satış bölümünün örgüt yapısı,
- Hizmet edilecek pazarın büyüklüğü ve coğrafik yapısı,
- Satılan malların sayısı, türleri ve işletmenin hizmet politikası,
- Satış hacmi ve hedefleri,
- Satış faaliyetlerinin özellikleri,
- Müşterilerin sipariş ve stok politikaları,
- Satışların ve satıcıların denetim ihtiyaçları.

Satış gücü büyüklüğünü tayinde, iş yükü ve yaratacağı ek katkı (verimlilik) dikkate alınmalıdır. İş yükünü tayinde, satış potansiyeline göre, mevcut ve potansiyel müşteriler/tüketiciler , hedeflenen satış frekansı, müşterinin özelliği (A,B,C,...) ve ziyaret süresi, malın/hizmetin özelliği, rekabetin özelliği, bütün pazarda harcanacak saat/yıl vb. önem arz edecektir. Ayrıca, müşterinin coğrafi dağılımı ve erişme mesafesi, çalışılacak hafta sayısı

ve haftalık çalışma saati bunun satış, satış dışı ve seyahat olarak kullanımın tayini gerekecektir.

### **3.3.2. Satış Gücü Büyüklüğünün Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemler**

Nicelik yönünden satış gücüne duyulan ihtiyacın önemi büyüktür. Bu bakımdan kaç tane satıcıya gereksinme duyulduğunun ortaya çıkarılması ve ihtiyaç duyulan her tür satıcı için niteliklerin neler olması gerektiği belirlenmelidir. Satıcı sayısının belirlenmesinde basit ve karmaşık yöntemler kullanılabilir. Satış gücüne yönetim açısından duyulan ihtiyaç ve verilen öneme göre bir yöntemin tercih edilmesine karar verilir.

Bu çerçevede satış gücü büyüklüğünün belirlenmesinde başlıca üç yöntem kullanılır.

#### **3.3.2.1. Satış Elemanları Verimliliği Yaklaşımı**

Farklı büyüklükteki satış bölgelerindeki satış produktivitelerinin ölçümüne dayanır. Burada temel yaklaşım, işler/satışlar geliştikçe eleman sayısı arttırılır. Ancak yöntem, satış verimliliğini sadece satış bölgesinin potansiyelinin bir fonksiyonu olarak görmektedir.

#### **3.3.2.2. Satış Elemanlarının İş Yükü Yaklaşımı**

Birçok işletme, ihtiyacı olan satış gücü sayısını belirlemede iş yükü yaklaşımından yararlanır. “İş Yükü” yaklaşımında satış elemanlarının bölgesel potansiyeli yerine, iş yükünün eşitlendirilmesi temel alınır. Bu da farklı büyüklükteki mevcut ve potansiyel müşteriler için uygun ziyaret sıklıklarının ve sürelerinin yeterli tahminlenmesine bağlıdır. Oysa bu sıklıklar müşteri büyüklüğünden başka faktörlere de bağlıdır. Bu konuda şöyle bir formülden yararlanılabilir.

$$\text{Satış elemanı sayısı} = \frac{(\text{mevcut müşteri sayısı} + \text{potansiyel müşteri sayısı}) \times (\text{ideal ziyaret sayısı} \times \text{ziyaret süresi})}{\text{Bir satış elemanının ayırabileceği satış zamanı}}$$

Örneğin işletmenin mevcut müşteri sayısı 100, potansiyel müşteri sayısı ise 500'dür. Müşterilerin yılda 36 kez birer saat şeklinde ziyaret edilmesi gerektiği düşünülmüştür. Satış elemanının ayırabileceği ziyaret saati yıllık 1500'dür. Bu durumda işletmenin gereksinim duyduğu satış elemanı sayısı en az 15 olmaktadır. Hesaplama aşağıdaki şekilde yapılmıştır.

$$(100+500) \times (36 \times 1) / 1500 = 14,4$$

Satış Elemanı sayısı hesaplanmasındaki bir diğer formül ise şu şekildedir.

$$\text{Satış elemanı sayısı} = \frac{(\text{Müşteri sayısı} \times \text{Ziyaret sıklığı})}{\text{Ort. Haftalık Ziy. Oranı} \times 1 \text{ yılda çalışılan haftalar sayısı}}$$

Örneğin işletmenin 300 müşterisi bulunmaktadır ve bu müşteriler haftada bir defa yılda toplam 45 defa ziyaret edilmektedir. Bir satış elemanı haftada ortalama 20 müşteriye ziyaret edebilecektir. Satış elemanları yılda 45 hafta mesai yapacaklardır.

$$300 \times 45 / 20 \times 45 = 15$$

Böyle bir durumda işletme minimum 15 satış elemanına ihtiyaç duymaktadır.

Bir başka yaklaşımla, satıcı faaliyeti yoğunluğuna bakılarak da eleman ihtiyacının belirlenmesi mümkündür. Bunun için şu çalışmaların yapılması gereklidir:

- Mevcut ve potansiyel müşterilerin değişik özelliklerine göre sınıflandırılması (büyüklük, tür, satın alma sıklığı vb.)
- Her sınıftaki müşteri için harcanacak ortalama zamanı belirlemesi,
- Satıcının yolda geçen zamanının belirlenmesi,
- Satıcının satış faaliyetleri dışında harcamak zorunda olduğu zamanın hesaplanması.

### **Örnek: Faaliyet Yoğunluğuna Göre Satıcı Sayısının Hesaplanması**

Varsayalım ki, X Bölgesinde çalışan bir satıcıya üç il (A, B ve C illeri) verilmiş olsun. Bu üç ilin iş yükü açısından benzer olduğunu varsayalım. A iline ilişkin bilgiler şöyledir:

Büyük müşterilerin sayısı : Mevcut müşteri 8, potansiyel müşteri 8

Küçük müşterilerin sayısı : Mevcut müşteri 12, potansiyel müşteri 12

Büyük müşterilere yapılması gereken ziyaret sayısı 3, küçüklere 2,

İl içinde bir müşteriye ulaşma zamanı 10 dakika,

Merkezden ile gitmek için harcanan zaman 2 saat.

Büyük müşterileri bir kez ziyaret etmek için harcanacak zaman:

$$8 \times 30 \text{ dak.} + 8 \times 10 \text{ dak.} + 4 \text{ saat} = 10 \text{ saat.}$$

$$\text{Üç ziyaret için} = 30 \text{ saat}$$

Küçük müşterileri bir kez ziyaret etmek için harcanacak zaman:

$$12 \times 30 \text{ dak.} + 12 \times 10 \text{ dak.} + 4 \text{ saat} = 12 \text{ saat.}$$

$$\text{İki ziyaret için} = 24 \text{ saat}$$

Mevcut müşterilere harcanacak zaman 54 saat

Aynı süre potansiyel müşterilere harcanacak olsa toplam iş yükü 108 saat. Günlük 8 saatlik çalışma süresi varsayıldığında A ili için 13.5 günlük bir mesaiye ihtiyaç olacaktır.

Yukarıdaki örneğe göre söz konusu satıcının 3 ayrı ille hizmet vermesi mümkün olmayacaktır. Bu durumda satıcı potansiyel müşterilere yapacağı ziyaret sayısını veya her biri için ayracağı görüşme süresini azaltmak zorunda kalacak ya da illerden birinin başka bir satıcıya ya da bölgeye tahsis edilmesi gerekecektir.

### **3.3.2.3. Ödeme Gücü (Bütçe) Yöntemi**

Genelde bir işletme mevcut ve potansiyel müşteriler için gerek duyulan toplam satış elemanı sayısı ile bunların giderlerini karşılayabilme gücü arasında bir uzlaşma yaparak satış elemanı sayısını belirler.

### 3.3.3. Satış Gücü Devir Hızının Hesaplanması

Belirli bir dönemde, örneğin bir yıl içinde, satış gücüne katılan ve ayrılan satış temsilcilerinin ölçüsünü % olarak gösteren orana satış gücü devir hızı denir.

Satış gücü devir hızı oranı satış yöneticisi ve personel yöneticisine, belirli bir çalışma dönemi içinde gerek duyulan satış temsilcisi sayısının hesaplanması konusunda yardımcı olur.

Satış gücü devir hızının hesaplanmasında kullanılan çeşitli formüllerden biri aşağıda verilmiştir. Bu formülde, belirli bir dönemde, örneğin bir yıl içinde veya belirli bir satış dönemi sırasında, kendi isteği ile işten ayrılanlar ile işletme tarafından işten çıkarılanların toplam sayısı, ortalama satış temsilcisi sayısına bölünerek 100 ile çarpılır.

$$\text{Satış Gücü Devir Hızı} = \frac{\text{Bir Dönemde Ayrılan ve Çıkarılan Satış Temsilcisi Sayısı}}{\text{Bir Dönemde Çalıştırılan Ortalama Satış Temsilcisi Sayısı}} \times 100$$

Böylece hesaplanan oran satış yönetimine satış gücü devir hızı hakkında belirli bir fikir verir. Bu formüldeki ortalama satış temsilcisi sayısı dönem başındaki satış temsilcisi sayısı ile dönem sonundaki satış temsilcisi sayısının ikiye bölünmesiyle bulunur.

Bu formül ile bulunan satış gücü devir oranının, işletme ve çevre koşulları dikkate alınarak çok yüksek olmaması gerekir.

Yukarıda satış elemanı sayısı hesaplama formülüne satış gücü devir hızını da eklersek;

D: Satış gücü devir hızı

$$\text{İhtiyaç Duyulan Satış Elemanı Sayısı} = \frac{S}{P} \times (1+D)$$

Bunu yukarıda verilen örneğe uygularsak; bir işletmenin hedef aldığı yıllık satış hacmi 2.000.000 TL, satış elemanı başına ortalama performans 100.000 TL'dir. Satış gücü devir hızı %20 ise eleman sayısı şöyle hesaplanır:

$$\text{İhtiyaç Duyulan Satış Elemanı Sayısı} = \frac{2.000.000}{100.000} \times (1+0.2) = 24$$

Görüldüğü gibi satış gücü devir hızını formüle dahil ettiğimizde ihtiyaç duyulan eleman sayısı 20'den 24'e çıkmıştır.

Satış gücü devir hızının standardı ne olmalıdır?

Bu oran firmaya, endüstriye ve satış tipine göre değişir. Ayrıca firma ürünlerinin kalitesi, firmanın fiyatlandırma politikası, dağıtım sistemi ve firmanın ücret politikasından da etkilenmektedir.

Birçok firma için yıllık %10-20 arasında bir devir hızı oranı normal olarak değerlendirilmektedir. Yüksek devir hızı oranı özellikle ilk yılında olan çalışanlar ile belli tipte satış işlerinde görülmektedir. Örneğin; Avon ve Amway gibi doğrudan satış organizasyonları için yıllık yaklaşık %100 gibi devir hızı oranları olağan dışı değildir. Bunun gibi çoğu telemarketing satış merkezlerinin de yüksek satış gücü devir hızları vardır çünkü satış görevleri sıkıcı, yineleyen ve bilinmeyen olasılıklara yapılan soğuk aramalardır.

Etkin satış yönetimi açısından satış gücü devir hızının yüksek olmasının ardındaki nedenler bilinmelidir. Bunlardan biri, satış temsilcilerinin aynı işte uzun süre çalışmak istememeleridir. İşte kalma süresinin ardında yatan nedenlerden bazıları, satıcılığın geçici bir iş olarak düşünülmesi, biraz tecrübe kazanıp başka bir işe geçme düşüncesi, satış temsilcisinin başka bir şirkette terfi alması veya daha yüksek ücretli bir iş bulması olabilir. Satış gücü devir hızını kontrol etmek için satış temsilcisinin işindeki başarı durumu, motivasyonu, işe uygun olup olmadığı, işletmenin rekabet ettiği şirketler, terfi imkânları, ücretlendirme sistemi, sahada şefin yaptığı gözetim gibi konular ile birlikte satış temsilcisinin satış işinden duyduğu tatminin çok dikkatli olarak araştırılması gerekir.

### 3.4. Satış Gücü Örgütlenme Süreci

Gerekli bölümler, sorumluluk ve yetki miktarları belirlendikten sonra yapılacak iş, müşteri ilişkilerinde de etkinliği yükseltmek için ne çeşit bir örgüt yapısına ihtiyaç olduğunu saptamaktadır.

Satış gücünü yapılandırırken ilkeler nasıl belirlenecektir? Yetkiler nasıl paylaşılacaktır? Bu gibi konular son derece önemlidir. Çünkü görev sahiplerine yetki vermeksizin sorumluluk yüklemek zaman zaman sorunlara yol açabilmektedir. Temel örgüt ilkelerinin benimsenmesi sayesinde satış gücü içindeki düzen daha kolay sağlanabilmekte, daha sistemli çalışılabilmektedir. Burada satış örgütünün yapılanması konusundaki ilkelerin uygulanabilir ve anlaşılabilir olması gerekmektedir.

Satış çabalarının örgütlenmesinde şu aşamalardan geçilir:

- **Hedeflerin saptanması:** Satış hacmi, karı, pazar payı, müşteri sayısı,
- **Bu hedeflere ulaşmak için yapılacak işlerin belirlenmesi:** Hedefler analiz edilerek faaliyetler belirlenir.
- **Yapılacak işlerin gruplandırılması (bölümlendirme):** Satış yönetiminde yapılacak işler, müşterilerle doğrudan ilişkiler, aracılarda ilişkiler, sipariş alma ve işleme (sevk, faturalama) ve müşteri hizmetleri olarak gruplandırılabilir.



- ***Elemanların ilgili pozisyonlara atanması:*** Satış bölümü içinde alt bölümlerin yapacağı işlerin neler olduğu, sorumluların niteliklerinin belirlenmesi ortaya konulur.

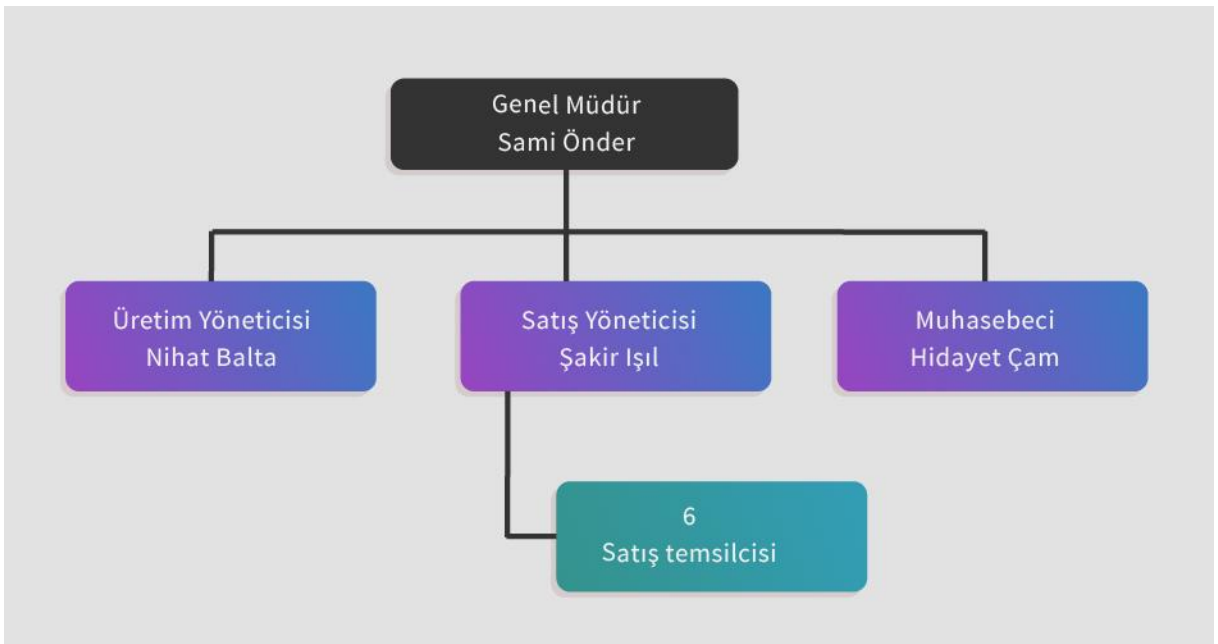
- ***Kaynakların temini ve tahsisi:*** İnsan, para, teçhizat gibi unsurların temini için üst yönetimle işbirliği ve koordinasyon sağlanır.

## Uygulamalar

### ELEKTRON ELEKTRONİK ŞTİ

Sami Öner Elektron Elektronik Şirketinin sahibi ve yöneticisidir. Sirkeci Aşirefendi Caddesi'ndeki bir handa faaliyet gösteren ve televizyon, telsiz, radyo, bilgisayar gibi ürünler için fiş, soket, basit elektronik devreler gibi malzemeler üreten Elektron Elektronik küçük bir işletme olmasına rağmen işlerini son beş yıl içinde bir hayli geliştirmiş ve kârlı bir kuruluş hâline gelmiştir. Şirket ürünlerini bunları kullanan üreticilere ve bu tür malzeme satan dükkânlara altı satış temsilcisi vasıtası ile satmaktadır.

Şirketin organizasyon şeması basitçe aşağıdaki gibidir:



Stajını satış ve pazarlama konusunda yapmak zorunda olan ve kendisi de ileride bu tür bir iş kurmayı planlayan Ahmet Üstün Elektron Elektronik'e staj için başvurur. Staj üç hafta sürecektir. Ahmet şirketin satış çabaları hakkında bilgi toplamaya Şakir Işıl'dan başlar ve aralarında şöyle bir konuşma geçer:

Ahmet - Şakir Bey, bana göreviniz hakkında biraz bilgi verebilir misiniz?

Şakir - Elektron Elektronik ürünlerini kârlı bir biçimde satmak tabii.

Ahmet - Bunu biliyorum, tahmin etmek zor değil.

Ahmet - Şöyle diyelim: Gün boyunca ne gibi işlerle uğraşırsınız?

Şakir - Vallahi, geçen hafta pek diğerlerinden farklı değildi. (takvimini açar ve karıştırmaya başlar). Şimdi neler yapmış olduğuma gelince (bir an için durarak): Önce Nihat Balta ile bir hayli tatsız tartışmalarımız oldu. Ölçer firmasının verdiği siparişi zamanında

hazırlarız dediler, sonra ağız değiştirdiler, siparişi hâlâ teslim edemedik, adamlara rezil olduk.

Ahmet - Sizin namınıza üzüldüm. Başka?

Şakir - Başka? Başka ne olacak. Şu işe yeni aldığımız satış temsilcisi ile uğraştım gün boyunca. Ona yaptığı yanlışları gösterdim. Ama merak etme iyi bir satış temsilcisi olacak ileride. Ha, Evet bir de şu Ali Bohçacı var. En iyi elemanlarımızdan biridir. Ama bazen haddini bilemez. Bir başkasına ait bir satış bölgesine göz koymuş, ille de onu bana ver diyor. Haklı olduğu noktalar da var. Ama şirket politikasına aykırı bir talep. Olmaz dedim dinlemiyor. Üç gün gitti, geldi, gitti geldi, mahvetti beni.

Ahmet - Bütün bunlar sizi neden bu kadar üzdü?

Şakir - Sıkılmamak elde mi! Ölçer kendisini firmamıza bağlamaya çalıştığımız yeni bir müşterimiz, ikinci siparişlerinde bizim Balta ve adamları işi berbat ettiler. Üstüne bir de Ali Bohçacı tuz biber ekti. Ölçer Ali'nin göz diktiği bölgede. Evet bölge yöneticisi tesadüfen yeni; ve tecrübesiz bir çocuk, ama işin başından beri konu ile ben bizzat ilgileniyorum, şimdi oğlan tecrübesiz diye, al ondan ver ona olmaz ki!!.

Ahmet -Daha Başka?

Şakir - Olağan işler. Satış temsilcilerinden sürekli telefonlar. Fiyatı biraz kırabilir miyim?. Daha fazla vade tanıyabilir miyiz? Çocuk gibiler her şeyi sorarlar. Satış giderlerimi hâlâ ödemediniz, ne zaman ödeyeceksiniz? Müşterilerden aklımda kalmayan bir sürü telefon. Bir sürü şikâyet. Yeni ürünümüz SL-133 ile ilgili toplantı.

Salı günü işten eve dönerken arabam yatak-dağıttı. Tamirciye arabayı çektir, eve taksi ile git. Canım çıktı. Şimdi ise yıllık satış bütçesi üzerinde çalışmaya başlamam lazım. Üçüncü bölge satış kotasının çok altında. Nedenleri? Sorumluları? Anlatmakla bitmez ki. Benden sana ağabey tavsiyesi bu işi düşünüyorsan hemen vazgeç, başka bir iş bul, keyfine bak. Sevdim seni, arada bana uğramayı da unutma.

*Kaynak: Mehmet Karafakioğlu (2006), Örnek Olaylarla Satış Yönetimi, 3. Basım, Literatür Yayınları, İstanbul, s. 11-13.*

## Uygulama Soruları

1. Şakir Işıl geçen hafta kimlerle görüşmüş, ne gibi sorunlarla karşılaşmıştır? Kısaca anlatınız.
2. Şakir Işıl'ın görevi hakkındaki düşünceleri ile ilgili olarak sizin düşünceleriniz nelerdir? Şakir Bey şikâyetlerinde haklı mıdır?
3. Örnek olaydaki sorunlarla karşılaşmamak için ne yapılabilir?

## **Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti**

Bu bölümde, satış gücü tasarımının önemi ve kullanılan örgütlenme türleri ve kapsamı açıklanmıştır. İyi bir tasarımda bulunması gereken özellikler üzerinde durulmuştur.

Satış gücü örgütlenme biçimlerinin birbirlerinden farklılıkları ve hangi türlerin hangi durumda kullanılabileceği detaylı olarak ele alınmıştır.

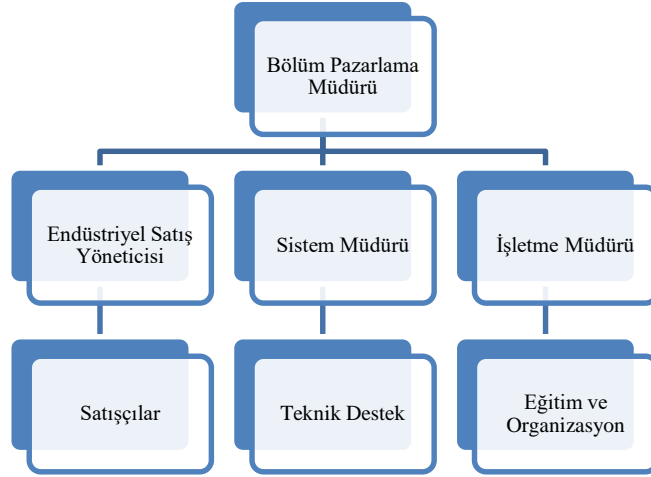
Satış gücü örgüt büyüklüğünün belirlenmesi ve gerekli olan satıcı sayısı hesaplanırken kullanılan tekniklerin neler olduğu açıklanmıştır. Ayrıca satış gücü devri hızının bu süreçteki yerine değinilmiştir.

## Bölüm Soruları

1. Aşağıdakilerden hangisi, başlıca satış gücü örgütlenme türleri arasında yer almaz?

- a) Coğrafi temelli satış gücü yapısı
- b) Ürün temelli satış gücü yapısı
- c) Dış temelli satış gücü yapısı
- d) Fonksiyonel satış gücü yapısı
- e) Karma satış gücü yapısı

2. Aşağıdaki şekilde görülen satış gücü örgütlenmesi hangi tür yapılanmaya örnektir?



- a) Müşteri temelli satış gücü yapısı
  - b) Fonksiyonel satış gücü yapısı
  - c) Ürün temelli satış gücü yapısı
  - d) Coğrafi temelli satış gücü yapısı
  - e) Karma satış gücü yapısı
3. “\_\_\_\_\_”, ürün kategorilerine göre yapılan örgütlenme biçimidir. Birden fazla ürün imal eden işletmelerde ürün kriteri esas alınarak bir bölümlenme yapılabilir.

**Yukarıdaki boşluğu doğru şekilde tamamlayan seçenek hangisidir?**

- a) Müşteri temelli satış gücü yapısı
- b) Fonksiyonel satış gücü yapısı

- c) Ürün temelli satış gücü yapısı
- d) Coğrafi temelli satış gücü yapısı
- e) Karma satış gücü yapısı
4. A işletmesinin mevcut müşteri sayısı 1000, potansiyel müşteri sayısı ise 6000'dir. Müşterilerin yıl içerisinde 45 kez ikişer saat sürecek şekilde ziyaret edilmesi gerektiği düşünülmüştür. Bir satış elemanının ayırabileceği toplam ziyaret saati yıllık 2500'dür. Buna göre ihtiyaç duyulan satış elemanı sayısı kaçtır?
- a) 242
- b) 265
- c) 165
- d) 252
- e) 315
5. B işletmesinin 550 müşterisi bulunmaktadır ve bu müşteriler haftada bir defa yılda toplam 30 defa ziyaret edilmektedir. Bir satış elemanı haftada ortalama 10 müşteriyi ziyaret edebilecektir. Satış elemanları **yılda 50** hafta mesai yapacaklardır. Buna göre ihtiyaç duyulan satış elemanı sayısı kaçtır?
- a) 40
- b) 37
- c) 27
- d) 45
- e) 33
6. Aşağıdakilerden hangisi örgüt yapısını etkileyen iç etmenlerden biridir?
- a) Rakiplerle ilişkiler
- b) Sanayinin bölgelere dağılımı
- c) Pazarın yapısı, durumu ve büyüklüğü
- d) Yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin karmaşıklığı ve ölçüsü
- e) Ulusal ve bölge düzeyinde sendikaların durumu

7. Aşağıdakilerden hangisi satış gücü büyüklüğünün belirlenmesinde kullanılan yöntemlerden biri değildir?

- a) Satış elemanlarının motivasyon yaklaşımı
- b) Satış elemanları verimliliği yaklaşımı
- c) Satış elemanlarının iş yükü yaklaşımı
- d) Ödeme gücü yöntemi yaklaşımı
- e) Bütçe yöntemi yaklaşımı

8. Aşağıdakilerden hangisi satış çabalarının örgütlenmesi aşamalarından biri değildir?

- a) Hedeflerin saptanması
- b) Bu hedeflere ulaşmak için yapılacak işlerin belirlenmesi
- c) Yapılacak işlerin gruplandırılması
- d) Satış gücü devir hızının hesaplanması
- e) Elemanların ilgili pozisyonlara atanması

9. Aşağıdakilerden hangisi satış gücünün belirlenmesinde dikkate alınması gereken faktörlerden biri değildir?

- a) Satış bölümünün örgüt yapısı
- b) Hizmet edilecek pazarın büyüklüğü ve coğrafik yapısı
- c) Ürünlerde ve satış süreçlerinde uzmanlaşma
- d) Satılan malların sayısı, türleri ve işletmenin hizmet politikası
- e) Satış hacmi ve hedefleri



10. Daha iyi hizmet verebilmek amacıyla satıcı sayısı \_\_\_\_\_ bunun firmaya olan maliyeti de \_\_\_\_\_.

**Yukarıdaki boşlukları tamamlayan en uygun seçenek aşağıdakilerden hangisidir?**

- a) artarsa / artar
- b) artarsa / azalır
- c) azalırsa / değişmez
- d) azalırsa / artar
- e) artarsa / değişmez

**Cevaplar**

1)C, 2)B, 3)C, 4)D, 5)E, 6)D, 7)A, 8)D, 9)C, 10)A

#### **4. SATIŞ KOTALARININ BELİRLENMESİ VE SATIŞ BÜTÇELERİ**

## **Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?**

### **4. SATIŞ KOTALARININ BELİRLENMESİ VE SATIŞ BÜTÇELERİ**

#### **4.1. Satış Kotaları**

##### **4.1.1. Satış Kotalarının Belirlenmesindeki Amaçlar**

##### **4.1.2. Satış Kotaları Türleri**

##### **4.1.3. Satış Kotalarını Saptamada Kullanılan Yöntemler**

##### **4.1.4. Kotaların Yönetilmesi**

#### **4.2. Satış Bütçeleri**

##### **4.2.1. Satış Bütçesi Amaçları**

##### **4.2.2. Satış Bütçesi Öğeleri**

##### **4.2.3. Satış Bütçesinin Özellikleri**

##### **4.2.4. Satış Bütçelerinin Düzenlenmesi ve Yönetimi**

##### **4.2.5. Satış Giderleri Planı**

##### **4.2.6. Satış Giderleri Bütçesi ve Kontrolü**

### **Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular**

1. Satış kotası nedir? Satış kotalarına neden ihtiyaç duyulmaktadır?
2. Satış kotalarını saptamada kullanılan yöntemler nelerdir?
3. Satış bütçesinin işletmenin genel bütçesi içerisindeki yeri ve önemi nedir?  
Tartışınız.

### Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

<b>Konu</b>	<b>Kazanım</b>	<b>Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği</b>
Satış kotaları	Satış kotalarının kapsamını, türlerini ve özelliklerini kavramak	Konu ile ilgili temel kavramlar ve örneklerin okunması ve tartışılması ile elde edilecektir.
Satış bütçeleri	Satış bütçesinin işletme planları içerisindeki önemini anlamak	Konu ile ilgili temel kavramlar ve örneklerin okunması ve tartışılması ile elde edilecektir.

## **Anahtar Kavramlar**

- Satış kotaları
- Satış hacmi
- Faaliyet kotaları
- Finansal kotalar
- Karma kotalar
- Satış bütçesi
- Satışların yüzdesi
- Karşılabilme gücü
- Amaç-görev yöntemi
- Satış giderleri planı

## **Giriş**

Birçok işletme, satış elemanları için yıl içinde satmaları gereken TL tutarı ve bu tutarın işletmenin ürünleri arasında bölünmesiyle ilgili kotalar belirlerler. Kotalar, satış gücü amaçlarına ve bunlara erişmek için geliştirilen planlara dayandırılır.

Satış bütçesi ise; tahmin edilen satış miktarına ulaşmak için kaynakların ve satış gücünün nasıl kullanılması gerektiğini gösteren finansal bir plandır.

Bu bölümde satış kotaları ve satış bütçeleri konuları detaylı olarak incelenmektedir.

## 4.1. Satış Kotaları

Satış elemanları kotaları bakımından gösterdikleri performanslarına göre yaşar ya da ölürler. Kotalar herkesin nişan aldığı hedeflerdir. Kotalar tutturulursa, satış tahminleri gerçekleştirilmiş ve tepe yönetimler de mutlu olmuş olur.

Satış kotaları tanım olarak Belirli bir dönem için pazarlama birimine bağlanan satış hedefidir. Örneğin 2015 yaz döneminde Nike bölge bayilerine nicelik veya birim olarak kotalar belirleyebilir. Kotalar, her bölge ve satıcı ve/veya satış biriminin miktar, tutar, mesleki gelişim, aktivite, harcama vb. itibariyle geliştirecekleri kantitatif hedeflerdir.

Kotalar satış bölgeleri için saptanabileceği gibi, bölgede yer alan farklı tipte müşteri veya pazarlanan her mal için ayrı ayrı da oluşturulabilir. Böylelikle sadece kapsanan bölgeler değil, müşteriler veya satılan/alınan ürün ya da hizmetler bazında da teşvik ve kontrol olanağı doğar.

Kotaların belirlenmesinde kullanılan süreler genellikle aylık, üç aylık, altı aylık veya yıllık olarak alınır.

Satış kotaları performans belirleyicilerinden olduğu için satıcıların morali üzerinde de etkilidir. Satış yöneticisi iyi müşteri ilişkileri kurma düşüncesiyle ve mantıklı öngörüler ile satış kotasını belirlediğinde ve bu konuda satıcıyı güdülediğinde, satıcı bu kotaya ulaşmak ya da aşmak isteyecektir. Ulaştıkça da maddi ve/veya manevi bir doyum elde edecektir.

Satış kotalarının bir boyutu da üst yönetim ile ilişkilidir. Satış gücü faaliyetlerinin planlanması ve değerlendirilmesinde kotaların katkısı büyüktür. Örnek olarak, hedef, pazar payını geliştirmek ise satış kotası hacim olarak belirlenmelidir. Ancak hedef, yatırımların geri dönüşünü hızlandırmak ise satış kotası hacim olarak belirlenmeyebilir.

### 4.1.1. Satış Kotalarının Belirlenmesindeki Amaçlar

Satış kotalarının belirlenmesinde güdülen amaçlar şu şekildedir;

- ***Firmanın güçlü ve zayıf yanlarının belirlenmesini sağlar.*** Örneğin kota, bölgesel olarak belirlenmiş ise, bölgenin gelişim derecesini verir. Bölgede verilen kotalara ulaşılmış ya da kota aşılmış ise sorun yoktur. Ancak belirlenen kotanın altında kaldığında, bu durumun nedenlerinin araştırılması gerekecektir. Sorun umulandan daha yoğun rekabetle karşılaşmış olmasından, müşterilerden ya da satıcıların yanlış uygulamalarından kaynaklanmış olabilir.

- ***Satış kotası satıcıyı güdüler.*** Etkin bir biçimde saptanan kota sonucu, satışının bu kotaya ulaşmak için en büyük çabayı göstermesi beklenir. Çünkü bu veriler ışığında değerlendirileceğini bilir. Dolayısıyla kotaya kesinlikle ulaşması gerektiğini düşünür. Satış kotaları bir motivasyon unsuru olarak da kullanılır.



- **Ücretlendirme planlarının etkinliğini artırır.** Satıcılara ödenen maaş, prim ya da diğer özendiriciler kotaya göre belirleniyor ise, satıcı daha fazla çaba gösterecektir. Kotalar bölgeye göre farklı olacağından ödenen primler de bölgelere göre farklılık gösterebilir. Ancak kota, bölgeler belirlenirken konmadığında bölge satıcıları arasında haksızlıklar nedeniyle çatışmalar çıkabilir. Dolayısıyla, prim söz konusu olduğunda kotanın kullanılması kaçınılmaz olabilir.

- **Denetim ve ölçümlemede standartların oluşturulmasına yardımcı olur.** Satış bölgeleri, satıcılar ve mamuller olarak kotalar belirlendiğinde, satıcıların denetlenmesi ve verimliliklerinin ölçülmesinde bazı standartlar oluşturulabilir.

- **Kotalar, satıcılara hedef belirler.** Tüm insanlar, genel olarak hedef belirlediklerinde gerek özel hayatlarında gerekse iş yaşamlarında daha başarılı olurlar. Çünkü bir hedefin ortaya konmuş olması, bu hedefe ulaşabilmek için daha düzenli ve daha azimli bir çabayı gerektirecektir. Haliyle, satıcılara nicelik veya birim bakımından kotalar verildiğinde başarılı olmak için kendilerini firma hedeflerine kanalize ederek daha fazla çalışacak ve başarılı olmak için daha fazla çaba harcayacaklardır.

- **Satış kotaları, satış yarışmaları ile birlikte kullanıldığında yine satıcıları güdüleyici bir unsur olarak karşımıza çıkar.** Yarışma havası içinde satıcılarını güdülemeyi amaçlayan firmalar, satıcılarını ödüllendirmede satış kotalarından sıklıkla yararlanırlar.

#### **4.1.2. Satış Kotaları Türleri**

Kotalar, kullanma amacı, mamuller, dağıtım kanalları, hizmet verilen pazarların özellikleri gibi kriterlere bağlı olarak değişebilir.

Kotaların oluşturulması hedeflerin ortaya konması, bu amaca ulaşacak kota türünün seçilmesi, seçilen kotanın bölge, satıcı, mamul olarak dağıtılması, kotaların yönetilmesi ve kontrol edilerek performansının ölçülmesi gibi aşamaları içermektedir.



Şekil 4.1. Kotaların Oluşturulması için Süreç

#### 4.1.2.1. Satış Hacmi Kotaları

En çok kullanılan kota türüdür. Belirli bir bölge, mamul/mamul grubu, müşteri, zaman ya da bunların kombinasyonu biçiminde belirlenir. Özellikle potansiyelin henüz yeterince karşılanmadığı bölgelerde kullanımı olumlu sonuçlar vermektedir.

Rahat hesaplanabilir olması ve anlaşılabilirliği nedeniyle bu tür kotaların kullanımı kolaydır. Satış hacmi kotaları miktar cinsinden ya da para cinsinden de konabilirler. Enflasyonun yüksek olduğu ülkelerde miktar cinsinden kotaların kullanılması daha uygundur. Çünkü para değerinin kısa sürede değişmesi sonucunda kota anlamını yitirecektir.

Mamullerin çok çeşitli ve fazla satıldığı durumlarda satış hacmi kotası birim (TL) olarak verilir. Böylece satıcının harcamaları (maaş, ücret vs.) ile TL satışının karşılaştırılması

mümkün olur. Bu aynı zamanda ortalama fiyattan düşünölen satışları öngörmede de firmalara yardımcı olur.

Birim fiyatı yüksek ve mamul çeşidi az ise birim kota kullanılabilir. Örneğin, satışta ölçü birimine göre (ton, varil vb.) hacim kotası belirlenebilir. Kimya ve çelik sanayinde ton, çelik mutfak eşyaları sanayinde mutfak seti olarak kotalar belirlenmektedir. Bu tür kotanın belirlenmesi özellikle enflasyonun yüksek olduğu ölkelerde satıcının enflasyondan etkilenmemesi açısından faydalı olmaktadır.

Bir diğeri satış kotası türü de puan sistemi ile belirlemedir. Satışlar ya da mamul grupları belirli düzeyler için puanlandırılır. Örneğin 500.000 TL satış 1 puan, 2.000.000 TL satış 2 puan, daha yüksek rakamlar 3 puan sayılabilir. Mamullerde A, B, C gibi gruplandırılarak benzer biçimde puanlandırılır. Burada amaç, mamul hattında kârlı olan mamul grubuna satıcıları özendirmeğdir.

Benzer olarak, pazara yeni sürölen bir mamul, eski mamule oranla yüksek puanlandırılarak pazarda daha çok satılması ya da tanıtımının yapılması sağlanmaya çalışılabilir.

#### **4.1.2.2. Faaliyet Kotaları /Satıcıların Eylemlerini Esas Alan Kotalar**

Faaliyet kotaları, satış temsilcilerini işletmenin önem verdiği eylemlere yöneltmek için konan hedeflerdir. Gelecek satışlar üzerinde uzun dönemli etkileri olan satış çabalarını destekleyici nitelikteki günlük ziyaretler, yeni müşterilerle görüşme ve sipariş alma, mamulün müşterilere gösterilmesi ve perakendeci birimlerde gösteri standları düzenleme gibi satış dışı faaliyetleri içermektedir.

Faaliyetlere göre kota türleri şu şekilde sıralanabilir;

- Yeni müşterilere yapılan ziyaretler,
- Olası müşterilerle yazışmalar,
- Mamulün gösterimi,
- Aracılarla toplantılar düzenleme,
- Ağır-karmaşık ekipmanın yerleştirilmesi, çalışır hâle getirilmesi,
- Servise yönelik ziyaretler (bakım-onarım)

Örneğin firma bilgisayar yazılım ve donanımı ya da karmaşık mamullerin tanıtımı, montajı gibi konularda faaliyet gösteriyorsa, satıcılar müşterilere yardımcı olabilirler. Bu tür faaliyetler satış dönemi olarak tanımlanan dönemde, yani gerçek anlamda satış tamamlanıncaya kadar geçen dönemde yapılan uzun dönemli yatırım faaliyetleridir. Ancak bu tür kotalarla faaliyetlerin etkinliğinin kontrolü ve etkinliğinin ölçülmesi çok güçtür.

### **4.1.2.3. Finansal Kotalar**

Finansal kotalar, bölgelerin, müşterilerin, satılan ürünlerin kara katkısını arttırmak ve kaynakların satış temsilcileri tarafından mümkün olduğu kadar rasyonel bir biçimde kullanılmasını sağlamayı hedef alan kotalardır. Örneğin, satış elemanlarının otel, yemek, ulaşım giderlerini kontrol altına almak için harcama sınırları konabilir.

Satılan mamullerde kârlılık ve maliyet etkilerinin, satıcılarca daha bilinçli olarak kullanımı amacıyla düzenlenir. Firmanın pazarının doyuma yaklaştığı zaman daha yoğun kullanılır. Çünkü bu dönemde satışları arttırmak güçtür ya da Pazar payı ve satış yeterliliği üzerinde daha çok önemle durulması gerekir. Dolayısıyla maliyet kontrolü karın artırılması için tek mantıksal yol olmaktadır.

Finansal kotalar harcama, katkı payı ve net kâr olarak üç gruba ayrılmaktadır;

#### **4.1.2.3.1. Gider (Harcama) Kotaları**

Gider ya da harcama kotaları, satıcıların seyahat, otel, yemek gibi konularda daha duyarlı davranmalarını sağlamak için kullanılır. Geçmiş dönemlerde harcamalar umulandan fazla olduğunda satış yöneticisi gelecek dönemlerde gider kotaları kullanmayı hedefleyebilir.

Genel olarak satıcıların belirli bir yüzdesi ya da sabit bir nicelik verilerek uygulanır. Örneğin satıcı direk harcamalarını günlük satışının %1 ya da %2'si dolayında yapılabilir.

Bu tür kotalar satıcıların harcamalarına özen göstermesi açısından yararlı olur. Ancak tüm dikkatleri satıştan çok yaptıkları harcamalar üzerine yoğunlaşabilir. Bunun için özenle kullanılması gerekir.

Ayrıca çeşitli bölgesel farklılıklara göre düzenleme yapılmasını gerektirebilir. Örnek olarak, mamullerin satış fiyatları aynı ancak günlük harcamaların genel düzeyi daha pahalı olan bir bölge için diğer bölgelere kıyasla daha yüksek bir oran belirlenmesi daha uygun olabilir.

#### **4.1.2.3.2. Katkı Payı Kotaları**

Katkı payı kotaları satılan mamuller arasında katkı payı yüksek mamuller olduğunda kullanılmaktadır. Ancak yönetimi güçtür. Çünkü katkı payı yüksek mamullerin hem mamul, müşteri ya da bölge olarak ayrımlanması, hem de bunun nasıl belirlendiğinin satıcılara anlatımı güçtür ve güdülenmesi daha düşüktür.

Ek olarak, üretim maliyetlerindeki artış nedeniyle katkı payı azalır. Örneğin, ilaç depoları arasında yapılan bir araştırmada katkı payına göre prim kullanan firmaların diğer prim yöntemlerini kullanan firmalardan daha az etkin olduğu ortaya konmuştur.

#### 4.1.2.3.3. Net kâr Kotaları

Net kâr kotaları, katkı payı kotaları gibi satılmasında kârlılığı düşük olan ya da satımı güç olan mamullerin satışını arttırmada kullanılır. Bu tür kotalar doğrudan tepe yönetimin hedefleriyle bağdaşmıştır.

Net kâr kotalarının kimi sakıncaları vardır. Anlaşılması güçtür. Çünkü mamul karmasında hangisinin daha çok, hangisinin daha az karı olduğunu belirlemek uzun zaman alır. Satıcının kontrol edemediği değişkenlerin etkisi oldukça yoğundur. ( rekabet, ekonomik koşullar vb.)

#### 4.1.2.4. Karma Kotalar

Kimi zaman firmalar tek bir kota türüyle hedeflerine ulaşamayabilirler. Böyle durumlarda karma kotaların kullanılması uygun olacaktır. Karma kotalar çeşitli kotaların bir arada kullanılması ile ölçülür.

Örneğin, katkı payı satış faaliyetleri göz önüne alınarak şöyle karma kota belirlenebilir;

	Kota	Gerçekleşen	Önem Dereceleri	Gerçekleşme Oranı	
A mamulü satış hacmi	1.500	1.850	5	1.23	6.15
B mamulü katkı payı	750	500	4	0.66	2.64
Yeni müşterilerden sipariş sayısı	100	150	3	1.50	4.5
Olası müşteri ziyareti	50	45	2	0.90	1.8
Müşterilerle toplantı	5	2	1	0.40	0.8
	<b>Ortalama</b>	% 93.8		4.69	15.89

Görüldüğü gibi satıcı karma kota uygulamasına göre hedeflenene (  $4.69 / 5 = 93.8$  ) yaklaşmaktadır. Bunu bir de önem derecesine göre değerlendirdiğinde satıcının performansının yüksek olduğu görülmektedir. (  $15.09 / 15 = 1.06$  ) Ancak burada özen gösterilmesi gereken nokta ağırlıkların (önem derecelerinin) çok iyi ve firma yapısına uygun saptanmasıdır.

#### 4.1.3. Satış Kotalarını Saptamada Kullanılan Yöntemler

Satış kotaları başlıca şu yöntemlere göre saptanır:

- (1) Tahminlere ve potansiyellere göre
- (2) Sadece tahminlere göre
- (3) Geçmiş deneyimlere göre
- (4) Yönetici yargılarına göre

(5) Satış elemanlarınca ve

(6) Terfi ve diğer ödüllendirmelerle ilgili olarak saptanan kotalar,

Bu yöntemler teknik detaylarından ötürü detaylı olarak incelenmemektedir.

#### **4.1.4. Kotaların Yönetilmesi**

Kota türü belirlendikten sonra bunu her bir bölge ve satıcı olarak dağıtmak gerekir. Bu kotalar düzenlenirken;

- Tüm bölgelerle kombineli olarak hedeflenen satış kotası (satış hacmi, kara katkı payı vb.) nicelik olarak belirlenmeli ve
- Bunu bölgeler arası nasıl dağıtılacağına karar verilmelidir.

Satış kotalarının oluşturulmasında en çok satış hacmi kotaları kullanılmaktadır. Ancak geliştirilecek süreç ve kota yönetimi kota türlerinin tümü için aynıdır.

Kota düzenlenmesinde üç yaklaşım söz konusudur;

- Bölge potansiyelini göz önüne alarak kotaları belirlemek,
- Bölge tahminini yapmadan tüm pazar için firmanın satış öngörümü pazar potansiyeliyle ilişkili olarak kotaları belirlemek,
- Satış ya da pazar potansiyelinden bağımsız olarak kotaları belirlemek.

Birinci durumda bölgesel satış potansiyeli göz önüne alınarak kotalar belirlenir. Bu bölge potansiyeli firmanın gerçekleşeceğini umduğu toplam endüstri satışlarının tahmin edilen payıdır. Örneğin Marmara Bölgesi'nin satış potansiyeli aylık 500.000 adet ya da toplam satış potansiyelinin %25'i ise, bu oran bu bölgedeki satıcıların kotası olarak kabul edilir. Böylece tüm bölgelerdeki potansiyel belirlenerek firma satış potansiyeli saptanır.

Ancak bu potansiyellerinin belirlenmesiyle pazar koşullarındaki değişim, tüketici eğilimlerindeki değişim, rekabet, geçmiş satışları vb. unsurların etkisi göz ardı edilmemelidir. Ayrıca gerektiğinde fiyat ayarlamalarının yapılabilmesi, tanıtım faaliyetlerinin değiştirilebilmesi için esnek bırakılmalıdır.

Bölge kotalarının belirlenmesine önemli diğer bir konu da kotaların bunu gerçekleştirecek 'insana' göre saptanmasıdır. Örneğin, kota verilen bölgedeki satıcıların çoğu yaşlı ya da sağlık sorunu olan insanlar olduğunda, kotaların yüksek belirlenerek bu tür insanların bunu başarması beklenmemelidir. En iyi çözüm bölge kotalarının bölgedeki satıcılara göre saptanmasıdır.

Bir başka bölgede ise satıcıların zayıflığından dolayı istenen hedefe ulaşamadığı olabilir. Böyle bir durumda satış yöneticisi satışının moralini bozacak türde kotaları yüksek saptamamalı gerektiğinde satıcıyı eğiterek sorunu çözmelidir.

Satış yöneticilerini yanıltan bir durum da kotaları satış potansiyelinin üstünde saptamaktır. Prim ile satıcılar özendirildiğinde bu sistem yararlı olmaktadır. Örneğin aynı bölgede bir satıcı %85 bir diğeri %105 oranında hedefe ulaştığında ortalama %95 olacağından, birinci satıcı hedefe ulaşamamanın verdiği stresle, ikinci satıcı da başarılı olmanın verdiği hevesle çalışacaktır. Bu durumda, satış yöneticisi böyle durumlara yol açmayacak türde akılcı ve gerçekçi olarak kota dağılımını sağlamalıdır.

İkinci olarak, kimi firmalar bölge yerine tüm pazar potansiyelinden hareketle kotaları belirler. Her bir bölgede umulan satışlar tahmin edilir. Ancak bunun bölge, satıcı olarak ayrımlanması güçtür. Böyle bir durumda geçmiş yıllardaki satışlara bakılarak mevcut dönem kotaları hesaplanır. Bunun için en iyi yöntem firma satışları ile ilgili olan aynı pazar indeksine göre bölgeler arası toplam satış tahminini kullanan 'paylaştırma' yöntemidir. Bölünme ve bütünlemeye göre kotaların saptanmasına yöneliktir.

Üçüncü olarak da kotalar satış potansiyelinden bağımsız olarak saptanabilir. Bu tür kotalar;

- Geçmiş satışlara bakılarak,
- Yönetici yargılarına göre,
- Kotalar ücretlendirme planıyla ilişkilendirilerek,
- Satıcının kendi kotalarına dayalı olarak belirlenebilir.

Firma satış tahmini yapmadığında, geçmiş yıllara dayalı olarak kotaları belirleyebilir. Bu oran, geçmiş yılların biraz üstünde ya da geçmiş yılın ortalaması olabilir. Satış kotalarının bu tür hesaplanması basit ve hesaplamanın masrafsız olması nedeniyle yeğlenmektedir. Geçmiş satışlara dayanarak kotaları hesaplama düşünüldüğünde kısıtlara (bölgede yeni müşterilerin artması, genel iş koşullarındaki değişimler gibi) göre ayarlama yapılmalıdır.

Kimi işletmelerde yönetici yargılarına göre hareket edilebilir. Kotaların oluşturulmasında yönetici deneyiminden yararlanma kaçınılmazdır. Ancak bu öneri olabilir, gerçek pazar ölçümleri ile desteklenmediği sürece riski ve hata payı yüksektir.

Ücretlendirme planına dayalı satış kotalarında ise belirli bir orana kadar sabit, bu orandan sonra ise artan orandan prim ödemesi yapılır. Örneğin aylık 2.000.000 TL satış yapanlara %5, bunu geçen her 1.000.000 TL için + %3 ve 10.000.000 TL'yi aşanlara %10 verilebilir.

Satış kotaları bölge potansiyeli ve yönetim hedeflerine dayalı olarak belirlenmekle birlikte kotaların uygulamadaki başarısı satıcının yetenek, deneyim ve isteğinin bir işlevi olarak gerçekleşmektedir. Çünkü alıcının ilgi duymasının yanında, bunun satın alma arzusuna dönüştürülmesi gerekir. Bu da satıcının görevidir. Satıcıların bölgede müşterilerle iyi ilişkiler kurmaları, onları daha iyi tanımaları, o bölgede ne kadar satış yapılabileceğini tahmin etmede yardımcı olabilir. Bu da satıcıların kotalarını bizzat kendilerinin saptamaları sağlar. Satıcı, bölgede tüm kısıt koşullarını göz önüne alarak kotayı belirlediğinde buna ulaşmak için gereğinden fazla çaba gösterecektir.

Satıcı kendi kotasını mantıklı olarak belirlediğinde ve uygulamada aksaklık olmadığında sorun yoktur. Ancak kendi yeteneğini abartarak yüksek kota belirleyip ulaşamadığında moral düşüklüğü, düşük kota belirleyip kısa sürede aştığında zamanı iyi değerlendirememenin verdiği stresle yönetici-satıcı çatışmaları olacaktır.

Yapılan bir çalışmada iki grup satıcıdan bir gruptan kendi kotalarını saptamaları istenmiş, diğer gruba yöneticilerce belirlenen kotalar verilmiştir. Kendi kotasını saptayan grubun %35'i %10 hatayla hedefi tutturmuş, diğer grubun %66'sı daha fazla hata oranıyla hedefin altında kalmışlardır.

Satış kotalarının belirlenirken, kotaların satıcılar üzerinde büyük etkisi olduğu unutulmamalıdır. Kotalar önemli motivasyon araçlarıdır. Kotaları aşanlara ek komisyonlar, primler ve diğer ödüller verilerek daha fazla gayret göstermeleri sağlanabilir. Ancak bu gayretin sağlanabilmesi için kotalar gerçekçi biçimde belirlenmelidir. Ulaşılması mümkün olmayan hedeflerin satıcıları bezginliğe sürükleyebileceği göz önüne alınmalıdır.

Son olarak, kotaların belirlenmesinde dağıtım kanallarını oluşturan toptancı, perakendeci gibi araçların görüşlerine de başvurulabilir. Bu kişi ya da kuruluşlar pazara, üst yönetimden çok daha yakındırlar. Ancak kim tarafından yapılırsa yapılsın yargıya dayalı tüm tahminlerin subjektif ve hatalı olabileceği unutulmamalıdır.

## 4.2. Satış Bütçeleri

Satış bütçesi dar anlamda, getiri ve harcama yönlü olarak hedeflenen getiriye sağlamak için, gerekli kaynak tahsisi veya harcanması gereken parayı gösterir. Bu anlamda, türleri itibariyle **sabit, değişken ve toplam esaslı** bütçelerden söz edilebilir.

Bütçeler genelde işlevsel planların niceliksel olarak anlatımıdır ve bu planların eşgüdümlü yürütülmesi ve denetiminde önemli yararlar sağlar.

Satış bütçesi, belirli bir dönemde planlanmış satış tutarını ve planlanmış satış masraflarını gösterir. Genel pazarlama bütçesinin bir bölümüdür.

Satış bütçesi bir tahmindir. Satışların tutarının ne kadar olacağını ve bu satışlara ulaşmak için ne kadar masraf yapılacağını gösterir. Sonuçta işletmenin elde edeceği kâr



saptanmış olur. Satış bütçeleri yapılırken satış tahmini kullanılır. Bu sebeple, satış bütçesinin güvenilirliği satış tahmininin doğruluğuna bağlıdır.

Güvenilir ve işe yarar bir satış bütçesi hazırlayabilmek için satış ve maliyetlerle ilgili tahminlerin doğru yapılması gerekir. Doğruluğu şüpheli tahminlere dayalı bir satış bütçesinden beklenen yararlar sağlanamaz

Satış bütçesinin temeli satış ve maliyetlerin öngörülerine dayanır. Öngörüm ve bütçeler firmaların finansal planlamalarının düzenlenmesinde iki önemli araçtır.

Öngörülen gelirlerle giderler arasındaki fark, firmanın karını, pazar payını ya da diğer yönetsel hedeflerini oluşturacağından bu iki araç iyi kullanılmalıdır. Dolayısıyla öngörümün isabetli olması bütçenin de geçerliliğini arttıracaktır. Bu da yönetimin yeterliliğini anlamada yardımcı olacaktır.

#### **4.2.1. Satış Bütçesi Amaçları**

Satış bütçelerinin belirlenmesindeki ana amaçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Satılmak istenen ürünün niteliğinin tespit edilmesi,
- Ulaşılmak istenen tüketici kitlesinin tanımlanması,
- Satış yöntemlerinin ve araçlarının ortaya çıkarılması,
- Satış fiyatının saptanması.

Bunların yanı sıra, satış bütçesi belirlemedeki amaçları detaylı olarak aşağıdaki gibi sınıflandırmak da mümkündür.

##### **4.2.1.1. Planlama ve Eşgüdüm**

Firmalarda satış bütçelerinin oluşturulması için geliştirilecek süreç, teknolojik yeterlilik, pazarlama fırsatları ve kaynakların elverişliliğine ilişkin bilgi kaynaklarının birlikte kullanılmasını gerektirir. Buna göre satış bütçesinin temel amacı yönetim planlarının düzenlenmesinde yardımcı olmaktır.

Düzenlenecek satış bütçesi de ayrıntılı olarak tüm işlevler ve bunlara ilişkin umulan giderler belirtilir. Örneğin yeni bir mamulün pazara sunumunda hangi ve ne miktarda pazarlama faaliyetlerinin kullanılacağı seçenekler olarak sıralanabilir. Gerek paketleme gerek reklam ya da diğer pazarlama bileşenlerinden hangisinin daha etkili olacağını her birinin maliyeti ve getireceği gelirlerle kıyaslanarak firma amacına uygun olarak belirlenir.

Satış bütçelerinin önemli amaçlarından biri de firma içinde eşgüdüm ve iletişimi sağlamaktır. Bütçeleme daha önce belirtildiği gibi satış öngörümü ile başlar. Çünkü satış öngörümü tüm bölümlere temel oluşturur; değişken maliyetlerin belirlenmesine yardımcı olur

ve firma harcamalarından kontrol edilmeyen etmenlere bağımlıdır. Bu etmenler ekonomideki ya da rakiplerin pazarlama stratejilerindeki değişimleri içermektedir.

Kuşkusuz ki harcamalar gelire göre daha kolay kontrol edilir. Sonuçta öngörümdeki gelirlerin düzeyi yapılan harcamaların niteliğine ve niceliğine bağlıdır. Böylece planlanan harcamalarla gelirler satın almaya yönelik bir plan görünümünde olacaktır.

#### **4.2.1.2. Denetim**

Satış bütçesi düzenlendiğinde ne zaman ve nerede harcama yapıldığı kolaylıkla kontrol edilebilir. Dönem sonunda gerçekleşen durum ile öngörülen dönemdeki görünüm ortaya konarak aksaklıkların nerede olduğu ve neden kaynaklandığı araştırılır. Bütçenin oluşturulmasında sorumluluk merkezleri ayrıntılı belirlendiğinden sorunun, yöneticilerden, müşterilerden, satıcılardan ya da mamulün bizzat kendiliğinden mi olduğu anlaşılır. Sorunların çözülmesi ve önerilerin getirilmesi pazarlama planlamasının etkinliğini artırır.

Satış bütçesinin kontrol noktası olarak kullanılması sabit bir bütçeyi gerektirmez. Aksine esnek bir bütçeyle rekabetsel koşullara ve müşterilerin taleplerindeki değişime uyum sağlanabilir. Kimi yöneticilere göre bütçe esnekliği satış hacmindeki değişimin sonucu olarak maliyetlerin değişmesi olarak tanımlanmaktadır. Örneğin öngörülen satışlara ulaşamadığında buna uygun olarak bütçede azaltma söz konusudur.

#### **4.2.1.3. Performans Standartları Oluşturma ve Değerlendirme**

Satış bütçeleri, bir faaliyet planı olduğu gibi firmanın tüm bölümleri için performans standartlarının oluşturulmasını sağlar.

Firmalarda öncelikle bütçeler yapılır; bölümler de bunu gerçekleştirmek için örgütlenir. Ancak bütçeler belirlenirken bunu gerçekleştirecek satıcıların insan olduğu unutulmamalıdır. Çünkü bütçenin başarıya ulaşması, onu uygulayacak örgüt üyelerinin kabul etmesine bağlıdır. Dolayısıyla firma hedefleri mantıklı belirlenerek örgüt üyelerinin bu hedefleri benimsemeleri sağlanmalıdır.

Saptanan herhangi bir hedef performansın değerlendirilmesine olanak sağlar. Satış gücü dönemin henüz başında hedefe ulaşırsa; yönetim satıcıların başarılı performans gösterdiğini kabul eder.

Satış bütçeleri değerlendirme aracı olarak ileride kullanılacağı için bütçenin oluşturulmasında unutulmuş ya da umulmayan giderlerin karşılanması için destek fonlar ayrılmalıdır. Tüm bütçelenen fonlar yılsonunda harcanmadığından yönetici gelecek yıl bütçede kısıtlama yapabilir. Bu tür olumsuz yanları olabileceği düşüncesi ile bütçe kontrol aracı olarak özenle kullanılmalıdır.

#### **4.2.2. Satış Bütçesi Öğeleri**

Satış bütçesi kalemleri arasında şu öğeler yer alır;

1. Ücretler (Satıcı, Yönetici, Yardımcı hizmetler...)
2. Prim ve ikramiyeler (Sabit ücret esaslı değil ise)
3. Doğrudan seyahat giderleri (Vasıta, Benin, Konaklama, Ağırlama...)
4. Büro ve haberleşme giderleri
5. Satış özendirme materyalleri, iskonto ve vadeler
6. Araç bakım, sigorta vb.

Satış kota ve bütçelerin etkinliği satış yöneticisinin zihinsel ve teknik bilgisi eksenli olarak uygun aralıklarla yapacağı hedef toplantıları, rekabetçi fırsat analizleri, iletişim kalitesi, pazarlama araştırmaları, yeni projeler geliştirme ve zaman analizleri yapmasına da bağlıdır.

Satış bütçesi yıl ve aylar itibarıyla getiri ve maliyet eksenli olarak satış harcama (ücret, prim seyahat ve konaklama), büro giderleri ve haberleşme, satış özendirme, miktar ve peşinat iskontoları vb. içerirken, bütçe uygulaması bütçe ve fiili sonuçlar farkını yaratacaktır. Bu farkın analiz ihtiyacı olacaktır.

#### **4.2.3. Satış Bütçesinin Özellikleri**

Satış bütçesi, gelecek dönemde öngörülen satış hedeflerini içerir. Ancak gelecek dönemin süresi hedefe göre farklılık gösterebilir. Şöyle ki, uzun vadeli satış hedefleri söz konusu ise bütçede önce buna ağırlık verilir. Daha sonra kısa süreli hedefler seçilerek bütçe hazırlanır.

Genelde uzun süreli bütçeler 5 yıl, kısa süreli bütçeler ise 1 yıl için hazırlanır. Bütçe kapsanan dönemin süresi uzun süre olarak işletmenin geleceği, tahmin edebileceği süre, kısa süre olarak da bir bütçeleme faaliyetinin gerçekleştirebileceği süreye bağlı olarak belirlenir. Ancak uygulamada kısa süreli bütçeler 1 ya da 3 aylık, uzun süreli ise 1 yılı kapsamaktadır.

Satış bütçesi ana bütçe olup, diğer işlevsel bölüm bütçeleri içinde temel oluşturmaktadır. Tüm bütçelerin geçerliliği satış bütçesinin geçerliliğine bağlıdır. Burada yapılacak herhangi bir hata diğerlerine de yansiyabilir.

Satış bütçesi, mamuller, müşteriler, bölgeler olarak düzenlendiğinden pek çok gereksinime yanıt verebilir. Diğer bütçeler yalnızca mamullere göre ayırım yapabilir.

Satış bütçesinin boyutları saptanan sürede satılacak mamullerin tümünü içeren genişlikte ve buna göre ayrıntılı hazırlanmalıdır. Firmaca satılacak her nicelikteki mamul göz önüne alınmalıdır.

Satış bütçesini hazırlamak oldukça güçtür. Bazen bu işten sorumlu olanlar zaman zaman güç durumda kalabilir. Şöyle ki üretim bölümüyle eşgüdümlü çalışmadığında satış

yöneticisi üretilmeyen mamulleri satabilir ya da üretim bölümü satılmayan mamulleri üretebilir. Bu da önemli bir bütçe sorunu yaratır. Bunun için bütçe işletme için nelerin gerekli olup olmadığına göre hazırlanmalıdır.

#### **4.2.4. Satış Bütçelerinin Düzenlenmesi ve Yönetimi**

İşletmenin bütün bölümlerinin bütçelerinin hazırlanmasında satış bütçesi temel verileri sağlar. Bu sebeple işletmelerin bütçeleme faaliyetleri satış bölümünde başlar.

Üst yönetim satış bütçesini onayladıktan sonra, öteki bölümler faaliyet planlarını ve bütçelerini hazırlarlar. Örneğin üretim bölümü, üretim ve stok masraflarını bütçelemek ve üretim planını hazırlamak için satış bütçesine başvurur.

Genellikle üretim bölümü planlanmış ve bütçelenmiş birim satışlarla ilgilenir. Ancak finansman veya muhasebe bölümü planlanmış satış tutarlarını göz önünde tutarak üretim bütçesinin yapılmasını sağlar.

Satış bütçesini belirlemek için geliştirilecek süreç öncelikle firmanın finansal ve diğer hedeflerini tanımlamayla başlamaktadır. Firma tepe yöneticisi satış yöneticisi ile birlikte satış öngörümü ve diğer pazarlama faaliyetleriyle eşgüdümlü olarak bütçe düzeyini belirler. Daha sonra bu bölgeler ve faaliyetlere göre paylaşılır.



Şekil 4.2. Satış Bütçesi Aşamaları

İkinci aşama bütçe düzeyinin belirlenmesidir. Bütçe düzeyi, tüm satış örgütünün harcamalarını kapsayacak şekilde satış yöneticisi tarafından belirlenen mevcut fonların toplamıdır.

Satış yöneticisi harcamaları için diğer bölüm önerileri ile geliştireceği bütçe için daha sonra tepe yönetiminin onayını alır.

Bütçe düzeyinin belirlenmesinde satış yöneticisi şu yöntemleri kullanabilir;

- ✓ Satışların Yüzdesi
- ✓ Karşılabilme Gücüne bağlı olarak (Bütçene göre harcama yöntemi)
- ✓ Rekabetsel Eşitlik yöntemi (Rekabete ayak uydurma yöntemi)
- ✓ Amaç-Görev yöntemi
- ✓ Yatırım geri dönüşü
- ✓ Artan maliyetler

#### **4.2.4.1. Satışların Yüzdesi**

Yöntem satış maliyetinin satış hacmine oranı bilindiğinde ve bütçe düzeyi aşılmak istendiğinde kullanılır. Örneğin bu yıl satış maliyetleri toplam satışların %6'sı civarında ise gelecek yıl bütçe düzeyi satış öngörümünün %6'sı olarak alınır. Bu yöntem kolay ve anlaşılır olması nedeniyle yoğun olarak kullanılır.

Bu yöntemde beklenen satış hasılatının belirli bir oranı, örneğin %20'si satış giderleri olarak öngörülür. Örneğin geçen yılki ciro 100.000 TL ise ve satışların bu yıl aşağı yukarı aynı düzeyde kalacağı tahmin ediliyorsa, bu yılki satış giderleri 20.000 TL olacak, satış örgütünün kullanacağı binalara ödenecek kiralar, verilecek maaş ve komisyonlar bu limiti aşmayacaktır.

#### **4.2.4.2. Karşılabilme Gücüne Bağlı Olarak (Bütçene Göre Harcama Yöntemi)**

Satış bütçesi hâlihazırda olan herhangi bir kaynağa dayalı olarak oluşturulabilir. Bu yöntem satış yüzdesine dayalı yöntemden daha zayıftır. Çünkü satış çabaları neden olmaktan çok sonuçtur. Kişisel satış için kaynakların herhangi bir düzeyde yeterli ölçüde verimli olacağını varsayar.

Bu yöntemde satış dışındaki zorunlu harcamalar yapıldıktan sonra geriye bir şey kalırsa, bu miktar satışa ilişkin faaliyetler için kullanılır. Dolayısıyla işletmenin katlanamayacağı kadar büyük bir harcamanın yapılması söz konusu değildir.

Ancak firmanın finansal gerçeklerine uymasına karşın, bu yöntem öncekiler gibi, gerekli olandan az veya fazla para harcamasına neden olabilir.

#### **4.2.4.3. Rekabetsel Eşitlik Yöntemi / Rekabete Ayak Uydurma Yöntemi**

İşletmenin yapacağı tek iş benzer kuruluşların satış faaliyetleri için yılda ne kadar harcadıklarını saptamaktan ibarettir. Ortalama bir miktar belirlenince bunun biraz altında veya üstünde bir fon ayırarak satış bütçesi oluşturulur.

Satış bütçesi, rakiplerin bütçesiyle ilişkili olarak kurulabilir. Firmanın hizmet verdiği sektörün satış yüzdesi olarak kurulabilir. Firmanın hizmet verdiği sektörün satış yüzdesi olarak satış maliyetlerinin ne olduğu konusunda bir fikir elde edilebilirse firmanın kendi satış hacmine bu yüzde uyarlanabilir. Ancak bunun elde edilmesi oldukça güçtür.

Bu tür bütçe belirlemeleri mamulün yaşam dönemindeki pozisyonu, hizmet verilen pazardaki müşteri sayısı ve müşterilerin yoğunluğuyla ilişkilendirilerek yapılmalıdır. Nitekim bunlar göz önüne alınarak yapılan bir çalışmada pazarlama harcamalarının düzeyi rakiplerin benzer mamul ve pazarlarıyla nasıl karşılaştığını gösteren bir model geliştirmiştir.

Yöntemin üstünlükleri basit olması, rakipler ölçüsünde, onlarla baş edecek kadar harcama yapmaya yöneltmesidir. Ancak bu bütçe önemli pazar fırsatlarının kaçırılmasına da yol açabilir çünkü rakip kuruluşlar farklı müşterileri hedef almış olabilirler, ürettikleri mal veya hizmetler de farklı olabilir.

#### **4.2.3.4. Amaç ve Görev Yöntemi**

Bu yöntemde belirli bir satış hedefini gerçekleştirmek için gerekli olan harcamalar hesaplanır ve toplanır. Böylece toplam olarak harcanması gereken miktar ortaya çıkar.

Firmanın özel amaçları göz önüne alınarak bütçe düzeyi belirlenir. Bu, 3 aşamada gerçekleştirilir;

1. Ulaşılabilecek amaçlar belirlenir.
2. Bu amaçlara ulaşmak için gerekli hizmetler tasarlanılır
3. Her bir hizmetin maliyeti hesaplanır.

Bu yöntem teorik açıdan önceki yöntemlerin tümünden üstün olmasına karşılık, az kullanılır. Bunun nedeni firmaların bu yöntemin aşırı derecede yüksek satış bütçelerine neden olacağını düşünmeleridir.

#### **4.2.3.5. Yatırımın Geri Dönüşü**

Satış yönetiminde satıştaki yatırımın geri ödenmesini belirlemek çok güçtür. Burada bütçe döneminde yapılan harcamaların satışta sağlanan kazançlarla geri ödemesi söz konusudur.

Örneğin yeni müşteri kazanmak ya da eski müşterilerle olan ilişkileri uzun dönemli olarak iyi tutulması durumunda yapılacak satışıdaki yatırımların kârlı olup olmayacağı düşünülür.

Bu konudaki çalışmalar daha çok verim oranına dayandırılarak yapılır.

$$\text{Verim Oranı} = \text{kâr} / \text{Satışlar} \times \text{Satışlar} / \text{Yatırım}$$

#### 4.2.3.6. Artan Maliyetler

Satış bütçesinde ana gider kalemleri, satıcıların ücretleri ve harcamalarıdır. Dolayısıyla satış gücüne eklenecek yeni bir satıcı için marjinal maliyetlerle marjinal gelirlerin karşılaştırma yapılır. Diğer bir anlatımla satıcının fayda / maliyet oranının belirlenmesi gerekir. Maliyetlerin yükselmesi katkı payının kaybına neden olacağı için çok fazla sayıda satıcının alınması istenmez.

Artan maliyetler yöntemi ek katkı payının satışlara eşit olduğu önceki bütçe düzeyinin belirlenmesini içerir.

Üçüncü aşamada mevcut fonların değişik gider kalemlerine ve satış faaliyetlerine bölüştürülmesi söz konusudur. Satış giderleri bütçesinde söz edilen gider kalemleri göz önüne alınarak firmanın harcamalar için politikası oluşturulur.

Daha sonra firma gereksinimine göre anılan yöntemlerden biri ya da birkaçı kullanılarak gider grupları ve bölgeler arasında dağılımı yapılır. Örneğin satışların %50'si ücretlere, %20'si seyahat ve konaklamaya, %12'si iletişim ve reklama, geri kalanı da diğer maliyetlere ayrılır.

Bütçenin bölgeler arasında bölüştürülmesinde bölgesel rekabet gelişme derecesi ve potansiyel göz önüne alınır. Kuşkusuz ki yönetim en iyi geri ödeme sağlayacak türde bölgeler ve gruplar arasında dağılım yapmalıdır.

Bütçe oluşturmada dördüncü aşamada bütçe sorumluluğunun kime verileceği ve bütçenin kapsayacağı dönemi belirlemektir.

Bütçeyi hazırlama sorumluluğu iki türde verilebilir;

- Birinci türde tepe yönetim ana hatlarını belirleyip, ilgili işlev alanlarına verebilir.
- İkinci grupta ise alt bölümler gereksinimlerine göre bütçeleri oluşturup tepe yönetimin onayına sunar.

Her iki türde de satış bütçelerinin oluşturulması yararlıdır.



#### 4.2.5. Satış Giderleri Planı

Satış bütçeleri biçim olarak diğer işletme bütçelerinden farklı değildir. Bu bütçelerde yer alan gider kalemleri genelde iki tür gideri içerir.

- Merkez büro giderleri
- Saha giderleri

Geniş bir satış örgütüne sahip işletmelerde saha giderlerinin (bölge büro, depo kiralari, buralarda çalışan personele ödenen maaş, komisyon, prim, bunların seyahat giderleri gibi) toplam harcamalar içindeki payı merkez büro giderlerinden çok fazladır.

Özellikle seyahat giderleri (ulaşım, konaklama, haberleşme gibi) en önemli harcama giderlerini oluşturur. Bu nedenle bu giderlerin öngörümü ve kontrolü diğerlerine göre önem kazanır. Dolayısı ile satış giderleri denildiğinde genelde **saha giderleri** ve bu giderler içinde payı en fazla olan **seyahat giderleri** anlaşılır.

Daha önce de ifade ettiğimiz gibi satış bütçeleri içinde satış elemanlarının yolluk, konaklama gibi giderleri önemli bir paya sahiptir. Bazı işletmeler bu tür giderlerin tümünü karşılar, bir kısmı hiçbirini ödemez, bazıları ise bu harcamalara bir tavan getirirler.

Satış temsilcilerine satış gayretleri çerçevesinde yapmış oldukları harcamaların kural olarak ödenmesi gerekir. Cimri davranılırsa satış elemanları görevlerini yerine getiremeyebilirler, moralleri bozulabilir ve işlerini savsaklayabilirler. Ancak aşırı iyimser ve eli açık davranıldığı taktirde bazı satış temsilcilerinin gereksiz harcamalar yaparak, firmayı istismar etmeleri olasılığı da vardır.

Satış yöneticilerinin hangi giderlerinin satış gideri olarak kabul edileceğini, hangilerinin edilemeyeceğini baştan açık bir biçimde belirlemeleri ve satış örgütüne duyurmaları gerekir.

Bazı harcamaların gerçek bir satış gideri olduğu tartışmaya gerek olmayacak kadar açık olmasına karşın, bazıları böyle değildir.

Örneğin ulaşım harcamaları gerçek bir satış gideridir. Satıcı Kayseri'ye gitmek için otobüse binmişse veya otomobil kiralamışsa bu gider ödenmelidir. Ancak kaldığı otelde gömleğini yıkatmışsa bu gider karşılanacak mıdır? Bu bir satış masrafı mı yoksa şahsi bir gider midir?

İşletmelerin masraf karşılama konusunda karar vermek için kullandıkları temelde 4 yöntem vardır. Bunlar;

1. Sıfır ödeme planı
2. Sınırsız ödeme planı

3. Sınırlı ödeme planı
4. Karma sistemler

**1) Sıfır ödeme planı:** Bazı işletmelerin satış temsilcilerine satış gayretleri çerçevesinde yapmış oldukları masraflar için herhangi bir ödeme yapmadıkları yöntemdir.

Bu son derece basit bir yöntemdir. Neyi satış gideri olarak kabul edeceğiz ve ödeyeceğiz? gibi bir soru ortadan tamamen kalkmış olur. Satış için gerekli giderlerin satıcıya ödenen maaş ve/veya komisyonun içinde olduğu varsayılır. Böylece satış elemanları şirkete hesap vermek zorunda kalmazlar, bu da onlar açısından bir avantaj olarak kabul edilebilir. Ancak elime daha fazla para kalsın düşüncesi ile satış temsilcilerinin gerektiği kadar harcama yapmaması olasılığı her zaman vardır.

**2) Sınırsız ödeme planı:** Bu yöntemde ilkinin tam tersi yapılır ve belgelenen her masraf ödenir. Satışla ilgili giderler için herhangi bir sınır yoktur.

Bu sistemin en önemli avantajı esnek olmasıdır. Satış temsilcileri işin niteliğine göre gereken harcamayı yaparlar. Eğer müşteriyi ikna etmek için akşam pahalı bir lokantada yemeğe götürmek gerekiyorsa satış temsilcisi onu çekinmeden davet eder. Ancak bu yöntem benimsendiğinde satış giderlerinin dönem sonunda ne olacağını önceden kestirmek çok güçtür.

**3) Sınırlı ödeme planı:** Bu yöntemde masraflara tavan getirilir. Tavanlar masraf kalemleri itibari ile veya dönem olarak konabilir. Örneğin haberleşme giderlerini gerçek bir satış gideri olarak kabul edebilir ancak günde 25 TL ödenebilir. Eğer satış elemanı daha fazla harcamak istiyorsa bunu kendi cebinden karşılar.

Doğal olarak bu yöntemin öncekilere göre üstünlüğü masraflara bir sınır getirmek, olası suiistimallere son vermek ve satış giderlerinin ulaşacağı boyutu kısmen de olsa önceden kestirebilmektir.

Ancak yöntemin başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için sınırların doğru olarak konulması gerekir. Fiyatların çok hızlı değiştiği bir ülkede konan sınırlar kısa sürede anlamlarını kaybedebilirler. Yaptığı giderlerin firma tarafından ödenen para ile artık karşılanmadığını, cebinden yaptığı harcamaların giderek arttığını gören satış görevlisi müşteri ziyaretlerini aksatır, örneğin zamanının büyük bir bölümünü sahada değil, ofiste geçirmeye başlar.

**4) Karma sistemler:** Bu sistemde diğer yöntemler bir arada kullanılır. Örneğin bazı giderlere sınır getirilirken, diğerleri serbest bırakılır.

Satış masraf planları yapılırken yöneticilerin dikkatli olmaları, çok sayıda faktörü bir arada ele almaları gerekir

#### 4.2.6. Satış Giderleri Bütçesi ve Kontrolü

Satış giderleri bütçesi satıcıya yapılan her türlü ödemeleri, satış arttırmak için yapılan faaliyet giderlerini, satışın gerçekleşmesinde yapılan harcamaları içeren oldukça geniş kapsamlı bir gider bütçesidir. Kısaca pazarlama işlevinin yerine getirilmesi için yapılan tüm harcamaları kapsar. Birçok firmada maliyetin bu ögesi, toplam maliyetlerin önemli bir oranını oluşturmaktadır. Etkin bir denetimle birlikte bu tür maliyetlerin özenle planlanması firmanın kâr potansiyelini çok büyük derecede etkilemektedir.

Satış giderleri bütçesini hazırlama sorumluluğu pazarlama bölümüne aittir. Ancak katılımcı yönetimle diğer bölümlerin sorumluları satış giderleri bütçelerinin hazırlanmasından sorumlu olmalıdırlar Satış gider bütçeleri denetlenebilir harcamaları içermeleri ve her plana zaman boyutlarıyla uyumlu olarak, ara dönemler ve başka uygun sınıflar açısından ayrıntılandırılmalıdır. Sorumlu satış yöneticisinin hazırlayacağı satış gider bütçesi, planlı bir faaliyet biçiminde ya da çıktıya dayanmalıdır.

Satış giderlerini bütçelemek görüldüğü kadar kolay değildir. Kimi giderler kolaylıkla belirlenebilir. Örneğin kira satıcı ücretleri, ısıtma aydınlatma giderleri kolayca belirlenebilir. Aynı biçimde satış primleri de net satışlar bütçesi kullanılarak kolaylıkla belirlenebilir buna karşın birçok satış giderlerinin doğrudan ilişkisi yoktur ve yönetimce keyfi olarak belirlenir.

Satış giderleri bütçesi etkin bir denetimin sağlanması için şu hesapları içermelidir;

- ***Dolaysız satış giderleri***
  - Satıcı ücretleri
  - Primler(Komisyon)
  - Seyahat giderleri
  - Haberleşme giderleri
  - Malzeme giderleri
  - Kiralar
- ***Reklam ve satış geliştirme giderleri***
  - İlan ve tanıtım giderleri
  - Eşantiyon dağıtım giderleri
  - Tabela, pano ve billboard giderleri
  - Malzeme giderleri

- ***Nakliye Giderleri***
  - Taşıma Giderleri
  - Ücretler
  - Amortisman Giderleri
  - Malzeme bakım giderleri
- ***Depolama giderleri***
  - Ücretler
  - Kiralar
  - Bakım onarım giderleri
  - Amortismanlar
  - Sigorta giderleri
  - Enerji giderleri
- ***Kredi ve tahsilat giderleri***
  - Ücretler
  - Kredi servis giderleri
  - Hukuksal izleme giderleri
  - Şüpheli ve batık alacaklar karşılığı
- ***Diğer Dağıtım Giderleri***
  - Satış yönetimi giderleri

## Uygulamalar

### GLOBAL ELEKTRONİK

Satış Müdürü Selami Narin hızlı adımlarla koridoru geçti ve toplantı salonuna girdi. Saat sekizi otuz beş geçiyor, sekiz vardiyasının temizlik işçileri ofisleri toplantı salonuna bağlayan koridoru ve koridorda yer alan ürün örneklerini her sabah olduğu gibi özenle siliyorlardı. Selami Bey bu konuda çok titizdi. Pislğe tahammülü yoktu. Her şey düzenli ve temiz olmalıydı. İşte birini alırken en çok bu noktaya dikkat ederdi. Dağınık, düzensiz, kılığı kıyafeti yerinde olmayan, sakallı bıyıklı kişilerin Global’de yeri yoktu. Bu nedenle bazı satış temsilcileri ona, antidemokratik, despot bir kişi olmakla bile suçlanmışlardı. Ama o bunlara kulak asmazdı. Koridordaki örnekler ona göre işletmenin aynasıydı. Pırıl pırıl olmalıydılar. Bu nedenle iyi silinmediklerini düşündüğü günler derhal idare amirini arar bir işçi göndererek yeniden silinmelerini isterdi. Fabrikaya bir misafir geldiğinde giriş kapısından girip merdivenle ikinci kata çıktığında koridorda sağlı sollu olarak yerleştirilmiş televizyonlar, buzdolapları, çamaşır makineleri ve diğer ürünleri görürdü. Bekleme salonu da hemen karşıda olduğu için burada oturanlar da ürünleri rahatça izleyebiliyorlardı.

Selami Bey toplantı salonuna girdiğinde Genel Müdür Mehmet Koşansu, Pazarlama Müdürü Sabri Ergin, Muhasebe Müdürü, Alev Topağaç ön sıradaki koltuklarda çoktan yerlerin almışlardı. Sabri Ergin ve Alev Topağaç Selami Bey içeriye girdiğine ‘Nasıl oldu da geç kaldı?’ gibisinden bakıştılar ve hafifçe gülümsediler. Satış temsilcileri de tam kadro oradaydılar. Hepsi siyah krovaze bir ceket, gri pantolon giymişlerdi. Şirkette erkek satış elemanları için belirli bir kıyafet mecburiyeti vardı. Sadece sayıları çok az olan kadın elemanlar bu konuda biraz daha fazla özgürlüğe sahiptiler.

Sabah toplantılarına katılmak, İstanbul dışında iş seyahatinde olanlar ve meşru mazeretini bir gün önce bildirenler hariç tüm satış temsilcileri için mecburiydi. Toplantılar genellikle 30-45 dakika sürer, gününe göre pazarlama ya da satış müdürü kısa bir konuşma yapar, topluca bir durum değerlendirmesi yapılır, satış elemanları sorunlarını aktarırlar, görüşlerini bildirirlerdi. Toplantı bitince kısa bir kahve arası verilir ve daha sonra herkes işine başlardı.

Genel Müdür Mehmet Koşansu’ya göre hiçbir şey bu sabah toplantıları kadar motive edici olamazdı. Satış personelinin performansını yükseltmek amacı ile bu güne kadar başka yöntemler de denenmiş fakat en etkili sabah toplantıları olmuştu. Bir satış elemanı için şirketin tam desteğine sahip olmak fevkalade önemliydi. Bunu Koşansu kendi deneyimlerinden de biliyordu. Kendisi de uzun yıllar satış temsilcisi olarak çalışmış ama maalesef o zamanlar böyle bir desteği hiçbir zaman görmemişti. Sık sık ‘Şimdiki arkadaşlar şanslı sayılır.’ derdi.

Sabri Bey’e göre de kişinin bir grubun üyesi olduğunu bilmesi, yalnız olmadığını hissetmesi başarısı üzerinde çok etkiliydi. Global’de hiçbir zaman birçok firmada uygulanan ‘Her koyun kendi bacağından asılır.’ politikası benimsenmemiştir. Global’in satış temsilcileri

müşterilerin karşısına geçtiklerinde şirketten tam bir destek aldıklarını bilerek söze başlarlar. Global’de satış temsilcileri arasında kıskançlık 0 denilebilecek kadar azdır. İdarenin titizlikle seçilen ve işe alınan satış temsilcilerine güveni tamdır. Bu ağabey-kardeş ilişkileri ve şirketin diğer özellikleri nedeniyle bugüne kadar kota sistemi uygulamak hiç düşünülmemiş, buna gerek duyulmamıştır. Sabah toplantılarında alınan kısa sözlü raporlar işlerin nasıl gittiğini takip etmek için yeterli görülmüştür.

Ancak son iki yıl içerisinde şirketin mal bileşiminin çeşitlenmesi ve bazı malların satışlarının arzu edildiği kadar gerçekleşmemesi bu sistemden vazgeçilmesi ve yerine bölge, mal ve satış elemanı temellerinde kota sistemine geçilmesinin zamanının geldiği konusunda ciddi tartışmalar başlamıştır. Şirketin faaliyetlerini özellikle mali açıdan denetlemekle sorumlu denetim şirketinden de bu yönde baskılar gelmektedir. Ancak Global yönetimi kota sistemi lehinde ileri sürülen tezleri haklı bulmakla birlikte yıllardır uyguladığı kendi sistemine de zarar vermekten çekinmekte, özellikle beşeri ilişkiler açısından bir hata yapmak istememektedir. İşveren – satış temsilcileri arasında karşılıklı güven, daha önce de ifade edildiği gibi şirketin en önemli sermayesidir. Ayrıca kota sistemi uygulanacaksa bu nasıl bir sistem olacaktır? Denetin firması bu konuda bir tavsiyede bulunmamış ve bu konuda sorulan soruları da cevaplandırmaktan kaçınmıştır.

Selami Bey’e göre satılan bütün ürünleri kapsayan satış temsilcisi ve bölge bazında kotalar uygulanabileceği gibi her ürün için ayrı bir kota da oluşturulabilir. Teorik olarak masrafları kontrol etmek için satış kotaları da belirlenebilir. Satış yönetimi kitaplarında her biri farklı bir amaca hizmet eden çok çeşitli kotalardan söz edilmektedir. Ancak acaba bunlara gerek var mıdır? Satış temsilcileri satış giderleri konusunda son derece titiz davranmaktadırlar. Bu güne kadar hiçbirinin yönetimin dikkatini çekecek ölçüde masraf yaptığı görülmemiştir. Masraf kotaları ile veya başka önlemler alarak aile içi dayanışmaya zarar verilebilir! Sonra satış kotaları konusunda satış elemanları daha mı fazla çalışacaklardır? Kota sistemi uygulanmasına rağmen başarısız olmuş birçok işletme olduğuna göre, kota başarı için tek başına yeterli bir sihirli değnek değildir!

Türkiye’de kişi ve aile başına buzdolabı, çamaşır makinesi gibi ürünlerin sayısı batı ülkelerine göre hayli düşük olmakla birlikte, beyaz eşya pazarı genelde hayli durgundur. Hele son zamanlarda pazarda satıcı tabiri ile kıl kıpırdamamaktadır. Bu durum rekabeti şiddetlendirmekte, firmalar talebi harekete geçirebilmek için 70 ekran bir TV alana 37 ekran TV bedava gibi çeşitli yöntemlere başvurmaktadırlar. Gazetelerin belli sayıda kupon toplayan okurlara bedava TV, çamaşır makinesi, bisiklet gibi eşyalar dağıtmalarının da satışları olumsuz etkilediği öne sürülmektedir. Bayiler vade farklarından yararlanmakta, liste fiyatlarına genellikle uymamaktadırlar. Pazardaki ürün fazlası ve likidite darlığı spot pazara da neden olmuş, özellikle küçük işletmeler fiyat konusundaki kontrollerini tamamen kaybetmişlerdir. Bununla birlikte büyük yerli ve yabancı firmalar geleceğe ümitle bakmakta, iç pazara sığamayan lider firmalar dış pazardaki gayretlerini giderek yoğunlaştırmaktadırlar.

Ancak bu olumlu gelişmeler bir kenara bırakıldığında, yukarıda ifade edildiği gibi pazarda tam bir karmaşa, bazen tamamen bilinçsizce yürütülen bir savaş vardır. Eğer geçen hafta ziyaret ettiğiniz bir bayiye bu hafta 2-3 TV, birkaç buzdolabı ve diğer ürünlerden verebilerseniz, kendinizi başarılı saymanız gerekir. Satış temsilcilerine göre onlar her gün aynı örnek olayı yaşamaktadırlar. Bununla birlikte örgüte tam bir güven hâkimdir ve Selami Bey'e göre herkes elinden geleni yapmaktadır. Satış temsilcilerinin müşterilerle olan ilişkileri fevkaladedir. Eğer bu ortamda savaş yapılabilir, ayakta kalınabiliyorsa, bu satış ekibinin gayet içten gayretinin ürünüdür.

Satış müdürüne göre eğer işletmede bir şeyler yapılmak isteniyorsa kota sistemi yerine mevcut finansal teşvik sistemi gözden geçirilmelidir. Belki uygulanan komisyon oranlarında bir yanlışlık vardır. Bu güne kadar küçük mutfak aletleri için hiç veya çok az komisyon verilmiş, TV'de satış güçlükleri dikkate alınarak bu oran çok daha yüksek tutulmuştur.

Denetim firmasına göre satışlara ödenen komisyonlar arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Açık olan bir şey varsa o da televizyon dalında işlerin iyi gitmediğidir. (Bakınız Tablo:1) Şirket, satışlarını ve geleceğini personelinin iyi niyetine bırakamaz. Firma yönetimi en azından ürün bazında yönlendirici hedeflere sahip olmalıdır. Global pazarda lider konumunda değildir, ancak marjinal firma olarak da nitelendirilemez. Sabah toplantıları ile iş yapmaktan vazgeçip, bir an önce planlı bir yönetim tarzını benimsemelidir.

**Tablo 1: Son Altı Yılda Satışlar**

<b>Yıllar</b>	<b>Televizyon</b>	<b>Büyük Beyaz Eşya</b>	<b>Küçük Mutfak Aletleri</b>
1992	57.000	26.000	100.000
1993	111.000	24.000	88.000
1994	115.600	33.001	99.000
1995	115.400	44.613	120.000
1996	88.700	53.060	160.000
1997	66.010	42.010	153.703

Kaynak: Mehmet Karafakioğlu (2006), Örnek Olaylarla Satış Yönetimi, 3. Basım, Literatür Yayınları, İstanbul, s. 95-99.

## Uygulama Soruları

1. Global Elektronik'teki satış yönetimi hakkında ne düşünüyorsunuz? Bu yönetim tarzının artı ve eksileri nelerdir?

2. Global Elektronik denetim firması tarafından önerilen kota sistemine geçmeli midir? Bunu gerekli görüyor musunuz? Cevabınız 'Evet' ise neden? Bu durumda nasıl bir kota önerirsiniz?



## **Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti**

Bu bölümde, satış kotalarının ne olduğu ve satış gücü yönetiminde satış kotalarının önemi üzerinde ayrıntılı olarak durulmuştur.

Satış kota türleri ve kotaları belirlemede kullanılan yöntemler kapsamlı olarak incelenmiştir. Ek olarak kotaların yönetilmesinde dikkate alınması gerekenler irdelenmiştir.

Satış bütçesinin işletme planlarındaki yeri ve önemine de değinilmiştir. İşletmenin satış bütçesini belirlerken kullandığı yöntemler ve yaklaşımlar incelendikten sonra satış giderleri planı ve kontrolü ele alınmıştır.

## Bölüm Soruları

### 1. Satış kotalarına dair aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır?

- a) Kotalar, satış gücü amaçlarına ve bunlara erişmek için geliştirilen planlara dayandırılır.
- b) Satış kotaları tanım olarak belirli bir dönem için pazarlama birimine bağlanan satış hedefidir.
- c) Kotalar satış bölgeleri için saptanabileceği gibi, bölgede yer alan farklı tipte müşteri veya pazarlanan her mal için ayrı ayrı da oluşturulabilir.
- d) Kotaların belirlenmesinde kullanılan süreler genellikle aylık, üç aylık, altı aylık veya yıllık olarak alınır.
- e) Satış kotaları performans belirleyicilerinden olduğu için satıcıların morali üzerinde etkili değildir.

### 2. Satıcılar için satış kotalarının konulmasının amaçları arasında aşağıdakilerden hangisi yer almaz?

- a) Firmanın güçlü ve zayıf yanlarının belirlenmesini sağlar.
- b) Satış kotası satıcıyı güdüler.
- c) Ücretlendirme planlarının etkinliğini artırır.
- d) Satış kotaları, satış yarışmaları ile birlikte kullanıldığında satıcıları güdülemez.
- e) Denetim ve ölçümlemede standartların oluşturulmasına yardımcı olur.

