

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

**SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİ VE SATIŞ BİRİMİ
REORGANİZASYONU ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Funda DEMİRCAN

İstanbul, 2019

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

**SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİ VE SATIŞ BİRİMİ
REORGANİZASYONU ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Funda DEMİRCAN

Danışman:
Dr. Türker TUĞSAL

İstanbul, 2019

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Satış Gücü Yönetimi ve Satış Birimi Reorganizasyonu Üzerine Bir Uygulama” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun olarak tarafımda yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve onurumla doğrularım. .../.../...

Aday: Funda DEMİRCAN

Adı ve Soyadı : Funda DEMİRCAN
Danışmanı : Dr. Türker TUĞSAL
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans Tezi, 2019
Alanı : İşletme
Anahtar Kelimeler : Satış Gücü, Organizasyon Yapısı, Değişim, Reorganizasyon

ÖZ

SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİ VE SATIŞ BİRİMİ REORGANİZASYONU ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Satış gücü yönetimi ve satış birimi reorganizasyonunun satış gücü performansına etki edebileceği problemi, tezin konusunu oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenini Türkiye telekomünikasyon sektörü satış birimi çalışanları; örneklemini ise sektörde faaliyet gösteren bir şirketin büyük ölçekli müşterilere hizmet veren satış biriminin tüm çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada anket aracılığıyla örneklemin tamamını oluşturan 25 katılımcının cinsiyet, yaş, eğitim ve firmada çalışma süresi grupları arasında satış gücünün yeterliliği, rekabete dayalı performans ve eşgüdüm, güçlü marka algısı ve dış motivasyon, müşteri deneyimi ve memnuniyeti ile iş yapış şekli faktörlerine göre farklılıklar incelenmiştir. Kantitatif analizin yanı sıra kalitatif teknik de uygulanarak, insan kaynakları yetkilileri ve birim yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır.

Araştırma bulgularına göre; örgüt içi faktörler incelendiğinde mesleki bilgi ve beceri, sektörel tecrübe ve marka bilinirliği ile iletişim ve ikna kabiliyeti satış biriminin en güçlü yönleri olarak görülmektedir. Sonuç olarak; yapılan işin niteliğine ve sektörün gerekliliklerine uygun olarak reorganizasyon yapılması ve satış gücünün doğru yönetilmesi, satış gücü performansını olumlu etkileyebilmektedir.

Name and Surname : Funda DEMİRCAN
Supervisor : Dr. Türker TUĞSAL
Degree and Date : Master, 2019
Major : Business Administration
Key Words : Sales Force, Organizational Structure, Change, Reorganization

ABSTRACT

A STUDY ON SALES FORCE MANAGEMENT AND REORGANIZATION OF THE SALES DEPARTMENT

The problem of sales force management and sales unit reorganization which may affect sales force performance constitutes the subject of the thesis. The universe of study Turkey's telecommunications sector sales unit employees; the sample is composed of all employees of a company operating in the sector, serving to large-scale customers. In the research, the differences between the gender, age, education and working time groups of the 25 participants, the competitiveness of the sales force, competitive performance and coordination, strong brand perception and external motivation, customer experience and satisfaction and the ways of doing business were examined. In addition to quantitative analysis, qualitative technique was applied and face-to-face interviews were conducted with human resources officers and unit managers.

According to the research findings; when the factors within the organization are analyzed, the professional knowledge and skills, sectoral experience and brand awareness, communication and persuasion ability are seen as the most powerful aspects of the sales unit. As a result; in accordance with the nature of the work and the requirements of the sector, reorganization and proper management of the sales force can affect the performance of sales force positively.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ	
ABSTRACT	
TABLolar LİSTESİ.....	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	iv
KISALTMALAR	v
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM SATIŞ GÜCÜNÜN ÖRGÜTSEL YAPISI

1. SATIŞ GÜCÜ PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	4
2. SATIŞ BİRİMİNİN HEDEFLERİ	12
3. SATIŞ GÜCÜ ORGANİZASYON YAPILARI	16
3.1. Fonksiyonel Satış Gücü Organizasyon Yapısı.....	16
3.2. Bölümsel Organizasyon Yapısı.....	17
3.2.1. Ürün Bazlı Satış Gücü Organizasyon Yapısı.....	18
3.2.2. Müşteri Bazlı Satış Gücü Organizasyon Yapısı.....	19
3.2.3. Coğrafik Satış Gücü Organizasyon Yapısı	20
3.3. Karma (Matris) Satış Gücü Organizasyon Yapısı.....	22

İKİNCİ BÖLÜM REORGANİZASYON

1. ÖRGÜTLERDE REORGANİZASYON.....	24
2. REORGANİZASYONUN ÖNEMİ	25
3. REORGANİZASYONUN NEDENLERİ.....	26
3.1. Örgüt İçi Faktörler.....	26
3.2. Örgüt Dışı Faktörler	28
3.2.1. Sosyal, Kültürel ve Demografik Çevre.....	28
3.2.2. Teknolojik Çevre.....	29
3.2.3. Ekonomik Çevre.....	29
3.2.4. Siyasi ve Hukuki Çevre	29
3.2.5. Rekabet Ortamı	30
4. REORGANİZASYON İÇİN DEĞİŞİM MODELLERİ.....	31
5. DEĞİŞİM SÜRECİ VE ORTAYA ÇIKMASI MUHTEMEL SORUNLAR..	37

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİ VE SATIŞ BİRİMİ REORGANİZASYONU
ÜZERİNE BİR UYGULAMA

1. MEVCUT DURUM.....	40
2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	42
3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	43
4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	43
5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	43
5.1. Araştırmanın Modeli	43
5.2. Araştırmanın Evreni	43
5.3. Araştırmanın Örneklemi	43
5.4. Araştırma Veri Toplama Teknikleri.....	44
6. VERİ ANALİZİ	45
7. BULGULAR.....	46
7.1. Demografik Verilere İlişkin Bulgular	46
7.2. Değer ve İlkeler ile Durum Analizine (SWOT) İlişkin Bulgular	47
7.3. Satış Gücünün Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	53
7.4. Yönetimsel Kararlara İlişkin Bulgular	67
7.5. Önerilen Model	68
SONUÇ.....	76
KAYNAKÇA.....	79
EKLER.....	87
Ek-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu	87
ANKET FORMU	88
ÖZGEÇMİŞ	95

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Satış Performansının Değişim Yüzdesi	9
Tablo 2. Anket Katılımcılarına İlişkin Demografik Özellikler	47
Tablo 3. Değer ve İkelere İlişkin Katılımcı Görüşleri.....	48
Tablo 4. Satış Biriminin Güçlü Yönlerine İlişkin Katılımcı Görüşleri	49
Tablo 5. Satış Biriminin Zayıf Yönlerine İlişkin Katılımcı Görüşleri	50
Tablo 6. Satış Birimini Bekleyen Fırsatlara İlişkin Katılımcı Görüşleri.....	51
Tablo 7. Satış Birimini Bekleyen Tehditlere İlişkin Katılımcı Görüşleri.....	52
Tablo 8. SWOT Analizi.....	53
Tablo 9. Ölçeğin Bütününe Ait Güvenilirlik Katsayısı Sonucu.....	53
Tablo 10. Faktör Yüklerini Gösteren Döndürülmüş Bileşenler Matrisi.....	55
Tablo 11. 5 Faktörden Oluşan Ölçeğin Bütününe Ait Güvenilirlik Sonucu.....	57
Tablo 12. Satış Gücünün Yeterliliği Faktörüne Ait Güvenilirlik Sonucu	57
Tablo 13. Satış Gücünün Yeterliliği Faktörüne Ait Güvenilirlik Analizinin Ölçek Maddeleri Bazında Sonucu	58
Tablo 14. Rekabete Dayalı Performans ve Eşgüdüm Faktörüne Ait Güvenilirlik Sonucu.....	59
Tablo 15. Rekabete Dayalı Performans ve Eşgüdüm Faktörüne Ait Güvenilirlik Analizinin Ölçek Maddeleri Bazında Sonucu.....	59
Tablo 16. Güçlü Marka Algısı ve Dış Motivasyon Faktörüne Ait Güvenilirlik Sonucu.....	60
Tablo 17. Güçlü Marka Algısı ve Dış Motivasyon Faktörüne Ait Güvenilirlik Analizinin Ölçek Maddeleri Bazında Sonucu.....	60
Tablo 18. Müşteri Deneyimi ve Memnuniyeti Faktörüne Ait Güvenilirlik Sonucu	61
Tablo 19. Müşteri Deneyimi ve Memnuniyeti Faktörüne Ait Güvenilirlik Analizinin Ölçek Maddeleri Bazında Sonucu	61
Tablo 20. İş Yapış Şekli Faktörüne Ait Güvenilirlik Sonucu.....	62
Tablo 21. İş Yapış Şekli Faktörüne Ait Güvenilirlik Analizinin Anket Maddeleri Bazında Sonucu	62
Tablo 22. Faktörlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	63
Tablo 23. Cinsiyet Değişkeninin Faktörlere Ait Algı Puanlarına Etkisi	64
Tablo 24. Eğitim Değişkeninin Faktörlere Ait Algı Puanlarına Etkisi	65
Tablo 25. Yaş Değişkeninin Faktörlere Ait Algı Puanlarına Etkisi.....	66
Tablo 26. Çalışma Süresi Değişkeninin Faktörlere Ait Algı Puanlarına Etkisi.....	67
Tablo 27. Müdürlük Görevlerinin Mevcut Durum ve Önerilen Modelde Karşılaştırılması.....	73

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Satış Gücü Performansını Etkileyen Faktörler.....	5
Şekil 2. Satış Geliştirmenin Pazarlama Karması İçindeki Yeri	13
Şekil 3. Fonksiyonel Satış Gücü Organizasyon Yapısı	17
Şekil 4. Ürün Bazlı Satış Gücü Organizasyon Yapısı	19
Şekil 5. Müşteri Bazlı Satış Gücü Organizasyon Yapısı	20
Şekil 6. Coğrafik Satış Gücü Organizasyon Yapısı	21
Şekil 7. Karma (Matris) Satış Gücü Organizasyon Yapısı	23
Şekil 8. Değişim Düzlemi.....	25
Şekil 9. Firmanın Büyük Ölçekli Müşterilere Hizmet Veren Satış Biriminin Mevcut Organizasyon Yapısı	42
Şekil 10. Firmanın Büyük Ölçekli Müşterilere Hizmet Veren Satış Biriminin Mevcut ve Önerilen Organizasyon Yapıları	72

KISALTMALAR

ARPU	: Abone Başına Ortalama Gelir
EBİTDA	: Faiz Amortisman ve Vergi Öncesi Kâr
GMY	: Genel Müdür Yardımcısı
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler



“Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir...”

Herakleitos

“Rekabetçi dünya bize sadece iki alternatif sunuyor:

Ya kaybedeceksin,

Ya da kaybetmek istemiyorsan değişimi gerçekleştireceksin...”

Lester Thurow

GİRİŞ

Geleceğin en gözde sektörü olarak değerlendirilen telekomünikasyon sektörü tüm dünyada ve Türkiye’de hızla büyümektedir. Bankacılıktan ticarete, sağlıktan eğitime kadar birçok sektörel atılım, telekom sektörüyle bağlantılı hale gelmiştir. Bugün birçok kişinin kullandığı sabit telefon, mobil telefon, internet ve mobil internet hizmeti, bu sektör sayesinde son kullanıcılara sunulmaktadır.

Telekomünikasyon sektörüne her geçen gün yeni oyuncuların dâhil olması ve yeni teknolojilerin hızla hayata geçmesi nedeniyle sektördeki satış birimleri üzerindeki başarı baskısı artmaktadır. Şirketler, pazarda karşılaştıkları güçlükleri aşabilmek için satış gücü yapılanmalarını daha etkin hale getirmeye çalışmakta ve değişime yönelmektedir.

Değişim çabası elbette sonucunda varılmak istenen noktanın belirlenmesi ve bu vizyonu gerçekleştirmek için stratejiler, planlar ve yönergeler geliştirilmesiyle başlar. Ancak bu süreçte çalışanlar tarafından değişime karşı gösterilecek direnç, organizasyonlar için önemli bir engel oluşturmaktadır. Bu nedenle değişim, ortaya çıkması muhtemel sorunları öngörerek etkin bir şekilde yönetilmeli, planlar dâhilinde saptanan hedeflere doğru yol alınmalı ve elde edilen sonuçlar mutlaka değerlendirilmelidir.

Araştırmanın amacı, Türkiye telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren ve bünyesinde 30.000'den fazla çalışanıyla çağının teknolojik gelişmelerini pazarda sunan bir firmanın, büyük ölçekli müşterilere hizmet veren satış biriminin reorganizasyon sürecini detaylı olarak incelemeyi, mevcut sorunları saptamayı ve yeni bir organizasyon modeli önermeyi amaçlamaktadır.

Araştırmanın önemi, satış gücünü etkinleştirmek amacıyla satış gücü yönetimi ve satış birimi reorganizasyonunun gerekliliğinin araştırılmasıdır. Hızlı teknolojik değişimler ve yoğun rekabet ortamı satış gücünü etkinleştirerek satışları artırma çabasını örgütün önemli bir faaliyeti konumuna getirmektedir. Satış her sektör ve her ölçekteki örgütün varoluş amacı olarak kabul edildiği için satışı besleyen, çoğaltan ve geliştiren etkinlikler bugün olduğu gibi, gelecekte de önemini koruyacaktır.

Araştırmanın varsayımları bulunmaktadır. Çalışmada esas alınan dayanak noktaları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Çağımızda hızlı değişim vazgeçilmezdir.
2. Firmaların varlıklarını sürdürebilmesi amacıyla değişime hızla adapte olmaları gerekmektedir.
3. Türkiye'de telekomünikasyon alanında faaliyetlerini yürüten firmalar değişim baskısını oldukça yaşamaktadır.
4. İktisadi ve toplumsal sebeplerden ötürü değişime direnç gösterilmektedir.
5. Başarılı değişim gerçekleştiren firmalar rekabet avantajı kazanarak ve varlıklarını devam ettirebilmektedir.

Araştırmanın kısıtları bulunmaktadır. Araştırma telekomünikasyon sektörü üzerinde yürütüldüğü için, sonuçlar sadece telekomünikasyon sektörü ile ilişkilendirilmektedir.

Örgütlerin değişim faaliyetleri tek bir zaman diliminde incelenmektedir. Farklı zaman kesitlerindeki değişim çalışmalarının incelenememesi bir sınır olarak düşünülmektedir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde, satış gücü yönetimi teorik olarak incelenmekte, satış gücünü performansını etkileyen faktörler analiz edilmekte, satış biriminin hedefleri ve hedeflere en uygun organizasyon yapısının seçiminden bahsedilmektedir.

İkinci bölümde ise, reorganizasyon süreci teorik olarak ele alınmakta olup, reorganizasyonun öneminden, nedenlerinden ve modellerinden söz edilmekte, değişim sürecinde ortaya çıkması muhtemel direnç olgusu tahlil edilmekte ve üstesinden gelme yöntemleri dile getirilmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümde, alan araştırmasına yer verilmekte olup, teze konu olan satış gücü ve satış biriminin organizasyon yapısı irdelenerek, reorganizasyon gerekliliği ortaya konulmakta ve yeni bir organizasyon yapısı önerilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

SATIŞ GÜCÜNÜN ÖRGÜTSEL YAPISI

İşletmenin satış faaliyetlerini yürüten tüm çalışanları, satış gücünü oluşturmaktadır. Satış gücünün ortak temel amaç ve değerler etrafında örgütlenmesiyle, satış organizasyonu oluşur.

Başka bir deyişle ile satış organizasyonu, satış gücü faaliyetlerini koordine eden, birbiri ile uyumlu hale getiren bir araçtır. Bu araç doğrudan insan ile ilgili olmasından dolayı, aracın sadece yapısal kurgusu ile ilgilenmek aracı başarılı kılmaya yetmemektedir. Aracı ayrıca, satış gücünün niteliğine, bulunduğu pazara ve çevresel koşullara göre düzenlemek gerekmektedir. Satış gücünün faaliyetlerini organize etmek, satış yöneticilerinin vereceği en önemli karardır. Nitekim bunun her bir satışçının performansı üzerinde doğrudan etkisi vardır. Önceki yıllarda, oluşturulan satış yapısı performans problemine yol açıncaya kadar değiştirilmezken; günümüzde artan rekabet, hızla değişen teknoloji ve piyasadaki farklılaşmalar örgütlerin yapılarını proaktif olarak yeniden gözden geçirmelerine ve yeniden şekillendirmelerine yol açmaktadır (Johnston ve Marshall, 2003:97-98).

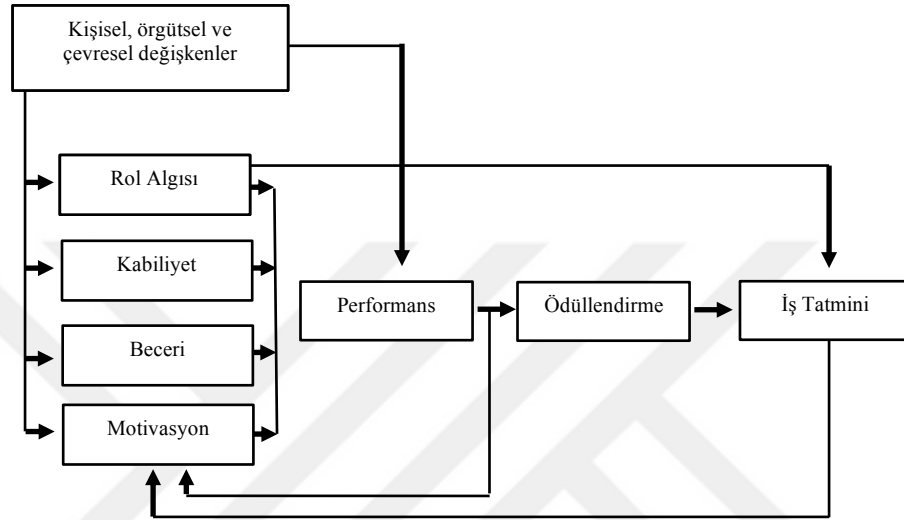
Buradan hareketle aşağıda öncelikle satış gücünü performansını etkileyen faktörlerin analizi yapılmakta, ikinci aşamada satış biriminin hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak için yapılması gereken faaliyetlerden söz edilmekte ve son aşamada ise satış biriminin hedeflerine en uygun birim yapısının seçiminden bahsedilmektedir.

1. SATIŞ GÜCÜ PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşletmenin satış birimi, işletme ile müşteriler arasında bir köprü vazifesi görür. Müşterilerle ilişkiler satış birimi aracılığıyla gerçekleşir. Satış hedeflerini gerçekleştirmedeki kritik öneminden dolayı, satış gücü performansının nasıl artırılacağı, yöneticilerin ve araştırmacıların üzerinde en çok çalıştığı konular arasındadır (Johlke, 2006:311).

Satış gücü performansı birçok faktörün etkileşimine bağlıdır. Bu faktörler; 1)rol algısı, 2)kabiliyet, 3)beceri, 4)motivasyon ve 5)kişisel, örgütsel ve çevresel değişkenler olarak sıralanabilir. Bu faktörler birbirinden bağımsız olarak

değerlendirilemezler. Faktörlerin birbiriyle nasıl etkileştiği tam olarak belli olmasa da birbirleriyle etkileşim içinde oldukları kesindir (Johnston ve Marshall, 2003:237-238). Bu değişkenler, Şekil 1.'de gösterildiği gibi, doğrudan ve diğer faktörler (rol algılaması, kabiliyet, beceri ve motivasyon) üzerinden dolaylı olarak satış performansını etkilemektedir (Johnston ve Marshall, 2003:241).



Şekil 1. Satış Gücü Performansını Etkileyen Faktörler

(Johnston ve Marshall, 2003:237)

Satış gücü performansı etkileyen faktörlerden ilki rol algısıdır. Örgütsel **rol**, kişinin organizasyondaki pozisyonuna göre üstlendiği bir dizi görevlerdir. Rol içeriğinin ve sorumluluklarının rolü üstlenenler tarafından anlaşılması diğer bir ifadeyle rol algısı son derece önemlidir. Rol algısının, üç boyutu vardır (Johnston ve Marshall, 2003:238): 1)rol farkındalığı, 2)rol çatışması ve 3)rol belirsizliği.

Rol farkındalığı, satış personelinin kendisinden beklenen görevleri tüm detaylarıyla bilmesidir. Rol çatışması ise, çalışandan istenilen iki veya daha çok görevin birbiriyle çelişmesidir. Çalışanın rolü gereği yapması gereken görevlerin birbirinden çok farklı olması, işin tamamlanabilmesi için yeteri kadar çalışanın bulunmaması ve bazen kuralların ihlal edilmesi gibi durumlarda rol çatışması yaşanabilmektedir (Ceylan ve Ulutürk, 2006:48-49). Rol çatışmasının arttığı durumlarda çalışanlarda iş tatminsizliği ve motivasyon düşüklüğü görülmektedir.

Bunun sonucunda, işten ayrılma oranı (işgücü devir hızı) artmakta ve satış gücünün performansı olumsuz etkilenmektedir (Johnston ve Marshall, 2003:238). Rol belirsizliği ise, çalışanın üstlendiği göreve ait bilgi düzeyinin yeterli seviyede olmaması (Ünsar ve Oğuzhan, 2009:246), çalışanın görev, yetki ve sorumluluklarının net olarak belirlenmemesi, çalışanın işin amaçlarının ne olduğu ve bütün içinde ne anlam taşıdığını tam olarak bilmemesi (Sabuncuoğlu, 2008:1) şeklinde tanımlanmaktadır. Net olmayan rol tanımları insanları, kendilerinden ne beklendiği ve performanslarının nasıl değerlendirileceğini konusunda belirsizliğe sürüklemektedir (Rollinson, 2008:504). Rol belirsizliği, çalışanların işi başarıyla yerine getirme konusunda kendilerine duydukları güveni ve iş tatminini azaltmakta, zihinsel yorgunluklarını arttırmaktadır. Çalışanların yöneticileri tarafından yakın gözetim altında tutulması rol belirsizliğini azaltabilmektedir, ancak aşırı yakın gözetim çalışanlarda iş tatminsizliğine de sebebiyet verebilmektedir (Johnston ve Marshall, 2003:253-255). Bu nedenle yöneticilerin bu ince çizgiye dikkat etmeleri gerekmektedir.

Satış gücü performansını etkileyen ikinci faktör çalışanların kabiliyetleridir. Satış kabiliyetinde birçok etmen rol almaktadır: 1) fiziksel faktörler (yaş, boy, cinsiyet ve fiziksel çekicilik), 2) yetenekler (iletişim yeteneği ve matematiksel düşünce yapısı), 3) kişisel karakter (empati, sosyallik, agresiflik, hakimiyet) (Johnston ve Marshall, 2003:239). Bu faktörlerin etkinliği, endüstriden endüstriye, firmadan firmaya ve üründen ürüne göre değişmektedir (Johnston ve Marshall, 2006:200). Aynı motivasyona, eşit rol algısı düzeyine ve aynı becerilere sahip iki satış elemanı, farklı seviyelerde performans gösterebilirler. Bunun nedeni, birinin kabiliyetinin diğerininkinden daha fazla olmasıdır (Johnston ve Marshall, 2003:239). Bu nedenle, işe alım sürecinde, adayların kabiliyetleri dikkate alınarak seçim yapılmalıdır. Yapılan araştırmalara göre, işe alınan satışçılardan %15'i ilk yıl içerisinde görevden ayrılırken, ilk 5 yıl sonrasında işten ayrılma oranı %50'lere ulaşmaktadır. Bu araştırma, işe alım sürecinde adayların pozisyonun gerektirdiği kişisel özellik ve kabiliyetlere sahip olduklarının yeteri kadar analiz edilmeden işe alındığını göstermektedir. Bu nedenle, örgüte uzun vade katkı sağlamayacak çalışanlar için, işe uyum eğitimi ve belki devamında başka eğitimler de verilerek, önemli miktarlarda yapılan eğitim harcamalarının geri dönüşü alınmamaktadır (Johnston ve Marshall, 2003:295-296).

Başarılı bir satışçı; güvenilir, hassas, dürüst, nazik, sabırlı, cesur, tarafsız, gerçekçi (Taşkın, 1987:32), düzenli, istekli, hırslı, ikna kabiliyeti ve iletişim becerisi yüksek (Johnston ve Marshall, 2003:296-297) olmalıdır. Doğuştan gelen bu özelliklere sahip olan çalışanlar diğerlerine nazaran şanslıdır.

Satış gücü performansını etkileyen diğer bir faktör ise beceridir. Kabiliyetin aksine beceri, doğuştan değil, sonradan eğitim ve deneyimle kazanılabilecek yeteneklerdir. Liderlik, sunuş teknikleri, spesifik bir alana ait detay bilgi vb. sonradan kazanılabilecek beceriler arasında sayılmaktadır (Johnston ve Marshall, 2003:239). Keza iyi bir satışçıda aranılan özelliklerden istikrar, kendine güven, kendine saygı, hedefe odaklanma ve dikkatli olma (Johnston ve Marshall, 2003:293), zaman içinde elde edinilen deneyimler ve eğitimlerle kazanılmaktadır. Bu nedenle şirketler satış personelinin etkinliğini arttırmak için belirli periyotlarla satış eğitimi düzenlemektedirler (Taşkın, 1987:89).

Satış gücü performansını etkileyen dördüncü faktör çalışanların motivasyonudur. Motivasyon için üretilen birçok teori mevcuttur. Her bir teori, motivasyon sürecinin bir parçasını açıklamaktadır. Ancak Beklenti Teorisi birçok teorinin en önemli yanlarını bir araya getirmiş olması sebebiyle, yöneticilerin satış gücünü motive etmek için kullandığı faydalı bir modeldir (Johnston ve Marshall, 2003:265). Bu yaklaşıma göre, motivasyonu iki faktör etkilemektedir. İlki işi yapmak için harcanan eforun, işin gerçekleşmesine yetip/yetmeyeceği “**beklenti**”sidir (Johnston ve Marshall, 2003:240). Çalışan, performansı sonucunda elde edeceği faydayı ne denli istediğini nispeten kolaylıkla tespit edebilir, ancak daha kritik olan hangi aktivitelerin performans için daha etkin olacağını tayin etmektir. Nitekim çalışan, yanlış bir konumlandırma ile performansına az etki edecek işler için daha fazla efor harcayarak, performansı için daha önemli olan diğer faaliyetlere yeteri kadar zaman ayıramayabilir (Johnston ve Marshall, 2003:266). Çalışanlar, tecrübe kazandıkça satış yeteneklerini geliştirme şansı bulur, doğru alana odaklanma yetileri artar, işleri hakkında kendilerine duydukları özgüvenleri yükselir. Bundan dolayı tecrübeli çalışanların, harcadıkları efora karşın işi gerçekleştirme beklentileri de çoğalmaktadır (Johnston ve Marshall, 2003:274). Beklenti Teorisi’nin ikinci faktörü ise, işin istenilen düzeyde tamamlanması halinde elde edilmesi beklenen faydanın, işi

yapan kişi tarafından ne denli “değer”li görüldüğüdür (Johnston ve Marshall, 2003:240).

Beklenti ve değer düzeyi arttıka, çalışanın işi yapma arzusu da artmaktadır (Anık, 2007:138). Problem odur ki, bir ödül bir satış personelini motive ederken, diğerini etmeyebilir. Hatta belli bir zaman diliminde bir satış personelini motive eden bir unsur, kariyerin farklı bir döneminde aynı çalışanı motive etmeyebilir. Bu sebeple satış yöneticileri, satış personelinin ne ile motive olacağını bulmaya çalışırlar (Johnston ve Marshall, 2006:201).

Birçok satış yöneticisine göre, çalışanları en çok motive eden ve çalışanlar tarafından değerli görülen ödüllendirme aracı, finansal teşviklerdir. Ancak finansal teşvikler bazen doğru yöntem olmayıp, negatif sonuçlar da doğurabilmektedir. alışan zamanla ne amaçla hangi işi yaptığıyla değil, sadece işi tamamlamaya ve kişisel çıkarımı arttırmaya odaklanabilmektedir (Johnston ve Marshall, 2003:271). Bu nedenle çalışanlar finansal teşviklerin haricinde; terfi, tanınma, başarı duygusu gibi diğer araçlarla da motive edilmeye çalışılmalıdır.

Çalışanların demografik özellikleri (yaş, eğitim, aile, vb.) ne ile motive olacaklarını etkilemektedir. Genellikle tecrübeli ve olgun çalışanlar yüksek maaş ve iş garantisi ile motive olurken; nispeten daha az tecrübeliler terfi, tanınma, gelişim fırsatı gibi ödüllerle gdlenebilmektedir. Keza bekâr çalışanlar, evli ve ocuk sahibi çalışanlara oranla finansal teşviklere daha az ihtiyaç duyarlar. Buna ilave olarak, yüksek eğitimli çalışanlar kişisel gelişimi, tanınmayı ve terfi etmeyi düşük eğitimli kişilerden daha çok isterler (Johnston ve Marshall, 2003:273-274). Bu nedenle satış yöneticileri, çalışanlarının demografik özellikleri değiştikçe ödüllendirme sistemini ve çalışanların beklentilerini yakından takip etmelidir (Johnston ve Marshall, 2003:277).

Tablo 1. Satış Performansının Değişim Yüzdesi

Performansı Etkileyen Değişkenler	Raporlanan İlişki Sayısı	Performanstaki Değişim Yüzdesi
<i>Demografik ve Fiziksel Özellikler</i>		
Yaş	61	,011 %
Cinsiyet	37	,007
Fiziksel Çekicilik	49	,010
<i>Özgeçmiş ve İş Deneyimleri</i>		
Özgeçmiş ve Aile Geçmişi	29	,209
Eğitim Seviyesi	40	,002
Eğitim İçeriği	42	,009
Satış Tecrübesi	28	,028
Satış Harici İş Tecrübesi	54	,014
<i>Mevcut Durum ve Hayat Tarzı</i>		
Evlilik/Aile Hayatı	32	,119
Finansal Durumu	31	,061
Yaşam Tarzı	38	,017
<i>Kabiliyet</i>		
Zihinsel (Zekâ)	38	,014
İdrak	21	,067
Konuşma ve İletişim	20	,018
Analitik (Matematiksel)	41	,023
Satış	58	,037
<i>Kişilik</i>		
Sorumluluk	42	,040
Baskınlık	125	,024
Sosyallik	94	,011
Kendine Saygı	106	,019
Yaratıcılık-Esneklik	51	,014
Başarı Hırsı	81	,024
Güç Hırsı	25	,018
<i>Beceri</i>		
Mesleki Beceri	28	,094
Sunum	44	,048
Kişilerarası İlişki	43	,022
Yöneticilik	25	,091
Meslek Saygısı	115	,010

(Johnston ve Marshall, 2003:302)

Detayları Tablo 1.'de yer alan bir araştırmaya göre satış performansında; çalışanın yaşı yaklaşık %1.1, cinsiyeti yaklaşık %0.7, fiziksel çekiciliği yaklaşık %1, çalışanın özgeçmişi ve aile geçmişi yaklaşık %20.9, aldığı eğitim seviyesi yaklaşık %0.02, aldığı eğitimin içeriği yaklaşık %0.09, satış tecrübesi yaklaşık %2.8, satış harici iş tecrübesi yaklaşık %1.4, evli olması ve aile yaşantısı yaklaşık %11.9, finansal durumu yaklaşık %6.1, yaşam tarzı yaklaşık %1.7, zekası yaklaşık %1.4, idrak kabiliyeti yaklaşık %6.7, sözel zeka (konuşma ve iletişim kabiliyeti) yaklaşık %1.8, matematiksel kabiliyeti (analitik düşünme) yaklaşık %2.3, satış kabiliyeti yaklaşık %3.7, sorumluluk sahibi olması yaklaşık %4, baskın karakter olması yaklaşık %2.4, sosyal olması yaklaşık %1.1, kendine saygı duyması yaklaşık %1.9, yaratıcı olması yaklaşık %1.4, başarı hırsına sahip olması yaklaşık %2.4, güç hırsına sahip olması yaklaşık %1.8, mesleki becerileri yaklaşık %9.4, sunum yapma becerisi yaklaşık %4.8, kişilerarası ilişki kurma becerisi yaklaşık %2.2, liderlik ve yöneticilik becerileri yaklaşık %9.1 ve meslek saygısı yaklaşık %1 etkilidir (Johnston ve Marshall, 2003:300-309).

Satış gücü performansını etkileyen son faktör ise kişisel, örgütsel ve çevresel değişkenlerdir. Kişisel değişkenler arasında; şirket elemanlarının deneyimi, performans hakkında geribildirim ve kontrol alanının büyüklüğü yer almaktadır (Johnston ve Marshall, 2003:242). Satış personelinin önceki iş deneyimlerinin performansına olumlu katkı sağladığı bilinmektedir (Johnston ve Marshall, 2006:201). Ayrıca performans değerlendirme sürecinde geribildirim yapılması ve performans standartlarının tüm çalışanlar için aynı şekilde uygulanması, bireylerin adalet algısını arttırmakta olup; bu algı nispetince, çalışanların işlerinden duydukları tatmin derecesi artmaktadır (Karapınar, 2011:116). Bunların yanı sıra, örgüt içindeki yönetim kontrol sisteminin net ve anlaşılır olması, satış personelinin kendisini bağımsız hissetmesi, satış yöneticisi ve satış personeli arasında kuvvetli iletişimin olması, adaletli bir ödüllendirme sisteminin kurulması ile satış gücünün verimliliği ve başarısı arasında doğru orantılı bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir (Taşkın, 1987:109). Bu nedenle yöneticiler performans değerlendirmeleri hakkında çalışanlara geri bildirimde bulunurken, ödüllendirme politikasının ayrıntılarını da iletmelidir (Johnston ve Marshall, 2003:269). Ayrıca, dar kontrol alanı ve kısıtlı yetki devri, insanların

kendilerini değersiz hissetmelerine ve başarılı olmak için sınırlı fırsat verildiğini düşünmelerine yol açmaktadır (Rollinson, 2008:504).

Örgütsel değişkenler olarak; reklam harcamaları, firmanın pazar payı ve satış gücü denetimi sıralanabilir (Johnston ve Marshall, 2006:203). Güçlü bir markanın büyük pazar payının, hacimli satış ve kâr anlamına geldiği açıktır (Uztuğ, 2003:21). Paralel şekilde, reklam harcamaları da gelecekteki satışları artırmaktadır (Altın, 2010:62). Başarılı bir satış gücünün, başarısını devam ettirmek ve başarısız bir satış gücünün de başarılı olmasını sağlamak için satış gücünü denetlemek, örgüt yönetiminin elinde değerli bir araçtır (Taşkın, 1987:137). Denetim sayesinde mevcut ve muhtemel sorunların tanımlanması, bu sorunların nedenlerinin belirlenmesi ve böylece faaliyetlerin düzenlenmesi mümkün hale gelmektedir (Taşkın, 1987:138). Denetimin sıklığı şirket politikalarına göre değişmekle birlikte; ideal olarak iki yıllık aralıklarla altı aylık dönemler şeklinde yapılması önerilmektedir (Taşkın, 1987:145). Zira, denetim çok sık yapılırsa hem maliyetleri arttırmakta hem de satış personeli huzursuz etmektedir (Taşkın, 1987:145).

Çevresel değişkenler ise, bölgedeki satış potansiyeli, müşteri yoğunluğu ve rekabet gücü olarak sayılabilir (Johnston ve Marshall, 2003:241). Her satış bölgesinin farklı satış potansiyeli bulunmaktadır. Bir bölgede yeteri kadar müşteri yoğunluğu varsa ve müşteriler henüz doyum noktasına ulaşmamışsa, bölgede satış potansiyeli olduğu söylenebilir. Eğer satış personeli, bulunduğu bölgede bir satış potansiyeli olduğuna inanıyorsa, personelin satış yapma motivasyonu artmaktadır. Ayrıca satış personeli, rekabette avantajlı olduğunu düşündüğü bir firmada çalışıyorsa, göstereceği satış çabasının başarıyla sonuçlanacağına inanır (Johnston ve Marshall, 2006:244). Satış potansiyeli ve müşteri yoğunluğundan hareketle, ihtiyaç duyulan satışı miktarı belirlenmektedir. İhtiyaç duyulan satışı sayısını saptamak için, aşağıdaki formülden yararlanılabilir (Taşkın, 1987:68):

$$\text{İhtiyaç Duyulan Satışçı Miktarı} = \frac{\text{Mevcut ve Muhtemel Müşterilerin Sayısı} \times \text{Satış Görüşmesi Sıklığı}}{\text{Ortalama Günlük Görüşme Sayısı} \times \text{Yıldaki İş Günü Sayısı}}$$

2. SATIŞ BİRİMİNİN HEDEFLERİ

İşletme, sınırlı kaynaklarını kullanarak pazar için mal ve hizmet üreten iktisadi bir kuruluştur. Genel olarak bir işletmenin satış gelirini arttırma, kâr etme, büyüme ve varlığını sürdürme gibi amaçları olabilmektedir (Taşkın, 1987:4). Buna paralel olarak satış biriminin de örgütün amaçlarına uygun kendine ait hedefleri bulunmaktadır.

Satış biriminin hedefleri; satış hacmini arttırma, maliyetleri azaltma, kârlılık, müşteri memnuniyeti, yeni müşteri kazanımı ve hizmet iyileştirme olarak sıralanabilir (Johnston ve Marshall, 2006:217).

Satış gücünü etkinleştirerek satışları arttırma çabası, örgütün önemli bir faaliyeti konumuna gelmiştir, zira satış her sektör ve her ölçekteki işletmenin varlık nedeni olarak kabul edilmektedir ve bu sebeple de satışı destekleyen, arttıran ve geliştiren etkinlikler bugün olduğu gibi, gelecekte de önemini koruyacaktır (Gülçubuk, 2007:58).

Satış geliştirme faaliyetleriyle; ürün ve marka bilinirliğini arttırmak, ürünün kolay hatırlanabilirliğini sağlamak, tüketicileri harekete geçirmek ve satın almaya yönlendirmek amaçlanmaktadır (Gülçubuk, 2007:73). Bu amaçlardan yola çıkarak Şekil 2.'de görüleceği gibi satış geliştirme faaliyetlerinin pazarlama karması içinde değerlendirilmesi gerektiği savunulmaktadır (Gülçubuk, 2007:59). Satış geliştirme faaliyetlerinde hangi stratejilerin takip edileceğine karar vermeden önce işletmenin içinde bulunduğu mevcut durum ve başarılı olması için yerine getirilmesi gereken koşullar ayrıntılı olarak ele alınıp, değerlendirilmelidir (Gülçubuk, 2007:71).

		Satış Geliştirme / Satış Arttırma Çabaları
PAZARLAMA KARMASI	Tutundurma İletişim Politikası	Reklam harcamalarına katkı Satış geliştirme faaliyetleri süresince bastırılan el ilanları/gazete ve dergi ilanları, ekleri ve duyurular
	Fiyat Politikası	Satış geliştirme etkinliklerinde uygulanan özel fiyat indirimleri Şok indirimli satışlar, miktar iskontoları, indirim kuponları, ödeme kolaylıkları
	Dağıtım Politikası	Satış noktalarında ürünün raflarda göze çarpıcı ve dikkat çekici yer alması, değişik standlar kullanılarak satış noktalarında ikinci sergi alanı yaratma ve ürünün görünürlüğünü artırma
	Ürün Politikası	Satılan ürün ile birlikte verilen eşantıyon ve armağanlar, ürüne bandajlı başka ürünler, aksiyonlara özel ambalajlar, çoklu ürün paketleri

Şekil 2. Satış Geliştirmenin Pazarlama Karması İçindeki Yeri

(Gülçubuk, 2007:59)

Satış biriminin hedeflerinden bir diğeri maliyetleri azaltmaktır. Maliyet azaltma gayreti, rekabet olduğu sürece son bulmayacaktır (Yıldıztekin, 2009:31). Çünkü bu talep, tüketici isteklerine göre şekillendirilmekte (Aksoylu ve Dursun, 2011:364) ve dikkate alan işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır (Alagöz, 2006:61). Ürün ve hizmet tasarımı esnasındaki maliyet azaltma fırsatlarından (Basık ve Türker, 2005:56); iş basitleştirme, performans dayalı ücret politikası ve personel planlaması (Özkanlı ve Öncer, 1998:233) gibi işgücü açısından maliyetleri azaltma fırsatlarına kadar tüm faaliyetlere ilişkin maliyet kalemlerinin incelenmesi ve birbirleriyle olan ilişkilerinin anlaşılması çok önemlidir.

Satış birimi hedeflerinden bir diğeri kârlılıktır. Gelir ile gider arasındaki farka; gelirlerin giderlerden fazla olması durumunda kâr, giderlerin gelirlerden fazla olması durumunda ise zarar denilir. Bir ürünün fiyatı, satın alma sürecindeki en önemli etken haline dönüştükçe kârlılık düşmekte, rekabet avantajı azalmaktadır (Aykaç ve Bayraktar, 2009:3).

Günümüzde hizmet kalitesi, ürün kalitesinden daha önemli bir sipariş kazandıran değer olarak anılmaktadır (Aykaç ve Bayraktar, 2009:3). Satış birimi hedeflerinden olan hizmet iyileştirme, hizmet başarısızlıklarını belirleyen, problemlerin kök nedenlerini tespit eden, müşteri problemlerini çözümleyen, böylelikle hizmet kalitesini değerlendiren ve geliştiren bir süreçtir. Hizmet iyileştirme, başarısızlığın memnuniyete dönüştürülmesi açısından son derece önemlidir, zira müşterilerinin talep ve beklentilerine üstün hizmet kalitesi ile yanıt veren işletmeler, müşteri memnuniyetini en yüksek düzeyde elde edebilmektedir (Çakır, 2009:125). Temel faydası müşteri memnuniyeti sağlamak ve bağlılık yaratmak olan hizmet iyileştirmenin; pazarlama maliyetini düşürme, müşteri güvenini sağlama, müşteride adalet algısı yaratma, yasal işlemler nedeniyle oluşabilecek ek maliyetleri önleme gibi dolaylı faydaları da bulunmaktadır (Ekiz ve Köker, 2010:2860). Hizmet iyileştirme sayesinde örgütler; pazar paylarını ve kârlarını artırabilmekte, dolayısıyla varlıklarını sürdürebilmektedir (Çakır, 2009:125).

Diğeri bir satış birimi hedefi ise müşteri memnuniyeti sağlamaktır. Müşteri memnuniyeti; müşteri ihtiyacının giderilmesini, beklentilerinin karşılanmasını ve hatta ötesine geçilmesini kapsayan bir kavramdır (Özgüven, 2008:657). Müşterinin memnun edilememesi, müşterinin şikâyetlerine ve müşteri kaybına yol açarken; müşteri memnuniyetinin sağlanması ise müşteri sadakatinin oluşmasına yardımcı olmaktadır (Özgüven, 2008:677). Müşteriler iyi hizmet aldığı firmaları başka kişilere tavsiye ettikleri gibi, alınan hizmetten memnun kalmadıklarında yaşadıkları olumsuz deneyimleri de çevrelerindeki kişilerle paylaşmaktadır (Özgüven, 2008:660). “Bu noktada firmaya düşen görev, şikâyetin ya da memnuniyetsizliğin etkin bir biçimde çözülmesidir” (Goldmann, 1997; akt. Özgüven, 2008:660).

“Örgütlerin müşteri memnuniyeti sağlama çalışmalarındaki ana amaç, müşterilerle sürekli ve kalıcı ilişkiler geliştirmektir” (Özgüven, 2008:678). “Satın

aldığı mal ve hizmetten çok memnun kalan müşterilerin, tekrar yine aynı mal ya da hizmeti satın alma davranışında bulunma olasılıkları artmaktadır” (Oliver, 1980; Fornell, 1992; Gustaffson, Johnson ve Roos 2005; akt. Karakaş, Bircan ve Gök, 2007:6). Rekabet ortamında işletmeler müşterilerini nasıl uzun süre elde tutabileceklerini ve onlara daha etkili nasıl hizmet sunabileceklerini bulmaya çalışmalıdır; çünkü müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati ancak bu tür çabalar sonucunda yaratılabilmektedir (Karakaş, Bircan ve Gök, 2007:6). “Günümüz rekabet ortamında firmalar, müşterilerini yalnızca ticari bir alışveriş ilişkisi içinde değerlendirmekten uzaklaşarak, onları işletmenin ürün ve hizmetlerini savunan üyeler ve hatta ortaklar olarak görmektedir” (Kotler, 2000; akt. Karakaş, Bircan ve Gök, 2007:6). “Bir işletmenin bugün ve gelecekte yaratabileceği en önemli ve vazgeçilmez değer, müşterilerden gelen değerdir” (Karakaş, Bircan ve Gök, 2007:6).

Çalışanlar açısından bakıldığında zaman ise; karar yetkisine sahip olmak, gerektiğinde hızlı ve doğru kararlar alarak müşteri memnuniyetini sağlamak, özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve müşterilerle birebir ilişki kuran çalışanlar için son derece önemlidir. Bu nedenle, sorunların kısa sürede çözümlenebilmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için çalışanlara birtakım kararları verme yetkisi, delege edilmelidir (Kağnıcıoğlu, 2002:87).

İşletme için hayati öneme sahip olan müşterinin, beklentilerinin karşılanması ve memnuniyetlerinin sağlanması başka bir deyişle müşteri sermayesi yaratılması gerekmekte, bunun için mevcut müşterilerin bağlılığını artırmanın yanı sıra, yeni müşteri kazanımı da gerekmektedir (Görmüş, 2009:65). “Yeni müşteri, bir işletmenin malını veya hizmetini ilk defa satın alan müşteridir” (Demir ve Kırdar, 2008:299). Geleneksel pazarlama anlayışına göre işletmenin satış gücü, satış hacmini arttırarak kârlılığa ulaşmak için yeni müşterilerden yararlanmakta ve bu nedenle yapılan her bir faaliyet, mevcut müşterilerin tüketimlerini arttırmak yerine müşteri listesine yeni müşterileri katmak yönündedir (Topçu, Işık ve Dağdemir, 2007:210). İşletmeler elbette yeni müşteriler elde etmelidir. Fakat bununla birlikte, yeni müşteri kazanımıyla, eski müşterileri tutundurma maliyetleri kıyaslanmalıdır. Yeni bir müşteri kazanımının maliyeti eski müşterinin korunma maliyetinden 6 kat daha fazladır (Atalık, 2007; akt. Çatı ve Koçoğlu, 2008:168). Bu nedenle sadık müşteri yüzdesindeki

küçük bir artış bile, firma için yüksek oranda kârlılığa sebep olmaktadır (Heskett, Sasser ve Schlesinger, 1997; akt. Çatı ve Koçoğlu, 2008:168). Rekabetin yoğunlaştığı bir ortamda, müşterilerin bir işletmeye bağlanarak, diğer işletmelere rağmen o işletmeyi tercih etmeye devam etmesi işletme adına çok önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır (Çatı ve Koçoğlu, 2008:168).

3. SATIŞ GÜCÜ ORGANİZASYON YAPILARI

Satış gücü organizasyon yapısı, işletmenin organizasyon yapısının bir parçasıdır (Taşkın, 1987:55). Satış birimi, işletmenin temel amaçlarına ulaşması için, kendi üzerine düşen görevleri yerine getirmeye çalışır. Ancak birimin bütün gereksinimlerini karşılayabilen tek bir organizasyon tasarımı yoktur (Taşkın, 1987:55). Bu nedenle, öncelikli amaçları ve sahip oldukları kaynakları doğrultusunda kendilerine en uygun organizasyon yapısını geliştirmeye çalışırlar. Bu bölümde, çeşitli satış gücü organizasyon yapılarından uygulamada daha çok karşılaşılan; fonksiyonel, bölümsel (ürün bazlı, müşteri bazlı, coğrafik) ve karma örgüt yapıları, yararlı ve sakıncalı yönleriyle ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

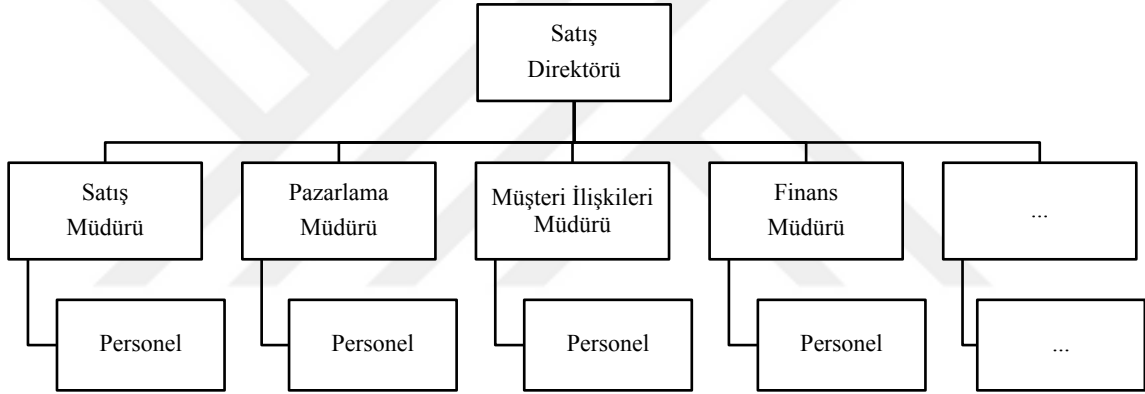
3.1. Fonksiyonel Satış Gücü Organizasyon Yapısı

Aktivitelerin fonksiyonlara göre gruplandırıldığı örgütlenmeye Fonksiyonel Yapılanma denir (Daft, 2007:202). Satış faaliyetleri gruplandırılarak, satış personelinin belirli işlerde uzmanlaşması sağlanır. Aynı fonksiyonda çalışan kişiler, benzer yetenek ve deneyime sahiptir. Birbirinden daha çok şey öğrenme, özellikli bir alanda uzmanlaşma, daha üretken olma ve birbirlerinin davranışlarını daha rahat kontrol etme fırsatı elde ederler (Jones, 2010:170).

Bunların yanı sıra, fonksiyonel örgütlenmede merkezi yapılanma uygulanmakta olup, karar yetkisi tepe yöneticilerine aittir. Tüm kritik kararların tepe yöneticiler tarafından verilmesi, iş yoğunluğa sebep olduğu için, karar verme süreci yavaşlar ve çevresel değişimlere geç cevap verilir (Daft, 2007:203). Örgütlenmenin uzmanlaşılacak her bir fonksiyona göre biçimlendiği bu tür yapılarda; fonksiyon sayısı arttıkça, fonksiyonlar kendi hiyerarşileri doğrultusunda diğer fonksiyonlardan uzaklaşırlar ve bu sebeple iletişim problemleri doğar (Jones, 2010:172). Her

fonksiyonun farklı öncelikleri ve gereksinimleri ortaya çıkar (O'Connor, 1993:67). Organizasyondaki fonksiyon sayısı azken, farklı görüş ve önceliklerin koordinasyon ve entegrasyonu daha kolayken, fonksiyon sayısı arttıkça zorlaşmaya başlar. Ayrıca örgütün hizmet verdiği coğrafik alan büyüdükçe, örgütü fonksiyonel yapılanma ile yönetmek ve kontrol etmek güçleşir (Jones, 2010:172).

Fonksiyonel örgütlenme, yeni kurulmuş, ürün çeşidi ve müşteri sayısı az küçük organizasyonlar için uygundur (Jones, 2010:173). Geniş ürün/hizmet yelpazesine sahip olmayan ve dağınık coğrafyada faaliyet göstermeyen şirketlerin satış birimleri için ideal bir yapılanmadır. Fonksiyonel satış gücü organizasyon yapısı örneği Şekil 3.'de yer almaktadır.



Şekil 3. Fonksiyonel Satış Gücü Organizasyon Yapısı

3.2. Bölümsel Organizasyon Yapısı

Örgüt zaman içinde büyüdükçe, portföyündeki ürün sayısı artar, müşteri tipi çeşitlenir, faaliyet gösterdiği coğrafik alan genişler (Jones, 2010:173). Bu sebeple örgütlenme fonksiyonel yapıdan, bölümsel yapıya geçer. Bölümsel organizasyon yapısıyla daha küçük ve yönetilmesi daha kolay alt birimler oluşturulur (Jones, 2010:175). Bölümsel organizasyon yapısı ürüne, müşteriye ve coğrafyaya göre üç farklı şekilde gerçekleşebilir (Jones, 2010:175-187). Eğer kontrol sorunu ürün sayısı ve çeşitliliğinden kaynaklanıyorsa, satış gücü ürüne göre yapılandırılır ve bu tür örgütlenmeye, Ürün Bazlı Satış Gücü Organizasyon Yapısı denir. Eğer kontrol sorunu,

çok sayıda farklı tip müşteri gruplarına hizmet verme ihtiyacından kaynaklanıyorsa, satış gücü müşteri gruplarına göre yapılandırılarak Müşteri Bazlı Satış Gücü Organizasyon Yapısı; eğer kontrol sorunu, satış yapılan lokasyon sayısından kaynaklanıyorsa, satış gücü coğrafik bölgelere göre yapılandırılarak, Coğrafik Satış Gücü Organizasyon Yapısı elde edilir.

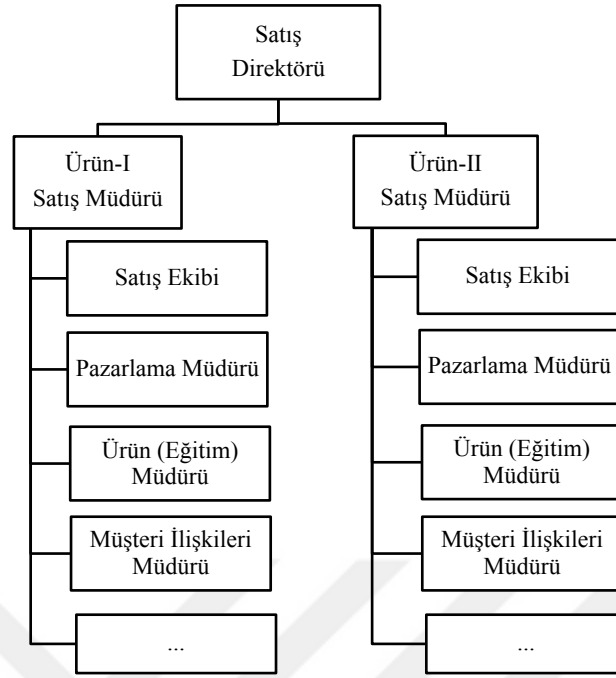
Bu tür yapılanmaların en önemli avantajı, âdemi merkezi yapıya sahip oldukları için çevresel değişimlere hızlı adapte olmalarıdır. Ürüne, müşteriye veya coğrafyaya göre sınıflandırmayı temel aldığı için, müşteri ihtiyaçlarının daha iyi analiz edilmesine ve müşteri memnuniyetinin artırılmasına imkân sağlar (Daft, 2007:205).