### 3. Aşağıdakilerden hangisi faaliyet kotaları /satıcıların eylemlerini esas alan kotalar arasında gösterilmez?

- a) Yeni müşterilere yapılan ziyaretler
- b) Olası müşterilerle yazışmalar
- c) Aracılarla toplantılar düzenleme
- d) Servise yönelik ziyaretler (bakım-onarım)
- e) Otel, yemek, ulaşım harcamaları

4. i. Ücretler
- ii. Prim ve ikramiyeler
- iii. Doğrudan seyahat giderleri
- iv. Büro ve haberleşme giderleri
- v. Satış özendirme materyalleri, iskonto ve vadeler

**Yukarıdakilerden hangileri satış bütçe kalemleri arasında olabilir?**

- a) Yalnız iii
- b) ii, iv, v
- c) ii, iii, v
- d) i, ii, iv, v
- e) i, ii, iii, iv, v

5. “\_\_\_\_\_ genel olarak satışların belirli bir yüzdesi ya da sabit bir nicelik verilerek uygulanır. Örneğin satıcı direk harcamalarını günlük satışının %1 ya da %2’si dolayında yapılabilir.”

**Yukarıdaki boşluğu doğru şekilde tamamlayan seçenek hangisidir?**

- a) Satış hacmi kotaları
- b) Net kar kotaları
- c) Harcama kotaları
- d) Katkı payı kotaları
- e) Faaliyet kotaları

6. I. Bölge potansiyelini göz önüne alarak kotaları belirlemek

II. Bölge tahminini yapmadan tüm pazar için firmanın satış öngörümü pazar potansiyeliyle ilişkili olarak kotaları belirlemek

III. Satış ya da pazar potansiyelinden bağımsız olarak kotaları belirlemek

**Yukarıdaki verilen ifadelerden hangisi/hangileri kota düzenlenmesi yaklaşımlarından biridir?**

a) Yalnız II

b) Yalnız III

c) I ve II

d) I ve III

e) I, II ve III

7. **Aşağıdakilerden hangisi satış potansiyelinden bağımsız olarak saptanan kota türlerinden biri değildir?**

a) Yatırım geri dönüşüne bakılarak

b) Yönetici yargılarına göre

c) Geçmiş satışlara bakılarak

d) Kotalar ücretlendirme planıyla ilişkilendirilerek

e) Satıcının kendi kotalarına dayalı olarak

8. **Aşağıdakilerden hangisi satış bütçesi kalemleri arasında yer alan öğelerden biri değildir?**

a) Ücretler

b) Prim ve ikramiyeler

c) Performans

d) Doğrudan seyahat giderleri

e) Büro ve haberleşme giderleri

9. I. Satışların Yüzdesi

II. Amaç-Görev yöntemi

III. Yatırım geri dönüşü

IV. Azalan maliyetler

**Bütçe düzeyinin belirlenmesinde satış yöneticisi yukarıdakilerden hangisi/hangilerini kullanabilir?**

a) Yalnız I

b) I ve IV

c) II ve III

d) I, II ve III

e) I, II, III ve IV

**10. Aşağıdakilerden hangisi işletmelerin masraf karşılama konusunda karar vermek için kullandıkları temel yöntemlerden biri değildir?**

a) Sıfır ödeme planı

b) Sınırsız ödeme planı

c) Kısıtlı sistemler

d) Karma sistemler

e) Sınırlı ödeme planı

**Cevaplar**

1)E, 2)D, 3)E, 4)E, 5)C, 6)E, 7)A, 8)C, 9)D, 10)C

## **5. SATIŞ BÖLGELERİNİN BELİRLENMESİ**

## **Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?**

### **5. SATIŞ BÖLGELERİNİN BELİRLENMESİ**

#### **5.1. Satış Bölgelerinin Tasarımı**

#### **5.2. Satış Bölgesi Oluşturmanın Sağlayacağı Yararlar**

#### **5.3. Satış Bölgelerini Oluşturma Ölçütleri**

##### **5.3.1. Firma Hedefleri**

##### **5.3.2. İstenen Bölge Özellikleri**

#### **5.4. Satış Bölgelerinin Oluşturulması**

##### **5.4.1. Temel coğrafi kontrol ünitesinin seçilmesi**

##### **5.4.2. Her Coğrafi Kontrol Ünitesinin Satış Potansiyelinin Saptanması**

##### **5.4.3. Kontrol Ünitelerinden Satış Bölgelerinin Oluşturulması**

##### **5.4.4. Düzeltmelerin Yapılması ve Satış Bölgelerinin Kesin Sınırlarının Saptanması**

#### **5.5. Satış Bölgelerini Belirleme Yöntemleri**

##### **5.5.1. İşyükü Yöntemine Göre Bölgeleri Belirleme**

##### **5.5.2. Bölümlenme Yöntemine Göre Belirleme**

#### **5.6. Satıcıların Bölgelere Atanması**

#### **5.7. Satış Rotalarının Belirlenmesi**

#### **5.8. Satış Bölgelerinin Kurulmasını Gerektirmeyen Durumlar**

#### **5.9. Satış Bölgelerinin Gözden Geçirilmesi**

### **Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular**

1. Satış bölgelerinin kapsamı nedir? Neden ihtiyaç duyulur? Tartışınız.
2. Satış bölgelerini oluşturma süreçleri ve yöntemleri nelerdir?
3. Satış bölgelerinin belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken hususlar sizce nelerdir? Tartışınız.



### Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

<b>Konu</b>	<b>Kazanım</b>	<b>Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği</b>
Satış bölgelerinin tasarımı	Satış bölgeleri tasarımının kapsamını kavramak	Satış bölgelerinin tanımlanması yoluyla kazandırılacaktır.
Satış bölgelerinin oluşturulma süreci	Satış bölgelerinin oluşturulma süreci hakkında bilgi sahibi olmak	Konu ile ilgili temel kavramlar ve örneklerin okunması ve tartışılması ile elde edilecektir.
Satış bölgelerini belirleme yöntemleri	Satış bölgeleri belirleme yöntemlerini ve farklılıklarını kavramak	Örnekler yoluyla kazandırılacaktır.

## **Anahtar Kavramlar**

- Satış bölgeleri
- Bölge oluşturma ölçütleri
- Bölge oluşturulması
- Bölge belirleme yöntemleri
- İş yükü yöntemi
- Bölümleme yöntemi
- Satış rotaları

## **Giriş**

Satış bölgelerinin oluşturulması, pazar ve satış potansiyellerinin belirlenmesi, satış öngörümü yapma ve bütçeleri hazırlamayla birlikte algılanan stratejik satış yönetimi, planlama sürecinin bir parçasıdır.

Pazarın geniş ve büyük olması denetimi güçleştirmektedir. Dolayısıyla, firma satış bölgelerini belirleme ile denetimi kolayca yürütebilmekte; bu da pazarda rekabet üstünlüğü yaratabilmektedir

Bu bölümde satış bölgelerinin oluşturulması süreci kapsamlı şekilde açıklanmaktadır.

## 5.1. Satış Bölgelerinin Tasarımı

Satış bölgesi, satış planlamasında ve satışların kontrolünde en fazla yararlanan bir baz olmanın yanı sıra, işletmenin pazarlama etkinliğinin artırılmasında da odak noktasıdır.

Satış bölgesi “bir satış temsilcisine verilen, coğrafi sınırları belli, fiili müşteriler yanında potansiyel müşterilerden de oluşan pazar bölümü” şeklinde tanımlanabilir.

Bu tanıma göre her satış temsilcisi atandığı bölgedeki müşterilere etkin bir hizmet götürmekle kalmayıp, zaman içerisinde bu bölgedeki müşteri portföyünü genişletmekle de sorumludur. Onlar bölgelerinin pazarlama yöneticileridir. Bu nedenle görevleri sadece satmak değil belirli planlama ve denetim faaliyetlerini de özenle yerine getirmektir.

Satış bölgesi; mevcut ve olası tüketicilerin oluşturduğu ve genellikle coğrafi sınırları belli olan pazar bölümüdür. Buna göre bölgelere ayırmanın temelinde “tüketici” vardır. “iyi” bir satış bölgesi, parası olan ve bunu harcamaya gönüllü olan tüketiciyi bir araya getirir. Bu nedenle satış bölgesini coğrafi sınırlarla belirleme yerine, pazarın alım gücüyle saptamak daha uygundur.

Satış bölgesi denildiğinde, coğrafi bir boyut akla gelmekle birlikte, bölgenin sınırlarını, büyüklüğünü belirleyen aslında ülkeler, şehirler, semtler ve sokaklar değil, bölgedeki satış potansiyeli ve/veya satış elemanlarının yetenekleridir.

Özellikle endüstriyel mamul gruplarında bölgelere ayırma, satıcı etkinliğinin artırılmasında ve yeni pazar fırsatlarının artırılmasında önemli olmaktadır. Çağdaş satıcılık anlayışında pazarı global ele almak yerine alt bölümlere ayırarak her bölge için satış faaliyetlerinin planlanması söz konusudur.

## 5.2. Satış Bölgesi Oluşturmanın Sağlayacağı Yararlar

Satış bölgeleri oluşturmanın işletmeye sağlayacağı yararlar şu şekilde sıralanabilir:

- Pazar kapsamının genişlemesi
- Satış harcamalarının satışlar içindeki oranının küçülmesi
- Müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesi
- Satış temsilcisinin ilgili moralinin yükseltilmesi
- Kişisel satış ve basta reklam olmak üzere diğer tutundurma çabalarının daha etkin bir biçimde uyumlaştırılması
- Satış elemanının başarı düzeyinin daha iyi belirlenmesi

Özetle; tüketici/müşterilere daha iyi hizmet etmek, satış maliyetlerini azaltmak, pazara daha iyi nüfus etmek mal/müşteri/ bölge bazında uzmanlaşmak, satış gücünü motive etmek,

satıcıların performansını artırmak, tahsilatı hızlandırmak vb. de bölgeler oluşturmanın yarar ve nedenleri arasında sayılabilir.

### **5.3. Satış Bölgelerini Oluşturma Ölçütleri**

Satış bölgelerinin belirlenmesinde kullanılan ölçütler firmalara göre farklılık gösterir. Genelde firma hedefleri ve istenen bölge özellikleri olarak iki grup altında toplanır.

#### **5.3.1. Firma Hedefleri**

Firma açısından bölgelerin belirlenmesinde kâr katkısı temeldir. Kimi firmalarda bölgeler kâr merkezleri olarak gruplandırılır. Kâr tasarıları bölge sınırları ya da bölgelerin kapsanmasında hangi değişikliklere gereksinim duyulduğunu belirlemeye yöneliktir.

Toplam satış hedefinin bir önceki yıla oranlanması ile öngörülen satış artış hızı oranı tüm bölgelere uygulanarak bölgeler için satış hedefleri belirlenebilir. Fakat bölgede yoğun göç potansiyeli düşürürken, sanayileşme potansiyeli arttırır.

#### **5.3.2. İstenen Bölge Özellikleri**

Bölge özellikleri coğrafik ve zamanla ilişkili boyutlar olarak iki gruptur.

Bölgesel boyutlar potansiyel ve iş yükü belirlenmesini kapsar. Her bölge satış potansiyelinin niceliği satıcıya yararını sürdürebilmeli, diğer bir anlatımla satıcının yarar standardını sağlamalıdır. Potansiyelin az olması satıcının güdülenmesini ve performansını etkileyebileceği gibi çok yüksek olması da iyi, mevcut ve olası müşterilere yeterince ulaşmayı engeller.

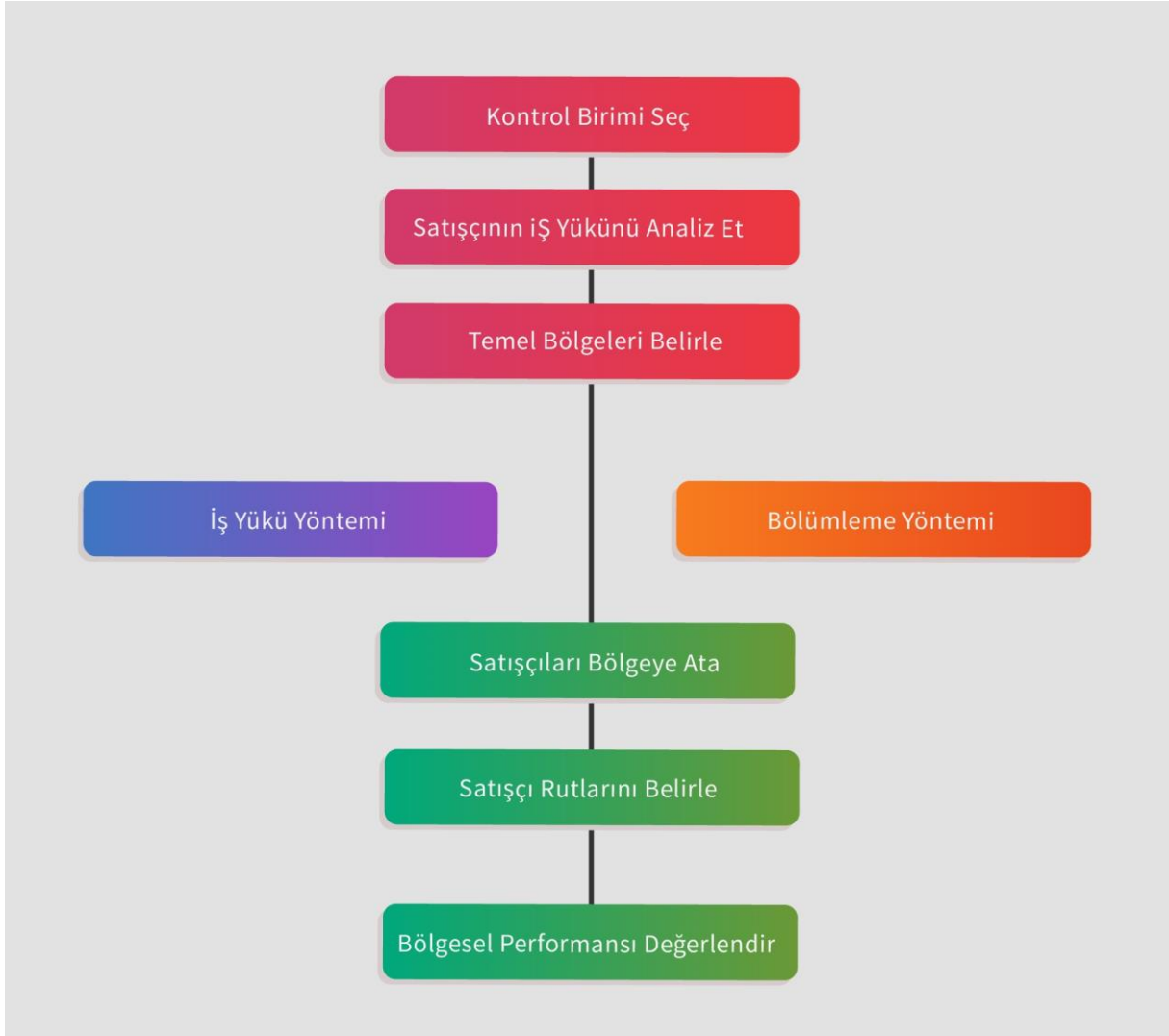
İş yükü, bölgenin tamamına hizmet verebilmek için istenen çaba niteliğidir. Bölgenin fiziksel olarak hacminden ve konumundan büyük ölçüde etkilenir. Bölgenin yaygın olması seyahatleri artıracak ve zaman kaybına yol açacaktır. Dolayısıyla müşteriyle yüz yüze yapılacak aktif satış zamanı için az bir süre harcanacaktır. Bölgede müşteri yoğunluğunun kentsel ve kırsal olarak değişmesi satıcının iş yükünü artıran ya da azaltan bir diğer konudur.

Zaman: Her bir müşteride harcanacak sürenin ne kadar olması gerektiğini belirler. Satış potansiyelinin yüksek olduğu bölgelerde ayda 3-4 kez; düşük olduğu bölgelerde ise ayda 1 kez yada 2 ayda bir ziyaret yapılabilir.

### **5.4. Satış Bölgelerinin Oluşturulması**

Satış bölgelerinin oluşturulması veya mevcut satış bölgelerinde bir değişiklik yapılması, çeşitli aşamalardan oluşan bir süreçtir. Bu sürecin değişik aşamalarında kullanılması gereken karar ölçütleri veya kriterleri, pazar bölümünün hacmi ve pazar potansiyeli, uygun pazar kapsamı, makul iş yükü, coğrafik açıdan uygulanabilir sınırlar gibi ölçütlerdir. Bu açıdan geliştirilecek süreç bu amaçların tümünü gerçekleştirecek biçimde tasarlanmalıdır.

Satış bölgelerinin belirlenmesinde farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bir yaklaşıma göre aşağıdaki gibi sıra izlenebilir:



**Şekil 5.1:** Satış Bölgelerinin Oluşturulma Süreci

Bir diğer yaklaşıma göre ise; satış bölgelerinin oluşturulması veya değişiklik yapılması süreci esas olarak şu dört aşamadan oluşur:

1. Temel Coğrafi Bölgelerinin Seçilmesi
2. Her Coğrafi Kontrol Ünitesinin Satış Potansiyelinin Belirlenmesi
3. Kontrol Ünitelerinden Satış Potansiyelinin Oluşturulması
4. Düzeltmelerin Yapılması ve Satış Bölgelerinin Kesin Sınırlarının Saptanması

#### **5.4.1. Temel coğrafi kontrol ünitesinin seçilmesi**

Satış bölgelerinin oluşturulmasında ilk adım temel coğrafi kontrol ünite veya bölgelerinin seçilmesidir. Temel coğrafi kontrol ünitesi olarak coğrafi bölgeler varsa eyaletler, kentler veya kentler içindeki çeşitli bölgeler veya ilçeler kullanılabilir. Temel coğrafi kontrol üniteleri, daha küçük coğrafi kontrol ünitelerine bölüştürülürler. Bunun nedeni, bölgelerin satış potansiyelinin daha gerçekçi olarak saptanmasına ve daha tutarlı ve az değişme gösteren bölgeler elde edilmesine olanak sağlamasıdır.

Bölge seçiminin birinci aşaması hizmet verilecek bölgenin coğrafik olarak sınırlarının belirlenmesidir. Bölgeler (Marmara, Orta Anadolu vb.), kentler (Ankara, İstanbul vb.), ticaret merkezleri (serbest bölgeler- Mersin-Adana vb.) organize bölgeler, kırsal bölgeler ya da daha küçük yerleşim yerleri bölge olarak alınabilir. Buna göre coğrafik olarak ulusal pazar alt bölümlere ayrılarak kontrol birimleri saptanır. Bölgelerin, kentlerin ve bunların çevrelerindeki sanayi ve ticaret merkezleri, alan ve hacim olarak büyüklüğüyle orantılı olarak daha geniş ya da daha dar kapsamlı tutulabilir.

Bunların dışında kentlerde belediyelerin yaptığı çalışmalara bağlı olarak bölgeler seçilebilir. Ekonomik, sosyolojik ve demografik özelliklere göre kentlerde belirlenen semtler bölge alınabilir.

Kontrol birimlerinin bir diğeri ticari bölgelerdir. Ticari bölge mamulün türüne, dağıtım kanallarına, dağıtım düzeylerine, ulaşım şebekesine, topografik koşullara bağlı olarak belirlenir. Bu serbest bölgeler (Mersin, İzmir vb.) olabileceği gibi pamuk ve pamuklu dokuma, (örneğin Adana) bakliyat (Güneydoğu Anadolu-Gaziantep) gibi spesifik bir mamul grubu içinde kullanılabilir.

#### **5.4.2. Her Coğrafi Kontrol Ünitesinin Satış Potansiyelinin Saptanması**

Temel coğrafi kontrol üniteleri belirlendikten sonra satış potansiyelini belirlemek gerekir.

Satış potansiyeli pazarlama literatüründe “belirli bir sürede belli bir mal veya hizmetin satılması olası olan en yüksek düzeyi” olarak tanımlanmaktadır. Böylece pazarlama yöneticisi saptanan her üniteye belirli bir sürede firmanın malından en çok ne kadar satabileceğini tahmin etmelidir.

Bunun için öncelikle hedef alınan tüketiciler olanaklar ölçüsünde ayrıntılı ve tam olarak tanımlanmalıdır. Bu tanımlamada cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, yaşanılan çevre ve gelir düzeyi gibi ana demografik ve sosyo ekonomik boyutlar kullanılmalıdır. İlgili veriler daha önce belirtilen değişik ikincil kaynaklardan veya birincil kaynaklardan sağlanabilir. Birincil kaynaklar arasında satıcıların müşterilerle dolaysız ilişkide bulunduğu durumlarda satıcılardan sağlanacak bilgiler özellikle önemlidir. Mal veya hizmetin türü, tüketici veya müşteri tanımının hangi ayrıntıda yapılması gerektiğini belirler.

Genel olarak tüketim malları için tek tek tüketici veya müşterilerin tanımlanması gerekmediği hâlde endüstri malları için her bir tüketici veya müşterinin ayrıntılı olarak tanımlanması gerekebilir.

Firmanın satış potansiyelinin belirlenmesinde o kontrol ünitesindeki toplam Pazar potansiyeli, firmanın geçmişteki Pazar payı, değişen Pazar ve rekabet koşulları birlikte değerlendirilmelidir. Bu değerlendirme sonucunda yeterli satış potansiyeli olan kontrol üniteleri saptanır.

Yaygın dağıtım politikası dışındaki dağıtım politikalarının izlendiği firmalar için bu değerlendirme özellikle önem kazanır.

### **5.4.3. Kontrol Ünitelerinden Satış Bölgelerinin Oluşturulması**

Kontrol ünitelerinin satış potansiyellerini belirledikten sonra kontrol ünitelerini satış bölgelerinin ilk taslağını oluşturacak biçimde kombine etmek gerekir. Tabiatıyla bu taslakla koşullara göre gerekli değişiklikleri yapmak zorunludur. Sonuçta amaç, bu düzenlemelerle her satış bölgesine eşit satış potansiyeli ayırabilmektir.

Satış bölgeleri sayısının saptanması sorununun çözümü aslında satış elamanı sayısının saptanması sorununun çözümüne özdeştir. Böylece her satış elamanının satış potansiyelinin yüzde kaçını kapsayabileceği saptanabilir; gerekli satış elemanı sayısı ve satış bölgesi sayısı saptanabilir.

### **5.4.4. Düzeltmelerin Yapılması ve Satış Bölgelerinin Kesin Sınırlarının Saptanması**

Ön aşamada gerekli değişiklikler yapılarak satış bölgelerinin kesin olarak saptanması gerekir. Satış bölgesinin gerektirdiği is yükü, bir satış elamanına yüklenebilecek maksimum is yükünden fazla olmamalıdır. Eşit satış potansiyeli varsayılarak geliştirilen satış bölgelerini satış elemanının is yüküne göre düzeltirken şöyle bir süreç izlenmesi yararlı olacaktır:

1. Önce her satış bölgesi taslağındaki müşteri ve potansiyel müşterilerin hacmini, yerleşim bölgelerini ve sayısını belirlemek gerekir.
2. Sonra her ziyaret için gerekli süre saptanmalıdır.
3. Üçüncü olarak, satış elemanlarının bir müşteriden diğer bir müşteriye gitmesi için gerekli (seyahat) sürenin belirlenmesi gerekir.
4. Dördüncü olarak, ziyaret sıklıkları saptanmalıdır.
5. Besinci olarak, belli bir sürede yapılabilecek ziyaret sayısı hesaplanmalıdır.
6. Sonra farklı müşteri veya potansiyel müşteri grupları için arzu edilen ziyaret sayılarını esas alarak, belli bir sürede satış elemanlarının yapabileceği ziyaret sayılarında gerekli düzeltmeleri yapmak gerekir. Bu düzeltmeler is yükü esas alınarak yapılmalıdır.



## 5.5. Satış Bölgelerini Belirleme Yöntemleri

Satış bölgelerinin belirlenmesi, finansal olarak büyük yük getirmesi nedeniyle kimi ölçümlenmelere dayandırılarak yapılır. Çünkü bölge ve satıcı bir kez belirlendikten sonra kolay kolay değiştirilememektedir. Firma pazarda etkinliğini artırmak için bölge ve satıcıları en az bir kaç yıllığına kullanılabilecek türde tasarımılamalıdır.

Satış bölgelerinin belirlenmesinde kullanılan yöntemi olarak iki grupta incelenmektedir.

- i. İşyükü Yöntemi
- ii. Analiz (bölünme) Yöntemi olarak iki grupta incelenmektedir.

### 5.5.1. İşyükü Yöntemine Göre Bölgeleri Belirleme

Bölgeye atanacak her bir satıcının işyükünün belirlenmesine yöneliktir. Daha çok tüketim mamulleri üreticileri ya da yoğun dağıtım yapan firmalarca uygulanır.

Her bir satıcının iş yükü tüm firma pazarını kapsayacak biçimdeki gerekli çabalara göre ayrılır. Bu ayırılma beş aşamada yapılır. Aşağıda bu aşamalar örnek çerçevesinde açıklanmaktadır.

#### **1) Her bir satıcının satışta harcaması düşünülen toplam zamanın hesaplanması:**

Satıcının günde 8 saat, haftada 5 gün çalıştığı varsayımıyla, haftalık  $(8 \times 5) = 40$  saat çalışacağı hesap edilir. Yıllık olarak izinler, hastalık ve tatil günleri dışında toplam 48 hafta çalıştığı kabul edilirse  $40 \times 48 = 1920$  saat çalışacağı düşünülür.

#### **2) Satıcı zamanın faaliyetlere göre bölünmesi:**

Satıcı zamanının en çok %25'ini yüz yüze satışta harcar. Geri kalan zamanda ise, raporların düzenlenmesi, seyahatler, telefon görüşmeleri ve kimi gereksinimlerin giderilmesi söz konusudur. Toplam 1920 saatin faaliyetlere göre dağılımı aşağıdaki gibi olacaktır:

Aktif Satış	%25	480 saat
Seyahat	%25	480 saat
Raporlama, telefon görüşmeleri gibi satış dışı faaliyetler	%50	960 saat
	100	1920 saat

#### **3) Gereksenen satış çabalarına uygun olarak müşterilerin sınıflandırması:**

Satış hacmine göre müşterilerin gruplanması, yapılır. Burada olası müşterilerin kapsanması söz konusudur.

Örneğin satış hacmine göre sınıflama yapıldığında büyük, orta ve küçük firmaların sayısının belirlendiğini varsayalım. Satış hacmine göre gruplama sonucu aşağıda verilmiştir.

A grubu büyük ölçekli	500
B grubu orta ölçekli	1250
C grubu küçük ölçekli	1550

4) **Her müşteri grubu için ziyaret sayısı ve süresinin kesin olarak belirlenmesi:**

Müşterileri gruplara ayıran satış yöneticisi daha sonra her müşteri için harcanacak zamanı ve ne kadar sıklıkla ziyaret edileceğini saptamalıdır. Kuşkusuz ki bu mevcut ve olası müşterilerin özelliklerine göre değişebilir. Büyük hacimli firmalar ayda iki kez, orta ölçekli firmalar her ay, küçük ölçekliler ise üç ayda bir ziyaret edildiğinde yıllık olarak aşağıdaki şekilde ziyaret süresi ortaya çıkmaktadır;

A grubu	24 ziyaret x 45 dakika ziyaret süresi	= 18 saat
B grubu	12 ziyaret x 30 dakika ziyaret süresi	= 6 saat
C grubu	4 ziyaret x 30 dakika ziyaret süresi	= 2 saat

Yapılan hesaplama her bir müşteri grubuna uyarlandığında ise toplam müşteriler için harcanacak zaman elde edilir:

A grubu	500 müşteri x 18 saat	= 9000 saat
B grubu	1250 müşteri x 6 saat	= 7500 saat
C grubu	1550 müşteri x 6 saat	= 9300 saat
		25800 saat

Görülebileceği gibi yukarıda belirtilen ziyaretler müşterilerin dağınıklığı, ulaşım olanakları vb. unsurlardan etkilenir.

Örneğin Sirkeci’de fotoğrafçılık malzemeleri satan birbirine yakın 4-5 müşteri aynı gün ziyaret edilebilir. Buna karşın Orta Anadolu’da Konya- Kayseri arasında yaygın olarak bulunan aynı sayıdaki müşteriler farklı günlerde ziyaret edilebilir. Dolayısıyla, ortalama ziyaret sayısında ya da müşteri sayısında kimi düzenlemeler yapılmalı, hiç değilse kontrol ve değerlendirme aşamasında konunun üzerine eğilmelidir.

5) **Gereksenen satıcı sayısını hesaplama:**

Her satışta ortalama 480 saati yüz yüze satışta geçirdiğine göre toplam 3500 mevcut ve olası müşteriler için harcanacak toplam zaman 25800 olduğuna göre 53 satıcıya (25800 / 480) gerek vardır.

### 5.5.1.1. İş Yükünü Etkileyen Etmenler

Bölge tasarımı; firmanın satış potansiyeline ve satıcı iş yüküne bağlı olarak belirlenir. Dolayısıyla, iş yükünü etkileyen etmenler açıklıkla ortaya konmalı ve etkileri ölçümlenmelidir.

- **İşin Doğası:** Satıcının görevi yalnızca satış yapmak ise hergün belirli müşterileri ziyaret etmesi zorunludur. Pazarın çok geniş ve yaygın olması durumunda her müşteriye bazen iki satıcı yollanabilir. Bu durumda biri satış yaparken diğeri satış dışı işlevleri yerine getirir.

- **Mamul Türü:** Dayanıklı, dayanıksız, tüketim malı, ya da endüstriyel mamul olması durumunda ziyaret sıklığı değişir. Gıda malı satıcısı kendi bölgesinde toptancı, perakendeci, süpermarket gibi her yere uğramak zorundadır. Oysa endüstriyel mamul satıcısı sayı ve yerleri belli olduğundan bir iki yeri ziyaret edebilir.

- **Pazarın Gelişme Aşaması:** yeni pazarlara girildiğinde bölgeler, firmanın kendi eski pazarlarına oranla daha geniş tutulur. Böylelikle mevcut ve yeni pazar arasında karşılaştırma olanağı elde edilmiş olur.

- **Kapsanan Pazarın Yoğunluğu:** pazara yaygın dağıtım ile hizmet verildiğinde satış bölgeleri küçük (dar) tutulur. Ancak seçici ya da ayrıcalıklı dağıtım olduğunda bölgeler geniş kapsamlı olur. Böylece satıcı zamanını daha aktif biçimde kullanabilir.

- **Rekabet:** Satış bölgelerinin belirlenmesinde rekabetin kesin etkisinin olup olmadığı tartışılabilir. Ancak firma kendi mamullerinin rekabetten etkilenmesini istemiyorsa bölgeyi dar tutabilir ya da satıcı buna göre müşteriye yapılacak ziyaret sayısını ve zamanını düzenleyebilir. Rekabetin çok yoğun olması durumunda bölge sınırlarını genişleterek bu bölgede belirli sayıdaki müşterilere hizmet verme hedeflenir.

- **Etnik Gruplar:** Bölge arasında ırk, dil din farklılığı olabilir. Örneğin çeşitli yörelerde kendi şiveleriyle konuşan satıcıların başarı oranı daha yüksek olmaktadır.

### 5.5.2. Bölümleme Yöntemine Göre Belirleme

Seçici ya da ayrıcalıklı dağıtım yapan firmalarca kullanılan bölümleme yönteminde, önce satıcı başına düşen satış hacmi niteliği bulunur; daha sonra toplam satış öngörümü buna bölünür. Bu aynı zamanda satıcının başa baş hacmidir ve şu şekilde hesaplanır:

$$\text{Bir satıcının direk maliyeti} = \text{Satıcı başabaş hacmi} / \text{Katkı payı yüzdesi}$$

Satıcının direk maliyeti, ücretli (maaş) ve harcamaların (seyahat, otel, yemek vb.) kapsar. Firmanın katkı payı yüzdesi ise toplam firmanın satış hacminden maliyetlerin (satıcıların yüzdesi olarak belirlenen) çıkarılmasıdır.

Örneğin satıcının yıllık ortalama 25 bin TL maaş ve 10 bin TL de harcamalarının ve firma katkı sayısının da %20 olması durumunda satıcının başabaş satış hacmi:

$$35\ 000 / \%20 = 175\ 000\ \text{TL olmalıdır.}$$

İkinci olarak firmanın toplam satış öngörümü 3,5 milyon TL olduğu varsayımına göre bunu destekleyecek bölgelerin sayısı belirlenecektir. O hâlde bölge sayısı bu yaklaşıma göre  $(3\ 500\ 000 / 175\ 000) = 20,34$  olmalıdır.

## 5.6. Satıcıların Bölgelere Atanması

Satış bölgeleri oluşturduktan sonra satıcıların bu bölgelere atanması gerekir. Ancak satıcılar eğitim, yetenek, beceri, davranış gibi açılardan birbirlerinden farklı olduğundan aynı bölgede aynı iş yükü ve satış potansiyeliyle farklı performans gösterebilir. Ayrıca bölgeler arasında da satıcı performanslarında farklılıklar görülebilir.

Satıcıların bölgeye atanmaları için, satıcı şu özelliklere sahip olmalıdır.

- Eski satış deneyimi
- Yalnız çalışma yeteneği, kendi kendine işe başlama yeteneği
- Düzenli olarak seyahat etme yeteneği ve istekliliği
- İyi fiziksel görünüm
- Bölgede iyi çalışma ve alıcıları gözleme yeteneği
- Denetçi ile işbirliği yapma yeteneği
- Zamanı ve işi planlama

Ayrıca bu özelliklere ek olarak bölgesel örf ve adetlerin, dini inançlar ve diğer kültürel etmenler de göz önüne alınmalıdır.

Satış yöneticisi bu özellikleri çalışma alanına (endüstri ya da tüketim mamulleri) bağlı olarak farklı önem dereceleri vererek değerlendirebilir. Örneğin deneyim A bölgesi, seyahat edebilme B bölgesi için daha önemli olabilir.

Satıcıların bölgelere atanmasında firmanın amacı toplam karın en büyüklüğüdür. Ancak her bölgenin ve satıcının farklılığı sorunu daha da karmaşıklaştırmaktadır. Soruna mükemmel olmayan, ancak hemen hemen optimal çözümler getirebilmektedir.

Aşağıda konu sayısal bir örnek ile açıklanmaya çalışılmıştır:

Üreticinin dört satış bölgesi,  müşteri grubu olduğunu varsayalım ve her bir bölgedeki müşterilerin de satış potansiyeli verilmiş olsun.

### Müşteri gruplarına göre satış potansiyeli

BÖLGELER	MÜŞTERİ GRUPLARI			Satış Potansiyeli
	1	2	3	Toplam
A	200	0	0	200
B	5	80	15	100
C	20	175	5	200
D	0	5	95	100
Toplam	225	260	115	600

Dört satıcıdan her biri yeteneklerine göre farklı bölgelere atanmış olsun. Satıcıların yetenek indeksleri müşteri gruplarına göre yönetimce ayrılmış olsun.

### Satıcıların Yetenek İndeksi

Satıcılar	MÜŞTERİ GRUPLARI		
	1	2	3
X	0.3	0.6	0.8
Y	0.7	0.5	0.2
Z	0.6	0.4	0.7
T	0.5	0.5	0.5

Satıcı X için satış potansiyeli:

A Bölgesi	200 (0.3) +	0 (0.6) +	0 (0.8) =	60
B Bölgesi	5 (0.3) +	80 (0.6) +	15 (0.8) =	61.5
C Bölgesi	20 (0.3) +	175 (0.6) +	5 (0.8) =	115
D Bölgesi	0 (0.3) +	5 (0.6) +	95 (0.8) =	79

Benzer hesaplama yöntemiyle diğer üç satıcı için potansiyel belirlendikten sonra matris oluşturularak atama yapılır.

### Satıcıların Bölgeye Atanması

Satıcıların bölgeye atandığında yapacağı umulan satış hacmi				
SATICILAR	A	B	C	D
X	60	61.5	115	79
Y	140	46.5	102.5	21

Z	120	45.5	85.5	68.5
T	100	50	100	50

### 5.7. Satış Rotalarının Belirlenmesi

Satıcı rotalarının belirlenmesi, firmanın isteğine bağlıdır. Amaç belirlenen bölgede, seyahat zamanının en iyi biçimde kullanılması için ziyaret edilecek (müşterileri) yerleri optimum olarak belirlemedir. Bu belirlenecek yol en kısa ve en ucuz yol üzerindeki müşterilerin listesini yapmaya yöneliktir.

Kurumsal olarak “*gezgin satıcı sorunu*” olarak adlandırılan yöntemde satıcının coğrafik bölge içerisinde uğrama zorunluluğunda bulunduğu birçok kentler ya da yöreler olduğu ve herhangi iki kent arasında uzaklık ya da varış süresi veyahut ulaşım maliyetinin bulunduğu varsayımlarına göre, *en küçükleme sorunu* çözümlenmektedir.

Satıcı merkez kentten (orijin) çıkarak diğer kentlerden yalnız bir kez geçip, olanaklı en kısa (en küçük maliyet ya da süreli) bir yolculuktan sonra merkeze dönmektedir. Sorun her çift kent arasındaki uzaklık bakımından “bağımsız” olduğuna ya da olmadığına göre ikiye ayrılmakta, ilkinde simetrik, ikinci duruma asimetrik denmektedir.

Rotaların belirlenmesi ve programlanmasında kullanılacak rotalar (rut da denmektedir) dairesel, düz hat, yonca yaprağı ve atlamalı şeklinde olabilir.

### 5.8. Satış Bölgelerinin Kurulmasını Gerektirmeyen Durumlar

Satış bölgeleri oluşturmanın birçok avantajı olmasına rağmen, bazı durumlarda ihtiyaç duyulmayabilir. Örneğin, yerel bir pazara satış yapan az sayıda ve küçük işletmelerin yer aldığı durumlarda satış bölgeleri oluşturmaya gerek yoktur. Böyle durumlarda satış bölgesi oluşturmak, satış yöneticisinin karar almasını yavaşlatacaktır. Bu yüzden satış bölgeleri, satış gücü gerekli satış hacmi büyüklüğüne ulaştığında oluşturulmalıdır.

Bu durum daha çok küçük işletmelerin, pazara yeni bir ürün sundukları ya da bir ürüne herkesin ihtiyaç duyduğu durumlarda (sigorta gibi), yani mevcut satış miktarı pazar potansiyelinin çok çok altında olduğu durumlarda, tüm satış elemanları için fazlasıyla iş olduğu durumlarda görülür.

Satış bölgeleri oluşturmanın gerekmediği bir diğer durum ise; eğer satış işi sosyal ilişkilerle ya da kişisel arkadaşlıklarla yapılıyorsa, satış bölgelerine gerek yoktur.

### 5.9. Satış Bölgelerinin Gözden Geçirilmesi

Firmaların, belirlenmiş bölgeleri gözden geçirmesinde iki ana faktör etkilidir. Firmalar genellikle revizyona başlamadan önce bölge planlamasını dikkate almazlar. Bölgelerin

kendine özgü problemlerinin farkında değillerdir. Bazen bölgelerin satış potansiyelleri ve gerekli iş yükü küçümsenir ya da bitmiş gözüyle bakılır.

Satış yöneticileri, işletmenin büyümesi ve tecrübe kazanmasıyla birlikte bölge revizyonu yapılması gerektiğinin farkına varırlar. Diğer bir durum ise, iyi planlanmış bölge yapıları zamanla önemlerini yitirebilirler, bunun başlıca sebebi yönetimin kontrolü dışında gelişen olaylar ya da değişen pazar koşullarıdır.

Satış elemanları kısa bir zaman diliminde birçok revize bölge sıralaması oluşturabilirler. Bilgisayar kullanılmadan bu işlem günler alabilir. Revizyona başlamadan önce satış yöneticisi pazar değişiklikleri, diğer bölgelerin yönetim hataları, zayıf bölge planlaması gibi sorunları doğru sıralamayla problemin kaynağını belirlemelidir.

Örneğin, yetersiz bölge planlamasından doğan problem satış bölgelerinin gözden geçirilmesinde yönetim için ciddi bir sorun teşkil edecektir.



## Uygulamalar

### DOĞAÇ KOZMETİK

*(Aşağıdaki metin Doğaç İlaç ve Kozmetik Sanayi Satış Müdürü Selçuk Baran'ın misafir olarak davet edildiği bir eğitim programında verdiği konferanstan alınmıştır.)*

“Hiçbir şey bir satış temsilcisinin elinden müşterisini almak kadar zor olamaz. Satış temsilcileri müşterilerine bir çocuğun oyuncuğuna sarıldığı gibi sarılırlar. Bir çocuktan oynamadığı, elini dahi sürmediği bir oyuncuğı isteyin bakalım. Elinizi sürdüğünüz an ağlamaya başlar. Size belki biraz garip gelebilir ama, özür dileyerek söylüyorum, durum satış elemanları açısından da pek farklı değildir. Satış temsilcileri hep yeni müşteriler peşindedir. Bir türlü müşteriye doymazlar. Ama bunların çoğuna vakitleri olmadığı için uğramazlar. Müşteriler yenmemiş ekmek gibi bayatlar, bozular, başka firmalara giderler. Bak bunlarla ilgilenemiyorsun bir başkasına verelim o ilgilen sin dediğinizde yarın giderim, şöyle yaparım gibi bir sürü vaat, ama sonuç tabi yok. Tutumlarında bir değişiklik olmaz. İşlerine gelmeyen bir karar alırsanız kıyamet kopar. Bazıları gerçekten serttir. “ Müşterimi benden alırsanız şirketten ayrılırım” deyip gerçekten gidenler de olmuştur.

(Selçuk Baran soluk almak için bir süre susar ve bu arada dinleyenleri izleme olanağına da sahip olur. Salonda çıt yoktur. Herkes onu dikkatle izlemektedir. Ancak toplantıya katılan bazı satış temsilcilerinin söylenenlerden pek hoşnut olmadıkları hallerinden bellidir.)

Bildiğiniz gibi biz sadece ilaç değil kozmetik ürünler de üretiriz. İlacın toplam satışlar içindeki payı fazla değildir, giderek de azalmaktadır. Kozmetikte Pazar payımız hayli küçüktür. Aslına bakarsanız yerli firmaların hiçbirinin yabancı uluslararası firmalar karşısında fazla bir iddiası olamaz.

Bizim gibi bir firma için pazarın %5'ine dahi sahip olmak büyük bir başarı sayılır. Düşünün siz bir reklam yaparsanız onlar bin reklam yaparlar. Fiyatta rekabet edemezsiniz. Fiyatınızı biraz kırsanız hemen misli ile karşılık verirler. Satış örgütleri sizden kat kat büyüktür. Dolayısı ile yerimizi biliriz, oyunu kuralına göre oynarız. Altmış milyon nüfuslu Türkiye'de Pazar payında bir puan artış satış ve karı önemli ölçüde arttırır. Özellikle bebek ve kepekli saçlar için ürettiğimiz şampuanlarda iddialıyız. Rakipleriniz bütün gayretlerine rağmen şampuan konusunda bizi ezemediler. Bunu da malımızın kalitesi yanında hemen altını çizerek ifade etmem gerekir ki satış örgütümüzün gayretine borçluyuz.

Kozmetik ürünler her yerde satılır. Geçenlerde bizim şampuanlardan birini bir gazete bayiinde bile gördüm. Dolayısı ile yaygın bir dağıtım bizim için çok önemlidir. Söylediğim gibi reklam, ürün çeşitlendirmesi ve fiyat konusunda önemli bir üstünlüğümüz yoktur. Malımız kalitelidir ama rakiplerimiz mallarının daha az kaliteli olduğunu öne sürmek de yalan olur. Bunu biz bildiğimiz gibi bütün piyasa da bilir. Kimsenin kimseden saklısı yok. Her şey açık. Bu nedenle satış şansımız aracı müşteriye ikna etmeye bağlı. Böyle bir ortamda özellikle

toptancıları boş bırakmaya katıyen gelmez. İşte bunun için eskiden beri satış bölgeleri meselesine çok önem veririz. Kural olarak bir satış bölgesi ne bir satış temsilcisinin kavrayamayacağı kadar büyük, ne de onu aylak kalmaya itecek kadar küçük olmalıdır. Ben üniversite yıllarımda satış yönetimi dersinde öğrendiğim bu kuralı her zaman hatırlarım ve uygulamaya çalışırım. Ancak başta da ifade ettiğim gibi bazen evdeki hesap çarşıya uymaz. Sadece şirketi için değil, bizzat satış temsilcisinin kendisi için yararlı bir düzenlemeyi gerçekleştirmekte güçlük çekersiniz. Örneğin geçen yıl Karadeniz satış temsilcimiz Nadir Bey'i neredeyse kaybediyorduk. Olayı size şöyle özetleyebilirim:

Başlangıçta şirketimizin Karadeniz bölgesindeki satışları fazla kuvvetli değildi. İlaç konusunda önemli bir sıkıntı olmamasına karşın Kozmetik ürünlerini bu bölgede pazarlamada sıkıntı çekiyorduk. Şirketimiz Marmara ve Ege bölgelerindeki ilaç ve kozmetikleri ayrı ekipler aracılığı ile pazarlar. Buradaki satışlarımız ayrı ekipler oluşturmayı doğrulayacak düzeydedir. Diğer bölgelerde ise satış temsilcilerimiz bir yandan eczane ve ecza depolarını ziyaret ederek ilaç pazarlarken, diğer yandan da kozmetik ürünler satan satış noktalarına giderek bunların pazarlamasını yaparlar. Talebin düşük olduğu yörelerde toptancılardan da yararlanırız ve dağıtımı bunlar aracılığı ile gerçekleştiririz. Ama mümkün olduğunca kendi işimizi kendimiz görürüz ve en uç noktaya kadar gitmeye çalışırız. Bazen kozmetik ürün alıcıları İstanbul'a gelirler, bu durumda satışlar merkezden doğrudan yapılır. Satış temsilcilerinin görevi müşteriye satış merkezden yapıldığında bunların faaliyetlerine destek olmak ve onları denetlemektir. Bazı toptancılar diğerlerinde göre daha gayretlidir. Diğerleri ise nazlanırlar, zorla, itersiniz harekete geçerler. Kısacası üretici-aracı ilişkileri konusunda da derdimiz çoktur ve sizlere verebileceğim örnekler hayli fazladır. Ancak şimdi bunları bırakalım ve asıl konumuza Nadir Bey'e dönelim.

Nadir Timkin Karadeniz Bölgesinde, yanılmıyorsam, bu yıl 12'inci senesini dolduruyor. Kendisinden hiçbir zaman önemli bir şikâyetimiz olmadı. O da eminim Doğa'ı sevmiştir. Çok gayretli bir insandır. Samsun'da oturur ama haftada en az dört geceyi şehir dışında geçirir. Dolaşmayı sever. Sakin bir kişiliği vardır. Müşteriye her konuda yardımcı olur. Kendisinden emindir, bu nedenle müşteriye baskı yapmaz. Eczane + ecza deposu + kozmetik ürün perakendecileri (toptancı, bakkal, market) ve toptancıları cinsinden irili ufaklı yılda 600'den fazla müşteriye bir yıl içinde ortalama 4-5 kez ziyaret eder ki, bu sayı sadece bizim değil, benzer şirketlerin de yıllık ortalama müşteri ziyaret frekansının hayli üstündedir. Nadir Bey'in hak ettiği komisyonlara ve maaşına gelince, tabi elde ettiği gelir de diğer elemanlardan en az iki, hatta bazılarında 3-4 kat daha fazladır.

Dediğim gibi, Karadeniz Bölgesi uzun yıllar batı bölgeleri kadar verimli olmamıştır. Ancak zamanla herşey değişiyor. Birçok mal ve hizmet için olduğu gibi, kozmetik için de bu pazarda son yıllarda talep artmıştır. Örneğin tırnak cilası, saç boyası, deodorant, aseton, cilt kremi gibi ürünlerdeki artış fevkalade dikkat çekicidir.

Geçen yıl yaptırdığımız bir araştırmanın sonuçları hepimiz için çok şaşırtıcı oldu. Mesela bu araştırmaya göre Karadeniz Bölgesi'nde bizin ürünlerimizi satan ve satabilecek

işyerlerinin sayısının Nadir Bey'in kavradıklarından çok daha fazlamış! Araştırma şirketi raporunda fiili ve potansiyel müşteri sayısının en az bin yani bu gün satış yapılan miktarın yaklaşık iki katı olduğunu önemle belirtiyordu.

Nadir Bey'e bu bilgiyi aktardığımızda inanmadı ve araştırma şirketini acemilikle suçladı, "Nadir Bey bu güne kadar müşteri olmuşta onu gözden kaçırmış mıdır?" dedi. Ama bize göre durum öyle değildi. Bize göre Nadir Bey bütün gayreti ile çalışıyor, kendisine ve ailesine tatminkar bir gelir sağlıyor, gerisini boş veriyordu ve biz de belki şirket olarak satabileceğimizin yarısı kadar satabiliyorduk! Bu duruma kayıtsız kalamayacağımız için aklımıza şu çözümler geldi:

1. Bölgeyi ikiye ayırmak ve batı tarafını Nadir Bey'e bırakmak ve doğu bölgesine yeni bir satış temsilcisi atamak yani Karadeniz'deki satış bölgeleri sayısını arttırmak. Yapılan araştırmaya göre müşterilerin yarısı Samsun ilinin batısında, yarısı doğusunda kalıyordu. Böylece Nadir Bey kaybettiği kadar yeni müşteriye sahip olacak, bizim tahminimize göre araştırma şirketi tarafından bize adresleri verilen yeni müşterilere de gittiğinde yıllık gelirinde bir azalma meydana gelmeyecekti. Doğu Karadeniz Bölgesi için eleman sıkıntımız da yoktu. Bu bölge doğumlu en az 3 tecrübeli satış elemanımız(yönetim kurulunda gizli tutulması istenerek konuşulan bu plandan nasıl haberdar oldukları da doğrusu hayli ilginçtir!!) hemen bu göreve talip olduklarını ima ettiler.

2. Nadir Bey'e batı bölgesini verirken, doğuyu kendi içinde iki alt bölgeye bölmek ve her birine bir satış temsilcisi atamak. Yeni elemanların Nadir Bey kadar başarılı olmayabileceklerini düşündük.

3. Karadeniz Bölgesini yine tek bir satış bölgesi olarak ve Nadir Bey'in sorumluluğu altında bırakmak ancak onun bu güne kadar uğramadığı satış noktalarına ulaşmak ve bu kuruluşları firmaya kazandırmak için emri altında çalışacak genç bir eleman görevlendirmek. Böylece harita üzerinde işaretlenen tüm yeşil ve kırmızı noktalara ulaşılmış olacaktı (satış müdürlüğümüzdeki duvar haritasında mevcut müşteriler yeşil, potansiyel müşteriler kırmızı raptiyeler ile işaretlenmiştir). Yeni eleman Nadir Bey'in müşterilerine satış yapması söz konusu olmadığından Nadir Bey'in bu çözüme bir itirazının olmayacağını bekliyorduk. İlerde Nadir Bey emekli olduğunda bu genç eleman onun yerini alabilirdi.

Şüphesiz bu çözümleri değer verdiğimiz bir elemanımız olduğu için Nadir Bey'le de görüşmemiz gerekiyordu. Öyle de yaptık. Ancak o bunların tümüne itiraz etti. Şirketten ayrılırim dedi. Peşinden koşan firmalar olduğunu bildiğimiz için bunu blöf olarak kabul etmek de zordu. Yönetim havayı yumuşatmak için maaşına zam yapmayı teklif etti, onu da kabul etmedi. Bu para değil şeref sorunudur diyordu. Yanına bir nevi asistan olarak vermeyi düşündüğümüz genci onunla tanıştırmayı düşündük, o da olmadı. Bölgedeki bütün müşteriler benimdir kimse elimden alamaz, kimse benden daha iyi onlara hizmet edemez, bölgeme genç veya yaşlı kimseyi sokmam diyordu. Dediğini de yaptı, gerçekten kimseyi sokmadı. Kısacası düşündüğümüz çözümlerden hiçbirisini şimdiye kadar uygulayamadık. Daha iyi bir çözüm olabilir miydi? Onu da tam bilmiyoruz. Nadir Bey eski müşterilerine satış yapmaya devam

ediyor, hâlimden memnun. İsim ve adreslerini bir liste hâlinde verdiğimiz potansiyel müşterilerin hiçbirine uğramadı, uğramaya da niyeti yok.

*Kaynak: Mehmet Karafakıoğlu (2006), Örnek Olaylarla Satış Yönetimi, 3. Basım, Literatür Yayınları, İstanbul, s. 86-91.*

## Uygulama Soruları

1. Kendinizi Nadir Bey'in yerine koyunuz. Siz olsanız nasıl davranırdınız?
2. Doğaç İlaç ve Kozmetik Sanayi Karadeniz Bölgesi'ni daha iyi kavramak ve bu bölgedeki satışlarını arttırmak için ne yapmalıdır? Örnek olay içinde verilen çözümlerden sizce en uygun olanı hangisidir? Başka ne yapılabilir?
3. Doğaç İlaç ve Kozmetik Sanayi Nadir Bey'i kaybetme riskini göze alabilir mi? İşletmeyi terk ederse yeri nasıl doldurulabilir?

## **Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti**

Bu bölümde satış bölgelerinin tasarımı, oluşturulma süreci ve bölge belirleme yöntemleri detaylıca incelenmiştir.

Satış bölgeleri oluşturma ölçütleri belirtilerek, satış bölgelerinin sağlayacağı yararlar açıklanmıştır.

Satış bölgelerinin belirlenmesine bağlı olarak satıcıların bölgelere atanması ve satış rotalarının belirlenmesi süreçleri de ayrı olarak ele alınmıştır.

## Bölüm Soruları

1.
  - i. Düzeltmelerin yapılması ve satış bölgelerinin kesin sınırlarının saptanması
  - ii. Coğrafi kontrol ünitelerinin satış potansiyelinin belirlenmesi
  - iii. Temel coğrafi bölgelerinin seçilmesi
  - iv. Kontrol ünitelerinden satış potansiyelinin oluşturulması

**Satış bölgelerinin oluşturulma süreci aşağıdakilerin hangisi doğru şekilde sıralanmıştır?**

- a) i, iv, ii, iii
- b) iii, ii, iv, i
- c) iv, i, ii, iii
- d) iv, iii, i, ii
- e) iii, i, iv, ii

2.
  - i. İşin doğası
  - ii. Mamul türü
  - iii. Pazarın gelişme aşaması
  - iv. Kapsanan pazarın yoğunluğu
  - v. Rekabet

**Yukarıdakilerden hangisi/hangileri iş yükünü etkileyen etmenler arasında gösterilir?**

- a) iv ve v
- b) ii ve iii
- c) ii, iii, v
- d) i, ii, iii, v
- e) i, ii, iii, iv, v

**3. Aşağıdakilerden hangisi satıcılar bölgelere atanırken yöneticilerin mutlaka dikkat etmesi gereken özellikleri arasında yer almaz?**

- a) Düzenli olarak seyahat etme yeteneği ve istekliliği
- b) İyi fiziksel görünüm
- c) Bölgede iyi çalışma ve alıcıları gözleme yeteneği
- d) Medeni hal
- e) Zamanı ve işi planlama

**4. Satış bölgelerinin kurulması üzerine aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır?**

- a) Yerel bir pazara satış yapan az sayıda ve küçük işletmelerin yer aldığı durumlarda satış bölgeleri oluşturmaya gerek yoktur.
- b) Satış bölgeleri, satış gücü gerekli satış hacmi büyüklüğüne ulaştığında oluşturulmalıdır.
- c) Mevcut satış miktarı pazar potansiyelinin çok çok üstünde olduğu durumlarda satış bölgelerine ihtiyaç duyulur.
- d) Satış işi sosyal ilişkilerle ya da kişisel arkadaşlıklarla yapılıyorsa, satış bölgelerine gerek mutlak suretle vardır.
- e) Tüm satış elemanları için fazlasıyla iş olduğu durumlarda satış bölgelerine ihtiyaç duyulur.

**5. “\_\_\_\_\_ yönteminde önce satıcı başına düşen satış hacmi niteliği bulunur; daha sonra toplam satış öngörümü buna bölünür. Bu aynı zamanda satıcının başa baş hacmidir. Başabaş hacmi ise şu formülden hesaplanır: bir satıcının direk maliyeti = satıcı başabaş hacmi / katkı payı yüzdesi.”**

**Yukarıdaki boşluğu doğru şekilde tamamlayan seçenek hangisidir?**

- a) İş yükü
- b) Bölümleme
- c) Amaç-hedef
- d) Maksimum kar
- e) Artan maliyetler



**6. Aşağıdakilerden hangisi iş yükünü etkileyen etmenlerden biri değildir?**

- a) İşin Doğası
- b) Mamul Türü
- c) Tedarikçiler
- d) Pazarın Gelişme Aşaması
- e) Kapsanan Pazarın Yoğunluğu

**7. Satıcının yıllık ortalama 25 bin TL maaş ve 10 bin TL de harcamalarının ve firma katkı sayısının da %20 olması durumunda satıcının başabaş satış hacmi ne olmalıdır?**

- a) 250 000 TL
- b) 500 000 TL
- c) 200 000 TL
- d) 275 000 TL
- e) 175 000 TL

**8. I. Eski satış deneyimi**

II. İyi fiziksel görünüm

III. Denetçi ile işbirliği yapma yeteneği

IV. Zamanı ve işi planlama

**Satıcıların bölgeye atanmaları için yukarıdaki özelliklerden hangisine/hangilerine sahip olmaları gerekir?**

- a) Yalnız I
- b) I ve IV
- c) II ve III
- d) I, II, III ve IV
- e) I, II ve III

- 9.I. Mamulün türüne
- II. Dağıtım kanallarına
- III. Dağıtım düzeylerine
- IV. Ulaşım şebekesine
- V. Topografik koşullara

**Diğer bir kontrol birimi olan ticari bölgeler yukarıdaki özelliklerden hangilerine göre belirlenir?**

- a) I, II, III, IV ve V
- b) I, IV ve V
- c) II ve III
- d) Yalnız I
- e) I, II ve III

**10.** “İyi” bir satış bölgesi \_\_\_\_\_ ve bunu harcamaya gönüllü olan tüketiciyi bir araya getirir.

**Yukarıdaki boşluğu tamamlayan en uygun seçenek aşağıdakilerden hangisidir?**

- a) Boş vakti olan
- b) Zamanı olan
- c) Parası olan
- d) Değeri olan
- e) İşletmesi olan

**Cevaplar**

1)B, 2)E, 3)D, 4)D, 5)B, 6)C, 7)E, 8)D, 9)A, 10)C

## **6. SATIŞ GÜCÜNÜN SEÇİLMESİ**

## **Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?**

### 6. SATIŞ GÜCÜNÜN SEÇİLMESİ

#### 6.1. Satış Elemanı Seçim Süreci

##### 6.1.1. Satış Elemanı İhtiyacının ve Niteliklerinin Belirlenmesi

##### 6.1.2. Satış Elemanı Seçiminde Başvurulan Kaynaklar

##### 6.1.3. Satış Elemanı Seçim Sürecinde Kullanılan Yöntemler/Araçlar

##### 6.1.4. Bir Adayı İşe Alma

#### 6.2. İşe Alma Sürecinde Yapılan Hatalar

### **Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular**

1. Satış elemanı seçim süreci hangi aşamalardan oluşmaktadır? Açıklayınız.
2. Satış yöneticisi satıcıların seçiminde hangi hataları yapmaktan kaçınmalıdır?  
Örnek yardımıyla açıklayınız.
3. Satıcıların seçiminde hangi kaynaklar kullanılabilir? Açıklayınız.

### Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Satış elemanı seçim süreci	Satış elemanı ihtiyacının ve niteliklerinin belirlenmesinden bir aday işe almaya kadar geçen süreçleri anlamak	Satış elemanı seçim süreci hakkında araştırma ve tartışma yolu ile edinilecektir.
İşe alma sürecinde yapılan hatalar	İşe alma süreçlerinde sıkça yapılan hataları kavramak	Çeşitli örnekler ile incelemek vasıtasıyla elde edilecektir.

## **Anahtar Kavramlar**

- Satış elemanı seçim süreci
- Satıcı nitelikleri
- İş analizi
- İş tanımı
- İş gerekleri
- Eleman seçimi kaynakları
- Başvuru formları
- Mülakatlar
- Referanslar
- Testler
- Muayene
- Deneme
- İşe alma

## Giriş

Firmanın gereksinme duyduğu satış gücünün oluşturulması için satıcıların bulunması, seçilmesi ve yetiştirilmesi gereklidir. Bu faaliyetin etkin bir şekilde yerine getirilmesi satış verimliliğinin azalmasının önüne geçtiği gibi satış fırsatlarının değerlendirilmesi ile işletme kârlılığını ve firma saygınlığının artmasına neden olur. İster yeni satış gücü oluşturulsun ister mevcut satış gücünde çeşitli nedenlerle meydana gelen boşluklar için olsun satıcıların devşirilmesinde ve seçilmesinde bu gereksinmenin nitelik ve nicelik yönünden ele alınarak değerlendirilmesi gereklidir.

Firmalar, çalışmalarında doğal kaynaklar, sermaye ve insan gücü gibi faktörlerin en uygun birleşimlerini oluşturabilme çabasındadırlar. Bu faktörlerin en zor kontrol edileni ve belirsizlik taşıyanı insan gücüdür. Dolayısıyla firmaların başarısı seçeceği insan gücünün kalitesine ve başarısına bağlıdır.

İşletmenin pazardaki temsilcisi ve tutundurma vasıtası olan satış elemanı, bu rol ve işlevini yerine getirecek niteliklerden yoksun ve bu satıcının satış gücü yetersiz ise işletme satış performansı bakımından isteneni sergileyemeyecektir.

Küçük işletmeler ile aile şirketlerinde satış temsilcilerinin seçimi işletme sahibinin veya patronun kişisel bilgi ve deneyimlerine kalmıştır. İşin başlangıcında genellikle eş dost tavsiyesiyle, tanıdıkların yardımıyla bulunan ve çoğunlukla vasıflı olmayan satış temsilcileri ile satış işleri yürütülür. Fakat zamanla bu yöntemin yetersiz olduğu görülerek profesyonel satış teşkilatlarının kurulması ve kurumlaşma sağlanması yönünde çaba harcanmıştır.

Büyük şirketler ile uluslararası işletmelerde ise satış temsilcilerinin bulunması ve işe alınması süreci ayrıntılı yönetmeliklere göre titizlikle uygulanan bir dizi faaliyetten oluşur. Ne var ki, insanları anlama, tanıma konusunda yetersiz kalan veya satış işi ile ilgili farklı düşünceler içinde olan satış yöneticileri ile personel yöneticileri en uygun kişinin seçimi konusunda zorlanır.

Satış personeli, satıştan beklenen amaçların elde edilmesinde belirleyici bir rol oynar. Bu nedenle satış personelinin seçimi ve eğitimi üzerinde önemle durulmalıdır.

Gerekli personelin temininden önce ilk yapılması gereken şey iş tanımının doğru bir şekilde yapılmasıdır. Satış personelinin görevi, yetki ve sorumlulukları ancak bu tanımlamada ortaya konulabilir. Daha sonra yapılan tanıma göre bu işi gerçekleştirilmesi için gerekli özellikler ortaya konmalıdır. Bu satış personelinin seçimi için aranılacak nitelikleri ifade edecektir. Sonrasında ise başarı kriterleri belirlenmelidir. Personelin işin gereklerini ne ölçüde yerine getirip getirmediğinin anlaşılması ve ölçülmesi için gerekli olan bu kriterler personel seçiminden önce belirlenmeli ve personel adaylarının bu konuda bilgi sahibi olması gerekmektedir.



## 6.1. Satış Elemanı Seçim Süreci

Kaliteli bir satış gücü oluşturmak için her şeyden önce bu görevin bir seçim işi olduğu kavranmalıdır. Seçim iyi yapılırsa, satıcıların eğitilmeleri, yetiştirilmeleri ve denetlenmeleri de kolaylaşır. Ayrıca, satış çabaları çok daha etkin bir biçimde yürütülebilir.

Personel seçimi, personel gereksinimi olan işin gerekleri ve koşulları ile bu işe girmek için başvuruda bulunan adayların özelliklerini bağdaştırma süreci olarak tanımlanabilir.

Başarılı bir seçim şunlara dayanır:

- İşin gerek ve koşullarının doğru bir tanımının iş analizi çerçevesinde yapılmış olması.
- İşin gereklerini karşılayabilecek ve uygun niteliklere sahip, yeterli sayıda adayın başvuruda bulunmasının sağlanması,
- İş için başvuruda bulunan adayların özelliklerinin (zihinsel, duygusal, psikolojik, fiziksel vb.) dikkatli bir biçimde değerlendirilmesi,
- İşin gerekleri ile adayların özelliklerinin etkili bir bağdaşımının sağlanması.

Satıcı bir işletmenin en pahalı sermayelerinden biridir. Satış gücü oluşturulurken bunun gelişigüzel değil, firmanın misyon ve hedeflerine uygun bir biçimde yapılması, adaylar arasından en iyilerinin seçilmesi gerekir. Yetenekli bir satış elemanı yerine ortalama bir kişinin seçilmesi önemli fırsatların kaçırılmasına neden olabilir.

Birçok işletme, yaptıkları işe uygun satış temsilcilerini bulamadıkları ve seçemedikleri için başarısız olmuştur. Çünkü satış yöneticisinin en zorlandığı konulardan biri, işe uygun yetenekli satış temsilcilerinin seçimi olmuştur.

Satış temsilcilerinin bulunması, seçilmesi ve işe alınması süreci, işletmenin ve bağlı olarak satış gücünün büyüklüğüne göre değişir. Personelin işten ayrılma oranı yüksek olan veya hızla büyüyen şirketlerde, satış temsilcilerinin bulunması sürecinin daha çabuk işlemesi gerekir.

İşlerinde iyi olan satış müdürleri en iyi satış elemanını işe almak için ellerinden geleni yaparlar. Kötü bir seçim süreci hem işe başvuranlar hem de firma için arı maliyete neden olur. Eleman seçiminde yapılacak hataların işletmeye maliyeti sadece performans kaybı olmayıp zaman kaybı, kaçan fırsatlar ve belki de en önemlisi işletme kaynaklarının etkin olmayan şekilde harcanmasıdır. Kötü bir seçme süreci ile seçilen satış elemanı büyük ihtimalle şirketi kendi isteği ile terk eder ya da en kötü ihtimalle kovulur. Bunun sonucunda şirketin elemanın eğitimine ve işe alımına yaptığı harcamalar bir maliyet hâline dönüşür. Ayrıca böyle durumlar, şirketin müşterilere kötü görünmesine de neden olur. Elemanların sürekli değişmesi müşterilerin şirkete olan inançlarını kaybetmelerine neden olur.

Başarılı satış temsilcilerinin bulunmasının işletmeye sağladığı faydalardan bazıları şunlar olabilir:

- Şirketin işe alma maliyetlerini azaltır,
- Çalışanlarla ilgili çeşitli sorunlara engel olabilir.
- Satış eğitimi ve kontrol için yapılacak harcamaları azaltır.
- Satış gücü devir hızını düşürür.
- Satış başarısı artar.
- Müşteriler ve çevreyle olumlu ilişkiler kurulur.
- Piyasa ve rekabet ile ilgili daha iyi bilgi toplanır.
- Satış yönetiminin karar alması kolaylaşır.

Yüksek harcamalar yapılarak işe alınan bir satış temsilcisi bu işin kendisine uygun olmadığını anladığı zaman kısa bir süre sonra işten ayrılacaktır. Bazıları ise hemen ayrılmayacak bu kez de düşük verimlilik ile çalışarak işletmeye daha başka maliyetler yaratacaklardır. Yönetim tarafından bu başarısız satış temsilcileri işten çıkartıldığı takdirde yeniden işe alma maliyetleri ortaya çıkacaktır. Eğer şirketler bu maliyetlerden kaçınmak istiyorlarsa satış temsilcileri hakkında çok iyi bir araştırma yapmalıdırlar.

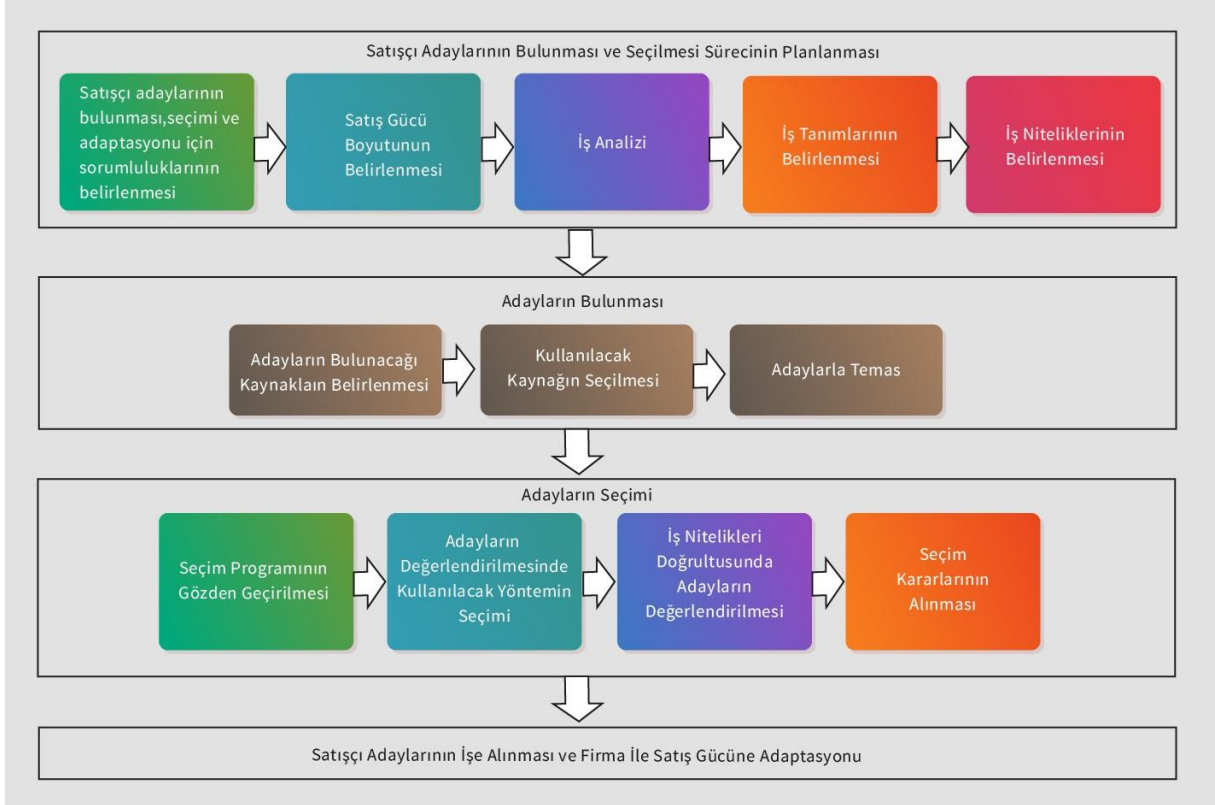
Satış elemanı seçimi bir süreçtir.



**Şekil 6.1.** Satış Elemanı Seçim Süreci

Bu sürece en genel haliyle bakıldığında dört aşamadan oluştuğu söylenebilir. İlk aşamada eleman ihtiyacı duyulan satış görevi analiz edilerek, eleman ihtiyacı ortaya konur. Bu aşamada işletme yöneticisi veya pazarlama ve satıştan sorumlu kişi mevcut işlerin bir analizini yaparak yeni elemana ihtiyaç duyulup duyulmadığına karar verecektir. Bu değerlendirme sonunda gerçek eleman ihtiyacı ortaya çıkacaktır.

Şekil 2’de de görüldüğü gibi satış gücünün bulunması ve seçimi süreci iyi bir şekilde planlanmalı ve uygulanmalıdır.



**Şekil 6.2.** Satış Gücünün Bulunması ve Seçimi Süreci

### 6.1.1. Satış Elemanı İhtiyacının ve Niteliklerinin Belirlenmesi

İşe alınacaklar sayı bakımından belirlendikten sonra sıra bunlarda aranacak nitelikleri belirlemeye gelir. Bir firmanın satış örgütünün büyüklüğü; sattığı ürünün niteliği, müşterinin sayısı kadar kullandığı elemanların niteliğine de bağlıdır. İşe alınacak elemandan beklenen nedir? Nasıl bir satış işinde çalışacaktır? Bu işi yapmak için ne tür yetenek ve beceriler gereklidir? Bu ve benzeri hususlar incelenip belirlenmediği sürece başarılı bir seçim yapmak zordur.

Tüketici veya müşterinin ve pazarlama programının özellikleri karmaşıktıkça, ihtiyaç duyulan satıcı tipi veya türünün uzmanlık düzeyi artmaktadır.

Nitelik belirleme işi, iş analizleri ve iş gerekleri analizlerine dayalı olarak yapılır. Örneğin; yapılacak olan iş güzel konuşmayı gerektirmiyorsa adaylarda böyle bir özelliği aramanın anlamı olmaz.

### **6.1.1.1. İş Analizi**

İş analizi, işin ne olduğunu, amacını, o işin gerektirdiği yetki ve sorumluluğu, işin yapıldığı koşulları, kullanılacak ekipmanlar hakkında karar vermek için yapılır. Satış temsilcisinin bir günde otuz müşteri ziyareti yapması, sattığı makinenin ayrıca montajını yaparak kullanılmasını müşteriye öğretmesi, ayın üç haftasını Anadolu’da olası müşterileri aramakla geçirmesi gibi değişik satış görevleri yerine getirmesi beklenir. Yapılan satış göreviyle ilgili olan bu ayrıntıları açığa çıkarmak bakımından iş analizi önemlidir.

### **6.1.1.2. İş Tanımı**

Satış işinin analizi ardından, bulunan niteliklerin yazılı şekle dönüştürülmesi aşaması gelir. Bu işleme ‘iş tanımı’ denir. Satıcıların niteliklerinin saptanmasında öncelikle iş tanımları yapılmalıdır. İş tanımında satış temsilcisinin kime bağlı olarak çalışacağı, kimler ile iletişim kuracağı, müşteri ve dağıtıcılar ile ilişkilerinin nasıl olacağı yazılı olarak açıklanır.

Kısacası, iş tanımı başarılması gereken işin ortaya konmasından başka bir şey değildir. İşe alınacak kişiden beklenen nedir? Nasıl bir satış işinde çalışacaktır? Bu işi yapmak için ne tür yetenek ve becerilere ihtiyaç vardır? türünden sorular cevaplanmalıdır.

İş tanımından eleman tanımı doğar; çünkü o iş için gerekli nitelikler ve deneyime sahip olacak kişinin özellikleri de belirlenmiş olur. İyi bir iş tanımı için;

#### ***Kişiyile ilgili;***

- Yeni işe alınacak kişinin unvanı ne olacak?
- Yapılacak işin kapsamı nedir?
- Satış elemanının sorumlulukları ne olacak?
- Satış elemanının örgütteki diğer kişilerle ilişkisi nasıl olacak?
- Satış elemanının performansı nasıl değerlendirilecek?

#### ***İşletmeyle ilgili;***

- Rakiplerimiz kimler?
- Tanıtımla ilgili planlar neler?
- Ele alınan bölge nasıldır?

- Eğitim nasıl gerçekleşecek?
- Raporlar nasıl iletilecek?
- Şirket politikası nasıl uygulanacak?
- Satış elemanı herhangi bir kişinin üstü mü olacak? gibi sorular yanıtlanmalıdır.

Ayrıca çalışma koşulları da belirlenmelidir:

- Kendisine ne kadar ücret (aylık/haftalık-komisyon/prim) önerilmektedir?
- Karşılanabilecek harcamalar nelerdir ve çalışana nasıl ödenecektir?
- Ücret dışında şirketin sağlayacağı olanaklar ve bunların koşulları nelerdir?
- İzinler ve tatiller nasıl olacaktır?
- Emeklilik konusundaki yaklaşım nedir?
- İşten ayrılma konusundaki yaklaşım nedir?
- İşe son verme konusundaki yaklaşım nedir?

Yukarıdaki plandan da anlaşılacağı gibi sonradan çıkabilecek huzursuzlukları önlemek için, iş görüşmesi yapılırken adaylara işin tam olarak neler içerdiğinin açık ve anlaşılır şekilde açıklanmasına önem verilmelidir.

**Tablo 6.1.** Tipik Bir İş Tanımında Bulunması Gerekenler

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Başlık</li> <li>• Ürün veya hizmetin doğası</li> <li>• Müşteri türü, görüşme sıklığı ve görüşme yapacak personelin özellikleri</li> <li>• Yapılması gereken spesifik görev ve sorumluluklar</li> <li>• Örgütsel ilişkiler</li> <li>• İşin fiziksel ve zihinsel gerekleri</li> <li>• İş etkileyebilecek çevresel baskılar</li> </ul> |
|--|

Birçok iş tanımı ayrıntılı değildir. Satış temsilcisinin yapacağı işleri genel olarak anlatır. İş tanımları, yöneticilere satışa uygun kişileri seçmesi konusunda yol gösterir.

Yapılan araştırmalara göre, müşterilerin kendileri ile satış görüşmesi yapan bir satış temsilcisinde özellikle; güvenilirlik, saygınlık, profesyonellik, dürüstlük, ürün bilgisi, sorun

çözerken yaratıcı olması, hazırlıklı olması, konuyu iyi sunması, uzun dönemli ilişkileri arzu etmesi ve müşterilerine sadık olması gibi nitelikleri aradıkları bilinmektedir. Kötü dinleme alışkanlıkları olan, müşterisinin zamanını harcayan, sürekli maçlardan konuşan, rakiplerinin mallarını kötüleyen, çok fazla telefon konuşması yapan, randevusuz olarak görüşmeye gelen, ürünlerini kötü tanıtan, müşteri ihtiyaçlarını tespit edemeyen ve ürün bilgisi zayıf olan satış temsilcilerinin müşteriler tarafından tercih edilmedikleri, yapılan bilimsel araştırmalar ile kesin olarak tespit edilmiştir.

Satış niteliklerinin kararlaştırılması aşamasında, satış yöneticilerinin ikilemi, “teknik bilgisi olan kişileri mi satış temsilcisi yapmak yoksa satış tecrübesi olan kişilere mi teknik bilgi vermek gerekir.” sorundur. Hangi yöntem ile satış elemanı alınacağı ürün ve satış eğitiminin yeterliliği ile ilgilidir. Karmaşık bir ürün satmayı hedefleyen işletmeler genellikle teknik bilgisi olan mühendisleri işe alıp onlara satış eğitimi verirler. Eğer ürün çok karışık değilse (özellikle hizmet sektöründe) satış tecrübesi veya eğitimi almış olan kişileri işe alıp ürün hakkında teknik bilgi eğitimi verilir.

### 6.1.1.3. İş Gereklileri

İş gereklileri, o işi yapacak olanda bulunması gereken nitelik, bilgi, deneyimi beceri ve öteki davranışsal özellikleri gösteren bir yönerge dir. Bu yönergede, işe alınacaklarda aranan özellikler önem sırasına ya da ağırlıklarına göre sıralanır. Böylece, hem objektif bir değerlendirme yapılmış olur hem de görüşmeyi yapanlara kolaylık sağlanmış olur.

Burada önemli olan her iş için gerekli niteliklerin belirlenmesidir. Ayrıca, gelişme için gerekli nitelikler de dikkate alınmalıdır. Pek çok işletme bunu dikkate almadığı için aynı kişinin devamlı aynı işi yapmak zorunda kaldığı ve bunun da iç müşteri memnuniyetsizliğine yol açtığı görülmektedir.

Richard William iş tanımı ve gereklerince istenebilecek bazı nitelikleri şu şekilde gruplandırılmıştır.

- **Zihinsel Özellikler:** Zekâ kıvraklığı, planlama yeteneği
- **Fiziki Özellikler:** Yaş, dış görünüm, sağlık, konuşma yeteneği
- **Tecrübe:** Eğitim, satış tecrübesi, diğer iş tecrübeleri
- **Çevresel Özellikler:** Örgüt üyeliği, taahhüt ettiği teminat miktarı, medeni hali, bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısı, evinin sahipliği, bölgede ikamet müddeti, dini, ırkı, ailevi ve sosyal çevresi
- **Kişisel Özellikler:** İhtiras, ilgi, gayret, taktik, beceriklilik, duygusal sağlamlık, ikna edebilirlik, kendine güven, inisiyatif kullanma.

Özetle; İyi bir satış elemanında şu “asgari müşterek” noktaların bulunması gereklidir:

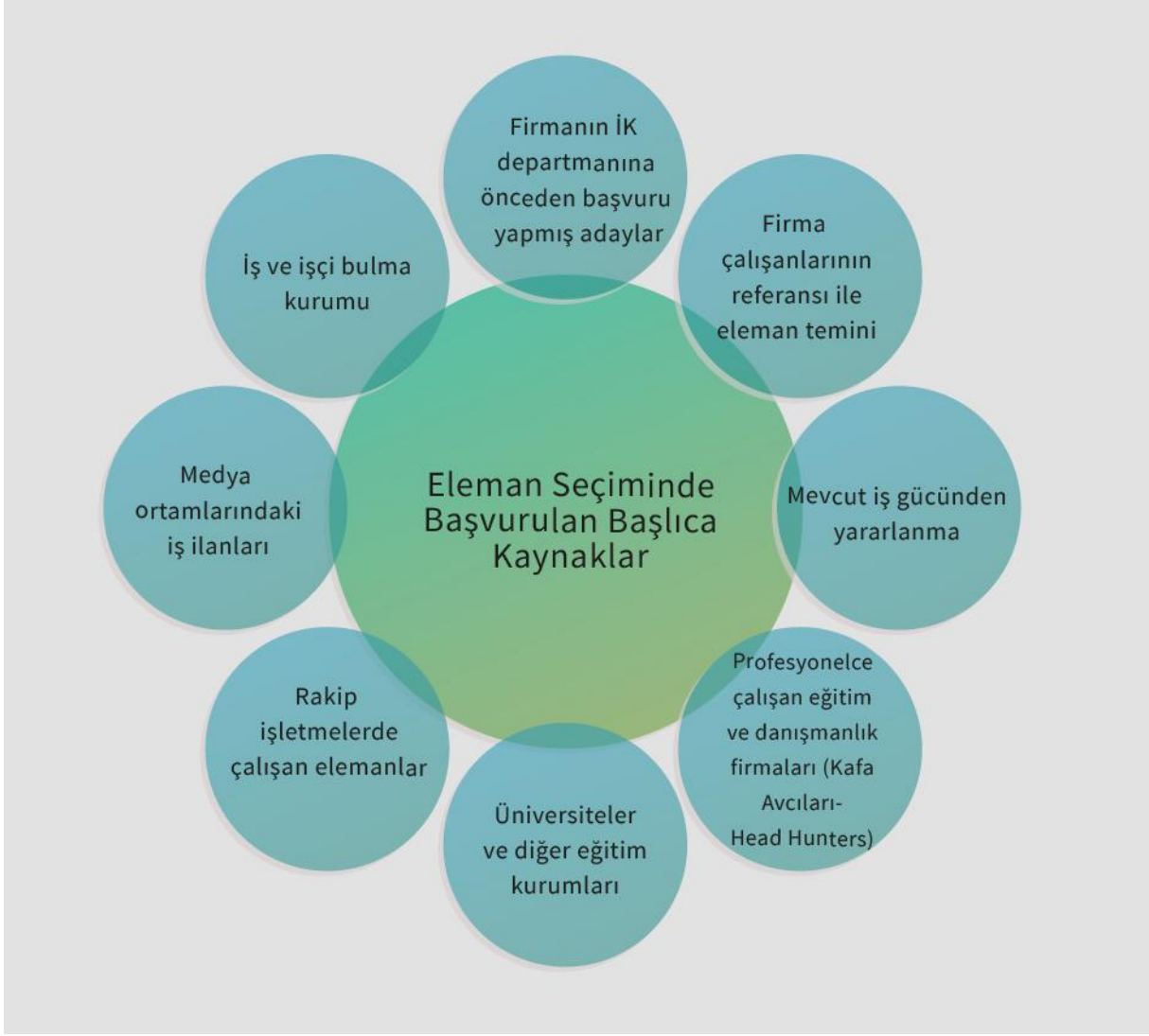
1. Empati (kendini müşterinin yerine koyabilme)
2. Ego dürtüsü (satış yapmak konusunda şiddetli arzu)
3. Yüksek enerji
4. Kendine güven
5. Para hırsı
6. Endüstriyel alışkanlık
7. Her karşı koyuşu, reddedilmeyi, itirazı ve engeli bir meydan okuma olarak kabul eder.

Ancak, her işletme için bu temel karakteristikler yanında o işin gösterdiği özellikler de önemlidir.

### **6.1.2. Satış Elemanı Seçiminde Başvurulan Kaynaklar**

İş analizleri ve iş gerekleri analizleri sonucunda işe alınacak satıcılarda aranılacak nitelikler belirlendikten sonra sıra, bu nitelik ve nicelikteki satıcıları bulmaya gelir.

Satış elemanları değişik kaynaklardan derlenebilir. Bu kaynaklardan bazıları aşağıda verilmektedir.



**Şekil 6.3.** Eleman Seçiminde Başvurulan Başlıca Kaynaklar

Her seçeneğin sektöre, pazara, işletmeye göre üstün ve zayıf yönleri vardır.

#### **6.1.2.1. Mevcut İşgücünden Faydalanma**

Satıcıların temininde, satış gücü dışındaki birimlerde çalışanların bu görevlere aktarılması ilk akla gelen kaynaktır. Bu metodun en önemli yararı işletmeyi zaten tanıyan kişilerden yararlanıldığı için firmayı ve ürünlerini tanıtmak ve öğretmek gibi zaman alıcı faaliyetlere gerek olmamasıdır.

Firmanın içinden temin edilecek satıcıların, firmaya, firma hedef ve politikalarına, firmanın mamullerine, çalışma sistemine, işletme içindeki iletişim sistemine yabancı olmadığı için yeni görevlerini benimsemelerini kolaylaştıracak ve çalışanlara verilecek bu gibi bilgileri içeren eğitimlerin yapılmaması ile bir maliyet azalması doğuracaktır.



### 6.1.2.2. Rakip İşletmeler

Rakip işletmelerden eleman temin yoluna gitmek eğitilmiş, deneyimli ve bilgili eleman temin etme gibi üstünlükler taşır. Aynı zamanda belirli sayıda müşteri de işletmeye kazandırılmış olur. Ancak aynı elemanların rakipleri terk ettikleri gibi işletmeyi de terk edebilecekleri dikkate alınmalıdır.

Profesyonel eğitim ve danışmanlık firmaları aracılığıyla gelenlerin referansları ve bu referansları verenlerin elemanı ne ölçüde tanıdığı ve değerlendirdiği her zaman sorun olabilir.

Rakiplerin satıcılarının ayartılması ya da korsanlık olarak nitelendirilen bu eleman temini ticari ahlak açısından çok tartışılmasına karşın, birçok firma tarafından uygulanmaktadır.

### 6.1.2.3. Üniversiteler ve Diğer Eğitim Kurumları

Yeni mezunların iş tecrübesi yoktur. Ancak işe daha kolay uyum sağlayabilirler ve iyi yetiştirildikleri takdirde işletmeye uzun yıllar hizmet verebilirler. Bu elemanlara ödenen ücretler deneyimli elemanlara ödenen ücretlere göre düşüktür. Dolayısıyla bir tecrübeli eleman yerine yeni mezun birkaç eleman alınabilir. Fakat burada elemanlara verilen eğitimin kalitesi çok önemlidir.

İş tecrübesi olmayan elemanların pazar, ürün, firma, hedef kitle ve satış teknikleri gibi konularda üst düzeyde bir eğitim almaları gerekmektedir.

### 6.1.2.4. Medya Ortamlarındaki İş İlanları

Bu yöntem eleman ararken sık başvurulan bir yöntemdir. Satış örgütünde görevlendirmek üzere eleman arayan işletmeler çeşitli medya ortamlarında ilan vererek aradıkları niteliklere uygun kişilere ulaşmaya çalışabilirler.

İlanlar açık ve kapalı ilan olmak üzere ikiye ayrılır.

- **“Açık ilanlar”da** firmanın isim ve adresi, hangi görev için eleman arandığı, elemanların sahip olması gereken nitelikler, işin özellikleri açık bir şekilde belirtilir. Böylece direkt işe uygun kişilerin başvurması hedeflenir.

- **“Kapalı ilanlar”da** iş hakkında fazla bilgi verilmez, hatta çoğu zaman ilanı veren işletmenin adı da belli değildir. İşin ne olduğu belirtilmediği için iş yerine çok sayıda başvuru yapılır. Eleme zorlaşır. Ancak aday sayısı ile birlikte uygun bir eleman bulma olasılığı da istatistiki olarak artar.

Başka meslekler için de çok farklı nitelikli başvuru olması gerekir. Örneğin; teknolojik olarak gelişmiş donanımları ile yeni savaş uçaklarını kullanabilecek özellikleri taşıyan yeterli sayıda genç, iyi eğitim görmüş, sağlıklı pilot adayı niteliklerini bulmakta zorluk çeken ABD Hava Kuvvetleri; oyuncularını, görüntüleri, müziği ve hızlı çekimleri ile özel bir tanıtım filmi

niteliği taşıyan Top Gun filminin sinema ve televizyonda gösterilmesi ile birlikte, daha fazla başvuran arasından uygun savaş pilotlarını seçmeye başlamıştır.

Satış için çok başvurunun olması fakat bu başvuranların istenilen nitelikleri de taşıması yöneticiler tarafından arzu edilir. Bu nedenle iş ilanları, içerik ve tasarım açısından profesyonel bir reklam ajansı tarafından hazırlandıktan sonra yayınlanır.

Bu konuda gazetelerin ilan sayfaları kullanılabilceği, son dönemde kullanımı sıkça artan kariyer ve iş ilanı internet sitelerinden de yararlanılabilmektedir.

#### **6.1.2.5. İş ve İşçi Bulma Kurumu**

Bazıları bu kaynağı kendi becerileri ile iş bulmaktan yoksun, vasıfsız kişiler için son çare olarak görürler. Bu yanlış bir kanıdır. Bu kurum tarafları karşı karşıya getirmekte önemli bir rol oynamaktadır.

#### **6.1.2.6. Firma Çalışanlarının Referansı ile Eleman Temini**

Firma içinde satış veya satış gücü haricinde çalışan kişilerin tanıdıklarından, akrabalarından bu iş için uygun olabilecek kişilerin başvuruları da önemli bir kaynaktır. Ancak bu kaynakta, söz konusu tavsiyelerin hangi amaçla yapıldığı da çok önemlidir. Gereksiz ve işletme amacıyla uyuşmayan tavsiyeler başvurunun kabulü ve değerlendirilmesi aşamasından işletmeyi gereksiz yere meşgul edebilir. Akriba ve tanıdıklar arasından işe alma zaman zaman kayırmalara yol açabileceğinden pek çok yönetici tarafından tercih edilmemektedir.

#### **6.1.2.7. Profesyonelce Çalışan Eğitim ve Danışmanlık Firmaları**

Özellikle satıcı bulmak isteyenlere aracılık eden danışmanlık büroları kurulmuştur ve firmalara nitelikli satış gücünün sağlanmasında oldukça etkin oldukları bilinmektedir. Ayrıca bu firmalar satıcıların gereken konularda eğitilmesi görevini de üstlenmişlerdir.

#### **6.1.3. Satış Elemanı Seçim Sürecinde Kullanılan Yöntemler/Araçlar**

Seçme süreci; iş için istenen nitelikleri en iyi karşılayan ve işe en uygun olan adayları seçmeyi içerir. İşe alma süreci; satış müdürünün başvuru formlarının oluşturduğu bir havuz içinden seçim yapmasını sağlar.

Seçme sürecinde kullanılan çeşitli seçme araçları, teknikleri ve prosedürleri vardır. Firmalar genellikle eleme görüşmelerini, başvuru formlarını, derinlemesine görüşmeleri, referans kontrollerini, fiziksel muayeneleri ve testleri seçme araçları olarak kullanır.

Bunların hiçbirisi tek başına kullanılmamalıdır. Hepsi farklı nitelikteki bilgileri elde etmeye yöneliktir. Tüm bu araç ve tekniklerin kullanımı başarılı satış personeli seçme olasılığını yükseltir.

Başvuran insanların gerekli bilgileri getirmeleri sağlanmalıdır. Bu malzemeyi kullanarak işe yarar gibi görünen insanlar arasından, bir ön aday listesi oluşturulabilir.

Örneğin, daha önce çok fazla işyeri değiştirmiş olması kötü bir puan, işe yakın oturması (hele mesai saati erken başlıyorsa) iyi bir puan olarak dikkate alınabilir.

Satıcı profili değerlendirilirken, satıcı her şeyden önce, profesyonel bir kişi olarak değerlendirilmelidir. Bu, sadece firma açısından değil, satıcının da kendisini bir profesyonel olarak görmesi de gerekir. Öyleyse, profesyonel olarak, satıcı mesleğiyle ilgili performansını geliştirilebilmelidir. Diğer bir deyişle, bilgi ve tecrübesi, uzmanlık düzeyi, analiz yeteneği, ilişki kalitesi, taktisyenliği, koordinasyon yeteneği, diplomasisi vb. yetkinlikler, satıcının profesyonelleşme faktörleri olarak değerlendirilebilir. İstihdam pazarı için, satıcı da bir "mal"dır". Bu "malın", pazarın aradığı özelliklere uygun olması gerekir. Yetenek ve özellikleri farklı satıcı, farklı performans gösterebilecektir.

Bir profesyonel olarak satıcı, kendini, işletmesini, pazarlama programını, satış şartlarını, hedef tüketici ve müşterilerinin özelliklerini, rakiplerini vb. tanıyabilmelidir. Ancak, bu özelliklerin arasında satıcı, öncelikle "kendini" tanıyabilmelidir. "Kendini bil" sözü burada da geçerlidir. Böylesi bir tanım, elbette, pazarlama programı için de geçerlidir. Aksi hâlde bir "sinerji" kaybı ortaya çıkacaktır. Satıcı, kendi kendisiyle barış içinde olabilmelidir.