Bölümsel Organizasyon Yapısı, birkaç ürüne veya müşteri grubuna sahip, ya da birden çok lokasyonda faaliyet gösteren büyük organizasyonlar için uygun bir örgütlenme modelidir (Jones, 2010:173).

3.2.1. Ürün Bazlı Satış Gücü Organizasyon Yapısı

Ürün çeşidi arttıkça fonksiyonel bazlı satış gücü organizasyon yapısı yeterliğini yitirerek, ürün bazlı satış gücü organizasyon yapısına geçilir (Jones, 2010:175). Bu yapıda, ürün ve hizmetler, benzerlik ve farklılıklarına göre bölümlere ayrılır, aynı veya benzer ürün ve hizmetler aynı grup altında toplanır (Hatiboğlu, 1986:95).

Bu tür bir yapılanmanın sağladığı en önemli avantaj, satış personelinin ürünün özelliklerini detaylı olarak öğrenme şansına sahip olmasıdır (Johnston ve Marshall, 2003:105). En önemli dezavantajı ise, aynı müşterinin birden fazla ürün/hizmet talebi olması durumunda, bir müşteriye birden fazla satış gücünün harcanmasıdır (Johnston ve Marshall, 2003:107). Ürün bazlı satış gücü organizasyon yapısı örneği Şekil 4.'de yer almaktadır.

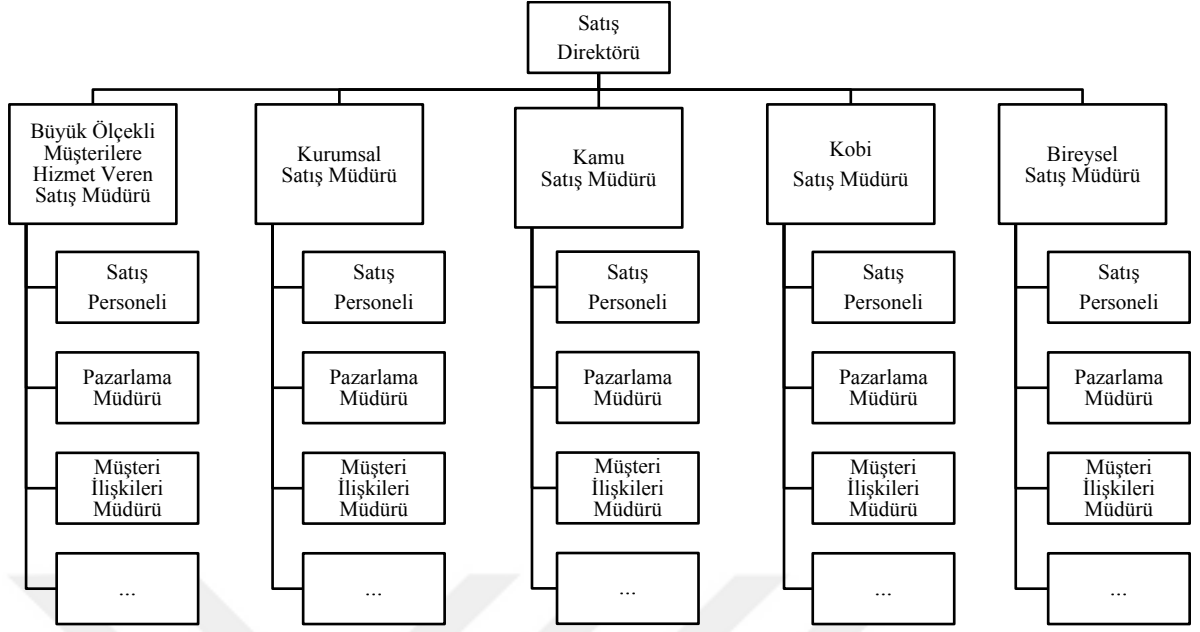


Şekil 4. Ürün Bazlı Satış Gücü Organizasyon Yapısı

3.2.2. Müşteri Bazlı Satış Gücü Organizasyon Yapısı

“Satış gücünün müşterilere göre örgütlenmesi işletmelerde son yıllarda giderek artan bir biçimde uygulanmaktadır” (Taşkın, 1987:61). Farklı müşteri gruplarına hizmet veren şirketlerin tercih ettiği bu organizasyon yapısında; satış faaliyetleri müşteri çeşidine (cinsiyet, gelir grubu vb.) göre gruplandırılır (Jones, 2010:187).

Satış personeli belirli bir tip müşteri grubuna göre uzmanlaştırıldığı zaman, müşterilerin gereksinimlerini ve isteklerini daha iyi anlayabilirler (Taşkın, 1987:61). Buna ek olarak bu yapılanma türü, değişimin hızlı ve rekabetin yüksek olduğu piyasalarda avantaj sağlamaktadır (Taşkın, 1987:61). Ancak bu tip bir organizasyon yapısı, satış bölümleri arasındaki rekabetin şiddetini arttırarak, diğerini geçme amacıyla kendi müşterilerine gereğinden çok ödün veren bölümlerin doğmasına sebebiyet verebilir. Bu tür yapılanmanın en önemli dezavantajı ise, aynı bölgede bulunan farklı müşteriler için farklı satış personelinin görevlendirilmesi nedeniyle yüksek satış harcamalarına ve yönetim giderlerine yol açmaktadır (Johnston ve Marshall, 2003:108). Müşteri bazlı satış gücü organizasyon yapısı örneği Şekil 5.’de yer almaktadır.



Şekil 5. Müşteri Bazlı Satış Gücü Organizasyon Yapısı

3.2.3. Coğrafi Satış Gücü Organizasyon Yapısı

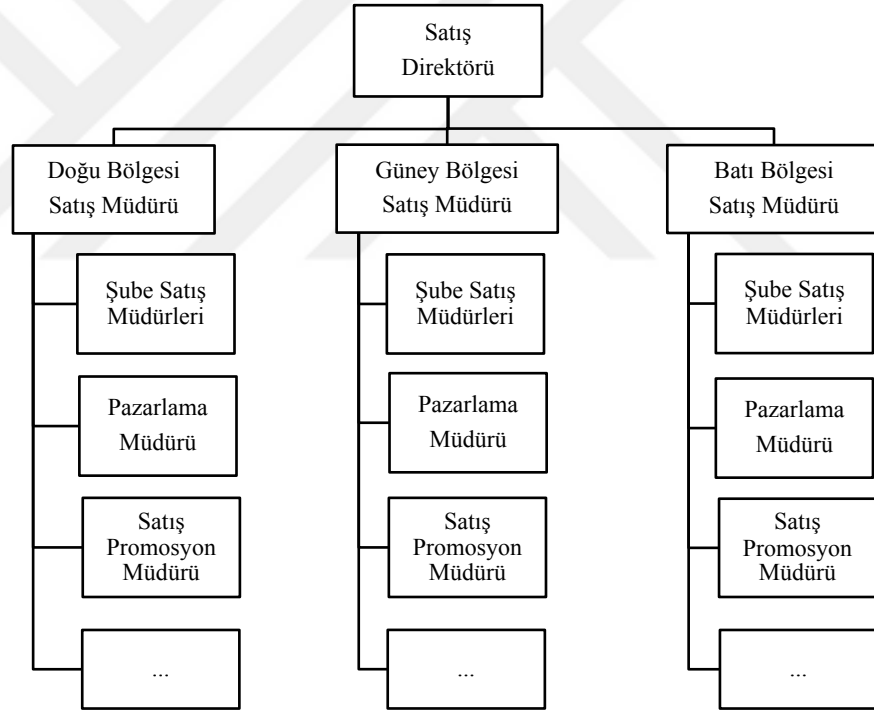
Coğrafi satış gücü organizasyon yapısı; organizasyonun, faaliyet gösterdiği farklı lokasyonlara göre bölümlenmesiyle oluşur (Jones, 2010:185). Bu tür bir yapılanma, örgütün birçok coğrafi lokasyonda faaliyet gösterdiği durumda tercih edilir (Jones, 2010:197). Birçok bölgede faaliyet sürdüren şirketlerde sıklıkla başvurulan ve başarılı sonuçlar doğuran bu organizasyon biçiminde, satış departmanındaki¹ görevler bölgelere göre ayrılır. Her bölge farklı satış birimidir ve bölgeye özgü satış yöntemleri geliştirir. Bu sayede bölgesel sorunlar hızlı ve etkili olarak ele alınabilir (Taşkın, 1987:58) ve müşterilerin yerel zevkleri/tercihleri göz önünde bulundurulabilir.

En büyük avantajı düşük maliyetli olmasıdır (Johnston ve Marshall, 2003:104). Her bir bölgede tek bir satış elemanı istihdam edilir. Satışçı sadece kendi bölgesinde faaliyet gösterdiği için, örgüt seyahat masraflarını minimize eder. Bir diğer avantajı da müşteriyle sadece bir satış personeli iletişim kuracağı için, müşteriyle birden fazla satış personelinin ilgilenmesine göre, tek bir satış personeli daha yakın ilişki kurar; böylece

¹ Departman: İngilizce'deki Department kelimesinin Türkçe çevirisidir. Bölüm/birim ile aynı anlamda kullanılmaktadır.

müşteri her sorunu kime iletmesi gerektiği konusunda karmaşa yaşamamaktadır (Johnston ve Marshall, 2003:104). En önemli dezavantajı ise, çok fazla sayıda bölge yapılanması söz konusu olduğunda, bölgeler arasındaki koordinasyon zorlaşır ve örgütün ana politikasından sapmalar yaşanabilir (Taşkın, 1987:58).

Ayrıca bu yapılanmada bölgeye atanan satış personeli tüm ürün ve hizmetlerin satış faaliyetlerini yürüteceğinden dolayı, ürüne özgü bir uzmanlaşma söz konusu olamamaktadır (Johnston ve Marshall, 2003:104). Buna ilave olarak, çalışanların motivasyonu sorumlu oldukları bölge ve o bölgenin satış potansiyelinden etkilenmektedir. Eğer satış potansiyeli yüksekse, çalışanın satış motivasyonu da artmaktadır (Johnston ve Marshall, 2003:285). Coğrafi satış gücü organizasyon yapısı örneği Şekil 6.'da yer almaktadır.



Şekil 6. Coğrafi Satış Gücü Organizasyon Yapısı

3.3. Karma (Matris) Satış Gücü Organizasyon Yapısı

Karma organizasyonlar, çalışan ve kaynakların aynı anda iki yönlü gruplandığı yapılardır. Dikey akış fonksiyonel birimin sorumluluklarını; yatay akışta ürüne, müşteriye ve coğrafyaya göre üç farklı şekilde bölünmüş takımların sorumluluklarını göstermekte olup, çalışanlar hem dikey olarak bağlı oldukları fonksiyon yöneticisine, hem de yatay olarak bağlı oldukları takım yöneticisine raporlamaktadır (Jones, 2010:189). Dolayısıyla matris organizasyonlarda her personelin iki amiri bulunmaktadır (Hatiboğlu, 1986:109). Çalışanlar bir taraftan fonksiyonel yöneticilerine karşı sorumluyken, öte taraftan da katıldıkları proje ekiplerinde aldıkları görevleri yerine getirmek durumunda olduklarından hem fonksiyonel yöneticileri hem de proje yöneticileri tarafından değerlendirilirler (Dikmen ve Özpeynirci, 2010:83).

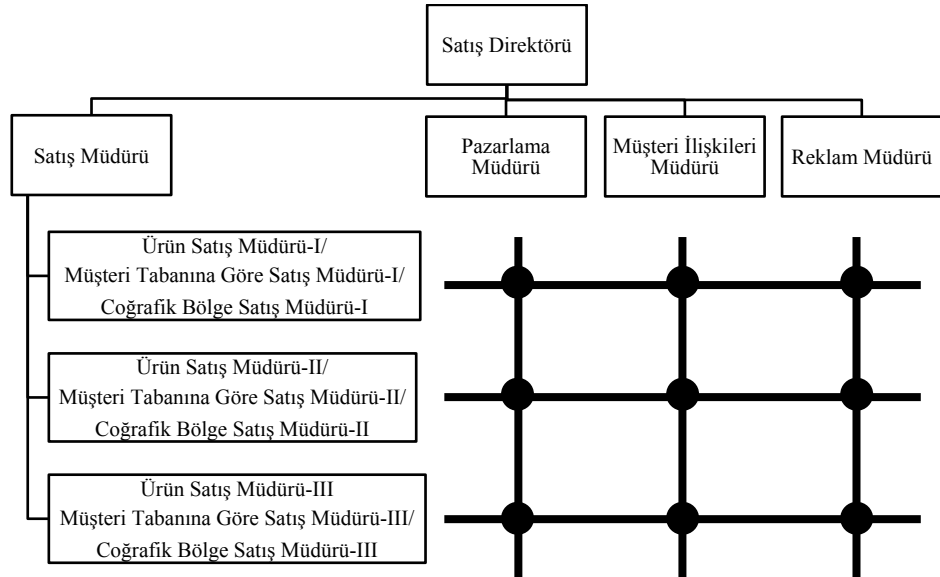
Karma yapılarda, çalışanlar yeteneklerine göre takımlara bölünürler. Eğer bir takım üyesine, nitelikleri bakımından diğer bir takım tarafından daha çok ihtiyaç duyuluyorsa, takım üyesi takımlar arası geçiş yapabilir (Jones, 2010:190). Bu sayede, çalışanların yetenekleri örgüt tarafından etkin olarak kullanılır. Ayrıca çalışanların farklı takımlarda görevlendirilmesiyle, yeteneklerini ve bilgilerini arttırmalarına fırsat sağlanır (Daft, 2007:211).

Diğer örgüt yapılarında dikey ilişkiler esas, yatay ilişkiler istisnayken; buna karşın matris yapılarda hem dikey hem de yatay ilişkiler aynı derecede öneme sahiptir (Şimşek, 2007:166). Bu yapılarda âdemi merkezi (merkezkaç) anlayış hâkim olup, yetkinin kaynağı mevki ve pozisyon değil, bilgi ve yetenektir. Karar verme ve verilen kararı uygulamada yetkiler çalışanlara dağıtılmış durumdadır (Şimşek, 2007:166-167).

Karma (matris) yapıda, çalışanlar arası sürekli iletişim ve konunun tüm yönleriyle ele alınabilmesi için açık bir tartışma ortamı söz konusudur. Birimler arasında, koordinasyonu arttırmak ve eşgüdümü sağlamak için düzenli toplantılar yapılmaktadır. Birimler arası iletişimi güçlendirip, örgütleri daha esnek hale getirerek, değişen müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı adapte olmayı sağlar (Şimşek, 2007:170). Bu nedenle karma yapılar, yüksek teknoloji üreten firmalar tarafından öncelikli olarak tercih edilir (Jones, 2010:191).

Diğer taraftan, çalışanların aynı anda iki yöneticiye bağlı olarak çalışması, kimi zaman rol çatışmasına neden olmaktadır (Jones, 2010:191). Bu nedenle, bu tür bir yapıda çalışacak personelin örgütlenme modeli hakkında bilgilendirme programına dâhil edilmesi gerekir (Daft, 2007:211). Karma (matris) yapıların en önemli dezavantajlarından biri hiyerarşinin kesin kurullarla belirlenmemiş olması sebebiyle, belirsizliğin önemli ölçüde artmasıdır. Bu yüzden bazıları, yapılması gerekeni diğerlerinin bekleyebilir. Bu noktada çalışanlar arasında koordinasyonun sağlanmasına büyük önem verilmelidir.

Bununla beraber, çalışanların karma organizasyon yapısında başarılı olabilmeleri için, eğitim ve deneyim düzeyi yüksek, kişilerarası iletişim kabiliyetleri güçlü olmalıdır (Şimşek, 2007:164). Eğitim ve deneyim düzeyi yüksek uzmanların çalışması sebebiyle diğer örgüt yapılarına nazaran daha maliyetlidir. Buna ilave olarak, çalışanlar arasında koordinasyon sağlamak için de yüksek iletişim ve ulaşım maliyetlerine katlanılmak zorunda kalınır (Holbeche, 2006:110). Tüm bu nedenlerden dolayı, karma örgüt yapısı, çevresi hızla değişen, orta ölçekli ve yeteri ölçüde ürün/müşteri/pazar grubuna sahip organizasyonlar için uygundur (Daft, 2007:210-211). Karma (matris) satış gücü organizasyon yapısı örneği Şekil 7.'de yer almaktadır.



Şekil 7. Karma (Matris) Satış Gücü Organizasyon Yapısı

İKİNCİ BÖLÜM

REORGANİZASYON

Dünyada var olan her şey daima bir değişim içindedir. M.Ö. 480’li yıllarda yaşamış Yunanlı filozof Herakleitos, bu durumu “değişmeyen tek şey değişimin kendisidir” diyerek açıklamıştır (Taş, 2009:5). Değişim gurularından Lester Thurow da “rekabetçi dünya bize sadece iki alternatif sunuyor: ya kaybedeceksin ya da kaybetmek istemiyorsan değişimi gerçekleştireceksin” diyerek değişime destek vermektedir (Tutar, 2009:1808).

Her canlı doğar, büyür, olgunlaşır ve ölür. Yaşam Seyri Teorisine göre her örgüt de kurulur, büyür, gelişir ve çevrenin gereksinimlerine yanıt veremedikleri ve çevre koşullarına uyum sağlayamadıkları zaman yok olur (Jones, 2010:325). Çok hızlı değişiklikler yaşanan çağımızda, örgütlerin varlığını devam ettirebilmesi ve gelişebilmesi için, planlı ve başarılı değişim süreçleri yaşaması, hatta bu değişim süreçlerini daimî hale getirmesi kaçınılmazdır (Özmen ve Sönmez, 2007:177).

Aşağıda örgütsel değişimin (reorganizasyon) tanımına, nedenlerine, önemine ve değişim sürecinde ortaya çıkması muhtemel sorunlara değinilmektedir.

1. ÖRGÜTLERDE REORGANİZASYON

Kurulmuş ve çalışmakta olan bir örgütün değişen koşullara göre yeniden düzenlenmesine reorganizasyon (değişim) denir (Ford ve Ford, 1995:545). Jones ise örgütsel değişimi, organizasyonların mevcut durumlarından etkinliklerini attırmak için istenilen yeni duruma geçiş olarak tanımlamaktadır (Jones, 2010:292). Daft’a göre değişim ise, bir organizasyonun yeni fikir ve davranışları benimsemesidir (Daft, 2004:404). Değişim bazen örgütün büyümesi için bir fırsat olarak algılanırken (Cohen, 1998; Greve, 1998; Hickens, 1998; akt. Pasmore ve Woodman, 2003:16); bazen de yaşamaya devam etmek için kaçınılmaz bir yoldur (Cameron, 1994; Dopson ve Neumann, 1998; Reichers, 1997; akt. Pasmore ve Woodman, 2003:16). Değişim birçok şekil ve boyutta olabilir, bazen organizasyonun tamamı, bazense bazı parçaları etkilenir.

Organizasyonlar davranışları, sistematikleri ve yapıları bakımından incelendiğinde, Şekil 8.'de gösterilen değişim düzleminde bir noktada konumlanırlar (Pieters ve Young, 2000:13). Bu yaklaşıma göre **Değişime Muhalifler**, değişimden kaçınır ve değişimi önlemeye çalışırlar. Değişimi yıkıcı faaliyet olarak algırlar ve enerjilerini mevcut durumu korumaya adanır. Değişime katılım sağlamaz ve desteklemezler. **Değişime Direnenler** ise, değişimin neden kötü bir fikir olduğunu anlatan birçok sebep sıralar. Durağanlığı tercih ederler. Değişimi ancak, kaçınılmaz hale geldiğinde kabul ederler. **Değişimi Yönetenler** ise, değişim gerekliliğinin farkındadırlar. Durağanlığı tercih etseler dahi, değişimin kendi dünyalarının bir parçası olduğunu kabul edip, değişime adapte olmaya çalışırlar. **Değişime Açık** organizasyonlarda, örgütü yeniden dizayn etmek ve değişikliği uygulamaya geçirmek kolaydır. Çalışanlar, değersiz iş süreçlerini elimine etmek, iş süreçlerini geliştirmek, kaynak tüketimini azaltmak gibi iyileştirme faaliyetlerine gönüllü olarak katılırlar. **Değişimi Arayan** organizasyonlar ise, mevcut durumda hareketsiz durmanın ölümün başlangıcı olduğuna inanırlar (Pieters ve Young, 2000:16). Hayat boyu öğrenme politikasını benimserler. Müşterilerle sürekli iletişim halinde kalarak, ihtiyaçlarını belirlemeye ve rakiplerinden daha önce müşteri talepleri karşılamaya çalışırlar.



Şekil 8. Değişim Düzlemi

(Pieters ve Young, 2000:13)

2. REORGANİZASYONUN ÖNEMİ

Örgütler değişen gerek iç gerekse dış faktörleri, mevcut düzenleri ile yönetmeye çalışırlar. Hâlbuki şartlar değişimi gerekli kılıyorsa, değişim yapılmalıdır. Ne yazık ki statükocu yöneticiler hala yaygındır ve yöneticilerin çoğu geçmişi muhafaza etmeyi tercih ederler. Değişimler çoğunlukla büyük bir değişiklik

gereksinimi bulunduğunu gören yeni, iyi bir yöneticinin örgütün başına geçtiğinde ortaya çıkar.

Kâr marjı azaldığında, pazar payı daraldığında, kazanç sabitlendiğinde, müşteriler değiştiğinde, yeni teknolojiler ortaya çıktığında veya rekabet kızıştığında değişim kaçınılmazdır. Ancak değişim; şirket satın alma, şirket devralma, şirket evlilikleri, firmaların birleşme ya da küçülme kararı sonrasında da gerçekleşebilir. Nasıl olursa olsun, değişim belirsizliği beraberinde getirdiği için tedirgin edicidir. Bu sebeple itinayla planlanmalı ve kontrollü uygulanmalıdır. Değişimle başa çıkabilmenin en iyi yolu esnek örgüt yapılarını oluşturmak ve bu yapıya uygun bilgi ve becerilere sahip işgörenleri istihdam etmektir.

3. REORGANİZASYONUN NEDENLERİ

Mevcut düzenle kötüye gidildiğinde ya da sorunlarla karşılaşıldığında, çözüm olarak değişime karar verilebilir. Ya da her şey yolundayken mevcut durumdan daha iyiye gitmek için de değişime gidilebilir. Değişim, açık sistem olan örgütlere etki eden dış koşulların zorlamasıyla da yapılabilirken, içsel isteklerin bir sonucu olarak da gerçekleşebilir (Holbeche, 2006:159).

Dolayısıyla değişim nedenleri “Örgüt İçi” ile “Örgüt Dışı” şeklinde ikiye ayrılır. Örgüt içi faktörler, organizasyon içindeki etmenlerden oluşan iç çevreden; örgüt dışı faktörler ise, işletmelerin kontrolü dışındaki dış çevreden kaynaklanır.

3.1. Örgüt İçi Faktörler

İnsan kaynağı profili, organizasyonun yapısı ve kapasitesi, yönetim anlayışı değişimi tetikleyen örgüt içi faktörlerdir (Jones, 2010:292). İnsan kaynağı, bir organizasyonun en önemli varlığı olup, kalifiye personelin uygun pozisyonlarda konumlandırılması organizasyona rekabet avantajı sağlar (Jones, 2010:292). Yapılan araştırmalar, insan kaynakları yönetimi ile işletme performansı arasından bir ilişki olduğunu desteklemekte ve insan kaynaklarının işletmenin rekabet avantajı sağlayabileceği kaynaklardan biri olduğunu göstermektedir (Deniz ve Bakkalbaşı, 2010:183). Bundan dolayı organizasyonlar; çalışanların yeteneklerini keşfetmek,

mevcut pozisyonlara uygunluğunu gözlemek ve en etkin motivasyon yollarını bulmak için insan kaynağı yapısını sürekli olarak takip eder ve organizasyon kabiliyetini arttırmak için insan kaynağı politikalarında gerekli değişiklikleri yaparlar (Jones, 2010:292).

Jones'a göre insan kaynağındaki değişimler beş şekilde gerçekleştirilebilir (Jones, 2010:293):

- Eğitime ve gelişim aktivitelerine yatırım yapmak,
- Çalışanları sosyalleştirmek,
- Organizasyonel norm ve değerleri gözden geçirerek düzeltmek,
- Öğrenme ve karar verme sürecinin gelişmesi için tepe yönetimini değiştirmek,
- Terfi ve ödüllendirme sistemini işletmek.

Örgüt içi faktörlerden bir diğeri, organizasyon yapısı ve kapasitesidir. Organizasyonlar, buldukları çevreye uyum sağlamak için prosedürlerini geliştirmeye ihtiyaç duyarlar (Jones, 2010:293). Organizasyonun kapasitesini etkileyen koordinasyon ve iletişim eksikliği, çalışanlar arasında iş birliğinin yetersizliği, karar verme sürecindeki gecikmeler de değişimi gerekli hale getirmektedir (Jones, 2010:293). Ayrıca organizasyon kapasitesini etkileyen diğer bir unsur da şirketin sahip olduğu teknik kapasitedir (Jones, 2010:293). Örgütün hangi teknolojiyle müşterilere hizmet sunduğu, kullandığı teknolojinin müşteri taleplerini karşılama oranı ve rakiplerine göre konumu çok önemlidir. Öte taraftan teknolojik değişimler, satış gücünün iş yapış şeklini de etkilemektedir. Yakın geçmişte meydana gelen teknolojik gelişmelerle satış mekândan bağımsızlaştırılarak, telefon ve internet üzerinden yapılı hale getirilmiştir. Benzer şekilde zamandan tasarruf edilmesi amacıyla tele-konferans ya da video-konferans yöntemiyle toplantılar düzenlenmeye başlanmıştır. Bir satış yöneticisinin her an her yerde olmasını sağlayabilen günümüz teknolojisi, şirketlerin satış gücü büyüklüğünü etkileyerek, değişime yol açabilmektedir. Bunlara ilave olarak, yönetime yeni gelen yöneticiler, eski yönetim anlayışının yerine kendi görüş ve düşüncelerini koymak ve çalışanlara kabul ettirmek için, organizasyonda değişim başlatabilirler (Jones, 2010:293).

3.2. Örgüt Dışı Faktörler

Örgüt dışı faktörler; sosyal, kültürel, demografik, teknolojik, ekonomik, siyasi ve hukuki çevre ile içinde bulunulan rekabet ortamı olarak sıralanabilir (Jones, 2010:294). Çevresel faktörler, işletmenin dışında kalması sebebiyle örgüt tarafından kontrol edilmesi güç faktörlerdir (Jones, 2010:85). Örgütün çevreye bağımlılığı ve çevrenin işletme üzerindeki kontrolü ne kadar fazlaysa örgüt çevresel değişikliklerden o denli etkilenir. İster istemez, çevrenin belirsizliği ve olayları önceden tahmin etmenin imkânsız hale gelmesi örgütleri olumsuz etkilemektedir. Bu sebeple örgütler aşağıda detaylı olarak ele alınan çevresel faktörleri değiştirmeye çalışmaktan çok; bu faktörlere göre konumlanmaya ve faaliyetlerini şekillendirmeye odaklanmalıdır.

3.2.1. Sosyal, Kültürel ve Demografik Çevre

Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, yaşam tarzı, değerler ve alışkanlıklar gibi sosyal, kültürel ve demografik güçler, müşteri ve örgüt çalışanlarının zevk ve ihtiyaçlarını doğrudan etkilemektedir (Jones, 2010:86).

Satışın en önemli parçası insandır. Müşteri ihtiyacının doğru analiz edilmesi; doğru zamanda, doğru yerde, doğru miktarda, doğru ürün ve hizmetin sunulması gerekmektedir. Müşterinin demografik çoğunluğu, coğrafi dağılımı, eğitim düzeyi, aile yapısı, kültürel benzerlikler ve farklılıkları satış gücü tarafından dikkatle analiz edilmelidir. Bu faktörler, satış yönetiminin başarı veya başarısızlığında önemli bir paya sahiptir.

Önceki nesillere nazaran günümüzde insanlar daha uzun yaşaması ve gençlerin daha farklı yaşam stillerine ve tüketim alışkanlıklarına sahip olması gibi farklılıklar, müşteri ve piyasa üzerinde önemli etkiler yaratmakta, yaş spektrumuna göre piyasa segmente edilmekte ve müşteri grubuna özel ürünler üretilmektedir (Rollinson, 2008:634). Ayrıca hane halkının evli ya da bekâr olması, çalışan kadın sayısının artması gibi parametreler de tüketici tercihlerini etkilemektedir (Rollinson, 2008:634).

3.2.2. Teknolojik Çevre

Teknolojinin hızla gelişmesi, hiç bitmeyen bir dizi değişikliklere yol açmaktadır (Rollinson, 2008:634). Yeni üretim tekniklerinin gelişmesi, yeni bilgi işlem araçlarının keşfi gibi teknolojik güçler, örgüt operasyonlarındaki verimliliği arttırabildiği için; teknoloji, örgütün rekabet avantajı elde etmesinde önemli paya sahiptir (Jones, 2010:85). Teknolojik gelişmeler sayesinde örgütler, çekirdek yeteneklerini geliştirerek, müşterilere rakiplerinden farklı artı değerler yaratabilir. Bu sebeple örgüt tasarımı, teknolojik çevreden bağımsız olarak düşünülmemeli, örgüt tarafından kullanılan teknolojiye ve örgütün teknolojik gelişmeler için yürüttüğü araştırma ve geliştirme faaliyetlerine önem verilmelidir.

3.2.3. Ekonomik Çevre

Ekonomik göstergeler satış için kritik önem arz etmektedir. Satış yöneticilerinin gerek şirket ekonomisini gerekse genel (sektör, bölge, ülke) ekonomik koşulları takip etmesi gerekmektedir. Ekonomik istikrar, faiz ve işsizlik oranı gibi ekonomik faktörler; ürün ve hizmetlere olan talep ile ham madde fiyatlarını belirlemektedir (Jones, 2010:85).

Müşterilerin gelir düzeyi ürün/hizmete duyulan talebi doğrudan etkilemektedir. Satın alma gücünün düşmesi durumunda talep azalacağı için, şirketler satış gücünde daralmaya; satın alma gücünün yükselmesi durumundaysa talep artacağı için, satış gücünde genişlemeye gidilmektedir. Tüketim eğiliminin arttığı durumlarda satış yöneticilerinin talep yaratma ve talebi canlandırma girişimlerindeki başarıları artar, tüketiciyi tüketime teşvik ederler. Ancak müşteriler tasarrufa odaklanmışlarsa, satış faaliyetlerinde gerileme yaşanır, bu da satış gücü büyüklüğüne yansır.

3.2.4. Siyasi ve Hukuki Çevre

Hükümet politikaları örgütlerin müşterileriyle, tedarikçileriyle ve rakipleriyle olan ilişkilerini etkilemektedir (Jones, 2010:85). Şirketler, hükümetin belirlediği politikalara uygun hareket etmek için, değişiklik yapmak durumunda kalabilirler. Neticede, örgütler tabi oldukları yasalara göre hareket etmek zorundadır. Bu nedenle, satış birimlerinin tüketici hakları, rekabete aykırı davranışlar, ayıplı mal gibi yasa ile belirlenmiş uygulamalar hakkında bilgilendirilmesi gerekmektedir.

3.2.5. Rekabet Ortamı

Rekabet, çıkarları maksimize etme ve rakiplerine karşı üstünlük sağlama amacıyla yürütülen bir mücadeledir. Şirketlerin elde etmeye çalıştığı rekabet avantajı, pazardaki rakip sayısı ve şirketi rakiplerinden ayıran özelliklere bağlıdır. Piyasadaki arz azsa ve ikame ürün/hizmet bulunmuyorsa, şirket kârlılığı olumlu yönde etkilenmektedir (Rollinson, 2008:635). Örgütün güçlü bir yapısı ve rekabette üstünlüğü söz konusu ise, çalışanlar bundan motive olur, başarı beklentileri artar (Johnston ve Marshall, 2003:285).

Rekabet temel olarak dört başlık altında incelenir:

Tam Rekabet ortamında, piyasada çok sayıda alıcı ve satıcı bulunur. Fiyatı tek başına kimse belirleyemez, fiyat arz ve talep dengesi ile belirlenir. Hemen hemen tüm satılan ürün/hizmetlerin özellikleri birbiriyle aynıdır ve tüm satıcıların fiyatları alıcılar tarafından bilinmektedir. Rekabetin böylesi yoğun yaşandığı pazarlarda, satış gücünün müşterileri olan iyi ilişkileri şirketlere katma değer sağlar.

Tek şirketin pazarda baskın olduğu, sunulan ürün/hizmetin ikamesi bulunmamasından dolayı, fiyatın bu şirket tarafından belirlendiği **Monopol** yapıda ise; satış gücünün satış yapmak için yoğun emek sarf etmesine gerek bulunmamaktadır.

Birden çok şirketin, piyasaya küçük farklılıklar gösteren benzer ürün/hizmetler sunduğu ve piyasaya giriş/çıkışın kolay olduğu **Monopolistik Rekabet** ortamında ise, etkin maliyet yönetimi, şirketlerin etkin reklam yapması, geniş dağıtım şebekesi ve satış kabiliyeti yüksek bir satış takımına sahip olması kritik önem arz eder.

Oligopolistik Rekabet ortamında ise piyasada sadece birkaç şirket bulunur. Piyasaya giriş bariyeri son derece yüksektir. Bu sebeple piyasada bulunan az sayıdaki firma benzer yönde hareket ederler. Bir şirket pazar payını arttırmak için fiyatları düşürürse, rakipleri de fiyatları düşürür; herhangi bir şirket fiyatları yükseltirse rakipleri de fiyatları yükseltir. Pazardaki farklılaşma satış gücünün etkinliğine, dağıtım şebekesinin yaygınlığına ve etkin reklama bağlıdır.

4. REORGANİZASYON İÇİN DEĞİŞİM MODELLERİ

Değişim hakkında üç temel teori bulunmaktadır: 1) Lewin Modeli, 2) Eylem Araştırma Modeli ve 3) Kotter'in Sekiz Aşamalı Değişim Süreci Modeli.

Lewin modeline göre, değişim dinamik bir süreçtir, değişim ile değişimin tersi yönünde iki güç arasında, baskı kuvvete göre bir noktada denge sağlanır (Rollinson, 2008:643). Lewin, üç aşamadan oluşan değişim sürecinin ilk aşamasını “çözme” olarak tanımlar ve değişim için mevcut statükonun (davranış ve düşüncelerin) çözülmesi gerektiğini söyler (Holbeche, 2006:77). Ardından “değiştirme” olarak tanımlanan ikinci aşamada değiştirilmek istenenin yerine yenisi koyulur. Bunun için değişime direnen güçler azaltılmalı ve/veya değişimi yönlendiren güçler arttırılmalıdır (Rollinson, 2008:644). “Yeniden dondurma” olarak adlandırılan son aşamada ise yeni duruma göre oluşan dengenin kalıcı hale gelmesi için yeni yapı, süreçlerle pekiştirilir, değişim yönündeki davranışlar ödüllendirilir (Rollinson, 2008:645).

Eylem Araştırması'na göre değişim süreci; veri toplama, verileri analiz etme ve sorunu tespit etme, değişimi planlama, planı uygulama ve sonucunu değerlendirme şeklinde beş aşamadan oluşmalıdır (Rollinson, 2008:645). Verileri analiz etme ve sorunu tespit etme kısmı hassasiyetle ele alınmalı, doktorun hastanın hastalığını teşhis etmesi gibi titizlikle yürütülmelidir (Rollinson, 2008:646).

Kotter, değişim sürecini daha da detaylandırarak sekiz aşama halinde ele almıştır. Bu sekiz adım aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

i. Değişime Neden İhtiyaç Duyulduğuna Dair Aciliyet Hissi Oluşturma

Yönetici ve çalışanların hep birlikte şirketin sorunları ve fırsatları konusunda değerlendirme yapması son derece önemlidir. Değerlendirmede çevre, pazar, müşteriler, trendler, çalışanlar, şirket ortakları ve paydaşlardan edinilen izlenimler dikkate alınmalıdır (Holbeche, 2006:157). Piyasa ve rekabet şartlarını incelemek, şirketin kuvvetli ve zayıf yönlerini belirlemek, potansiyel fırsatları ve tehditleri tanımlamak ve tartışmak, özetle durum tespiti (SWOT analizi) yapmak gerekir. Değişimin diğer evreleriyle karşılaştırıldığında, birinci basamak kolay gelebilir.

Ancak değildir. Yanlış kabullerle doğru bulunamayacağı için, en kritik evre ilk evredir. Mevcut durum, değişimin “Başlangıç Noktası”dır.

Azalan kâr marjı, daralan pazar payı, sabitleşen kazanç, artmayan gelir ya da rekabette gerileme ile ilgili göstergeler, değişim ihtiyacının açıkça tartışılmasını kolaylaştırır. İşletme rakamlarında sorun olması, ilk evrede hem iyi hem kötüdür. Para kaybetme insanların dikkatini fazlasıyla çeker. Ama aynı zamanda hareket alanını daraltır. Eğer sorun işletme rakamlarına henüz ciddi boyutta yansımamışsa, insanları değişimin gerekli olduğuna ikna etmek zordur. Bu durumdaki bazı şirketler çalışanlarının değişim ihtiyacını hissetmelerini ve ivedilik duygusuyla hareket etmelerini sağlamak için son derece riskli bir kararlar, bilinçli olarak muhasebe zararı oluşturma yolunu dahi tercih edebilmektedir. “İvedilik duygusu; değişim çabasını yönetebilecek güçlü bir platform oluşturmak demektir” (Sayılı ve Tüfekçi, 2008:198).

ii. Değişimi Yönetecek Güçlü Bir Koalisyon Oluşturma

Değişim elbette büyük ölçüde bir-iki kişi ile başlar. Ancak bir grubun belirli bir süre üzerinde çalışmasıyla, tasarı daha da netlik kazanıp, detaylandırılır. Atanan bir grubun yürüttüğü takım çalışması değişime temel oluşturmaktadır. Bu takımda sadece yöneticilerin değil, işi bizzat yapan kişilerin de yer alması tavsiye edilir. Böylece birçok bakış açısı takım çalışmasına dâhil edilerek, başarılı bir değişim planının oluşturulma ihtimali arttırılır (O’Connor, 1993:59). Ayrıca bu takımda yer alan kişilerin haricindeki diğer çalışanların değişim sürecinden izole edilmesi ve görüşlerinin alınmaması, değişime karşı direnç oluşmasına neden olmaktadır. Bu sebeple değişimde katılımcı bir politika izlemek, sonucundan etkilenecek tüm kişilerin süreç hakkında fikir beyan edebileceği bir yapı kurmak, başarı sağlanması adına çok önemlidir. Değişim, çalışanların desteği ve katılımını almadan gerçekleştirilemez (Holbeche, 2006:313). “Güçlü bir rehberlik koalisyonuna sahip olmayan çabalar değişimi sağlamakta zorlanırlar” (Kotter, 1999:24).

iii. Bir Vizyon Belirlemek

Üçüncü adım değişim ile gerçekleştirilmek istenilen durumun yani “Varış Noktası”nın tarif edilmesidir. Bunun için olası tüm alternatiflerin değerlendirilmesi ve

gidilecek temel yolun seçilmesi gerekir (Holbeche, 2006:157). Değişim çabası sonucunda varılmak istenen noktanın belirlenmesi ve bu vizyonu gerçekleştirmek için stratejiler, planlar ve yönergeler geliştirilmesi gerekir. Organizasyonlar, gelecekte bulunmak istedikleri noktayı net olarak tanımlamalıdır (Holbeche, 2006:155).

Değişim başarısı, örgütün dönüşümünü sağlayabilecek yeni bir vizyonun tayin edilmesini ve bunun tüm örgüt üyeleri ile paylaşılmasını gerektirmektedir (Sayılı ve Tüfekçi, 2008:199). Bu sebeple değişim, liderlik ister. Değişim en önemli destekçisi yöneticilerdir. En başta yöneticiler yeni davranış tarzına uygun duruş sergilemelidir. İletilen vizyonun ve stratejilerin, tutarlı yönetici davranışlarıyla desteklenmesi gerekir. Ancak genellikle reorganizasyon yapan şirketlerin yönetici veya sahipleri çoğunlukla kendileri dışında her şeyi değiştirmeye çalışırlar. Fakat kendileri değişimi destekleyen tavır sergilemedikleri için, çalışanların değişime olan inancı azalır ve beklenen değişim bir türlü elde edilemez.

iv. Vizyonu İletmek

Belirlenen vizyonun çalışanlara iletilmesi ve anlaşılmasının sağlanması son derece önemlidir. Başarılı dönüşümler süreç ilerledikçe daha çok sayıda kişiyi kapsar. Dâhil olan kişi sayısı ne kadar çoksa, sonuç da o denli başarılı olur.

Çalışanlar, değişimin kendilerine fayda oluşturacağına inanırlarsa, moral ve motivasyonları artmakta ve değişimi sahiplenmektedir (Sayılı ve Tüfekçi, 2008:200). Bu sebeple değişim bilgilendirmesi için tek toplantı ya da tek bir yazılı bildirim iletişim için genellikle yetersiz bulunur. Yapılan bildirim, organizasyon içerisinde farkındalık yaratabilmesi için aynı kişi tarafından en az yedi defa duyulması, görülmesi ya da okunması gerekmektedir (Holbeche, 2006:325). Başarılı dönüşümlerde, üst düzey yöneticiler vizyonu aktarmak için var olan bütün resmi ve gayri resmî iletişim kanallarını kullanır. Resmi iletişim kanalları; toplantılar, video-konferanslar, iç yazışmalar, e-postalar, raporlar, yayınlar, şirketin iletişim portalı, dergisi vb.'dir. Gayri resmî iletişim kanallarıysa gruplar arası paylaşımlar, koridor sohbetleri vb. olarak sıralanabilir (Holbeche, 2006:314).

Bazı insanlar, yüz yüze iletişim halinde olmayı tercih edip, yazılı bildirelerini okumayı seçmezken; bunun aksine bazı kişilerse, haberlerin yazılı halini görmeden duyduklarına inanmazlar (Holbeche, 2006:315). İnsanların farklı tercihleri olabildiği için, iletişim mecraları da çeşitlendirilmelidir. Bu yüzden iletişim hem sözle hem yazıyla sağlanmalıdır.

Ayrıca değişim sonrası yerine getirilemeyecek taahhütler verilmemelidir (Holbeche, 2006:334). Değişim mesajlarının inandırıcılığını pekiştirmek için, organizasyon içerisinde güvenilir insanlar tarafından dile getirilmelidir (Holbeche, 2006:324). Başarılı değişimler için yöneticiler, vizyonu kendi kişiliklerinde cisimleştirmeyi öğrenmeli, yeni organizasyon kültürünün canlı simgesi olabilmelidir. Fakat iletişim yalnız başına kâfi değildir. Beraberinde değişimin önündeki engellerin de kaldırılması gerekir.

- v. Değişimin Önündeki Engelleri Kaldırmak ve Vizyon Doğrultusunda Hareket Etmeyi ve Yaratıcı Çözümler Sunmayı Teşvik Etmek

Değişim için mevcut engellerin ve değişime direnen güçlerin kaldırılması gerekmektedir. İnsanları değişimin gerekli olduğuna ikna etmek oldukça zordur. İnsanlar doğal olarak değişimin nedenlerini görmek isterler. Değişim gereksinimi yaygın olarak anlaşılmadığında değişim isteğini yaratmak güçtür. Bu sebeple değişim nedenleri dürüstçe çalışanlarla paylaşılmalıdır. İnsanları değişime ikna edebilmek için, belirlenen hedefleri ve yöntemleri çalışanlara somut olarak açıklamak gerekir. Bu nedenle değişim sonrası elde edilmesi beklenen fayda çalışanlarla paylaşılmalı ve değişimin başarıyla sonuçlanması için her çalışan sürece dâhil edilmelidir. Çalışanlar, faydalı bir değişikliğin olacağına inanmadıkları sürece, statükodan mutsuz olsalar bile değişim için özveride bulunmamaktadır. Bu sebeple “Tasarlanan Gelecek”in çalışanları teşvik etmesi ve enerjilerini harekete geçirmesi beklenir.

- vi. Planlar Oluşturmak, Değişimi Destekleyenleri Ödüllendirmek

Başarısızlığa yol açan örgütsel hastalığın nasıl tedavi edileceği, ne tür değişimler yapılabileceği reorganizasyon sürecinin bu aşamasında oluşturulur. Temel amaç esas “Varış Noktası”dır. Hedeflerse o amaca ulaşmak için belirlenen ara mola

noktalarıdır. Bu sebeple hedefler gerçekçi ve ulaşılabilir (O'Connor, 1993:51) olduğu kadar, somut ve belirgin bir bitişe de sahip olmalıdır. Erişildiğinde kutlanacak kısa vadeli hedefler yoksa çalışan motivasyonunun düşmesiyle, yenilenme çabası hız kaybeder (O'Connor, 1993:64). Değişim girişimi uzun vadeli olsa da kısa vadeli ölçülebilir hedefler belirlenmelidir. Bu hedefleri başarmak, hem çalışanların kendi başarı kapasitesini görmesini hem de yönetimin değişim hareketine güven duymasını sağlar.

Hedeflere varmak için yollar, yani stratejiler belirlenir. Stratejileri uygulamak için planlar yapılır. Ancak planlar faydalı olmayacak kadar karmaşık ve bulanık olmamalıdır. Yol haritası açık, süreçler ayrıntılı olarak dokümente edilmelidir. Planlar, değişimin bitiş noktasını net olarak tanımlıyorsa, değişimi yönetmek kolaylaşır (O'Connor, 1993:65).

Şirketler, uyguladıkları plan ve stratejilerle değişen hayata adapte olmaya uğraş verirken, diğer taraftan değişmeyen temel değer ve ilkelere sahip çıkmalıdır. Başarılı şirketler “değişmemesi gereken” ile “değişime açık olması gereken” arasındaki farkı anlamış durumdadır. Şirketler genelde üç ile beş arasında az sayıda temel değere (müşteri odaklılık, yaratıcılık, sosyal sorumluluk, dürüstlük vb.) sahip olma eğilimindedir. Eğer daha fazla sayıda temel değer belirlenmişse, “Değişmemesi Gereken”lerle “Değişime Açık Olması Gereken”ler birbirine karıştırılıyor demektir. Bu durumda “Eğer koşullar değişirse bu değerler korunmaya devam edilmeli mi?” sorusu sorulmalıdır. “Evet” yanıtı verilemiyorsa o değer, temel değer değildir.

Ayrıca yeniden yapılanma öncesini ve sonrasını kıyaslamak için uygun veriler toplanmalıdır. Yeniden yapılanma öncesinde, sürecinde ve sonrasında kurumsal performans göstergeleri devamlı takip edilmeli ve değişimler analiz edilmelidir.

Değişim için diğer bir önemli nokta da rollere uygun oyuncuların görevlendirilmesi ve yetenekli kişilerin doğru pozisyonlara konumlandırılmasıdır. Yapılan değişimle örgüt tasarımı mükemmel olsa da yanlış kişilerin konumlandırılmasıyla değişim başarısızlıkla sonuçlanabilir. Bu sebeple kişilerin yeni rolü üstlenebilecek yetenekte ve niyette olduğundan emin olunmalıdır. Kişiler işe uygunluklarına ve işi yapma yeteneklerine göre seçilmeli ve yükseltilmelidirler.

“Adama göre iş değil, işe göre adam” yöntemiyle hareket edilmelidir. Çalışanları özelliklerine uygun noktalarda değerlendirmek gerekir. Bununla beraber, insan kaynağı seçiminde, terfiinde ve ödüllendirilmesinde mümkün olduğunca adil ve eşit davranılmalıdır (Jones, 2010:162). Ayrıca değişim sürecine katkı sağlayan kişiler ödüllendirilmelidir.

vii. Gelişmeleri Pekiştirmek ve Değişiklikleri Değerlendirmek

Her ne kadar değişim uygulama sürecinde yoğun emek sarf edilmesinden dolayı, değişim sonuçlarının analiz edilmesi için yöneticilerin sınırlı zamanı ve az bir isteği kalmış olsa da değişim sonuçlarının, değişim öncesinde planlanan hedeflerle karşılaştırılması gerekir (O’Connor, 1993:75). Değişim; değişim öncesi belirlenen hedeflerle, değişim sonrası elde edilen sonuçların karşılaştırılmasıyla, değerlendirilir (O’Connor, 1993:80). Hedef ile sonuç arasındaki farklar detaylandırılır. Gelecekte benzer hatalara düşmemek için hangi aşamalarda başarı elde edildiği, hangi noktalarda başarısız olduğu belirlenir.

Karşılaştırma, çalışanlarla mülakat yapılarak, anket düzenlenerek ya da sayısal göstergeler incelenerek yapılabilir (O’Connor, 1993:78). Meydana gelen değişiklikler saptanır, değişen yeni süreçler izlenmeye devam edilir ve devamlılığı sağlanır. Vizyona uygun olmayan sistem, yapı ve politikalar değiştirilir.

viii. Yeni Yaklaşımı Kurumsallaştırmak

Bir süre devam eden sıkı çalışmanın ardından, elde edilen iyileşmeler/gelişmeler neticesinde, erkenden zafer ilan edilmemelidir. “Yaptık” sendromu genelde bir hedefe ulaşıldığında yerine yeni bir hedef koyulmadığında ortaya çıkar. İnsanlar değişim hedeflerinin tümüne ulaşıldığını ve sürecin tamamlandığını düşünürlerse, cepheden eve dönmüş yorgun askerler gibi yeniden cepheye dönmeleri istendiğinde gönülsüz olurlar ve değişim kesintiye uğrar. Bu sebeple, değişim tamamlanana kadar hedefler doğru sıralama ile kesintisiz olarak art arda çalışanlara iletilmelidir.

Ayrıca değişim süreci tamamlansa dahi, değişim organizasyon kültüründe kalıcı hale gelmedikçe, gerilemeye açıktır. Değişim örgüt içinde kök salmamışsa,

değişim yönündeki baskı kalkar kalkmaz, eskiye dönülebilir. Bu sebeple işe yarayan değişiklikler kurumsallaştırılmalı, yaramayanlardan kurtulunmalıdır. Yeni davranışın şirketin başarısıyla bağlantısını dile getirerek, davranış devamlılığının sağlanmasına, değişimlerin organizasyon kültüründe kök salmasına çalışılmalıdır. İstenilen yeni davranışın desteklenmesinde ödüllendirme, istenmeyen davranışın değiştirilmesinde cezalandırma yöntemi kullanılmalıdır (Holbeche, 2006:194). Davranışsal değişimin oldukça uzun bir sürede gerçekleşeceği dikkate alınmalı, işgören bulma ve seçme süreçlerinde yeni kültür değerlerine göre hareket edilmelidir. İşe alım sürecinde; iş analizi, personel planlaması, adaylarla mülakat, test ve seçim, işe yerleştirme aşamaları izlenmelidir (Dessler, 1995:292). Seçilmiş ve işe alınmış çalışanlar, örgüte uyum sağlamaları için oryantasyon sürecine alınmalı ve eğitilmelidir (Dessler, 1995:283). Ayrıca terfi koşulları değiştirilmezse yenilenme süreci tamamlanmış sayılamaz. Performans artışına katkı sağlayan çalışanları takdir etmek ve ödüllendirmek gerekir. Kötü bir adayı örgütün başına getirmek, on yıllık bir değişim çabasını silebilir.

5. DEĞİŞİM SÜRECİ VE ORTAYA ÇIKMASI MUHTEMEL SORUNLAR

Değişim yönetimi koordineyle uygulanması gereken oldukça zor bir süreçtir. Organizasyonu insana benzettiğimiz gibi değişimi de insan bedenindeki çeşitli hastalıkları iyileştirme çabası olarak değerlendirirsek; bir kişiye aynı anda birçok tedavi uygulandığında, her bir tedavi kendi içinde başarılı olsa dahi hasta şoktan ölebilir. Önemli olan, işi küçük parçalara ayırmak ve sonra her bir parçayı ayrı ayrı incelemek değil, parçaları birbirine bağlayarak, dengelemektir. Bir unsuru değiştirmenin diğerlerini nasıl etkilediğini idrak etmek gerekir. Örgüt içi ve örgüt dışı faktörler arasındaki ilişkileri anlamak ve kararları sistem yaklaşımına göre ele almak gerekir. Ayrıca örgüt için geliştirilen model ona özgüdür, diğer örgütler için uygun olmayabilir. “Durumsallık Yaklaşımı”ndan hareketle, değişim örgüte özgü olarak tasarlanmalı ve uygulanmalıdır.

Kişiler, değişimin kendi prestijlerine, statüsüne ve iş güvenliğine tehdit oluşturduğunu düşünürse, mevcut durumu koruma eğilimine girer ve değişime direnç gösterirler (Rollinson, 2008:639). Gösterilen direnç, kişinin yaşına, geçmişine, öğrenme yetisine ve iş alışkanlığına bağlı olarak farklılık gösterir (O'Connor,

1993:112). Örneğin değişimden dolayı, kıdemli personelin morali bozulabilir, savunmaya geçebilir.

- Daha önce denendi ve olmadı.
- Çok zaman alacaktır.
- Çok masraflı olacaktır.
- Belki sonra... Şu an buna ayıracak zamanımız yok.
- Eski köye yeni adet mi gelecek?
- Böyle gayet iyi.

Prim ya da performans değerlendirme sistemleri insanları, yeni vizyonla kişisel çıkarları arasında seçim yapmaya zorlayabilir ve bu durumda çalışanlar şu soruların yanıtını aramaya başlar (Holbeche, 2006:330):

- Şimdi bana ne olacak?
- İşimi kaybedecek miyim?
- Haklarım aynı mı kalacak, yoksa değişecek mi?
- Proje tamamlandığında bana ödül verilecek mi?

Organizasyonda ve rollerde yapılacak değişiklikler bu sorulara yanıt verecek şekilde detaylandırılmalı, yeniden yapılanma öncesi kurum çalışanları değişim sürecine hazırlanmalıdır.