Seçme sürecindeki adımlar firmadan firmaya değişmektedir. Bu değişiklikler firmanın büyüklüğüne, ihtiyaç duyulan satış personeli sayısına ve doldurulacak pozisyonun önemine göre değişir. Sistematik bir yaklaşımla ele alındığında satış elemanı seçimi aşağıdaki seçme araçlarını içermektedir.

### **6.1.3.1. İlk Eleme Görüşmesi**

İlk eleme görüşmesinin amacı, bir an önce istenmeyen adayların elenmesidir. İlk eleme bir başvuru formu, bir görüşme veya birkaç test formu ile başlayabilir. İlk olarak hangisinin kullanıldığının önemi yoktur. Önemli olan kısa olmasıdır. Ne kadar kısa olursa masraflar o kadar azalır. Fakat iyi adayların da gözden kaçmasına neden olacak kadar kısa olmamalıdır.

Hemen hemen her firma ilk eleme görüşmesini yapar. Görüşmeler genellikle yirmi ile otuz dakika arasında sürer ve personel müdürlerinin asistanları, satış müdürlerinin asistanları, satış personeli ve bazen de bilgisayarlar tarafından yapılır.

İşe alan kişinin kampüslerde öğrencilerle yaptığı görüşmeler ilk eleme görüşmeleridir. İşe alan kişi günde sekiz veya on öğrenci ile konuşabilir ve bir sonraki görüşmeler için en iyilerini seçebilir.

### **6.1.3.2. Başvuru Formları**

Başvuru formları en çok kullanılan iki seçim aracından biridir. Diğerisi ise kişisel görüşmedir. Bir başvuru formu, başvuranın niteliklerini belirlemek ve gerekli bilgileri toplamak için kullanılan kolay bir metottur. Çoğu şirket başvuru formlarını iki amaç için kullanır. Bu amaçlar; kişinin geçmişi ile ilgili bilgi edinmek ve görüşmeye yardımcı olmaktır.

Bir başvuru formu satış müdürünün, kişinin görüntüsünden veya kişiliğinden etkilenmeden başvuranın geçmişi hakkında bilgi sahibi olmasını sağlar.

Başvuru formları mülakata yardımcı olmak için de kullanılır. Örneğin; başvuran bir sivil örgüte üyeyse, ona örgütteki rolü, orada neler yaptığı, gelecekte nasıl bir rolünün olmasını istediği sorulabilir. Eğer kişi bir süre çalışmamışsa neden çalışmadığı sorulabilir.

Form üzerinde istenen bilgiler genellikle; ismi, adresi, başvuru pozisyonu, fiziksel durumu, eğitim geçmişini, iş deneyimini, askerlik durumunu, sosyal organizasyonlara katılımını, hobilerini ve kişisel tercihlerini içerir. Ayrıca adayın başvuru formundaki el yazısı, yazıdaki düzeni, dikkati aday hakkında önemli ipuçları verir.

Başvuru formundaki diğer önemli sorular direkt başvurunun yapıldığı satış pozisyonu ile ilgilidir. Örneğin;

- Neden bu işi istiyorsunuz?
- İsteddiğiniz en düşük maaş nedir?
- Bundan 5 yıl sonra ne yapıyor almak isterdiniz?
- Neden işinizi değiştirmek istiyorsunuz?
- Seyahat etme engeliniz var mı?
- Transfer edilmeye gönüllü müsünüz?
- Kendi arabanızı iş için kullanmaya gönüllü müsünüz?

Bazı şirketler başvuru formu ile yakalanacak bazı bilgilerin kişiyi iyi bir satış elemanı olmaktan alıkoyduğunu düşünür. Örneğin; sık iş değiştirme veya bir süre çalışmama gibi durumlar kişinin çabuk pes eden, işten çabuk ayrılan veya işyerleri tarafından beğenilmeyen, çıkarılan biri olarak algılanmasına neden olur. Aslında böyle bir iş geçmişi olan kişi de iyi bir satış elemanı olabilir.

Bazı firmalar normal başvuru formlarındaki iyi ve kötü satış elemanını ayıracak bazı kısımları analiz ederek oluşturulmuş olan ağırlıklandırılmış başvuru formları kullanır. Eğer firmalar eğitim seviyesi, kişisel borçları ve satış deneyimi gibi diğer kısımlardan daha çok başarı ile ilgili olan ve başarıyı etkileyen kısımları gösterebilirlerse, işe alma kararlarında bu kısımların daha çok ağırlıklandırılabilirler. Bu yüzden, belirlenmiş olan minimum puandan daha yüksek puan alanlar iş için düşünülebilirken, daha az puan alanlar reddedilir. Satış müdürleri firmadaki her satış pozisyonu için ağırlıklandırılmış başvuru formlarının geçerliliğini denetlemelidir. Ayrıca ağırlıkların geçerliliği periyodik olarak tekrar değerlendirilmelidir çünkü zamanla önemleri değişebilir.

Başvuru formlarının bir önemli özelliği de satış pozisyonları için satış müdürlerinin adaylarla kişisel görüşmelerine yardımcı olmasıdır. Satış müdürleri görüşmeden önce başvuran ile ilgili ilk izlenimi edinmek ve görüşme sırasında soracağı liste hâlindeki soruları hazırlayabilmek için başvuru formlarını kullanır.

Göz önüne alınacak belli noktalar:

- Başvurunun görüntüsü
- Eksik bilgi. Başvurunun geri kalanıyla tutarsız olan boş noktalar ve kestirmeler var mı? Görüşmeciler görüşme süresince bunu soracaklardır.
- İstikrarsızlık belirtisi. Beş yılda üç işten daha fazla işinin olması, bir yıldan daha az bir işte çalışması, iki üniversiteden daha fazla üniversite vb.
- İş değişikliği sebebi
- Kariyer ilerlemesi. İş değişiklikleri ile gelirden ve sorumluluklarda bir artış olmuş mu?
- Sağlık ve enerji.

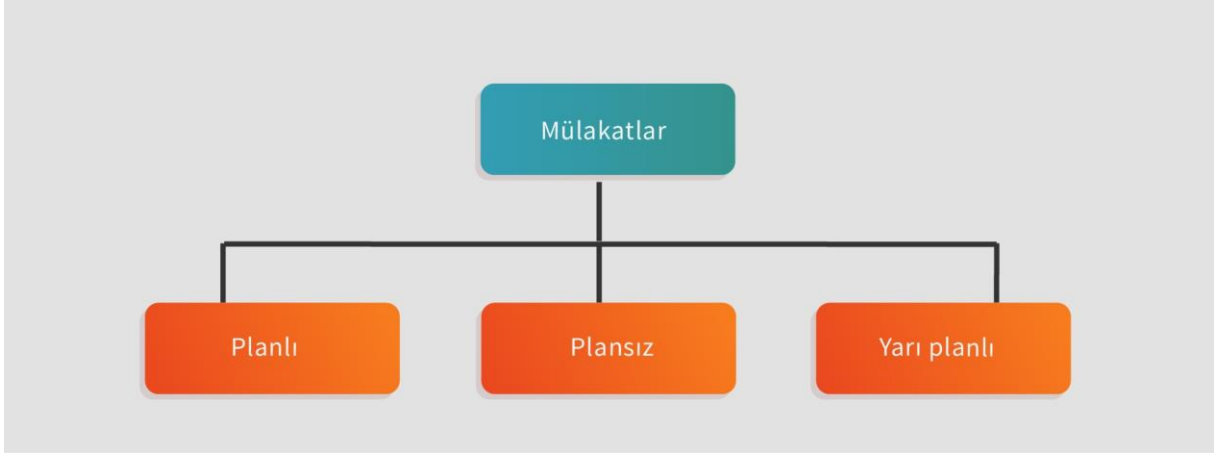
Satış müdürleri yukarıdaki bölümleri yakından incelerler çünkü geçmiş davranış kalıpları, başvuru formlarındaki bilgilerinde belirtildiği gibi, ileriki davranışlar için önemli bir tahmin kaynağı olma eğilimindedir.

### **6.1.3.3. Mülakatlar**

İşe başvuran elemanların seçiminde yüz yüze mülakatlar en çok kullanılan yöntemdir. Ancak araştırmalar bu yöntemin beklenen güvenilirlik değerine sahip olmadığını ortaya koymaktadır. Mülakatların eleman seçiminde başarısız olmalarının en önemli sebepleri, seçimi yapan kişilerin mülakat konusunda gerekli bilgiye sahip olmaması, mülakat tekniğinin amacı dışında kullanılması ve doğru soruların sorulmamasıdır. Bunun dışında mülakat yapanların iyi bir satış elemanının özelliklerine ilişkin belirli önyargılara sahip olmaları, tekniğin kullanımının etkinliğini zayıflatmaktadır. Bu amaçla mülakatları uzman kişilerin yapması bazı sorunların önlenmesine yardımcı olmaktadır.

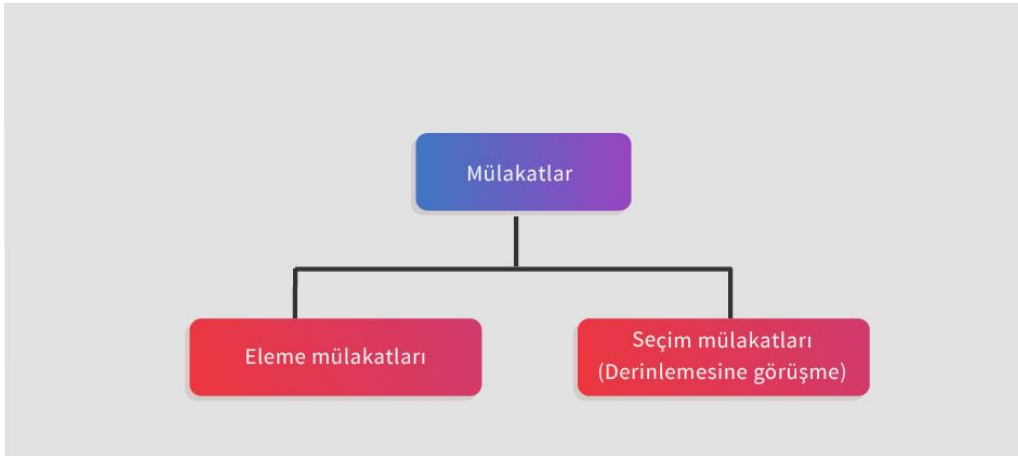
Mülakatlarda mülakatı yapan kişi mülakatın ilk beş dakikası içinde kararını vermektedir ve kalan süre içinde kararını destekleyecek bilgi toplamanın yolunu aramaktadır. Dolayısıyla, seçme işini yapan kişinin uzmanlığı ve objektifliği seçim işleminin etkinliğini arttıracaktır.

Mülakatlar çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. Yapılarına göre üçe ayrılır:



**Şekil 6.4.** Yapılarına Göre Mülakatlar

Mülakatlar kapsamına göre ikiye ayrılır:



**Şekil 6.5.** Kapsamına Göre Mülakatlar

Eleme mülakatları ön eleme adımı için uygundur. Kapsamlı görüşmeler son seçim süreci için çok önemlidir.

#### **6.1.3.3.1. Eleme Mülakatları**

Bu mülakat türü ön eleme için yapılan bir mülakat türüdür. İki amacı vardır. İş ile başvurayı ilişkilendirmek ve başvuruları elemeye tabi tutmak. Burada başvuran firma ve iş ile ilgili bilgi almak ister, firma ise başvuran hakkında bilgi almak ister.

Eleme mülakatları planlı (yapılandırılmış) olmalıdır. Eleme mülakatları ayrıca kısa olmalıdır. Otuz dakika veya daha azı arzu edilen süredir. Bu mülakatların asıl amacı iş ile ilgilenmeyen ya da işin gerektirdiği niteliklere sahip olmayan adayları bir an önce elemektir.

### 6.1.3.3.2. Seçim mülakatları (Derinlemesine Görüşme)

Bu görüşme türü eleman seçme araçları içinde en az bilimsel olan fakat en çok kullanılan araçtır. Bir satış elemanı çok nadir olarak kişisel görüşme yapılmadan işe alınır. Aslında özellikle işe alınması düşünülen, gerekli niteliklere sahip adaylarla üç veya dört kez görüşme yapılır. Başka hiçbir seçme aracı başvuruları bu kadar kişisel tanımada yeterli olmaz.

Kişisel görüşme, bir kişinin iş için doğru kişi olup olmadığını saptamaya yardımcı olur. Görüşme ayrıca iki tip iletişim sağlar, böylece şirket ve başvuran kişi sorular sorarak bilgi sahibi olurlar.

Görüşmelerde amaç, adayın özgeçmişinde belirtilen bilgi ve becerilere sahip olup olmadığının tespit edilmesi ve işletme-iş için uygun aday olup olmadığının kararlaştırılmasıdır.

Daha önce de ifade edildiği gibi satış mesleğinde iletişim son derece önemlidir. Özellikle de sözlü olmayan iletişimin, genel olarak iletişimdeki rolü dikkate alındığında, satış elemanlarında dış görüntü ve imajın daha da öne çıkan bir özellik olduğunu görmek mümkündür.

Aşağıda satış görüşmesine gelen adaylarda olması arzu edilmeyen hususlardan bazıları verilmektedir.

**Tablo 6.1.** Satış Görüşmelerinde Tercih Edilmeyen Özellikler

<b>Satış Görüşmelerinde Tercih Edilmeyen Özellikler</b>
Giyim konusunda beceriksiz olmak (% 80)
Konuşma ve dil kullanımında özensiz ve dikkatsiz davranmak (% 78)
Vücutta görülebilir işaretler ve dövme gibi sembollerin bulunması (% 77)
Görünüş olarak bir tarza sahip olmamak (% 51)

### 6.1.3.4. Referansları Kontrol Etme

Şirket bütün referansları kontrol edene kadar başvuran hakkında bilgi sahibi olduğundan emin olamaz. Referans kontrolü şirkete başka kaynaklardan elde edemeyeceği bilgileri elde etme imkânı sağlar. Referanslar genellikle başvuru formu işleme konurken ve son mülakattan önce kontrol edilirler.

Genelde eleme kriteri olarak referans kontrolünün kalitesi sorgulanır. Bir adayın yazdığı isimleri kontrol etmek çoğu kez zaman kaybı olarak görülür çünkü ciddi problemler bu şekilde açığa çıkmayacaktır. Bu sebeple çoğu şirket başvuru formunda yazılı olmayan fakat başvuran kişiyi tanıyan insanlarla iletişime geçmeye çalışır. Kısacası, referans kontrolünün faydalı bir kriter olabilmesi için satış müdürü çok kaynağa sahip olmalı ve

doğrudan verilmeyen ipuçlarını takip edebilmelidir. Sadece tek bir gerçek ortaya çıkarılsa bile bu çabaya değebilmektedir.

Öğretmen ve önceki işverenlerden oluşan referanslar diğer referanslara oranla daha fazla yardımcı olur. Öğretmenler genellikle kişinin zekâ seviyesi, çalışma alışkanlıkları ve karakteri hakkında daha çok bilgi sağlarlar. Önceki işverenler kişinin işi neden bıraktığı ve iş arkadaşları ile nasıl geçindiği hakkında bilgi sağlarlar.

Referans kontrollerinde genellikle referans olarak verilen kişilerle yüz yüze görüşmek daha etkilidir. Eğer yüz yüze görüşmek zorsa veya çok maliyetliyse telefonla görüşmek mektuplaşmaya tercih edilmelidir. Genellikle insanlar yazılarda kişiler hakkında kötü şeyler söylemek istemezler.

### 6.1.3.5. Testler

Satış elemanlarının işe alınması artık pek şansa bırakılmamakta ve bu konuda bilimsel testlerden geniş ölçüde yararlanılmaktadır. Bu testlerin başında “*psikometrik test*” denilen yöntemler gelmektedir. Endüstri bu testleri çalışanın başarısını ölçmek için kullanmaktadır. Bu testin kişinin geçmiş davranışlarının temsilcisi olduğu ve gelecek davranışları tahmin etmek için geçerli bir test olduğu varsayılır.

Psikolojik testler diğer araçlarla ölçülemeyecek nitelikleri ölçer. Bu testler özellikle yetenekler, ilgi alanları, zihinsel yetenek ve kişilikle ilgilenir.

Testler, eleme sürecindeki en tartışmalı kriterlerdir. Başvuru formları, referans kontrolleri ve kişisel mülakatlar nadiren tartışılır. Testlerin işe alma sürecindeki gereklilikleri hakkında farklı görüşler mevcuttur. Fakat araştırmalar, testlerden elde edilen veriler yüksek performans gösterebilecek adayları seçme ve sınıflandırmada yardımcı olduğunu göstermiştir.

Satış personeli seçme sürecinde kullanılan yedi temel test vardır:

1. *Zekâ testleri:* Bu testlerin ham zekâ ve eğitilebilirliği ölçmeleri beklenir. Bu testler kişinin, satış elemanı olması için yeterli zihinsel yeteneğe sahip olup olmadığını belirler. Genel zekâ testleri bir kişinin düşünmede, anlamada, sonuç çıkarmada ne kadar iyi olduğunu belirlemede kullanılır. Öğrenme hızı, sayısal yeteneği, fikir üretmesi, hafızası ve sözel yetenekleri özel olarak tasarlanmış testlerle ölçülür.

2. *Bilgi testleri:* Bu testler başvuranın belirli bir ürün, hizmet, pazar vb. hakkında bildiklerini ölçmek için tasarlanmıştır.

3. *Satış yetenek testleri:* Bu testler kişinin doğal ya da sonradan edinilmiş sosyal yeteneklerini, diploması ve kibarlık yanında nasıl satış yapılacağı hakkındaki bilgilerini ölçer. Bu testler kişinin satış hakkında bildiklerini ölçer. Bu tip testler satış deneyimi olan başvuranlar için faydalıdır. Fakat çoğu satış müdürü satışla ilgili özel bir yeteneğin ölçülebilmesine şüphe ile bakar. Ayrıca kişinin satış yeteneğinin olması demek kişinin satışta



başarılı olacağı demek değildir. Başvuranın ayrıca satışta başarılı olamaya karşı ilgisi ve isteği olmalıdır.

4. *Mesleki ilgi testleri:* Bu testler başvuranın ilgisini ölçer, buradaki varsayım kişi satışa karşı güçlü bir ilgi duyuyorsa daha etkili ve istikrarlı olacağı düşünülmesidir.

5. *Kişilik testleri:* Bu testler, satışta başarılı olması için gereken kararlılık, girişkenlik ve dışa dönüklük gibi davranışları ölçer. Kişilik testleri diğer testler kadar güvenilir olmayabilir. Bu testlerin sonuçları eğitimsiz kişiler tarafından incelenmemelidir.

6. *Poligraf (yalan makinesi) testleri:* yalan makinesi adıyla da anılan poligraf testi dürüstlüğü göstergeleri olarak kan basıncını, solunumu, kalp atışını ve deri tepkilerini ölçer. Bu testlerin geçerliliği sorgulandığında kanunlar, ulusal güvenliğin dâhil olduğu birkaç durum dışında poligraf testlerin kullanımını sıkı şekilde kısıtlamıştır.

7. *Tutum ve yaşam tarzı testleri:* Bu testler özellikle yurtdışındaki iş yerlerinde uyuşturucu madde kullanımının büyük bir problem hâline gelmesi ve poligraf testlerin kullanımının kısıtlanması üzerine 1980'lerin sonlarına doğru popülerlik kazanmıştır. Bu testler sınırlıdır. Zeki başvuranlar tarafından verilen farklı cevaplarla sonuçlar değişebilir. Bu testlerin öncelikli amacı dürüstlüğü ölçmek ve uyuşturucu madde kullanımını açığa çıkarmaktır.

Tesadüfi yapılan testler, işe alımdan önce yapılan taramalar ya da bir sebep için yapılan testlerden daha az kullanılır. Fakat tesadüfi testlerin kullanımı yaygınlaştığından bu testlere karşıtlık da artmaktadır.

#### *Testleri Kullanma Sebepleri*

Testler iyi satış elemanlarını seçme şansını arttırmak için kullanılır. Testler, diğer seçim araçları tarafından ölçülemeyen kişilik özellikleri ve niteliklerini (zekâ, yetenek ve kişilik) tanımlayabilirler. Testleri kullanmanın diğer bir sebebi de satı elemanı olarak kişileri işe almanın ve eğitmenin yüksek maliyetli olmasıdır. Satış gücü devrini düşüren ve satış verimliliğini arttıran bir seçim aracı kesinlikle arzulanır. Testler ayrıca mülakatlar için de bir temel oluşturur. Test sonuçlarındaki soru işaretleri üzerine mülakatlarda derinlemesine görüşülebilir.

#### *Testlerdeki Problemler*

Testlerdeki en büyük problem çoğu testin iş için en iyi kişinin ortalama kişi olduğu varsayımıdır. Bunun anlamı başarılı satış elemanı olma potansiyeline sahip kişilerin stereotipe uymaması sebebiyle elenebileceğidir.

Başka bir problem de testlerin karar vermede tek etken olarak kullanılmasıdır. Adaylar mülakatlarda, başvuru formunda ve referans kontrollerinde iyi görünebilir ama test puanları düşükse pozisyon için düşünülmezler. Puanlar oldukça düşükse reddedilme hakkı

gösterilebilir. Fakat puan kabul edilebilirlik seviyesinin biraz aşağısındaysa başvurular tekrara teste tabi tutulmalıdırlar. Test puanları karar verme sürecinde kullanılan tek kriter olmamalıdır.

Testler genellikle yanlış anlaşılmiş ve yanlış şekilde kullanılmıştır. Bunun sonucunda da birçok satış müdürünün testleri değersiz eleme aracı olarak görmüştür. Yönetim bazen en yüksek puanın en uygun olduğuna inanır ve puan aralıklarına giren sonuçları dikkate almayıp en yüksek puanı alanı işe alırlar. Belirli puan aralığındaki tüm başvurular iş için eşit şartlarda değerlendirilmelidir. Birçok satış müdürü bu testleri anlamadıkları için, testleri sadece şirket genel merkezi istediği için uygularlar ve genelde sonuçları dikkate almazlar.

#### **6.1.3.6. Fiziksel (Medikal) Muayene**

Satış işi belirli bir dizi fiziki kondisyon gerektirir. Kötü bir kondisyon satıcının iş performansını düşürür; bu sebeple, bir şirket satışta çalışan bütün elemanları için tam bir sağlık kontrolünden geçmelerinde ısrarcı olmalıdır.

Muayene sonuçları satış işinin gerekliliklerini bilen bir doktor tarafından değerlendirilmeli ve satış müdürü sonuçlardan haberdar edilmelidir. Doktorlar başvuruda kronik hastalıkların, işitme rahatsızlıklarının, sindirim ve solunum sistemi rahatsızlıklarının olmadığına emin olmalıdır.

Satış elemanı firmayı temsil ettiğinden fiziksel ve zihinsel olarak uygun nitelikte olmalıdır. Yüksek fiyatlar sebebiyle adaya fiziksel muayeneler genellikle eleme sürecinin birçok aşaması geçildikten sonra yaptırılır.

#### **6.1.3.7. Deneme Süresi**

En son işe alma trendlerinden biri de başvuruları kesin olarak işe almadan önce denemektir. Deneme süreleriyle firma bu "evliliğin" uzun dönemde yürüyüp yürümeyeceğini belirleme fırsatını yakalamaktadır. Bu süreçte belirli eğitim programları da uygulanabilmektedir. Bu süreçte başarısız olan veya istenilen çalışmaları gösteremeyenlerin işe alınmamasına karar verilebilmektedir.

#### **6.1.4. Bir Adayı İşe Alma**

Seçim sürecindeki tüm adımlar tamamlandığında şirket her başvuru için işe alıp almama kararı vermek zorundadır. Şirket, başvuru herkese ait bilgileri gözden geçirmelidir. Başvurunun amaç ve hırsları; mevcut ve gelecekteki fırsatlarla, zorluklarla ve iş ve şirket tarafından teklif edilen diğer ödül şekilleriyle eşleşmelidir.

İnsan kaynakları departmanı olan büyük şirketlerde ilk eleme ve işe alma insan kaynakları uzmanları tarafından yapılmalıdır. İnsan kaynakları departmanı bu süreçte tabii ki satış departmanının rehberliğinden faydalanmalıdır. Son seçim kararlarını satış yönetimi ile birlikte alır.

Eğitlimli insan kaynakları uzmanlarının bulunmadığı küçük şirketlerde ise satış müdürlerinin seçme sürecinden anlamaları ve bilmeleri zorunludur.

Eğer kimse işe alınmazsa tüm o planlama, hazırlık, seçme süreçleri zaman kaybı olur. Bir aday seçildiğinde işe alma görevi özel bir satış aktivitesi olur. Satış müdürleri bir kişiyi işe almanın bir kişiyi seçmek kadar önemli olduğunu anlamaları gereklidir.

Burada önemli sorunlar; iş teklifi zamanlaması, teklifi uzatma ve adaylar reddetmedir.

#### **6.1.4.1. İş Teklifi Zamanlaması**

Seçme sürecinde ne adayın ne de işverenin artık soru sormadığı bir an gelir. Bu an satış müdürünün adayı elemek ya da işe almak ile ilgili kararı vermesi gereken andır. Tam bu anda karar vermek çok önemlidir. Firma kararı daha iyi bir aday gelir diye belirsiz bir tarihe ertelememelidir. Daha ileri bir tarihe ertelenirse adayı "beklemeye" alırlar. Birkaç günlük bir erteleme bile adaya haftalar gibi gelir. Kararsızlık adayın iş pozisyonu ile ilgili heyecanını kaybetmesine ve durumu rasyonelleştirmesine ("Zaten iyi bir iş değildi.") neden olur. Eğer satış müdürü adaya teklifi iki veya üç hafta sora götürürse aday işten soğuyabilir.

#### **6.1.4.2. İş Teklif Etme**

İşe alma kararını resmi bir teklif takip eder. İşe ilişkin terimler, hem firmayı hem de işe alınan kişiyi korumak için yazılı olmalıdır. Birçok firma işe yeni alınan elemanların iş ile ilgili tüm önemli bilgileri içeren kontratları imzalamalarını gerekli görmektedir.

Satış müdürleri ve satış adayları için en mutlu olunan an teklifin verilme ve kabul edilme anıdır. İş teklifi yüz yüze yapılmalıdır. Eğer mesafe varsa telefonla yapılması kabul edilebilir.

Teklif yapıldığında bazı detayların (maaş, hakları, giderleri, şirket araçlar vb.) ve işe başlama tarihi, yeri, eğitim programı gibi detayların üzerinden geçmek akıllıca olur. İşe yeni alınan kişiye iş tanımı, şirketin politikasını içeren bir el kitabı verilmelidir.

Deneyimli satış yöneticileri düşünürken gerçekleri göz önünde bulundurduğu kadar sezgilerini de göz önünde bulundurur. Adaylar hakkında endişe verici bir duygu ortaya çıkarsa, aday başka bir mülakat ve ek referansların kontrolü için tekrar çağrılmalıdır.

İş teklifi yapıldığında satış müdürü birkaç gün düşünmek isteyen adaya karşı hazırlamalıdır. Eğer aday birkaç günün sonunda dönüp daha fazla zaman isterse ya daha iyi bir iş arıyordur ya da iş hakkında şüpheleri vardır. Bu tip durumlarda başa bir adaya yönelmek daha akılcıdır.

#### **6.1.4.3. Adayı Reddetme**

Seçim sürecinde bir aday elemine edilmek isteniyorsa bu adaya en kısa zamanda söylenmelidir. Adayı bilgilendirmemek ya da bilgilendirmeyi geciktirmek adil değildir.

Bazı satış müdürleri adaylara elendiklerini söylemekten hoşlanmaz. Adaylara şirketle ilgilendikleri için, böyle bir fırsatı düşündükleri için, mülakatlara ve seçim sürecine ayırdıkları zaman için teşekkür eden ve reddedildiklerini bildiren bir mektup göndermeyi tercih ederler. Bazı müdürler ise telefon görüşmesiyle veya kişisel görüşmeleri tercih eder. Hangi metodun kullanıldığına bakılmaksızın reddedilmeler kısa ve öz olmalı aynı zamanda “Teşekkür ederim” ifadesi kullanılarak adayın kariyerinde başarılı olması dilenerek yapılmalıdır.

## **6.2. İşe Alma Sürecinde Yapılan Hatalar**

Firmanın satış işinin tanımı eleme ve seçim süreçleri için bir çerçeve oluşturur. Bu çerçeve başvuru formlarının ve mülakat formlarının hazırlanmasına, psikolojik testlere ve diğer seçme araçlarına temel oluşturur. Bu araçlar kullanılmadığında satış müdürleri kendi yeteneklerini ve özelliklerini yansıtan kişileri işe alma eğiliminde olurlar ya da tek bir fiziksel, zihinsel ve kişilik özelliği temel alarak işe alım gerçekleştirirler.

Örneğin; bir araştırma yaşam sigortası sektöründeki satış müdürlerinin en iyi satışı, uzun boylu kişilerin yaptığına inandığını ortaya çıkarmıştır. Satış müdürü ayrıca iyi giyimli veya çekici/güzel birini gerçekte karakteri öyle olmamasına rağmen çalışkan, zeki ve sorumluluk sahibi olarak algılayabilmektedir.

Birinin sadece tek bir özelliği temel alınarak işe alınmasına “halo effect” denir. Bu etkinin sonucunda yüksek maliyetli işe alımlar gerçekleşmektedir. Bu hata genellikle gözlenmesi zor olan niteliklere ihtiyaç duyulduğunda gerçekleşir.

## Uygulamalar

### GÜNEL BAKKALİYE

Günel Bakkaliye İstanbul Bayrampaşa'da faaliyet gösteren büyük bir bakkaliye toptancısıdır. Günel Bakkaliye'nin aynı yöredeki diğer bakkaliye toptancılarından en önemli farkı sadece otel, motel ve büyük lokantalara satış yapmasıdır. Günel Bakkaliye bakkal, süpermarket gibi perakendecilere satış yapmaz.

İstanbul'da son yıllarda yabancı sermayeli otellerin sayısındaki artışla birlikte Günel Bakkaliye'nin iş hacmi önemli ölçüde artmıştır. Az sayıda fakat çok bilinçli alışveriş yapan ve beşeri ilişkiler, fiyat ve kalite hususlarında son derece hassas profesyonel müşterilere satış yapılması söz konusu olduğu için, firma yönetimi satış temsilcilerinin seçiminde hayli titiz davranmak zorundadır. Yabancı dil bilgisi zorunlu olmamakla birlikte önemli bir tercih nedenidir.

Yakın bir süre önce bir satış temsilcisinin özel nedenlerle Günel Bakkaliye'den ayrılması ile bu pozisyonun en kısa sürede doldurulması gerekmiş ve bu amaçla gazete ilanı ile eleman aranmıştır. Toplam 14 başvurudan, mülakatlarda elde edilen bilgilerin de ışığı altında, dikkate alınabilecek olan üçü şunlardır:

#### Birinci Aday: Faik ŞEN

Faik Şen 24 yaşındadır. Hava Harp Akademisi'ndeyken sağlığının pilot olmaya uygun olmadığı belirlenmiş ve okuldan ayrılmak zorunda kalmıştır. Ancak ortalama bir insana göre hayli sağlıklı olduğu söylenebilir. Bekârdır ve daha bir süre evlenmeyi düşünmemektedir.

Okuldan ayrıldıktan sonra bir akrabasının İstanbul Bostancıdaki süpermarket tipi oldukça geniş bir müşteri çevresi olan bakkal dükkânında çalışmış ve satış mesleği hoşuna gitmiştir.

Kendisi ile yapılan mülakat sırasında ileride tam olarak ne yapmak istediğini bilmediğini ancak satış temsilciliğini ciddi bir biçimde düşündüğünü söylemiştir.

Mülakat sırasında en dikkati çeken özelliği neşesi ve konuşma sırasında yaptığı espriler olmuştur. Kendinden emindir. Laf altında kalmamaktadır. Sorulan sorulara biraz yavaş, biraz fazlaca düşündükten sonra cevap vermekle birlikte, yanıtlarında oldukça tutarlı olmuştur.

İngilizce bilgisi orta düzeydedir.

#### İkinci Aday: Mehmet BAYDAR

Mehmet Baydar 41 yaşındadır. Evlidir, Neslihan, Canan ve Ahmet adlı üç çocuğu vardır. Yirmi yıldan beri satış temsilcisi olarak çalışmaktadır ve sağlığı yerindedir. Liseyi

bitirdikten sonra iki yıl İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisine devam etmiş ancak, mülakat sırasında samimi bir şekilde ifade ettiği gibi, okumayı pek sevmediği ve daima gözü dışarıda olduğu için okulu bırakarak iş hayatına atılmayı tercih etmiştir.

Satış temsilcisi olarak önce bir sigorta şirketinde, daha sonra bir beyaz eşya üreticisi firmada, otomobil galerisinde çalışmıştır. Halen avize imalatı yapan bir firmada çalışmaktadır. Parası az olmasa işinden genelde memnundur. Davranışları son derece profesyoneldir. İş değiştirmekten bıktığını artık kendisine sürekli bir iş aradığını ifade etmektedir.

Mülakat sırasında, başvuru formuna biraz İngilizce bildiğini yazmış olmasına rağmen, bu yabancı dili, birkaç kelime hariç, hiç bilmediği görülmüştür. Ancak Baydar eğitimini görmemiş olmasına rağmen satış tekniklerine bu konuda ders verecek kadar hâkimdir. Bunları nasıl öğrendiği sorulduğunda gülerek ağarmış saçlarını göstermiştir.

### Üçüncü Aday: Füsün MANİSALI

Günel Bakkaliye'de bu güne kadar hiç bayan satış elemanı kullanılmamıştır. Bu Günel Bakkaliye yönetiminin kadınlara karşı bir ön yargısından kaynaklanmamaktadır. Bakkaliye toptancılığı, perakendeciliği Türkiye'de bu güne kadar kadınların da pek ilgi duyduğu bir alan olmamıştır. Ancak Füsün Manisalı'nın başvurusu önce biraz yadırganmış olmasına rağmen, daha sonra hayli ilgi çekmiş ve Füsün son üç aday arasına girmeyi başarmıştır.

Füsün Manisalı Amerika Birleşik Devletleri'nde Penn State Üniversitesi İşletme Fakültesinden mezundur. Bekârdır ve hayli uzun boyludur. Lisede basketbol oynamış ve sportif yaşamına yurtdışında da devam etmiştir. Başarılı bir sporcu olması nedeni ile Penn State kendisine bir spor bursu vermiş, böylece öğrenimini Türkiye'deki ailesine yük olmadan tamamlamıştır. Oldukça düzgün bir fiziğe sahip olmasına rağmen güzel bir hanım olduğu söylenemez. Ancak akıllı, gayretli ve sempatik bir kişiliğe sahiptir.

Amerika'da iki yıl yaz tatillerinde o yörenin en tanınmış süpermarket zincirlerinden birinde çalışmıştır. Birinci yıl kasiyerlik yapmış, ikinci yıl ise mağaza müdürüne asistan olarak yardımcı olmuştur. Bunun dışında 26 yaşındaki Füsün'un başka bir iş tecrübesi yoktur. Mülakatta iş hayatına satış temsilcisi olarak başlamak, bu şekilde piyasada neler olduğu öğrenmek istediğini ve ileride iyi bir yönetici olmayı arzuladığını ifade etmiştir.

İngilizceyi anadili gibi mükemmel konuşmaktadır. Üniversitede satış yönetimi ve kişisel satış teknikleri derslerinden hayli yüksek notlar almıştır. Bu derslerde işledikleri örnek olaylardan bazılarını mülakat sırasında gayet neşeli bir şekilde anlatmış, mülakatı yapan Günel yöneticilerine hoş dakikalar yaşatmıştır.

*Kaynak: Mehmet Karafakıoğlu (2006), Örnek Olaylarla Satış Yönetimi, 3. Basım, Literatür Yayınları, İstanbul, s. 29-32.*

## Uygulama Soruları

1. Günel Bakkaliye'ye satış temsilcisi olacak olan kişinin taşıması gerekli özellikler nelerdir? Bu özellikleri belirleyiniz ve adayların özellikleri ile karşılaştırınız.
2. Adaylardan hangisini seçersiniz? Yaptığınız seçimin zayıf yönleri nelerdir?
3. Adaylar hakkında karara varmadan önce yukarıda belirtilenler dışında başka bilgiler toplamak ihtiyacını duyar mıydınız? Neden ve hangi tür bilgileri? Açıklayınız.

## **Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti**

Bu bölümde satış elemanı seçim süreci hakkında kapsamlı açıklamalara yer verilmiştir. Seçim elemanı seçim sürecinde, satış elemanın taşınması gereken niteliklerin belirlenmesi, satış elemanlarının seçiminde başvurulan kaynaklar ve işe alım süreci kapsamlı olarak incelenmiştir.

İşe alım sürecinde, ilk eleme görüşmeleri, mülakatlar, referans kontrolü, başvurulan testler gibi konular detaylı olarak incelenmiştir.

Ek olarak işe alım sürecinde yapılan hatalar örneklerle ele alınarak, önerilerde bulunulmuştur.



## Bölüm Soruları

1. “Satış personeli seçme sürecinde kullanılan test türlerinden \_\_\_\_\_, başvuranın belirli bir ürün, hizmet, pazar vb. hakkında bildiklerini ölçmek için tasarlanmıştır.”

**Yukarıdaki boşluğu doğru şekilde tamamlayan seçenek hangisidir?**

- a) Kişilik testleri
- b) Poligraf testleri
- c) Zeka testleri
- d) Bilgi testleri
- e) Meslek ilgi testleri

2. i. Ürün veya hizmetin doğası

ii. Yapılması gereken spesifik görev ve sorumluluklar

iii. Örgütsel ilişkiler

iv. İşin fiziksel ve zihinsel gerekleri

v. Müşteri türü, görüşme sıklığı ve görüşme yapacak personelin özellikleri

**Yukarıdakilerden hangileri tipik bir iş tanımında bulunması gerekenler arasında yer alır?**

- a) Yalnız i
- b) ii ve iii
- c) ii, iii, v
- d) i, ii, iv, v
- e) i, ii, iii, iv, v

3. **Aşağıdakilerden hangisi satış temsilcilerinin iş gerekleri arasına yer almaz?**

- a) Planlama yeteneği
- b) Konuşma yeteneği

c) İkna edebilirlik

d) Çekingenlik

e) Satış tecrübesi

4. Satış elemanı seçim sürecinde \_\_\_\_\_, işin ne olduğunu, amacını, o işin gerektirdiği yetki ve sorumluluğu, işin yapıldığı koşulları, kullanılacak ekipmanlar hakkında karar vermek için yapılır.”

**Yukarıdaki boşluğu doğru şekilde tamamlayan seçenek hangisidir?**

a) İş analizi

b) Başvuru formu

c) Performans analizi

d) İş gerekleri

e) İş tanımı

5. “Satış elemanı seçim sürecinde kullanılan testlerden \_\_\_\_\_, başvuranın ilgisini ölçer. Buradaki varsayım kişi satışa karşı güçlü bir ilgi duyuyorsa daha etkili ve istikrarlı olacağını düşünülmesidir.”

**Yukarıdaki boşluğu doğru şekilde tamamlayan seçenek hangisidir**

a) Kişilik testleri

b) Poligraf testleri

c) Zeka testleri

d) Satış yetenek testleri

e) Meslek ilgi testleri

**6. İşletme ile ilgili iyi bir iş tanımı yapılabilmesi için aşağıdakilerden hangisi sorulması gereken sorulardan biri değildir?**

- a) Raporlar nasıl iletilecek
- b) Şirket politikası nasıl uygulanacak
- c) Satış elemanının performansı nasıl değerlendirilecek
- d) Ele alınan bölge nasıldır
- e) Tanıtımla ilgili planlar neler

**7. I. Empati**

II. Ego dürtüsü

III. Yüksek enerji

IV. Kendine güven

V. Para hırsı

**İyi bir satış elemanında yukarıdaki özelliklerden hangisi/hangileri bulunmalıdır?**

- a) I, II
- b) II, III, IV
- c) IV, V
- d) II, IV, V
- e) I, II, III, IV

**8. Aşağıdakilerden hangisi eleman seçiminde başvurulan başlıca kaynaklardan biri değildir?**

- a) İş ve İşçi bulma kurumu
- b) Firmanın İK departmanına önceden başvuru yapmış adaylar
- c) Göçmen büroları
- d) Medya ortamlarındaki iş ilanları
- e) Üniversiteler ve diğer eğitim kurumları

9. \_\_\_\_\_, firmanın isim ve adresi, hangi görev için eleman arandığı, elemanların sahip olması gereken nitelikler, işin özellikleri anlaşılır bir şekilde belirtilir.

**Yukarıdaki boşluğu tamamlayan en uygun kavram aşağıdakilerden hangisidir?**

- a) İnternetteki ilanlarda
- b) Açık ilanlarda
- c) Kapalı ilanlarda
- d) Yazılı ilanlarda
- e) Sözlü ilanlarda

10. Birinin sadece tek bir özelliği temel alınarak işe alınmasına \_\_\_\_\_ denir.

**Yukarıdaki boşluğu tamamlayan en uygun kavram aşağıdakilerden hangisidir?**

- a) Meslek ilgi testleri
- b) Poligraf testleri
- c) Horn effect
- d) Halo effect
- e) Satış yetenek testleri

### **Cevaplar**

1)D, 2)E, 3)D, 4)A, 5)E, 6)C, 7)E, 8)C, 9)B, 10)D

## **7. SATIŞ ELEMANLARININ EĞİTİMİ**

## **Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?**

### 7. SATIŞ ELEMANLARININ EĞİTİMİ

#### 7.1. Satış Eğitimi ve Kapsamı

##### 7.1.1. Satış Eğitiminin Önemi

##### 7.1.2. Satış Eğitiminin Amaçları

##### 7.1.3. Satış Eğitiminin Yararları

##### 7.1.4. Satış Eğitiminin Özellikleri

##### 7.1.5. Satış Eğitiminin Etkisi

#### 7.2. Satış Eğitimcisi

##### 7.2.1. Satış Eğitimcisi Türleri

##### 7.2.2. Satış Eğitimcisinin Özellikleri

##### 7.2.3. Satış Yöneticisinin Eğitim Görevi

#### 7.3. Satış Eğitimi Programı

##### 7.3.1. Satış Eğitim Programının İçeriği

##### 7.3.2. Satış Eğitimi Programı Türleri

##### 7.3.3. Satış Eğitimi Yöntemleri

##### 7.3.4. Eğitim Teknikleri

##### 7.3.5. Satış Eğitimi Yeri ve Zamanı

##### 7.3.6. Satış Eğitiminin Maliyeti

##### 7.3.7. Satıcı Eğitim Programının Değerlendirilmesi

##### 7.3.8. Satış Eğitim Programının Yeniden Düzenlenmesi

.

### **Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular**

1. Satış eğitimi niçin gereklidir? Satış eğitimi kapsamında neler bulunmaktadır?
2. Satış eğitimcisinin özellikleri ve görevleri nelerdir?
3. Satış eğitimi programının içeriğini ve eğitim tekniklerini kısaca açıklayınız.

### Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Satış eğitimi ve kapsamı	Satış eğitiminin önemini kavramak	Konu ile ilgili temel kavramlar ve örneklerin okunması ve tartışılması ile elde edilecektir.
Satış eğitimcisi	Satış eğitimcisinin özelliklerini ve önemini anlamak	Konu ile ilgili temel kavramlar ve örneklerin okunması ve tartışılması ile elde edilecektir.
Satış eğitimi programı	Satış eğitimi programının içeriğini ve satış eğitim tekniklerini kavramak	Satış eğitimi süreci basamaklarının tanımlanması yoluyla kazandırılacaktır.



## **Anahtar Kavramlar**

- Satış eğitimi
- Satış eğitimcisi
- Firma içi eğitimciler
- Firma dışı kaynaklar
- Dış eğitim kurumları
- Danışmanlık kurumları
- Satış eğitimi programı
- Satış eğitimi yöntemleri
- Kişisel eğitim
- Grup eğitimi
- Oryantasyon eğitimi
- Eğitim maliyeti
- Eğitimin değerlendirilmesi

## Giriş

Satış gücünün eğitimi, dış etkenler ve firmanın iç koşullarının baskısı nedeniyle, son yıllarda önemi giderek anlaşılmaya başlayan bir satış yönetimi fonksiyonu olmuştur. Birçok firmada satışların artması, etkili satış eğitimine ve satıcıların sürekli olarak geliştirilmesine bağlıdır.

Satış gücü eğitimi, yeni satıcıların işle ilgili bilgi ve beceriler kazanması, geliştirilmesi, eski ve yeni satıcılar arasındaki bilgi ve beceri farklılığını en az düzeye düşürmesi, ortadan kaldırması; tüm satıcıların performans düzeyini arttırması gibi amaçları gerçekleştirmeye dönük çalışmalardır. Satış gücünün eğitimi, satıcıların etkin ve verimli çalışmalarını sağlama amacını taşır.

Profesyonel işletmelerde satış elemanlarının eğitimi sürekli bir çabadır. Satış eğitim programları satıcılara belirli hünerler, yetenekler kazandırmak veya hüner eksikliklerini gidermek, satış elemanlarının kendilerine olan güvenlerini pekiştirmek, işletme politikaları ve /veya mal ve hizmetler konusunda bilgi vermek gibi çeşitli amaçlarla düzenlenirler.

Özellikle pazara yeni bir mal veya hizmet sürüldüğünde onun kullanım yerleri, mevcut ve potansiyel müşterilerin özellikleri, takdim teknikleri, satış şartları, garanti süresi, bakım ve onarım politikaları konusunda satış örgütünü bilgilendirmek gerekir.

Satıcıların eğitilmesinde iki ayrı programdan söz edilebilir. Bunlardan birincisi, işe yeni alınan elemanlara uygulanan satış öncesi eğitim programı, ikincisi ise halen firmada çalışmakta olan elemanların koşullarındaki değişimler nedeniyle yeniden eğitime tabi tutulmasıdır. İster işe yeni alınanlar için bir eğitim programı uygulansın, isterse yeniden eğitim programı uygulansın, eğitim programının süresinin ve içeriğinin önceden belirlenmesi gerekir. Her iki eğitim programı arasında süre ve içerik bakımından fark olacağı gibi, bir firmadan diğerine göre de değişecektir. Her firma uygulanacak eğitim programının süresini ve içeriğini kendi koşullarına ve durumuna uygun olarak saptamalıdır.

Bu bölümde söz konusu satış eğitimi türlerine yönelik ayrıntılı bilgi verilmektedir.

## 7.1. Satış Eğitimi ve Kapsamı

İşletmelerin çevresinde yaşanan, iktisadi belirsizlikler, toplumsal sorunlar ve benzerleri gibi dış çevre etkenleri satış yönetimini etkilemektedir. Değişen dış çevre koşulları içinde, artan rekabet baskısı en önemlisidir. İşletmenin rekabet içindeki başarısının bir yolu, satış yönetiminin “kalite” konusu üzerinde yoğunlaşmasıdır. Satış yöneticilerinin kalite üzerine eğilmesi ile satış temsilcilerinin çalışma tarzlarını değiştirmesi gerekir. Çünkü başarılı işletmelerin satıcılarını diğerlerinden ayıran en önemli özelliklerinden biri, satış görüşmesinde kalite konusuna ağırlık vermeleridir. Kaliteyi sağlamanın bir yolu da satış eğitiminden geçmektedir.

İşletmeler belirttiğimiz gibi hızla değişen bir dış çevreye uyum göstermek zorunda kalmışlardır. Değişimin etkili yönetimi için satış temsilcilerinin eğitimi ve geliştirmesi gerekmiştir. Eğitim konusu satış yöneticilerinin dikkatini çekecek bir noktaya gelmiştir.

Satış personelinin yeteneklerinin doğuştan geldiği gibi bir yanlış anlama vardır. Oysaki bu yetenekler doğuştan var olsa bile, yetenekli olduğu bilinen bir atlet gibi bir koç eşliğinde pratikle bir profesyonele dönüşebildiği gibi satış yeteneğine sahip kişi de eğitilerek usta bir satıcıya dönüşebilir.

Satıcılar sadece işe başladıkları zaman değil, iş hayatları boyunca eğitim almaya devam ederler. Bu onların ürün, sektör, müşteri, satış gibi birçok konuda bilgilerini güncel tutar, rekabette bir adım öne geçirir ve motivasyonlarını tazeler.

### 7.1.1. Satış Eğitiminin Önemi

Çağdaş işletmecilikte başarıyı artıran unsurlardan en önemlisi insan kaynağının optimal kullanımudur. İşletmenin gücü, çalışanların gücü ile orantılıdır. Dolayısıyla tüm çalışanların ve özellikle satıcıların eğitimi ayrı bir öneme sahiptir.

İster yeni mezun olsun, ister işletme mevkilerinde olan deneyimli satıcılar olsun eğitim zorunludur. Eğitim aynı reklam gibi uzun dönemli bir yatırımdır. Etkinliği yıllar sonra belirli bir birikimle ölçümlenebilir.

Eğitimle hem işletmenin hem de satış gücünün verimliliği artar. Satıcılığın öğretilmesi, onların yetiştirilmesi başarılı satıcılık niteliklerinin kazandırılması başarıyı artıracaktır. Bu beraberinde satıcı mutluluğunu da getireceğinden, firmada satıcı devir hızını azaltacak ve uyumlu bir örgüt iklimiyle tümüyle işletme verimliliğini artıracaktır.

Verimlilik, sadece piyasa koşullarına, pazarlamaya, yönetime, satışa yardımcı araç ve gereçlerin kullanımına bağlı değildir. Aynı zamanda önemli olan, satış yönetimi ve satış temsilcilerinin davranışlarıdır. Satışta verimlilik ve buna bağlı olarak kaliteli satış yapmak aslında satış temsilcilerinin davranışlarına bağlıdır. Davranış ise satış eğitimi ve yönetim tarafından geliştirilebilir.

Satış yönetimi, satış temsilcilerinin eğitimi ile işletmenin ve kişilerin amaçlarını bir araya getirebilir. Bir işletmede her hangi bir düzeyde işe başlayan bir satış temsilcisinin bu görev için seçilmiş olmasının çok çeşitli nedenleri vardır. Eğer bu satış temsilcisi bu göreve objektif nedenler ile seçilmişse, işine uygun bir geçmişi, bitirdiği okulları ve satışla ilgili deneyimleri vardır. Ancak, satış yönetiminin amaçlarına uyumu, tutum ve davranışlarını geliştirmesi, daha iyi satış yapabilmesi, o piyasada daha fazla bilgi, beceri ve yeni deneyimler kazanması satış eğitimi ile sağlanır.

Satış yönetimi satıcılarda öğrenme isteğini teşvik eder. Planlanmış satış eğitimi faaliyetleri ile satış yönetiminin arzu ettiği yönde, satış temsilcilerinin tutum, davranış ve becerilerini geliştirebilmesi yoluna gider. Satış temsilcilerinin, doğuştan ve dış çevreden kazandıkları bilgi ve deneyimlere olumlu yönde katkılar sağlayan işletmeler daha da başarılı olurlar.

Satıcıların eğitimi oldukça önemli bir konudur. Satış elemanları sürekli olarak denetimin mümkün olmadığı bir ortamda müşterilere karşı işletmeyi temsil ettiklerinden, bütün yönleriyle eğitilmiş olmaları gerekir. Kişisel özelliklerin yanında iş ile ilgili olarak da eğitimlerinin tam olması gerekir, işe başlarken alınan eğitimin yanında yanlışların düzeltilebilmesi ve eksikliklerin giderilebilmesi de eğitim yoluyla olur.

İşe alınma aşamasından sonraki ilk satış eğitimi ve sonrasında periyodik olarak sunulacak eğitimlerin kalitesi, satıcıların performanslarını etkileyebildiği gibi, işletmenin gelecek kârlılığını da etkileyecektir.

Satış eğitimi, satış temsilcisinin davranışlarına ve müşteri ilişkilerine yansır. Satış eğitimi faaliyetlerinin amacı, satış temsilcilerinin işlerinde buldukları tatmini, satış verimini ve bir bütün olarak satış yönetimi ile işletmenin performansını yükseltmektir.

Ülkemizde eğitimin verilmesi gerektiği konusunda hemen tüm işletmelerde ve yöneticilerde bir ortak kanı olmasına rağmen pratikte eğitime yeteri kadar önem verilmediğini söylemek mümkündür.

### **7.1.2. Satış Eğitiminin Amaçları**

Yer, zaman, para ve yönetimden tasarruf sağlamak amacı ile belli eğitim amaçları tespit edilmeli ve eğitim programı bu amaçların ışığında geliştirilmelidir. Eğitim amaçlarının tespiti için bir araştırma ve inceleme yapılması da yararlıdır. Eğitim amaçları; satıcıya, mamule, işletmeye, müşteriye ve pazara ilişkin olabilir.

**Satıcıya ilişkin amaçları**; satıcının bilgi eksikliğini tanımlamak, unutulmuş veya ihmal edilen stratejik nitelikteki hususları hatırlatmak, belli hünerler kazandırmak veya hüner eksikliklerini gidermek, satıcının kendisine olan güven eksikliğini ortadan kaldırmak ve moralini yükseltmek, işletmeye, yöneticilere, işletme politika ve amaçlarına karşı tutumlarını olumlu yönde geliştirmek vb. olabilir. Ancak satıcının bu hususlardan hangi yönlerde eksikliklerinin olduğunun iyi tespit edilmesi ve buna göre bir eğitim programı uygulanması

gerekecektir. Söz gelişi yeni bir satıcının bilgi eksikliğine karşılık tecrübeli bir satıcının işletmeye yöneticilere veya işletme amaç ve politikalarına karşı olumsuz tutumları bulunabilir. Amaç tespiti sırasında bu iki satıcıyı veya satıcı gruplarını birbirlerinden ayırmak gerekebilecektir.

**Mamule ilişkin amaçları;** yeni ve eski mamullerle yahut eski bir mamulün yeni kullanım yerleriyle ilgili olabilir.

Yeni mamul eğitiminde mamul üretim süreci, mamul giderleri, kullanım yerleri, rakipleri, rakiplerden üstünlükleri, mamulün müşterileri ile bunların ihtiyaç ve özelliklerine, fiyatına, dağıtım, reklam, satış şartları, ödeme şekilleri, garanti süresi, bakım ve onarım kolaylıkları v.b bilgiler verebileceği halde, eski mamullerin yeni kullanım yerlerinin keşfi hâlinde temel bilgilere gerek duyulmayabilir. Bu eğitimde sadece belli bir stratejinin uygulanması amacı ile eğitim yapılır.

Öte yandan mamule ilişkin amaçlar belirlenirken yeni ve tecrübeli satıcılar ile çok tecrübeli satıcıları da birbirinden ayırmak gerekebilir. Sözgelişi yeni satıcılara temel mamul bilgileri verilmesi amaçlanırken çok tecrübeli satıcılarla mamul hayat eğrisinin ömrünün etkin bir biçimde artırılması konusunda bir eğitim yapılabilir. Ayrıca satıcılar mamuller konusunda uzmanlaşmışsa uzmanlık alanlarına ilişkin olarak bir eğitim amacı tespit edilebilir. Bu durumda problem teşkil eden mamul konusunda bir eğitim yapılması amaçlanabilir. Yine mamul hattındaki malların sayısı çok fazla değilse bunların tamamı ve ya bir bölümü için yahut yaşlı ve genç mamullere dönük eğitim amaçları tespit edilebilir.

**İşletmeye ilişkin amaçlar;** işletmenin fiziki ve beşeri kaynaklarına amaç ve politikalarına dönük olabilir. Yeni satıcılar için işletmenin tarihçesi, yöneticileri, fiziki ve beşeri kaynakları amaçları, politikaları, pazardaki yeri, rakipleri, ürettiği mallar vb. konulara dönük bir eğitim amacı belirlenebileceği gibi, tecrübeli satıcılar için işletmenin yakın zamanda fiziki ve beşeri kaynaklarında meydana gelen değişiklikler yeni amaç ve politikalarına ilişkin bir eğitim amaçlanabilir.

Satış eğitimi ile işletme amaçları arasında ilişki kurulmalıdır. Genellikle kabul edildiği gibi satış temsilcilerinin performansı ve kârlar arasında bağlantı vardır. Bununla birlikte, satış temsilcilerinin performanslarının çoğunlukla kârları nasıl etkilediğini sorduklarında doğrudan bir bağlantı üretmek zor olmaktadır. Bu bağlantı, bir defa kurulduktan sonra, artan performansın karı nasıl yükselttiğini ölçmek mümkün olur. Artan performans, satış temsilcilerinin bireysel becerilerinin geliştirilmesi ve büyümesinden geliyorsa o zaman satış eğitimi ve kârlar arasında doğrudan bağlantı kurulabilir.

İşletme yönetimi, satış temsilcilerini tam olarak gelecek için yetiştirmek düşüncesinde ise, o takdirde satış temsilcilerinin davranışları da geleceğe bakış şeklinde olacaktır. İşletme amaçlarıyla bağlantı kurmak düşüncesi kadar, öğrenmek istedikleri konuları öğrenmeleri için satış temsilcilerini cesaretlendirmek ve desteklemek de önemlidir.

**Müşterilere veya tüketicilere ilişkin amaçlar;** hedef pazardaki müşterilerin demografik, sosyo-kültürel ve güdüleyici özelliklerine ilişkin olabilir. Sanayici müşterilerin iş durumlarındaki yeni gelişmeler, sermaye ve yatırımları, işletmenin mamullerine bağlılıkları, şikâyetleri muhtemel satın alma büyüklükleri ve satın alma frekansları vb. tecrübeli satıcı eğitimi programında işlenebilir. Ayrıca hedef nihai tüketicilerin sayıları, sosyal sınıfları, gelir durumları, aile büyüklükleri, danışma grupları, sosyal sınıfları, kültürel yapıları, ihtiyaçları, satın alma güdükleri, mamul ve markaya karşı tutumları, belli bir mamule ilişkin olarak öğrenme sürecinin hangi safhasında buldukları vb. de bu programda verilmesi amaçlanabilir. Öte yandan yeni satıcılara hedef tüketiciye mamulün nasıl sunulacağı görüşmenin nasıl sürdürüleceği itirazların nasıl karşılanacağı, görüşmenin nasıl kapatılacağı vb. konuların verilmesi amaçlanırken, tecrübeli satıcılara tüketicilerin veya müşterilerin mamul veya hizmete ilişkin şikâyet ve itirazları, tercih etmeme nedenleri, müşteriler nezdinde rakipler karşısında nasıl üstün duruma geçileceği gibi konuların verilmesi amaçlanabilir.

**Pazara ilişkin amaçlar;** yine yeni ve eski satıcılara bağlı olarak, pazar durumu, pazardaki gelişmeler, muhtemel gelişmeler, başlıca dar boğazlar, iç ve dış pazardaki gelişmeler, rakiplerin durumu, işletmenin yeni pazar hedefleri vb. konuların verilmesini kapsayabilir.

Söz konusu amaçların gerçekleştirilmesi sonucu, satıcıların müşteri veya tüketici karşısında başarısızlığı veya satıcı devri minimize edilebilir, iadeler azaltılabilir, müşteri ilişkileri iyileştirilebilir, daha düşük bir satış maliyeti ağılanabilir, pazarlama kavramının öngördüğü pazarlama anlayışının gerçekleştirilmesine katkıda bulunulabilir.

Kuşkusuz ki eğitimle tüm performansın yükseltilmesi beklenmemelidir. Bazen zayıf performansı eğitimden çok diğer etmenler yaratmış olabilir.

### **7.1.3. Satış Eğitiminin Yararları**

Satış eğitimi faaliyetlerinin işletme ve satış yönetimini sağlayacağı faydalar çok fazladır. İşletmede yapılan satış eğitimi, satış temsilcisinin performansını yükseltmek için ihtiyaç duyulan temel bilgi ve becerileri kazandırır.

Satış eğitimi, öğrenme zamanını kısaltır. İşe yeni giren satış temsilcilerine ve mevcut satış temsilcilerine yeni işleri, deneyim kazanmaya göre çok daha kısa bir zamanda öğretir.

Eğitime katılmış satış temsilcileri, daha fazla bilgiyi kafasında tutabilir ve piyasada uygulamaya koyabilirler. Programlı bir satış eğitimi, deneme yanılma yöntemine göre sonuçlarını daha hızlı gösterir.

Yeni satış temsilcisinin işe uyumunu ve öğrenme sürecini hızlandırır. Eğitimli bir satış temsilcisi işini bilir ve daha iyi yapar. Satış temsilcilerinin, satış görüşmesinde yaptıkları hatalar en düşük düzeye iner. Bilgi, görgü ve becerileri artar. Satış temsilcisinin kendisine olan güveni artar, sorunları daha kolay çözer ve kişisel satış becerileri gelişir. Satış temsilcisi işinde daha faydalı olur ve satış işine karşı daha olumlu davranışlar geliştirir.

Satış temsilcileri işlerini daha fazla sever ve satış eğitiminde öğrendiklerini işlerine uygular. Mevcut satış uygulamalarının etkinliği ve verimliliği artar. Nitelik ve nicelik olarak bir çalışma gününün hızını yükseltir. Satış temsilcilerinin mevcut yetenekleri geliştirilebilir.

Bilim ve teknolojinin getirdiği yeni gelişmeler daha çabuk öğrenilerek satış bilgileri yenilenir. Yetenekli satış temsilcilerini işe almak ve işte tutmak daha kolay olur. Böylece, satış gücü devir hızı düşer. Satış yönetiminin denetim maliyetleri azalır. Önceden belirlenmiş amaçlara doğru ilerlemeyi kontrol eder.

İşletme, dış çevresine karşı da şirket imajını güçlendiren satış temsilcileriyle çıkabilir. Pazarlama faaliyetlerinde rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilir. Satış temsilcilerinin yetenek ve özelliklerinin gelişmesiyle satış temsilcisinin piyasaya uyumu artar. Satış temsilcisi ile satış işi arasında tam bir uyum ve bütünleşme sağlanır. Satış temsilcilerinin düşüncelerinin neler olduğunun öğrenilmesini sağlar. Satış temsilcilerine tavsiyelerde bulunur ve yol gösterir.

#### **7.1.4. Satış Eğitiminin Özellikleri**

Satış eğitimi, işletmenin satış bölümünde görev yapan satış temsilcilerinin yetiştirilmesidir. Satış temsilcilerine, piyasada yapacaklarının öğretilmesidir. Satış eğitimi, satış temsilcilerinin işe alındığı ilk günden başlar. İster işe yeni başlayan bir satış temsilcisi ister tecrübeli bir satış temsilcisi olsun isterse okuldan yeni mezun bir kişi olsun mutlaka bir satış başlangıç eğitiminden geçirilmelidir.

Satış başlangıç eğitiminde temel iktisat, işletme ve pazarlama bilgilerinin yanı sıra, ağırlıklı olarak satıcılık ilkeleri ve satış teknikleri öğretilir. Ayrıca işletmenin ihtiyaçlarına uygun olarak satış temsilcisinin piyasadaki ihtiyaçlarını karşılayacak müşteri, ürün, bölge ve rekabetle ilgili olan temel bilgiler verilir.

Eğitimin verilmesi kadar içeriği de önemlidir. Satış elemanlarının almaları gereken satışla ilgili eğitimi başlıca iki başlık altında toplamak mümkündür:

1. ***Satış bilgisi geliştirme*** (Ürün bilgisi, firma bilgisi ve müşteri hakkında bilgi)
2. ***Satış becerisi geliştirme*** (müşteri bulma, randevu alma, ilk izlenim, görünüş, sunuş, konuşma, dinleme, beden dilini kullanma, itirazlara cevap verme, satışı kapatma ve müşteri ilişkisi geliştirme)

Ayrıca bir satış eğitiminin aşağıdaki özellikleri taşıması gereklidir:

- ***Sunumun Açıklığı:*** Eğitim esnasında eğiticiler son derece açık ve kolay anlaşılır materyaller kullanması gerekir.
- ***Planlanmış Tekrarlar:*** İyi bir eğitici programına tekrarlar eklemelidir. Böylelikle önemli fikirler ve konseptler programın farklı bölümlerinde tekrarlanır ve bu da eğitimi alan satış elemanlarının daha iyi olayları kavramalarına yardımcı olur.

- *Sistemik İnceleme:* İncelemelerin ve vurgulamaların birçok avantajları vardır. Eğitimi alanların kendini öğrenme kavramı yeteneklerini kontrol etmede yardımcı olur ve neyi doğru öğrendikleri anlaşılır.

- *Materyalin Düzenli Gelişimi:* Tecrübeyle öğrenme ve eğitimle öğrenme arasındaki en büyük fark eğitimin düzenli ve tekrar edilebilirliğine sahip olmasıdır. Eğitim programını mantık ve anlam sırasına göre oluşturmak ve buna göre düzenlemek gerekir.

- *Hassas Gidişat:* Herkesin öğrenme yetisi farklıdır. Öğrenme zamanla değişir. Hızlı öğrenciler çabuk unutulabilir ya da tam tersi de olabilir. Bu yüzden tüm öğrencilere hassas davranılmalıdır. Sözlü ya da yazılı periyodik testler yapılmalıdır.

- *Eğitim Alan Kişilerin Katılımları:* Eğitimciler öğrencilerin katılımını sağlamalıdır. Uygulamalı eğitim ve teknik öğretmenlik öğrencilerin katılımını artırır. Pasif eğitim alınması engellenmelidir.

Satış müdürleri satış eğitimini tasarlarırken tüm firma hedeflerini de referans almalıdır. Blue Bell adlı firmanın pazarlama ve eğitim yöneticisi, satış eğitimi hazırlanırken 7 önemli noktaya dikkat çekmektedir.

**1. Satış hedefleri:** Satış personelinin ve beraber çalıştığı birimlerin ortak hedefleri belirlenmelidir.

**2. Eğitimin hedeflerinin belirlenmesi:** Spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi ve zaman sınırlı hedefler belirlenmelidir.

**3. Satış personelinin anlamak:** Hedeflenen amaçlara ulaşmak ve satış personelinin hedeflenen amaçlar doğrultusunda çalıştırmak için planlanan eğitim programı çalışan personelinin kişisel ve kariyer hedeflerini, ihtiyaçlarını, ilgilerini de kapsayacak şekilde olmalıdır.

**4. Firma hakkında bilgi paylaşımı:** Firmanın hedeflerinin mantığını anlatabilmek ve bu hedeflere ulaşılabilirliği artırabilmek için firmanın güçlü ve zayıf yanları, problemleri ve mevcut potansiyeli hakkında bilgileri çalışanları ile açık bir şekilde paylaşmalıdır.

**5. Kısa vadeli hedefleri belirlemek:** Eğer tüm hedefler uzun vadede sonuçlanacak şekilde belirlenirse satış personeli çalışmalarını hakkında geri bildirim almakta zorlanacağı için performansı düşebilir.

**6. Katılım:** Satış eğitim programının hedefleri oluşturulurken satış personelinin de fikri alınmalıdır.

**7. Sonuçların Değerlendirmek:** Eğitim programının sonuçları daha önceden belirlenen hedeflere ulaşılabilirliğini belirleyebilmek için kontrol edilmelidir.



### **7.1.5. Satış Eğitiminin Etkisi**

Eğitimcilerin sürekli olarak cevap aradıkları soruların başında, iş deneyimi ve yetenek ile satış eğitiminin arasındaki ilişkinin nasıl olduğudur. Satış eğitimi, satış temsilcisinin yeteneklerine dayanır. Ne var ki, satış temsilcisinin davranışları satış eğitiminin bir sonucudur. Satış temsilcisinin deneyimleriyle getirdikleri, satış eğitimi yoluyla davranışa dönüşür. Sadece yetenek, satış temsilcisinde istenilen davranışları yaratmaya elverişli değildir. Üstelik satış eğitimi, kişide yeni yetenekler de yaratabilir. Hatta deneyimden daha etkili olarak, satış temsilcisinin yetenekleri sınırı içinde, istenilen yönde değiştirme gücüne de sahiptir.

Satış yöneticisinin kişilik yapısı, içinde doğup büyüdüğü, toplumun kültür yapısından etkilenir. Kişinin içinde bulunduğu çevre, içinde bulunduğu ortam, okuduğu okullar ve bu bütün çevre onu etkiler. Bu etkilenme, okullar bitip iş hayatına geçince de sürer.

Satış eğitimi de bir etkilenme yaratır. Ancak, bu etki işletmenin istediği yönde olursa satış yönetiminin başarılı olması mümkün olur. Bu bakımdan satış eğitimi, satış temsilcilerini geliştirerek kişisel verimliliklerini artırmakta ve böylece her satış temsilcisinin başarısı sonuçta işletmeyi olumlu yönde etkilemektedir.

Etkin satış eğitimi, satış temsilcilerinin tutum, davranış, beceri ve bilgilerini genişletir. Satış temsilcileri artan performansı da doğrudan satış gelirin ve toplam kazancın artmasına yönelir. Satış eğitiminin böyle bir faydası, henüz ölçülme veya mali terimlerle sunulmasa bile, hızlı ve belirgindir.

Satış eğitimi, uzun bir süreç içinde iş yaşamını biçimlendirir. Satış eğitiminin sonuçları, bazı alanlarda elle tutulur, gözle görülürken, çoğu alanlarda yalnızca hissedilir. Satış eğitimi, satış temsilcisinin davranışlarına ve müşteri ilişkilerine yansır. Satış eğitimi faaliyetlerinin amacı, satış temsilcilerinin işlerinde buldukları tatmini, satış verimini ve bir bütün olarak satış yönetimi ile işletmenin performansını yükseltir.

### **7.2. Satış Eğitimsi**

Eğer satış eğitiminin görevi “Satış temsilcilerine uygun öğrenme fırsatları sağlama yoluyla, onlarda öğrenme isteği yaratma ve böylece en yüksek kalite ve hizmet düzeyinde çaba göstermesini sağlama” olarak görülürse bu görev son derece önemli olmalıdır. Bu nedenle işletmelerde bu görevin üstesinden gelecek satış eğitimcilerine her zaman ihtiyaç duyulmalıdır.

Satıcılara ilk başlarda verilecek eğitim iki türde olabilir. Birinci türde satıcının esas göreve atanmadan önce bilgi ve becerilerinin tamamlanması; ikinci türde ise, biraz deneyimli ve sahada çalışmış elemanlar için daha kapsamlı biçimsel bir eğitim önerilmektedir.

Örneğin jet motorlarının yeniden hizmete sokulması için gerekli materyali sağlayan bir firma satıcıları işe alındıktan sonra 3 yıl süreyle mamul bilgisi konusunda eğitime tabi tutulabilir. Buna karşın sigortacılık alanında faaliyet gösteren bir firma ise yeni alınan

satıcılara 6 aylık bir eğitim uygulayabilir. Bu süre firmanın bulunduğu sektörün yapısına göre değişmektedir. Mamul karmaşıklaştıkça süre uzamakta mamul basit olduğunda süre kısalmakta ya da hiç eğitim verilmemektedir.

### **7.2.1. Satış Eğitimcisi Türleri**

Satıcılara eğitim firma içinden ya da dışından kişiler ya da firmalarca verilebilir.

Bu satış eğitimcilerinin hangi kapsamda ele alınacağı önemli bir konudur. Bu kapsamda farklı eğitimci kullanma yaklaşımı bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:

#### **7.2.1.1. Firma İçi Eğitimciler**

Firma içi eğitimciler diğer departmanların eğitim programlarını sürdüren bir birim olarak öğretme yetenekleri çok iyi olsa da her konuda uzman olmadıklarını kabul ederek eğitim programında yanlarında farklı birimlerden konusunda uzman kişilerce beraber programı sürdürmeleri en iyi kombinasyon olarak kabul edilebilir.

Satıcıların eğitiminde yararlanılan firma içi kaynakları 1) Emir-komuta yöneticileri ve 2) Kurmay personel şeklinde ikiye ayırabiliriz.

Satıcı eğitimini yürüten emir-komuta yöneticilerini, satış müdürü, bölge yöneticileri, satış müfettişleri oluşturmaktadır. Bu yöneticiler zengin satış tecrübesine ve hali hazırda en ayrıntılı bilgilere sahip olduklarından, satıcıları amaçlar doğrultusunda diledikleri gibi eğitirler.

Firma içinden üst düzey satış yöneticilerince verilecek eğitim, kendi elemanları olması nedeniyle daha samimi bir ortamda gerçekleşebilir. Yöneticiler satıcıların hangi alanda daha başarılı olduklarını ve sorunların neler olduklarını daha iyi görebilirler. Ancak yöneticilerin yoğun programları nedeniyle yeterli zaman ayıramamaları ve kendi bilgilerini yeni satıcılara geçirememeleri, öğretme kabiliyetinden yoksun olabilmeleri söz konusu olabilir.

Eğer bir firma içinde birilerini eğitim programları için sorumlu olarak tayin etmek istiyorsa öncelikle tabii ki bir eğitim birimi kurmalıdır.

Bu eğitimler eğitim programının planlanmasından ve uygulanmasından sorumlu olacak aynı zamanda kendilerini satış gibi spesifik bir konuda geliştirmeleri için zamanları olacaktır. Bu tür eğitimciler, eğitim programıyla ilgili detaylarla uğraşabilirler, eğitim alanlara ihtiyaç duydukları dikkati verebilirler ve eğitim alan kişilerin yaşayabileceği problemleri bilerek iyi bir iletişim içinde olabilirler. Aynı zamanda eğitim personeli firmanın ortak çalıştığı diğer organizasyondakilere veya distribütörlere ürünü nasıl doğru bir şekilde satmaları konusunda eğitimler verebilir. Eğitim birimi personelleri üstü düzey yöneticiler

içinde nasıl eğitim verileceği ve iletişim kurulacağı konusunda eğitim programları da hazırlayabilir.

Firmadaki bir eğitimcini eğitim programını yürütmesinin dezavantajı ise eğitim alan personelin eğitimciye üst düzey yöneticiler kadar dikkate alınmamasıdır. Bu problemde eğitimcinin her zaman en üst düzeydeki yöneticiler tarafından desteklendiği gösterilerek azaltılabilir. Başka bir dezavantaj ise sürekli bir eğitim personelinin tutmanın getirdiği maliyetlerdir.

Satıcı eğitiminde kullanılan kurmay personel eğitimin nasıl yürütüleceğini, nasıl bilgi aktarılacağını bilebileceği gibi söz konusu eğitim için bütün malzemeleri hazırlayarak dikkatini tamamen eğitime verebilir. Kurmay eğitim personeli konuya daha uzmanca yaklaşımda bulunabilir. Diğer firmaların uyguladıkları eğitim programlarını örnek alırlar, eğitim araçlarını daha iyi kullanabilirler. Ancak bu kişilerin kurama ağırlık verip eğitim süresini gereğinden fazla uzatmaları ve iyi bir öğretmen olmalarına rağmen otorite ve destekten yoksun olabilmeleri söz konusudur.

#### **7.2.1.2. Firma Dışı Kaynaklar / Dış Eğitim Danışmaları**

Firma dışı kaynaklar da 1) Firmanın satış eğitimi için bağlantı kurduğu uzman bağımsız kuruluşlar ve 2) bilgi ve tecrübesinden yararlanmak üzere geçici olarak kurmaylık yapmak için istihdam edilen personel olarak ikiye ayrılabilir. Öte yandan satıcıların eğitimi için dış eğitim (enstitüler, gece okulları gibi) kurumlarından da yararlanılabilir.

Danışmanlık firmalarında yer alan eğitim uzmanları veya bireysel eğitim uzmanları örneğin üniversite profesörleri gibi eğitim programları ve eğitim problemleri konusunda danışmanlık yapabilirler.

Eğitim uzmanları kendi eğitim departmanını kuramayan küçük firmalara hizmet edebilecekleri gibi, mevcut eğitim programını revize etmek veya özel bir konuda eğitim almak isteyen büyük firmalara da eğitim verebilirler. Eğitimcinin tüm eğitimi yürütmesi veya firmanın en çok ihtiyaç duyduğu spesifik bir konuda eğitim verecek olmasından dolayı dışarıdan alınan eğitim yardımları firmaya esneklik sunar çünkü bu tür bir eğitimcinin başarılı olması da müşterisini ihtiyaçlarının karşılamasından geçer.

Firma dışından eğitimciler daha çok finansal ve personel yeterliliği olmayan küçük ve orta boy işletmelerce kullanılır. Konusunda uzman olan bu konumda bağımsız çalışan danışman firmalarca ya da üniversiteler tarafından yapılabilir. Burada özen gösterilmesi gereken nokta bu tür kuruluşların ileride daha fazla eğitim hizmeti vermek amacıyla çok çaba harcamaları ve sistemli bir program uygulamalarıdır.

#### **7.2.2. Satış Eğitimcisinin Özellikleri**

Satış eğitimcisinin felsefesi, kişiliği, sağlığı, görünüşü, akademik ve mesleki hazırlığı, ahlak ve fazilet sahibi olması bakımından bazı özellikleri olmalıdır.

Bunlardan eğitimcinin kişisel özellikleri şunlardır: sesi etkili, sağlık durumu iyi, dikkatli yiyip içen, geniş hayat deneyimi olan ve iyi okuyan, zamana duyarlı, tam zamanında eğitimi uygulayandır.

Satış eğitimi insan ilişkilerine dayanır. Eğitimcinin mesleki bilgisi dışında eğitime katılanlara karşı tutum ve davranışları, satış eğitiminin amaçlarına ulaşmasında etkili olur.

Eğitime katılan satış temsilcilerini dinlemek ve onlara doğru bilgiler vermek, eğitimciye karşı güven duyulmasını sağlar. Satış eğitimcisi insanların temiz, düzenli ve iyi giyimli kişilerden hoşlandığını unutmamalıdır. İyi ve olumlu satış temsilcisi ilişkilerinin dışında kişisel bakımına özen gösterdiği takdirde başkalarından da aynı özeni ve saygıyı beklemeye hakkı olabilir.

Satış temsilcisi doğru olan tutumu takındığından emin olmalıdır. Önce eğitimcinin konuya eğitime katılan satış temsilcilerine karşı tutumu belli olur. Etkin bir satış eğitimcisi duyguların ne denli güçlü olduğunu bilir. Gerçekleri anlatmak için etkin bir iletişim kurar.

Eğitimcinin tutum ve tavrı; yapıcı, katılımcı, eğitime katılanları düşünerek şakacı olmalıdır. “Yapıcı” sözü ile olumsuz eleştiri yapmadan geriye bilgi akışı sağlayarak yani satış eğitimi ile gelişmesinden satış temsilcisini haberdar etmesi kastedilmektedir. ”Katılımcı “ ile de alıştırmaya ve uygulama yapılması, iyi bir tartışma ve konuşma ortamının sağlanması satış işinin düşünülmesi ve satış eğitimine bir parça mizah katılması anlatılmak istenmektedir.

Satış eğitimcisi yaparak ve açıklayarak çalışmalı, bir danışman rolü oynamalı, satış eğitiminin satış temsilcilerinin kendi iş dünyaları ile bağlantı kurmalarını sağlamalı, uygulama ve alıştırmalar yapmalı, kendisini ve eğitime katılan satış temsilcilerini sürekli olarak değerlendirmelidir.

Satış eğitiminin etkili olabilmesi için daha önce belirtilmiş olan konuların yanında satış temsilcilerini arzu edilen sonuçlara ulaştırabilecek kaynak malzemelerinin toplanmasına anlamlı bir içerik oluşturulmasına görsel ve işitsel cihazlar ile etkin bir şekilde sunulmasına bağlıdır.

Satış eğitiminin zayıf sunan konuyu zayıf ele alan etkisiz ya da uygun olmayan kavram ve teknikleri kullanan satış eğitimcisi başarısız olur.

Gerçekten etkin satış eğitimcisi ve yöneticilerle, etkin olmayanlar arasındaki en önemli fark benimseme olduğu uzun bir zamandır düşünülmektedir. Kalitenin anahtarı her şeyden önce benimsemedir.

Sunuş becerilerinin öğrenme üzerinde etkisi vardır. Böyle bir etki inkâr edilemez. Fakat parlak bir satış eğitimi sunuşu, bilginin samimi ve samimi bir işi benimsemenin yerini dolduramaz.

Satış yöneticisinin işe başlamadan önce potansiyel olarak kişilik ve tavır sahibi olan satış temsilcilerini saptaması ve onları şirkete kazanması gerekir. Daha sonra becerileri geliştirmeye ve yeteneği özgünleştirmeye girişebilir. Satış eğitiminde başarı için satış yönetici ile eğitmeni birlikte çalışmalıdır. Satış temsilcisinin eğitim ihtiyaçlarının tespiti bu ihtiyaçlara göre hangi eğitimlerin verileceğine yönetici ve satış eğitmeni birlikte karar verebilir. Satış eğitimi ihtiyaçlarının belirlenmesi amaçların geliştirilmesi satış eğitim programlarının etkileri satış sonuçları ve satış temsilcilerinin etkin denetimi ile ortaya oluşturulması, yazı tahtası, slayt, tepegöz, video, bilgisayar ve günümüzün diğer satış eğitimi araçlarını kullanma becerisi sunuş tekniklerinin uygulanması önemlidir.

Ancak bütün bunlar satış eğitimine katılan satış temsilcilerinin ilgi ve coşkusunu uyandırmasını, öğrenmesini ve piyasada uygulanmasını garanti etmez. Satış eğitiminde verilen konuların uygulamadaki etkileri temsilcilerinin etkin denetimi ile ortaya çıkar.

### **7.2.3. Satış Yöneticisinin Eğitim Görevi**

Satış yöneticisi, satış konusunda sürekli olarak bir satış eğitmeni görevini yapar. Ne istediğini ve istediğinin nasıl yapılması gerektiğini açıklarken eğitmektedir. Kontrol, destekleme ve hatta değerlendirme, aslında, satış yöneticisinin astlarını verdiği satış eğitimi yollarıdır. Ayrıca, satış yöneticisinin bizzat yaptıkları, kendi satış temsilcilerinin bu davranışları öğrenmesine neden olmaktadır. Davranış ve tutumlar, bir çeşit “ benim gibi yap, beni takip et” komutudur. Satış temsilcileri genellikle yaparak, yani uygulayarak öğrenir. Satış eğitiminin en etkili yolu, belki de satış yöneticisini taklit etmektir.

Satış yönetimi, eğitimin sorumluluğunu alırken, satış temsilcilerinin katıldıkları eğitimlerde en yüksek faydayı sağlamak ve elde ettikleri bilgileri ısrarla uygulamak konusunda etkili olmak zorundadır. Eğitime katılacak satış temsilcilerinin öncelikle öğrenme konusunda istekli olması gereklidir.

## **7.3. Satış Eğitimi Programı**

### **7.3.1. Satış Eğitim Programının İçeriği**

Satış eğitimine gerek duyulduğunda eğitim programının içeriği de belirlenmelidir. Eğitim programları tutum, bilgi ve yetenek olmak üzere üç ana gruba içermektedir.

#### **1. Tutum**

Satışlara, işletme ve mamullerine, eğitime ve yapılması zorunlu becerilere yönelik davranışların geliştirilmesi için düzenlenecek eğitim programındaki temel konulardır. Gerçi bunların yeni girenler için ana uğraşlar olup olmadığı tartışmalıdır. Çünkü elemanların satışa olumlu yaklaşımları ya da satışı ve satıcılığı meslek olarak görmedikleri sürece herhangi bir şevkle eğitim ve öğretim programını kabul etmeyeceklerdir.

Çoğunlukla yeni işe alınan elemanlar eğitimi zorunlu olarak kabul etmekte, ancak bu yeni mamuller ve stratejiler konusunda bilgi edinmek için periyodik tazeleme kurslarına

mecbur tutulan deneyimli satış elemanları geçerli olmaktadır. Zaman zaman bu deneyimli elemanlara konularında yeterli bilgileri olduğunu ve bu konuda kendilerine bilgi verecek diğer elemanlardan daha az öğrenmeleri gereken şeyler olduğunu vurgulamaktadır. Dolayısıyla deneyimli satış elemanları için geliştirilecek eğitim programlarının etkili olabilmesi için, bizzat kendilerinin sıraladığı gereksinimlerine dayandırılması gerekir.

Özellikle yeni elemanların alımında hiçbir açıklama ya da uyarı yapmadan onların satışta başarılı olmaları beklenemez. Örneğin IBM'in eğitim programı katılımcıların kendine güvenlerini yavaş yavaş olumlu yönde arttıracak türde tasarlanmaktadır.

## 2. Bilgi

Satış elemanlarının satışta başarılı olabilmesi için; - Firma, - Mamuller, - Satış yöntemleri, - Pazar ve müşteriler, konusunda bilgili olması gerekir.

**Firma ve Mamulleri:** Satıcı öncelikle firmanın yapısı, örgütsel ilişkileri, endüstrideki rolü, firmanın kuruluşu ve tarihsel gelişimi, performansı, amaçları, yönetim felsefesi ve stili, personel politikası ve uygulamaları, fabrika ve fiziksel dağıtım kolaylıkları (depo ve depolama olanakları) konusunda yeteri kadar bilgi sahibi olmalıdır. Özellikle satıcılar, müşteri ilişkileri açısından işletme politikaları bilgilendirilmelidir. Örneğin fiyatlandırma, indirimler, vade farkları, defolu mamullerin geri verilmesi, ödeme koşulları ve diğer satış konularında karşılaşacakları herhangi bir soruya karı yeterli düzeyde bilgilerin ve esnekliğin kendilerine sağlanması gerekir. Ayrıca satış geliştirici çabalardan ve diğer tanıtım faaliyetlerden müşterilerin nasıl yararlandırılacağı ve bu konuda firmanın amaçlarının neler olduğu, mamullerin hangi özelliklerinin reklamda vurgulanacağı konusunda bilgi sahibi olmalıdır. Böylece satış gücü ile işletmelerin tanıtım faaliyetleri arasında eşgüdüm sağlanmış olur.

Firmanın mamulleri konusunda satış elemanlarını bilgilendirmesi daha önce belirtildiği gibi çok önemlidir. Mamullerin gelişimi, mamul hattı, mamul tasarımları, ambalajlama, mamullere ve yasal düzenlemelere ilişkin yasal düzenlemeler, üretim süreci, mamul geliştirme, rakip mamuller, her mamul için Pazar payı, pazarlama programları ve diğer destekleyici çabalar özellikle yeni satıcılar için vurgulanması gereken konulardır. Özellikle mamullerin daha karmaşık olduğu durumlarda, mamul hakkında daha fazla bilgi gerektirmektedir. Kimi firmalarda satıcılar özel tüketici spesifikasyonlarını tamamlamak için mamul spesifikasyonlarını sipariş vermekte, daha sonra bu endüstriyel (mühendislik gerektiren-engineered) mamuller için fiyatları saptamaktadır.

**Satış Yöntemleri:** Satıcı öncelikle satma-satın alma sürecini öğrenmelidir. Her firma müşterilerini, ihtiyaçları ve satma süreci ile en uygun satış yöntemleri ve stratejilerini belirleyerek, elemanlarına bunları öğretmelidir. Satışta nasıl görüşmeye başlanacağı, olası sorular ve yanıtlarının neler olacağı, satışın nasıl sonuçlandırılacağı, hangi satış yönteminin nerede, nasıl kullanılacağı gibi konularda kuramsal ve uygulamalı eğitim verilmelidir.

**Pazar ve Müşteri Özellikleri:** Pazarın özelliklerinin tam ve ayrıntılı olarak belirlenmesi, işletmenin pazarlama çabalarının başarıya ulaşmasında önemli bir unsurdur. Benzer olarak müşteri ile nasıl ilişki kurulacağı ve bilgi alınacağı, Pazar değişimlerinin nasıl saptanacağı konuları satıcılar açısından önemli olmaktadır. Ayrıca özellikle acemi satıcılar rakiplerin mamulleri ile firma mamullerinin karşılaştırılması durumunda ne tür davranışta bulunacağını öğrenmelidirler. Müşteri gruplarının son tüketici, kullanıcı, satıcı, olmasına göre satıcılar yeni ve deneyimli olarak ayrımlanarak eğitilmelidir.

### 3. Beceriler

Satıcılık beceri gerektiren bir meslektir. Doğanın verdikleri, eğilimle ve uygulamayla daha etkin duruma getirilebilir. Bu açıdan beceri eğitimi öncelikle, doğru düşünme ve doğru davranışın kazandırılmasına yönelik olmalıdır.

Satıcıların beceri eğitimine gereksinim yaratan ana sorunları dinleme, müşterinin görüş noktası ziyaret amacını tam olarak açıklayamama vb. dir. Dolayısıyla, her satış ziyaretinin başarılı geçmesi için bir plan yapılmalı, zamanlama iyi değerlendirilmelidir. Aksi takdirde gereksiz, konu dışında pek çok şey konuşularak amaçtan uzaklaşır.

### **7.3.2. Satış Eğitimi Programı Türleri**

Eğitim programı satıcının gereksinim duyduğu bilgilerin kazandırılması amacıyla değişik pozisyonları için şu eğitim programlarını yürütebilir.

- Temel eğitim programı
- Tazeleme eğitim programı
- Süreli eğitim programı
- İleri satış programı
- Özel eğitim programı

1. ***Temel eğitim programı:*** Seçimi yapılan satıcılara firma, mamuller, pazar, müşteriler konusunda temel bilgilerin verilmesini içerir. Bu eğitimin süresi işletmeye, ürettiği mallara, pazarın ve müşterinin özelliklerine göre değişebilir. Satıcı bu temel eğitimi başardıktan sonra, satış teknikleriyle ilgili verilecek bilgilerle bu öğrendikleri pekiştirilir. Temel eğitim sonunda, satıcının bilgi eksiklikleri ve satış tekniği eksiklikleri giderilmiş, kişisel yetersizlikleri ortadan kaldırılmıştır. Böylece, satıcıya yeni iş alışkanlıkları ve bir satış felsefesi kazandırılmış ve muhtemel güçlükleri göğüsleyebilmesi gerçekleştirilmiş olur.

2. ***Tazeleme eğitim programı:*** Satıcılar bir temel eğitim programından geçirilseler bile, zaman içerisinde bu bilgilerin bir kısmı unutulabilir, satış yöntem ve politikalarında değişiklik olabilir, pazar şartları değişebilir. Ayrıca satıcının uyguladığı yöntemler bıkkınlık yaratmış olabilir. Tazeleme eğitimi, belirlenen amaç doğrultusunda belirli bir yerde ve sürede

görülen aksaklıkları ortadan kaldırmak ve yeni gelişmeler ve değişmeler hakkında bilgi vermek amacı ile yapılır. Ancak deneyimli satıcılar, bu tür eğitime acemi satıcılarla birlikte olacaklarından ılımlı bakmamaktadırlar.

3. **Sürelî eğitim programı:** Firmanın mamul hattının çok geniş olması ve sık sık yeni mamullerin pazara sunumu söz konusu olduğunda uygulanır. Mamullerin yaşamlarını olabildiğince uzatılabilmesi için mamul hattına yeni mamullerin alınması, mevcut mamullerde hangi açıdan değişiklik yapılacağı ya da mamul hattından hangilerinin atılacağı konularının daha anlamlı kılınması amaçlarıyla yapılır. Bu eğitim programlarının bir diğer amacı, satıcıların yeni satacakları mala güvenlerini kazandırmaktır. Satıcının yeni mamule karşı duyacağı güven ve inanç, başarısını yakından etkileyebilir.

4. **İleri satış programı:** Mamul grubunun yüksek teknoloji ürünü olması durumunda çok daha farklı ve ayrıntılı bilgilerin verilmesi amacıyla deneyimli satıcılara ileri düzeyde verilen eğittir.

5. **Özel eğitim programı:** ayrıcalıklı tüketici ya da müşterilere yönelik özel beceri gerektiren mamul gruplarının satışları için uygulanmaktadır.

### **7.3.3. Satış Eğitimi Yöntemleri**

Satıcı eğitimi, kişisel ve grup eğitimi olarak ikiye ayrılmaktadır.

#### **7.3.3.1. Kişisel Eğitim**

Bireyin yetiştirilmesine yöneliktir. Kişinin eksik yönlerinin çabuk giderilmesi, nitelik ve yeteneklerinin iyileştirilmesi bu tür eğitimle daha kolay olmaktadır.

Kişisel eğitim üç türde yapılır.

- **Birinci türde** eğitilecek adaylara okuma setleri verilerek bir süre sonra öğrendiklerini rol oynayarak uygulamaya dökmesi istenebilir. Kapalı devre TV ile bu geliştirildiğinde kişiye öz eleştiri olanağı da sağlanmış olur.

- **İkinci türde** üniversiteler ya da çeşitli kuruluşlarca düzenlenen kongre, seminer ve konferanslara gönderilerek kişilerin gelişmesine yardımcı olmaktır.

- **Üçüncü olarak**, mamuller ve müşteriler konusunda bilgilendirilen acemi satıcılar deneyimli satıcılarla ya da satış yöneticisiyle müşteri ziyaretine çıkar.

Önce satıcı izleyici rolünde görüşme, satış yöneticisinin davranışları ve müşterileri izleyerek kendi davranışını belirginleştirebilir. Daha sonraki ziyaretler satıcı yanında yapılarak hatalar giderilmeye çalışılır. Ancak bu yöntem yöneticinin yeterli zamanı ayıramaması, kişisel hırsı nedeniyle satıcıya yeterince olanak tanımaması gibi noktalardan eleştirilmektedir. Şunu da unutmamak gerekir ki, satıcıda öğrenme arzusu olduğu sürece bu yöntem geçerlidir.



### **7.3.3.2. Grup Eğitimi**

Bireysel eğitime oranla daha fazla kullanılmaktadır. Grubu ve tartışmaları yönlendirecek(yönetecek) deneyimli yöneticiler bulunur.