Değişimin çalışanlar tarafından yanlış ya da eksik anlaşılması da değişime karşı direnç oluşmasına yol açabilir. Bu sebeple değişim planının değişimi uygulayacak kişiler tarafından doğru şekilde anlaşıldığından ve kabul edildiğinden emin olunmalıdır (O'Connor, 1993:74). Direncin oluşması durumunda, kim tarafından niçin gösterildiği tespit edilerek (O'Connor, 1993:112), yapıcı bilgilendirmelerle değişimin insanlar için tehdit oluşturmadığı vurgulanmalı ve değişim sayesinde elde edilmesi beklenen olumlu sonuçlar dile getirilmelidir (Rollinson, 2008:639). Değişim bilgilendirmesi hangi gruba yapılıyorsa, değişim sürecinde o grubun desteğinin ne kadar değerli olduğu belirtilerek, değişim yönündeki motivasyon artırılmalıdır (O'Connor, 1993:67).

Çalışanları değişime motive edebilmek ve başarabileceklerine inandırabilmek için, şirketler kimi zaman iş giysilerinin üzerine giyilebilecek ön tarafında “Evet, zor”; arka tarafında “Ama yapabiliriz” yazılı tişörtler kullanabilmektedir. Değişim için çalışanları güdülemek ve değişimin başarıyla sonuçlanacağına inandırmak son derece önemlidir. Değişime açık kişilerden bu süreçte şu cümleler duyulur (Holbeche, 2006:330-331):

- Başka fikri olan var mı?
- Bize uygun olası tüm alternatifleri değerlendirelim...
- Nasıl geliştirebiliriz?
- Başka kimler katkıda bulunmak ister?
- Neden hep bu şekilde yapıyoruz?
- Daha başka nasıl yapalım?

Ayrıca değişimde informal yapının da desteğini almak önemlidir. Değişim amaçlarıyla grup norm ve hedefleri arasında çelişki varsa, değişimi teklif edenlere veya uygulayıcılarına karşı olumsuz tutum ve güvensizlik hâkimse ya da değişimin sadece belli bir grubun çıkarı için yapıldığı düşünülüyorsa değişim desteklenmemektedir. Organizasyon içinde resmi olmayan grup oluşumları, belirlediği normların grup üyeleri tarafından savunulmasını sağlayabilmektedir. Eğer grup değişim yanlısı değilse, grup üyeleri de değişime karşı duruş sergiler (Rollinson, 2008:638). Bir yöneticinin informal yapıyı görmezden gelerek süreci yönetmesi mümkün değildir. Örgütün verilen kararlar doğrultusunda ilerleyebilmesi için informal yapıda etkin söz sahibi olan kişilerin formal yapıyı desteklemesi sağlanmalıdır.

Değişim aylar değil, yıllar alır. Oldukça uzun süre gerektiren çeşitli evrelerden geçilir. Başarılı dönüşümler ancak 12 ya da 24 ay içinde beklenen sonuçları vermeye başlar. Değişim sürecinde basamakları atlamak yalnızca yanılsama yaratır, asla tatmin edici sonuç doğurmaz.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİ VE SATIŞ BİRİMİ REORGANİZASYONU

ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Tezin ilk bölümünde satış gücü yönetimi teorik olarak ele alınmış, satış gücünü performansını etkileyen faktörler analiz edilmiş, satış biriminin hedefleri ve hedeflere en uygun birim yapısının seçiminden bahsedilmiştir. İkinci bölümde ise, reorganizasyon süreci teorik olarak incelenmiş, reorganizasyonun öneminden, nedenlerinden ve modellerinden söz edilmiş, değişim sürecinde ortaya çıkması muhtemel direnç olgusu tahlil edilmiş ve üstesinden gelme yöntemleri dile getirilmiştir. Bu bölümde ise, ilk iki bölümün çerçevesinde Türkiye elektronik haberleşme sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın büyük ölçekli müşterilere hizmet veren satış biriminin organizasyon yapısı üzerine uygulamalı bir araştırmaya yer verilmekte olup, satış biriminin mevcut organizasyon yapısı değerlendirilerek, reorganizasyon önerisinde bulunmaktadır.

1. MEVCUT DURUM

Bahse konu firma, Türkiye telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren ve bünyesinde 30.000'den fazla çalışanıyla çağının teknolojik gelişmelerini pazarda sunan bir şirkettir. Firmanın büyük ölçekli müşterilere hizmet veren satış birimi, firmaya en yüksek gelir sağlayan 50 müşteriyle temas etmekte olup, firmanın diğer 4 satış biriminden (Kurumsal Satış, Kamu Satış, Kobi Satış, Bireysel Satış) çok büyük bir farkla, tüm şirket gelirinin %40'ını bünyesinde üretmektedir. Bu denli güçlü bir satış biriminin etkinliğini arttırmak firmanın öncelikli amaçlarından biridir.

Büyük ölçekli müşterilere hizmet veren satış birimi, fonksiyonel bir örgüt yapısına sahiptir. Satış faaliyetleri gruplandırılarak, satış personelinin belirli işlerde uzmanlaşması sağlanır. Aynı fonksiyonda çalışan kişiler, benzer yeteneklere sahiptir.

Önemli kararların verilebilmesi için tüm yetkinin hiyerarşideki üst yöneticilerde toplandığı, astların üst yöneticiler tarafından alınan kararlara uymakla ve en iyi şekilde yerine getirmekle yükümlü olduğu ve bu kararların haricinde farklı bir aksiyon almaya yetkisinin olmadığı mekanik bir yönetim anlayışı hâkimdir. Bilgi

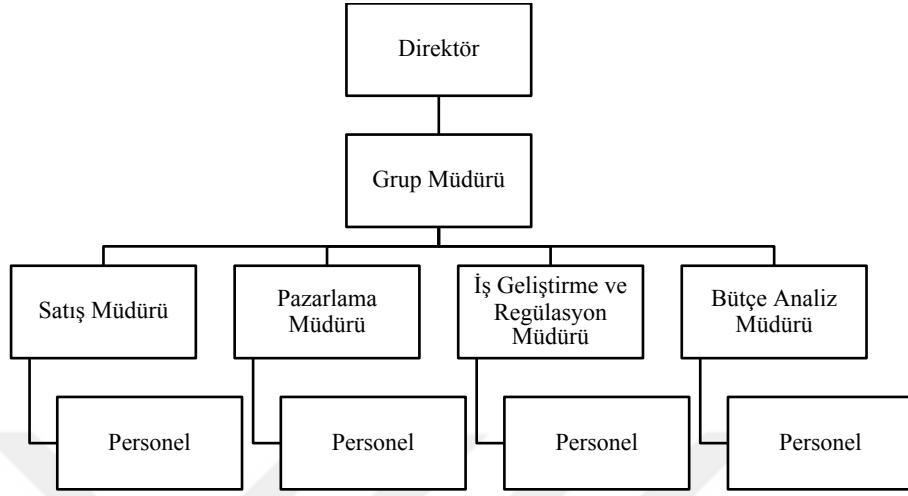
akışının dikey olarak yukarıdan aşağıya doğru iletilmekte, roller son derece net olarak belirlenmekte, rol ile çalışan eşleştirmesi birebir yapılmaktadır. Çalışanlar katı kurallarla belirlenmiş prosedürleri takip etmektedir. Terfi genellikle zaman alır ve performansa sıkı sıkıya bağlıdır.

İnsan kaynakları yetkilileri ve birim yöneticileri ile yapılan görüşmelerde, satış biriminin büyüme eğilimi içinde olduğu öğrenilmiştir.

Birimin en üst yöneticisi direktördür. Direktöre bir adet grup müdürü bağlıdır. Grup müdürünün altında dört adet müdürlük bulunmaktadır. Müdürlükler ve başlıca amaçları aşağıda sıralanmaktadır:

- i. Satış Müdürlüğü ve Başlıca Amaçları:
 - Müşteri portföyünü yönetme
 - Müşteri talep ve ihtiyaçlarını belirleme
 - Ürün/hizmet satma
- ii. İş Geliştirme & Regülasyon Müdürlüğü ve Başlıca Amaçları:
 - Piyasayı düzenleyici kurulunun kararları çerçevesinde faaliyetlerin yürütülmesini sağlama
 - Müşterilerle iletişim ve iş birliğini geliştirme
- iii. Pazarlama Müdürlüğü ve Başlıca Amaçları:
 - Ürün modelleme
 - Pazarı analiz etme, rakipleri izleme
 - Pazarı büyütmek için kampanya ve promosyon düzenleme
- iv. Bütçe Analiz Müdürlüğü ve Başlıca Amaçları:
 - Bütçe çalışmalarını koordine etme, uygulamaları izleme
 - Bütçe uygulama sonuçlarını raporlama; sorunları önleyici ve etkinliği artırıcı tedbirler alma

Firmanın büyük ölçekli müşterilerine hizmet veren satış biriminin mevcut organizasyon yapısı Şekil 9.'da yer almaktadır.



Şekil 9. Firmanın Büyük Ölçekli Müşterilere Hizmet Veren Satış Biriminin Mevcut Organizasyon Yapısı

2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Küreselleşme ile birlikte, telekomünikasyon alanında çok hızlı değişimler yaşanmaktadır. Bahse konu değişimler, örgütleri derinden etkilemekte, organizasyonları yaşamlarını devam ettirebilmeleri adına, ortaya çıkan değişiklikleri yakından takip etmek ve bu değişikliklere olabildiğince çabuk adapte olmak durumunda bırakılmaktadır.

Satış, işletmenin varlık nedeni, satış geliştirme (başka bir ifade ile satış gücünü etkinleştirerek satışları artırma) ise örgütlerin hayati bir görevi olarak kabul edildiğinden satış geliştiren etkinlikler geçmişte olduğu gibi gelecekte de son derece önemli olacaktır. Bu sebeple satış gücünü etkinleştirmek amacıyla satış gücü yönetimi ve satış birimi reorganizasyonu üzerine bir çalışma gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışma, Türkiye telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren ve bünyesinde 30.000'den fazla çalışanıyla çağının teknolojik gelişmelerini pazarda sunan bir şirketin, büyük ölçekli müşterilere hizmet veren satış biriminin reorganizasyon sürecini detaylı olarak incelemeyi, mevcut sorunları saptamayı ve yeni bir organizasyon modeli önermeyi amaçlamaktadır.

3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu araştırma, Türkiye telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin büyük ölçekli müşterilere hizmet veren satış biriminin reorganizasyon sürecini kapsamaktadır.

4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırma aşağıda sıralanan varsayımlara bağlı kalınarak uygulanmıştır:

- Araştırmada yer alan birim çalışanlarına anket aracılığıyla yöneltilen maddeler, gerçeği yansıtacak şekilde yanıtlanmıştır.
- Geçerli anket yanıtları, evreni temsil edecek niteliktedir.

5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırma modeline, evrene, veri toplama tekniklerine yer verilmiştir.

5.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada tarama modeli uygulanmış, öncelikle teorik zemini inşa etmek amacıyla literatür taramasına yer verilmiştir. Akabinde incelenen birimin tüm çalışanlarına anket uygulanarak veri toplanmıştır. Toplanan verilerden hareketle, mevcut yapının eksiklikleri tespit edilmiş ve reorganizasyon önerisi geliştirilmiştir.

5.2. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evreni; Türkiye telekomünikasyon sektöründe köklü bir geçmişle faaliyet gösteren bir şirketinin büyük ölçekli müşterilere hizmet veren satış biriminin 25 çalışanıdır.

5.3. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmada örneklem metoduna başvurulmamıştır. Araştırmada ilgili olan herkesin, yani bütün evrenin araştırmaya dahil edilmesi en ideal olandır (Lin,

1976:146). Zira evren, büyüklüğü bakımından tümüyle incelenebilir konumdadır. Ayrıca fazladan bir maliyet ve zaman yükümlülüğü getirmemektedir.

5.4. Araştırma Veri Toplama Teknikleri

Araştırmada öncelikle teorik zemini inşa etmek maksadıyla yürütülen kaynak taramasının akabinde incelenen birimin reorganizasyon süreci hakkında bilgi toplamak için anket çalışması uygulanmıştır. Zira anket, çalışanların değişim hakkındaki bireysel düşüncelerini ve reaksiyonlarını dokümanete etmek için değerli bir araçtır (O'Connor, 1993:82).

Alan araştırmasında Ek-1'de yer alan anket formu kullanılmıştır. Anket formu 3 bölümden ve 50 maddeden oluşmaktadır. Konunun önemini belirten bir ön yazı ile birlikte, çalışanlara elektronik posta yoluyla iletilmiştir.

Birinci bölüm, bireylerin demografik özelliklerine ilişkin 4 adet madde içermektedir. Çalışanların cinsiyetini, yaş aralığını, eğitim seviyesini ve firmada ne kadar süredir çalıştıklarını ortaya koyma amaçlanmıştır. Bu alandan elde edilen sonuçlar, Demografik Verilere İlişkin Bulgular bölümünde açıklanmaktadır.

İkinci bölüm, satış biriminin değer ve ilkelerine ilişkin 1 adet, durum analizine (SWOT) ilişkin 4 adet olmak üzere toplam 5 adet madde içermektedir. SWOT kelimesi, İngilizce'deki Strengths (güçlü), Weaknesses (zayıf), Opportunities (fırsat) ve Threats (tehdit) kelimelerinin baş harflerinin bir araya getirilmesiyle oluşturulmuştur (O'Connor, 1993:51). Güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditlerin analiz edilmesi için yaygın olarak kullanılan bir uygulamadır. Örgüt içi ve örgüt dışı faktörler incelenerek; örgütün geleceğini etkileyebilecek önemli fırsatların saptanmasını, tehdit oluşturabilecek faaliyetlerin önceden fark edilip önlem alınmasını, güçlü yönlerin tespit edilerek hangi durumlarda kullanılabileceğinin saptanmasını ve zayıf yönlerin belirlenerek geliştirilmesini sağlamaktadır. Değişim planları yapmak için SWOT analizi yararlı bir yöntemdir (O'Connor, 1993:51). Anketin bu bölümünde, birimin değer ve ilkeleri, güçlü yönleri ve kabiliyetleri, geliştirilmesi gerektiğine inanılan zayıf yönleri ve eksikliklerinin yanı sıra birimi bekleyen fırsatlar ve tehditler tespit edilmeye çalışılmış, bu amaçla katılımcılara her

madde ile sunulan 10 seçeneği en öncelikliden başlamak üzere çoktan aza doğru rakam vererek sıralamaları istenmiştir. Verilen yanıtlar, Değer ve İlkeler ile Durum Analizine (SWOT) İlişkin Bulgular bölümünde ele alınmaktadır. Değer ve İlkeler ile ilgili ankette kullanılan ifadeler Jobber ve Lancaster (2003:64-91) ile Brooks (1999:56-62) çalışmalarından, SWOT ile ilgili ankette kullanılan ifadeler ise Saloner, Shepard ve Podolny (2001:19-38) ile Kaufman (1992:59-80) çalışmalarından uyarlanmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde ise, satış gücüne yönelik özellikler analiz edilmeye çalışılmıştır. Satış gücünden, yazılı ifadelere katılma derecelerine göre 1 (“1”- kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (“5”- kesinlikle katılıyorum) arasında yer alan 5’li Likert ölçeği ile düzenlenmiş maddelere yanıt vermeleri istenmiştir. Geri dönüşler, İşletme Özelliklerine İlişkin Bulgular bölümünde analiz edilmektedir. Bu bölümdeki anket maddelerinde kullanılan ifadeler Folger, Konovsky ve Cropanzano (1992:129-177) ile McFarlin ve Sweeney (1997:83-98) çalışmalarından uyarlanmıştır.

Ayrıca firmanın büyük ölçekli müşterilere hizmet veren satış biriminin görev ve sorumlulukları ve gelecekle ilgili planları hakkında bilgi edinmek için, insan kaynakları yetkilileri ve birim yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler sonrası elde edilen bilgiler Yönetimsel Kararlara İlişkin Bulgular kısmında detaylandırılmaktadır.

6. VERİ ANALİZİ

Araştırma sonucunda ulaşılan verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel metotların (ortalama, standart sapma, frekans, yüzde) yanı sıra Mann Whitney U testi ile Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. Bu testlerin kullanılma amacı karşılaştırılan gruplardaki gözlem sayılarının 15’ten daha az olmasıyla ilişkilidir. Bağımsız iki grup ortalaması arası fark testi (Student’s t testi) yerine Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Mann Whitney-U Testi, normal dağılım özelliği göstermeyen bir dağılımda iki bağımsız grup ortalamalarını karşılaştırmak amacıyla kullanılan parametrik olmayan bir yöntemdir (Otrar, 2019:1). Benzer sebepten dolayı ikiden fazla kategorik grup için de parametrik testlerden tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yerine parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır (Otrar,

2019:1). Ölçeklerin güvenilirliği Cronbach Alfa katsayısına göre hesaplanmış ve anlamlılık $p < 0,05$ düzeyinde değerlendirilmiştir.

7. BULGULAR

Satış biriminin 26 çalışanına iletilen anketlerden, 25 tanesinden %96,2 oranıyla geri dönüş elde edilmiştir. Geri dönen anketlerde eksik verilerin varlığı incelenmiş, ancak eksik veriye rastlanmadığı için, geri dönen 25 anketin tamamı değerlendirme kapsamında dahil edilmiştir. Toplanan veriler bilgisayar ortamında analiz edilmiştir.

7.1. Demografik Verilere İlişkin Bulgular

Anketin A01 – A04 aralığındaki maddeleri, çalışmaya konu olan satış biriminin cinsiyet, yaş aralığı, eğitim durumu ve şirkette çalışma süresi gibi demografik özelliklerine ilişkindir.

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin Tablo 2.'de yer alan veriler incelendiğinde, çalışmaya katılan 25 bireyin %68 gibi büyük çoğunluğunun erkek, %32'sinin kadın olduğu, katılımcıların %36'sının 30 yaş altında, %56'sının 30-39 yaş aralığında, %8'inin 40-49 yaş aralığında olduğu görülmüştür. Ankete katılan bireylerin %28'i yüksek lisans derecesine sahipken, %72'lik oranla büyük çoğunluğu ise üniversite mezunudur. Toplanan verilere göre, çalışanların %68'inin 5 yıldan fazla, %24'ünün 3-5 yıl arasında, %4'ünün 1-3 yıl arasında ve katılımcıların %4'ünün ise 1 yıldan az süre ile firmada çalıştığı belirlenmiştir.

Tablo 2. Anket Katılımcılarına İlişkin Demografik Özellikler

Demografik Özellikler		n	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Cinsiyet	Kadın	8	32,0	32,0	32,0
	Erkek	17	68,0	68,0	100,0
	Toplam	25	100,0	100,0	
Yaş Aralığı	<30	9	36,0	36,0	36,0
	30-39	14	56,0	56,0	92,0
	40-49	2	8,0	8,0	100,0
	Toplam	25	100,0	100,0	
Eğitim Durumu	Üniversite	18	72,0	72,0	72,0
	Yüksek Lisans	7	28,0	28,0	100,0
	Toplam	25	100,0	100,0	
Şirkette Çalışma Süresi	$x \leq 1$	1	4,0	4,0	4,0
	$1 < x \leq 3$	1	4,0	4,0	8,0
	$3 < x \leq 5$	6	24,0	24,0	32,0
	$x > 5$	17	68,0	68,0	100,0
	Toplam	25	100,0	100,0	

7.2. Değer ve İlkeler ile Durum Analizine (SWOT) İlişkin Bulgular

Anketin A05. maddesiyle firmanın değer ve ilkelerinin; anketin A06. maddesiyle firmanın güçlü yönlerinin, anketin A07. maddesiyle firmanın zayıf yönlerinin, anketin A08. maddesiyle firmayı bekleyen fırsatların ve anketin A09. maddesiyle firmayı bekleyen tehditlerin ölçülmesi amaçlanmıştır.

Anketin A05 – A09 aralığındaki maddeler ile satış biriminin seçimli yanıtları en öncelikliden başlamak üzere çoktan aza doğru (10>1) sıralamaları istenmiştir. Dolayısıyla en düşük puan 1 ve en yüksek puan 10'dur. Bu maddelere verilen yanıtların SPSS paket programı ile analizi yapılmıştır.

Tablo 3. Değer ve İlgelere İlişkin Katılımcı Görüşleri

Değer ve İlkeler	n	Minimum	Maksimum	Toplam	Ortalama	Standart Sapma
Güvenilirlik	25	7	10	232	9,28	,936
Kalite	25	7	10	215	8,60	1,080
Teknoloji odaklılık	25	6	10	200	8,00	1,258
Rekabet	25	6	10	195	7,80	1,155
Sürdürülebilirlik	25	2	8	136	5,44	1,530
Adaletli olma	25	1	7	115	4,60	1,528
Açık Sözlülük	25	1	6	110	4,40	1,118
Takım Çalışması	25	1	5	67	2,68	1,069
Sürekli değişim ve gelişim	25	1	5	61	2,44	1,193
Hızlı olma	25	1	4	44	1,76	,926

Anketin A05. maddesine 10 üzerinden yapılan puanlamada verilen yanıtlar Tablo 3.'de yer almakta olup satış biriminin Değer ve İlkeleri arasında ilk üç sırayı 9,28 ortalama puan ile “Güvenilirlik”, 8,60 ortalama puan ile “Kalite” ve 8,00 ortalama puan ile “Teknoloji Odaklılık” almaktadır.

Satış biriminin öncelikle sunduğu ürün/hizmetlerin güvenilirlik, kalite ve teknoloji gibi niteliklerini önemseydiği, akabinde rekabetin, sürdürülebilirliğin ve adaletin peşinden koştuğu, ancak değişime ve hızlı olmaya nispeten daha az önem verdiği tespit edilmiştir.

Tablo 4. Satış Biriminin Güçlü Yönlerine İlişkin Katılımcı Görüşleri

Güçlü Yönler	n	Minimum	Maksimum	Toplam	Ortalama	Standart Sapma
Mesleki bilgi ve beceri	25	8	10	235	9,40	,764
Sektörel tecrübe ve piyasada bilinirlik	25	5	10	213	8,52	1,262
İletişim ve ikna kabiliyeti	25	4	10	204	8,16	1,463
Sakin ve sabırlı olma	25	3	9	162	6,48	1,388
Kontrollü ve dikkatli olma	25	4	9	151	6,04	1,241
Analitik düşünme, problem çözme	25	3	9	147	5,88	1,481
Yaratıcılık ve girişimcilik	25	3	6	101	4,04	,978
Değişimi ve gelişimi destekleme	25	1	6	63	2,52	1,262
Enerjik ve çalışkan olma	25	1	4	55	2,20	1,041
Hızlı ve doğru karar alabilme	25	1	4	44	1,76	,879

Anketin A06. maddesine 10 üzerinden yapılan puanlamada verilen yanıtlar Tablo 4.'da yer almakta olup satış biriminin güçlü yönleri arasında ilk üç sırayı 9,40 ortalama puan ile “Mesleki Bilgi ve Beceri”, 8,52 ortalama puan ile “Sektörel Tecrübe ve Piyasada Bilinirlik” ve 8,16 ortalama puan ile “İletişim ve İkna Kabiliyeti” almaktadır.

Örgüt içi faktörler incelendiğinde gerek mesleki bilgi ve beceri gerek sektörel tecrübe ve marka bilinirliği, gerekse iletişim ve ikna kabiliyeti satış biriminin güçlü yönleri olduğu belirlenmiş ve ortalama puanları 8,00'in üzerinde gözlenmiştir. Birimin sakın ve sabırlı olma, kontrollü ve dikkatli olma, analitik düşünme ve problem çözme kabiliyetlerinin ise yaklaşık 6'şar puan almaları sebebiyle, ortalama düzeyin biraz üzerinden olduğu tespit edilmiştir. Yaratıcılık ve girişimcilik, değişim ve gelişimi destekleme, enerjik ve çalışkan olma ile hızlı ve doğru karar alabilme nosyonlarınsa 5 puanın altında kalması nedeniyle, ortalama düzeyin altında olduğu saptanmıştır.

Tablo 5. Satış Biriminin Zayıf Yönlerine İlişkin Katılımcı Görüşleri

Zayıf Yönler	n	Minimum	Maksimum	Toplam	Ortalama	Standart Sapma
Detayda boğulma ve bütünü kaçırma	25	8	10	231	9,24	,779
Planlamada başarısızlık	25	7	10	219	8,76	1,012
Çalışanlar arasında bilgi paylaşımı	25	7	10	215	8,60	1,155
Yetki vermede çalışanlara güvensizlik	25	5	9	178	7,12	,927
Motivasyon, heyecan eksikliği	25	5	7	149	5,96	,735
Müşteri itirazlarına karşı savunmaya geçme	25	4	6	125	5,00	,816
Raporlama	25	3	5	101	4,04	,790
Problemleri doğru kavramadan çözüme geçme	25	2	4	75	3,00	,764
İletişim kabiliyeti	25	1	3	49	1,96	,735
Mesleki bilgi ve becerileri	25	1	3	33	1,32	,557

Anketin A07. maddesine 10 üzerinden yapılan puanlamada verilen yanıtlar Tablo 5.'de yer almakta olup satış biriminin zayıf yönleri arasında ilk üç sırayı 9,24 ortalama puan ile “Detayda boğulma ve bütünü kaçırma”, 8,76 ortalama puan ile “Planlamada başarısızlık” ve 8,60 ortalama puan ile “Çalışanlar arası bilgi paylaşımı” almaktadır.

Örgüt içi faktörler incelendiğinde gerek detayda boğulma ve bütünü kaçırma gerek planlamadaki başarısızlık gerekse çalışanlar arasında bilgi paylaşımının yetersizliği satış biriminin zayıf yönleri olduğu belirlenmiş ve ortalama puanları 8,00'in üzerinde gözlenmiştir. Birimin yetki vermede çalışanlara duyduğu güvensizlik, motivasyon ve heyecan eksikliği ile müşteri itirazlarına karşı savunmaya geçme gibi zayıf yönler ise ortalama düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Raporlama, problemleri doğru kavramadan çözüme geçme, iletişim kabiliyeti ile mesleki bilgi ve becerilerse 5 puanın altında kalmıştır.

Tablo 6. Satış Birimini Bekleyen Fırsatlara İlişkin Katılımcı Görüşleri

Fırsatlar	n	Minimum	Maksimum	Toplam	Ortalama	Standart Sapma
Değişime hızlı adapte olabilme	25	8	10	233	9,32	,748
Rakiplerin hizmet verdiği müşterilerden sipariş alma	25	8	10	227	9,08	,812
Tüm müşterilerin tercih ettiği şirket olma	25	7	10	210	8,40	1,000
Müşteri memnuniyetini artırma	25	6	8	172	6,88	,726
Daha doğru ve kontrollü iş yapabilme	25	5	7	152	6,08	,759
İşgörenler tarafından çalışmak istenilen birim olma	25	4	6	122	4,88	,781
Yüksek kalite	25	3	5	103	4,12	,781
İtibarın artması	25	2	4	75	3,00	,707
Piyasanın lideri olma	25	1	3	49	1,96	,735
Piyasada belirleyici güç olma	25	1	2	32	1,28	,458

Anketin A08. maddesine 10 üzerinden yapılan puanlamada verilen yanıtlar Tablo 6.'da yer almakta olup satış birimini bekleyen fırsatlar arasındaki ilk üç sırada 9,32 ortalama puan ile “Değişime hızlı adapte olabilme”, 9,08 ortalama puan ile “Rakiplerin hizmet verdiği müşterilerden sipariş alma” ve 8,40 ortalama puan ile “Tüm müşterilerin tercih ettiği şirket olma” yer almaktadır.