Grup eğitiminde vaka tartışması, rol oynama, konferanslar, filmler, video görsel-işitsel gibi yöntemler kullanılmaktadır.

Grup eğitimi tartışma ya da konferans türünde olduğunda adaylar da katılmalarıyla eksik yerlerin tamamlanmasını sağlarlar. Yönetici/uzmanların da konuya ilişkin açıklamaları eğitimi pekiştirmektedir.

Yüksek teknoloji ürünlerinin ve yeni satış yöntemlerinin video ya da görsel işitsel yöntemle tanıtılması, hem göze hem de kulağa hitap etmesi açısından oldukça yararlıdır. Özellikle yeni mamullerin tanıtımları-takdimlerinde bu yöntemlerin kullanımı satış şansını artırıcı etkiye sahiptir.

Rol oynama, adaylar arasından seçilen örnek gruptan satış işleminin gerçekleştirmesi istenir. İşlemin alıcı-satıcı arasında geçen satış süreci aşamaları (konuya giriş, mamulü gösterme, takdim, anlaşma ve bitirme) dinleyicilere sunulur. Rol alanların, yöneticilerin ve dinleyicilerin eleştirileri alınır. Böylelikle herkes konu üzerinde fikrini söyleme olanağı elde etmiş olur.

### **7.3.4. Eğitim Teknikleri**

#### Dersler

Bir ders, resmi, yapılandırılmış sözlü sunumlarda zenginleştirilmiş bilgilerin uzman ekipler tarafından satıcılara verilmesini içerir.

#### Tartışmalar

Karşılıklı sohbet tarzı eğitim, satış elemanına herhangi bir satış probleminde kendi kararıyla nasıl bir çözüm getirmesi gerektiğini öğretir.

#### Paneller

Bir panel, satış elemanları ve yöneticilerden oluşmuş küçük bir grubu ve herhangi bir konu hakkında sunumlar yapmayı içerir. Panellerin en büyük avantajı yeni satış elemanları uzmanlara spesifik sorular sorabilmesi ve onların tecrübelerinden yararlanabilmesidir. Ancak çok fazla görüşün ortaya çıktığı durumlarda öğrencilerin kafası karışması gibi dezavantajı da olabilir.

#### Rol Yapma (Role Playing)

Gerçekçi bir durum ortaya konur ve satıcılar alıcı ve satıcı rollerini oynarlar. Diğer öğrenciler bu satış içi yorumlarını dile getirirler ve üzerinde konuşurlar. Bu öğretim

yönteminin yararı gerçek bir olayın yansıtılıp tecrübe kazandırmasıdır. Olumsuz bir yön olarak ta utangaç satıcıların oyun sırasında çekinmeleri satış sırasında negatif etkiler yaratabilir.

### Drama ve Mizahi Oyunlar

Senaryosu belirli bir oyunu canlandırmaktır. Konu satış eğitmeninin vurgulamak isteği durum üzerinedir. Çok ilgi çekici bir tekniktir fakat hazırlanması zor ve pahalıdır. Senaryo çok önemlidir ve iyi yazılmalıdır.

- Görseller: Filmler, videolar, televizyon programları vb.
- Ses Kasetleri: Evde, otomobilde dinlenebilen maliyeti düşük eğitim araçlarıdır.
- İleri teknoloji Eğitim Metotları: İnteraktif videolar ve konferanslar gibi.

### **7.3.4.1 Yeni Satış Elemanları İçin Düzenlenen Oryantasyon**

Bazı satış yöneticileri oryantasyonu seçimin son aşaması olarak görür, bazıları ise ilk adım. Oryantasyon çok önemli bir aktivitedir.

Genelde yeni elemanlar çok heyecanlı olurlar, bu satışlarını negatif yönde etkileyebilir. Oryantasyon programı yeni elemanların bu heyecanını pozitifçe çevirmek için çok önemlidir. Umduklarından daha zor bir iş olduğunu iddia eden bazı elemanların, düzenli bir satış organizasyonu programıyla bu korku ve endişeleri yok edebilir.

Her şirketin oryantasyon programında olması gerekenler;

- 1- Satış yöneticisi veya insan kaynakları uzmanı, bütün iş kayıtlarının ve formların tamamıyla doğru doldurulmuş olmasından emin olmalıdır.
- 2- Her yeni elemana çalışma bilgileri, izin düzenlemeleri ile diğer önemli poliçeler ile prosedürler eksiksiz bildirilmelidir.
- 3- Satış yöneticisi yeni elemanlarının ofis alanının ve kullanacağı gereçlerin yeterli olması sağlanmalıdır. Eğer bir otomobil veriliyorsa, şirketin bu konudaki prosedürleri ve sigorta poliçeleri eksiksiz anlatılmalıdır.
- 4- Satış yöneticisi ya da bir başka sorumlu yeni çalışanı diğer çalışanlara tanıtmalıdır.
- 5- Satış yöneticisi her zaman yeni elemanla iletişim içerisinde olmalıdır.

### **7.3.4.2. Satış Eğitimi Programının Yönetimi**

Satıcıya neyin verileceğini belirlemek için yapılacak eğitim araştırmasında satış sorunlarının çözümlenmesine, seyahat programlarının düzenlenmesine, satıcıların

davranışlarının belirlenmesine yönelik çözümler yer almaktadır. Bu çözümlerinin sonucuna göre satış eğitim programlarının içeriği saptanmaktadır.

Satış gücüne uygulanan eğitim programı işletmenin büyüklüğü, satıcı pazarının özellikleri, satıcıların firmaya olan tutumu, firma amaçları ve yönetim felsefesi ile yakından ilişkilidir.

Satış eğitimi basamakları kim tarafından, ne zaman, nasıl ve nerede verileceği konularından oluşur. Birbiriyle iç ilintili olan bu sorular eğitim programının yönetimini oluşturur.

### **Nasıl Eğitim Yapılmalıdır?**

- **Temel Öğrenme:** Özel bir satış grubu oluşturarak satıcının, ürünün, pazarın, rekabet ortamının ve müşterilerin özellikleri analiz edilmeye başlanır.
- **Duruma Göre Tepki:** Satış elemanının her türlü duruma ve probleme karşı düzenli tepki vermesini sağlama programıdır.
- **İçeriden Tepki:** Satış elemanının her satış durumunun içindeki problemlere karşı vermesi gereken bilgi öğretme programıdır.
- **Karar verme:** İleri teknoloji ürünü satışlarında teknik bilgisi yüksek eleman yetiştirme programıdır. Kapı-kapı satışlarda ise basit ve teknik olmayan elemanların kullanıldığı programlar oluşturulmalıdır.

### **7.3.5. Satış Eğitimi Yeri ve Zamanı**

Satış eğitimi tek bir merkezde yapılabileceği gibi ayrımlanmış ya da işletme dışında merkezi olmayan, farklı yerlerde yapılabilir. Bu eğitim verilecek kişiye/kişilere ve işletme yapısına, büyüklüğüne bağlıdır.

Satıcı eğitiminin merkezde yapılması kuşkusuz ki, firma finansal olarak güçlü olduğunda, en iyisidir. Çünkü oldukça maliyeti yüksektir. Eğitilecek satıcıların, merkeze gelmeleri, ağırlanmaları ve satıcıların satıştan uzak kalmaları nedeniyle oluşan kayıp satışlar eğitim maliyetini arttırıcı unsurlardır. Buna karşın merkezleşmiş eğitim, programın ahenkli bir biçimde ve eğitmen olarak daha profesyonel kişilerce yürütülmesi olanak sağlar.

Merkezi eğitim, genellikle işletmenin merkez ofisinde ya da üretim biriminde gerçekleştirilebilir. İşletmenin eğitim merkezi olması durumunda yeme-içme, dinlenme ve eğitim programları aynı yerde yapılır. Kimi eğitim merkezlerinde ise toplantı odası, seminer salonları, araştırmalar için kütüphane, video teyp sistemleri, TV kameraları ve monitörleri, kapalı devre TV olanaklarının ve uygulamalar için süpermarketler oluşturularak eğitim yapılmaktadır. Daha çok büyük ölçekli işletmelerce kullanılan bu tür eğitim merkezleri, küçük işletmelerce yüksek maliyetli olması nedeniyle belirli sayıda eleman olduğunda firma içinde eğitim yeğlenmektedir.

Merkezi olmayan eğitim, daha çok *saha eğitime* yöneliktir ve denetçi olan bölge ya da saha yöneticilerinde bölgede yapılmaktadır. Pazar bilgisi ve rekabetsel koşullar yerinde uygulamalı olarak öğrenilir. Merkezi eğitime oranla daha düşük maliyetlidir. Ancak bu yararın yanında kimi sakıncaları da vardır: Deneyimli satıcılar eğitimi gerekli görmeyebilir; saha yöneticisinin iyi bir eğitmen olacağı kuşkuludur; deneyimli satıcılar işletmenin uygun bulmadığı eğitim yöntemlerini öğretebilir; ya da müşteriler uygulanan eğitim sürecini ve öğretilenleri istemeyebilirler.

Satıcı eğitim yerlerinin belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken diğer bir husus ise çevre faktörüdür. Satıcılar özellikle değişik bir ortam isteyebilirler. Günlük iş yoğunluğundan sıyrılmak ve sürekli olarak bulunan ortamdan uzaklaşmak satıcılara dinlendirici bir atmosfer de yaratır. Böyle bir atmosferin yaratılması yararlı olabilir. Ancak, özellikle evli satıcılar için bu bir sorun teşkil edebilir.

Her iki yöntemin de yarar ve sakıncalarına göre geliştirilecek bir diğer çağdaş yöntem “telekonferans” tır. Görsel gönderme ve videolarla iletişim, uydu yayınlarla ve aynı anda merkezden farklı yerlere yayın yaparak eğitim gerçekleştirilebilir. Örneğin Lipton, bu tür yöntemle New York’ta bir stüdyodan 50 farklı yere ve 500 satıcıya eğitim vermiştir. Benzer olarak IBM’de video, ses ve veri sinyallerini kullanılan bir yöntemle maliyet etkinliği sağlayan oldukça başarılı bir sistem geliştirmiştir.

### **7.3.6. Satış Eğitiminin Maliyeti**

Satıcıların eğitiminde, eğitim amaçlarını tespitten başlayarak, eğitim süresi, kapsamı, eğiticiler, eğitimin kalitesi vb. üzerinde işletmenin mali kaynakları etkili olmaktadır. İşletmenin mali kaynakları kadar, bu kaynaklardan eğitim bütçesine ayrılan miktar da önemlidir.

Bu bütçeden yapılacak tahsisat kalemlerini ise şu faktörler oluşturacaktır:

- Eğitilenlerin ücret ve diğer giderleri,
- Eğitimcilerin ücretleri,
- Eğitim yeri,
- Teçhizat ve eğitim araçları,
- Yönetici, kurmay ve tecrübeli personelin satıcı veya satıcılara ayırdıkları zaman nedeniyle katlanılan giderler veya yapılan fazla ödemeler.

Ayrıca satıcıların çeşitli bölgelerden eğitim yerine kadar yapacakları seyahat giderleri ve ikamet giderleri de bu maliyetler arasında yer alır.

Öte yandan bu maliyetler daha ziyade firma içi eğitim ile ilgilidir. Firma dışı eğitimde ise, profesyonel kuruluşların kâr amacı da dikkate alınacak olursa, firma dışı eğitim maliyeti

daha fazla olabilir. Ancak, firma içi eğitimde tecrübesizlikler nedeniyle kaynak israfları veya verimli kullanılmayan eğitim yatırımları, eğitimci ücretleri vb. nedeniyle bazı hallerde daha pahalı bile olabilir.

### **7.3.7. Satıcı Eğitim Programının Değerlendirilmesi**

İşletmelerde her türlü eğitimin yararlı olduğu konusunda genel bir kanı vardır. İşletmeye yararının fazla olacağı düşüncesiyle eğitimi yöneticiler büyük ölçüde desteklemektedirler.

Firmalar eğitimin satış performansını etkilemesine karşın belirli bir maliyeti gerektirmesi nedeniyle öncelikle satışların artmasını, satış etkinliğinin ve verimliliğinin sağlanmasını düşünürler. Bu nedenle satış eğitimi yapılmadan önce amaçların belirlenmesi ve eğitimin genel değerlendirilmesi yapılarak amaçlara ne ölçüde ulaşıldığının saptanması gerekir.

Eğitim programlarının değerlendirilmesinde şu ölçüler kullanılabilir.

1. Katılımcıların tepkisi (içerik, yöntem, eğitici)
2. Katılımcıların bilgi ve/veya becerilerinde eğitim sonrasında oluşan değişiklikler
3. Davranışlarda oluşan değişiklikler
4. Performansta oluşan değişiklikler
5. Örgütsel etkinlik ve sonuçlar

Üzerinde çok durulan konu eğitim programına tepkidir. Katılımcıların içerik, yöntem, eğitimci vb. konulardaki olumlu ve olumsuz yargılarını ölçümlemeye yöneliktir. Bilgiyi ölçmeye yönelik testler, bilgi ve beceri düzeyindeki gelişmeleri ölçümler. Davranış değerlendirmeleri satıcıların daha başarılı olma arzularının uyandırılması, işletmeye karşı olumlu davranışların kazandırılması ve olumlu örgütsel iklim sağlanarak performansın artırılması gibi çoklu amaca yönelik yapılmaktadır.

Performansın değerlendirilmesi, satıcı eğitim programı sonucudur ve kesin kanıt olarak algılanmaktadır. Amaç her bölgedeki satış hacminin artırılması olduğunda satış elemanının performansı eğitime karşın düşükse ya da sabitse bu durumda sonucun nedenleri araştırılmalıdır. Ayrıca satışlar artarken eğitimi veren, başarının kendine ait olduğunu iddia edebilir. Ancak bu durum genel ekonomik büyüme, rekabetin azalması ya da düşürülen fiyatlar sonucunda oluşabilir.

Satıcı eğitim programları genelde satıcı ve satışlardaki performansın artırılması amacına yöneliktir; Bununla beraber, görev yapılan örgütün hedeflerine uygunluk amacını da sağlamalıdır. Ancak bu anlamda eğitimin performansının ölçülmesi oldukça güçtür.

### **7.3.8. Satış Eğitim Programının Yeniden Düzenlenmesi**

Eğer verilen eğitim yetersiz ise, şirketin negatif yönden etkilenmesini önlemek için eğitim programı tekrar düzenlenir.

Programın eğitim metotlarını, eğitim yerlerini hatta eğitmenleri yeniden düzenlemek gerekmektedir. Teknolojinin, insanların ve çevrenin değişimi göz ardı edilmemelidir.

## Uygulamalar

### NİYAZİ DUMAN

Niyazi Duman 63 yaşındadır. Aslen Karadenizlidir ve yirmi yıldan beri Gazal Gaz ve Gaz Aletleri Şti'nde çalışmaktadır.

Firma faaliyetine bundan kırk yıl önce havagazı ocakları, fırınları ve malzemeleri ile başlamış ve daha sonra bütan gazı ile çalışan ürünlerin kullanımı yurt çapında yaygınlaşınca bu alana yönelmiştir. Bu günlerde ise doğalgaz ile ilgili projelerle ciddi bir biçimde ilgilenmektedir. Şirket tanınmış bir Norveç firması ile doğalgaz brülörleri, sobaları, fırınları üretimi konusunda bir lisans anlaşması imzalamak üzeredir.

Niyazi Duman daha önce birkaç iş denedikten sonra 35 yıl önce satış mesleğinin kendisine en uygun meslek olduğuna karar vermiş ve kariyerine Karadeniz Bölgesi'nde küçük bir vilayette satış temsilcisi olarak başlamıştır. Ancak kısa bir süre sonra bu işte başarılı olunca kendisine birkaç şehir daha verilmiş, daha sonra da bölge satış yöneticisi Unvanını almıştır, işte bu unvanla görev yaparken Gazal yöneticileri tarafından fark edilmiş ve işe alınarak bir süre sonra firmanın satış yöneticiliği pozisyonuna getirilmiştir. Kısacası Niyazi Duman mesleği okulda değil sahada, gezerek, pabuç eskiterek, evden uzak ömür tüketerek öğrenmiştir.

Bütangazı ile birlikte Gazal'ın işleri gelişince şirkette çalışanların sayısı zaman içinde bir hayli artmıştır. Bu gün Gazal'ın ürünlerini İstanbul, Ankara, İzmir'de pazarlamakla görevli 30, bu iller dışındaki satış bölgelerinde ise 50 satış temsilcisi vardır.

"Satış konusunda kimse Niyazi Duman'ın bileğini bükemez, ondan daha başarılı olamaz". Buna Gazal'da yediden yetmişe herkes inanır ve ona benzemeye gayret eder. Ancak yine herkes bilir ki Niyazi Duman serttir, inatçıdır, kolay kolay değişmez.

Bir gün Niyazi Duman'la yardımcısı Selim Say arasında şöyle bir konuşma geçer:

- Selim - Niyazi Bey, yeni işe aldığımız satış temsilcileri için bir eğitim programı düzenlemeyi düşünüyorum. Ne dersiniz?
- Niyazi - Vallahi biliyorsun, bu eğitim işine hiç bir zaman pek kanım kaynamamıştır. Uşaklara herhalde firmamız, müşterilerimiz, ürünlerimiz hakkında bilgi verirsiniz. Ama başka ne verebilirsiniz doğrusu bilemiyorum.
- Selim - Satış yeteneklerini, tekniklerini mi kastediyorsunuz?
- Niyazi - Doğru bildin. Bana hiç kimse nasıl satacağımı, nasıl yöneteceğimi öğretmedi. Çalışarak öğrendim ve tecrübe en iyi hocam oldu. Başarılı da oldum. Öyle değil mi?

Bence bu yetenek Allah vergisidir. Bazıları nasıl müzisyen olur, politikacı olursa, bazıları da satıcı olur. Hiçbir eğitim programı tecrübenin yerini tutamaz, gerekli yetenekleri uyaramaz, geliştiremez. Öyle değil mi Selim Bey kardeşim? Haksız mıyım?

*Kaynak: Mehmet Karafakıoğlu (2006), Örnek Olaylarla Satış Yönetimi, 3. Basım, Literatür Yayınları, İstanbul, s. 47-48.*



## Uygulama Soruları

1. Niyazi Duman'ın görüşüne katılıyor musunuz?
2. Eğer Niyazi Duman'ın görüşünde bir gerçek payı varsa bu satış yöneticilerinin eğitimini nasıl etkiler?

## **Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti**

Bu bölümde satış gücünde eğitim konusu detaylıca açıklanmıştır. Bu kapsamda satış eğitiminin önemi, amaçları ve yararları ile özellikleri ele alındıktan sonra satış eğitiminin etkisi tartışılmıştır.

Satış eğitimi görevini yerine getiren satış eğitimcileri hakkında da detaylı olarak bilgi verilmiştir. Satış eğitimcisinde bulunması gereken özellikler ve türleri incelenmiştir.

Satış eğitim yöntemleri, satış programları ve içeriği, eğitim teknikleri konuları karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır.

## Bölüm Soruları

**1. Aşağıdakilerden hangisi satış eğitimlerinin “satıcıya ilişkin” amaçları arasında yer almaz?**

- a) Satıcının bilgi eksikliğini gidermek
- b) Satıcının kendisine olan güven eksikliğini ortadan kaldırmak
- c) Satıcıların moralini yükseltmek
- d) Yeni mamullere dair mamul üretim süreci, mamul giderleri, kullanım yerleri hakkında bilgilendirmek
- e) Satıcıların; işletmeye, yöneticilere, işletme politika ve amaçlarına karşı tutumlarını olumlu yönde geliştirmek

**2. “Satış eğitiminde \_\_\_\_\_, işletmenin fiziki ve beşeri kaynaklarına amaç ve politikalarına dönük olabilir. Yeni satıcılar için işletmenin tarihçesi, yöneticileri, fiziki ve beşeri kaynakları amaçları, politikaları, pazardaki yeri, rakipleri, ürettiği mallar vb konulara dönük bir eğitim amacı belirlenebileceği gibi, tecrübeli satıcılar için işletmenin yakın zamanda fiziki ve beşeri kaynaklarında meydana gelen değişiklikler yeni amaç ve politikalarına ilişkin bir eğitim amaçlanabilir.”**

**Yukarıdaki boşluğu doğru şekilde tamamlayan seçenek hangisidir?**

- a) Satıcıya ilişkin amaçlar
- b) İşletmeye ilişkin amaçlar
- c) Mamüle ilişkin amaçlar
- d) Pazara ilişkin amaçlar
- e) Rakiplere ilişkin amaçlar

**3. Aşağıdakilerden hangisi satış eğitim programı türleri arasında değildir?**

- a) Süreli eğitim programı
- b) Temel eğitim programı
- c) Tazeleme eğitim programı
- d) Deneme eğitim programı
- e) Özel eğitim programı

**4. Bir satış eğitiminde olması gereken özelliklere dair aşağıda yer alan ifadelerden hangisi yanlıştır?**

- a) Eğitim esnasında eğitimciler son derece açık ve kolay anlaşılır materyaller kullanması gerekir.
- b) İyi bir eğitici programına doğru şekilde planlanmış tekrarlar eklemelidir.
- c) Eğitim programını mantık ve anlam sırasına göre oluşturmak ve buna göre düzenlemek gerekir.
- d) Eğitimciler, eğitim görenlerin aktif katılımını sağlamazlar.
- e) Herkesin öğrenme yetisi farklı olduğu gözetilerek, tüm katılımcılara hassas davranılmalı; sözlü ya da yazılı periyodik testler yapılmalıdır.

**5. Satış eğitimi veren kişilerde olması gereken niteliklere dair aşağıda yer alan ifadelerden hangisi yanlıştır?**

- a) Satış eğitimcisi yaparak ve açıklayarak çalışmalı, bir danışman rolü oynamalı, satış eğitiminin satış temsilcilerinin kendi iş dünyaları ile bağlantı kurmalarını sağlamalıdır.
- b) Etkin bir satış eğitimcisi duyguların ne denli güçlü olduğunu bilir ve bu yönde etkin bir iletişim kurar.
- c) Eğitimcinin tutum ve tavrı; yapıcı, katılımcı, eğitime katılanları düşünerek eğlendirici de olmalıdır.
- d) Eğitimci, etkili ses tonuna sahip, sağlık durumu iyi, satış konusunda bilgili ve iyi okuyan kimseler olmalıdır.
- e) Satış eğitimcisinin sunuş becerilerinin bir önemi yoktur.

**6. Aşağıdakilerden hangisi satış eğitimi hazırlanırken dikkat edilmesi gereken faktörlerden biri değildir?**

- a) Uzun vadeli hedefleri belirlemek
- b) Satış hedefleri
- c) Eğitimin hedeflerinin belirlenmesi
- d) Satış personelini anlamak
- e) Sonuçların Değerlendirmek

7. Satıcılar mamul bilgisi konusunda eğitime tabi tutulduğunda, mamul karmaşıklaştıkça süre \_\_\_\_\_, mamul basitleştikçe süre \_\_\_\_\_.

**Yukarıdaki boşlukları sırasıyla tamamlayan en uygun seçenek aşağıdakilerden hangisidir?**

- a) uzar / değişmez
- b) değişmez / kısalır
- c) kısalır / uzar
- d) uzar / kısalır
- e) değişmez / uzar

8. I. Sesi etkili  
II. Sağlık durumu iyi  
III. Geniş hayat deneyimi olan  
IV. Zamana duyarlı

**Yukarıdakilerden hangisi/hangileri satış eğitimcisinde bulunması gereken özelliklerdendir?**

- a) I, II
- b) II, III
- c) IV, V
- d) II, IV, V
- e) I, II, III, IV

9. Satış elemanlarının satışta başarılı olabilmesi için aşağıdaki konulardan hangisinde bilgi sahibi olması gerekmez?

- a) Drama ve Mizahi Oyunlar
- b) Firma
- c) Satış Yöntemleri
- d) Mamuller

e) Pazar ve Müşteri Özellikleri

**10. Aşağıdakilerden hangisi eğitim teknikleri arasında yer almaz?**

a) Drama ve mizahi oyunlar

b) Kişilik testleri

c) Paneller

d) Rol Yapma

e) Tartışmalar

### **Cevaplar**

1)d, 2)b, 3)d, 4)d, 5)e, 6)a, 7)d, 8)e, 9)a, 10)b

## **8. SATIŞ GÜCÜNÜN YÜKSELMESİ VE MOTİVASYONU**

## **Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?**

### **8. SATIŞ GÜCÜNÜN YÜKSELMESİ VE MOTİVASYONU**

#### **8.1. Satış Gücünün Motivasyonu**

##### **8.1.1. Motivasyon Kavramı ve Satış Gücünde Motivasyon**

##### **8.1.2. Satış Gücünde Motivasyonun Önemi**

##### **8.1.3. Satıcının Motivasyonunu Olumsuz Etkileyen Faktörler**

##### **8.1.3. Satış Gücü Yönetiminde Kullanılabilecek Motivasyonlar**

##### **8.1.4. Satış Gücü Motivasyon Planı**

##### **8.1.5. Satıcıların Genel Olarak Beklentileri ve Yapılabilecek Çalışmalar**

#### **8.2. Satış Temsilcisinin Yükselmesi**

##### **8.2.1. Satış Temsilcisinin Mesleki Gelişmesi**

##### **8.2.2. Satıştan Yönetime Yükselme Kuralları**



### **Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular**

1. Motivasyon nedir? Satıcıların motivasyonları üzerinde etkili olan hususlar nelerdir?
2. Satıcının mesleki gelişiminde neler etkilidir?
3. Satıcıların yönetimden genel olarak beklentileri nelerdir? Tartışınız.

### Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Satış gücünün motivasyonu	Satış gücünde motivasyonun önemini ve içeriğini kavramak	Motivasyon ile ilgili kavramları araştırmak ve tartışmak yolu ile elde edilecektir.
Satış temsilcisinin yükselmesi	Satış temsilcisinin mesleki gelişimi hakkında bilgi sahibi olmak	İlgili kavramlar, süreçler ve çeşitli örnekler hakkında araştırma ve tartışma yolu ile elde edilecektir.

## **Anahtar Kavramlar**

- Motivasyon
- Satış başarısı
- Ödüllendirme
- Satış motivasyon planı
- Motivasyon programları
- Satıcının mesleki gelişimi
- Satışta yükselme kuralları

## Giriş

Satış gücü yönetiminin en önemli konularından biri de satış gücünün motivasyonunun sağlanabilmesidir. Çünkü satış gücünün motivasyonunun sağlanmasıyla kişi işletme açısından istenilen yönde davranış değişikliği gerçekleştirecek ve böylece hem kendisi hem de çalıştığı işletme açısından hedeflere ulaşması mümkün olabilecektir

Ayrıca bir çalışanın satış içindeki mesleki gelişmesine ve başarılarına göre çok farklı; fakat genellikle önce yükselen ve sonra azalan çizgide ilerleyen bu eğriye, satış temsilcisinin mesleki gelişme eğrisi denilmiştir. Satış yöneticisinin satıcısının mesleki gelişme eğrisi üzerinde bulunduğu noktayı analiz etmesi ve bu analizden çıkan sonuçlara göre bir yönetim tarzı geliştirmesinin satışların yeniden yükselmesine yardımcı olduğu belirlenmiştir.

Bazı satış temsilcileri yönetim kademeleri içinde terfi ederek, satış şefi, satış müdürü ve genel satış müdürü gibi üst düzey yönetim kademelerine gelebilir. Başarılı satış temsilcileri için diğer bir yol satış işinde kalarak, büyük müşteri temsilcisi ve özel müşteri temsilcisi gibi satış kademeleri içinde terfi etmesidir.

Bu bölümde söz konusu motivasyon ve yükselme konuları detaylı olarak incelenmektedir.

## 8.1. Satış Gücünün Motivasyonu

Satış gücü yönetiminin en önemli konularından biri de satış gücünün motivasyonunun sağlanabilmesidir. Çünkü satış gücünün motivasyonunun sağlanmasıyla kişi işletme açısından istenilen yönde davranış değişikliği gerçekleştirecek ve böylece hem kendisi hem de çalıştığı işletme açısından hedeflere ulaşması mümkün olabilecektir

Bazı satış elemanları, doğaları gereği, yönetimlerinden herhangi bir zorlama gelmeden, kendiliklerinden, idealist şekilde satış için ellerinden geleni yapmaktadırlar. Bu çalışanlar için satış işi dünyanın en büyüleyici işidir. Fakat satıcılık çoğu kez düş kırıklıkları yaratan, hazin tarafı olan bir iştir. Satıcılar genellikle tek başlarına ve evlerinden uzakta, yalnız çalışmaktadırlar. Agresif rakip satış elemanlarıyla ve zor müşterilerle karşılaşılırlar. Bazen yetkileri olmadığı için, sonuna kadar getirdikleri çok büyük miktarlardaki satışları kaybedebilirler. Ayrıca, çok fazla seyahat gerektirmesi, çalışma saatlerinin uzun ve düzensiz olması, değişen müşteri beklentileri ve bunların yanı sıra bazı sektörlerde tatil günlerinde dahi çalışma zorunluluğu satış elemanlarının işlerini zorlaştırmak da ve stres düzeylerini arttırarak motivasyon düşüklüğüne neden olabilmektedir. Bu nedenle satış gücünün çeşitli motivasyon araçları kullanılarak motive edilmesi büyük önem taşımaktadır.

Bir şirketin başarısı, satış elemanlarının sayısı, niteliği kadar onların bu işi ne derece istekle yaptıklarına da bağlıdır. Bunu formüle edecek olursak, satıcının performansının ona verilen fırsat, kendi yeteneği ve motivasyonun bir fonksiyonu olduğu söylenebilir.

$$\text{Satıcının performansı} = f(\text{Fırsat} \times \text{Kabiliyet} \times \text{Motivasyon})$$

Bu açıdan satış gücünde motivasyon kavramı önemle ele alınması gereken bir konu olarak değerlendirilmelidir.

Satış gücü motivasyonunu incelemeyen önce motivasyon kavramı ve motivasyon kuramlarını kısaca ele almakta yarar bulunmaktadır.

### 8.1.1. Motivasyon Kavramı ve Satış Gücünde Motivasyon

Genel olarak isteklendirme ve güdüleme anlamlarında kullanılan motivasyon kavramı, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları ve çaba göstermeleri şeklinde tanımlanabilir. Motivasyon ayrıca, örgütte çalışan bireylerin olası ihtiyaçlarının yeterli düzeyde tatminiyle sonuçlanacağı bir iş ortamı yaratılarak, bireyin kendisinden beklenen davranışı yapmak üzere harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak da tanımlanabilmektedir.

Motivasyon kavramı ile bir şeyleri şevkle yaparken o işle ilgili algılanan duygu anlatmak istenir. Motivasyon hem itici hem de engelleyici bir konudur. Kişinin yaptığı her şeyin ardında yer aldığı için ilgi çekicidir. Örneğin, bir çocuğun okula gitmesi; bir üniversite öğrencisinin mühendis olma çabası gibi. Bireyler de böylece her davranışın ardında yatan güdüyü saptamak için zaman harcarlar. Bu saptama esnasında zaman zaman yanlışlıkla düşülür. Bu nedenle de motivasyon aynı zamanda engelleyicidir.

Motivasyon kavramının temelinde üç ana faktör yer almaktadır. Bu üç ana faktör:

- Bireyin öz yapısında gizli bulunan ve onun çeşitli şekillerde davranmasını sağlayan güçler ve bu güçleri harekete geçiren çevresel faktörler aracılığıyla davranışın tetiklenmesi;
- Belli bir hedefe ulaşmak amacıyla davranışın değerlendirilmesi;
- Birey tarafından algılanan amaç doğrultusunda davranışın sürdürülmesi.

Motivasyon kavramı, bireyin bir ihtiyacının doyurulmasına yönelik bir hareketin başlama ve tamamlanma süreci olarak da ele alınabilir. Yani, motivasyon kavramında bir eksikliğin/ihtiyacın karşılanması ya da hedefin gerçekleştirilmesi durumu söz konusudur. Bu durumda motivasyonun bir süreç olduğu da algılanmaktadır. O hâlde çalışan bireyin motivasyonu da bir hedefe yönelmiş davranış şeklinde gerçekleşmektedir. Bireyin işinde başarılı olabilmesi ile yakından ilgilidir. Bu yönüyle çalışan motivasyonunda amaca yönelmiş davranışın oluşması örgüte düşen bir sorumluluktur.

Satış gücü motivasyonu ise, kendisinde bulunan becerileri nasıl kullanacağını bilmeyen satıcının becerilerini ortaya çıkararak, tüm çabasını satışa yöneltmesi, böylece hem satıcı hem de firma doyumunun sağlanmasıdır. Bu nedenle satıcıların çeşitli motivasyon araçlarının kullanılarak motive edilmesi büyük önem taşımaktadır.

Satış gücünün motivasyonu, sadece makul ücret (rekabetçi veya birincil rakipler ortalamasında) prim ve ikramiyenin bir fonksiyonu değildir. Bunlar yanında, işin kendisi ve zenginleştirilmesi, satıcının kendi amaçları, sosyal çevresi, çalışma ortamı ve işletme kültürü, haberleşme, hüner, bilgi ve kariyer geliştirme, denetim, performans değerlemesi, ekip ruhu, teşhis ve takdiri, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi de onun motivasyonunda çok önemli bir yere sahiptir. Şirketin, satış strateji, taktik ve programları ışığında, bir motivasyon programının da olması ve bunun, etkin bir biçimde uygulanması gerekir.

### **8.1.2. Satış Gücünde Motivasyonun Önemi**

Satış yönetiminin amacı sadece belirlenen hedefe ulaşmak için değil, satıcıların kendi potansiyellerini de tam olarak kullanmaları için motive etmektir. Satıcıların performansı, işletmenin başarısını önemli ölçüde belirlemektedir. Satıcıların performansı da donanımlı olmaları kadar, motive olmalarıyla yakından ilişkilidir.

Satıcılar diğer elemanlardan farklı zorluklar içinde çalışırlar. Düzenli bir yaşamlarının olmaması, sürekli seyahat etme, değişik müşteri davranışlarıyla karşı karşıya kalma, satış kotalarına ulaşma gibi konular, satıcıların motivasyonuna ayrı bir anlam kazandırmaktadır. Psikolojik durumları ne olursa olsun, müşteriyle karşı karşıya geldiklerinde sakin, güler yüzlü, saygılı, müşteriye odaklanmış olmak, satıcıların en önemli özellikleridir.

Motivasyon, tüm işletme çalışanlarını ilgilendiren ve insan kaynakları bölümünün faaliyet alanı içinde yer alan bir yönetim konusudur. Bu nedenle satış gücünün motivasyonu,

genel motivasyon programından ayrı düşünülmemelidir. Genel motivasyon programıyla birlikte satış yarışmaları, toplantılar, eğitim programları vb. araçlar kullanılır.

Motivasyon programında uygun araçlar uygun zamanda kullanıldıklarında satıcılar işten memnun kalacak; işletmeye bağlanacak; işletmeyi uzun dönemli kucaklayacak ve performanslarını sonuna kadar kullanarak işletme hedeflerini gerçekleştirmede gayretli olacaklardır.

Satış gücünün karşılaştığı motivasyon sorunları, aslında yetenek sorunları olabilir. Yetenekler ve motivasyon satış gücü performansını belirler. Motivasyon programı yetenekleri sınırlı satıcıları daha çok çalışmaya yöneltecek; yetenekli satıcıları da daha yüksek başarıya ulaştıracaktır. Motivasyon programının yetersiz olması, yetenekli satıcının düş kırıklığına uğramasına neden olur; tatminsizlik işten ayrılmaya kadar uzanır. Yetenekleri yetersiz satıcılar ise hedeflere ulaşmayı da engelleyecektir. Bu durum işe alma hatası sonucunda meydana gelmektedir.

### **8.1.2.1. Satış Başarısının Ödüllendirmesinin Önemi**

Motivasyon ile ödüllendirme veya teşvik arasında sıkı bir ilişki olduğu bilinmektedir. Bu bakımdan, satış temsilcilerinin üstün başarısı mutlaka çeşitli şekillerde ödüllendirilmelidir. Satış temsilcisi işinde önemli birisi olduğunu hissetmelidir. Satış yöneticisi: “Ben senin yeteneğini biliyorum. Bu siparişi de her zamanki gibi üstün çalışmanla tamamlayacağından eminim.” şeklinde teşvik edici konuşmalar yapmalıdır.

Satış temsilcilerinin ödüllendirilmesinin bir diğer yolu yöneticinin satıcısıyla birlikte müşteri ziyareti yapmasıdır. Yöneticinin satış temsilcisi birlikte müşteri ziyareti, satış temsilcilerinin eğitimi, denetimi ve bölge müşterilerini tanıma ve sorunları yerinde tespit etme gibi birçok nedenler ile yapılır.

### **8.1.3. Satıcının Motivasyonunu Olumsuz Etkileyen Faktörler**

Satış motivasyon sürecinin yönetiminde öncelikle ele alınması gereken en önemli konulardan biri motivasyonu etkileyen olumsuz faktörlerin neler olduğunun tespit edilmesidir. Satıcının motivasyonunu olumsuz etkileyen faktörler beş kategori altında sınıflandırılmaktadır:

1. ***İşletme dışındaki tatminsizlikler:*** Satıcının işletme dışı tatminsizliklerinin çeşitli kaynakları olabilir. Bunlardan bazıları satış performansında istenen düzeyi elde edemeyişi, müşteri ile olan ilişkilerden kaynaklandığına inandığı sorunlar, rakipleri aşamayışı olarak sıralanabilir. Örneğin; müşterinin satıcıyı yerli yersiz şikâyet etmesi, bir motivasyon düşüklüğüne neden olur

2. ***İşletme içi tatminsizlikler:*** Satıcının motivasyon düşüklüğü işletme içindeki koşullardan da kaynaklanabilir. Bu kapsamda ele alınan faktörlerden bazıları, gerçekçi olmayan satış hedefleri, çalışma koşullarının zorluğu, kötü ücret politikası, örgüt içi

iletişimdeki başarısızlıklar, objektif, adil ve açık olmayan performans kriterleri olarak sıralanabilir.

3. **Kişisel sorunlardan kaynaklanan stres:** Satıcının motivasyon düşüklüğü, onun kişisel özelliklerinden, ihtiyaç, arzu, istek ve beklentilerinden, algılama farklılıklarından kaynaklanabilir. Bu kapsamda ele alınabilecek faktörlerden bazıları, güvenini yitirmek, başarısız olma korkusu, stres olarak sıralanabilir

4. **Kişisel ihtiyaç, istek, arzu ve beklentilerin karşılanamayışı**

5. **Çevresel koşulları.**

### 8.1.3.1. Motivasyonu Zorlaştıran Etkenler

Uzun yıllardan beri satış yöneticileri, satış temsilcilerinin motive edilmesi görevini zor bir iş olarak düşünmüşlerdir. Motivasyon iki nedenden dolayı zordur: Birincisi, zaten satış bir görev olarak zordur. İkincisi, motive etmenin tek ve basit bir çözüm yolu yoktur.

“Satış temsilcileri yetiştirilemez, sadece doğuştan satış temsilcisi olanlar vardır” düşüncesine inanan yöneticiler satış temsilcilerinin seçilmesi, bulunması ve işe alınması sürecine ağırlık verirken, diğer yöneticiler, “Eğer performansa göre ücret verilirse amaçlara erişilir.” şeklinde düşünür.

Birçok satış yöneticisi, motivasyonun, satış temsilcilerinin işe en uygun olanların seçilmesi, iyi ücretlendirilmesi ve iyi yönetilmesine bağlı olduğunu düşünmektedir. Aynı başarı ihtiyacı olan ve aynı ücretlendirme planı ile aynı yöneticinin emrinde çalışan iki satış temsilcisinin performansları farklı olacaktır. Araştırmalara göre, bu durum satış işinin doğasından kaynaklanmaktadır.

Bir araştırmada aynı işletmede çalışan bir satış temsilcisinin diğerine göre uzun saatler boyunca çalıştığı tespit edildiği zaman, bu satış temsilcisinin aynı zamanda gösterdiği çabalar ile aldığı sonuçlar arasında olumlu ve sıkı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

Başka motivasyon etkenlerinin de satış temsilcisi üzerinde kesin bir etkisi vardır. Satış görevi birçok işin bir arada yapılmasını gerektirdiği için, satış yöneticisinin satıcıdan gelecek geriye bildirimlerle, çalışma isteği ve kişisel performansı arasındaki ilişkiyi öğrenmesini gerektirecektir. Yapılan araştırmalara göre satış temsilcilerini şu dört etkenin motive ettiği bulunmuştur:

1. **İyi Tanımlanmış (Açık) Görevler:** Satış temsilcilerinin, açık olarak tanımlanmış görevler ile gösterdikleri çabalar ve gerçek satış sonuçları arasında yakın ve sıkı bir ilişki vardır.

2. **Başarı İhtiyacı:** Başarı ihtiyacı, iyi bir satış temsilcisi oluşturur. Kişilerin çabalarını sonuçlara yöneltir.



3. **Yoğun Ücretlendirme:** Satış komisyonu yerine yoğun ücretlendirme ile ödül ve gösterilen satış çabaları arasında güçlü bir ilişki olduğu bulunmuştur.

4. **İyi Yönetim:** Gerçek satış sonuçlarına bağlı olarak iyi bir raporlama sistemi, raporlanmış satış sonuçlarına dayanan adil bir ödüllendirme sistemi ve alınan sonuçların takdir edilmesi, satış temsilcilerini motive edecek alacakları sonuçları etkileyecektir.

Bu dört değişken dışında kalan etkenlerin motivasyonu nasıl etkilediği kesin olarak bulunamamıştır.

### **8.1.3.2. Satış Gücü Motivasyonunun Düşüklüğünün Nedenleri**

Satış elemanının görevleri genel olarak, müşteri aramak ve bulmak, bilgi vermek, satışın gerçekleşmesini sağlamak, satış öncesinde, satış sırasında ve satış sonrasında müşteriye her türlü hizmeti vermek, bilgi toplamak, müşterileri değerlendirmek ve ilgili raporları yönetime sunmaktır. Satış elemanı işletmenin müşteri ile en fazla bire bir ilişki içinde bulunan personelidir. Bu da yine daha önce üzerinde sıklıkla durulduğu gibi işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Bu görevlerde bulunan kişilerin istenilen davranışları göstermeleri için motive edilmeleri gereklidir. Bu da bireylere yönelik motivasyon araçları ile mümkün olacaktır. İşletmede mevcut çalışanların karakteristik özellikleri çok iyi belirlenerek motivasyon araçları geliştirilmelidir.

Genel olarak bu ayrıntılarla ele alınan motivasyon, etkin satış gücü yönetiminde oldukça önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle satış elemanlarının ofis dışında çalışıyor olmaları, düzensiz çalışma saatleri, sık seyahat etmeleri ve müşterilerden gelen olumsuz yaklaşımlar satış gücünde motivasyonunun önemini daha da arttırmaktadır. Belli bir aşamadan sonra bu kişiler için maddi motivasyon araçlarından ziyade manevi motivasyon araçlarına yönelim söz konusu olabilmektedir.

Satış gücünde çalışacak kişileri seçerken işletmenin motivasyon araçlarına en çok tepki verecek kişiler seçilmeye çalışılmalı ya da işletmede mevcut çalışanların karakteristik özellikleri çok iyi belirlenerek motivasyon araçları geliştirilmelidir.

Literatürde önceden yapılan çalışmalarda ödül şemalarının son derece motive edici olabildiği görülmektedir. İyi tasarlandıkları ve uygulandıklarında her iki tarafa da kazanç sağladığı belirlenmiştir. İyi tasarlanmış ve uygulanmış şemalar güçlü bir motivasyon yaratmakta ve rekabetçi bir avantaj sağlamaktadır. Bu durumun aksine kötü tasarlanmış ve uygulama geçirilmiş şemalar ise güçlü bir demotivasyon etkisine sahiptir. Bu durumda hem motivasyonel hem de kanal aktivitesinin doğru alanlara yöneleceğinden emin olmadan ödül uygulaması yapılmamalıdır. Çünkü amaç olumlu yönde bir motivasyon yaratmakken ortaya çıkan sonuç olumsuz yönde etki yaratacaktır.

Bunun yanı sıra, doğru olmayan motivasyon araçlarının seçimi ya da seçilen motivasyon araçlarının doğru bir şekilde uygulanmaması yine satış gücünde motivasyon düşüklüğüne neden olacaktır. Örneğin, satış elemanı kotalarına verilen primlerin elemanlar

arasında adil bir şekilde dağıtılmıyorsa, doğru seçilmiş bir aracın yanlış uygulanması neticesinde bazı satış elemanlarının motivasyonlarında düşüş olacaktır. Yine kesinleşmemiş da gerçekleşmesi mümkün olmayan ödül veya teşviklerin çalışanlara duyurulması ve uygulanmaması çalışan işletmesine olan inancını ve bağlılığını olumsuz yönde etkileyecektir. Bu da yine bir olumlu motivasyonu hedefleyen bir yaklaşım olmasına karşın motivasyon düşüklüğüyle sonuçlanacaktır.

### 8.1.3. Satış Gücü Yönetiminde Kullanılabilecek Motivasyonlar

Satış gücü yönetiminde kullanılabilecek motivasyonlar 3 şekilde sınıflandırılabilir.

a. **Kısa Dönemli Motivasyonlar:** Terfi, yeni şirket odası, şirket arabası, ücret artışı, diğerleriyle karşılaştırma gibi anlık satış gücünü motive eden durumlardır. Daha maddi içerikli motivasyonlar olarak değerlendirilebilir.

b. **Uzun Dönemli Motivasyonlar:** Ödüllendirme, önderlik, eğitim, işinden memnurluk gibi etkisi daha uzun döneme yayılan durumlardır. Maddi faydalardan çok davranışsal ve kişisel gelişime yönelik motivasyonlar ve geliştirme ağırlıklıdır.

c. **Ters Etkili Motivasyonlar:** Coşku dozu çok yüksek bir konuşma veya kişilere yöneltilen tehditler bu duruma örnektir. Uygulamaya geçmediği takdirde sürekli coşku yaratmak veya tehditte bulunmak çoğu zaman insanların verimli çalışmasında etkili olmayacaktır.

Satış Temsilcilerini firmaya bağlamak ve daha gayretle çalışmalarını sağlamak amacıyla bu motivasyon türleri dışında başka yöntemlere de başvurulabilir. Örneğin; hak edildiğinde övgü, yanlışların eleştirilmesi, sosyal sorunlarda yardımcı olmak, kariyer imkânı, zayıf ve kuvvetli yönlerin belirtilmesi ve eğitim programları satıcıyı teşvik edecek diğer durumlardır. Ancak bu kısımda dikkat edilmesi gereken şey, bir bireyde etkili olan yöntemin diğerinde etkili olmayabilme ihtimalidir.

Aslında satış gücünü motive eden faktörleri genel anlamda iki bölümde gruplandırılabiliriz:

- **Parasal Teşvikler** (Doğrudan ücret, komisyon, prim, dolaylı-bedava benzin, alışveriş kuponu vb.)
- **Parasal Olmayan Teşvikler** (Kupa, plaket gibi manevi değeri büyük olan teşvikler)

Parasal teşvikler satışları artıran önemli bir araç olduğu gibi, satış gücünü kuruma en çok bağlayan bir ekonomik araçtır. Satış gücünün etkili ve yararlı bir şekilde çalıştırılmasında özellikle önemli bir pay alır.

Satış gücünün ücret yönetiminde de eşit işe eşit ücret ilkesi benimsenmeli, belli bir yaşam standardını sağlayacak kadar tatminkar, ama kurum maliyetlerini arttırmayacak kadar

ölçülü ve dengeli bir ücret politikası izlenmeli, ücretler alındığı kadroya göre üst ast ilişkilerinde çatışmaya yol açmayacak şekilde olmalı, artış oranları da sempati ya da antipati gibi duygusal nedenlere dayanmamalıdır.

Parasal teşvikler benzin, araba, giysi yardımı, alışveriş çeki, tatil gibi olanaklar sağlanarak dolaylı bir destek şeklinde de gerçekleştirilebilir. Şirketlerde vaat edilen teşvişlerin kesinlik kazanmasının güven açısından önemli olduğu unutulmamalı, kurum da gerçekleştiremeyeceği bir teşviki, teşvik diye sunmamalıdır.

Ancak elemanlar belli bir düzeye geldikten sonra her parasal teşvik motivasyon sağlamak için yeterli olmamaktadır. Bunun yerine doğum günlerinin hatırlanması, kupa veya belli bir dönem hizmetlerinden dolayı plaket gibi onur verici hediyeler gibi manevi değeri büyük teşviklere yönelmekte yarar vardır.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi satış gücü açısından değerlendirildiğinde üst yönetime yaklaşıldıkça ihtiyaçların ve motive edici faktörlerin değıştiğı söylenebilir.

Satış gücünü birbirine bağı bir takım hâline getirmek isteyen yöneticiler, bunu geliştirebilmek için iyi dengeli, doğru iletişim kurmalı, satış gücünü de müşteri gibi dinleyip istek ve ihtiyaçlarını şirket koşulları çerçevesinde karşılamaya çalışmalıdır.

Satış gücünde iyi ilişkiler için;

- İyi iletişim
- Karşılıklı saygı
- Kişisel güvenlik
- İçsel ve çevresel destek cesaretlendirilmeli

Karşılıklı saygıyı azaltan;

- Mevki
- Önyargı
- Kendine güven eksikliği
- Farklılıkların hoş görülmemesi
- Anlayış ve güven eksikliği
- Kendini beğenmişlik gibi faktörlerin kontrol altına alınması gereklidir.

### **8.1.4. Satış Gücü Motivasyon Planı**

Satış gücü için motivasyon planı geliştirme diğer planlama faaliyetlerinden pek farklı değildir ve genellikle 3 aşamada gerçekleştirilir:

- Motivasyonların öğrenilmesi
- Motive olma durumlarının (hangi durumlarda motivasyon sağlanacağı) belirlenmesi
- Motivasyon programlarının oluşturulması

#### **8.1.4.1. Motivasyonların Öğrenilmesi**

Birinci aşamada, motivasyon kuramları incelenir ve satıcılar üzerinde denenerek öğrenilenlerin uygulamayla pekiştirilmesi yapılır.

#### **8.1.4.2. Motive Olma Durumlarının Belirlenmesi**

İkinci aşama, satış gücünde motive edilecek durumları teşhis etmedir. Bu düzenli aralıklarla yapılacak yoklamalarla belirlenir. Böylelikle ilerde çıkabilecek ciddi motivasyon sorunları en aza indirilmiş olur. Tüm çabalara karşı sorun çıktığında sorunun ona uygun teşhisi ve ona uygun motivasyonların verilmesine çalışılmalıdır.

Bu aşamada;

- Mesleğin değişik dönemleri
- Güdülenmeye etki eden faktörler
  - İş ile ilgili
  - Örgüt ile ilgili
  - Çevre ile ilgili
  - Kişisel özelliklerle ilgili
- Güdülenmeyi ölçme teknikleri gibi unsurlar dikkate alınmalıdır.

##### **8.1.4.2.1. Mesleğin Değişik Dönemleri**

Satıcılık mesleğinin farklı aşamalarında farklı motivasyon çabaları gösterilmelidir. Mesleğe yeni giren bir elemanın bu mesleği neden seçtiğini tam olarak idrak edemeden ondan yüksek performans göstermesi beklenmemelidir. Satıcı meslekte yükseldikçe ve başarılı oldukça işe bağlılığı artacaktır. Satıcı mesleğin her aşamasında farklı motivasyonel isteklere ve bu istemleri doyuracak farklı güdülere sahip olacaktır.

#### 8.1.4.2.2. Motivasyona Etki Eden Faktörler

Bu bağlamda ele alınan dört grup faktör bulunmaktadır. Bunlar: işle ilgili faktörler, örgütle ilgili faktörler, çevreyle ilgili faktörler ve kişisel faktörler olarak sıralanabilir. Bu faktörler aşağıda kısaca özetlenmeye çalışılmıştır.

1. **İş İle İlgili:** Satıcının kendinden beklenenleri net olarak bilmesi, buna göre gösterdiği performanstan memnuniyet düzeyi, satış kimliğinin niteliği, mevkisi, görevin önemi gibi faktörler ve satıcının üstlendiği role hakim olması motivasyon açısından etkili faktörlerdir.

Bazı yöneticiler satıcıların iş tatmini ile güdülendiğine inanmaktadırlar. Ancak iş tatmini her zaman yüksek performans göstergesi değildir. Motivasyon beceri çeşitliliği, işin kimliği vb. gibi işin niteliğini etkilemektedir. Bu kapsamda ele alınan bir diğer unsurda satıcının rolüne ilişkindir. Bu bağlamda satış elemanının rolünün tam olarak belirlenmemiş olması ya da yaşanan rol çatışmaları satış elemanının motivasyonu üzerinde oldukça etkili olmaktadır.

2. **Örgüt İle İlgili:** Satış örgütünde yer alan satıcının *örgüte bağlılığı* onun amaçlarına ulaşmak için güdülenmesi kadar *örgüt ikliminin* yani örgütlere kişilik kazandıran, (bireylerce farklı biçimde algılanan) bireylerin davranışlarını etkileyen ve işletme içi verimlilik düzeyini yükseltici özelliklerin, hem satıcıların hem yöneticilerin amaçlarıyla paralellik göstermesi güdülenmeyi olumlu etkilemektedir.

Motivasyonu artan satış elemanının örgüte bağlılığı artmakta ve örgütün amaçlarına ulaşmak için daha fazla çaba harcamaktadır. Bu nedenle tüm satış yöneticileri, satış elemanlarının örgüte bağlılığını desteklemeye çalışmalıdır. Bu kapsamda ele alınan bir diğer unsur da örgüt iklimi veya örgütsel iklimidir. Bu kapsamda, satış elemanının bu konudaki duygu ve düşünceleri ne kadar geliştirilir ve kişinin örgütü benimsemesi ne kadar arttırılabilirse motivasyon düzeyi de bundan o kadar olumlu yönde etkilenecektir

3. **Çevre ile İlgili Etmenler:** Satıcının çevresi atandığı bölge, oradaki müşteriler (iş potansiyeli) ve iş yüküdür. Satıcının bölgedeki başarısına göre güdülenme değişir. Satış hacmi yüksek bölgede iş doyumunu ile karşılaşan bir satıcı motive olurken, iş yükünün yoğunluğunun fazla artması ile motivasyonu azalabilir.

4. **Kişisel Özellikler:** Güdülenme kişisel özelliklerle ilintilidir. Örneğin, yaş ilerledikçe iş güvenliği, meslekte yükselme daha fazla önem kazanmaktadır. Ayrıca evli ve kalabalık ailesi olan satıcılar, genç satıcılara oranla finansal özendiricileri daha çok yeğlemektedir.

#### 8.1.4.2.3. Motivasyonu Ölçme Teknikleri

Güdülenmenin ölçülmesinde iş doyumunu ve unsurlarının, iş çevresi ve işin özelliklerini ortaya koyan ölçme teknikleri yoğun olarak uygulanmaktadır.

### **8.1.4.3. Motivasyon Programlarının Oluşturulması**

Satış gücü motivasyon planında üçüncü aşama güdülenme programlarının oluşturulmasıdır. Motivasyon Programı 4 aşamada gerçekleştirilir

#### **1) Amaçların belirlenmesi**

Satış Yöneticisi, işinin gereği olarak ücret planını, eğitim programlarını düzenli ve sürekli olarak yapmalıdır. Satış yöneticisi uzun dönemde satış hacmini arttırmayı planlıyorsa satış kotalarını buna göre düzenlemeli ve ücret planında yüksek satış hacmi sağlayacak bir ödüllendirmeyi benimsemelidir.

Temel amaçların yanında, geçici veya kısa dönemli amaçların(satıcı sorunları, aniden beliren Pazar değişimleri, beklenmedik rakip eylemleri) gerçekleştirilmesinde de güdülenme programları uygulayabilir. Örneğin öngörüldüğü gibi satılmayan mamul gruplarında envanter düzeyinin azaltılmasına yönelik satıcı güdülenebilir. Ancak bunun başlangıç ve bitiş tarihlerinin belirlenmesi zorunludur.

#### **2) Motivasyon Yönteminin Seçimi**

Satıcıları motive etmek için çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bunlar arasında amaçlarla yönetim, iş zenginleştirme ve yeniden iş tasarımı, etkin denetleme, terfi olanakları, ayrıcalıklar, yarışmalar ve toplantılar sayılabilir. Özendiriciler, satıcıları örgütün üyesi yaparak firma hedeflerine kanalize etmeyi amaçlamalı, bu nedenle seçilecek özendiriciler her bir satıcının tanınmasına olanak sağlamalıdır.

#### **3) Sürecin Oluşturulması**

Motivasyon programı ayrıntıları özenle planlanmalı temel ve yan amaçların yanında motivasyon programının ne zaman başlayıp ne zaman biteceği, motivasyonun konusu, kuralları, fiziksel özendiricilerin yanında nelerin verileceği(seyahat, satış eşyası vb.) ve iletişimin nasıl sağlanacağı açıklıkla ortaya konmalıdır.

#### **4) Sonuçların Değerlendirilmesi**

Sonuçların değerlendirilmesi, motivasyon programının son aşamasıdır ve özenle yapılmalıdır. Hangi motivasyon programı uygulanırsa uygulansın yöneticinin bakış açısı amaçlara ulaşma ve maliyetlerin bütçeye uygun olmalıdır. Değerlendirme, gelecekte bu programları daha etkin hâle getirme yollarını sağlayacaktır.

### **8.1.5. Satıcıların Genel Olarak Beklentileri ve Yapılabilecek Çalışmalar**

Birçok satış yöneticisi, motivasyonun işe en uygun satıcıların alınması, iyi ücretlendirilmesi ve iyi yönetilmesine bağlı olduğunu düşünmektedir. Oysa bir takım motivasyon kuramları ışığında satıcıların genel olarak beklentileri şu şekilde sıralanabilir:

- Övgü alma, onaylanma
- Yararlı, önemli olduğunu hissetme
- Başarı
- Otorite, özgürlük
- Kişisel yetişmeyle kendini gerçekleştirme
- Bağlanma duygusu
- Üst yöneticilerle bire bir ilişki kurma
- İstikrarlı ve yetkili liderlik
- Adil örgüt politikası ve yönetimi
- İş güvenliği
- Ücret ve terfi

Her satıcı, yöneticileri tarafından takdir edilmek, ödüllendirilmek ister. Örneğin, büyük çaplı satışların yapılması, hedeflenen satış kotasının gerçekleştirilmesi,

Firmaya yeni müşteriler kazandırılması gibi başarıların yönetim tarafından övgüyle karşılanması, satıcıları motive eder. Motive olan satıcı ise daha büyük bir şevkle çalışmaya devam eder.

Satıcılar işinde yararlı, önemli birisi olduğunu hissetmek isterler. Bunun için satış yöneticisi, satıcılar ile iyi ilişkiler içinde olmalı, onlarla birlikte satış ve müşteri ziyaretleri yapmalıdır. Ayrıca satıcılara kendi işleriyle ilgili kararlara katılmaları için olanak tanınmalıdır. Tüm bunlar satıcının kendisine ve işine karşı güven ve saygısının artmasına neden olacaktır.

Her satıcının işini severek ve verimli çalışmasını sağlayacak en önemli ihtiyacı, satış işinde gelişmesi ve deneyim kazanmasıdır. Bu nedenle satıcılara verilecek bütün satış eğitimleri, satış geliştirme eğitimleri, müşteri ilişkileri ve iletişim eğitimleri kişinin satış işine olan ilgi ve arzusunu yükseltecek dolaylı fakat çok etkili bir motivasyon sağlayacaktır.

Yine firma içerisinde satıcılara yönelik yapılan toplantılar, seminerler, sosyal etkinlikler satıcıların firmaya olan bağlılığını arttıracak ve motivasyonlarının yükselmesini sağlayacaktır.

Kısa süreli hedefleri gerçekleştirmek üzere düzenlenen satış yarışmaları da bir motivasyon aracıdır. Bu yarışmalar ile yapılmak istenen, satış hacminin artırılması, yeni

müşteriler kazanılması ve artan hacim ile birlikte satıcılara ödüller verilmesidir. Burada açık, anlaşılabilir, ölçülebilir hedefler konması ve performansa dayalı ödüller verilmesi önemlidir.

Adil örgüt politikaları ve yönetimi de satıcılara güven verir. Ücret artışı, primler, bölge sorumluluğu, terfi vb. konularda yönetimin adil davranması satıcıları işe ve firmaya bağlar, motivasyonlarını artırır. Satıcıların çalışmalarının asıl amacı olan para yani almış oldukları ücret ise gerçek bir motivasyon aracıdır. Genel olarak bakıldığında ücret, ekonomik motivasyon araçları içinde en eski ve en yaygın olanıdır. Ücret, satıcının firmaya girişi ve firmada kalışının en önemli nedenlerinden biridir.

Ayrıca satıcıların günlük olarak kontrolü ve performanslarının düzenli aralıklarla değerlendirilmesi de satıcıların motivasyonlarını yükselten önemli araçlardır.

Motivasyon araçlarının doğru seçilmesi kadar, doğru zamanda uygulanması da büyük önem taşır. Dolayısıyla bir satış yöneticisi satıcıların motivasyonunu yükseltebilmek için uygun satış aracını, uygun zamanda kullanmalı, uygulamada geç kalmamalıdır.

Sonuçta tüm bunlardan yola çıkarak iyi motive olup tatmin olmuş bir satıcının, tatmin olmuş müşterilere yol açacağı ve tatminkar müşterilerinde, satıcıların işlerinde tatmin olma duygusunu güçlendireceği söylenebilir.

### **8.1.5.1. Motivasyon Önerileri**

Çalışanların motivasyonları hakkında kişisel değişkenleri, iş değişikliklerini ve sistem değişkenlerini ele alarak aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

#### ***1) Kişisel Farklılıkları Tanımak***

Çağdaş motivasyon teorilerinin çoğu çalışanların benzer özelliklere sahip olmadığını kabul eder. İnsanların ihtiyaçları farklıdır. Ayrıca insanlar tutum, kişilik ve diğer önemli kişisel değişkenler açısından da farklıdırlar.

#### ***2) İnsanlarla İşleri Eşleştirmek***

İnsanlar ile işler titizlikle eşleştirildiğinde güdüleyici faydaların arttığı kesindir. Örneğin büyük bir bürokratik örgütteki yönetsel bir mevki için eleman aranıyorsa güç ihtiyacı fazla, ilişki ihtiyacı az olan bir aday seçilmelidir.

#### ***3) Amaçları Kullanmak***

Yöneticiler, çalışanların zor ve spesifik amaçlara sahip olmalarını ve bu amaçlara ulaşmada ne denli başarılı oldukları yönünde geri bildirim sağlamalıdırlar. Örneğin başarıma ihtiyacı yüksek olan kişiler için dışsal amaçların varlığı daha az önemlidir. Çünkü bu insanlar zaten içsel olarak güdülenmişlerdir.



Amaçlar yöneticiler tarafından mı belirlenmeli? Bu sorunun cevabı örgütsel kültürün yapısına bağlıdır. Eğer amaçlara karşı çalışanlardan tepki gelecekse, o zaman amaçların seçimine çalışanlar tarafından katkı sağlanır. Eğer örgüt kültürü katılımcı görüşe uygun değilse o zaman üstten belirlenmiş amaçları kullanmak gerekmektedir. Örgüt kültürü bilimsel ve otorite yanlısı ise, katılım yoluyla belirlenmiş ise, çalışan bunu hileli olarak algılayacak ve bu sürece güvenmeyecektir.

#### 4) Amaçların Ulaşılabilir Olarak Algılanmasını Sağlamak

Amaçlar gerçekten ulaşılabilir ve bireyin yeteneklerine uygun olsalar bile; birey amaçları ulaşılmaz olarak algıladığı takdirde motivasyonu düşecektir. Bireyin performanslarının değerlendirileceği değerlendirme süreci güvenilir ve doğru olarak algılatılmalıdır.

#### 5) Ödülleri Bireyselleştirmek

Bireylerin ihtiyaçları farklıdır. Bazı ödüller bu ihtiyaç farklılığından pekiştireç özelliği gösterirken, bazıları göstermeyebilir. Yöneticiler çalışanların bireysel farklılıklarını göz önünde tutmalıdırlar. Bu ödüllerden bazıları ücret, terfi, özerklik ve karara katılma fırsatı olarak sıralanabilir.

#### 6) Ödüllerle Performansı Birbirine Bağlamak

Yöneticiler ödülleri performansa göre dağıtmalıdırlar. Ödülün etkisini arttırmak için çalışanlar, arasındaki görünürlüğü artırılmalıdır. Bunun için ödüllerin bir sır olmaktan çıkarılması, herkesin açık bir şekilde ücretinden söz etmesi, performans ödüllerinin duyurulması, yıllık maaş artışlarının tüm yıla yayılması yerine peşin ödenmesi gibi yöntemler seçilebilir.

#### 7) Sistemin Adilliğini Gözden Geçirmek

Ödüller, çalışanların sağladıkları verimliliğe göre ayarlanmalıdır. Tecrübe, yetenek, çaba gibi diğer girdilerdeki farklı ücretler açıklanabilir olmalıdır. Ancak binlerce girdinin ve çıktının olması, çalışan grupların bunlara farklı derecelerde önem vermesi problemi karmaşıklştırmaktadır. Onun için her işe uygun ödül verebilmek amacıyla girdileri ayrı olarak ölçmek gerekmektedir.

#### 8) Ücretleri Göz Ardı Etmemek

Performansa dayalı ücret artışları, parça başı iş ikramiyeleri ve diğer parasal teşvikler çalışan tatminine etki eden önemli unsurlardır. Parasal teşvikler, verimlikte ortalama %30 oranında bir artışa yol açmıştır. Amaç belirlemenin kendi başına verimlilikte sağladığı artış %16, iş tasarımı ise %8 oranındadır.

## 8.2. Satış Temsilcisinin Yükselmesi

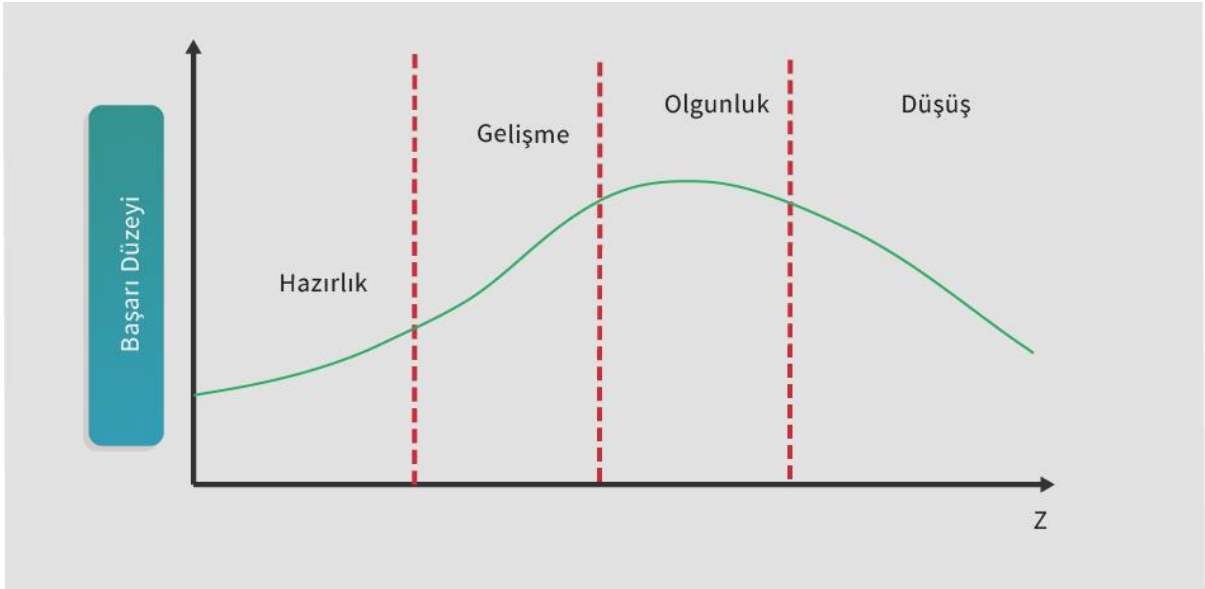
Bir çalışanın satış içindeki mesleki gelişmesine ve başarılarına göre çok farklı; fakat genellikle önce yükselen ve sonra azalan çizgide ilerleyen bu eğriye, satış temsilcisinin mesleki gelişme eğrisi denilmiştir. Satış yöneticisinin satıcısının mesleki gelişme eğrisi üzerinde bulunduğu noktayı analiz etmesi ve bu analizden çıkan sonuçlara göre bir yönetim tarzı geliştirmesinin satışların yeniden yükselmesine yardımcı olduğu belirlenmiştir.

Bazı satış temsilcileri yönetim kademeleri içinde terfi ederek, satış şefi, satış müdürü ve genel satış müdürü gibi üst düzey yönetim kademelerine gelebilir. Başarılı satış temsilcileri için diğer bir yol satış içinde kalarak, büyük müşteri temsilcisi ve özel müşteri temsilcisi gibi satış kademeleri içinde terfi etmesidir.

### 8.2.1. Satış Temsilcisinin Mesleki Gelişmesi

Satış temsilcisinin mesleki gelişiminin yönetimi, işletmelerde temel olarak personel bölümünün sorumluluğunda olmasına karşın uygulamada çoğunlukla karar veren kişi üst düzey satış yöneticisidir. Satış temsilcisinin mesleki gelişmesinin yönetimi büyük ve çok uluslu işletmelerde üzerinde çok durulan yönetim alanları arasında yer alır. Mesleki gelişme, satış temsilcisinin ev ve iş hayatının birlikte ele alınmasıyla, evinde mutlu, işinde huzurlu bir satış temsilcisinin etkili sonuçlar alacağı ve verimli çalışacağı varsayımları üzerine kurulmuştur.

Satış temsilcisinin başarı düzeyini, satış temsilcisinin meslekte geçirdiği zaman içinde: Hazırlık, gelişme, olgunluk ve düşüş aşamaları olarak işaret etmektedir.



Şekil 8.1: Satış Temsilcisinin Mesleki Gelişmesi

Bu aşamaları kısaca açıklamak gerekirse:

### **1. Hazırlık Aşaması**

Yeni bir satış işine veya yeni bir malın satışına başlayan satış temsilcisinin meslekteki ilk dönemini gösterir. Bu dönem satış temsilcisinin işini ve sattığı ürünlerini öğrendiği, işletmesini, müşterilerini ve piyasasını tanıdığı ilk başlangıç evresidir.

### **2. Gelişme Aşaması**

Satış temsilcisinin satış verimliliğinin arttığı bir dönemdir. Bu dönemde bulunan satış temsilcisinin yöneticisi tarafından daha yoğun kontrolü ve motivasyonu gerekir. Bu dönemde iş başında satış eğitimleri sürer.

### **3. Olgunluk Aşaması**

Satış temsilcisinin bu döneme geldiğinin ilk göstergesi satış verimliliğinin sabitleşmesidir. Bazı satış temsilcileri isteksiz oldukları için, bazı satış temsilcileri de yetenezsiz oldukları için bu noktaya çok daha erken gelir. Deneyimli bir satış yöneticisi bu farkı anlayarak isteksiz satış temsilcilerini harekete geçirecek ortamı yaratır.

### **4. Düşüş Aşaması**

Satış temsilcisinin satma arzusunun azaldığı bu aşama genellikle satış temsilcisinin duyguları ve yönetimin motivasyonu ile yakından ilgilidir. Bu noktada bulunan satış temsilcisi, müşteri ilişkilerinde gayret göstermez ve satış yapma enerjisi kaybolur.

Satış yöneticisi, her satış temsilcisi için ayrı ayrı ve satış ekibi için bir bütün olarak çizebileceği satış temsilcisinin meslek eğrisini çeşitli amaçlar için kullanabilir. Bu eğri yardımıyla satış temsilcilerinin güçlü ve zayıf yönleri belirlenebilir. Satış temsilcilerinin sorunları araştırılabilir. Daha sonra da bu sorunların işletme yönetimi, işletmenin içindeki veya çevresindeki koşullarla mı yoksa satış temsilcisinin kendisiyle mi ilgili olduğu saptanabilir. Ayrıca, satış yöneticisinin satıcısının mesleki gelişme eğrisi üzerinde bulunduğu noktaya göre bir yönetim tarzı geliştirmesinin satışların yeniden yükselmesine yardımcı olduğu tespit edilmiştir.

Satış temsilcisi düzenli bir şekilde muhtemel müşterileri ziyaret etmiyorsa, satış tekniklerinin düzgün bir şekilde uygulamıyorsa, daha kısa sürelerde çalışıyorsa, yöneticisinin önerilerine direniş göstermeye başladıysa, “eski güzel günlerde” yaşıyorsa, yeni ürünlerden müşterilerine söz etmiyorsa, satış raporlarını geç veya kötü bir şekilde yapıyor getiriyoorsa, müşterilerden gelen şikâyetlerin sayısı artmaya başladıysa, komisyon ve kota gibi satış rakamlarını değiştiriyoorsa, işe gelmeme günlerinde artış varsa ve buna benzer durumlar ortaya çıkıyoorsa mesleki açıdan bir durgunluk dönemine girilmiş olabilir. Durgunluk dönemindeki bir satıcıdan gelen bu uyarı işaretleri satış yöneticisi tarafından dikkatle değerlendirilmeli, bu

kişiyile ilgilenmeye daha fazla zaman ayırmalı bu sorunların kaynağına inerek elemanına danışmanlık yapmalıdır.

### **8.2.2. Satıştan Yönetime Yükselme Kuralları**

Batıda yapılan araştırmalar satış yöneticilerinin % 85-90' nın yükseköğrenim görmüş olduğunu göstermektedir. Türkiye'de ise bu oranın % 65-70 civarında olduğu tahmin edilmektedir. (Lise mezunlarının oranı yüksektir) Ancak yükseköğrenim gören satış yöneticilerinin sayısı da giderek artmaktadır. Satış yönetiminde terfi etmenin yolu satış deneyiminden geçmektedir. Satışta deneyim terfi etmek için önemli koşullardan biridir. Her yıldız satış temsilcisinin satış yöneticisi olması gerektiği kuralı yoktur. Kişisel satışta çok başarılı olan yıldız satış temsilcileri satış yönetiminde başarısız olabilir.

Özellikle büyük ve çok uluslu şirketlerde yönetim ve satış kademelerinin çok olduğu işletmelerde söz konusu olan bu farklı ilerleme ve terfi imkânları birçok yerli ve küçük işletmede söz konusu değildir. Çünkü satış ve yönetimde bu derece ileri bir iş bölümü ve uzmanlaşma bu tip şirketlerde yoktur. Belki de işin yapısı nedeniyle böyle bir ayrıma gitmeye de gerek yoktur. Diğer taraftan ülkemizdeki uluslararası şirketlerde bütün bu kademelerden geçerek aynı şirketin uluslararası bölge yöneticiliğine terfi eden başarılı Türk satış yöneticileri de vardır.



Şekil 8.2. Satış ve Yönetim Basamakları

### 8.2.2.1. Kişisel Satışta İlerleme Yolları

İşletmenin başarılı satış temsilcilerine önerdiği bu yollardan birisi, şekil üzerinde sol tarafta gösterilen kişisel satışta ilerleme basamaklarıdır. Satış işinde ilerlemek isteyen ve satış ilkelerini başarıyla uygulayarak satış hedeflerine erişen satış temsilcileri için önce daha büyük çapta reklam veren şirketlere satış yapabilmelerini sağlayan Büyük Müşteri Temsilcisi görevi vardır.

Büyük müşteri temsilcisi görevinde başarılı olan satıcılardan bir kısmına özel olarak seçilmiş bazı firmaların müşteri olarak verilmesi ile özel müşteri temsilcisi görevi ortaya çıkmıştır. Bu görevin bir sonraki aşaması birkaç özel müşteri temsilcisinin bir özel müşteri şefine bağlı olmasıdır. Bu şefliğin satış şefliğinden farklı tarafı aynı zamanda özel müşteri

ziyareti yaparak satış yapmasıdır. Satış temsilcisi bu şirkette satış mesleği basamaklarında giderse, ulaşabileceği en son aşama özel müşteriler müdürlüğüdür. Bu görev de az sayıda fakat satış hacimleri çok büyük firmaların düzenli ziyaretlerini ve yıllık satış bağlantılarının gerçekleştirilmesini kapsamaktadır.

### **8.2.2.2. Satış Yönetiminde İlerleme Yolları**

Uygulamada satış temsilcisinin diğer ilerleme yolu, şeklin sağ tarafında gösterilen satış temsilcisinin bu şirkette yönetim basamaklarında ilerlemesi belirli bir sırayla gerçekleşmektedir. Satış teknikleri başarısı yanında, insan ilişkileri, kavramsal beceriler ve diğer yönetim yetenekleri de bulunan Satış Temsilcileri, önce şef, sonra bölge satış şefi, daha sonra satış müdürü ve en son olarak da genel satış müdürü olmaktadır. Genel satış müdürü görevi de şirket büyüdükçe satış direktörlüğü görevine dönüşmüştür.

Yönetim ve satışta iki ilerleme yolu veya terfi etme işlemi de birbirinden çok farklı özellikler gösterir. Bu terfi basamakları arasında geçişler yapmak veya bu yollar üzerinde yukarıya doğru zikzaklar çizerek ilerlemek mümkündür. Satış temsilcisi, meslekteki ilerlemesini aynı şirkette yapabileceği gibi iş değiştirerek başka şirketlere geçerek yapabilir.

Satış temsilcisinin küçük şirketlerde ilerleme ve terfi yolları sadece dikey ve yukarı yönde değil çapraz yönde de olabilir. Bir satış temsilcisi satış şefi, satış müdürü şeklinde terfi etmek yerine pazarlama bölümü içinde de farklı alanlarda çalışabilir. Pazarlama müdürü, ürün müdürü, dağıtım kanalları müdürü veya satış eğitim müdürü olmak için de satış temsilcisi olarak çalışmak önemli bir üstünlük sağlayabilir.

## Uygulamalar

### SAMİ YEŞİLYURT

Sami Yeşilyurt kolej yıllarında arkadaşları tarafından daima dinamik, girişken ve kendine güvenen bir kişi olarak tanınmıştır. Boğaziçi Üniversitesindeki öğrenciliği sırasında, dört yıl boyunca çeşitli sosyal ve sportif etkinliklere yoğun bir biçimde katılmış, bu arada derslerini de ihmal etmeyerek, İdari ve Ticari Bilimler Fakültesinden ortalamanın hayli üzerinde bir notla mezun olmuştur. Daha lise yıllarından beri kendisini ticari konulara yatkın ve geleceğin başarılı bir yöneticisi olarak tanımladığı için biran önce bir iş bularak iş hayatına atılmayı uygun bulmuş ve Ark Rulman Şti'ne girmiştir.

Çok değişik sanayi dallarına değişik ebat ve efsafta rulman üreten Ark Rulman, Türkiye'de bu konuda kapasite ve satışları itibari ile ilk üçe girmese de, oldukça dinamik, lisansör Amerikan Firmasının güçlü marka ismi ve sistematik teknik yardımı ile, sürekli ve güvenli bir şekilde gelişen bir firmadır. Rekabetin önemli olması nedeni ile şirket kuruluşundan beri eğitime önem vermiş ve satış personelinin sürekli eğitmiştir. Sami Yeşilyurt da işe girer girmez, tesadüf hemen o dönem başlayan dört ay süreli, bir satış eğitim programına katılmış ve bu program biter bitmez İsmail Kol'un arzusu üzerine Batı Marmara Bölgesi Adapazarı Satış Şefliği'ne atanmıştır.

Tecrübesiz bir satış elemanının böylesine önemli bir yöreye tayin edilmesi şirket içinde bir hayli tartışmaya neden olmuş ancak bölge müdürü İsmail Kol'un ısrarı üzerine üst yönetim yukarıda belirtildiği gibi Kol'un talebini geri çevirmemiştir. Sami'nin dışa açık karakteri, konulara duyduğu ilgi, grup tartışmalarında en çok söz alan kişi olması, İsmail Bey'in, eğitim programında, ona özel bir ilgi ve güven duyma-sına neden olmuştur.

Batı Marmara Bölgesi coğrafi olarak İstanbul-Kocaeli sınırından başlayarak Gebze, İzmit, Adapazarı, Yalova'dan Bursa'ya kadar, Bursa'dan da Balıkesir ve civarını da içine alarak Çanakkale'de biten, fiili müşterilerin yanı sıra potansiyel müşteriler bakımından da çok önemli bir bölgedir. Satış bölgeleri ve alt bölgeler belirlenirken, İzmit de Adapazarı'na bağlandığı için, Sami Yeşilyurt'un sorumluluğu altına verilen bölge hayli önemlidir. Ancak, Sami Yeşilyurt İsmail Kol'un kendisine duyduğu güveni boşa çıkarmamış ve Ark'a girdikten bir yıl sonra şirketin bir numaralı satış temsilcisi konumuna gelmiştir. Tabi İsmail Bey de Sami Yeşilyurt'un gösterdiği başarıdan memnun olmuştur.

Ancak zaman geçtikçe Sami'nin şirket içinde daha üst bir pozisyonda gözü olduğu ortaya çıkmaya başlamış, Sami'nin her fırsatta bu arzusunu dile getirmesi ve bu yöndeki biraz aşırı kaçan ısrarlı davranışları İsmail Bey'in canını sıkmaya başlamıştır. Aslında İsmail Kol için Sami Bey'in neden böyle davrandığını anlamak zor değildir. Kendisi de yıllar önce genç bir yönetici olarak aynı arzuları hissetmiş, aynı rüyaları görmemiş midir? Ancak her meslekte olduğu gibi, bu meslekte de sabır, tecrübe ve olgunlaşma zorunludur. Bir yılda 100.000 km araba kullanmakla, 10 yılda 100.000 km araba kullanmak aynı şey değildir. Sami'nin daha sabırlı olması gerekir. Zaten şu anda bir üst pozisyon olan boş bir bölge müdürlüğü de yoktur.

Zaten olsa bile, kural olarak beş yıldan daha az tecrübeli bir kişinin böyle bir göreve getirilmesi mümkün değildir.

Üst yönetim bu kuralı koyalı beri, tersine bir uygulama görülmemiştir. Dolayısı ile, Sami'nin hırs ve ilerleme arzusunu törpülemeyen, zamanı gelinceye kadar onu oyalamak, hem şirket hem de Sami için en doğru yoldur.

Ne var ki Sami Yeşilyurt işe girdikten üç yıl sonra beklenmeyen bir durumla karşılaşılır. Ark Rulman Şti Satış Müdürü Oktay Tuncay ailesi ile birlikte tatilden dönerken Balıkesir- Edremit arasında geçirdiği bir trafik kazası sonunda hayatını kaybetmiştir. Bunun üzerine şirket hiç tereddüt etmeden ve zaman kaybetmeden İsmail Kol'u bu göreve getirmiş ve İsmail Bey'in pozisyonu boşalmıştır. İsmail Kol da kendisinden boşalan bu göreve, bir süre düşündükten sonra, Balıkesir Satış Şefi Halis Ermiş'i atamıştır. Halis Ermiş Ark Rulman da altıncı yılını tamamlamıştır. Daha önce de rulman üreten bir firmanın bu bölgede satış temsilciliğini yapmış olduğu için ürünü ve bölgeyi çok iyi tanımaktadır. Yarattığı satış hacmi yönünden Sami Yeşilyurt kadar başarılı değilse de, tüm müşterilerinin saygı, sevgi ve güvenini kazanmıştır. Ermiş kendisine yapılan teklifi hemen kabul etmiş ve bu atama ile ilgili haber tüm satış teşkilatına faksla duyurulmuştur.

Tabi bu haberi duyunca Sami Yeşilyurt'un ne kadar öfkelenmiş olduğunu tahmin edersiniz! Telefonu kapar kapmaz İsmail Bey'i arayarak ona;

"Abi bana bunu yapmayacaktın, yapmayacaktın. Bana siz demiyor muydunuz en iyi elemanımızsın diye? Yoksa başka bir şey mi var? Bir kusur mu işledik? Üç yıldan beri gündüz demiyor gece demiyor çalışıyorum. Yıkıldım vallahi. Nesi benden üstün Halis'in? Arkadaşlara rezil oldum" diyerek, sınırlarına hakim olamadığından çok yüksek bir tonla ve kırıncı bir üslupla konuşmuştur.

İsmail Bey onu bir türlü teskin edememiştir. Sami'nin artık konuşacak gücü kalmadığında görüşmeleri bitmiştir. Ancak görüşme sadece Sami'yi değil, İsmail Bey'i de yıkmıştır.

İsmail Bey büyüklük bende kalmalı diye düşünmüş ve sekreterine Sami Yeşilyurt'u arayarak iki hafta sonra çarşamba gecesi yeni açılan bir otelde, onu akşam yemeğine davet etmek istediğini söylemesini istemiştir, "İki hafta içinde fırtına dinebilir, sınırlar yatıştır, Sami'ye işi neden Halis'e verdiğimi belki anlatabilirim" diye düşünmüştür. Sami'yi kaybetmek istememektedir.

Ancak iki hafta sonraki akşam yemeğinde beklenen gelişme olmamıştır. Akşam boyunca Sami yine haksızlığa uğradığından yakınmış ve İsmail Bey'in söylediklerinin hiçbirini ona mantıklı gelmemiştir. Güzelim yemeklerin hiç kimse, ne Sami ve İsmail, ne de onlarla birlikte yemekte bulunan eşleri, tadına varmıştır.



Ertesi gün İsmail Bey odasında bir yandan son aya ait satış raporlarını incelemeye, bir yandan da bu başarılı elemanı yeniden kazanmak için ne yapmak gerektiğini düşünmeye başlamıştır. Kalemî ile altını çizdiği Sami'ye ait yörede satışlarda son ay içinde önemli bir azalma vardır.

*Kaynak: Mehmet Karafakıoğlu (2006), Örnek Olaylarla Satış Yönetimi, 3. Basım, Literatür Yayınları, İstanbul, s. 7-10.*

### **Uygulama Soruları**

1. Bu örnek olaydaki temel sorun ve bu soruna neden olan faktör veya faktörler nelerdir?
2. İsmail Bey için alternatif çözümler neler olabilir? Bunların fayda ve sakıncaları nelerdir? Siz olsanız ne yaparsınız? Açıklayınız.
3. Bu tür bir olayla bir daha karşılaşmamak için ne yapılabilir?

## **Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti**

Bu bölümde satışta motivasyonunun önemi ve ele alınma yaklaşımları detaylıca incelenmiştir. Bu kapsamda öncelikle motivasyon kavramı açıklanmış ve motivasyonda önemli olan konular tanımlanmıştır.

Satıcıların genel olarak beklentileri çerçevesinde motivasyon planları karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır.

Ayrıca satış temsilcisinin yükselmesi ve mesleki gelişimi ele alınarak satış planlamasında dikkat edilmesi gereken hususlar vurgulanmıştır.

## Bölüm Soruları

1. “\_\_\_\_\_ kavramı, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri şeklinde tanımlanabilir.”

**Yukarıdaki boşluğu doğru şekilde tamamlayan seçenek hangisidir?**

- a) İhtiyaç
- b) Satın alma niyeti
- c) Motivasyon
- d) Algı
- e) Fırsat

2. **Aşağıdakilerden hangisi satıcının motivasyonunu olumsuz etkileyen faktörler arasında yer almaz?**

- a) Müşteri ile olan ilişkilerden kaynaklanan işletme dışındaki tatminsizlikler
- b) Gerçekçi olmayan satış hedefleri
- c) Çalışma koşullarının zorluğu
- d) Uygun ücret politikası
- e) Örgüt içi iletişimdeki başarısızlıklar

3. **Satıcıların motivasyonuna dair aşağıda yer alan ifadelerden hangisi yanlıştır?**

- a) Satış temsilcilerinin, açık olarak belirli görevleri ile gösterdikleri çabaları ve gerçek satış sonuçları arasında yakın ve sıkı bir ilişki vardır.
- b) Başarı ihtiyacı, iyi bir satış temsilcisi yaratır.
- c) Satış komisyonu yerine yoğun ücretlendirme ile ödül ve gösterilen satış çabaları arasında güçlü bir ilişki olduğu bulunmuştur.
- d) Gerçek satış sonuçlarına bağlı olarak iyi bir raporlama sistemi ve raporlanmış satış sonuçlarına dayanan adil bir ödüllendirme sistemi satış temsilcilerini motive edecektir.
- e) Performansa göre ücretlendirme satıcıların motive edilmesinde başlı başına yeterlidir.

4. “Satıcının kendinden beklenenleri net olarak bilmesi, buna göre gösterdiği performanstan memnuniyet düzeyi, satış kimliğinin niteliği, mevkisi, görevin önemi gibi faktörler ve satıcının üstlendiği role hakim olması motivasyon açısından etkili faktörlerdir. Bu konudaki iyileştirmeler motivasyona etki eden faktörlerden \_\_\_\_\_ başlığı altında sınıflandırılır.”

**Yukarıdaki boşluğu doğru şekilde tamamlayan seçenek hangisidir?**

- a) Çevreyle ilgili faktörler
- b) Kişisel faktörler
- c) İşle ilgili faktörler
- d) Örgütle ilgili faktörler
- e) Mali faktörler

5. “\_\_\_\_\_ maddi faydalardan çok davranışsal ve kişisel gelişime yönelik motivasyonlardır ve geliştirme ağırlıklıdır.”

**Yukarıdaki boşluğu doğru şekilde tamamlayan seçenek hangisidir?**

- a) Kısa dönemli motivasyonlar
- b) Uzun dönemli motivasyonlar
- c) Kişisel motivasyonlar
- d) Çevresel motivasyonlar
- e) Ters etkili motivasyonlar

6. **Aşağıdakilerden hangisi satış gücünde iyi ilişkiler için cesaretlendirilmesi gereken unsurlardan biri değildir?**

- a) İyi iletişim
- b) Karşılıklı saygı
- c) Kişisel güvenlik
- d) Önyargı
- e) İçsel ve çevresel destek

**7. Aşağıdakilerden hangisi satış gücünde karşılıklı saygıyı azaltan ve kontrol altına alınması gereken faktörlerden biri değildir?**

- a) Mevki
- b) Önyargı
- c) Kişisel güvenlik
- d) Kendine güven eksikliği
- e) Farklılıkların hoş görülmemesi

**8. Aşağıdakilerden hangisi motivasyona etki eden faktörlerden biri değildir?**

- a) İş İle İlgili
- b) Örgüt İle İlgili
- c) Çevre ile İlgili Etmenler
- d) Kişisel Özellikler
- e) Hükümet politikaları

**9. Aşağıdakilerden hangisi satıcıların genel olarak beklentileri arasında yer almaz?**

- a) Övgü alma, onaylanma
- b) Üst yöneticilerle bire bir ilişki kurmama
- c) Yararlı, önemli olduğunu hissetme
- d) Bağlanma duygusu
- e) İstikrarlı ve yetkili liderlik

**10. Aşağıdakilerden hangisi çalışanların motivasyonları hakkında kişisel değişkenleri, iş değişikliklerini ve sistem değişkenlerini ele alarak yapılabilecek önerilerden biri değildir?**

- a) Ödülleri bireyselleştirmemek, genele yaymak
- b) Kişisel farklılıkları tanımak
- c) İnsanlarla işleri eşleştirmek
- d) Amaçları kullanmak
- e) Amaçların ulaşılabilir olarak algılanmasını sağlamak

### **Cevaplar**

1)C, 2)D, 3)E, 4)C, 5)B, 6)D, 7)C, 8)E, 9)B, 10)A

## **9. SATIŞ GÜCÜNÜN ÜCRETLENDİRMESİ**



## **Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?**

### 9. SATIŞ GÜCÜNÜN ÜCRETLENDİRMESİ

#### 9.1. Ücret Kavramı ve Satış Yönetiminde Ücret

#### 9.2. Satışta Ücretlendirme Planları

##### 9.2.1. Ücretlendirme Planı Amaçları

##### 9.2.2. Etkin Bir Ücretlendirme Planının Özellikleri

##### 9.2.3. Ücretlendirme Planlarını Etkileyen Unsurlar

##### 9.2.4. Ücretlendirme Planı Hataları

#### 9.3. Ücret Düzeyi

##### 9.3.1. İş Değerlemesi

##### 9.3.2. Endüstri İçindeki Benzer Görevler

##### 9.3.3. Firma İçi Çeşitli Düzeylerdeki Ücretler

#### 9.4. Ücret Yöntemleri

##### 9.4.1. Maaş Yöntemi

##### 9.4.2. Prim Yöntemi

##### 9.4.3. Maaş ve Prim Yöntemi (Karma Yöntem)

#### 9.5. Satışlar ve Temel Ücret Yöntemleri Arasındaki İlişki

#### 9.6. Satış Gücünün Ücretlendirilmesinde Öneriler

### **Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular**

1. Ücret kavramının satış yönetimindeki önemini açıklayınız?
2. Satış ücretlendirme planları nedir? Neden ihtiyaç duyulmaktadır?
3. Satışta ücretlendirme yöntemleri nelerdir?

### Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Ücret kavramı ve satış yönetiminde ücret	Ücret kavramının satış yönetimindeki önemini kavramak	Konu ile ilgili okuma ve araştırma yapmak vasıtasıyla elde edilir.
Satışta ücretlendirme planları	Satışta ücretlendirmenin planlara bağlı olmasının önemini kavramak	İlgili kavramlar, süreçler ve çeşitli örnekler hakkında araştırma ve tartışma yolu ile elde edilecektir.
Ücret yöntemleri	Satış ücretlendirme yöntemlerini anlamak	Konu ile ilgili okuma ve araştırma yapmak vasıtasıyla elde edilir.

## **Anahtar Kavramlar**

- Ücret
- Ücretlendirme planı
- Ücretlendirme planı hataları
- Ücret düzeyi
- İş değerlemesi
- Maaş yöntemi
- Prim yöntemi
- Karma yöntem

## **Giriş**

Ücret kavramı, gerek satıcı gerekse de yönetim tarafından üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir konudur. Çünkü satıcılar açısından ücret, firmayı pazarda diğer başka firmalardan farklı ve ayrıcalıklı hâle getiren, orada çalışmayı isteklendiren en önemli faktörlerden birisidir. Yönetim açısından ücret ise önemli bir gider kalemidir.

İyi satıcıları çekecek, motive edecek ve firmada kalmasını sağlayacak ücretlendirme politikası elde etmek kolay değildir. Çünkü zaman zaman firmanın ve satıcıların birbirine uymayan hedefleri, amaçları oluşabilir. Yine de satıcıların genellikle bazı özellikleri bulunduran politikaları arayacakları söylenebilir

## 9.1. Ücret Kavramı ve Satış Yönetiminde Ücret

Ücret, satıcı ve yönetim tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Yönetim açısından satıcının ücretlendirilmesi demek, satıcıların pazarda gösterdikleri verimlik ve iş performanslarıyla bağlantılı olması demektir. Satıcı açısından ücret ise, çalışmasının amacı, ihtiyaçlarını karşılama ve bir teşvik unsurudur. Teşvik etkisi olması nedeniyle iyi bir ücretlendirme sistemi kuran firma, daha başlangıçta elemanlarını çalışma için teşvik etmiştir.

Satıcılar ücretlendirilirken düşünülen amaçlar şunlardır:

- Belirli satış hedeflerinin gerçekleştirilmesi,
- Daha kazançlı olan ürünlerin satışlarının arttırılması,
- Pazar payının yükseltilmesi,
- Yeni satış ve ürün düşüncelerini geliştirmesi,
- Satış giderlerinin denetlenmesidir.

Etkili bir satış gücü teşkil etmenin üç ana şartı; vasıflı elemanları firmaya çekmek, onları gereği gibi motive etmek ve firmada tutmak, dışarı kaçırmamak olarak özetlenebilir. Bu şartları sağlamak için önemli ve etkin bir alet olarak kabul edebileceğimiz firmanın ücretlendirme politikası, her bir konu için duruma göre farklı olabilecektir.

Yönetimin etkili ve verimli bir şekilde satış temsilcilerini çalıştırabilmesi için iyi bir ücretlendirme sisteminin oluşturulması gerekir. Satış temsilcilerini ve yönetimi, aynı anda memnun edebilecek bir ücretlendirme yapmak kimi zaman zor olabilir. Bu nedenle her işletme kendisine en uygun ücretlendirme yöntemini bulmak için, satış temsilcilerinin kendi durumuna, mali koşullarına, amaçlarına ve yönetimin önceliklerine göre belirlemeye çalışır. Ücretlendirmeyi etkileyen işletme içinde ve işletme dışında birçok faktör bulunmaktadır. İlk olarak satış temsilcileri ile satış performansı arasında doğrudan bir ilişki kurulmalıdır. Bu ilişki iyi kurulmazsa birçok sorun ve aksaklıklar ortaya çıkar. Satış temsilcilerinin satışları düşebilir.

### **Uygulanan ücret düzeyi satış temsilcilerinin başarı durumunu yansıtmazsa;**

Yüksek başarı gösteren satış temsilcisi başka işletmeye geçecek, düşük başarı gösteren satış temsilcilerine fazla ücret ödenecek ve çalışmaya devam edecekler, nitelikli iş başvuruları olmayacak, hızlı satış gücü devir oranı olacak ve maliyetler artacak, müşteri şikâyetleri artacak ve işletmenin amaçlarına ulaşması zorlaşacaktır.

## 9.2. Satışta Ücretlendirme Planları

Satıcılara ödenecek ücretin düzeyinin ne olacağı satış planlanmasında karşılaşılan önemli problemlerden biridir. Ödenecek ücretin düzeyi, işin çekiciliğini etkileyebileceği gibi

satıcıların göreve bağlılıklarını da etkileyecek bir faktördür. Bu konuda yönetimin ve satıcıların istekleri de birbiriyle çelişmektedir.

Satıcıların sadece ücret olarak nitelenen parasal ödün ile yetinmedikleri bilinen bir gerçektir. Satıcıların eğitimi, elde ettikleri statü, ek sosyal haklar da parasal ödümler kadar önem taşır. Belli bir ücreti alan satıcı, bu noktadan sonra parasal olmayan ödümleri önemser. Bu nedenle satış yönetimi, parasal ve parasal olmayan ödümleri kapsayan bir ödüllendirme planı hazırlamalıdır. Hazırlanan bu plan sade, anlaşılması kolay olmalıdır, istisnalar minimum düzeyde tutulmalıdır, adil ve esnek olmalıdır. Aynı zamanda satıcıyı motive etmelidir.

Satış temsilcileri için birçok ücretlendirme planları geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Ücretlendirme planı, işletme ve çalışanları arasında çift yönlü iletişim sağlamak ve bireysel performansın değerlendirilmesinde yardımcı olmaktadır.

Ücretlendirme planı içinde satış temsilcilerinin çeşitli harcamaları için verilen avans, sosyal sigortası, özel sağlık sigortası, ikramiyeler, ödümler, en yüksek satışı gerçekleştiren satış temsilcisine verilen şirketin hisse senetleri, komisyon ve primler, satış temsilcisine sağlanan ve parayla ölçülen tüm maddi imkânlar düşünülür.

İşletmeler kendi koşullarına ve bütçelerine göre en uygun ücretlendirme planını maliyetleri de dikkate alarak oluştururlar. Ücretlendirme sistemi oluşturulurken ilk adımda asgari ödeme miktarı belirlenmelidir. Ancak satış temsilcisinin temel ihtiyaçlarının karşılanması ve doyurucu bir şekilde olması gerekir.

Ücretlendirme planı satış temsilcileri ile yönetim arasında bir uzlaşma aracı olmalıdır. Her iki tarafı da memnun etmelidir.

Programlanan ücret ve ödül sisteminin programlanan kantitatif ve kalitatif değerlere bağlı olarak, etkin bir biçimde uygulanmasına özen gösterilebilmelidir.

### **9.2.1. Ücretlendirme Planı Amaçları**

Ücretlendirme planları oluştururken yönetimin amaçları, satıcıların istemleri ve müşterinin özellikleri açısından üç grupta incelenir.

- ***Yönetimin amaçları:***

Satış gücü pazarlama amaçlarına ulaşmada önemli bir paya sahiptir. Stratejik açıdan işletme pazarlama planlaması yaparken tanıtım faaliyetlerinden hangisine ağırlık vereceğini kararlaştırmalıdır. Örneğin, endüstriyel ürünler söz konusu olduğunda kişisel satışın kullanılması gibi. Amaçlar satış gücünün ulaşabileceği düzeyde olmalı ve ücretle paralellik göstermelidir.

- ***Satıcıların istemleri:***

Satıcılar özellikle düzenli gelir elde etmeyi isterler. Kimi satıcı yüksek gelir sağlamak açısından prim ikramiye gibi özendiricilere öncelik verebilirler. İşletme ücretlendirme planını hazırlarken satıcıların önceliklerine yer vermelidir. Aksi takdir de doyumsuzluklar ve işten ayrılmalar olacaktır.

- ***Müşteri özellikleri:***

Kimi zaman özendiricilerin yüksek olması müşteriler açısından olumsuzluklar doğurabilir. Çünkü tüm satış gücü enerjisini satışa harcayarak, satış sonrası servisi ihmal edebilir.

### **9.2.2. Etkin Bir Ücretlendirme Planının Özellikleri**

Etkin bir ücretlendirme planının aşağıdaki özellikleri taşıması başarı için önemli olarak değerlendirilmektedir.

- ***Satıcıyı güdülemelidir:***

Satıcının işletmenin amaçlarına uygun en yüksek satış faaliyetlerini gerçekleştirmelidir. Satış temsilcilerini psikolojik ve sosyolojik ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Kendisine ve ailesine yeterli olacak belirli bir miktar maaşı her ay düzenli bir şekilde alabileceğini bilmelidir.

- ***Hedefleri gerçekleştirmelidir.***

Satış gücü çabaları hem işletme hem de pazarlama hedeflerini gerçekleştirmelidir. Uzun ya da kısa dönemli, niteliksel ya da niceliksel olarak ödeme planları hazırlanırken gerekli fonlar ayrıntılı belirlenmelidir.

- ***Satış gücü ve yönetimce anlaşılır ve kabul edilebilir olmalıdır.***

Ücretlendirme planının anlaşılır olmaması amaçlara ulaşmayı zorlaştırır. Ancak çok da basitleştirilmemelidir. Satış temsilcileri açısından ücretlendirme planı içerisinde yer alan maaş, komisyon ve primlerin hesaplanması açık, anlaşılır ve basit olmalıdır.

- ***Etkin olarak yürütülebilmelidir.***

Uygulamaya gidildiğinde ücretlendirme planında hatalar görüldüğünde hemen giderilmelidir. Eksikler görüldüğünde hemen giderilmelidir. Aynı zamanda bu planını esnek



olması anlamına gelir. Bu satış temsilcilerinin faaliyet alanlarına göre değerlendirilmesine olanak sağlar.

- ***Ödeme planı adil bir şekilde yapılmalıdır.***

Satıcıların ücretleri gösterdikleri çabayla paralellik göstermelidir. Hedefe ulaştıkça ödüllendirme, hedefin gerisinde kaldıkça cezalandırma ( farklı bir bölgeye verme, yan ödeme vermeme ) gibi yöntemler uygulanmalıdır. Eşit işe eşit ücret ödenmeli ve satış temsilcileri bunu hissetmelidir. Çalıştığı kadar ek gelir getirme imkânını vermelidir. Aldığı ücretin yeteneğine, tecrübesine, piyasada harcadığı çabaya ve aldığı sonuçlara göre uygun olduğunu düşünmelidir.

- ***Satıcıya istikrarlı bir gelir sağlamalıdır.***

Mevsimsel dalgalanmalarla satışların değişmesi satıcıların bu değişimden zarar görmeyecek şekilde ücretlendirilmesi gerekir. Özellikle yiyecek ve içeceklerde bu görülmektedir.

Satış temsilcileri açısından satışta verimliliği yükseltmeli, fakat aşırı yorgunluğa neden olmamalıdır. Ayrıca bir ücret bordrosu verilmelidir.

Satış temsilcilerine ödenen ücret düzeyi, işletmenin rekabet üstünlüğünü sağlayacak ve bunu koruyacak kadar yüksek olmalıdır. Ayrıca satış temsilcisi aldığı bu ücret düzeyinin piyasada ki diğer işletmelerle rekabet edebilecek şekilde olduğunu bilmelidir.

### **9.2.3. Ücretlendirme Planlarını Etkileyen Unsurlar**

Satış temsilcilerinin yapacağı işin özellikleri, aranan nitelikler, o iş kolundaki genel ücret seviyesi, ülkenin içinde bulunduğu ekonomik koşullar, ilgili yasa ve yönetmeliklerde ki değişiklikler satış temsilcilerinin ücret düzeylerinin belirlenmesinin etkiler.

Örneğin, enflasyon oranının artması ücret düzeyinin de artmasını gerektirir. Ya da satış temsilcisinin sosyal sigortasının brüt maaşından kesilen oranının değişmesi ücretlendirme planının yeniden gözden geçirilmesine sebep olabilir.

### **9.2.4. Ücretlendirme Planı Hataları**

Ücret planlarının hazırlanması ve uygulanması satış yöneticisinin temel görevlerindedir. Ancak zaman zaman planlar hazırlanırken bazı hatalar yapılabilir. Bu hatalar on iki grupta toplanmaktadır.

- ***Başarılı diğer işletmelerin planlarını kopya etmek:***

Genelde yöneticiler rakip işletmelerin planlarını aynen almakta bu da kendi firmasının hedeflerine ters düşebilmektedir. Bu nedenle işletmeler kendi kültürlerine, örgüt yapılarına ve yönetim biçimlerine göre stratejilerini belirleyerek ücret planlarını hazırlamalıdır.

- ***Maaş ve güdüleyici ücret konusunda denge sağlayamamak:***

Ücret düzeyi yüksek olduğunda satıcı güç satışlarda ek bir çabaya gerek duymayacaktır.

- ***Kotaları belirleme de satıcılar bunu karşılayamayabilirler:***

Kotalar gerçekçi bir şekilde belirlenmezse satıcı bu hedefe ulaşmada gereksiz çaba gösterecektir.

- ***Lider firmalara göre uygun bir ücret planı tasarlamak:***

Firmalar lider olan firmaya göre değil, pazardaki firmaların ortalamalarına göre plan oluşturulmalıdır. Çünkü lider firmalarda satıcıların hatalı davranışları daha fazla satmaya yöneliktir.

- ***Ödüller brüt satışlara dayanmaktadır:***

Firma satıcıları iş gücü pazarında fiyatlarını indiriyorsa prim ödemeleri küçük niceliklerde yapılabilir. Bunun yerine sabit fiyatlara göre ödüller temel alınmalı, prim ya da ikramiyeler firma karına olan katkıya göre verilmelidir.

- ***Tek bir ürüne ya da ürün hattı satışlarını arttırıcı ödül kullanmak:***

Yöneticiler ürün hattı satışlarına göre kota oluşturmalı ve ürün karması satışlarını ödüllendirmelidir.

- ***Yöneticiler ve satıcılar aynı kriterlere göre ücretlendirilmelidir.***

- ***Performansa bakılmadan satıcıların maaşları her yıl artmaktadır:***

Bu satış hacmini arttırmadan yalnızca maliyetleri attırır. En iyisi satış performansını destekleyen ücret artışı benimsetmektir.

- ***Teşvik edici yarışmalar:***

Kısa süreli olarak satıcıları güdüler. Satıcı bir yıl boyunca aynı satış düzeyinde kalmasına karşın, maaşını düzenli almaktadır.

- ***Satış ve pazarlama programı değiştiğinde ücret programında değişiklik yapılmamaktadır:***

İşletmeler periyodik olarak ücret ve pazarlama stratejilerini gözden geçirmelidirler. Gerekli düzenlemeleri yapmalıdırlar.

- ***Satış yöneticisinin işini yapacak ücret planı belirlemek:***

İyi ücret sistemi satış hacmini belirleyecektir. Stratejik hedeflere ulaşmayı teşvik eder. Yeni pazarlar geliştirmek, müşterilerle ilişki kuracak şekilde satıcıları güdülemek, satış yöneticisini görevidir. Ücret planının satış hacmine göre belirlenmesi bu açıdan yanlışlıklar yapılmasına neden olmaktadır.

- **Satıcının firmaya katkısının satış hacmi, ürün ve diğer kıstaslara göre ölçümleyen teşvik edici ücret planlarının karşılaştırılması yapılmamaktadır:**

Hak edilen ücret düzeyinin verilmesi gerekmektedir.

Satıcıların ücretlendirilmesi konusunda bir diğer önemli unsur harcamalardır. Kimi işletmeler primin içinde, kimi işletmeler ise ayrıca bir ödenek ayırırlar. Bu harcamalar yaratıcı faaliyetlerde bulunulması açısından son derece önemlidir. Harcamalar satış maliyetlerini artırıcı bir unsur olduğundan satış yöneticisi tarafından izlenmeli ve yönetilmelidir.

### **9.3. Ücret Düzeyi**

Ücret düzeyi, satıcının kazanmayı hedeflediği toplam niceliktir. İşletme plancıları, ortalama ücret düzeyi ve ücret planında kullanılacak elemanları belirledikten sonra satış örgütündeki çeşitli pozisyonlar için rasyonel bir ödeme strüktürü geliştirmelidirler. Bu konuda çoğunlukla iş değerlendirme tekniklerinden yararlanılır.

Ücret düzeyi;

- İş değerlendirme,
- Endüstri içindeki benzer görevler,
- Aynı firma içindeki çeşitli düzeylerdeki ücretler göz önüne alınarak belirlenir.

#### **9.3.1. İş Değerlemesi**

Sağlıklı bir ücret sisteminin oluşturulabilmesi için öncelikle işletmede yapılan her işin göreceli değeri ile bilgilerin bulunması gerekir. Bu bilgiler iş değerlendirme ile sağlanır. İş değerlendirme, işletmedeki işlerin göreceli para değerinin saptanması için yararlanılan bir süreçtir. Buna göre farklı işler için farklı ücretler ödenebilir.

İş değerlemesinde en çok kullanılan sistem Nokta Faktör Sistemidir. Sistem örgütteki tüm pozisyonlar için geçerli olan temel faktörlere dayalı pozisyon tanımlarının değerlendirildiği basit bir sistemdir. Bu faktörler çalışma koşulları, sorun çözme yeteneği,

istenen bilgi ve sorumluluktur. Bu faktörlerin her birine dayalı olan noktalar, pozisyona ilişkin düzenlenir ve puanlar toplamı bu pozisyon için ücret düzeyini belirler.

İş değerlemesi kullanmayan firmalar, satış işinin diğer mevkilerdekine oranla çok farklı ve bunun için gerekli olmadığını savunabilirler ve iş değerlemenin, firma içi etmenlere dayandığını oysa satışın işletme dışı etmenlere de bağımlı olduğunu vurgulayabilirler. Buna karşın birçok satış işi ulaşılan performansa göre özendiricilerin düzenlenmesini içerir. Diğer örgüt mevkilerinde başarıyı ölçümlemek satışta olduğu gibi kolay değildir.

### **9.3.2. Endüstri İçindeki Benzer Görevler**

Ücret düzeyini belirleyen bir unsur da benzer görevlerin yapıldığı diğer işletmelerdeki ücret düzeyleridir. Benzer görevlerdeki ücret araştırmaları, işletme yöneticilerine ortalama ücret düzeyi konusunda bilgi sağlar.

Firmanın ücret düzeyi, piyasanın altında ya da üstünde olabilir. Firma küçük ölçekli olduğunda profesyonel satıcının ücretini kimi zaman karşılayabilir. Böyle bir durum söz konusu olduğunda bir tür başa baş hesabının yapılması yararlı olacaktır. Aranılan niteliklere sahip bir satıcıya ortalama yılda 30.000 TL ücret ödeniyorsa ve firma satış gücüne brüt satış gelirin %10'unu ödeyebiliyorsa, her bir satıcının yılda 300.000 TL satış yapması gerekir.

Kuşkusuz ki, bu hesaplamalar satış büyüklüğünün belirlenmesiyle de ilintilidir. İki hesaplama arasındaki fark büyük olduğunda iş tanımlamalarının yeniden düzenlenmesi gerekir.

Ücret düzeyi firmanın endüstride lider olmasına, satıcı işe alma ve uzun dönem ücret mantığına dayalı da olabilir. Kimi firmalar yüksek giriş ücretini düşük artışlarla, kimileri de düşük giriş ücretini performansa bağlı olarak yüksek artışlarla destekler. Burada önemli olan satış yöneticisinin iş gücü (satıcı) pazarındaki ücret düzeyindeki değişimler konusunda bilgili olmasıdır. Bu bilgiler kendi firması için ücret düzeylerinin belirlenmesinde yardımcı olabilir.

### **9.3.3. Firma İçi Çeşitli Düzeylerdeki Ücretler**

Satış gücünde ücretler, değişik mevkiler için farklıdır. Yeni giren satıcı, deneyimli satıcı ve satış yöneticisinin ücretleri uygun artan oranlarda planlanmalıdır. Örneğin;

- Deneyimli satıcı, yeni girenden %33 daha fazla
- Biraz daha deneyimli satıcı, deneyimliden %25 daha fazla
- Alan (saha) yöneticisi, biraz daha deneyimliden %20 daha fazla
- Satış yöneticisi, saha yöneticisinden %40 daha fazla kazanmalıdır.

Ücret düzeyleri, mevkiler göz önüne alınmadan belirlendiğinde, çeşitli sorunlarla karşılaşılır. Örneğin, sahada görevli satıcı, bir süre sonra saha müdüründen fazla kazanmaya başladığında ast-üst ilişkilerinin bozulması doğaldır.

## 9.4. Ücret Yöntemleri

Üst yönetimin, etkili ve verimli olarak satış temsilcilerini çalıştırabilmesi için öncelikle insan kaynakları yöneticileri ile bir araya gelerek sosyal hakları da kapsayan, iyi bir ücretlendirme yöntemini işletmede geliştirmesi ve bunu titizlikle uygulaması gerekir. Uygun olmayan bir ücretlendirme sistemi uygulaması, satış temsilcilerinin işten ayrılmalarına, yüksek iş gücü devir hızına, düşük morale ve yetersiz sipariş alınmasına neden olabilir.

Ücretlendirme unsurları; maaş, değişken ücret, giderler, yan ödemeler, komisyonlar, ikramiyeler ve sosyal haklar olarak sayılabilir. Satış ücret sistemlerinin tasarımı en sık rastlanan uygulamalar, sabit ücretin yanında komisyon ya da prim ödemelerinin yapılmasıdır.

- Sabit miktar (gelir stabilitesi için maaş)
- Değişken miktar (komisyon, ikramiye, kâr payı vs.)
- Faydalar (ücretli tatil, hastalık ya da kaza tazminatı, emeklilik, hayat sigortası vs.)

İşletme kendi firmasının benzerlerinden farklarını ve kendi özel durumlarını dikkate alarak, önce ortalama bir düzey kararlaştırmalıdır. Daha sonra da ücretlendirme 'nin dört temel ögesi olan sabit maaş, değişken ücret, giderler ve sosyal hakların (yan ödemeler vb) optimal (en uygun) bir karışımını oluşturmaktır

Satış temsilcileri için hangi yöntem ve ne kadar ücret ödendiği önemlidir. Ancak, en az ücret kadar önemli olan konu satış temsilcilerinin etkin yönetimi için daha önce sözü edilen yönetim fonksiyonlarının başarı ile uygulanmasıdır. Örneğin, satış yöneticisine yetki verilmesi olumlu motivasyon ve yaptıkları zor işe saygı gösterilmesi gibi ücretin dışında kalan etkenlerin de unutulmaması gerekir.

İyi bir ücretlendirme yönteminde bulunması gereken özellikler, yöneticilere ve satış temsilcilerine göre değişir. Dolayısıyla iyi bir ücretlendirme sisteminin özellikleri şöyle olmalıdır:

- *Firma yönetimi açısından ücretlendirme;* ekonomik, kolay uygulanır, satıcıları özendirir ve geliştiren, onların firmada uzun süre kalmasını sağlayan ve kontrolü kolaylaştıran niteliklerde olmalıdır.
- *Satıcılar açısından ücretlendirme;* adil bir sistem olmalı ve satıcılara düzenli bir gelir sağlamanın yanı sıra ek gelir elde etme imkânı da sağlamalıdır.

Satış temsilcilerinin ücretlendirme yöntemi olarak bütün durumlar için uygulanabilecek tam, kesin ve basit bir çözüm yolu bulmak oldukça zordur. Bu nedenle, her işletme kendi durumuna, mali koşullarına, amaçlarına ve yönetimin önceliklerine göre satış temsilcilerinin ücretlendirme yöntemini belirler.

Ücretlendirme sistemi ve yöntemleri geliştirilirken, işletme politikası, satış temsilcilerinin ihtiyaçları ve yönetimin amaçları ile müşterilerin beklentilerinin de dikkate alınması gerekir.

Bu amaçları gerçekleştiren ücretlendirme, yönetim ile satış temsilcilerinin amaçlarının dengelenmesini sağlar. Ayrıca, iyi bir ücretlendirme ile satış temsilcilerinin teşvik edilmesi gerçekleşir. Çünkü, çağdaş toplumlarda paranın satın alma gücü ile elde edilebilecek hedefler maddi olduğu kadar, gayri maddi bir nitelik de taşır.

Fakat, özellikle prim, ikramiye, komisyon gibi ücret dışı yapılan parasal ödemelerin işletme maliyetlerinin kontrolünün elden kaçırılmaması gerekir.

Bu parasal miktar belirlendikten sonra, uygulamada:

- Sadece maaş (ücret)
- Sadece prim
- Maaş + prim
- Maaş + komisyon
- Maaş + ikramiye
- Maaş + ikramiye + prim gibi farklı yöntemler ile satış temsilcilerinin ücretlendirilmesi yapılır.

Bu arada, prim ve komisyonun zaman zaman birbirinin yerine kullanıldığını, fakat komisyonun satış miktarlarına göre verilen düzenli ve belirli bir yüzde; primin ise, satışları arttırmaya yönelik olduğundan daha fazla satılması için satış temsilcilerine satışlarını yükseltmesi için verilen, komisyondan ayrı bir ödeme olduğunu belirtmekte yarar vardır. İkramiye ise bunlardan farklı olarak bireysel güdülemeden çok grup başarısını ödüllendirici niteliktedir. Özel amaçlara ulaşmak için yapılan bir ödemedir. Özendirici niteliği yüksektir. Ücret temellidir. Yılda bir ya da belirli aralıklarla ödenir.

Normal olarak üç temel ücretlendirme sistemi vardır:

- Düz maaş,
- Yalnız komisyon (prim) (Aylık olarak satışları veya kârları Önceden belirleyen bir yüzdedir),
- Karma sistem.

Karma sistem, satıcıları daha çok motive eder. Firmaların çoğu da bu yöntemi tercih eder. Bazı firmalar iyi satıcılarına, komisyon dışında, bir de ikramiye verirler. Ancak karma sistemin uygulanmasında objektif ve adil olmak çok önemlidir.

Karma sistem ücretlendirme yöntemi kendi içinde üçe ayrılır. Bunlar:

1. Maaş + Komisyon Yöntemi,
2. Maaş + İkramiye Yöntemi
3. Maaş + Prim + İkramiye Yöntemidir.

Bu ücretlendirme yöntemlerinden yola çıkarak satıcıların yüksek performans göstermelerini ve firmada uzun süre kalmalarını sağlamak için, ücret ödeme yönteminin etkin bir şekilde belirlenmesi gerektiğini söylemek mümkündür.

Yukarıda bahsedilen ücretlendirme yöntemlerinden en çok kullanılanı ‘‘maaş + prim’’dir. Ama bu yöntemi açıklamadan önce ‘‘maaş’’ ve ‘‘prim’’ yöntemleri ayrı ayrı ve detaylı bir şekilde açıklanacaktır

#### **9.4.1. Maaş Yöntemi**

Maaş sabit bir ödemedir. Ancak bazen devamlı olmayan, zaman zaman verilen fazla çalışma ve kısa dönemli primleri de içermektedir. Yalnızca maaş yoluyla ücretlendirme satış personeline belli bir zaman süresi için değişmez bir miktar ödenmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Bu yöntemle işletme satış maliyetlerini öngörebilir. Bu yöntemle göre, satış hacmi arttıkça birim başına düşen satış maliyeti azalan bir eğilim izleyecektir.

Maaş, giderek artmadığından satıcıların özendirilmesinde etkin olmamaktadır. Bu tür ödemeler araştırma ve yeniliğin hâkim olduğu alanlarda çalışan satıcılar için geçerli olmamaktadır. Diğer yünden, genel olarak satış işlemi işlevlerinin istendiği, satış arttırmanın beklenmediği endüstrilerde bu yöntemden yararlanılır.

Maaşın ücret yöntemi olarak seçilmesine etken olan diğer nedenler; satış işleminin kimin tarafından gerçekleştirildiğinin saptanamaması (tek kişi yerine grup olarak gösterilen çabalar sonucunda sağlanan satışlar gibi) ve satıcının katkısının teknik ve diğer elemanlardan kesin olarak ayrılanamaması durumlarında en uygun yöntem olmaktadır. Özellikle ilk satış ilişkisi ile son satın alma kararı arasındaki zaman çok yoğun olduğunda (mamulün yüksek fiyatlı olması, yüksek teknolojili olması, siparişe göre yapımı vb.) oldukça yararlı bir yöntemdir. Diğer bir durum da, prim ödeme temelini geliştirilmesinin zor olması durumudur. Satışlar, satıcının kontrolü dışında çok fazla dalgalanma gösterdiğinde genellikle maaşa dayalı ücret söz konusudur.

Ayrıca dönemlere göre satışların büyük dalgalanmalar gösterdiği tüketim mamullerinin birçoğunda, primin satıcıların gelirlerinde büyük sapmalar oluşturması nedeniyle maaş daha mantıksal olmaktadır.

**Maas yönteminin yararları şöyle sıralanabilir:**

- Düzenli bir gelir sağlar.
- Firmaya yüksek düzeyde bağlılık sağlar.
- Sabit bir satış maliyeti sağlar.
- Yönetimin satış personelinin güçlü direnişi ile karşılaşmadan onların görevlerini değiştirme ve yönetme konusunda daha özgürce kararlar alabilmesini sağlar.
- Satış personelinin satış dışı görevlerine özen göstermesini sağlar.
- Yönetimi kolaylaştırır.
- Uygulama kolaylığı sağlar.

**Maas yönteminin sakıncaları:**

- Az gayretli satış personelinin yararınıdır.
- Diğer ücret yöntemlerine göre doğrudan doğruya satış maliyetini yükseltici eğilimdedir.
- Satıcı personelini fazla gayret için güdülememektedir.
- Satış personeline çok az maddi ayrıcalıklar sağlar.
- Dengeli bir satış karması sağlamada başarısızdır. Çünkü satış personeli tüketicinin daha fazla ağırlık verdiği mamul üzerine eğilecektir.

**9.4.2. Prim Yöntemi**

Prim yönteminde satıcılar belirlenen temele göre ( satış hacminin yüzdesi ya da gösterilen faaliyete göre ) ödeme yapılır. Maaşın tersine prim satışın belirli bir yüzdesi diğer bir anlatımla gerçekleşen satışa bağlı olarak yapılan ödemedir. Ancak ölçütlerin geliştirilmesi oldukça güç olduğundan genelde satışlar temel alınmaktadır.

İkinci bir yöntem ise, yalnızca satış hacmine bağlı olan bir oranla hesaplanan primle çalışan satış elemanının kazancı doğrudan kendi gayretine bağlıdır. Satış yöneticilerinin kontrolü dışında, sahada çalışan elemanlar için bu yöntem kullanılmaktadır. Çalışan elemanın kazancı tamamen kendi gayretine bağlı olduğundan çabasını artıracaktır.

**Komisyon Ödemelerinin Şekli:**

- 1) Eşiksiz: Satış hacmine göre değişir.



2) Eşikli: Satışların her aya göre ilk 20000 TL' sinden %5, Her ay, satışların ilk 20000 TL' sinden sonra gelen 15000 TL için %6, 35000 TL'nin üstündekilerden % 7 gibi.

Prim, pazarın geniş ve bölümlenmiş olduğu durumlarda, yeni kurulan firmalarda iyi bir şekilde çalışmaktadır. Çünkü bu tür firmalarda satış arttırma çabaları çok yoğundur.

Prim doğrudan satıcının çabasına bağlıdır. Satıcı çabasıyla orantılı olarak gerçekleştirildiği satışı belirleyebilecek ve satışını arttırmaya çalışacaktır. Ayrıca satıcı bu yöntemde serbest hareket etme olanağına sahiptir. Bu nedenle satış yöneticisinin satıcılar üzerindeki kontrolü en aza indirgenebilmektedir.

**Prim yönteminin yararları şöyle sıralanabilir:**

- Doğrudan doğruya çaba ve alınan sonuca göre ödemenin yapılmasını sağlar.
- Hesaplanması ve anlaşılması kolaydır.
- Satış personelinin tam kapasitede çalışmasını sağlamada en iyi finansal özendiricidir. Satış personeli büyük ölçüde özendirme söz konusudur.
- İyi satış personeline sahip olmada etkili olabilir.

**Prim yönteminin sakıncaları ise;**

- Temeli, kazançtan çok satış düzeyine bağlıdır.
- Firmaya çok az bağlılık sağlar.
- Satış personelinin gelirleri arasında çok büyük farklılıklar doğmasına neden olur.
- Satış personeli satış dışı işlevlerini önemsememeye özendirir.
- Satış bölgelerinin değiştirilmesinde ve daraltılmasında sorun oluşturur.
- Satış tırmanışlarında fazla ödemeyi, düşüşlerde ise az ödemeyi gerektirir.
- Yüksek ödeme yapılan satış personeline yöneticilik ve diğer üst görevler için isteksizlik oluşturur.
- Satışların düşük olduğu dönemlerde, çok fazla düzeyde satış personelinin değişimine ve işten vazgeçmesine neden olur.
- Satış personeline çok az güven sağlar ve satış personelinin kendi hatası haricinde genel olarak satışlarda düşme olması hâlinde, satıcılar üzerinde olumsuz etkileri olabilir.

### **Prim yöntemi dört türde kullanılabilir.**

#### **a) Performansa Göre Net Satış Hacmi Üzerinden Belirlenen Prim**

Satıcının çabasına bağlı olarak yapılan ödemelerdir. Ancak firmaların çoğu satıcının gerçekleştirdiği satışın katkı payını ya da kazançlılığını temel almaktadır. Buna göre katkı payı ya da kazançlılığa dayalı prim firmanın kazançlılığını da arttıracaktır. Prim gösterilen faaliyete de dayalı olabilir(Yeni müşteriler, mamulün tanıtımı vb.).

#### **b) Prim Oranları**

Sabit, artan ya da azalan oranlarda olabilir. Sabit oran, temel ne olursa olsun, satış hacminin tüm düzeyleri için aynı yüzdenin ödenmesidir. Artan oranlarda prim, satış hacmi arttıkça prim oranının da artmasıdır. Satıcıyı güdülemek amacıyla uygulanır. Azalan oranlarda ise, satış hacmi arttıkça prim oranı azalır. Satıcının az ya da hiçbir çaba göstermeden ulaştığı satışın etkisini azaltmak ve pazarlama çabaları sayesinde satıcıların ek satışlarla gelirlerinin aşırı yükselmemesi için kullanılır.

Prim oranları firmalara göre ve aynı firma içinde mamullere, müşterilere, bölgelere, sipariş büyüklüklerine göre değişebilir.

#### **c) Prim Ödemeleri İçin Hareket Noktaları**

Prim başlangıç noktası, genellikle sıfır satıştır. Fakat maaşla birlikte kullanıldığında başlangıç çok daha yüksek düzeydedir. Bunun için kimi yöneticiler satıcının, satış hedeflerini belirli bir yüzde ile geçtikten sonra prim ödemesini uygulamaktadır.

#### **d) Ödeme Dönemleri**

Kimi primler satış yapmadan ödenir; satıcı önceden ileride alacağı primden bir miktar avans gibi alabilir. Daha sonra satışlar gerçekleştikçe, satıcının avansı düşülerek ödeme yapılır. Burada iki yöntem vardır: Birincisi “garantili açık hesap”tır. İkincisi ise “garantili olmayan açık hesap”tır.

Garantili açık hesap, önceden çekilen paranın tümünün geri ödenmemesinden satıcı zorunlu tutulmayıp, ona maaş gibi verilmiş kabul edilmektedir. Sürekli güdüleme amacı olan psikolojik özendiricidir.

Garantili olmayan açık hesap, çekilen paranın tümünün ödenmesi söz konusudur. Çekilen, prim tutarından fazla olduğunda, satıcı kalan kısmı geri ödemektedir. Kazancın çok üzerinde çekildiğinde prim, özendiricilik niteliğini kaybetmektedir. Dolayısıyla, primlerin en iyi ödenme zamanının hak edildiğinde, hemen ödenmesi gereği yöneticilerce kabul edilmekte ancak uygulamada pek kolay olmamaktadır.

Primler aylık satışlar temel alınarak her ayın sonunda ya da izleyen ayda da verilebilir. Bu bir yerde ek olarak düzenli gelir sağlayacağından satıcıyı olumlu güdüler.

### **9.4.3. Maaş ve Prim Yöntemi (Karma Yöntem)**

Bu iki yöntemin değişik oranlarda bir arada uygulanmasıyla karma sistem ortaya çıkar. Bu bileşimin (maaş + prim) oranı, firmanın özelliklerine, ürüne, pazara ve satışın şartlarına göre değişir. Aylığın çekiciliği yoktur. Bu sebeple satış elemanını teşvik etmez. Yılsonlarında satışlar ya da kâr üzerinden ikramiyeler verilerek teşvik mümkündür. Aylığa ek olarak prim verilerek oldukça esnek bir ücretlendirme yapılabilir.

- 1. Sabit ücret ve komisyon: Müşteri sadakatine odaklanmadan yalnızca yüksek satış isteyen bir işletme için uygun bir yöntemdir. Yeni satıcılar için de daha güvenli bir yöntem olabilir.

- 2. Sabit ücret ve bonus: Uzun dönemli satışlar için uygundur. Örneğin büyük kuruluşlar, belli bir müşteri kitlesine ulaşma gibi

- 3. Sabit ücret, bonus ve komisyon: Sezonluk satışlar için uygundur. Yönetim dengesiz stoğu eritmek ya da belli ürün veya müşteri kitlesine ulaşmak istiyorsa kullanılabilir.

- 4. Komisyon ve bonus: Genelde grup çalışmalarında kullanılabilir. Birileri mağaza müdürlerini ararken diğerleri ana satın alma merkezini aradığı durumlarda kullanılması uygundur.

Ücretlendirme yöntemlerinden en çok kullanılanı daha önce de belirtildiği üzere maaş + prim yöntemidir. Satıcı, sabit bir geliri (maaş) olduğu için firmaya güven ve bağlılık duyar. Ayrıca satış için gösterdiği fazladan çaba için ek gelir (prim) kazandığından bu yöntem özendirici nitelik de taşır.

Maaş + prim yönteminde en önemli bölüm sabit (maaş) ve değişken (prim) kısmının belirlenmesidir. Firma, iyi satış gücüne sahip olabilmesi için iş gücü pazarındaki fiyatları göz önüne alarak yeterli düzeyde toplam ücreti belirlemelidir.

#### **Bu yöntemin yararları şöyle sıralanabilir:**

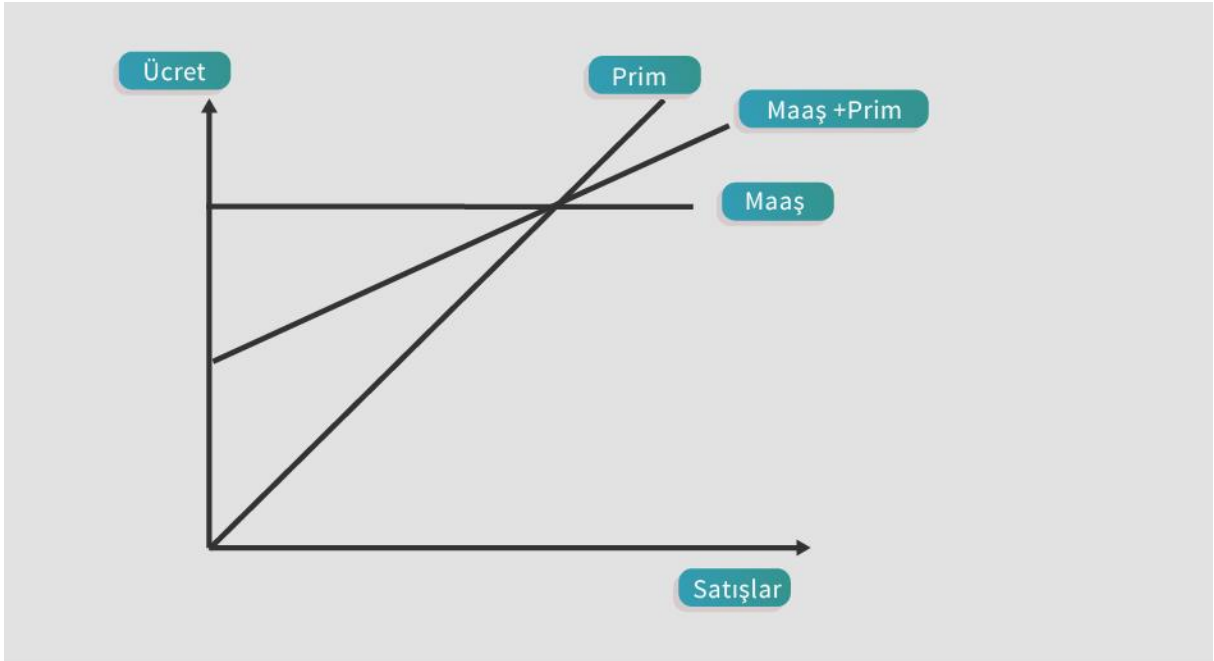
- Uygulanan kişiye maaş ve prim avantajı sağlar.
- Büyük ölçüde kazanç olanağı sağlar.
- Satış personeline sabit bir gelir sağladığından yüksek düzeyde güven hissi verir.
- Sabit ve değişken ücretin özelliklerini taşıması nedeniyle, firmaya satış personelinin işlevlerini kontrol etme ve onları yeterli düzeyde özendirme olanağı sağlar.

**Bu yöntemin sakıncaları ise;**

- Genellikle anlaşılması zor bir yapıya sahiptir.
- Düşük maaş, yüksek prim oluşturulduğunda prim kazancı en yüksek yüzdesi biçimini alır ve satışların düşmesi hâlinde satış personelinin eline maaş çok düşük düzeyde geçer.
- Zaman zaman yönetime pahalıya mal olur.
- Satış personeline prim verildiğinde onun gelirini arttırabilmesi için satış çabalarına daha fazla ağırlık vermesi söz konusu olabilir.
- Diğer taraftan belirli bir maaşın verilmesi sonucu, satıcı personelin garanti geliri nedeniyle satışı arttırma çabası yeterli olmayabilir. Bu nedenle karma sistemde maaş ve prim dengeli bir biçimde saptanmalıdır.

**9.5. Satışlar ve Temel Ücret Yöntemleri Arasındaki İlişki**

Satış yöneticisi, ücret planını ve ödeme yöntemini belirlerken her bir ödeme türü ve satış hacmi arasındaki ilişkiyi göz önüne almalıdır. Bu ilişki aşağıdaki şekilde görülmektedir.



**Şekil 9.1:** Satışlar ve Temel Ücret Yöntemleri Arasındaki İlişki Grafiği

Buna göre yeni mamulün piyasaya sunumu ya da yeni pazarların oluştuğu dönemlerde satış hacmi düşük olacağı için yalnızca prim uygun ödeme türü olmaktadır.

Diğer yönden satış hacmi arttığında yalnızca maaş uygun görülebilmektedir. Satıcı açısından değerlendirildiğinde yalnız maaş sisteminin kullanılması, az deneyimli satıcılar için garantili bir getiri olmasından dolayı cazip olmaktadır. Ancak deneyimli satıcılar için güdüleyici niteliği yoktur.

Bu yüzden maaş + prim seçeneğinin yöneticiler tarafından gözden geçirilmesinde ve dengeli bir biçimde uygulanmasında yarar vardır.

Örneğin, aşağıdaki tabloda ücret + prim yöntemi ile ücretlendirme yapan bir firmanın aylık satış primi uygulaması görülmektedir. İşletmenin satış müdürü, farklı ürünlere göre, satış temsilcilerine satış hedeflerini %50 geçtikten sonra sattıkları her ürün için 50 TL'den 200 TL'ye kadar prim ödemek istemektedir.

Örnek Aylık Satış Primi Uygulaması

BAŞARI YÜZDELERİ	ÜRÜN ÇEŞİTLERİ				
	A	B	C	D	E
%50 - %60	50 TL*	75 TL	75 TL	100 TL	125 TL
%61 - %70	75 TL	100 TL	110 TL*	125 TL	150 TL
%71 - %100	100 TL	125 TL*	135 TL	150 TL *	175 TL
%100+	120 TL	150 TL	160 TL	175 TL	200 TL*

SATICIMIZIN;

- A ürünü için satış hedefi = 50
- B ürünü için satış hedefi = 40
- C ürünü için satış hedefi = 30
- D ürünü için satış hedefi = 20
- E ürünü için satış hedefi = 10' dır.

SATICIMIZ;

- A ürününden 78 adet,
- B ürününden 69 adet,
- C ürününden 50 adet,

- D ürününden 37 adet,
- E ürününden 21 adet satmıştır.

Satıcımızın, satış hedefini %50 geçtikten sonra her bir ürün için kaç adet sattığını hesaplayalım:

- A ürünü için;  $50 * 1,5 = 75 \rightarrow 78 - 75 = 3$  adet
- B ürünü için;  $40 * 1,5 = 60 \rightarrow 73 - 60 = 13$  adet
- C ürünü için;  $30 * 1,5 = 45 \rightarrow 50 - 45 = 5$  adet
- D ürünü için;  $20 * 1,5 = 30 \rightarrow 37 - 30 = 7$  adet
- E ürünü için;  $10 * 1,5 = 15 \rightarrow 21 - 15 = 6$  adet

Bu ay için satıcımızın alacağı toplam satış primini hesaplayalım:

- A ürünü için;  $3 * 50 = 150$  TL
- B ürünü için;  $13 * 125 = 1625$  TL
- C ürünü için;  $5 * 110 = 550$  TL
- D ürünü için;  $7 * 150 = 1050$  TL
- E ürünü için;  $6 * 200 = 1200$  TL
- Hepsini toplarsak;  $150 + 1625 + 550 + 1050 + 1200 = 4575$  TL'dir.

## 9.6. Satış Gücünün Ücretlendirilmesinde Öneriler

Yapılan araştırmalar, satış gücünün tek bir faktöre bağlı olarak ücretlendirilmediğini göstermektedir. Satıcılara yapılan ödemelerin %70'inin ücret, prim ve ikramiyeye (birlikte) ilişkin olduğu görülmektedir. Ücretin rekabetçi, prim ve ikramiyelerin geliştirici ve iyileştirici özelliği gözden uzak tutulmamalıdır.

Ücretin sabit esası dikkate alınacak olursa, prim, ikramiyeye gibi ödül sisteminin, gerçekleştirilmek istenen amaç ve hedefe, çözülecek sorun seviyesine, gösterilecek ek satış ve çabaya göre düzenlenebilmelidir. Bu ek ödül programı, aynı zamanda güdüleyici olabilmelidir.

Sadece prim veya sadece komisyon tipi uygulamaları, pazarlama kavramına aykırı uygulamalar olarak değerleyebiliriz.

İşletmenin ücretlendirme, ödüllendirme politikaları bu üç alanda da önemli rol oynar. Bu konuda çok adil, çok uygun ve matematiksel olarak dört dörtlük bir sistem bulmak çok zordur. İşletme kendi firmasının benzerlerinden farklarını ve kendi özel durumlarını dikkate alarak, önce ortalama bir düzeyi kararlaştırmalıdır. Daha sonra da ücretlendirmenin dört temel ögesi olan sabit maaş, değişken ücret, giderler ve sosyal hakların (yan ödemeler vb) optimal (en uygun) bir karışımını oluşturmalıdır. Ücretlendirme, yüksek yönetimin kararıdır. Genel kural, satış elemanı gelirlerinin % 70-80'ini sabit yapıp, kalanını diğer aktörlere ayırmaktır. Ancak, satış elemanının rolünün çok olduğu bazı hallerde değişken ücrete ağırlık verilebilir.

## Uygulamalar

### KOREL PLASTİK VE AMBALAJ SANAYİ

Bir firma için en zor işlerden biri hedef aldığı müşteri grubunu değiştirmektir. Her şeyi sıfırdan ele almak, baştan düşünmek gerekir. Dolayısı ile zorunlu olmadıkça hiçbir firma hedef pazarını değiştirmek istemez.

Ancak Korel Ambalaj ve Plastik Sanayi için başka bir seçenek yoktur. Şirketin yaşayabilmesi için küçük, dağınık müşteriler yerine büyüklere yönelmek adeta bir zorunluluk hâline gelmiştir. Plastik ambalaj konusunda her ne kadar çok sayıda imalatçı varsa da, Korel'in rakipleri toplu ve yüklü miktarda alım yapan büyük işletmelere mal veren plastik üreticileridir.

Büyük ve modern üretim tesislerine sahip bu işletmeler perakende işlerden çoktan vazgeçmiş, bu yeni pazarda Korel'e göre önemli bir avantaj yakalamışlardır.

Deterjan, zeytinyağı, motoryağı gibi sektörlerin ihtiyacı olan plastik ambalajlar müşterinin arzusuna uygun form, renk ve büyüklükte seri olarak basılırlar ve değişik tekniklerle etiketlenerek alıcıya üretim noktasında teslim edilirler. Birçoğu yabancı sermayeli olan bu firmalar dağıtım kanalının mutlak hakimidirler. Plastik ambalaj üreticileri arasındaki rekabetten sonuna kadar yararlanırlar. Plastik ambalaj üreticileri arasında kalite farklarının az olması nedeni ile bu müşteriler için fiyat, vade ve zamanında teslim son derece önemlidir.

Her ne kadar plastik ambalajların kullanım alanı fevkalade genişse de, son yıllarda, yukarıda da belirtildiği gibi, büyük örgütsel müşterilerin toplam müşteriler içindeki payı çok yükselmiştir. Korel Ambalaj ve Plastik Sanayi Pazarlama Müdürü Necdet Bey'e göre büyük müşteriler hedef alınmadığı takdirde Korel'in pazar payını koruması mümkün değildir. Satış müdürü Osman Bolayır da bu görüşü savunmaktadır. Bu gidişle yakın bir tarihte birkaç orta boy yoğurthaneye kap üre-ten bir firma hâline gelinebilir. Bu nedenle bir an önce kapasite arttırılmalıdır. Hele başkaları için fason çalışmak Korel'e yakışmaz (bir süre önce Korel'in önemli rakiplerinden biri büyük bir sipariş almış, talep edilen plastik bidonları zamanında yetiştiremeyeceğini anlayınca 5 kg'lık bidonların bir kısmını Korel aracılığı ile üretmiştir).

Ancak gerçek sorun kapasiteyi arttırmak değildir. Bu kolayca yapılabilir. Yirmi yıldan beri sektörde başarılı bir şekilde faaliyet göstermiş olan firmanın özkaynakları, sermayesi riske atılmadan fabrikayı yenilemeye yeterlidir. Dış kaynağa ihtiyaç duyulması hâlinde bu da kolayca sağlanabilir. Sorun küçük müşterilere satış yapma alışkanlığına sahip satış gücünün büyük müşterilere nasıl uyum sağlayacağıdır!

Firmanın satış gücü 10 elemandan oluşmaktadır. Tümü yalın komisyon sistemine göre çalışırlar ve satış giderlerini kendileri karşılarlar. Satış personeline komisyon dışında prim, ikramiye gibi herhangi bir ödeme de yapılmaz. Bu güne kadar, birkaç istisna dışında, bu



durumdan şikâyet eden ve işten ayrılan pek olmamıştır. Komisyonlar ürüne göre yüzde 5-15 arasında değişir ve sabittir.

Satış bölgelerine gelince, kâğıt üzerinde yapılmış bir ayırım varsa da buna bu güne kadar pek uyan olmamıştır. Bölgeler satış elemanları arasında bir çeşit centilmenlik anlaşmasına göre pay edilmiştir. Bir satış temsilcisinin müşterisini bir diğerine başka müşteriler karşılığında devrettiği sık sık görülür. Satış elemanları bu işi kendi aralarında gerçekleştirdikleri ve bundan yakman da olmadığı için, yönetim bu güne kadar bu konu üzerinde durmaya gerek duymamıştır. Osman Bolayır'ın, gülerek ifade ettiği gibi, bu yapılanma sonunda aynı sokaktaki iki müşterinin farklı kişiler tarafından ziyaret edilmesi her zaman mümkündür.

Ancak, önemli eksikliklerine rağmen, yıllardır kullanılan bu organizasyon ve ücretlendirme sisteminin hedef alınan yeni pazarda başarılı olması olasılığı hayli düşük gibidir! Bunun nedenleri şöyle sayılabilir:

Her şeyden önce yeni müşterilere hemen satış yapmak olasılığı yoktur. Daha önce ifade edildiği gibi, rakipler bu pazara Korel'e göre çok daha önce girmişler ve sürekli iş bağlantıları kurmuşlardır. Korel'in pazardan pay alabilmesi için yeteneğini ispatlaması, müşteride güven ve sempati uyandırması gerekir. Büyük müşteriler sipariş vermeden önce numune isterler, bunları dikkatle incelerler, en ufak bir kusuru kabul etmezler. Küçüklere satış yapmak çok daha kolaydır. Hemen satış yapmayan ve komisyon hak etmeye alışmış satış elemanları acaba büyük müşterileri kazanmak için gerekli çabayı gösterecekler midir?

İkincisi, Korel'de satış temsilcileri ekip çalışmasına yatkın değildir. Örgüt içinde bir elemanın dediği gibi "her koyun kendi bacağından asılır". Dolayısı ile bunlardan büyük müşterilerin beklediği satış öncesi ve sonrası hizmetleri beklemek pek kolay olmayacaktır. Ekip çalışması hâlinde komisyonların pay edilmesinde önemli sorunların ortaya çıkabileceği şimdiden anlaşılmaktadır. Bu tür müşterilere satışta komisyon oranları şimdiki gibi sabit mi olacaktır? Böyle bir uygulama gerçekçi olur mu? Bu konuda da ne yapılması gerektiği belli değildir.

Eğer bir hata yapılırsa girmekte zaten oldukça geç kaimmiş olan büyük müşteriler pazarına tamamen veda etmek gerekecektir. Dolayısı ile yeni pazarlama planının başarısı satış örgütünün tutum ve davranışlarına bağlı olacaktır. Necdet Bey'e göre seçenekler şunlardır:

1. Mevcut ücretlendirme politikasına devam etmek, satış personeline yalın komisyon ödemek ancak büyük müşterilere komisyonlarını artan oranlarda vermek, gerçek bir ekip çalışmasının yapıldığına kanaat getirildiği hallerde komisyonu ekip elemanları arasında eşit olarak bölüştürmek.

2. Yukarıdaki yöntemin başarılı olmayacağı düşünülürse satış gücü yeni ve eski müşteriler temelinde ikiye bölünebilir. Birinci gruba tatmin edici bir maaş ödenirken İkinciler için eski sistem aynen uygulanır.

3. Şu anda mevcut sistemde hiçbir değişiklik yapmamak ve ekip çalışmasından mümkün olduğu kadar kaçınmak. İleride duruma göre ücretlendirme sistemini gözden geçirmek.

Osman Bey'in aklına farklı bir çözüm gelmemekle birlikte, Necdet Bey m görüşlerine pek sıcak bakmamaktadır. Bunlar sorunu çözebilecek güçte alternatifler değildir. Daha iyi bir çözüm mutlaka vardır diye düşünmektedir.

*Kaynak: Mehmet Karafakioğlu (2006), Örnek Olaylarla Satış Yönetimi, 3. Basım, Literatür Yayınları, İstanbul, s. 75-78.*

## **Uygulama Soruları**

1. Siz de Osman Bey gibi mi düşünüyorsunuz? Daha iyi çözümler varsa nelerdir? Düşüncelerinizi gerekçeleri ile birlikte açıklayınız.
2. Korel Plastiğin büyük müşteriler pazarındaki şansı nedir? Az sayıdaki güçlü rakipler ve müşteriler karşısında hangi koşullarda başarı sağlanabilir?

### **Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti**

Bu bölümde ücret kavramı ve satış yönetiminde ücret konusunun kapsamı ve önemi ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Bu kapsamda satışta ücretlendirme planları incelenmiş ve ücretlendirme planlarının taşınması gereken özellikler ele alınmıştır. .

Satış yönetimi sürecinde ücret belirlenirken kullanılan yöntemler karşılaştırmaları olarak ele alınmıştır. Ek olarak satışta ücretlendirmeye ilişkin önerilere yer verilmiştir.

## Bölüm Soruları

1. Prim yöntemi, satışların \_\_\_\_\_ olduğu dönemlerde, çok \_\_\_\_\_ düzeyde satış personelinin değişimine ve \_\_\_\_\_ sayıda personelin işten vazgeçmesine neden olur.

**Yukarıdaki boşlukları sırasıyla doğru şekilde tamamlayan seçenek hangisidir?**

- a) Düşük / düşük / çok
- b) Düşük / yüksek / çok
- c) Düşük / yüksek / az
- d) Yüksek / yüksek / çok
- e) Düşük / düşük / az

2. **Satışta ücretlendirme planları üzerine aşağıdaki ifadelerden hangisi doğru değildir?**

- a) Satıcıların sadece ücret olarak nitelenen parasal ödün ile yetinmedikleri bilinen bir gerçektir.
- b) Satıcıların eğitimi, elde ettikleri statü, ek sosyal haklar da parasal ödümler kadar önem taşır.
- c) Satış yönetimi, parasal ve parasal olmayan ödümleri kapsayan bir ödüllendirme planı hazırlamalıdır.
- d) Ücretlendirme planı, işletme ve çalışanları arasında çift yönlü iletişim sağlamak ve bireysel performansın değerlendirilmesinde yardımcı olmaktadır.
- e) İşletmeler kendi koşullarına ve bütçelerine göre en uygun ücretlendirme planını hazırlarken maliyetleri de dikkate almalarına gerek yoktur.

3. i. Satış temsilcilerinin yapacağı işin özellikleri  
ii. Aranılan nitelikler  
iii. İş kolundaki genel ücret seviyesi  
iv. Ülkenin içinde bulunduğu ekonomik koşullar  
v. İlgili yasa ve yönetmeliklerdeki değişiklikler

**Ücretlendirme planlarını etkileyen unsurlar arasında yukarıdakilerden hangileri yer alır?**

- a) Yalnız i  
b) i ve iv  
c) i, iii, iv  
d) i, ii, iv, v  
e) i, ii, iii, iv, v

**4. Etkin bir ücretlendirme planının özelliklerine dair aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır?**

- a) Satıcıyı güdülemelidir  
b) Hedefleri gerçekleştirmelidir  
c) Satış gücü ve yönetimce anlaşılır ve kabul edilebilir olmalıdır  
d) Ödeme planı **değişen faktörlere bakılmaksızın herkese aynı yapılmalıdır**  
e) Etkin olarak yürütülebilmelidir

5. \_\_\_\_\_maaş, \_\_\_\_\_prim oluşturulduğunda prim kazancı en yüksek yüzdesi biçimini alır ve satışların düşmesi halinde satış personelinin eline maaş çok \_\_\_\_\_ düzeyde geçer.

**Yukarıdaki boşlukları sırasıyla doğru şekilde tamamlayan seçenek hangisidir?**

- a) Düşük / düşük / yüksek
- b) Düşük / yüksek / yüksek
- c) Yüksek / yüksek / yüksek
- d) Düşük / düşük / düşük
- e) Düşük / yüksek / düşük

- 6.** I. İş değerlendirme  
II. Endüstri içindeki benzer görevler  
III. Aynı firma içindeki çeşitli düzeylerdeki ücretler

**Ücret düzeyi yukarıdaki kriterlerden hangisi/hangileri göz önüne alınarak belirlenmektedir?**

- a) Yalnız I
- b) Yalnız III
- c) I ve II
- d) II ve III
- e) I, II ve III

**7. İş değerlemesinde en çok kullanılan sistem aşağıdakilerden hangisidir?**

- a) Performans sistemi
- b) İnsan kaynakları sistemi
- c) Nokta faktör sistemi
- d) Kalite yönetim sistemi
- e) Müşteri bilgi sistemi

**8. Aşağıdakilerden hangisi ücretlendirme unsurları arasında yer almaz?**

- a) Komisyonlar
- b) Değişken ücret
- c) İkramiyeler ve sosyal haklar
- d) Faiz
- e) Yan ödemeler

**9. Satış miktarlarına göre verilen düzenli ve belirli bir yüzdendir.**

**Yukarıda tanımı verilen kavram aşağıdakilerden hangisidir?**

- a) Prim
- b) Komisyon
- c) Maaş
- d) Ücret
- e) İkramiye

**10. Satışları arttırmaya yönelik olağandan daha fazla satılması için satış temsilcilerine satışlarını yükseltmesi için verilen ödemedir.**

**Yukarıda tanımı verilen kavram aşağıdakilerden hangisidir?**

- a) Komisyon
- b) Maaş
- c) İkramiye
- d) Ücret
- e) Prim

**Cevaplar**

1)b, 2)e, 3)e, 4)d, 5)e, 6)e, 7)c, 8)d, 9)b, 10)e



## **10. SATIŞ GÜCÜNDE LİDERLİK**

## **Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?**

### 10. SATIŞ GÜCÜNDE LİDERLİK

#### 10.1. Liderlik Kavramı

##### 10.1.1. Lideri Etkileyen Değişkenler

##### 10.1.2. Liderlik Tipleri (Stilleri)

#### 10.2. Liderlik ve Yöneticilik Farkı

#### 10.3. Satış Gücünde Liderlik

##### 10.3.1. Başarılı Lider Etkin Satış Yöneticisi

##### 10.3.2. Liderlik Davranışının Satış Gücü İçin Önemi

##### 10.3.3. Duruma Göre Liderlik

### **Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular**

1. Liderlik kavramının kapsamı nedir? Lider ve yönetici arasındaki farklılıklar nelerdir?
2. Satış gücünde liderlik davranışı nasıl olmalıdır? Etkileri nelerdir?
3. Durumsal liderlik nedir? Tartışınız.

### Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

<b>Konu</b>	<b>Kazanım</b>	<b>Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği</b>
Liderlik kavramı	Liderlik kavramının ne olduğu ve özelliklerini anlamak	Konu ile ilgili okuma ve araştırma yapmak vasıtasıyla elde edilir.
Liderlik ve yöneticilik farkı	Liderlik ve yöneticilik kavramları arasındaki farklılıkları kavramak	İlgili kavramlar, süreçler ve çeşitli örnekler hakkında araştırma ve tartışma yolu ile elde edilecektir.
Satış gücünde liderlik	Satış gücünde liderliğin önemini ve edilmesi gereken noktaları anlamak	İlgili kavramlar, süreçler ve çeşitli örnekler hakkında araştırma ve tartışma yolu ile elde edilecektir.

## **Anahtar Kavramlar**

- Liderlik
- Liderlik tipleri
- Yöneticilik
- Etkin satış yöneticisi
- Duruma göre liderlik

## Giriş

Satış temsilcilerinin satış hedeflerine ulaşmasını sağlamak ve sonuçta satış teşkilatının bir bütün olarak başarılı olmasını sağlamak için satış temsilcilerinin yönlendirilmesi ve kendilerine liderlik yapılması gerekir.

Tarih boyunca değişik dozlarda sevgi, yakınlık ve otorite karışımını kullanarak insan topluluklarını etkileyen liderleri ve liderliği anlamak için liderliğin doğuştan mı yoksa sonradan mı kazanabilen bir yetenek olduğu konusu çok eski zamanlardan beri düşünülmektedir.

İşletmeler için de benzer bir şekilde; yöneticilerin işletmeye girdikleri zaman mı yoksa bir üst göreve terfi ettiklerinde mi lider oldukları konusu da tartışılmaktadır.

Lider tek kişi olarak değil de etrafındaki topluluk içindeki rolü ve durumuyla daha iyi tanınacaktır. Liderin başarısı da aynı çizgide yürüyecek yeni kuşaklara yaratacağı azim ve iradenin yoğunluğu ile bulunabilir.

Bu bölümde satış gücünde liderlik kavramı, öncelikle liderlik ve yöneticilik kavramının işletme açısından anlamı ve önemine yer verilerek açıklanmakta ve etkin satış yöneticisi gereklilikler tanımlanmaktadır

## 10.1. Liderlik Kavramı

Liderlik belli araç ya da amaçlara erişmek üzere kişinin, diğer kişileri bu amaç ve araç doğrultusunda toplayabilme ve onların faaliyetlerini etkileme süreci iken; lider bu amaç ve araç doğrultusunda diğerlerini etkileyen yönlendiren kişi olarak tanımlanabilir. Lider, yerine göre bir düşünce akımı, yeni bir görüşün de başlatılmasına öncülük edebilir. Liderlikte daima lider (etkileyen) tarafından izleyicilerin (etkilenenler) davranışını değiştirme (etkileme) teşebbüsü vardır.

Liderlik yönetimde de olduğu gibi, birden fazla kişinin bulunması hâlinde ortaya çıkar. Bir kişinin olduğu durumlarda liderlikten söz etmek anlamsızdır. Liderlik ister biçimsel, ister de biçimsel olmayan bir şekilde olsun tüm gruplarda örgütlerde görülebilecek bir süreçtir.

Liderliğin bir başka önemli yanı ise liderin her zaman biçimsel yetkiye sahip olmadığıdır. Liderler diğerlerini daha çok kişilerarası etkileşme, kendi kişisel güç ve yeteneklerine dayanarak ikna eder, harekete geçirir. Bu nedenle hemen her türlü örgütte yöneticilere olan ihtiyaç gibi, en küçüğünden en büyüğüne kadar tüm topluluklarda da liderlere ihtiyaç vardır.

1930' lu yıllara kadar liderlik fikrine fazla önem verilmemiş, liderliği ayrı bir alan olarak ele alan çalışmalar yapılmamıştır. Yöneticilik ve liderlik kavramları yanlış bir bakış açısıyla uzun süre eşanlamlı olarak kabul edilmiştir. Astların yöneticilerinin emirlerine kendiliğinden uyacakları varsayıldığından, yöneticilerin liderlik alanında bir eğitim görmelerine gerek duyulmamıştır. Zamanla yöneticilerin emirlerinin yerine getirilmemesi sonucu liderliğin önemi anlaşılmıştır. 1930'lu yıllardan sonra liderlik kavramının ortaya çıkmasıyla çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan liderlik tanımları şöyle sıralanabilir:

- Liderlik yetki kullanma ve karar vermedir.
- Lider, diğerlerinin kendisini izlemesini başaran kişidir.
- Lider üye etkileşimini başlatan ve hızlandıran kişidir.
- Liderlik; grup etkinliklerini, amaçları belirleme ve bunları gerçekleştirme yönünde etkileme işlemidir.
- Lider; grupta iş ile ilgili grup etkinliklerini yönlendirme ve eş güdümlenme görevi verilmiş olan ya da belirlenmiş bir liderin olmaması durumunda grupta bu görevleri yerine getirmenin baş sorumluluğunu taşıyan kişidir.
- Belirli koşullar içinde bir takım amaçları gerçekleştirmek üzere bir grup insanın faaliyetlerini etkileme yönlendirme sürecidir. Liderlikte bir grup insanı etkileme olayı söz konusudur ve sadece resmi güç ve yetkiye dayanmaz.

Tüm bu tanımlara bakıldığında liderlik; kişileri yönlendirebilme, kitleleri ardından sürükleyen ve yönlendiren bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Lider herkesi etkileyen kişi olmasına rağmen onu da etkileyen birtakım değişkenler mevcuttur. Bu değişkenlerin varlığı ya da yokluğu liderin motivasyonunu, haliyle grubun başarısını da etkileyecektir.

### **10.1.1. Lideri Etkileyen Değişkenler**

Yapılan araştırmalar liderliğin sadece doğuştan gelen bir yetenek olmadığı, sonradan kazanılan deneyimler ve öğrenme ile de ilgili olduğu sonucunu çıkarmıştır. Liderliğin mikro ve makro değişkenlerden etkilendiği söylenebilir.

Mikro değişkenler; liderin geçmişi, eğitimi, deneyimleri, kişilik ve davranışları, liderin niteliklerinden oluşur. Bu değişkenler liderlik tarzını etkilemektedir.

Makro değişkenler ise işletmenin dış çevresindeki iktisadi konular, tarihsel ve kültürel etkenlerden ve sanayi koşullarından etkilenmektedir.

Temel liderlik değişkenleri; liderin kişisel özellikleri, nitelikleri, onu izleyenlerin davranışı, ihtiyaçları, içinde buldukları kurumun, örgütün ya da işletmenin amacı ve yapısı, yapılan işlerin niteliği bakımından işletmenin özellikleri, beşeri, iktisadi ve siyasi çevre özellikleri olarak gösterilebilir.

Liderin verimliliği; kişisel geçmişi, deneyimi ve beklentileri, üstlerinin ve çalışma arkadaşlarının beklenti ve davranışları, astların nitelikleri ve davranışları, yapılan işlerin gerekleri, örgüt iklimi ve işletmenin genel politikasından etkilenir.

Sonuç olarak liderlik bir etkileme sürecidir. Liderin astlarını etkilemesi; liderin geçmiş deneyimleri, beklentileri, kişilerin beklenti ve davranışları, geçmiş deneyimler, satış işinin gerekleri, işletme politikası ve örgütsel çevreye bağlıdır.

### **10.1.2. Liderlik Tipleri (Stilleri)**

Bir liderin bir durum karşısındaki davranışı onun stilini oluşturur. Günümüze kadar yapılmış olan çalışmalar da liderlik için birçok stil tanımlanmıştır. En çok kullanılmış olan stiller, “otoriter, baskılı, yönlendirici, otokratik, inandırıcı, canlandırıcı, karizmatik, çekici, ikna edici, demokratik, katılımcı, grup geliştirici, ilgili, entelektüel, seçkin, uzman, yönetici, bürokrat, idareci, boş, temsilci, sözcü, koruyucu” şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Bunları kategorize edecek olursak şu liderlik tiplerinden bahsedebiliriz:

*1. Otokratik (Lider Merkezli-Otoriter) Lider*

*2. Katılımcı Lider*

*3. Demokratik (Grup Merkezli) Lider*

*4. Serbesiyetçi (Birey Merkezli) Lider*



Bu stillere bakıldığında, her bir stilin kullanıldığı durumlar ve izleyiciler farklıdır ve kendilerine özgü yarar ve sakıncaları vardır. Her koşulda geçerli olan tek ve en iyi bir liderlik stili tarifi yoktur.

### **10.1.2.1. Otokratik (Lider Merkezli-Otoriter) Lider**

Gücü ve karar vermeyi kendilerinde toplayıp, işgörenin soru sormasına dahi izin vermeden her söyleneni yapmalarını isterler. Bütün iş ortamını yapılandırır, tüm yetkileri ve tüm sorumlulukları kendi üstlerinde toplarlar.

Otokratik liderliğin başlıca sakıncası grup üyelerinin olaylardan habersiz, güvensiz ve liderin yetkilerine karşı korku içinde olmalarına sebebiyet vermesidir. Aşırıya kaçıldığında ve güdülemenin olumsuz olduğu durumlarda, iş tatminsizliği, psikolojik doyumsuzluk, moral bozukluğu ve huzursuz çalışma ortamları kolayca gelişmektedir. Fakat buna rağmen otokratik liderliğin güdü kaynağı olma ve gruba ödül dağıtmak gibi birtakım yararları da vardır. Ayrıca bütün grup için bir tek kişinin karar vermesi hızlı karar verme olanağı da sağlamaktadır.

Otokratik liderler; kendi içinde sert otokratik lider ve yardımsever otokratik lider olarak ayrı ayrı da incelenebilir.

Sert otokratik liderler astları amaçlarının başarılması için bir araç olarak görür ve onların isteklerini, ihtiyaçlarını, duygularını göz önüne almazlar. Bu stil astların yapılan işle ilgili yeterli bilgi ve birikime sahip olmadığı durumlarda, kararların acilen alınması gereken hallerde, astların geleneksel toplum yapısına uygun olarak büyüğe aşırı saygı duymaları ve kararı büyüğe bırakma eğiliminde olduğu durumlarda uygun ve etkili olabilir.

Ancak astların gerekli birikime sahip olduğu durumlarda, yapılacak işlerin grup çalışması gerektirdiği hallerde ve liderin astların duygu ve düşünceleriyle ilgilendiği durumlarda uygun bir stil olmayabilir. Liderin otoritesine olan inancın olumsuz yönde etkilenmesi, tatminsizlik, düşük morale yol açar. Bir başka olumsuz yönü ise astlardan gelebilecek yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin dikkate alınmaması nedeniyle zamanla yaratıcılıkta azalma olur. Ayrıca tek yönlü yukarıdan aşağıya doğru haberleşme yanlış algılamalar ve iletişim kopukluğuna neden olarak zaman kaybına yol açabilir.

Yardımsever otokratik lider; babacan bir kişiliğe sahiptir ve çalışma figürü tarafından bir ebeveyn figürü olarak algılanır. Bu tür lider izleyicilerinden bağlılık ve sadakat bekleyerek kendi onayları olmadan astların harekette bulunamayacakları bir ortam yaratırlar. Gerektiğinde astlar lider tarafından övülür ve cesaretlendirilir. Bu tip liderlerin başarılı olması için liderin kişiliği ile saygı ve bağlılık yaratacak derecede güçlü ve akıllı bir kişi olması gereklidir. Astların fazla sorumluluk almak istemedikleri ya da kuvvetli bir lider istedikleri durumlarda, astların yeterince olgun olmadığı ve yakından yönetilmeleri gerektiğinde uygundur fakat astların bağımsız çalışmak istedikleri ve grup çalışması gereken durumlarda uygun bir stil olmayabilir. Bu tip liderlikte astların liderlik yönlerini geliştirme olanakları kısıtlandığından işlerin yürümesi için liderin sürekli işin başında olması gerekir.

Otokratik liderliğin başarılı olduğu alanlara bakıldığında; görev basitse, liderin astlarıyla ilişkileri kısa süreliyse ve yapılan iş sürekli tekrarlanıyorsa bu tarz yönetim sonuç alır. Ancak deneyimli ve yetenekli kişilerin katılmasını gerektiren bir görev için bu tarz yönetim başarısız olmaktadır. Japonya’da otokratik liderlerin demokratik liderlerden çok daha başarılı olduğu görülmüştür. Liderler otokratik oldukları süre içinde bağımsız hareket edebildikleri için kendilerini rahat ve güvende hissederler.

### **10.1.2.2. Katılımcı Lider**

Bu tip liderler, yalnızca kendi yetkileriyle değil, astlarına danışarak ve onlarla tartışarak iş görerek, yine son kararı kendileri vererek şirketin politikalarına ve uygulamalarına çalışanların da katılmasına izin verirler. Kararlar otokratik liderler uygulamasında olduğu gibi tek yönlü alınmaz. Katılımcı kararlar izleyicilere danışılarak, onların katılımları ile alınır. Lider ve grubu birlikte hareket ederler. Lider astların planlama, karar verme ve örgütleme faaliyetlerine katkılarını teşvik eder. Astların kendi inisiyatiflerinin risklerini taşırlar ve aynı statüdeki meslektaşları ile serbestçe iletişimde bulunabilirler. İşgörenler kendilerini etkileyen koşullardan büyük ölçüde bilgilendirilmişlerdir. Bu onların fikirlerini ve önerilerini destekler.

Katılımcı uygulamalar örgütsel davranışı destekleyici bir model olduğundan yaygınlaştırılması istenir. Bu tip liderlik, yardımlaşmayı destekleyen bir ortamın oluşması ve astların yöneticilik yeteneklerinin geliştirmesi ile sonuçlanır. İş doyumuna grubun başarı kazanması ile ulaşılır.

### **10.1.2.3. Demokratik (Grup Merkezli) Lider**

Demokratik lider; grup amaçlarına ulaşmanın astların örgütsel faaliyetlere katılımlarıyla, açık haberleşme kanallarıyla ve ekip çalışmasıyla işbirliği içinde mümkün olduğuna inanırlar. Bu sebeple de astlara bilgi ve deneyimlerine göre sorumluluk vererek onların yaratıcılık ve verimliliğini arttırlar.

Bu tür liderlik biçimi çalışma gücünün iyi eğitilmiş, deneyimli olduğu ve grup içinde iyi bir işbirliği olduğu durumlarda etkin olabilir. Ancak astların bilgi ve deneyimlerinin yetersiz olduğu, çalışanların grup hâlinde çalışmak istemedikleri, kararların acilen alınması gerektiği ve grubun çok büyük olduğu durumlarda zaman kaybına neden olabileceği için etkin olmayabilir.

Demokratik liderler astlara gerçek bir ilgi gösterdikleri için üst-ast arasında sıcak ve dostça ilişkilerin yaşandığı iyi bir ortam yaratırlar. Böylece astların işten duydukları tatminleri ve moralleri yüksektir. Bununla birlikte astların bu sayede kazandıkları bilgi ve deneyim sonucunda, lider başlarında olsun ya da olmasın, işleri kendi başlarına da başarıyla devam ettirebilirler. Astların arzularını dikkate alarak, yönetim uygulamalarının tam bir takım çalışması gerektirdiği hallerde demokratik liderler önemli durumdadır.

#### **10.1.2.4. Serbesiyetçi (Birey Merkezli) Lider**

Serbest bırakıcı liderlerin olduğu gruplarda amaçlar açık ve anlaşılır bir şekilde belli değildir. Astlar elindeki imkânlar dâhilinde amaç belirleyip, plan ve program yaparlar. Yani lider yetkisini tamamen astlara bırakmıştır.

Serbesiyetçi liderler; (laissez-faire) bırakınız yapsınlar şeklinde davranırlar. Takım çalışmalarına katılmazlar. Bilim adamları veya iyi motive olmuş uzman kişilerden oluşan takımlar haricinde bu tarzın uygulanmasını savunmak zordur.

Bir diğer deyişle özgür bırakıcı liderlik, astlarının kendi amaçlarını kendilerinin belirlemelerine ve kendi kararlarını kendileri vermelerine dayanır. Lider kendi rolünü diğer grup üyelerinki gibi görür. Bu koşullar altında grubun bireysel hareket etmesine izin verilmiştir ve bu nedenle grup farklı yönere kayabilir.

Özgür bırakıcı liderler güç kullanmaktan kaçınırlar. Lider, grubun kendi amacını saptaması ve sorunlarını çözmesini ister ve gruba dayanır. Grup üyeleri kendi güdülerini belirleyerek harekete geçerler ve kendilerini eğitirler. Lider grubun dışındaki kişilerle ilişki sağlamak ve grubun işini başarmak için gereksinim duyulan bilgileri sağlamak ve kaynak toplamakla görevlidir.

Bu tür liderlik biçiminde normal olarak güç kullanım biçimi uygulanamaz. Yine de, liderin bütün seçimleri tümüyle gruba bırakmasında yarar olan bazı durumlar vardır.

Grubun az kişiden oluştuğu, astların karar verebilecek düzeyde bilgi ve deneyime sahip olduğu ve karar vermek için geniş zamanlara sahip olduğu durumlarda uygun bir stildir. Ancak çok büyük gruplarda ve grupta işten kaçmanın yüksek olduğu ve karar verebilecek düzeyde bilgi ve deneyimlerin olmadığı durumlarda zaman kaybına neden olacağından uygun bir stil olmayabilir.

Bu stilde bireyler sorunları kendi kendilerine halletmek durumunda olduklarından bireysel başarı grup başarısının önüne geçerek, grup içi çatışmalara sebep olabilir, belirsizlikler astlarda tatminsizliğe ve moral düşüklüğüne sebep olarak yaratıcılığı ve verimi düşürebilir.

Açıklanan çeşitli liderlik davranış biçimlerinden her birinin kendine göre uygulanabileceği çeşitli ortamlar vardır. Bu ortam koşulları örgütün çevre koşulları ile ilişkide bulunan yakın ve genel çevre koşulları, lider ve izleyicilerin kişilikleri, kültürleri ve alışkanlıklarıdır. Belli bazı durumlarda başarılı olan bir liderlik biçimi, bir başka koşulda başarısız olabilmektedir.

#### **10.2. Liderlik ve Yöneticilik Farkı**

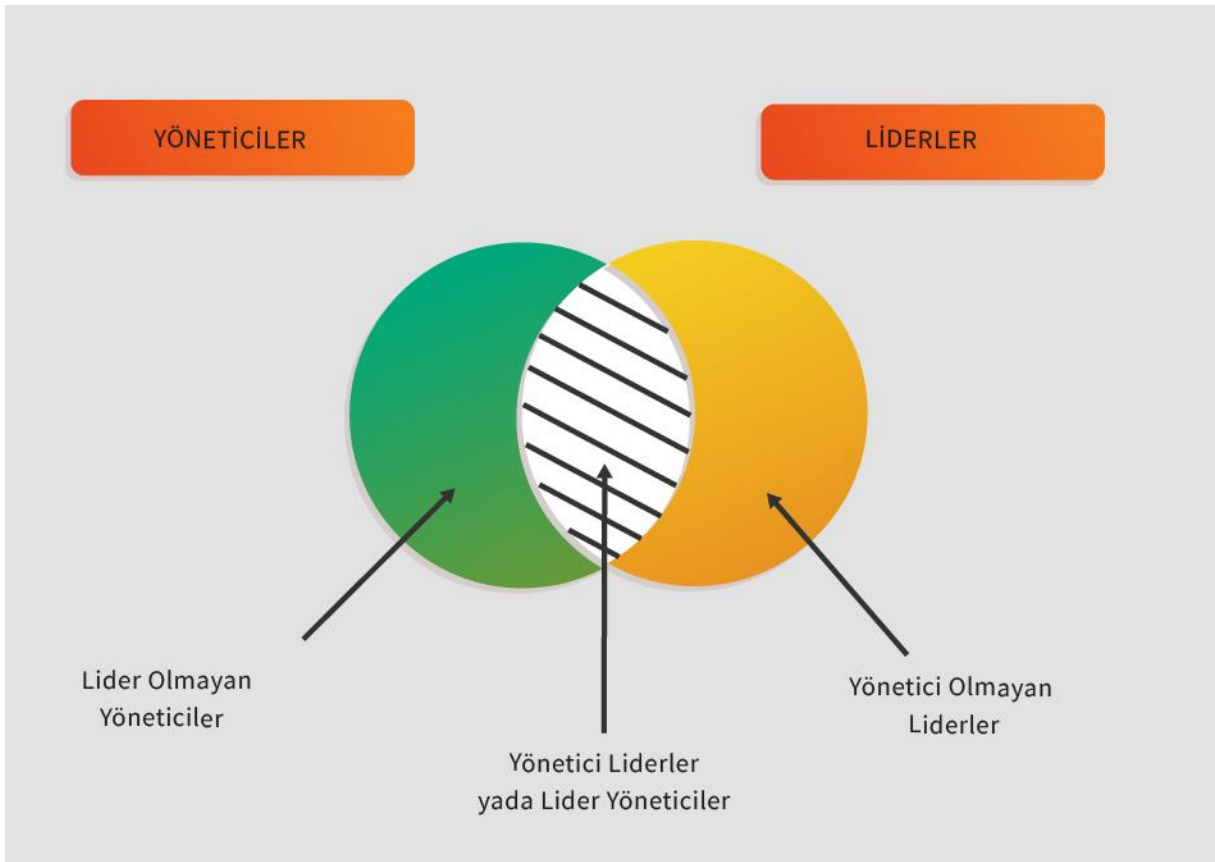
Liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar uzun bir süre lider ile yöneticiyi aşağı yukarı aynı anlamda kullanmışlardır. Diğer taraftan bazı yönetim düşünürleri ise yöneticilik ve liderliği farklı kavramlar olarak kesin bir biçimde ayırt etmeye çalışmışlardır.

Yönetim diğerlerinin belirlenmiş biçimsel görevleri doğrultusunda zihinsel ve fiziksel çabalarını örgütsel hedeflere varmak üzere yönlendirmektir. Liderlik ise yine belirli hedeflere doğru diğerlerini harekete geçirecek şekilde teşvik ve ikna etmektir.

Yöneticilik daha çok planlama, örgütleme, kontrol, vb. yönetsel işlevlerle hedefe varmayı amaçlarken, liderlik kişilerarası etkileşimle hedefe varmayı amaçlar. Bu açıdan, liderlik izleyicilerin gönüllü katılımını arayan sosyal bir etkileşim süreci, yöneticilik ise daha çok örgütsel bir süreçtir.

Yöneticiler daima örgütsel başarıya dönüktür, liderler de başarıya dönüktür, ancak bazen yeteneklerini kullanarak diğerlerini örgütün hedeflerine varmayı engellemek üzere toplum dışı davranışa yönlendirmek ya da sadece kendi kişisel çıkarları doğrultusunda yönlendirebilir, etkileyebilir. Bu ise liderin her zaman biçimsel bir örgütte, biçimsel bir pozisyonda olamayacağını ve biçimsel güçlerle donatılmış olmadığını gösterir. Liderler diğerlerini etkilerken kendi kişisel güç ve yeteneklerine dayanma konusunda biçimsel güçlere dayanan yöneticilerden ayrılırlar.

Şekilde yönetici ve lider arasındaki fark ya da ilişki açıkça görülmektedir. Bir lider her zaman yönetici pozisyonunda olamayacağı gibi, bir yönetici de her zaman liderlik özellik ve yetenekleriyle donatılmış değildir. Yönetici pozisyonunda olmadan etkin bir lider olunabilir ancak etkin bir lider olmadan etkin bir yönetici olunamaz.



Şekil 10.1: Yönetici ve Liderlik İlişkisi

Yöneticiler ve liderler; motivasyonları, kişisel özgeçmişleri ve nasıl düşünüp davrandıkları açısından çok farklı türde insanlardır. Bu temel farklılıklar şu şekilde belirtilebilir:

- Yöneticilerin amaçlara karşı tutumu daha pasiftir, oysa liderler amaçları benimseyip şekillendirirler. Liderler yüksek risk pozisyonlarında çalışırlar, daha ataktırlar oysa yöneticiler durumlarını tehlikeye atabilecek riskli pozisyonlardan kaçınabilirler.

- Liderler insanlarla ilişkilerde daha duyarlıdır ve onlarla mesajlar aracılığıyla ilişki kurarlar. Yöneticiler ise insanlarla dolaylı yollardan ve yeniden yorumlanabilecek sinyaller aracılığıyla ilişki kurarlar. Yöneticiler buldukları pozisyonla kendilerini özdeşleştirdikleri için buldukları konumu korumak ve sürdürmek, kendilerine saygılarını artırır. Liderler ise belli bir örgütte alışsalar bile hiçbir zaman hiç kimseye ve örgüte ait olmazlar, kendilerini tüm çevrelerden ayrı hissederler.

Yöneticiler plan ve bütçe hazırlamak için uğraşırken liderler örgütteki yapıcı değişim için yön belirlemeye başlar. Yöneticilik şirketin plan gerçekleştirme kapasitesini örgütlenme ve kadrolama ile geliştirir. Buna karşılık liderlik insanlara yeni yönü aktarmak, bu yeni yönü anlamalarını ve gerçekleştirmelerini sağlayacak insanlarla işbirliği oluşturabilmektir. Yöneticilik; planın uygulanmasını kontrol ederek ve sorunları çözerek sağlanırken, liderlikte bir vizyona erişmek motivasyon ve esin yaratmayı gerektirir.

### **10.3. Satış Gücünde Liderlik**

Satış yönetiminde liderlik, işletmenin ve satış bölümünün amaçlarına erişmesini sağlamak için satış temsilcilerini yönlendirmek veya rehberlik yapmak becerisidir. Başarı veya başarısızlık sonuçta liderlik becerisine bağlıdır. Satış yöneticisi olarak lider başarısızlığın değil başarının simgesi olabilmektedir. Satış yöneticisi liderlikte etkili olması için, başarılı bir örnek oluşturmalıdır.

Satış grubunun başarılı olması için, satış temsilcilerinin yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanarak coşku yaratarak ve cesaret vererek satış temsilcilerini etkileme yeteneğine, satış yönetiminde liderlik denir.

Satış liderliği, bir satış organizasyonunda çalışanların ve firmanın yararı için diğerlerini ortak amaçlara ulaşma yolunda etkilemesi olarak tanımlanabilir. Geleneksel bir bakış açısından, satış liderliği, üst düzey satış yöneticileri ve bir dereceye kadar da bölge satış müdürleri tarafından yapılır.

Temel olarak satış yönetiminde liderlik, satış teşkilatının amaçlarını gerçekleştirmesi için satış temsilcilerini etkileme yeteneğidir. Satışta başarı ya da başarısızlık, satış yöneticisinin gücüne bağlıdır. Bunun anlamı, iyi bir satış yöneticisinin aynı zamanda iyi bir lider olması da gerektiğidir. Bir satış yöneticisinin iyi bir lider olması, işletme ilkelerini ve

uygulamalarını etkilemektedir. Çünkü satışların verimli ve düzenli bir şekilde yürütülmesi satış yöneticisinin sorumluluğundadır.

Satış yöneticisinin bütün uygulamaları, kişiliğinin, yeteneklerinin ve motivasyonunun işine yansımalarıdır. Liderlik yeteneği, etkin bir satış yöneticisi için temel bir yetenektir. Bu bakımdan satış yöneticisi, liderlik kişiliğini geliştirmeye özel bir önem vermelidir.

Satış liderliğinin kendine özgü yönleri vardır. Satış organizasyonlarında liderlik yapmanın daha az dinamik, daha basit örgütsel yapılarda sıkça rastlanmayan bazı zorluklarla karşı karşıya olduğunu kabul etmek önemlidir. Çok sayıda satış temsilcisi diğer firma çalışanlarından toplumsal, psikolojik ve fiziksel olarak yalıtılmış durumda çalışmaktadır. Bu tür bir ortamda, satış organizasyonu pozisyonlarında liderlik yapılması daha zordur. Satış temsilcileri ve satış örgütündeki diğer çalışanlar farklı şekillerde firmanın sınırlarını genişletirler. Bu bireylerin hem şirketin içindeki çalışanlarla hem de dışındaki müşteri ve ortaklarla etkin biçimde çalışmalarını gerektirmektedir.

Satış temsilcilerinin firmanın diğer çalışanlarıyla birlikte çalışma gerekliliği ekip çalışmasını zorunlu kılmaktadır. Ekip çalışması (ulusal ya da uluslararası olabilir) satış gücünü oluşturan farklı birimler ve organizasyonun diğer departmanlarındaki çalışanlar ile birlikte çalışmayı kapsayabilir. Aralarında coğrafi mesafe bulunan satış birimlerinde liderlik, tek bir yerdeki birime yoğunlaşmış liderlikten farklı kendine özgü yönleri sahiptir.

Bir satış organizasyonunda çalışanların aldığı karşılık diğer birimlere nazaran daha çok ödül temellidir. Bu nedenle, satış organizasyonunda çalışanlar satış hacmi gibi kısa vadeli mali neticelere yoğunlaşırlar. Ancak pek çok firma, müşteri memnuniyeti, devamlılık ve öz sermaye gibi diğer performans ölçütlerine doğru yönelmektedir. Liderin bu aşamada karşı karşıya kaldığı sorun ise, kısa vadeli ve uzun vadeli performans ölçüleri arasında doğru dengeyi bulmaktır. Bu, daha az performans ölçüsü bulunan organizasyon birimlerinin karşılaştıklarından daha karmaşık bir liderlik sorunudur. Satış organizasyonlarının içinde yer aldığı çevre farklı liderlik sorunlarının kaynağı olabilir. Bu çevrenin temel özelliği olan hızlı değişim olgusu; ürün geliştirme, tüketici yapısı, satış teknolojisi, rekabet, satış süreçleri ve tüketici memnuniyetini artırma gibi unsurları içerir. Bu unsurlar bir firmayı pek çok açıdan etkilemekle birlikte, satış organizasyonlarını daha fazla duyarlı hâle getirmektedir zira piyasadaki rakipler ve müşterilerle doğrudan satış organizasyonları ilgilenmektedir.

### **10.3.1. Başarılı Lider Etkin Satış Yöneticisi**

Başarılı bir satış yöneticisi, sadece satış temsilcilerini yöneten kişiler olmaktan çok, başarılı bir liderdir. Bu başarılı yöneticiler, satış teşkilatının gönüllü işbirliğini sağlar. Satış temsilcilerini motive eder ve bunu sürdürür. Aslında, her satış hedefine ulaşmak, tek tek kişilerin ve bütün grubun ortak çabalarını ve yeteneklerini göstermesini gerektirir. Liderler, amaçlarına ulaşmak için kişilerin yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanır.

Satış yöneticisinin etkin bir lider olabilmesi için ne yapması gerekir? Bütün satış yöneticilerinin üzerinde dikkatle düşünmesi gereken bu sorunun ilk cevabı, yöneticinin önce

kendisine güven ortamı yaratması gerektiğidir. Yönetici, kendisine inanılmasını sağlamalı ve satış temsilcilerini tarafından kabul görecektir bir ortamı yaratmalıdır. Sağlam amaçlar ve hedefler göstermelidir. Ayrıca, kendisi de bu amaçlara yönelik olarak çalışmalı ve bu amaçlara bağlı olmalıdır. Satış temsilcilerini izleyerek, uygulamalarını kontrol etmelidir. Yönetici kişisel tavır ve hareketlerinde tutarlı olmalıdır. Satış temsilcilerini neyin motive ettiğini anlamalı ve buna göre davranmalıdır. Ancak, satış temsilcilerinin kişisel ihtiyaçlarını yönetim görevlerinden ayırmalıdır.

Liderler, bir bütün olarak satış takımlarının ve tek tek satış temsilcilerinin arzularını, isteklerini ve ihtiyaçlarını bilerek onları hedeflerine yönlendirmelidir.

Liderliğin bu yönü, satış temsilcilerini motive edecek konuları bilmek ve bunları bir hedefe yöneltecek şekilde, satıcılar ile iyi bir iletişim kurulmasını gerektirir.

Satış yöneticisi, astlarını daha iyi ve başarılı yapmak için yetiştirmelidir. Gerektiğinde onlara hata yapma fırsat tanımalıdır. Eleştirilere tepki göstermek yerine, eleştirileri cevaplandırmalıdır.

### **10.3.2. Liderlik Davranışının Satış Gücü İçin Önemi**

Davranışların, yöneticinin kendisi tarafından algılanması ve başka insanlar üzerindeki etkisi, ilginç olduğu kadar işlerin yürütülmesi açısından önemlidir. Davranışlar, yöneticinin nasıl hareket etmeye niyet ettiğini bildirir. Yöneticinin bu niyeti, etkilemeye çalıştığı kimselerin algılaması ile uyuşmuyorsa, bu durum satışların yapılması ve satış temsilcilerinin etkilenmesi için fazla yararlı olmayacaktır.