Örgüt dışı faktörler incelendiğinde, satış biriminin zayıf yönlerini geliştirmesi durumunda gerek değişime hızlı adapte olabilme gerek rakiplerin hizmet verdiği müşterilerden sipariş alma, gerekse tüm müşterilerin tercih ettiği şirket olma fırsatlarının olduğu belirlenmiş ve ortalama puanları 8,00'in üzerinde gözlenmiştir. Birimin müşteri memnuniyetini artırma ile daha doğru ve kontrollü iş yapabilme fırsatlarının ise ortalama düzeyde olduğu tespit edilmiştir. İşgörenler tarafından çalışmak istenilen birim olma, yüksek kalite, itibarın artması, piyasanın lideri olma ile piyasada belirleyici güç olma ise 5 puanın altında kalmıştır.

Tablo 7. Satış Birimini Bekleyen Tehditlere İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tehditler	n	Minimum	Maksimum	Toplam	Ortalama	Standart Sapma
Rekabetin gerisine düşme	25	9	10	240	9,60	,500
Müşteri algısında tamiri zor gerileme/müşteri kaybı	25	9	10	235	9,40	,500
Önemli çalışanlarını kaybetme	25	6	8	186	7,44	,768
Motivasyon kaybı ile duraklama/gerileme dönemine girme	25	5	8	177	7,08	,954
Rakiplerin güçlenmesi	25	4	7	149	5,96	1,020
Satış hacminin azalması	25	3	6	126	5,04	,889
Başarısızlık	25	2	6	99	3,96	1,172
Lider olamama / Liderliği kaybetme	25	1	5	70	2,80	1,041
İtibar kaybı	25	1	4	53	2,12	,971
Piyasada edilgen olma	25	1	3	40	1,60	,764

Anketin A09. maddesine 10 üzerinden yapılan puanlamada verilen yanıtlar Tablo 7.'de yer almakta olup satış biriminin zayıf yönlerini geliştirmemesi durumunda satış birimini bekleyen tehditler arasındaki ilk üç sırayı 9,60 ortalama puan ile “Rekabetin gerisine düşme”, 9,40 ortalama puan ile “Müşteri algısında tamiri zor gerileme/müşteri kaybı” ve 7,44 ortalama puan ile “Önemli çalışanlarını kaybetme” almaktadır.

Örgüt dışı faktörler incelendiğinde, satış biriminin zayıf yönlerini geliştirmemesi durumunda gerek rekabetin gerisine düşme gerek müşteri algısında tamiri zor gerileme/müşteri kaybı gerek önemli çalışanlarını kaybetme gerekse motivasyon kaybı ile duraklama/gerileme dönemine girme tehditleri ile karşı karşıya olduğu belirlenmiş ve ortalama puanları 7,00'nin üzerinde gözlenmiştir. Rakiplerin güçlenmesi ve satış hacminin azalması ise ortalama düzeyde beklenen tehditler olarak tespit edilmiştir. Başarısızlık, lider olamama/liderliği kaybetme, itibar kaybı, piyasada edilgen olma 5 puanın altında kalmıştır.

Tablo 8. SWOT Analizi

Güçlü Yönler Mesleki bilgi ve beceri 9,40 Sektörel tecrübe ve piyasada bilinirlik 8,52 İletişim ve ikna kabiliyeti 8,16	Zayıf Yönler Detayda boğulma ve bütünü kaçırma 9,24 Planlamada başarısızlık 8,76 Çalışanlar arasında bilgi paylaşımı 8,60
Fırsatlar Değişime hızlı adapte olabilme 9,32 Rakiplerin hizmet verdiği müşterilerden sipariş alma 9,08 Tüm müşterilerin tercih ettiği şirket olma 8,40	Tehditler Rekabetin gerisine düşme 9,60 Müşteri algısında tamiri zor gerileme/müşteri kaybı 9,40 Önemli çalışanlarını kaybetme 7,44

Anketin A06, A07, A08 ve A09. maddelerine 10 üzerinden verilen puanların ortalaması dikkate alındığında ilk üç sırada yer alan yanıtlar, Tablo 8.'de özet olarak sunulmaktadır.

7.3. Satış Gücünün Özelliklerine İlişkin Bulgular

Anketin üçüncü bölümü satış gücüne yönelik bulguların elde edilmesi amacıyla 41 madde içermektedir. Ölçeğin tüm maddeleri üzerinde IBM SPSS.ver.21 paket programı yardımıyla yapılan güvenilirlik analizi sonucu Tablo 9.'da gösterilmekte olup, Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,944 olarak tespit edilmiş, oldukça güvenilir bulunduğu kararı verilerek ölçeğin kullanılabilceği sonucuna varılmıştır.

Tablo 9. Ölçeğin Bütününe Ait Güvenilirlik Katsayısı Sonucu

Cronbach Alfa Değeri	Standardize Edilmiş Cronbach Alfa Değeri	Ölçekteki Madde Sayısı
,944	,938	41

41 maddenin anlamlı alt gruplara ayrıştırılması ve maddelerin ilgili alt gruplarla ilişkilerini tespit etmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Araştırma verileri üzerinde yapılan faktör analizi için SPSS.ver.17 paket programından yararlanılmıştır. Varimax rotasyonu sonucunda elde edilen faktör yükleri kabaca,

“0,32–0,44 arası=kötü”, “0,45–0,54 arası=normal”, “0,55–0,62 arası=iyi”, “0,63–0,70 arası=çok iyi” ve “0,70 ve üzeri=mükemmel” olarak kabul edilmektedir (Comrey ve Lee, 1992; akt. Dede ve Yaman, 2008:27). Bu çalışmada ise 0,55 ve üzeri faktör yükleri olan değişkenler faktörleştirilmiştir. Faktör analizi neticesinde herhangi bir faktör altında toplanmayan 12 madde ölçekten çıkartılmıştır. Geriye kalan 29 maddenin toplam 5 faktör altında incelenebileceği ve maddelerin faktör yükü değerlerinin 0,568–0,861 aralığında değişim gösterdiği belirlenmiştir. Bu faktörler altında toplanan anket maddelerine ait faktör yüklerini gösteren döndürülmüş bileşenler matrisi Tablo 10.’da yer almaktadır.



Tablo 10. Faktör Yüklerini Gösteren Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6	Faktör 7	Faktör 8	Faktör 9	Faktör 10
A19	,861	-,003	,088	,018	-,035	-,047	,068	,069	,013	,003
A10	,830	,324	-,061	,076	,075	-,077	,015	,209	,015	,103
A47	,811	,232	,054	-,006	,080	,084	-,091	-,142	,302	,083
A11	,807	,325	-,156	,156	,027	-,019	-,160	,280	,090	,056
A12	,766	-,068	,149	,087	,247	,054	,052	-,049	-,379	,025
A13	,737	,382	,063	,249	,219	-,241	,159	,055	-,159	,201
A14	,737	,382	,063	,249	,219	-,241	,159	,055	-,159	,201
A15	,662	,096	,079	,169	,392	-,015	,079	,118	-,348	,268
A17	,636	-,042	,101	,113	,301	-,351	-,029	-,003	-,386	-,290
A39	,594	,179	,243	,079	,262	-,047	,539	,120	,153	-,213
A24	,386	,274	,323	,313	-,178	,279	,372	,293	,137	,139
A29	,292	,839	,093	,157	,056	-,064	-,134	-,008	,306	-,070
A22	,373	,831	,051	,088	,170	,071	,015	,204	,064	,044
A30	,243	,822	,007	,209	,027	-,135	,224	,133	,092	-,061
A36	,069	,792	,208	,146	,025	-,115	,333	-,090	,061	-,075
A37	,279	,757	,365	-,021	,129	-,042	,004	,199	-,082	,209
A33	,311	,745	,444	,066	,131	,043	,112	,234	-,018	,081
A46	-,224	,737	,288	-,006	,172	,260	,106	,195	-,148	,063
A41	,215	,695	,337	,225	,128	,115	-,055	,353	,230	,160
A44	,325	,643	,449	,035	,349	,274	,050	,011	,087	-,013
A34	-,179	,568	,167	,491	,056	,345	-,296	-,067	-,045	-,005
A49	-,301	,193	,778	,013	-,011	,188	,056	,034	,024	,027
A38	,395	,264	,697	-,030	,158	-,094	,213	,131	,039	,031
A27	,148	,291	,696	,074	,229	-,264	,052	-,015	,224	,238
A40	,110	,168	,680	,274	-,136	-,108	-,063	-,096	,017	-,332
A48	-,154	-,278	-,561	,407	-,117	,348	-,141	-,087	,347	,012
A23	,198	,325	,132	,791	-,054	-,012	,272	,072	-,046	,128
A18	,293	,140	-,029	,635	,235	-,359	-,102	,370	-,097	,040
A20	,448	,139	,030	,633	,147	-,067	-,156	,071	-,033	,381
A26	,421	,293	,112	,137	,769	,033	-,115	-,055	,089	,059
A25	,319	,363	,109	-,039	,754	,006	-,117	,171	,015	,150
A45	-,173	,003	-,131	-,049	,066	,860	-,054	,026	,096	-,031
A50	,381	,345	,313	-,172	-,373	,476	-,025	-,076	-,109	-,183
A43	-,131	,316	,196	-,028	-,281	-,057	,764	,070	,044	,113
A42	-,234	,426	,401	-,048	-,047	,088	-,538	,231	,326	,198
A16	,474	,318	-,198	,019	-,003	-,083	-,119	,737	-,062	,129
A28	-,036	,281	,339	,284	,093	,055	,238	,644	,204	,065
A21	,183	,244	,391	,366	,181	,315	,268	,397	,163	-,228
A31	-,054	,375	,284	-,290	,169	,134	,205	,289	,613	,040
A35	-,385	,287	,384	,262	,263	,290	-,024	-,001	,487	-,022
A32	-,254	-,042	,000	-,217	-,125	,066	-,015	-,082	-,031	-,871

Anket yanıtlarına uygulanan faktör analizi ile, 10 faktöre ayrılan yanıtlardan ilk 5 faktör anlamlı gruplar oluşturmakta, geriye kalan diğer 5 faktör ise ya bir maddeden oluşan çok zayıf bir faktör özelliği göstermesi nedeniyle (A31, A43 ve A45 gibi), ya da A16 ve A28 numaralı maddelerden oluşan faktörde olduğu gibi, yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa değerinin 0,57 bulunması ve bu değer literatürde önerilen 0,60 güvenilirlik katsayısından düşük olması sebebiyle (Akgül ve Çevik, 2003:435-436), ya da faktör yüklerini gösteren dönüştürülmüş bileşenler matrisi tablosunda 0,55 değerinin altında değer almaları gerekçesiyle (A21, A24, A32, A35, A42, A48 ve A50 gibi) sonraki analizlerde kullanılmamıştır.

Faktör analizinin amacı çok sayıda değişkeni az sayıdaki değişkene indirgemek olduğundan, gruplama sonrası ortaya çıkan faktörlere ad verilmesi gerekmektedir. Adlandırma işlemi faktörü oluşturan değişkenlerin yapısına bakılarak yapılabilmektedir (Nakip, 2013:524). Buradan hareketle, faktörlerdeki maddelerin taşıdıkları anlamlar göz önünde tutularak, elde edilen 5 faktör aşağıdaki gibi adlandırılmış ve gruplanmıştır:

1. Satış Gücünün Yeterliliği Faktörü için puanlamaya A10, A11, A12, A13, A14, A15, A17, A19, A39 ve A47. olmak üzere toplam 10 madde etki etmektedir. Faktör analizi sonucunda 10 ifadenin tek boyut altında toplandığı görülmüştür.
2. Rekabete Dayalı Performans ve Eşgüdüm Faktörü için puanlamaya A22, A29, A30, A33, A34, A36, A37, A41, A44 ve A46. olmak üzere toplam 10 madde etki etmektedir. Faktör analizi sonucunda 10 ifadenin tek boyut altında toplandığı görülmüştür.
3. Güçlü Marka Algısı ve Dış Motivasyon Faktörü için puanlamaya A27, A38, A40 ve A49. olmak üzere toplam 4 madde etki etmektedir. Faktör analizi sonucunda 4 ifadenin tek boyut altında toplandığı görülmüştür.
4. Müşteri Deneyimi ve Memnuniyeti Faktörü için puanlamaya A18, A20 ve A23. olmak üzere 3 madde etki etmektedir. Faktör analizi sonucunda 3 ifadenin tek boyut altında toplandığı görülmüştür.
5. İş Yapış Şekli Faktörü için puanlamaya A25 ve A26. olmak üzere 2 madde etki etmektedir. Faktör analizi sonucunda 2 ifadenin tek boyut altında toplandığı görülmüştür.

Faktör analizi sonucunda hiçbir faktör altında toplanmayan 12 maddenin ölçekten çıkartılması ve geriye kalan 29 maddenin toplam 5 faktör altında toplanması sebebiyle güvenilirlik analizi geriye kalan 29 maddenin tamamı ve 5 faktör için ayrı ayrı olmak tekrar uygulanmıştır. Bu analizlere ilişkin tablolar aşağıda yer almaktadır.

Tablo 11. 5 Faktörden Oluşan Ölçeğin Bütününe Ait Güvenilirlik Sonucu

Cronbach Alfa Değeri	Standardize Edilmiş Cronbach Alfa Değeri	Ölçekteki Madde Sayısı
,950	,952	29

Tablo 11.'de yer verilen ve IBM SPSS.ver.21 paket programı yardımıyla yapılan 5 faktör altında toplanan 29 maddenin bütününe ilişkin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alfa güvenilirlik katsayısı 0,950 olarak hesaplanmış ve oldukça güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Faktör analizi sonucu oluşan 5 faktörün her birine ilişkin ayrı ayrı yapılan güvenilirlik analizi sonuçları ve açıklamaları ise aşağıda yer almaktadır.

Tablo 12. Satış Gücünün Yeterliliği Faktörüne Ait Güvenilirlik Sonucu

Cronbach Alfa Değeri	Standardize Edilmiş Cronbach Alfa Değeri	Ölçekteki Madde Sayısı
,940	,946	10

Tablo 12.'de yer verilen satış gücünün yeterliliği faktörü için Cronbach Alfa güvenilirlik değerinin 0,940 olduğu görülmüş olup, oldukça güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Sonuç, bu ölçeğin puanlarının takip eden analizlerde kullanılacağına işaret etmektedir.

Tablo 13. Satış Gücünün Yeterliliği Faktörüne Ait Güvenilirlik Analizinin Ölçek Maddeleri Bazında Sonucu

Ölçek Maddeleri	Ölçek Maddesi Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Ölçek Maddesi Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Çoklu Korelasyonun Karesi*	Ölçek Maddesi Silindiğinde Cronbach Alfa Değeri
A10-	38,56	16,673	,875	.	,930
A11-	38,64	15,657	,791	.	,932
A12-	38,84	16,640	,740	.	,934
A13-	38,64	16,323	,891	.	,928
A14-	38,64	16,323	,891	.	,928
A15-	38,80	16,083	,755	.	,934
A17-	38,84	16,973	,653	.	,938
A19-	39,04	15,040	,768	.	,935
A39-	38,64	17,157	,658	.	,938
A47-	41,24	16,023	,691	.	,938

* Kovaryans matrisin determinanı sıfırdır veya yaklaşık olarak sıfırdır. Ters matris yapısına bağlı olarak istatistiksel değerler eksik değer olarak görüntülenmiştir.

Satış gücünün yeterliliği faktörüne ait güvenilirlik analizinin ölçek maddeleri bazında sonuçlarını içeren Tablo 13.'de görüldüğü gibi, 10 maddelik bu ölçekte hiçbir maddenin silinmesine ihtiyaç yoktur. Herhangi bir madde silindiğinde ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik değeri düşüş göstermektedir. Her madde ölçek güvenilirliğinin artmasına katkı sağlamaktadır.

Tablo 14. Rekabete Dayalı Performans ve Eşgüdüm Faktörüne Ait Güvenilirlik Sonucu

Cronbach Alfa Değeri	Standardize Edilmiş Cronbach Alfa Değeri	Ölçekteki Madde Sayısı
,952	,953	10

Tablo 14.'de yer verilen rekabete dayalı performans ve eşgüdüm faktörü için Cronbach Alfa güvenilirlik değerinin 0,952 olduğu görülmüş olup, oldukça güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Sonuç, bu ölçeğin puanlarının takip eden analizlerde kullanılacağına işaret etmektedir.

Tablo 15. Rekabete Dayalı Performans ve Eşgüdüm Faktörüne Ait Güvenilirlik Analizinin Ölçek Maddeleri Bazında Sonucu

Ölçek Maddeleri	Ölçek Maddesi Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Ölçek Maddesi Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Çoklu Korelasyonun Karesi*	Ölçek Maddesi Silindiğinde Cronbach Alfa Değeri
A22-	22,12	43,110	,893	,870	,943
A29-	22,04	41,457	,843	,853	,946
A30-	22,76	45,940	,829	,805	,946
A33-	22,64	40,907	,921	,917	,942
A34-	20,80	50,167	,539	,509	,956
A36-	22,52	44,843	,733	,693	,950
A37-	21,64	44,657	,857	,837	,944
A41-	22,48	46,010	,865	,787	,945
A44-	22,04	45,457	,836	,794	,945
A46-	22,72	47,960	,706	,736	,951

Rekabete dayalı performans ve eşgüdüm faktörüne ait güvenilirlik analizinin ölçek maddeleri bazında sonuçlarını içeren Tablo 15.'de görüldüğü gibi, her ne kadar A34 maddesinin ölçekten çıkarılması durumunda bu ölçeğe ait Cronbach Alfa güvenilirlik değeri bir miktar artış gösterecek olsa da aradaki fark çok yüksek miktarda olmayıp, araştırmacı tarafından ihmal edilmesi uygun görülmüştür.

Tablo 16. Güçlü Marka Algısı ve Dış Motivasyon Faktörüne Ait Güvenilirlik Sonucu

Cronbach Alfa Değeri	Standardize Edilmiş Cronbach Alfa Değeri	Ölçekteki Madde Sayısı
,779	,785	4

Tablo 16.'de yer verilen güçlü marka algısı ve dış motivasyon faktörü için Cronbach Alfa güvenilirlik değerinin 0,779 olduğu görülmüş olup, ölçek güvenilirliğinin yeterli düzeyde ve kabul edilebilir nitelikte olduğu değerlendirilmiştir. Sonuç, bu ölçeğin puanlarının takip eden analizlerde kullanılacağına işaret etmektedir.

Tablo 17. Güçlü Marka Algısı ve Dış Motivasyon Faktörüne Ait Güvenilirlik Analizinin Ölçek Maddeleri Bazında Sonucu

Ölçek Maddeleri	Ölçek Maddesi Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Ölçek Maddesi Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Çoklu Korelasyonun Karesi*	Ölçek Maddesi Silindiğinde Cronbach Alfa Değeri
A27-	12,52	2,260	,706	,523	,664
A38-	12,16	1,973	,652	,485	,694
A40-	11,96	2,373	,530	,288	,756
A49-	12,08	2,910	,500	,252	,771

Güçlü marka algısı ve dış motivasyon faktörüne ait güvenilirlik analizinin ölçek maddeleri bazında sonuçlarını içeren Tablo 17.'de görüldüğü gibi, 4 maddelik bu ölçekte hiçbir maddenin silinmesine ihtiyaç yoktur. Herhangi bir madde silindiğinde ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik değeri düşüş göstermektedir. Her madde ölçek güvenilirliğinin artmasına katkı sağlamaktadır.

Tablo 18. Müşteri Deneyimi ve Memnuniyeti Faktörüne Ait Güvenilirlik Sonucu

Cronbach Alfa Değeri	Standardize Edilmiş Cronbach Alfa Değeri	Ölçekteki Madde Sayısı
,805	,815	3

Tablo 18.'de yer verilen müşteri deneyimi ve memnuniyeti faktörü için Cronbach Alfa güvenilirlik değerinin 0,805 olduğu görülmüş olup, ölçek güvenilirliğinin yeterli düzeyde ve kabul edilebilir nitelikte olduğu değerlendirilmiştir. Sonuç, bu ölçeğin puanlarının takip eden analizlerde kullanılacağına işaret etmektedir.

Tablo 19. Müşteri Deneyimi ve Memnuniyeti Faktörüne Ait Güvenilirlik Analizinin Ölçek Maddeleri Bazında Sonucu

Ölçek Maddeleri	Ölçek Maddesi Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Ölçek Maddesi Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Çoklu Korelasyonun Karesi*	Ölçek Maddesi Silindiğinde Cronbach Alfa Değeri
A18-	8,52	1,260	,636	,429	,767
A20-	8,80	1,000	,722	,527	,660
A23-	9,08	,910	,640	,420	,769

Müşteri deneyimi ve memnuniyeti faktörüne ait güvenilirlik analizinin ölçek maddeleri bazında sonuçlarını içeren Tablo 19.'da görüldüğü gibi, 3 maddelik bu ölçekte hiçbir maddenin silinmesine ihtiyaç yoktur. Herhangi bir madde silindiğinde ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik değeri düşüş göstermektedir. Her madde ölçek güvenilirliğinin artmasına katkı sağlamaktadır.

Tablo 20. İş Yapış Şekli Faktörüne Ait Güvenilirlik Sonucu

Cronbach Alfa Değeri	Standardize Edilmiş Cronbach Alfa Değeri	Ölçekteki Madde Sayısı
,959	,959	2

Tablo 20.'de yer verilen iş yapış şekli faktörü için Cronbach Alfa güvenilirlik değerinin 0,959 olduğu görülmüş olup, oldukça güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Sonuç, bu ölçeğin puanlarının takip eden analizlerde kullanılacağına işaret etmektedir.

Tablo 21. İş Yapış Şekli Faktörüne Ait Güvenilirlik Analizinin Anket Maddeleri Bazında Sonucu

Ölçek Maddeleri	Ölçek Maddesi Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Ölçek Maddesi Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Çoklu Korelasyonun Karesi*	Ölçek Maddesi Silindiğinde Cronbach Alfa Değeri
A25-	4,44	,257	,921	,848	. ^a
A26-	4,40	,250	,921	,848	. ^a

a. Ölçeğin güvenilirliğini arttırmak için iki maddeden biri çıkartıldığında kalan bir madde ile faktör oluşturulamayacağı için, bu sütundaki seçenek ilgili program tarafından kural gereği boş olarak bırakılmıştır.

İş yapış şekli faktörüne ait güvenilirlik analizinin ölçek maddeleri bazında sonuçlarını içeren Tablo 21.'de görüldüğü gibi, 2 maddelik bu ölçekte herhangi bir maddenin silinmesine ihtiyaç yoktur.

Demografik değişkenlerin, 5 faktör altında topladığımız satış gücünün yeterliliği, rekabete dayalı performans ve eşgüdüm, güçlü marka algısı ve dış motivasyon, müşteri deneyimi ve memnuniyeti, iş yapış şekli gibi faktörler üzerinde etkilerini araştırmak için kullandığımız istatistiksel uygulamalar, çalışmadaki gözlem sayılarının gruplara dağılımındaki yetersizliğinden dolayı, parametrik olmayan testler aracılığıyla yapılmıştır. Bu parametrik olmayan testler ikili alt gruba sahip cinsiyet ve eğitim demografik değişkenleri için Mann Whitney U testi ile; yaş aralığı ve çalışma süresi demografik değişkenleri için ise Kruskal Wallis H testi ile uygulanmıştır. Tablo 22.'de faktörlerin tanımlayıcı (ortalama ve standart sapma gibi) istatistikleri yer almaktadır.

Tablo 22. Faktörlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Faktör Adı	n	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
Satış Gücünün Yeterliliği	25	43,3200	4,46953	36,00	48,00
Rekabete Dayalı Performans ve Eşgüdüm	25	24,6400	7,43797	16,00	41,00
Güçlü Marka Algısı ve Dış Motivasyon	25	16,2400	1,98494	12,00	20,00
Müşteri Deneyimi ve Memnuniyeti	25	13,2000	1,47196	10,00	15,00
İş Yapış Şekli	25	8,8400	,98658	8,00	10,00

Tablo 23. Cinsiyet Değişkeninin Faktörlere Ait Algı Puanlarına Etkisi

Faktör	Cinsiyet	n	Ortalama Sıra Değeri	Sıra Değerlerinin Toplamı	Mann Whitney U Değeri	p
Satış Gücünün Yeterliliği	Kadın	8	12,94	103,50	67,500	,977
	Erkek	17	13,03	221,50		
	Toplam	25				
Rekabete Dayalı Performans ve Eşgüdüm	Kadın	8	11,88	95,00	59,000	,628
	Erkek	17	13,53	230,00		
	Toplam	25				
Güçlü Marka Algısı ve Dış Motivasyon	Kadın	8	11,13	89,00	53,000	,406
	Erkek	17	13,88	236,00		
	Toplam	25				
Müşteri Deneyimi ve Memnuniyeti	Kadın	8	11,63	93,00	57,000	,549
	Erkek	17	13,65	232,00		
	Toplam	25				
İş Yapış Şekli	Kadın	8	10,75	86,00	50,000	,315
	Erkek	17	14,06	239,00		
	Toplam	25				

Tablo 23.'de Mann Whitney U testi kullanılarak yapılan ve cinsiyet değişkeninin faktörlere ait algı puanlarına etkisi araştırılmış olup, cinsiyet değişkeninin bu faktörler için anlamlı bir fark yaratmadığı görülmüştür ($p \geq 0,05$).

Tablo 24. Eğitim Değişkeninin Faktörlere Ait Algı Puanlarına Etkisi

Faktör	Eğitim	n	Ortalama Sıra Değeri	Sıra Değerlerinin Toplamı	Mann Whitney U Değeri	P
Satış Gücünün Yeterliliği	Üniversite	18	13,25	238,50	58,500	,790
	Yüksek Lisans	7	12,36	86,50		
	Toplam	25				
Rekabete Dayalı Performans ve Eşgüdüm	Üniversite	18	11,56	208,00	37,000	,125
	Yüksek Lisans	7	16,71	117,00		
	Toplam	25				
Güçlü Marka Algısı ve Dış Motivasyon	Üniversite	18	13,06	235,00	62,000	,976
	Yüksek Lisans	7	12,86	90,00		
	Toplam	25				
Müşteri Deneyimi ve Memnuniyeti	Üniversite	18	13,47	242,50	54,500	,615
	Yüksek Lisans	7	11,79	82,50		
	Toplam	25				
İş Yapış Şekli	Üniversite	18	12,97	233,50	62,500	,976
	Yüksek Lisans	7	13,07	91,50		
	Toplam	25				

Tablo 24.'de Mann Whitney U testi kullanılarak yapılan ve eğitim değişkeninin faktörlere ait algı puanlarına etkisi araştırılmış olup, eğitim değişkeninin bu faktörler için anlamlı bir fark yaratmadığı gözlemlenmiştir ($p \geq 0,05$). Zira, satış gücüne sadece belirli iyi üniversitelerin ilgili bölümlerinden mezun adaylar tercih edildiği için, satış biriminde yer alan kişiler arasında eğitim farkı bulunmadığı, bu nedenle de eğitim değişkeninin faktörler için anlamlı bir fark yaratmadığı düşünülmektedir.

Tablo 25. Yaş Değişkeninin Faktörlere Ait Algı Puanlarına Etkisi

Faktör	Yaş Aralığı	n	Ortalama Sıra Değeri	Kruskal Wallis H Değeri	P
Satış Gücünün Yeterliliği	<30	9	14,11	,408	,815
	30-39	14	12,57		
	40-49	2	11,00		
	Toplam	25			
Rekabete Dayalı Performans ve Eşgüdüm	<30	9	9,06	7,041	,030*
	30-39	14	14,04		
	40-49	2	23,50		
	Toplam	25			
Güçlü Marka Algısı ve Dış Motivasyon	<30	9	12,94	5,727	,057**
	30-39	14	11,39		
	40-49	2	24,50		
	Toplam	25			
Müşteri Deneyimi ve Memnuniyeti	<30	9	12,39	3,804	,149
	30-39	14	12,04		
	40-49	2	22,50		
	Toplam	25			
İş Yapış Şekli	<30	9	12,67	3,001	,223
	30-39	14	12,14		
	40-49	2	20,50		
	Toplam	25			

* $p < 0,05$ yanılma düzeyinde anlamlı farklılığı göstermektedir.

** $p < 0,10$ yanılma düzeyinde anlamlı farklılığı göstermektedir.

Tablo 25.'de Kruskal Wallis H analizi kullanılarak yapılan ve yaş değişkeninin faktörlere ait algı puanlarına etkisi araştırılmış olup, rekabete dayalı performans ve eşgüdüm ile güçlü marka algısı ve dış motivasyon faktörlerinde anlamlı değişikliğe yol açtığı gözlemlenmiştir ($p < 0,05$ ve $p < 0,10$). Fakat yaş değişkeninin satış gücünün yeterliliği, müşteri deneyimi ve memnuniyeti, iş yapış şekli faktörlerine ait algı puanlarına etki etmediği gözlenmiştir ($p \geq 0,10$).

Tablo 26. Çalışma Süresi Değişkeninin Faktörlere Ait Algı Puanlarına Etkisi

Faktör	Çalışma Süresi	n	Ortalama Sıra Değeri	Kruskal Wallis H Değeri	P
Satış Gücünün Yeterliliği	$x \leq 1$	1	3,00	2,705	,439
	$1 < x \leq 3$	1	19,50		
	$3 < x \leq 5$	6	13,50		
	$x > 5$	17	13,03		
	Toplam	25			
Rekabete Dayalı Performans ve Eşgüdüm	$x \leq 1$	1	3,50	4,825	,185
	$1 < x \leq 3$	1	8,00		
	$3 < x \leq 5$	6	9,58		
	$x > 5$	17	15,06		
	Toplam	25			
Güçlü Marka Algısı ve Dış Motivasyon	$x \leq 1$	1	3,50	2,811	,422
	$1 < x \leq 3$	1	20,50		
	$3 < x \leq 5$	6	12,75		
	$x > 5$	17	13,21		
	Toplam	25			
Müşteri Deneyimi ve Memnuniyeti	$x \leq 1$	1	11,50	3,747	,290
	$1 < x \leq 3$	1	22,50		
	$3 < x \leq 5$	6	9,17		
	$x > 5$	17	13,88		
	Toplam	25			
İş Yapış Şekli	$x \leq 1$	1	7,50	1,648	,649
	$1 < x \leq 3$	1	7,50		
	$3 < x \leq 5$	6	14,00		
	$x > 5$	17	13,29		
	Toplam	25			

Tablo 26.'da Kruskal Wallis H analizi kullanılarak yapılan ve Çalışma Süresi değişkeninin faktörlere ait algı puanlarına etkisi araştırılmış olup, çalışma süresi değişkeninin bu faktörler için anlamlı bir fark yaratmadığı gözlemlenmiştir ($p \geq 0,05$)

7.4. Yönetimsel Kararlara İlişkin Bulgular

Teze konu olan büyük ölçekli müşterilere hizmet veren satış biriminin yöneticilerinin sayısı az olmakla birlikte 5 yöneticinin hepsiyle ve firmanın insan kaynakları biriminden 2 kişi ile yüz yüze görüşmeler yapılmış, birimin mevcut durumu ve gelecek planları hakkında bilgi toplanmıştır.

İnsan kaynakları yetkilileri ve birim yöneticileri ile yapılan görüşmelerde, satış biriminin büyüme eğilimi içinde olduğu öğrenilmiştir. Ancak örgütlenmenin uzmanlaşılana her bir fonksiyona göre biçimlendiği bu tür yapılarda; fonksiyon sayısı arttıkça, fonksiyonlar kendi hiyerarşileri doğrultusunda diğer fonksiyonlardan uzaklaşırlar ve bu sebeple iletişim problemleri doğar (Jones, 2010:172). Bu nedenle büyüme konusunda endişeler bulunmaktadır.

Öte yandan, mevcut durumda birimin farklı fonksiyonlarının farklı önceliklere sahip olması; işleyişi güçleştirdiği, farklı görüş ve önceliklerin koordinasyon ve entegrasyonu zorlaştırdığı dile getirilmiştir. Bu durum, fonksiyonel örgüt yapılarında sıklıkla karşılaşılmaktadır. Fonksiyonel yapılanmalar, her fonksiyonun, farklı önceliklerini ve gereksinimlerini ortaya çıkarmaktadır (O'Connor, 1993:67).

Ayrıca mevcut ürün ve hizmet sayısının çokluğundan bahsedilerek, yenilerinin eklenme hazırlığının bulunduğu bildirilmiştir. Fonksiyonel örgütlenme, ürün çeşidi ve müşteri sayısı az, küçük organizasyonlar için uygundur (Jones, 2010:173). Geniş ürün/hizmet yelpazesine sahip olmayan satış birimleri için ideal bir yapılanmadır. Birimin ürün ve hizmet sayısının artacağı dikkate alındığında, incelenen satış biriminin fonksiyonel yapısının yetersiz kalacağı düşünülmektedir.

7.5. Önerilen Model

Birim görev ve sorumlulukları, firmanın insan kaynakları yetkilileri ile yapılan yüz yüze görüşmeler neticesinde; birimin sahip olduğu güçlü yönler ile fırsatlar ve baş etmesi gereken zayıf yönler ve çevredeki tehditler, uygulanan anket çalışması ile tespit edilmiştir.

Öncelikle karar verme sürecinin hızlandırılması amacıyla müdürlükler ile birim yöneticisi (direktör) arasında yer alan grup müdürlüğü kadrosunun kaldırılması tavsiye edilmektedir. Böylelikle hiyerarşi azaltılarak, onay süreci kısaltılabilecektir. Mevcut organizasyon yapısında birim yöneticisi (direktör) sadece grup müdürü ile temasta iken, yeni yapıyla tüm birim müdürleriyle iletişim halinde olabilecektir. Bu sayede faaliyetleri yakından takip etme şansı elde edebileceği gibi, iş hâkimiyetinin de artacağı düşünülmektedir.

Ayrıca mevcut organizasyon yapısında dört adet olan müdürlük sayısının (Satış Müdürlüğü, İş Geliştirme ve Regülasyon Müdürlüğü, Pazarlama Müdürlüğü ve Bütçe Analiz Müdürlüğü'nün) aynen kalması, ancak ilave olarak müşteri grubuna özel, kalite ve servis özellikleri sunulması ve olası şikayetlerin müşteri grubu ayrıcalığına göre karşılanması için Müşteri Hizmetleri Müdürlüğü'nün eklenmesi, bu sayede müdürlük sayısının beşe çıkartılması önerilmektedir.

Bununla birlikte birimin fonksiyonel yapıdan, karma (matris) yapıya geçmesi tavsiye edilmektedir. Bilindiği gibi karma (matris) yapıların temel özelliği bölümün düzenlenmesinde en az iki ölçütün birlikte kullanılmasıdır. Bu doğrultuda, büyük ölçekli müşterilere hizmet veren satış biriminin “fonksiyonel” ve “müşteri temeline göre” bir arada kurgulanmasının daha uygun olacağı düşünülmektedir. Birimin müşteri tabanının karakteristik olarak birbirinden çok farklı 3 ayrı nitelik taşıdığı dikkate alınarak, müşteri segmentasyonu yapılmasının faydalı olacağına, böylece, müşteri ihtiyaçlarının daha sağlıklı olarak belirlenebileceğine ve müşteri grubuna özel ürün ve kampanya çalışmalarının yürütülebileceğine inanılmaktadır. Örneğin bir grup müşteri için yapılan faaliyetlerin, diğer grup müşteriler için yürütülemeyeceği dikkate alınarak, müşteri grubuna özel taleplerin diğer fonksiyonlara doğrudan iletilerek, karar sürecinin hızlandırılabilmesi ve projenin verimliliğinin artırabileceği öngörülmektedir.

Anket sonucuna göre, detayda boğulma ve bütünü kaçırma, planlamadaki başarısızlığın ortadan kaldırılması ve çalışanlar arası bilgi paylaşımının yetersizliği gibi birimin zayıf yönlerinin önüne geçilmesi gerekliliği tespit edilmiştir. Bu anlamda karma (matris) yapının çalışanlar arasında sürekli iletişimi desteklemesi, birimler arasında koordinasyonu artırarak değişen müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı adapte olması (Şimşek, 2007:170), karma yapıya geçmeye motive eden unsurlardır. Her ne kadar karma yapılar yüksek maliyetli olsalar da ele alınan firmanın büyük ölçekli müşterilere hizmet veren satış birimi, firmanın diğer 4 satış biriminden (Kurumsal Satış, Kamu Satış, Kobi Satış, Bireysel Satış) çok büyük bir farkla, tüm gelirinin %40'ını bünyesinde ürettiği için, birimin gider bütçesi karma (matris) yapıya elverişlidir.

Ayrıca iç müşterilerin daha çok önemsenmesi gerektiğine inanılmaktadır. Süreçlerde yaşanan gecikmelerin elimine edilmesi için, çalışanlar birim amaç ve hedefleri doğrultusunda güdülenmeli, rol tanımları ve çalışanlar arasındaki iletişim akışı gözden geçirilmeli, değişime karşı gelişebilecek olası direnç doğru şekilde yönetilmeli, değişimin çalışanlar ve birim açısından yaratacağı faydalar somut olarak anlatılmalı, değişim sonrası kendilerinden ne beklendiği ve değişimin nasıl ölçüleceği açıkça ifade edilmelidir.

Yeni yapıda müdürlükler ve başlıca amaçları şu şekilde revize edilmelidir:

i. Satış Müdürlüğü ve Başlıca Amaçları:

- Satış faaliyetlerini, regülatif kurumların koyduğu kurallar ve şirket stratejileri doğrultusunda yürütme
- Müşteri segmentasyonunu belirleme
- Her bir müşteri segmentinin talep ve ihtiyaçlarını analiz etme
- Her bir müşteri segmentine uygun ürün/hizmet çözüm önerileri sunma
- Mevcut müşteri portföyünü koruma ve portföye yeni müşteriler ekleme
- Müşterileri yeni ürün/hizmetler konusunda bilgilendirme
- Müşterilere yapılacak ziyaretler için ziyaret planı ve satış iş planı hazırlama, bu planların güncelliğini ve uygulanmasını denetleme
- Müşteri Geliştirme Planı (ADP) hazırlama ve güncel tutma
- Gelir hedeflerini tutturma
- Müşterinin fatura itirazlarını inceleme ve firmanın finans birimi ile değerlendirme

ii. İş Geliştirme & Regülasyon Müdürlüğü ve Başlıca Amaçları:

- Müşterilerle iletişim ve iş birliğini geliştirme
- Dünyadaki gelişen teknolojileri ve ürünleri takip etme, trendler hakkında Pazarlama Müdürlüğü'nü bilgilendirme
- Piyasayı düzenleyici kurulunun kararları çerçevesinde birim faaliyetlerinin yürütülmesini sağlama
- Müşterilere sunulan ürün/hizmetlerle ilgili regülatif uyumu sağlama

iii. Pazarlama Müdürlüğü ve Başlıca Amaçları:

- Satış Müdürlüğü'nden aldığı geri beslemelerle müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini tespit etme
- Müşteri kullanım alışkanlıklarını izleme
- Pazarı analiz etme, rakipleri izleme
- Müşteri segmentasyonuna göre ürün/hizmet modelleme,
- Ürün/hizmet fiyatlarını Finans GMY onayı ile belirleme
- Müşteri ile imzalanacak ürün/hizmet sözleşmelerini hazırlama
- Pazarı büyütmek için kampanya ve promosyon çalışmalarını yürütme, ajanslar aracılığıyla reklam faaliyetlerini doğru mecralarda gerçekleştirme
- Sorumlu olduğu faaliyetlerin firma pazarlama stratejisine uyumluluğunu sağlayabilmek için Pazarlama GMY ile ortak çalışma

iv. Bütçe Analiz Müdürlüğü ve Başlıca Amaçları:

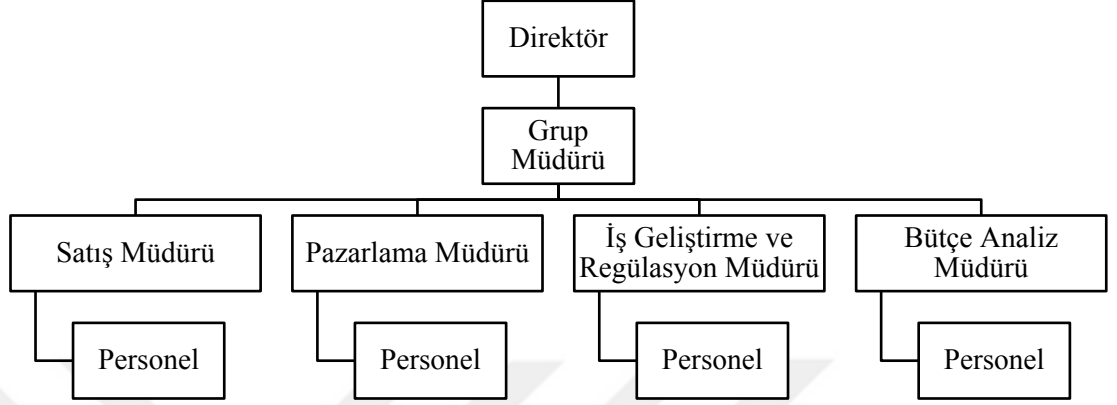
- Firmanın genel Ciro, Karlılık, ARPU, EBİTDA vb. değerlerini ve Pazarlama Müdürlüğü'nden edindiği piyasa öngörülerini gözeterek birimin satış hedeflerini Finans GMY ile belirleme
- Bütçelenmiş finansal kalemleri her çeyrek yıl sonunda güncel koşullara göre revize etme
- Finansal çıktıları analiz etme, sonuçlarını Satış Müdürlüğü'ne, Pazarlama Müdürlüğü'ne ve Finans GMY'ye raporlama

v. Müşteri Hizmetleri Müdürlüğü ve Başlıca Amaçları:

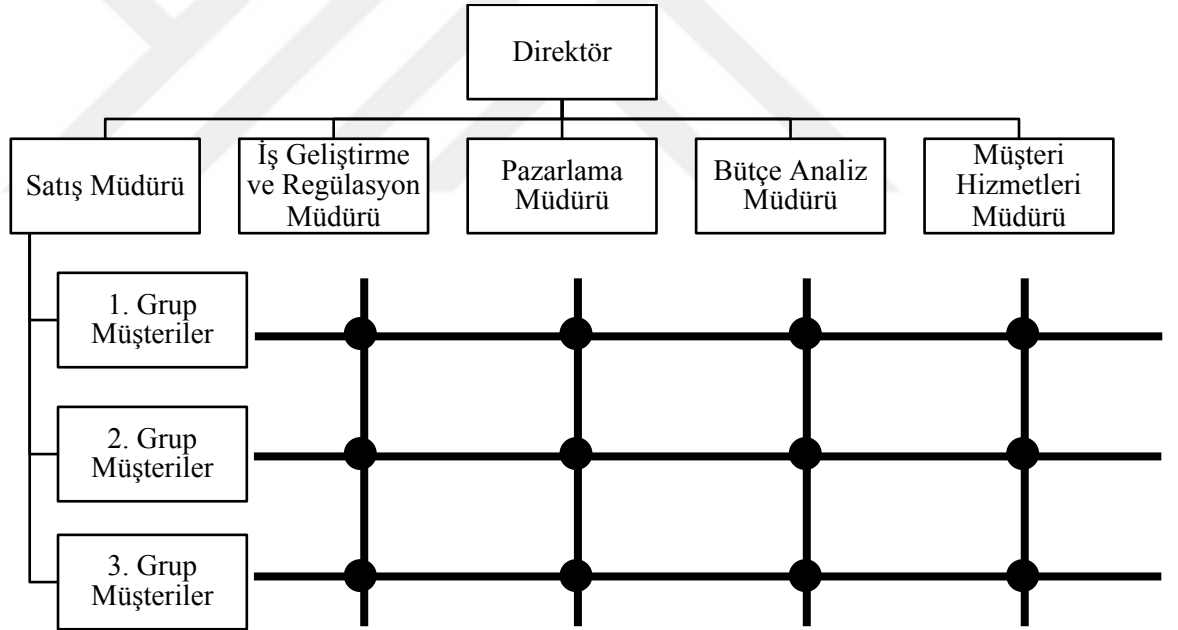
- Müşteriye sunulan satış sonrası hizmetler için Çağrı Merkezini koordine etme
- Ürün/hizmetlerin taahhüt edilen hizmet şartlarına uygunluğunu denetleme
- Taahhüt edilen hizmet şartlarının yerine getirilememesi durumunda, nedenlerini inceleme ve gerekli önlemlerin alınabilmesi için konuyu Operasyon GMY'ye raporlama
- Müşteriye sunulan satış sonrası hizmetleri raporlama

Firmanın büyük ölçekli müşterilerine hizmet veren satış birimi için önerilen organizasyon yapısı Şekil 10.'da yer almaktadır.

Mevcut Durum:



Önerilen Model:



Şekil 10. Firmanın Büyük Ölçekli Müşterilere Hizmet Veren Satış Biriminin Mevcut ve Önerilen Organizasyon Yapıları

Tablo 27. Müdürlük Görevlerinin Mevcut Durum ve Önerilen Modelde Karşılaştırılması

	Mevcut Durum	Önerilen Model
Satış Müdürlüğü	<ul style="list-style-type: none">- Müşteri portföyünü yönetme- Müşteri talep ve ihtiyaçlarını belirleme- Ürün/hizmet satma	<ul style="list-style-type: none">- Satış faaliyetlerini, regülatif kurumların koyduğu kurallar ve şirket stratejileri doğrultusunda yürütme- Müşteri segmentasyonunu belirleme- Her bir müşteri segmentinin talep ve ihtiyaçlarını analiz etme- Her bir müşteri segmentine uygun ürün/hizmet çözüm önerileri sunma- Mevcut müşteri portföyünü koruma ve portföye yeni müşteriler ekleme- Müşterileri yeni ürün/hizmetler konusunda bilgilendirme- Müşterilere yapılacak ziyaretler için ziyaret planı ve satış iş planı hazırlama, bu planların güncelliğini ve uygulanmasını denetleme- Müşteri Geliştirme Planı (ADP) hazırlama ve güncel tutma- Gelir hedeflerini tutturma- Müşterinin fatura itirazlarını inceleme ve firmanın finans birimi ile değerlendirme

İş Geliştirme & Regülasyon Müdürlüğü	<ul style="list-style-type: none"> - Piyasayı düzenleyici kurulunun kararları çerçevesinde faaliyetlerin yürütülmesini sağlama - Müşterilerle iletişim ve iş birliğini geliştirme 	<ul style="list-style-type: none"> - Müşterilerle iletişim ve iş birliğini geliştirme - Dünyadaki gelişen teknolojileri ve ürünleri takip etme, trendler hakkında Pazarlama Müdürlüğü'nü bilgilendirme - Piyasayı düzenleyici kurulunun kararları çerçevesinde birim faaliyetlerinin yürütülmesini sağlama - Müşterilere sunulan ürün/hizmetlerle ilgili regülatif uyumu sağlama
Pazarlama Müdürlüğü	<ul style="list-style-type: none"> - Ürün modelleme - Pazarı analiz etme, rakipleri izleme - Pazarı büyütmek için kampanya ve promosyon düzenleme 	<ul style="list-style-type: none"> - Satış Müdürlüğü'nden aldığı geri beslemelerle müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini tespit etme - Müşteri kullanım alışkanlıklarını izleme - Pazarı analiz etme, rakipleri izleme - Müşteri segmentasyonuna göre ürün/hizmet modelleme, - Ürün/hizmet fiyatlarını Finans GMY onayı ile belirleme - Müşteri ile imzalanacak ürün/hizmet sözleşmelerini hazırlama - Pazarı büyütmek için kampanya ve promosyon çalışmalarını yürütme, ajanslar aracılığıyla reklam faaliyetlerini doğru mecralarda gerçekleştirme - Sorumlu olduğu faaliyetlerin firma pazarlama stratejisine uyumluluğunu sağlayabilmek için Pazarlama GMY ile ortak çalışma

Bütçe Analiz Müdürlüğü	<ul style="list-style-type: none"> - Bütçe çalışmalarını koordine etme, uygulamaları izleme - Bütçe uygulama sonuçlarını raporlama; sorunları önleyici ve etkinliği artırıcı tedbirler alma 	<ul style="list-style-type: none"> - Firmanın genel Ciro, Karlılık, ARPU, EBİTDA vb. değerlerini ve Pazarlama Müdürlüğü'nden edindiği piyasa öngörülerini gözeterek birimin satış hedeflerini Finans GMY ile belirleme - Bütçelenmiş finansal kalemleri her çeyrek yıl sonunda güncel koşullara göre revize etme - Finansal çıktıları analiz etme, sonuçlarını Satış Müdürlüğü'ne, Pazarlama Müdürlüğü'ne ve Finans GMY'ye raporlama
Müşteri Hizmetleri Müdürlüğü	<ul style="list-style-type: none"> - Mevcut durumda bu isimle bir müdürlük bulunmamaktadır. Önerilen modelde yer almaktadır. 	<ul style="list-style-type: none"> - Müşteriye sunulan satış sonrası hizmetler için Çağrı Merkezini koordine etme - Ürün/hizmetlerin taahhüt edilen hizmet şartlarına uygunluğunu denetleme - Taahhüt edilen hizmet şartlarının yerine getirilememesi durumunda, nedenlerini inceleme ve gerekli önlemlerin alınabilmesi için konuyu Operasyon GMY'ye raporlama - Müşteriye sunulan satış sonrası hizmetleri raporlama

SONUÇ

Değişim, var olan durumdan duyulan hoşnutsuzluğun giderilmesi, diğer örgütler karşısında üstünlük kazanma isteği ya da çevre koşullarının yarattığı fırsatları değerlendirmek için uygulanabilmektedir.

Örgüt içi faktörler incelendiğinde gerek detayda boğulma ve bütünü kaçırma gerek planlamadaki başarısızlık gerekse çalışanlar arasında bilgi paylaşımının yetersizliği satış biriminin en zayıf yönleri olarak belirlenmiştir. Satış biriminin zayıf yönlerini geliştirmesi durumunda değişime hızlı adapte olabilme, rakiplerin hizmet verdiği müşterilerden sipariş alma ile tüm müşterilerin tercih ettiği şirket olma fırsatlarının olduğu; satış biriminin zayıf yönlerini geliştirmemesi durumunda ise rekabetin gerisine düşme, müşteri algısında tamiri zor gerileme/müşteri kaybı, önemli çalışanlarını kaybetme ve motivasyon kaybı ile duraklama/gerileme dönemine girme tehditleri ile karşı karşıya olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca gerek mesleki bilgi ve beceri gerek sektörel tecrübe ve marka bilinirliği, gerekse iletişim ve ikna kabiliyeti satış biriminin en güçlü yönleri olarak saptanmıştır.

Örgütlerdeki değişimi açıklamak için “Sistem Yaklaşımı” ve “Durumsallık Yaklaşımı” en uygun iki araçtır:

Sistem yaklaşımından hareketle, örgütler birer açık sistemdir ve her sistem belirli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş alt sistemlerden oluşmaktadır. Bu nedenle değişimi küçük parçalara ayırmak ve sonra her bir parçayı ayrı ayrı ele almak yerine, bir unsuru değiştirmekle diğerlerinin nasıl etkilediğini anlamak ve bütün parçaları birbirine bağlamak gerekmektedir. Değişim yönetimi aslında hareketli parçalardan oluşan karmaşık bir yapının hassas dengelerini sağlamakla ilgilidir. Değişime neden olan örgüt içi ve örgüt dışı faktörler birlikte ele alınması, örgüt içi dinamiklerin incelenmesi, çevredeki değişimler gözlemlenip tehlike ve fırsatların tespit edilmesi ve hepsinin sonucunda yapılması gereken değişikliğin belirlenmesi ve aksiyona geçilmesi önerilmektedir.

Örgütler değişen gerek iç gerekse dış faktörleri, mevcut düzenleri ile yönetmek yerine, şartların gerekli kılması nedeniyle değişime yönelmelidir. İncelenen satış biriminde de zayıf yönlerin giderilmesi, tehditlerle baş edilmesi ve oluşan fırsatların değerlendirilmesi amacıyla değişim önerilmektedir. Çalışanlar arasında bilgi paylaşımının yetersizliği, koordinasyon ve iletişim eksikliği değişimi gerekli hale getirmektedir. Ayrıca önerilen değişim ile birlikte teknolojiye daha hızlı adapte olabilmek için hiyerarşinin azaltılarak onay sürecinin kısaltılması ve yöneticilerin iş hâkimiyetinin artırılması; piyasada artan rekabette mücadele edebilmek için de müşteri segmentasyonu yapılması; böylece müşteri ihtiyaçlarının daha sağlıklı olarak belirlenmesi ve müşteri grubuna özel ürün ve kampanya çalışmalarının yürütülmesi hedeflenmektedir.

Buradan hareketle, değişim için Kotter'in sekiz aşamalı değişim süreci modelinin izlenmesi tavsiye edilmektedir. Birinci aşama olan "değişime neden ihtiyaç duyulduğu" yapılan durum tespiti (SWOT analizi) ile hali hazırda ortaya koyulmuştur. İkinci aşama olan "değişimi yönetecek güçlü bir koalisyon oluşturma" adımı ise atanacak bir grubun takım çalışması değişime temel oluşturacaktır. Belirlenecek bu grupta sadece yöneticilerin değil, işi bizzat yapan kişilerin de yer almasına dikkat edilmelidir. "Bir vizyon belirlemek" olan üçüncü aşamada ise varış noktası olan fonksiyonel yapıdan matris yapıya geçiş için stratejiler ve planlar geliştirilmelidir. Belirlenen vizyonun çalışanlara iletilmesi ve anlaşılmasının sağlanması ise dördüncü aşamayı oluşturmaktadır. Başarılı dönüşümlerde, toplantılar, video-konferanslar, iç yazışmalar, e-postalar, şirketin iletişim portalı, çalışanlar arası paylaşımlar ve sohbetler iletişim kanalı olarak kullanılmalıdır. Beşinci aşamada değişimin önündeki engelleri kaldırmak yer almaktadır. Değişim gereksinimi anlatılarak çalışanlarda değişim isteği oluşturulmalıdır. Altıncı aşamada esas varış noktasına ulaşmak için ara hedefler belirlenmeli ve hedefler başarıldıkça değişimi destekleyenler ödüllendirilmelidir. Yedinci aşamada ise değişiklikleri değerlendirerek gelişmelerin pekiştirilmesi ve devamlılığı sağlanır. Son aşama olan sekizinci aşamada yeni yaklaşım kurumsallaştırılmalı, organizasyon kültüründe kalıcı hale getirilmelidir.