Yönetici kendisini “karşıdaki kişinin yerine koyabilen onun duygu ve düşüncelerini anlayabilen” bir kişi olarak düşünmesine karşın, karşıdakiler onu “inatçı ve sadece işe yönelik” bir yönetici olarak düşünüyorsa: Satış temsilcisi, kimin gerçek algılamasına göre davranacaktır? Yöneticinin mi kendisinin mi?

Böylece liderlik, satış yöneticisinin satış temsilcilerinin davranışlarını etkilemeye çalıştığı zaman kullanıldığı bir davranış kalıbı olmaktadır. Satış temsilcilerinin, yöneticilerini bir lider olarak nasıl algıladıklarının dışında, yöneticinin liderlik rolünde ne kadar esnek olduğu ve belirli bir durum veya olay karşısında seçeceği en uygun liderlik tarzında ne kadar etkin olduğu da incelenmelidir.

Liderlik, ayrıca satış yöneticisinin yetkisi ile bağlantılıdır. Yetki, düşünce ve davranışı etkileyen güç olarak tanımlanmaktadır. Yetkisi ve astlarının desteği olmayan bir lider işletmedeki etkinliğini yitirir. Bu bakımdan, duruma bağlı liderlik yaklaşımlarına değinmek, satış yönetimi için liderlik değişkenlerinin daha iyi anlaşılması için yararlı birçok ipucu verecektir. Satış yöneticisi bir davranışı değiştirmek veya bir satış temsilcisini etkilemek istediği zaman bir liderlik eylemine veya rolüne girmiş demektir.

Eğer yönetici, gerçekten satış temsilcilerini geliştirmek, yüksek verimlilik almak ve insanları tatmin ile sonuçlanan yüksek bir motivasyon ortamının yaratılmasıyla ilgileniyorsa tarzını da düşünmek zorundadır.

Satış anlamında da liderlik ve yöneticilik iki ayrı ve önemli kavram olarak karşımıza çıkmakta ve bunların iyi tanımlanması ve yönetilmesi gerekmektedir. Büyük şirketlerdeki satış faaliyetlerini etkileyen en önemli değişimler; müşterilerin güç kazanmış olması ve neyi, nasıl satın alacakları konusunda büyük ölçüde internet sayesinde daha fazla seçenek ve enformasyona sahip olmaları; müşterilerin küreselleşmiş olması sayılabilir. Ayrıca kanalların çoğalması çoğu şirket büyüklüğüne bakmadan birden fazla kanal aracılığıyla pazara girmektedir. Satış organizasyonu, yalnızca şirketin elemanları (saha satışları, tele satışlar ve internet temsilcileri) olmayıp partnerler ve araçlar dâhil şirket dışındakileri de kapsamaktadır. Ürün şirketlerinin giderek hizmet satması ve tedarikçilerin tek şirket örgüt yapısını benimsemiş olmalarıdır. Bu tür değişimler günümüzün satış liderlerinin bir takım yeni roller üstlenmesini gerektirmektedir.

Şirket lideri olarak; şirket stratejisinin formüle edilmesine ve uygulanmasına aktif katkı sağlar ve müşteriye değer yaratmak için işletmenin tüm işlevleriyle işbirliği yapar. Müşteri şampiyonu olarak; ürün stratejisi ve gelecek ürünler hakkında alınan kararlarda müşterilerle teması sağlar. Süreç gurusu olarak; müşterilerin bireysel ihtiyaçlarını karşılamak üzere ürün ve hizmet paketleri sunulmaya başladıktan itibaren süreç odağına daha önem verir. Organizasyon mimarı olarak; şirket stratejisini desteklediğinden emin olmak için organizasyon yapısını değerlendirmek zaman zaman yeniden tasarıma gitmek için hayli zaman harcarlar. Yön düzeltici olarak; gelecek planları yaparken göstergelere göz atmayı unutmamalıdır. Aksi hâlde satış önceliklerinde hızlı ayarlama gerektiren işaretlere yanıt vermede başarısız olabilirler.

En iyi satış yöneticileri, kıdemli yönetici ekibinin geri kalanıyla birlikte bir bütün olarak şirketin liderleridir. Şirket stratejisini uygulamaya olduğu gibi, belirlemeye de etkin biçimde katılırlar. Eğer CSO (baş satış yöneticisi) saygı ve güven kazanmışsa hiçbir bilinçli CEO, CSO'nun düşüncesini almadan yeni bir pazara girmeyi, ürün portföyünü geliştirmeyi ya da yeni bir kanal açmayı düşünmez. Ayrıca üst düzey yönetici ekibinin ayrılmaz parçası olarak satış liderlerinin müşterilere değer götürmede işletmenin tüm işlevleriyle işbirliği içinde olmaları beklenir.

Satış liderleri artık kendilerini sadece gelir yaratmak ve ilişki yönetiminden sorumlu düşünemezler. Her CSO pazara yeni ürün çıkışı, müşteri kazanmak, mevcut müşterilerle olan işi genişletmek, satış üretkenliğini iyileştirmek ve satış masraflarını kontrol altına almak ya da azaltmak gibi benzer hedeflere sahiptir. Satış liderleri bu hedeflerin satış stratejisini desteklemek üzere nasıl gerçekleştirebileceğini yalnızca güçlü bir liderlikle açık şekilde ortaya koyabilir.

Satış yöneticisi için uygulamada yararlı olabilecek, önerilen tek bir liderlik tarzı yoktur. Satış yönetiminde liderlik, satış yöneticisinin çeşitli fonksiyonlarından biridir. Satış



yöneticisi lider olmanın yanı sıra iletişimci, motive edici, zamanlayıcı, planlamacı, değerlendiren, kayıt tutan, çatışma ve problemleri çözen, disiplin sağlayan, yetki aktaran, müzakere eden, iş mülakatları yapan, antrenörlük, rehberlik yaparak satıcılarına yol gösteren, onları eğiten ve işleri iyi yürüten bir kişi olmalıdır.

Bunlarla birlikte satış yöneticisinin planlama, örgütleme, koordinasyon, kontrol ve yürütme gibi liderlik yeteneğini göstereceğini temel fonksiyonları vardır. Çünkü liderlik yeteneği satış yöneticisinin ileriye görme ve çabuk kavrama ve ona göre amaçlarını belirleme ve karar alma yeteneğine de bağlıdır. Satış yöneticileri öncelikle kendilerine bağlı bütün satış temsilcilerinin performans amaçları ve öğrenme amaçlarını belirleme konusunda liderlik becerilerini kullanmalıdır.

### **10.3.3. Duruma Göre Liderlik**

Duruma göre liderlik yaklaşımı, “vaziyeti idare etme” yaklaşımı değildir. Tam tersine, acemilikten olgunluğu her farklı durumda bulunan kişi için farklı bir “idarecilik” tarzı öneren ve son derece uygulamaya dönük bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda liderin, satış temsilcisinin durumuna bağlı olarak, görev davranışı, ilişki davranışı, olgunluk davranışı ve ihtiyaç davranışı olmak üzere dört farklı davranış tarzı vardır.

#### ***Görev Davranışı***

Görev davranışı durumunda, yönetici ne, ne zaman, nerede, nasıl yapılacağını söyler. Çünkü bu durumda bulunan satış temsilcisine karşı işe yönelik olarak davranmak gerekir. Satış temsilcisine yapacağı işler hakkında bilgi verilir. Şirketin kuralları ve yöntemleri öğretilir.

#### ***İlişki Davranışı***

Lider, ilişki davranışında satış temsilcileriyle iki yönlü iletişim kurar. Satış temsilcisine sosyal ve duygusal yönde destek olur. Psikolojik etkisiyle işleri yaptırır. Ayrıca, göreve yönelik davranışlarını sürdürür. Çünkü bu noktada bulunan satış temsilcisi görev açısından tam olarak olgunlaşmamıştır.

#### ***Olgunluk Davranışı***

Burada sözü edilen olgunluk kavramı, satış temsilcilerinin yaşları veya duygusal denge yönleriyle değil satış tecrübeleri, kişisel beceri ve yetenekleri, başarıma isteği ve sorumluluk alma arzularıyla bağlantılıdır. Satış temsilcisinin yetenekleri, eğitimi, deneyimleri ve işe olan hevesi vardır. Kendi amaçlarını saptayabilir. Bu noktadaki bir satış temsilcisi, giderek daha fazla sorumluluk aramaya başlayacaktır. Yöneticinin ona emir vermesine gerek yoktur. Ancak sorumluluk verilmesi için daha fazla destek sağlanır.

#### ***İhtiyaç Davranışı***

Satış temsilcisinin ihtiyaçlarına göre lider davranışlarını ayarlar. Cesaretli ve deneyimli satış temsilcilerine yetki aktarılır. Onları kılavuzluk yapılır. Yani rehberlik yapılır ve yol gösterilir. Belirli bir görevde uzun zaman çalışmış bir satış temsilcisi, başarılı satışlar yapabilir. Ve bu konuda kendini yetkin görebilir. Sonuçta da gerçekten başarılı olabilir.

Aynı satış temsilcisine yeni bir görev veya sorumluluk verildiği zaman bu başarısı düşebilir. Bu noktada, liderin bu satış temsilcisini daha fazla bilgi ve beceri yönleriyle desteklemesi gerekir. Satış temsilcisinin işindeki olgunluk veya beceri düzeyi yükseldikçe, liderin görev davranışını azaltmaya ve ilişki davranışını arttırmaya başlaması gerekir.

## Uygulamalar

### ODA YAYIN EVİNDEKİ LİDERLİK PROBLEMLERİ

Can Çalış, bir yıl önce üniversiteler için ders kitapları basan Oda Yayın Evi'nde satış müdürlüğüne terfi etmişti. Oda Yayın Evi, piyasada geleneksel olarak özgür düşünceli sanat kitapları basmasıyla tanınıyordu. Beş yıl önce, üniversitelerdeki hızla büyüyen yayın eğilimlerini takip ettikten sonra, şirket ürün karmasını genişletmeye karar vererek ders kitapları pazarına girdi. Can, üniversiteden mezun olur olmaz şirketin yeni açılmış olan ders kitapları bölümüne satış temsilcisi olarak alınmıştı. Can, satış konusunda çok deneyimli olmasa da zeki, yetenekli ve yüksek motivasyona sahipti.

Geçen dört yıl boyunca, hem Oda Yayın Evi hem de Can başarılı oldular. Ders kitaplarıyla alakasız gibi görünen bu sanat kitapları basan yayınevi girmiş olduğu ders kitapları pazarında önemli bir güç hâline geldi. Pazardaki satış payları o kadar iyiydi ki, Oda Yayın Evi, sanat kitapları basım bölümünde çalışan bazı çalışanlarını ders kitapları basım bölümüne transfer etti. Aynı zamanda bu süre içinde Can, ders kitapları bölümündeki en iyi satıcı konumuna geldi. Yayınevi Can'dan o kadar memnundu ki şirkette sadece 4 yıldan beri çalışıyor olmasına rağmen Can'ı Satış Yöneticiliğine atadılar. Can Çalış, 26 yaşında Satış Yöneticisi olarak, şirket geçmişinin de en genç Satış Yöneticisi oldu.

#### Can'ı Rahatsız Eden Neydi?

Bununla beraber, Can açısından her şey görüldüğü kadar güzel gitmiyordu. Can'ın eşi, Jale, Can'da değişiklikler fark etmeye başladı. Bir şeyler Can'ı rahatsız ediyordu ve Jale, bunun ne olduğunu bulmak konusunda çok kararlıydı.

'Bugünlerde işler nasıl gidiyor?' diye sordu Jale. 'Bir şeyler canımı sıkıyor gibi. Yoksa sorun ben miyim? Umarım üç yıllık evliliğimizin ardından bana ve küçük oğluma karşı olan ilgini kaybetmiyordur.'

'Evliliğimizde hiçbir sorun yok Jale. Ayrıca şirkette de işler yolunda. Şirket bünyesindeki gelmiş geçmiş en genç satış yöneticisi konumundayım. Bölgesel satış yöneticimiz Kaan da benim gelecekte onun yerini alacağını düşünüyor. Ben de kafamdaki şu problemi çözebilsem şirkete çok daha fazla şey katabileceğime inanıyorum.'

'Belki problemin ne olduğu hakkında konuşmak, sorunu çözmene yardımcı olabilir. İçinde bulunduğun bu ruh hali evliliğimizi etkiliyor. Bu problemi kendi içinde tutmaya devam edemezsin. Lütfen artık bunu açığa çıkar, kim bilir, belki sorununu çözebiliriz.'

'Açıkçası problem, benim satıcılarımı nasıl yönettiğimle/liderlik ettiğimle ilgili. Yedi satıcımdan beşiyle her şey yolunda gidiyor gibi görünüyor. 6 ay önce işe almış olduğum Melisa ve Cem çok iyi gidiyorlar. İkisi de genç ve öğrenmeye hevesliler. İkisi de son iki aydır satış hacimlerinde ufak da olsa büyüme göstererek ilerliyorlar. İkisinin de satış konusunda fazla tecrübeleri olmadığı için ufak tefek hatalar yapıyorlar fakat ikisi de yapıcı eleştirileri çok

iyi karşılıyor ve bu doğrultuda satış yeteneklerini geliştirmeye çalışıyorlar. Melisa ve Cem, yaş olarak da bana çok yakınlar bu nedenle gayet iyi anlaşıyoruz. Bu iki yeni satıcımla ilgili herhangi bir problemim yok.’

‘Reyhan, benim en iyi satıcılarımdan biri. Herkes onun yanında olmaktan, birlikte çalışmaktan çok memnun. Reyhan, satış gücü düştüğünde onu nasıl yükselteceğini çok iyi biliyor. Kendi satış performansı da muhteşem. Devamlı olarak satış miktarlarının üstüne çıkıyor ve sürekli firmaya yeni müşteri çekmeye çalışıyor. Reyhan benim liderliğimi/yönetimimi sanki pazarlamanın başındaymışım gibi kabulleniyor. Keşke tüm satıcılarım Reyhan gibi olsa...’

‘Cenk de yönetmesi eğlenceli bir satıcı. Üniversiteyi bitireli iki yıl gibi kısa bir süre oldu. Genç ve şirkette başarılı olmak istiyor. Şirkete ilk başladığım zamanlardaki halimi anımsatıyor bana. Cenk çok rekabetçi. Devamlı olarak gelişmek istediği için yaptığım herhangi bir eleştiriyi kabul etmeye hazır duruyor. Geçen hafta onunla birlikte bir satış görüşmesi yaptım ve bu süre içinde bana, satış aktiviteleriyle ilgili yirmiden fazla soru sordu. Sanki bana ağabeyymişim gibi davranıyor, bu da onu kontrol etmemi kolaylaştırıyor. Doğruyu söylemek gerekirse, Cenk egoma iyi geliyor.’

‘Hakan, benim yaşlarımda, fakat bir problemi var; işten kaçınmayı çok seviyor. Hakan’ın işe eğlence ve renk katmakta üstüne yok, herkes tarafında da seviliyor. Fakat bir şeyler yapıyormuş gibi görünmekle çok zaman harcıyor. Çoğunlukla benim, onun peşinde koşturmam gerekiyor, böyle yaptığım zamanlarda işini gayet güzel yapıyor ve çok iyi bir satıcı olma yolunda emin adımlarla ilerliyor. Hakan’ı idare etmeye çalışmak beni hep meşgul tutuyor, denetlenmeyi/yönetilmeyi pek umursadığını sanmıyorum. Fakat şimdilerde, liderliğin ne olduğunu anlamaya başladı ve bunun satış performansını arttıracığına inanıyorum.’

‘Görünüşe göre işler senin için çok iyi gidiyor.’ diye araya girdi Jale. ‘Yedi satıcımdan beşi gayet iyi gidiyorlar. Sana bu kadar sıkıntıyı veren diğer iki satıcın mı? Bu ikisi hakkındakileri duymak için sabırsızlanıyorum!’

### **Problem Satıcılar**

‘Açıkkçası Feridun benim en büyük problemim. Kendisi, 30 yıldan fazladır şirkette çalışan deneyimli/kıdemli bir satıcı. Feridun, özgür düşünceli sanat kitapları satarak işe başlamış. Hatta, çoğu kez şirketteki en iyi satıcı olmuş, işinde süper star kalitesine sahip biri fakat benimle çalışmaya başladığından beri performansı çok kötüleşti. Performansı, şirketten kovulmasını isteyeceğim kadar kötü değil fakat bu şekilde kötü gitmeye devam ederse benim de bir şeyler yapmam gerekecek.’

‘Feridun’la ilgili yaşadığım en büyük problem, beni dinlememesi. Feridun çok dik başlı ve görünüşe göre benden emir aldıkça kendisini aşağılanmış gibi hissediyor. Mesela, geçen gün ona, müşterilerinin çoğuyla yeterince vakit geçirmediğini söyledim. O da bana ben

daha doğmadan bu işlerin içinde olduğunu, kitap satışı hakkında benim öğrendiklerimden çok daha fazlasını bildiğini söyledi.’

‘Son zamanlarda Feridun’la çalışabilmek için kendi prensiplerimden ödün veriyorum. Birkaç defa benimle yeni çalışan alımıyla ilgili yolculuklara gelmesini ve işini kolaylaştırabilmek için kişisel bir bilgisayar vermeyi teklif ettim fakat her seferinde bana saçma bahaneler sunarak, tekliflerimi reddetti. Ben onu her ne kadar kazanmaya çalışsam da Feridun beni dinlemeyi reddediyor.’

‘Ayrıca bana çok az saygı gösteriyor. Satış toplantılarında beni genellikle ‘Kolejli çocuk’ diye nitelendiriyor. Geçen hafta, en önemli müşterilerimizden birinin yanında bana ‘Jhonny (canny)’ dedi. Daha ne kadar onun bu davranışlarına katlanabilirim bilmiyorum.’

‘Bir diğer problemim de İlhan. İlhan 48 yaşlarında ve 10 yıldan fazla bir süredir şirkette çalışıyor. Çok çalışkan ve istenilen satış miktarlarına ulaşmakta da süreklilik gösteriyor. Fakat, İlhan’ın satış yöneticisi olmak istediği yönünde bir his var içimde. Hatta bu kadar genç yaşta satış yöneticisi olduğum için bana içerliyor gibi gözüküyor. Paranoyak gibi görünmek istemem ama İlhan’ın benim pozisyonumda gözü var ve bu pozisyona gelebilmek için elinden gelen her şeyi yaparmış gibi geliyor. İlhan çok rekabetçi biri ve son günlerde tecrübelerini kullanarak insanlara, satış gücünü benden daha iyi idare edebileceğini göstermeye çalışıyor. Bu şartlar altında, İlhan’a liderlik etmekte çok zorlanıyorum.’

‘Benim olaya bakış açıma göre, çoğu satıcıma etkili bir lider/yönetici olduğumu düşünüyorum. Yedi satıcımdan beşi çok iyi gidiyor ve benim liderliğimi kabul etmiş durumda. Fakat İlhan ve Feridun’la ilgili daha iyi bir şeyler yapamamak canımı sıkıyor. Her ikisi de şirketteki en iyi satıcı olma potansiyeline sahipler. Eğer birazcık ilerleme gösterebilseler, şirketteki en iyi satış bölgesine sahip olabilirim. İkisi açısından daha etkili bir lider olabilmek için daha ne yapabileceğimi bilemiyorum!’

*Kaynak: Mehmet Karafakıoğlu (2006), Örnek Olaylarla Satış Yönetimi, 3. Basım, Literatür Yayınları, İstanbul.*

## Uygulama Soruları

1. Liderlik bakış açısından Can'ın Melisa, Cem, Reyhan, Cenk ve Hakan'a liderlik etmedeki başarısını açıklayın.
2. Can liderlik stilini İlhan'a daha etkili bir lider olabilmek için değiştirmeli midir? Aynı şekilde Feridun'a daha etkili bir lider olabilmek için değiştirmeli midir? Evet ya da Hayırsa nedenleriyle açıklayınız.
3. Sizce hangi liderlik stili Feridun ve İlhan için en uygun olanıdır?
4. Bu vaka size beklenmeyen olaylarla başa çıkabilmekle ilgili neler söylüyor?
5. Sizce Can Çalış satış yöneticiliği için uygun biri mi? Evet ya da Hayırsa nedenleriyle açıklayınız

## **Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti**

Bu bölümde satış gücünde liderlik konusunun önemi detaylı olarak incelenmiştir. Bu kapsamda öncelikle liderlik kavramı ve liderlik tipleri ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Liderlik ve yöneticilik farkları ortaya konularak satış yönetiminde yöneticilerin yaklaşımları tartışılmıştır.

Satış gücünde liderlik konusu çerçevesinde, başarılı satış yöneticisinin yaklaşımları ve yapması gerekenler örnekler çerçevesinde incelenmiştir. Duruma göre liderlik çerçevesinde değişen koşullara göre satış gücünde liderlik yaklaşımının olması gerekenleri incelenmiştir.

## Bölüm Soruları

1. Aşağıdakilerden hangisi lideri etkileyen mikro değişkenlerden değildir?

- a) Liderin geçmişi
- b) Liderin eğitimi
- c) Kişilik ve davranışlar
- d) Liderin iletişimsel nitelikleri
- e) Örgütsel konular

2. Aşağıdakilerden hangisi temel liderlik tipleri arasında yer almaz?

- a) Otokratik lider
- b) Katılımcı lider
- c) Demokratik lider
- d) İşletme merkezli lider
- e) Serbesiyetçi lider

3. Otokratik (lider merkezli-otoriter) liderler için aşağıdaki yargılardan hangisi yanlıştır?

- a) Otokratik liderliğin başlıca sakıncası grup üyelerinin olaylardan habersiz, güvensiz ve liderin yetkilerine karşı korku içinde olmalarına sebebiyet vermesidir.
- b) Sert otokratik liderler astları amaçlarının başarılması için bir araç olarak görür ve onların isteklerini, ihtiyaçlarını, duygularını göz önüne almazlar.
- c) Yardımsever otokratik lider; babacan bir kişiliğe sahiptir ve çalışma figürü tarafından bir ebeveyn figürü olarak algılanır.
- d) Sert otokratik liderler, astlardan gelebilecek yaratıcı ve yenilikçi fikirleri her zaman dikkate alır.
- e) Otokratik liderliğin başarılı olduğu alanlara bakıldığında; görev basitse, liderin astlarıyla ilişkileri kısa süreliyse ve yapılan iş sürekli tekrarlanıyorsa bu tarz yönetim sonuç alır.



**4. Liderlik ve yöneticilik farkına dair aşağıdaki yargılardan hangisi yanlıştır?**

- a) Yöneticilerin amaçlara karşı tutumu daha pasiftir, oysa liderler amaçları benimseyip şekillendirirler.
- b) Liderler yüksek risk pozisyonlarında çalışırlar, daha ataktırlar oysa yöneticiler durumlarını tehlikeye atabilecek riskli pozisyonlardan kaçınabilirler.
- c) Liderler insanlarla ilişkilerde daha duyarlıdır ve onlarla mesajlar aracılığıyla ilişki kurarlar.
- d) Yöneticiler plan ve bütçe hazırlamak için uğraşırlarken liderler örgütteki yapıcı değişim için yön belirlemeye başlar.
- e) Satış yöneticileri asla lider olamaz.

**5. Aşağıdakilerden hangisi duruma göre liderlik yaklaşımlarından biri değildir?**

- a) Görev davranışı
- b) İlişki davranışı
- c) Umursamama davranışı
- d) Olgunluk davranışı
- e) İhtiyaç davranışı

\_\_\_\_\_daha çok planlama, örgütleme, kontrol, vb. yönetsel işlevlerle hedefe varmayı amaçlarken, \_\_\_\_\_ kişilerarası etkileşimle hedefe varmayı amaçlar.

**6. Yukarıdaki boşlukları sırasıyla tamamlayan seçenekler aşağıdakilerden hangisidir?**

- a) Otokratik lider / yönetim
- b) Yönetici / lider
- c) Liderlik / yöneticilik
- d) Yöneticilik / liderlik
- e) Katılımcı lider / Serbestiyetçi lider

**7. Duruma göre liderlik yaklaşımına göre aşağıdakilerden hangisi liderin, satış temsilcisinin durumuna bağlı olarak gelişen farklı davranış tarzlarından biri değildir?**

- a) Görev Davranışı
- b) İlişki Davranışı
- c) Olgunluk Davranışı
- d) İhtiyaç Davranışı
- e) Değer davranışı

**8. \_\_\_\_\_ davranışı** durumunda yönetici ne, ne zaman, nerede, nasıl yapılacağını söyler. Çünkü bu durumda bulunan satış temsilcisine karşı işe yönelik olarak davranmak gerekir. Satış temsilcisine yapacağı işler hakkında bilgi verilir. Şirketin kuralları ve yöntemleri öğretilir.

**Yukarıdaki boşluğa açıklaması verilen duruma göre liderlik yaklaşımı davranış tarzlarından hangisinin getirilmesi uygun olur?**

- a) Görev
- b) İlişki
- c) İhtiyaç
- d) Değer
- e) Olgunluk

**9. Lider, \_\_\_\_\_ davranışında** satış temsilcileriyle iki yönlü iletişim kurar. Satış temsilcisine sosyal ve duygusal yönde destek olur. Psikolojik etkisiyle işleri yaptırır. Ayrıca, göreve yönelik davranışlarını sürdürür. Çünkü bu noktada bulunan satış temsilcisi görev açısından tam olarak olgunlaşmamıştır.

**Yukarıdaki boşluğa açıklaması verilen duruma göre liderlik yaklaşımı davranış tarzlarından hangisinin getirilmesi uygun olur?**

- a) Olgunluk
- b) Değer
- c) Görev
- d) İlişki

e) İhtiyaç

**10. Aşağıdaki lider ve yöneticiler ile ilgili ifadelerden hangisi yanlıştır?**

a) Liderler insanlarla ilişkilerde daha duyarlıdır ve onlarla mesajlar aracılığıyla ilişki kurarlar

b) Yöneticiler insanlarla dolaylı yollardan ve yeniden yorumlanabilecek sinyaller aracılığıyla ilişki kurarlar

c) Yöneticilerin amaçlara karşı tutumu daha aktiftir

d) Liderler belli bir örgütte alışsalar bile hiçbir zaman hiç kimseye ve örgüte ait olmazlar, kendilerini tüm çevrelerden ayrı hissederler

e) Yöneticiler buldukları pozisyonla kendilerini özdeşleştirdikleri için buldukları konumu korumak ve sürdürmek, kendilerine saygılarını arttırır

**Cevaplar**

1)E, 2)D, 3)D, 4)E, 5)C, 6)D, 7)E, 8)A, 9)D, 10)C

## **11. SATIŞ TAKIMLARININ OLUŞTURULMASI**

## **Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?**

### 11. SATIŞ TAKIMLARININ OLUŞTURULMASI

#### 11.1. Satış Takımları

##### 11.1.1. Satış Takımlarının Önemi

##### 11.1.2. Takım hâlinde Çalışmasını Gerekli Kılan Unsurlar

##### 11.1.3. Satış Takımı Nasıl Ortaya Çıkar?

##### 11.1.4. Satış Takımı Oluşturma Aşamaları

##### 11.1.5. Satış Takımlarının Özellikleri

##### 11.1.6. Satış Takım Elemanının Özellikleri

#### 11.2. Satış Takımlarında Çatışmalar

##### 11.2.1. Çatışmaların Tanımlanması ve Özellikleri

##### 11.2.2. Çatışmanın Sebepleri

##### 11.2.3. Çatışma Türleri

##### 11.2.4. Takım Çatışmalarını Önleyecek Yöntemler

##### 11.2.5. Çatışmaların Etkin Şekilde Çözülmesi

### **Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular**

1. Satış Takımları nedir? Satış takımları oluşturmanın yararları nelerdir
2. Satış takımlarında çatışmalar nasıl oluşur?
3. Çatışma türleri nelerdir? Çatışmaların etkin çözümünde dikkat edilmesi gereken noktalar nelerdir?

### Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

<b>Konu</b>	<b>Kazanım</b>	<b>Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği</b>
Satış takımları	Satış takımları oluşturmanın önemini ve etkilerini anlamak	Konu ile ilgili okuma ve araştırma yapmak vasıtasıyla elde edilir.
Satış takımlarında çatışmalar	Satış takımlarında meydana gelen çatışmalar ve çözümleri ile ilgili kapsamlı bilgi sahibi olmak	İlgili kavramlar, süreçler ve çeşitli örnekler hakkında araştırma ve tartışma yolu ile elde edilecektir.

## **Anahtar Kavramlar**

- Satış takımları
- Çatışma
- Fonksiyonel çatışma
- Fonksiyonel olmayan çatışma



## **Giriş**

Artan rekabet ve yeni gelişmeler satış elemanlarının takım hâlinde çalışmalarının önemini de artırmaktadır. Bir takımda bir araya gelen farklı düşünceler, kişilik özellikleri ve farklı alanlarda uzmanlaşma hızla değişen çevrede rekabeti geliştirmede önem taşımaktadır.

Satış takımlarının kurulması ve yönetilmesindeki temel ilke; ‘Satış temsilcilerinden sonuç alma’ ilkesidir.

Bu bölümde satış yönetiminde takımların kurulması ve yönetilmesi detaylı olarak ele alınmaktadır.

## 11.1. Satış Takımları

**Takım**, göreceli olarak az sayıda insandan oluşan, ortak çıkarlar, değerler ve tarih etrafında biçimlenen, göreceli olarak kısa vadeli bir hedefin yerine getirilmesi için yönetim tarafından biçimlendirilen bir topluluktur.

Satış takımı kurmak, değişik çıkarları, özgeçmişleri ve deneyimleri olan bir grup insanı etkin bir çalışma birimine bütünleştirme işlemidir.

### 11.1.1. Satış Takımlarının Önemi

Başarılı bir satış takımı oluşturmak, zaman ve çaba gerektirir ancak, başarılı satış yöneticileri genelde takımlarla çalışanlardır. Takımlar satış elemanlarının performansını ve dolayısıyla satış yönetiminin başarısını artırır. Takımlar, birbirini tamamlayan becerilere ve ortak bir amaç ve performans hedefine sahip olan ve birbirlerine karşı sorumluluk taşıyan sınırlı sayıda kişinin bir araya gelmesi ile oluşan bir topluluktur. Satış takımları, satış görevlerini yerine getirmek üzere bir arada çalışan ve birbiriyle çeşitli şekilde ilişkili olan satış elemanlarının bir araya gelmesi ile oluşmaktadır.

Özellikle satış gibi farklı alanlarda yetenek, kişilik özellikleri, deneyim ve bilgi birikimi gerektiren işlerde, takım çalışmaları başarıyı artırmaktadır. Bir işletmede, satış elemanlarının yeteneklerinden daha iyi yararlanılmak ve daha rekabetçi olunmak isteniyorsa, takımlara yönelmek gerekmektedir.

Bu durumda takım oluşturmanın temel amacı, dayanışma içerisinde olan, birbirini destekleyen ve birbirine güvenen bir grup oluşturarak, verilen görevi en iyi şekilde tamamlarken üyelerin farklılıklarına saygı duymak ve farklı becerilerini değerlendirmektir. Günümüz iş dünyasında yaşanan değişim ve gelişmeler, işletmelerde takımların oluşturulmasını zorunlu hâle getirmektedir.

### 11.1.2. Takım hâlinde Çalışmasını Gereкли Kılan Unsurlar

İşletmelerin takım hâlinde çalışmasını gerekli kılan unsurlar şu şekilde sıralanabilir:

- Bilginin çoğalması ve farklı bilgilere sahip çalışanlara gereksinim duyulması
- Takım sinerjisinin gücü
- Verimliliği artırma ihtiyacı
- Üretim ve kaliteyi artırma ihtiyacı
- Motivasyonu artırma ihtiyacı
- İş mükemmelliği anlayışı kazanma
- Çalışanlara birlikte ve özerk çalışma anlayışı kazandırma

- Örgüt yapısına uygun fikirler geliştirme
- Çalışanların bağlılık duygularını artırma
- Çalışanları iş tatminlerini artırma
- Çalışanların liderlik ve yaratıcılık yeteneklerini geliştirme
- Doğru karar almayı ve sorun çözmeyi kolaylaştırma
- Örgütsel amaç ve hedeflere bağlılığı artırma
- Esnek ve yalın örgüt yapısı oluşturma.

### **11.1.3. Satış Takımı Nasıl Ortaya Çıkar?**

Satış takımları 2 şekilde ortaya çıkmaktadır

1. Satış yöneticisi terfi ederek veya iş değiştirerek satış ekibinin yönetimine gelir.
2. Yöneticiden, yeni bir satış temsilcisi ekibi kurması istenir.

### **11.1.4. Satış Takımı Oluşturma Aşamaları**

Yukarıda da belirtilen nedenler sebebiyle işletmeler bir takım oluşturulmaya mecbur kalmaktadırlar. Takım oluşumunda belli aşamalar bulunmaktadır. Bu aşamalar hem normal takımlar hem de satış takımları için kullanılmaktadır.

Aşamalar şu şekildedir:

- ***Başlangıç:***

Takım oluşturma sürecinin bu ilk aşamasında, takım üyelerinin tanışması ve birbirleri hakkında bilgi edinmesi sağlanır. Bu aşamada diğer takım üyelerinin becerileri hakkında bilgi edinen takım üyeleri, birbirlerini daha iyi değerlendirerek takımda hangi rolleri üstleneceklerini belirlerler. Takım liderleri, takım üyelerine uygun rolleri vermeli ve diğer rollerde de yer alabilmeleri için onları yetiştirmelidir.

- ***Düzenleme:***

Bu aşama, takım lideri ile takım üyelerinin kaynaşma ve karşılıklı güven kazanma aşamasıdır. Takım liderleri, takım üyelerinin birlikte ve güven ortamı içerisinde başarılı çalışmalar yapabilmeleri için gerekli ortamı oluşturmaları gerekir. Takım liderleri üyeler arasında güven ortamı oluşturabilmek için, takım içerisindeki üyelerin ne derece etkin çalıştıklarını ve bireylerarası teknik ve kurumsal sorunların neler olduğunu bilmelidir. Bu durum, çalışanların lidere ve birbirlerine olan güvenini artıracaktır.

- ***Deneme:***

Bu aşamada, takım üyelerinin birbirini tanıma süreci devam eder. Aynı zamanda, takım üyeleri arasında bireysel ya da ikili çatışmalar yaşanır. Bu çatışmaların, takımın başarısı için iyi bir şekilde yönetilmesi gerekir.

- ***Takımın niteliğini oluşturma:***

Bu aşama, takımın kendisine özgü değerler geliştirme aşamasıdır. Bu aşamada takım üyeleri arasındaki ikili çatışmalar sona erer, hedefler belirlenip sorunlar çözülmeye başlanır. Takım üyeleri arasında birlikte çalışma ve hareket etme başlar.

- ***Üretim:***

Bu aşamada, takım üyeleri harekete geçer ve kendilerine verilen görevleri yerine getirmeye başlar. Takım bilinci oluşmuştur ve takım üyeleri, içsel ve dışsal güdülerle görevlerini en iyi şekilde yerine getirme çabası içerisindeyler.

- ***Devamlılık:***

Takım lideri bu aşamada, takım bilincinin oluşması ve takımın işlevini sürdürmesi için gerekli ortamı hazırlar. Bu amaçla, takımın başarısını artıracak destekleyici önlemleri alır ve takımı izler.

### **11.1.5. Satış Takımlarının Özellikleri**

Satış takımlarının oluşturulması işletme için tek başına fayda sağlayan bir durum değildir. Bu nedenle işletmenin başarısını artırmak için başarılı takımlar oluşturma sorumluluğu taşıyan satış yöneticileri, satış takımlarının taşınması gereken bazı temel özellikleri de dikkate almalıdır.

Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir:

- ***Katılımcı liderlik:***

Takımların etkenlik ve performansı üzerinde doğrudan etkili olan unsurların başında takım liderliği gelir. İyi liderlere sahip olan ve iyi yönetilen takımlarda dayanışma ve sinerjinin artışı ile birlikte, başarı da artacaktır. Takım üyelerinin güvenini kazanan, bilgi ve deneyimlerini onlarla paylaşan bir lider, onların takımla ilgili önerilerini de dikkate alarak ve takım üyelerinin yeteneklerini açığa çıkararak üyelerin motivasyonlarını da artıracaktır.

- ***Sorumluluğu paylaşma:***

Takım üyeleri, ortak karar almanın yanı sıra sorumlulukları da ortaklaşa paylaşma anlayışına sahip olmalıdırlar. Gerçek bir takım çalışmasında herkesin üstleneceği rol ve sorumluluk belirlenerek tüm takımın bilgisine sunulmaktadır. Ayrıca takım üyelerinin sorumluluklarını yerine getirip getirmedikleri kontrol edilmektedir. Bu nedenle takım üyeleri,

sorumluluklarını diğerk takım üyelerine devredemez ve bireysel katkı sağlamaktan kaçınamazlar.

- ***Ortak bir amaca sahip olma:***

Takımlarda tüm üyeler tarafından paylaşılan ortak bir amaç bulunur. Tüm üyeler, bu ortak amaç için çaba gösterir. Takım üyelerinden bazıları, üzerlerine düşen sorumluluğu yerine getirmezlerse amaca ulaşmak zorlaşır. Bu nedenle, takım çalışmalarında tüm üyelerin güçleri, kaynakları, bilgileri ve deneyimleri bir araya getirilerek ve koordine edilerek tüm üyelerin performansının artırılmasına çalışılır.

- ***Güçlü iletişim:***

Takımların başarısı, üyeler arasında güvene dayalı güçlü bir iletişim oluşturulmasına bağlıdır. Bu iletişimde sözlü ya da sözsüz teknikler kullanılabilir. Özellikle iletişimin sürekliliği ve doğrudan olması takımın başarısı üzerinde etkili olur. Başarılı bir takım çalışması için, takım üyeleri arasında iletişim ile ilgili sorunların tümü çözülmeli, yeni sorunların ortaya çıkmaması için de her türlü önlem alınmalıdır.

- ***Takıma bağlılık:***

Takım üyeleri takımın amaç ve hedefleri doğrultusunda duygusal ve şahsi bir bağlılık içerisindedirler. Kendilerini takımın bir parçası olarak kabul eder ve aidiyet duygusu taşırlar. Diğerk takım üyeleri ile saygı, sevgi, dayanışma, güven ve karşılıklı sorumluluk esasına dayanan bir ilişki içerisindedirler. Takımın çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde tutarlar.

Profesyonel olmayan satış örgütlerinde herkes kendini satış gurusu olarak görür. Bu kişilerin kullandığı sözler ise genellikle şunlardır: “Ben büyük satıcıyım, bu konuda kendime çok güvenirim, Ürün benim için önemli değil, ben çok yetenekliyim, her koşulda satarım, Ben satıcılığa x şirketinde başladım, çanta elimde Türkiye'yi karış karış gezdim, çok tecrübeliyim, Satıcılık benim için çok basit bir iştir” gibi. İşletmelerde kendisini çok yükseklerde gören böyle kişiler varsa onların eğitim programına alınması gereklidir.

Yeni ekonominin profesyonel satıcısı mütevazı ve paylaşımcı olmalı, yeni satış tekniklerini yakından takip etmeli, satışın sadece konuşarak ve sohbet edilerek yapılmadığını iyi bilmelidir.

- ***Göreve odaklı çalışma:***

Takım çalışmalarında, üyelerin sonuca ulaşmasını hızlandırıcı biçimde karar almaları sağlanmaya çalışılır.

- ***Geleceğe odaklı olma:***

Her şeyin hızla geliştiği günümüz koşullarında, takımlar da sürekli gelişmeyi hedef almalıdır. Bu amaçla yenilikleri izlemeli ve yenilik yapmaya çalışmalıdır.

- ***Yaratıcılık yeteneği:***

Takımların önemli özelliklerinden biri, farklı yetenek ve becerilere sahip üyelerden oluşmasıdır. Bu özellik, takımın yaratıcılık yeteneğini artıracaktır. Ayrıca takım üyeleri eğitilerek bu yetenekleri geliştirilir.

- ***Hızlı tepki:***

Günümüzün dinamik işletme çevresinde, işletmelerin hızlı kararlar almaları ve uygulamaları rekabet açısından son derece önem kazanmıştır. Böyle bir çevrede takım üyeleri de, fırsatları zamanında değerlendirip hızlı kararlar alabilmelidir.

### **11.1.6. Satış Takım Elemanının Özellikleri**

Günümüzde satış elemanı bulmak için verilen ilanların çoğunda, “takım oyunculuğuna yatkınlık” şeklinde bir kriter olarak göze çarpmaktadır. Satış yöneticileri, dürüst ve takım oyuncusu olmasına engel olacak egolara sahip olmayan satış elemanları bulma çabası içerisindeydir.

Takım oyunculuğuna yatkın olan satış elemanlarının aşağıdaki özellikleri de taşıması gerekir:

- İşbirliği yapma ve takım arkadaşlarını teşvik etme yeteneği,
- Övgüleri arkadaşları ile paylaşma isteği,
- Ortak bir amaç için çalışırken bilgi ve görev paylaşımında takım arkadaşlarına güvenme isteği,
- Prim ve ödülün ziyade müşteri sorunlarının çözümüne odaklanma arzusu.

### **11.2. Satış Takımlarında Çatışmalar**

Takım çalışmasında yatkınlık ve uyumluluk aranmasının yanı sıra iş hayatının doğal bir sonucu olan çatışma da sıkça karşımıza çıkmaktadır.

Çatışmalar takım içerisinde olabileceği gibi, takımlar arası da olabilir: Örn; bölge içerisinde satış temsilcilerinin birbirlerinin müşterilerine satış yapması, Genel müdür veya satış müdürü ile pazarlama müdürü arasında da olabilir

Bu enerji satış takımı için faydalı hâle de çevrilebilir. Çatışmalar bazen yeni fikir veya düzenlerin oluşmasına da olanak sağlar. Çatışmalar yapıcı ve olumlu yönlendirilmez ise kötü sonuçları olabilir.

### **11.2.1. Çatışmaların Tanımlanması ve Özellikleri**

Çatışma, iki veya daha fazla kişi veya grup arasında amaç veya niyet farklılığı gibi çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlıkları anlatır.

Çatışma, satış takımlarında baskı altında tutulmaması gereken, geniş miktardaki enerjinin açığa çıkmasına yol açan ve kesinlikle önceden tahmin edilen bir olaydır.

### **11.2.2. Çatışmanın Sebepleri**

Çatışmanın sebeplerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Paylaşılan Kaynaklar
- Amaç Farklılığı
- Birbirine Bağlı Görevler
- Kavram ve Değerlerdeki Farklılıklar
- Kişisel Tarz ve Geçmişteki Farklılıklar
- Zayıf İletişim

### **11.2.3. Çatışma Türleri**

Örgütlerde yaşanan çatışmalar farklı şekillerde sınıflandırılabilir.

- Fonksiyonel- Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar
- Çatışmaya Taraf Olanlarla İlgili Sınıflandırma
- Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekli İle İlgili Sınıflandırma
- Çatışmanın Organizasyon İçindeki Yerine Göre Sınıflandırma
- Diğer Çatışma Türleri

#### **11.2.3.1. Fonksiyonel- Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar**

Bu sınıflandırmada, çatışmalar işlevsel/fonksiyonel (yararlı) veya işlevsel olmayan çatışmalar şeklinde sınıflandırılmaktadır. İşlevsel çatışmalarda; Bazı çatışmalar problemlere yeni çözümler üretmek için teşvik edici rol oynamakta ve örgütlerde yaratıcılığı geliştirmektedir. İşlevsel çatışmalar sağlıklı olup iki ya da daha fazla kişi ya da grup arasındaki yapıcı fikir ayrılıklarıdır. Özellikle bazı çatışmalar, sorunlara farklı çözümler bulmak amacıyla yöneticiler tarafından özendirilmektedir.

İşlevsel olmayan çatışmalar ise; İki veya daha fazla grubun yıkıcı fikir ayrılıklarında bulunmasıdır.

### 11.2.3.2. Çatışmaya Taraf Olanlarla İlgili Sınıflandırma

Bu sınıflandırmada;

a) **Bireyin kendi içindeki çatışmaları;** kişinin kendisinden ne beklenildiğinden emin olmadığı veya kendisinden farklı ve çelişkili şeyler beklendiği veya kendisinden, kendisinin yapabileceğinden fazlasının beklendiği durumlarda ortaya çıkar. Bu tür çatışmalar, kişiyi rahatsızlığa, kızgınlığa ve baskı altında kalmaya sevk edebilir. Bireyler arası çatışma, iki ya da daha fazla kişi arasında fikir, düşünce, inanç ve değerlerdeki farklılıklardan dolayı ortaya çıkan çatışmalardır. Örgütlerde bu tür çatışmalara en iyi örnek, ast-üst çatışmalarıyla, kurmay ve komuta yöneticileri arasındaki çatışmalardır. Çalışanlar arasındaki geçimsizlikler, müdürler, şefler, memurlar arasındaki görüş farklılıkları bu tür çatışmalara örnektir.

b) **Bireylerle gruplar arasındaki çatışmalar;** Bu tür çatışma, bireylerin grup tarafından belirlenen normları kabule zorlanması ile ortaya çıkmaktadır. Grup amaçlarını, normlarını ve izlenen yolu benimsemeyen bireyler grup ile çatışma hâline gelecektir. Bu kişiler aynı zamanda grup üyesi iseler, bu kez grup içinde çatışmadan bahsedilebilir.

c) **Gruplar arası çatışmalar;** Aynı işletme içinde, aynı bölüm yöneticisine bağlı iki grubun birbiriyle olan anlaşmazlıkları gruplar arası çatışma olarak değerlendirilir. Örgüt içindeki gruplar arası çatışma, işletmede bütünleşmeyi ve koordinasyonu zayıflatıcı rol oynayacaktır. Gruplar arası çatışma grup içi dayanışmayı yükseltmesine rağmen, gruplar arası ilişkileri bozarak örgütün verimlilik ve etkinliğini düşürür.

d) **Bölümler arası çatışmalar;** Örgütün içerisinde, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla farklı görev ve sorumlulukları bulunan bölümler arasındaki çatışmalardır. Üretim bölümü ile pazarlama bölümünün, kendilerine aktarılacak bütçe konusundaki çatışmalar.

e) **Örgütler arası çatışmalar;** Farklı nedenlere bağlı olarak bir örgütün başka bir örgüt ya da örgütlerle aralarında meydana gelen çatışmalar örgütler arası çatışmalar olarak değerlendirilebilir. Örgütler arası çatışmalar aynı veya farklı sektörlerde olabilir. Bilgisayar üreticilerinin bilgisayar standartlarının ne olması gerektiği konusundaki anlaşmazlıkları, Ya da satıcı firma ile alıcı firma arasındaki, sendika ile işletme yönetimi arasındaki anlaşmazlıklar bu tür çatışmalara örnek verilebilir.

### 11.2.3.3. Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekliyle İlgili Sınıflandırma

Bu sınıflandırmada da çatışmalar;

a) **Potansiyel çatışma:** Örgüt içinde henüz mevcut olmayan ancak çatışmaya neden olabilecek durumlar söz konusu olduğunda potansiyel çatışmanın varlığından söz edilebilir. Örgütsel kaynakların kıtlığı, çalışanlar arasındaki amaçlar, fikir ve yöntemlerle ilgili farklılıklar bu tür çatışmaya örnek gösterilebilir.



**b) Algılanan çatışma:** Çatışmaya konu olan tarafların olayları ve durumu algılama tarzları ile ilgilidir. Bazen çatışmanın sadece algılama farklılıkları nedeniyle ortaya çıkması da söz konusu olabilmektedir.

**c) Hissedilen çatışma:** Çatışma hâlindeki tarafların olaylar karşısındaki duygu ve düşüncelerini ifade eder. Kırgınlık, kızgınlık, endişe ve gerilimler hissedilen çatışmanın belli başlı göstergelerini oluşturur.

**d) Açık çatışma:** Çatışma hâlindeki taraftarların fiilen gösterdiği davranışa işaret etmektedir. Açık çatışma hâlinde gösterilen davranış türleri ise farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Bunlar karşılıklı tartışma, birbirlerine ağır sözler kullanma, belirli bilgi ve verileri karşı tarafa göndermeme, hatta kaba kuvvet kullanma şeklinde ortaya çıkabilen davranışlardır.

#### **11.2.3.4. Çatışmanın Organizasyon İçindeki Yerine Göre Sınıflandırması**

Bu kapsamda çatışmalar,

**a) Dikey çatışma:** örgütteki farklı seviyelerdeki bireyler arasında meydana gelen anlaşmazlık olarak tanımlanmaktadır ve daha farklı seviyelerdeki bireyler, gruplar ve bölümler arasındaki yetki paylaşma, güç kazanma, denetleme ve yarar paylaşmaktan ortaya çıkabilir. Bu tür çatışmalar genelde astlar ve üstleri arasında görülmektedir. Daha çok üstlerin astları baskı altına alması, zorlamaları, küçük görmeleri, azarlamaları sonucunda meydana gelmektedir.

**b) Yatay çatışma:** Örgüt içinde aynı hiyerarşik seviyede bulunan, bölümler, kişiler, servisler arasında meydana gelen çatışmalar olarak ifade edilebilir. Genel olarak, terfi, iş yapma yöntemi, kaynakların paylaşımı ve diğer konularda meydana gelen anlaşmazlıklar nedeniyle ortaya çıkar.

**c) Emir-Komuta-Kurmay çatışması:** Komuta – kurmay personel arasında yaşanan çatışmadır. Kurmay personel uzmanlık alanlarıyla ilgili olarak tavsiyede bulunan kişilerdir. Komuta kademesindekiler ise mal ve hizmet üretiminden doğrudan sorumlu kişilerdir. Kurmay kişilerin verdikleri kararlardan sorumlu olmamaları genelde çatışmanın fitilini ateşlemektedir.

#### **11.2.3.5. Diğer Çatışma Türleri**

Bu başlık altında ise;

**a) Amaç çatışması:** Amaç çatışması, örgütlerde kişilerle gruplar arasında amaç farklılıklarından doğan çatışmalar olarak değerlendirilir. Örgüt içerisinde bireylerin ve grupların farklı amaç gütmeleri neticesinde ortaya çıkan ve çok sık rastlanılan bir çatışma türüdür

**b) Duygusal çatışma:** Bu tür çatışmalarda örgütsel ortamda bireyler ve grupların sahip oldukları farklı duygu ve hislerin uyuşmaması durumunda ortaya çıkar. Aynı vardiyadaki iki kişinin birbirlerinden hoşlanmamaları gibi.

**c) Rol çatışması:** Kişisel çatışmalardan en önemlisi rol çatışması olarak kendini gösterir. Rol çatışmasında kişinin üstlendiği rol ile, başkalarının ondan beklediği rol arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Bu tür çatışmalar kişi üzerinde büyük streslere neden olabilir. Kişinin kendisinden çok şey beklediğini bilmesi ancak yetersizliği nedeniyle beklentileri karşılayamamasıdır.

**d) Kurumsal çatışma:** Çatışmanın olabileceği koşulların, çatışmanın derece ve şiddetinin, çatışma çözüm yollarının sosyal sistem tarafından belirlendiği, tarafların bir çatışma hâlinde nasıl davranacaklarının, hangi yöntemleri izleyeceklerinin ayrıntılı olarak belirlendiği durumu ifade eder.

#### **11.2.4. Takım Çatışmalarını Önleyecek Yöntemler**

Takım çatışmalarını önleyecek yöntemleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

##### **Uygun Kişi Seçimi ve Eğitimi:**

Satış, tam bir takım çalışmasını gerektirdiği için takıma uygun kişilerin seçimi ve eğitimi özel önem taşır. Satış yönetiminde takım çalışması, tek tek satış temsilcilerine satış yönetimine ve bir bütün olarak işletmeye çok büyük yararlar sağlar. Satış takımının geliştirilmesi için sürekli satış eğitimi ihmal edilmemelidir.

##### **Takım ruhunun oluşturulması:**

Satış yönetiminde etkin takım ruhu; başarı, satış temsilcilerine kişisel sorumluluk verilmesi ve takım çalışması duygusu ile oluşur. Satış temsilcileri, “Ben sipariş aldım.” şeklinde konuşması yerine “Biz sipariş aldık.” şeklinde konuşmalıdır.

##### **Takımın iyi yönetimi:**

Yöneticinin etkili bir takımı geliştirmesi için gerekli olan temel faaliyetler vardır. Satış temsilcisi ile satış yöneticisi öncelikle bir spor takımı gibi bölgede, sahada yani piyasada birlikte çalışma yapmalıdır.

##### **Herkese Adil Davranılmalı:**

Satış takımlarına moral vermek, satıcıları teşvik etmek, kişiler arası iletişimi güçlendirmek gibi beşeri ilişkileri kurmak çok önemlidir. Başarılı takımların kurulması ve yönetilmesi için satış yöneticisinin dengeli ve dürüst davranması gerekir.

##### **Takım Çatışmalarını önleyecek diğer önerileri de şu şekilde sıralamak mümkündür:**

- Satış temsilcisi ile satış yöneticisi piyasada birlikte çalışma yapmalıdır.
- Takım çalışmasına engel olan işletme içindeki ve dışındaki etkenler ortadan kaldırılmadır.
- Satışta çalışanların, satış eğitimi ve iş başında geliştirilmesine özel olarak çok önem verilmelidir.
  - Satış şefi, satış müfettişi ve satış müdürü gibi ilk düzey satış yöneticileri ile satış eğitimcilerinin antrenörlük tekniklerini çok iyi öğrenerek satış temsilcilerinin eğitimi ve geliştirilmesini sağlamaları gerekir.
- Çatışma dikkatli olarak yönetilmelidir. Gelebilecek tepkiler değerlendirilmelidir.
- Çatışma sırasında gereksiz itirazlardan kaçınılmalı, tarafların düşüncelerini açıklaması için konu sonuna kadar dikkatli ve aktif olarak dinlenmelidir.
- Kararsızlıktan kaçınılmalı, gereken kararlar vakit geçirmeden alınmalıdır.

#### **11.2.5. Çatışmaların Etkin Şekilde Çözülmesi**

Satış yöneticisinin çatışmaları çözerken hedefi, sorunu yaratıcı, kabul edilebilir ve gerçekçi sonuç verecek şekilde çözümlenebilmek olmalıdır. Çatışmayı başlatan, Savunmada olan, Arabuluculuk yapan kişileri tespit edebilmelidir. Bu nedenle yönetici, belgeler, raporlar ve satış kayıtları ile çatışmaya hazırlıklı olmalıdır.

Çatışma dikkatli olarak yönlendirilmelidir. Gelebilecek tepkiler değerlendirilmelidir. Başarılı yönler kuvvetlendirilmeli, başarısızlıktan kaçınılmalıdır.

İleri sürülen iddialar varsa kanıtlanması istenmelidir. Kararsızlıktan kaçınılmalı gereken kararlar vakit geçirmeden alınmalıdır. Gerekliliği zaman zaman takım çalışması yapılmamalıdır

Her satış çalışmasını takım oluşturma ile yapılmasına gerek yoktur. Özellikle satış hedeflerine ulaşan, sonuç alan ve bu sonuçlara yukarıda sıralanan sorunlar ortaya çıkmadan ulaşan profesyonel ve deneyimli kişilerin bulunduğu satış teşkilatlarında her zaman takım kurulması zorunlu değildir.

## Uygulamalar

### CANDER YAYINEVİ

Cander Yayınevi 35 yıl önce Bay Ahmet Cander tarafından kurulmuştur. Firma her türden kitap basmakla birlikte daha ziyade çocuk kitapları basan bir yayınevi olarak tanınır. Cander 1948-1968 yılları arasındaki yirmi yıllık dönemde sürekli olarak büyümüş ve işlerini geliştirmiştir. Kuruluşundan itibaren firma daima Cander ailesi tarafından yönetilmiştir.

Basılan kitaplar Babıali'deki diğer yayınevleri gibi dağıtım şirketleri ile kitapçevlerine ve diğer kitap satan satış noktalarına dağıtılmış, konunun pazarlama yönü ile Canderler fazlaca ilgilenmemişlerdir.

1980 yılında Ahmet ve Ayşe Cander çocuklarının olmaması, yaşlarının ilerlemesi ve kendileri için yeterli gelire sahip olmaları nedeni ile kitapçevini satmaya karar vermişler ve komşuları Gün Matbaacılık ve Dağıtım Ltd. Cander'i satın almıştır. Gün Matbaacılık ve Dağıtım Ltd. uzun zamandır çocuk kitapları dalma girmeyi planladığı için Cander'lerin matbaalarını satma kararları Gün için çok uygun ve kaçırılmaz bir fırsat olmuştur.

Gün Matbaacılık ve Dağıtım Ltd'nin sahibi Adnan İğdeli kendi ifadesi ile "işleri ile gırtlığına kadar dolu" olduğu için ve çocuk kitapları konusunda da pek fazla tecrübesi olmaması nedeni ile iki şirketi birleştirmek istememiş ve Cander'in yönetimini profesyonel bir yöneticiye vermeye karar vermiştir. İyi bir yönetici bulabilmek amacı ile uzun süre çaba harcadıktan sonra Nihat Sun'u Cander'e genel müdür olarak atamıştır. Aslında Nihat Sun'nun da çocuk kitapları konusunda tecrübesi yoktur. Nihat Sun bir süre bir ilaç firmasında, uzun bir süre de bir meşrubat firmasında pazarlama şef ve müdürü olarak görev yapmıştır. İğdec'i'nin diğer adaylar arasından Sun'u seçmesinin nedeni, Nihat bey'in önceki görevlerindeki atılğanlığı ve hazırladığı etkin reklâm kampanyaları ve üstün yönetim yeteneği olmuştur. Adnan İğdeli yeni matbaasını Nihat bey'e teslim ederken yaptığı kısa konuşma sırasında amacının onu kısa süre içinde Türkiye'de kendi konusunda en büyük yayınevi hâline getirmek olduğunu ifade etmiştir.

Cander'in halihazır durumunu inceledikten sonra, Nihat Sun, matbaanın kısa süre içinde Adnan bey'in beklediği gibi bir atılım yapabilmesi için, bazı acil önlemlerin alınması gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Herşeyden önce firmaya finansal açıdan çeki düzen verilmeli, para giriş ve çıkışları bir düzene sokulmalıdır. Bu amaçla Tijen Eroğlu'nu işe almıştır. Tijen büyük bir Holding'te uzun süre finansal analist olarak çalışmıştır. Babası eski bir mahalle arkadaşı olduğu için Nihat Bey Tijen'in profesyonel gelişimini yakından takip etmek imkânını bulmuştur ve onun Cander'e yararlı olacağından emindir. Nihat Bey Tijen'den özellikle çok sayıdaki tahsil edilememiş alacaklarla ilgilenmesini rica etmiştir.

Tijen'in işe alınmasından tam iki ay sonra Can Akbelen satış müdürü olarak işe başlamıştır. Can Akbelen'in işe alınmasındaki neden, satış işlerinin daha modem bir zihniyet ile yürütülmesini sağlamak ve özellikle dağıtım sisteminin reorganizasyonu arzusu olmuştur.

Cander eğer satış noktalarına dağıtım şirketlerinden yararlanmadan, kendi satış örgütü ile doğrudan doğruya ulaşabilirse, hem çocuk kitapları satışının ülke düzeyinde daha çabuk yaygınlaşacağı, hem de şirketin satış ve kârlılığının yükseleceği ümit edilmektedir. Dağıtım şirketleri her türlü kitap ve bunun yanında dergi, mecmua hatta gazete dağıtımını yaptıkları için, ülke çapında yaygın bir örgütlenmeye sahip olmalarına rağmen, çocuk kitaplarına hiç bir zaman özel bir önem vermemişlerdir.

Şimdi gelelim asıl üzerinde durmak istediğimiz probleme: İşe alınmalarından on dört ay sonra Can Akbelen "Artık bu işi halletmenin zamanı geldi" diyerek masasından kalkmış ve genel müdürün odasına doğru yönelmiştir. Hem koridorda yürüyor, hem de aylardır satış temsilcilerinin, finans bölümü yani Tijen hanım tarafından onaylanmayan kredilerini düşünmektedir. Satış personeli firmadaki ücret sisteminden de hoşnut değildir. Yalın komisyon sistemine göre çalışan satış temsilcilerinin eline, ne denli gayret gösterirlerse gösterebilirler, yeterli bir para geçmemektedir. Can bu durumu değiştirmek için, finans departmanının olumsuz tutumu nedeni ile üst yönetimi razı edememektedir.

Hırsıyla Nihat Sunun odasının kapışma vardığında çaycı genel müdürün odasından çıkmaktadır. "İçerde mi, girebilir miyim" diye sorar ve olumlu yanıt alınca içeri dalar. Nihat Bey gazetelere göz atmakta ve oldukça neşeli gözükmektedir. "Gel otur, hoş geldin, ne var ne yok?, bir şey içer misin?" der. Ancak Çan'ın çayla kahve ile kaybedecek zamanı yoktur. Hemen konuya girer.

"Bıktım artık Nihat Bey, ne zaman bir müşteri bir iki ay vade istese, tanıyamıyoruz. Veya müşterinin kredi talebi Tijen Hanım tarafından o kadar geç onaylanıyor ki, iş işten geçmiş oluyor. Sonuç: Müşterilerimizi kaybediyoruz, yenilerinin kazanamıyoruz. Şu Tijen Hanımı artık bir kenara çekseniz de satış olmadan bu firmanın da olmayacağını kendisine hatırlatsanız derim. Ödemede bir iki gün geciken müşterilerimize de göz açtırmıyor. Ticarettir, olur, herkes sıkışır. Bir iki gün opsiyon tanısa ne olacak, müşteriye gücendirme, kaçırmaya değer mi?"

(Tam Can sözünü bitirirken Tijen Hanım genel müdürün odasına girer)

"Can Bey, bütün söylediklerinizi duydum. Bir faks çekmek için Arzu Hanıma (genel müdür sekreterine) uğramıştım. İyi ki de gelmişim." Şimdi biraz da beni dinleyin bakalım : "Nihat Bey, sanıyorum Can Bey'e biraz finansın önemini hatırlatmanız gerekiyor. Sağ olsunlar Can Bey bu firmaya geleli beri prenslik rolünü bırakamadılar. Akşamları TV seyredeceklerine birkaç kitap bulup finans çalışsalar (sesinin tonunu artırarak, kıpkırmızı suratla) çok iyi olur. Sağlamış, bataklıkymış kendileri için fark etme, kimle olursa olsun satarlar. Yeter ki satış elemanları çok satsın, daha çok komisyon, prim alsın. Ben bütün müşterilerin kredi taleplerini karşılamak isterim, ama mecbur da değilim. Krediyi talep eden müşterinin buna uygun olması ve makul bir süre içinde borcunu ödeyebilmesi gerekir. Hele aylık faizin %5-6 olduğu bir dönemde kursa bakmayın isterse başbakan olsun kimseye 30 günden fazla vade tanımam. Bu firma 60 günlük, 90 günlük vadeleri kaldıramaz."

(Bu arada kapı açılır ve sekreter Tijen Hanıma faksın çekildiğini bildirir)

Tijen Hanım bir an durakladıktan sonra devam eder:

“Nerede kalmıştım? Ha evet, bence satamayan değil asıl parasını iyi kullanamayan bir firma fazla yaşamaz.”

Nihat Bey Can’a dönerek

“Can Bey, Tijen Hanım istihbaratını tamamlayana kadar biraz müşteriye oyalayamaz mısınız?” diye araya girer.

Can (ümitsizce) “Vallahi ne diyeceğimi bilemiyorum. Sanırım Tijen Hanım bizi batırmaya, satış kotalarımıza ulaşmamızı engellemeye çalışıyor.”

Size bazı müşterilerimizin bizden artık kitap satın almadığını, Doğu ve Güney Doğuya yaptığımız satışlarda ise önemli bir azalma olduğunu hatırlatmak zorundayım, bu gidişle Babıali’de bile zor satarız. Kepenkleri kapatır, kendimize yeni bir iş ararız.”

(Ve önde Tijen Hanım her ikisi birden Nihat Bey’in odasından ayrıldılar)

Tijen Hanım ve Can Bey ayrıldıktan sonra Nihat Bey oturup düşünmeye başlar. Her ikisinin de haklı olduğu noktalar vardır. Satış da önemlidir, finans da. Ancak Tijen’le Can’ın uyum içinde çalışmaları pek de kolay olmayacağı benzetmektedir.

*Kaynak: Mehmet Karafakıoğlu (2006), Örnek Olaylarla Satış Yönetimi, 3. Basım, Literatür Yayınları, İstanbul, s. 14-18.*

## Uygulama Soruları

1. Nihat Bey Tijen Hanımla Can Bey arasındaki çatışmayı nasıl önleyebilir? Bu konuda sizce nasıl bir yol izlenmelidir? Sizce bu olayda kim haklıdır?
2. Can Beyle Tijen Hanımı karşı karşıya getiren faktörler neler olmuştur?
3. Cander Yayınevine nasıl bir dağıtım politikasını tavsiye edersiniz?
4. Can beyle Tijen Hanımın aralarındaki sorunları Nihat Bey olmadan çözmeleri mümkün müdür? Mümkünse nasıl?

## **Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti**

Bu bölümde satış gücünde takım kavramının kapsamı ve önemi örnekler çerçevesinde kapsamlı olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda satış takımlarının önemi, takım olmanın gereklilikleri, takım oluşturma aşamaları ve bu takımdaki elemanların özellikleri ayrıntılı olarak ortaya konulmuştur.

Satış takımlarında önemli bir sorun olan çatışma konusu ayrıca kapsamlı olarak ele alınmıştır. Bu çerçevede çatışmaların sebepleri, çatışma türleri ve takımlarda meydana gelebilecek çatışmaları önlemenin kuralları incelenmiştir.



## Bölüm Soruları

**1. Aşağıdakilerden hangisi işletmelerin takım halinde çalışmasını gerekli kılan unsurlar arasında gösterilmez?**

- a) Bilginin çoğalması ve farklı bilgilere sahip çalışanlara gereksinim duyulması
- b) Verimliliği artırma ihtiyacı
- c) Üretim ve kaliteyi artırma ihtiyacı
- d) Motivasyonu artırma ihtiyacı
- e) Çalışanları iş tatminlerini azaltma

**2. i. Devamlılık**

ii. Deneme

iii. Başlangıç

iv. Düzenleme

v. Üretim

vi. Takımın niteliğini oluşturma

**Yukarıda verilen satış takımı oluşturma aşamaları aşağıdakilerin hangisinde doğru şekilde sıralanmıştır?**

- a) i, iv, ii, iii, v, vi
- b) iii, iv, ii, vi, v, i
- c) v, vi, iii, i, iv, ii
- d) iii, v, ii, iv, i, vi
- e) iv, i, ii, vi, v, iii

**3. Aşağıdakilerden hangisi satış takımlarının sahip olması gereken özellikler arasında gösterilemez?**

- a) Göreve odaklı çalışma
- b) Güçlü iletişim
- c) Geçmişe odaklı olma

- d) Yaratıcılık yeteneği
- e) Hızlı tepki

**4. Aşağıdakilerden hangisi, satış takımları içerisinde çatışmaya taraf olanlara göre çatışma türleri arasında yer almaz?**

- a) Bireylerle gruplar arasındaki çatışmalar
- b) Gruplar arası çatışmalar
- c) Örgütler arası çatışmalar
- d) Fonksiyonel çatışmalar
- e) Bölümler arası çatışmalar

**5. Aşağıdakilerden hangisi satış takımlarında çatışmaya neden olabilecek faktörler arasında yer almaz?**

- a) Amaçların farklılığı
- b) Birbirine bağlı görevler
- c) Kavram ve değerlerdeki farklılıklar
- d) Kişisel tarz ve geçmişteki farklılıklar
- e) Güçlü iletişim

**6. Aşağıdakilerden hangisi çatışma sebeplerinden biri değildir?**

- a) Yöntem benzerliği
- b) Paylaşılan kaynaklar
- c) Birbirine bağlı görevler
- d) Kavram ve değerlerdeki farklılıklar
- e) Kişisel tarz ve geçmişteki farklılıklar

7. \_\_\_\_\_, çatışma halindeki taraftarların fiilen gösterdiği davranışa işaret etmektedir.

**Yukarıdaki boşluğu tamamlayan en uygun seçenek aşağıdakilerden hangisidir?**

- a) Hissedilen çatışma
- b) Algılanan çatışma
- c) Potansiyel çatışma
- d) Açık çatışma
- e) Kurumsal çatışma

8. \_\_\_\_\_, çatışmaya konu olan tarafların olayları ve durumu algılama tarzları ile ilgilidir.

**Yukarıdaki boşluğu tamamlayan en uygun seçenek aşağıdakilerden hangisidir?**

- a) Kapalı çatışma
- b) Algılanan çatışma
- c) Duygusal çatışma
- d) Açık çatışma
- e) Potansiyel çatışma

9. Örgüt içinde henüz mevcut olmayan ancak çatışmaya neden olabilecek durumlar söz konusu olduğunda \_\_\_\_\_'nin varlığından söz edilebilir.

**Yukarıdaki boşluğu tamamlayan en uygun seçenek aşağıdakilerden hangisidir?**

- a) Algılanan çatışma
- b) Hissedilen çatışma
- c) Rol çatışması
- d) Kapalı çatışma
- e) Potansiyel çatışma

**10.** Çatışmanın olabileceği koşulların, çatışmanın derece ve şiddetinin, çatışma çözüm yollarının sosyal sistem tarafından belirlendiği, tarafların bir çatışma halinde nasıl davranacaklarının, hangi yöntemleri izleyeceklerinin ayrıntılı olarak belirlendiği durumu ifade eder.

**Yukarıda tanımı verilen kavram aşağıdakilerden hangisidir?**

- a) Duygusal çatışma
- b) Rol çatışması
- c) Kurumsal çatışma
- d) Amaç çatışması
- e) Algılanan çatışma

**Cevaplar**

1)E, 2)B, 3)C, 4)D, 5)E, 6)A, 7)D, 8)B, 9)E, 10)C

## **12. SATIŞ GÜCÜ PERFORMANSININ DEĞERLENDİRMESİ VE KONTROLÜ**

## **Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?**

- 12.1. Satış Performansının Değerlendirilmesi
  - 12.1.1. Satış Performans Değerlendirilmesinin Kapsamı
  - 12.1.2. Performans Değerlendirme Teknikleri
  - 12.1.3. Performans Rehberliği Görüşmesi
  - 12.1.4. Yıllık Performans Değerlendirmesi
  - 12.1.5. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar
  - 12.1.6. Performansı Etkileyen Boyutlar
  - 12.1.7. Satış Temsilcilerine Danışmanlık Yapmak
  - 12.1.8. Değerlendirme Sistemi Gerçekten Gerekli mi?
- 12.2. Satış Gücü Kontrolü
  - 12.2.1. Gözetim ve Kontrol Kavramları
  - 12.2.2. Gözetim, Kontrol ve Geriye Bildirim
  - 12.2.3. Kontrol İşlevi Hangi Elemanlardan Oluşur?
  - 12.2.4. Satıcıların Faaliyetlerinin Kontrolü
  - 12.2.5. Kontrolün Yararları
  - 12.2.6. Satış Kontrol Sorunları

## **Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular**

1. Satış gücü performansının değerlendirilmesi neden gereklidir? Performans değerlendirmede dikkate edilecek noktalar ve yöntemler nelerdir?

2. Satış gücü kontrolünün kapsamı nedir? Kontrol sürecinin aşamaları nelerdir?

3. Satıcıların performans değerlendirilmesinde ne tip hatalardan kaçınılmalıdır?  
Tartışınız.

### **Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri**

<b>Konu</b>	<b>Kazanım</b>	<b>Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği</b>
Satış performansının değerlendirilmesi	Satış performansı değerlendirmenin önemini ve kapsamını kavramak	Konu ilgili kavramları araştırmak ve tartışmak yolu ile elde edilecektir.
Satış gücü kontrolü	Satış gücü kontrolünü, yararlarını ve sorunlarını anlamak	Konu ilgili kavramları araştırmak ve tartışmak yolu ile elde edilecektir.



## **Anahtar Kavramlar**

- Satış performansı
- Performans değerlendirme teknikleri
- Biçimsel değerlendirme
- Biçimsel olmayan değerlendirme
- Başarı ölçekleri
- Performans rehberliği görüşmesi
- Değerlendirme sistemi
- Satış gücü kontrolü
- Gözetim
- Kontrol
- Kontrol süreci

## Giriş

Satış raporları, satış yönetimi bilgi sistemi gerekli fakat satış temsilcilerin tam olarak kontrolü için yetersizdir. Çünkü çok iyi satış raporu yazan, fakat oldukça kontrolsüz satış teşkilatı olabileceği gibi, hiç rapor yazdığı halde, satış yöneticileri tarafından çok sıkı denetlenen ve çok başarılı satış teşkilatları da vardır. Satış temsilcilerini rahatsız etmeyecek fakat yapılan yanlışları da işin bütününe zarar vermeden ortaya çıkartacak sürekli bir kontrol sisteminin kurulması gerekir. Satış temsilcilerinin kontrolü, satış yönetimi süreci içinde yer alan temel bir yönetim görevidir. Kontrol, planlanan amaçlar ile gerçekleştirilen faaliyetlerin karşılaştırılması ve meydana gelen sapmaların düzeltilmesi sürecidir. Satış temsilcisini tam olarak denetleyemeyen bir yönetici ise, satış etkinliğini kaybetmiş demektir.

Satış temsilcisi satış hedeflerine erişemiyor ve yapması gereken satış görüşmelerinin yarısını gerçekleştiriyorsa veya önemli ve büyük bir müşteriyi neredeyse kaybedecek kadar ihmal ediyorsa, bunun anlamı satış yöneticisinin bu satış temsilcisi üzerindeki kontrolünü kaybetmiş demektir. Bu nedenle satış yöneticisi, satış temsilcilerinden yapmasını istediği konuların ne olduğunu çok iyi bilmesi ve bunların yapılmasını sağlamalıdır.

Planlama – Uygulama – Kontrol – Geriye Bildirim şeklinde planlanması gereken süreç bu bölümde kapsamlı olarak ele alınmaktadır.

## **12.1. Satış Performansının Değerlendirilmesi**

İşletmede bireysel başarıyı; "kişinin kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi" şeklinde tanımlamak mümkündür. Başarı değerlendirme ise, satış elemanlarının kendilerinden bekleneni ne ölçüde gerçekleştirdiğinin tespit edilmesi için yapılan çalışmaların planlanması ve uygulanması sürecidir.

Satış elemanının etkililiği satış faaliyetinin belirlenen amaçlara, standartlara ve kotalara uygun biçimde gerçekleştirip gerçekleştirmediğinin kontrol edilmesi için başarı değerlendirme gereklidir. Başarı değerlendirme sonuçları kullanılarak, satış elemanı ihtiyacı belirlenebileceği gibi, rotasyon, koordinasyon, kariyer sistemi konularında karar vermede isabet oranı artırılabilir.

### **12.1.1. Satış Performans Değerlendirilmesinin Kapsamı**

Satış temsilcisinin değerlendirilmesi konusu, satış performans değerlendirilmesi veya başarı değerlendirilmesi olarak ifade edilir. Performans değerlendirilmesi, satış temsilcisinin önceden saptanan standartlara uyup uymadığının ölçülmesidir. Tanım olarak performans değerlendirilmesi, satış temsilcilerinin performansını veya başarısını önceden bu amaçla saptanmış standartlarla karşılaştıran bir ölçme sürecidir.

Performans değerlendirilmesi, satış yöneticileri tarafından yapılması güç, uygulaması zor olduğu düşünülen önemli bir görevdir. Performans değerlendirilmesinin zorluğu, satış temsilcisinin işindeki başarısını veya performansını değerlendirmek kadar, değerlendirme sonuçlarının yönetici tarafından satış temsilcisine kişisel görüşme olarak aktarılması zorluğundan kaynaklanır. Satış temsilcisine, satışıdaki başarısı konusunda doğru ve zamanında bilgi verilmesi gerekir. Performansı uygun olmayan satış temsilcilerinin işten çıkarılması gerekebilir. Satış temsilcisinin duygusal olmayan bir tarzda, nazik, soğukkanlı, tartışmadan ve mevcut iş kanunlarına uygun bir biçimde işten çıkarılması satış yöneticisinin görevlerindedir.

İşletmede iyi düzenlenmiş bir satıcı değerlendirme sisteminin kurulması, satıcıların ücretlendirilmesinin tutarlı ve dengeli olmasını sağlayacaktır. Vasıflı personelin değerlendirilmesi yönetim için her zaman zor bir konudur. Satıcıların değerlendirilmesi ise diğer personele göre daha zordur. Çünkü işletmenin satış gücünün kendine özgü nitelikleri vardır.

#### **12.1.1.1. Performans Değerlendirmenin Amacı**

Performans değerlendirilmesi satış temsilcisinin başarısını değerlendirmesi yanında, satış temsilcisinin insan olarak yeteneklerinin belirlenmesi, ölçülmesi ve geliştirilmesi sürecidir. Performans değerlendirilmesi, uygulandığı durumun koşulları göz önünde bulundurularak, doğru zamanda, yönetici ve satış temsilcilerinin birbirleriyle sürekli iletişim sağlanarak yapıldığı takdirde daha etkili olabilir, mükemmel bir performans değerlendirme yöntemi yoktur.

Performans değerlendirme tekniklerinden hangisinin uygulanması gerektiği ve uygulanması satış yöneticisine ve personel yöneticisinin sorumluluğudur. Performans değerlendirme yönteminin saptanması, planlanması ve zamanlaması personel yöneticisine aittir. Satış temsilcileri ile değerlendirme görüşmelerinin yapılması ve önerilerin yapılması satış yöneticisine aittir. Önemli olan satış temsilcisinin verimliliğini artırmak, işletme amaçları ile satış amaçlarını uyumlaştırmaktır.

Uygulamada kullanılan performans değerlendirme tekniklerinden bazıları, Standart puanlandırma cetvelleri, davranışlara dayalı puanlandırma cetvelleri, kritik olaylar, amaçlara göre yönetim, öz değerlendirme, karşılaştırma listeleridir.

### **12.1.1.2. Performans Değerlendirmenin Yararları**

Satıcıların değerlendirilmesinin amacı, satıcının şirketteki değerini yükseltmek olmakla birlikte, bu programdan kişinin kendisi de yararlanacaktır. Etkinlik derecesinin ve başarılarının artmasıyla satış yapmaktan duyduğu kişisel haz da fazlaşacaktır. Satıcılar da şeflerinin kendileri hakkındaki iyi kötü düşüncelerini öğrenmek ister. İyi bir değerlendirme görüşmesiyle satıcı, kendi satış yeteneğini öğrendiği kadar yönetici de bir lider olarak kendi etkinlik derecesi hakkında bilgi sahibi olur.

- Satış temsilcisi kişisel olarak isteklerini açıklayıp, amaçlarını ve yönünü belirtebilir.
- Yönetici, satış temsilcilerinin gelişmesiyle yakından ilgilendiğini belirtebilir.
- İşletmeye sadık ve istekli bir satış temsilcisine sahip olduğunu açıklayabilir.
- Satış temsilcisinin ihtiyaç duyduğu eğitim ve geliştirme alanlarının belirlenmesini sağlar.
- Daha fazla performans göstermek isteyen satıcılara destek olur.
- Satış temsilcisine yöneticinin kendisi hakkındaki görüş ve uyarılarını iletme ve belgeleme fırsatı sağlar.
- Satış temsilcisinin gelişme ve ilerlemesini kayıt ederek izlenmesini sağlar.
- Satış temsilcilerinin terfi ve teşvik edilmesi için temel oluşturur.

### **12.1.1.3. Performans Değerlendirmenin Anlamı ve Çeşitleri**

Performans değerlendirmesi bir ölçme sürecidir, bu değerlendirme süreci ile satış temsilcisinin eğitimi, geliştirilmesi, ücretlendirilmesi, tayini, terfisi veya uyarılması gibi önemli konularda tarafsız karar alınması ihtiyacını karşılamış olur.

Performans değerlendirilmesi resmi (formal) veya gayri resmi (informal) olmak üzere ikiye ayrılır.

- Gayri resmi değerlendirme, satış temsilcisinin yönetici tarafından her gün değerlendirilmesidir. Yönetici satışların iyi yapılıp yapılmadığını zamanında görürse bunu satıcıya hemen söyleyebilir. Satış temsilcileri yöneticilerine fikirlerini de sorabilir. Gayri resmi olarak yapılan değerlendirme konuşmaları satıcılarda arzu edilen performansı güçlendirir ve arzu edilmeyen performansın alışkanlık şekline dönüşmesine engel olur.

- Resmi olarak düzenli aralıklarla yapılan değerlendirme ise doğrudan satış temsilcilerinin işlerinde gösterdikleri performans üzerine yoğunlaşır. İşletmede işlerin ve satışların iyi gidip gitmediğinin tarafsız bir ölçüsüdür. Resmi performans değerlendirmesi altı aylık, yıllık veya her satış dönemi için ayrı ayrı yapılabilir.

#### **12.1.1.4. Değerlendirme Ne Kadar Sık Yapılmalı?**

Değerlendirme işlemi, satıcının belirli gereksinimlerine uydurulması gerektiğinden, değerlendirmenin sıklığı kişilere göre değişir.

Örneğin yeni ve deneyimsiz bir satıcı sahadaki çalışmasının ilk altı ayında, aylık değerlendirmelere iyi biçimde cevap verebilir, yılın geri kalan kısmında da üç ayda bir değerlendirme yapmak uygun olur. İşe alışkın satıcıların ise yılda bir kez değerlendirilmesi yeterli olabilir. En yaygın uygulamalar yıllık ve altı aylık değerlendirmelerdir.

Değerlendirme işlemlerinin uzun aralıklarla yapılması, işin hem yönetici hem satıcı tarafından samimi ve verimli bir bilgi akışından çok sıkıntılı bir iş olarak görülmesi tehlikesini ortaya çıkarır.

#### **12.1.1.5. Satıcıların Değerlendirilmesinde Temel İlkeler**

Satıcıların değerlendirmesi resmi ve düzenli bir biçimde yapılırsa iyi sonuç alınabilir. Sonuç almak için düzenlenen bir değerlendirme programında, şu temel konular yer almalıdır:

- a) Satıcının kendisi: Becerileri, alışkanlıkları, tutumları
- b) Satış kayıtları: Satış için harcanan çabalar ve sonuçta elde edilenler
- c) Geliştirme programı: Satıcının ilerlemesini sağlayacak ve çalışmalarını yeniden yönlendirecek satış kayıtlarını iyileştirmek.

Tarafsız bir değerlendirme; satıcının gösterdiği çaba, elde ettiği sonuçlar, satış rakamlarını etkileyen dış etkenler gibi konulara cevap arayan bir nitelikte olmalıdır. Değerlendirme, kaydedilmiş verilerin ve gözlenebilir niteliklerin ölçülmesiyle sınırlıdır.

#### **12.1.1.6. Biçimsel Olmayan Değerlendirme**

Satış temsilcisi yöneticisinin performansı hakkında ne düşündüğünü merak eder. Değerlendirme yaparken satış rakamlarını ve diğer istatistikî veriler kullanılır. Bu somut hedefler yanında önemli olan diğer kriterler şunlardır:

- Satış temsilcisi öğrenmeye istekli olmalıdır. Kendisini geliştirmede sabırsız ve talimatlara açık olmalıdır.
- Satış temsilcisi işinden mutluluk duymalıdır. Coşkulu, heyecanlı, işine ilgili, motivasyonlu olmalı, uzun vadeli hedefleri gözden kaçırmamayı başarabilmelidir.
- Satış temsilcisi planlama yeteneğine sahip olmalıdır. Zamanını verimli kullanabilmeli, her gün, hafta ve aynı çalışmasını görüşmelerini önceden planlayabilmelidir.
- Satış temsilcisi etkili bir satış görüşmesi yürütebilmelidir. Bir satış görüşmesinin bütün bölümlerini nasıl etkili bir şekilde yürüteceğini bilmelidir.

### **12.1.1.7. Biçimsel Değerlendirme**

Biçimsel değerlendirme altı ayla bir yıl arasında değişen daha uzun bir zaman süresini kapsar ve özel olarak hazırlanmış formlar gerektirir. Bir formun değeri üzerinde yazan enformasyondadır. Eğer enformasyon yanlış yada eksik verilirse değerlendirme bir anlam taşımayacak, onu hazırlamak, tartışmak ve analiz etmek için geçen zaman kaybedilmiş olacaktır. Şirkete ve satış temsilcisine zarar verebilecek sonuçlar ortaya çıkacaktır.

Biçimsel değerlendirmeye hazırlık sürekli bir görevdir. Her satış temsilcisi için bir dosya tutulmalı, yıl boyunca performansını değerlemede temel olabilecek özel kanıtlar dosyada tutulmalıdır. Bu kanıtlar yazışmalar, telefon görüşmeleri ve satış temsilcileriyle ilgili gözlemlerden ortaya çıkar. Kanıt yokluğunda satış temsilcisine söylenenler haksız bir eleştiri gibi gelebilir. Yönetici saptamalarını somut örneklerle desteklemelidir.

### **12.1.1.8. Satıcıların Başarı Ölçekleri**

İşletmeler satıcıların başarı düzeylerini belirlerken çeşitli özelliklerini göz önünde bulundururlar. Uygulamada kullanılan, satış başarı ölçeklerinden bazıları şunlardır:

- Aylık veya günlük satış görüşmeleri
- Ortalama sipariş değeri
- Müşteri sipariş sıklığı
- Ulaşılan kota yüzdesi
- Satılan farklı ürünlerin sayısı
- Satışa göre yapılan kar
- İade edilen malların yüzdesi
- Satılan her ürüne göre reklam maliyetleri

- Yeni müşterilerin sayısı

Satış temsilcisinin ilerleme gösterip göstermediğini ölçmek için değerlendirmesi gereken diğer önemli konular şunlardır:

- Güçlü bir motivasyonun varlığı ve işine ve geleceğine düzgün bir yaklaşım
- Satış hacminde ve kazançta sürekli artış kaydetmek
- Yöneticinin yönlendirmeyi gerekli gördüğü alanlarda kesin iyileşme
- Artan sayıda iyi potansiyele sahip müşteri geliştirmede kesin ilerleme
- Sürekli yeni müşteri geliştirme
- Sorumluluk almaya, yöneticinin yokluğunda bölgede gergin durumlarla baş etmeye ve yöneticinin önerdiği yeni yöntem ve fikirleri denemeye istekli olma
- Kişisel yaşamını başarıyla düzenleme yeteneği

### **12.1.2. Performans Değerlendirme Teknikleri**

Performans değerlendirmesi üç aşamadan oluşur.

- Belirleme Süreci
- Ölçme Süreci
- Geliştirme Süreci

#### **Belirleme Süreci:**

İş tanımlamaları, satış temsilcisinin işindeki en önemli noktaları gösterdiği için performans planlamasına başlangıç olarak kullanılır. Satış temsilcisinin satışla ilgili hangi davranışının önemli olduğu ve buna göre kabul edilebilir performansın ne olduğu yönetim tarafından belirlenir.

#### **Ölçme Süreci:**

Satış temsilcisinin davranışlarının nasıl izleneceğini ve hangi ilkelere göre değerlendirileceğini belirler.

#### **Geliştirme Süreci:**

Satış temsilcisinin zaman içinde başarısının gelişmesini temsil eder. Genel olarak, satış temsilcisinin güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmek, mevcut performansı yükseltmek için, geliştirilmesi gereken konuları ortaya çıkarmak için bilgi toplanmasını ifade eder. Geliştirme

sürecinin amacı, satış temsilcilerinin gelecekteki performanslarını etkilemek ve geliştirmek için, liderlik ve rehberlik tekniklerinin kullanılmasını sağlamaktır.

Performans değerlendirilmesi sırasında yöneticinin görevi, satıcılarına yardımcı olmak, motive etmek, yol göstermektir. Performans değerlendirilmesi kişilerin duygusal yönleri veya kişilik özellikleriyle ilgili değildir, satış temsilcilerinin gerçek olarak gösterdiği ve yönetici tarafından izlenebilir satış sonuçlarıyla ilgilidir.

Satıcıların değerlendirilmesi konusunda başlıca aşağıdaki tip değerlendirmeler gerçekleştirilir:

- Satıcıların değerlendirilmesinde çok kullanılan bir yöntem, *değerlenmek istenen satıcının firmanın diğer satıcılarıyla karşılaştırılmasıdır*. Ancak bu kıyaslama bölgesel imkânlar, iş yükleri, tecrübe dereceleri, rekabet şartları, teşvik edici faktörler eşit olmadıkça yanıltıcıdır.

- Satıcılıkta çok uygulanan diğer değerlendirme yöntemi de *satıcının cari faaliyetlerinin geçmişteki faaliyetleri ile karşılaştırılmasıdır*. Satıcının ne şekilde gelişme gösterdiği daha dolaysız olarak anlaşılabilir.

- Çoğu firma, *satıcının fiili sonuçlarını, bölgesinde gerçekleştirmesini umduğu sonuçlarla karşılaştırmak ister*.

- Satıcıların değerlendirilmeleri, bilgilerinin, kişiliklerinin, motivasyonlarının değerlendirilmesini de içerir. Bu satıcının kalitatif olarak değerlendirilmesidir. Bilgi açısından firmaları, mamuller, müşteriler, rakipler, bölgeler, sorumlulukları ile ilgili bilgileri ölçülebilir, şahsiyetleri ile ilgili davranış şekilleri, görünüşleri, konuşma tarzları ve mizaçları ölçü alınabilir.

### **12.1.2.1. Performans Değerlendirmenin Planlanması**

Performans planlaması, rehberlik ve değerlendirme programı, satış temsilcisine işindeki performansını bildirmeyi, satış temsilcisinin başarısı konusunda satış temsilcisi ile yöneticisi arasında iletişimin sağlanmasını ve satış temsilcisinin gelişmesi için nelere ihtiyacı olduğunun belirlenmesini amaçlar.

Performans planlaması yapan bir yönetici, işletmenin ve satış bölümünün amaçlarını bilir. Satış temsilcisinin yeteneklerini, kuvvetli ve zayıf yönlerini tanır. Her farklı satış görevi için sorumlulukları belirler. Amaçlar üzerinde satış temsilcisiyle birlikte karşılıklı anlaşma sağlar. Satış hedeflerini ve kişisel hedefleri yazılı olarak sıralar, performans planının son şeklini satış temsilcisine açıklar. Çıkabilecek engelleri ve nasıl aşılabileceğini gösterir. En az üç ay sonra olmak üzere, bir sonraki yapılacak ilk performans değerlendirme toplantısının zamanını saptar.



Performans amaçları açık, basit, belirli kelimelerle yazılır. Amaçlar, ölçülebilir davranışlar ile açıklanır. Amaçların gözlenmesi mümkün değilse, ölçülmesi de mümkün değildir. Amaçlar erişilebilir olmalıdır. Amaçların gerçekleşmesi için aylık, iki aylık, üç aylık, altı aylık, yıllık veya belli satış dönemini kapsayan zamanı sınırı konur. Satış temsilcisi her amaca ne zaman erişmesi gerektiğini de bilir.

### **12.1.3. Performans Rehberliği Görüşmesi**

Performans rehberliği, belirlenen amaçlara göre satış temsilcilerinin hangi oranda ilerlediklerini bilmek üzere düzenli aralıklar ile satış temsilcileriyle yapılan toplantılardır. Performans rehberliğinin anlamı, hangi konularda mükemmel, hangi konularda gelişmeye ihtiyaçları olduklarının satıcılara bildirilmesidir.

Performans rehberliği toplantısı, yöneticinin, satıcısına performansını geliştirmesi için yardım etmesi, sorunlarıyla ilgilenmesi, destek olması ve teşvik etmesi için iyi bir fırsat sağlar. Performans rehberliği toplantıları için yöneticilere tavsiyeler şunlardır.

- Toplantılar düzenli bir şekilde yönetilmelidir.
- Herhangi bir performans problemi erkenden belirlenmelidir.
- Rehberlik toplantısı birkaç gün önceden bildirilerek planlanmalıdır.
- Yönetici, performansın tespitinde ihtiyaç olan belgeler ve sorunlarla ilgili bütün bilgi ve malzemeyi toplamalıdır.
- Konuya başlama konuşması, konuya yaklaşım, konuşmanın sonucu önceden düşünülmelidir, belgelerin incelenmesi toplantısı yapılmalıdır.

### **12.1.4. Yıllık Performans Değerlendirmesi**

Yıllık değerlendirme toplantısı bir rehberlik toplantısıdır. Diğer değerlendirme toplantılarından farklı tarafı, sadece bir önceki toplantıya göre ulaşılan sonuçları değil, bütün bir yılın özetlenmesini kapsar. Satış amaçlarının hangi oranda gerçekleştiği ve bu hedeflere ulaşırken karşılaşılan engel ve zorlukların konuşulmasına bu noktada önem verilir.

### **12.1.5. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar**

İnsanlar söz konusu olduğunda ihtiyaç, duygu, değer yargısı ve kişisel tutumlar işe karışır, bu yüzden insanlarla ilgili uygulamalar mükemmel olamaz. Yönetici tarafından yapılan performans değerlendirmesinde satış temsilcisinin kişisel sorunları ile performans sorunlarını karşılaştırmamalıdır. Bu sebeple yöneticiler de performans değerlendirmesi yapma konusunda işletme içi eğitim alırlar.

Yöneticiler değerlendirme sürecinde bazı hatalar yaparlar. Eğer bir yönetici bu hataların ne olduğunu bilirse tekrarlanmasını önleyebilir. Böylece performans değerlendirmesinden daha fazla yararlanır.