“Durumsallık Yaklaşımı”ndan hareketle, değişim örgüte özgü olarak tasarlanmalı ve uygulanmalıdır. Örgüt için geliştirilen model ona özgüdür, diğer örgütler için uygun olmayabilir.

Değişim için, örgüt yapıları mekanik değil, organik olmalıdır. Mekanik örgütler rutin işleyişe sadık, bürokratik bir yapıdadır. Değişen şartlara uyum sağlamak için yeterince esnek değildirler. Örgüt ile çevre arasındaki ilişkinin farkına varılması ve örgütlerin çevre koşullarına uymaları halinde yaşamlarını sürdürebileceğinin anlaşılmasıyla organik model ortaya çıkmıştır. Organik örgütler, çevre değişikliklerine karşı duyarlıdır ve hızla uyum sağlayabilecek esnekliğe sahiptir. Değişimle başa çıkabilmenin en iyi yolu esnek örgüt yapılarını oluşturmak ve bu yapıya uygun bilgi ve becerilere sahip işgörenleri istihdam etmektir.

Bütün yeniden yapılanma dönemlerinde hedefleri saptamak, ilerlemeyi denetlemek ve geri bildirim sağlamak çok önemlidir. Dolayısıyla şirketler “öğrenen örgütler” olmak zorundadır. Şirketlerin yeni fırsatların büyük bölümüne ulaşmakta başarısız olmalarının nedeni, hala eski fırsatların büyük bir bölümüne erişmek için ellerinden gelenin en iyisini yapıyor olmalarıdır.

Unutulmamalıdır ki, organizasyonlar ne kadar iyi dizayn edilirse edilsin, organizasyonlar tıpkı biyolojik varlıklar gibi zamanla yaşlanır ve yetersiz hale gelir. Bu sebeple değişim sürekli ve hiçbir zaman sona ermez.

KAYNAKÇA

- Akgül, A., ve Çevik, O., **İstatistiksel Analiz Teknikleri SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları**, Emek Ofset, Ankara, 2003.
- Aksoylu, S., ve Dursun Y., **Pazarda Rekabetçi Üstünlük Aracı Olarak Hedef Maliyetleme**, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:11, 2011, 357-371, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/219192>, Erişim Tarihi: 15/10/2018.
- Alagöz, A., **Stratejik Maliyet ve Kar Planlama Aracı Olarak Hedef Maliyet Yönetimi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:15, 2006, 61-83, <http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/view/565/545>, Erişim Tarihi: 19/11/2018.
- Altın, H., **Reklam Harcamalarının Şirketin Piyasa Değerine Olan Etkisi**, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 28, Sayı:1, 2010, 59-69, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/300796>, Erişim Tarihi: 10/09/2018.
- Anık, C., **Eğiticinin Performansını Niteleyen Faktörler**, Ahmet Yesevi Üniversitesi Bilgi Dergisi, Sayı:43, 2007, 133-168, <http://bilig.yesevi.edu.tr/yonetim/icerik/makaleler/2820-published.pdf>, Erişim Tarihi: 20/10/2018.
- Aykaç, S. Ö., ve Bayraktar, D., **Tedarikçi-Alıcı Etkileşimlerinde Hizmetin Değer Yaratımı**, İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi, Cilt:8, Sayı:4, 2009, 3-12, http://itudergi.itu.edu.tr/index.php/itudergisi_d/article/view/278, Erişim Tarihi: 02/01/2019.
- Basık, F. O., ve Türker, İ., **Stratejik Maliyet Analizi ve Yönetimi**, V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul, 25-27/11/2005, <https://core.ac.uk/download/pdf/53032750.pdf>, Erişim Tarihi: 21/10/2018.

- Brooks, I., **Organizational Behavior: Individuals, Groups and the Organization**, Pearson Education Limited, England, 1999.
- Ceylan, A., ve Ulutürk, Y. H., **Rol Belirliliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler**, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt: 7, Sayı:1, 2006, 48-58, <http://journal.dogus.edu.tr/index.php/duj/article/download/118/134>, Erişim Tarihi: 02/01/2019.
- Çakır, F. Y., **Müşteri Sadakatini Güçlendirmede Hizmet İyileştirme Çabalarının Rolü**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi, Cilt:8, Sayı:31, 2009, 125-135, http://dosya.marmara.edu.tr/sbe/Öneri%20dergisi%20arşivi%202/2009_neri_Say_31.pdf, Erişim Tarihi: 17/10/2018.
- Çatı, K., ve Koçoğlu, C. M., **Müşteri Sadakati ile Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:19, 2008, 167-188, <http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/view/410/392>, Erişim Tarihi: 14/10/2018.
- Daft, R. L., **Organization Theory and Design**, South- Western, United States of America, 2004.
- Daft, R. L., **Understanding the Theory and Design of Organizations**, South- Western, United States of America, 2007.
- Dede, Y., ve Yaman, S., **Fen Öğrenmeye Yönelik Motivasyon Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması**, Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitimi Dergisi (EFMED), Cilt:2, Sayı:1, 2008, 19-37, http://www.nef.balikesir.edu.tr/~dergi/makaleler/yayinda/4/EFMED_FBE106.pdf, Erişim Tarihi: 04/10/2018.
- Demir, F. O., ve Kırdar, Y., **Müşteri İlişkileri Yönetimi: CRM**, Doğu Akdeniz Üniversitesi FBE Journal, Cilt:7, Sayı:8, 2008, 293-308, <https://docplayer.biz.tr/763734-Musteri-iliskileri-yonetimi-crm.html>, Erişim Tarihi: 16/11/2018.

- Deniz, N., ve Bakkalbaşı, İ. O., **İnsan Kaynakları ve İşletme Stratejileri Uyumunun Ölçülmesinde Yönelik Bir Tartışma**, Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:28, Sayı:1, 2010, 183-208, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/3546>, Erişim Tarihi: 12/10/2018.
- Dessler, G., **Managing Organizations In an Era of Change**, The Dryden Press, United States of America, 1995.
- Dikmen, B., ve Özpeynirci, Ö., **Matris Tipi Örgütlerde Bireysel Performans Değerlendirme: 360 Derece Yöntemi ve Hedeflerle Yönetim Teknikleri ile Melez Bir Yöntem Uygulaması**, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:28, Sayı:1, 2010, 71-104, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/300804>, Erişim Tarihi: 17/11/2018.
- Ekiz, E., ve Köker, N. E., **Şikâyetin Kısıtlayıcı Faktörleri: Turistlerin Belirgin Şikâyet Etme Davranışları**, Journal of Yasar University, Cilt:17, Sayı:5, 2010, 2859-2873, https://journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2012/08/No17Vol5_4_Ekiz_Koker.pdf, Erişim Tarihi: 14/10/2018.
- Folger, R., Konovsky, M. A., ve Cropanzano, R., **A Due Process Metaphor For Performance Appraisal**, Research in Organizational Behavior, Cilt:14, 1992, 129-177, https://www.researchgate.net/publication/261251047_A_Due_Process_Metaphor_for_Performance_Appraisal, Erişim Tarihi: 21/09/2018.
- Ford, J. D., ve Ford, L. W., **The Role of Conversations in Producing International Change in Organizations**, The Academy of Management Review, Cilt:20, Sayı:3, 1995, 541-570, <http://www.professorford.com/wp-content/articles/role.pdf>, Erişim Tarihi: 07/12/2018.
- Görmüş, A. Ş., **Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:11, Sayı:1, 2009, 57-75, http://www.iibfdergi.aku.edu.tr/pdf/11_1/3.pdf, Erişim Tarihi: 21/11/2018.

Gülçubuk, A., **Tüketicilere Yönelik Satış Geliştirmenin Artan Önemi, Uygulanabilirliği ve İzlenecek Stratejilerin İşletmeler Açısından Değerlendirilmesi**, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt:7, Sayı:1, 2007, 57-77, <https://docplayer.biz.tr/2058590-Tuketicilere-yonelik-satis-gelistirmenin-artan-onemi-uygulanabilirligi-ve-izlenecek-stratejilerin-isletmeler-acisindan-degerlendirilmesi.html>, Erişim Tarihi: 16/11/2018.

Hatiboğlu, Z., **İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Personel Davranışı**, Temel Araştırma A.Ş. Yayınları, İstanbul, 1986.

Holbeche, L., **Understanding Change: Theory, Implementation and Success**, MPG Books Ltd, Cornwall, 2006.

Jobber, D., ve Lancaster, G., **Selling and Sales Management** (6th ed.), Pearson Education Limited, England, 2003.

Johlke, M. C., **Sales Presentation Skills and Salesperson Job Performance**, Bradley University Journal of Business & Industrial Marketing, Cilt:21, Sayı:5, 2006, 311-319, <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/salespresentation-skills-and-salesperson-job-performance-mYEHSnsDGz>, Erişim Tarihi: 12/11/2018.

Johnston, M. W., ve Marshall, G. W., **Churchill / Ford / Walker's Sales Force Management** (7th ed.), The McGraw-Hill Companies, New York, 2003.

Johnston, M. W., ve Marshall, G. W., **Churchill / Ford / Walker's Sales Force Management** (8th ed.), The McGraw-Hill Companies, New York, 2006.

Jones, G. R., **Organizational Theory, Design and Change** (6th ed.), Pearson Higher Ed., United States of America, 2010.

Kağnıcıoğlu, H. C., **Günümüz İşletmelerinin Yaşam Anahtarı: Müşteri Odaklılık**, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt:2, Sayı:1, 2002, 78-90, <https://docplayer.biz.tr/4491025-Gunumuz-isletmelerinin-yasam-anahtari-musteri-odaklilik.html>, Erişim Tarihi: 18/11/2018.

Karakaş, B., Bircan, B., ve Gök, O., **Hizmet Sektöründe İlişki Pazarlaması: Butik Oteller ve 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma**, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt:7, Sayı:1, 2007, 3-18, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/556984>, Erişim Tarihi: 08/11/2018.

Karapınar, P. B., **Performans Değerlendirme Kriterlerinin Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisindeki Düzenleyici Etkisi**, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:29, Sayı:2, 2011, 115-144, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/88755>, Erişim Tarihi: 17/09/2018.

Kaufman, R. A., **Strategic Planning Plus: An Organizational Guide** (1st ed.), Sage Publications, United States of America, 1992.

Kotter, J. P., **Değişim**, Çeviren Meral Tüzel, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, İstanbul, 1999.

Lin, N., **Foundations of Social Research**, Mc Graw-Hill, United States of America, 1976.

McFarlin, D. B., ve Sweeney, P. D., **Process and Outcome: Gender Differences in the Assessment of Justice**, Journal of Organizational Behavior, Cilt:18, Sayı:1, 2008, 83-98, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.473.9380&rep=rep1&type=pdf>, Erişim Tarihi: 10/10/2018.

Nakip, M., **Pazarlama Araştırma Teknikleri SPSS Uygulamalı** (3. Baskı), Seçkin Yayınevi, Ankara, 2013.

O'Connor, C. A., **The Handbook for Organizational Change: Strategy and Skill for Trainers and Developers**, McGraw Hill Book Company, England, 1993.

Otrar, M., **Kruskal Wallis-H Testi**, <http://mustafaotrar.net/istatistik/kruskal-wallis-h-testi>, Erişim Tarihi: 02/01/2019.

- Otrar, M., **Mann Whitney-U Testi**, <http://mustafaotrar.net/istatistik/non-parametrik-mann-whitney-u-testi>, Erişim Tarihi: 02/01/2019.
- Özgüven, N., **Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerine Bir Uygulama**, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt:8, Sayı:2, 2008, 651-682, <https://docplayer.biz.tr/266946-Hizmet-pazarlamasinda-musteri-memnuniyeti-ve-ulaştırma-sektoru-uzerinde-bir-uygulama.html>, Erişim Tarihi:13/11/2018.
- Özkanlı, Ö., ve Öncer, M., **Ülkemiz İşletmelerinde Üretim Maliyetlerini Düşürme Amaçlı Çalışmaların Uygulanma Düzeyi**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt:53, Sayı:1, 1998, 231-249, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/479/5549.pdf>, Erişim Tarihi: 14/11/2018.
- Özmen, F., ve Sönmez, Y., **Değişim Sürecinde Eğitim Örgütlerinde Değişim Ajanlarının Rollerini**, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:17, Sayı:2, 2007, 177-198, <http://web.firat.edu.tr/sosyalbil/dergi/arsiv/cilt17/sayi2/177-198.pdf>, Erişim Tarihi: 22/10/2018.
- Pasmore, W. A., ve Woodman, R. W., **Research in Organizational Change and Development**, Elsevier Science Ltd, Netherlands, 2003.
- Pieters, G. R., ve Young, D. W., **The Ever-Changing Organizations: Creating the Capacity for Continuous Change, Learning and Improvement**, CRC Press LLC, United States of America, 2000.
- Rollinson, D., **Organizational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach** (4th ed.), Pearson Education Limited, England, 2008.
- Sabuncuoğlu, E. T., **Rol Çatışmasının ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik ve İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi**, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:23, Sayı:1, 2008, 35-49, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/211154>, Erişim Tarihi: 21/09/2018.

- Saloner, G., Shepard, A., ve Podolny J., **Strategic Management**, John Wiley & Sons, Inc., United States of America, 2001.
- Saylı, H., ve Tüfekçi, A., **Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri Dergisi, Sayı:30, 2008, 193-210, <http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi30/hsayli.pdf>, Erişim Tarihi: 21/12/2018.
- Şimşek, Ş. M., **Yönetim ve Organizasyon**, Adım Ofset & Matbaacılık, Konya, 2007.
- Taş, A., **Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Değişimi Yönetme Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Değerlendirilmesi**, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:10, Sayı:2, 2009, 1-18, <http://efdergi.inonu.edu.tr/article/view/5000004208/5000004721>, Erişim Tarihi: 27/10/2018.
- Taşkın, E., **Satışçıların Yönetimi**, Der Yayınevi, İstanbul, 1987.
- Topçu, Y., Işık, B., ve Dağdemir, V., **Yeni Ekonomide Gıda Pazarlamasının Değişen Rolü**, Atatürk Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi, Cilt:38, Sayı:2, 2007, 207-214, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/34127>, Erişim Tarihi: 22/09/2018.
- Tutar, H., **Yeni Yönetim Yaklaşımları Ne Kadar Yeni? Kuramsal Bir İnceleme**, International Davraz Congress (On Social and Economic Issues Shaping the World's Future - New Global Dialogue), Isparta, 24-27/09/2009, <https://tr.scribd.com/doc/185547736/Uluslararası-Davraz-Kongresi-2009-Bildiri-Kitabi>, Erişim Tarihi: 29/10/2018.
- Uztuğ, F., **Markan Kadar Konuş: Marka İletişimi Stratejileri**, Media Cat, İstanbul, 2003.
- Ünsar, S. A., ve Oğuzhan, A., **İmalat Sektöründe Çalışanların Bazı Değişkenler Açısından Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması**, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:11, Sayı:2, 2009, 243-262, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/321639>, Erişim Tarihi: 25/09/2018.

Yıldıztekin, İ., **Hedef Maliyetlemede Ürün Fiyatını Belirleme**, Atatürk Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:23, Sayı:2, 2009, 29-51,
<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/30238>, Erişim Tarihi:
17/10/2018.



EKLER

Ek-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Yapılacak olan anket çalışmasıyla, incelenen firmanın buyk ölçekli müşterilere hizmet veren satış biriminin güçlü ile zayıf yanlarını belirleme, dış evre kaynaklı fırsat ile tehditleri saptama ve çalışanların iş tatminini lme amaçlanmaktadır. Elde edilecek bulgular, birimin reorganizasyon çalışmasında kullanılacaktır.

Bu bağlamda çalışmanın doğruluğu, güvenirliği ve etkinliği için, izleyen sayfada yer alan anket maddelerini dikkatle okuyarak, görüşlerinizi yansıtan en yakın seçeneği/seçenekleri işaretlemeniz beklenmektedir.

Göstereceğiniz ilgiye teşekkür ederiz.

ANKET FORMU

A01–A04 aralığındaki maddeler için size uygun seçeneğe (X) işareti koyunuz.

A01. Cinsiyetiniz: ___ Kadın ___ Erkek

A02. Kaç yaşındasınız?

___ <30

___ 30-39

___ 40-49

___ 50-59

___ >60

A03. Eğitim seviyeniz nedir?

___ Lise

___ Üniversite

___ Yüksek Lisans

___ Doktora

A04. Firmada kaç yıldır çalışıyorsunuz? (x = çalışılan yıl)

___ $x \leq 1$

___ $1 < x \leq 3$

___ $3 < x \leq 5$

___ $x > 5$

A05. Biriminizin değer ve ilkelerini en öncelikliden başlamak üzere çoktan aza doğru rakam vererek sıralayınız (10>1).

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Kalite | <input type="checkbox"/> Sürekli değişim ve gelişim |
| <input type="checkbox"/> Güvenilirlik | <input type="checkbox"/> Açık sözlülük |
| <input type="checkbox"/> Takım çalışması | <input type="checkbox"/> Sürdürebilir büyüme |
| <input type="checkbox"/> Adaletli olma | <input type="checkbox"/> Rekabet |
| <input type="checkbox"/> Hızlı olma | <input type="checkbox"/> Teknolojik odaklılık |

A06. Biriminizin güçlü yanları ve kabiliyetleri en öncelikliden başlamak üzere çoktan aza doğru rakam vererek sıralayınız (10>1).

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Mesleki bilgi ve beceri | <input type="checkbox"/> Değişimi ve gelişimi destekleme |
| <input type="checkbox"/> Yaratıcılık ve girişimcilik | <input type="checkbox"/> Sakin ve sabırlı olma |
| <input type="checkbox"/> İletişim ve ikna kabiliyeti | <input type="checkbox"/> Sektörel tecrübe ve piyasada bilinirlik |
| <input type="checkbox"/> Enerjik ve çalışkan olma | <input type="checkbox"/> Kontrollü ve dikkatli olma |
| <input type="checkbox"/> Hızlı ve doğru karar alabilme | <input type="checkbox"/> Analitik düşünme, problem çözme |

A07. Biriminizin geliştirmesi gereken zayıf yönlerini en öncelikliden başlamak üzere çoktan aza doğru rakam vererek sıralayınız (10>1).

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Mesleki bilgi ve becerileri | <input type="checkbox"/> Detayda boğulma ve bütünü kaçıрма |
| <input type="checkbox"/> Planlamada başarısızlık | <input type="checkbox"/> Müşteri itirazlarına karşı savunmaya geçme |
| <input type="checkbox"/> Raporlama | <input type="checkbox"/> Çalışanlar arasında bilgi paylaşımı |
| <input type="checkbox"/> Motivasyon, heyecan eksikliği | <input type="checkbox"/> Problemleri doğru kavramadan çözüme geçme |
| <input type="checkbox"/> İletişim kabiliyeti | <input type="checkbox"/> Yetki vermede çalışanlara güvensizlik |

A08. Yukarıda işaretlediğiniz zayıf yönleriniz geliştirildiği takdirde, biriminizi bekleyen fırsatları en öncelikliden başlamak üzere çoktan aza doğru rakam vererek sıralayınız (10>1).

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Piyasada belirleyici güç olma | <input type="checkbox"/> Müşteri memnuniyetini arttırma |
| <input type="checkbox"/> Yüksek kalite | <input type="checkbox"/> Daha doğru ve kontrollü iş yapabilme |
| <input type="checkbox"/> İtibarın artması | <input type="checkbox"/> İşgörenler tarafından çalışmak istenilen birim olma |
| <input type="checkbox"/> Piyasanın lideri olma | <input type="checkbox"/> Tüm müşterilerin tercih ettiği şirket olma |
| <input type="checkbox"/> Değişime hızlı adapte olabilme | <input type="checkbox"/> Rakiplerin hizmet verdiği müşterilerden sipariş alma |

A09. Zayıf yönler geliştirilmediği takdirde, yakın dönemde biriminizi bekleyen tehlike ve tehditleri en öncelikliden başlamak üzere çoktan aza doğru rakam vererek sıralayınız (10>1).

- İtibar kaybı
- Müşteri algısında tamiri zor gerileme/müşteri kaybı
- Rekabetin gerisine düşme
- Satış hacminin azalması
- Rakiplerin güçlenmesi
- Lider olamama/liderliği kaybetme
- Önemli çalışanlarını kaybetme
- Başarısızlık
- Piyasada edilgen olma
- Motivasyon kaybı ile duraklama/gerileme dönemine girme

A10–A50. maddeler için size en uygun seçeneğe (X) işareti koyunuz.

Madde Numarası	Anket Maddeleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
A10	Şirketim müşteriler tarafından bilinmektedir.					
A11	Şirket markası, satışlarda avantaj sağlamaktadır.					
A12	Satış ekibi nicelik yönünden yeterlidir.					
A13	Satış ekibi nitelik yönünden yapılan işe uygundur.					
A14	Çalışanların satış tecrübesi bulunmaktadır ve bu satış faaliyetlerinde avantaj sağlamaktadır.					
A15	Birim ofisinden, müşterileri lokasyonlarına kolaylıkla ulaşılabilir.					
A16	Müşteri lokasyonlarına yakınlık müşteriyle kurulan satış ilişkilerinde sıklıkla yüz yüze görüşülebilmesi sebebiyle avantaj yaratmaktadır.					
A17	Segmentasyon ayırımına göre müşteri portföyünde olup da ilişkide bulunmadığımız müşteri bulunmamaktadır.					
A18	Müşterilerin ilk tercihi markamızdır.					
A19	Şirketimin finansal gücü, müşterilerinize karşı güven hissi doğurmaktadır.					
A20	Şirketimin finansal gücü sayesinde oluşan ölçek ekonomisi, satışlarda avantaj yaratmaktadır.					
A21	Mevcut iş süreçleri zaman bakımından kısaltılabilir.					

Madde Numarası	Anket Maddeleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
A22	Birim yöneticilerimiz, satış faaliyetlerimizi yürütmemiz için gerekli motivasyonu sağlamaktadır.					
A23	Aynı tür müşterilerle ilgilenmek, müşteri deneyimleriyle elde edilen bilgi birikiminin oluşmasını hızlandırır.					
A24	Grup içi yapılacak şirket dışı organizasyonlar (hafta sonu tatili, spor turnuvaları vs.) çalışma isteğimi ve kurum aidiyetimi olumlu etkiler.					
A25	İstekleri paralellik gösteren müşterilerin aynı satış grubu tarafından yönetilmesi daha uygun olacaktır.					
A26	Mevcut durumda olduğu gibi farklı taleplere sahip müşterilerin aynı satış yöneticisi tarafından yönetilmesi farklı ürün ve uygulamalar hakkındaki güncel bilgiye zamanında sahip olmayı zorlaştırmaktadır.					
A27	Satış primi verilmesi motivasyonumu artırır.					
A28	Yıl başında belirlenen performans/satış hedeflerinin ölçülenmesinde kullanılacak veriler, performans seyrinin izlenebilmesi için periyodik olarak (aylık/haftalık) satış yöneticileriyle paylaşılmaktadır.					

Madde Numarası	Anket Maddeleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
A29	Performans değerleri periyodik olarak (aylık/haftalık) yöneticiler tarafından analiz edilerek, geliştirilmesi gereken yönler hakkında satış yöneticilerine geri bildirim yapılmaktadır.					
A30	Satış performansına dayalı prim sistemi uygulanmaktadır.					
A31	Görev ve sorumluluklar, yöneticiler tarafından astlarına açıkça bildirilmektedir.					
A32	Yapılacak işin kimin sorumluluğunda olduğunu bilmediğim örneklerle karşılaşıyorum.					
A33	Yetkilerim, görev ve sorumluluklarımı yerine getirmek için yeterlidir.					
A34	Rakiplerimiz Şirketimiz kadar güçlüdür.					
A35	Rakiplerimiz, Şirketimizden daha iyi ve hızlı hizmet sunabilmektedir.					
A36	Bilgiye daha hızlı ulaşmak için bağlı olduğum yönetici haricinde, gerekmesi halinde diğer birimlerin yöneticileriyle/çalışanlarıyla doğrudan ilişki kurabiliyorum.					
A37	Rakiplerimizin gelecekte Şirketimizden daha iyi ve hızlı hizmet sunacağına inanıyorum.					
A38	Müşteriler Şirketimizi ve rakiplerimizi detaylı olarak tanımakta, farklarımızı bilmektedir.					

Madde Numarası	Anket Maddeleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
A39	Teknolojik gelişim ve inovasyon müşteriler tarafından önemsenmekte, bu sebeple satışlara olumlu katkı sağlamaktadır.					
A40	Müşteriler, Şirketimden duyduğu memnuniyet sebebiyle uzun vadeli sözleşme imzalamaya hazırdır.					
A41	Şirketim, teknolojik yeniliklere hızla adapte olmaktadır.					
A42	Şirketim, teknolojik gelişim ve inovasyonda rakiplerinden daha öndedir.					
A43	Şirketim piyasadaki teknoloji öncülerindedir.					
A44	Rakiplerimiz Şirketim için önemli bir tehdit oluşturmamaktadır.					
A45	Rakiplerin satış faaliyetleri, biriminin satış faaliyetlerini olumsuz etkilemektedir.					
A46	Satış faaliyetlerimi yoğun rekabet ortamında yürütmekteyim.					
A47	Şirketimin bana sunduğu imkanlar, bu birimde çalışmaya devam etmem için yeterlidir.					
A48	Çalıştığım pozisyon için diğer şirketler daha iyi şartlar sunmaktadır.					
A49	Görevimi daha iyi yapmam halinde yükselbilirim veya daha iyi bir pozisyona tercih edilebilirim.					
A50	Bu örgütte nasıl terfi edebileceğim hakkında bilgi sahibi değilim.					

ÖZGEÇMİŞ

Funda Demircan, 05.07.1983 tarihinde İzmir’de doğdu. İzmir Atatürk Anadolu Lisesi’ni bitirdikten sonra Beykent Üniversitesi İngilizce İşletme bölümüne birincilikle girerek, lisans eğitimi almaya başladı. İşletme alanındaki eğitimi devam ederken, İngilizce Uluslararası Ticaret eğitimine çift ana dal programıyla dâhil oldu. Haziran 2008 yılında her iki bölümden de birinci olarak mezun oldu. Lisans eğitimi fakülte birinciliğinin yanı sıra, üniversite birinciliği ile tamamladı. Başarısına istinaden Beykent Üniversitesi tarafından verilen yüksek lisans bursu ile aynı yıl yüksek lisans programına başladı.

Lisans mezuniyetinin akabinde telekom sektörünün önde gelen saygın şirketlerinde sırasıyla satış uzmanı, satış yöneticisi, stratejik müşteriler satış müdürü görevlerini yürüttü. Akabinde kendi teknoloji girişimi olan Facube Bilişim Teknolojileri San. ve Tic. A.Ş.’yi kurarak hali hazırda bilişim alanında faaliyet göstermektedir. Demircan’ın temel ilgi alanları, işletme yönetimi, satış ve pazarlama faaliyetleri ile stratejik karar verme süreçleridir.