Performans değerlendirmesi sırasında yapılan hatalar aşağıdaki gibidir:

### Tek İlke

Satış temsilcisini tek bir ilkeye göre değerlendirmektir. Satış temsilcileri birçok görevi aynı anda yapmak zorundadır. En çok göze çarpan tek bir konuya göre değerlendirme yapmak hatalı ve haksız değerlendirmeye yol açar.

### Yumuşak Tutum

Satış temsilcilerini mutlu etmek ve çatışma çıkmasını önlemek için herkesi başarılı şeklinde değerlendirmektir. Satış temsilcilerinin gelişmesi için onlara bilgi verilmesinin önemini unutan bir yaklaşımdır.

### Katı Yaklaşım

Satış temsilcilerini motive etmek veya zorlamak için herkesi hak ettiğinden düşük düzeyde değerlendirme eğilimidir.

### Hale Etkisi

Satış temsilcisinin tek bir iyi ya da kötü özelliğini dikkate alarak, bütünüyle iyi yada kötü olarak değerlendirmektir. Satıcıların gelişmelerine yardımcı olmaz.

### Nesnel Olmamak

Yöneticinin değerlendirme yaparken kişisel ve sübjektif düşüncelerini işe karıştırmasıdır. Yönetici ölçülebilir ve nesnel konular üzerine yoğunlaşmalı ve değerlendirme yapmalıdır.

### Ortalama Değerlendirmek

Herkesi vasat (ortalama) değerlendirme eğilimidir. En çok yapılan değerlendirme hatasıdır. Herhangi bir yükümlülük altına girmek veya sorumluluk almamak için yapılır.

### Önyargılı Olmak

Değerlendirmenin ırk, renk, kıdem, cinsiyet, dış görünüş, yaş, kişisel duygular düşünceler ve önyargılara göre yapılmasıdır. Değerlendirmenin yönünü değiştirir ve olumlu sonucu etkiler.

### Yakın Tarih Hatası

Değerlendirmeyi en yakın zamanda olan bir başarı, olay veya davranışa göre yapmaktır.

### Fark etmeme Hatası

Yöneticinin iyi veya kötü dışında arada kalan özelliklerinin fark edilmemesidir. Yöneticinin yetersizliğinden kaynaklanır.

#### Rekabetçi Değerlendirme

Satış temsilcisinin hiçbir zaman satış yöneticisinden üstün olamayacağına inanarak herkesi düşük değerlendirmektir.

#### Benzerlik Hatası

Aynı okuldan mezun olmak, daha önce aynı şirkette çalışmak gibi nedenlerle kendine yakın bulunan satış temsilcisinin yüksek değerlendirilmesidir.

#### Önceki Değerlendirmeleri Tekrarlamak

Yeni bir değerlendirme yapmak yerine önceki kayıtlara göre bir değerlendirme yapmaktır.

#### Sadece Kuralları Uygulamak

Satış temsilcisinin dosyasındaki eksikleri tamamlamak ve sadece işini yapmış olmak için şirket kuralları gereği değerlendirme yapmaktır.

### **12.1.6. Performansı Etkileyen Boyutlar**

Performans sonucunu etkileyen boyutlar, performans standartları, performans tercihleri, sorunları ve performans geliştirmeyi etkileyecek zaman boyutunu da dâhil ederek gösterilebilir.

Performansı iyileştirme çabaları, yardım, destek ve teşvik yetersiz kalırsa, performansı iyi olmayan bir satış temsilcisi için yöneticinin son çaresi işten çıkartmadır. İşten çıkarmanın ilk adımı sözlü uyarıdır. Satış temsilcisinin savunması alındıktan sonra yapılmalıdır. Sözlü uyarının amacı işten adam çıkartmak değil, adam kazanmaktır.

Belirlenen zaman süreci içinde düzelmeyen satıcılara resmi bir uyarı yazısı ile işin ciddiyeti açıklanır. Uyarı yazısı iş kanununa uygun bir şekilde yazılmalıdır, personel müdürü bu konuda satış müdürüne yardımcı olmalıdır.

Eğer yazılı olarak verilen süre içinde satıcıda yine düzelme olmazsa, soğukkanlı, duygusal olmayan bir tarzda, tartışmaya girmeden ve savunma yapmadan durum anlatılır. Bu konuşmada amaç, işten çıkarılan satış temsilcisinin onurlu bir şekilde işten ayrılmasını sağlamaktır.

### **12.1.7. Satış Temsilcilerine Danışmanlık Yapmak**

Performansı yükseltmek için üç yöntem kullanılır. Birinci yöntem, satış temsilcilerine bilgi ve beceriler konusunda eğitim vermektir. İkincisi satış temsilcisi ile birlikte saha

ziyaretleri yaparak antrenörlük yapmaktır. Performansı yükseltecek üçüncü yöntem ise danışmanlık yapmaktır. Danışmanlık, işin kendisinden kaynaklanmayan, satış temsilcisinin satış başarısını ters yönde etkileyen bir sorunla ilgili yapılan kişisel görüşmedir. İşe karşı uyumsuzluk, arkadaşlarına karşı düşüncesizlik, ev düzeninde bozukluk, kıyafete dikkat etmemek gibi sorunlar ortaya çıktığı zaman uygulanır.

Danışmanlık, antrenörlük ve satış eğitiminden farklı olarak, kişinin kendisiyle ilgilenir. Antrenörlük ve eğitim gerçek olgularla ilgilenir. Satış yönetiminde danışmanlık satış temsilcisinin kendisine yardımcı olmasına yardım etmektir. Uygulamanın zorluğuna rağmen kurallara uygun bir danışmanlık görüşmesi yapılarak işi bırakabilecek veya işten çıkarılabilecek satış temsilcilerini kazanmak mümkün olabilir.

Danışmanlık yapılmasının ilk adımı olarak danışmanlığın yapılıp yapılmamasına karar vermektir. Bilgi ve beceri yetersizliğinden kaynaklanan zayıflıklarla, daha derin kişisel problemlerin belirtisi olan zayıflıkların farkını anlayabilmek önemlidir. Örneğin çekingen bir satış temsilcisi itiraz eden müşterilere satış yapmakta zayıf kalıyorsa, itiraz ve karşılama tekniklerinin eğitimi tek başına yeterli olmayacaktır. Bu durumdaki satış temsilcisine eğitim vermek yerine çekingenliğinin farkına varmasını sağlamak gerekir.

### **12.1.8. Değerlendirme Sistemi Gerçekten Gerekli mi?**

Firmaların çoğunda çalışanların yıllık değerlendirilmesi sisteminin çok iyi işlemediği görülür. Bu konunun öneminden şüphe duyanlara karşı iddia, satış elemanlarının kazancını değerlendirme sistemi olmadan artırmayı denemesi, yöneticinin kendi vazgeçilmezliğini tehlikeye sokmaktır.

Değerlendirme konusundaki sorun yöneticilerin bunu bütünsel bir süreç, idari bir araç olarak görmemelerinden kaynaklanır. Bu sebeple değerlendirme işi bir sonraki yıllık değerlendirme toplantısı için biriktirilmiş form ve sonuçlar olmaktan ileri gidemez. Satış yöneticileri hedeflere göre yönetim ilkeleri önemli bir role sahiptir. Kolektif değerlendirme sistemleri aynı zamanda hedeflere göre yönetimin temel ihtiyaçlarını karşılar.

Sonuç olarak, iyi düzenlenmiş bir değerlendirme programını başlatabilmek ve izleyebilmek için aşağıdaki basamakları uygulamak gerekir.

- Satıcılara göre en uygun iş standartları saptanmalı.
- Satıcının, bölge koşullarına göre uyarlanmış başarı düzeyi kayıtları derlenmeli.
- Satıcıların, mesleki ve kişisel nitelikleri listesi yapılmalı.
- Satıcıların başarı düzeyini artıracak özel bir program geliştirmek için bulunulan noktalar değerlendirilmeli.

- Satıcıya verilen notlar hakkında konuşularak doğru ve adil olduğu kabul ettirilmeli.

- Satıcı için düzenlenen geliştirme programı takdim edilmeli ve onayı alınmalı.

## **12.2. Satış Gücü Kontrolü**

Bu bölümde önce, genel olarak kontrol kavramının, satış yönetiminde ne anlama geldiği incelenecektir. Sonra, kontrolün neden gerekli olduğu ve kontrolün yapılması konuları incelenecektir. En son olarak da, gerek kontrol ile gerekse satış yönetimi ve diğer nedenlerle ilişkili olarak, satıcıların geribildirim süreci açıklanacaktır.

### **12.2.1. Gözetim ve Kontrol Kavramları**

Gözetim, satış yöneticisinin satış başarısını sağlaması için satış gücünü izlemesi ve amaçlara yöneltmesidir. Gözetim, aynı zamanda kontrol ve teşvik unsurları olan iş başında eğitimidir. Gözetim, bir anlamda satıcının başarısının niteliksel görünüşüne önem veren sürekli bir faaliyettir. Diğer yandan kontrol, ise satıcının başarılarının niceliksel görünüşü üzerinde yoğunlaşmıştır.

Kontrolün tersine gözetimin nedenleri çeşitlidir. Oysa kontrol az veya çok biçimsel bir süreçtir. Gözetim ise satışın insanlarla ilgili yönü üzerinde durur. Bu nedenle gözetim:

- Satıcının, şirket politikalarını ve siparişlerini yerine getirmesini sağlamak;
- Önemli satış durumlarında gerekli geriye bildirim ve teknik yardımı vermek;
- Satıcıyla doğrudan iletişim kurarak bilgi toplamak
- Eğer gerekiyorsa satıcıyı iş başında eğitmektir.

Genellikle gözetim, kişisel gözetim ve yazılı raporlarla yapılan gözetim olmak üzere ikiye ayrılır. Kişisel gözetim, satış yöneticisinin satış teknikleri, insan ilişkileri, eğitim yöntemleri ve yönetim ilkeleri gibi konularda özel eğitim görmesini gerektirir. Öte yandan raporlar, gözetimin daha az maliyetleri bir şeklidir.

Gözetimi yapan yöneticinin fonksiyonları;

- İş çevresinin yaratılması,
- Başarı standartlarının belirlenmesi
- İnsan kaynaklarının geliştirilmesi
- Satıcı ile satış yönetimi arasında bir iletişim bağlantısı kurulması ve
- Bir yorumlama ve uygulama politikasıdır.

Gözetime çok benzeyen bir kavramda satıcıların kontrolüdür. Yöneticinin, üst yönetimin kendisinden beklediği işlere ve kararlaştırılmış hedefleri gerçekleştirmek üzere adamları için ve onlarla birlikte yapması gereken işlere hâkim olmasını sağlayan bir sistemdir.

Satış yönetimi sürecinde, önce planlama aşamasında gelecekte yapılacaklar bugünden kararlaştırılır. Kararlaştırılan konular yönetimin fonksiyonlarını uygulanarak sonuç alınmaya çalışılır. Ulaşılan sonuçlar ile planlanan işlerin kararlaştırılması ise, kontrol olarak tanımlanan satış yönetimi faaliyetleridir.

Aşağıdaki şekilde satış kontrolü sürecinin temel unsurları gösterilmiştir. Yapılan planlama ile uygulama arasında bir fark söz konusu ise, bu fark geriye bildirim ile planlama aşamasına dönülerek yönetim sürecine yeniden başlanmasını gerektirir.



Şekil 12.1: Satış Kontrolü Süreci

### 12.2.2. Gözetim, Kontrol ve Geriye Bildirim

Satış gücünün geriye bildirim bir satış elemanının temel fonksiyonlarından birisi olan, işletmenin müşterilerine ve rakiplerinin faaliyetlerine ilişkin bilgileri ulaştırması için kullanılır.

Satış gücünün geriye bildirim ile firmaya sağladığı bu bilgiler ayrıca stratejik planlamada yüksek düzeydeki yöneticiler tarafından da kullanılır. Rakiplerin faaliyetleriyle şirket politikaları ve ürünlerine karşı müşterilerin tepkilerini ve diğer bilgileri işletme yönetimi bilmek istemektedir.

İşte bu nedenle, satış bilgi akış sistemi içinde satış gücü geriye bildirim, işletme açısından da oldukça önemlidir.

### 12.2.3. Kontrol İşlevi Hangi Elemanlardan Oluşur?

Bir bölge satış yöneticisinin bir dizi hedefler belirlediğini ve bu hedeflerden birinin, belli bir satış miktarına ulaşmak olduğunu varsayalım.

Bölge satış yöneticisi, bu hedefe ulaşmak için bir faaliyet planı geliştirir ve aynı zamanda, gerekiyorsa bölge organizasyonunda da gerekli değişiklikleri yapar. Örneğin, satıcıların görev yerlerini değiştirir. Sonra da, satıcılar ve öteki organizasyon birimleri arasında gerekli koordinasyonu sağlar.

Daha sonra, satış yöneticisi, kararlar alarak ve emirler vererek planı uygulamaya koyar. Satıcılar planı uyguladıklarında belirli birçok sonuca ulaşırlar. Bu sonuçlara ilişkin bilgiler yöneticiye doğru akar ve yönetici bu bilgileri değerlendirir. Başka deyişle, hedef ve uygulama planı ile alınan sonuçları karşılaştırır.

Eğer, sonuçlar hedefe ve plana uygunsa, satıcı hedefe ulaşacak demektir, planda bir değişiklik yapılması gerekmez. Eğer değerlemede hedeften sapmalar olduğu belirlenirse, planda düzeltmeler yapılması veya yeniden bir plan geliştirilmesi söz konusu olur. Sonuçta, yeni kararlar alınır ve yeni emirler verilir. Satıcılar bu yeni planı ve emirleri uygulamaya başlarlar. Şüphesiz, yeni uygulamalar yeni sonuçlar ortaya çıkar. Bu yeni sonuçlara göre de değerlemeler yapılır. Böylece kontrol işlevi sürüp gider.

#### **12.2.4. Satıcıların Faaliyetlerinin Kontrolü**

Satıcıların kontrolü, satıcıların uzun devrede satış bölgeleri içinde firmanın piyasa payının kârlı bir şekilde gelişmesini sağlayacak mahiyette, satış hacmi ve satış giderleri arasında gerekli dengeyi kurabilmelerine yardımcı olabilmelidir.

Satış gücü performansı kontrolü, düzenli aralıklarla uygulandığı zaman, bir satış yöneticisinin mevcut ve muhtemel sorunları tanımlanmasına, bu sorunların nedenlerini belirlemesine yardımcı olabilir. Bu bir dikey (derinliğine) denetim olup yönetim, önemli pazarlama fonksiyonlarına derinlemesine bakabilir. Çünkü satış gücü yönetimi, çok yönlü bir nitelik taşır. Denetçinin birçok örgüt dışı ve örgütler arası unsuru değerlendirmesi gerekir. Satış yönetiminin dört temel unsuru vardır. Bu unsurlar kontrolün temel sorularını kapsamaktadır:

**1. Satış Yönetimi Çevresi:** Satış yönetimi çevresinin denetimi, gerek örgüt dışı, gerekse işletmenin satış yönetimi, politika ve uygulamalarını etkileyen örgütler arası unsurların her ikisinin birden incelenmesini kapsar.

**2. Satış Yönetimi Planlama Sistemi:** Denetçi ilk önce yazılı bir satış yönetimi planının olup olmadığına bakmalıdır. İkinci olarak planlama sürecindeki etkin olmayan konuları belirlemelidir. Bu yazılı planın uygulanmasını araştırmalıdır. Üçüncü olarak satış bölümü kontrol sistemini değerlendirmelidir. Bu inceleme, satış yöneticisine bölümün amaçlarına ulaşmasını sağlayacak bir geriye bilgi akışı vermelidir.

**3. Satış Yönetimi Örgütünün Değerlendirilmesi:** Satış gücü yönetimi denetiminde üçüncü aşama satış yöneticilerin incelenmesini kapsar.

**4. Satış Yönetimi Fonksiyonları:** Satış gücü yönetimi denetiminde son aşama, satıcıları etkileyen çeşitli satış yönetimi fonksiyonlarının ayrıntılı olarak incelenmesini kapsamaktadır.

Satış yöneticisi, yönetim görevini yaparken üç ayrı alanda kontrol işlevini yürütür. Satış temsilcilerinin, davranışlarını, tutumlarını ve çalışma düzenlerini denetler. Bu konulardan ilki, satış temsilcilerinin genel davranışlarıdır. Yönetici, temsilcilerinin davranışlarını, görünüşlerini ve hareket tarzlarını işletmenin standartlarına uygun duruma getirir. İkincisi Satış temsilcilerinin tutumlarıdır. Satış temsilcilerinin, çalıştıkları işletmeye, işlerine ve müşterilerine karşı içten bir saygı göstermeleri sağlanır. Satış temsilcilerinin denetlendiği konulardan üçüncüsü, satış temsilcilerinin çalışma düzenleridir. Satış yöneticisi, satış temsilcisinin günlük çalışma düzenlerini kontrol eder. Hedefler saptar, görev verir ve satış temsilcisinin gösterdiği gayretlere göre kendisini yeniden yönlendirir. Satış temsilcileri, iş disiplinine aykırı hareket ettikleri takdirde onları kişisel olarak, derhal ve kesin bir şekilde uyarır.

#### **12.2.4.1. Satıcıları Kontrolde Kontrol Noktalarının Belirlenmesi**

Satış teşkilatı, genellikle, fonksiyonlara, mal çeşidine, bölgelere göre veya mal ve bölge esasına göre dairelere ayrılmış bulunurlar. Satış teşkilatı her ne şekilde organize edilmiş olursa olsun, satıcılar daima teşkilatın müşteriler ile direkt teması sağlayan en alt kademesinde yer alacaktır. Ancak dairelere ayrılma şekline göre, ya bir mal yöneticisinin veya bir bölge satış şefinin yahut belli bir satış şefinin yönetimi altında görev yapacaklardır. İşte satıcının firmaya karşı sorumluluğunu savunduğu bu ilk yönetim kademesi, satıcının ilk kontrol noktasını meydana getirir. Bu kademede satıcıların belirli aralıklarla yönetime sundukları faaliyet raporları birer kontrol aracı olarak kullanılabilir.

Satıcıların doğrudan sorumlu oldukları ilk yönetim kademesinde kontrol edilmeleri gerekli olmakla beraber yeterli değildir. Satıcıların kontrolü görevinin organizasyonun üst kademelerine doğru satış teşkilatının üst kademe yöneticisine kadar uzatılması gerekir. Ancak organizasyonun en alt yönetim kademesinde satıcıların kontrolü daha sık aralıklarla ve doğrudan olduğu halde, teşkilatın üst kademelerine çıkıldıkça zaman içinde satıcıların kontrolü frekansı daha düşük ve herhalde dolaylı olmak zorundadır.

#### **12.2.4.2. Satıcıları Kontrolde Uygulanabilecek Başlıca Kontrol Kriterleri**

Satıcıların kontrolünde kullanabilecek başlıca kontrol kriterleri, Satış Miktarı Standardı, Direkt Satış Masrafları Standartları, Brüt Satış Karı Standardı ve Zaman ve Verim Standartları olarak başlıca dört grup içinde sınıflandırılabilir.

Satıcının tayin edilen satış miktarı standardına ulaşabilmek için yapmak zorunda kalacağı harcamaların önceden tayin edilmesi hâlinde direkt satış masrafları standardı elde edilmiş olur. Direkt satış masraflarını satıcının ücret ve/veya komisyon, seyahat giderleri, gerektiğinde müşterileri ağırlama giderleri ve benzeri alt bölümlere ayırıp her masraf çeşidi



için ayrı bir standardın tayini mümkün olduğu gibi, firmanın özelliğine bağlı olarak bütün bu masrafları kapsayan satıcının toplam direkt satış masrafları standardının tespit edilmesi de mümkündür.

Satıcıların kontrolünde dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, satış miktarı standardı ile direkt satış masrafları standardının birlikte göz önüne alınmasının şart olduğudur. Bu açıdan satıcıların direkt satış masrafları ile satış miktarı arasında,

#### Satışçının Direkt Satış Masrafları

#### Satışçının Satış Miktarı

tarzında bir oran tayin edilebilir. Satıcının iktisadiliği adı verilebilecek bu oranın, standarda göre, yüksekliği kadar, satıcının satış bölgesine hâkimiyetini sağlayamayacak kadar düşüklüğü de satış içi başarısız bir sonuç sayılmalıdır.

Satıcıların kontrolünde kullanılacak bir kontrol kriteri grubu da Zaman ve Verim Standartları olarak isimlendirilebilir. Zaman ve Verim standartları, satıcının önceden belirlenmiş satış miktarı standardına ulaşmada harcaması gerekli zamanın ve göstermesi gerekli gayretin ne olması lazım geldiğini tayin eden kontrol kriterleridir. Aslında satıcının daha önce saydığımız standartlara uymasının firma açısından yeterli olduğu, onun zamanını ve emeğini nasıl planlaması lazım geldiğini gösteren zaman ve verim standartlarına ihtiyaç bulunmadığı iddia edilebilir. Ancak zaman ve verim standartlarına ihtiyaç bulunmadığı iddia edilebilir. Ancak zaman ve verim standartlarının bir kontrol aracı olarak kullanılmaları, öncelikle, firmanın satıcıdan beklediği işin mahiyetini detaylandırması sebebiyle, onun görevini daha iyi anlamasına imkân vermektedir. Bunun yanında daha az zaman ve emek harcayarak belli satış miktarı, direkt satış masrafı ve brüt satış karı standardına ulaşabilen bir satıcı ile aynı standartlara daha fazla zaman ve emek harcayarak ulaşabilen bir satıcının bir tutulması da doğru değildir. İşte zaman ve verim standartları satıcılar arasındaki bu farkın görülebilmesi ve onların değerlendirilmelerinde göz önüne alınabilmesini mümkün kılmaktadır.

#### **12.2.4.3. Satıcıları Kontrolde Uygulanan Yöntemler**

Satıcıların kontrolünde uygulanan iki yöntemden birincisi ve en çok uygulananı, satıcıların cari faaliyetlerinin geçmiş faaliyetleri ve/veya diğer satıcıların faaliyetleri ile karşılaştırılması yöntemidir. Bu ele alış tarzına kısaca "*Satıcıların Analizi Yöntemi*" denir.

Satıcıların kontrolünde kullanılabilen bu metot daha çok geçmişe dönük satış analizlerine dayanmaktadır. Böyle bir kontrolün amacı ve faydası, satıcının zaman içindeki gelişimini kontrol etmek, zayıf kaldığı noktaları açığa çıkarmak ve satıcılar arasında mukayeseler yapmak suretiyle başarı derecelerine göre sınıflandırarak satıcıları teşvik edici vasıtaların kullanılmasında dayanak noktalarını tayin etmek olabilir. Bugüne kadarki faaliyetleri ile değerlendirilen bir satıcının gelecekte de aynı düzeyde kalacağını söylemek imkânsızdır. Başka bir deyişle, satıcıların kontrolünde, geçmiş faaliyetlerinin analizi faydalı

olmakla beraber, bunun yanında gelecekte satıcının ulaşmasını istediğimiz hedefleri tayinde yeterliliği iddia edilemeyecektir.

Satıcıların kontrolünde diğer bir yol, onların gelecekteki faaliyetleri için, kontrol amacına uygun standartların tayini ve satıcı faaliyette bulunurken bu standartlara göre durumunun ne olduğunun gözetimi yöntemidir. Kontrol kriterleri mahiyetindeki satış standartlarının önceden tayinini gerekli kılan bu ele alış tarzına “**Satış Standartları Yöntemi**” denir. Satış standartları yöntemi ile satıcıların kontrol edilmesi, yöneticiye, satıcının faaliyetlerinde zayıf kaldığı noktaları, sebepleri ile birlikte gösterecektir. Satıcının faaliyeti esnasında sürekli gözetimini de gerekli kıldığından, neticede satıcının noksanlarını kısa zamanda giderici tedbirlerin alınmasına da imkân bulunabilecektir. Bunun yanında kontrol kriterleri, satıcıların faaliyet devresi içinde ulaşmaları gerekli hedefler mahiyetinde tespit edilmiş olacağından, yeterli teşvik vasıtaları ile de desteklendiği takdirde, satış standartları yönteminin uygulanması, satıcıları teşvik edici bir rol de oynayabilecektir.

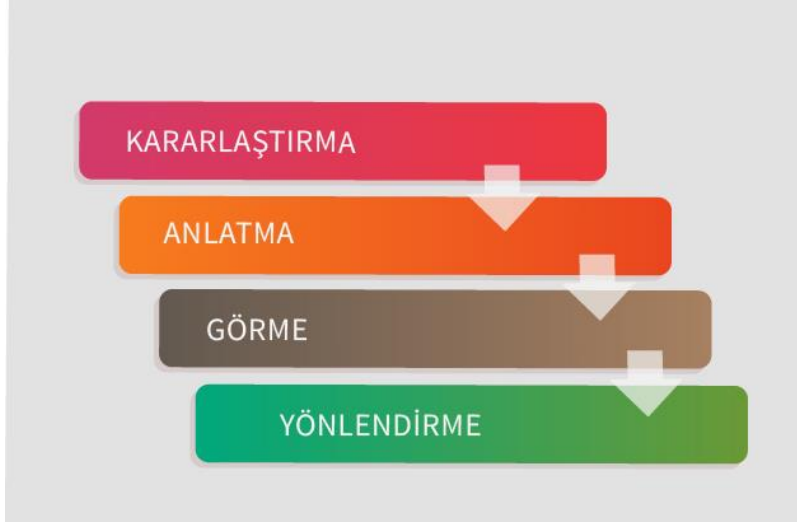
Satıcıların kontrolü için uygulamada kullanılan bir başka araç ise satış kotalarıdır. Satış kotaları, satıcıların değerlendirilmesi, teşvik edilmesi, satış amaçlarının belirlenmesi, satış maliyetleri düşürme hedeflerinin yanı sıra satış bütçelerine bağlı olarak satıcıların kontrolünü de sağlar.

Satış elemanlarının hazırladıkları satış raporları, işletme yöneticileri için kontrol ve gözetimle ilgili gerekli bilgileri sağlayacak önemli bir diğer araçtır. Satış raporlarının amacı muhasebe raporlarının amacının aynısıdır. Bu amaç, yöneticilerin etkin kararlar alabilmeleri ve başarılı olabilmeleri için, doğru bilgiyi, doğru biçimde, doğru yerde ve tam zamanında elde edebilmelerini sağlamaktır.

#### **12.2.4.4. Satış Kontrol Sürecinin Aşamaları**

Satış temsilcilerinin sahadaki satış çalışmalarını denetleme işlemi dört aşamadan geçer:

- Satış temsilcilerinin hangi hedeflere ulaşacağını ve bu hedefleri elde edebilmek için hangi faaliyetleri yerine getireceğini kararlaştırmak.
- Satış temsilcilerinin amaçlarını, belirli görevlerini ve her bir satış temsilcisinin neleri, ne şekilde yapacağını anlatmak.
- Satış temsilcilerinin, kendilerinden beklenen işleri yapıp yapmadığını yerinde görmek.
- Satış teknikleri uygulamasında veya müşteri ilişkileri gibi konularda yanlış tarafa giden satış temsilcilerini yönlendirmek.



**Şekil 12.2:** Satış Temsilcilerinin Kontrolünde Aşamalar

#### **12.2.4.5. Satış Temsilcilerinin Eleştirilmesi ve Düzeltilmesi**

Satış temsilcilerinin düzeltilmesi, satış disiplininin sağlanması ile mümkün olabilir. Satış disiplini, belirli kurallar izlenerek yürütülen bir yönetim faaliyetidir. Olumlu disiplin sağlama için yöneticinin uygulayacağı yöntemlerden bazıları şunlar olabilir:

- Satış temsilcilerinin davranış biçimlerini belirleyen ilkeleri, kuralları ve düzenlemeleri iyi kavrar, bunların gerekli olduğuna inanır ve öncelikle kendisi, işletmenin davranış biçimlerini belirleyen ilke, kural ve düzenlemelerine uyar.
- Bütün satış takımını tanır ve hiç bir ayrıcalık gözetmeksizin hepsine adil bir şekilde davranır.
- Satış temsilcilerinde “bir takıma ait olma ve işe bağlılık” duygularını geliştirir.
- Satış takımına yeterli bilgi akışı sağlar. Onları uygun bir şekilde eğitir.
- Kendisine verilen yetkileri dikkatli ve aşırıya kaçmadan uygular.
- İstisnai (kural dışı) olayları disiplin sağlamak için kullanmaz.
- Satış temsilcilerinin kişisel sorunlarını disiplin konusu yapmaz.
- Satış temsilcileri arasında güven duygularını geliştirir. Kuşkulu durumlar yaratmaz.
- Hata yapan satış temsilcisini grubun içinde uyararak küçük düşürmez.
- Hataları önlemeye çalışır. Fakat yapılabilecek hataları kabul etme olgunluğuna da sahiptir.

- Boş kalmanın sorun yaratacağının bilincinde olduğu için Satış temsilcileri için uygun işler bulur.

- Satış temsilcileri arasındaki temel kişilik farkları nedeniyle, disiplin sorunlarının birbirine benzemediğini bilir.

### **12.2.5. Kontrolün Yararları**

İlk olarak kontrol, satış yönetim sürecinin mevcut güçlü ve zayıf yanlarını belirler. Böylece güçlü yanların pekiştirilmesi, zayıf yanların elenmesi sağlanır.

İkinci olarak bu kontrol, yönetime yalnızca sorunların tanımlanarak doğru hareket yöntemlerinin belirlenmesi olarak değil; şirketin dinamik bir piyasa yapısına uyabilmesi için, çeşitli dış çevre koşullarının tanımlanması olarak da yardımcı olabilir. Ayrıca yalnızca bugünün satış yönetimi sorunlarına öneriler getirerek, değil geleceğin çevre koşullarıyla ilgili önleyici nitelik taşıyan öneriler getirir.

Üçüncü olarak, kontrolün düzenli ve sürekli oluşu satış gücü yönetiminin gerek işletme içi, gerekse işletme dışındaki kişilerle olan ilişkilerinde yönetime yardımcı olur. Kontrol ayrıca ekonomik, politik, rekabet koşulları, gibi dış çevre güçlerinin, işletme yönetimi tarafından anlaşılmasına yardım eder. Böylece firmanın satış yönetim sürecinin başarısı olumlu yönde etkilenmiş olur.

Dördüncü olarak, kontrol işletmenin şimdiki ve gelecekteki koşullarına göre satış yönetimi sürecinin değişik faaliyetlerinin uygun ve yeterli olarak nasıl hesaplanabileceğini belirler. Bu hesap, çeşitli faaliyetlerin nasıl düzeltileceğine ilişkin önerileri kapsar.

### **12.2.6. Satış Kontrol Sorunları**

Satış temsilcilerinin kontrolü sırasında genel olarak işletme ile ilgili olan sorunlar da mevcuttur. Prof. Dr. Kemal Tosun'un Yönetim ve İşletme Politikası kitabında belirttiği genel kontrol sorunları satış yönetimine de uygulanabilir:

- Satış temsilcilerinin değerlendirilmesi için önceden belirlenmiş satış hedefleri birçok işletmede yoktur.

- Satış temsilcilerinin yöneticileri tarafından bilinçli olarak sahada ve satış sırasında izlenmesi alışkanlığı gelişmemiştir.

- Sahadan yönetime düzenli ve sağlıklı bilgi akışı olmadığı için yöneticiler olan biten hakkında gerekli bilgileri elde edemezler.

- Kontrol için gerekli olan, aşağıdan yukarıya bilgi ve düşünce akışının özel bir şekli olan raporlamadan gereği ölçüde yararlanılmaz.

- Satış planlaması, satış tahmin yöntemleri, satış bütçesi ve satış programları gibi temel kontrol araçlarını uygulama konusunda yöneticiler yetersiz kalırlar

- Satış kontrolü için gerekli çağdaş kantitatif teknikler ve bilgisayar programlarından yeterince yararlanılmamaktadır.
- Muhasebe, finans, istatistik ve matematik gibi kantitatif yöntemlerden yararlanacak maddi ve beşeri imkânlar işletmelerimizin bazılarında mevcut değildir.
- Satış temsilcilerinin kontrolü, bir düzeltme ve iyileştirme amacı yerine, cezalandırma için kullanılmaktadır.
- Satış standartlarını belirleyen, uygulayan ve kontrol edenler arasındaki beşeri ilişkiler tam olarak kurulamamıştır.

## Uygulamalar

### ÇÖZÜMLTD.

Çözüm Ltd. her türden müşteriye ihtiyaç duyduğu programları üreten bir bilgisayar yazılım şirkettir. Çözüm Ltd. kendi ürettiği programlar yanında paket programlar ve müşterinin ihtiyaç duyduğu her türlü bilgisayar, yazıcı ve bunlarla ilgili donanımı pazarlar. Şirket için önemli olan müşteriye tam olarak tatmin etmektir. Aksi takdirde çok sayıda rakibin bulunduğu bilgisayar pazarında yaşamak mümkün değildir. Bu nedenle bir müşteri şirkete geldiğinde kendisi ile uzun süre görüşülür. Neye ihtiyacı var? İleride neye ihtiyacı olabilir? Maddi olanakları nelerdir? Buna göre kendisine gelişme potansiyeli en fazla, maliyeti en düşük seçenekler sunulur. Örneğin bir şirkete geçen yıl çok iyi şartlarla temin edilen 25 adet Intel Pentium 90 bilgisayar bir süre önce düşük bir bedelle daha hızlı Pentium 166 modeline dönüştürülmüştür.

Bir şirkete bir muhasebe programı sağlanırken tüm muhasebe işlemleri en küçük detayına kadar incelenir, en uygun muhasebe programı satılır veya özel olarak hazırlanır. Bu nedenle satış temsilcilerinin sürekli müşterileri ziyaret etmeleri, onlara yeterince vakit ayırmaları zorunludur. On beş satış temsilcisinin her biri bu konuda tam bir uzmandır. Altı tanesi İ.T.Ü Elektronik Fakültesi'nden mezundur. İşe son girenlerden biri de yine aynı üniversitenin Matematik Mühendisliği bölümünü bitirmiştir. Diğerleri de, biri hariç, benzeri yüksek okullardan mezun olmuşlardır. Sadece Fevzi Taş, Marmara Üniversitesi İdari ve Ticari Bilimler Fakültesinden mezundur. Ancak bir sohbet sırasında aslında mühendis olmayı arzu ettiği, biraz babasının ısrarı, biraz da üniversiteye giriş sınavlarına yeterince iyi hazırlanmadığı için arzu ettiği eğitimi yapamadığını söylemiştir.

Çözüm Ltd. satış temsilcilerine maaşları dışında satışlar üzerinden belli bir komisyon öder. Geçen yıl şirketin satışları 14 milyar TL olarak gerçekleşmiştir. Bu rakam şirketin kuruluş yılı, yani iki yıl öncesinin tam beş katıdır.

Başarılı bir firma olmasına rağmen, şirket sahibinin teknik kökenli olması nedeni ile bugüne değin Çözüm Ltd.'de satış temsilcilerinin denetimi için belirli bir yöntem geliştirilmemiştir. Şirket sahibi Ahmet Bey vakti oldukça diğer vilayetlerdeki satış temsilcilerini ziyaret etmiş veya onlar senede bir iki kez İstanbul'a gelmişlerdir. Bu görüşmeler her zaman dostça bir bilgi alışverişi şeklinde olmuştur.

Dilaver Türker Çözüm Ltd.'de satış müdürü olarak göreve başlayınca satış kadrosunu denetleyemediği takdirde işinde başarılı olamayacağını, daha önceki işinden örnekler vererek Ahmet Bey'e anlatmış ve Ahmet Bey ona: "Bu konuda uzman sensin, ne gerekiyorsa yap" demiştir. Bunun üzerine Dilaver Bey Çözüm Ltd. için kısa, üç maddeden oluşan aşağıdaki satış denetim programını geliştirmiştir.

1. Satış Kotası: Gelecek yıldan itibaren her satış temsilcisi için geçmiş yıl satışları temel alınarak bir satış kotası konacaktır. Satış hedefleri belirlenirken satış temsilcilerinin ve

muhasebe müdürü gibi şirket görevlilerinin görüşleri alınacak ancak son söz Dilaver ve Ahmet Beylerin olacaktır.

2. Müşteri Ziyaretleri: Satış bölgeleri büyüklük itibarıyla farklı olmakla birlikte, her satış temsilcisi günde ortalama 2-3 müşteri ziyareti gerçekleştirmelidir.

3. Satış Giderleri: Geçmiş yıllara ilişkin giderler ve diğer firmalardaki uygulamalar dikkate alındığında satış temsilcilerinin satış giderleri Türk lirası cinsinden gerçekleştirdikleri satışların yüzde ikisini aşmamalıdır.

Bu plan Ahmet Beyin daveti üzerine ilk defa tüm temsilcilerin katılımı ile gerçekleştirilen “Satış Temsilcileri Toplantısında” satış temsilcilerinin bilgi ve onayına sunulmuş ve kotaların fazla yüksek olduğunu ileri süren bazı temsilcilerin itirazlarına rağmen kabul edilmiştir. Gelecek yıl için gerçekleşmesi arzu edilen değerler ekteki Tablo 1’de (1) no.lu kolonda yer almaktadır.

Nihayet bir yıl geçtikten sonra gerçekleşen satışlar ve bunların beklenen satışlara oranı ise Tablo 1’ de (2) ve (3) no.lu sütunlardaki gibidir. Satış giderleri, bu giderlerin gerçekleştirilen satışlara oranı ve bir günde ziyaret edilen müşteri sayısı ise Tablo 2’ de (4), (5) ve (6)’nci sütunlarda yer almaktadır.

Bu verilerden Dilaver Bey şu sonuçları çıkarmıştır:

1. Altı satış temsilcisi kendilerine verilen satış hedeflerine ulaşmış veya bu hedefleri aşmış, diğer dokuz temsilci kotalarını tutturamamıştır.

2. Üç satış temsilcisi; Sami Üstün, Nur Ezgü ve Ahmet Er kendilerine verilen kotaların ancak yüzde yetmiş kadar satış yapabilmişlerdir.

3. Dört satış temsilcisinin; Vefa Bal, Sami Üstün, Nuri Okan ve Nedim Kılıç, giderleri gerçekleştirdikleri satışların yüzde üçüne eşit veya yüzde üçünden de yüksektir.

4. Altı satış temsilcisi, Vefa Bal, Sami Üstün, Sadi Onuk, Ahmet Er, Nedim Kılıç ve Seniye Vasıf arzu edilen sayıda müşteri ziyaret etmemişlerdir. Bunlara ilişkin ziyaret ortalaması hedef alınan oran olan 2.5’in altında kalmıştır.

**Tablo 1: Satışlar**

SATIŞLAR (TL)	(1) Tahmin Edilen Satışlar	(2) Gerçekleşen Satışlar	(3) Gerçekleşme Oranı 2/1 (%)
Vefa Bal	1.013.000	1.063.200	105.0
Sami Üstün	944.200	657.400	69.6
Haluk Ger	931.800	793.800	85.2
Nuri Okan	854.000	736.000	86.2
Ayşe Özgür	900.000	1.160.400	128.9

Fevzi Taş	1.088.400	1.329.600	122.2
Nur Ezgü	1.166.000	812.800	69.7
Sadi Onuk	1.229.400	1.026.800	86.4
Hami Pak	1.045.200	925.400	88.5
Hadiye Pak	959.200	1.020.800	106.4
Ahmet Er	1.276.200	767.600	60.1
Sinan Su	941.200	1.181.000	125.5
Ramiz Aydın	864.600	1.164.000	134.6
Nedim Kılıç	864.200	825.600	95.5
Seniye Vasıf	971.400	905.000	93.2
<b>TOPLAM</b>	<b>15.048.800</b>	<b>14.369.400</b>	<b>95.5</b>

**Tablo 2: Satış Giderleri**

Satış Giderleri (TL)	(4) Satış Giderleri	(5) Satışlar Oranı (4/2) (%)	(6) Satış Ziyaretleri (Günde ortalama)
Vefa Bal	31,516	3	2
Sami Üstün	23,93	3,6	1,3
Haluk Ger	22,4	2,8	3,1
Nuri Okan	24,36	3,3	3,3
Ayşe Özgür	13,392	1,2	2,5
Fevzi Taş	21,368	1,6	3
Nur Ezgü	21,432	2,6	3,9
Sadi Onuk	10,056	1	2,1
Hami Pak	13,512	1,5	2,7
Hadiye Pak	18,984	1,9	2,9
Ahmet Er	16,576	2,2	1,8
Sinan Su	23,744	2	3
Ramiz Aydın	19,872	1,7	3,5
Nedim Kılıç	25,944	3,1	2,1
Seniye Vasıf	15,552	1,7	2,3
<b>TOPLAM</b>	<b>302,638</b>	<b>2</b>	<b>2,6</b>

Kaynak: Mehmet Karafakıoğlu (2006), Örnek Olaylarla Satış Yönetimi, 3. Basım, Literatür Yayınları, İstanbul, s. 129-131.



## Uygulama Soruları

1. Dilaver Bey bu verilere göre ne yapmalıdır? Görüşünüzü açıklayınız.
2. Satış temsilcilerinden özellikle hangilerinin dikkati çekilmelidir? Yeterince başarılı olmamalarına ne gibi faktörler neden olmuş olabilir? Bu faktörler belirlenebilir mi? Bu satış temsilcilerinin verimliliği arttırılabilir mi? Ne yapmak gerekir? Tartışınız.
3. Bu denetim metodunun eksik tarafları nelerdir? Siz olsanız bu metodu ileriki yıllarda da kullanır mıydınız? Görüşünüzü açıklayınız.

## **Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti**

Bu bölümde satış performansı ve bu performansın değerlendirilmesi konuları ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Bu çerçevede performans değerlendirme teknikleri, performansı etkileyen boyutlar ve değerlendirme sistemleri ayrıntılı şekilde incelenmiştir.

Satış gücü kontrolü de incelenen diğer önemli bir konudur. Bu kapsamda satıcı faaliyetlerinin kontrolü süreci ve bu sürecin yararları tartışılmıştır.

## Bölüm Soruları

**1. Aşağıdakilerden hangisi satıcıların performans değerlendirmesinin yararları arasında gösterilemez?**

- a) Satış temsilcisi kişisel olarak isteklerini açıklayıp, amaçlarını ve yönünü belirtebilir.
- b) Satış temsilcisinin ihtiyaç duyduğu eğitim ve geliştirme alanlarının belirlenmesini sağlar.
- c) Daha fazla performans göstermek isteyen satıcıların motivasyonu azalır.
- d) Satış temsilcisinin gelişme ve ilerlemesini kayıt ederek izlenmesini sağlar.
- e) Satış temsilcilerinin terfi ve teşvik edilmesi için temel oluşturur.

**2. Satış performansının biçimsel olmayan değerlendirme ilkelerine dair aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır?**

- a) Satış temsilcisi öğrenmeye istekli olmalıdır.
- b) Satış temsilcisi işinden mutluluk duymalıdır.
- c) Satıcı, coşkulu, heyecanlı, işine ilgili, motivasyonlu olmalı, uzun vadeli hedefleri gözden kaçırmamayı başarabilmelidir.
- d) Satış temsilcisinin planlama yeteneğine sahip olması gerekmez.
- e) Satış temsilcisi etkili bir satış görüşmesi yürütebilmelidir.

3. i. Aylık veya günlük satış görüşmeleri

ii. Ortalama sipariş değeri

iii. Müşteri sipariş sıklığı

iv. Satılan farklı ürünlerin sayısı

v. Satışa göre yapılan kar

vi. Yeni müşterilerin sayısı

**Satıcıların başarı ölçekleri arasında yukarıdakilerden hangileri yer alır?**

a) i, ii, v

b) ii, iv, vi

c) i, ii, iii, v

d) i, ii, iv, v, vi

e) i, ii, iii, iv, v, vi

**4. Satış performansının değerlendirilmesinde satıcının dikkat edecekleri ve yaptığı eylemlere dair aşağıdaki yargılardan hangisi yanlıştır?**

a) Güçlü bir motivasyonun varlığı ve işine ve geleceğine düzgün bir yaklaşım

b) Satış hacminde ve kazançta artış kaydetmek

c) Yöneticinin yönlendirmeyi gerekli gördüğü alanlarda kesin iyileşme

d) Artan sayıda iyi potansiyele sahip müşteri geliştirmede kesin ilerleme

e) Sorumluluk almaya, yöneticinin yokluğunda bölgede gergin durumlarla baş etmeye ve yöneticinin önerdiği yeni yöntem ve fikirleri denemeye isteksiz olma

**5. Satış performansının değerlendirilmesi üzerine yapılan planlamalarda dikkat edilecek unsurlara dair aşağıda yer alan ifadelerden hangisi yanlıştır?**

- a) Performans amaçları açık, basit, belirli kelimelerle yazılır.
- b) Amaçların gözlenmesi mümkün değilse, ölçülmesi de mümkün değildir.
- c) Amaçların gerçekleşmesi için aylık, iki aylık, üç aylık, altı aylık, yıllık veya belli satış dönemini kapsayan zamanı sınırı konur.
- d) Amaçlar erişilemez olmalıdır.
- e) Satış temsilcisi her amaca ne zaman erişmesi gerektiğini de bilir.

**6. \_\_\_\_\_ değerlendirme, düzenli aralıklarla yapılır ve doğrudan satış temsilcilerinin işlerinde gösterdikleri performans üzerine yoğunlaşır. İşletmede işlerin ve satışların iyi gidip gitmediğinin tarafsız bir ölçüsüdür. Bu performans değerlendirmesi altı aylık, yıllık veya her satış dönemi için ayrı ayrı yapılabilir.**

**Yukarıdaki boşluğu tamamlayan en uygun seçenek aşağıdakilerden hangisidir?**

- a) Sayısal
- b) Açık
- c) Kapalı
- d) Resmi
- e) Gayri resmi

**7. I. Geliştirme programı**

**II. Satış kayıtları**

**III. Satıcının kendisi**

**Sonuç almak için düzenlenen bir değerlendirme programında yukarıdaki konulardan hangisi/ hangileri yer almalıdır?**

- a) Yalnız I
- b) Yalnız II
- c) I ve II
- d) II ve III

e) I, II ve III

**8. Aşağıdakilerden hangisi satış temsilcisinin ilerleme gösterip göstermediğini ölçmek için değerlendirmesi gereken konulardan biri değildir?**

a) Güçlü bir motivasyonun varlığı ve işine ve geleceğine düzgün bir yaklaşım

b) Satış hacminde ve kazançta sürekli azalış kaydetmek

c) Yöneticinin yönlendirmeyi gerekli gördüğü alanlarda kesin iyileşme

d) Artan sayıda iyi potansiyele sahip müşteri geliştirmede kesin ilerleme

e) Sürekli yeni müşteri geliştirme

**9. I. Belirleme Süreci**

II. Ölçme Süreci

III. Geliştirme Süreci

**Yukarıdaki süreçlerden hangisi/hangileri performans değerlendirmesi aşamalarındandır?**

a) Yalnız I

b) II ve III

c) I, II ve III

d) Yalnız II

e) I ve II

**10. Aşağıdakilerden hangisi performans rehberliği toplantıları için yöneticilere verilen tavsiyelerden biri olamaz?**

a) Toplantılar düzenli bir şekilde yönetilmelidir

b) Rehberlik toplantısı aniden bildirilerek planlanmalıdır

c) Herhangi bir performans problemi erkenden belirlenmelidir

d) Yönetici, performansın tespitinde ihtiyaç olan belgeler ve sorunlarla ilgili bütün bilgi ve malzemeyi toplamalıdır

e) Konuya başlama konuşması, konuya yaklaşım, konuşmanın sonucu önceden düşünülmelidir, belgelerin incelenmesi toplantısı yapılmalıdır

## **Cevaplar**

1)C, 2)D, 3)E, 4)E, 5)D, 6)D, 7)E, 8)B, 9)C, 10)B

## **13. KİŞİSEL SATIŞ SÜRECİ -1: HAZIRLAMA, SATIŞ KONUŞMASI VE SAFHALARI**



## **Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?**

### **13. KİŞİSEL SATIŞ SÜRECİ -1: HAZIRLAMA, SATIŞ KONUŞMASI VE SAFHALARI**

#### **13.1. Müşteri Bulma ve Değerleme**

##### **13.1.1. Müşteri Adaylarının Belirlenmesi**

##### **13.1.2. Yaklaşım Öncesi Hazırlanma**

##### **13.1.3. Planlama**

##### **13.1.4. Planlamada İhtiyaç Duyulan Bilgiler**

#### **13.2. Müşteriye Yaklaşma ve Sunumun Yapılması**

##### **13.2.1. Müşteriye Yaklaşım**

##### **13.2.2. Sunuşun Yapılması**

### **Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular**

1. Kişisel satış sürecinin aşamaları nedir?
2. Müşteri bulme ve değerlendirme sürecinde yapılacak çalışmalar nelerdir?
3. Müşteriye yaklaşma ve sunumun yapılması nasıl olmalıdır?

### Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

<b>Konu</b>	<b>Kazanım</b>	<b>Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği</b>
Kişisel satış süreci	Kişisel satış sürecini öğrenmek ve önemini kavramak	Konu ilgili kavramları araştırmak ve tartışmak yolu ile elde edilecektir.
Müşteri bulma ve değerlendirme	Müşteri bulma ve değerlendirme sürecini aşama aşama kavramak	Çeşitli örnekleri ile birlikte tartışmak vasıtasıyla elde edilecektir.
Müşteriye yaklaşma ve sunumun yapılması	Müşteriye yaklaşımda ve sunumda dikkat edilecek noktaları anlamak	Örnekler ve uygulamaların incelenmesi vasıtasıyla geliştirilecektir

## **Anahtar Kavramlar**

- Kişisel satış
- Müşteri bulma
- Müşteri adayı profili
- Müşteri adayı niteliği
- Planlama
- Ziyaret planlaması
- Müşteri planlaması
- Zaman planlaması
- Müşteriye yaklaşım
- Müşterinin ikna edilmesi
- Mal ve hizmet sunumu

## Giriş

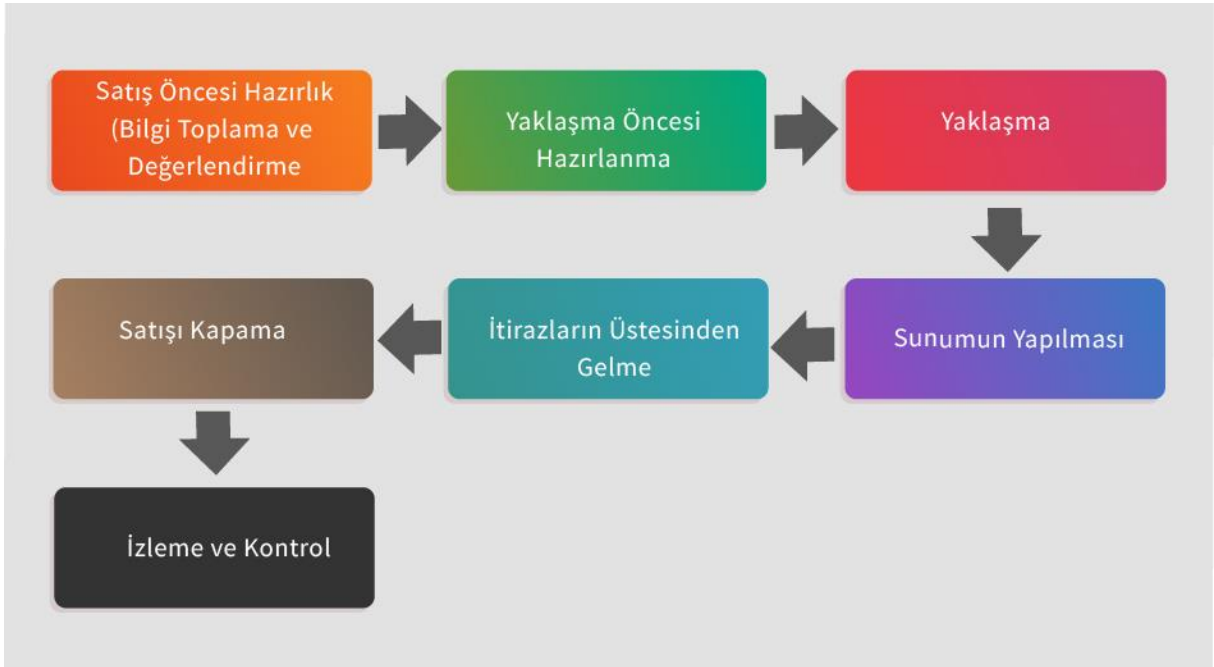
### Kişisel Satış Süreci

İşletmelerin satış gücünün, kişisel satış faaliyetlerini gerçekleştirirken belirli bir sistematik dâhilinde ilerlemesi gerektiği belirtilmektedir.

Kişisel satış sürecinin uygulanma şekli, satış temsilcileri arasında kişiden kişiye değişiklik gösterebilmektedir. Ancak bu süreç konunun uzmanları tarafından sistematize edilmiştir.

Uygulama şekli satış temsilcileri arasında değişse de, büyük çoğunluğu bilerek veya bilmeyerek bu sistemi uygulamaktadırlar.

Bu süreç genel hatlarıyla aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir:



**Şekil 13.1:** Kişisel Satış Süreci

İlgili basamakları kısaca aşağıdaki gibi açıklamak gerekirse;

1. **Müşteri bulma ve değerlendirme / Satış öncesi hazırlık:** Yeni müşteriler bulmaya çalışılmalıdır. Ayrıca Müşteri ile görüşmeden önce mal ve rakipler hakkında bilgi sahibi olunmalıdır.

2. **Yaklaşım öncesi hazırlanma:** Olası müşteri hakkında bilgi toplanmalıdır. Müşterinin kullandığı marka, ödeme gücü gibi.

3. **Müşteriye yaklaşım:** Müşteride iyi izlenim bırakılmalı, sıcak ilişkiler kurulmalıdır.

4. **Sunuşun yapılması:** Satıcı kendini, firmasını tanıtmalı sonra ürüne geçmelidir.

5. **İtirazların üstesinden gelme:** Müşterilerin itirazları karşısında bilgilendirme ile ikna edilmelidir.

6. **Satış tamamlama/kapatma:** En önemli aşamadır. Müşteri, fiyat, ödeme koşullarını ve teslim süresini sorduğunda ürünün yararları ön plana çıkarılarak görüşme satış ile sonlandırılmalıdır.

7. **İzleme/kontrol:** Malın zamanında teslimi ve müşteri tatmini sağlanmalıdır.

Çalışmanın sonraki bölümlerinde ilgili başlıklar aşama aşama incelenmektedir.

### **13.1. Müşteri Bulma ve Değerleme**

Müşteri adaylarının araştırılması, belirlenmesi ve nitelendirilmesi işlemidir, yani ürünü satın almayacak kişilerin elenmesi işlemidir. Kişisel satıcılar tarafından belirlenen bu müşteri adayları hem yeni hem de eski ürün kullanıcıları olabilmektedir.

Müşterilerin bulunması kolay bir iş değildir. Söz konusu olan müşterilerin işletme için uygun ve geçerli müşteri olup olmadıklarının anlaşılması gerekir. Başarılı bir satıcı, potansiyel müşterileri ortaya koymaya ve onları tanımlamaya yönelik bir çalışma içeren strateji geliştirmelidir.

#### **13.1.1. Müşteri Adaylarının Belirlenmesi**

Müşteri adaylarının belirlenmesi üç adımdan oluşmaktadır. Bunları; Müşteri Adayı Profili Belirleme, Müşteri Adayı Listesi Hazırlama ve Müşteri Adaylarını Niteleme şeklinde sınıflandırmak mümkündür.

##### **13.1.1.1. Müşteri Adayı Profili Belirleme**

Kişisel satıcı, her şeyden önce kendine bir müşteri adayı profili çıkarmalıdır. Bunun için hedef pazarlar seçilerek çalışmalar yapılabilir. Müşteri adayı profili belirlemede ele alınabilecek faktörler; demografik faktörler (İş büyüklüğü, coğrafi konum, vb.), ürün veya hizmet olabilmektedir.

##### **13.1.1.2. Müşteri Adayı Listesi Hazırlama**

Kişisel satıcılar, profil belirledikten sonra müşteri aday adaylarını belirlemeli ve onlar hakkında gerekli bilgiyi toplamalıdır. Daha sonra bunlar arasında gerçek müşteri adaylarını seçmelidir. Bu konuda dâhili kaynaklar; firma kayıtları, servis departmanı, reklam departmanı ve kredi departmanı elemanları vb. dir. Bu konuda harici kaynaklar ise gazeteler, ticari kayıtlar, birlikler, müşteriler, diğer firmaların satıcıları vb. dir.

##### **13.1.1.3. Müşteri Adaylarını Niteleme**

Kişisel satış sürecinin bu adımında, tele-pazarlama, kişisel satıcılara büyük bir avantaj sağlar. Tele pazarlama randevu almayı, müşterilerle kontağı sürdürmeyi, bilgi toplamayı, ücret sürecini çözmeyi, dağıtımı, ürünün kurulmasını, iletişimi, anketler yapmayı, problemleri çözmeyi, müşteriye destek vermeyi, vb. sağlar.

#### **13.1.2. Yaklaşım Öncesi Hazırlanma**

Kişisel satıcılar, müşteri adayını belirledikten sonra ona yaklaşmanın en iyi yolunu planlamalıdır. Bu planlama, kişisel satıcının müşteriyle kontak kurmadan önce yerine getirmesi gereken bazı görevleri gerektirir.

Bu görevler; müşterilerin geçmişi, ürün ihtiyaçları ve kişisel karakteristikleri hakkında bilgi toplamayı ve de müşteri adayının onu iyi kabul edeceğini garantilemeyi içerir.

Bu aşamada tespit edilen müşteri hakkında ilave bilgiler toplanmaya çalışılır. Müşterinin kim olduğu, ihtiyaçların neler olduğu, müşteriye dair detaylı bilgiler, müşteri hakkında kimden bilgi alacağı gibi soruların cevapları bulunmaya çalışılır. Satın alınacak mal/servisi kullanacak olanların kimler olduğunu ve nihayet satış ilişkilerini kimler sürdürebileceğini bilmesi gerekir.

Toplanan bilgiler, satış sunumu başlayınca müşteri ihtiyaçlarını belirlemeyi ve ihtiyaçları karşılamayı sağlar; müşteriye yaklaşımda büyük avantaj sağlar; satıcının müşteri önünde hata yapmamasını sağlar; satıcının güvenini artırır.

Satıcıların ziyaret öncesinde yapacağı tüm faaliyetleri en detayına kadar kapsamlı şekilde ele alması ve planlaması gerekmektedir. Bu konu Ziyaret Planı başlığı altında incelenmektedir.

### **13.1.3. Planlama**

Düzenli planlama yapmak ve hazırlıklı olmak başarısızlığı önler. Düzenli planlama yapmak ihtiyaçlardan kaynaklanmıştır. Satıcının her ziyaretten en çok satış elde edebilmesi ve ziyareti en iyi şekilde değerlendirmesi için planlı olması gerekir. Planlı olması satıcıya her hangi bir beklenmedik duruma karşı hazırlıklı olmasını sağlar. Böylece müşterinin yanında satışın kontrolünü elinde tutabilir.

Ayrıca hiçbir müşteri aynı özelliklere sahip olmadığı için, özel olarak o müşteri için hazırlanmış esnek bir plan satıcının beklenmedik satış fırsatlarından yararlanmasını ve beklenmedik sorunları çözmesini sağlayabilir. Müşteriden gelebilecek şikâyet ve itirazları kendinden emin ve kolay bir şekilde cevaplandırabilir. Böylece satıcı, hedeflerine ulaşabilir. Müşterinin sorunlarını, ihtiyaçlarını ve satın alma nedenlerini daha kolay belirleyebilir.

#### **13.1.3.1. Ziyaret Planlaması**

Satış başarısını artıracak ve satış görüşmesi için ayrılan zamanın verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayacak olan planlama şekline ziyaret planlaması denir. **Ziyaret planı**, ziyaret öncesi yapılacak işlerin sıralanmasıdır. Satıcının ziyaret amacını belirlemesi ziyaret planının ilk işidir. Satıcı amacına ulaşmak üzere satış strateji planlama ve randevu almalıdır. Amaçta; satıcının görüşmeye niçin gideceği, ne yapacağı ve satın alma eğiliminde olan müşterilere neler önereceği ortaya konmalıdır.

Ziyaret planlaması için mevcut müşteriler ile potansiyel müşteriler tek tek değerlendirilerek, bu müşterilerin hangi sıklık içinde ziyaret edileceği ve varsa önceki ziyaretlerin sonuçları gözden geçirilir. Bölgenin ulaşım özellikleri ile müşterinin satış cirosu da ziyaret planlaması sırasında göz önünde bulundurulmuş önemli unsurları oluşturur.

Çoğunlukla tam bir ziyaret planlaması, satış için gerekli araç ve malzemelerin hazırlanması kişinin kendisini hazırlaması ile gidilecek bölge ve işyerleriyle ilgili hazırlıkları kapsar.



### **13.1.3.2. Müşteri Planlaması**

Müşterilerin özelliklerine göre yapılacak bir hazırlık çalışması şirketlere göre de değişebilir. Fakat müşteriyle ilgili olarak araştırılacak bazı konular şunlar olabilir: bölgesi, rakiplerin durumu, işyerinin yeni veya eski oluşu, çalışan sayısı, müşterinin özel ilgi alanları, işyerinin yönetilme kalitesi...

Ziyaret planlaması aşamasında müşteri ihtiyaçları da tespit edilebilir ve umulmadık satış fırsatları yakalanabilir. Böyle bir hazırlık ile satış görüşmesinde elde edilebilecek maddi kazanç artar ve ihtiyaçlarının karşılanmasından dolayı mutlu olan müşteri ile uzun vadeli ve başarılı ilişkiler kurulur.

### **13.1.3.3. Zaman Planlaması**

Ziyaret planlamasının ikiz kardeşi zaman planlamasıdır. Satıcı için zaman hayat demektir. Satışta zaman kullanımının ana noktası, "satıcının hayat felsefesinde" düğümlenmektedir. Yani satıcı hayat felsefesini değiştirmedikçe zamanını denetim altına alması mümkün değildir. Eğer satıcı günlük çalışmaları içinde ne yapacağını bilirse, hedef ve zaman kullanımını bir araya getirebilirse daha başarılı olacaktır.

İlk iş yapılacak işlerin planlanmasında öncelikleri düşünmektir. Bunun için bir ajanda kullanılmalıdır. Günlük veya ajanda, zamanı gün, hafta, ay ve yıl olarak gösteren bir satıcının günlük iş planlamasını yazdığı pratik olarak kullanılan satış verimliliğini artıran bir defterdir. Bu günlük ileriye daha net görmeyi sağlar. Ayrıca bu günlük üzerine, günlük ve haftalık olarak kişisel satış hedefleri ve bu satışla ilgili düşünceler yazılabilir. Böylece, hedefler ile hareketlerin birbirleriyle kesişmesi izlenebilir.

### **13.1.4. Planlamada İhtiyaç Duyulan Bilgiler**

Yapılacak planlama çalışmalarında satışı ve müşteriye ilgilendirecek detaylı bilgilere de ihtiyaç duyulacaktır. Bu bilgileri Ürün Bilgisi, Rekabet Bilgisi ve Müşteri Bilgisi olarak sınıflandırabiliriz.

#### **13.1.4.1. Ürün Bilgisi**

Ürün nitelikleri, o malın fiziksel, kimyasal olarak özellikleri, rakiplerinden farklı, markası, fiyatı dağıtımının ve reklamlarının nasıl yapıldığı, o malla birlikte verilen hizmetlerin olup olmadığı veya kısaca pazarlamasının nasıl yapıldığının bilinmesi gerekir.

Konuşulan müşterinin o esnada hangi özelliklere önem verdiğinin de bulunması, satıcı açısından önem taşır. Çünkü her müşterinin aynı mala farklı bir bakış açısı vardır.

Bir malın bütün önemli ayrıntıları ve kullanım olanakları satıcı tarafından bilinmelidir. Satış görüşmesi esnasında malın müşteriye göre ayarlanması veya kullanılmasının kendisine öğretilmesi gerekebilir. Aynı malı daha önce kullanan müşteriler, kararsız müşterileri ikna etmek amacıyla örnek gösterilebilir.

### **13.1.4.2. Rekabet Bilgisi**

Özellikle sahada tek başına çalışan satıcılar, genel olarak rekabet ve özel olarak rakiplerinin kuvvetli ve zayıf yönleri konusunda bilgili olmalıdır. Satıcının rakiplerini tanıması en az müşteri bilgisi kadar önemlidir.

Satıcı, özellikle rakiplerini eleştirmemeli ve kötülememelidir. Gerektiğinde, rakiplerin iyi noktaları kabul edilmelidir. Fakat kendi işletmesinin ürettiği malın üstünlüklerini ve kuvvetli noktalarını olumlu olarak vurgulamalıdır. Mümkünse rakipler ve rakip markalar hakkında hiç konuşmamalıdır. Rakiplerin marka ismi olarak müşteriye söylenmesi, rakiplerin tanıtılmasına neden olur.

### **13.1.4.3. Müşteri Bilgisi**

Müşterilerin tanınması sadece kişisel tanıma olarak algılanmamalıdır. İşe yönelik çalışan bir satıcı, müşterilerinin satın alma zamanını, ödeme gücünü ve satın alma yöntemini araştırarak kendisini bu bilgilere göre yönlendirmelidir. Ayrıca, müşteri denildiği zaman sadece tek bir kişi anlaşılmalıdır. Müşteri bir işletme olduğu zaman araya satın alma bölümü girebilir. Satın alma kararının verilmesinde duygusal etkiler yerine mantıklı etkiler daha fazla ağırlık kazanabilir. Fakat her satın alma kararının arkasında bir insan olduğu her satıcı tarafından bilinmelidir.

## **13.2. Müşteriye Yaklaşma ve Sunumun Yapılması**

İlk olarak müşteriye gitmeden evvel yapılan bir hazırlık aşaması vardır. İkinci olarak, müşterinin yanında yapılan konuşmalar ve üçüncü olarak ziyaretin değerlendirilmesi olan son aşama vardır. Bu bölümde anlatacak olduğumuz müşterinin yanında yapılacak olan konuşmalar kısmı neredeyse en önemlisidir. En kritik aşamadır. Çünkü bu konuşmalar ya satışı gerçekleştirir ya da sonuçsuz bırakabilir. Satış konuşması;

- Müşteriye yaklaşım
- İhtiyaç belirleme
- İhtiyaçların onaylatılması
- Malın sunulması
- Yorumlama
- Öneriler
- Fiyatlandırma ve kapanış

aşamalarından oluşur. Bu aşamalar müşterinin zihinsel olarak bir durumdan bir diğerine geçtiği aşamaları gösterir. Bu yüzden satıcı bir yandan bu aşamalardan geçerken, bir

yandan da bu aşamaların müşteri üzerindeki etkilerini göz önünde bulundurarak satış konuşmasını sürdürmelidir.

Satış görüşmesinin bu aşamaları sırasında müşteriden çok farklı itirazlar gelebilir. Eğer bu itirazlar satış görüşmesinin başında ileri sürülen mazeretler ise ertelenmeli, samimi istekler ise cevaplandırılmalıdır.

### **13.2.1. Müşteriye Yaklaşım**

Satıcının kendisini tanıttığı, ziyaret sebebini belirttiği, müşteriyle dostça ilişkinin kurulmaya çalışıldığı aşamadır. Kişisel satıcının müşteri adayına erişme, münasebet kurma ve müşteri adayının dikkat ve ilgisini çekme tarzıdır. Özenle ve dikkatle hazırlanan bir yaklaşım, müşteri adayını üzerindeki ilk etkinin iyi olmasını sağlar. Satış ziyaretinde satıcının müşteri üzerinde bıraktığı ilk izlenimleri, satışın başarıya ulaşmasında önemli role sahiptir.

Kişisel satıcıların kullandıkları yaklaşım biçimleri, genellikle müşteri adayının ürünü daha önce kullanıp kullanmadığına ve kullanılan satış tekniğine bağlıdır. Ürünü satın almış birine yaklaşırken sadece randevu almak yetmez.

Yaklaşım aşaması, müşterinin dikkatini çekme ve ilgisini uyandırma, iyi bir ilk izlenim oluşturma ve böylece müşterinin satış görüşmesini kabul etmesi açısından önemlidir. Satıcının, satış görüşmesine başlama konuşmasının ilk sözleri ve müşterisinde oluşturduğu ilk izlenimlerin olumlu olması, müşteriye endişelendirmemesi çok önemlidir.

Satıcı, önce kendine güvenen, dostça ve nazik bir tavırla müşterisini selamlamalıdır. Gözleriyle bağlantı kurarak, kendini ve şirketini tanımlamalıdır. Gerekirse bir kartvizit müşterisine takdim etmelidir. Şirketin eskiden beri mevcut olan bir müşterisi ile kısa, yeni muhtemel bir müşteri ile görüşüyorsa bir parça daha uzun bir satış açılış konuşması yapmalıdır. Bu konuşmalar mutlaka parası, ihtiyacı ve yetkisi olan müşteriyle yapılmalıdır. Yoksa yapılan bütün satış görüşmeleri boşa gidebilir.

Satıcının temel görevi ikna etmektir. Bu bakımdan, gereksiz konuşmalar ve şakalar müşterinin ikna edilmesini zorlaştırır. Özellikle daha önce tanınmayan yeni müşteriler ile konuşulurken, doğal bir gülümseme ve yumuşak bir tavırla, kendisine işiyle ilgili sorular sorulabilir. Bu sorular yardımıyla satın alma nedenleri tespit edilmeye çalışılır.

### **13.2.2. Sunuşun Yapılması**

Satıcının başarısı müşterisinin satın almasını istediği mal veya hizmeti satmasından geçmektedir. Satıcı, kendi istediğini değil müşterisinin istediğini satmalıdır. Fakat bunu nasıl yapmalıdır? İşte burada, satış işinin teknik yönü, yani satış görüşmesinin aşamaları karşımıza çıkmaktadır.

Satıcı, müşterisinin ne istediğini bilerek satış görüşmesine başlamalıdır. Satış görüşmesi, zamana, ortama, satılan mala, fiyatına, dağıtımına, reklamına varsa yapılan

kampanyaya, işletmeye, müşteriye ve satıcıya göre kısalır veya uzar. Fakat görüşmenin temel esasları değişmez.

Müşteri ile yapılan bir satış görüşmesi; dikkat çekici, ilgi uyandırıcı olmalıdır. Böylece müşteri satın alma davranışını gerçekleştirecektir. Buna İngilizce’de AIDA modeli denir. (Attention, Interest, Desire, Action) AIDA’nın başına ihtiyaç (Need) ve sonuna (Satisfaction) ekleyerek modeli daha anlamlı hâle getiren yazarlar da vardır. Böylece ortaya çıkan bir satış görüşmesi hem müşterinin ihtiyaçlarını karşılayacak hem de yapılan satış ve satılan mal veya hizmet kendisini tatmin etmiş olacaktır.

Müşteri ile satıcının karşı karşıya geldiği başarılı bir satış görüşmesi çeşitli aşamalardan oluşur.

### **13.2.2.1. Müşteri ihtiyaçlarının tespiti**

Müşterinin dikkatini çekerek, ilgisini uyandıran satıcı, bu müşterinin; kazanç elde etme, tasarruf sağlama, yatırım yapma, rahatlık, güvenlik, dayanıklılık, kolaylık, saygınlık, gurur, macera, heyecan, başarı, duygu veya bunların bir karışımı gibi çok çeşitli satın alma nedenlerine seslenebilmesi için, önce müşterinin bu ihtiyaçlarının neler olduğunu öğrenmesi gerekir.

Satıcının müşterisi eğer bir işletme ise bu durumda işletmenin satın alma nedenleri ön plana çıkar. İşletme; büyümek, kâr etmek, satışlarını yükseltmek gibi amaçlara ulaşmak isteyen bir kurum olduğuna göre, satıcı, o işletmenin o an bunlardan hangisine veya hangilerine daha çok ihtiyaç duyduğunu tespit etmelidir. Satıcı her işletme için farklı olabilecek bu nedenleri her işletmeye göre özel olarak belirlemelidir. Örneğin, bir reklam satış temsilcisinin müşterisi olan işletmelerin hepsi farklı ihtiyaçları nedeniyle reklam satın alırlar. Bu nedenler; iş hacmini artırmak, uygun satın alıcılara seslenmek, yeni müşteriler sağlamak olduğu gibi rekabetle mücadele edebilmek, satıcılara destek olmak, sunulan ürün ve hizmetler konusunda müşteriye bilgi vermek de olabilir. Müşterinin bu nedenlerden hangisine sahip olduğu çok iyi bilinirse, öğrenebilirse onu ikna etmek çok daha kolay olacaktır.

Müşterinin satın alma nedenleri öğrenildikten sonra, bu nedenler kendisine sorulan sorular ile yardımıyla onaylatılır. Böylece müşterinin ihtiyaçlarının yeterince anlaşılıp anlaşılmadığı kontrol edilmiş olur. Ayrıca müşterinin duygu ve düşüncelerine hitap etmek kolaylaşır.

Ancak insanların ihtiyaçlarının sadece mantıklı nedenler ile değil duygusal nedenlerden de kaynaklandığı unutulmamalıdır. Satıcı bu nedenle düşüncelerini müşterinin ihtiyaçlarını anlama yönünde yoğunlaştırmalıdır. Satıcı, müşteriden gelen ve sözlü olarak ifade edilmeyen, satın alma işaretlerini (sinyallerini, belirtilerini) anlamalıdır. Satın alma işaretleri satışın herhangi bir aşamasında meydana gelebilir. Müşteriden gelen satın alma işaretleri, kaşın kaldırılması, sandalyenin ön kenarına doğru hareket edilmesi, ayak ayak üstüne atılması veya hazırlanan siparişi almak gibi bedensel hareketler olabilir.

Sözlü satın alma işaretleri, müşterinin satıcıya belirli soruları sormasıyla açığı çıkar. Müşteri ihtiyacın neler olduğunu bulabilmek için müşterilere çeşitli sorular sormak gerekir. Birçok şirketin satış sürecinin kilit noktası soru sormaktır.

Sorular müşterinin geçmişi ve şimdiki durumu ile ilgili bilgileri anlamayı, ihtiyaçlarını ve problemlerini tespit etmeyi, müşterinin kendi ihtiyaç ve problemlerinin ciddiyetini anlamasını sağlamak üzere sorulacaktır.

Satıcı aynı zamanda iyi bir dinleyici olmalıdır. Kendisini müşterinin yerine koyarak karşısındakinin duygularını anlayabilmelidir.

### **Sunuş Başlamadan Önce Müşterinin Dikkati ve İlgisini Çekmenin Yolu**

- **Sorular sormak:** soruların sunuşla ilgili olmaları gerekmektedir.
- **Referans kullanmak:** Yeni bir müşteriden güven uyandırmanın en iyi yolunun referans isimleri olduğunu satıcılar hissetmektedir.
- **Bir hizmet sunmak:** çoğu zaman insan kendisine bir servis sunulmasına açıktır.
- **Müşteriye iltifatlarda bulunmak:** müşterinin yaptığı en son promosyon faaliyetinin ne kadar iyi olduğuna dair sunulacak tebrik, firmanın aldığı ödüldeki müşterinin onur payını kendisine sunmak gibi iltifatlarla ilişki yaratmak daha kolay olacaktır.
- **Değerli bir şey vermek:** satılacak mamulle ya da satıcının firmasıyla ilgili küçük bir hediye vermek, müşterinin satıcıyı çok az bir süre için bile olsa dinlemesine yol açacaktır.

Müşterinin aydınlatılmasını istediği konular için sorular sorması, satın alma sinyali olarak kabul edilmelidir. Satıcı bu ve benzeri tüm işaretleri göz önünde bulundurmalıdır. Bu işaretler daha sonra malın sunulması aşamasında da kullanılmalıdır.

### **13.2.2.2. Müşterinin İkna Edilmesi**

Müşterinin ihtiyacını belirledikten sonra satıcının işi müşteriye ikna etmektir. Müşteriyi ikna etmenin ilk yolu sunacağı malın özelliklerini ve faydalarını çok iyi bilmektir. İkna yollarından diğerleri ise; görsel teknikler, tatmin olmuş müşteri raporları ve yazılı belgeleri, örnekler, garantiler, gösteri sunumlarıdır.

Kişisel satıcı müşteri adayının dikkat ve ilgisini çektikten sonra, satış sunumunu yapar ve ürün için bir talep yaratılmasını sağlar.

Satış sunumlarının amacı; müşteri adayına ürünün özelliklerinin müşteri ihtiyaçlarıyla çakıştığını göstermek, saygınlık sağlamak, soruları cevaplamak, sorunları çözmek, itirazları karşılamak ve açıklık sağlamaktır.

### 13.2.2.3. Mal ve Hizmetin Sunulması

İşletme, daha önce yaptığı pazarlama faaliyetleri ile malı ve hizmeti satışa hazır biçime getirmiş olabilir. Ancak yine de satılan malın özelliklerinin ve kullanım kolaylıklarının satış noktasında sürekli olarak açıklanması gerekir. Satıcının, malı veya hizmeti alıcıya doğru olarak tanıtması gerekir. Gerekğinde teyp, video, bilgisayar, projektör gibi görsel ve işitsel cihazlar malı tanıtmak için kullanılır. Böylece malın çeşitli faydaları daha iyi açıklanabilir. Etkili bir sunumda müşterinin ürün ile ilgili korkuları giderilir. Müşterinin satın alma davranışını harekete geçirmesi kolaylaştırılabilir.

Sunumda etkinlik için sunumun basit olması ve sunumun müşterinin anlayacağı dilde yapılması önemlidir. Bunun da ötesinde sunumun amacı ürünün müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap vereceğinin vurgulanması şeklinde yapılması son derece etkili olmaktadır.

Müşterinin ihtiyaçlarını karşılayan iyi bir malın faydasının onaylatılması satışı kolaylaştırır. Fakat, satıcı faydalarını abartmadan sunmalıdır. Ayrıca sunumu sıkıcı bir konferans şeklinde yapmak da verimli olmaz. Çünkü satıcının amacı, iyi bir nutuk çekmek değil, malı satmak için kişiyi ikna etmektir.

Bir satıcı için bütün müşteriler birbirinden farklıdır. Ancak önceden hazırlanmış etkili bir satış sunuşu her müşteride olumlu bir izlenim bırakır. Sunuşta gelebilecek muhtemel soruların cevabının önceden hazırlanması, itiraz edilebilecek noktaların önceden kestirilmesi ve çözümlerinin anında aktarılması sunumu ve müşteriye ikna etmeyi kolaylaştırır.

Satıcı sunum esnasında kişiliğini konuya katmalı ve heyecanlı olmalıdır. Satıcı yüz ifadelerini, beden dilini doğru ve tam olarak kullanmalıdır. Sunum samimi fakat kısa olmalıdır. Sunum esnasında müşteriye sorular sorulmalı ve “evet” cevabı alınmalıdır.

Başarılı bir ikna sürecinin 4 aşaması vardır diyebiliriz:

- Güvenilirlik sağlamak
- Ortak zemin bulmak
- Canlı kanıtlar sağlamak
- Duygusal bağlantı kurmak

### 13.2.2.4. Yorumlama ve Öneriler

Malın sunulmasından sonra, satın alma kararını verme noktasına gelmiş olan müşteriye uygun yorumlar yapılmalıdır. Bu yorumlar kesinlikle gereksiz konuşmalardan değil, müşterinin bilmek isteyeceği şeylerden oluşmalıdır. Satış görüşmesinin tüm aşamalarında olduğu gibi satıcı, bu aşamada da satın alan kişinin yerine kendini koyup düşünmelidir. Satışın amaca, kendilerine ve ne satın aldıklarına ilişkin isteklerinde müşterilerde iyi duygular uyandırmak olduğuna göre müşterilere bu mutlu son gösterilmelidir.

Aldığı malı veya hizmeti kullanırsa bundan iyi bir yarar elde edeceği gerekirse örnekleriyle ve kanıtlarıyla açıklanmalıdır. Ayrıca, eğer birden fazla ürün seçeneği varsa, müşteriye farklı öneriler getirilerek ihtiyaçlarını karşılama konusunda bir kuşkuya düşmeden satışın bitirilmesi kolaylaştırılır.

Satıcının yorum ve önerileri, en önemli ihtiyaçla ilgili olmalıdır. Fazla konuşmak hem kafa karıştırabilir hem de müşterinin satın almaktan vazgeçmesine neden olabilir. Ayrıca yapılan yorum ve öneriler, müşterinin anlayacağı dilden yapılmalıdır. Basit ve açık bir dille ifade edilen güzel bir ürün bilgisi, gerçekçi ve samimi bir üslup, müşterinin ihtiyacı olmayan ürünleri satmaya çalışmak için baskı yapmamak, inatçı ve rahatsız edici bir tutumda olmamak ve müşteriyle alay etmemek, kibar olmak bu aşamada da çok önemlidir.

Satış önerileri, yani müşteriye teklif edilen sipariş, eğer kendisinin koşullarına uygun ise satışın kapatılması aşaması başlar. Müşteri bu malın fiyatının ödeyeceği paranın tam karşılığı olduğunu, vereceği fiyatın bu mala değeceğini düşünürse satış kapatmaya girişilebilir.

## Uygulamalar

### SEVİNÇ GIDA

Sevinç Gıda yurt çapında gıda maddeleri dağıtan bir bakkaliye toptancısıdır. Merkezi ve ana deposu İstanbul Merter de bulunan Sevinç Gıda, gıda maddeleri üreticileri yanında diğer üreticilerin de taleplerine zaman zaman cevap vermektedir. Örneğin bir süre önce bahçe aletleri ithalatçısı bir firmanın dağıtımını da üstlenmiştir. Hortum, bahçe makası, konsantre suni gübre (çiçek coşturan), bahçıvan eldiveni gibi ürünlerin süpermarketlerde yer almaya başlaması ile, Sevinç Gıda bu tür ürünleri de marketlere dağıtma fırsatını yakalamıştır. Böylece Sevinç Gıda hem satış örgütünün kapasitesinden daha iyi yararlanmakta, hem de mal bileşimini çeşitlendirerek kendisini güven altına almaktadır.

Pazarda rekabet hayli yoğundur. Ne üreticinin aracılara, ne de aracılardan üreticilere güveni vardır. Eskiden üreticilerle aracılardan arasında tam bir güven ve uzun süreli ilişkiler varken, bu gün ticari menfaat herşeyin önünde gelmekte, üretici biraz daha fazla peşin ödeyen bir toptancıyı tercih edebilmektedir. Toptancılar açısından da durum farklı değildir. Artan rekabet ve büyüyen güç kazanan perakendeciler toptancıların kâr marjlarını daraltmaktadır. Bu nedenle toptancılar yaşamlarını vade farkları ile sürdürebilmekte, onlar da üreticiler gibi tercihlerini katı ekonomik gerçekleri dikkate alarak vermektedirler. Yaşlı bir satış temsilcisinin dediği gibi "kırk yıllık cambazlar bile artık ip üzerinde zor durmakta, kimse kimsenin gözünün yaşına bakmamaktadır".

Tansel Toros Sevinç Gıda'da işe başlayalı bir ay olmakla birlikte daha önce çeşitli firmalarda da çalıştığı için hayli tecrübeli bir satış temsilcisidir. Bu nedenle şirket üst yönetimi, bir süre firmayı tanıdıktan sonra, onu İzmir'de açmayı planladıkları bölge müdürlüğüne atamayı düşünmektedir Tansel Bey İzmir ve civarın, önceki işleri nedeni ile nispeten tanımakla birlikte, daha önce gıda ile ilgili bir işte çalışmadığı için yörenin bu açıdan yapısını bilmemektedir. Bu durumu dikkate alarak şirket sahibi Nurullah Bey ve şirketin diğer ortağı Selami Kayserili Tansel Bey'in İzmir'e giderek etrafı kolaçan etme-sinin yerinde olacağını düşünürler. Nurullah Bey Tansel Bey'den İzmir'de iken bölge müdürlüğü için uygun kiralık bir yer bakmasını da talep eder.

Tansel Bey gece yarısına doğru İzmir'e varır ve otel yerine bir arkadaşında kalmayı tercih eder. Sabah iyi bir kahvaltıdan sonra arkadaşı onu İzmir'in merkezinde işlek bir caddede bıraktıktan sonra kendi işine gider. Tansel güneşli bir günde dolaşmaya başlar, etrafa, özellikle gıda ürünleri satan perakendecilerin vitrinlerine bakar, bir ikisine çabucak girer çıkar, bir yandan da bilgi toplamak için nasıl bir yöntem kullanması gerektiğini düşünür. Öğlene kadar böyle gezinir, aklına birşey gelmemiş, gözüne de herhangi bir kiralık ilanı çarpmamıştır. Yorulur ve bir lokantanın körfeze bakan terasında oturup balık yemeğe karar verir.

Yemeğini bitirip, liman yönünde yeniden dolaşmaya başladıktan biraz sonra bir binanın üçüncü katında " Çapanlar Gıda. İzmir" diye bir ilan görür. Çapanlar Sevinç Gıda gibi



yine merkezi İstanbul'da büyük bir gıda toptancısıdır. Tansel Toros ilanı görünce hemen o tarafa doğru yönelir, binaya girer, üçüncü kata çıkar ve Çapanlar Gıdanın kapısını çalar. Sekretere en yetkili kişi kimse, onu görmek istediğini söyler.

Tansel Toros daha sonra bir gün İzmir gezisini bir arkadaşına anlatırken şöyle demiştir: "Vallahi beni oraya ne itti bilmiyorum. İnsanın bilgi toplamak için başvuracağı son yer herhâlde rakibidir. Bana biri böyle birşey yaptığını söyleseydi, deli derdim, ama ben gittim".

Tansel Bey'i Çapanların İzmir bölge müdürü Recep Kara hemen kabul eder. Tansel Bey Recep Kara'ya nerede çalıştığını, İzmir'e neden geldiğini söyler. Recep Bey bu girişimi hiç yadırgamaz. Konuşmaya başladıklarında saat 15:45 dir. Recep Bey İzmir ve yöresi gıda satışları hakkında önce genel bir bilgi verdikten sonra, önemli müşterilerin kimler olduklarını, takip ettikleri politikaları, müşteri olarak güvenilirliklerini, kendi firmasının ileriye yönelik projelerinin neler olduğunu, karşılaştıkları sorunları tatlı bir dille, yavaş yavaş anlatır. Tansel Bey de küçük notlar alır. Arada birkaç kez çay kahve içilir. Görüşme tamamlandığında, sekreter kız ve diğer görevliler çoktan gitmiş saat 19:00'a yaklaşmıştır. Tansel Bey biraz da şaşkın bir ifade ile müsaade ister. Recep Bey o akşam İstanbul'dan iş için İzmir'e gelmiş olan bir arkadaşı ile Kordon Boyun'da yemek yiyeceklerini, arzu ediyorsa onlara katılabileceğini söyler. Tansel Bey bu teklifi evinde kaldığı arkadaşına sözü olduğu için kabul etmez. En yakın zamanda yeniden buluşmak üzere ayrılırlar.

Tansel Toros İzmir'de bir gün daha kalır. Bu süre içinde özellikle uygun bir yer bulmak için çalışır. Birkaç yer gözüne kestirdikten sonra merkeze temasları hakkında biran önce bilgi verebilmek için son uçakla İstanbul'a döner.

*Kaynak: Mehmet Karafakıoğlu (2006), Örnek Olaylarla Satış Yönetimi, 3. Basım, Literatür Yayınları, İstanbul, s. 100-102.*

## Uygulama Soruları

1. Tansel Toros'un davranışı hakkında ne düşünüyorsunuz? Siz olsanız Çapanlar Gıda'ya gider miydiniz?
2. Recep Kara'nın davranışı hakkında ne düşünüyorsunuz? Siz olsanız Recep Kara gibi davranır mıydınız?
3. Tansel Toros Çapanlar Gıda'ya gitmeden ihtiyaç duyduğu bilgileri toplayabilir miydi? Nasıl, açıklayınız?

## **Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti**

Bu bölümde kişisel satış süreci işlem basamakları şeklinde ele alınarak giriş yapılmıştır. Sonraki bölümünde temelini oluşturan konular kısaca incelenmiştir.

Kişisel satış sürecinde müşteri adaylarının belirlenmesi ve bu adaya yönelik hazırlanma aşamaları ayrıntılı şekilde ele alınmıştır. Müşteri adayı hakkında bilgi elde etme sürecinde dikkat edilmesi gereken hususlar tartışılmıştır.

Belirlenen müşteri adayına yaklaşma ve sunumun yapılması konuları çerçevesinde kişisel satış sürecinin en önemli aşamasını oluşturan ikna sürecinde yapılabilecekler temel seviyede ortaya konulmuştur.

## Bölüm Soruları

### 1. i. Müşteriye Yaklaşım

- ii. Satışı kapatma
- iii. Sunumun yapılması
- iv. İtirazların üstesinden gelme
- v. İzleme ve kontrol
- vi. Satış öncesi hazırlık (bilgi toplama ve değerlendirme)
- vii. Yaklaşma öncesi hazırlanma

**Kişisel satış sürecinin aşamaları aşağıdakilerin hangisinde doğru şekilde sıralanmıştır?**

- a) i, iv, ii, iii, v, vii, vi
- b) iii, iv, ii, vi, vii, v, i
- c) vi, ii, vii, iii, i, v, ii
- d) vii, iii, v, ii, iv, i, vi
- e) vi, vii, i, iii, iv, ii, v

**2. Aşağıdakilerden hangisi ürünün sunulmasından sonra, yorumlama ve önerilerin alınması aşamasında dikkat edilmesi gerekenler arasında gösterilemez?**

- a) Basit ve açık bir dille ifade edilen güzel bir ürün bilgisi, gerçekçi ve samimi bir üslup çok önemlidir.
- b) Satış önerileri, yani müşteriye teklif edilen sipariş, eğer kendisinin koşullarına uygun ise satışın kapatılması aşaması başlar.
- c) Eğer birden fazla ürün seçeneği varsa, müşteriye farklı öneriler getirilerek ihtiyaçlarını karşılama konusunda bir kuşkuya düşmeden satışın bitirilmesi kolaylaştırılır.
- d) Çok fazla konuşmak müşterinin satın alması için önemlidir.
- e) Satıcının yorum ve önerileri, en önemli ihtiyaçla ilgili olmalıdır.

**3. Aşağıda kişisel satışta sunum öncesi planlama ve hazırlık evrelerine dair bilgilerden hangisi doğru değildir?**

a) Ziyaret planlaması için mevcut müşteriler ile potansiyel müşteriler tek tek değerlendirilerek, bu müşterilerin hangi sıklık içinde ziyaret edileceği ve varsa önceki ziyaretlerin sonuçları gözden geçirilir.

b) Satış bölgesinin ulaşım özellikleri ile müşterinin satış cirosu da zaman planlaması sırasında göz önünde bulundurulmuş önemli unsurları oluşturur.

c) Müşteri planlaması öncesi müşteriyle ilgili olarak araştırılacak bazı konular şunlar olabilir: bölgesi, rakiplerin durumu, işyerinin yeni veya eski oluşu, çalışan sayısı, müşterinin özel ilgi alanları, işyerinin yönetilme kalitesi...

d) Ziyaret planlaması aşamasında müşteri ihtiyaçları daha detaylı tespit edilebilir.

e) Zaman planlamasında ilk iş, yapılacak işlerin planlanmasındaki öncelikleri düşünmektir.

**4. “Satış başarısını artıracak ve satış görüşmesi için ayrılan zamanın verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayacak olan planlama şekline \_\_\_\_\_ denir.”**

**Yukarıdaki boşluğu doğru şekilde tamamlayan seçenek hangisidir?**

a) Satışı kapatma

b) Ziyaret planlaması

c) Yaklaşma öncesi hazırlanma

d) Sunumun yapılması

e) Satış geliştirme

**5. Müşteri ihtiyaçlarının tespiti aşamasında satıcıların dikkat etmeleri gerekenlere dair aşağıdaki ifadelerden hangisi doğru değildir?**

a) Müşteriden gelen satın alma işaretleri, kaşın kaldırılması, sandalyenin ön kenarına doğru hareket edilmesi, ayak ayak üstüne atılması veya hazırlanan siparişi almak gibi bedensel hareketler olabilir.

b) Müşteri ihtiyacın neler olduğunu bulabilmek için müşterilere çeşitli sorular sormak gerekir.

c) Sorular müşterinin geçmişi ve şimdiki durumu ile ilgili bilgileri anlamayı, ihtiyaçlarını ve problemlerini tespit etmeyi, müşterinin kendi ihtiyaç ve problemlerinin ciddiyetini anlamasını sağlamak üzere sorulacaktır.

d) Satıcı aynı zamanda iyi bir dinleyici olmalıdır.

e) Satın alma işaretleri satışın sadece müşteriye yaklaşım aşamasında meydana gelebilir.

**6. Aşağıdakilerden hangisi sunuş başlamadan önce müşterinin dikkatini ve ilgisini çekmenin yollarından biri değildir?**

a) Sorular sormak

b) Referans kullanmak

c) Bir hizmet sunmak

d) Gereksiz konuşmak

e) Müşteriye iltifatlarda bulunmak

**7. Aşağıdakilerden hangisi başarılı bir ikna sürecinin aşamalarından biri değildir?**

a) Konuşma metni hazırlamak

b) Duygusal bağlantı kurmak

c) Canlı kanıtlar sağlamak

d) Ortak zemin bulmak

e) Güvenilirlik sağlamak

**8. Aşağıdakilerden hangisi müşteriye ikna etmenin yollarından biri değildir?**

a) Sunacağı malın özelliklerini ve faydalarını çok iyi bilmek

b) Görsel teknikler

c) Tatmin olmuş müşteri raporları ve yazılı belgeleri

d) Rakip şirketleri övmek

e) Gösteri sunumları

9. I. Ürün bilgisi

II. Rekabet bilgisi

III. Müşteri bilgisi

**Yukarıdakilerden hangisi/hangileri planlamada ihtiyaç duyulan bilgilerdendir?**

a) Yalnız I

b) II ve III

c) I ve II

d) Yalnız II

e) I, II ve III

10. Tele pazarlama \_\_\_\_\_ sağlar.

**Yukarıdaki boşluğa aşağıdakilerden hangisi gelemmez?**

a) Randevu almayı

b) Problem oluşturmayı

c) Bilgi toplamayı

d) Ücret sürecini çözmeyi

e) Müşterilerle kontağı sürdürmeyi

**Cevaplar**

1)E, 2)D, 3)D, 4)B, 5)E, 6)D, 7)A, 8)D, 9)E, 10)B

## **14. KİŞİSEL SATIŞ SÜRECİ -2: İTİRAZLARI KARŞILAMA, SATIŞI GERÇEKLEŞTİRME, TAKİP VE KONTROL**



## **Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?**

### **14. KİŞİSEL SATIŞ SÜRECİ -2: İTİRAZLARI KARŞILAMA, SATIŞI GERÇEKLEŞTİRME, TAKİP VE KONTROL**

#### **14.1. İtirazların Karşılanması ve Üstesinden Gelme**

##### **14.1.1. İtirazların Karşılanmasının Amaçları**

##### **14.1.2. İtiraz Nedenleri**

##### **14.1.3. İtirazların Gruplandırılması**

##### **14.1.4. İtiraz Çeşitleri**

##### **14.1.5. İtiraz Karşılama Süreci**

##### **14.1.6. İtiraz Karşılama Yöntemleri**

##### **14.1.7. İtirazın Değeri**

##### **14.1.8. İtirazları Engelleme**

#### **14.2. Satış Gerçekleştirme / Kapama**

##### **14.2.1. Satış Kapama Türleri**

##### **14.2.2. Satış Kapamada Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar**

#### **14.3. Satışın İzlenmesi / Kontrol**

### **Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular**

1. Kişisel Satış sürecinde itirazlar nasıl oluşur? İtiraz türleri nelerdir?
2. İtirazların üstesinden gelme sürecinde yapılacak çalışmalar nelerdir?
3. Satışı gerçekleştirmede dikkat edilmesi gereken hususlar nelerdir?
4. Satışın izlenmesi kapsamında neler yapılmalıdır?

### Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

<b>Konu</b>	<b>Kazanım</b>	<b>Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği</b>
İtirazların karşılanması ve üstesinden gelme	Kişisel satış sürecinde itiraz kavramının yerini ve önemini kavramak	Konu ilgili kavramları araştırmak ve tartışmak yolu ile elde edilecektir.
Satış gerçekleştirme / kapama	Satışı gerçekleştirmek için yapılması gereken hususları anlamak	İlgili konuyu, çeşitli örnekler ile incelemek vasıtasıyla elde edilecektir.
Satışın izlenmesi / kontrol	Satış kontrolü/izlenmesi kavramlarının kapsamını anlamak	Konu ilgili kavramları araştırmak ve tartışmak yolu ile elde edilecektir.

## **Anahtar Kavramlar**

- İtiraz
- Sahte itirazlar
- Bahaneler
- Samimi itirazlar
- Söylenen itirazlar
- Söylenmeyen itirazlar
- İtiraz çeşitleri
- İtiraz karşılama süreci
- Dolaylı reddetme metodu
- Bumerang metodu
- Telafi edici metot
- Direk reddetme metodu
- İtirazın değeri
- Satış kapama
- Seçenek kapanışı
- Varsayım kapanışı
- Dönüştürme kapanışı
- Doğrudan kapanış
- Satış kontrol

## Giriş

Müşteriler satın alma kararlarını erteleme, geciktirme, belli etmeme eğiliminde olabilirler. Satın almadaki olumsuz intiba ve şüpheler genellikle sözel veya davranışsal tepki olarak ortaya çıkarlar. Müşteriler çoğu kez satın alma sonucunda umduklarını bulup bulmayacaklarında emin olamazlar. Bu sebeple satın almadan çekinirler.

İtiraz müşterinin bir bilgi isteği veya başka bir talebe karşı direnmesi veya karşı çıkması olarak tanımlanabilir. Özellikle de satış sürecinin son aşamasında müşteri satış elemanının satışı kapatma çabalarına karşı çeşitli nedenlerden dolayı direnmesi satışta yaygın olarak karşılaşılan itirazlardandır.

Satışta itiraz, müşterinin satıcıya her hangi bir konuda daha fazla bilgi istediğini belirten kısa ifade türleridir. Bu ifadeler, bazen kibar bir rica şeklinde olmayabilir. Fakat bunlar müşterinin, daha fazla bilgi istediğinin farkında olmadan kendiliğinden söylemiş olduğu sözlerdir.

Bu bölümde kişisel satış sürecinde karşılaşılan itirazlar ve bu itirazların üstesinden gelme yöntemleri detaylı olarak incelenmektedir. Ayrıca satışı gerçekleştirme ve satış sonrası izleme faaliyetleri ayrıntılı olarak ele alınmaktadır. .

## **14.1. İtirazların Karşılanması ve Üstesinden Gelme**

İtiraz amacıyla müşteri tarafından seçilen sözler farklı olsa bile, anlamları genellikle aynıdır. Sözlerin ardındaki anlamları ile doğru cevapları vermek için, satıcının itirazlara sürekli hazırlıklı olması gereklidir.

Satış itirazla başlar. İtiraz karşılandığı zaman satış gerçekleştiği için, itirazların karşılanması satıcıyı başarıya götüren yolun işaretleridir. Bu nedenle, uygulamada birçok işletme satış eğitimi programında itirazların karşılanması konusu öncelikle ele alınır. Satıcıların müşterinin itirazlarını öğrenmek ve uygun cevaplarını bilmek zorundadır.

Satıcı, işini zorlaştıran itirazları karşılayarak hedefine yönelmezse hiçbir zaman başarılı olamaz. Satıcı, bütün satış görüşmelerinde bir itiraz gelebileceğini için en başında kabul etmelidir.

Her zaman bir müşteri itirazı vardır. Müşterinin itiraz etmesi doğaldır. İtirazları karşılamak, satışı olumlu kapatmaktır. Satışı bitirmektir. Sipariş almaktır. Kişisel satışı, reklam, satış geliştirme ve diğer bütün pazarlama faaliyetlerinden ayıran temel fark da aslında budur.

### **14.1.1. İtirazların Karşılanmasının Amaçları**

Satış görüşmesi içinde müşterilerden çeşitli ve farklı itirazlar gelebilir. Bu itirazların satıcı tarafından karşılanması, müşterinin ikna olmasını ve sonuçta satışın yapılmasını sağlar.

İtirazlar, müşterinin satın almaya karşı direnç göstermesinin satıcı tarafından bizzat görülmesidir. Bu direnç, satıcının hedeflerine ulaşmasına engel olur. Eğer satıcının teklifine karşı bir itiraz varsa, bunun anlamı, müşterinin bir tepkisi vardır. Ya da müşteri ile satıcı arasında bir sürtüşme vardır. Ne var ki, başarılı satıcıların her zaman söylediği gibi bir itiraz olmadan da bir satış olmaz.

### **14.1.2. İtiraz Nedenleri**

Müşterilerin yaptıkları itirazlar çok çeşitli nedenlerden meydana gelmektedir. Fakat bunlar başlıca birkaç itiraz tipi hâlinde gruplanabilir. İtirazın bu şekilde gruplandırılmasının birbirine bağlı iki yararından bahsedilebilir. Bunlardan birisi itirazların sistematik biçimde incelenebilmesi, diğeri de bu itirazlar karşısında satış temsilcisinin tutumunun tespit edilebilmesidir.

Satın almada çekimserliğin ve dolayısıyla itirazların temel nedeni verilen bilgilere güvenmemek ve hiçbir harekette bulunmazlarsa yanlış bir kararı önleyecekleri düşüncesidir.

Satın almada karar verme ile riske girme birbirleri ile özdeşleşmekte ve sonuçta çekimserlik ortaya çıkmaktadır. Bu noktada satış temsilcisinin görevi, müşteriyi aldatılmadığına inandırmak ve hiçbir şey yapmamanın, yanlış bir karardan daha büyük bir yanlışlık olduğuna ikna etmektir. Satışta acelecilik birçok üründe oldukça önemli olmakla beraber menkul kıymetler, emlak gibi işlerde çok daha hayati değere sahiptir.

Böyle durumlarda müşteriye karar vermede gecikmesinin ona pahalıya mal olabileceği anlatılmalıdır. Bir kez daha düşünmeliyim, bir kez de bu işle ilgilenen bir arkadaşımın fikrini almak istiyorum gibi itirazlar karşısında “karar vermenize yardımcı olacak başka neler öğrenmek istersiniz?” diye sorulmalıdır.

Müşteri itirazlarını daha iyi anlayabilmek için öncelikle müşterilerin neden satın alma isteği duyduklarını bilinmelidir. Bunlar görüşme ve anket yapılan kişiler tarafından bildirilen belli başlı satın alma nedenleri olarak ele alınacak olursa:

- Ürünün bilinirliği,
- Ürün ya da hizmetin orijinal olması,
- Sezon ürünü olması,
- Fiyatı, fiyat avantajı,
- Kredilendirme, taksit erteleme vb. indirim seçenekleri,
- Ürünün güvenilirliği,
- Ürün ya da hizmetin kişiye özel olması,
- Doğal şartlarda üretilmiş olması,
- Satış sonrası hizmetleri,
- Ürün garantisi,
- Verilen paraya değer bulunması,
- Ürün ya da hizmetin tavsiye edilmesi, şeklindedir.

Yukarıdaki bilgilerden sonra ise temel olarak müşterinin itiraz nedenleri aşağıdaki gibidir;

- Satıcı firmaya karşı duyulan güvensizlik,
- Müşteride ürünü / hizmeti satın alabilecek paranın olmaması,
- Ürünün ihtiyaçları yeterince karşılayamayacağı endişesi,
- Ürünün, değerinden çok daha fazla bir fiyata satıldığı düşüncesi,
- Başka alternatiflerinin daha iyi olduğunun sanılması,

- Olumsuz referansı bulunan bir ürün olması,
- Satıcıların veya firmanın küçümsenmesi.

### **14.1.3. İtirazların Gruplandırılması**

İtirazları ilk planda, sahte veya samimi itirazlar, söylenen veya söylenmeyen itirazlar şeklinde gruplandırılır.

Satış temsilcisi açısından samimi itirazlar, müşterinin satın alma nedenlerini ortaya koymak, tepkilerini anlamak ve ürünün olumlu noktalarını göstermek açısından önem taşımaktadır. İtirazların başarıyla cevaplandırılabilmesi için satış temsilcisinin gerçek itirazlar ile sahte itirazları ya da bahaneleri birbirinden ayırması gerekmektedir. İtirazlar ya satış temsilcisinin sunuşunu dinlememek ya da satın alma gereksinimlerini bertaraf etmek amacıyla bahane olarak ileri sürülmektedir. Buna karşın içtenlikle yapılmış itirazlar vardır ki bunlar muhtemel müşterinin ilgisini gösterebilmektedir. Satış temsilcisinin deneyimleriyle geliştirdikleri yargıları sahte itirazları gerçeğinden ayırt etmesinde yardımcı olmaktadır.

#### **14.1.3.1. Sahte Müşteri İtirazları ya da Bahaneler**

Müşterinin satın alma kararını vermek istemediği durumlarda bu gerçeği gizlemek için kullandığı itirazlar bahanelerdir. Gerçekdışı itirazlar, müşterinin uydurma varsayımlarla satıcıya itiraz ettiği anlarda görülür. Satış temsilcisi bir itirazın bahane olduğunu anladığı zaman buna fazla zaman harcamamalıdır. Çünkü bahaneyi ayırt etmenin genel kuralı, bunların satış temsilcisinin konuşmasıyla doğrudan bağlantılı olmayışıdır.

Örneğin, müşterinin çok meşgul olduğunu söylemesi bir bahanedir. Satış temsilcileri uygun buldukları durumlarda bu bahaneleri duymazlıktan gelerek sunumlarına devam edebilirler. Ya da müşteri “ bu ürün yakında indirimde girecekmiş, birkaç ay sonra bu ürünün yeni modeli çıkacakmış, ürünün kalitesi üzerinde yazandan on kat fazla olduğunu okumuştum. vb.” Bu itirazlarla karşılaşan satıcılar müşterilere gerçek bilgileri aktararak sunumlarına devam edebilirler.

Bahaneler ise, müşterilerin ilgi duymadığı ve satın almadan kaçındığı psikolojik durumlarda görülür. Bu durumlarda itirazı yanıtlamak için ihtiyaç yaratma, ihtiyacı tespit etme gibi yollar ile müşteriye yaklaşılmalıdır. Satış sürecinde karşılaşılan itiraz nedenlerinin yarısından çoğu gerçek itiraz olmamaktadır. Öne sürülen ilk itiraz gerçek itiraza göre daha fazla kabul görüleceği düşünülen, kulağa daha iyi gelen bir neden olmaktadır.

Satıcıların en sık rastladığı bahane itiraz niteliğindeki itiraz cümleleri şu cümlelerdir:

- “Biraz düşünmek istiyorum”.
- “Bütçemizi harcadık”.
- “Üçüncü X bir kişiyle bu konuda konuşmam gerek”.



- “Satın alma bölümümüz vb. bu işleri üstleniyor”.
- “Şu anda işler yavaşladı”.
- “Asla ani harcamalar yapmam –daima fikrin oturması için zaman veririm”.
- “Şu kadar gün sonra gelin, o zaman satın alırım”.
- “Kalite benim için önemli değil”.
- “Satın almak için henüz hazır değilim”.
- “Üstünden bir gece geçmeden bir şey söyleyemem”.

### 14.1.3.2. Samimi İtirazlar

Bu tür itirazlar fiyat, ürün, firma, satış temsilcisi ve zamanlama gibi durumlarda olabilmektedir. Bu çeşitli konulardaki itirazlardan hangisi olursa olsun satış temsilcisinin muhtemel müşteriye olumlu ve tatmin edici bir cevap vermesi gerekmektedir. Bütün bu gerçek itirazlar doğrudan satış temsilcisinin önerileri ile ilgili olarak ortaya atıldığından satış temsilcisi müşterinin uyumunu sağlamaya çalışmalı ve bu itirazlara cevap verebilmelidir. Bu tip itirazlar müşterinin kararını henüz vermediğini gösteren ve sunumun devam etmesini gerektiren itirazlardır.

Satıcıların en sık karşılaştıkları gerçek itirazlar:

- Müşterinin ürünü alacak parasının olmaması,
- Müşterinin parasının olup ürünün o harcama için çok kalitesiz olması,
- Müşterinin gerekli krediyi temin edememesi.
- Müşterinin başka birinin onayı olmadan bütçeyi aşmaması,
- Müşterinin başka yerden daha iyi bir fiyat alması, alabileceğini düşünmesi,
- Müşterinin işin içinde dostu vb. başka bir bağlantısı ya da tatminkar olduğu bir satış ilişkisi olduğu birinin olması şeklindedir.

Gerçek müşteri itirazları başlıca 7 grupta toplanabilir:

- Fiyat ile ilgili itirazlar,
- Ürün ile ilgili itirazlar,
- Firma ile ilgili itirazlar,

- Zamanlama ile ilgili itirazlar,
- Satış temsilcisi ile ilgili itirazlar,
- Hizmet itirazlar,
- İhtiyaç itirazlar.

### **14.1.3.3. Söylenen veya Söylenmeyen İtirazlar**

İtirazların bir başka sınıflandırılması, söylenen itirazlar ve söylenmeyen itirazlar şeklindedir. Söylenen itirazlar, sözlü olarak açık bir biçimde satıcıya ifade edilen itirazlardır. Söylenmeyen itirazlar ise gizli itirazlar ve tepkilerdir. Bu tepkiler müşterinin sözlü olarak ifade etmediği, satışının işletmesiyle ilgili bir sorun, rakipler, ödeme koşulları, dağıtım, reklam veya fiyat gibi bir başka neden olabilir.

Ama öncelikle, itirazın gerçek kökenine inilmelidir. İtirazın kökleri araştırılmalıdır. İtiraz, satıcının dışındaki başka nedenler ile ortaya çıkıyorsa bu nedenlerin kökenine inilmesi için itirazlar teşhis edilmelidir.

Müşterinin itirazının altında yatan gerçek nedenler araştırılmalıdır. Müşterinin söylediği itiraz "çok pahalı", buna karşılık bu itirazın söylenmeyen kısmındaki, müşterinin duygu ve düşünceleri, yanlış yapmak istememek, mevcut satın alma alışkanlıklarını değiştirmekten korkmak, satışa direniş göstermek, olumsuz tavır, satıcıdan hoşlanmamak veya bizim bilmediğimiz bir başka neden olabilir.

### **14.1.4. İtiraz Çeşitleri**

#### **14.1.4.1. Fiyat İle İlgili İtirazlar**

Müşteri itirazlarının çoğunluğu ürünün fiyatı üzerine olmaktadır. En çok karşılaşılan ve halledilmesi en güç olan itirazlardır. Müşteriler genellikle fiyatın pahalı olmasına itiraz etmektedirler. Ve pazarlık şanslarını denemek, ödeyeceği bedelin tam karşılığını almak isteyen müşteriler fiyat yollu itirazlara başvuracaklardır.

Fiyata itiraz müşterinin finansal durumunun iyi olmadığı durumlarda veya rakip ürün fiyatlarının daha ucuz olduğu hallerde ortaya çıkmaktadır. Böyle durumlara satış temsilcisinin pahalı bir malın kesinlikle daha üstün kaliteli olduğunu savunarak, kendisini haklı çıkarmaya çalışması büyük bir hatadır.

Satış temsilcisinin bu tür itirazları karşılayabilmesinin en iyi yolu fiyatın yüksek olduğunu kabul edip ürünün kalitesi ve diğer özellikleri üzerinde durmasıdır. Örneğin satış temsilcisinin fiyatın yüksek olduğunu onaylayıp, ürünün garanti süresinin çok uzun olduğundan bahsetmesidir. Bu itirazın karşılanabilme yeteneği satışın kazanılmasına veya kaybedilmesine yol açmaktadır.

Genelde, satış sürecinin ilk aşamalarında müşteri satış temsilcisinden ürün veya hizmet almak istemeyebilir ve bunun için de gerekçe olarak fiyatı gösterebilir. Gerçek neden müşterinin rakip firma satış temsilcisinden kişisel olarak hoşlanması veya onun gösterdiği ilgi ve özeni tercih etmesi olabilir.

Fiyat piyasa standartlarına ve mal ya da ürünün muadillerine göre son derece makul olsa bile müşteri yine de fiyata itiraz edebilir. Bu durumda müşteri itirazları şu şekilde değerlendirilebilir:

- Müşteri mal/hizmet ile ilgili önyargıları sebebi ile itiraz ediyor olabilir,
- Müşteri ödeme gücü olmasına karşın fiyatı düşürmek için itirazı bir taktik olarak kullanıyor olabilir,
- Müşteri işi ucuza getirmeyi hedefliyor olabilir,
- Müşteri sadece pazarlık yapma isteğinde olabilir,
- Mal/hizmeti satın alma kararından vazgeçmiştir. Fiyatı bunun bahanesi olarak kullanıyor olabilir,
- Müşteri mal/hizmet ile ilgili eksiklikler bulmuş olabilir. Bunu ifade etmekten kaçınmakta ve fiyatın yüksek oluşuna sığınmakta olabilir,
- Fiyat, müşterinin beklentisinin üzerinde olabilir,
- Fiyat, müşterinin şu anda ödeme ile ilgili gücünü aşıyor olabilir,
- Fiyat, sunulan başka bir üründen daha yüksek bulunuyor olabilir,
- Fiyat, müşterinin satın alma karar verme sınırını aşan bir tutarda olabilir.

Bir ürünün fiyatına yapılan itiraz satış temsilcilerini zorlayan en önemli engellerden birisidir. Çünkü başarılı bir satış, satış temsilcilerinin müşterilerini rahatlatarak bir fiyat önermesine bağlıdır. Müşterinin bir malı 'pahalı' olarak nitelendirmesi çok tehlikeli bir durumdur, çünkü halk arasında pahalı kelimesi 'hak etmediği bir fiyata satılan ürün' anlamına gelmektedir. Ancak bu durum "fiyatımızın yüksekliği, ürünlerimizin artı özelliklerinden kaynaklanmaktadır" gibi ifadelerle açıklanmalıdır. Fiyata itiraz genelde müşterinin itirazın gerçek nedenini belli edecek samimiyette hissetmemesi olabilir.

Müşterinin isteksizliğinin nedenini saptamak gerekli olduğundan, bu durumda araştırma aşaması fiyatın gerçek itiraz konusu olup olmadığını saptamak için kullanılmalıdır.

#### 14.1.4.2. Ürün İle İlgili İtirazlar

Müşterinin diğer bir itiraz konusu da ürün ile ilgilidir. Bu konuda yapılan itirazlar ürünün tanınmaması ve ihtiyaca uygun olup olmaması gibi nedenlere dayanmaktadır. Ürün ya da itirazı iyi anlatamadıysak ürün ile ilgili itirazla muhakkak karşılaşırız.

Müşterinin ihtiyaçlarını tatmin etmede ürünün yetersiz olduğunu düşünmesi veya ürüne güven duymaması hâlinde itirazlar meydana gelmektedir. Ayrıca ürün için gerekli satış sonrası eğitim veya garanti koşulları gibi durumlar içinde itirazlar ortaya çıkmaktadır. Bu tür itirazlar iyi hazırlanmış sunumlar ile en aza indirilmekte ya da tamamen ortadan kaldırılabilmektedir.

Ürün ya da hizmet ile ilgili itirazlar, ürünün ya da hizmetin özellikleri ve yararları ön plana alınarak cevaplandırılmalıdır.

Mal/hizmet ile ilgili itirazları çok dikkatle karşılamak gerekmektedir. Çünkü yapılan itirazlar ve verilen cevaplar ne olursa olsun müşteride ürüne karşı daima olumlu bir etki bırakmalıdır. Müşterinin mal ya da hizmet ile ilgili şüphe ve tereddütleri giderildiği takdirde, onu satın alma ve kullanma arzusu olacaktır. Bu nedenle, itirazları karşılarken mal/hizmetin niteliklerini ve rakip mallara göre üstünlüklerini ortaya koyacak şekilde, bu itirazlardan yararlanmalıdır.

Görüşme öncesi yapılan sunum hazırlıklarında rakip ürünlerin bilgisi edinilmeli, ve sunum esnasında bu bilgiler verilirken rakip ürünler hakkında olumsuz ifade kullanmaktan kaçınılması gerektiği unutulmamalıdır.

Ürün ile ilgili müşteri itirazları başlıca iki başlık altında ele alınabilir:

- 1- Mal ile hizmetin tanınmaması,
- 2- Mal ya da hizmetin ihtiyaca uygun olmaması,

Müşteri, bazen kendisine sunulan mal/hizmeti hiç tanımadığını belirterek, satın almaktan kaçınmaktadır. Müşteri mal/hizmeti iki nedenden dolayı tanımıyor olabilir, ya ürün çok yenidir ve kimse tarafından pek bilinmemektedir veya çok kimsenin tanıdığı bu malı müşteri duymamıştır.

Mal/hizmet ile ilgili diğer itiraz, ürünün ihtiyaca uygun olmadığı şeklindedir. Bunu da çeşitli şekillerde ifade etmektedir. En çok rastlanılan itiraz, malın kalitesi ile ilgili olmaktadır. Müşteriler mal/hizmetin ya yeterli kalitede olmadığını veya ihtiyaçtan fazla kaliteli olduğunu söylemektedir. Kaliteyi olumsuz tanıtan durumlar genellikle yanlış kullanma, yanlış açıklama veya üretim hatası olmaktadır. Bu gibi durumları müşteri ile görüşerek sorunu giderme yoluna gidilmelidir. Ürünün kullanılmasının yaratacağı yeni durumlar özenle üzerinde durulması gereken itirazlardandır. Satış temsilcilerinin en çok karşılaştığı itirazlardan birisi de müşterinin sunulan ürüne ihtiyacım yok diye yaptığı itirazlardır. Bunun nedenleri satış

temsilcisinin yeterince ilgi uyandıramaması veya müşterinin derhal satın almaktan hoşlanmaması nedeni ile kendisine bir şey satılmasına karşı bu tutumu tercih etmesidir.

#### **14.1.4.3. Firma İle İlgili İtirazlar**

Satış temsilcisinin temsil ettiği firmaya karşı birtakım önyargılar olabilmektedir. Firma hakkındaki bazı söylentiler veya müşterinin geçmişte yaşadığı olumsuz bir olay itirazlara neden olabilmektedir.

Müşterinin firmayı tanımadığı durumlarda da güvensizlikten ortaya çıkacak itirazlar olabilmektedir. Bu yöndeki itirazlarda ise müşteriye; konunun inceleneceği, takip edileceği ve geri dönülerek bilgi verileceği belirtilmelidir.

#### **14.1.4.4. Zamanlama İle İlgili İtirazlar**

Bu tür itirazda müşteri satın almayı reddetmez, ancak kararını hemen bildirmemeyi tercih eder. Örneğin, müşteri, ortağına danışacağını ya da düşüneceğini söyleyerek zaman isteyebilir. Bu çeşit zamanlama ile ilgili itirazları karşılamanın en iyi yolu, müşterinin erteleme yapmasındaki gerçek nedeni ortaya çıkarmak ve sonra kararını acilen almasını avantajlarını göstermektir.

#### **14.1.4.5. Satış Temsilcisi İle İlgili İtirazlar**

Satış temsilcisinin görünümü, deneyimi, müşteri ve pazar hakkındaki bilgisi, kişisel stili ve müşterinin ihtiyaçları ile ilgili cevaplarının yetersiz olması sonucunda da itirazlar ortaya çıkabilmektedir. Bu tür itirazlarda müşterinin satışa hazır olma düzeyi satış temsilcisi tarafından saptanarak ona uygun hizmet tarzıyla cevaplanmalıdır. İtirazları kişiliğe ya da firmaya yönelik yapılmış saldırılar olarak algılamamak gerekmektedir.

Her satışta müşterinin itiraz etme hakkı olduğunu bilerek itirazına saygı duyulduğunun belirtilmesi en doğru yöntem olarak değerlendirilebilir.

#### **14.1.4.6. Hizmet İtirazları**

Birçok müşteri için, ürünün kendisi kadar ürünle birlikte sunulan tamamlayıcı hizmetler karar vermesi için çok önemlidir. “Makinelerimiz bakıma veya onarıma çağrıldığı zaman sizin şirketiniz çok yavaş geliyor”, “Son siparişimiz söz verdiğiniz zamanda gelmedi”, “Diğer firmalara göre iki misli servis ücreti alıyorsunuz ”, “Mühendislerinizi kendi makinelerinizi dahi çalıştıramadı” ve buna benzer itirazların gerçek nedenleri mutlaka araştırılmalıdır.

Bu durumda, müşteriye tatmin edici cevaplar verilmelidir. Ancak böylece, satıcı müşterisine hizmetle ilgili sorunlarının çözüm yolları gösterildiği takdirde satış yapması mümkün olur. Böylece, mevcut müşterilerini muhafaza ederek satışlarına süreklilik kazandırabilir.

Aslında, günümüzde hizmet konusunda görev, sadece itirazı karşılması ile bitmez. Hizmetin kalitesini geliştirme görevi büyük ölçüde işletmenin diğer bölümlerin çalışmalarına

bağlı olabilir. Satıcı, hizmet konusundaki müşteri itirazlarını, dilek ve şikâyetlerin en kısa zamanda satış yöneticisi aracılığı ile şirketine bildirmelidir.

#### **14.1.4.7. İhtiyaç İtirazları**

Bazen müşteriler belirli bir zamanda belirli bir ürüne ihtiyaçlarının olmadığını düşünür. “Şu anda başka marka almak istiyorum”, “Hiç kimse bunu sormuyor” ve benzerleri gibi satılan mala göre değişen yüzlerce çeşit ihtiyaç itirazı müşteriler tarafından söylenir.

İhtiyaç itirazları, eğer satıcının özel olarak o müşteriyle olan satın alma nedenlerini, isteklerini, arzularını, beklentilerini ve ihtiyaçlarını iyi tahlil etmemesinden kaynaklanıyorsa, be nedenler soru sorma ile bulunmalıdır.

Bu sorulara alınan cevaplar, satıcıya hangi itiraz karşılama yöntemini uygulaması gerektiği konusunda yardımcı olabilir.

#### **14.1.5. İtiraz Karşılama Süreci**

Müşteri ile ilişkileri, itiraz savaşı hâline dönüştürmemek gerekir. Deneyimli bir satış temsilcisi böyle bir durumla karşılaştığında tek bir itirazı ele alır ve onu cevaplandırır. Satış sürecini yavaşlatan ve gerekli şekilde yönlendirilmediğinde olumsuz sonuç alınan müşteri itirazlarında satıcının moralini ve kendine güvenini yüksek tutması ve bu ruh halini müşterisine de yansıtması gerekmektedir. Satış görevlisinin aklından çıkarmaması gereken ve satış savaşını kazanmak isteyen bir satıcı için temel birtakım kurallar bulunmaktadır. Satıcının müşteri üzerinde baskı kurmadan ona farklı seçenekler sunarak ve itirazları konusunda ona gerekli ilgiyi göstererek olumlu bir tavır sergilemesi gerekmektedir. İtirazları karşılama süreçleri değişik şekillerde olabilmektedir.

İtiraz karşılama genel anlamda şu şekilde yapılmalıdır.

- İtirazları dinlemek,
- İtirazları anlamak,
- İtirazları araştırmak ve soruya dönüştürmek,
- Üçüncü şahıslardan yararlanmak,
- Hislere hâkim olmak,
- Daha fazla bilgi vermek,
- İtirazlar uygun biçimde yanıtlamak,

##### **14.1.5.1. İtirazları Dinlemek**

İtirazları cevaplama sürecinin ilk aşaması, müşteriye empatik, dikkatli ve yargılamayan şekilde dinlemektir. Müşteri itiraz ediyorsa onu dinlemek, satış temsilcisinin ilgi, duyarlılık ve

özen gösterdiğini belli eder. İtirazlar, dinlenilerek azaltılabilir. Ancak, satış temsilcilerinin çoğu dinlemekte zorluk çekmektedir. Dinleme sırasında satış temsilcileri, eleştirmekten, değerlendirmekten veya ahlak dersi vermekten kaçınmalıdırlar. Müşteriye karşı anlayışlı, kabul edici ve sıcak davranılmalı ve müşterinin duygularını, düşüncelerini rahatlıkla açıklayabileceği bir ortam yaratılmalıdır. Müşterinin sözü kesilmemeli ve ona düşüncelerini anlatması için yeterli zaman verilmelidir. Dikkatli dinlemek için ilginin tamamıyla müşteriye yönlendirilmesi gerekmektedir. Sessizlik ve sabır, müşterinin düşünce ve duygularını üzerinde baskı hissetmeden dile getirmek için satıcıya gerek duyduğu zamanı verecektir.

Müşteriyi dinleyerek ve onun fikirlerine ve anlattıklarına karşı saygılı bir tavır edinilirse satıcının sırası gelip sunumuna başladığında benzeri bir saygı ve ilgiyi baştan sağlamış olma şansı artacaktır.

#### **14.1.5.2. İtirazları Anlamak**

İtirazları cevaplama sürecinin ikinci aşaması anlayışı teyit etmektir. Anlayışı teyit etmek, destekleyici, özetleyici ve doğrulayıcı şekilde müşteriye cevap vermektir. Dinleme, müşteriye ilgi ve özen gösterildiğini belli eder, anlayışı teyit etme ise müşterinin anlaşıldığını ve ona önem verildiğini gösterir.

Anlayışı teyit etme, destekleyici bir açıklama, konunun tekrarlanması veya baş sallamak ya da ilgili bir yüz ifadesi takınmak gibi sözsüz bir hareket şeklinde yapılabilir. Anlayışı teyit etme, müşteriye duyarlılık gösterme ve yardımcı tavrınızın ortaya konulduğu bir aşamadır. Satış temsilcisinin müşterinin duygu ve düşüncelerini anlamak istediğinizi belli etme yoludur. Anlayış iki yolla teyit edilebilir. Sözlü anlayışı teyit etme, müşteriye rahatsız eden konuya ilgi gösterildiğini belli eden ilk sözlü tepkilere örnekler şu şekilde olabilir:

“Anlıyorum.”

“Elbette.”

“Sizinle aynı fikirdeyim, fiyat çok önemli bir konudur.”

“Daha önce olumsuz şeyler yaşamış olduğunuz bir firma ile çalışmak istememenizi anlayışla karşılıyorum.”

“Bir firma ile çalışmadan önce onun niteliklerinin neler olup olmadığını anlamak istemeniz çok normal”

Sözsüz anlayışı teyit etme ise uygun ve destekleyici bir jest yaparak, örneğin biraz öne eğilerek, göz teması kurularak veya ilgi ile dinlendiğini gösterir bir yüz ifadesi takınarak yapılabilir. Anlayışı teyit etme özellikle gergin satış ortamlarında yatıştırıcı etki yapar. Bu sebeple satış temsilcilerinin müşteriye dinlediğini hissettirmesi ve bunu göstermesi çok önem taşımaktadır. Satış temsilcisi itirazı cevaplandırırken daima durmalı ve cevap vermeden önce itirazı iyice anladığından emin olmalıdır, anladığını müşteriye belli etmelidir.

### 14.1.5.3. İtirazı Araştırmak ve Soruya Dönüştürmek

Tecrübeli satış temsilcileri, müşteriyle aynı fikirde olmalıdırlar. İtirazı soruya dönüştürebilmelidirler. Böylece itiraz bir tartışma konusu değil, bir yorum konusu hâline dönüşmektedir. Soru sormak suretiyle itiraza ilgi gösterildiği belirtildiği gibi itirazın ne amaçla yapıldığı da açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Soru sorarak itiraz hakkında yeni bilgiler edinilir, müşterinin direnişi, anlamaması ya da satış temsilcisi lehine karar vermekte isteksiz davranmasının altında yatan nedenleri saptamak ve anlamak için satış temsilcisinin içten bir çaba ve istek göstermelidir. Araştırma önemli bilgiler toplamaya yardımcı olur.

Soru sorma, dinleme becerilerini geliştirmek ve onay elde etmek için mükemmel bir yoldur. Potansiyel alıcılara cevapları söylenirse, satıcının konuşmasını dinlemekten çok verdikleri cevaplar ile kendilerini ikna olmuş olurlar ve kendi iradeleri ile karar verme psikolojileri ile de kendilerini daha iyi hissedeceklerdir. Sokrates, bir konuşmaya başlamanın tek sebebi, bir soruya zemin hazırlamaktır demiştir.

Soru sormak durumun kontrolünü elinizde tutmanıza olanak verir. Soru sormak, bilgiyi açığa çıkarmayı ve kontrolü ele geçirmenizi sağlar. Sorulara verilen cevapları dinleyerek potansiyel alıcının kendi kendine satış gerçekleştirmesine yardımcı olunabilir.

Temelde üç tip soru vardır:

1- Açık uçlu sorular da denebilecek “bana biraz daha anlatın” şeklindeki sorular ihtiyaçları ve arka plandaki bilgilerin açığa çıkmasına yarar.

2- Kapalı sorular ise genellikle, bir evet, bir hayır ya da başka seçenek ile yanıtlanan sorulardır.

3- Yönlendirici sorular da denilebilecek sorular genelde açık uçlu soruların ardından müşteriye karar vermede yardımcı olmak için kullanılan sorulardır.

### 14.1.5.4. Üçüncü Şahıslardan Yararlanmak

Müşteri her şeye rağmen itirazında ısrar ediyor olabilir. Bu durumda, müşteriye rahatsız etmeden itirazını nasıl cevaplandırabileceği düşünülmelidir. Bunun için en iyi yol, satıcının ve müşterinin arasına tarafsız bir arabulucu gibi üçüncü bir şahıs koymak yani itirazı bu üçüncü kişiyle yorumlamaktır.

Örneğin; ‘bunun nedenini siz bilirsiniz, bununla birlikte geçen gün görüştüğüm müşteri de sizin gibi fiyatı yüksek bulup önce bizimle çalışmak istemedi, daha sonra düşük fiyatlı ürünün istediği kalitede olmadığını anladı ve artık bizimle çalışıyor.’ Bu noktada satış temsilcisi hikaye şeklinde olayı anlatmalı ve bilinen bir diğer müşteriye örnek göstererek cevaplamaya çalışmalıdır.

Örnek seçilecek müşterinin benzer özellikler taşıması birbirine rakip olmaması daha olumlu sonuçlar oluşturmaktadır.



#### **14.1.5.5. Hislere Hâkim Olmak**

Müşteri itirazları sıralamaya başladığında satış temsilcilerinin çoğu sinirlenmeye veya rahatsız olmaya başlamaktadır. Satış temsilcisi yüzündeki hisleri gizlemeye çalışmalı, sesi ve konuşması ile bunu belli etmemelidir. Bazı hallerde bu itirazların sert ve hatta kaba bir şekilde olması satış temsilcisinin de aynı tepkiyi göstermesine yol açabilmektedir.

Satış temsilcisi itirazdan dolayı tartışma çıkarmamalıdır. Asla itirazlara ‘Hayır’ diye cevap vermemelidir. Bazı itirazlar ise cevaplandırılmayabilir. En iyi ürün bile, müşterinin istediği bazı avantajlara sahip olmayabilir. Ve bu durumda da en iyi cevap müşteriye tatmin etmeyebilir.

#### **14.1.5.6. Daha Fazla Bilgi Vermek**

İtiraz karşısında bunun gerçek olup olmadığı değerlendirilerek; ürünün özellikleri ve faydaları konusunda açıklamalar yapmak gereklidir. Satış temsilcisi asla çok fazla bilgi ve çok fazla cevap vermemelidir.

Satış temsilcisi bir itiraza çok fazla anlam yükleyip müşteriye bilgiye boğmamalıdır. Bu da müşteriye fazla bilginin verildiği olumsuz bir durum yaratabilir.

#### **14.1.5.7. İtirazları Yanıtlamak**

İtirazları çözüme kavuşturma sürecinin son aşaması, yanıtlamaktır. Yanıt itirazı cevaplama aşaması içinde anlatılan aşamaların mantıklı sonucudur. İtirazı cevaplama aşamasında yanıt, müşterinin itirazına uygun şekilde cevap vermektir. Diğer bir ifade ile, müşterinin endişelerini ortadan kaldırmak ve siparişi almak için tasarlanmış bir çözüm veya alternatif sunmaktır.

Yanıtlama aşamasında, bilgi alışverişi yapmak veya doğru, uygun ve belirli bir eylem önermek çok önemlidir. Yanıt, itirazları cevaplama aşamasının önceki aşamalarda alınan ve toplanan tüm bilgiler dikkate alınarak hazırlanmalıdır.

Yanıt; itirazı çözüme kavuşturan onu çözme sürecinin son ve en önemli aşaması ve tüm aşamaların doğal sonucudur. Yanıt süreci satış temsilcisinin onay istediği aşamadır.

### **14.1.6. İtiraz Karşılama Yöntemleri**

#### **14.1.6.1. Dolaylı Reddetme Metodu**

Bu metoda “evet-ama” tekniği de denilebilmektedir. Bu teknikte itirazlar daha samimi ve yumuşak şekilde reddedilmektedir. Böylece müşteri gücendirilmeden itiraz halledilmektedir. Sıkça kullanılan bir metottur.

Bu metotta öncelikle satış temsilcisi müşterinin itirazını kabul eder, fakat sonra itirazı bir açıklamayla gidermeye çalışır. Bu şekilde bir cevaplama müşteriye gizli bir şekilde reddedilir. Örneğin, müşteri satış temsilcisinin firmasının nakliye konusunda problemleri olduğu yolunda bir söylenti olduğunu söyleyebilir.

Bu metotta satış temsilcisi, önce böyle bir problem evvelden yaşadıklarını kabul eder, ancak sonra yeni geliştirdikleri bir sistemle problem astıklarını söyleyerek itirazı cevaplayabilir. Böyle bir durumda direk hayır, böyle bir problem yok denildiğinde müşteri duyduklarından etkilendiği için güvenilir olmayacağı gibi müşteri ayrıca olumsuz yönde etkilenecektir. Örneğin; “Çok güzel bir konuya değindiniz Leyla Hanım, ama sanıyorum size bu konuda daha ayrıntılı olarak bilgi vermem gerekiyor.” gibi bir cümleyle itiraz karşılanabilir.

#### **14.1.6.2. Bumerang Metodu**

Bu yönteme “geri çevirme” yöntemi de denilmektedir. Bu metot, müşterinin satın almama için gösterdiği nedenin satın almasını gerektirecek nedene çevrilmesidir. Bu tekniğin kullanılabilmesi için fırsat yaratıldığında çok etkili bir teknik olduğu görülmektedir. Bu etkililiğinden dolayı, bazı satış temsilcileri sunuşlarını böyle bir itiraz fırsatı yaratacak biçimde planlayabilmektedir. Örneğin müşteri çok meşgul olduğunu söyleyerek satıcıyla görüşmeye itiraz edebilir.

Bu tekniği kullanan satış temsilcisi, böyle bir durumda sunduğu hizmetin zaten meşgul insanlara uygun olduğunu söyleyerek itirazını cevaplamaktadır. Bu yöntem kullanılırken dikkat edilecek nokta, satış temsilcisinin müşteriyi bilgisiz olarak nitelendirmekten kaçınmasıdır.

#### **14.1.6.3. Telafi Edici Metot**

Satış temsilcisi itirazın doğru olduğuna inanıyorsa bu metot etkili olarak kullanılabilir. Bu teknikte satış temsilcisi itirazı kabul eder ve sonra bu eksikliği gidermek için çeşitli avantajlar ortaya koyma yoluna gider. Bu metot dolaylı reddetme metoduna benzese de, satış temsilcisi burada itirazı tam olarak kabul eder.

Telafi edici metot, müşteri itirazlarının geçerli ve akla uygun olduğu durumlarda, dezavantajların avantajlarla ortadan kaldırmaya çalışmasıdır.

Örneğin, müşterinin ürün fiyatını yüksek bulması durumunda satış temsilcisi fiyat gerçekten yüksekse bunu kabul eder ve ürünün diğer ürünlerde olmayan bir özelliğe sahip olduğunu söyleyerek bu dezavantajı telafi etmeye çalışır.

#### **14.1.6.4. Soru Sorma Metodu**

Bu metotta satış temsilcisi müşterinin itirazına karşılık itirazla ilgili müşteriye soru sorma yoluna gitmektedir. Böylece müşterinin zihninden geçenler açıklık kazanacaktır.

Satış görüşmesi sırasında soru sorulması oldukça yararlı bir tekniktir. İleri sürülen bir itiraza karşı bu teknik içtenlikle kullanılırsa olası müşteri konuşmaya özendirilir. Bazı durumlarda müşteriye itirazla ilgili soru sormak, itirazı müşterinin cevaplamasını sağlayabilmektedir.

Düşünmeden ve iyi tasarlamadan yapılan itirazlarda, bu metot müşterinin bunu anlamasına ve itirazı minimuma indirmesine yardımcı olmaktadır. Örneğin, müşteri ürünün dizaynını beğenmediğini söylerse, satış temsilcisi müşteriye dizaynla ilgili neyi beğendiğini sorabilir.

Ayrıca soru sormanın itiraz karşılama metodu dışında da satış sürecinde çok çeşitli yararları bulunmaktadır. Bunlar:

- Soru sormak müşteri ile tartışmak yerine, onun ilgisini çeken temel konunun öğrenilmesine yardımcı olur,
- Soru sorarak elde edilen cevaplarla müşterinin satın alırken en hassas olduğu noktalar öğrenilebilir. Ve satışta ağırlık verilecek konu satıcı tarafından bilinir.
- Satış sürecinde çok fazla konuşarak müşterinin bunalmasına neden olunmaz.
- Müşterinin kendisini değerli ve önemli görmesini sağlar, ona saygı duyulduğunun gösterilmesi ile o da satıcıya saygı duyacaktır.
- Müşterinin fikrini belirlemekte yardımcı olur, soru sorarak ortaya çıkan fikirleri kabul eden müşteri kendisine ve fikirlerine ters davranmayacaktır.
- Soru sorarak müşterinin kararsız kaldığı noktaları bulur ve onun kendi kararını vermesinde yardımcı olunur.

Satış sürecinde soru sorarak iki şey yapılabilir:

1. Karşınızdaki insana kendi düşündüğü bilgi aktarılabilir.
2. Aynı zamanda onun kendi fikri alınarak ona iltifat etmiş olunabilir.

#### **14.1.6.5. Direk Reddetme Metodu**

Bazen müşteriler, şirket ve ürünleri hakkında yanlış bilgilere sahip olabilirler. Bazı fikirlerin, düşüncelerin tamamıyla yanlış olduğunu anlayan satış temsilcisi, müşterinin yanlış olduğunu nazik bir şekilde belirtmelidir. Bu metodun çok dikkatli bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Bu metot müşterinin itirazını açıkça inkâr eder ve müşterinin yanlış olduğunu ortaya çıkarır.

Tehlikeli bir metot olduğundan çok deneyimli satış temsilcileri tarafından kullanılırsa başarılı olabilir. Özellikle kesinlikle doğru olmayan itirazlarda veya firmayı küçük düşürücü itirazlarda direkt reddetme yoluna gidilir. Ancak satış temsilcisinin firmasının iflasını eşliğinde olduğunu öğrendiğini söyleyebilir.

Bu durumda satış temsilcisi nazikçe bu söylentiye kendisinin de duyduğunu, ancak kesinlikle doğru olmadığını söyleyebilir.

#### **14.1.6.6. Fiyat İle İlgili İtirazları Karşılama Metodu**

Fiyat itirazı, en sık dile getirilen ve karşılanması en güç itirazdır. Bu tür itirazları karşılamakta en önemli nokta fiyat konusunu açma biçimi olacaktır. Fiyat nadiren tek başına ele alınacak bir unsurdur. Fiyatın ürün ya da hizmetin yararları ile birlikte ortaya koyulursa, paranın değeri hakkında konuşulmuş olunacaktır.

Satış görüşmesinde fiyatın, insanların para konusundaki psikolojik tavrını açacak bir şekilde ortaya konması gerekmektedir. Örnek olarak: 99.9 TL olan bir ürün 100 TL olandan daha ucuz olarak algılanır. Bu tip barajlardan uzak kalarak itirazı engellemek mümkün olacağı gibi ilgili ürün ya da hizmetin topyekûn fiyatı yerine aylık veya yıllık maliyetini bildirmeyi seçmek gerekir.

Fiyat ile ilgili açıklamalar yaparken dört işleme denk düşecek ifadeler kullanılması yerinde olur. “buna artı olarak.../ bu ürüne ek olarak...”, “maliyetleri düşüren.../ taksit tutarlarını %10 azaltan.../ ilk ay faiz ödemesi olmayan...”. “birçok fırsat ürünü bulunuyor.../3 ayrı avantajınız olacak.../ daha fazla kazanımınız olacak...”, “24 taksite bölüyoruz.../x kartlara 12 ay, Y kredi kartına ise tam 18 ay taksit yapıyoruz.” gibi ifadelerle fiyata sevimlilik katmak, fiyat itirazlarını cevaplamak mümkün olacaktır.

#### **14.1.7. İtirazın Değeri**

##### **14.1.7.1. İtirazın Satış İçindeki Değeri**

Müşteriler satış anında sunumun çeşitli aşamalarından herhangi birinde itiraz edebilirler. Birçok insan itirazları negatif yönden ele alır ve kolayca cesaretleri kırılarak, kendilerini savunmasız hissederler. Gerçekte itirazlar satış görüşmesinin düzeyini yükseltmek bakımından çeşitli olumlu fırsatlar sunmaktadır. Bu fırsatlar:

- İtirazlar problem çözücü ilişkinin yaratılmasına yardımcı olur. Satış temsilcisine müşteri araştırması yapma ve çözüm geliştirme aşamasında kaynak oluşturur.
- İtirazlar müşteri kaynaklarının açıklanmasına yardım eder. Böylece satış temsilcisi müşterinin ihtiyaç ve problemlerini daha iyi anlayarak çözüm üretebilir.
- Mal ya da hizmete ilişkin faydanın daha derinlemesine açılmasını sağlayarak satış temsilcisine mal ya da hizmete karşı güven oluşturulmasını sağlar.
- İtirazlar, o müşterinin alıcı olması için ihtiyacı olan bilgiyi satıcıya vermekte olup bu bilgilerin titizlikle değerlendirilmesi satışı getirecektir.

##### **14.1.7.2. İtirazın Müşteri İçin Değeri**

İtiraz bir savunma tepkisidir. Müşteri için itirazın anlamı şöyle açıklanabilir:

- Satış temsilcisinin baskısına direnmek,

- Değişime direnmek,
- Farklılığını göstermek,
- Daha fazla bilgi almak,
- Herhangi bir satın alma kararından önce kendini güven altına almak,
- Ürün/hizmet fiyatı konusunda esnekliği öğrenmek.

### 14.1.7.3. İtirazın Satış Görevlisi için Değeri

Satış sürecinde itiraz ile karşılaşmak satıcı için, müşterinin satın alma nedenlerini ortaya koymak, tepkilerini anlamak ve ürünün olumlu noktalarını göstermek açısından önem taşımaktadır. İtiraz etmek, potansiyel alıcı müşteri için temel ve en çok kullanılan kaçınma yoludur.

Satış görüşmesinde potansiyel müşterinin itirazını alınca, itirazın değerini kabul eden daima olumlu bir cevap vermek gerekir. Müşteri itiraz eder çünkü kendisini satın alma davranışından uzak tutacak iyi bir fikir, iyi bir mazeret olduğunu düşünür. Uyuşmazlık, bir tartışmanın başlangıç sinyalini verir. İddialaşarak genelde satış kaybedilir. İddialaşmak asıl olarak her iki tarafında kendi siperini kazdığı ve benliklerinin çarpışması durumudur.

Kabullenici tutumun her şekilde satış lehine sonuçlar alacağını düşünecek olursak, müşteriye verilebilecek onay veya Kabul cümleleri ile satış sürecine ara vermeden ve itiraz sonrasında bilgi verme aşamasına geçişte nasıl yardımcı olacağı görülecektir.

İtiraz geldiği durumlarda örnek cümle başlangıçları ise şu şekillerde olabilir:

- “Evet, konuya yaklaşımınız çok doğru...”
- “Evet, ne hissettiğinizi anlıyorum...”
- “Evet, sizin bakış açınızı görebiliyorum...”
- “Evet, doğru bir nokta kaydettiniz...”
- “Evet, bu iyi bir sebep olabilir...”
- “Evet, kesinlikle haklısınız...”

İtirazın değerini bu şekilde açıklamak mümkün olup başkaca aşağıdaki cümleler de kullanılabilir. Bu cümlelerdeki olumlu yaklaşım bir yandan itirazı karşılamak için satıcıya zaman verirken diğer yandan da müşteri ile kurulmakta olan satış ilişkisinin sağlam olmasını sağlayacak güven ve ilgi unsurunun yardımı ile satıcıya müşteri nezdinde olumlu bir izlenim kazandıracaktır. Bu cümleler:

- “ Bu bilgiyi verdiğiniz için çok teşekkür ederim, hemen araştıracağım...”
- “ Bu kadar içten olduğunuz için teşekkür ederim...”
- “ Bu konuyu açtığınız için memnunum...” olabilmektedir.

#### **14.1.8. İtirazları Engelleme**

Satış işinde olan herkes sattığı ürün veya hizmet ile ilgili itirazlara rastlamaktadır. İtirazlarla bu anlamda ilgilenmek, görüşme öncesi olası itirazlara verilebilecek mantıklı görüş ve önerileri elde etmek görüşme esnasında satıcıya yararlı olacaktır. Belirli ürünlerin satışını yapan bir satış görevlisi ne tür itirazlarla karşılaşmış ve bu itirazlar ile ilgilenmiştir. Satış görevlisi bu itirazları kafasında bir araya getirmeli ve farklı yorumlar, farklı cevaplar ile müşteriye özel şekillerde bu itirazları karşılama biçimi benimsemelidir. Ya da hiç karşılaşılmayan türde bir itiraz karşısında nasıl davranacağını bilmelidir.

Bundan önemlisi de müşteri tarafından dile getirilmemiş itirazlarda uygulanması gereken ve satışa artı değer katacak bir yöntemle müşteriye ürün hakkında bilgi verilmesidir. Satış sürecinde bir sonraki aşamaya geçerken müşterinin gözünden kaçan veya o an satıcıya sorması gereken bir noktada – ki bu nokta önemli bir ayrıntı olmalıdır – müşteriye süreci tamamlayacak bilginin verilmesi hem müşteri memnuniyetini hem de satış ilişkisinin gücünü arttıracak bir yoldur.

#### **14.2. Satış Gerçekleştirme / Kapama**

Satış kapatmanın anlamı, satın almaya karar vermektir. Bu hareket aşamasıdır ve tüm satış çabalarının asıl amacıdır. Satış kapanışı, müşterinin satın alma kararını verdiği ve satın alma için harekete geçtiği en son aşamadır. Bu aşama, satıcı bakımından fiyatlandırmanın yapıldığı ve satışın bitirildiği aşamadır.

##### **14.2.1. Satış Kapama Türleri**

Sunumun bir parçası olarak satış elemanı belirli zamanlarda kapanışa yönelir ve alıcının satın alma isteğini ölçer. Bu işleme deneme kapanışı denir. Bunun dışında farklı kapanış türleri vardır. Bunlar farklı kaynaklarda;

- Seçim kapanış
- Risksiz kapanış
- Şartlı kapanış
- Devir kapanış
- Prova kapanış
- Özel anlaşma kapanış

- Özet kapanış
- Başarı hikâyeli kapanış
- Dirençli kapanış

şekillerinde belirtilmektedir. Bu kapsamda, biz satış kapama türleri olarak; varsayım kapanışı, seçenek kapanışı, dönüştürme kapanışı ve doğrudan kapanış olarak sınıflandırma yapacağız.

#### **14.2.1.1. Seçenek Kapanışı**

Bu kapanış yöntemi kararsız müşterilerde kullanılır. Bu yöntemle göre müşteriye farklı ürün, fiyat veya miktar açısından farklı seçenekler önerilerek bunlar arasından bir seçim yapması istenebilir. “Bu ürünümüz 120, 60 veya 30 litrelik ambalajlarda sevk edilmektedir. Fabrikamızda başlangıç için ne kadarlık bir miktar ile başlamayı tercih edersiniz?”

#### **14.2.1.2. Varsayım Kapanışı**

Satın aldığı varsayılarak müşteri bir karar vermiş gibi konuşulabilir. Çünkü, insanlar mal veya hizmet satın almazlar. Bunları kullanmayı hayal ederek hissettiklerini satın alırlar. Örneğin, bir pantolonu deneme için giyen müşteriye paça ölçüsünü alırken: “Duble paça mı yoksa düz paça mı olsun?” demek gibi.

#### **14.2.1.3. Dönüştürme Kapanışı**

Çok itiraz eden müşterinin, itirazlarının, aslında satın almamak için değil almak için araştırma yapmak veya karar vermek amacıyla yapıldığı düşünülürse, müşterinin çeşitli itirazları satış kapanışına dönüştürülebilir. Dönüştürme kapanışı, çabuk sipariş almak için kullanılabilir iyi bir yöntemdir.

Çok pahalı diyen müşteriye: “ Bu ürünümüzü %10 şeklinde suyla sulandırdığımız takdirde birim litre maliyetiniz ..... TL gibi, şu anda kullandığınız bulaşık deterjanından çok daha uygun bir fiyata gelecektir.”

#### **14.2.1.4. Doğrudan Kapanış**

Satış kapanışı doğrudan yapılabilir. Eğer müşteri satın alma kararını verdiyse ve ürünün faydaları iyi anlatıldıysa bu karara vardığı her an doğrudan kapanış yapılabilir. Görüşme fazla uzatılmadan doğrudan sipariş almak için sorulabilir.

“Siparişinizin toplam bedeli... liradır. Fatura kesmek için şirketinizin vergi dairesi ve vergi numarasını alabilir miyim?”

### **14.2.2. Satış Kapamada Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar**

Kapanış nazik bir tokalaşma, müşterinin isminin tekrarlanması ve güzel bir sözle bitirilmelidir.

Ancak satışı kapatmakla müşterinin ilişkileri kapanmaz. Bu ilişkiler sürekli. Kapanış sırasında satış yapılmaya dahi, satıcı müşteri üzerinde iyi bir izlenim bırakmış olmalıdır. Aynı müşteriye satış sonrası hizmetler, satış desteği ve yeni bir satış gerekebilir. Bunun için de müşterinin yanından olumlu olarak ayrılmak şarttır. Başarıyı oluşturan şey olumlu düşüncelerin hayata geçirilmesi olduğundan, müşterinin satın aldığı mal veya hizmetten memnun kalıp kalmadığı takip edilmelidir.

Satıcı satış kapanışı sırasında tutarlı olmalıdır. Çekingen davranmamalıdır. Müşterinin satın alacağını kabul etmelidir. Birçok siparişin alınması satıcının tavırlarındaki tutarlılığa bağlıdır. Satıcının satışı kaçıracağı diye tereddüt etmesi, müşterinin satıcıya olan güveninin kaybolmasına yol açabilir.

Satış kapanışı müşteriyle yapılan işbirliğinin sürmesine dayanır. Satıcı, müşterinin “evet” demesini, “hayır” demesinden daha kolay bir hâle getirmelidir. Müşteriden olumsuz cevap gelebilecek cümleleri kullanmaktan veya olumsuz cevap gelebilecek soruları sormaktan kaçınılmalıdır. Müşteriyi harekete geçirici ifadeler kullanılmalıdır.

Son olarak satış kapanışı sırasında konudan uzaklaşılması gerektiğini de sözlerimize ekleyelim. Birçok satış, satıcının konudan uzaklaşması nedeniyle müşterinin satın alma heyecanının geçmesi yüzünden kaybedilmiştir.

Satış sürecinin son aşaması olan satışı gerçekleştirmek, kuşkusuz en az anlaşılan bölümdür. Eskiden bu aşama “iş bitirmek” veya “müşteriye imza attırmak” olarak tanımlanırdı. Müşterinin “bir şey yapmaya ikna edildiği,” satışın hileli kısmı olarak görülürdü. Bu bağlamda, satış işlemi gerçekleştirmenin, satışın en zor ve en hoş olmayan kısmı olarak algılanması şaşırtıcı değil. Aslında satışı gerçekleştirmek, daha çok satış elemanının, müşterinin ürünü almaya karar verip vermediğini anlamak için elinden geleni yapmasıdır. “İş bitirmek”ten ziyade, doğru yolda olup olmadığımızı anlamak ve satışı doğal sonucuna erdirmekle ilgilidir.

Bu noktalarda sorulacak en iyi sorular, kurnazca veya çıkarıcı sorular değildir. Örneğin; “Düşündüğünüz şöyle bir şey miydi?” diye sormak, müşteriye önerinizle ilgili ne düşündüğünü söyleme fırsatı sağlar. “Hangi rengi sevdiniz?” gibi daha doğrudan sorulmuş sorular, müşterinin karar vermeye yoğunlaşmasına yardımcı olur.

Ne yazık ki çok az satış elemanı, satış sürecini başarıyla tamamlar. Çoğu bu aşamayı, satış sürecinin bir aşaması olarak değerlendirmez ve önemini kavramaz ya da “zorlayıcı” duruma düşmekten korkar. Bu korkuya sıkça rastlanır ve gerçekten de piyasada birçok agresif satış elemanı bulunuyor. Ama yakından incelendiğinde, müşterinin ihtiyacını keşfetmek için sorulacak soruların yetersizliğinin, rahatsızlığa yol açtığı fark edilecektir. Satış sürecini sonlandırmak, olması gerektiği gibi gerçekleştirildiği zaman, müşteriye çok nadiren rahatsız eder. Tam tersine, müşteriyle rahatlatıcı bir ilişki kurmak açısından kritik önem taşır.



Satış temsilcisinin satışı olduğu kadar satın almayı da düşünmesi gerekir. Ticaretin bir yüzü satış diğer yüzü satın almadır. Satıcı satış yaparken alıcı satın alır. Yetkisi, ihtiyacı ve satın alma gücü olan müşterinin satın alma kararını vermesi sırasında hangi süreçlerden geçtiği, genel olarak insanların satın alma nedenlerinin anlaşılması, tüketicilerin özelliklerinin anlaşılması başarılı bir satıcılık için önemli olmaktadır.

İşletmenin veya satış temsilcisinin karşısındaki kişi veya kuruluş için satın almak ya da almamak kararı tüketici davranışlarının anlaşılmasının önem derecesi ile bağlantılıdır. Satış temsilcisinin işletmenin tüketicisini ve müşterisini ayrı ayrı tanıması gerekir. Satış temsilcisi, tüketicinin satın alma nedenlerini bilmelidir. Özellikle, işletmenin pazarlama yaklaşımı bakımından satın alma nedenlerinin bilinmesi önemlidir. Tüketici ihtiyaç ve isteklerinin tam olarak bilinmesi, işletmenin belirlenen satış hedeflerini gerçekleştirmesini sağlar.

Temel satın alma nedenlerini veya müşteriyi satın almaya iten güduları bilerek satış konuşmasına başlayan bir satış temsilcisinin en uygun malı, en uygun koşullarda satmaması için nedenler azalabilir. Çünkü, bir işletmenin satışlarını etkileyen en önemli unsurlardan biri tüketicilerin satın alma davranışlarının altında yatan çeşitli satın alma nedenleridir.

İnsanlar genel olarak gereksinmelerini gidermek için satın alırlar. İnsanlar malların faydalarını satın alırlar. Örneğin pamuktan pamuk ipliği yaparsak pamuğu yorgan yapılması faydasını yok ederiz. Faydanın yok edilmesi tüketimdir. Pamuk ipliği yaparken pamuk tüketmiş oluruz. Her üretim bir tüketim sonrası meydana gelir. Her tüketim sonrasında da bir üretim olur. Tüketici davranışı ise, insanları mal veya hizmetleri elde etmeleri ve kullanmaları ile ilgili eylemleri ve bu eylemleri belirleyen süreçleri içerir.

Tüketici davranışlarını etkileyen birçok değişken vardır. Bu değişkenler, kişilerin davranışlarını az veya çok etkiler ve bir sonuç veya bir tepki olarak ortaya çıkar. Ancak, satış ve satın alma açısından hangi etkilerin hangi tepkilere yol açtığını gözlemlemek ve buna göre bir genelleme yapmak oldukça zordur. Bu zorluğu yenmek için tüketici davranışlarını inceleyen modeller geliştirilmiştir.

Ayrıca, satış süreci sırasında müşteri tarafından satış temsilcisine birtakım satın alma sinyalleri göndermektedir. Satış ziyaretinin herhangi bir bölümünde müşteriden gelebilecek bir baş sallama, bir el hareketi, “hmm”, “Evet, çok iyi...” gibi olumlu işaretler çok kuvvetli satın alma işaretleridir. Müşterilerinin satın almaya hazır olduklarını gösterir. Gerçekten de müşteri kendi sağlayacağı faydayı farkederek etmez sinyal verir. Satın alma sinyalleri satış ziyaretinde de bir kaç kere karşınıza çıkabilir. Satış temsilcisi uygun görebildiği anda siparişi sormalıdır. Yapılan bir araştırma, müşterilerin %75-80'nin siparişin sorulmasını beklediğini ortaya çıkarmıştır.

Satışın kapatılmasında en uygun zaman;

- Alıcıyı ilgilendirdiği belli olan herhangi bir ana takdim noktasından sonra,

- Alıcı tarafından ortaya atılmış herhangi bir itirazın ele alınmasından sonra,
- Sözlere, yüz ifadesi veya fiziki hareketler yoluyla ilgisini belli ettiği herhangi bir zaman olabilir. Satış temsilcisi bu anları yakalayabilmek için her an teyakkuzda olmalıdır.

Satış kapatma sürecinde, bir satıcının bilmesi gereken en önemli kural 5/2 kuralıdır. Ortalama bir satıcı, satış kapatmayı müşteriden 2 kere ister, ama bir satışın kapanması için 5 kapatma girişimine ihtiyaç vardır. Aradaki fark, iyi ve kötü satıcıyı birbirinden ayıran en temel özelliktir.

### **14.3. Satışın İzlenmesi / Kontrol**

Satışın izlenmesi, kişisel satıcının başarısının kontrolü açısından da önemlidir. Kişisel satıcı bu adımda etkinliğini ölçme imkânı yakalar ve yaklaşımının, sunumunun ne kadar başarılı olduğunu değerlendirebilir.

Kontrol, satış temsilcilerinin etkin yönetimi için gereklidir. Satış yapma yetkisi satış temsilcilerine bırakılır. Ancak satışlar iyi yapılmazsa bunun sorumluluğu satış temsilcilerini iyi denetleyemeyen satış yöneticilerine aittir.

Satıcının satış etkinliğini artırması için, her satış etkinliğini ayrı ayrı değerlendirmesi gerekir. Satışı kapatan ve görüşmeyi tamamlayan satıcı, dikkat çekme, ilgi uyandırma ve müşteriyi eyleme geçirme bakımlarından kendini değerlendirmelidir. Bu arada, müşterinin mantıklı ve duygusal satın alma nedenlerinin öğrenilmesi, müşteriyle kurulan iletişimin etkinliği, özelliklerin ve faydaların anlatılıp anlatılmadığı, yorumlama ve önerilerin sonuçları da bu değerlendirme içine katılmalıdır.

Müşteri bir önceki ziyaretinde, bir başka satıcının konuşmalarından, reklamlardan, tanıdıklarının gözlem ve deneyimlerinden yararlanarak bu aşamaların bir kısmını geçmiş olabilir. Bu durumda satış görüşmesi aşamalarının önem ve öncelik sırası yer değiştirebilir.

Satış sonrası izleme faaliyetleri şu ana temellerden oluşur:

- Satış alma kararını desteklemek
- Uygulamayı önlemek
- Memnuniyetsizliklerle ilgilenmek
- İlişkiyi iyileştirmek
- Geri beslemeler almak
- Kendi kendine analizler yapmak

Satış kontrolü aynı zamanda performans değerlemesini de içermektedir. Performans değerlemesi, planlanmış ve gerçekleşmiş satışların karşılaştırılması, meydana gelen sapmaların sebeplerinin araştırılması ve değerlendirilmesidir.

Kontrol bir firmanın yönetim ve satış ölçüm metodudur. Bir satış kontrolünde, kotalar, ücretlendirme, bütçelendirme, aktivite ve raporlar yer alır.

## Uygulamalar

### ÜLMAN SAĞLIK DEPOSU

Ülman Sağlık Deposu doktorlar ve özellikle diş hekimlerine tıbbi alet ve malzeme pazarlayan tanınmış bir şirkettir. Şirket 1946 yılı sonunda Naim Ülman tarafından kurulmuştur. Depo 1946-1957 yılları arasında Aşir Efendi Caddesinde bir iş hanının beşinci katında kiracı olarak faaliyet gösterdikten sonra, işlerinin gelişmesi sonucunda Necati Bey Caddesindeki kendi yerine taşınmıştır. Naim Bey yaşlandığı için şirketi halen biri eczacı, diğeri kimyager olan iki oğul Haşan ve Ergun Ülman yönetmektedir. Üçüncü kuşak Ülmanlar da babalarının yolunda yürüyeceğe benzemektedirler.

Ülman Sağlık Deposu satışlarının %55'ini İstanbul'da gerçekleştirmektedir. Şirket son yıllarda İstanbul'un coğrafi açıdan olağanüstü büyümesini, ulaşımın güçleşmesini, doktor ve diş hekimi ve hastane sayısının artmasını dikkate alarak, müşterilerine daha iyi hizmet verebilmek için Kadıköy, Bakırköy ve Gayrettepe'de şubeler açmıştır. Bu şubelere veya doğrudan ana merkeze gelen siparişler, özel kuryelerle en çok iki saat içinde karşılanmaktadır.

Ülman Sağlık Deposu sattığı tıbbi malzemenin bir bölümünü kendisi ithal ederken, bir bölümünü de bu alanda faaliyet gösteren ithalatçılardan sağlar. Ancak ilk yıllarda ithalatçı aracılığı ile sağladığı ürünlerin oranı çok daha fazla iken, bunların oranı Haşan ve Ergun Beylerin yönetimi ele almasından sonra azalmıştır. Şirket halen birçok yabancı firmanın Türkiye temsilciliğini yapmaktadır.

Şirketin satışlarının büyük bir bölümü İstanbul, Ankara, İzmir, Adana gibi büyük illerde gerçekleşmekle birlikte, bunlar dışında kalan il ve yörelerin ihmal edilmesi de mümkün değildir. Bu nedenle Ülman Sağlık Deposu İstanbul'u tek ve özel bir bölge olarak kabul edip, alt bölümlere ayırdıktan sonra, İstanbul dışındaki pazarlarını da, genelde coğrafi temele göre, bölgelere ayırmıştır. Ülman Sağlık Deposu'nun İstanbul ve Marmara dışında Karadeniz, Ankara, İzmir, Akdeniz ve Doğu-Güney Anadolu Bölge Müdürlükleri vardır. İç Anadolu bölgesi satışlarından Ankara Bölge Müdürlüğü, Ege Bölgesi'nin tümünden ise İzmir Bölge Müdürlüğü sorumludur.

Şimdi gelelim asıl tartışmak istediğimiz konuya yani şirketin İzmir Bölge Satış Müdürü Nazan Baysal'ın sorununa!

Nazan Hanım Eczacılık Fakültesinden mezun olduktan sonra, bir süre, İstanbul da faaliyet gösteren tanınmış bir ilaç fabrikasında ürün temsilcisi olarak çalışmış, bu arada bir iş seyahati sırasında tanıştığı İzmirli bir işadamı ile evlenmiştir. Eşi İzmir'de olduğu için burada kendisine uygun bir iş arayan Nazan Hanım bir aile dostunun aracılığı ile Ergun Ülman ile tanışmış ve Ergun Bey Nazan hanımda aradığı özellikleri bulduğu için, yeni işini, İzmir Bölge Satış Müdürlüğünü, ona teklif etmiştir.

Nazan Baysal yapması gereken ilk işin doğal olarak bölgedeki durumun ne olduğunu belirlemek olduğunu düşünmüş, bunu için bölgesinde kendisine bağlı olarak çalışan on satış temsilcisinden gelen ve ürünler itibari ile düzenlenmiş satış raporlarını incelemekle işe başlamıştır, işe başlamadan önce İstanbul'da yapmış oldukları görüşmede Ergun Bey kendisine son günlerde bu bölgede bazı sorunları olduğundan söz etmiş, ancak fazla bilgi vermemiştir. Nitekim söz konusu raporlar da durumun gerçekten pek iç açıcı olmadığını göstermektedir. Bütün satış temsilcilerinin satışlarında, aralarında oransal farklar bulunmakla birlikte, önemli düşüşler vardır. Bir süredir bu bölgede, özellikle yoğun gazete reklâmları ve diğer reklâm malzemesi ile öne geçmeye çalışan rakipleri, diş deposu Medadent, başarılı olmuşa benzemektedir. Gerçekten de kalemler itibari ile incelendiğinde en önemli gerilemenin diş doktorlarının ve protez atölyelerinin satın aldığı ürünlerde olduğu dikkati çekmektedir.

Şüphesiz Nazan Baysal acilen birşeyler yapmalı ve durumu düzeltmelidir. Kendisini şirkete kanıtlamak zorundadır. Ancak elinde satış temsilcilerinden gelen raporlardan ve bazı güvenilirliği tartışmalı söylenti ve yorumlardan başka bir şey yoktur. Satış temsilcilerinin performansını arttırmak için ne yapması gerekmektedir ve bu konuda kararlar verebilmek için ne gibi bilgilere ihtiyaç vardır? Daha önce çalıştığı firmada bu tür bir problemle hiç karşılaşmamıştır.

*Kaynak: Mehmet Karafakıoğlu (2006), Örnek Olaylarla Satış Yönetimi, 3. Basım, Literatür Yayınları, İstanbul, s. 134-136.*

## Uygulama Soruları

1. Sizce temsilci ve ürün bazında düzenlenmiş satış sonuçları yanında satış personelinin performansını ölçmek için başka ne tür bilgilere ihtiyaç vardır? Bu bilgilere neden ihtiyaç duyduğunuzu önem sırasına göre açıklayınız.
2. Doktorlara ve diş hekimlerine yapılan satışların özelliği nedir? Doktor ve diş hekimlerinin müşteri olarak profilini çiziniz ve karar verme süreçlerini tanımlayınız.
3. Kendinizi Nazan Baysal'ın yerine koyunuz. Ne yapardınız? Açıklayınız.

## **Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti**

Bu bölümde, kişisel satış sürecinde satın almaya ikna edilmeye çalışılan müşteri adayından gelebilecek muhtemel itirazların neler olabileceği ve itirazların karşılanması konusu kapsamlı olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda itiraz türleri, itirazların oluşma nedenleri ve itirazları karşılama yöntemleri ayrıntılı şekilde incelenmiştir.

Bir diğer önemli konu olan, satışın kapatılması yani satışın gerçekleştirilmesi konusu ayrıntılı şekilde tartışılmıştır. Bu kapsamda yapılabilecek satış kapama türleri ortaya konulmuştur. Ek olarak satış sonrası kontrol ve izleme faaliyetlerine yer verilmiştir.

## Bölüm Soruları

**1. Satışta müşterilerin sundukları itiraz nedenleri arasında aşağıdakilerden hangisi yer almaz?**

- a) Müşteride ürünü / hizmeti satın alabilecek paranın olmaması
- b) Ürünün ihtiyaçları yeterince karşılayamayacağı endişesi
- c) Ürünün, değerinden çok daha fazla bir fiyata satıldığı düşüncesi
- d) Başka alternatiflerinin daha iyi olduğunun sanılması
- e) Olumlu referansı bulunan bir ürün olması

**2. Aşağıdakilerden hangisi satışta müşterinin itiraz gerekçelerinden değildir?**

- a) İhtiyaç seviyesinin düşüklüğü
- b) Zamanın ya da parasal durumun uygun olmayışı
- c) Mevcut satıcı ve satıcısından memnun olması
- d) Müşterinin delil göstermek istemesi
- e) En iyi satın almayı yapma peşinde olması

**3. Satışın izlenmesi ve kontrol aşamasında dikkat edilmesi gereken hususlara dair aşağıdaki ifadelerden hangisi doğru değildir?**

a) Satışı kapatan ve görüşmeyi tamamlayan satıcı, dikkat çekme, ilgi uyandırma ve müşteriye eyleme geçirme bakımlarından kendini değerlendirmelidir.

b) Müşterinin mantıklı ve duygusal satın alma nedenlerinin öğrenilmesi, müşteriyle kurulan iletişimin etkinliği, özelliklerin ve faydaların anlatılıp anlatılmadığı, yorumlama ve önerilerin sonuçları da bu değerlendirme içine katılmalıdır.

c) Satış kontrolü aynı zamanda performans değerlemesini de içermektedir.

d) Bir satış kontrolünde, kotalar, ücretlendirme, bütçelendirme, aktivite ve raporlar yer alır.

e) Satıcının satış etkinliğini artırması için, her satış etkinliğinin değerlendirmesine gerek yoktur.



4. “Satın aldığı varsayılarak müşteri bir karar vermiş gibi konuşulabilir. Çünkü, insanlar mal veya hizmet satın almazlar. Bunları kullanmayı hayal ederek hissettiklerini satın alırlar. Örneğin, bir pantolonu deneme için giyen müşteriye paça ölçüsünü alırken: “Duble paça mı yoksa düz paça mı olsun?” demek gibi.”

**Yukarıda bahsi geçen satış kapama yöntemi hangisidir?**

- a) Seçenek kapanışı
- b) Varsayım kapanışı
- c) Dönüştürme kapanışı
- d) Doğrudan kapanış
- e) Ucu açık kapanış

5. Eğer müşteri satın alma kararını verdiyse ve ürünün faydaları iyi anlatıldıysa bu karara vardığı her an doğrudan kapanış yapılabilir. Görüşme fazla uzatılmadan doğrudan sipariş almak için sorulabilir.

**Yukarıda bahsi geçen satış kapama yöntemi hangisidir?**

- a) Seçenek kapanışı
- b) Varsayım kapanışı
- c) Dönüştürme kapanışı
- d) Doğrudan kapanış
- e) Ucu açık kapanış

6. **Aşağıdakilerden hangisi müşteriye rahatsız eden konuya ilgi gösterildiğini belli eden ilk sözlü tepkilere örnek olarak verilemez?**

- a) Anlıyorum
- b) Elimden geleni yaptım, daha ne yapabilirim
- c) Sizinle aynı fikirdeyim, fiyat çok önemli bir konudur
- d) Daha önce olumsuz şeyler yaşamış olduğunuz bir firma ile çalışmak istememenizi anlayışla karşılıyorum
- e) Bir firma ile çalışmadan önce onun niteliklerinin neler olup olmadığını anlamak istemeniz çok normal

7. I. Hislere hakim olmak  
II. İtirazları araştırmak ve soruya dönüştürmek  
III. İtirazlar uygun biçimde yanıtlamak  
IV İtirazları dinlemek  
V. Daha fazla bilgi vermek  
VI. nc şahıslardan yararlanmak

**Yukarıdaki itiraz karşılama sürecinin doğru sıralaması aşağıdakilerden hangisidir?**

- a) V, III, IV, I, II, VI  
b) IV, II, VI, I, V, III  
c) I, II, III, IV, V, VI  
d) II, VI, IV, III, V, I  
e) III, VI, V, I, IV, II

**8. Aşağıdakilerden hangisi itiraz karşılama yöntemlerinden biri değildir?**

- a) Dolaylı Reddetme Metodu  
b) Soru Sorma Metodu  
c) Bumerang Metodu  
d) Telafi Edici Metot  
e) leme metodu

9. Bu yöntemle “geri çevirme” yöntemi de denilmektedir. Bu metot, müşterinin satın almama için gösterdiği nedenin satın almasını gerektirecek nedene çevrilmesidir.

**Yukarıda tanımı verilen metot aşağıdakilerden hangisidir?**

- a) Soru Sorma Metodu
- b) Telafi Edici Metot
- c) Bumerang Metodu
- d) Dolaylı Reddetme Metodu
- e) Fiyat İle İlgili İtirazları Karşılama Metodu

10. Bu metoda “evet-ama” tekniği de denilebilmektedir. Bu teknikte itirazlar daha samimi ve yumuşak şekilde reddedilmektedir. Böylece müşteri gücendirilmeden itiraz halledilmektedir. Sıkça kullanılan bir metottur.

**Yukarıda tanımı verilen metot aşağıdakilerden hangisidir?**

- a) Bumerang Metodu
- b) Telafi Edici Metot
- c) Fiyat İle İlgili İtirazları Karşılama Metodu
- d) Dolaylı Reddetme Metodu
- e) Soru Sorma Metodu

**Cevaplar**

1)E, 2)D, 3)E, 4)B, 5)D, 6)B, 7)B, 8)E, 9)C, 10)D

## KAYNAKÇA

- AMAR, A.D. (2004): “Motivating Knowledge Workers to Innovate: A Model Integrating Motivation Dynamics and Antecedents”, **European Journal of Innovation Management**, Vol: 7, No.2, pp. 89 – 101.
- ANDERSON, Rolph, Joseph Hair ve Alan Bush (1988), **Professional Sales Management**, McGraw Hill.
- BABAKUS, Emin, David W. Cravens, Ken Grant, Thomas N. Ingram, Raymond W. LaForge (1994): “Removing Salesforce Performance Hurdles”, **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol: 9, No: 3, pp. 19 – 29.
- BRASHEAR, Thomas G., Danny N. Bellenger, Tom Ingram, Hiram C. Barksdale (1997): “Salesperson Behavior: Antecedents and Links to Performans”, **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol: 12, No:3/4, pp. 177-184.
- CHOWDHURY, Mohammed S. (2007): “Enhancing Motivation and Works Performance of the Salespeople: The Impact of Supervisor’ Behavior”, **African Journal of Business Management**”, Vol: 1, pp. 238 – 243.
- CHURCHILL Gilbert A., Ford Neil M., Walker Orville C. (1997), **Sales Force Management**, Irin McGraw-Hill, 5. Edition, 1997
- COLLETTI Jerome A. ve Fiss Mary S.(2007) ‘Günümüzün Satış Organizasyonuna Liderlik Etmek’ , **Stratejik Satış Yönetimi**, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler , MESS-Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, İstanbul.
- CRAVENS, D. W., Lassk, F. G., Low, G. S., Marshall, G. W., & Moncrief, W. C. (2004). Formal and informal management control combinations in sales organizations: The impact on salesperson consequences. **Journal of Business Research**, 57(3), 241-248.
- CRON, L. W., Marshall, W. G., Singh, J., Spiro, L. R., Sujan H (2005)., **Salesperson Selection, Training and Development: Trends, Implications and Research Opportunities**, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol: 25, No: 2, Spring 2005.
- ÇABUK Serap (2005), **Profesyonel Satış Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana.
- ÇAKICI A. Celil, Lütfi Atay, Serhat Harman (2008): “İstanbul’da Faaliyet Gösteren Seyahat Acentelerinin Pazarlama Karması Kararları Üzerine Bir Araştırma”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:7, Sayı:13, s. 69–87.
- ÇELİKTEN Mustafa (2005), “Neden İş Analizi Yapılmalı”, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı : 18, Yıl : 2005/1

- ÇOROĞLU, Coşkun (2002), *Modern İşletmelerde Pazarlama ve Satış Yönetimi*, 2. Basım, Yönetim Dizisi, Haziran.
- DALRYMPLE Douglas J., Cron L. William (1995), *Sales Management- Concepts and Case*, 5. Edition, John&Wiley Sons Inc.
- DAYTON Doug (1997), *Selling Microsoft, Sales Secrets From Inside The Worlds Most Successful Company*, Adams Media Corporation, USA.
- DÜNDAR, Süleyman, Hatice Özutku, Fatih Taspınar (2007): “İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Çalışma”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:2, ss. 105 – 119.
- ECER Fatih (2007), “Satış Elemanı Adaylarının Değerlendirilmesine ve Seçimine Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Fuzzy Topsis”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol. 7, No:2, 187-204.
- ERGÜL, H. Fazlı (2008), “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:4, Sayı: 14, ss. 67 – 79.
- ERNST, Holger, Wayne D. Hoyer, Carsten Rübsaamen (2010): “Sales, Marketing, and Research-and-Development Cooperation Across New Product Development Stages: Implications for Success”, *Journal of Marketing*, Vol: 74, pp. 80 – 92.
- EUGENE M. Johnson et.al. (1994), *Sales Management: Concepts, Practices and Cases*, Second Edition, New York, McGraw-Hill.
- GAVCAR Erdoğan, Savaş Tavşancı (2004): “Pazarlama İşletmelerinde Satış Elemanlarının İş Memnuniyeti ve Sorunları”, *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:11, Sayı:1, ss. 83 - 90.
- GÜLÇUBUK Ali (2003), “Tüketicilere Yönelik Satış Geliştirmenin Artan Önemi, Uygulanabilirliği ve İzlenecek Stratejilerin İşletmeler Açısından Değerlendirilmesi”, *Ege Akademik Bakış*, 7 (1), 57-77.
- GÜLER Ebru Çetin (2006), İşletmeler ve E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler, *Ege Akademik Bakış*, 6 (1), 17-23
- GÜRBÜZ Ahmet, Evrim Erdoğan (2007): “Satış Çabalarının İşletme İçin Önemi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:6, Sayı: 22, ss. 116 – 134.
- GÜRDAL Sahavet (1990), *Satış Gücü Yönetimi*, İstanbul: Yeni Asya Yayınları.
- GÜRÜZ Demet, Gaye Özdemir Yaylacı (2007), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, MediaCat, İstanbul.

- INGRAM Thomas N., LaForge Raymond W. (2008), *Sales Management- Analysis and Decision Making*, 7. Edition, The Dreyden Press.
- İSLAMOĞLU Ahmet H., Remzi Altunışık (2007), *Satış ve Satış Yönetimi*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- JANTAN, M. A., Honeycutt, E. D., Thelen, S. T., & Attia, A. M. (2004). Managerial perceptions of sales training and performance. *Industrial Marketing Management*, 33(7), 667-673
- JOBBER, David, Geoff Lancaster (2006): *Selling and Sales Management*, Seventh Edition, Prentice Hall.
- JOHLKE, C. M. (2006), “*Sales Presentation Skills and Salesperson Job Performance*”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(5), 311-319.
- JOHNSTON, Wesley J., Keysuk Kim (1994): “Performance Attribution and Expectancy Linkages in Personal Selling”, *Journal of Marketing*, Vol: 58, pp. 68 – 81.
- KARABULUT Muhittin (1998), *Profesyonel Satışçılık ve Yönetimi*, İstanbul,2. baskı, Universal Bilim Yayınları.
- KARAFAKİOĞLU Mehmet (2006), *Örnek Olaylarla Satış Yönetimi*, Literatür Yayınları, 3. Basım, 2006
- KARAKAYA Abdullah, Ferda Alper Ay (2007): “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:31, No:1, s. 55 – 67.
- KAUFFELD S., Willenbrock-Lehmann, N. (2010), “*Sales Training: Effects of Spaced Practice on Training Transfer*”, *Journal of European Industrial Training*, Vol.34, No.1, 23-37.
- KIRAL Deniz Özler, Sar Sevgi (2004), “*Satış Gücü Eğitiminin Türk İlaç Endüstrisindeki Önemi*”, *Ankara Eczacılık Fakültesi Dergisi*, 33 (3) ,
- KIRCOVA, İbrahim, R. Mesud Yılmaz (2004):”Doğrudan Satışta Uzman Sistemlerin Kullanımı”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt 4, Sayı 1-2, s.54 – 58.
- KİRMAN Ali, *Satışta Profesyonellik*, Rota Yayınları, 4. Basım, 2000
- KOÇEL Tamer (2003), *İşletme Yöneticiliği*, Genişletilmiş 9. Baskı, Beta Basım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- KOTLER Philip (2008), *A’dan Z’ye Pazarlama*, Mediacat Yayınları.

- KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary (2012), *Principles of Marketing*, 14th Edition, Prentice Hall, Pearson.
- KURTULUŞ Kemal (1978), **Satış Bölgelerinin Belirlenmesi**, İşletme Fakültesi Dergisi,
- KÜSTER Ines, Pedro Canales (2008): “Some Determinants of Salesforce Effectiveness”, *Team Performance Management*, Vol: 14, No:7-8, pp. 296 –326.
- LAFORGE R. W., Honeycutt Jr, E. D., Ford, J. B., & Rao, C. P. (1995). “Sales Training and Education: Sales Training: Executives' Research Needs”. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15(4), 67-71.
- LASSK, F. G., Ingram, T. N., Kraus, F., Mascio,R. (2012), “The Future of Sales Training: Challenges and Related Research Questions”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol: 32, No: 1, Winter.
- MARANGOZ, M (2001)., “Satış Gücü Yönetiminde Satış Elemanlarının Devşirilmesi ve Seçimi”, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Sayı 90, Kasım-Aralık.
- MARANGOZ, M. (2002), *Satış Gücü Yönetiminde Satış Elemanlarının Eğitimi ve Yetiştirilmesi*, Pazarlama Dünyası Dergisi, Sayı 91,.
- MATTHYSSENS, Paul, Wesley J. Johnston (2006): “Marketing and Sales: Optimization of a Neglected Relationship”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol: 21, No:6,pp. 338 – 345.
- MEHTA Rajiv, Rolph E. Anderson, Alan J. Dubinsky (2000): “The Perceived Importance of Sales Managers’ Rewards: A Career Stage Perspective”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol: 15, No: 7, pp. 507–524.
- MUCUK İsmet (2007), Pazarlama İlkeleri, 16. Basım, İstanbul, Türkmen Kitabevi
- ODABAŞI Yavuz, Oyman Mine, Pazarlama İletisimi Yönetimi, Mediacat Yayınları, Eskisehir, 2002.
- OLUÇ Mehmet (1979). *Satış Gücü Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Pazarlama Enstitüsü Yayını, No: 12, İstanbul
- ÖNCE Günel (2002), *Satış Yönetimi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, İzmir.
- ÖZER Leyla Şentürk (200), *Satış Elemanı Performans Değerlendirme Kriterlerine Yönelik Literatür Araştırması*, *Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt 21, Sayı 2, 169-203

- PIERCY F. Nigel (2010): “Evolution of Strategic Sales Organizations in Business to – Business Marketing, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol: 25, No:5, pp. 349 – 359.
- PIERCY, F. Nigel, David W. Cravens, Neil A. Morgan (1998): “Salesforce Performance and Behaviour Based Management Processes in Business to Business Sales Organizations”, *European Journal of Marketing*, Vol: 32, No:1/2, pp 79-100.
- PIERCY, F. Nigel, David W. Cravens, Nikala Lane (2007):”Enhancing Salespeople’s Effectiveness”, *Marketing Management*, Vol.16, pp. 19 – 25.
- RICKS, M. J., Williams, A. J., Weeks, A. W. (2008), *Sales Trainer Roles, Competencies, Skills and Behaviours: A Case Study*, *Industrial Marketing Management*, 37(5), 593-609
- RICH Gregory A. (1997), “The Sales Manager as a Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction and Performance of Salespeople”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 25, No. 4, 319-328.
- ROMAN S., Ruiz, S.(2003), *A Comparative Analysis of Sales Training in Europe Implications For International Sales Negotiations*, *International Marketing Review*, 20 (3).
- ROMAN S., Ruiz, S., Munuvera, J. L. (2002), *The Effects of Sales Training On Sales Force Activities*, *Journal of Marketing*, 36 (11/12).
- SHEPHERD, C. D., Gordon, G. L., Ridnour, R. E., Weilbaker, D. C., Lambert, B.(2011), *Sales Manager Training Practices in Small and Large Firms*, *American Journal of Business*, Vol. 26 Iss: 2, 2011.
- SJÖBERG Lennart, Littorin Patrick, Engelberg Elizabeth (2005), Personality and Emotional Intelligence as Factors in Sales Performance, *Organisational Theory and Practice*, No. 2/2005
- SLATER Stanley F., Eric M. Olson (2000): “Strategy Type and Performance: The Influence of Sales Force Management”, *Strategic Management Journal*, Vol: 21, No: 8, pp. 813 – 829.
- SMITH, Alan D., William T. Rupp (2003): “An Examination of Emerging Strategy and Sales Performance: Motivation, Chaotic Change and Organizational Structure”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol: 21, No:3, pp. 156- 167.
- STANTON, W. J., Buskirk, R. H., Spiro, R. L.,(1995) *Management Of A Sales Force*, Irwin, Chicago.



- ŞAHİN Ali (2004), “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 11, s. 523 – 547.
- TAN K., Newman, E. (2012), *Sales Force Training Evaluation*, **Journal of Business & Economics Research**, Vol: 10, No: 2, February 2012.
- TAŞKIN Erdoğan (1990), **Satışçıların Yönetimi**, 2. Basım, Der Yayınları, İstanbul.
- TAŞKIN Erdoğan (1994), **Satışçılara Öneriler**, Der Yayınları, 3. Basım.
- TAŞKIN Erdoğan (2010), **Satış Yönetimi Eğitimi**, Papatya Yayıncılık, 5. Basım.
- TEK Ömer Baybars, Engin Özgül (2005), **Modern Pazarlama İlkeleri**, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, İzmir.
- TURNER, Roger, Christophe Lasserre, Pascal Beauchet (2007): “Marketing Metrics Innovation in Field Force Bonuses: Enhancing Motivation Through A Structured Process – Based Approach”, **Journal of Medical Marketing**, Vol:7,No: 2, pp. 126 – 135.
- USLU Aypar Topkara (2000), **Kişisel Satış Teknikleri**, 1. Basım, Haziran, İstanbul.
- USTA İlker (2006), “Motivasyon Kuramı ve Bir Örnek Performans Değerlendirme Uygulaması”, **Teknoloji**, Cilt:9, Sayı:3, s.153 – 160.
- ÜRKMEZ İlhan (2007). **Satışta Başarı İçin Stratejik Satış Yönetimi**, İstanbul, Hayat Yayınları.
- VARİNLİ İnci, Ramazan Kurtoğlu (2005): “Satış Elemanlarının Etik Algılamaları: Perakende Sektöründe Bir Uygulama”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, s. 1–21.
- VERBEKE Willem, Personality Characteristics That Predict Effective Performance of Sales People, **Scand. J. Mgmt**, Vol 10, No. 1, 1994
- WALKER, Christopher, Barbara A. Grene, Robert A. Mansell (2006): “Identification With Academics, Intrinsic / Extrinsic Motivation, And Self-Efficacy As Predictors Of Cognitive Engagement”, **Learning and Individual Differences**, No: 16, pp. 1 – 12.
- WEITZ, Barton A., Harish Sujan, Mita Sujan (1986): “ Knowledge, Motivation, and Adaptive Behaviour: A Framework for Improving Selling Effectiveness”, **Journal of Marketing**, Vol: 50, pp. 174 – 191.
- WEITZ, Barton A., Kevin D. Bradford (1999): “Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol:27, No:2, pp. 241-254.

YAMAMATO Gonca Telli (2001), *Satış ve Satış Gücü Yönetimi*, Literatür Yayınları.

YÜKSELEN Cemal (2008), *Satış Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara