

161064

**SATIŞ GÜCÜ PLANLAMASI VE SATIŞ BÖLGELERİNİN
BELİRLENMESİ -MARMARA BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA-**

Cüneyd İkbāl SARIOĞLU

T.C.

Cumhuriyet Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin İşletme Anabilim Dalı / Üretim
Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı İçin Öngördüğü

DOKTORA TEZİ

Olarak Hazırlanmıştır.

Tez Danışmanı

Doç.Dr. İnci VARİNLİ

SİVAS

Şubat-2005

Sosyal bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Cüneyd. İ. SARIOĞLU.....tarafından yapılan bu çalışma jürimiz tarafından

.....İşletme...Anabilim dalında DOKTORA

TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Şükrü AKDOĞAN.....

Üye: Prof. Dr. Mâhir NAKİP.....

Üye: Doç. Dr. İnci VARİNLİ.....

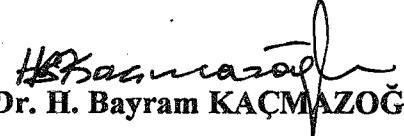
Üye: Yrd. Doç. Dr. Hüdaverdi BİRCAN.....

Üye: Yrd. Doç. Dr. Mustafa GÜLMEZ.....

Onay,

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

24.10.2005


Prof. Dr. H. Bayram KAÇMAZOĞLU
Enstitü Müdürü

ÖZET

Pazarlama işletmelerinin bünyelerinde yer alan satış elemanlarının istenilen etkinlikleri, işletme amaçlarına uygun bir şekilde yerine getirebilmeleri ancak iyi bir işlevsel planlamanın varlığına bağlıdır. Gerçekleştirilecek planlamada, pazar imkânlarından tam olarak yararlanabilmek amacıyla her işletme hizmet götüreceği satış bölgelerini belirlemek zorundadır. Tüm bu işlevlerin etkin ve özenli bir yöntemle yerine getirebileceği bir gerçektir.

Bu yaklaşımdan hareketle, “Satış Gücü Planlanması ve Satış Bölgelerinin Belirlenmesi -Marmara Bölgesinde Bir Uygulama-” adını taşıyan bu tez çalışmasıyla, gerek üretici işletmelerin bünyesinde yer alan veya ona bağlı olarak çalışan gerekse bağımsız olarak yalnızca satış işlevini yerine getiren pazarlama işletmelerinde olması gereken durum pazarlama kuramının katkıları aracılığıyla incelenmiştir. Daha sonra, satış gücü planlaması ve satış bölgelerinin belirlenmesi konusundaki durumu bir anket çalışmasıyla ortaya koyabilmek amacıyla, Marmara Bölgesi’nde faaliyetini sürdüren satış elemanı kullanma durumu olan 6 farklı sektörde (alkolsüz içecek-gıda sanayi, bilgisayar-büro makineleri ve sarf malzemeleri, ilaç, temizlik malzemeleri, yayınevleri, tekstil) yer alan 1339 işletmeden örnek hacmi oluşturuldu. Bu işletmelere posta ve yüz yüze görüşme yoluyla uygulanan anketlerden 274 tane değerlendirilebilir anket elde edilmiştir.

Sonuç olarak, araştırmanın bulguları iki kategoride incelenmiştir. Birincisi, araştırmaya katılan firmalardaki satış yöneticileri ile ilgili mesleki ve şahsi bilgiler; ikincisi ise, araştırmaya katılan pazarlama işletmelerinin satış gücü planlaması ve satış bölgelerinin belirlenmesine yönelik olarak yapmış olduğu faaliyetlerdir.

ABSTRACT

To fulfill management purposes suitably, the desired activities of salespersons, who work in the structure of marketing companies, depend hardly on the availability of a good functional planning. In the planning to be performed, every management has to determine the service sales regions to utilize the market opportunities completely. It is a fact that all these functions can be carried out in an effective and attentive method.

From this approach, this thesis, which is named “Sales Force Planning and Determination of Sales Regions -A Practice in Marmara Region-”, investigates the happening case in marketing managements which both take place in the structure of producer managements or working for these managements and also perform only sale functionality independently by contribution of marketing theory. After our study, to observe the situation in the subject of sales force planning and determination of sales regions, sample mass which is formed by 1339 active managements with salespersons in Marmara Region, in 6 different sectors (alcohol-free beverage, food industry, computer-office machines and their accessories, drugs, cleaning materials, publishing companies and textile industry) is constructed. A poll is taken face-to-face or through mail in these managements and 274 evaluatable results are obtained.

As a result, the findings of the investigation are examined in two categories. The first is about the professional and personal information of sales directors of these managements which involved in the poll and the second is about the activities to determine the sales regions and sales force planning of marketing managements.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PAZARLAMA YÖNETİMİNDE TUTUNDURMA ALT BİLEŞENİ

OLARAK SATIŞ GÜCÜ.....	3
A. TUTUNDURMA KAVRAMI VE TUTUNDURMA KARMASI	
UNSURLARI.....	3
B. TUTUNDURMA KARMASI UNSURU OLARAK SATIŞ GÜCÜ.....	
1. Satış Gücü Kavramı ve Kapsamı.....	5
2. Satış Elemanlarının Sınıflandırılması.....	6
3. Satış Elemanlarının Özellikleri.....	11
4. Satış Elemanlarının Görevleri.....	13
a) Kullanılan Dağıtım Kanallarına Göre Satış Elemanlarının	
Görevleri.....	13
b) Satış Sürecinde Satış Elemanının Görevleri.....	14

C. SATIŞ GÜCÜ YÖNETİCİSİ KAVRAMI VE GÖREVLERİ.....	17
D. SATIŞ GÜCÜ YÖNETİM FONKSİYONLARI.....	21
1. Satış Gücünün Örgütlenmesi.....	23
a) Satış Gücü Örgüt Yapısı.....	23
aa) Dış Faktörler.....	24
ab) İç Faktörler.....	24
b) Satış Gücü Örgütlenme Şekilleri.....	24
ba) Bölge Temeline Göre Örgütlenme.....	25
bb) Müşteri Temeline Göre Örgütlenme.....	28
bc) Mamul Temeline Göre Örgütlenme.....	30
bd) Karma Şekilde Örgütlenme.....	32
2. Satış Gücünü Yönetme.....	33
a) Satış Elemanlarının Tedariki ve Seçimi Süreci.....	34
aa) İstenilen Satış Elemanlarının Sayısını Belirleme.....	35
ab) İstenilen Satış Elemanlarının Tipini Belirleme.....	35
ac) Seçilecek Satış Elemanları İçin Kaynakları Belirleme.....	38
aca) Firma İç Kaynaklar.....	38
acb) Firma Dışı Kaynaklar.....	39
ad) Başvurular İçinden En Uygun Olanların Seçimi.....	41
ada) Başvuru Formları.....	41
adb) Görüşüm.....	41
adc) Referanslar.....	43
add) Sağlık Yoklamaları.....	43
ade) Psikolojik Testler.....	43

b) Satış Elemanlarının Eğitimi.....	45
ba) Satış Eğitiminin Amaçları.....	45
baa) Satış Elemanına İlişkin Amaçlar.....	46
bab) Mamule İlişkin Amaçlar.....	46
bac) İşletmeye İlişkin Amaçlar.....	46
bad) Pazara İlişkin Amaçlar.....	46
bb) Satış Eğitimi Programı.....	47
bba) Tutum.....	47
bbb) Bilgi.....	47
bc) Satış Eğitimi Programı Çeşitleri ve Yöntemleri.....	48
bd) Satış Eğitimi Sonuçlarının Kontrolü.....	51
c) Satış Elemanlarının Ücretlendirilmesi.....	52
ca) Ücretlendirme Planı.....	53
cb) Ücret Düzeyi.....	54
cba) İş Değerlendirmesi.....	54
cbb) Rakip İşletmelerdeki Benzer Görevler.....	54
cbc) İşletmenin Farklı Düzeylerindeki Ücretler.....	55
cc) Uygulanacak Ücret Yöntemleri.....	55
cca) Sabit Ücret Yöntemi.....	55
ccb) Değişir Ücret Yöntemi.....	56
ccc) Karma Ücret Yöntemi.....	57
d) Satış Elemanlarının Motivasyonu.....	60
da) Motivasyon Planı.....	61
daa) Motivasyonun Öğrenilmesi.....	61

dab) Motive Olmanın Hangi Şartlarda Motivasyonu

Sağlayacağının Tespiti.....61

dac) Motivasyon Programlarının Geliştirilmesi.....64

İKİNCİ BÖLÜM

SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİ İŞLEVİ OLARAK SATIŞ GÜCÜ

PLANLAMASI.....66

A. İŞLETME PLANI, PAZARLAMA PLANI VE SATIŞ GÜCÜ PLANI

ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....66

B. SATIŞ GÜCÜ PLANLAMASI KAVRAMI.....69

C. SATIŞ GÜCÜ PLANLAMASI SÜRECİ.....69

1.Amaçların Saptanması.....72

a) Genel İşletme Amaçları.....74

b) Pazarlama Amaçları.....76

c) Satış Gücü Amaçları 78

2.Toplam Pazar Potansiyelinin Ölçümü ve Satış Tahmini.....79

a) Pazar Potansiyeli, Analizi ve Belirleme Yöntemleri.....80

aa) Pazar Potansiyeli Kavramı.....80

ab) Pazar Potansiyelinin Analizi.....81

ac) Pazar Potansiyelini Belirleme Yöntemleri.....82

ad) Bölge Potansiyelinin Belirlenmesi.....84

b) Satış Tahmini.....85

ba) Satış Tahmini Süreci.....85

bb) Satış Tahminlerinin Sınıflandırılması.....87

bc) Satış Tahmini Yöntemleri.....	88
bca) Satış Gücü Fikirlerine Bağlı Satış Tahminleri.....	89
bcb) Yönetici Yargılarına Bağlı Satış Tahminleri.....	90
bcc) Tüketici Eğilimlerinin İncelenmesine Bağlı Satış Tahminleri.....	90
bcd) Hareketli Ortalamalar Yöntemi.....	91
bce) Üstel Düzeltme Yöntemi.....	92
bcf) Basit Regresyon Yöntemi.....	93
bcg) Çoklu Regresyon Yöntemi.....	94
bd) En Uygun Tahmin Yönteminin Seçimini Etkileyen Unsurlar.....	95
3. Satış Gücü Büyüklüğünün Saptanması.....	96
a) Marjinal Yaklaşım.....	97
b) Satış Elemanının Verimliliği Yaklaşımı.....	98
c) Satış Elemanının İş yükü Yaklaşımı.....	98
4. Satış Bütçesinin Belirlenmesi.....	99
a) Satış Bütçesi Kavramı.....	99
b) Satış Bütçesinin Sağladığı Yararlar.....	102
c) Satış Giderleri Bütçesi ve Kontrolü.....	103
d) Satış Bütçelerinin Düzenlenmesi ve Yönetimi.....	105
da) Satışların Yüzdesi Yöntemi.....	106
db) Eldeki İmkânların Kullanılması Yöntemi.....	106
dc) Rakipleri İzleme Yöntemi.....	107
dd) Yatırımın Kârlılığı Yöntemi.....	107
de) Amaç Görev Yöntemi.....	107

5. Satış Gücü Planlamasının Diğer Aşamaları.....	108
--	-----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SATIŞ BÖLGELERİNİN BELİRLENMESİ, KOTALARIN SAPTANMASI ve SATIŞ ELEMANLARININ PERFORMANSLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	109
---	-----

A. SATIŞ BÖLGELERİNİN BELİRLENMESİ.....	109
---	-----

1. Satış Bölgesi Kavramı ve Kapsamı.....	109
--	-----

2. Satış Bölgelerinin Belirlenmesinin Faydaları.....	110
--	-----

a) Pazar Alanından Tam Olarak Yararlanmak.....	110
--	-----

b) Satış Giderlerini En Az Düzeye İndirmek.....	111
---	-----

c) Müşteri İlişkilerini Geliştirmek.....	112
--	-----

d) Satış Elemanlarının Performansını ve Moralini Yükseltmek.....	112
--	-----

e) Satış Gücü ve Diğer Tutundurma Çabalarını Etkin Biçimde Uyumlaştırma.....	113
---	-----

3. Satış Bölgelerini Belirlemede Yararlanılan Ölçütler.....	113
---	-----

a) Kârlılık ve Diğer İşletme Amaçları.....	114
--	-----

b) Satış Elemanlarına Eşit İş Yükü.....	114
---	-----

c) Müşteri Tiplerine Göre Atama.....	115
--------------------------------------	-----

d) Atamalarda İstikrar.....	115
-----------------------------	-----

4. Satış Bölgelerini Belirleme Yöntemleri.....	116
--	-----

a) Satış Bölgelerinin Sayısının Saptanması.....	119
---	-----

aa) İşyükü Yöntemi.....	119
-------------------------	-----

aaa) Satış Elemanı Başına Toplam Kullanılabilir Zamanın	
---	--

Belirlenmesi.....	119
aab) Gerçekleştirilmesi Gereken Görevlerde Satış Elemanının Payı.....	120
aac) Satış Elemanı İhtiyacına Göre Müşterilerin Sınıflandırılması.....	120
aad) Her Müşteri Grubuna Yapılacak Ziyaret Sıklığının ve Uzunluğunun Belirlenmesi.....	121
aae) Gerekli Satış Elemanı Sayısının Hesaplanması.....	121
ab) Analiz Yöntemi.....	122
aba) Satış Potansiyelinin Belirlenmesi.....	122
abb) Her Satış Elemanından Beklenen Satış Hacminin Belirlenmesi.....	122
abc) Bölge Sayısının Belirlenmesi.....	122
add) Satış Bölgelerinin Oluşturulması.....	122
ac) Satış Potansiyeli Yöntemi.....	123
ad) Marjinal Yöntem.....	124
b) Satış Bölgelerinin Sınırlarının Belirlenmesi.....	125
ba) Satış Bölgelerinin Biçiminin Belirlenmesi.....	125
bb) Satış Bölgelerinin Coğrafi Sınırlarının Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemler.....	128
bba) İş yükü Yöntemi.....	128
bbb) Satış Potansiyeli Yöntemi.....	129
5. Satış Elemanlarının Satış Bölgelerine Atanması.....	135
a) Satış Elemanlarının Yeteneklerine Göre Bölgelerin Ayarlanması.....	136

b) Belirlenmiş Bölgelere Satış Elemanlarının Atanması.....	138
6. Satış Elemanlarının Müşterilere Atanması.....	139
a) Satış Elemanlarının Müşteri Gruplarına Atanması.....	140
b) Satış Elemanlarının Bir Tek Müşteriye Atanması.....	143
B. SATIŞ KOTALARININ BELİRLENMESİ.....	145
1. Satış Kotalarının Yararları ve Nitelikleri.....	145
2. Satış Kotası Türleri.....	146
a) Satış Hacmini Esas Alan Kotalar.....	146
b) Kârı Esas Alan Kotalar.....	148
c) Bütçeyi Esas Alan Kotalar.....	149
d) Satış Elemanlarının Etkinliklerini Esas Alan Kotalar.....	149
e) Karma Kotalar.....	150
3. Satış Kotalarının Yönetimi.....	150
C. SATIŞ ELEMANLARININ PERFORMANSLARININ	
DEĞERLENDİRİLMESİ.....	151
1. Performans Kavramı ve Kapsamı.....	151
2. Satış Elemanlarının Performanslarını Değerlendirme Programı.....	152
a) Temel Politikaların Belirlenmesi.....	153
b) Değerlendirmede Kullanılacak Standartların Belirlenmesi.....	153
c) Bilgi Kaynaklarının Belirlenmesi.....	155
d) Performans İle Standartların Karşılaştırılması.....	155

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PAZARLAMA İŞLETMELERİNDE SATIŞ GÜCÜ PLANLAMASI VE SATIŞ BÖLGELERİNİN BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA.....	156
A. GİRİŞ.....	156
B. LİTERATÜR TARAMASI.....	156
C. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ ve AMAÇLARI.....	160
D. ARAŞTIRMANIN SINIRLAMALARI.....	162
E. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	162
1. Araştırma Modeli.....	162
2. Araştırma Örneğinin Seçimi.....	162
3. Veri Toplama Yöntemleri ve Verilerin Toplanması.....	163
4. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Teknikler.....	164
a) Frekans ve Yüzdelere.....	164
b) Varyans Analizi.....	164
c) İstatistiksel İşlemleri Yorumlamak Amacıyla Kullanılan Semboller.....	165
5. Araştırmanın Hipotezleri.....	165
6. Araştırmanın Bulguları ve Yorumu.....	166
7. Araştırmaya Katılan Firmaların Profiline Ait Bulgu ve Yorumlar.....	166
8. Araştırmaya Katılan Firmaların Satış Yöneticilerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	167
9. Araştırmaya Katılan Firmalara İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	170
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	217
KAYNAKÇA.....	225
EKLER.....	247
Ek: 1 Araştırma Verilerinin Toplanması İçin Geliştirilen Anket.....	248

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo No	Sayfa No
Tablo 1: Araştırmaya Katılan Firmaların Sektörsel Dağılımı	167
Tablo 2: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalışma Sürelerinin Dağılımı	167
Tablo 3: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumunun Dağılımı	168
Tablo 4: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaş Durumunun Dağılımı	168
Tablo 5: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı	169
Tablo 6: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Medeni Durum Dağılımı	169
Tablo 7: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Aylık Gelir Dağılımı	170
Tablo 8: Kullanılan Dağıtım Kanallarının Dağılımı	170
Tablo 9: Satış Ekibinin Olup Olmadığının Dağılımı	171
Tablo 10: Firmalarda Çalıştırılan Satış Elemanı Türlerinin Dağılımı	172
Tablo 11: Firmalarda Çalıştırılan Satış Elemanlarının Fonksiyon Türlerinin Dağılımı	173
Tablo 12: Satış Elemanı Sayılarının Dağılımı	174
Tablo 13: Satış Elemanlarının Teşkilatlanma Yapılarının Dağılımı	174
Tablo 14: Satış Elemanlarının Temininde Kullanılan Kaynakların Önem Dağılımı	176
Tablo 15: Sektörlere Göre Satış Elemanlarının Temininde Kullanılan Kaynakların Dağılımı	177
Tablo 16: Firmada Satış Elemanlarının Eğitimi Konusunda Bir Çalışma Yapılıp Yapılmadığının Dağılımı	180

Tablo 17: Sektörlere Göre Satış Elemanlarının Eğitiminde Kullanılan Programlarının Dağılımı	181
Tablo 18: Satış Elemanlarının Eğitiminde Kullanılan Yöntemlerin Önem Dağılımı	184
Tablo 19: Sektörlere Göre Satış Elemanlarının Eğitiminde Kullanılan Yöntemlerin Dağılımı	185
Tablo 20: Satış Elemanlarının Ücretlendirilmesinde Kullanılan Yöntemlerin Dağılımı	188
Tablo 21: Satış Elemanlarını Teşvik Edici Bir Yöntemin Kullanılıp Kullanılmadığının Dağılımı	189
Tablo 22: Sektörlere Göre Satış Elemanlarının Teşvik Edilmesinde Kullanılan Yöntemlerin Dağılımı	190
Tablo 23: Satış Elemanlarının Teşvik Edilmesinde Kullanılan Yöntemlerin Önem Dağılımı	192
Tablo 24: Pazar Potansiyelini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışmanın Yapılıp Yapılmadığının Dağılımı	193
Tablo 25: Sektörlere Göre Pazar Potansiyelini Belirlemeye Yönelik Olarak Yapılan Çalışmaların Dağılımı	194
Tablo 26: Satış Elemanları İçin Bir Satış Bütçesi Belirlenip Belirlenmediğinin Dağılımı	196
Tablo 27: Her Satış Elemanı İçin Belirli Bir Satış Bölgesi Saptanıp Saptanmadığının Dağılımı	197
Tablo 28: Satış Bölgesi Sayısı Dağılımı	198

Tablo 29: Her Yıl Satış Bölgesi Sayısının Ya da Coğrafik Sınırlarının Yeniden Gözden Geçirilip geçirilmediğinin Dağılımı	198
Tablo 30: Satış Bölgesi Sayısı veya Sınırları Belirlenirken Kullanılan Yöntemlerin Dağılımı	199
Tablo 31: Satış Bölgesi Sayısı Belirlenirken Belirli Yöntemler Uygulanıp Uygulanmadığının Dağılımı	200
Tablo 32: İşletmelerin Satış Bölgelerinin Sayılarını Belirlemede Uyguladığı Yöntemlerin Dağılımı	200
Tablo 33: Satış Elemanları İçin Bölgesel Olarak Satış Kotası Belirlenip Belirlenmediğinin Dağılımı	201
Tablo 34: Satış Kotası Belirlerken Kullanılan Yöntemlerin Dağılımı	202
Tablo 35: Belirli Dönemlerde Satış Elemanlarının Performansları Bir Değerlendirmeye Tabi Tutulup Tutulmadığının Dağılımı	202
Tablo 36: Sektörlere Göre Satış Elemanlarının Performansını Belirlemeye Yönelik Olarak Yapılan Çalışmaların Dağılımı	204
Tablo 37: Satış Elemanlarının Performanslarının Değerlendirilme Sıklığının Dağılımı	207
Tablo 38: Satış Elemanlarının İşletmede Ortalama Çalışma Sürelerinin Dağılımı	208
Tablo 39: Sektörlere Göre Satış Elemanları İle İlgili Olarak Karşılaşılan Problemleri Belirlemeye Yönelik Olarak Yapılan Çalışmaların Dağılımı	209
Tablo 40: Sektörlere Göre Satış Elemanlarının Karşılaştıkları Problemleri Belirlemeye Yönelik Olarak Yapılan Çalışmaların Dağılımı	211
Tablo 41: Sektörlere Göre Satış Elemanlarının İşletmeden Ayrılış Sebeplerini Belirlemeye Yönelik Olarak Yapılan Çalışmaların Dağılımı	214

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No	Sayfa No
Şekil 1: Satış Elemanlarının Sınıflandırılması	10
Şekil 2: Satış Sürecinin Aşamaları	16
Şekil 3: Satış Gücünün Bölge Temeline Göre Örgütlenmesi	27
Şekil 4: Satış Gücünün Müşteri Temeline Göre Örgütlenmesi (Endüstri Kolu Esasına Göre)	29
Şekil 5: Satış Gücünün Müşteri Temeline Göre Örgütlenmesi (Dağıtım Kanalı Esasına Göre)	30
Şekil 6: Satış Gücünün Mamul Temeline Göre Örgütlenmesi	31
Şekil 7: Satış Gücünün Karma Şekilde Örgütlenmesi	33
Şekil 8: Satış Yönetimi Planlama Süreci	72
Şekil 9: Satış Yönetimi Açısından Amaçlar Sistemi	73
Şekil 10: İşletme Düzeyinde Pazar Potansiyeli	81
Şekil 11: Satış Tahmin Süreci	86
Şekil 12: Satış Elemanlarının Marjinal Katkısı ve Marjinal Maliyetlerinden Hareketle Optimum Satış Gücü Büyüklüğünün Bulunması	97
Şekil 13: Satış Bütçesinden Diğer Bütçelere Bilgi Akışı	101
Şekil 14: Çeşitli Uzun ve Kısa Dönem Planlama Dönemlerinde Satış Yöneticisinin Bölge Karar Süreci	118
Şekil 15: Değişik Satış Bölgesi Biçimleri	127

GİRİŞ

Günümüz çağdaş pazarlama anlayışında pazarlamanın rolü, tüketicilerin ve diğer kullanıcıların ihtiyaçlarını ve arzularını belirlemek, ekonomik çabaları bu ihtiyaç ve arzuların tatminine yöneltmektir. Pazarlama sistemi, çağdaş bir ekonominin pazara sunmayı mümkün kıldığı sonsuz sayıda mamullerle, tüketicilerin çok çeşitli ve değişen arzuları arasında bir uyum sağlamakla yükümlüdür. Tüketici ile işletme arasında varolması gereken bu uyumun sağlanmasında, çeşitli pazarlama araçlarından yararlanılmaktadır. Bu araçlardan birisi olan satış gücü, günümüzde giderek önem kazanmaktadır. Satış gücünden beklenen, genel işletme amaçlarına uygun olarak hedeflenen satış hacmine ulaşmaktır. Pazarlamada satış anlayışının egemen olduğu durumlarda, satış elemanının görevi çoğunlukla sipariş toplamaktan ibarettir. Günümüzde giderek tüketiciye yönelik çağdaş pazarlama anlayışının gelişip, yerleşmesiyle birlikte satış elemanının görevi de daha değişik boyutlar kazanmıştır. Satış elemanının görevi belli bir satış düzeyine ulaşmak olmaktan çıkmış, işletmenin hedef olarak seçtiği pazar bölümündeki muhtemel müşterileri bulmak, onlara ihtiyaçlarını en iyi şekilde doyurabilecek mamul ve hizmetleri sağlamak, satış anında ve satış sonrasında gerekli hizmetleri sunmak, ayrıca işletmeyle pazar arasında çift yönlü iletişim bağına kurmak ve sürdürmek şeklinde içerik kazanmıştır.

Satış elemanının bu görevini başarıyla yerine getirebilmesi kuşkusuz onun diğer pazarlama araçlarıyla desteklenmesini gerekli kılmaktadır. Tüm işletmeler açısından önemli olmakla birlikte, satışlarını büyük ölçüde ya da tümüyle satış gücü aracılığıyla gerçekleştiren işletmelerde satış gücü, temel pazarlama aracı durumuna gelmektedir.

Çalışmanın amacı gerek üretici işletmeler bünyesinde yer alan veya ona bağlı olarak çalışan ve bağımsız olarak sadece satış fonksiyonunu yerine getiren pazarlama işletmelerinde yukarıda belirtilen uygulamaları ortaya koymaktır. Olması gereken durum pazarlama kuramının katkıları aracılığıyla incelendikten sonra, bir anket çalışması aracılığı ile satış gücü planlaması konusunda, Marmara Bölgesindeki işletmelerin bugünkü düzeyi ortaya konmaya çalışılacaktır. Çalışmada, satış gücü yönetiminin planlanması ile yakından bağlantılı olan diğer işlevleri de kısaca

verilecektir. Belirlenen amacı gerçekleştirmek üzere hazırlana bu çalışma başlıca dört bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde, satış gücünün pazarlama yönetimi içindeki yeri belirlenmeye çalışılmış ve bir tutundurma karması ögesi olarak karşımıza çıkan satış gücü yönetimi ve bunun kapsamı açıklanmıştır. Öncelikle satış gücü yönetimi ve bunun kapsamı açıklanmıştır. Öncelikle satış gücü yönetiminin temel ögesi olan satış elemanlarının uygulamada karşılaşılan değişik tipleri ve bunların yerine getirmekle yükümlü olduğu işlevler belirtilmiştir. Bunun yanında satış gücü yönetimi işlevleri açıklığa kavuşturulmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde, satış gücü planlaması ile diğer planlamalar arasındaki ilişkiler ortaya konmaya çalışıldıktan sonra, satış gücü planlamasının kapsamı açıklanmıştır. Bu bölümde satış gücü planlaması aşamalarından olan, satış gücü amaçlarının belirlenmesi, toplam pazar potansiyelinin ölçümü ve satış tahminlerini yapılması, satış büyüklüğünün saptanması ve satış bütçesinin belirlenmesi konularına yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, satış gücü planlamasının diğer aşamalarından satış bölgelerinin belirlenmesi, kotaların saptanması ve satış elemanlarının performanslarının değerlendirilmesi konuları incelenmiştir. Satış bölgesi belirleme çalışmaları, hem bölge sayılarını hem de bölge sınırlarını belirleme yönünden ele alınmıştır. Ayrıca satış elemanlarının satış bölgelerine ve müşterilere atanmaları konuları ele alınıp incelenmeye çalışılmıştır. Bunun yanında satış kotalarının belirlenmesi ve kontrol işlevinin yerine getirilmesi amacıyla gerçekleştirilen, satış elemanlarının performanslarının değerlendirilmesinde kullanılan yöntemler açıklanmaya çalışılmıştır.

Dördüncü bölümde, gerçekleştirilen bir anket çalışmasının bulgularına dayanarak, ülkemizdeki satış gücü planlaması ve satış bölgelerinin belirlenmesi konularındaki uygulama durumu ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırma ülke genelindeki uygulama durumunu yansıtmaya amacında olmakla birlikte, çeşitli sınırlamalar nedeniyle Marmara Bölgesinde gerçekleştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PAZARLAMA YÖNETİMİNDE TUTUNDURMA ALT BİLEŞENİ OLARAK SATIŞ GÜCÜ

A. TUTUNDURMA KAVRAMI VE TUTUNDURMA KARMASI UNSURLARI

Pazarlama karması unsurlarından birini oluşturan tutundurma, günümüzde üzerinde önemle durulan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun başlıca nedenleri; üretimin kitlesel bir nitelik kazanarak büyük boyutlara ulaşması, işletmelerin yeni büyük pazarlara açılması, böylelikle üreticilerle tüketiciler arasındaki fiziksel mesafenin artması, tüketicilerin sayısının artması, tüketici taleplerinin nicelik ve nitelik yönünden sürekli değişmesi, ikame malların piyasada çoğalması, rekabetin yoğunlaşması, çok sayıda ve geniş bir alana yayılmış tüketicilere üretilen malların ulaştırılması için araçların sayısının artması vb. dir.

Pazarlama da müşterilerin talepleri doğrultusunda yeni bir mamul üretilmesi, fiyatlandırılması ve mamulleri hedef pazarlara ulaştıracak dağıtım kanallarının belirlenmesi, işletmelerin belirledikleri kârları elde etmeleri açısından gereklidir, ama yeterli çalışmalar değildir. Zira birçok tüketici, mamulün varlığından ve sağladığı faydalardan haberdar olmayabilir. Bu nedenle, tüketicilerle işletmeler arasında iletişimi sağlayacak ve tüketicilere değişik bilgiler aktararak, onları satın almaya özendirecek, pazarlama programlarının yapılması da zorunludur. İşte burada karşımıza tutundurma kavramı çıkmaktadır.

Satışları kolaylaştırıcı bir iletişim süreci olan tutundurma, çeşitli yazarlarca aşağıdaki şekillerde tanımlanmaktadır.

Mucuk (2001:185) tutundurmayı, işletmenin ürettiği mal ya da hizmetlerin varlığını tüketicilere duyuran ve işletmenin yaşamasını, gelişmesini sağlayan bir pazarlama aracı olarak tanımlar. Arpacıya göre (1992:176) tutundurma, bir

işletmenin mal ya da hizmetlerinin satışını kolaylaştırmak amacıyla üretici ya da pazarlamacı işletmenin denetimi altında yürütülen, müşteriye ikna etme amacına yönelik bilinçli, programlanmış ve eş güdümlü faaliyetlerden oluşan bir iletişim sürecidir. Tek ise (1991:101) tutundurmayı, tüm pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesinde yararlanılan iletişim faaliyeti ve süreci olarak tanımlamaktadır.

Belirtilen tanımlara dayanarak tutundurma, işletmenin varlığını tüketicilere duyuran mal ya da hizmetlerin satışını kolaylaştıran ve bu çabaları işletmenin kârlılığının devamlı olması gayesi ile birleştiren bir pazarlama karması unsuru olarak açıklanabilir.

Bir iletişim süreci olan tutundurma karması unsurları belli başlı beş grup içerisinde ele alınabilir: (Kotler 2000:564)

- Kişisel satış
- Reklâm
- Halkla ilişkiler
- Satış geliştirme
- Doğrudan Pazarlama

Tutundurma karması unsurları kavramsal olarak açıklanacak olursa;

Kişisel Satış: Satış yapmak amacıyla, bir ya da daha çok alıcı ile konuşarak özel sunuşta bulunmaktır. (Hatipoğlu 1986:190) Mamulleri satmak amacıyla işletmenin satış gücü tarafından mamullerin tanıtımı ve tüketici ilişkilerinin yapılandırılmasıdır. (Kotler ve Armstrong 2001:512) Kişisel satış, mal ya da hizmetin kısa sürede tanıtılarak, satışının gerçekleştirilmesi için, tanıtımını ve satışını yapacak kişi ya da kişilerin, olası alıcı ya da alıcılarla yüz yüze gelerek, konuşmaları, görüşmeleri ve satış gerçekleştirilmeye çalışmaları çabalarıdır. (Kinnear ve diğerleri 1993:549)

Reklâm: Malların, hizmetlerin veya fikirlerin, geniş kitlelere duyurulması ve benimsetilmesi amacıyla bir ücret karşılığında, kişisel olmayan bir biçimde sunulmasıdır. (Mucuk 2001:190)

Halkla İlişkiler: İşletmelerin değişik kişi ya da kuruluşlara olumlu şekilde tanıtılması, iyi ve güçlü bir işletme imajının oluşturulmasına ve olumsuz şekilde ortaya çıkan söylenti, olay ve dedikoduların önlenmesine yönelik iletişim çabalarıdır. (Kotler ve Armstrong 2001:512)

Satış Geliştirme: Kişisel satış, reklâm ve halkla ilişkiler çabalarının dışında kalan, genellikle sürekli olarak yürütülmeyen, fuarlara katılma, sergiler, teşhirler, indirim kuponu, örnek mal dağıtma, hediye verme, aracılar arasında satış yarışmaları vb. gibi devamlılığı olmayan diğer satış çabalarıdır. (Cemalcılar 1994:307)

Doğrudan Pazarlama: Herhangi bir yerde ölçülebilir bir tepkiyi ya da ticari bir işlemi gerçekleştirmek için, bir veya daha fazla reklâm aracını kullanan karşılıklı etkileşime dayalı bir pazarlama sistemidir. (Kotler 2000:650)

B. TUTUNDURMA KARMASI UNSURU OLARAK SATIŞ GÜCÜ

1. Satış Gücü Kavramı ve Kapsamı

Önceki bölümde de ifade edildiği gibi satış gücü, işletmenin mal ya da hizmetlerinin tanıtımını ve satılmasını sağlayan pazarlama vasıtalarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerde gittikçe artan bir faaliyet alanı bulan satış gücünün bilimsel yöntem ve temeller üzerine kurmak gerekmektedir.

Bir işletmenin mal ve hizmetlerinin satışı için çalıştırdığı tüm personel, onun satış gücünü oluşturmaktadır. Satış gücü kavramında kişisel satış faaliyeti ağırlık taşımaktadır. Kişisel satış, işletmeler için çok önemli bir tutundurma metodu olduğu gibi, tüm pazarlama çalışmaları içinde de önemli bir yere sahiptir. (Dwyer ve Tanner 1999:370) Bazen, bir işletmenin tutundurma çabaları büyük ölçüde kişisel satışa dayanır. Reklâm da dâhil olmak üzere, diğer tutundurma metod ve çalışmalarının hiç biri etkin bir biçimde kişisel satışın ve satış elemanlarının yerini tutamaz. Çünkü

çoğu kez tüm tutundurma programını istenen satış hacmine ulaştıran son adım kişisel satıştır. (Weitz ve Diğerleri 2000:7)

Kişisel satışın diğer tutundurma metodlarına göre üstün özellikleri şunlardır: (Mucuk 2001:175)

(1) **Kişisel Karşılama:** Satışçı ile müşteri arasında doğrudan ve canlı bir ilişki kurulur. Müşterinin istek ve ihtiyaçlarını yakından izleme esnekliği sağlar.

(2) **Dostluk İlişkileri Geliştirme:** Müşteri ile dostluk ilişkileri geliştirilir ve bu sayede iki taraf arasında sürekli alım-satım ortamı sağlanır.

(3) **Dinleme ve Karşılık Verme Zorunluluğu:** Çift yönlü iletişim sağlar; müşteri malı almasa bile, bazen nezaketen de olsa satışçının sunuşunu dinleme gereği duyar.

(4) **Satışçının Bilgi Toplaması:** Satıcı işletme, satışçılar yardımıyla direkt olarak tüketicilerin istek ve ihtiyaçları hakkında bilgi sahibi olur.

Önceleri satış elemanının yükümlülüğü sadece sipariş almak iken, günümüz şartları onu, planlı bir satış işlemini yüklenmek zorunda bırakmıştır. Bugün, satış elemanı işletmenin hedef aldığı pazar bölümünü oluşturan belli başlı sosyo-ekonomik özelliklere sahip muhtemel müşterileri bulmak; onlara, ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edecek mamulleri sağlamak; satış anında ve satış sonrasında gerekli satış hizmetlerini sunmak; böylece hem müşterilerinin hem de temsil ettiği işletmenin satıştan beklediği faydayı maksimize etmek zorunluluğu altındadır. (Can ve Tuncer 1990:193)

2. Satış Elemanlarının Sınıflandırılması

İşletmelerde satış elemanları, değişik gayelerle çalıştırılmaktadır. İşletmeler ürettikleri ve pazarladıkları mamullere göre satış elemanı türünü benimsemekte ve onlardan beklentileri de farklı olmaktadır.

Pazarlama literatüründe genel kabul gören bir sınıflandırmaya göre satış elemanları başlıca yedili bir ayrıma tabi tutulmaktadır. (Stanton ve diğerleri 1995:12)

a) Satış elemanının görevinin öncelikle malları müşteriye götürmek olduğu durumlar (Teslimci satıcı): Süt, gazete, tüp, ekmek gibi malların satışında satış elemanlarının satış yükümlülüğü geri planda kalmaktadır. Şüphesiz, bu tür satış elemanının kaliteli hizmet sunması, müşterinin kazanılmasını sağlayacak ve buna bağlı olarak satışları artıracaktır. Bununla birlikte, bu satış elemanlarının satış yükümlülüğü yoktur.

b) Satış elemanının öncelikle işletme içinde bir sipariş alıcısı olduğu durumlar (Tezgâhtar satıcı): Müşteriler genellikle mağazaya geldiklerinde ne alacağına karar vermiş durumdadırlar. Bu durumda satış elemanlarının görevi, müşteriye sadece istediği malı vermektir. Bunun yanında, satış elemanı müşteriye yol göstererek satın almak istediği malın miktarını arttırabilir veya almayı düşündüğü malın yanında farklı mallarda satabilir. Örneğin, bir gömlek satın almayı düşünen müşteriye indirim olduğu söylenerek bir gömlek daha satılması veya gömleğe çok yakışacağı söylenerek gömleğin yanında bir de kravat satılması gibi.

c) Satış elemanının öncelikle bir sipariş alıcısı olduğu durumlar (Dışarıda sipariş alan satıcı): Öncelikle görevi işletme dışında sipariş toplamak olan, perakendecilerle işletme adına görüşen satış elemanıdır. Burada, işletmenin üst yöneticileri ile perakendeciler arasında daha önce satış ilişkisi kurulmuştur. Satıcının ayrıca yeni girişimlerde bulunması gerekmez. Yalnız, malın perakendeci kurum içinde raflara yerleştirilmesine ve vitrin düzenlenmesine yardımcı olabilir.

d) Satış elemanının yeni bir sipariş almasının beklenmediği veya izin verilmediği ancak, mevcut ya da muhtemel müşterilerin mamulü satınalmaya özendirilmesi, nasıl kullanılacağını gösterilmesi ve işletmeye karşı iyi duygular uyandırılmasının beklendiği durumlar (Misyoner satıcı): Örneğin, bir ilaç şirketinin tıbbi satış mümessili.

e) Teknik bilginin önemli olduğu durumlar (Teknik satıcı): Teknik bilginin önemli olduğu malların satışında ortaya çıkan satıcı tipidir. Satış işlemi, mamulün teknik yönden müşteriye anlaşılamaması nedeniyle bu konuda teknik eğitim görmüş

“satış mühendisi” denilen elemanlarca gerçekleştirilir. Örneğin, bilgisayar pazarlayan bir firmada bu maksatla çalıştırılan bilgisayar mühendisi.

f) Somut malların satışının gerçekleştirildiği durumlar (Fiziksel mallara talep oluşturan satışçı): Burada satış elemanı, elektrikli ev araçları, ansiklopedi, mutfak aletleri gibi malları muhtemel müşterilerin işyerlerine veya evlerine götürerek onları o anda kullandığı mallardan tatminsizliğe iterek kendi malını satma çabası içindedir.

g) Soyut malların satışının gerçekleştirildiği durumlar (Hizmet pazarlayan satışçı): Sigorta, hukuk danışmanlığı, tıbbi hizmetler gibi hizmetleri satan satışçılar.

Yukarıdaki sınıflandırmada satışla ilgili görevler en az satış yükümlülüğü isteyen, en çok isteyen doğru sıralanmıştır. Bu sınıflandırmada kendi içerisinde, sipariş alıcılar, satışları destekleyenler ve sipariş getirenler olarak Şekil1’de görüldüğü üzere üçlü bir ayrıma tabi tutulabilir. Buna göre, yapılan ilk gruplamadaki ilk üç satışçı çeşidi esasen sipariş alıcılardır. Onların yaptıkları işlemler oldukça rutindir. Dördüncü ve beşinci satışçı grubuna girenler ise, satışları destekleyen satış elemanlarıdır. Onların genellikle yaptığı iş, diğer gruplardaki fiilen satışları gerçekleştiren satış elemanlarına destek vermektir. Satışları destekleyen satışçı, çalıştığı firma ile müşteriler arasındaki ilişkileri geliştirmek için iyi niyet ziyaretleri yapma, satış artırıcı faaliyetleri gerçekleştirme ve müşterilere satılan mallarla ilgili olarak eğitici bilgiler vermek için işe alınırlar. Son olarak, altıncı ve yedinci gruba giren satış elemanları ise sipariş getirenlerdir. Bu satış faaliyetinin en zor çeşididir. Bu satış elemanları için satacakları ürünleri hakkında yeterli bilgi düzeyi ve tüketicinin ihtiyaçlarını anlama kadar satışı gerçekleştirmek için sabır, azim ve ikna kabiliyeti gereklidir.

Genel bir bakışla, uluslararası pazarlamayı kapsam dışında bırakacak olursak, satış elemanlarını başlıca iki grup altında ele almak mümkündür: (Wotruba 1991:9)

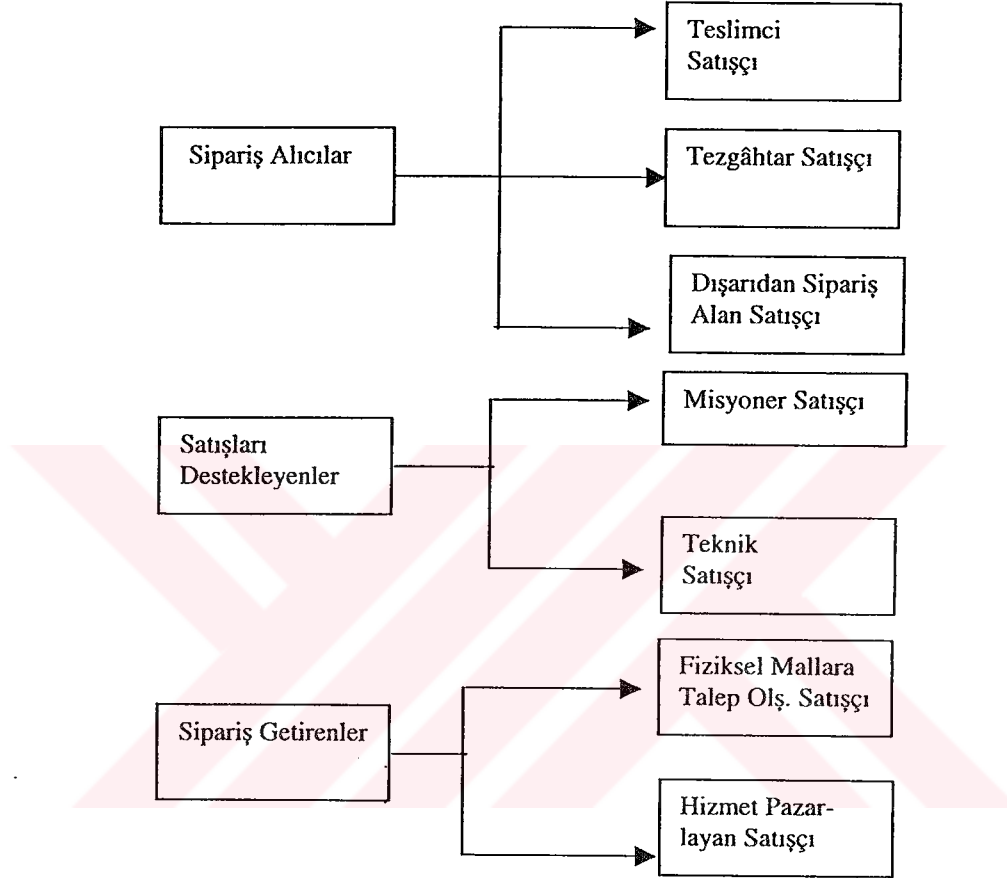
- a) İşletme içinde çalıştırılan satış elemanları
- b) İşletme dışında çalıştırılan satış elemanları

İşletme içinde çalıştırılan satış elemanları, işletmenin merkezinde veya işletmeye bağlı kuruluşlarda (Acenta, bayi, depo, gibi) satış faaliyetinde görevlendirilen kişilerden oluşmaktadır. Bu tür satış elemanları, genellikle, müşterinin kabul edilmesi, telefon ya da tezgâh başında satışın gerçekleştirilmesi, müşteri ile iletişim sağlanması, gibi faaliyetleri yürütmektedir.

İşletme dışında çalıştırılan satış elemanları kapsamına, işletme dışında faaliyet gösteren ve satış yapan kişilerin tümü girmektedir. Müşteriyi ziyaret eden ücretli temsilciler, yeni satış sağlayan gezici satış elemanları, satış öncesi ya da satış sonrası müşterinin teknik problemlerini çözen teknik satış elemanları, kapıdan kapıya satış yapanlar, democular, işletmenin bayi, acentalarını dolaşarak onlara yönetim açısından yardımcı olanlar, müşterilerini bilgilendiren satış elemanları bu grupta ele alınmaktadır.

Bu iki ana grup içerisinde yer alan satış personelinin satış elemanı ya da satışta yardımcı personel olma durumunu belirlemek bazı durumlarda güç olmaktadır. Ayrımda satışların gerçekleştirilmesine katkıda bulunup bulunmama belirleyici olabilir. Birinci grup da büro hizmetlerini yerine getiren elemanlar kimi zaman satış yapan satıcı durumunda olmakta, ikinci grupta yer alan elemanlarda zaman zaman işletme içinde faaliyetler gerçekleştirmektedir.

ŞEKİL 1. Satış Elemanlarının Sınıflandırılması



Kaynak: William J. Stanton, Richard H. Buskirk, Rosann L. Spiro, *Management Of A Sales Force*, Richard D. Irwin, Inc., 1995, s.13.

3. Satış Elemanlarının Özellikleri

Bu konuda yapılan çeşitli araştırmalara dayanarak satış elemanlarının sahip olması gereken özellikler şöyle sıralanabilir: (Churchill ve diğerleri 2000:60)

a) **Tecrübe:** Satış elemanı yaptığı işle ilgili olarak şu konularda mesleki birikime sahibi olmalıdır; yönetim, planlama, iletişim, soru sorma ve dinleme, konuşmalardan anlam çıkarma, dikkat çekme ve bunu sürdürme, ilgi uyandırma,

etkili sunuş ve gösteri tekniklerini kullanma, itirazları karşılama, satışı kapatma ve iyi zaman planlaması yapmaktır.

b) **Bilgi:** Satışçılar çalıştıkları işletmenin politikaları, sistemleri, pazarlama planları, müşteri hizmetleri, ürünleri ve diğer hizmetleriyle ilgili olarak iyi bir bilgi donanımına sahip olmalıdır.

c) **Kişisel özellikler:** Satışçı güven uyandıran, hassas, dürüst, nezaketli, tarafsız ve gerçekçi olmalıdır. Ayrıca, satıcının hoşgörü sahibi ve açık fikirli olması da gerekmektedir.

Diğer bir araştırmaya göre, sanayi mallarının satışını yapan başarılı bir satışçının kişilik ve kişisel özellikleri şöyle olmalıdır: (Challagalla 1995:50)

- a) Uzun boylu, fiziksel görünümü etkileyici ve dinamik olan,
- b) İyi çalışma alışkanlıkları olan, gayretli, uzun çalışma saatlerine istekli ve problem çözmekten hoşlanan,
- c) Araştırmacı, çalışkan ve satış başarısı için yeni kişilerle tanışmaktan hoşlanan,
- d) Çok farklı konulara ilgi duyan ancak, politik veya diğer profesyonel örgütlere aşırı derecede ilgili olmayan,
- e) Üniversite bitirmesi zorunlu olmayan, fakat kendini yetiştirmiş olması gereken,
- f) Farklı çalışma şartlarına uyum sağlayabilen,
- g) Diğer insanların tepki ve duygularına aşırı derecede hassas olmayan,
- h) Satışçılığa profesyonel bir iş gözüyle bakan ve satışçılığın gerisindeki mevki ile fazla ilgili olmamak.

İyi bir satışçının özelliklerine ilişkin araştırmalar yapan Sager'e göre ise: önemli ölçüde "Empathy" ve "Ego Drive" iyi bir satış elemanı olmak için zorunludur. (Oluç 1979:39)

İngilizce bir kelime olarak "Empathy", diğer kişilerin duygularını anlayabilmek şeklinde dilimize çevirilebilir. Psikolojik bir kavram olan "Empathy":

kısa bir süre içerisinde kişilik sistemini yeniden yapılandırma kabiliyeti şeklinde tanımlanmıştır. Empatik şahıslar, değişen şartlara kolayca uyum sağlayabilen, kendisini başka rol kalıpları içerisinde kolaylıkla koyabilen kişilerdir. Bu kişiler, kendilerini başkalarının yerine koyabilirler. Empatik kişiler, yeniliklere açık esnek kişilerdir.

“Ego Drive” benlik dürtüsü ise, satışı gerçekleştirme azmine sahip olmak şeklinde ifade edilebilir. Benlik dürtüsüne sahip bir satışçı için satış, bir zaferdir. Bu satışçılar, başarı ve zafer ile benliğini yükseltmek ihtiyacı hissetmektedirler. Satışta karşılaşılan bir başarısızlık durumunda, bu satışçıyı ümitsizliğe itmeyecek; bilakis, benliğini daha da yükseltebileceği yeni bir başarıyı yakalama azmi içerisinde olacaktır.

Ayrıca, çağımızın modern satış elemanı ekonomik olaylardan dünyada olup biten olaylara kadar çok farklı konularda karşılarındaki ile konuşabilecek bilgi birikimine sahip olmalıdır. Çünkü bu tip konular genellikle müşterinin dikkatini çekerek satış başarısını etkiler.

Bir satış elemanında yukarıda açıkladığımız bütün bu özelliklerin bulunması imkânsızdır. İşletmenin satış gücünde farklı kişilik yapılarında, farklı özellikleri ve tecrübeleri bulunan satışçıların görev yapması; ayrıca bu kişilerin farklı satış yaklaşımlarına sahip olması; satış gücü yöneticilerine, satış elemanlarının farklı yönlerinden istifade imkânı verebilir. Örneğin, bazı satışçılar, hali hazırda müşterilerle iyi ilişkilerin sürdürülmesi, diğer satışçıların, bir kısmının arama ve yeni müşterileri işletmeye kazandırma işini yürütmesi, uzmanlaşmış bir kısım satışçıların ise, farklı arzu ve istekleri bulunan müşterilerin ihtiyaçlarına cevap vermesi mümkündür. İşte, bu nedenle, satışçıların özelliklerinin farklı olması önemli değildir. Satışçı için önemli olan, içinde satma arzusunun bulunmasıdır.

4. Satış Elemanlarının Görevleri

Satış elemanının görevleri, pazarın türüne, malın ve tüketicinin özelliklerine ve işletmenin yapısına göre değişmektedir. Ayrıca, dağıtım kanalının ve satış işleminin niteliği de satış elemanlarının görevlerinde farklılıklara sebep olmaktadır. İşte, bu

farklılıklardan dolayı satış elemanlarının görevleri, iki ana grupta toplanabilir: (Churchill ve diğerleri 2000:60)

a) Kullanılan Dağıtım Kanallarına Göre Satış Elemanlarının Görevleri

Son Tüketicilere Satış: Kapıdan satış yöntemini uygulayan işletmelerin satışçıları, tüketicileri evlerinde ziyaret ederek mallarının satışını ve tanıtımını yaparlar. Perakendeci işletmelerin çalıştırdığı tezgâhtarların, restoranlarda çalışan garsonların ve akaryakıt istasyonlarında çalışan kişilerin de satışçı olup olmadığı, üzerinde görüş birliği sağlanamayan bir konudur. Bazı yazarlar tarafından, bu kişilerin işinin sipariş almak olduğu için gerçek bir satışçı olamayacakları ifade edilmektedir. Diğer yandan, beyaz eşya, mobilya, pahalı giysiler gibi malların satışında çalışan kişiler ise satışçı olarak kabul edilirler. (Churchill ve Peter 1998:57)

•

Oysa satışçıların bu şekilde gruplandırılması yanlış olabilir. Satışçıların görev yükümlülüğü yapılan işle orantılı olarak az veya çok olabilir. İşte, bu sebepten dolayı, görevi malın satıldığı yerde olmak olan tezgâhtar da satışçı sayılmalıdır.

•

Toptancılara Satış: Üretim işletmeleri, mallarını son tüketicilere satmak için karmaşık dağıtım kanalları kullanırlar. Satışçının sorumluluğu, toptancı aracılığı, çalıştığı işletmenin malını satın almaya ikna etmektir. Satışçı, periyodik bir şekilde toptancıyı ziyaret ederek, sipariş alır, stoklarını kontrol eder, toptancının satışçıları malla ilgili olarak bilgilendirir, mal hakkındaki şikâyetleri öğrenir.

•

Perakendecilere Satış: Üretici işletmenin direkt olarak perakendecilere mallarını satması durumunda satışçının görevi, perakendeci ile yüz yüze görüşmek ve siparişi almaktır. Perakendeciliğin hızla geliştiği günümüz şartlarında, satışçılar, perakendeciler düzeyindeki birincil satış görevlerine ek olarak, üretici ve perakendeciler arasındaki farklı pazarlama faaliyetlerinin yerine getirilmesinde de sorumluluk sahibidirler. Bunlar; yeni mallar hakkında bilgi verme, mağazanın düzenlenmesi, satış geliştirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi gibi çalışmalardır.

- **Üreticilere Satış:** Üretim işletmelerine mal ve hizmetlerin satışı oldukça karmaşık ve güçtür. Bu işletmelerin satın alma faaliyetinden sorumlu olanlar, genellikle bu konuda teknik eğitim görmüş kişilerdir. Ayrıca, satılacak mal ve hizmetleri de rakip firmalardan farklı olmalıdır ki alıcı üretici işletmeye cazip gelsin. Bazen satışlarda tek bir satışçı yeterli olmayıp gerekli bilgilerle donatılmış bir satıcı grubunu görevlendirmek gerekebilir.

b) Satış Sürecinde Satış Elemanının Görevleri

Bir satış başarmak için gösterilen çabalar ve olaylar dizisi belirli bir süreç dâhilinde gerçekleştirilir. Bu işlem ve sürecin aşamaları az çok birbirinden değişik şekillerde sınıflandırılabilir. Ama nasıl bir sınıflandırma yapılırsa yapılsın satış süreci, AIDA modeli çerçevesinde gerçekleşir. (Churchill ve Peter 1998:60)

Satış sürecinde müşterinin belirli bir satış yerine gelmesi ile, satışçının müşteriye gitmesi durumu arasında farklılıklar olacaktır. Zira ilk durumda bu fonksiyonların bazıları, hatta birçoğu önceden yapılmış olabilir. Mevcut ya da olası müşterilere gidilerek görüşmeyi ve talebi oluşturmak, yeni satışları gerçekleştirecek bir şekilde satış yapmayı temel almak suretiyle, tam bir satış işlemi beş aşamada incelenebilir.

ba) Görüşme Hazırlığı: Bir satış elemanının, satacağı mamulün özelliklerini, çalıştığı işletmenin pazarlama politikalarını, mamulün pazardaki benimsenme durumunu, hedef pazarını, rakip işletmeleri ve onların mamullerini ve son olarak satış tekniklerini iyice öğrenmesi gereken bir aşamadır.

bb) Potansiyel Müşterilerin Tespiti: Satış elemanının satış yapmak için pazardaki hangi müşterilerle görüşeceğini tespit ettiği bu aşamada satışçı, işletmenin daha önceki satış kayıtlarını gözden geçirerek müşterilerin özellikleri hakkında bilgi elde edebilir. Böylece potansiyel müşterilerin özelliklerini saptar, kimlerin veya hangi firmaların potansiyel müşteri olabileceğini belirlerken değişik yayınlardan ve listelerden faydalanır.

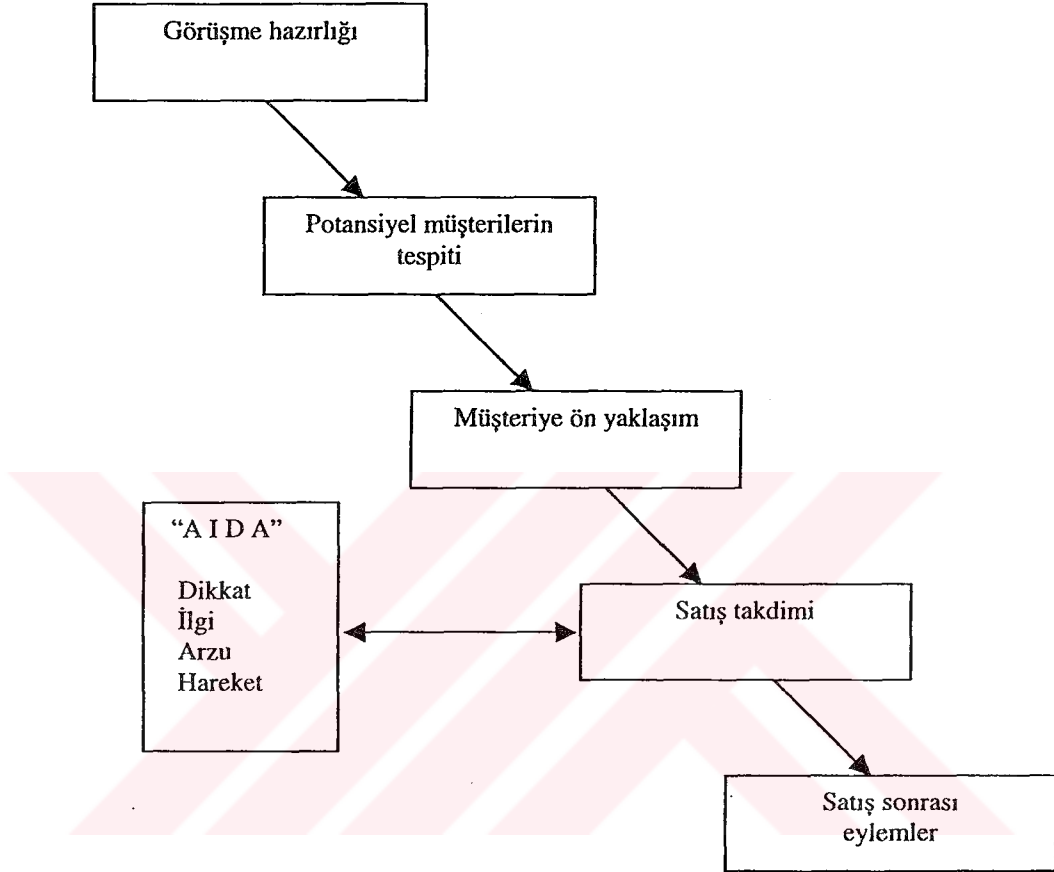
bc) Müşteriye Ön Yaklaşım: Potansiyel müşteriye ziyaret etmeden önce gidilecek kişi ya da işletmeler hakkında gerekli bilgilerin elde edilmesi gerekir. Hangi çeşit ve özellikteki mamulleri istedikleri, hali hazırda ellerinde olan malların kalite özelliklerini, markalarını ve bu mallara karşı tutumlarını, müşterinin alışkanlıklarını, neleri sevip sevmediğini tespit etme, kısacası, görüşme aşamasında yararlanılacak gerekli verilerin toplandığı aşamadır.

bd) Satış Takdimi: Bundan önceki aşamalardaki çabalar, bir satış önerisi niteliğindeki satış takdiminin başarılı olmasına; soru ve itirazların cevaplanarak satışın neticelenmesi amacına yöneliktir. Bu aşama ise, müşterinin dikkatinin çekilmesi ile başlayıp; dikkatin ilgiye; ilginin satın alma arzusu ve isteğine ve sonuç olarak bu isteğin satın alma faaliyetine dönüştürülmesi ile son bulur. Şekil 2’de satış sürecinin aşamaları ile satış görüşmesindeki alt aşamalar şematik olarak görülmektedir.

Başarılı bir satış görüşmesi için, temel kabul edilen söz konusu alt aşamalar, “AIDA” modeli dâhilinde şöyle açıklanabilir: (Mucuk 2001:206)

- **Dikkat Çekmek:** Müşterinin dikkatini çekerek takdime başlamak için farklı yöntemler mevcuttur. Satış elemanının işletmesi, kendisi ve sattığı mal hakkında bilgi vermesi şeklinde yapılan doğrudan takdim genellikle etkili olmaz. Bunun yerine, müşteri ile ortak bir tanıdık olan satış elemanının daha önceki bir müşterisinin referans olarak gösterilmesi şeklinde dolaylı bir takdim müşterinin dikkatinin çekilmesinde daha etkili bir yöntemdir.

ŞEKİL 2. Satış Sürecinin Aşamaları



Kaynak: İsmet Mucuk, *Pazarlama İlkeleri*, İstanbul: Türkmen kitabevi, 2001, s.205.

• **İlgi Uyandırmak:** Dikkati çekilen müşterinin mamule ilgi göstermesi sağlanır. Mamulün demosu yapılabilir, müşteriye mamulün faydaları açıklanabilir. Genel olarak klasik satış konuşması yapılır, ancak farklı şartların getirdiği değişiklikler göz ardı edilmemelidir.

• **İstek Uyandırmak:** Müşteride ilgi uyandırılması ile birlikte, bunun satın alma arzusuna dönüştürülmesi gerekir. Satışçı, müşterinin özel ihtiyaçlarını tespit ederek, mamulün satın alınması durumunda işletme veya tüketicinin beklentilerini nasıl karşılayacağını açıklamaya çalışır.

- **Hareket Sağlamak:** Satış elemanı, müşterinin satın alma isteğini, satın alma eylemine dönüştürerek, gelen soruları ve itirazları da satışa yönlendirecek şekilde cevaplayarak satış görüşmesini bitirmelidir. Müşterinin hangi renk mamulü veya hangi çeşidini tercih ettiği, teslimatı ne zaman istediği gibi sorularla satış görüşmesi sonuçlandırılmaya çalışılır.

be) Satış Sonrası Eylemler: Günümüzde çağdaş pazarlama anlayışını benimseyen işletmeler için başarılı bir satış, mamulün müşteriye bir kez satılması ile bitmez. Satış faaliyeti, son aşama olarak, satış sonrası bazı yükümlülüklerin yerine getirilmesiyle müşterinin tatmin duygusunu devam ettirir. Böylelikle, işletme ve satışçı için olumlu duygular uyandırılan müşteri, gelecekteki alımları içinde tekrar satıcıya dönecektir. Örneğin, satılan mamulün nakli, kurulması, kullanım bilgisinin verilmesi, servis ve yedek parçası vb. gibi.

C. SATIŞ GÜCÜ YÖNETİCİSİ KAVRAMI VE GÖREVLERİ

Satış gücü, bir işletmenin güçlülüğü ve kârlılığı üzerinde etkili olan unsurların belki de en önemlisidir. Çünkü müşteri için satış elemanı işletmenin temsilcisidir. Müşteriye önerilen malı satışçıya bakarak değerlendirmesi beklenir. Satış elemanı genellikle, işletme hakkında iyi kanaatler uyandırması veya satış yapması için çalıştırılır. İşte bu amaçların etkili bir şekilde yapılabilmesi için satış elemanlarının verimli bir biçimde yönetilmesi gerekir. Satış gücünün ve satışçıların yönetiminden satış gücü yöneticisi sorumludur. Satış gücü yöneticisi farklı roller ve isimler alabilir. Ama etkin bir satış gücünü yönetme ve yönlendirme daima güçlü ve kararlı bir kişilik, liderlik ve yönetim yeteneği gerektirir. İşletmelerde belli başlı üç çeşit satış gücü yöneticisinden bahsedilebilir: (Stanton ve diğerleri 1995:21)

1. Alt Basamak Satış Gücü Yöneticileri:

Satış gücü yönetim pozisyonuna giriş basamağı, özellikle, büyük bir satış gücüne sahip firmalarda, satış müfettişleridir. Bu satış yöneticileri, sınırlı bir satış bölgesindeki az sayıdaki satış elemanlarının denetimini, danışmanlığını ve eğitimini

üstlenirler. Alt basamak olan satış müfettişliğinden sonra, satış gücü yönetiminde bir üst basamak, bölge satış yöneticiliği pozisyonudur. Bu kişiler, satış müfettişlerinin faaliyetlerini yönlendirirler ve satış bölgelerindeki bazı satış planlama ve değerlendirme faaliyetlerine katılırlar. Satış müfettişlerine sahip olmayan firmalarda bölge satış gücü yöneticileri, alt yönetim basamağının başlangıcıdır.

2. Orta Basamak Satış Yöneticileri:

Bu pozisyondaki satış gücü yöneticileri, genellikle şube satış yöneticileri olarak adlandırılır. Bu yöneticiler, birkaç satış bölgesini yönetmekten sorumludurlar. Bu satış yöneticileri bölgelerindeki ürün envanterini ve fiziksel dağıtım faaliyetlerini idare ederler.

3. Üst Basamak Satış Yöneticileri:

Satış gücü yönetimindeki en üst yönetim basamağı, çoğu kez satış müdür yardımcıları olarak isimlendirilir. Bu yöneticiler, işletmedeki uzun vadeli satış stratejileri ve stratejik satış planlama faaliyetlerinden sorumludurlar. Aynı zamanda, firmada finansman, üretim ve firmanın başlıca diğer fonksiyonel departmanlarındaki üst yöneticilerle satış departmanının irtibatını sağlar.

Satış müdür yardımcılarının basamaksal sırada bir üstünde genel satış yöneticileri bulunur. Bu yöneticiler bazen ulusal satış yöneticileri olarak da adlandırılır. Genel satış yöneticileri, birkaç şirketin satış gücünün başıdır. İşletmelerde, üst satış planlama stratejileri ve pazarlama yönetimi arasındaki irtibatı sağlar ve işletmelerdeki taktik planlarının bölgesel satış gücü tarafından uygulanmasını da kontrol ederler.

Satış gücü yöneticisinin çeşitlerini açıkladıktan sonra, şimdi bir işletmede genel olarak satış yöneticisinin görev alanı olarak kabul edilen bazı temel sorumluluklarını açıklamakta yarar vardır. Bu sorumlulukları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür: (Butler ve Reese 1991:37-47)

a) Satış Programları Geliştirmek: Satış gücü yöneticisi, kendi bölümünün uzun ve kısa vadeli hedeflerini tespit etme yetkisine sahip olmalıdır. Bunun için diğer bölüm yöneticileriyle ve pazarlama bölüm yöneticisiyle işbirliği yapar.

İşletmenin, rakip firmalardan gelen rekabetle karşılaştığında durumunu iyileştirmek, pazarlama giderlerini düşürmek ve satış hedeflerine ulaşmak için gerekli satış programlarını detaylı bir şekilde hazırlamak, satış gücü yöneticisinin görevleri kapsamındadır.

b) Organizasyon: Satış gücü yöneticisi, kendi kontrolü altında çalışan satış elemanlarının faaliyetlerini düzenlemek, kolaylaştırmak ve denetlemek gayesiyle içinde bulunulan şartlara ve imkânlarla uygun organizasyonlar yapmalıdır.

c) İşletme İçi ve Dışı İlişkiler ve Haberleşme: Satış gücü yöneticisinin bir diğer görevi de, işletmenin pazarlama planlarında önemli değişiklikleri zorunlu hale getirecek satışlarla ilgili gelişmelerden pazarlama yönetimini bilgilendirmektir. Bunun dışında, önemli müşteri ilişkilerini, firmanın uzun dönemdeki çıkarları için şahsen gerçekleştirmesi de gerekebilir.

Satış gücünün işletme içinde ve dışında temsil edilme faaliyeti de satış gücü yöneticisinin görev kapsamı içerisindedir. Ayrıca, satışçılardan elde edilen bilgilerin üst yönetime iletilmesi için iyi bir iletişim ağının kurulması da satış gücü yöneticisinin görevleri arasındadır.

d) Satış Gücü Yönetimi: Bu grup içerisine giren faaliyetler daha çok satış gücü yöneticisine mahsus işler olarak kabul edilir. İşletmenin pazarlama politikasına uygun ve yetenekli satışçıların bulunması ve seçilmesi, az bir zamanda başarı gösterecek düzeye çıkarılmaları ve organizasyon yapısı içinde satış gücü yöneticiliğine kadar yükselebilmeleri için eğitilmeleri, çeşitli şekillerde motive edilmeleri gerekecektir. Bu görevleri yanında, satış gücü yöneticisi, gereksiz para ve zaman kaybını engellemek, verimliliği artırmak için satışçıları denetleyip kontrol etmek durumundadır.

e) Kontrol: Bir satış gücü yöneticisinin, satışların düzenli olarak yapılabilmesi için üretim ve stokların sık sık gözetimi, satış ve harcama bütçelerinin kontrolü, gerekli düzeltmelerin yapılması kendisinin ve emri altındaki satış elemanlarının zaman planlamasını kontrol etmesi gerekecektir. Bu amaçla uygulanacak kontrol sistemi ve araçlarını da hazırlayacaktır.

Quick ise (1992:237), satış gücü yöneticisinin fonksiyonlarının ayrıntısına inmiş, tek tek hangi görevleri gerçekleştireceği, yani onun görev tanımının ne olduğunu daha detaylı bir şekilde açıklamıştır.

a) Satış Gücü Bölümünü Yönetmek.

- Gerçekleştirilen satışların nitelik ve niceliğini yükseltmek amacıyla, karşılaşılan problemleri çözmek, yeni fikirler geliştirmek, teşvik etmek, yanlışları düzeltmek gayesiyle satış toplantıları düzenlemek,
- İşletmenin diğer bölümleriyle ilişkilerde satış gücünü temsil etmek,
- Satış elemanlarını işe almak, uygunluk ve yeteneklerini test etmek ve denetlemek,
- Satış elemanlarını eğitime tabi tutmak,
- Gerekli durumlarda satışçılarla beraber müşteri ziyaretleri yapmak,
- Satış elemanlarının satış politikalarına uyup uymadığını denetlemek,
- Gelecek yıl satışlarını tahmin etmek; satışçıların kotalarını tespit etmek,
- Satış elemanları arasında işbirliğini sağlayarak, işletme için yeni ve kârlı pazarlar bulmak,
- Satış, reklâm ve tutundurma bütçelerini hazırlamak veya hazırlanmasına destek vermek.

b) Pazarlama Bölümüne Destek olmak.

- Yeni fikirlerin ve satışa yardımcı olacak araç ve gereçlerin satış elemanlarına ulaştırılmasının sağlamak,
- Reklâm, satış geliştirme ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin planlanmasına ve denetlenmesine yardımcı olmak,

- Satış ve reklâm kampanyalarında fikir vererek destek olmak,

c) Diğer Görevler

- Satış elemanlarının herhangi bir engelden dolayı yapamadıkları görüşmeleri ve ziyaretleri yapmak,
- Satış elemanlarının bulundukları yerleri bilmek,
- Bölüm harcamalarını takip etmek,
- Satış elemanları ile diğer çalışanlar arasındaki diyalogun gelişmesine çalışmak.

D. SATIŞ GÜCÜ YÖNETİM FONKSİYONLARI

Daha önceki bölümde açıklanan satış gücü yöneticisinin bütün görevlerini içine alan, satış gücü yönetim fonksiyonları aşağıdaki şekilde gruplandırılabilir: (Clegg ve Dunkerley 1980:199)

1. Planlama: Satış gücü yöneticisinin işletme yapısı içerisindeki yerini açıkça belirlemek ve zamanın en iyi şekilde kullanılmasını sağlamak açısından planlama temel fonksiyonlardan biridir.

Planlama, geleceğe yönelik bir işlev olduğu için, burada ileriye yönelik bir takım tahminler ve kararlar söz konusu olmaktadır. Planlama işlevi, satış gücü amaçlarının belirlenmesini, satış tahminlerinin yapılmasını, satış gücü bütçesinin belirlenmesini, gerekli satış elemanı sayısının saptanmasını, satış bölgelerinin ve bölge potansiyellerinin belirlenmesini, satış kotalarının saptanmasını, satış elemanlarının bölgelere atanması ve performanslarının kontrolü gibi etkinlikleri içermektedir.

Planlama fonksiyonun gerçekleştirilmesinde araştırma yapılması zorunludur. Bu yüzden, kendisinden fayda sağlanacağı düşünülen herkesin görüşüne başvurulmalıdır.

2. Tahmin Etme: Planlamadan bir önceki basamaktır. Tahmin etmenin yapılabilmesi için gerekli bilgilerin toplanması, analiz edilmesi ve yorumlanması gerekir. Bilgi toplamada, bu konuda uzman kişi ya da özel danışmanlık kurumlarından, işletmenin geçmiş kayıtlarından ve mesleki yayınlardan yararlanılabilir. Ayrıca, satış gücü vasıtasıyla devamlı olarak toplanan bilgilerin tahmin etme fonksiyonunu kolaylaştıracağı şüphesizdir.

3. Satış ve Kâr Hedeflerinin Belirlenmesi: İşletmelerde satış hedeflerinin belirlenmesinde, satış elemanlarının kendi satış hedeflerini öğrenmesi iyi bir başlangıç olabilir. Satış elemanları için belirlenecek hedeflerde, aynı zamanda ürün grupları veya çeşitlerinin dikkate alınması gerekir.

Satış elemanlarının iş yükleri de hedefleri etkileyebilecektir. Fiili satış veya satış çabaları yanında, seyahat için harcanan zaman, toplantılara katılma, rapor hazırlama satışa yönelik olmayan faaliyetlere ayrılacak sürenin de hesap edilmesi gerekecektir. Müşterilerin sayısı, her müşteriye yapılacak ziyaret sıklığı, kârlılıkları v.s. de üzerinde durulması gereken unsurlardır. Satış bölgeleri arasındaki değişiklikler de satış ve kâr hedeflerinin belirlenmesinde dikkate alınacaktır. Böyle durumlarda, farklı bölgeler için farklı hedefler belirlenecektir.

4. Satış Elemanlarının Organizasyonu: Satış hedefleri belirlendikten sonra, gerektiği kadar satış elemanına sahip olunup olunmadığına bakılır. Diğer bir ifadeyle, satış gücü yöneticisi satış elemanlarının sayısını ve niteliklerini tespit etmelidir. Eğer lüzumlu ise yeni satışçılar işe alınmalı ve eğitime tabi tutulmalıdır. Bunun yanında örgüt içindeki ilişkilerde düzenlenir. Satış elemanlarının iş tanımları ve görevleri belirlenir.

5. Bütçe Hazırlama: Tespit edilen satış seviyelerine varmak için satış gücü harcamaları yapılmaktadır. İşletmenin genel bütçesinden satış gücüne gerektiği kadar harcama izni almak ve bu izni satış elemanlarına dürüst ve etkili bir biçimde paylaşmak, satış gücü yöneticisinin en önemli görevlerindendir. Çünkü satış gücü yöneticisinin başarılı olup olmadığını gösteren en önemli ölçütlerden biri de, satış bütçesinin gerçekleşme oranıdır.

Satış bütçesine dâhil edilecek harcama kalemleri; işletmenin hedeflerine, mamullerine, bütçeleme sistemine, kontrol şekline ve derecesiyle orantılı olarak, birkaç gruptan çok sayıda kaleme kadar değişebilir. Bunların tespit edilmesinde ve her kaleme verilecek miktardan satış gücü yöneticisi sorumludur.

6. Satış Elemanlarının Eğitilmesi: Satışçılardan ve satış gücünden sorumlu olan satış gücü yöneticisi, satışçıların belirlenen hedeflere ve işletme politikalarına uygun çalışmalarını sağlamak amacıyla satışçıların iyi eğitilmesi için gerekli çalışmaları yapmalıdır.

Satış elemanlarının eğitimi, özel, toplu programlar dâhilinde gerçekleştirilebileceği gibi, bireysel olarak da yapılabilir. Satış gücü yöneticisi aynı zamanda bir eğitimci olduğundan, satışçılarla her görüştüğünde onlara yeni bilgiler aktarması gerekliliğini de unutmamalıdır.

7. Satış Elemanlarının Denetimi ve Kontrolü: Pazarlama planındaki hedeflere göre satış gücü planının uygun olarak yürütülüp yürütülmediği, satış hedeflerine ulaşılmasında hangi ek çalışmalara gerek olduğunun belirlenmesi, satışçıların performanslarının ölçülmesi ile ilgili çalışmaları içerir.

Satış gücü yöneticisi kavramı ve görevlerinin açıklanmasının ardından, satış gücü yönetim fonksiyonları konusunda; satış gücünün örgütlenmesi, satış gücü örgüt yapısı, satış gücü örgütlenme şekilleri, satış gücünü yönetme, satış elemanlarının tedariki ve seçimi süreci, satış elemanlarının eğitimi, satış elemanlarının ücretlendirilmesi, satış elemanlarının motivasyonu açıklanacaktır.

1. Satış Gücünün Örgütlenmesi

a) Satış Gücü Örgüt Yapısı

İşletmelerde satış gücü örgütü, satış ve satış yönetimi pozisyonlarının ve pozisyonlar arasındaki ilişkilerin yapılanmasını kapsar. Satış gücünün etkinliği, iyi bir örgütlenme ile artırılabilir. Örgüt, işletmenin hedef ve amaçlarına ulaşmada önemli bir araçtır ve işletmenin yapılanmasına göre değişiklikler gösterir. Çünkü her

işletmenin birbirinden farklı çevresi, müşterileri ve amaçları vardır. Bundan dolayı örgüt planlanırken işletme yapısına, özelliklerine ve büyüklüğüne vb. uyum göstermesine dikkat edilmelidir. Satış gücü örgüt yapısı, işletmenin kişiliğine bağlı olarak birçok işletme dışı ve işletme içi faktörden etkilenir. Bu faktörlerin başlıcaları şu şekilde sınıflandırabilir: (Clegg ve Dunkerley 1980:203)

aa) Dış Faktörler:

- İşletme pazarının yapısı, durumu ve büyüklüğü,
- Rakip işletmelerle ilişkiler,
- Sanayinin bölgelere dağılımı,
- Ulusal ve bölge bazında sendikaların yapısıdır.

ab) İç Faktörler:

- Satış elemanlarına yapılan ücret ve prim ödemeleri sistemi,
- Uygulanan üretim sisteminin özellikleri,
- Satış elemanlarının cinsiyeti, yaşı, sayısı, eğitimi vb.,
- Çalışma ortamının sosyal yapısı,
- Satış gücü yöneticileri ile satışçılar arasındaki ilişkinin karmaşıklığı ve ölçüsü,

Buna göre işletmenin, gerek dış çevresine, gerekse iç yapısına uyan bir organizasyon şeklinin oluşturulması ve bir örgüt yapısının kurulması gerekmektedir. İşte bu genelde çok farklı örgüt yapısı şekillerine göre, işletmenin satış gücü örgüt yapısı da farklı şekillerde olacaktır. Uygulamada görülen farklı örgüt yapılarından hangisi seçilirse seçilsin, işletme için önemli olan, etkin ve maliyeti düşüren modelin seçilmesidir. (Campanelli 1994:87)

a) Satış Gücü Örgütlenme Şekilleri

Satış gücünün etkinliği; büyük ölçüde ne şekilde örgütlendiğine bağlıdır. Örgüt, işletmenin amaçlarına ulaşmasında bir araç olmakla birlikte, her işletmeye göre farklılıklar gösterir. Çünkü her işletme farklı bir çevreye, müşterilere ve

amaçlara sahiptir. Bu nedenle, satış gücü örgütü tasarlanırken öncelikle işletme yapısına, özelliklerine ve büyüklüğüne vb. uyum göstermelidir. İşletmeler belirli bir satış gücü büyüklüğüne ulaştıktan sonra, aşağıda ayrıntılı olarak açıklanacak olan dört farklı örgütlenme şeklinden birini tercih ederler.

ba) Bölge Temeline Göre Örgütlenme

Günümüzde işletmeler, satışlarına ve pazar potansiyellerine göre genellikle bölge temeline göre örgütlenmeyi tercih ederler. Az ya da çok bütün örgüt yapıları müşterilerin bölgesel dağılımından, pazar büyüklüğünden veya nüfusun yapısından etkilenir. Burada önemli olan husus, örgüt yapısının müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayacak bir yapıda olmasıdır. Bu tipteki bir örgütlenme, tüketim mallarını pazarlayan bir işletme için uygundur. Sanayi mallarının pazarlanmasında sadece bölge temeline göre örgütlenme pek uygulanan bir durum değildir. Genel olarak, bölge temeline göre bir işletmenin örgütlenmesi durumunda örgüt yapısının alt basamaklarının ürünlere ya da müşterilere göre yapılandırması mümkündür. (McCready 1982:113).

İşletme pazarındaki müşterilerin dağılımı, coğrafik bölgelere göre farklılıklar gösteriyorsa, her bölgenin farklı sorunları varsa, ya da bazı ürünlerin talepleri bölgeden bölgeye değişiklik gösteriyorsa, satış gücünün bölge temeline göre örgütlenmesi uygun olabilir. Böylece satış bölgelerindeki problemler hızlı ve etkili bir şekilde çözülebilir. Merkezin karar almasını beklemeye gerek yoktur. Bölge temeline göre örgüt yapısında, satış elemanları ile satış yöneticileri arasındaki iletişim olumlu yönde gelişir. Bu olumlu gelişme aynı zamanda müşteri hizmetlerini de geliştirir. Ayrıca, satış bölgelerindeki rakip işletmelerin taktikleri de önceden tahmin edilebilir.

Satış gücünün bölge temeline göre örgütlenmesinin sağladığı birçok yararlar vardır; satış elemanlarının ulaşım maliyetlerini ve zaman kaybını azaltır. Her satış elemanının sorumlu olduğu bölge bellidir. Ayrıca, yöneticiler açısından satış elemanlarını kontrol etmek kolay olur.

Şekil 3’den de anlaşıldığı üzere, işletmenin satış bölgeleri örnek olarak “A” ve “B” bölgelerine ayrılmıştır. Bu bölgelerin başında satış yöneticisine bağlı bölge satış müdürleri bulunmaktadır. Her bölgedeki satışlar, bölge satış müdürüne bağlı ve onlara karşı sorumlu bölge satış şeflerinin kontrolündeki satış elemanları tarafından gerçekleştirilmektedir.

Ancak, bu örgüt yapısı, birçok bölgede büro açmayı gerektirdiği için, yönetim maliyetini artırır. Ayrıca, genel satış yöneticisinin bölgeler arasındaki koordinasyonu sağlaması zorlaşabilir. Satış yöneticisi için diğer önemli bir zorlukta iş bölgelerinin belirlenmesi problemidir. Satışçıların satış bölgeleri, satışçının gerçekleştireceği görevler dikkate alınarak, gerçekleştirilebilir bir piyasa hacmine göre tespit edilmelidir. Bu piyasa hacmi içindeki müşteri potansiyeli göz önüne alınmalıdır. Satışçı, müşterilerine gerektiği kadar zaman ayırabilmelidir. Seyahat giderleri dikkate alınmalıdır. İyi satışçılar iyi bölgelere verilmelidir. (Still ve diğerleri 2000:200)

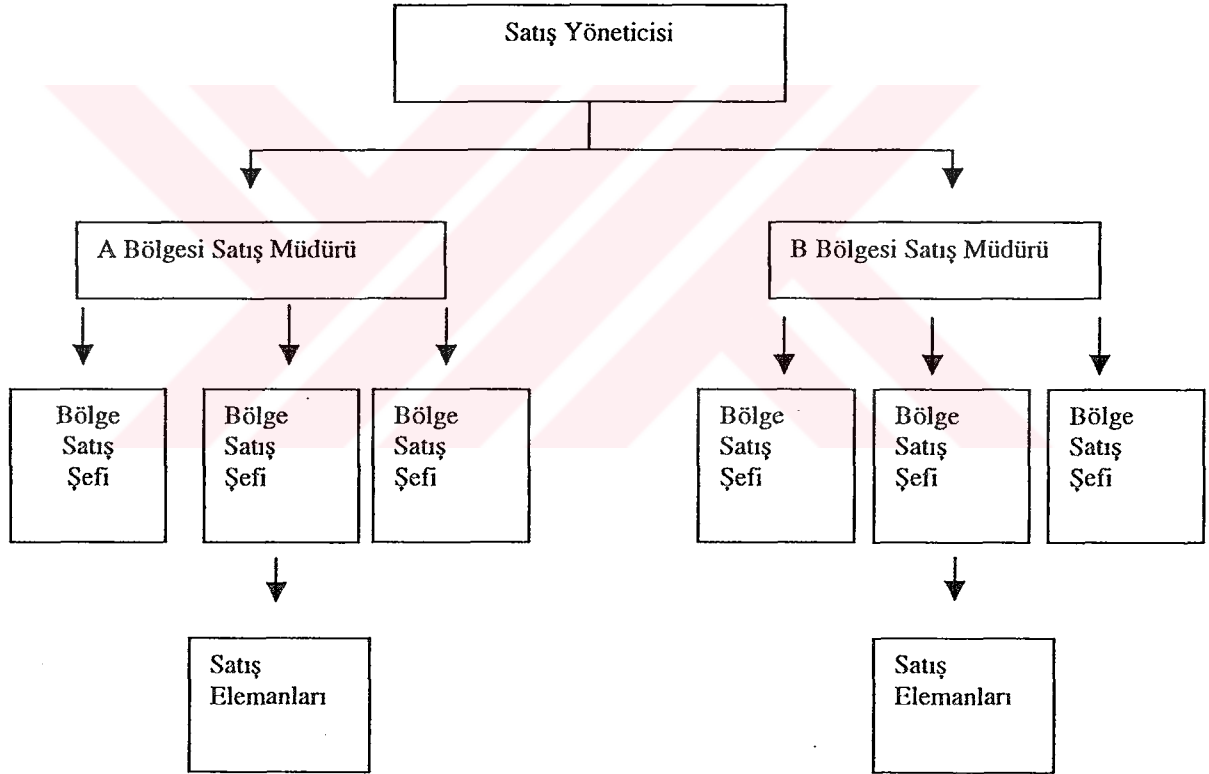
Satış bölgesi, büyük veya küçük bir coğrafik bölge olarak tespit edilebilir. Gelişmiş ülkelerde az sayıda satışçı için büyük bir satış bölgesinin belirlenmesi, bu ülkeler için ulaşım ve iletişim imkânlarının gelişmiş olması sebebiyle, satış bölgeleri alan olarak büyük olsa bile, küçülmektedir.

Satış bölgeleri tespit edilirken satış yöneticisi, bölge ve satış ilişkilerinde şu hususları dikkate almalıdır: (Everett 1991:45)

- Bir satış bölgesindeki müşterilerin ve potansiyel müşterilerin çoğalması, o bölgeden beklenen satışları artırır.
- Bu müşterilerin ve potansiyel müşterilerin taleplerinin artması, beklenen satışları artırır.
- Daha büyük bir satış bölgesi, daha çok seyahat zamanı getirecektir. Bundan dolayı, seyahat süresinin artması, satışta geçirilecek süreyi azaltır. Diğer bir ifadeyle, bölge büyüdükçe satışların azalacağı tahmin edilir.
- Çalışılan satış bölgesinde rekabet arttıkça, satışların düşmesi beklenir.

Satış gücünün bölge temeline göre örgütlenmesi, genellikle homojen müşteri grubuna sahip, birbirine yakın mal ve hizmetler üreten ve pazarlayan işletmelerde yaygın olarak kullanılmaktadır. Bir satış elemanının çok değişik özellikler gösteren müşterilerle ilişki kurması durumunda, bu tür örgütlenme başarılı sonuç vermeyecektir. Bu durum, satış gücünün müşteri temeline göre örgütlenmesini gerekli kılmaktadır.

ŞEKİL 3: Satış Gücünün Bölge Temeline Göre Örgütlenmesi



Kaynak: Gilbert A.Churchill, Jr., Neil M. Ford, Orville C. Walker, Jr., *Sales Force Management*, Richard D. Irwin, Inc., 1990, s.133.

bb) Müşteri Temeline Göre Örgütlenme

Satış gücünün müşteri temeline göre örgütlenmesi işletmelerde son zamanlarda gittikçe artan bir biçimde uygulama bulmaktadır. Satışçıların her biri belirli bir müşteri grubuna göre uzmanlaştığında müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayabilirler. Bunun yanında, satışçılar birbirinden farklı pazarlar için farklı satış politikaları uygulayacak şekilde eğitilebilirler. Satışçı, müşteriler üzerinde uzmanlaştığı zaman müşterilerin yaptığı işle ve ihtiyaçları ile ilgili özel isteklerini daha iyi kavraması sebebiyle, yeni mamullerle ilgili farklı görüşler ortaya koyabilir. Ayrıca, hızla değişen ve rekabetin fazla olduğu pazarlarda bu örgüt yapısı oldukça faydalıdır.

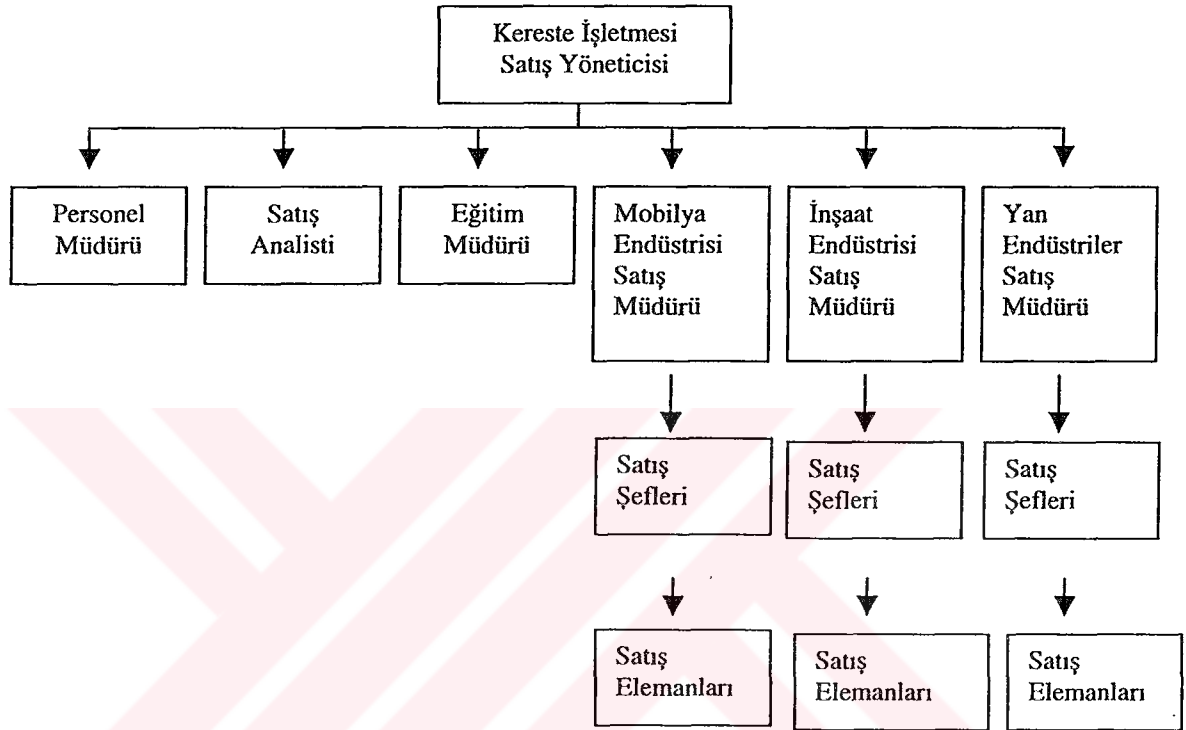
Sınırlayıcı yönleri ise, aynı satış bölgesi içindeki farklı satış bölgeleri için farklı satışçılar görevlendirildiğinden, satış ve yönetsel giderlerde artışa yol açmasıdır. Bunun yanında, müşteri firmanın farklı alt şirketleri ya da farklı endüstriler için faaliyet gösteren farklı bölümleri varsa, bu iki ya da daha fazla satışçının aynı firmaya gitmesi gibi çeşitli karışıklıklara neden olabilir. Ancak, bütün bu sınırlayıcı yönlerine rağmen, işletme büyük oranda değişik müşteri gruplarına hitap etmek durumundaysa ve bundan dolayı, farklı satış politikalarının uygulanması gerekiyorsa, müşteri temeline göre örgüt yapısı bu işletme için uygun olabilir. (Churchill ve diğerleri 2000:107)

Aşağıda, müşteri temeline göre örgütlenme şekillerine ilişkin değişik örgüt yapıları verilmiştir.

Müşteri temeline göre satış gücünün örgütlenmesinde, müşterileri genellikle aşağıda belirtilen kriterlere göre gruplandırmak mümkündür. (Kotler 1976:384; Stanton ve Buskirk 1995:70)

- **Endüstri Kolu:** Örneğin, bir kereste işletmesi, mobilya sanayine, inşaat sanayine satış yapabilmek için değişik nitelikte satış elemanları çalıştırmaktadır.
- **Büyüklüğü:** Örneğin, bir üretici işletme talebi büyük olan müşterilerine ayrı, talebi küçük olan müşterilerine ayrı satış elemanları ile hizmet vermektedir.

ŞEKİL 4: Satış Gücünün Müşteri Temeline Göre Örgütlenmesi
(Endüstri Kolu Esasına Göre)



Kaynak: Richard R. Still, Edward W. Cundiff, Norman A.P. Govoni, *Sales Management*, Prentice Hall, Englewood, 1988, s.203.

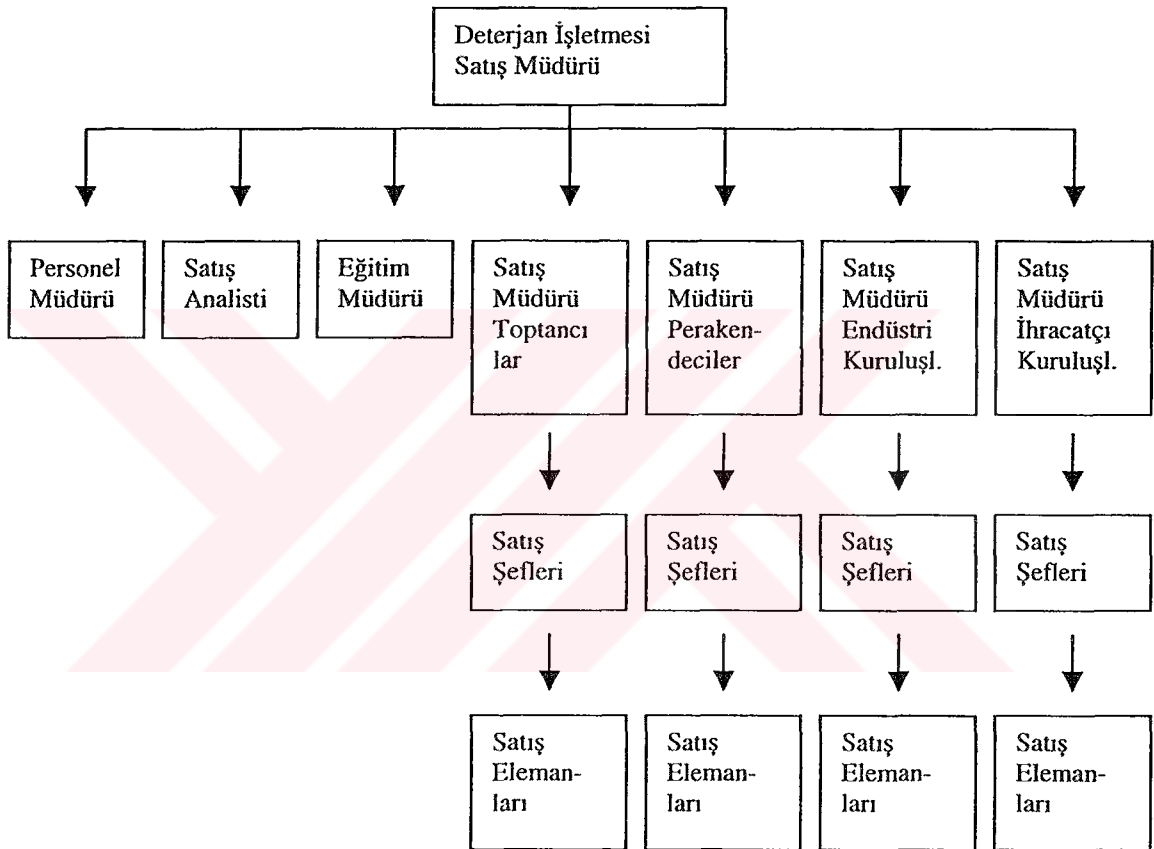
• **Dağıtım Kanalı:** Örneğin, bir deterjan üreticisi işletme, mamullerini toptancılara, perakendecilere ve endüstri kuruluşlarına satabilmek için farklı satış elemanları çalıştırmaktadır.

Şekil 4' de müşteri temeline göre satış gücü örgütlenmesi, endüstri kolu esas alınarak yapılmıştır. Örneğin, kereste üreten bir işletme satışlarını mobilya, inşaat ve diğer yan endüstri kollarına yapmaktadır. Satış gücü örgütünde bütün endüstri dallarına yapılan satışlardan sorumlu satış müdürleri ve bunlara bağlı bölge temeline dayalı satış şefleri ve satış elemanları bulunmaktadır.

Şekil 5'de ise, dağıtım kanalı temel alınarak müşteri temeline göre satış gücü örgütlenmesi görülmektedir. Örneğin, bir deterjan üreticisi işletme mamullerini,

dağıtım kanallarını esas alarak yetkili satış müdürleri ile toptancılara, perakendecilere, çeşitli endüstri kuruluşlarına ve ihracatçılara satmaktadır.

ŞEKİL 5: Satış Gücünün Müşteri Temeline Göre Örgütlenmesi (Dağıtım Kanalı Esasına Göre)



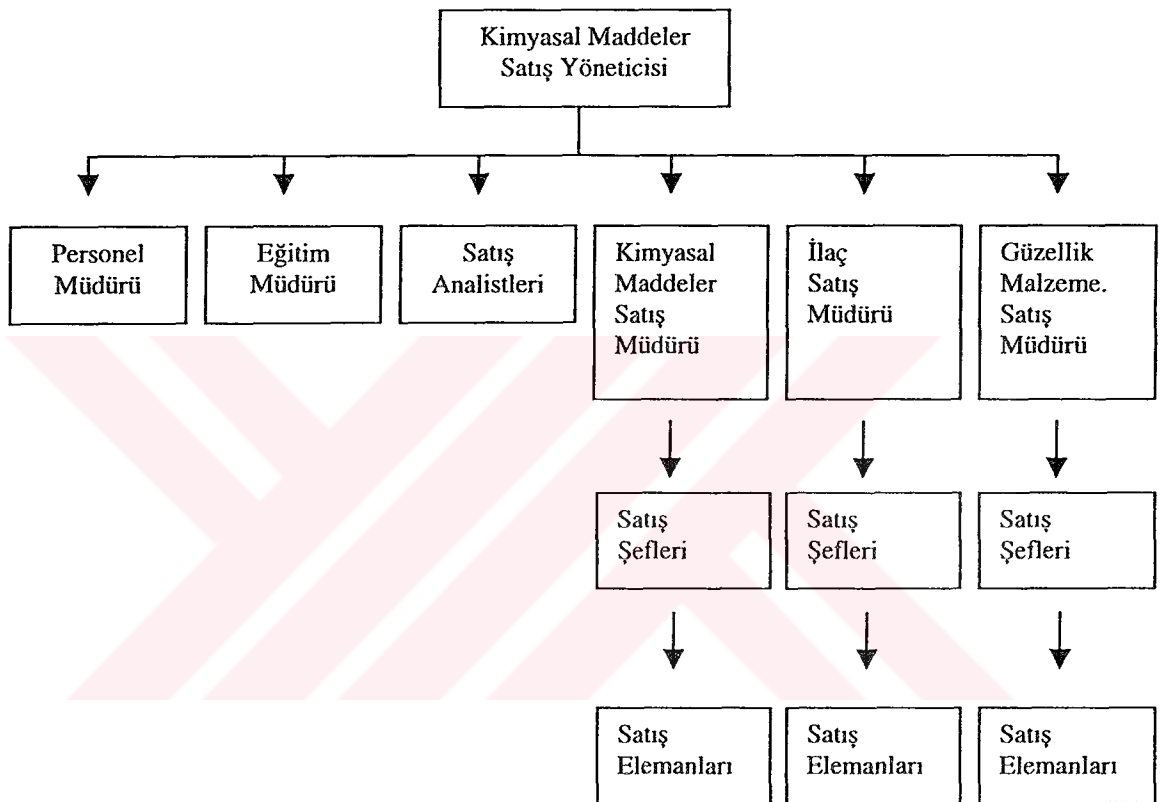
Kaynak: Richard R. Still, Edward W. Cundiff, Norman A.P. Govoni, **Sales Management**, Prentice Hall, Englewood, 1988, s.203.

bc) Mamul Temeline Göre Örgütlenme

Bir işletmenin mamulleri çok fazla çeşitlilik veya karmaşık bir yapı gösterdiğinde, satış elemanlarının mamulleri daha iyi tanımaları amacıyla mamul ya da mamul hattına göre örgütlenir. Aşağıda Şekil 6'da satış gücünün mamul temeline göre örgütlenmesi gösterilmiştir. Söz konusu işletmenin ürettiği, kimyasal maddeler, ilaç ve güzellik malzemeleri grubu mamuller üç satış müdürlüğü altında toplanmış ve

onların altında bulunan satış şeflerine bağlı satış elemanlarınca pazara sunulmaktadır.
(West 1987:177)

ŞEKİL 6. Satış Gücünün Mamul Temeline Göre Örgütlenmesi



Kaynak: Gilbert A.Churchill, Jr., Neil M. Ford, Orville C. Walker, Jr., Mark W. Johnston, John F. Tanner, Jr., **Sales Force Mangement**, Irwin McGraw-Hill, 2000, s.67.

Satış gücünün mamul temeline göre örgütlenmesi, özellikle şu durumlarda kullanılır: (Stanton ve diğerleri 1995:67)

(1) Teknik açıdan karmaşık bir yapı gösteren endüstriyel mamullerin satışlarında kullanılır. Çünkü bu tür mamullerin tanıtımı ve satışı her mamul için ayrı bir satış elemanı gerektirmektedir.

(2) İşletmenin büyük satış hacmine ve çok sayıda mamul çeşitine sahip olması durumunda kullanılır. Örneğin, dayanıksız tüketim mamullerinde olduğu gibi, bu tür

mamuller gruplara ayrılarak her bir grup ayrı ayrı satış elemanları aracılığıyla satılmaktadır.

(3) İleri düzeyde mamul çeşitlendirmesine gitmiş işletmelerde de kullanılır. Mamuller birbirinden ilişkisiz mamul dizinlerinde toplanmakta ve bu yüzden, farklı satış elemanları aracılığıyla satılmaktadır.

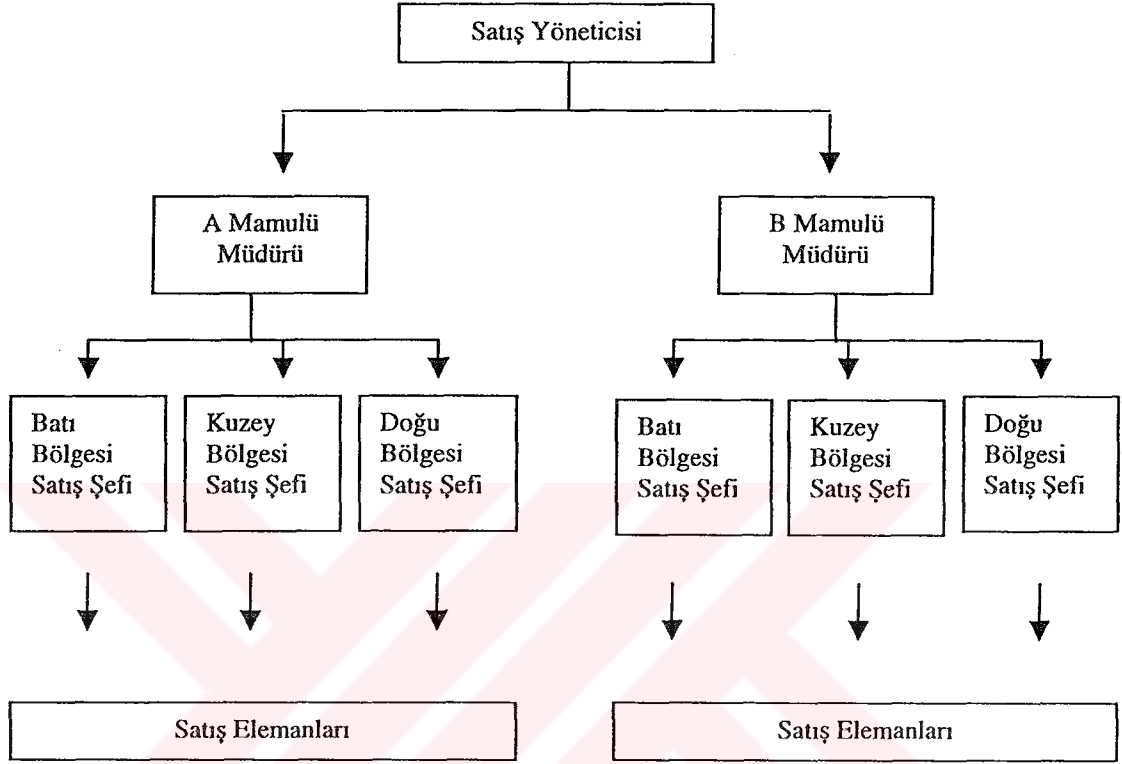
Ancak, işletmenin çok çeşitli mamullere sahip olması, satış gücünü mamullere göre gruplara ayırmak, uzmanlaştırmak için daima geçerli bir neden değildir. Örneğin, işletmenin farklı mamul gruplarında, mamul hatlarında müşterilerin çoğu aynı kişi veya işletmelerse bazı sakıncalar ortaya çıkacaktır. Böyle bir durumda, işletmenin birçok satışçısı aynı müşterileri defalarca ziyaret edecek, aynı zamanı harcayacaktır. Böylece, bir noktadan sonra, yapılan gereksiz harcamalar ve diğer kayıplar, satış gücünü mamule göre örgütlemenin getireceği faydaların önüne geçecektir.

bd) Karma Şekilde Örgütlenme

Tek yönlü bir örgüt yapısı, işletmenin etkinliklerini tam anlamıyla yerine getiremiyorsa, Böyle bir durumda, yukarıda belirtilen örgüt türlerinin bir ya da birkaçının karması olan bir örgüt yapısı kullanılmaktadır. Çok sayıda mamullerin çeşitli müşterilere, geniş bir coğrafi alana yayarak satan işletmelerce tercih edilen bu tip örgüt yapısı, bölge-mamul, mamul- müşteri grubu, bölge- müşteri veya bölge-mamul- müşteri grubu olarak yapılanmaktadır. (Noonan 1986:23) Şekil 7’de bu tip bir örgütlenme gösterilmektedir.

Bu karma örgütlenme, mamule ve bölgelere göre yapılmıştır. Örgüt yapısında satış yöneticisine bağlı çeşitli mamul gruplarının satış müdürleri bulunmaktadır. Satışlar, bu müdürlere bağlı üç ana bölge satış şeflerine karşı sorumlu olan satış elemanları tarafından gerçekleştirilmektedir.

ŞEKİL 7. Satış Gücünün Karma Şekilde Örgütlenmesi



Kaynak: Sahavet Gürdal, *Satış Gücü Yönetimi*, 1990, İstanbul: Yeni Asya Yayınları, s.23.

Sonuç olarak, bir satış gücünün örgütlenmesi, geniş ölçüde o işletmenin politikalarına ve hedeflerine bağlıdır. Genel olarak bir örgütsel sistem, işlerin uzmanlaşmasında beklenen yararları gerçekleştiren, etkili bir haberleşme sağlayan ve çabalarını belirli hedeflere doğru bütünleştiren bir yapıda olmalıdır. Bu nedenle, örgüt yapısı, değişen çevre koşullarına uyabilen ve yenilik yapabilen bir nitelik taşımalıdır.

2. Satış Gücünü Yönetme

Satış gücü yöneticisinin gerçekleştirmesi gereken en önemli fonksiyonlardan birisi de satış gücünü yönetme işlevidir. Satış gücünü yönetme, satış elemanlarının tedariki ve seçimi, eğitilmesi, uygun bir ücretlendirme planının uygulanması ve iş

verimliliğini yükseltmek amacıyla satış elemanlarının motive edilmeleri, işlevlerini kapsamaktadır. İzleyen alt bölümlerde konu ayrıntıları ile incelenecektir.

a) Satış Elemanlarının Tedariki ve Seçimi Süreci

Günümüzde insan kaynağı, işletmenin elindeki en değerli varlığıdır. Çünkü işletmeler giderek artan talepleri karşılamak ve işletme amaçlarına ulaşabilmek için bu varlıklara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ise, şüphesiz satış yöneticileri ve satışçıların yer aldığı satış gücüdür. Gerek yeni kurulan işletmelerde, gerekse mevcut işletmelerde boşalan kadroların doldurulması gayesiyle yeni satış elemanlarının işe alınması, tedarik ve seçme planlarına göre gerçekleştirilmelidir.

İşletmelerde satış gücüne çok yetenekli satış elemanı yerine, ortalama bir kişinin seçilmesi, şirketin piyasadaki fırsatları gerektiği gibi kullanamamasına neden olabilir. Bu yüzden, boş bir kadroya mümkün olduğu kadar çok satış elemanı adayının başvurusu sağlanmalıdır. Çünkü bir satış gücü içindeki sıradan satışçılar, çalıştıkları süre içerisinde işletmenin kârlarının azalmasına ve piyasadaki satış fırsatlarının kaçmasına neden olacaktır. Dolayısıyla satış yöneticisinin böylesine önemli bir konuda zayıf kararlar almaması gerekir. Böylece işe alma giderleriyle, en iyi düzeyde yetenekli satış elemanlarını bulma ihtimali arasındaki orantıyı iyi şekilde sağlayacak uygun değer bir tedarik ve seçim süreci uygulanmalıdır. (Trow 1990:45)

Verimli bir satış gücünün oluşturulması başarılı satış elemanlarının seçimi ile mümkündür. Bu konuda yapılan bir araştırmaya göre, satış gücündeki satışçıların yüzde 27'sinin satışların yüzde 52'sinden daha fazlasını gerçekleştirdiğini ortaya koymaktadır. Söz konusu verimlilik farkı, araştırmaya katılan işletmelerdeki satış güçlerinin yanlış satış elemanlarını çalıştırdığı ve kaynakların boşa gittiğini göstermektedir. Bu ise, araştırmaya katılan işletmelerdeki yıllık ortalama kazanç oranlarının hemen hemen yüzde 20'sini oluşturmaktadır. Bir satış elemanı işten ayrıldığında, yeni bir satış elemanını bulma, eğitme maliyeti ve bunlara ilave olarak kaçan satış fırsatlarının maliyetleri \$50000 ile \$75000 arasında olmakta ve yeni satış elemanları ile satış gücü verimliliği çoğu zaman düşmektedir. (Kaydo 1998: 47)

İyi bir tedarik ve seçim süreci uygulayabilmek için şu hususlara dikkat edilmelidir: (West 1987:27)

- Satış ve işletme amaçlarını karşılayabilecek personel ihtiyacını sayısal olarak belirlemek,
- İş için doğru kişileri seçerek iş gücü devir oranını azaltmak,
- Personel alımında karşılaşılan sorunları ve idari işlerle ilgili sorunları mümkün olduğu kadar azaltmak.

Satış elemanlarının seçiminde genellikle şu dört aşamalı süreç kullanılmaktadır: (Weeks ve Muehling 1997:145–51)

- aa) İstenilen satış elemanlarının sayısını belirleme
- ab) İstenilen satış elemanlarının tipini belirleme
- ac) Seçilecek satış elemanları için kaynakları belirleme
- ad) Başvurular içinden en uygun olanların seçimi

aa) İstenilen Satış Elemanlarının Sayısının Belirlenmesi

Bir işletme seçim sürecinde her şeyden önce kaç tane satış elemanına ihtiyaç duyduğunu tam olarak belirlemelidir. Satış elemanı sayısı, ne gereğinden çok ne de gereğinden az olmamalıdır. Satış elemanının sayısını belirlerken, eklenecek her bir satış elemanının işletmeye getireceği parasal yükü, bunun sağlayacağı ek satış hacminden elde edilecek kâr artışı karşılaştırılmalı ve fark anlamlı bir şekilde olumlu olursa satış elemanı sayısını artırmaya gidilmelidir. Bu fark yeterli değilse, satışçı sayısı sınırlı tutulmalıdır. (Stanton ve diğerleri 1995:102)

Satış elemanının sayısının belirlenmesinde yararlanılan yöntemlere çalışmanın ikinci bölümünde detaylı olarak değinilecektir.

ab) İstenilen Satış Elemanlarının Tipini Belirleme

Satış elemanı sayısının belirlenmesi yanında, bu kişilerde bulunması gereken nitelik ve nicelikleri kapsayan mükemmel bir satışçı profilinin belirlenmesi gerekir.

Ancak, hemen belirtmek gerekir ki satış elemanlarında bulunması gereken nitelikler, işletmeden işletmeye ve işin gereklerine bağlı olarak farklılıklar göstermektedir.

Satış elemanı adaylarının seçiminde aranılan özelliklerin neler olduğunu bilmek işi kolaylaştıracaktır. Bu iş için en etkili yöntem, müşterilerin satış elemanlarından beklediği özelliklerin neler olduğunu onlara sorarak öğrenmektir. Yapılan araştırmalarda, çoğu müşteri, satış elemanlarının dürüst, güvenilir, anlayışlı, nazik, dikkatli, iyi bir dinleyici, sorun çözücü, malı hakkında bilgili, faydaları vurgulayan ve yardım sever olmasını istediğini söylemektedir. Şirketler satış elemanı adaylarını seçerken bu özellikleri aramalıdır. (Kotler 2000:627)

Bir diğer yaklaşımda, şirketteki en başarılı satış elemanlarının genel özelliklerini belirlemektir. Garfield (1984:86) firmasında başarılı olan satış elemanlarını incelediğinde takip eden şu özellikleri tespit etmiştir: risk alma, zor satış problemlerini çözmede güçlü bir sağduyu, müşterilerle ilgilenme, satış faaliyetleri hakkında yöneticileri bilgilendirmedi.

Churchill ve diğerleri ise (2000:356), başarılı bir satış elemanını; mesleğini çok seven, müşteriyi etkilemeyi bilen, yeni satışları başarmak için ihtiyacı olan içten gelen bir güç olan satış yeteneğine sahip olan bir şahıs olarak tarif eder.

Satış işi için istenilen satış elemanı tipini belirlemede aşağıda sırası ile incelenecek olan birbiri ile bağlantılı iki görev vardır. (Stanton ve diğerleri 1995:104)

(1) İş Analizi: İlk adım, satış çalışmaları ile ilgili görevlerin sınıflandırılmasıdır. İkinci adım, bu sınıflandırılmış görevler için yapılacak işlerin belirlenmesidir. Bu işler açık olarak tanımlanmalı ve önem derecelerine göre sıralanmalıdır. İş analizi sadece iyi bir seçim için değil, satış gücünün eğitimi, başarı değerlendirilmesi ve motivasyonu içinde gereklidir.

(2) İş Tanımı: Satış elemanının seçiminde kullanılan iş analizleri ve sonra gelecek olan iş tanımları detaylı bir şekilde hazırlanmalıdır. İş tanımında, bu işten beklenen bütün amaçlar, ayrıntılı görev ve sorumluluklar, yetki sınırları, örgüt içi ast

üst ilişkileri ile birlikte beklenen asgari tecrübe, yetenek ve kişisel özellikler yazılmalıdır.

Genellikle iyi hazırlanmış iş tanımlarında şu hususlar bulunur: (Stanton ve diğerleri 1995:105)

- **İşin Başlığı:** Tam bir iş tanımında, özellikle birkaç farklı satış işi türüne sahip bir işletmede satışlarla ilgili faaliyetlerin alanları belirlenmiştir. Örneğin, dışarıda sipariş almayı gerektiren satış sorumluluğu ile satış mağazasındaki satış sorumluluğunun faaliyet alanlarının belirlenmesinde olduğu gibi.

- **Organizasyon Bağlantıları:** Satış elemanının hazırlayacağı raporları kime sunacağı.

- **Satılan Mamul Türlerinin Tespiti:** İşletmenin optimum mamul karmasını oluşturacak olan mamullerin belirlenmesi.

- **İşle İlgili Vazife ve Sorumluluklar:** Planlama faaliyetleri, gerçek satış faaliyetleri, müşteri hizmetleri, işletme içi görevleri ve satış elemanının kendi faaliyetlerini yönetme sorumluluğu.

- **İş Beklentileri:** Seyahat miktarı, özerklik ve stres gibi yapılan işin fiziksel ve zihinsel beklentileri.

- **Ziyaret Edilen Tüketici Tipleri:** İş tanımlarında bu husus; satın alma acentaları, mühendisler ve fabrika yöneticileri gibi ziyaret edilen müşteri tiplerini belirleme ile ilgilidir.

İş analizleri ve hazırlanmış iş tanımları böylece seçim sürecinde ilk iki adımı oluşturur. Böylece bu aşamalar, takip eden adımlar için stratejik bir rehber görevi görür. Satış elemanlarını seçmekle görevli olan kişiler, işin gerektirdiği detayları tam olarak bilmezse, seçim sürecini sağlıklı bir şekilde yapamayabilir. Ayrıca, işletmede iş analizleri mevcut değilse, seçim sürecinde kullanılacak başvuru formları, psikolojik testler ve diğer seçim aletleri geliştiremeyebilir.

İş analizi, bir satış eğitim programının temelini oluşturabilir. Satış eğitiminden sorumlu yönetici, iş tanımlarını inceleyerek satış elemanlarının vazifelerini ve kendisinin bilmesi gereken hususları detaylı bir şekilde öğrenebilirler. İş tanımları,

aynı zamanda satış planlarını geliştirmede de kullanılır. Eğer yönetim satış gücünün görevleri hakkında bir fikre sahip değilse iyi bir satış yapısını planlamak zordur. Bununla birlikte eğer bir şirket satış işinin görünen detaylarının bir çoğunu içeren bir değerlendirme formunu planlarsa, satış elemanlarının periyodik performanslarının tasnifi açısından çok daha faydalı olacaktır. Sonuç olarak, iyi bir iş tanımı her bir satış elemanının mantıklı bir iş yüküne sahip olup olmadığına karar vermede yönetime yardımcı olur.

ac) Seçilecek Satış Elemanları İçin Kaynakları Belirleme

Yeni bir satış gücünü oluşturmak, mevcut satış gücünü büyütmek veya emeklilik, işten ayrılma ya da çıkarılma ve de bir diğer işe rotasyon ya da daha üst kademelere terfi nedeniyle satış gücündeki kayıpları doldurmak niyetiyle yetenekli satış elemanı adaylarını bulabilmek amacıyla, çok sayıda adayın tedariki için iyi bir tedarik planının hazırlanması ve bunun başarılı bir biçimde yürütülmesi gerekir.

İstenilen niteliklerde bir satış gücünün oluşturulabilmesi için tüm tedarik kaynaklarından faydalanılmalıdır. Tedarik için başvurulabilecek kaynaklar; firma içi ve firma dışı kaynaklar şeklinde iki grupta toplanabilir.(Churchill ve diğerleri 2000:364–365)

aca) Firma İçi Kaynaklar

(1) Firmanın Diğer Birimlerinden: Satış elemanı tedarikinde öncelikle düşünülen kaynaktır. Çünkü firmaya yeni katılanları eğitme ve aynı zamanda firmaya uyum sağlayabilmeleri zaman alabilir. Oysa firma mamullerini, politikalarını ve kültürünü bilenler içinden satış gücüne atama yapma daha kolaydır. Bunun yanında firma çalışanları içinden satış gücünü atama, çalışanların moralinin yükselmesini sağlayacaktır.

Ancak, bunun bazı sakıncaları da mevcuttur: Firmanın belirli bir bölümünde başarılı olan eleman, satış gücünde başarı gösteremeyebilir. Bunun yanında, firma elemanlarının bazılarının satış gücüne kabul edilip, bazılarının ise kabul edilmemesi

firmada, huzursuzluğa, iş bırakmalara ve firma içinde başka vazifeleri kabul etmemeye neden olabilir.

(2) Satışçı ve Diğer Elemanların Tavsiyeleri: Satış elemanlarının çoğu zamanı seyahatlerde geçtiği için pazarda çeşitli ilişkiler kurabilir. Farklı kaynaklardan çeşitli bilgileri toplayarak, nitelikli satış elemanlarının firmaya kazandırılmasında yardımcı olurlar.

(3) Firma İçi Diğer Kaynaklar: Firmanın satış elemanlarının ya da diğer elemanlarının akrabalar ve tanıdıkları, eş-dostlarıdır. Akrabalar içinden işe alma zaman zaman kayırmalara neden olabileceğinden, çoğu yönetici tarafından tercih edilmemektedir.

acb) Firma Dışı Kaynaklar

(1) Diğer Firmalardan: Firma, rakip firma elemanlarından veya rakip olmayan diğer firma elemanlarından, satış gücüne eleman alabilir.

Rakip firma satış elemanları ilgili işte belirli bir tecrübeye sahip olduklarından satış eğitimine ihtiyaç duymadan hemen satış imkânları yaratabilir. Ancak, yeni firmaya ve çalışma şartlarına intibak etmesi, önceki firmadaki alışkanlıklarından kurtulmaması sebebiyle problemler yaşanabilir.

Rakip olmayan firmalardan da eleman kazanılabilir. Bu elemanlar, firmanın ve yapılan faaliyetlerin tanıtılması gayesiyle kısa süreli bir eğitime tabii tutularak satış işinde çalıştırılması mümkündür.

(2) Eğitim Kurumlarından: Yeni satış elemanları için en iyi tedarik kaynağı lisans, lisansüstü, doktora öğrencileri ve bazı durumlarda lise mezunlarıdır.

Belirli zamanlarda, okullarda duyurular yapılmasıyla üniversite öğrencileri içinden satış elemanı bulunabilir. Ancak, çoğu öğrenci mezun olmadan çalışmayı düşünmeyeceğinden veya mezun olduktan sonra daha iyi işler bulacağını düşünerek bu tür ilanlara ilgi duymayabilir. Bu kaynaktan eleman tedarikinde önemli olan, yapılan

duyurular sayesinde toplanan başvurularla işletme içerisinde bir işe yerleştirme merkezi oluşturulup bu sayede, mezun ya da mezun olmayanlarla bağlantı sağlayarak öğretim üyelerinin de katkılarıyla bu kaynağın verimli bir hale getirilmesidir.

(3) İlânlardan: Satış elemanı alınacak kadronun özelliğine ve üstlenilecek satış işinin sorumluluğuna bağlı olarak kullanılacak yayın kanalı değişmektedir. Gazeteler ve mesleki dergiler, yazılı basın araçlarından en çok kullanılanlardır. Bunun yanında, işletmeler, internetteki insan kaynakları siteleri vasıtasıyla veya kendi insan kaynakları sayfasını oluşturarak ihtiyacı olan satış elemanı ilânlarını yapmaktadırlar. İlânlarla çok sayıda satış elemanı adayının başvurması sağlanabilir.

Basın kanalı ile ilân verirken satış elemanı adaylarının istenilen özelliklerde olmasını sağlamak için; ilân aracının amaca uygunluğu yanında, ilânlarda işletme ve yapılacak işle ilgili doğru bilgilere yer verilmesi gerekir.

(4) Kendi İstekleri İle Başvuranlar: Bu şekilde başvuran adayların genellikle nitelikli, girişken ve becerikli kişiler olduğu düşünülür. Firma ve iş hakkında bilgi sahibi olan bu kişilerin firmaya kabul edilmesi halinde başarılı olma ihtimallerinin diğer adaylara göre daha yüksek olduğu kanaati vardır. Özellikle iş bulmanın zor olmadığı zamanlarda böylesi tercih edilir. Günümüzde olduğu gibi herkesin iş aradığı istihdam sıkıntısının olduğu dönemlerde pek tercih edilen bir durum değildir.

(5) İş ve İşçi Bulma Kurumları: Firmaların çoğu tarafından nitelikli eleman bulunamayacağı düşüncesi ile pek tercih edilmez. Bu kurumlar, genellikle iş arayan vasıfsız elemanlarla bunları çalıştırmak isteyen firmalar arasında bağlantı kuran kuruluşlardır.

Ülkemizde özel iş ve işçi bulma kurumunun açılması kanunlarla sınırlandırılmıştır. Buna karşın özel, profesyonel kuruluşlar danışman olduğu firmalar adına ilân verip eleman seçebilirler. Bu oldukça pahalı bir yöntemdir ve başarısı, danışman firmanın duyarlılığına bağlıdır. (Gürdal 1990:32)

(6) Diğer Kaynaklardan: Sanayi ve Ticaret Odaları, çeşitli dernek ya da klüpler, satış elemanlarının tedarikinde kullanılabilir. Bunun yanında, satışıçılar emekli

olup çalışma isteği ve arzusunda olan kişilerden de alınabileceği gibi, mevsimlik satışlar için ev hanımlarından da istifade edilebilir.

ad) Başvurular İçinden En Uygunlarının Seçimi

Satışçıların tedariki ve seçim süreci, işletmenin amacına, yapısına, başvuruların sayısına, işletmenin hacmine bağlı olarak değişmektedir. Ancak, esasen bu seçim süreci, muhtemel adayların niteliklerini tespit etme ve işletme politikalarına bu nitelikteki adayların uyup uymayacağının tespit edilmesine yönelik olmalıdır.

Satışçı seçim sürecinde kullanılan araçların başlıcaları şunlardır: (Belasco 1986:68)

ada) Başvuru Formları: Başvuruda bulunan satış elemanı adayı hakkındaki genel bilgileri kapsayan kısa ve ayrıntılı sorularla bilgi alınmasını içerir. Bazı durumlarda medeni hali, doğum yeri ve tarihi, dini, ırkı, cinsiyeti vb. hususlarla ilgili sorular bulunur. Başvuru formlarından değişik amaçlar için faydalanılabilir. İlk elemelerde, daha sonraki değerlendirmeler için, adayın özgeçmişı ya da eğitim veyahut tecrübeleri gibi biyografik iş niteliklerine sahip olup olmadığı tespit edilir. Bunlar ön elemeyi yapacak kişiye görüşme için bir rehber olabilir. Bu formların ölçeklendirilerek doldurulması, ileride standartlarla karşılaştırıldığında satışçının gelişip gelişmediğinin görölmesine yardımcı olur. Formlar işletmeden işletmeye ve yapılacak işin amacına göre farklılıklar gösterecektir. Bununla birlikte satışçılığın farklı çeşitleri için başvuru formlarında gerektiği kadar soruya yer verilmelidir.

adb) Görüşüm: Adaylarla bire bir görüşme yapılarak, adayın kişiliği, iletişim kabiliyeti ve mesleki birikimi ve çalışma isteği, başvuru formundaki sorulara doğru yanıt verip veremediği, anlama kapasitesi, pratikliği vb. bilgiler konusunda bilgiler edinilmeye çalışılır.

Görüşümün temel hedefi, işe alınacak adayın o iş için doğru aday olup olmadığını belirlemektir. Görüşüm bir ya da daha fazla ve işletmenin değişik kademedeki yöneticilerince yapılabilir. Bu, satışçı alınacak kadroya ya da işletmenin pazarlama politikalarına göre farklılık göstermektedir. Görüşümün başlangıcında

fiziksel görünüm, yetenekler, ilgiler, kişilik gibi genel konular daha sonra ise daha ayrıntılara girilir ve ücret ve ücret dışı faktörlerin neler olacağı hakkında bilgi verilir.

Görüşüm; biçimlendirilmiş veya biçimlendirilmemiş olarak iki farklı şekilde yapılabilir. (Keenan 1995:37)

Biçimlendirilmiş görüşümde, görüşümcü soracağı soruları önceden tespit eder. Bu kontrol amacını sağlar ve adayların özgeçmişleri, nitelik ve amaçlarına uygun bütün unsurları içine alarak, bu konuda tecrübesiz olan görüşümcülere yol gösterir. Genelde tüm satışçılık görevleri için kullanılır.

Biçimlendirilmemiş görüşümde, görüşümcü bu konuda tecrübeli ve becerili bir kişidir. Görüşümde geniş bir zaman diliminde karşılıklı konuşma ve tartışmalarla adayın yetenekleri, bilgi düzeyi, ilgileri, fikirleri öğrenilmeye çalışılır. Şüphesiz, görüşüm sürecinde konu ile ilgili olmayan hususlarda konuşma sürecinde yer alabilmektedir. İşte, bu nedenle, görüşmeyi yapacak kişinin tecrübeli olması yanında ön yargılardan arınmış, tarafsız olması gerekmektedir.

Görüşüm esnasında zayıf görüşmeye yol açan nedenler şöyle sıralanabilir: (Keenan 1995:70)

- Bazı görüşümcüler, bu konuda yeterli eğitim görmemişlerdir. Bu da başarılı görüşümü engellemektedir.
- Görüşümcü, daha önceki alışkanlıklarına veya ön yargılarına dayanarak başvuruları gerektiği gibi değerlendiremeyebilir.
- Adayı değerlendirirken, sadece bir özellik üzerinde durmaktadır.
- Görüşümcü, adayın görüşme sürecine müdahale etmesine izin vermektedir.
- Görüşümcü, aday hakkında çok çabuk karar vermektedir.
- Çoğu zaman görüşümcüler, yanlış birini almamak için, aday hakkında olumsuz bilgiler aramaktadırlar.
- Görüşümcünün alma kararı, kadroyu doldurmak için bir baskı unsuru olabilmektedir.

•Görüşüm esnasında adaylar sistematik bir şekilde değerlendirilmemekte, yetersiz bilgiye ve yüzeysel değerlendirmeye dayanarak satışçı adaylarını alma gayretindedirler.

adc) Referanslar: Satışçı adaylarının seçimi sürecinde en önemli unsur, adayların değerlendirilmesine yardımcı olacak bilginin teminidir. Bu ise, başvuru formunda verilecek kişi veya kuruluşlardan sağlanabilir. Bunun nedeni, adayı en iyi, yakın çevresindeki insanlar ve daha önceki işvereni tanır. Onun kişiliği, güvenilirliği, alışkanlıkları vb. hakkında detaylı bilgiler verebilir.

Ama çoğu zaman beklenen olmamakta ve aday hakkında bilgi almada zorluklarla karşılaşmaktadır. Çünkü referans olarak gösterilen kişinin adayın yakın arkadaşı olması veya adaya iş kazandırmak istemesi gibi sebeplerle ile verilen yanlış bilgiler adayın tanınmasında güçlükler oluşturmaktadır.

add) Sağlık Yoklamaları: Satış elemanı sağlıklı olduğu sürece bu işi yapabilir. Bu yüzden, satıcı adayları değerlendirilirken sağlık yönünden elverişli olanların satışçı olarak seçilmesine dikkat edilmelidir. Örneğin, adayın varis, kalp rahatsızlığı, solunum ya da sindirim sistemi bozuklukları varsa, işin getirdiği stres ve gerginlikle fazlalaşacağı için bu sorunlara sahip adayların işe alınması uygun olmaz.

Bu tür sağlık taramaları gerçek manada uygulanmamaktadır. Zaten bu taramaların fazla maliyetli olması yapılmasını engellemekte ya da işletmenin kendi doktorları bu işi gerçekleştirmektedir.

ade) Psikolojik Testler: Satışçı seçiminde kullanılan psikolojik testler, genellikle büyük ölçekli firmalar tarafından kullanılmaktadır. Satışçıların işe alınmasında faydalı olup olmadığı halen tartışılan bir konudur. Ancak doğru olan, gerektiği gibi kullanıldığında çoğu firma için satışçı adaylarının seçiminde etkili olacak bir seçim aracı olduğudur.

Bu testler uygularken, aşağıda açıklanacak olan şu dört ilkeye dikkat edilmelidir. (Shepherd ve Heardfield 1991:71)

- İş analizi (Yapılan testler, işe uygun kişinin alınmasını sağlayacak şekilde olmalıdır.)

- Güvenilirlik
- Doğruluk
- Standardizasyon

Satışçı adaylarının seçiminde uygulanan farklı türde testler vardır. Bunlardan en çok kullanılanlar şunlardır: (Wotruba 1991:256)

(1) Zekâ Testleri: Satışçı adayına işte başarılı olup olamayacağını tespit etmek amacıyla, kelime dağarcığı, genel sayısal yöntemler ve konuşma akıcılığını anlamaya ilişkin sorular yöneltilir. Satışçılıkta yapılacak iş karmaşıktıkça gerekli olan zekâ düzeyi de artmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken her görev için gerekli zekâ düzeyine sahip kişilerin işe alınmasıdır. Bu yapılmadığında iş tatminsizliği ve mutsuzluğunun olması kaçınılmaz olacaktır.

(2) Yetenek Testleri: Yapılacak işle ilgili olarak adayın bilgisini, tecrübesini veya yeteneğini belirlemek için kullanılan testlerdir.

(3) Kişilik Testleri: Çoğu yönetici iş başarısında kişiliğin önemli bir unsur olduğunu kabul eder. Bu testler, adayın kişisel özelliklerinin belirlenmesine yöneliktir. Kişilik testleri gerektiği gibi kullanıldığı takdirde çok faydalı olabilir. Uygulamada üzerinde dikkatle durulması gereken husus, elde edilen sonuçların doğru değerlendirilmesi ve ilgi testleri ile karşılaştırarak doğru olmayan cevapların tespit edilmesidir.

(4) İlgi Testleri: Bu testler, satışçı adayının, işi gerçekten isteyip istemediğini tespit etmek için uygulanır. Örneğin, test neticesi iyi çıktığında satışçılığı bir meslek olarak kabul ettiği, kötü çıktığında ise, gelecekte yükselme şansı olmayan, sıradan bir iş olarak bakıldığı düşünülebilir.

İlgi testleri, satışçının iş performansını değerlendirmek amacıyla kullanılmazlar. Oysa uygulamada bazı firmalar, ilgi testleri skorları ile satış işindeki başarı arasında bir bağlantı olduğunu kabul ederler.

Satış elemanlarının tedariki ve seçimi süreci konusunun ardından, çalışmanın bu bölümünde, satış elemanlarının eğitimi konusunda; satış eğitiminin amaçları, satış eğitimi programı, satış eğitimi programı çeşitleri ve yöntemleri, satış eğitimi sonuçlarının kontrolü açıklanacaktır.

b) Satış Elemanlarının Eğitimi

İşletme ile müşteriler arasındaki iletişimi sağlayan satış elemanlarının vazifelerini en iyi şekilde gerçekleştirebilmeleri, iyi bir eğitime tabii tutulmalarına bağlıdır. Satış elemanlarının planlı bir eğitim sürecinden geçirilmeleri, günümüzde çoğu işletme için henüz yeni bir olgudur. Genellikle satış elemanları işe alındıktan sonra hemen görev alanına yönlendirilmektedir. Bazı durumlarda da, deneyimlerden yararlanabilmek için eski bir satış elemanı ile belirli bir süre birlikte çalıştırılmaktadır. Şüphesiz, böyle bir uygulamada gerçek anlamda bir eğitim söz konusu değildir. Bununla birlikte, günümüzde giderek yeni satış elemanları için eğitim programları geliştirilip uygulanmaktadır.

Satış eğitimi, satışçının kendisini, işletmesini, sattığı mallarını, pazarını ve müşterilerini tanıması için yapılır. Satışçı, eğitim sonunda, kendisini, işletmesini, malı ve diğer pazarlama bileşenlerini, pazarı ve müşteriye tanıyacaktır. (Oluç 1979:56).

Eğitim sürecinde her şeyden önce eğitimin amaçlarının belirlenmesi gerekir. Genellikle, eğitim işletmeye oldukça pahalıya mal olmaktadır. Eğitimin belirli bir hedefe yönelik olması, etkinliğini büyük ölçüde arttıracaktır. Ayrıca, eğitimin etkinliğini ölçmekte mümkün olacaktır.

ba) Satış Eğitiminin Amaçları

Satış eğitiminin amaçları, satış elemanına, mamul türüne, işletmeye, müşteriye, ve pazara ilişkin olabilmektedir. (Mendoza 1995:65)

baa) Satış Elemanına İlişkin Amaçlar:

- Satış elemanının bilgi eksikliğini tamamlamak,
- Unutulan ya da gerekli ilgi gösterilmeyen stratejik nitelikteki konuları anımsatmak,
- Belirli yetenekler kazandırmak ve yetenek eksikliklerini gidermek,
- Satış elemanının güven eksikliğini ortadan kaldırmak ve moralini yükseltmek,
- İşletmeye ve yöneticilere olan tutumu olumlu yönde geliştirmektir.

bab) Mamule İlişkin Amaçlar:

- Yeni bir mamulün her türlü özelliği ve pazarlama olanakları hakkında bilgi vermek,
- Eski mamullerin yeni kullanım alanlarının ortaya çıkarılması durumunda, yeni stratejilerin uygulanma biçimlerini öğretmektir.

bac) İşletmeye İlişkin Amaçlar:

- İşletmenin fiziki ve beşeri kaynaklarını tanıtmak,
- İşletme amaç ve politikaları hakkında bilgi vermektir.

bad) Pazara İlişkin Amaçlar:

- Pazar durumu,
- Pazardaki gelişmeler,
- Konjoktürel durum,
- Dar boğazlar,
- Dış pazardaki gelişmeler,
- Rakiplerin durumu,
- İşletmenin yeni pazar hedefleri, konularında eğitimi gerçekleştirmektir.

Yukarıda açıklanan eğitim konuları, yeni ve eski satış elemanlarına verilirken bazı farklılıklar gösterir. Yeni satış elemanlarına daha temel bilgiler, eskilere ise daha teknik bilgiler öğretilir.

bb) Satış Eğitimi Programı

Bir işletmede satış eğitimine ihtiyaç hissedildiğinde eğitim programının kapsamı da belirlenmelidir. Genellikle, eğitim programları tutum, bilgi olarak iki ana grup altında incelenebilir.

bba) Tutum: Satış elemanlarına, işletme ve mamullerine ilişkin eğitim verilmesi, yapılması zorunlu becerilere yönelik davranışların kazandırılması, eğitim programındaki temel konulardır. Çoğunlukla, işe yeni başlayan satışçılar için eğitim kaçınılmaz olarak kabul edilmekte olup, eski satış elemanlarında ise, yeni mamul ve stratejiler konusunda bilgilendirmeye ihtiyaç oldukça geçerli olmaktadır. Bazen tecrübeli satışçılar sahalarında gerekli bilgilere sahip olduklarını ve bu konuda kendilerini eğitecek kişilerden daha bilgili olduklarını ifade etmektedirler. Bu sebeple, tecrübeli satışçılara yönelik düzenlenen eğitim programlarının verimli olması için, bizzat kendilerinin belirttiği eksiklikler doğrultusunda eğitim verilmelidir. (Withy 1985:93)

bbb) Bilgi: Satış elemanlarının satış görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirebilmeleri için; firma, mamuller, satış teknikleri, hedef pazar ve müşteriler hakkında bilgilendirilmesi gerekir.

(1) Firma ve Mamulleri: Satış elemanı ilk olarak firmanın yapısı, örgütsel özellikleri, amaçları ve hedefleri, yönetim felsefesi, satış politikaları, personel yapısı ve uygulamaları, dağıtım kanalları hakkında gerekli bilgilerle donatılmalıdır. Bunlara ek olarak, satış elemanlarına fiyatlandırma, iskontolar ve vade farkları, hatalı mamul iadeleri, ödeme şartları ve diğer satış konularında muhatap olacakları çeşitli sorulara karşı gerekli düzeyde bilgilerin ve opsiyonun kendilerine verilmesi gereklidir. Ayrıca, satış teşvik faaliyetlerinden ve diğer tutundurma çabalarından alıcıların ne şekilde faydalanacakları ve bunlarla ilgili olarak işletmenin amaçlarının neler olduğunu mamullerin hangi özelliklerinin reklâmda vurgulanacağı hususunda bilgilendirilmiş olmalıdırlar. Ancak, böyle bir uygulama neticesinde satış gücü ve firmanın tutundurma çabaları arasında uyum mümkün olur. (Kocamaz 1986:31)

İşletmenin mamulleri hakkında satışçıların eğitilmesi daha öncede ifade edildiği gibi oldukça önemlidir. Mamul hayat seyri, mamul dizinleri, mamul tasarımları, ambalajlama, mamuller ve pazarlara ilişkin kanuni düzenlemeler, mamul geliştirme, rakip mamuller, mamullere ait pazar payları, pazarlama programları bilhassa yeni satışçılar için üzerinde önemle durulması gereken eğitim konularıdır. (Kastiel 1986:86)

(2) Satış Teknikleri: Satış elemanının eğitim önceliklerinden biri de, satış sürecinin öğrenilmesidir. Firmalar müşteri özelliklerini, onların ihtiyaçlarını ve satma sürecine en uygun satış stratejilerini ve taktiklerini tespit ederek satışçıların bu konuda eğitmelidir. Satış görüşmesine nasıl başlanılacağı, muhtemel sorular ve itirazlara ne şekilde yanıt verileceği, satışın nasıl sonuçlandırılacağı, hangi satış taktiklerinin nerede, nasıl uygulanacağı gibi konularda teorik ve pratik eğitim yapılmalıdır. (Noonan 1986:237)

(3) Hedef Pazar ve Müşteri Özellikleri: İşletmenin hedef pazarının büyüklüğü, satın alma alışkanlıkları, ihtiyaçları, rakipleri gibi özellikler pazarlama faaliyetlerinin başarılı olmasında oldukça önemlidir. Aynı şekilde, müşteri ile nasıl bağlantı sağlanacağı ve hakkında nasıl bilgi toplanacağı, pazardaki gelişmelerin nasıl tespit edileceği hususları da satışçılar için önemli konulardır. Bunların yanında, yeni satışçılara rakip firmanın mamulleri ile firma mamullerinin mukayese edildiği ortamlarda nasıl davranılacağı da öğretilmelidir. (Dodge 1993:226)

bc) Satış Eğitimi Programı Çeşitleri ve Yöntemleri

İşletmeler, satış eğitim konularını ve amaçlarını belirledikten sonra, her yıl belirli periyotlarda yapılmak üzere eğitim programları hazırlarlar. Öncelikle eğitimin kime, ne zaman, nasıl, kim tarafından verileceği belirlenir.

Başlıca eğitim programı çeşitleri şunlardır: (Falvey 1990:8)

(1) Temel Eğitim Programı: Seçim sürecini başarı ile geçen satışçılara; firma, mamuller, pazar, müşteriler hakkında gerekli bilgilerin verilmesini içerir. Mamulün yapısına göre eğitim uzun veya kısa bir zaman dilimi gerektirebilir. Satışçı, temel

eğitim programını bitirdiğinde yeni bilgilerle donatılmış, satış teknikleri eksikliklerini gidermiş ve şahsi yetersizliklerden arınmış olarak satış görevine hazırlanmış olur.

(2) Tazeleme Eğitimi: Faaliyet gösterilen pazar şartlarının zamanla değişmesi, işletme için yeni satış politikalarının uygulanmaya başlanması ve eskiyen bilgilerin tazelenmesi maksadıyla yapılır. Bu tür eğitimlerde belirli bir amaca yönelik olarak, belirli yer ve zamanda karşılaşılan sorunları çözmek ve yeni gelişmeleri değerlendirmek temeldir.

(3) Süreli Eğitim: İşletmenin mamul dizisinin çok geniş olması ve devamlı yeni mamul çeşitlerinin pazara sürülmesi sık sık söz konusu olduğu durumlarda uygulanır. Süreli eğitim programında, mamul hayat seyrinin mümkün olduğunca uzatılabilmesi için mamul dizinine hangi yeni mamullerin katılacağı, mevcut mamullerde ne gibi değişiklikler yapılacağı ya da mamul dizininden hangi mamullerin çıkarılacağı konularında satış elemanlarına bilgiler verilerek satış elemanlarının, satacakları mamuller hakkında kendilerine güven duymaları sağlanmaya çalışılır.

Bunun yanında, bu eğitim programında pazarlama bileşenleri yani mamul, fiyat, tutundurma ve dağıtım bilgileri, müşteri ve özellikleri, rakipler ve üstünlükleri, rakipler karşısında daha etkin duruma geçme yöntemleri gibi konular üzerinde durulur.

(4) İleri Satış Eğitimi: Pazarlanan mamullerin ileri teknoloji ürünü olması söz konusu olduğunda, tecrübeli satışçılara yönelik olarak yapılan ileri düzeydeki eğitim programıdır.

(5) Özel Eğitim Programı: İşletmenin özel müşterilerine veya satışı özel yetenek gerektiren mamullerin pazarlanması durumunda uygulanan eğitimidir.

Satış elemanlarının eğitim programı yöntemleri; kişisel ve grup eğitimi olarak ikili bir ayrıma tabi tutulabilir: (Geber 1995:30)

(1) Kişisel Eğitim: Satış elemanlarının mesleki gelişimine yöneliktir. Bu yöntemle, satış elemanlarının yetersiz olduğu yönlerin hızla giderilmesi, nitelik ve kabiliyetlerinin iyileştirilmesi çok daha kolay olmaktadır.

Kişisel eğitim üç şekilde yapılmaktadır. Birinci şekilde, satışçı adaylarına okuma setleri verilerek belirli bir süre sonunda öğrendiklerini rol oynayarak uygulaması istenir. Kapalı devre TV ile bu geliştirildiğinde kişiye özeleştirme imkânı sağlanmış olur. İkinci şekilde, yüksek eğitim kurumları ya da çeşitli kuruluşlarca organize edilen kongre, seminer ve konferanslara gönderilerek satışçı adaylarının eğitilmesine katkı sağlamaktır. Üçüncü olarak, mamuller ve müşteriler hakkında bilgilendirilen satışçı adayları, tecrübeli satışçılarla müşteri ziyaretlerine gönderilirler. Bu uygulamada ilk önce satışçı adayı izleyici rolünde kalarak, tecrübeli satışçının davranışlarını ve müşterinin davranışlarını gözlemleyerek kendi davranışlarını belirginleştirir. Sonraki ziyaretlerde satışçı adayı müşteri görüşmesini tecrübeli satışçı yanında yaparak hatalarının giderilmesine çalışır. Ancak, bu yöntem tecrübeli satışçıların yenilere gerektiği kadar zaman ayırmaması, şahsi hırsı yüzünden bütün satış görüşmelerini kendilerinin yapması gibi yönlerden eleştirilmektedir. (Artan 1989:109)

(2) Grup Eğitimi: Kişisel eğitime göre daha fazla kullanılmaktadır. Grubu ve tartışmaları yönlendirecek tecrübeli yöneticiler bulunur. Bu eğitim programında; vaka tartışmaları, rol oynama, seminerler, filmler, video gibi çeşitli görsel-işitsel yöntemlerden yararlanılmaktadır. Grup eğitimi tartışma ve konferans şeklinde yapıldığında, katılan adayların yetersiz oldukları konularda kendilerini geliştirmeleri sağlanır. Teknolojik ürünlerin veya yeni satış yöntemlerinin video ile gösterilmesi, hem göze hem de kulağa hitap etmesi yönünden oldukça faydalıdır. Genellikle bu şekilde bir uygulama, yeni mamullerin tanıtımında ve takdiminde satış şansını artırıcı bir etkiye sahiptir. Rol oynamada ise, adaylar arasından oluşturulan örnek gruptan, satış işlemini gerçekleştirmeleri istenir. İşlemin alıcı-satıcı arasında geçen satış süreci aşamaları dinleyicilere gösterilir. Rol alanların, yöneticilerin ve dinleyicilerin eleştirileri alınır. Bu şekilde, orada bulunan herkesin konu hakkında fikrini öğrenme imkânı elde edilmiş olunur.

İşletme maliyetlerinin yükselmesi ve satışın karmaşıklığının artması yüzünden, satışçının işe alındıktan sonra niteliklerinin geliştirilmesi yerine, gelişmiş nitelikleri olan satışçının işe alınması tercih edilmektedir. Bu tercihin nedeni, yeni alınan satış elemanının hemen başarılı bir satışçı olmasının mümkün olmamasıdır. Fakat her

zaman işletmeler tecrübeli ve nitelikli satışçı bulamazlar. İşte bu nedenle, bir hammadde olarak işe alınan satışçı eğitimle işlenerek, başarı düzeyi yükseltilebilir, etkin ve verimli olması sağlanabilir.

bd) Satış Eğitimi Sonuçlarının Kontrolü

Satış eğitim programlarının uygulanmasından sonra, bu eğitimin ne derece başarılı olduğu ve işletmeye neler kazandırdığı konusunda bir kontrol yapmak gerekir. Her eğitim programı, işletmeye emek, zaman ve para maliyeti doğurmaktadır. Eğitim sonunda elde edilen yararlar, bu maliyetlerin üzerinde olmak durumundadır. Eğitim sonunda elde edilen yararlar, eğitim öncesi ve eğitim sonrası satış elemanı performansının karşılaştırılması ile belirlenebilmektedir. (Rummler 1986:14)

Satış eğitiminin neticesinde şu sonuçların elde edilmesi beklenir: (Taşkın 1997:144)

- Satışçının müşteri ile diyalogunu geliştirmek ve iş yapabilmek için doğru yolları ona göstermek,
- Satışçının kendisini geliştirmek ve moralini yükseltmek için motive etmek,
- Satış elemanlarının yüksek devir hızı yüzünden olan satış kayıpları ve maliyetleri düşürmek,
- Satışçıları rekabet ortamına hazırlamak,
- Satışçıların satış bölgelerindeki yetersizliğinden, satış araçlarının kötü kullanımından satış politikalarının yanlış uygulanmasından doğan giderleri azaltmak,
- Satış miktarını artırmak,
- Satışçıların gözetim maliyetlerini düşürmektir.

Bazen üzerinde çok emek sarf edilmiş bir satış eğitimi sonucunda uygulamada başarısızlıklarla karşılaşılabilir. Bunun nedeni, genellikle eğitim programının başarısızlığı değildir. Başarısızlığın nedeni daha ziyade, satış gücü yöneticisinin satış elemanlarına gerektiği kadar zaman ayırmaması olabilir. Çünkü eğitim süreklilik gerektiren bir faaliyettir. Satış gücü yöneticisi, satış elemanlarıyla bizzat ilgilenerek satış eğitimini gerçekleştirmelidir. Ayrıca, böyle bir eğitimin sonuçları daha uzun bir vadede alınabilir. Ancak, satış gücü yöneticisinin, her satış faaliyetinde satış

elemanının yanında olması mümkün değildir. Satış gücü yöneticisi eğitim görevini bir danışman gibi yerine getirmelidir. (Snader 1984:87–88)

Satış elemanlarının eğitimi konusundan sonra gelecek olan satış elemanlarının ücretlendirilmesi konusunda; satış elemanlarının ücretlendirme planı, ücret düzeyi, uygulanacak ücret yöntemleri sırasıyla incelenecektir.

c) Satış Elemanlarının Ücretlendirilmesi

Başarılı bir satış gücü oluşturma'nın üç ana koşulu; yetenekli kişilerin işletmeye çekilmesi, motive edilmesi ve onların işletmede kalmalarının sağlanmasıdır. Bu üç koşulun hepsinde de izlenen ücret politikası son derece etkili olmaktadır. (Thomas 1982:91)

Bir işletmeye satış elemanı olarak başvuran şahısların, ilk olarak üzerinde durdukları konu, işletmenin ücretlendirme planıdır. İşe alındıktan ve eğitildikten sonra, satışçıların çalışma isteği ancak, doyurucu bir ücretle sağlanabilmektedir. Satışçılara verilen ücret, beklenen düzeyin, özellikle de rakip işletmelerin verdikleri ücretin altında ise, satışçılar işletmeden ayrılmakta ve bu durumda işletme açısından büyük kayıplara neden olmaktadır. (Kotler 2000:626)

Ücret sistemi, satış elemanlarının başarı düzeylerine göre oluşturulmalıdır. Bu şekilde yapılan bir ücretlendirmede, ücretler satışçıların verimlilik düzeylerine bağlı olmaktadır. Bu nedenle, başarılı bir satış örgütü için uygun bir ücretlendirme planı gereklidir. (Thomas 1982:91) Yönetim etkili bir ücret planının düzeyini ve unsurlarını belirlemelidir. Bu düzey, satış işinin türü ve gerektirdiği kabiliyetler için piyasada geçerli ücret düzeyinde olmalıdır. Örneğin, Amerikadaki tipik bir satış veya pazarlama müdürünün 1998'de ortalama yıllık kazancı 110.000 dolardır. (Kotler 2000:626) Ülkemizde ise, internette insan kaynakları danışmanlığı yapan Kariyer.net firmasının, Ocak–2003' de yaptığı bir araştırmaya göre, bir pazarlama ve satış müdürünün ortalama yıllık kazancı 25.000.000.000 TL. dir.

Bunun yanında ücretin, yukarıda bahsedildiği gibi motive edici etkisi de vardır. İyi bir ücret sistemi ile satıcılar üzerinde motive sağlanabilir. Bundan dolayı, satıcıları

uzun vadede motive etmek için, etkili bir ücretlendirme sistemini kurmak ve bunu yürütmek satış gücü yöneticisinin görevleri arasındadır. (Winner 1982:47)

ca) Ücretlendirme Planı

İşletmeler için satış elemanlarının tüm beklentilerini karşılayabilecek ve onları motive edecek bir ücret planının hazırlanması kolay bir iş değildir. Bunun nedeni, genellikle satış elemanları ve yönetim tarafından varılmak istenen hedeflerin birbiriyle çatışması ve üzerinde bir anlaşmaya varılamamasıdır.

Bir işletmede çalışmayı düşünen satış elemanları çoğunlukla aşağıda açıklanacak niteliklere sahip bir ücret planının olmasını isterler: (Geibel 1992:162)

- **Düzenli ve sürekli bir gelir imkânı:** Satış elemanı gerçekleştirdiği satışlara bakılmaksızın, kendisine belirli bir miktarda düzenli bir temel gelirin sağlanmasını ister.

- **Ortalama satış düzeyinin üstündeki satışlar için ödül verilmesi:** Satış elemanları genellikle, diğer satıcılardan daha fazla satış yapabileceğini düşünür ve bu başarı için daha çok ücret almayı sağlayacak bir ücret sisteminin olmasını isterler.

- **Adil bir ücret:** Satış elemanları, ücretlerinin adil olmasını isterler. Daha spesifik olarak, aynı yetenek, tecrübe ve başarı karşılığı, gerek işletme içinde, gerekse rakip işletmelerde çalışan satış elemanlarına göre ve ayrıca yaşam standartlarına göre adil bir ücret verilmesini isterler.

Bununla birlikte, işletme bakış açısından iyi bir ücret planında olması zorunlu olan bazı unsurlar vardır.

- **Kontrol:** Satış elemanlarının zamanlarını ne şekilde geçirdiklerini kontrol edebilecek bir ücret planı, işletme için büyük faydalar sağlar.

- **Ekonomi:** İşletme, satış elemanlarına verilen ücretlerin, satış elemanlarının çabaları, işletmeye katkıları, mamullerin değeri ve maliyetiyle orantılı olmasını ister.

•**Kolaylık:** Ücretin hesaplanmasında, satış elemanlarına ve ilgili yöneticilere açıklanmasında, iş şartlarının farklılaştırılmasında uygulamanın kolay anlaşılabilir ve esnek olması istenir.

cb) Ücret Düzeyi

Ücret düzeyi, belirli bir zaman diliminde satış elemanlarının elde edeceği toplam parasal gelir miktarını belirler. Ücret düzeyini belirlemede üç unsur üzerinde durulmaktadır.

cba) İş Değerlendirmesi

İyi bir ücret sisteminin oluşturulabilmesi için ilk olarak, gerçekleştirilen bütün görevlerin birbirine göre nispi değeri (yapılan işlerin zorluk ve kolaylıklarına göre birbirleriyle mukayese edilmesi) hakkında bilgilerin toplanması gerekmektedir. Bu bilgiler, iş değerlendirmeyle elde edilir. İşletmelerdeki işlerin nispi para değerinin tespiti için kullanılan bir süreç olarak tanımlanan iş değerlendirme, farklı işler için farklı ücretlerin ödenmesini gerektirir. (Alpugan:1987:391)

cbb) Rakip İşletmelerdeki Benzer Görevler

Satış gücünün ücret düzeyini belirleyen bir diğer unsur da benzer görevlerin gerçekleştirildiği rakip işletmelerdeki ücret düzeyleridir. Benzer görevlerdeki ücret düzeylerini öğrenmeye yönelik incelemeler, işletme yöneticilerinin ortalama ücret düzeyi hakkında bilgi edinmelerini sağlar. (Chonko ve diğerleri 2004:940)

Bazı işletmeler, satış gücü ücret düzeyini belirlerken, yüksek giriş ücretini düşük artışlarla, kimileri de düşük giriş ücretini performansa bağlı olarak yüksek artışlarla desteklerler. Burada önemli olan, satış yöneticisinin satışçılar pazarındaki ücret düzeyindeki değişimler konusunda bilgili olmasıdır. Bu bilgiler, kendi işletmesi için ücret düzeyinin belirlenmesinde faydalı olacaktır. (Lawyer 1986:44)

cbc) İşletmenin Farklı Düzeylerindeki Ücretler

İşletmenin satış gücü ücretleri, farklı pozisyonlar için değişiklik gösterebilir. Tecrübesiz satış elemanı, tecrübeli satış elemanı ve satış gücü yöneticisine verilecek ücretler, dengeli bir şekilde planlanmalıdır. Örneğin, deneyimli satışçı, işe yeni başlayan deneyimsiz satışçıdan %30 daha fazla, biraz daha deneyimli satışçı, deneyimliden %25 daha fazla, bölge satış müdürü, biraz daha deneyimli satışçıdan %20 daha fazla, satış yöneticisi, bölge satış müdüründen %40 daha fazla ücret almalıdır gibi bir ücretlendirme sistemi oluşturulmalıdır. (Tubridy 1987:52)

cc) Uygulanacak Ücret Yöntemleri

Bir şirket satış elemanlarını çekebilmek için cazip bir ücret planına sahip olmalıdır. Bu planlar; hem farklı endüstrilerde hem de aynı endüstri içerisindeki şirketlerde büyük farklılıklar gösterebilir. Uygulanacak ücret düzeyi satış işinin tipi ve iş için gereken yeteneklere göre ayarlanabilir yapıda olmalıdır. (Kotler ve Armstrong 2001:593)

Uygulamada yaygın olarak kullanılan satış gücü ücretlendirme yöntemleri başlıca üç grup altında toplanabilir. (Kotler ve diğerleri 2001:271)

cca) Sabit Ücret Yöntemi

Satış elemanlarına en fazla güven veren, ona sabit bir gelir düzeyinin sağlanmasıdır. Bu yöntemde, satış elemanlarının gösterdikleri performans ne olursa olsun her dönem aynı ücret kendilerine ödenir.

İşletmelerde sabit ücretin seçilmesine etken olan sebepler; satış faaliyeti birden çok satışçı tarafından yapıldığında satış hangi satışçının yaptığını tespit etmenin zor olduğu durumlarda en uygun yöntem olmaktadır. Satılacak mamulün yüksek teknoloji ve sipariş üzerine yapıldığı durumlarda (örneğin, sipariş üzerine uçak üretimi yapan bir işletmede olduğu gibi) satış sürecinin uzamasından dolayı kullanımı oldukça faydalı bir yöntemdir. Diğer bir durumda, satışların, satışçıların kontrolü

dışında beklenmedik iniş ve çıkışlar göstermesi durumunda (ekonomik kriz dönemlerindeki gibi) genellikle sabit ücret yöntemi tercih edilir.

Yöntemin Yararları:

- Satış elemanlarına düzenli bir ödeme yapılmaktadır. Bu durum özellikle, satışları mevsimlik iniş ve çıkışlar gösteren mamullerde (örneğin, hazır dondurma üreticisi bir firmanın satışlarının yazın artması kışın düşmesinde olduğu gibi) oldukça önemli olabilir.

- Satış elemanlarının yönetim ve kontrolü kolaydır. Buna bağlı olarak yönetim giderleri düşüktür.

- Sabit ücretle ücretlendirilen satış elemanları, doğrudan satışla ilgili olmayan; mamuller hakkındaki yenilikleri öğrenme, müşteri şikâyetleri ile daha fazla ilgilenme, satış tekniklerindeki eksikliklerini giderme, ayrıntılı satış raporları hazırlama gibi konulara daha fazla vakit ayırabilirler.

Yöntemin Sakıncaları:

- Satış elemanlarının verimliliğini artırıcı yönde bir özendirme söz konusu değildir. Bu sakınca, özellikle satışların yalnızca satış elemanlarının çabalarına bağlı olduğu durumlarda (reklâm yapılmaması gibi) önem kazanır.

- Gayretli veya yetenekli satış elemanlarının işletmeden ayrılmasına neden olabilir. Çünkü bu elemanlar diğer ücret sistemlerinde daha fazla gelir elde edebilirler. Ekonomik kriz dönemlerinde işletmeye maliyeti yüksek olabilir.

ccb) Değişir Ücret Yöntemi

Bu yöntemde, satış elemanlarına yalnızca yaptıkları satış miktarına bağlı olarak bir komisyon ödenir. Ayrıca, bu komisyona çeşitli şekillerde saptanabilen bir prim eklenebilmektedir. Satış elemanları tamamıyla serbest hareket ederler ve gelir düzeyleri, gösterdikleri çabaya ve niteliklere göre değişir. (Keenan 1994:67-74)

Yöntemin Yararları:

- Bu yöntem, çok iyi bir finansal özendiricidir.
- İyi satış elemanlarının, yüksek gelir elde etmesini sağlayarak onların işletmeden ayrılmalarını engeller.
- Komisyon, kendiliğinden satış elemanını çalışmaya yönelttiği için kontrol gereği azalır.

Yöntemin Sakıncaları:

- Satış elemanlarının ücreti zaman içerisinde düzensizlikler gösterebilir.
- Komisyonun satış miktarına bağlı olması durumunda, satış elemanı yalnızca satışlarla ilgilenir, müşteri izlenmesi vb. konularda gereken ilgiyi göstermez. Üstelik satışları kolay olan sahalara yönelebilir.
- Aşırı yüksek gelirler ortaya çıkabilir. Bu durum, işletmedeki diğer personel ile çatışmaya yol açabilir.
- Reklam ve diğer tutundurma çabalarının satışlar üzerindeki olumlu etkisi satış elemanlarının gelirlerini aşırı ölçüde yükseltebilir.
- Satış elemanının işletmedeki çalışma süresini dikkate almaz.
- Satışlardaki düşme, satış elemanlarının başarısızlığı olarak nitelendirilebilir.

Belirtilen sakıncalarına rağmen, uygulamada oldukça yaygın kullanım alanı bulan bir yöntemdir. Bu yöntem, işletmenin satışlarını arttırmada oldukça etkin bir rol oynamaktadır.

ccc) Karma Ücret Yöntemi

Bu yöntem, işletmeler tarafından yukarıda sayılan iki yöntemin yararlarından faydalanabilmek ve sakıncalarından kurtulabilmek amacıyla yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. (Kocamaz 1986:66) Yöntemde, hem işletme hem de satış elemanlarının çıkarları gözönünde tutulmaktadır. Her satış elemanına aylık sabit bir gelirin yanı sıra, gerçekleştirdiği satışlar üzerinden bir komisyon veya prim ödenir.

Böylece satışlardaki değişimler sonunda işletmenin sabit satış giderlerinde değişim olmaz. Bunun yanında satış elemanı da bütün gelirlerini yitirmemiş olur. Verilen komisyon veya primlerin yanı sıra satış elemanlarına başarılarından dolayı ikramiyelerde verilebilmektedir.

Yöntemin Yararları:

- Satış elemanlarına maaş ve prim avantajı sağlar.
- Büyük ölçüde kazanç olanağı verir.
- Satış elemanlarına düzenli bir gelir sağladığından, yüksek bir güven duygusu verir.
- Satış harcamaları ile satış oranları arasında bir denge sağlar.
- Satış elemanlarının bütün çabalarını ödüllendirir.
- Sabit ve değişken ücret özelliklerini taşıması nedeni ile işletmeye satış elemanlarının faaliyetlerini kontrol etme ve onları gerekli seviyede teşvik etme imkânı verir.

Yöntemin Sakıncaları:

- Çoğu zaman anlaşılması zor ve karmaşık bir yapıdadır.
- Düşük maaş yüksek prim oluşturulduğunda, satışların düşmesi halinde satış elemanlarının aldıkları maaş çok düşük düzeyde olur.
- Doğrudan satışları arttırmaya yönelik olduğundan, zaman zaman müşteri şikâyetleri, satış raporlarının hazırlanması, yeni satış tekniklerinin öğrenilmesi gibi hususlar ihmal edilebilir.
- Satış elemanlarına prim verildiğinde, onun gelirini arttırabilmesi için satış çabalarına daha fazla ağırlık vermesi söz konusu olabilir.

Satış elemanlarının ücretlendirilmelerinde önemli iki gider kalemi daha vardır. Bunlar; harcama izinleri ve sosyal güvencelerdir. (Kotler ve Armstrong 2001:593)

Harcama izinleri, satış elemanlarına satış faaliyetlerinde ve seyahatlerinde, yol ücreti, konaklama, yemek vb. giderlerini karşılamak için çalıştığı işletme tarafından

ödeme yapılmasıdır. Bu tür harcama izinleri ile satış elemanlarının yaratıcı faaliyetlerde bulunması, yeni müşteriler bulması ve yeni ilişkiler kurması amaçlanır. Bu tür harcama izinleri; satış elemanının firmanın itibarını sarsmayacak şekilde günlük harcırah, sınırsız harcama, avans veya anlaşmalı yerlerde kalması biçiminde olabilir. (Kotler 2000:626)

Bu harcama izinleri, satış maliyetini artırıcı bir etkiye sahip olduğundan, satış yöneticisi tarafından izlenmeli ve kontrol edilmelidir. Ulaşım, otel, yemek vb. giderler gözönüne alındığında, harcama izinlerinin firmada önemli bir maliyet unsuru olduğu görülmektedir. Bunun için geliştirilecek bilgisayar yazılımları ile satış, pazarlama ve diğer bölüm sorumlularına satış elemanlarınca verilen harcama belgelerinin kontrolünde kolaylık sağlayabilir. (Gürdal, 1990, s.62)

Sosyal güvenceler ise, satış elemanına işletmece, ücretsiz tatil, satış elemanının çocuklarına verilen eğitim bursları, hastalık ve kaza sigortası, emeklilik maaşı, hayat sigortası gibi imkânların sunulmasıyla iş tatmininin ve güvenliğinin sağlanması amaçlanır. (Kotler ve Armstrong 2001:594)

Satış elemanlarının ücretlendirilmesine yönelik olarak yapılan araştırmalar satış gücünün tek bir faktöre bağlı olarak ücretlendirilemeyeceğini göstermektedir. 1998'de "Dartnell Corporation" adında bir araştırma şirketi tarafından Amerika da yapılan bir araştırmanın sonuçları da bu söyleneni doğrular nitelikte olup araştırmaya katılan bütün şirketlerin, %70'nin satış güçlerini ücretlendirmede karma ücret yöntemini uyguladığı tespit edilmiştir. Bunun yanında, karma ücret yöntemini benimseyen sözkonusu işletmelerin, satış elemanlarına ödedikleri ücretlerin; %60'nın sabit ücret ve geriye kalan %40'nın da değişir ücret unsurlarını içerdiği görülmüştür. (Heide 1998:337)

Satış gücü ücretlendirme planlarında, ücretin rekabetçi, prim ve ikramiyelerin geliştirici ve iyileştirici özelliği gözden uzak tutulmamalıdır. Ücretin, sabit ücretten oluşan bölümü ve prim, ikramiye gibi teşvik sistemlerinden oluşan bölümü gözönüne alındığında, ulaşılmak istenen amaç ve hedeflere, çözümlenecek sorunun düzeyine, gerçekleştirilecek ek satış ve gayretlerle orantılı olarak ayarlanabilmesine dikkat

edilmelidir. (Menjia ve diğeri 1995:416) Bu ek ödöl programı, aynı zamanda, satış elemanlarını motive etme etkisine de sahip olmalıdır. Diğeri yandan, ücretlendirmede yalnızca prim veya yalnızca komisyon şeklinde yapılan uygulamalar çağdaş pazarlamaya ters düşen uygulamalar olarak görölmektedir. (Karabulut 1995:278)

Satış elemanlarının ücretlendirilmesinden sonra gelecek olan satış elemanlarının motivasyonu konusunda; motivasyonun öğrenilmesi, motive olmanın hangi şartlarda motivasyonu sağlayacağı, motivasyon programlarının geliştirilmesi açıklanacaktır.

d) Satış Elemanlarının Motivasyonu

Bazı satış elemanları yönetimden herhangi bir özel baskıyla karşılaşmaksızın işlerini iyi bir şekilde yaparlar ve onlar için satışçılık dünyadaki en büyüleyici iş olabilir. Ancak, satış faaliyetinde engellerle karşılaşılabilir. Satış elemanı çoğunlukla yalnız çalışır ve bazen şehir dışına seyahat etmek zorunda kalır. Satış elemanları diğeri satışçıların rekabetiyle ve zorlu müşterilerle karşılaşabilir. Onların bazen bir satışı başarmak için yapılması gerekli olan işlerde yönetimin otorite eksikliği ile karşılaşılabilir ve böylece büyük satış fırsatları kaçırılabilir. İşte bu yüzden, satış elemanları daha iyi çalışabilmeleri için sık sık özel cesaretlendiricilere ihtiyaç duyarlar. (Kotler ve Armstrong 2001:597) Bunu ise, yönetim satış elemanlarının motive edilmesi ile gerçekleştirilebilir.

Satış elemanlarının motivasyonu, satış elemanlarının kendilerinde bulunan ancak nasıl faydalanacağını bilmedikleri satışa yönelik yeteneklerinin satış yöneticisi tarafından ortaya çıkarılarak satış elemanlarının bütün gayretlerini satış faaliyetlerine yöneltmesini sağlayarak hem satışçı hem de firma tatminini sağlamasıdır. (Ellers 1989:159)

Bir satış yöneticisi, verimliliği arttırmak için satış elemanlarının motivasyonunda sistematik bir yaklaşım geliştirmelidir. Motivasyon, satış faaliyeti sürecinde, satış elemanlarına zaman zaman yapılacak bir aktivite olarak görölmemelidir. Etkili bir satış gücü motivasyonu, bir işletme içerisinde satış gücü

yöneticileri tarafından sürekli olarak sürdürülmesiyle başanlıır. (Pride ve Ferrell 1993:554)

da) Motivasyon Planı

Motivasyon, ihtiyaç ile ortaya çıkar ve tatmin edilmesiyle son bulur. Ancak, ihtiyacın tatmin edilmesi için bazı faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve bunların neticelerinin elde edilmesi gerekir. Buradan hareketle, ihtiyaç, davranış ve sonuç motivasyonun belli başlı safhaları olmaktadır. (Tevrüz 1989:74)

Bu safhalar;

daa) Motivasyonun öğrenilmesi

dab) Motive olmanın hangi şartlarda motivasyonu sağlayacağını tespiti

dac) Motivasyon programlarının geliştirilmesidir.

daa) İlk safhada, motivasyon kuramlarının araştırılması ve satış elemanlarına uygulanarak elde edilen verilerin değerlendirilmesi yapılır. Motivasyon kuramları; genelde ihtiyaçların üzerinde durarak motive olmayı sağlayan unsurları açıklayan “içerik kuramları” ve insanı düşünen, talepleri ve beklentileri bulunan ve neticelerin üzerinde düşünen bir canlı olarak kabul eden “süreç kuramları” şeklinde iki grupta ele alınmaktadır. Genellikle, işletmeler bu kuramlardan, satış elemanlarının ihtiyaçları üzerinde yoğunlaşarak onları yaptıkları satış işinde motive eden, aşağıda incelenecek olan motivasyonu sağlayacak unsurları açıklayan içerik kuramlarını kullanırlar. (Kohn 1993:95)

dab) İkinci safha ise, satışçıları motive edecek hususları belirlemedir. Bu işlem, sık sık ve belirli periyotlarla yapılacak uygulamalarla tespit edilir. Bu uygulamayla gelecekte karşılaşılabilecek veya birden bire ciddi bir şekilde ortaya çıkan motivasyon sorunları minimum düzeye indirilebilir. Yine de bütün gayretlere rağmen bir sorunla karşılaşıldığında, sorunun tam olarak tespiti ve onun için yapılabilecek motivasyonun verilmesine gayret edilmelidir.

Bu safhada;

1) Satıcılığın farklı aşamaları

2) Motivasyonu sağlayan unsurlar

- İşe bağlı
- Örgüte bağlı
- Çevreye bağlı
- Kişiliğe bağlı

1) Satıcılık işinin değişik safhalarında değişik motivasyon çabalarında bulunulmalıdır. Çünkü işe yeni başlayan bir satış elemanının bu işi neden tercih ettiğini daha anlayamadan iyi bir başarı göstermesi beklenilmemelidir. Satış elemanı işinde başarı gösterdikçe işe olan bağlılığı artacak ve işinden tatmin olacaktır.

2) Motivasyon karmaşık bir yapıdadır ve birbirine bağlı birçok unsurun etkisi altındadır.

- **İşe Bağlı Unsurlar;**

İş Doyumu: Bazı yöneticiler, satış elemanlarının iş doyumu ile motive edilebileceğine inanırlar. Ancak, iş doyumu çoğu zaman iyi bir iş başarısının belirleyicisi değildir. Bu konuda yapılan araştırmalarda, iş başarısının iş doyumunu etkilediği; ancak, iş doyumunun iş başarısını etkilemediğini göstermektedir. (Pressman 1993:47) Yine bu konuda yapılan diğer bir araştırmada, iş doyumu sağlandığında iş gücü devrinin azaldığı tespit edilmiştir. (Vink ve Verbeke 1993:16)

Satışçının Rol Belirsizliği: Satışçının işinin gerektirdiği rollerin içeriği açıklığa kavuşturulmadığı takdirde satışçının kendisinden beklenen görevlerin sorumlulukların ne olduğunu tam olarak belirleyememesi veya rolü hakkındaki beklentilerde bir karmaşa yaşamasıdır. Rol belirsizliği, işlerin gerçekleştirilmesinde satışçının kendisinden beklenenleri tam olarak kavrayamaması halinde ortaya çıkar. (Harcar 1989:32)

- **Örgüte Bağlı Unsurlar:**

Örgütsel Bağlantı: Satış gücü içerisinde gerektiği gibi motive edilen satış elemanı kendisini satış gücü örgütünün ayrılmaz bir parçası olarak görür ve ortak hedefleri başarmak için elinden gelen çabayı gösterir. Bu noktada, satış gücü yöneticisinin yapması gereken, satış elemanlarının örgütsel bağlantısını kuvvetlendirmeli ve iş başarısını azaltan muhtemel sebepler üzerinde durmalıdır. (Alikışioğlu 1994:35)

Örgüt İklimi: Motivasyonu etkileyen etkenlerden biri de, artık varlığı inkar edilmeyecek örgüt iklimidir. Örgütlere kişilik kazandıran, bireylerce farklı biçimlerde algılanan, bireylerin davranışlarını etkileyen ve işletme içi verimlilik düzeyini yükseltici özellikler dizisidir. (Gürdal 1990:26) Örgütlerde yöneticiler ve iş görenler açısından değişik şekillerde anlaşılan örgüt iklimi, hem iş görenlerin hem de yöneticilerin örgütün hedeflerine uyum sağlamasıyla fonksiyonel hale gelmektedir. Satışçının kendisini satış gücü örgütünün bir üyesi olarak görmesi, iş verimliliğini olumlu yönde arttıracaktır.

- **Çevreye Bağlı Unsurlar:**

Satış elemanının çevresini; satış bölgesi, müşteri potansiyeli ve iş yükü oluşturur. Satışçının satış bölgesindeki gayretine bağlı olarak ihtiyaç duyulan motivasyonda değişiklik gösterecektir. Bir örnek verecek olursak, satış elemanının satış hacmi yüksek bir satış bölgesinde yüksek bir iş tatmini sağlaması mümkündür.

- **Kişiliğe Bağlı Unsurlar:**

Satış elemanlarında kişisel niteliklerle motivasyon arasında yakın bir ilişki vardır. Örneğin, genç satışçılarda mesleki kariyer, daha ileriki yaştaki satışçılarda ise, iş güvenliği ön plana çıkacaktır. Bunun yanında, evli ve kalabalık bir aileye sahip olan satışçılar, genç satışçılara göre maddi özendiricilere daha çok eğilimlidirler.

Bu konuda daha somut bir örnek olarak, Erzurum da ilaç pazarlayan firmaların satış elemanlarının motivasyonları üzerine yapılan bir araştırmada, genç satışçıların

orta yaştaki satışçılara göre, genelde iş tatminsizliğinin fazla, yapılan işi benimseme, takdir görme ve gurur duygusu, yetki, sorumluluk duygusuna daha fazla önem verdikleri, orta yaştaki satışçılarda ise, geleceği garanti altına alma imkânı arttıkça fizyolojik ve güvenlik gereksimine duyulan tatminsizliğin azaldığı görülmektedir. Bu çalışmada elde edilen diğer bir sonuç ise, gelişmiş ülkelerdeki benzer çalışma sonuçlarının aksine Maslov'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin ilk basamağındaki fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının bütün satışçılar için önem taşımasıdır. (Erciş ve Çınar 1988:31-35)

dac) Motivasyon Programlarının Geliştirilmesi

Etkin bir motivasyon programı, satış gücü faaliyetlerini işletme amaçlarını başarmaya yönlendireceği gibi, satış elemanlarına da yüksek iş tatmini sağlayan bir programdır. (Howard 1984:136)

Motivasyon programı:

- i. Amaçların belirlenmesi,
- ii. Motivasyon yönteminin seçilmesi,
- iii. Sürecin oluşturulması,
- iv. Sonuçların değerlendirilmesi, şeklinde dört safhada incelemek mümkündür.

Satış gücü motivasyon programları ana amaçları yanında kısa süreli veya geçici amaçların (rakiplerin beklenmeyen faaliyetleri, pazar şartlarındaki değişimler, satış elemanlarının problemleri) gerçekleştirilmesinde de kullanılabilir. Örneğin, satışları beklenildiği gibi olmayan malların satışını artırmak için satış elemanları motive edilebilir.

Satış elemanlarını motive etmede çeşitli yöntemler uygulanmaktadır. Bunlar; satış yarışmaları, imtiyazlar, yükselme imkânları, iş planlamalarında yenilemeler, iş çeşitlendirmesi vb. dir. Bu teşvik unsurları, satış elemanına örgütün bir üyesi olduğunu hissettirerek, işletmenin amaçlarına yönlendirmeyi esas olarak benimser.

Motivasyon programları, en ince detayına kadar dikkatle hazırlanmalıdır. Birincil ve ikincil amaçların yanında, motivasyon programının başlangıç ve bitiş tarihleri, motivasyon konusu, şartları, maddi teşviklerden başka nelerin bulunduğu (takdir mektupları, onur ödülleri vb.) ve iletişimin nasıl gerçekleştirileceği açık bir şekilde belirtilmelidir.

Motivasyon programının son safhası ise, sonuçların değerlendirilmesidir. Satış elemanlarının motivasyonunda uygulanan yöntem ne olursa olsun yönetimce üzerinde önemle durulması gereken husus, hedeflenen amaçları başarma ve programların maliyetlerinin bütçeye uygunluğudur.



İKİNCİ BÖLÜM

SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİ İŞLEVİ OLARAK SATIŞ GÜCÜ PLANLAMASI

A. İŞLETME PLANI, PAZARLAMA PLANI VE SATIŞ GÜCÜ PLANI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Planlamaya işletme açısından bakıldığında, sevk ve idarenin temel fonksiyonlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletme faaliyetlerinin, planlaması işletme içi güçlerin planlanmasıdır. Dış çevre unsurları da planlama üzerinde etkili olmakla beraber, planlamada daha ziyade iç çevre ile ilgili unsurlar üzerinde durulmaktadır. Genel anlamda planlama, işletmenin tamamını veya herhangi bir bölümünü ilgilendiren geleceğe yönelik alternatif davranış biçimleri arasında bir seçim yapmaktır. “Tüm işletme yöneticileri işletmeyi yaşatmakla ve devamlılığını sağlamakla yükümlüdürler. Geleceğin ne olacağını tahmin etmek, işletmenin nereye gittiğini, gelecek yıllarda çabalarının ne tür bir seyir göstereceğini sistematik bir biçimde tahmin etmek, bu sorumluluğun önemli bir kısmını oluşturmaktadır.” (Abell ve Hammond 1979:3) İşletme içindeki bütün alt fonksiyonlar, üst yönetimce oluşturulan planlara bağlıdır. Planlama, önceden ne yapılacağına, ne zaman yapılacağına ve kim tarafından yapılacağına karar verme sürecidir. (Mucuk 2001:31) Kısaca planlama, yarın ne yapılması gerektiği konusunda bugünden karar vermedir. (Luck ve Ferrell 1989:4) Uygulamada planlama, geleceğin ışığı altında şu anda verilen kararlarla ilgilidir. Planlamada temel problem, gelecekte ne yapılması gerektiği değil, fakat bilinmeyen gelecekte arzu edilen şeyleri gerçekleştirmek için şu anda ne yapılması gerektiğidir. (Tokol 1996:53)

Planlama, örgütün bütün düzeylerinde yönetimin temel işlevi ve sorumluluğudur. İşletmede üst yönetimce yapılan işletme planlamasında, işletme yönünü belirleyici amaçlar belirlenir ve bu amaçlara ulaştıracak stratejiler ortaya konur. Büyük işletmelerde etkin bir planlama mekanizmasının kurulması oldukça güç ve zaman isteyen bir faaliyettir. İşletme planlamasında, yönetici, gelecekte başarılabilecek amaçları

ve bu amaçları başarmada karşılaşılabilecek problemleri çözümleme veya azaltma yollarını ortaya koyan bir program hazırlar. (Steiner 1999:7)

İşletmeler, üretim ve finansman gibi işlevsel alanlarda olduğu kadar, pazarlama alanında da planlamaya ihtiyaç duyarlar. Tüm işletme planlamasında, pazarlama faaliyetlerinin önemi oldukça fazladır. Çünkü pazarlama, işletme ile çevresi arasında temel bir bağıdır. Ayrıca, tüm işletme planının diğer bölümleri olan üretim ve finansman planları da pazarlama planlarını destekleyici planlar durumundadırlar. (Can ve Tuncer 1999:126)

Pazarlama planlaması, işletme planlaması sistemi içinde ele alınıp incelenmelidir. Çünkü pazarlama planlaması çalışmalarında, işletmenin temel amaçları, politika ve stratejileri üzerinde durulur ve pazarlama planının hareket noktasını oluştururlar. Üst yönetim, işletme amaçları ile ilişki kurarak pazarlama amaçlarını ve stratejilerini belirlemekte ve belirlenen bu esaslara göre de pazarlama bölümünün, finansman, üretim ve personel gibi işlevsel bölümlerle koordinasyonunu sağlayarak pazarlama planını hazırlamaktadırlar. (Tokol 1996:54)

Yukarıda izah edildiği gibi, başarılı bir işletme yönetimi, başarılı bir pazarlama yönetimi ile oluşmaktadır. Pazarlama planlaması, işlevsel planlamanın başlangıç noktasıdır. Pazarlama planlaması, pazarlama faaliyetlerinin başarısını artırabilmek için geleceğe yönelik seçenekler arasından seçim yapmaktır. Genel işletme planına oranla pazarlama planlaması dış çevreye yönelik olup, tahminlere dayanmaktadır. Bunun yanı sıra belirsizlik unsuru olarak tanımlanan risk etmeninin de bu tür planlamada önemli bir yere sahip olduğunu belirtmek gerekir.

Pazarlama planı, işletme planının bir parçası olup, kendi örgütsel yapısı içinde de ürün planı, dağıtım ve tutundurma planı, gibi bölümlere ayrılmaktadır. Pazarlama planları, bu alt planları bir arada toplayan, pazarlama planına ayrılmış kaynakları aralarında belirli kriterlere göre paylaştıran, birleştirici özellikte bir üst plandır ve bu özelliği ile diğer planlar arasında uyum sağlamaktadır. Pazarlama planlaması, yönetim açısından kritik bir çabayı oluşturur. Belirli bir zaman diliminde kısıtlı kaynakların en verimli bir biçimde kullanılması gerekliliği ile karşılaşan yönetici, bu

problemi ancak, planlı bir davranış ile çözümleyebilmektedir. Fiziki ve beşeri kaynakların en uygun biçimde kullanım ve korunmasının yanı sıra pazarlama planlaması, pazarlama karmasının tasarlanmasında, pazarlama programlarının yürütülmesinde ve yeni pazarlama hedeflerini oluşturulmasında kullanılan bir araçtır. (Meyer 1994:99)

Devamlı bir şekilde değişim gösteren ekonomik yapı ve dış çevre unsurları, işletmeleri pazarlama planlaması üzerine eğilmeye ve önemle durmaya yöneltmektedir. Pazarlama planları dâhilinde bulunan ve işletmeyi pazarlama hedeflerine götürecek program ve stratejilerin çok iyi incelenmesi ve diğer bölümlerin kendi bünyelerindeki planlamalarının bunlara bağlı olarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Başarılı bir planlama üst yönetimce başlatılmaktadır. Üst yönetim işletme ile çevresi arasında ilişki kurmak ve işletme içindeki dengeyi oluşturmakla yükümlüdür. Ancak, bu şekilde, pazarlama planlamasındaki hedeflerin işletme hedeflerine uygunluğu tepe yönetimce sağlanabilmektedir. (Koçel 1995:61)

Pazarlama yönetiminde tutundurma karmasında yer alan satış gücü, işletmelerin kullandığı temel tutundurma aracı olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde oldukça önem kazanan satış gücü yönetimi, yöneticileri, bu konuda daha dikkatli ve sistemli çalışmaya yönlendirmektedir. Bu sebeple, satış gücü yönetimine ilişkin faaliyetler bir planlama yaklaşımı ile ele alınmaktadır ve satış gücü planı, pazarlama planının bir alt fonksiyonel planı olarak karşımıza çıkmaktadır. Nasıl bir işletme planlaması ile pazarlama planlaması arasında köklü bir ilişki var ise, satış gücü planlaması ile pazarlama planlaması arasında da aynı ilişkinin varlığı söz konusu olmaktadır. Yukarıda da ifade edildiği gibi, satış gücü faaliyetlerini planlama ihtiyacı, satışlarını özellikle satış elemanları ile gerçekleştiren işletmelerde bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

Satış gücü planlamasında yer alan tüm faaliyetler, pazarlama amaçlarına ve buna bağlı olarak da genel işletme amaçlarına uyumlu bir şekilde hazırlanmaktadır.

B. SATIŞ GÜCÜ PLANLAMASI KAVRAMI

Satış gücü planlaması, satış gücü yönetiminin en önemli fonksiyonlarından birini oluşturmaktadır. Daha önceki dönemlerde görevi sadece işletmenin mamullerini satmak olan satış elemanlarının bugün üstlendiği görevler oldukça farklı bir kapsam kazanmıştır. Artık satış elemanları sadece satış işi ile ilgili değil, işletmenin diğer faaliyetleri ile de ilgilenmek durumundadırlar. Satış elemanlarının mamullerin özelliklerini çok iyi bilmesi ve aynı zamanda da müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilme sorumluluğunu taşıması gerekmektedir. İşletmenin örgütsel yapısı içerisinde ise, pazarlama yöneticisine bağlı olan satış gücü yöneticisine karşı sorumludurlar. Satış gücü yöneticisi, işletmenin yapısına göre planlamaya gitme zorunluluğu ile karşı karşıya kalabilmektedir. Bu zorunluluk sonucu, işletmenin pazarlama planlamasına uyumlu bir satış gücü planlamasının gereği ortaya çıkmaktadır. Satış gücü planlaması ile işletme daha başarılı olacak, satış elemanlarından elde edilen verim artacak ve pazar imkânlarından en iyi bir şekilde yararlanılabilecektir. Bu planlamada da diğerlerinde olduğu gibi amaçlar saptanır, tahminler yapılır ve gerçekleşme durumları kontrol edilir. (Anderson ve diğerleri 1998:76)

C. SATIŞ GÜCÜ PLANLAMASI SÜRECİ

Satış gücü planlama sürecinde yer alan öğeler, konunun uzmanları arasında farklılık gösterebilmektedir. Planlama kapsamında yer verilen başlıca öğeler, çeşitli yazarlar tarafından aşağıda belirtilen sınıflamalarda ortaya konmaktadır.

Schoell ve Gultinan (1995:585)'e göre satış gücü planlaması süreci aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır:

- İşletmenin durum analizi,
- Satış programının düzenlenmesi,
- Satış programının koordinasyonu,
- Satış potansiyeli analizi,
- Satış bütçesinin tespiti,

- Satış gücü performansının analizi,
- Satış bölgelerinin sınırlarını belirlemeye yardımcı olacak satış analizlerinin gerçekleştirilmesi ve satış elemanlarının sayısını belirlemedir.

Futrell (1990:525)'e göre ise, satış gücü planlaması şu süreci izlemektedir:

- Satış tahminlerinin yapılması,
- Amaçların belirlenmesi,
- Politikaların saptanması,
- Programların belirlenmesi,
- Standartların oluşturulması,
- Bütçeleme yaplması,
- Kontrol.

Sheth ve Garrett (1999:717)' de satış gücü planlaması sürecini aşağıdaki gibi ele almışlardır:

- Pazar potansiyelinin belirlenmesi,
- Satış gücünün bütçesinin saptanması,
- Satış bölgelerinin ve satış elemanlarının dağılımının belirlenmesi,
- Satış kotalarının saptanması,
- Satış elemanlarının performanslarının değerlendirilmesi ve kontrolü.

Daha geniş kapsamlı bir planlama süreci Anderson, Hair ve Bush (1998:81) tarafından geliştirilmiştir. Bu süreçte, sistematik bir yaklaşım egemen olup, Şekil 8'de belirtilen aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamalar sırasıyla açıklanacak olursa:

1. Satış gücü amaçlarının saptanması,
2. Satış potansiyelinin belirlenmesi ve satış tahminlerinin yapılması,
3. Gerekli satış gücü büyüklüğünün belirlenmesi ve buna bağlı olarak gerekli bütçenin saptanması,
4. Satış bölgelerinin belirlenmesi,

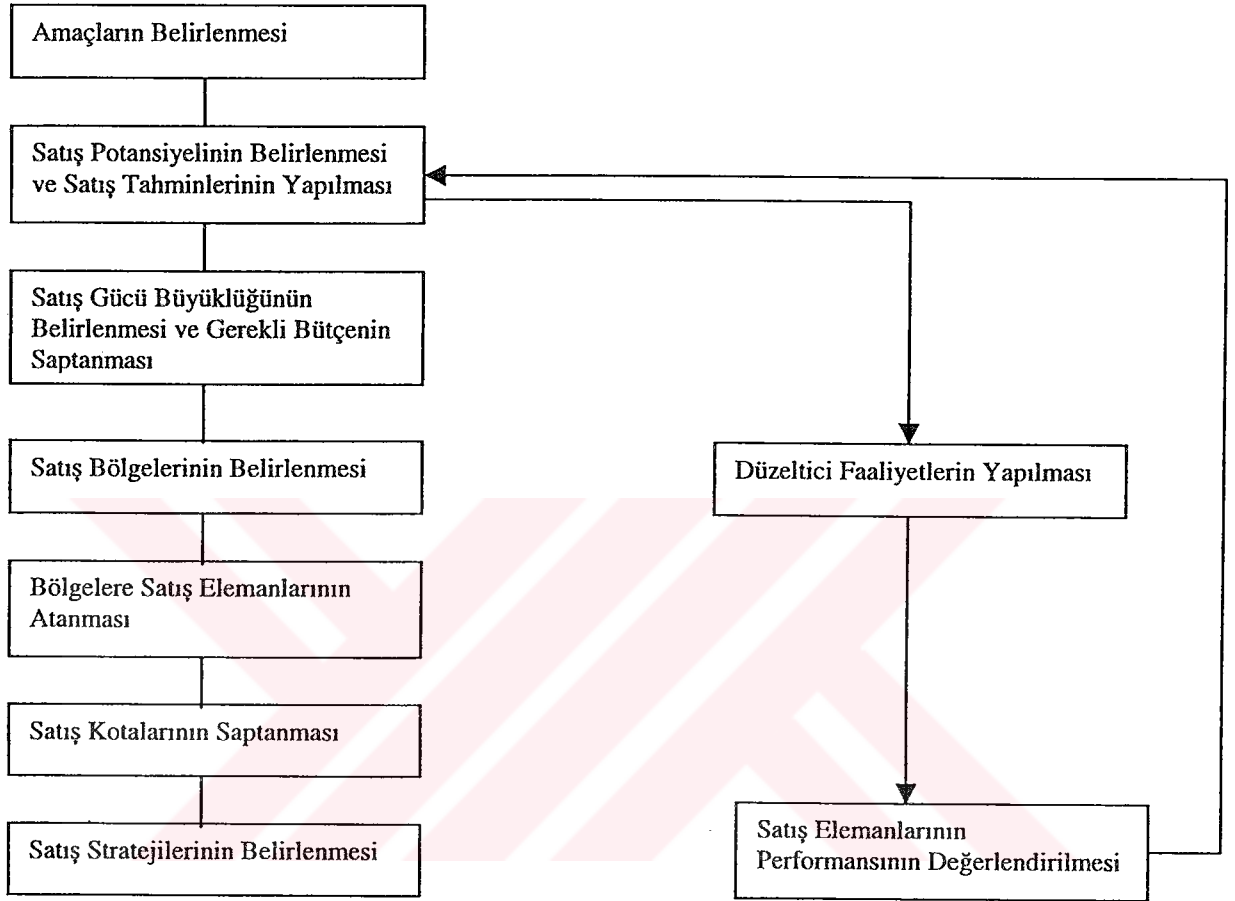
5. Belirlenen bölgelere satış elemanlarının atanması,
6. Bölgesel olarak satış kotalarının saptanması,
7. Satış elemanlarının performanslarının değerlendirilmesi.

Satış gücü planlaması sürecinde, öncelikle satış gücü amaçları belirlenmekte ve bu amaçların doğrultusunda, beklenen pazar satış potansiyelinin gerektirdiği satış gücü sayısı saptanmaktadır. Yine belirlenen amaçların ışığı altında işletmenin kullanılabilir kaynaklarına ve kısıtlı şartlarına uyarak satış bütçesi tespit edilir. Benzer şekilde satış bütçesi, satış gücü sayısının belirlenmesini de etkilemektedir.

Daha sonra, satış yöneticisi, satış gücünü kontrol etmek ve örgütlemek için satış bölgelerini belirlemektedir. Yeni pazar potansiyeli tahminlerinden ve umulan gelir düzeylerinden yararlanarak, satış gücünü satış bölgelerine atamaktadır. Sürecin bu aşamasında ayrıca, satış elemanının ortalama olarak gerçekleştirmesi beklenen ziyaret sayısını ve bölgelerin müşteri yoğunluğunu, belirleyen iş yükü analizi gerçekleştirilmektedir. Bu analizde, hem bölgelere atanacak satış elemanı sayısı, hem de satış elemanı başına düşen müşteri sayısı saptanmaktadır. Satış elemanlarının bölgelere atanmasında, satış yöneticisi belirli müşteriler ya da müşteri grupları için ziyaret stratejilerini belirlemektedir. Ziyaret stratejileri, yeni ya da eski müşterilere ayrılacak zamanı, her müşteriye belirli bir zaman diliminde yapılacak ziyaret sayısını kapsamaktadır.

Satış elemanlarının verimliliklerini kontrol etmek amacıyla bölgesel olarak satış kotaları belirlenmektedir. Satış gücü planlamasının son aşamasını ise, değerlendirme ve satış elemanlarının performansının kontrolü oluşturmaktadır. Gerçekleşen satış miktarı, önceden belirlenen satış standartları ile karşılaştırılır, aralarındaki sapmalar belirlenir, gerçekleşen sonuçlar incelenir ve buna bağlı olarak satış stratejisinde gerekli düzeltmeler yapılır.

ŞEKİL 8. Satış Yönetimi Planlama Süreci



Kaynak: Rolph E. Anderson, Joseph F. Hair, Jr., Alan J. Bush, *Professional Sales Management* , McGraw-Hill Book Company, 1998,s.81.

Yukarıda belirlenen planlama sistematığı içerisinde çalışmanın ikinci ve üçüncü bölümlerinde her aşama ayrıntılı bir biçimde incelenecektir.

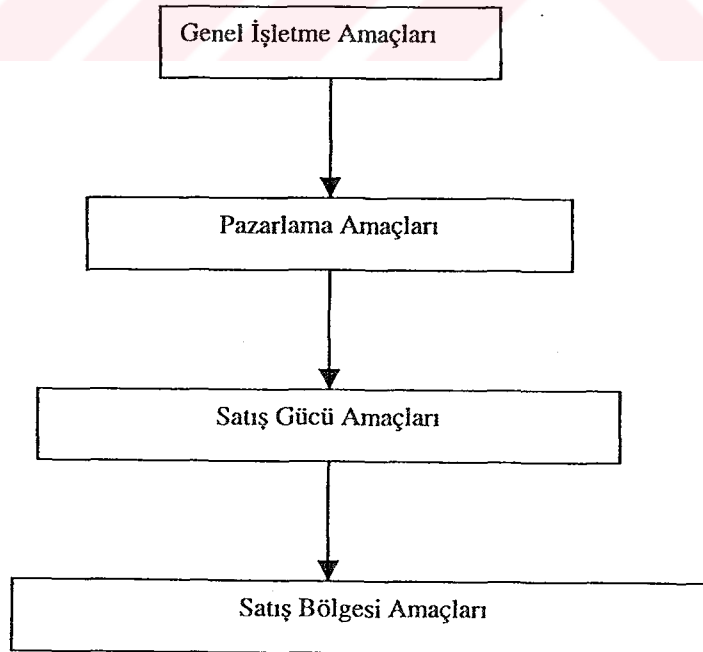
1. Amaçların Saptanması

Satış gücü yönetimi, işletme ile ilgili diğer işlevlerde olduğu gibi, elindeki tüm güçleri işletmenin belirlediği amaca ulaşmak için kullanılmalıdır. Üst yönetimin temel görevi, yerine getirilmesi ve başarılması gerekli amaçları ve işletmenin yapısını açık bir şekilde ortaya koymaktır. Amaçlar, nicelik olarak belirtilen hedeflerin saptanmasında belirleyici bir rol oynar. (Pride ve Ferrell 1993:550)

Amaçların belirlenmiş olması, işletme içindeki tüm işlevler arasında bir uyum sağlanmasının yanı sıra, planlama ve karar verme konularında da uyum içinde olmayı sağlamaktadır. Ayrıca amaçların belirlenmesi, işletmenin tüm personelinin faaliyetlerinin planlanması zorunluluğunu da ortaya çıkarmaktadır. Satış yöneticisi, işletme amaçları konusunda iki yönlü bir amaç üstlenmektedir. İlk olarak, satış yöneticisi, işletme amaçlarını satış gücüne iletmekte, satış gücü ise bu amaçlar doğrultusunda müşterilere ve potansiyel alıcılara gerekli hizmeti götürmektedir. İkinci olarak da, satış yöneticisi, satış örgütü içinde bu amaçların benimsenmesini sağlamakla yükümlüdür. (Norgan 1997:432)

Belirtilen sebeplerden dolayı, amaçlar işletme açısından bir sistem içinde ele alınıp, incelenmek zorundadır. Sistemi bir piramid şeklinde düşünersek, piramidin tepe noktasında işletmenin genel amaçları tabanında ise, işlevsel amaçlar yer almaktadır. Amaçlar sistemi, Şekil. 9'da görülmektedir.

ŞEKİL 9. Satış Yönetimi Açısından Amaçlar Sistemi



Kaynak: Robert Dwyer ve John F. Tanner, **Business Marketing**, New York: Irwin/Mv Graw Hill, 1995, s.51 'den geliştirilmiştir.

Satış gücü planlamasının birinci aşamasını oluşturan amaçların saptanması konusunu yukarı da belirtilen sistem içinde incelemek gerekmektedir. İşletmenin herhangi bir alt işlevine ilişkin amaçlar genel işletme amaçlarına bağımlı olmakta ve bu amaçlardan ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle öncelikle işletme amaçları, daha sonra da buna bağlı olarak da pazarlama amaçları ve son olarak da satış gücü amaçları incelenecektir.

a) Genel İşletme Amaçları

Üst yönetimin ana görevi, genel işletme amaçlarını formüle etmek ve bu amaçlara nasıl ulaşılabileceğini ortaya koymaktır. Genel işletme amaçlarını belirlemeden önce, işletmenin o andaki durumu, pazarın durumu, rakiplerin durumu gibi belirleyici bilgilerin sağlanmasına yönelik bir durum analizinin gerçekleştirilmesi gerekir. Durum analizinde başlıca şu konular üzerinde önemle durulmalıdır (Churchill ve diğerleri 2000:30):

- **Mevcut Pazarın Analizi:** Bu analizde, işletmenin toplam pazar hacmi ile mamul türlerine göre, tüm tüketim ve dağıtım pazarlarındaki paylarının dökümü ve analizi gerçekleştirilir.
- **Ayrırcı Üstünlük Analizi:** Bu analizde, işletmenin ve belli başlı rakip işletmelerinin üstün ve zayıf yanları ile önemli işletme problemleri saptanır. Bu da beşeri kaynaklar, finansal yönetim, araştırma, geliştirme ve mühendislik, üretim ve pazarlama açısından ayrıntılı, sistematik bir analiz yapılarak gerçekleştirilir.
- **Çevresel Faktörler Analizi:** Burada çevresel faktörlerin mevcut ve gelecekteki durumları saptanmaya çalışılır. Elde edilen veriler, ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal alanları kapsamaktadır.
- **Aracılar Pazarı Analizi:** Toptancı, perakendeci v.b. aracı kuruluşların gelecekteki önemi ve yapısı ile ilgili tahminler yapılır.
- **Tüketiciler Pazarı Analizi:** İşletmenin mevcut ve potansiyel tüm tüketim pazarlarının gelecekteki büyüklüğü ve tüketici ihtiyaçları ile satınalma davranışlarının belirlenmesine çalışılır.

- **Rakip İşletmeler Analizi:** Belli başlı rakiplerin ne zaman, ne gibi davranışlarda bulunabileceklerini ve bu davranışların kendi işletmelerini ne şekilde etkileyeceğini belirlemeye çalışırlar.

Tüm bu analizler yapıldığında, işletmenin o andaki ve gelecekte karşılaşılabileceği durumlar hakkında bilgi elde edilmiş olur. Bu bilgilerden hareketle üst yönetim işletme amaçlarını saptama çalışmalarına başlar.

Çeşitli işletmelerce benimsenen amaçlar, Oldcorn (1999:19)'e göre aşağıdaki biçimde sıralanmaktadır:

- Kârlılık,
- Pazarın devamlılığı,
- Ekonomiklik,
- Yenilik,
- Fiziksel ve finansal kaynaklar,
- Yönetici performansı ve gelişme,
- Çalışanların performansı ve tutumları,
- Sosyal sorumluluk.

Planlamada uygulanacak pazarlama stratejilerinin esas biçimini etkileyen işletme amaçları Dinçer ve Fidan (1995: 47- 48)' a göre ise şu şekildedir:

- İşletmelerin diğer işletmelerden daha fazla yaşaması,
- İşletmenin bölümlerinin, mamul hattının ya da mamullerin büyümesi, gelişmesi,
- Uzun süreli kârlılık,
- Pazar alanının genişletilmesi,
- Pazar payının büyütülmesi,
- Mevcut fiziki, mali ve beşeri kaynakları en şekilde kullanmak,
- Endüstri liderliğinin kazanılması,
- Verimlilik.

Yukarıda belirtilen amaçlar arasında bir veya birkaçının üst yönetimce açık ve uygulanabilir bir biçimde belirlenmesi oldukça önemlidir. Çünkü işletme amaçları, işletme problemlerinin çözümlenmesinde kullanılan bir ölçüt olmanın yanı sıra, uzun dönemli planlamanın temelini oluşturmakta ve yöneticilere sorumlulukları dağıtma konusunda bir denge sağlamaktadır.

b) Pazarlama Amaçları

İşletmenin genel amaçlarına bağlı kalınarak belirlenen pazarlama amaçları, daha dar kapsamlıdır. İşletme amaçları ile arasındaki farklılıklar şu noktalarda ortaya çıkmaktadır. (Sengupta ve diğerleri 1997:33)

- İşletme amaçları, işletmenin tüm faaliyetlerini içermektedir. Pazarlama amaçları ise, daha spesifik olup, daha dar kapsamlı etkinlikleri içermektedir.
- Genellikle üst yönetim amaçları uzun dönemi, pazarlama amaçları ise kısa dönemi kapsamaktadır.
- Genel olarak işletme açısından stratejik amaçlar söz konusu olmasına karşın, pazarlama amaçları daha çok taktik amaçlar niteliğini taşımaktadır.

Pazarlama amaçlarının belirlenmesinde, gerek pazarlama amaçları arasında ve gerekse diğer işletme amaçları arasında bir uyumun sağlanmış olması bir zorunluluktur. Uyumun sağlanmasında şu noktalara dikkat edilmelidir. (Power 1992:47)

- **Üst Amaçlara Uyum:** Pazarlama amaçlarının üst yönetim amaçlarına uyum sağlamasıdır.
- **Diğer İşlevsel Amaçlara Uyum:** Pazarlamanın, işletmedeki diğer işlevsel bölümlerle eşgüdümünün sağlanmasıdır.
- **Alt Amaçlara Uyum:** Çeşitli pazarlama karması unsurları arasında eşgüdümünün sağlanmasıdır.
- **Kendi İçerisinde Uyum:** Pazarlama amaçlarının kendi içerisinde de uyum içinde olmasıdır.

Yukarıda belirtilen uyumu sağlayacak nitelikteki pazarlama amaçları doğrultusunda saptanan hedefler, genellikle sayısal değerler biçiminde belirtilmektedir. Bunlara ulaşmakta hangi yöntemlerin kullanılacağı sistematik olarak saptanmaktadır. Pazarlama amaçları, belirli bir zaman boyutu için saptanacak standartlar olabileceği gibi, belirli tarihlerde gerçekleştirilecek durumlar biçiminde de olabilmektedir.

Daha önce belirtilen genel işletme amacından hareketle pazarlama amaçları şu şekilde sıralanabilir.

- **Kârlılık:** Mamul ve pazar bölümü başına kâr ve yatırım kârını artırmak,
- **Sürekli Pazar:** Mamule, müşteri grubuna, coğrafi bölgelere göre pazar payını ve satış hacmini sürekli artırmak,
- **Verimlilik:** Pazara giriş yüzdesinin ve satış elemanlarının satış hacminin artırılması, reklâm harcamalarının en yüksek faydayı sağlayacak şekilde yapılması,
- **Yenilik:** Yeni mamullere, mamul geliştirmeye, yeni satış tekniklerine, ambalajlama, araştırma ve geliştirme çalışmalarına gereken önemin verilmesi,
- **Fiziksel ve Finansal Kaynaklar:** İşletmenin ve bölge bürolarının çalışma koşullarının, donanımının iyileştirilmesi, fiyatlandırma ve kredi politikalarının incelenmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılması,
- **Çalışanların Performansı ve Geliştirme:** İşe alma, eğitim, geliştirme programları, ücretlendirme, motivasyon ve kontrol faaliyetlerine gereken önemin verilmesi,
- **Sosyal Sorumluluk:** Yasalara bağlılık, töreler, toplum ve halkla ilişkilere gerekli ilginin gösterilmesi.

Genelde, pazarlama yöneticisi belirleyeceği amaçları üst yönetime öneri olarak sunar. Üst yönetim bu amaçları işletmenin stratejik planının ışığı altında gözden geçirir, amaçları ya kabul eder ya da karşı öneride bulunur. Bu işlem üst yönetim ile pazarlama bölümünün belirli amaçlarda birleşmelerine değin sürer.

c) Satış Gücü Amaçları

Pazarlama amaçlarında belirtildiği gibi, satış gücü amaçlarında da dört alanda uyumun sağlanması gerekmektedir. (Power 1992:50)

- **Üst Amaçlara Uyum:** Pazarlama amaçları ile uyum söz konusudur.
- **Diğer İşlevsel Amaçlara Uyum:** Satış gücünün pazarlamanın diğer işlevsel bölümleri ile (reklâm, mamul planlama, dağıtım, satış geliştirme vb.) uyum içinde olması gerekmektedir.
- **Alt Amaçlara Uyum:** Satış gücü amaçlarıyla, gerek satış örgütünün, gerekse satış bölgelerinin faaliyetleri arasında uyumun sağlanmasıdır.
- **Kendi içerisinde uyum:** Çeşitli satış gücü amaçları arasında çelişki olmaması sağlanmaya çalışılır.

Satış gücü yönetimi düzeyinde belirlenen amaçlar oldukça spesifik (özgün), kısa dönemli ve taktik görünümünde olup, her işletmenin bünyesine göre değişik nitelikler göstermektedir. İşletmeler açısından bu tür amaçlarda genelleme yapmak imkânsızdır. Buna rağmen, bazı temel alanlarda belirlenen satış gücü amaçları işletmeler açısından ortak olarak kullanılabilir. (Lucas 1995:13)

Birçok işletme tarafından benimsenen başlıca satış gücü amaçları aşağıdaki gibidir. (Lucas 1995:13)

- Satış gücü kanalıyla belirli bir satış hacmine ulaşmak,
- İstenilen kâr düzeyine katkıda bulunacak satış hacmine ulaşmak,
- Satış gücü çabalarının etkinliğini sağlayacak satış örgütünü tasarlamak ve planlamak,
- Satış gücünün kalitesini, satışlarda işletme mamullerini müşterilere en iyi şekilde tanıtmak düzeyde tutmak ve geliştirmek,
- Satış gücü örgütü içindeki tüm denetleyici ve yönetici personel için gerekli düzenlemeler yapmak,
- Satış gücüne, kişisel amaçlarına ulaşabilmeleri için imkânlar sağlamak,
- Satış örgütünün en etkin olduğu organizasyon şeklini korumak,

- Satış gücü faaliyetlerinin planlanmasında ve yürütülmesinde yardımcı olacak pazar bilgisini toplamak ve işletme içindeki diğer karar alıcılara aktarmak.

Satış gücüne ağırlık verilen işletmelerde satış yöneticisine bağlı bölge büro yöneticileri yer almaktadır. Bu yöneticiler doğrudan satış gücü ve pazar ile ilişki içinde bulunmaktadır. Satış gücü yöneticilerinin işletmeye önerdiği amaçlar bu nedenle, çok daha gerçekçidir. Çünkü bölge büro yöneticileri, gerek pazar ve gerekse rakiplerin faaliyetlerini yakından izleme imkânına sahiptirler. İşte bu sebepten, satış gücü amaçları belirlenirken bölge yöneticilerinin de görüşlerine başvurulduğu takdirde, satış gücü daha etkin bir şekilde planlanmış, satış personeli sayısı gerçekçi bir biçimde belirlenmiş ve bölgenin hizmet ihtiyaçları daha uygun bir biçimde yerine getirilmiş olacaktır.

Amaçlardan bahsedilmesinin ardından çalışmanın ikinci aşamasında, toplam pazar potansiyelin ölçümü konusunda; pazar potansiyeli analizi ve belirleme yöntemleri, satış tahmini konusunda ise; satış tahmini kavramı, belirleme yöntemleri ve en uygun satış tahmini yönteminin seçimini etkileyen faktörler açıklanacaktır.

2. Toplam Pazar Potansiyelinin Ölçümü ve Satış Tahmini

Satış gücü faaliyetlerinin planlanması, pazar potansiyelinin ölçümü ve satış tahmini ile başlamaktadır. İşletmelerdeki tüm planlar, işletmenin belli bir dönemde gerçekleştirmeyi arzuladığı satış hacminin tahmin edilmesine dayanmaktadır. Mamul, fiyat, tutundurma ve dağıtım kanalı kararlarında hedeflenen satış miktarı önemli ölçüde belirleyici rol oynar. Daha alt düzeydeki işlevsel planlar (satış bölgesi, satış kotaları, vb.) içinde yöneticilerin, pazar potansiyelleri konusunda bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. (Anderson ve diğerleri 1988:114)

Satış tahminleri, denetim açısından da bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmenin ya da pazarlamanın başarısını değerlendirmek, mamuller, satış bölgeleri ve satış elemanları için önceden belirlenmiş hedeflerle, gerçekleşen durumların karşılaştırılmasıyla mümkündür. Şüphesiz bu değerlendirme, ya da denetim ancak, talep tahminlerinin varolmasına bağlı olacaktır. (Churchill ve diğerleri 1985:133)

a) Pazar Potansiyeli, Analizi ve Belirleme Yöntemleri

aa) Pazar Potansiyeli Kavramı

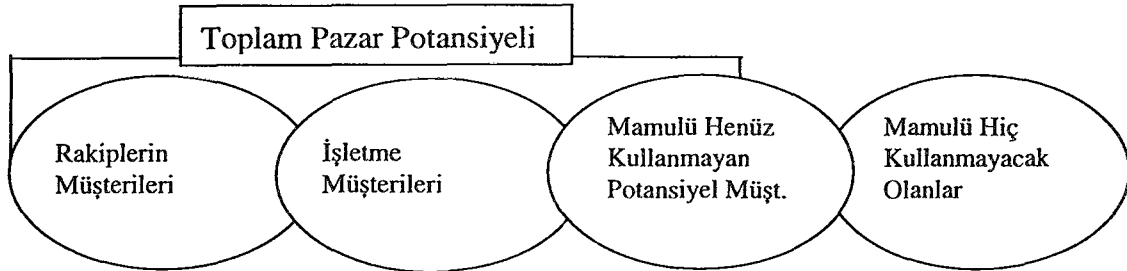
Pazar potansiyeli kavramı, pazarlama yönetiminde çok sık kullanılan bir terim olmasına karşın, çoğu kez satış tahminiyle eşanlamlı olarak kullanılmakta ve karışıklıklara neden olmaktadır. Genellikle, satış tahmini yerine potansiyeli kavramı kullanılmakta ya da tersi de söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle, kavramın açıklığa kavuşturulmasında büyük yarar görülmektedir.

Pazar potansiyeli, bir işletme ile değil, tüm endüstri ile ilgili bir kavramdır. Pazar potansiyeli, belirli tüketici gruplarının, belirli bir endüstri pazarlama faaliyeti düzeyinde, belirli bir zaman diliminde, bir mamulden satın almaları muhtemel miktarı ifade eder. Burada, belirli bir malı satın almaya ilgi duyanların alabilecekleri miktar ifade edilmektedir. Diğer bir deyişle, sadece ilgi duymak değil, bu ilgiyi söz konusu mamulü satın alma eylemine dönüştürebilecek gelirin varlığı da gereklidir. Şu halde, endüstri düzeyindeki talebi ifade eden pazar potansiyeli, hem satın alma isteğinin, hem de gelirin bir fonksiyonudur. (Mucuk 2001: 107)

Pazar potansiyeli, genellikle para cinsinden veya birim cinsinden ifade edilir ve bir pazarın tümüne veya bir bölümüne ilişkin olabilir. Örneğin, 2004 yılında televizyon piyasasında pazar potansiyeli 10.000.000 birimdir. Pazar potansiyeli tahmini, belirli bir zaman dilimi için yapılır ve belirli bir genel endüstri pazarlama çabası düzeyinin devam edeceği varsayımı ile hareket edilir. Pazarlama çabası işletmeden işletmeye değişirse de, bütün işletmelerin pazarlama faaliyetlerinin toplamı, endüstri pazarlama çabasını verir. Ancak, pazarlama yöneticisi bu toplam çabada değişme olup olmayacağı gibi hususları dikkate almalıdır. (Zikmund ve D'amica 1994:164)

Pazar potansiyeli kavramı, daha alt düzeyde incelenirse, firmanın potansiyeli (rakip firmaların potansiyeli, vb) karşımıza çıkar. Bu ayrımı yansıtacak bir yaklaşımda, toplam pazar potansiyeli aşağıda belirtildiği şekilde irdelenebilir. (Stanton ve diğerleri 1987:444)

ŞEKİL 10. İşletme Düzeyinde Pazar Potansiyeli



Kaynak: William J. Stanton ve Richard H. Buskirk, *Management of the Sales Force*, Homewood, IL: Richard D. 1983, s.415.

Toplam pazar potansiyeli, işletmenin mevcut müşterilerini, rakiplerin müşterilerini ve bugüne kadar mamulü kullanmayan, fakat kullanma olasılığı olan potansiyel tüketicileri kapsamaktadır. Fiziksel, sosyal ya da başka nedenlerle mamulü kesinlikle kullanmayacak kişiler ise toplam potansiyelin dışında bırakılmıştır. Örneğin, sağır ve dilsiz bir kişinin sesli iletişim araçlarından yararlanamaması gibi. Şekil 10'de görüldüğü üzere, ilk üç müşteri grubu arasında kaymalar her zaman için mümkündür.

ab) Pazar Potansiyelinin Analizi

Sürekli olarak değişim gösteren işletmenin iç ve dış çevre koşulları, potansiyel müşterilerin niteliksel olarak analizini zorunlu kılmaktadır. Niteliksel analizde daha çok potansiyel müşterilerin,

- Sosyo- ekonomik özellikleri,
- Meslek açısından dağılımları,
- Coğrafi yerleşim durumları (coğrafi bölgelere göre dağılımları, kentsel, kırsal, vb. Yerleşim),
- Demografik özellikleri,
- Kültürel özellikleri,

- Davranış özellikleri (yenilikleri benimseme durumları, vb.) üzerinde durulur. Bu alanlarda gerçekleştirilecek başarılı analizler, muhtemel pazar fırsatları ve uygun pazarlama programlarının geliştirilmesi açısından yöneticilere yararlı bilgiler sağlayacaktır. (West 1987:197)

ac) Pazar Potansiyelini Belirleme Yöntemleri

Pazar potansiyelinin belirlenmesinde, her durumda geçerli olacak bir reçete sunmak imkânsızdır. Pazar potansiyelinin belirlenmesi, işletmenin içinde faaliyette bulunduğu endüstrinin türüne, işletmenin yöneldiği tüketici türüne ya da satışa sunulan mamul ya da hizmet türüne göre farklılıklar gösterecektir. Örneğin, yaygın bir kullanıma sahip zorunlu tüketim mallarında toplam pazar büyüklüğünün hesaplanmasında söz konusu mamulün muhtemel kullanıcısı olabilecek tüketici sayısına, ortalama satınalma miktarı ve satınalma frekanslarının uygulanması ile bir sonuca ulaşmak mümkündür. Buna rağmen, dayanıklı tüketim mamullerinde muhtemel alıcı sayısı yanında mamulün ortalama ömrü gibi unsurların göz önünde tutulması gerekir.

Bu genel açıklamalardan sonra uygulamada en çok başvurulmuş potansiyel belirleme teknikleri ana hatları ile aşağıda belirtilmektedir. (Stanton ve diğerleri 1995:371–375)

(1) Pazar Endeksleri Yöntemi

Pazar potansiyelinin büyüklüğünü belirleyen bu analiz yönteminde, öncelikle mamulün talebiyle ilgili ya da onu etkileyecek bir ya da birkaç pazar endeksi ele alınır ve ölçümlenir. Toplam pazar potansiyelinden bu endekslere bağlı kalınarak çeşitli pazar bölümleri elimine edilir ve mevcut mamul için net pazar potansiyeli tahmin edilmiş olur. Elde edilen, mamulü satınalabilecek kişi sayısıdır. Örneğin, bebek maması üreten bir işletme, bu yöntemle pazar potansiyelini belirleyecek olursa, belli bir dönemde (genellikle yıllık) gerçekleşen doğum miktarını istatistikler yardımı ile elde eder. Doğum sayısını pazar endeksi olarak ele alır ve bunu gerçekleşebilecek satış yüzdesi ile (çeşitli araştırma yöntemleri ile elde edilebilir.)

çarparak, ürettiği çocuk mamasının satış potansiyelini bulmuş olur. (Herbig ve diğerleri 1993:19)

Yöntemin başarısı, işletme için en uygun endekslerin seçimine bağlıdır. Satış yöneticisinin, seçtiği endeksler ile pazar arasındaki ilişkiyi çok iyi kurması gerekmektedir. Ayrıca, endeks sayılarını imkânlar ölçüsünde az sayıda tutmak gerekmektedir. Çünkü çok sayıda endeksin, talebi etkileme durumlarını ortaya çıkarmak oldukça güçtür.

(2) Satın Alma Talepleri Hakkında Anket Yöntemi

Pazar potansiyelinin belirlenmesinde yaygın kullanımı olan bir yöntemdir. Yöntem, pazarlama araştırmalarına özgü bilgi toplama tekniklerinin uygulanmasına dayanır. Genellikle, kişisel görüşmelerle, yeni bir mamul konusunda, satın alıp almama, satınalma durumunda muhtemel miktar, vb. konularda tüketicilerin niyetleri hakkında elde edilen bilgilerden hareketle potansiyel pazarın büyüklüğü tahmin edilmeye çalışılır. Yönetimin başarıyla uygulayabilmesi kuşkusuz, ana kütlenin iyi tanımlanabilmesine ve güvenilir sonuçlar verecek bir örnekleminin gerçekleştirilebilmesine bağlıdır. (Goldfisher 1993:10)

Yöntemin uygulanması, yaygın tüketim mamullerinde gerek maliyet açısından, gerekse sağlıklı sonuçlar elde etmek açısından güçlüklerle sebep olur. Buna karşın tüketici sayısının sınırlı olduğu endüstriyel mamullerde yönetimin sağlıklı sonuçlar elde etme şansı oldukça yüksektir.

(3) Pazar Testleri

Potansiyel alıcıların yeni mamulün özellikleri, ambalajı, reklâmı, fiyatı, vb. hakkındaki düşünceleri araştırılarak ona göre pazarlama programını hazırlamada yarar vardır. Pazar testi, mamulün ve pazarlama programının bir bütün olarak, iyi seçilmiş, gerçeğe uygun küçük bir pazar bölümünde denenmesidir. Pazar testleri, tek bir mamul için veya pazarlama programı için yapılabileceği gibi, birkaç mamul seçeneğinin karşılaştırılması için birkaç bölgede birkaç seçenek mamul tasarımı ve pazarlama programı için yapılabilir.

Özellikle yeni mamulleri pazara sunmadan önce, potansiyel alıcıların tepkilerinin belirlenmesinde önemli bilgiler sağlayabilecek bir yöntemdir. Pazar testleri, daha çok tüketim mamulleri alanında kullanılan bir yöntemdir. Özellikle kolayda mamuller için gereklidir. Endüstriyel mamuller alanında muhtemel tepkiler satış elemanları aracılığıyla, mamul örneklerini tüketicilere göstererek daha kolay yoldan, daha düşük bir maliyetle öğrenilebilir.

Pazar testlerinin uygulanmasında karşılaşılan en önemli problem, testin yapılacağı bölgenin belirlenmesinde ortaya çıkar. Seçilen bölgenin, hedef satın alıcıların niteliklerini ve niceliklerini yansıtmaması gerekir. Oysa hiçbir bölge veya şehir, pazarın tam anlamıyla küçük bir modeli olamaz. Testin gerçekleştirileceği şehir ve bölge belirlenirken kültürel yapısı, nüfus dağılımı, gelir düzeyi, nüfusun sektörlere göre istihdam durumu gibi faktörler göz önünde tutularak işletmenin yönelmeyi düşündüğü pazarın genel hatlarını en iyi yansıtan bölge ya da bölgeler elde edilmeye çalışılır.

Pazar testlerinin uygulanmasında diğer önemli bir problem de, test süresinin uzunluğu ile ilgilidir. Elde edilecek bilgilerin geçerliliği, uygun sürenin seçilmesine bağlıdır. Pazar potansiyelinin saptanması açısından bu sürenin, tüketicilerin yeniden satın alıp, almama konusundaki tutumlarını açıklığa kavuşturabilecek kadar yeterli uzunlukta olmalıdır. Satınalma sıklığı fazla olan mamullerde bu süre daha kısa olmalıdır (kolayda tüketim mamulleri). Buna karşın, dayanıklı tüketim mamullerinde yeniden satınalmalar çok aralıklıdır. Bu nedenle tüketicilerin tutumları, diğer yöntemlerle araştırılmalıdır. (Stanton ve diğerleri 1995:374)

ad) Bölge Potansiyelinin Belirlenmesi

Toplam satış potansiyeli belirlendikten sonra, satış yöneticisi bu potansiyeli satış bölgelerine göre bölmekte, satış gücünün dağılımını bu ölçüte göre yapmaktadır.

Genelde her bölge için uygun pazar endeksleri belirlenir ve çeşitli istatistiksel verilerden yararlanılarak bölge potansiyeli saptanır. Örneğin, potansiyel alıcıların

demografik özellikleri, perakendeci ve toptancı satışları, endüstri faaliyetleri gibi endekslerden yararlanılır. Belirlenen bölge potansiyeli, satış kotalarının belirlenmesinde, bölge sınırlarının saptanmasında, satış birimlerinin performansının değerlendirilmesinde yardımcı olmaktadır. (Stanton ve Buskirk 1987:453)

b) Satış Tahmini

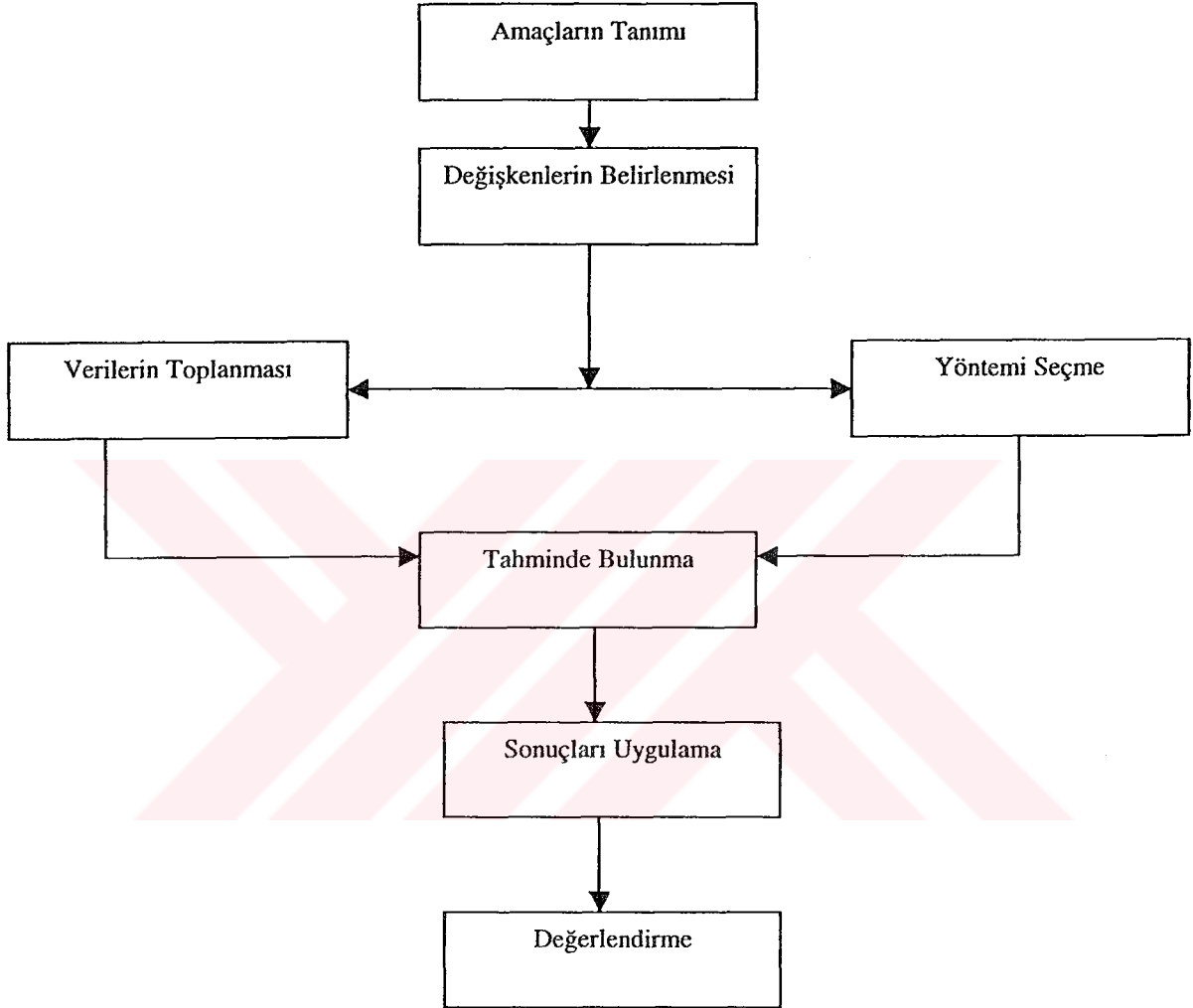
Satış tahmini, etkin pazarlama yönetiminin temel unsurlarından birisidir. Pazarlama amaçlarına ve bu amaçlara ulaşmadaki gerekli aşamaları içeren pazarlama planlaması için, satış tahminine ihtiyaç vardır. Satış tahminleri sonucu elde edilen bilgiler yoluyla yönetim, geleceğe daha gerçekçi bir gözle bakmakta ve buna dayanarak uygulayacağı politika ve stratejileri geliştirmektedir. (Kotler 1984:225)

Tanımlanacak olursa, satış tahmini, belirli bir düzeydeki rekabetin ve kontrol edilemeyen unsurların varlığına ve önerilen pazarlama planına bağlı olarak gelecekte belirli bir dönem için satışların nicelik ya da parasal olarak belirlenmesidir. (Schnoars 1991: 68) Pazar potansiyeli kavramı, optimum gelişme koşulları altında pazar tarafından satın alınabilecek mamullerin miktarını ortaya koyarken, satış tahmini ise belli bir dönemde belirli koşullar çerçevesinde pazar tarafından talep edilecek mamul miktarıdır.

ba) Satış Tahmini Süreci

Etkin bir satış tahminine değişik aşamalardan geçilerek ulaşılır. Şekil 11’de görüleceği gibi tahmin süreci amaçların tanımlanmasıyla başlar. Satış tahmininin amacına bağlı olarak farklı yöntemler kullanılabilir ve farklı tahmin sonuçları elde edilebilir. Bunun yanında, gelecekteki beklentilerin en uygun bileşenleri, hangi tür satış tahminini istediğine bağlı olarak değişir. (Stanton ve Buskirk 1987:456)

ŞEKİL 11. Satış Tahmin Süreci



Kaynak: Sahavet Gürdal, *Satış Gücü Yönetimi*, İstanbul: Yeni Asya Yayınları, 1990, s.79.

Şekilde görüldüğü gibi ikinci aşamada satış tahminine etki eden değişkenler belirlenmektedir. Pazarda tüketicilerin ve endüstriyel alıcıların ekonomik, politik, hukuki, teknolojik ve psikolojik değişimlere bağlı olarak satınalma davranışlarını değiştirmeleri satış tahminlerini etkiler. Ayrıca satış tahmini, bütçede hangi gelirlerin tahmin için en uygun kaynak olacağının belirlenmesini sağladığından, firma stratejisini değiştirebilir. Aynı şekilde pazarda rakiplerin saldırgan tutumları ya da endüstrideki dalgalanmalar firmanın mamulüne olan talebi etkileyebilir. Bu

değişkenler tam olarak belirlendiğinde potansiyel satınalma davranışına dönüştürülmüş olacaktır.

Üçüncü aşama verilerin toplanması, ayıklanması ve yöntemin seçim aşamasıdır. Burada kullanılacak tahmin yöntemi seçilirken eldeki problemin niteliği, veri imkânları ve farklı tahmin yöntemlerinin karşılıklı üstünlükleri dikkate alınmalıdır. Ayrıca, finansal imkânları, zaman, yöntemin doğruluk derecesi, uygulayıcının bilgi ve deneyimi de düşünülmelidir. (Kurtuluş 1987:7)

Verilerin elde edilmesinde en önemli husus, yöntemin gerektirdiği ilgili verilerdir. Başlangıçta çok sayıdaki etmen gözden geçirilerek katkısı olmayacak olanlar elenebilir. Bunun aksine, tek bir değişkenle başlayarak amaçlanan satış tahminine ulaşıncaya kadar yeni tahmin değişkenlerinin eklenmesi de yapılabilir. Her iki durumda da en büyük problem, hangi değişkenin önemsiz olduğunun tespitidir.

Dördüncü aşama, belirlenen değişkenler ve yöntemler arasında bir ya da bir kaçının seçilerek modele uyarlanmasıdır.

Beşinci aşama, satış tahmininin değerlendirilmesi yapılır. Bunun için kuramsal, istatistiksel ve beklenene yönelik ölçütler geliştirilerek değerlendirme yapılmalıdır. Kuramsal ölçüt, sonuçların hangi derecede konu ile ilgili kuramsal beklentilere uygun olduğunu ölçmede; istatistiksel ölçüt sonuçların beklenenin gücünü ölçmede başvurulacak ölçütlerdir.

Son aşamada ise, satış tahmininin doğruluğu değerlendirilir. Değerlendirme sonuçları olumlu olduğunda yöntemin sürekli kullanılması söz konusudur. Aksi takdirde ya yöntemin ya da değişkenlerin, verilerin gözden geçirilerek gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

bb) Satış Tahminlerinin Sınıflandırılması

Satış tahminleri, değişik göstergelere bağlı olarak değişik şekillerde sınıflandırılır. Sınıflandırmada genel olarak kullanılan göstergelerin başında konu ve tahmin yönteminin şekli gelir. (Dilworth 1992:96)

Konu açısından bir ayırım yapıldığında; satış tahminleri; kısa ve uzun dönemli satış tahminleri olarak ikiye ayrılır. Bu ayırım, sadece satış tahmininin kapsadığı süreyi değil, aynı zamanda kullanımını da göz önüne almaktadır. Kısa dönem tahminleri, genelde bir yıl ya da daha az süreler için gerçekleştirilen tahminlerdir. Kısa dönemli tahminler yalnız pazarlama bölümü için değil, diğer bölümler ve tüm firma için bütçe ve planlama işlemlerinin başlangıcıdır. Ayrıca, üst yönetimle diğer örgüt bölümleri arasında uyumun sağlanması ve işletmenin düzenlenmesi ve uygulamayı denetlemede yardımcı olur.

Uzun dönemli satış tahminleri, genellikle bir yıldan fazla süreler için gerçekleştirilirler. Uzun dönem tahminleri çoğu kez finansal planlama, yatırım, makine ve teçhizat planlamalarında yardımcı olur. Uzun dönemli tahminler, satış tahmininden daha çok satış potansiyelini belirlemek için yapılır ve pazarlama programına bağlı olarak daha büyük satış fırsatlarını belirler, daha üst düzeydedir. Nüfus artış hızına, gelir artış hızına bağlı olarak firma satış potansiyelinin ya da talebinin saptanarak kapasite artırma çabalarının planlanması uzun dönemli satış tahminidir.

Satış tahminleri, işlem şekillerine göre de niteliksel ve niceliksel tahminler olarak ayrılır. Niteliksel tahmin daha çok yargılara dayalıdır. Belli bir grubun yargılarına bağlı olması nedeniyle yanılma payı yüksek olabilir. Niceliksel tahmin ise, birçok aşamadan oluşmakta ve tahminler bir dizi matematiksel hesaplamalar sonucunda bulunmaktadır.

bc) Satış Tahmini Yöntemleri

Satış tahmini, işletme yönetiminin kontrol aracıdır ve her bir tahminin belirlenen yönetim amaçlarına ulaşp ulaşmadığının ölçülmesidir. Etkin bir yönetimin gerçekleşmesi için denetim ve planlama işlevlerinde satış tahminlerinin büyük rolü vardır. Ancak satış tahminlerinin doğru bir biçimde yapılması işlemi ise pazarlama yöneticilerinin belirli tahmin yöntemlerinin özelliklerini tanımalarıyla gerçekleşir. Seçilecek yöntemler arasından işletme verilerine en uygununun belirlenmesi hata oranını azaltacaktır. (Futrell 1990:525)

Niteliksel ve niceliksel satış tahmin yöntemlerinin en yaygın kullanımı olanları aşağıda belirtilmektedir. (Churchill ve diğerleri 2000:135–146)

bca) Satış Gücü Fikirlerine Bağlı Satış Tahminleri

Gerçek alıcılara ulaşmanın güç olduğu durumlarda kullanılan bir yöntemdir. Satış gücünün kendi bölgeleri için yaptıkları tahminlerden yararlanılmaktadır. Bu tahminlerin toplamı, işletme satış tahmini olarak değerlendirilmektedir. (Peterson1989:23–27)

Satış gücü tahminlerinin yöneticiler tarafından bazı düzeltmelerden sonra kullanılması gerekmektedir. Bunun nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Satış elemanlarının tahminleri tek yönlü olabilir.
- Satış elemanları iyimser ya da kötümser olabilir.
- Satış elemanları başarı ya da başarısızlıkları nedeniyle birbirlerinden farklı beklentiler içinde olabilir.

Satış elemanlarının fikirlerine başvurmanın en önemli nedeni, satış elemanlarının pazar hakkında en iyi bilgi kaynağı olmalarıdır.

Bu tür tahmin yönteminin yararları şunlardır:

- Tahminler kısa zamanda ve kolaylıkla hazırlanabilir, buna bağlı olarak giderleri azdır.
- Gerekli bilgiler, pazar hakkında doğrudan bilgisi bulunan kişilerden sağlanacağı için satışları etkileyen çevresel etmenler de dikkate alınmış olur.

Sakıncaları ise şunlardır:

- Satış elemanları kararlarında objektif olmayabilir ve satışlardaki çok yakın gelişmelerin etkisi altında kalabilir ya da üst düzey yöneticilerin gözüne girmek amacıyla aşırı bir satış tahmininde veya aksine olarak satış artırma yolunda çaba göstermekten kaçınıp düşük bir satış tahmininde bulunabilirler.

- Genellikle satış elemanlarının satış istatistiklerini analiz edecek bilgileri yoktur.

bc) Yönetici Yargılarına Bağlı Satış Tahminleri

İşletme yöneticilerinin yargılarına dayanarak gerçekleştirilen bir tahmin işlemidir. Bu yöntemin etkinliği, yöneticilerin kişisel tahmin yeteneğine, derin işletme bilgisine ve analitik bilgi kapasitesine bağlıdır. (Keenan 1995:69)

Yöntemin yarar ve sakıncaları aşağıda belirtilmektedir.

Yararları:

- Çabuk ve kolay tahminler yapılabilir.
- Görüşlerin bir araya gelmesi sonucu tutarlı tahminler yapılabilir.
- Tahmin yapılmasında rol oynayanlar, bunun sonucunda işlevsel planları daha kolaylıkla benimseyebilirler.
- Yetenekli tahminciler varsa, iyi tahminler yapılabilir.

Sakıncaları:

- Söz konusu tahminler, araştırma, bilimsel yöntem ve gerçeklerden çok, görüş ve fikirlere dayanmaktadır.
- Yöneticilerin asıl görevleri başka alanlarda yoğunlaşmış ise, onları tahminde bulunmaya zorlamak güç olmaktadır.

bcc) Tüketici Eğilimlerinin İncelenmesine Bağlı Satış Tahminleri

Sağlıklı bir tahmin yapmada temel ilkelerden birisi, tüketici eğilimlerinin saptanmasıdır. Bu yöntemde, tüketicilerin belirlenen fiyatta ne kadar miktarda mamul satın alacakları belirlenmeye çalışılır. Tüm tüketicilere ulaşılamıyacağından, örnek bir grup ele alınarak tüketici panelleri oluşturulur. Bu panellerden elde edilen bilgilerle tahminler yapılır. Büyük tüketici kitlelerine bu yöntemin uygulanması oldukça zordur ve sağlıklı sonuç elde edilemez. Alıcı sayısı sınırlı olan işletmelerde

(endüstriyel mamul üreten işletmelerde) başarıyla uygulanabilir. (Jamieson ve Bass 1989:339; Morwitz ve Schmittlein 1992:401)

bcd) Hareketli Ortalamalar Yöntemi

Uygulanması oldukça basit bir yöntemdir. Hareketli ortalamalar yoluyla tahminde, birbirini izleyen geçmiş dönemlerdeki (3., 5., 7. dönem gibi) satış miktarlarının ortalaması alınarak, satışların zaman içindeki gelişimini yansıtan trend ortaya konur. Yöntemi bir tablo üzerinde açıklayacak olursak: (Peterson 1993:12)

Gözlenen Satışlar		Hareketli Ortalama Değeri
T_i	Y_i	Y_t
1	Y_1	
2	Y_2	$Y_2 = 1/3(Y_1+Y_2+Y_3)$
3	Y_3	$Y_3 = 1/3(Y_2+Y_3+Y_4)$
4	Y_4	$Y_4 = 1/3(Y_3+Y_4+Y_5)$
5	Y_5	$Y_5 = 1/3(Y_4+Y_5+Y_6)$

Burada,

T_i : Birbirini izleyen zaman dönemleri

Y_i : Gözlenen satışlar

Y_t : Hareketli ortalama değerleridir.

Tablo'da gösterilen hareketli ortalamaları hesaplama yöntemi, üç terimli uygulamayı yansıtmaktadır. Yöntemde gözlenen Y_t değerleri yerine hesaplanan üç terimin ortalaması ($1/3(Y_{t-1}+Y_t+Y_{t+1})$) yerleştirilmektedir.

Yöntem, beş terimli, yedi terimli (genellikle tek rakamlı) ortalamalar hesaplanarak uygulanabilmektedir. Ortalamaların hesaplanmasındaki eleman sayısı artıkça, ortalamaların gereği, sapmalar azalacak, bu da önemli sapmaların gözden kaçmasına yol açabilecektir.

Yöntem, daha çok satışların uzun dönemdeki genel eğilimini yansıtmaya yöneliktir. Uygulama kolaylığına karşın, her zaman için sağlıklı sonuçlar vermeyebilir. Özellikle ortalamaların hesaplanmasında kullanılan terim sayısının saptanması sonuçlar üzerinde etkili olabilmektedir.

bce) Üstel Düzeltme Yöntemi

Bu yöntemde, tahmin yapılan döneme en yakın dönemin gerçekleşen satış değerine değişik ağırlık katsayıları uygulayarak tahminlerde bulunmaktadır. Formüle edecek olursa:

$$S_{t+1} = \alpha X_t + (1 - \alpha) S_t$$

Burada : S_t : t dönemi satış tahmini

X_t : t dönemi gözlenen satış miktarı

α : ağırlık katsayısı ($0 < \alpha < 1$)

Uygulama açısından formül aşağıdaki biçime dönüştürülebilir.

$$S_{t+1} = \alpha X_t + \alpha (1 - \alpha) X_{t-1} + \alpha (1 - \alpha)^2 X_{t-2} + \dots$$

Yöntemin uygulanmasında α 'ya 0,1 ile 0,9 arasında değişik değerler vererek, her bir düzeyi için değişik dönemlerdeki için tahmin değerleri hesaplanır. Gözlenen değerlerle, tahmin değerleri arasında en az sapmayı veren α değeri ileriye dönük satış tahminleri için kullanılır. (Sheldon 1993:18)

Üstel düzeltme yönteminde en önemli problem, α katsayısının seçiminde ortaya çıkmaktadır. Eğer her dönemin satış miktarı, geçmiş dönemlerdeki satış miktarına büyük ölçüde bağlı değilse, katsayı büyük seçilir, tersi durumda, bir dönemin satışları geçmiş dönemdeki satışlar tarafından etkileniyorsa, katsayının küçük

alınması gerekir. Katsayının belirlenmesinde en sağlıklı yol, subjektif yargılar yerine, sapma hesaplarını yaparak en uygun değerlerin belirlenmesidir. Üstel düzeltme yöntemi, satışlarda büyük değişikliklerin oluşması durumlarında sağlıklı sonuçlar vermeyebilir. Veri ihtiyacının az olması ve kolay uygulanabilmesi yöntemin yararlı yönünü oluşturmaktadır. (Thomas 1993:73)

bcf) Basit Regresyon Yöntemi

Basit regresyon yöntemi, yönetim tarafından kullanılan yaygın satış tahmini yöntemlerinden biridir. Bağımlı değişkendeki değişimleri, bir bağımsız değişkene bağlı olarak açıklayan bir yöntemdir. (Brockwell ve Davis 1991:101)

Basit regresyon yönteminde, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu kabul edilmektedir.

Basit regresyon denklemi:

$$Y = a + bx$$

Burada : Y: bağımlı değişken

X: bağımsız değişken

a ve b: parametre' dir.

a ve b parametreleri en küçük kareler yöntemiyle aşağıdaki eşitlikler yardımıyla bulunabilmektedir. (Adams 1984:106)

$$\Sigma Y = n.a + b \Sigma X$$

$$\Sigma XY = a \Sigma X + b \Sigma X^2$$

Yukarıdaki denklem sistemi çözümlenerek a ve b parametre değerleri

$$a = \frac{\Sigma Y - b \Sigma X}{N} \quad b = \frac{N \Sigma XY - \Sigma X \Sigma Y}{N \Sigma X^2 - (\Sigma X)^2}$$

olarak bulunur.

Basit regresyon yönteminin yaygın bir şekilde kullanılmasına karşın, bağımlı değişkendeki değişmelerin tek bir değişkene bağlı olarak açıklanması yöntemin sakıncalı yönünü oluşturmaktadır. (Örneğin, satış miktarlarındaki değişmelerin yalnızca fiyat değişmelerine bağlı olarak açıklanmasında, olduğu gibi.)

bcg) Çoklu Regresyon Yöntemi

Satışlar, birçok etmen tarafından etkilenmektedir. Satışları etkileyeceği umulan ve veri toplanabilecek etmenler, çoklu regresyon yöntemi ile incelenir. Satış ile olan etmenler bulunarak, bu etmenlerdeki değişmelere göre satış hacminin ne olacağı tahmin edilebilir. Bu analizde, bağımsız değişkenlere bağlı olarak bağımlı değişken tanımlanmaktadır.

Diğer çok değişkenli yöntemlere kıyasla, çoklu regresyon yönteminin uygulanması oldukça basittir. Kullanım alanı da oldukça geniştir. Yöntemin en önemli varsayımları, basit regresyon yönteminde olduğu gibi değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu, bağımsız tahmin değişkenlerinin birbirinden bağımsız olduğu, hata dağılımının ise raslantısal dağılım şeklinde olduğudur. (Meyer 1993:22–23)

Çoklu regresyon yöntemi aşağıdaki eşitlik yardımı ile çözülür.

$$Y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + \dots + b_k x_k$$

Örnek olarak iki bağımsız değişkene bağlı olarak yürütülecek tahminlerde, parametreler aşağıdaki eşitlikler yardımıyla saptanmaktadır.

$$\sum Y = a \cdot N + b_1 \sum X_1 + b_2 \sum X_2$$

$$\sum X_1 Y = a \sum X_1 + b_1 \sum X_1^2 + b_2 \sum X_1 X_2$$

$$\sum X_2 Y = a \sum X_2 + b_1 \sum X_1 X_2 + b_2 \sum X_2^2$$

Bu tür tahminlerde, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin derecesinin de belirlenmesi gerekmektedir. Kullanılan öğelerin birbirini ne derece etkiledikleri, değişkenler arasındaki korelasyon katsayısı (R) ile gösterilmektedir.

Çoklu korelasyon katsayısının karesi, (R^2) olarak gösterilmekte, determinasyon katsayısı olarak belirtilmektedir. Korelasyon katsayısı 0 ile 1 arasında değişmektedir. Bulunan değer 0'a yakın ise, ilişkinin zayıf, (+1)'e yakınsa ilişkinin kuvvetli pozitif, (-1)'e yakınsa ilişkinin kuvvetli negatif olduğu söylenebilir. (Berry 1984:105)

bd) En Uygun Tahmin Yönteminin Seçimini Etkileyen Unsurlar

İyi bir satış tahmini yönteminin seçimi, yönetimde etkinliği arttıran en önemli bir etkidir. Ayrıca sağlıklı bir satış tahmini yanında, denetim ve planlamada güvenilirliği sağlamaktadır.

En uygun satış tahmin yöntemini seçmek için göz önünde tutulması gereken temel noktalar aşağıda özetlenmektedir. (Norgan 1994:44)

(1) Satış amacı ve işletme satışlarının geçmişteki durumu: İşletme kayıtlarından elde edilebilir. İşletme satışları genel olarak şu şekilde ayrılabilir:

- Satışlar; uzun dönem ve mevsimsel değişikliklerin saptanması amacıyla aylık, üç aylık, yıllık olarak belirlenebilir.
- İşletmenin hangi pazarda kuvvetli, hangisinde zayıf olduğunun belirlenmesi için bölge satışları göz önünde tutulabilir.
- Satışların zaman içinde gelişme ya da düşüş göstermesine bağlı olarak, mamul ya da mamul satışları gözlemlenebilir.
- Hangi tip tüketicinin en iyi pazarı, hangilerinin ise en zayıf pazarı oluşturduğu konusundaki tesbitler yapılabilir.

(2) Rakiplerin satışı, plan ve eğilimleri: Rakiplerin gerçek satış düzeyleri kolaylıkla saptanamaz. Ancak, yıllık raporlardan elde edilebilir.

(3) Mamuller ve toplam olarak tüketici harcamalarının düzeyi ve eğilimi: Satış tahminlerinde önemli bir bölümü oluşturmaktadır. Mamul için kişi başına tüketim arttığında, yöneticinin bu artıştan firmanın yeterli payı alıp almadığını belirlemesi gerekir.

(4) **Endüstrinin genel eğilimi:** Tüketici harcamalarının mamul karmasındaki her mamul için ne düzeyde olduğunu belirlenmesidir.

(5) **Geçmiş, mevcut ve gelecekteki genel ekonomik durum:** Tüketici harcamalarının, rakiplerin planlarının belirlenmesinde önemli bir unsurdur.

Toplam pazar potansiyelinin ölçümü ve satış tahmini konusundan sonra gelecek bölümde; satış gücü büyüklüğünün saptanması konusunda, satış elemanı sayısının belirlenmesinde kullanılan, marjinal yaklaşım, satış elemanlarının verimliliği yaklaşımı, satış elemanlarının işyükü yaklaşımı açıklanacaktır.

3. Satış Gücü Büyüklüğünün Saptanması

Satış gücü planlanmasının en önemli aşamalarından biri, satış gücü büyüklüğünün saptanmasıdır. Belirlenen pazar potansiyeli ve satış tahminleri bu konuda yapılacak çalışmalar için çıkış noktasıdır. (Karabulut 1995:272)

Satış gücünü oluşturacak eleman sayısının belirlenmesinde işletme açısından büyük özenin gösterilmesi gerekmektedir. Satış elemanlarının sayısını artırmak doğal olarak satışları artırmakla birlikte, belirli bir noktadan sonra daha hızlı bir şekilde maliyetlerin de artmasına neden olmaktadır. (Pride ve Ferrell 1993:550)

Genellikle satış gücü sayısının gereğinden az ya da gereğinden çok olduğunu belirlemek oldukça güç bir problemdir. İşletme satışlarının, rakip işletmelere kıyasla azalması, hizmet yetersizliği konusundaki müşteri yakınmaları, satış gücü sayısının yetersizliğini göstermektedir. Satışların gittikçe düşmesi, satış elemanlarının zamanlarını boş geçirmeleri, satış gücü sayısının çok fazla olduğunun ilk göstergeleridir. (Kotler 2000:624) Gözle görülür herhangi bir değişikliğin olmaması halinde ise satış gücü büyüklüğünün her zaman için optimum düzeyde olduğu söylenememektedir.

Satış gücü büyüklüğünü belirleyecek satış elemanı sayısı üç yaklaşım ile saptanmaktadır. (Churchill ve Diğerleri 2000:176-181)

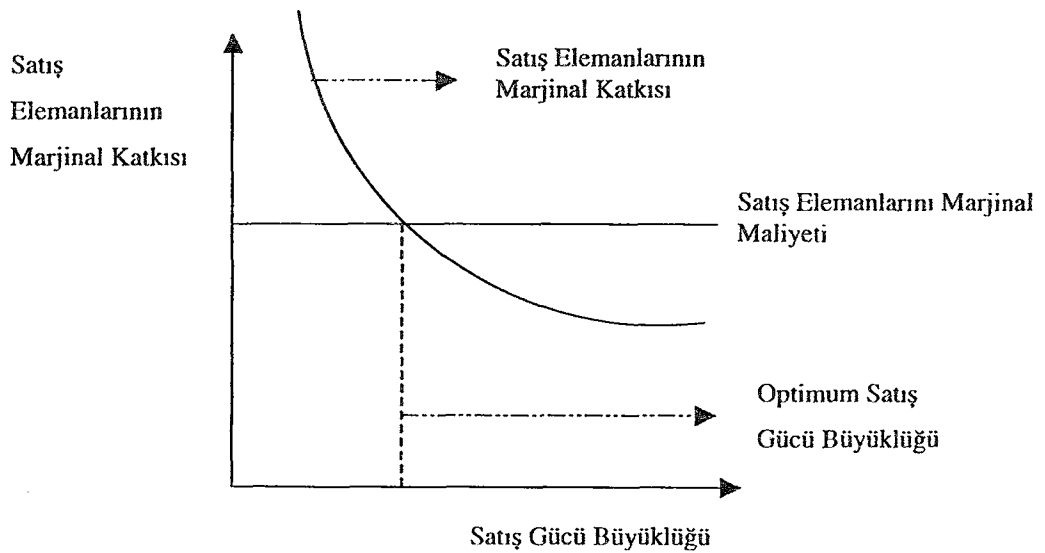
- Marjinal yaklaşım,
- Satış elemanının verimliliği yaklaşımı,
- Satış elemanının iş yükü yaklaşımı.

a) Marjinal Yaklaşım

Bu yaklaşımda, satış gücüne eklenecek her bir yeni satış elemanının satışlara marjinal katkısı, marjinal maliyetin üzerinde olduğu sürece satış gücünün büyütülmesine devam edilmelidir. (Magrath 1988:46–53) Bu yaklaşım, aşağıdaki şekil ile daha iyi açıklanmaktadır.

Şekil 12’ de görüldüğü gibi, satış gücüne eklenecek yeni satış elemanlarının marjinal katkısının marjinal maliyete eşit olduğu noktada satış gücü optimum büyüklüktedir. Bu noktadan sonra satış gücü büyütülmeye devam edildiğinde, işletmenin net kârında azalma başlayacaktır. Diğer yandan, marjinal katkının ve maliyetin saptanmasındaki güçlük, yöntemin sakıncalı yönünü oluşturmaktadır.

ŞEKİL 12. Satış Elemanlarının Marjinal Katkısı ve Marjinal Maliyetlerinden Hareketle Optimum Satış Gücü Büyüklüğünün Bulunması



b) Satış Elemanının Verimliliği Yaklaşımı

Satış elemanının verimliliği yaklaşımında, farklı satış bölgelerindeki satış elemanlarının satış verimlilikleri ele alınıp, incelenmektedir. Her bir satış elemanının gerçekleştirmesi beklenen satış tutarları yanında, o satış elemanına ait bölgenin, işletmenin toplam pazar potansiyelinin ne kadarını oluşturduğuna da bakılmaktadır. (Ligos 1998:15)

Bu yaklaşımın uygulanabilmesi için yeterli sayıda satış bölgesinin ve bu bölgelerden elde edilen verilerin istatistiksel işlemler yapmaya uygun olması gerekmektedir. Bunun yanında, bu yaklaşımda, satış elemanı verimliliği, yalnızca satış bölgelerinin potansiyellerinin fonksiyonu olarak benimsenmekte, diğer koşulların etkileri gözden uzak tutulmaktadır. (Forge ve diğerleri 1985:55)

c) Satış Elemanının İş yükü Yaklaşımı

Satış elemanının iş yükü yaklaşımı, satış elemanlarına işletmenin toplam satış yükünü eşit bir şekilde paylaştırmayı amaçlamaktadır. Bu yaklaşımda işletmenin, kendisi için en verimli olabilecek müşteri ziyaret sayısını önceden belirleyebildiğini, varsayım olarak benimsemektedir. Aşağıdaki aşamalar izlenerek toplam satış gücü büyüklüğü belirlenmektedir. (Kinnear ve diğerleri 1995:566)

(1) Müşteriler, kendilerine yapılan ya da yapılacak yıllık satış tutarlarına göre gruplandırılır.

(2) Her sınıftaki müşteriye yapılması gereken ziyaret sayısı saptanır. (Ziyaret sıklığı)

(3) Her sınıf için saptanan müşteri ziyaret sıklığı, müşteri sayısı ile çarpılarak, yıllık satış ziyareti sayısı belirlenir. (Toplam iş yükü)

(4) Bir satış elemanının bir yılda gerçekleştirebileceği ortalama müşteri ziyaret sayısı belirlenir.

(5) İşletmenin yıllık toplam satış ziyaret sayısı, bir satış elemanının gerçekleştirebileceği ortalama müşteri ziyaret sayısına bölünerek, işletme için gerekli satış elemanı sayısı bulunur.

Yukarıdaki aşamaları, aşağıda verilen formül matematiksel olarak açıklamaktadır.

$$N = \frac{\sum F_i C_i}{K}$$

Burada, N : Satış elemanı sayısı

F : Her sınıftaki müşterinin ziyaret sıklığı

C : Her sınıftaki müşteri sayısı

K : Bir satış elemanının bir yılda gerçekleştirebileceği ortalama müşteri ziyaret sayısı

Bu yaklaşım sakıncalı yönü ise, birbirine eşit iş yükü olan satış bölgelerinin varlığı şartı bir kısıtlama getirmektedir. Gerçekte önceden belirlenen ziyaret sıklıkları sabit kalmayıp, pek çok koşula bağlı olarak değişim göstermektedir. (Colletti ve Tubridy 1987:1–10)

Satış gücü büyüklüğünün saptanmasından sonra gelecek bölümde, satış bütçesinin belirlenmesi konusunda; satış bütçesi kavramı, satış bütçesinin sağladığı yararlar, satış bütçesinin düzenlenmesi ve yönetimi konuları sırasıyla ele alınacaktır.

4. Satış Bütçesinin Belirlenmesi

Bütçeler, genellikle faaliyet planlarının niceliksel olarak açılımıdır ve planların uyumlu bir şekilde yürütülmesi ve denetiminde büyük faydalar sağlar. Uzun veya kısa dönem için hazırlanan bütçeler, işletmenin bütün alt birimlerini içine alan ana bütçesi olabileceği gibi satış, reklâm, üretim, finansman, muhasebe gibi her bir alt bölüm bütçeleri de olabilir. Bu alt bütçeler içerisinde en çok üzerinde durulan ve diğerleriyle uyumlu olarak düzenlenen satış bütçeleridir.

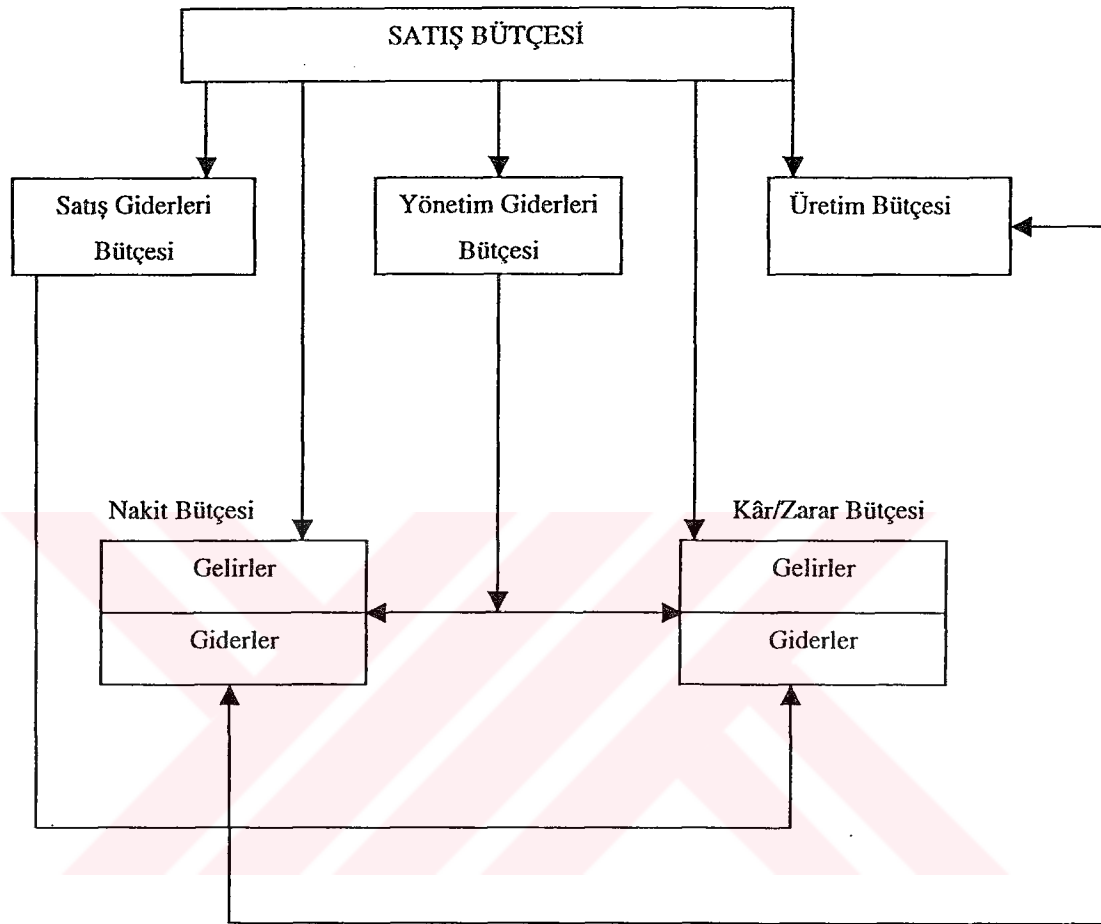
a) Satış Bütçesi Kavramı

Satış bütçesi kavramına geçmeden önce, bütçenin tanımlanmasında yarar görülmektedir. Bütçe, genellikle bir yıllık gelecek için yapılacak giderleri gösteren

ayrıntılı bir harcama planıdır. (Ingram ve Laforge 1989:596) Satış bütçesi ise, muhtemel satışlarla bunlar için katlanılması gereken harcama kalemlerinden meydana gelmektedir. Satış bütçesi, gelecekteki satışların gerçekleşmesine yönelik muhtemel satış giderlerinin ayrıntılı olarak gösterildiği bir bütçedir. Satış bütçesinin temeli, satışların ve maliyetlerin tahminine dayanır. Tahmin ve bütçeler, işletmenin finansal planlarının yapılmasında iki önemli araçtır. Tahmin edilen gelirlerle giderler arasındaki fark, işletmenin kârını, pazar payını ya da diğer yönetsel hedeflerini oluşturacağından, bu iki araç iyi kullanılmalıdır. Bu yüzden, tahminin isabetli olması, bütçenin de geçerliliğini artıracaktır. (Hess 1993:167)



ŞEKİL 13. Satış Bütçesinden Diğer Bütçelere Bilgi Akışı



Kaynak: Thomas R. Wotmba, *Sales Force Management*, New York, PWS-Rent PuCom., 1989, s. 547.

Şekil 13’de satış bütçesi örneği görülmektedir. Satış bütçesindeki harcama kalemleri, işletmelere göre farklı olmasına rağmen, genelde iki tür maliyeti içermektedir: Bunlarda birincisi, merkezi büro harcamaları, ikincisi ise, saha harcamalarıdır. Planlama ve denetim açısından bu maliyetlerin, örgütsel sorumluluğa göre planlanması zorunludur.

b) Satış Bütçesinin Sağladığı Yararlar

Satış bütçesinin hazırlanması, işletmelere çeşitli yararlar sağlar. Bunlardan başlıcaları şöyle sıralanabilir. (Anderson ve diğerleri 1988:98)

(1) Gelir ve gider oranlarının kontrolünü sağlar

İşletmeler açısından en çok istenen durum, gelir ile gider arasındaki istenen dengeyi sürekli kılabilmeğdir. İşletmelerin amacı, uygun bir gider ile gelir sağlamaktır. Bütçe bu giderin ne olacağını bize göstermektedir. Ayrıca, bütçe giderlerin kontrol dışına çıkmasını önlemekte ve satışlarla uyumlu olmasını sağlamaktadır.

(2) Kontrol ve eşgüdüm aracı olarak kullanılır

Satış bütçesinin en başta gelen yararlarından biri, kontrol işlevini yerine getirmesidir. Satış ve kâr amaçlarını işletmenin çeşitli işlevsel bölümlerine göre düzenleyen uyumlu bir bütçe, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesinin kontrolünde bir ölçüt olarak kullanılmaktadır. Ayrıca, çeşitli pazarlama birimlerinin performansının ölçümlerinde de yararlı olmaktadır. Satış elemanları, satış bölgeleri, mamuller, dağıtım kanalları ve müşteriler gibi. Bunun yanı sıra, satış miktarının, satış giderlerinin ve net kârın ölçümünde, bütçeye bir standart olarak başvurulmaktadır.

Kontrol işlevinin yanı sıra bütçe, işletmenin tüm birimlerinin etkinliklerini eşgüdümlemektedir. Örneğin, satışlar ile üretimi dengeleyebilmek için, üretim bölümü sürekli olarak satış bütçesini incelemek zorunda kalmaktadır.

(3) Planlama aracı olarak yarar sağlar

İşletmelerde satış bütçeleri, planlama aracı olarak da kullanılmaktadır. Bütçenin hazırlanması planlamayı gerektirmektedir. Bunun yanı sıra, bütçe planının yönünü satış tahminleri belirlemektedir. Satış tahmini işletmenin nereye gidebileceğini göstermekte, satış bütçesi ise nereye gitmek istediğini belirtmektedir. Ayrıca, satış

bütçelerinde satış hacmine nasıl ulaşılacağı belirtilmektedir. Aynı zamanda amaçlanan kâr miktarına ulaşmak için satış giderleri belirli bir düzeyde tutulmaktadır.

c) Satış Giderleri Bütçesi ve Kontrolü

Satış giderleri bütçesi, satış elemanına yapılan bütün ödemeleri (maaş, prim, ikramiye, vb.), satışları artırmak için yapılan faaliyet giderlerini, satışın gerçekleşmesinde yapılan harcamaları içeren oldukça geniş kapsamlı bir gider bütçesidir. Kısaca, pazarlama işlevinin yerine getirilmesi için yapılan tüm harcamaları içermektedir. Çoğu firmada maliyetlerin bu ögesi, toplam maliyetlerin önemli bir oranını teşkil etmektedir. Etkili bir denetim ile birlikte bu tür maliyetlerin dikkatle planlanması, firmanın kâr potansiyelini önemli ölçüde etkilemektedir. (Still ve diğerleri 1988:527)

Satış giderleri bütçesini hazırlama görevi, pazarlama bölümünün sorumluluğundadır. Ancak katılımcı yönetimle, satış, araştırma, reklam bölümleri sorumluları, satış giderleri bütçesinin hazırlanmasında görev almalıdırlar. Satış gider bütçeleri denetlenebilir harcamaları içermelidir. Sorumlu satış yöneticisinin hazırlayacağı satış gider bütçesi, planlı bir faaliyet şeklinde olmalıdır. (Stanton ve diğerleri 1995:408)

Satış giderlerini bütçelemek, görüldüğü gibi kolay değildir. Bazı giderler kolaylıkla belirlenebilir. Örneğin kira, satış elemanı ücretleri, ısıtma-aydınlatma giderleri kolaylıkla belirlenebilir. Benzer şekilde satış primleri de net satışlar bütçesi kullanılarak kolaylıkla belirlenebilir. Buna karşın, satış giderlerinin satışlarla doğrudan ilişkisi yoktur ve yönetimin insiyatifine bağlı olarak belirlenir.

Satış giderleri bütçesi, etkin bir denetim sağlanması için şu hesapları içermelidir. (Stanton ve Buskirk 1987:486)

(1) Doğrudan Satış Giderleri

- Satışçı ücretleri,
- Primler (komisyon),

- Seyahat giderleri,
- Haberleşme giderleri,
- Malzeme giderleri,
- Kiralar.

(2) Reklâm ve Satış Geliştirme Giderleri

- İlan ve tanıtım giderleri,
- Eşantiyon giderleri,
- Tabela, bill-board giderleri,
- Malzeme giderleri.

(3) Nakliye Giderleri

- Taşıma giderleri,
- Amortisman giderleri,
- Ücretler,
- Malzeme bakım giderleri.

(4) Depolama Giderleri

- Ücretler,
- Kiralar,
- Bakım-onarım giderleri,
- Amortismanlar,
- Sigorta giderleri,
- Enerji giderleri.

(5) Kredi ve Tahsilât Giderleri

- Ücretler,
- Kredi servis giderleri,
- Hukuki hizmet giderleri,
- Şüpheli alacaklar karşılığı.

(6) Diğer Dağıtım Giderleri

- Satış yönetimi giderleri

Satış bütçesinde etkin bir kontrolü sağlayabilmek için farklı satış seviyelerinde satış bütçelerinin hazırlanması gereklidir. Böylelikle farklı seviyeler için maliyetler ve kârların ne oranda olacağı görülebilir.

Satış bütçesinde farklı kriterlere göre yapılan kontrol şu şekilde gruplandırılır. (West 1987:204)

(1) Mamul Temeline Dayalı Kontrol

Bütün mamuller niteliklerine göre ayrı ayrı değerlendirilir. Bunun için mamul satış tutarları, satılan mamullerin rakip mamullere göre üstün ve zayıf yönleri, izlenen hesapların toplam tutarları esas alınır.

(2) Bölge Temeline Dayalı Kontrol

Satışçıların bölgede harcadığı zaman, fatura sayısı, hesap tutarları göz önüne alınarak giderler kontrol edilir.

(3) Müşteri Temeline Dayalı Kontrol

Müşteriler satın alma miktarlarına, yaşadıkları yerlere (kent veya kırsal bölge gibi), demografik özelliklerinin satın alma oranları üzerindeki etkisi, gibi unsurlara göre gruplandırılarak denetlenir.

d) Satış Bütçelerinin Düzenlenmesi ve Yönetimi

Satış bütçesini oluşturmak için uygulanacak süreç, ilk olarak işletmenin finansal ve diğer hedeflerini belirlemekle başlamaktadır. İşletme üst düzey yöneticisi satış yöneticisi ile beraber satış tahmini ve diğer pazarlama faaliyetleriyle uyumlu bütçe düzeyini belirler. Bundan sonra bütçe, bölgeler ve faaliyetlere göre dağıtılır.

İkinci aşama bütçe düzeyinin belirlenmesidir. Bütçe düzeyi, bütün satış gücünün giderlerini içine alacak şekilde satış yöneticisince tespit edilen mevcut fonların toplamıdır. Satış yöneticisi giderleri için diğer bölüm önerileri ile geliştireceği bütçe için daha sonra üst yönetimin onayını alır. (Comer1991:260)

Satış bütçesi düzeyinin belirlenmesinde satış yöneticisi aşağıdaki yöntemleri uygulayabilir. (Wotruba ve Simpson 1989:201)

da) Satışların Yüzdesi Yöntemi

Bu yöntemde, satış çabaları için yapılacak harcama toplamı, satış gelirlerinin bir yüzde oranı olarak belirlenir. Örneğin, bu yıl satış maliyetleri toplam satışların % 10'u civarında ise, gelecek yıl bütçe düzeyi satış tahmininin % 10'u olarak alınır. Bu yöntem, kolay ve anlaşılabilir olması nedeniyle çoğu işletme tarafından tercih edilmektedir. (Stanton ve diğerleri 1995:404)

db) Eldeki İmkânların Kullanılması Yöntemi

Bu yöntem, işletmenin, katlanabileceği ölçüde satış bütçesi için kaynak ayırmasını öngörmektedir. Uygulamada, ya elde var olan fonlar ve dış kaynaklardan sağlanacak fonlar ya da önceden belirlenen bir kâr yüzdesi ölçü olarak alınır.

İlk bakışta bu yöntemin çok anlamsız olduğu söylenebilir. İnceleme derinleştirildiğinde, satış çabaları için yapılan harcamaların, işletmenin kârını ve parasal durumunu etkilediği görülür. Bu nedenle de harcamaların belirli sınırlar içinde tutulması gerekir.

Satış harcamalarının yapılması ile satış gelirlerinin ele geçirilmesi arasında bir sürenin geçmesi söz konusudur. Satış çabaları önemli ölçüde kârlı sonuçlar sağlasa da, kısa süreli parasal imkânlar ve kredi imkânları göz önünde tutulmazsa, işletme finansal güçlüklerle karşılaşabilir.

dc) Rakipleri İzleme Yöntemi

Satış bütçesi, rakip işletmelerin bütçeleri dikkate alınarak hazırlanır. İşletmeler, rakiplerin ölçüsünde bütçe ayırarak, kendilerini rekabete karşı savunma amacı güderler. Gerçekte, bir işletmenin, satış bütçelerini oluştururken, rakiplerin ölçüsünü göz önüne alması gerçekçi bir davranış değildir. Bu yöntemde, ya tek bir rakip izlenir, ya da tüm olarak sanayi dalının harcamalarının ortalaması alınır.

Söz konusu yöntemin bazı sakıncaları vardır: Bunlardan birincisi; rakip işletme ya da işletmelerin bütçelerini gerçekçi olarak saptamamış olabilirler, İkincisi; işletmenin amaçları ve hedefleri rakiplerinden çok farklı olabilir. Üçüncüsü ise; rakiplerin satış bütçelerini doğru bir şekilde öğrenebilmek güç olabilir. (Ingram ve Laforge 1989:599)

dd) Yatırımın Kârlılığı Yöntemi

Satış gücü yönetiminde, satışıdaki yatırımın geri ödemesini belirlemek çok güçtür. Burada bütçe döneminde yapılan harcamaların satışta sağlanan kazançlarla geri ödemesi söz konusudur. Örneğin, yeni müşteri kazanmak ya da eski müşterilerle olan ilişkilerin uzun dönemli olarak iyi tutulması durumunda yapılacak satışlardaki yatırımların kârlı olup olmayacağı düşünülür.

Bu konudaki çalışmalar daha çok “Verim Oranına” dayandırılarak yapılmaktadır. (Schiff 1983:135)

$$\text{Verim Oranı} = \frac{\text{Kâr}}{\text{Satışlar}} \times \frac{\text{Satışlar}}{\text{Yatırım}}$$

de) Amaç Görev Yöntemi

Bu yöntemde, belirlenen amaçlara ulaşmak için gerekli olduğu düşünülen ölçüde harcama yapılması öngörülür. Önce, amaçlar saptanır; sonra amaçlara ulaşmak için yapılacak görevler belirlenir; sonrada, bu görevleri yerine getirmek için

yapılması gerekli giderler saptanır. Saptanan giderler, satış çabalarına yapılacak harcama ölçüsünü belirler.

Bu yöntemde, satış çabaları amacının gerçekçi biçimde saptanması ve saptanan amaca ulaşmak için yapılacak çabaların titizlikle planlanması zorunludur. (Stanton ve diğerleri 1995:404)

5. Satış Gücü Planlamasının Diğer Aşamaları

Çalışmanın bu bölümünde, satış gücü planlaması sürecinin aşamalarından, amaçların saptanması, toplam pazar potansiyelinin ölçümü ve satış tahminleri, satış gücü büyüklüğünün saptanması ve satış bütçesinin belirlenmesi, incelenmeye çalışılmıştır. Satış gücü planlaması sürecinin diğer aşamaları olan satış bölgelerinin belirlenmesi, kotaların saptanması ve performansların değerlendirilmesi, çalışmanın ikinci ağırlıklı bölümünü oluşturduğundan, izleyen bölümde ayrıntılı olarak ele alınıp incelenecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SATIŞ BÖLGELERİNİN BELİRLENMESİ, KOTALARIN SAPTANMASI ve SATIŞ ELEMANLARININ PERFORMANSLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

A. SATIŞ BÖLGELERİNİN BELİRLENMESİ

1. Satış Bölgesi Kavramı ve Kapsamı

Satış gücü işlevinin etkinliğini artırabilmek için genellikle işletmeler, sınırları net bir şekilde belirlenmiş satış bölgeleri oluşturmaya yönelmektedirler. Böyle bir uygulamaya başvuran bir işletmenin pazarı, satış bölgesi denilen alt bölümlere ayrılmakta ve bu alt bölgelerde satışların gerçekleştirilmesini ya da planlamada kullanılacak bilgilerin toplanmasını sağlayan satış elemanları atanmaktadır. Bu uygulamada, satış gücü planlaması, tahmini ve bütçelemesi gibi etkinlikler, artık tüm pazar alanında çok spesifik bölgelere bağlı kalınarak gerçekleştirilmektedir.

Satış bölgelerini belirleme, yönetim tarafından gerçekleştirilen, pazarın ve pazar potansiyelinin belirlenmesi, satış tahminlerinin yapılması ve bütçelerinin hazırlanması işlemleri ile birlikte yürütülen, planlama işlevinin bir parçasıdır. Bölgelere ayırmadan işletmenin satış etkinliklerini kontrol etmesi, tüm pazarın çok geniş alana yayılması nedeniyle imkânsızdır. (Hellebust 1985:46)

Satış bölgesi kavramı açıklanacak olursa: Satış bölgesi, tek bir satış elemanına atanmış müşterilerin oluşturduğu bir gruptur. (Churchill ve diğerleri 2000:173) Başka bir deyişle, satış bölgesi, belli zaman sürecinde tek bir satış elemanına atanmış mevcut ve potansiyel müşteri grubudur. (Manning ve Reece 1995:407) Bir başka görüşe göre ise, satış bölgesi, bir satış elemanına yetecek sayıda müşterilerin oluşturduğu ve genellikle coğrafik sınırlarla tanımlanan pazar bölümüdür. (Stanton ve diğerleri 1995:414) Diğer bir tanıma göre ise, satış bölgesi, bir coğrafik alan

içinde bulunan ve satış elemanına ya da aracı kuruluşlara atanmış mevcut ve potansiyel müşteri sayısıdır. (Randall 1993:169)

Yukarıdaki tanımların ışığı altında satış bölgesini, bir tek satış elemanına atanmış, belirli coğrafik sınırlar içindeki, mevcut ve potansiyel müşteri grubu oluşturmaktadır. Satış bölgesi, satış planlamasında ve satışların kontrolünde en fazla yararlanılan bir kaynak olmasının yanı sıra, işletmenin pazarlama etkinliğinin artırılmasında da üzerinde önemle durulması gereken önemli bir dayanak noktası olmaktadır. Her bölgenin bir tek sorumlusu vardır, o da sözkonusu bölgede görevli satış elemanıdır. Satış elemanının ana görevi, hizmet ettiği müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi bir şekilde karşılamak ve işletmesini temsil etmektir.

2. Satış Bölgelerinin Belirlenmesinin Faydaları

Satış bölgelerinin belirlenmesi, işletmelere aşağıda açıklanacak olan bazı faydalar sağlamaktadır. (Churchill ve diğerleri 2000:173)

a) Pazar Alanından Tam Olarak Yararlanmak

Bir işletme uygun bir pazar alanına sahip değilse, o işletmenin satış yönetiminin etkinliğinden söz etmek oldukça güçtür. Böyle durumlarda, işletmenin zayıf olduğu bir bölgedeki tüm siparişlerin rakip işletmelerce karşılanacağı bir gerçektir. Bu tür bir problemin üstesinden gelebilmek için, yönetim, o ana kadar hiç kullanılmamış ise yeni satış bölgeleri oluşturmak ya da eldeki satış bölgelerini yeniden düzenlemek zorundadır. Satış bölgeleri yetkin bir şekilde belirlenmiş ve satış elemanlarının bölgelere atanması sağlam temeller üzerine oturtulmuş ise, işletmenin uygun satış alanına kavuşması gerçekleşebilecektir. (Stanton ve Spiro 1999:426)

Pazar alanından tam olarak yararlanabilmek için, satış bölgelerinin oluşturulması ya da yeniden düzenlenmesi tek başına yeterli olmamakta, işletmenin diğer yönetim işlevleri ile desteklenmesi gerekmektedir. Bölge yapısı satış elemanlarının kullanımına uygun olmalı ve işletme o bölgeden en ekonomik bir şekilde yararlanabilmelir. Satış bölgesi ne satış elemanının pekçok boş zamanını yolculuklarla harcayacağı kadar geniş ne de mevcut pazar potansiyelinin yalnızca

kaymağının alınabileceği kadar büyük olmamalıdır. Bu iki zıt kutup arasında dengenin sağlanabilmesi için, satış gücü yönetimi, satış bölgesi oluşturma ya da yeniden düzenleme işlevini yerine getirirken, gireceği pazarı çok iyi tanımak ve satış elemanlarını niteliklerine ve yeteneklerine göre belirleyeceği satış bölgelerine atamak zorundadır.

b) Satış Giderlerini En az Düzeye İndirmek

Satış elemanlarının uygun satış bölgelerine atanmasının diğer bir yararı, satış giderlerini en az düzeye indirme ve satış miktarının arttırılması konusunda ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan, satış elemanının imkânlar elverdiği ölçüde geceyi dışarda geçirmesi önlenmeli ve böylece konaklama ve beslenme giderleri en az düzeyde tutulmalıdır. Bu durumun sağlanması, çoğu zaman yolculuk uzaklıklarında da bir kısalmaya neden olacak ve ulaşım giderlerinde de tasarruf sağlayacaktır. Satış elemanlarının, işletmenin tüm pazarına yolculuk yapması oldukça büyük giderlere neden olmaktadır. Oysa tüm pazarın satış bölgelerine ayrılması durumunda, satış işlemlerinin yapılacağı yolculuk alanı daralmakta ve böylece satış giderlerinde bir azalma ortaya çıkmaktadır.

Aynı zamanda, satış gücü yöneticisinin, satış elemanı tarafından dar bir alanda yapılan satış ziyaretlerini ve izlenecek yolları denetlemesi, bunun yanında satış işleminin en az giderle ve en kısa zamanda yerine getirilmesinin kontrolü büyük ölçüde kolaylaşmaktadır. Kuşkusuz, satış yöneticisinin bu işlevini yerine getirebilmesi iyi bir satış bölgesi planlamasının yapılmasına bağlıdır.

Zaman zaman, siparişlerdeki dönemsel yoğunlaşmalar, satış elemanının ziyaret sıklığını arttırmakta ve bu durumda da satış giderlerinin artmasına neden olmaktadır. İyi düzenlenmiş satış bölgeleri ve bu bölgelere satış elemanlarının uygun bir şekilde atanması bu problemin ortadan kalkmasına önemli ölçüde katkıda bulunacaktır. Giderlerdeki bu azalmalar yanında etkin bir bölge uygulanmasının satışlarda oluşturabileceği artışları da birlikte gözönünde tutmak gerekir.

c) Müşteri İlişkilerini Geliştirmek

Satış bölgelerinin iyi ve uygun bir biçimde düzenlenmesinin bir diğer yararı, satış elemanlarının müşterileri ile daha iyi ilişki kurmaları konusunda ortaya çıkar. Satış elemanı hizmet götürdüğü müşterisinin alışkanlıklarını, tercihlerini ve davranışlarını yakından izler ve bilir. Edindiği bu bilgiler, yöneticilere satış konusunda alacakları kararlarda ışık tutucu niteliktedir. Bir işletme, müşterileri hakkında en iyi bilgiyi satış elemanları aracılığıyla öğrenmektedir.

İyi tasarlanmış satış bölgelerinin düzenlenmesi sayesinde satış elemanları zamanlarının çoğunu yolda değil, müşterileri ile ilişkilerinde harcarlar. Başarılı bir satış elemanı, sipariş alma ve satış yapma işleminin yanı sıra, müşterileri ile olan ilişkilerini de düzenlemek ve onların problemlerini çözümlemekle yükümlüdür. Bu işlevini yerine getirirken yönetim ile sürekli işbirliğini sürdürmek zorundadır.

d) Satış Elemanlarının Performansını ve Moralini Yükseltmek

İyi düzenlenmiş bir satış bölgesi, satış elemanları arasında bir imkân eşitliği sağlar ve satış elemanlarının görevlerine karşı daha çok ilgi duymalarını ve morallerinin yükselmesini sağlar.

İyi oluşturulmuş satış bölgesi düzeninde, her satış elemanı uygun işyükü ile belirli satış bölgelerine atanmaktadır. Böylece satış elemanları, gösterdikleri çabaların olumlu sonuçlarını yakından izleme imkânına sahip olmaktadır. Ayrıca, her satış elemanı kendisinden beklenilenin ne olduğunu bileceğinden, bu beklentilere uygun olarak çabalarına yön verecektir. Bu durumun sonucu olarak, her bir satış bölgesinden elde edilen sonuçlar ile o bölgedeki satış elemanının çabaları arasında yakın bir ilişkinin varlığı sözkonusu olacaktır. Yönetim bu ilişkiyi belirlemek için bir takım ölçütlerden (satış kotaları, elde edilen sipariş miktarı, satış rantabilitesi, gerçekleştirilen ziyaret sıklığı, elde edilen satış hacmi gibi) yararlanmaktadır. Bu ölçütlere dayalı olarak, satış elemanlarının performanslarını sürekli olarak izlemektedir.

Sağlam esaslara göre belirlenmiş satış bölgeleri, satış elemanlarının moralleri üzerinde de olumlu bir etki oluşturmaktadır. Satış bölgesi içinde, satış elemanlarının izleyebileceği yolların belirlenmesi, onları daha verimli çalışmalara itmektedir. Ayrıca, bu düzenleme ile satış elemanları, zamanlarını daha iyi planlayacaklarından, elde edecekleri kazanç, kendilerine olan güven ve işlerinden duydukları doyum artmaktadır. Tüm bunlar da satış elemanlarının morallerinin yükselmesini sağlamaktadır.

e) Satış Gücü ve Diğer Tutundurma Çabalarını Etkin Biçimde Uyumlaştırma

İşletmeler açısından tutundurma çabalarının tek bir tutundurma aracında toplanması genellikle uygun olmayan bir yaklaşımdır. Çeşitli tutundurma araçlarına birlikte işlerlik kazandırmak, pazarlama etkinliğinin sağlanması açısından gereklidir. Bu nedenle yönetim, toplam pazar alanını satış bölgelerine ayırma yolunu izlemektedir. Özellikle satış gücü ve reklâm işlevlerinin etkin bir biçimde birleştirilmesi bu yolla mümkün olmaktadır. İşletme tutundurma işlevleri arasında uyum sağlayarak, toplam verimliliği önemli ölçüde arttırabilmektedir. Örneğin, işletme reklâm kampanyasını başlatmadan önce satış elemanlarını, müşterilerinin eğilimlerini ve ilgili mamulden ellerindeki stokların düzeyini öğrenmek üzere görevlendirebilir. Böylece mümessil ve diğer araçlar üzerinde yapılacak bu tür çalışmalar, reklâm kampanyasının başarısını önemli ölçüde etkileyecektir. Eğer reklâm kampanyası, maliyetlerin üretici ile dağıtıcılar arasında paylaştırılmasını öngörüyor ise, bu durumda da satış elemanına büyük görev düşmektedir. Değişik düzeyde dağıtıcılarla görüşüp, onların kampanyalara katılmalarını sağlamakla yükümlü olmaktadır. Böylelikle, pazarlama araştırmalarında kullanılan pekçok veri, satış bölgelerinden sağlıklı bir şekilde sağlanabilmektedir.

3. Satış Bölgelerini Belirlemede Yararlanılan Ölçütler

İşletmeler istenilen düzeyde kârlılığa ulaşabilmek için ya da diğer amaçlara ulaşabilmek için satış bölgelerini belirlerken bazı ölçütleri benimsemek

durumundadırlar. Gözönüne alınabilecek ölçütlerden bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Eisenhart 1990:59)

- a) Kârlılık ve diğer işletme amaçları
- b) Satış elemanlarına eşit işyükü
- c) Müşteri tiplerine göre atama
- d) Atamalarda istikrar

a) Kârlılık ve Diğer İşletme Amaçları

Bu yaklaşımda, en iyi bölge yapısının işletme kârını maksimize eden bölge düzenlemeleri olduğu benimsenmektedir. Yine bu yaklaşımda satış bölgeleri, işletme için birer kâr merkezleri olarak görülmektedir. Bu konu özellikle, işletmenin yoğun rekabetle karşı karşıya olduğu pazarlarda ağırlık kazanır.

Alıcıların coğrafik açıdan geniş bir alana yayılma durumunda da bu ölçüt ön plana çıkar. Çünkü yaygın bir müşteri kitlesine yönelmede, alıcılara ulaşabilmek için gerekli zaman ve giderler satış kârının üstünde olabilmektedir. Böyle durumlarda, işletme için müşterileri kapsamaya yönelik olarak, satış elemanları yerine acenta veya bayilerin kullanılması daha akılcıl olabilir.

Satış bölgelerini belirleme kararları, kısa veya uzun dönemli işletme amaçlarına sıkı sıkıya bağlıdır. Belirli bir satış büyüme hızına ulaşma, yeni bir mamulün tüketicilere tanıtılması, tüketicilere belli bir hizmet düzeyinin sunulması, pazar payını arttırma gibi işletme amaçları da bu grup ölçütler içinde yer alır.

b) Satış Elemanlarına Eşit İşyükü

Satış bölgelerini belirleme konusu, satış elemanları açısından ele alınacak olursa, her satış elemanı, her bölgenin eşit işyüküne, eşit iş imkânlarına ve eşit yaşam koşullarına sahip olmasını isteyecektir. Ne varki, uygulamada eşit potansiyele ve eşit işyüküne sahip satış bölgelerine pek ender olarak rastlanmaktadır. Müşterilerin coğrafik dağılımı oldukça farklı olduğundan, yolculuk zamanları satış elemanları

arasında farklı işyüküne neden olmaktadır. Müşterilerin sayısı ve yapısı da işyükü paylaşımında dengesizlikler doğurmaktadır.

Bu ölçütün benimsenmesi durumunda, satış elemanlarına eşit işyükünün dengeli bir biçimde dağılımı ön plana çıkmaktadır. Satış bölgelerinin satış elemanlarına yüklediği işyükü ne çok az, ne de çok fazla olmalıdır. Satış elemanlarına müşterilerin atanmasında, ilk önce satış elemanının bir müşteri için harcıyacağı zaman belirlenir. Daha sonra tüm müşteriler için gerekli toplam zaman hesaplanır, bu satış elemanları arasında imkânlar ölçüsünde eşit olarak paylaştırılır. (Staton ve Spiro 1999:430)

Bazı durumlarda, eşit potansiyelli bölgeler işletmeler açısından arzu edilen bir durum olmayabilir. Küçük potansiyelli bölgeler, satış elemanlarını yetiştirme ve eğitme alanı olarak elde tutulabilir.

c) Müşteri Tiplerine Göre Atama

Mevcut veya potansiyel müşterilere satış elemanlarının atanması, satış bölgeleri kararlarında kullanılan bir diğer temel ölçüttür.

Bu yaklaşımda, kullanılabilir zamanın mevcut veya potansiyel müşteriler arasında dağılımında çeşitli müşteri tipleri için belirli bir zaman diliminde yapılacak ziyaret sıklığının belirlenmesi ve ziyaret sıklığının saptanması, esas alınmaktadır.

Yine bu yaklaşımda, yönetim tarafından mevcut ve potansiyel müşterilerin satış elemanlarına muhtemel tepkileri de gözönünde tutulmaktadır. Çünkü ziyaret uzunluğu ve sıklığı yanında, müşterinin satış önerisine tepkisi, ziyaretin kalitesi ve içeriğine bağlı olarak da değişmektedir.

d) Atamalarda İstikrar

Satış bölgelerinin belirlenmesinin yararları, doğrudan doğruya bölgesel atamalardaki istikrara bağlıdır. Müşteri açısından, aynı satış elemanı ile ilişki kurmak ona daha iyi hizmet sağlayacak, satış elemanı açısından ise bu durum, bölge

gelişimine katkısını arttıracaktır. Satış elemanı sürekli olarak aynı bölgede hizmet verirse, bunun sonucu olarak müşteriler hakkında bilgisini geliştirmiş olacak satış örgütüne, satış tahminlerinde, bütçelemelerde ve genel planlama konularında değerli katkılarda bulunacaktır.

İstikrarı sağlamada birinci aşama olarak, işletme öncelikle ortaya çıkabilecek bölgesel değişiklikleri tahmin etmeye çalışmaktadır. Zaman içerisinde işletme amaçlarında veya müşterilerin satış önerisine tepkilerinde değişimler ortaya çıkabilmektedir. Bu değişikliklerin üstesinden ancak, satış elemanının deneyimine ve yeteneğine dayanarak gelinebilir.

İkinci aşama olarak, işletme istikrarını sağlamak için yeterli bir planlama dönemi seçmelidir. Genellikle, satış elemanlarının bölgesel olarak atanmalarında fazla değişikliklere neden olmamak için, yeni bölgelere iki ile üç yıl, eski bölgelere ise, dört ile on yıl süreyle atamalar yapılabilmektedir. Bu süreler sonunda, bölgesel performanslar ölçümlenir, gerektiğinde amaçlar yeniden belirlenir ve bölgelerin gelecek dönem için en yüksek kârı verecek düzeye getirilmesi için gerekli önlemler alınır.

İstikrarın sağlanmasının önemi, işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Genellikle, işletmenin satış elemanı atama politikasından etkilenmektedir. Bazı işletmeler, satış elemanlarının bölgelerini sık sık değiştirebilmektedirler. Bazıları ise, satış elemanlarının yetenek ve özelliklerine göre belirli bir bölgede onları sürekli olarak çalıştırmayı tercih etmektedirler. Bu durumda, istikrar uzun süreli olarak korunmuş olur. Mamul dizinleri ve müşteri tipleri sık sık değişiklik gösteren işletmelerde, sık sık satış elemanlarının bölgelerini de değiştirmek uygundur.

4. Satış Bölgelerini Belirleme Yöntemleri

İşletmelerde satış bölgelerini belirleme problemi, ya yeni satış bölgelerini oluşturma ya da eski satış bölgelerini yeniden düzenleme biçiminde ortaya çıkmaktadır. Satış bölgelerini belirleme işlevine, işletmenin pazar yapısında ortaya çıkan değişiklikler, mamul dizinindeki değişiklikler, müşteri yerleşim alanlarındaki

değişiklikler ve rekabet durumundaki değişiklikler nedeniyle gerek duyulmaktadır. Ayrıca, satış bölgelerinin belirlenmesiyle, satış yönetiminin yerine getireceği işlevler (satış gücü sayısının belirlenmesi, satış şeflerinin sayısının saptanması, müşteri yerleşim alanlarının belirlenmesi, gibi) için temel bir dayanak noktası elde etmiş olmaktadır. (Dalrymple ve Parsons 1995:673)

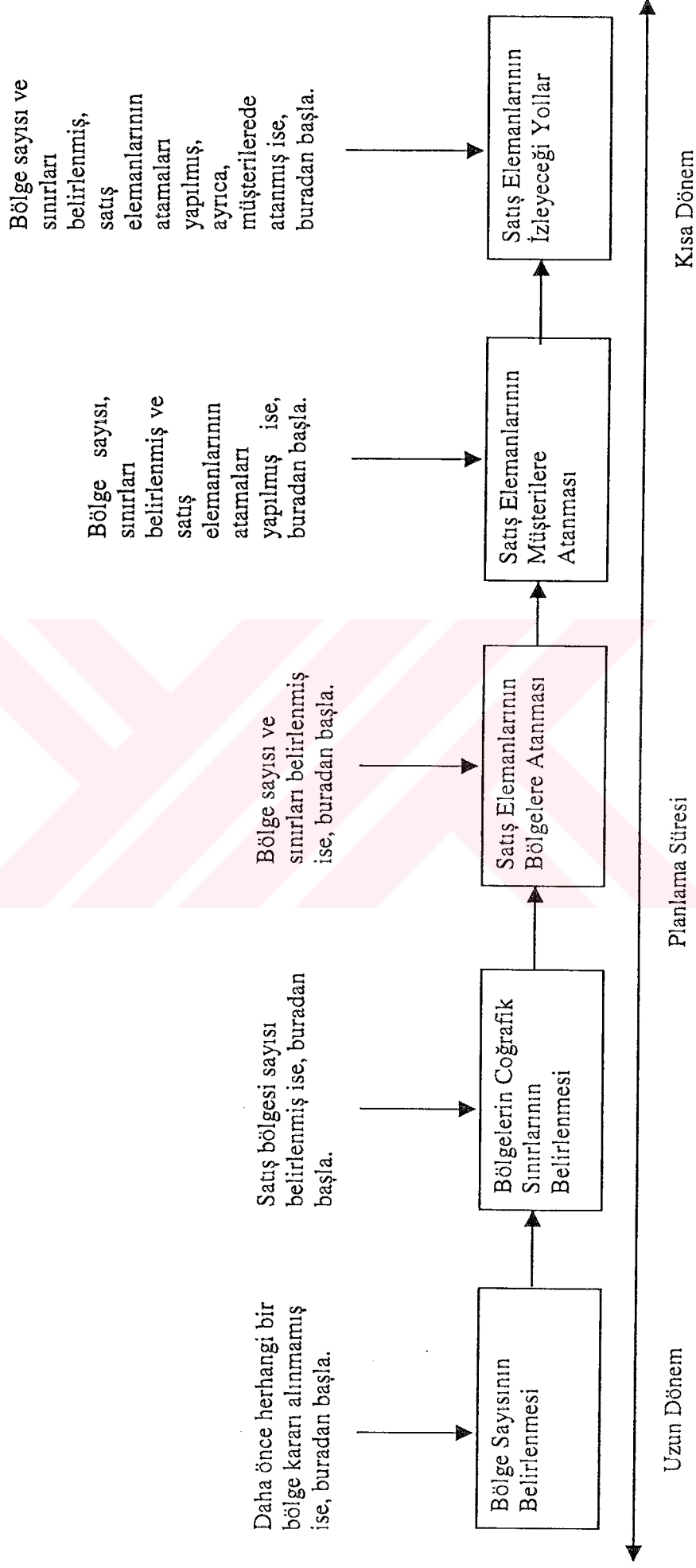
Uygulamada kolay yoldan çözüm arayan işletmeler satış bölgelerini belirlerken, aynı mamulleri pazarlayan işletmelerin bölge yapılarını kendi bünyelerine uyarlıyarak onları taklit ederler. Kimi zamanda, bölgeler, nüfus yoğunluğunun fazla olduğu yerlerde, ulaşım merkezlerinde, satış elemanlarının yerleşim bölgelerinde yoğunlaştırılmaktadır. (Czinkota ve diğerleri 1997:485)

Tüm bu sakıncaları ortadan kaldırabilmek, ancak bölgelerin bilimsel yöntemlerle belirlenmesi ile mümkün olmaktadır. Satış bölgelerinin belirlenmesi işlevi, birbirini tamamlayan iki aşamadan oluşmaktadır. Bunlardan birincisi, satış bölgelerinin sayısal olarak saptanması, ikincisi ise, satış bölgelerinin coğrafi sınırlarının belirlenmesidir.

Bölge belirleme işlevini üstlenen satış yöneticisi işletmenin yapısına göre, uzun dönemden kısa döneme doğru uzayan pekçok bölge karar aşamaları ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu karar aşamaları ve alınan kararların kapsamı aşağıdaki akış şeması yardımıyla açıklanabilir.

Şekil 14'de çeşitli uzun ve kısa dönemli planlama durumlarında satış yöneticisinin bölge kararları süreci belirtilmektedir. Bu süreçte, pazara yeni giren bir işletme, işe öncelikle bölge sayısını belirleme aşamasından başlamaktadır. Bölge sayısı daha önceden belirlenmiş ise, bu aşamada verilecek karar satış bölgelerinin sınırlarını ve yerleşim alanlarını saptama yönünde olacaktır. Belirtilen iki aşamanın gerçekleştirildiği işletmelerde ise yapılacak iş, satış elemanlarının belirlenen bu bölgelere atanmasıdır. Bölge sayıları ve coğrafi sınırları belirlenmiş ve satış elemanları bölgelere atanmış ise, sıra satış elemanlarının müşterilere atanmasına gelmiştir. Planlama karar sürecinin son aşamasında ise, satış elemanlarının bölge içinde izleyeceği yolların oluşturmaktadır.

ŞEKİL 14. Çeşitli Uzun ve Kısa Dönem Planlama Dönemlerinde Satış Yöneticisinin Bölge Karar Süreci



Kaynak: Alan West, *Modern Sales Management*, Macmillan Education, 1987, s.187.'den geliştirilmiştir.

a) Satış Bölgelerinin Sayısının Saptanması

İşletme yeni kurulmuş ve pazara yeni giriyor ise, öncelikle satış bölgelerinin sayısal olarak belirlenmesi gerekmektedir. Satış bölgelerinin sayısını belirleme, işletmelerde uzun dönemli planlamayı gerektiren bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ayrıca, işletme açısından satış bölgelerinin sayısını belirleme kararları, belirlenecek her bir bölge işletmeye ek bir gider yükleyeceğinden, işletme bütçesi ile yakından ilgilidir.

Satış bölgelerinin sayısı, başlıca dört yöntem yardımıyla saptanmaktadır: (Futrell 1994:183)

- aa) İşyükü yöntemi
- ab) Analiz yöntemi
- ac) Satış potansiyeli yöntemi
- ad) Marjinal yöntem

Yukarıda belirtilen yöntemler, alt bölümlerde örneklerle açıklanmaktadır.

aa) İşyükü Yöntemi

Bu yöntem, her satış elemanına düşen işyükünün saptanması esasına dayanmaktadır. İşyükünü ölçüp ve bunu işletmenin tüm pazarını kapsayacak toplam satış gücüne bölerek, bölge sayısı belirlenmektedir. Yöntemin içerdiği aşamalar, sayısal bir örnek üzerinde aşağıda açıklanacaktır:

aaa) Satış Elemanı Başına Toplam Kullanılabilir Zamanın Belirlenmesi

Örneğin, satış işi günde 8 saati, haftada 5 günü gerektirmektedir. 6 hafta tatil, hastalık gibi satış dışı işlere ayrılacak olursa, yılda geriye çalışma süresi olarak 46 hafta kalmaktadır. Satış elemanının bir yılda çalışacağı ortalama saat sayısı 1840 (40 saat/hafta x 46 hafta) olarak bulunmaktadır.

aab) Gerçekleştirilmesi Gereken Görevlerde Satış Elemanının Payı

Satış elemanının zamanı çeşitli görevlere göre bölünebilir. Örneğin, satışa ayrılacak zaman, yolculuğa ayrılacak zaman satış dışı işlerde geçireceği zaman, gibi. Satış bölgeleri yeni belirleniyorsa, satış yöneticisi tahminlerinden yararlanarak, bu işlerin zaman payları saptanır. Eski bölgeler yeniden düzenlenecek olursa, pay saptaması satış elemanlarının raporlarına ya da zaman analizlerine göre yapılır. Aşağıdaki örnek niteliğindeki tabloda bir satış elemanının toplam görevler içindeki payı gösterilmektedir.

Satış	%45	828 saat
Yolculuk	%30	552 saat
Satış dışı işler	%25	470 saat
TOPLAM	%100	1840 saat

aac) Satış Elemanı İhtiyacına Göre Müşterilerin Sınıflandırılması

Bu aşamada, satış elemanı ihtiyacına göre mevcut ve potansiyel müşteriler sınıflandırılır. Uygulamada genellikle müşteriler, satış hacmine göre sınıflandırılır.

Mevcut ve potansiyel müşteriler aşağıdaki örnek niteliğindeki tabloda satış hacmine göre sınıflandırılmıştır.

Grup I	Önemli müşteriler	200 Müşteri
Grup II	Orta önemde müşteriler	640 Müşteri
Grup III	Az önemli müşteriler	1000 Müşteri

aad) Her Müşteri Grubuna Yapılacak Ziyaret Sıklığının ve Uzunluğunun Belirlenmesi

Satış yöneticisi, deneyimlerinden ve karar gücünden yararlanarak her grup içindeki bir müşteri için ne kadar zaman harcanacağını ve her müşteriye ne kadar sıklıkta ziyaret yapılacağını belirler. Bu aşamada, potansiyel müşterilerde, mevcut müşteriler gibi değerlendirilmektedir.

Aşağıdaki örnekte, mevcut ve potansiyel müşteriler eşit olarak işlem görmektedir. Örnek niteliğindeki tabloda ziyaret sıklıkları ve ziyaret uzunlukları belirtilmektedir.

Grup I	200 Müşteri x 15 saat	=	3000 saat
Grup II	640 Müşteri x 7 saat	=	4480 saat
Grup III	1000 Müşteri x 4 saat	=	4000 saat
TOPLAM			11480 saat

aae) Gerekli Satış Elemanı Sayısının Hesaplanması

Yukarıda her satış elemanının satış için harcadığı ortalama zaman 828 saat olarak bulunmuştu. Mevcut ve potansiyel müşterilere satış için harcanan toplam zaman, 11480 saat olduğuna göre,

$$\text{Bölge sayısı (satış elemanı sayısı)} = \frac{11480}{828} = 14 \text{ olarak belirlenir.}$$

ab) Analiz Yöntemi

Bu yöntemde, gerekli satış elemanı sayısı (bölge sayısı) tahmin edilen toplam satışların, bir satış elemanının tahmini olarak gerçekleştirebileceği satış miktarına bölünmesiyle bulunmaktadır. (Thom ve Wolters 1992:102-4)

Bu yöntemde aşağıdaki aşamalar izlenmektedir:

aba) Satış Potansiyelinin Belirlenmesi

Öncelikle işletmenin tüm pazarından beklediği satış hacmi belirlenmektedir. Faaliyet gösterdiği endüstri içerisindeki satışlarını tahmin ederek işletme, toplam pazar içindeki payını saptamaktır.

abb) Her Satış Elemanından Beklenen Satış Hacminin Belirlenmesi

İkinci aşama olarak işletme, her satış elemanının ne kadar satış yapabileceğini saptamaktadır. Geçmişteki satış deneyimleri ve maliyet analizleri yöneticilere bu konuda yardımcı olmaktadır. Örneğin, yönetici, bir satış elemanının yılda en az 100.000.000.000 TL.'lik bir satış yapacağını saptamış olsun.

abc) Bölge Sayısının Belirlenmesi

Üçüncü aşamada, belirlenen toplam satış hacmi, satış elemanı başına düşen satış miktarına bölünerek, işletmenin oluşturacağı satış bölgesi sayısı saptanmaktadır. Örneğin, işletmenin toplam satış hacmi 1.000.000.000.000 TL. olsun. Satış elemanı başına satış miktarı 100.000.000.000 TL. idi. Bu durumda, satış elemanı sayısı, 10 olarak bulunur. İşletmenin bu durumda, 10 satış elemanına ihtiyacı olduğu ortaya çıkmaktadır.

abd) Satış Bölgelerinin Oluşturulması

Yöntemin son aşaması ise, işletmenin tüm pazar payı, her satış elemanına eşit potansiyel düşecek şekilde bölünür. Böylece satış bölgesi sayısı belirlenmiş olur.

Bu yöntem, tek başına kullanıldığında aşağıdaki problemler ortaya çıkmaktadır.

- Satış elemanı sayısını belirlemede satış tahminlerine dayanıldığı için sağlıklı bir yöntem değildir.
- Bu yöntemde, müşterilere satış elemanlarının atanması söz konusu değildir.
- Kârı en yüksek düzeye çıkarmayı amaçlayan bir yöntem değildir.

Tüm bu sakıncalarının yanısıra deneyimsiz yeni işletmeler için bu yöntem, bölge planlamasında başlangıç noktasını oluşturabilmektedir. Ayrıca, işyüğü yöntemi ile birlikte kullanıldığında, sağlıklı sonuçlar elde edilebilmektedir.

Bu yöntem, işletmelerce yaygın bir dağıtımın amaçlandığı durumda, ya da endüstriyel mamullerin çeşitli türlerini satma durumunda kullanılmaktadır.

ac) Satış Potansiyeli Yöntemi

Oldukça yaygın kullanım alanı olan bu yöntem de, satış bölgelerinin sayısı, satış potansiyeli temel alınarak belirlenmektedir. Örneğin, bir ilaç firması satışlarını, hastanelere, eczanelere, kimya laboratuvarlarına ve ilaç toptancılarına yapmaktadır. Bu müşteri gruplarına gerçekleştirilecek satışlar dönemsel olarak tahmin edilmektedir. Yönetim, bir satış elemanının gerçekleştirebileceği en uygun satış miktarını belirlemekte ve işletmenin toplam satış potansiyeli bu miktara bölünerek gerekli satış elemanı sayısı (bölge sayısı) bulunmaktadır.

Satış potansiyeli yöntemi, genellikle işletmenin satış potansiyeli eşit olmayan bölgelerini eşit potansiyelli bölgeler durumuna getirmede yararlı olmaktadır. Bu amaçla, izlenecek aşamalar şu şekilde sıralanabilmektedir: (Alexander 1999:40)

aca) Her bölge için, satış potansiyelinin saptanması (yüzde olarak), her bölge için gerçekleşen satış hacminin belirlenmesi, bu satış hacmi ile bölge satış potansiyelini (yüzdesini) çarparak, potansiyelin satış hacmi içindeki miktarının bulunması ve böylece bölgesel satış potansiyellerinin belirlenmesi.

acb) Eşit potansiyelli bölgeler biraraya toplanarak, bu bölgeler için toplam satış hacminin tahmin edilmesi.

Eşit potansiyelli bölgelerin toplam satış hacmi = Bölge sayısı x Her bölgenin potansiyeli (%) x Bölge potansiyelinin toplam satış hacmi içindeki payı.

acc) Kârlılık ölçütünü gözönüne alarak, eşit potansiyelli bölgelerin optimum sayısının belirlenmesi. Bu son aşamada, işletme amaçları gözönünde tutulmaktadır.

Yöntemin geçerliliği iki temel koşula bağlıdır.

- Satış potansiyeli gerçeğe uygun olarak tahmin edilmelidir.
- Kârlı bir satış hacmi elde edilmelidir.

Yöntemin uygulanabilirliğine karşın, eşit potansiyelli bölgelerde bölge işyükü ve müşterilerin satış gücüne tepkisi konularında bir takım farklılıklar gözlemlenmektedir. Bu farklılıklar, yöneticilerin alacakları uygun kararlar ile ortadan kaldırılabilmektedir.

ad) Marjinal Yöntem

Yöntemin yaklaşımı, şu ilkeye dayanmaktadır. Satış gücüne eklenecek her bir satış elemanının, işletmeye yüklediği gider, satış gelirlerinin altında kaldığı sürece, işletmenin kârları artacak ve ek satış elemanlarının işe alınması sürdürülebilecektir.

Yöntemin uygulanabilmesi için iki ana veri grubu gereklidir. (Futrell 1994:189)

- Satış gücüne eklenen her satış elemanının doğurduğu gayri safi marjinal kazanç
- Eklenen her bir satış elemanının maliyeti.

Gayri safi marjinal kazanç üç aşamada ölçümlenebilmektedir:

Birinci aşama, çalıştırılan satış elemanlarına ilişkin satış tepkisi fonksiyonunun geliştirilmesidir. Bu modelin temeli regresyon analizine dayanmaktadır. Her satış

bölgesinin satış hacmi bağımlı değişken, satış elemanı sayısı, fiyat ve mamul karması ise bağımsız değişken olarak ele alınmaktadır. Böylece satış hacmi ile satış elemanı sayısı arasındaki ilişki ortaya konmaktadır.

İkinci aşamada ise, marjinal satış hacmi, satış gücü gruplarının her birine birer satış elemanı eklenerek bulunmaktadır.

Üçüncü aşamada, marjinal satış hacminden satılan mamullerin maliyeti çıkarılarak, marjinal gayri safi kazanç bulunmaktadır.

Eklenen her bir satış elemanının maliyeti, her satış elemanının sabit maliyeti ile yaptığı satışlardan alacağı komisyon toplanarak saptanmaktadır.

Marjinal gayri safi kârdan marjinal maliyetler çıkarılarak, marjinal net kâr elde edilir. Elde edilen sonuçlar değerlendirilerek, en uygun satış elemanı sayısı belirlenir. Buna bağlı olarak, satış elemanı sayısı kadar satış bölgesi sayısı saptanır.

Marjinal yöntem, optimal bölge sayısını kârlılık açısından belirlediği için yararlıdır. İşletme diğer tutundurma karması öğelerine kıyasla satış gücünden daha az yararlanıyorsa, yöntemin uygulanabilme şansı azalır. Bunun yanısıra yöntem, muhtemel rakip tepkilerini ve satış gücünün uzun dönemli yatırım etkisini gözönünde tuttuğu için elverişlidir.

b) Satış Bölgelerinin Sınırlarının Belirlenmesi

Satış gücü yönetimi, toplam pazar alanının kaç satış bölgesine ayıracağını saptadıktan sonra, birbiriyle ilişkili iki konuda karar alma durumundadır.

ba) Satış bölgelerinin biçiminin belirlenmesi

bb) Satış bölgelerinin coğrafi sınırlarının belirlenmesi

Bu iki konuda alınacak kararlarda daha önce açıklanan satış bölge sayısının belirlenmesinde gözönünde tutulan, pazar potansiyeli, satış elemanlarına eşit işyükü, müşterilere uygun atama, gibi etmenlerin yanında rakip işletmelerin pazar payları,

coğrafi açıdan uygulanabilirlik, vb. etmenlerinde değerlendirilmesi gerekir. Gerek satış bölgelerinin biçiminin belirlenmesinde gerekse satış bölgelerinin coğrafi sınırlarının belirlenmesinde yöneticinin karşılaştığı değişik durumlar aşağıda ayrıntıları ile açıklanmaktadır.

ba) Satış Bölgesi Biçimleri

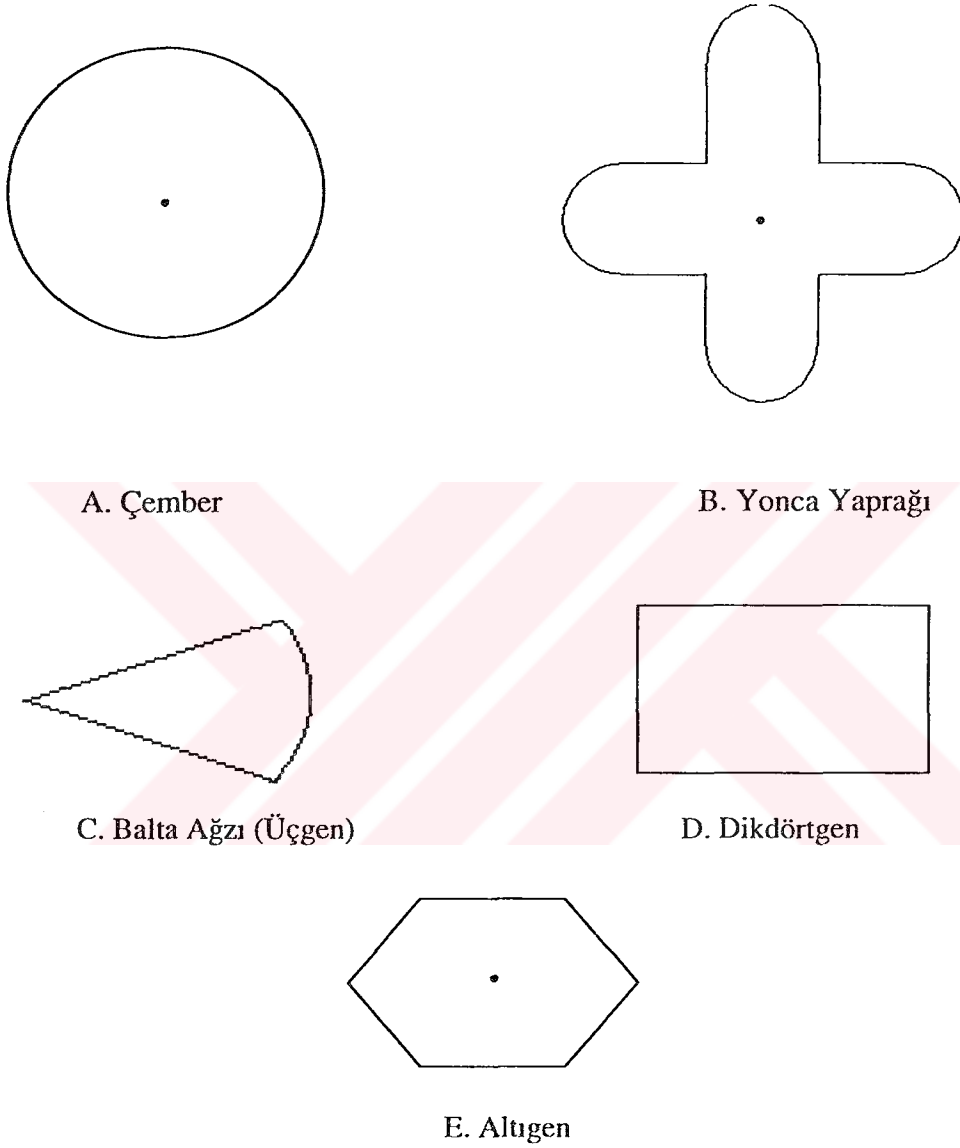
Satış bölgeleri, belirli bir satış potansiyeli ya da işyüküne sahip il ve ilçe gibi yerleşim birimlerinin biraraya getirilmesi ile oluşturulmaktadır. Coğrafi yapı ve özellikler, komşu bölgelerdeki rekabet durumu, ulaşım imkânları gibi etmenler gözönüne alınarak, bölgeler değişik biçimlerde belirlenir. Ayrıca, bölgedeki çalışma kolaylığı, ortaya çıkacak giderler, satış elemanından istenilen verimin sağlanabilmesi de bölge biçimini etkileyen önemli etkenlerdir. (Dibb ve diğerleri 2001:534)

İşletmelerin satış bölgeleri, tüm pazar alanının bir bölümünü oluşturduğu için, bölgeler arasında uyumun sağlanması gereklidir. Bu nedenle, tüm pazar alanı çeşitli biçimlerde bölünerek bölgelere ayrılmaktadır. Aşağıdaki Şekil 15'de uygulamada karşılaşılan çeşitli bölge biçimleri görülmektedir.

Şekil 15'deki A'da çember şeklinde bir bölge biçimi görülmektedir. Bu biçimdeki bölge uygulamasında, satış elemanı satış elemanı bölgenin tam merkezinde bulunmaktadır. Bu tür satış bölgesi uygulamasının yararı, satış elemanının, her yere gidiş ve dönüşünde en düşük maliyetli bir gezi planı hazırlanmasına imkân vermesidir. Ayrıca, satış elemanı bölgesindeki müşterilerden fazla uzak değildir ve gerektiğinde onlara kolaylıkla ulaşabilmektedir. Bu yararlı yönlerine karşın, uygulaması son derece güç bir bölge biçimidir. Çünkü müşterileri bir çember içerisinde dengeli bir şekilde toplamak imkânsızdır.

Bu güçlüğün üstesinden gelebilmek için pazarı altıgenlerden oluşacak biçimde bölümlere ayırmak düşünülebilir. (Şekil 15.E) Bu biçimdeki bölge yapısında da satış elemanı bölgenin merkezinde yer almaktadır. Nitelikler açısından çembere büyük ölçüde benzer ve onun boşluklarını tamamlar niteliktedir.

ŞEKİL 15. Değişik Satış Bölgesi Biçimleri



Kaynak: Richard R. Still, Edward W. Cundiff, Norman A.P. Govoni, **Sales Management**, Prentice Hall, 1988, s.566.

Uygulamada pazarın bölgelere dikdörtgen biçiminde ayrılması (Şekil 15.D) en kolay yöntemdir. Bölge dikey ve yatay hatlarla bölünür. Bu tür bir uygulama, coğrafik alan eşitliği sağlamasına karşın, kuşkusuz müşterilerin dengeli bir dağılımını sağlamaktan uzaktır.

Yonca yaprağı biçimindeki bir uygulamada, (Şekil15.B) müşteri yoğunluğunun fazla olduğu kesim bölge merkezi olarak belirlenir ve satış elemanı burada konumlandırılır. Yoncanın yaprak kısımları da ikincil derecede öneme sahip müşterileri kapsayacak biçimde şekillendirilir.

Yerleşim alanının bir tek satış elemanı için oldukça geniş bir alanı kapsaması sözkonusu ise, balta ağzı (üçgen) (Şekil15.C) biçiminde bölge uygulamaları, daha uygun düşmektedir. Bu tür bölge uygulaması, hem kentsel hem de kırsal alanda yerleşmiş müşterilere ulaşmayı mümkün kılar. Buna karşın, her müşteriye aynı uzaklıkta olmama, bu tür bölge biçiminin sakıncalı yanını oluşturur.

Kuramsal olarak gerçekleştirilmiş bu biçimlendirmelere uygulamada aynen rastlamak oldukça güçtür. Çünkü pazarın yapısı, politik ve demografik özellikler, coğrafik yapı, bu tür bölge biçimlerinin belirlenmesini çoğu zaman güçleştirir.

bb) Satış Bölgelerinin Coğrafik Sınırlarının Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemler

bba) İşyükü Yöntemi

Coğrafik bölge sınırlarının belirlenmesinde kullanılan işyükü yöntemi, bölge sayısının saptanmasında yararlanılan işyükü yönteminden türetilmiştir.

Bu yöntemin, en kolay biçimde uygulanmasında şu süreç izlenmektedir. Satış yöneticisi, bir harita üzerinde her müşterinin yerini işaretler. Yine bu harita üzerinde, mevcut ve potansiyel müşteriler için gerekli ziyaret sürelerini ve sıklıklarını belirlemek için değişik renkler kullanır. Her satış elemanına eşit işyükü düşecek şekilde, müşterileri coğrafik olarak gruplandırır. Her gruptaki müşterilerin listesini çıkarır. Bu liste, her satış elemanına ait satış bölgesini gösterir. (Novick 1988:276)

bbb) Satış Potansiyeli Yöntemi

İşletmenin mevcut ve potansiyel müşteri sayısı çok fazla ya da potansiyel müşteriler belirlenmemiş ise, satış potansiyeli yöntemi, satış bölgelerinin coğrafik sınırlarının belirlenmesinde yarar sağlayan bir yöntemdir.

Bu yöntemde aşağıda belirtilen süreç izlenmektedir: (Marhsall ve diğerleri 1992:36)

- 1) Tüm pazarın kontrol birimleri adı verilen coğrafik bölgelere ayrılması
- 2) Her kontrol biriminin satış potansiyelinin saptanması
- 3) Satış elemanlarının işyükünün analizi
- 4) Birbirine yakın kontrol birimleri birleştirilerek, her satış elemanı için satış bölgesinin belirlenmesi
- 5) Belirlenen satış bölgelerinde gerekli ayarlamaların yapılması

Belirtilen beş aşama sırasıyla ayrıntılı bir şekilde açıklanacaktır.

1) Tüm Pazarın Kontrol Birimleri Adı Verilen Coğrafik Bölümlere Ayrılması

Satış bölgelerinin sınırlarını belirlemede ilk aşama olarak, tüm işletme pazarını kontrol birimleri adı verilen coğrafik bölümlere ayırmadır. Bu konuda alınan kararlarla bu bölümlerin hem yapıları hem de büyüklükleri belirlenir.

Genelde işletmeler, kontrol birimlerini belirlerken, idari yerleşim birimlerinin büyüklüklerini (il, ilçe, köy gibi) esas alırlar. Bu seçim kendilerine, iki yönlü yarar sağlar. Birincisi, idari yerleşim birimlerinin sınırları ve yerleşim alanları belirli olduğundan, satış elemanlarının bu bölgelere atanmaları ve bölgelerini benimsemeleri oldukça kolaylaşmaktadır. İkinci olarak ise, her idari yerleşim birimine ait istatistiksel veriler devletçe toplandığı için, yöneticiler bu verilerden büyük ölçüde yararlanabilirler.

Kontrol birimleri olarak coğrafik bölgeler, olabildiğince küçük tutulmaktadır. Nedeni, bölgelerin satış potansiyellerinin gerçeğe daha yakın bir şekilde saptanması ve bölgelerin daha tutarlı bir şekilde belirlenebilmesidir.

Coğrafik bölgeler, ulusal pazarın kaba bir biçimde kontrol birimlerine ayrılmasında akla gelebilecek ilk çözüm yoludur. Coğrafik bölgelerin kontrol ünitesi olarak seçilmesine, özellikle satış elemanı sayısının azlığı veya işletmenin tüm ulusal pazara yayılma isteği neden olmaktadır. Böyle bir bölümlenmede, bölgeler arası tüketici yoğunluklarının farklı olması, satış elemanları arasında işyükü farklılıkları doğurmaktadır. Ayrıca, büyük bir bölgenin işletme açısından kontrolü oldukça güç olmaktadır. Tüm bunların sonucu olarak, illerin ya da ticaret merkezlerinin kontrol ünitesi olarak seçilmesi daha uygundur. İşletme ülkeyi kapsama amacıyla ise, illeri satış bölgesi olarak belirleyebilir. (Still ve diğerleri 1988:560)

Coğrafik sınırları kesin olarak belli olmayan ticaret merkezlerini kontrol ünitesi olarak benimsemek bir takım problemleri ortaya çıkarmaktadır. Bu bölümlere ilişkin kesin istatistiksel verilerin olmaması, bölgesel olarak satış potansiyelinin belirlenmesini güçleştirmektedir. Ayrıca, ticaret merkezlerinin sunulacak mamullerin türüne ve pazarlama koşullarına göre de farklı olacağı bir gerçektir. Bu konuda daha geçerli ve güvenilir kararlar alabilmek için, tüketicilerin satın alma eğilimlerinin çok iyi bir biçimde incelenmesi ve araştırılması gerekir.

Ticaret bölgelerini, satış kontrol ünitesi olarak kullanmaya karar verirken bu bölgelerin büyüklüğü, şekli, müşteri potansiyeli ve alt yapı koşulları, benzer özellikler gösterecek şekilde ele alınmalıdır. Bu durum gerçekleştirilemediğinde, il, ilçe gibi birimler, coğrafik kontrol ünitesi olarak ele alınmalıdır.

Kontrol birimlerinin sınırlarının belirlenmesinde, idari bölümlenmenin ortaya çıkardığı coğrafik sınırlara kesin olarak uymak, çoğu kez işletmeleri hatalara düşürebilmektedir. Bu nedenle, kontrol birimlerinin sınırlarını belirlerken sunulacak mamul ya da hizmetten yararlanacak tüketicilerin yerleşim alanları, yoğunlaştıkları bölgeler, mutlak olarak göz önünde tutulmalıdır. İdari sınırlar yerine, işletme için en yararlı sınırların çizilmesi bir gerekliliktir.

2) Her Kontrol Biriminin Satış Potansiyelinin Saptanması

Temel alınacak kontrol üniteleri belirlendikten sonra, ikinci aşama olarak, kontrol birimlerinin satış potansiyeli, belirli bir dönemde pazar gelişmesini optimum koşulları altında satılabilecek maksimum mamul miktarı şeklinde tanımlanmaktaydı. Satış yöneticisi, belirlenen kontrol birimlerinde, belirli bir zaman kesitinde, belli bir pazarlama çabası düzeyinde, işletmenin mamullerinde ne kadar satılabileceğini tahmin etmelidir. Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde tüketici analizlerinin yapılması bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Tüketiciler; yaş, cinsiyet, eğitim, gelir düzeyi, yaşadıkları çevre, gibi konularda incelenmeli ve bilgiler elde edilmelidir. Bu konuda pazarlama araştırması tekniklerinden büyük ölçüde yararlanılmaktadır. Genelde veriler, birincil olarak, mevcut satış elemanlarından, ikincil olarak, Devlet İstatistik Enstitüsü, Sanayi Odası, Ticaret Odası, İktisadi Kalkınma Vakfı, gibi kaynaklardan sağlanmaktadır. (Still ve diğerleri 1988:564)

Mamullerin türüne göre, gerekli araştırma kapsamı farklılıklar göstermektedir. Tüketim mamulleri için, tüketicilerin tek tek tanımlanmaları gerekmebilir. Çünkü böyle bir araştırma son derece uzun bir zamana ve gidere neden olur. Oysa endüstri mamullerinde tüketici sayısı az olduğu için ve mamullerin teknik özellikleri önem kazandığı için, tüketicilerin analizine büyük önem gösterilmelidir.

Potansiyel müşteriler tanımlandıktan sonra planlayıcı, her coğrafi kontrol ünitesi için satış potansiyellerinin ne olacağını tahmin eder. Her kontrol ünitesindeki toplam potansiyel müşteri sayısı ve bunların niteliklerinden hareketle, potansiyel müşterilerin esas müşteri durumuna gelme ihtimalleri belirlenilir. Bu işlemlerin sonucunda, o mamullü satınalabilecek pazar bölümü ve büyüklüğü saptanmış olur.

Pazarlama alanında gelişmiş olan ülkelerde çeşitli mamul grupları için, coğrafi bölgeler itibariyle nüfus, satın alma gücü ve perakende satışları içeren indeksler geliştirilmiştir. Kontrol birimlerinin, satış potansiyellerinin belirlenmesinde bu indekslerin katkıları oldukça büyüktür.

İşletmenin pazar potansiyelinin belirlenmesinde, o kontrol birimindeki işletmenin eski pazar payı, değişen pazar ve rekabet koşulları, yardımcı olan diğer etmenlerdir.

Yapılan bu değerlendirmeler sonucunda, işletme için yeterli satış potansiyeline sahip kontrol birimleri belirlenir. Yoğun bir dağıtım politikasına sahip işletmeler açısından bu konuda bir problem ortaya çıkmamakta, bu politika dışında dağıtım politikalarını izleyen (selektif dağıtım, gibi) işletmelere bu değerlendirmeler büyük yararlar sağlamaktadır.

3) Satış Elemanının İş Yükünün Analizi

Her bir satış elemanı için deneme bölgeleri belirlendikten sonra, satış gücü planlamacıları tarafından, bölgesel olarak satış elemanlarının işyükü analizlerinin gerçekleştirilmesi gerekir. Çünkü gerçek bölge biçimleri, işletmenin satış potansiyeline ya da satış elemanlarının işyüküne göre belirlenmektedir. Bu nedenle yönetici, satış elemanlarının işyüküne etki eden etmenleri çok iyi belirlemek zorundadır.

Satış elemanlarının iş yükünü etkileyen etmenler şu şekilde sıralanabilmektedir: (Churchill 1985:196)

- **İşin Yapısı:** Belli bir bölgedeki işin yapısı bir satış elemanı için oldukça ağır ve yorucu oluyorsa, bu durumda diğer bir satış elemanı devreye sokulur ve görev paylaşılmış olur. Örneğin, satış elemanının bir tanesi doğrudan satış gerçekleştirici ziyaretleri üstlenir. Diğerisi ise, gerekli tanıtımı yapıcı, ikna edici görevleri üstlenebilir. Böylece çok daha geniş bir alan kapsanmış olur.

- **Mamulün Türü:** Mamulün türü de satış elemanının işyükünü etkilemektedir. Örneğin, dönüş hızı yüksek olan tüketim mamullerinin satışı, endüstriyel mamullere kıyasla çok daha sık satış ziyareti gerektirir. Bu durumda, tüketim mamulleri toptancılar aracılığı ile satılabilir. Satış elemanı yalnızca tanıtım görevlerini üstlenebilir.

• **Kullanılan Dağıtım Kanalı:** İşletmelerin kullandıkları dağıtım kanalı da satış elemanının işyükünü büyük ölçüde etkilemektedir. Mamullerini toptancı ve perakendeci kanalıyla pazarlayan işletmeler, mamullerini doğrudan son tüketiciye satan işletmelerden daha az sayıda müşteriye sahiptirler. Buna bağlı olarak da, daha az sayıda satış elemanına ihtiyaç duyarlar.

• **Pazarın Gelişme Durumu:** İşletmenin pazarda eski ya da yeni olma durumu da satış elemanının işyükünü etkilemektedir. Pazara yeni giren işletmelerin satış elemanlarının müşteri ziyaret sayıları, eskiden beri pazarda yeralanlara kıyasla daha az olmaktadır.

• **Pazar Alanının Yoğunluğu:** Yoğun dağıtım sistemini kullanan işletmeler küçük hacimli bölgelere gerek duyarlar. Çünkü bu bölgelerin her noktasına satış elemanları ile kolaylıkla ulaşabilmektedirler. Pazar payını artırmayı amaçlayan işletmeler bölge büyüklüğünde değişiklik yaparak, küçülme yoluna giderler ve o bölgedeki satış elemanından tam olarak verimlilik sağlamış olurlar.

• **Rekabet:** Yoğun rekabetin egemen olduğu pazarlarda, işletmelerin satış elemanlarına düşen işyükü de buna bağlı olarak artmaktadır.

• **Satış Elemanının Yeteneği:** Satış elemanının kişisel yetenekleri, bölgeler arasında onlardan sağlanan verimi farklı duruma getirmektedir. Ayrıca, çoğu satış işinde satış elemanlarının fiziksel dayanıklılığı da elde ettikleri satış miktarı üzerinde olumlu etkilere sahiptir.

• **Etnik Etmenler:** İşletmeler genellikle, bölge sınırlarını belirlemede illeri esas almaktadır. Her ile o ilin etnik yapısına uygun, müşterilerin alışkanlıklarını, kültürlerini bilen satış elemanları görevlendirilmelidir.

• **Satış Elemanının Ulaşımı:** Satış elemanlarının görevlerini yerine getirecekleri bölgelere yolculuk yapma imkânları da onların işyüklerini önemli ölçüde etkilemektedir.

4) Birbirine Yakın Kontrol Birimlerini Birleştirerek, Her Satış Elemanı İçin Satış Bölgelerinin Belirlenmesi

Kontrol birimlerinin satış potansiyelleri bellirledikten ve satış elemanlarının işyükü analizleri yapıldıktan sonra, planlamacı belirlediği kontrol birimlerini birleştirerek satış bölgeleri durumuna getirir. Önceleri taslak biçiminde yapılan bu çalışmada temel amaç, her bölgenin eşit satış potansiyeline sahip olmasını sağlamaktır. Daha sonra şartlara uygun olarak bu taslakta gerekli görüldüğü takdirde bir takım değişiklikler yapılabilir.

Satış bölgelerinin sayılarının belirlenmesi problemi, daha önceki bölümde de açıklandığı üzere, satış elemanının sayısının belirlenmesi sorunu ile çakışır. Çalışmanın daha önceki bölümlerinde belirtildiği gibi, satış elemanlarının sayısının saptanmasında kullanılan yöntemler sorunun çözümünde aynen kullanılmaktadır.

5) Belirlenen Bölgelerin Yeniden Düzenlenmesi ve Kesin Sınırlarının Belirlenmesi

Satış bölgelerinin coğrafik sınırlarının belirlenmesinde son aşama olarak, bölgeler arası farklılıkları ortadan kaldıracak yeni düzenlemelerin yapılmasıdır. Bu aşamada, satış bölgelerinin sınırları son şeklini almaktadır.

Daha önceki aşamalarda belirtilen eşit potansiyelli ya da eşit işyüküne sahip bölgelerin oluşturulmaması, satış elemanlarının görevleri açısından, büyük farklılıklara neden olmaktadır. Bu nedenle, bu aşamada, satış bölgelerinin optimal bir biçimde belirlenmesine çalışılır.

Her satış bölgesinde, yapılan ek bir birimlik satış gücü harcaması karşılığında elde edilecek ek satışların birbirine eşit olması sağlanmalıdır. Bunun gerçekleştirilmesinde satış potansiyeli ve satış elemanının işyükü birlikte ele alınmalıdır. Planlamacı, bir takım değişiklikleri yaparken, bölgelerden bazılarını yeni kontrol birimleri ekler, bazılarında ise, kontrol birimlerini çıkarır.

Bu çalışmalar sonucunda, genellikle farklı satış potansiyellerine sahip bölgeler ortaya çıkar. Her bölgenin gerektirdiği işyükünün, bir satış elemanına yüklenebilecek en fazla işyükünden fazla olmamasına özen gösterilmesi gerekir.

Eşit potansiyelli bölgeleri satış yüküne göre düzenlerken aşağıdaki süreç izlenmektedir. (Anderson ve diğerleri 1988:327)

- Öncelikle her deneme bölgesindeki mevcut ve potansiyel müşterilerin hacmi, yerleşim bölgeleri ve sayısı belirlenir.
- Her satış ziyareti için gerekli süre saptanır.
- Satış elemanlarının bir müşteriden diğer bir müşteriye gitmesi için gerekli yolculuk süresi belirlenir.
- Ziyaret sıklıkları saptanır.
- Belirli bir zaman aralığında yapılabilecek ziyaret sayısı saptanır.
- Farklı mevcut ya da potansiyel müşteri grupları için arzu edilen ziyaret sayılarını esas alarak, belirli bir zaman aralığında satış elemanlarının gerçekleştirebileceği ziyaret sayılarında düzenlemeler yapılır.
- Belirlenen satış bölgelerinde daha önce çalışmış ya da çalışmakta olan satış elemanlarının görüş ve önerilerine dayanarak, planlamacı satış bölgelerine atamaların nasıl yapılacağını belirler.

5. Satış Elemanlarının Satış Bölgelerine Atanması

Yönetim, satış bölgelerini belirledikten sonra, bu bölgelere satış elemanlarını atama işlemi için gerekli çalışmalara başlar. Bölgesel farklılıklar ve satış elemanlarının niteliksel farklılıkları bu konunun çözümünü karmaşık bir duruma sokmaktadır. Satış elemanlarının bölgelere atanmalarını iki yönlü olarak ele almak gerekmektedir. (Anderson ve diğerleri 1988:326)

- a) Satış elemanlarının yeteneklerine göre bölgelerin ayarlanması
- b) Belirlenmiş bölgelere satış elemanlarının atanması

İlk durumda, farklı yeteneklere sahip satış elemanlarının bölgelere atanması söz konusudur. Kârı maksimize için bölgelerin, satış elemanlarının yeteneklerine göre düzenlenmeleri gerekir.

İkinci durumda ise, belirlenmiş bölgeler ve farklı yetenekte satış elemanları söz konusudur. Burada da kârın maksimizasyonu için, satış elemanları bölgelere atanmaktadır.

a) Satış Elemanlarının Yeteneklerine Göre Bölgelerin Ayarlanması

Daha önce açıklanan bölge sayılarının belirlenmesine ilişkin satış potansiyeli yönteminde, eşit potansiyelli bölgeler belirlenmişti. Satış elemanlarının yetenek farklılıkları, elde edecekleri satış miktarında büyük farklılıklar ortaya çıkaracağından, satış elemanlarının yetenek farklılıklarına göre, bölge potansiyellerinin düzenlenmesinde gerekli ayarlamalar yaparak işletmeler elde edecekleri satış miktarını çoğaltabilirler. (Yamamoto 2001:55)

Konu bir örnekle açıklanacak olursa, aşağıdaki tabloda eşit potansiyelli üç bölge ve bu bölgelere atanmış farklı yetenekte üç satış elemanı görülmektedir. Satışlar üzerinden tahmin edilen kâr miktarı %20 olarak kabul edilmiştir.

Eşit Potansiyelli Bölgelere Atama					
Bölgeler	Satış Potansiyeli	Atanacak Satış Elemanı No'su	Yetenek İndeksi	Tahmin Edilen Satışlar	Tahmin Edilen Kâr (%20)
A	10.000.000.000	1	1	10.000.000.000	2.000.000.000
B	10.000.000.000	2	0.8	8.000.000.000	1.600.000.000
C	10.000.000.000	3	0.7	7.000.000.000	1.400.000.000
TOPLAM	30.000.000.000			25.000.000.000	5.000.000.000

Yukarıdaki tabloda, tahmin edilen satışlar, satış potansiyeli ile yetenek indekslerinin çarpımı ile elde edilmiştir. Tahmin edilen kâr ise, tahmin edilen satışların %20'si alınarak saptanmıştır. Elde edilen toplam kâr 5.000.000.000 TL. olmaktadır.

Aşağıdaki tabloda ise, satış elemanlarının yeteneklerine göre yeniden düzenlenmiş bölgeler ve bunların satış potansiyelleri görülmektedir. Yeni elde edilecek kâr oranı, satışların %20'si olarak benimsenmektedir.

Eşit Potansiyelli Bölgelere Atama					
Bölgeler	Satış Potansiyeli	Atanacak Satış Elemanı	Satış Yetenek No'su İndeksi	Tahmin Edilen Satışlar	Tahmin Edilen Kâr (%20)
A	12.000.000.000	1	1	12.000.000.000	2.400.000.000
B	9.600.000.000	2	0,8	7.680.000.000	1.536.000.000
C	8.400.000.000	3	0,7	5.880.000.000	1.176.000.000
TOPLAM	30.000.000.000			25.560.000.000	5.112.000.000

Yeniden düzenlenmiş bölgelerin kârlılık durumları yukarıda olduğu gibi hesaplanırsa, belirtilen ikinci durumda 5.112.000.000 TL. lik bir toplam kâra ulaşılmaktadır.

Yukarıda belirtilen her iki atama biçiminde de üç bölgenin toplam pazar potansiyeli aynıdır. İlkinde bölge potansiyeli olarak dağıtılmış, ikincisin de ise, satış elemanlarının yeteneklerine bağlı olarak düzenlemeler yapılmıştır. Bu düzenlemeler sonucunda, daha yetenekli satış elemanları daha yüksek potansiyelli bölgelere atanmış ve elde edilen toplam kâr da bir artış görülmüştür.

Elde edilen bu sonuç, yetenek indekslerinin bölgeler arasında aynı kaldığı varsayımı altında, yetenekli satış elemanına daha yüksek potansiyelli bir bölgenin düzenlenip verilmesi durumunda kârın daha üst düzeye çıkabileceğini göstermektedir. Kuşkusuz, böyle bir düzenlemeyi yaparken işyükü dağıtımının dengeli kalması gerektiğini gözden uzak tutmamak gerekir.

Çok sayıda bölge ve buna bağlı olarak da çok sayıda satış elemanına sahip işletmeler, yukarıda belirtilen modeli esas alıp, bölgelerinde gerekli ayarlamaları bilgisayar yoluyla gerçekleştirmektedirler.

b) Belirlenmiş Bölgelere Satış Elemanlarının Atanması

Bu modelde, atama yapılacak bölgelerin toplam satış miktarı ve kâr dağılımı kombinasyonları belirlenir ve kombinasyonlar içinden en yüksek kârı sağlayan atama seçilir. Modelin uygulanabilmesi için bir yandan da satış elemanlarının her bölgedeki etkinliklerinin tahmin edilmesi gerekir. Bu iki grup tahmin edilmiş verilerin satış ve kâr dağılımı matrisi olarak kombinasyonu yapılır. Aşağıdaki tabloda dört bölge ve dört satış elemanı için bir örnek verilmektedir.

Belirli Bir Bölgeye Atanmış Bir Satış Elemanından Beklenen Kâr

Satış Elemanı No.su	BÖLGELER			
	A	B	C	D
1	2	16	8	2
2	10	14	12	10
3	6	10	8	4
4	6	2	12	6

Matriksin gövde kısmında, her bir satış elemanının çeşitli bölgelerdeki etkinlikleri (herhangi bir birim cinsinden) gösterilmiştir. Model atama probleminin çözümüne özgü teknikleri kullanarak hangi satış elemanının hangi bölgede kullanılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Yukarıdaki örnekte en iyi çözüm, 1 numaralı satış elemanının B bölgesine, 2'nin D bölgesine, 3'ün A bölgesine ve 4'ün C bölgesine atanması durumudur. Bu yöntem, çok bölgeli ve çok satış elemanlı işletmeler için büyük sayıda kombinasyonlar gerektirdiği için elverişsizdir.

Satış elemanlarının belirli bölgelere atanması problemine çözüm getiren diğer bir model de, satış elemanı atamalarının işletme yönetimi tarafından belirlenen ölçütlere (satış elemanlarının belirli bir bölgedeki başarısı ya da başarısızlık ihtimali,

gibi) bağılı kalınarak yapılması şeklindedir. Bu model aşağıda ana hatları ile açıklanacaktır.

Bir satış yöneticisinin, satış elemanlarına sağladığı zorluklar ve kolaylıklar açısından tüm bölgelerini üç gruba ayırdığını varsayalım. Zorluklara neden olan etmenler arasında rekabetin yoğunluğu ve potansiyel müşteri payının mevcut müşteri payından çok olması sayılabilir. Eski satış elemanlarının performansları ve satış yöneticisinin yargıları esas alınarak, her bölgeye atanacak satış elemanlarının o bölgede başarılı ya da başarısız olma ihtimali belirlenir ve üç bölge için ayrı ayrı dökümü yapılır. Daha sonra her bir satış elemanının, güçlük dereceleri belirlenen her bir satış bölgesindeki başarı ve başarısızlık ihtimali belirlenir. Son aşamada, her bir satış elemanı için çeşitli bölgelerdeki başarı durumunu yansıtan matematik bekleyişler (bir olayın gerçekleşme ihtimali x doğurduğu sonuç, olarak belirtilebilir.) elde edilir. Her bir bölgede hangi satış elemanı en yüksek başarı şansı (matematik bekleyiş) elde ediyorsa, o satış elemanı o bölgeye atanır. Bu şekilde, her bir satış elemanının en verimli olacağı bölge belirlenmiş olur.

Yöntemin genel bir değerlendirmesi yapılacak olursa, sistemin başarı ile uygulanabilmesi, gerek bölgenin güçlük derecelerini yansıtan ihtimal değerlerinin, gerekse her bir satış elemanının çeşitli bölgelerdeki başarı ya da başarısızlık ihtimallerinin iyi bir şekilde saptanmasına bağlıdır. Bu ihtimallerin belirlenmesi, subjektif değerlendirmelere açık olduğu için yanılğı payı oldukça fazla olmaktadır. Bu ihtimallerin saptanması ileri düzeyde matematiksel analizler gerektiren tekniklerle yapılabilmekte, bu nedenle, uygulanabilirliği oldukça sınırlı olmaktadır.

6. Satış Elemanlarının Müşterilere Atanması

Satış bölgeleri oluşturulup, uygun satış elemanları bu bölgelere atandıktan sonra, çeşitli müşterilere ne kadar satış elemanı atanacağı konusundaki çalışmaların yapılması gerekir. Bu konuda alınacak kararların geçerlilik süresi, oldukça kısa dönemlidir. Çünkü müşterilerin bir bölgeye yerleşme ya da bir bölgeden ayrılma olgusu sık karşılaşılan bir durumdur. Ayrıca, müşteri büyüklükleri ve müşterilerin satış elemanlarına yaklaşımları da kısa sürede değişiklikler gösterebilir.

Satış elemanlarının müşterilere atanması konusu, iki yönlü olarak incelenmektedir. (Charles 1990:21–23)

- a) Satış elemanlarının müşteri gruplarına atanması
- b) Satış elemanlarının bir tek müşteriye atanması

İzleyen bölümlerde bu iki konu üzerinde ayrıntı ile durulacaktır.

a) Satış Elemanlarının Müşteri Gruplarına Atanması

Belirli bir bölgedeki müşteri gruplarına, satış elemanlarının atanmasında matematiksel model olarak, doğrusal programlamadan yararlanılmaktadır. Bu yöntem, belirlenen amaca ulaşabilmek için, sınırlı kaynakların en iyi biçimde nasıl kullanılacağını belirlemektedir. Örneğin, bir satış elemanının zamanının, müşteriler, mamuller ve diğer satış etkinlikleri arasında nasıl dağıtılacağı konusunda pekçok seçenek sözkonusu olabilmektedir. İşletmenin amacı, satış elemanlarının kâra olan katkısını maksimize etmek olduğundan, en iyi dağılım ne olacaktır?

Böyle bir problemle karşı karşıya kalındığında, çeşitli doğrusal programlama tekniklerinden yararlanılmaktadır. Doğrusal programlama, satış elemanlarının performanslarını sınırlandıran, pek çok kısıt koşulları tanımlayabilmektedir. Kısıt koşullara örnek olarak, müşterilerini ziyaret etmek için bir satış elemanının harcayacağı toplam zaman ya da bölge içinde çeşitli alt bölgelerde bulunan müşterilerin sayısı verilebilir.

Yukarıda belirtilen yaklaşım, sayısal bir örnekle daha ayrıntılı bir biçimde aşağıda açıklanmaktadır. Satış bölgesinin üç müşteri grubu içerdiği varsayalım: Büyük imalatçılar, küçük imalatçılar ve kamu kuruluşları.

Yine bu üç grubun işletmeye olan kâr katkı payları farklı, her bir grup içindeki müşterilerin işletme kârına katkı paylarının aynı olduğu varsayılmaktadır. Bu kâra katkı payları, yıllık olarak, her müşteri başına gayri safi satış tutarından tahmin edilen satış maliyetlerinin çıkarılması ile bulunmaktadır.

Ayrıca modelde, her bir müşteri grubunun satınalıcı durumuna getirilebilmesi için gerekli ziyaret sayısı farklı olacağından, bunların satış tepkilerinin de farklı olduğu kabul edilmektedir. Bu satış tepkisi fonksiyonları, daha önceki deneyimlerden yararlanılarak saptanmaktadır.

Doğrusal programlama modelinde, yakın gelecekte ziyaret sıklıklarının değişmeyeceği (her gruptaki müşteri sayısı değişse bile) de varsayılmaktadır. Son olarak da, bir yıllık süre içinde satış elemanlarının yapabileceği ziyaret sayısı da sınırlandırılmaktadır.

$$\text{Amaç fonksiyonu} : \text{Max. } P = P_1 C_1 + P_2 C_2 + P_3 C_3$$

Burada: P : Toplam kâra katkısı
 P_i : Her (i) grup müşterinin kâra katkısı
 C_i : Bu modelde kullanılan (i) grup müşterinin sayısı

ve

C_1 : Büyük imalatçılar
 C_2 : Küçük imalatçılar
 C_3 : Kamu kuruluşları

P_1 : 4.000.000.000 TL. her büyük imalatçı için
 P_2 : 3.000.000.000 TL. her küçük imalatçı için
 P_3 : 2.000.000.000 TL. her kamu kuruluşu için

Kısıt koşulları:

$$(1) V_1 C_1 + V_2 C_2 + V_3 C_3 \leq V$$

Burada,

V_i = Her (i) grubu müşteri için belirlenen kâr payının sağlanabilmesi için gerekli ziyaret sayısı

V = Bir satış elemanı için yıllık (maksimum) ziyaret miktarı

ve

V_1 = Her büyük imalatçı için yılda 12 ziyaret

V_2 = Her küçük imalatçı için yılda 5 ziyaret

V_3 = Her kamu kuruluşu için yılda 2 ziyaret

V = Yılda toplam 1500 ziyaret

$$(2) \quad C_1 \leq B_1 \quad C_2 \leq B_2 \quad C_3 \leq B_3$$

Burada,

B_i : Bölgedeki (i) müşteri grubundaki toplam işletme sayısı

ve

B_1 : 100 büyük imalatçı

B_2 : 400 küçük imalatçı

B_3 : 50 kamu kuruluşu

Amaç fonksiyonu ve kısıt koşullar matrisi şeklinde düzenlenecek olursa:

$$\text{Max. } P = 4C_1 + 3C_2 + 2C_3$$

$$B_1 = 100 - 1C_1 - 0C_2 - 0C_3$$

$$B_2 = 400 - 1C_2 - 0C_3$$

$$B_3 = 50 - 0C_1 - 0C_2 - 1C_3$$

$$V = 1500 - 12C_1 - 5C_2 - 2C_3$$

Problem simplex yöntemi ile çözüldüğünde aşağıdaki optimal sonuçlar elde edilmektedir.

$$\text{Kâr katkısı} = P = 940.000.000 \text{ TL.}$$

$$\text{Yıllık ziyaret sayısı} = V = 1500$$

$$\text{Hizmet götürülen müşteri} = C_1 = 0$$

$$C_2 = 280$$

$$C_3 = 50$$

Problemin simplex yöntemiyle çözülmesi sonucunda 280 küçük imalatçıya ve 50 kamu kuruluşuna hizmet götürülmesi durumunda toplam kâra katkı maksimum düzeye ulaşmakta ve 940.000.000 TL. olmaktadır.

Yukarıda açıklanan yöntem, işletmelerin daha karmaşık problemlerini çözmede de başarı ile kullanılabilmektedir. Örneğin, potansiyel müşterilerin müşteri durumuna gelme ihtimallerinin saptanmasında, ziyaret için harcanacak zamanın belirlenmesinde, olduğu gibi. Doğrusal programlama yöntemleri, satış elemanlarının hem bölgelere hem de müşterilere atanmasında yaygın bir kullanım alanı bulmaktadır.

b) Satış Elemanlarının Tek Bir Müşteriye Atanması

Daha önce satış bölgelerinin belirlenmesi konusunda açıklanan analiz ve yöntemler, satış elemanlarının tek bir müşteriye atanmasında da kullanılabilmektedir. Örneğin, satış bölgelerinin sayılarını ve coğrafi sınırlarını belirlemede kullanılan işyükü yöntemi gibi. Bu yöntem müşteri gruplarına göre, ziyaret sürelerini ve ziyaret sıklıklarını belirlemeyi gerekli kılmaktadır. Benzer şekilde yukarıda belirtilen doğrusal programlama modelinde de bu bilgilere yer verilmektedir. Bu ziyaret süreleri ve sıklıkları, belirli bir müşteri grubundaki, ortalama müşteri sayısı ile ilgilidir. Ortalama müşteri sayısı ile ilgili elde edilen bu bilgileri tek bir müşteriye indirgeyerek kullanmak yöneticiyi sağlıklı atama yapmaya götürebilir. Bunu önlemek için işletmelerin, özel satış kampanyaları geliştirerek her bir müşteri için ziyaret sürelerini ve sıklıklarını, önceden belirlenen hedeflere uygun olarak belirlemeleri daha uygun düşer. Böyle bir kampanya sonucu elde edilen bilgiler, daha sağlıklı atamalar yapmayı mümkün kılar.

Ayrıca, bu konuda bazı yazarlar ya da işletmeler tarafından daha özgün modeller de geliştirilmiştir. Örneğin, General Electric firmasının uyguladığı, bireysel müşterilere zamanın dağılımı konusundaki, model aşağıda verilmektedir. (Talley 1991:8–11)

Yapılacak satış miktarına göre müşteriler içinden örnek kitle belirlenmiş ve müşteri satış potansiyeli ve satış elemanlarının her müşteri için harcıyacağı süre tahmin edilmiştir. Bu bilgiler, yapılacak potansiyel satış miktarına bağlı olarak, bir satış elemanının herhangi bir müşteri için harcıyacağı zamanı ve General Electric firmasının elde etmeyi planladığı satış payını belirleyebilmek için, aşağıda belirtilen çoklu regresyon denklemini kullanmıştır.

$$T = 0.96 + 0.0048 P + 0.14 S$$

Burada, T: Satış elemanının bir müşteri için harcıyacağı zaman yüzdesi

0.96: Satış elemanının herhangi bir müşteri için harcıyacağı minimum zaman yüzdesi.

P: Potansiyel satış miktarı

S: Satış potansiyelinden hedeflenen pay

Satış elemanı 2.000.000.000TL. satış potansiyeli olan bir müşteriye sahip ise ve amacı, bu satış miktarının %30 elde etmek ise, harcıyacağı zaman yüzdesi, aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır:

$$T = 0.96 + 0.0048 (2.000.000.000) + 0.14 (30) = \% 6.12$$

Yukarıda belirtilen modelin, bazı sakıncalı yönlerinin olduğunu belirtmek gerekir. Herşeyden önce, satış elemanlarının bölgelere atamaları tahminlere dayanmaktadır. Bundan daha önemli olarak model, müşterilerin satış elemanlarına olası tepkilerini gözönünde tutmamaktadır. Aynı potansiyele sahip müşterilerden aynı oranda pay elde etmek hedefleniyorsa, aynı zamanın ayrılması sonucunu doğurur. Satış elemanına tepki müşteriden müşteriye farklı olduğu için bu süre yetersiz kalabilir.

Satış bölgelerinin belirlenmesi konusunun ardından gelecek olan satış kotalarının belirlenmesi konusunda sırası ile; satış kotalarının yararları ve nitelikleri, satış kotası türleri ve satış kotası yönetimi incelenecektir.

B. SATIŞ KOTALARININ BELİRLENMESİ

Satış kotalarının belirlenmesi, satış gücü planlama sürecinde, satış bölgelerinin belirlenmesi ile aynı sırada yer almaktadır. Satış bölgeleri belirlenirken, satış yöneticisi, kotaları belirleme işlemini de birlikte yürütmektedir.

Kota, belirli bir zaman diliminde, yönetim tarafında satış elemanından, satış bölgesinden beklenen verimlilik (performans) olarak tanımlanmaktadır. (Porary 1995:663) Diğer bir görüşe göre ise, kota, işletmenin pazarlama etkinliğini artıran bunun yanı sıra, satış etkinliklerinin planlanmasına, kontrolüne ve değerlendirilmesine yardım eden bir güç niteliğini taşıyan, belirli bir zaman birimi için saptanmış bir performans noktasını oluşturan, işletmenin tüm satış işlevinin bir parçasıdır. (Stanton ve Spiro 1999:458)

Satış tahminleri, satış bütçeleri ve kotaları arasında sıkı bir ilişki söz konusudur. Planlama sürecinde, öncelikle satış tahminleri yapılır. Daha sonra bu tahminleri gerçekleştirebilmek için gerekli giderleri, gelirleri ve kârları gösteren satış bütçesi oluşturulur. En son aşama olarak da, her satış bölgesinden sağlanacak satış hacmi ve kâr katkısı belirlenmektedir. Bu nedenle, her satış bölgesi için belirli hedefler saptanmaktadır. Saptanan bu hedefler satış kotalarını oluşturmaktadır.

1. Satış Kotalarının Yararları ve Nitelikleri

Kotalar, işletmelere aşağıda belirtilen yararları sağlar: (Darmon 1997:3)

- Satış gücü yapısındaki kuvvetli ya da zayıf noktaları belirler.
- Satış elemanlarının etkinliklerinin ve performanslarının değerlendirilmesinde sayısal standartlar olarak kullanılır.
- Satış harcamalarını kontrol eder ve azaltır.
- Her satış elemanı için bir amaç belirlenmesine yardımcı olur.
- Satış elemanının ve firmanın satıştan beklediği yararı en üst düzeye çıkarır.
- Kotalara bağlı kalınarak satış yarışmaları düzenlenebilir.
- Daha etkin bir bütçe kontrolüne imkân sağlar.

- Satış elemanlarının faaliyetlerini işletmenin amaçlarına doğru yönlendirir.

Yukarıda belirtilen yararları sağlayabilecek iyi bir satış kotasının nitelikleri şu şekilde sıralanabilir: (Chowdhury 1993:29)

- İyi bir satış kotası, satış elemanının kendi bölgesi içinde yapacağı tüm eylemleri içermelidir. (Yeni müşteriler edinmek, ek hizmet sunmak, belirli malların satışına ağırlık vermek gibi.)
- İyi bir satış kotası, gerçekçi olmalıdır. Bu nokta satış elemanlarının başarısı açısından çok önemlidir.
- Satış elemanı için çekici olmalıdır.
- İyi bir satış kotası, işletme ve satış elemanları açısından uygun bir düzeyde olmalıdır.
- Yeterli ölçüde esnek olmalıdır.
- Satış elemanları tarafından kolaylıkla anlaşılabilmelidir.
- İyi bir satış kotası, yönetimin beklentilerini yansıtmalıdır.

2. Satış Kotası Türleri

Satış kotaları, üretici işletmeler, aracı kuruluşlar, bölge temsilcileri, satış yöneticileri ya da satış elemanları fikirlerinden yararlanılarak saptanır. Başlıca satış kotası türlerini, satış hacmini esas alan kotalar, kârı esas alan kotalar, satış elemanlarının etkinliklerini esas alan kotalar, bütçeyi esas alan kotalar ya da bunların karması biçimindeki kotalar oluşturmaktadır. (Stanton ve Spiro 1999:462)

a) Satış Hacmini Esas Alan Kotalar

Bu tür kotalar, en çok bilinen ve en yaygın olarak kullanılan kota tipidir. Satış elemanlarının etkinliklerini değerlendirmede kullanılmaktadırlar. Genellikle, coğrafi bölgeler, mamul hattı, pazarlama kanalları için saptanmaktadırlar. Kotalar, ne kadar küçük birim için saptanırsa, denetim o kadar kolaylaşmaktadır. Kimi işletmeler tarafından kontrol birimleri için bile kotalar saptanmaktadır.

Yönetimden sorumlu kişiler, satış elemanlarının çalışmalarını tam olarak değerlendirmek istiyorsa, satış kotalarını belirlemek zorundadır. Satış yöneticileri tarafından belirlenen satış kotaları, kârlarla satışlar arasında sıkı bir bağ kurmaktadır. (Stanton ve diğerleri 1995:443)

Satış kotaları, parasal ya da fiziksel birimler olarak belirlenir. Uygulamada, parasal birim esasına göre saptanan kotalar daha yaygın olarak kullanılmaktadır.

Mamul karması geniş olan işletmeler, bu tür kotaları esas olarak almaktadır. Fiziksel birimi esas alan kotalar ise, az sayıda mamul pazarlayan işletmelerce ve mamul fiyatlarındaki değişimin sık görüldüğü durumlarda kullanılmaktadır. Enflasyonun sürekli görüldüğü ülkemizde, fiziksel birimleri esas alan satış kotaları tercih edilmektedir.

Satış hacmi kotaları, daha öncede belirtildiği gibi, satış bölgelerinin satış potansiyellerine ya da satış tahminlerine dayanarak saptanmaktadır. Bu nedenle, gerçeklere yakın satış tahminlerinin yapılması büyük önem taşımaktadır. Kotaların belirlenmesinde, satış elemanlarının işyüklerinin ve etkinliklerinin de gözden uzak tutulmaması gerekmektedir.

Toplam pazar için, satış tahminleri yapılmış ise, her bölgeyi temsil eden indeksler kullanılarak, muhtemel satışlar bölge düzeyine indirgenir ve buna bağlı olarak satış kotaları saptanır. İkinci bir yol olarak da, toplam satış tahmini önce satış kotasına dönüştürülür ve daha sonra yine indeksler yardımıyla bölge kotalarına indirgenir.

Satış hacmi kotaları, geçmiş yılların deneyimlerinden yararlanarakda saptanabilmektedir. Bu yöntemde, geçmiş yılların satışlarına belirli bir pay eklenerek kotalar belirlenir. Esas olarak, bir önceki yılın satışları ya da ortalama yıllık satışlar gözönüne alınır.

Satış hacmi kotalarını saptamada bir diğer yöntem ise, yönetici yargılarına dayalı olarak kotaların belirlenmesidir. Elde hiç bir bilginin olmadığı durumlarda başvuru bir yöntemdir.

Ayrıca, satış kotaları, satış elemanlarının fikirlerinden yararlanılarak da belirlenebilmektedir. Fakat satış elemanlarının önerileri üzerinde, yöneticilerin bir takım değişiklikler yapması kaçınılmazdır. Bu durum yapılmadığında, saptanan kotalar, gerçekçi olmaktan çoğu kez çok uzaktır.

Satış kotaları, bir satış elemanına ya da bir bölgeye ilişkin performans hedefleri olmanın yanı sıra, satış elemanlarının etkinliklerini değerlendirmede işletmeye somut dayanak noktaları oluşturmada büyük yarar sağlamaktadır.

b) Kârı Esas Alan Kotalar

Kârı esas alan kotalar, satış hacmini esas alan kotalara benzer amaçlara ulaşabilmek için, işletmelerce sık olarak kullanılan kota türleridir. Bu tür kotalar, bir tek satış elemanı için, belirli bir bölge için ya da mamul grubu için saptanabilmektedir.

Kârı esas alan kotalar, belirli bir kâr payını öngördüğünden, satış elemanları bu paya ulaşmak için aynı zamanda satış hacmini de arttırmak zorundadır. Bu tür kotalar, bu nedenle iki yönlü bir yarar sağlamaktadır.

Bu tür kotalar, özellikle mamul dizininde hem yüksek hem de düşük katkı marjına sahip mamullerin olduğu durumlarda kullanılmaktadır. Yöneticiler, her satış elemanından bekledikleri katkı marjını ya da net kârı kotayla saptamış olurlar. (Good ve Stone 1991:51)

Sakıncaları arasında, bu tür kotaları yönetmenin işletmede oldukça fazla gidere neden olduğu, tam olarak anlaşılabilmesinden dolayı işletme ile satış elemanları arasında bazı sürtüşmelere yol açtığı sayılabilir.

c) Bütçeyi Esas Alan Kotalar

Bütçeyi esas alan kotalar, satış elemanlarının giderlerini ve kâra olan katkılarını denetlemek amacıyla oluşturulmaktadırlar. Bu tür kotalar sayesinde, satış

elemanlarının harcamaları belirli sınırlar içinde tutulur ve katkı marjları da elverdiğince yükseltilmiş olur.

Harcama kotaları geliştirilerek, belirli bir zaman dilimi içinde satış elemanlarının yapacağı giderler sınırlandırılır. Sınırlamalar, bölgenin nitelikleri, tüketici eğilimleri, pazarın durumu, gibi etmenler gözönünde tutularak belirlenir. Bu tür kotalar da belirli bir takım tahminlere dayanmaktadır. Başka bir kotayı tamamlayıcı nitelikte olan bu kotalar, genellikle satış hacmini esas alan kotalar ile birlikte saptanırlar. Satış elemanlarının giderlerini kontrol etmeleri açısından yarar sağlamaktadırlar. (Good ve Stone 1991:57)

d) Satış Elemanlarının Etkinliklerini Esas Alan Kotalar

Bu tür kotalar, satış elemanlarını zaman ve çaba yönünden kontrol etmek ve belirli hedeflere yönlendirmek amacıyla güderler. Bu kotalar, satış elemanlarından beklenen performansların bölümlerini oluşturan bir ya da birkaç etmenin bir araya gelmesi ile belirlenir. Bu etmenlerin başlıcaları, ziyaret sayısı, belirli müşterilere yapılacak ziyaretler, yeni müşteri sayısı, muhtemel müşterilere yapılan ziyaretler, mamullerin sergilenmesi gibi etmenlerdir.

Satış elemanlarının etkinliklerini esas alan kotaları belirleyebilmek için öncelikle, satış elemanlarının zamanlarını etkinlikler arasında nasıl dağıttıklarını saptamak gerekmektedir. Elde edilen sonuçlar ile firma amaçları esas alınarak etkinlik kotaları belirlenir. Bu tür kotaların belirlenmesinde, satış elemanlarının zamanının çoğunu yolculuk ve müşteri ziyaretlerinde geçirdiği gözden uzak tutulmamalıdır. (Churchill ve diğerleri 2000:162)

Etkinlikleri esas alan kotalar, satış elemanlarının satış dışı eylemlerinin önem kazandığı durumlarda çok yaygın kullanım alanı bulmaktadır. En belirleyici örnek olarak, sigorta kuruluşlarının ve ilaç firmalarının satış elemanları verilebilir.

Sakıncaları arasında, yönetsel problemler ve satış elemanlarının yeterince teşvik edilmemesinin neden olduğu problemler sayılabilir.

d) Karma Kotalar

İşletmeler genellikle, bir tür kotayı yeterli bulmayıp, iki ya da üçünü bir arada kullanırlar. Genellikle satış yöneticisine, satışlar, maliyetler, kârlılık ve diğer etkinlikler arasında bir denge sağlamayı amaçladığı durumlarda yardımcı olmaktadır.

Karma kotaların belirlenme süreci, şu şekilde olmaktadır. Satış, bütçe ve etkinlik esasına göre ölçülebilen etmenler liste halinde belirlenir. Önceden belirlenen kotalar ile karşılaştırılarak, gerçekleşme yüzdeleri hesaplanır. Her etmene önem derecesine göre ağırlık puanları verilerek, bu ağırlıklar gerçekleşme yüzdeleri ile çarpılır. Elde edilecek sonuçların toplamı, toplam ağırlık puanına bölünerek, her satış elemanının başarı puanı saptanır. Sonuç olarak, satış elemanlarının etkinliği birden çok faktör ele alınarak saptanmış olur. Yüzdelerle belirtildiği için bu tür kotalara puan kotaları da denebilmektedir.

Sakıncaları arasında, satış elemanları tarafından kolayca anlaşılamaması, satış elemanlarının pek çoğunun yalnızca bir etkinlik üzerine ağırlık vermeleri gibi hususlar sayılabilir. Bu nedenle, bu tür kotaların kullanımı sırasında satış elemanlarının çok iyi denetlenmesi gerekmektedir. (Darmon 1997:7)

3. Satış Kotalarının Yönetimi

Genellikle, satış kotalarının saptanması görevini satış gücü yönetim bölümü üstlenmektedir. İşletmenin büyüklüğüne göre, bu sorumluluğun dağıtımı farklılıklar gösterebilmektedir. Satış gücü yöneticisinin, satış kotalarını saptama sorumluluğunun yanısıra, kendisine bağlı olan bölge yöneticilerine de bir takım görevler vermektedir. Örneğin, bölge potansiyellerinin saptanması, satış elemanlarının kotalarının belirlenmesi gibi.

Ekonomik koşullara bağlı kalınarak, belirli dönemlerde kotalarda bir takım düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Bu değişiklikler, tüm kotalarda yapılabileceği gibi, yalnızca ilgili bölgelerde de yapılabilmektedir.

Sürekli olarak artan rekabet koşulları, satışlarda etkinliğin daha da arttırılmasını gerekli kılmaktadır. Satışlarını, büyük ölçüde satış elemanı ile gerçekleştiren işletmeler, satış elemanlarının etkinliklerinin kontrolü üzerinde önemle durmak zorundadırlar. İşte bu nedenle, satış kotalarının belirlenmesi işletmelere satış elemanlarının performanslarını ölçmede ve kontrolde birer standart olarak yardımcı olmaktadır. Kotalarla, gerçekleşen durumlar kıyaslanarak, aradaki sapmalar ve nedenleri belirlenir. Bunun sonucu olarak işletme, satışlarının etkinliğini arttırmak için gerekli yerlerde gerekli önlemleri alır. (Darmon 1997:7)

Satış kotalarının belirlenmesi konusunun ardından gelecek olan satış elemanlarının performanslarının değerlendirilmesi konusunda, satış elemanlarının performansı ve kavramı, satış elemanlarının değerlendirilmesi programı açıklanacaktır.

C. SATIŞ ELEMANLARININ PERFORMANSLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

1. Performans Kavramı ve Kapsamı

Satış gücü planlamasının son aşamasını satış elemanlarının performanslarının değerlendirilmesi konusunda yapılacak çalışmalar oluşturmaktadır. Yönetimce gerçekleştirilecek olan bu değerlendirmenin özünü, satış elemanlarından beklenen durumlar ile gerçekleştirdikleri durumların karşılaştırılması ile ilgili çabalar oluşturmaktadır. Bu değerlendirmeler sonucunda elde edilen bilgiler, gelecek dönemin planlama çabalarında birer temel veri olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle, işletmelerde satış elemanlarının performanslarının iyi bir şekilde değerlendirilebilmesi için, bu konuda bazı standartların oluşturulması gerekmektedir. Bu standartlara dayanarak gerçekleşen durumlar karşılaştırılmaktadır.(Thornely ve Danless 1994:34)

Satış elemanlarının performanslarının değerlendirilmesinde, işletme açısından aşağıdaki güçlükler söz konusu olabilmektedir: (Boone ve Kurtz 1998:672)

- Değerlendirmede kullanılacak standartların pek çoğu tahminlere dayanmaktadır.
- İşletmeler tarafından satış elemanlarına yüklenen görevler, objektif olarak ölçümlenememekte, ayrıca, subjektif temellere dayalı bir takım görevler ise, güçlükle değerlendirilebilmektedir.
- Satış elemanlarının görevlerini sürdürdükleri bölgelerin şartlarındaki önemli değişiklikler, satış elemanlarını verimliliklerini ve etkinliklerinin değerlendirilmesini güçleştirmektedir.
- Performansın değerlendirilmesinde ortaya çıkan diğer bir güçlük ise, belirli bir zaman diliminde, satış elemanlarının ortaya koydukları çalışmalarının sonuçlarının açık bir şekilde belirlenememesidir.

2. Satış Elemanlarının Performanslarını Değerlendirme Programı

Satış elemanlarının performanslarını değerlendirme programı şu aşamalardan oluşmaktadır: (Wilson ve Gilligan 1997:486)

- a) Temel politikaların belirlenmesi
- b) Değerlendirmede kullanılacak standartların belirlenmesi
- c) Bilgi kaynaklarının belirlenmesi
- d) Performans ile standartların karşılaştırılması

Alt bölümlerde bu süreç ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

a) Temel Politikaların Belirlenmesi

İlk aşamada, değerlendirme konusunda gerekli politikalar belirlenir. Öncelikle satış elemanlarının performansının kimin tarafından değerlendirileceği saptanır. Bu durum, işletmelere göre farklılıklar göstermekte, değerlendirme görevi satış gücü yöneticisine, bölge satış yöneticisine ya da kontrol birim yöneticilerine verilebilmektedir.

Belirlenecek diğ er bir politika da, bu değerlendirmenin ne sıklıkta yapılması gerektiğidir. Maliyet ve zaman etmenleri gözönüne alınarak, bu süre bir yıldan başlayarak daha uzun süreler içerinde tekrarlanabilmektedir.

Ayrıca, belirlenen süre içerisinde satış elemanlarının kendi kendilerini de sürekli olarak kontrol edebilmeleri için onlara bir çalışma programı ve belirli bir takım standartlar verilebilmektedir.

b) Değerlendirmede Kullanılacak Standartların Belirlenmesi

Programın ikinci aşamasında, değerlendirmenin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için imkânlar ölçüsünde çok sayıda, temel oluştaracak standartlar belirlenmektedir. Bu standartlar hem niceliksel hem de niteliksel olarak saptanmaktadır.

Başlıca niceliksel standartları şunlar oluşturmaktadır: (Stanton ve diğerleri 1994:496)

1) Zaman Standartları:

- Yapılan satış ziyareti sayısı, (günlük, haftalık, aylık, yıllık)
- Satış ziyaretlerinde zaman kullanımı,
- Yolculuk süreleri,
- Diğer zaman standartları. (Randevuların alınış şekli, öğle tatillerinin nasıl değerlendirildiği gibi)

2) Hacim Standartları:

- Parasal olarak hacim,
- Birim olarak hacim,
- Mamul türlerine göre hacim,
- Gerçekleştirilen satışların yapılış şekli. (İşletme dışında veya içinde yapılan satışlarda olduğu gibi.)

3) Müşterilerle İlgili Standartlar:

- Kazanılan yeni müşteri sayısı,

- Kaybedilen müşteri sayısı,
- Elde edilen sipariş sayısı,
- Siparişlerin büyüklükleri,
- Siparişlerin niteliği,
- Cevaplanan müşteri şikâyet sayısı.

4) İşletme Standartları:

- Satış kotaları,
- Kâr standartları,
- Harcama standartları,
- Satış gücünün bordro maliyeti,

Niteliksel performans değerlendirme standartlarının başlıcaları ise şunlardır:
(Stanton ve diğerleri 1994:497)

1) Satış Elemanlarının Çabaları

- Zamanı kullanma,
- Ziyaretler için hazırlanma,
- Satış takdiminin kalitesi,
- Satışı gerçekleştirme yeteneği.

2) Satış Elemanlarının Bilgi Düzeyi

- Mamuller hakkında,
- İşletme ve işletme politikaları hakkında,
- Rakip işletmelerin mamulleri ve stratejileri hakkında,
- Müşteriler hakkında.

3) Satış Elemanlarının Kişisel Özellikleri

- İşbirliği yapma durumu,
- Yardımseverliği,
- Sorumluluk üstlenme durumu,
- Kendi başına karar alabilme yeteneği.

c) Bilgi Kaynaklarının Belirlenmesi

Yukarıda belirtilen performans standartlarından hangilerinin esas alınacağı konusundaki kararları, işletme yöneticileri iki yönlü olarak değerlendirirler. Birincisi, bu standartlara ilişkin bilgilerin elde edilebildiği kaynaklar ikincisi ise, yüklediği giderlerdir.

Niceliksel ve işletmeye ilişkin standartlar genellikle, işletme kayıtlarından elde edilir. Niteliksel ve satış elemanlarına ilişkin standartlar ise, satış elemanlarının işletmeye sundukları raporların değerlendirilmesiyle belirlenir.

d) Performans İle Standartların Karşılaştırılması

Performans değerlendirme programının son aşaması, satış elemanlarından elde edilen sonuçlar ile daha önce belirlenen standartların karşılaştırılmasıyla yapılan performans değerlendirme çalışmalarıdır. (Kotler ve Armstrong 1997:514)

Performans değerlendirilmesinde ya bir satış elemanı ile diğer bir satış elemanı karşılaştırılır ya da belirli bir grup satış elemanı için ortalama bir performans belirlenir ve buna dayanılarak da değerlendirmeler yapılır.

Bu değerlendirmelerde, satış elemanının performansına etki edebilecek, işletmenin kontrolü dışında olan etmenler belirlenir ve performansın ortaya konmasında gözönünde tutulur. Ayrıca, satış bölgelerinin farklılıkları da gözden uzak tutulmaması gereken unsurlardandır.

Daha sonra, yukarıda belirtilen standartlardan işletme, bünyesine uygun olanı seçer. Bu seçim, performans değerlendirme programının en önemli ve güç aşamasıdır.

İyi bir yönetici, performans sonuçlarını satış elemanları ile yaptığı toplantılarda değerlendirir. Hem işletmenin geleceği hem de satış elemanlarının etkinliklerinin artırılabilmesi açısından bu karşılıklı görüşmeler büyük yararlar sağlamaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SATIŞ GÜCÜ PLANLAMASI VE SATIŞ BÖLGELERİNİN BELİRLENMESİ ÜZERİNE MARMARA BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA

A. GİRİŞ

“Satış Gücünün Planlaması ve Satış Bölgelerinin Belirlenmesi -Marmara Bölgesinde Bir Uygulama-” konulu çalışmanın birinci bölümünde satış gücünün pazarlama yönetimi içindeki yeri belirlenmiş, ikinci bölümde, satış gücü yönetim işlevlerinden satış gücü planlaması ele alınmış ve bu konuda yönetim açısından yapılması gerekli olan işlevler açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, satış gücü planlaması sürecinin bir aşaması olan satış bölgelerinin belirlenmesi konusunda, yine yönetsel açıdan alınması gerekli kararlar ve yerine getirilmesi gereken işlevler üzerinde ayrıntılı bir biçimde durulmuştur.

Çalışmanın dördüncü bölümünü oluşturan araştırma bölümünde, pazarlama işletmelerinde satış gücü planlaması ve satış bölgelerinin belirlenmesi konusundaki durumu ortaya koyabilmek amacıyla, Marmara Bölgesi’nde faaliyet gösteren üretim pazarlama ve yalnız pazarlama faaliyetlerini yerine getiren kuruluşlara yönelik bir anket çalışması gerçekleştirilmiş ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

B. LİTERATÜR TARAMASI

Kişisel satış ve satış yönetimi, işletmeler için tüm pazarlama çalışmaları içinde başta gelen bir faaliyettir. Kişisel satış önemli bir tutundurma metodudur. Diğer tutundurma metod ve çalışmalarının hiç biri etkin bir kişisel satışın ve satış elemanının yerini tutamaz. Çoğu kez tüm tutundurma programını istenen satış hacmine ulaştıran son adım kişisel satıştır. (Piercy ve diğerleri 2004:256)

Kişisel satışın üstünlüğü; kişisel iletişime dayanması, uygulamada çok daha fazla esnekliğe sahip olması, reklâm ve diğer metodlara göre harcanan çabanın nispi

olarak daha az bir kısmının boşa gitmesi olarak sıralanabilir. Diğer yandan, kişisel satışın birim başına yüksek maliyetli olması onun önemli dezavantajlarından biridir. (Spethman 1998:47)

Satışçılık, potansiyel alıcı bulma, ona bilgi vererek satın almada yardım etme ve ikna etme sanatıdır. Satış yöneticisi satış temsilcilerinin yönetiminden, bölgelere göre görevlendirilmesinden ve performanslarının değerlendirilmesinden sorumludur. (Keenan 1994:68)

Kişisel satış, göreceli olarak pahalı, sık satın alınmayan, demo (gösteri) gerektiren siparişe bağlı ürün ve hizmetlerde egemen olan tutundurma şeklidir. Örneğin, bilgisayar, hayat sigortası, reklâm, danışmanlık hizmetleri vb. reklâm ise, diş macunu, tıraş bıçağı vb. ürünler için önemlidir. Tüketicinin satın alma sürecinin hangi aşamasında olduğu da bu konuda önemlidir. İşletmenin yoğun reklâm için fonu yoksa ve pazarı belli bir coğrafi bölgede yoğunlaşmışsa, kişisel satış tercih edilir. Ancak bugün her türlü malın satışında, özellikle gelişmekte olan ülkelerde, kişisel satış kullanılmaktadır. Örneğin, işportacılık, çelik tencere satışları vb. The Great American Home Market, Aktif Market minibüsle dolaşıp satış yapmaktadır. (ATV 10.1 .2003)

Kişisel satışın reklâm ve diğer tutundurma medotlarına göre üstün olmasının sebebi mal ve hizmetlerin satışında harcanan çabanın nisbi olarak daha az bir kısmının boşa gitmesidir. Gerçekten reklâm çok geniş kitlelere, yüksek toplam maliyetlerle pek çok mesajın gönderilmesini sağlar. Ama spesifik bir hedef pazara isabet payı daha azdır; ayrıca bu mesajların ne ölçüde sonuç sağladığını belirlemekte hayli güçtür. Kişisel satışta ise, boşa giden çabanın minimum oluşu yanında, kişisel satış için katlanılan toplam masraflar reklâmınkinden çok daha fazladır. Nitekim reklâm ve reklâmcılığın en gelişmiş olduğu A.B.D.'de bile, çoğu işletmelerde reklâm harcamalarının ortalama olarak net satışların %1-3'ü; kişisel satış harcamalarının ise, %8-15 olduğu ileri sürülmektedir. (Stanton ve diğerleri 1994:480) Ayrıca aynı ülkede 500'e yakın endüstriyel mal ve tüketim malı üreticisi işletmenin üst düzey yöneticileri arasında yapılan bir anket araştırması, kişisel satış ve satış gücü yönetiminin işletmelerde tüm rekabet stratejileri içinde en önemli pazarlama faaliyeti

olarak görüldüğünü göstermektedir. (Udell 2001:35) İstihdam imkân sağlama yönünden de, yine A.B.D.'de 500 bin kadar kişi reklam işinde çalışırken, 13 milyona yakın kişinin kişisel satış işlerinde çalıştığı bilinmektedir. (Power 2002:47) Ülkemiz için bu tür karşılaştırmaları yapma imkânı sağlayacak veriler yok ise de, kişisel satışın nispi payının, reklâma göre çok daha fazla olduğunu ifade etmek yanlış sayılmaz.

Bilindiği gibi, işletmelerin yaşaması ve gelişmesi, satış hacminin gerçekleştirilmesine ve geliştirilmesine bağlıdır. Yani satış gerçekleştirilmezse, insanların ihtiyaçları karşılanamaz, sanayi gelişemez, ekonomik faaliyetler toplumun kendisinden beklediği hizmetleri yerine getiremez. (Siguaw 2003:531) Pazarlamanın satış olarak anlaşıldığı dönemlerde satışçının görevi, sadece sipariş toplamaktan ibaret olup, satışları en çok arttırabilen en iyi olarak tanınırdı. Oysa modern pazarlama anlayışının hâkim olması ile beraber, satışçının görevi de daha değişik bir anlam kazanmıştır. Dolayısıyla işletmelerin değişen çevre koşullarının etkisiyle, üretilen mal ve hizmetin hemen satılamadığı bir ortamda pazarlama ve buna bağlı olarak kişisel satış gittikçe önem kazanan bir tutundurma çabası olmuştur. Çünkü satışçı, üretici ile tüketici arasında bir bağ, bir köprü olup satışçı vasıtasıyla tüketicilerin ilgisi yeni mamullere çekilir. Buna göre, bugün kişisel satışçının görevinin, satış hacmini uygun yer ve zaman içinde gerçekleştirmek olduğu söylenebilir. Dolayısıyla satış işlevinin gerçekleştirilmesi işiyle uğraşmak üzere satış elemanları görevlendirilir. (Ingram ve diğerleri 2002:559)

Günümüz koşullarında satış gücü, işletmenin güçlülüğü ve kârlılığı üzerine etkili faktörlerin belki de en önemlisidir ve müşteri gözünde satış elemanları firma temsilcileridir. Müşteri kendisine sunulan mal ve hizmeti bu temsilcilere bakarak değerlendirir. (Dubinsky ve diğerleri 2003:941)

Artık çağımızda gelişen ekonomik koşullar içinde satış elemanı, firmanın hedef aldığı piyasa bölümünü oluşturan belli sosyo-ekonomik özelliklere sahip muhtemel müşterileri bulmak, onlara ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edecek malları sağlamak, satış anında ve satış sonrasında gerekli satış hizmetlerini sunmak, böylece

hem müşterilerin hem temsil ettiği firmanın satıştan beklediği faydayı maksimize etmek sorumluluğu altındadır. (Darmon 2004:292)

Günümüzde profesyonel satış ve satış yönetimi işletme yönetiminde giderek artan bir öneme sahiptir. Çünkü eskiden yalnızca satmak olan faaliyet yerini; sorun çözme, danışmanlık vb. gibi faaliyetlere bırakmıştır. (Taylor 1994:95)

Kişisel satışçılık, endüstri mallarının ve özellikle teknik yapısı açısından karmaşık olan malların satışlarını arttırmada en etkin tutundurma eylemidir. (Fierman 1999:88) Ayrıca, yine satışçılar, üst düzey yöneticilerine kıyasla müşterilerle doğrudan ve daha sıkı ilişki içinde bulunmalarından dolayı, müşteriler hakkında daha tutarlı bilgilere sahip olabilecekleri varsayımından hareketle, malların talebini tahminde önemli bir kaynak oluştururlar. (Cravens ve diğerleri 2004:244)

Pazarlama karması içinde kişisel satışın rolünü belirlemek isteyen bir yönetici için özellikle sanayi mallarında şu beş sorunun ayrıntılı olarak cevaplandırılması son derece önemli olmaktadır: Ne satıyoruz? Kime satıyoruz? Ne zaman satıyoruz? Nerede satıyoruz? Nasıl satıyoruz? (Walker 2003:48)

Kişisel satış, tüm güçlüklerine karşın, ikna boyutu en güçlü olan satış türü olarak günümüzde sıkça başvurulana; sıcak satış veya aktif satışta denenilen bir tutundurma çabasıdır. Satıcı, müşteri ya da alıcı konumundaki tüketici, aracı ya da sanayiciyi ziyaret ettiğinde, ya da alıcılar satıcının sabit olarak bulunduğu mekândan alım yaptığında, kişisel satış süreci başlar. Kişisel satış süreci, çağımızda gelişen teknolojik imkânların kullanılması ve ulaşım sırasında kaybedilen zamanın kazanılması amacıyla telefonla ya da internet üzerinden de gerçekleştirilmekte, ancak yüz yüze olmanın, sözsüz iletişim imkânlarını da kullanmanın üstünlükleri sesli iletişime göre daha fazla olmaktadır. (Babacan 1997:41)

Zamanımızın satış elemanı, kendi işletmesinin yeterliliğini bilen, tüketicinin sorunlarını çözümleyen, danışmanlık, uzmanlık, sistem analisti gibi görevleri yerine getirme becerilerine sahip olmalıdır (Manning ve Reece 2000:17).

Kişisel satışa pazarlama karmasının bir unsuru olmasının dışında, tarihsel olarak baktığımız zaman uygarlık tarihinin en eski çağlarından beri, satışın insanların hayatında önemli olduğunu görüyoruz. İnsanlar çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak için birbirleriyle alış veriş yapmışlardır. Üretimin tüketimden az olduğu çağlarda, satış yine önemliydi, fakat tüketici malın arkasından koştuğu yani satıcı piyasada üstün durumda olduğu için satışçılık yetenek gerektiren bir iş olmamıştır. Teknolojinin gelişmesiyle, üretimin artması, tüketimi karşılaması ve tüketimi geçmesiyle birlikte piyasa rekabeti başlamış ve kişisel satış bir meslek olmaya başlamıştır (Baker 2001:351).

Yapılan literatür taraması sonucunda, "Satış Gücünün Bölgelere Göre Örgütlenmesindeki Ölçütler, Uygulanan Yöntemler ve Birleşik Koyunlu Mensucat Ticaret ve Sanayi A.Ş. de Bir Araştırma"(Karabacak 1995:29-32), "Satış Gücünün Yönetim Açısından Satış Bölgeleri Performansının Değerlendirilmesi", konuları bir makale olarak incelenir iken, "Süpermarket İşletmelerinde Satış Gücü Yönetimi" (Aygen 2002), "Satış Gücü Yönetimi ve Erzurum İli Belediye Sınırları İçerisinde Bulunan Benzin İstasyonlarında Çalışan Elemanların Motivasyonu Üzerine Bir Araştırma" (Akçayır 2001), "Satış Gücünün Oluşturulması ve Eğitimi" (Umul 2003) konuları tez olarak incelendiği görülmüştür. Doğrudan tez konusuyla ilgili bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu yönüyle çalışmanın orijinal bir nitelik taşıdığı söylenebilir.

C. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ ve AMAÇLARI

Günümüz çağdaş pazarlama anlayışında pazarlamanın rolü, tüketicilerin ve diğer kullanıcıların ihtiyaçlarını ve arzularını belirlemek, ekonomik çabaları bu ihtiyaçların ve arzuların tatminine yöneltmektir. Pazarlama sistemi, çağdaş bir ekonominin pazara sunmayı mümkün kıldığı sonsuz sayıda mamullerle, tüketicilerin çok çeşitli ve değişen arzuları arasında bir uyum sağlamakla yükümlüdür. Tüketici ve işletme arasında varolması gereken bu uyumun sağlanmasında, çeşitli pazarlama araçlarından yararlanılmaktadır. Bu araçlardan birisi olan satış gücü, günümüzde giderek önem kazanmaktadır. Satış gücünden beklenen, genel işletme amaçlarına uygun olarak hedeflenen satış hacmine ulaşmaktır. Pazarlamada satış anlayışının

egemen olduğu durumlarda, satış elemanının görevi çoğunlukla sipariş toplamaktan oluşmaktadır. Günümüzde giderek tüketiciye yönelik çağdaş pazarlama anlayışının gelişip, yerleşmesiyle birlikte satış elemanının görevi de daha değişik boyutlar kazanmıştır. Satış elemanının görevi belli bir satış düzeyine ulaşmak olmaktan çıkmış, işletmenin hedef olarak seçtiği pazar bölümündeki muhtemel müşterileri bulmak, onlara ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edebilecek mamul ve hizmetleri sağlamak, satış anında ve satış sonrasında gerekli hizmetleri sunmak, ayrıca işletme ile pazar arasında çift yönlü iletişim ağını kurmak ve sürdürmek şeklinde bir içerik kazanmıştır.

Bu tez çalışmasının amacı, gerek üretici işletmelerin bünyesinde yer alan veya ona bağlı olarak çalışan ve gerekse bağımsız olarak yalnızca satış işlevini yerine getiren pazarlama işletmelerinde yukarıda belirtilen konulardaki uygulamaları ortaya koymaktır. Olması gereken durum pazarlama kuramının katkıları aracılığıyla incelendikten sonra, bir anket çalışması aracılığıyla, satış gücü planlaması konusunda, Türkiye'deki işletmelerin bugünkü düzeyi ortaya konmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmanın önemine bağlı olarak yapılan araştırmanın amaçları şöyledir:

İlk planda incelenen işletmelerin sektörlerine göre, mamullerini pazarlamada ne tür dağıtım kanalı ya da kanallarını kullandığını, mamullerini hangi tip satış elemanı kullanarak pazarladığını, kullandıkları satış elemanlarının işletmede ne tür işlevleri yerine getirdiğini, satış elemanlarını örgütlenme biçimini, satış elemanlarının temininde hangi kaynakların önemli olduğunu, nasıl eğitildiğini, bu elemanlara uygulanan ücret sistemini, işletmelerin satış elemanlarına uyguladıkları teşvik edicilerin neler olduğunu tespit etmektir.

Araştırmanın izleyen sorularıyla, satış gücü konusunda gerçekleştirilen planlama çabalarını belirleyebilmek amacıyla işletmelerin planlamaya verdikleri önem, faaliyetlerini sürdürdükleri pazarda pazar potansiyelini belirlemede kullanılan yöntemler, her satış elemanı için belirli bir satış bütçesi ve bölgesi belirleme durumu, satış bölgesi sayısının ve sınırlarının belirlenmesinde yaptıkları çalışmalar, satış

elemanlarının belirli dönemlerde performanslarını değerlendirme konusundaki etkinlikleri ortaya koymaya çalışmaktır.

Bunların yanı sıra işletmelerin satış elemanları için bölgesel olarak satış kotası belirleme yöntemlerini, bu elemanların performanslarını belirleme yöntemlerini ve sıklığını, işletmede çalışma sürelerini, satış elemanlarıyla ilgili olarak karşılaşılan problemleri, satış elemanlarının karşılaştıkları problemleri, ayrılış sebeplerini araştırmaktır.

D. ARAŞTIRMANIN SINIRLAMALARI

Araştırmanın evreni, 2004 yılında Marmara Bölgesi Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı olarak faaliyet gösteren gerek üretici işletmelerin bünyesinde yer alan veya ona bağlı olarak çalışan ve gerekse bağımsız olarak yalnızca satış işlevini yerine getiren pazarlama işletmelerinin satış yöneticileri ile sınırlıdır.

E. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

1. Araştırma Modeli

Araştırmamız Marmara Bölgesi Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı üretim pazarlama ve pazarlama işletmelerini kapsayan tanımlayıcı bir araştırma modeline dayalıdır. Bu araştırma, söz konusu işletmelerin pazarlama veya satış yöneticilerine yönlendirilmek üzere anket formu hazırlanarak gerçekleştirilmiştir.

2. Araştırma Örneğinin Seçimi

Araştırmamızın amacı, Türkiye'deki işletmelerin satış gücüne yönetsel olarak verdikleri önemi belirlemek olmakla birlikte, birçok sınırlamalar ve imkânsızlıklar anket çalışmasının tüm ülke genelinde yapılmasını engellemiştir. Posta ile gönderilen anketlere gelen cevap sayısının çok az oluşu nedeniyle kişisel görüşme yönteminin de kullanılması zorunluluğu, tüm ülke çapında bir araştırma yapılmasını maddi ve manevi açıdan imkânsız kılmıştır. Ayrıca araştırma, üretim pazarlama ve pazarlama işletmelerini kapsadığı için Türkiye çapında bir araştırma yapılması

durumunda çok fazla sayıda işletme ile ilişki kurma gereği ortaya çıkacağından, kişisel imkânlarla bu büyüklükte bir araştırmanın gerçekleştirilmesi imkânsız olmuştur.

Yukarıda sayılan sınırlamalar nedeniyle araştırmanın kapsamı daraltılarak, yalnızca Marmara Bölgesi'ndeki pazarlama işletmeleri araştırma kapsamına alınmıştır. Örneklem konusunda ana kütle çerçevesinin belirlenmesinde başvuru kaynağı Marmara Bölgesi Ticaret ve Sanayi Odasının 2004 yılında çıkarmış olduğu üye rehber CD'sidir. Bu rehberde bulunan ana iş kollarından satış elemanı kullanma durumu olan 6 farklı sektörde (alkolsüz içecek-gıda sanayi, bilgisayar-büro makineleri ve sarf malzemeleri, ilaç, temizlik malzemeleri, yayınevleri, tekstil) yer alan 8427 işletme esas alınmıştır. Bu sektörlerden her birinin toplam işletme sayısı alınıp ana kütle içindeki oranlarına bakılarak anketin uygulanacağı örnek hacimleri belirlenmiştir. Örnek hacmi belirlenirken Zümrelere göre örneklem yöntemi ve bu yöntemdeki orantılı dağıtım yöntemi kullanılmıştır. Belirlenen örnek hacimleri içinden anketin uygulanacağı örnek birimleri Sistematiik örneklem seçim yöntemine göre belirlenmiştir. Sistematiik örneklem yönteminde ($N/n = k$) ile ilk 'k' adet birimin içinden rassal olarak seçilecek bir birim ilk numune (n_1) olarak alınır, diğerleri; (n_1), (n_1+k), (n_1+2k), (n_1+3k).....ile 'n' hacimli alt örnek gruplarına girecek birimler belirlenmiş olur.(Güderin 2000:360) Buna göre, ilaç sektöründeki toplam işletme sayısı 1314 olup ana kütle içindeki oranı %13 ve bu oranla seçilen örnek hacmi 170 işletmedir. Temizlik sektöründe ise, toplam işletme sayısı 1037 olup ana kütle içindeki oranı %10 olup bu orana göre seçilen örnek hacmi 103 dür. Yayınevleri sektörüne bakıldığında, toplamda 1140 işletme olup bunların ana kütle içindeki oranı %11 ve bu oranda seçilen örnek hacmi 125 dir. Gıda ve alkolsüz içecek sektöründe ise, toplam işletme sayısı 2140, bu işletmelerin ana kütle içindeki oranı %25, bu oranda seçilen örnek hacmi ise 535 dir. Büro makineleri ve bilgisayar sektöründe 1126 işletme varken ana kütle içindeki oranı %11, örnek hacmi ise 123 dür. Son olarak, tekstil sektöründeki toplam işletme sayısı 1670 olup, ana kütle içindeki oranı %17, seçilen örnek hacmi ise 283 işletmedir.

3. Veri Toplama Yöntemleri ve Verilerin Toplanması

Araştırmada birincil veri toplama yöntemlerinden olan anket yöntemi seçilmiş olup bu doğrultuda işletmelerin pazarlama ve satış yöneticilerine anket formları yüz yüze görüşme ve posta yolu ile gönderme yöntemleriyle uygulanmıştır. Anket formunda açık uçlu, iki şıklı, çoktan seçmeli ve derecelmeli sorular sorulmuştur.

Araştırmanında kullanılan toplam örnek hacmi 1339 işletmeden oluşmaktadır. Anketlerin büyük bir kısmını oluşturan 1269 tanesi postayla gönderilmiştir. Geriye kalan 70 tanesinde ise, söz konusu işletmelerin satış yöneticileri ile yüz yüze görüşme yöntemi kullanılmıştır. Mektupların 49 tanesi adrese ulaşmadığı için veya adres değişikliğinden dolayı geri gelmiştir. 991 işletmeden ise, hiçbir şekilde cevap gelmemiştir. Ankete cevap veren işletmelerin sayısı 229 dur. Ankete cevap veren işletmeler arasında da fireler olmuştur. Fire veren işletmelerin 25 tanesi anket formundaki eksik ve hatalı işaretlemelerden dolayı değerlendirmeye alınmamıştır. Sonuç olarak, posta ile anket gönderilmesi yoluyla elde edilen değerlendirilebilir anket sayısı 204 (anket gönderilen firmaların %17) iken, yüz yüze görüşmeyle yapılan anket sayısı 70 olup neticede 274 anket değerlendirmeye alınmıştır.

4. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Teknikler

Veri toplama aracı ile elde edilen sorulara cevapların yüzde dağılımları ve aritmetik ortalamaları hesaplanmıştır. İlgili hipotezleri test etmek için Manova analizi uygulanmıştır.

a) Frekans ve Yüzdelere

Araştırmamızdaki birçok soruda frekans ve frekanslara ait yüzdelere hesaplanmıştır. 7. sorudaki seçeneklerden “Çok önemli” seçeneğine 5; “önemli” seçeneğine 4; “ne önemli ne önemsiz” seçeneğine 3; “önemsiz” seçeneğine 2; “hiç önemli değil” seçeneğine 1 puan verilerek bilgisayara girilmiştir. Benzer şekilde 8 ve 9. sorularda “Çok sık” seçeneğine 5; “Sık” seçeneğine 4; “Bazen” seçeneğine 3; “Nadiren” seçeneğine 2; “Hiç” seçeneğine 1 puan verilmiştir.

b) Varyans Analizi

Varyans analizi, ikiden fazla sayısal ana kütle ortalamalarının birbirine eşit olup olmadığını test edebilmek için kullanılan istatistiksel analiz yöntemidir (Kartal 1998:66). Adını D.A. Fischer'in baş harfinden alan F testi ya da F bölünmesi olarak da bilinen varyans analizi iki kütlenin varyansının eşitliği varsayımı doğrultusunda kullanılan t testinin geliştirilmiş bir versiyonu olarak da ifade edilebilir.

Bu araştırmamızda, satış elemanı çalıştıran işletmelerle ilgili verilerin analizinde çok değişkenli varyans analizi (MANOVA) kullanılmıştır. MANOVA ile gruplar arasındaki farklılıklar çoklu bağımlı değişkenlerle açıklanmaktadır (Malhotra 1993: 540, Churchill 1991:223). Araştırmamızda bağımlı değişkenlerin tespit edilen faktörlerce ne ölçüde açıklanabileceğini bulmak için MANOVA kullanılmıştır. Verilerin çokluğu nedeniyle yapılan MANOVA analizlerinde %95 güven aralığında hesaplanan F değeri $\alpha < 0.05$ olarak saptanan anlamlılık düzeyinde aralarında bir ilişki tespit edilen değişkenlere tabloda yer verilmiştir. Anlamlı bir ilişki bulunamayan değişkenler tabloda yer almamıştır.

c) İstatistiksel İşlemleri Yorumlamak Amacıyla Kullanılan Semboller

Gerek istatistikî bilgileri verirken ve gerekse araştırma sonucundaki istatistikî verileri değerlendirirken istatistik biliminin kullandığı bazı sembollerden faydalanılmıştır. Bu semboller kısaltılmış haliyle şöyledir:

- F: Frekans
- %: Yüzde (oran)
- n: Örnek sayısı
- α : Anlamlılık düzeyi
- $p < 0.05$: Yanılma payı %5 dir.

5. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmaya ait hipotezler aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir.

H1: Sektörlere göre satış elemanı temin edilen kaynaklarda farklılık vardır.

H2: Satış elemanlarının eğitiminde kullanılan programlardan yararlanma düzeyi sektörlere göre farklılık göstermektedir.

H3: Sektörlere göre işletmelerin satış elemanlarının eğitiminde kullandıkları yöntemler farklıdır.

H4: Sektörlere göre satış elemanlarının teşvik edilmesinde kullanılan yöntemler arasında fark mevcuttur.

H5: Sektörlere göre pazar potansiyelini belirlemeye yönelik olarak yapılan çalışmalar farklıdır.

H6: Sektörlere göre satış elemanlarının performansın tespit etmede kullanılan yöntemler farklıdır.

H7: Sektörlere göre satış elemanlarıyla ilgili olarak karşılaşılan problemler farklıdır.

H8: Sektörlere göre satış elemanlarının karşılaştıkları problemler farklıdır.

H9: Satış elemanlarının işletmeden ayrılış sebepleri sektörlere göre farklılık gösterir.

6. Araştırmanın Bulguları ve Yorumu

Araştırmanın bulguları iki kategoride incelenmiştir. Birincisi, araştırmaya katılan firmalardaki satış yöneticileri ile ilgili mesleki ve şahsi bilgiler; ikincisi ise, araştırmaya katılan pazarlama firmalarının satış gücü planlaması ve satış bölgelerinin belirlenmesine yönelik olarak yapmış olduğu faaliyetlerdir.

Araştırmamızın analizinde her iki kategori içinde yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait frekans ve yüzdeleri hesaplanmış, daha sonra bazı problemlere yönelik olarak varyans analizleri uygulanmıştır.

7. Araştırmaya Katılan Firmaların Profiline Ait Bulgu ve Yorumlar

Bu başlık altında öncelikle ankete katılan firmaların hangi sektörde faaliyette bulundukları hakkında bir takım bulgular elde edilmiştir. Bu bulgular aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Firmaların Sektörsel Dağılımı (n=274)

Sektörler	Frekans	Yüzde
İlaç	41	15,0
Temizlik	49	17,9
Yayınevleri	39	14,2
Gıda Sanayi ve Alkolsüz İçecek	61	22,2
Büro Makinaları ve Bilgisayar	52	18,9
Tekstil	32	11,6
Toplam	274	100

Tablo 1, ankete cevap veren firmaların sektörlere göre dağılımını göstermektedir. Tabloda da görüleceği üzere ankete cevap veren firmaların 61'i (%22,2) gıda ve alkolsüz içecek sanayiinde 52'si (%18,9) büro makineleri ve bilgisayar sektöründe, 49'u (%17,9) temizlik sektöründe, 41'i (%15) ilaç sektöründe, 39'u (%14,2) yayınevleri sektöründe ve son olarak da 32'si (%11,6) tekstil sektöründe faaliyette bulunan firmaları içermektedir.

8. Araştırmaya Katılan Firmaların Satış Yöneticilerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Bu başlık altında, araştırmaya katılan firmaların satış yöneticilerinin çalıştığı sektör, çalışma süresi, eğitim durumu, yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, aylık geliri incelenmiştir.

Tablo 2: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalışma Sürelerinin Dağılımı

Çalışma süresi	Frekans	Yüzde
1-3 yıl arası	58	21,2
4-7yıl arası	117	42,7
8 yıl ve üzeri	99	36,1
Toplam	274	100

Tablo 3, araştırmaya katılan satış yöneticilerinin eğitim durumunun sonuçlarının dağılımını göstermektedir.

Tablo 3: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumunun Dağılımı

Eğitim durumu	Frekans	Yüzde
Lise	3	1,1
Üniversite	239	87,2
Yüksek Lisans/ Doktora	32	11,7
Toplam	274	100

Tabloda görüleceği üzere, yöneticilerin %87,2 gibi bir oranla çoğunluğu Üniversite eğitimi, sonra sırasıyla %11,7'le lisans üstü eğitimi ve son olarak da %1,1'le lise eğitimi almış olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4, araştırmaya katılan firmalardaki satış yöneticilerinin yaş dağılımını Göstermektedir.

Tablo 4: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaş Durumunun Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde
30' dan az	54	19,7
30-34 yaş arası	110	40,1
35-39 yaş arası	74	27,0
40 yaş ve üzeri	36	13,1
Toplam	274	100,0

Tabloya göre, en fazla işaretlenen seçenek %40,1'le 30-34 yaş arası olup araştırmaya katılan satış yöneticilerinin büyük oranının bu yaş grubunda olduğunu

göstermektedir. Sonra bunu sırasıyla, %27'le 35-39 yaş arası, %19,7'le 30 yaş dan az olanlar ve son olarak da %13,1'le 40 yaş ve üzeri olanlar izlemektedir.

Tablo 5, araştırmaya katılan firmaların satış yöneticilerinin cinsiyet dağılım sonuçlarını vermektedir.

Tablo 5: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Bay	158	57,7
Bayan	116	42,3
Toplam	274	100

Tablo 5 de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan firmaların satış yöneticilerinin %57,7 gibi bir oranla erkek, geriye kalan %42,3 oranın ise bayan olduğu görülmüştür. Buna göre, firmaların erkek satış yöneticilerini bayanlara göre daha çok tercih ettiği sonucuna varılabilir.

Tablo 6, satış yöneticilerinin medeni durum dağılımlarını göstermektedir.

Tablo 6: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Medeni Durum Dağılımı

Medeni durum	Frekans	Yüzde
Evli	157	57,3
Bekar	117	42,7
Toplam	274	100

Tabloda görüldüğü gibi, satış yöneticilerinin %57,3'ü evli ve %42,7'sinin bekar olduğu sonucu çıkmıştır.

Tablo 7, anketimize cevap veren satış yöneticilerinin aylık gelir dağılımlarını göstermektedir.

Tablo 7: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Aylık Gelir Dağılımı

Gelir Dağılımı	Frekans	Yüzde
2000000000TL'dan az	24	8,8
2000000000TL-2900000000TL arası	159	58
3000000000TL-3900000000TL arası	72	26,3
4000000000TL ve üzeri	19	6,9
Toplam	274	100

Tabloda görüleceği üzere satış yöneticilerinin %8,8 2.000.000.000 TL.'den az, %58'i 2.000.000.000 TL.-2.900.000.000 TL. arası, %26,3'ü 3.000.000.000 TL.-3.900.000.000 TL. Arası ücret alır iken, son olarak %6,9'u 4.000.000.000 TL. ve üzeri ücret almaktadır. Sonuç olarak, araştırmaya katılan firma satış yöneticilerinin ücret dağılımlarının %58'le 2.000.000.000 TL.-2.900.000.000 TL. arasında yoğunlaştığı söylenebilir.

Tablo 8, araştırmaya katılan firmaların mamullerini pazarlarken kullandıkları dağıtım kanallarının dağılımını vermektedir.

9. Araştırmaya Katılan Firmalara İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Tablo 8: Kullanılan Dağıtım Kanallarının Dağılımı

Kullanılan Kanallar	Frekans	Yüzde*
Doğrudan tüketicilere satış	128	47
Doğrudan Perakendecilere satış	226	82
Doğrudan toptancılara satış	212	77
Doğrudan endüstriyel kuruluşlara satış	95	35
Bayiler aracılığı ile satış	123	45
İnternet yoluyla	58	21

* Bu soruda birden fazla seçenek işaretlendiği için oranlar %100 geçmektedir.

Bu soruyla, araştırmaya katılan pazarlama işletmelerinin hangi dağıtım kanalını kullandıklarını belirlemek amaçlanmıştır. Bununla birlikte, bu soruyla satış elemanlarının hangi dağıtım kanallarında kullanıldıkları ortaya konmak istenilmektedir.

Tabloda görüldüğü gibi en fazla işaretlenen seçenek %82 “doğrudan perakendecilere satış” tır. Bunu sırasıyla, %77 “doğrudan toptancılara satış”, %47 “doğrudan tüketicilere satış”, %45 “bayiler aracılığı ile satış”, %35’le “Doğrudan endüstriyel kuruluşlara satış” ve son olarak, %21 “İnternet yoluyla” seçenekleri izlemektedir.

Tablo 9, araştırmaya katılan firmaların pazarlama bölümlerinde satış ekiplerinin olup olmadığının dağılımını göstermektedir.

Bu sorunun sorulma amacı, söz konusu firmaların bünyelerinde satış gücü yapılına gereken önemi verip vermediğini ortaya koymaktır.

Günümüz ekonomisinde, satış ekipleri firmaların yaşamasında ve gelişmesinde temel öğelerden biridir. Özellikle gerekli satış hacminin sağlanmasında, işletmeden tüketiciye doğru bilgi aktarmada, kitle iletişim araçlarına kıyasla daha etkili olmaktadır. Bunun yanında, tüketicilerin davranışları ve ihtiyaçları konusunda firmalar için önemli bir bilgi kaynağıdır.

Tablo 9: Satış Ekibinin Olup Olmadığının Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Evet	274	100
Hayır	0	0
Toplam	274	100

İşte bu yukarıda bahsi geçen sebeplerden dolayı, araştırmamıza katılan firmaların hepsi satış gücünün kendileri için önemini kavrayarak %100 gibi bir oranla bünyelerinde satış ekiplerini kurmuşlardır.

Tablo 10, araştırmaya katılan firmaların mamullerini pazarlarken çalıştırdıkları satış elemanı türlerinin dağılımını vermektedir.

Tablo 10: Firmalarda Çalıştırılan Satış Elemanı Türlerinin Dağılımı

Satış Elemanı Türleri	Frekans	Yüzde*
Yalnızca malların alıcıya ulaştırılmasını sağlayan satış elemanı	179	65
Sipariş toplayan satış elemanı	247	90
Tanıtıcı satış elemanı	239	87
Teknik satış elemanı	91	33
Kapıdan kapıya satış elemanı	105	38
Hizmet pazarlayan satış elemanı	5	1,8
Satış müfettişleri	98	36

* Bu soruda birden fazla seçenek işaretlendiği için oranlar %100 geçmektedir.

Tablo 10'dan izleneceği üzere, ankete cevap veren işletmelerin en çok "sipariş toplayan satış elemanı" türünü %90 ve sonra sırasıyla, "tanıtıcı satış elemanı" %87, "yalnızca malların alıcıya ulaştırılmasını sağlayan satış elemanı" %65, "kapıdan kapıya satış elemanı" %38, aracı kuruluşları denetleyen, satış geliştirmeye katkıda bulunan ya da pazar ve rakipler konusundaki gelişmeleri izleyen satış elemanları olan "satış müfettişleri" %36, "teknik satış elemanı" %33 türünü kullandıkları görülmektedir. Ankete katılan işletmeler açısından en düşük kullanma oranına sahip satış elemanı türü ise, "hizmet pazarlayan satış elemanı" %1,8 dir.

Tablo 11, araştırmaya katılan firmalarda çalıştırılan satış elemanlarının yerine getirdiği fonksiyon türlerinin dağılımını göstermektedir.

Tablo 11: Firmalarda Çalıştırılan Satış Elemanlarının Yerine Getirdikleri Fonksiyon Türlerine Göre Dağılımı

Satış Elemanı Fonksiyonları	Frekans	Yüzde*
Satış işlevi	274	100
Mal ve hizmetleri tanıtmak	250	90
Aracı kuruluşlarda stok kontrolü	220	80
Satış sonrası hizmetlerin kontrolü	203	74
Aracılara satış geliştirmede yardımcı olmak	124	45
İşletme yönetimine yardım	21	76
Pazar ve rakipler konusunda işletmeye bilgi sağlamak	128	47

* Bu soruda birden fazla seçenek işaretlendiği için oranlar %100 geçmektedir.

Tabloda görüldüğü gibi, araştırmaya katılan firmaların %100'ün de çalışan satış elemanları “satış işlevi” fonksiyonunu yerine getirmektedir. Satış işlevinin yanı sıra satış elemanları tarafında gerçekleştirilen fonksiyonlar çok sık yapılandan çok az yapılandan göre sırasıyla şöyledir: “mal ve hizmetleri tanıtmak” fonksiyonu %90, “aracı kuruluşlarda stok kontrolü” fonksiyonu %80, “işletme yönetimine yardım” fonksiyonu %76, “satış sonrası hizmetlerin kontrolü” fonksiyonu %74, “ pazar ve rakipler konusunda işletmeye bilgi sağlamak” fonksiyonu %47 ve son olarak “aracılara satış geliştirmede yardımcı olma” fonksiyonu %45 dir.

Tablo 12, anketi cevaplayan firmaların bünyelerinde çalıştırdığı satış elemanı sayılarının dağılımı verilmektedir.

Tablo12: Firmaların Çalıştırdıkları Satış Elemanı Sayılarına Göre Dağılımı

Eleman Sayısı	Frekans	Yüzde
1–20 arası	101	39,6
21–40 arası	118	43,1
41–60 arası	35	12,8
61 ve üzeri	20	7,3
Toplam	274	100

Tabloda görüleceği üzere, ankete cevap veren firmaların 118'i (%43,1), 21–40 arasında satış elemanı istihdam etmektedir. 1–20 arası personel çalıştıran firma sayısı ise, 101'dir (%39,6). 41–60 arasında satış elemanı çalıştıran firma sayısı 35'dir (%12,8). Ankete katılan firmalar arasında 61 ve üzeri satış elemanına sahip olan firmaların sayısı ise 20'dir (%7,3).

Tablo 13, araştırmaya katılan pazarlama firmalarının satış elemanlarına uyguladıkları teşkilatlanma yapılarının dağılımını vermektedir.

Tablo 13: Satış Elemanlarının Teşkilatlanma Yapılarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Coğrafi bölge esasına göre	38	13,9
Müşteri grupları esasına göre	20	7,3
Mal grupları esasına göre	13	4,7
Karma biçim esasına göre (Toplam)	203	74
Coğrafi bölge ve müşteri grupları	45	16,4
Coğrafi bölge ve mal grupları	45	16,4
Müşteri grupları ve mal grupları	40	14,6
Coğrafi bölge, müşteri grupları ve mal grupları	73	26,6
Toplam	274	100

Anketin bu sorusu, araştırmaya katılan pazarlama işletmelerinde satış elemanlarının hangi temele göre teşkilatlandığını belirlemek amacıyla sorulmuştur. Ankete katılan firmaların hepsi satış elemanlarını belirli bir temele göre teşkilatlandıklarını belirtmişlerdir.

Tabloda görüldüğü üzere, araştırmaya katılan firmaların çoğunluğu olan 203'i (%74) "karma biçim esasına göre" satış elemanlarını örgütlemektedirler. Karma biçimdeki örgüt yapısı içinde, yoğunluğun en fazla olduğu ve 73 firma tarafından tercih edilen "coğrafi bölge, müşteri grupları ve mal grupları" (%26,6) temeline göre satış elemanlarını örgütlemektedir. İkinci sırada ise, oranları birbirine eşit olan "coğrafi bölge ve müşteri grupları" ile "coğrafi bölge ve mal grupları" 45'er firmayla (%16,4) gelmektedir. Karma biçimdeki son örgüt yapısı olan "müşteri grupları ve mal grupları" 40 firmayla (%14,6) yoğunluğun en az olduğu gruptur. Daha sonra ise sırayla 38 firmayla "coğrafi bölge esasına göre" (%13,9) satış elemanlarının teşkilatlanması, 20 firmayla "müşteri grupları esasına göre" (%7,9) satış elemanlarının teşkilatlanması ve son olarak da 13 firmayla "mal grupları esasına göre" (%4,7) satış elemanlarının teşkilatlanması gelmektedir.

Tablo 14, araştırmaya katılan pazarlama firmalarının satış elemanlarını temin ederken kullandığı kaynakların önem derecesine göre dağılımını vermektedir.

Tablo 14'e göre işletme içinden satış elemanı temini, firmaların %19'un da "hiç önemli değil" iken %24,1'in de "önemsiz", %25,5'i için "ne önemli ne önemsiz", %20,4'ün de "önemli" ve %10,9'un da ise, "çok önemli" olduğu tespit edilmiştir. Eğitim kurumlarından teminde ise, firmaların %29,6'sı için "hiç önemli değil" iken %30,3'ün de "önemsiz" %20,4'ün de "ne önemli ne önemsiz" %10,9'un da "önemli" olduğu görülmüştür. Çeşitli ilânlar ile teminde ise, ankete cevap veren firmaların %1,1'in de "önemsiz" iken %1,5'in de "ne önemli ne önemsiz" %16,1'in de "önemli" %81,4'ün de "çok önemli" olduğu belirlenmiştir. Satış elemanı temininde, "kendiliğinden başvuranlar" için firmaların %4'ün de "hiç önemli değil" iken %12,8'in de "önemsiz" %38,3'ün de "ne önemli ne önemsiz" %39,8'in de "önemli" %5,1'in de "çok önemli" olduğu tespit edilmiştir. İş ve işçi bulma kurumlarından teminde ise, firmaların %3,6'sın da "hiç önemli değil" %4'ün de

“önemsiz” %13,1’in de “ne önemli ne önemsiz” %16,8’in de “önemli” %62,4’ün de “çok önemli” olduğu görülmüştür. Diğer firmalardan teminde ise, firmaların %2,6’sın da “hiç önemli değil” iken %13,1’in de “önemsiz” %37,2’in de “ne önemli ne önemsiz” %44,2’sin de “önemli” % 2,9’un da “çok önemli” olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 14: Satış Elemanlarının Temininde Kullanılan Kaynakların Önem Derecesine Göre Dağılımı

Satış Elemanı Temin Edilen Kaynaklar	Ortalama	Çok önemli		Önemli		Ne önemli Ne önemsiz		Önemsiz		Hiç önemli değil	
		Fre	%	Fre	%	Fre	%	Fre	%	Fre	%
İşletme İçinden	2,8029	30	10,9	56	20,4	70	25,5	66	24,1	52	19,0
Eğitim Kurumlarından	2,3540	14	5,1	40	14,6	56	20,4	83	30,3	81	29,6
Çeşitli İlânlar İle	4,7774	223	81,4	44	16,1	4	1,5	3	1,1	0	0
Kendiliğinden Başvuranlardan	3,2920	14	5,1	109	39,8	105	38,3	35	12,8	11	4,0
İş ve İşçi Bulma Kurumlarından	4,3029	171	62,4	46	16,8	36	13,1	11	4,0	10	3,6
Diğer Firmalardan	3,3175	8	2,9	121	44,2	102	37,2	36	13,1	7	2,6

Tablo 14’de ortalamalar sütununa bakıldığında ise, %4,78’le firmalar için en önemli satış elemanı kaynağı olarak “çeşitli ilânlar” görülmektedir. Bunu önem sırasına göre, %4,30’la “iş ve işçi bulma kurumları”, %3,32’le “diğer firmalar”, %3,29’la “kendiliğinden başvuranlar”, %2,80’le “işletme içinden”, %2,35’le “eğitim kurumları” takip etmektedir.

Görüldüğü üzere, araştırmaya katılan firmaların ihtiyaçları olan satış elemanlarını temin etmede en fazla kullandıkları kaynak “çeşitli ilânlar” dır. İlânlarla firmalar satış elemanı alınacak olan kadronun özelliğine ve üstlenilecek işin sorumluluğuna bağlı olarak kullanacakları kanalı seçmektedirler. Gazeteler, mesleki dergiler, internetteki insan kaynakları siteleri vasıtasıyla veya kendi insan kaynakları sayfasını oluşturarak ihtiyacı olan satış elemanı ilânlarını yapmaktadırlar. İlânlarla

çok sayıda satış elemanı adayının başvurması sağlar. Buda aranılan nitelikteki satış elemanını bulma şansını artırır. İşte bu nedenden dolayıdır ki, firmalar en çok bu satış elemanı kaynağını tercih etmişlerdir.

Tablo 15, araştırmaya katılan sektörlerle göre satış elemanlarının temininde kullanılan kaynakların dağılımını göstermektedir.

Tablo 15: Sektörlere Göre Satış Elemanlarının Temininde Kullanılan Kaynakların Dağılımı

Sektörler Satış Elemanı Kaynakları	İlaç	Temizlik	Yayınevleri	Gıda ve alkolsüz içecek	Büro makineleri ve bilgisayar	Tekstil	F	P
İşletme içinden	2,39	2,49	2,46	2,99	3,25	2,92	3,826	0,002
Eğitim Kurumlarından	3,54	2,39	2,51	2,15	1,98	2	10,703	0,000
Çeşitli İlanlarla	4,88	4,86	4,44	4,83	4,58	4,69	4,551	0,001
Kendiliğinden Başvuranlardan	3,89	3,63	3,56	3,33	2,86	3,38	4,557	0,001
İş ve İşçi Bulma Kurumlarından	4,68	4,71	4,28	4,40	3,75	3,54	8,290	0,000
Diğer Firmalardan	2,85	3,26	3,15	3,21	3,37	3,61	2,259	0,049

Hotelling Trace: 6,822

P: 0,000

Genel olarak sektörler itibari ile satış elemanlarının temininde kullanılan kaynakların farklı olduğu Manova analizinin sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu

farklılığın hangi satış elemanı kaynaklarından olduğuna bakıldığında ise, eğitim kurumlarından, çeşitli ilanlardan, kendiliğinden başvuranlardan ve iş ve işçi bulma kurumlarından olduğu tablodan anlaşılmaktadır.

Yapılan Scheffe testinin sonucunda, satış elemanı temininde eğitim kurumlarının kullanımında, sektör ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar görülürken tüm gruplar arasında %1 anlam düzeyinde farklılık bulunmuştur. Çeşitli ilanlar ile teminle ilgili olarak yapılan Scheffe Testinin sonucunda %5 anlam düzeyinde yayınevleri ile ilaç, temizlik, gıda ve alkolsüz içecek sektörleri arasında fark olduğu görülmektedir. Kendiliğinden başvuranlardan teminle ilgili olarak yapılan Scheffe Testi sonucunda %5 anlam düzeyinde yayınevleri ile büro makineleri ve bilgisayar sektörleri arasında fark varken %1 anlam düzeyinde temizlik ile büro makineleri ve bilgisayar sektörleri arasında fark vardır. İş ve işçi bulma kurumlarından satış elemanı teminiyle ilgili olarak yapılan Scheffe Testi sonucunda %5 anlam düzeyinde ilaçla tekstil sektörü arasında, gıda ve alkolsüz içecek sektörü arasında, tekstil ile temizlik sektörü arasında fark vardır. %1 anlam düzeyinde ise, ilaçla büro makineleri ve bilgisayar arasında, büro makineleri ve bilgisayarla temizlik sektörleri arasında farklılık bulunmuştur.

Yapılan Manova Analizi sonucunda tüm gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu ve farklılıkların kaynağı belirtilmişti. Sektörlere göre satış elemanlarının temininde kullanılan kaynaklar ile ilgili ortalamalara bakarak değerlendirme yapmada yarar vardır. Bu konuda tabloda yer alan ilk kaynak, işletme içinden satış elemanı bulmadır. Bu diğerlerine nazaran az tercih edilen bir yöntem olup büro makineleri ve bilgisayar sektörünce bazen, tekstil sektöründe ise nadiren kullanılmakta olup diğer sektörlerce pek kullanılmamaktadır.

Satış elemanı temininde kullanılan diğer bir kaynakta, eğitim kurumlarıdır. Bu kaynak ilaç sektörü tarafından bazen tercih edilirken diğer sektörler tarafından pek kullanılmamaktadır.

Çeşitli ilanlarla eleman sağlamada sektörler açısından ortalamaların dağılımına bakıldığında, bu yöntemin diğerlerine göre en fazla kullanılan yöntem olduğu tespit edilmiş olup en çok (4.88) ile ilaç sektörü, (4.86) temizlik ve (4.83) gıda ve alkolsüz içecek sektörünün kullandığı tespit edilmiştir. Sonra sırasıyla, (4.69) Tekstil, (4.58) büro makineleri ve bilgisayar, (4,44) Yayınevleri tarafından kullanılmaktadır.

Satış elemanı temininde yararlanılan kaynaklardan biride, kendiliğinden başvuranlardır. Sektörlere göre ortalamalara baktığımızda, bu yöntemin sık kullanılmadığı anlaşılmaktadır. Bu yöntemi kullanan firmaların başında (3.89) ilaç, (3.56) yayınevleri ve (3.63) temizlik sektörü gelmektedir. Diğer sektörler tarafından pek kullanılmamaktadır.

Satış elemanı temininde kullanılan diğer bir yöntemde, iş ve işçi bulma kurumudur. Tablo ortalamalarına baktığımızda, bu kaynağın en çok temizlik sonra sırasıyla ilaç, gıda ve alkolsüz içecek ve yayınevleri sektörlerince kullanıldığı, büro makineleri ve bilgisayar ve tekstil tarafından pek tercih edilmediği görülmektedir.

Satış elemanı temininde diğer firmalara başvurmada kullanılan bir diğer kaynaktır. Bu yöntemi, kullanma sıklığına göre, tekstil ve büro makineleri ve bilgisayar sektörü bazen kullanırken, diğer sektörler nadiren kullanmaktadır.

Sektörler arası yapılan karşılaştırmanın ardından, her bir sektörün en sık kullandığı yöntemi de belirtmekte yarar vardır. İlaç sektöründe çok sık kullanılan yöntem, çeşitli ilanlardır (4.88). Temizlik sektöründe de en çok kullanılan yöntem yine, çeşitli ilanlardır (4.86) . Sonra diğer sektörlerle de bakıldığında satış elemanı bulmada en fazla başvurulun kaynağın, yayınevlerinde (4.44), gıda ve alkolsüz içekte (4.83), büro makineleri ve bilgisayarda (4.58) ve son olarak da tekstil sektöründe de (4.69) çeşitli ilanlar olduğu tespit edilmiştir.

Bu sonuçlar genel olarak değerlendirilecek olursa, satış elemanı bulmada en fazla kullanılan yöntemin çeşitli ilanlar olduğunu söylemek yanlış olmaz.

Tablo 16, pazarlama firmalarının çalıştırdığı satış elemanlarının eğitimi konusunda bir çalışma yapıp yapmadığının dağılımını göstermektedir.

Tablo16: Firmada Satış Elemanlarının Eğitimi Konusunda Bir Çalışma yapıp Yapılmadığının Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Evet	274	100
Hayır	0	0
Total	274	100,0

Firma ile müşteri arasında bağlantıyı sağlayan satış elemanlarının görevlerini en iyi biçimde yerine getirebilmeleri iyi bir eğitimden geçirilmeleri ile mümkündür. Satış elemanlarının planlı bir eğitim sürecinden geçirilmelerinin önemini günümüz pazarlama firmalarının çoğu kavramış ve gerekli eğitimlerden geçirilen bir satışçının firma için iyi bir mesaja dönüşeceğinin bilincindedir. Araştırmaya katılan firmaların anketlere verdikleri cevapların değerlendirilmesi sonucunda onlarında satış elemanlarının eğitimi konusuna gereken önemini verdikleri % 100 oranında evet cevabını seçmeleriyle anlaşılmaktadır.

Sektörlere göre satış elemanlarının eğitiminde yararlanılan yöntemlerin farklı olup olmadığını tespit etmek amacıyla MANOVA analizi yapılmıştır.

Bu analiz sonucunda genel olarak sektörler itibarı ile satış elemanlarının eğitiminde kullanılan programlarının farklı olduğu anlaşılmıştır. Bu farklılığın hangi eğitim programından kaynaklandığı irdelendiğinde, bütün eğitim programlarıyla sektörler arasında anlamlı farklılıklar olduğu tablodan anlaşılmaktadır.

Tablo 17: Sektörlere Göre Satış Elemanlarının Eğitiminde Kullanılan Programların Dağılımı

Sektörler Eğitim Programları	İlaç	Temizlik	Yaynevleri	Gıda ve alkolsüz içecek	Büro makinaleri ve bilgisayar	Tekstil	F	P
Temel Eğitim Programı	5	5	4,79	4,65	4,89	4,77	4,311	0,001
Tazeleme Eğitim Programı	4,51	3,85	3,51	3,79	3,95	3,85	7,554	0,000
İleri Düzeyde Eğitim Programı	3,90	3,04	2,49	3,02	3,44	3,23	9,714	0,000
Sürekli Eğitim Programı	4,93	3,71	3,26	3,97	4,26	4,38	12,203	0,000
Özel Eğitim Programı	3,63	2,82	2,49	2,31	2,70	3	12,082	0,000

Hotelling Trace: 5,854

P: 0,000

Yapılan Scheffe testinin sonucunda, satış elemanlarının eğitiminde kullanılan işe alır almaz temel eğitim programında sektör ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır. %5 anlam düzeyinde gıda ve alkolsüz içecek sektörü ile ilaç ve temizlik ürünleri sektörü ortalamaları arasında fark vardır. Eski satış elemanlarına uygulanan tazeleme eğitim programı ile ilgili olarak yapılan Scheffe testinde, %5 anlam düzeyinde ilaç ile büro makinaleri ve bilgisayar sektörlerinin ortalamaları arasında fark varken %1 anlam düzeyinde ilaç ile temizlik, yaynevleri ve gıda ve alkolsüz içecek sektör ortalamaları arasında fark vardır. Satış yöneticilerine uygulanan ileri düzeyde eğitim programında yapılan Scheffe testi sonucunda ise, %1 anlam düzeyinde ilaç ile temizlik, yaynevleri, gıda ve alkolsüz içecek sektörleri ortalamaları arasında fark varken, yaynevleri ile büro makinaleri ve bilgisayar

sektörleri ortalamaları arasında fark vardır. Satış elemanlarına uygulanan sürekli eğitim programıyla ilgili olarak yapılan Scheffe testi sonucunda %5 anlam düzeyinde yayınevleri ile gıda ve alkolsüz içecek sektörleri ortalamaları arasında fark varken, %1 anlam düzeyinde ilaç ile temizlik, yayınevleri, gıda ve alkolsüz içecek sektörleri arasında ve yayınevleri ile büro makineleri ve bilgisayar sektör ortalamaları arasında fark vardır. Son olarak, özel eğitim programı ile ilgili olarak yapılan Scheffe testine göre, %1 anlam düzeyinde ilaç ile temizlik, yayınevleri, gıda ve alkolsüz içecek, büro makineleri ve bilgisayar sektörleri ortalamaları arasında fark bulunmuştur.

Yapılan Manova Analizi sonucunda tüm gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu ve farklılıkların kaynağı belirtilmişti. Sektörlere göre satış elemanlarının eğitiminde kullanılan programların ortalamalarına bakarak değerlendirme yapmada yarar vardır. Bu konuda tabloda yer alan ilk yöntem, temel eğitim programıdır. Bu programları en çok kullanan iki sektör, ilaç (5) ve temizlik (5) sektörüdür. Sonra bunu sırasıyla, büro makineleri ve bilgisayar (4.89), yayınevleri (4.79), tekstil (4.77), gıda ve alkolsüz içecek (4.65) sektörleri izlemektedir.

Diğer bir programda, tazeleme eğitim programıdır. Bu programda ilaç sektörünün (4.51) bu yöntemi çok sık kullandığı diğer sektörlerin ise bazen kullandıklarını söylemek mümkündür.

İleri düzeyde eğitim programında ortalamaları esas aldığımızda, tüm sektörlerin benzer değerlendirmeler yaptığı dikkati çekmektedir. Firmaların önemli bir kısmının bu yöntemi bazen kullandıklarını yayınevlerinin ise nadiren kullandığını ortalamalara bakarak söylemek mümkündür.

Sürekli eğitim programında ortalamaları esas aldığımızda ise, ilaç, tekstil, büro makineleri ve bilgisayar sektörlerinin bu programı en fazla kullanan sektörlerin başında gelmektedir. Gıda ve alkolsüz içecek, temizlik ve yayınevleri ise bu programı diğer sektörlerle karşılaştırdığımızda daha az kullanmaktadır.

Sürekli eğitim programında da ortalamalara bakıldığında, ilaç ve tekstil sektörleri bu programı bazen kullanır iken, diğer sektörler nadiren kullanmaktadır.

Sektörler arası yapılan karşılaştırmanın ardından, her bir sektörün en sık kullandığı programı da belirtmekte yarar vardır. İlaç sektöründe en sık kullanılan program, temel eğitim programıdır (5). Temizlik sektöründe de en sık kullanılan program, temel eğitim programıdır (5). Yayınevlerine gelindiğinde ise, en sık kullanılan program yine temel eğitim programıdır (4.79). Benzer şekilde gıda ve alkolsüz içecek sektöründe de en çok kullanılan program, yine temel eğitim programı olduğu görülmüştür (4.65). Büro makineleri ve bilgisayar sektöründe ise, en fazla kullanılan programın temel eğitim programıdır (4.89). Tekstil sektöründe de durum değişmemiş en çok kullanılan program temel eğitim programı olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar genel olarak değerlendirilecek olursa, yukarıdaki açıklamalardan anlaşılabacağı üzere sektörsel açıdan en fazla kullanılan programın temel eğitim programı olduğu söylenebilir.

Tablo 18, ankete cevap veren işletmelerin satış elemanlarının eğitiminde kullandıkları yöntemlerin önem dağılımını vermektedir.

Tablo 18'e göre, satış elemanlarının eğitiminde kullanılan yöntemlerden satışçıların seminer ve konferanslara gönderilmesi yöntemi, firmaların %41,2'sin de "hiç önemli değil" iken, %4,8'in de "önemsiz", %21,5'in de "ne önemli ne önemsiz", %13,9'un da "önemli", %15'in de ise "çok önemli" olduğu tespit edilmiştir. Deneyimli satışçıların müşteri ziyaretine çıkmada ise, firmalar "hiç önemli değil", "önemsi", "ne önemli ne önemsiz" seçeneklerini hiç işaretlemeyen %4,4'ün de "önemli", %95,6'sın da "çok önemli" görülmüştür. İşletme, mamuller ve pazar hakkında yazılı bilgilerin verilmesi yönteminde ise, firmalar "hiç önemli değil" ve "önemsiz" şıklarını işaretlemeyen %8'in de "ne önemli ne önemsiz", %29,9'un da "önemli", %62'sin de ise "çok önemli olduğu" tespit edilmiştir. Örnek olay tartışması yöntemi ise, firmaların %19'u için "hiç önemli değil" iken %16,4'ün de "önemsiz" %15,7'sin de "ne önemli ne önemsiz" %26,3'ün de "önemli" %22,6'sın da "çok önemli olduğu" görülmüştür. Rol oynamada yöntemi, firmaların %25,2'si için "hiç önemli değil" iken, %20,8'in de "önemsiz", %18,6'sın da "ne önemli ne önemsiz", %19,3'ün de "önemli", %16,1'in de "çok önemli" olduğu tespit edilmiştir. Mamullerin ve satış tekniklerinin görsel ve işitsel tekniklerle tanıtılması yöntemi

firmaların %22,4'ün de “hiç önemli değil” iken, %4'ün de “önemsiz”, %10,6'sın da “ne önemli ne önemsiz”, %31,4'ünde “önemli”, %51,8'in de “çok önemli” dir.

Tablo 18: Satış Elemanlarının Eğitiminde Kullanılan Yöntemlerin Önem Dağılımı

Kullanılan Eğitim Yöntemleri	Ortalama	Çok önemli		Önemli		Ne önemli Ne önemsiz		Önemsiz		Hiç önemli değil	
		Fre	%	Fre	%	Fre	%	Fre	%	Fre	%
Satışçıların Seminer ve Konferanslara Gönderilmesi	2,5292	41	15	38	13,9	59	21,5	23	8,4	113	41,2
Deneyimli Satışçılarla Müşteri Ziyaretine Çıkma	4,9562	262	95,6	12	4,4	0	0	0	0	0	0
İşletme, Mamuller ve Pazar Hakkında Yazılı Bilgilerin Verilmesi	4,5401	170	62	82	29,9	22	8	0	0	0	0
Örnek Olay Tartışması	3,1715	62	22,6	72	26,3	43	15,7	45	16,4	52	19
Rol Oynama	2,8029	44	16,1	53	19,3	51	18,6	57	20,8	69	25,2
Mamullerin ve Satış Tekniklerinin Görsel ve İşitsel Tekniklerle Tanıtılması	4,2664	142	51,8	86	31,4	29	10,6	11	4	6	2,2

Tablo 18’de ortalamalar sütununa bakıldığında ise, satış elemanının eğitiminde kullanılan yöntemlerden deneyimli satışçılarla müşteri ziyaretine çıkma %4,96’la en fazla kullanılan yöntem olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla, %4,54’le “işletme, mamuller hakkında yazılı bilgilerin verilmesi”, %4,26’la “mamullerin ve satış tekniklerinin görsel ve işitsel tekniklerle tanıtılması”, %3,17’le “örnek olay tartışması”, %2,80’le “rol oynama” ve son olarak ta %2,53’le “satışçıların seminer ve konferanslara gönderilmesi” takip etmektedir.

Tablo 19, araştırmaya katılan işletmelerin sektörlere göre satış elemanlarının eğitiminde kullandıkları yöntemlerin dağılımını vermektedir.

Tablo19: Sektörlere Göre Satış Elemanlarının Eğitiminde Kullanılan Yöntemlerin Dağılımı

Sektörler Kullanılan Eğitim Yöntemleri	İlaç	Temizlik	Yaynevleri	Gıda ve alkolsüz içecek	Büro makineleri ve bilgisayar	Tekstil	F	P
Satışçıların seminer ve konferanslara gönderilmesi	4,02	1,94	1,56	2,39	2,61	3,38	18,247	0,000
Deneyimli satışçıların müşteri ziyaretine çıkma	5	4,96	4,95	4,89	5	5	2,503	0,031
İşletme, mamuller ve pazar hakkında yazılı bilgilerin verilmesi	4,93	4,43	4,21	4,47	4,75	4,23	8,529	0,000
Örnek olay tartışması	4,02	2,51	3,30	2,56	3,68	3,38	11,658	0,000
Rol oynama	3,97	2,41	2,61	2,35	3,09	2,54	9,979	0,000
Mamullerin ve satış tekniklerinin görsel ve işitsel tekniklerle tanıtılması	5	4,28	3,92	3,71	4,67	4,38	16,778	0,000

Hotelling Trace: 8,440

P: 0,000

Tablo 19’da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan sektörlerdeki satış elemanlarının eğitiminde kullanılan yöntemlerin farklı olduğu Manova analizi sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu farklılığın hangi yöntemlerden kaynaklandığına

bakıldığında ise, satış elemanlarının eğitiminde kullanılan yöntemlerin hepsinin arasında sektörler itibari ile anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür.

Yapılan Scheffe testinin sonucunda, satışçıların üniversite veya çeşitli kurumlarca düzenlenen seminer ve konferanslara gönderilmesi yöntemi konusunda sektör ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır. %5 anlam düzeyinde temizlik ile tekstil sektörü ve yayınevleri ile büro makineleri ve bilgisayar sektörü arasında fark varken, %1 anlam düzeyinde ilaç ile temizlik, yayınevi, gıda ve alkolsüz içecek, büro makineleri ve bilgisayar arasında fark varken, yayınevleri ile tekstil sektörü ortalamaları arasında fark vardır. İşletme, mamuller ve pazar hakkında bilgileri içeren yazılı bilgilerin verilmesi yöntemiyle ilgili olarak yapılan Scheffe testine göre, %5 anlam düzeyinde ilaç sektörü ile temizlik, gıda ve alkolsüz içecek, tekstil sektörleri ortalaması arasında fark varken, %1 anlam düzeyinde ilaç ile yayınevleri sektörleri arasında ve yayınevleri ile büro makineleri ve bilgisayar sektörlerinin ortalamaları arasında fark vardır. Örnek olay tartışması yönteminde ise, %1 anlam düzeyinde ilaç ile temizlik, gıda ve alkolsüz içecek sektörlerinin ortalamaları arasında ve büro makineleri ve bilgisayar ile temizlik ve gıda ve alkolsüz içecek sektörlerinin ortalamaları arasında fark vardır. Satışçıların eğitiminde kullanılan rol oynama yönteminde, %5 anlam düzeyinde ilaç ile tekstil sektörü ortalamaları arasında fark varken, %1 anlam düzeyinde ilaç ile temizlik, yayınevleri, gıda ve alkolsüz içecek sektörlerinin ortalamalarının arasında fark vardır. Son olarak, mamullerin ve satış tekniklerinin görsel ve işitsel yöntemlerle tanıtılması yönteminde uygulanan Scheffe testine göre, %5 anlam düzeyinde temizlik ile gıda ve alkolsüz içecek sektörünün ortalamaları arasında fark varken, %1 anlam düzeyinde ilaç ile temizlik, yayınevleri, gıda ve alkolsüz içecek sektörlerinin ve büro makineleri ve bilgisayar ile yayınevleri, gıda ve alkolsüz içecek sektörlerinin ortalamaları arasında fark vardır.

Yapılan Manova Analizi sonucunda tüm gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu ve farklılıkların kaynağı açıklanmıştır. Sektörlere göre satış elemanlarının eğitiminde yararlanılan yöntemler ile ilgili ortalamalara bakarak değerlendirme yapmada yarar vardır. Bu konuda tabloda yer alan ilk yöntem, satışçıların seminer ve konferanslara gönderilmesidir. Bu yöntemi en çok kullanan sektör ilaç sektörüdür

(4.02). Bu sektörü, (3.38) ile bu yöntemi bazen kullanan tekstil sektörü izlemektedir. Diğer sektörler tarafından nadiren kullanıldığı görülmektedir.

Deneyimli satışçılarla müşteri ziyaretine çıkma yönteminde ise, bu yöntemi en çok kullanan sektörler (5) ile ilaç, tekstil, büro makineleri ve bilgisayar sektörleridir. Bu sektörleri, (4.96) ile temizlik , (4.95) ile yayınevleri, (4.89) ile gıda ve alkolsüz içecek sektörleri takip etmektedir.

Satışçıların eğitiminde kullanılan diğer bir yöntemde, işletme, mamul ve pazar hakkında yazılı bilgilerin verilmesidir. Bu yöntemde tüm sektörlerin benzer değerlendirmeler yaptığı dikkati çekmektedir. Firmaların önemli bir kısmının bu yöntemi sık kullandıklarını ortalamalara bakarak söylemek mümkündür.

Örnek olay tartışması da, satışçıların eğitiminde kullanılan yöntemlerden biridir. Sektörel ortalamalara bakıldığında bu yöntemi en fazla kullanan sektörün ilaç sektörü olduğu diğer sektörlerde pek tercih edilmediği görülmektedir.

Rol oynama yönteminde ortalamaları esas aldığımızda, ilaç sektörü bu yöntemi en fazla kullanan sektör olduğu görülmektedir. Diğer sektörlerle baktığımızda ise, bu yöntem daha az kullanılmaktadır.

Eğitimde kullanılan son yöntem olan Mamullerin ve satış tekniklerinin görsel ve işitsel tekniklerle tanıtılmasında sektör ortalamalarına baktığımızda, en fazla ilaç ve büro makineleri ve bilgisayar sektörü tarafından kullanıldığı diğer sektörlerce daha az kullanıldığı görülmektedir.

Sektörler arası yapılan karşılaştırmanın ardından, her bir sektörün en sık kullandığı yöntemi de belirtmekte yarar vardır. İlaç sektöründe çok sık kullanılan yöntem, deneyimli satışçılarla müşteri ziyaretine çıkmadır (5). Temizlik sektöründe ise, yine en sık kullanılan yöntem deneyimli satışçılarla müşteri ziyaretine çıkmadır (4.96). Yine benzer şekilde, (4.95) ile yayınevlerinde, (4.98) ile gıda ve alkolsüz içekte, (5) ile büro makineleri ve bilgisayarda ve son olarak (5) ile tekstil sektörlerinde de en sık kullanılan yöntemde deneyimli satışçılarla müşteri ziyaretine

çıkmadır. Bu sonuçlar genel olarak değerlendirilecek olursa, deneyimli satışçılarla müşteri ziyaretine çıkma en fazla tercih edilen yöntemdir denilebilir.

Tablo 20, pazarlama işletmelerinde satış elemanlarının ücretlendirilmesinde kullanılan yöntemlerin dağılımını göstermektedir.

Tablo 20: Satış Elemanlarının Ücretlendirilmesinde Kullanılan Yöntemlerin Dağılımı

Kullanılan Yöntemler	Frekans	Yüzde
Yalnız sabit (değişmez) Ücret	76	27,7
Yalnız değişir ücret (prim)	39	14,2
Değişir ücret + değişmez ücret	159	58,0
Toplam	274	100,0

Anketin bu sorusuyla, araştırmaya katılan işletmelerde çalıştırılan satış elemanlarının ücretlendirilmesinde kullanılan yöntemlerden hangisine göre ücretlendirildiği ortaya konmak istenmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere, araştırmaya katılan işletmelerin çoğunluğu olan 159'u (%58) "değişir ücret + değişmez ücret" esasına göre satış elemanlarını ücretlendirmiştir. Daha sonra kullanım sıklığına göre sırasıyla, işletmelerden 76'sı (%27,7) "yalnız sabit ücret" esasına, 39'u (%14,2) "yalnız değişir ücret" esasına göre satışçılarını ücretlendirme yöntemini seçmişlerdir.

Tablo 21, araştırmaya katılan işletmelerde çalışan satış elemanlarını teşvik etmede her hangi bir yöntemin kullanılıp kullanılmadığının dağılımını vermektedir.

Tablo 21: Satış Elemanlarını Teşvik Edici Bir Yöntemin Kullanılıp Kullanılmadığının Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Evet	236	86
Hayır	38	14
Total	274	100,0

Bazı satış elemanları yönetimden herhangi bir özel baskıyla karşılaşmaksızın işlerini iyi bir şekilde yaparlar ve onlar için satışçılık dünyadaki en büyüleyici iş olabilir. Ancak, satış faaliyetinde engellerle karşılaşılabilir. Satış elemanı çoğunlukla yalnız çalışır ve bazen şehir dışına seyahat etmek zorunda kalır. Satış elemanları diğer satışçıların rekabetiyle ve zorlu müşterilerle karşılaşabilir. İşte bu yüzden, işletmelerin satış elemanlarının görevlerini istenilen en üst düzeyde yerine getirebilmeleri için, teşvik etmeleri gerekmektedir.

Tablo 21’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan işletmelerin anketlere verdikleri cevapların değerlendirilmesi sonucunda onların satış elemanlarının teşvik edilmeleri konusuna %86 gibi büyük bir oranla evet cevabını seçmeleriyle anlaşılmaktadır.

Tablo 22, sektörlere göre satış elemanlarının teşvik edilmesinde kullanılan yöntemlerin dağılımını göstermektedir.

Genel olarak sektörler itibari ile satış elemanlarının teşvik edilmesinde kullanılan yöntemlerin farklı olduğu Manova analizinin sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu farklılığın hangi yöntemlerden kaynaklandığına bakıldığında ise, satış elemanlarının teşvik edilmesinde kullanılan yöntemlerin hepsinin arasında sektörler itibari ile anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür.

Tablo 22: Sektörlere Göre Satış Elemanlarının Teşvik Edilmesinde Kullanılan Yöntemlerin Dağılımı

Sektörler Teşvik Edici Yöntemler	İlaç	Temizlik	Yayınları	Gıda ve alkolsüz içecek	Büro makineleri ve bilgisayar	Tekstil	F	P
Satış yarışmaları	4,51	3,55	3,59	4,19	4,28	3,92	9,372	0,000
Satış kotaları	5	4,65	4,72	4,95	4,88	4,77	5,626	0,000
Övgü mektupları	3,68	1,49	1,62	1,88	1,74	1,46	30,930	0,000
Kârdan verilen paylar	3,61	3,39	3,18	3,21	3,47	2,92	3,411	0,005
İkramiye ödemeleri, prim	4,29	3,61	4,23	3,75	4,04	3,61	4,224	0,001
Ücretli izin	2,46	1,26	1,97	2,31	1,54	1,77	8,756	0,000

Hotelling Trace:10,036

P: 0,000

Yapılan Scheffe testinin sonucunda, satış elemanlarının teşvik edilmesinde kullanılan satış yarışmaları yönteminde sektör ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır. %5 anlam düzeyinde yayınları ile gıda ve alkolsüz içecek, büro makineleri ve bilgisayar sektörleri arasında fark varken, %1 anlam düzeyinde ilaç ile temizlik ve yayınları sektörleri arasında ve temizlik ile gıda ve alkolsüz içecek, büro makineleri ve bilgisayar sektörleri ortalamaları arasında farklılık bulunmuştur. Satış kotaları yönteminde ise, temizlik ile ilaç, gıda ve alkolsüz içecek sektörleri arasında %1 anlam düzeyinde farklılık bulunmuştur. Övgü mektuplarının yönteminin

kullanılmasıyla ilgili olarak yapılan Scheffe testinin sonucunda, tüm gruplar arasında %1 anlam düzeyinde farklılık bulunmuştur. İkramiye ödemeleri, primle teşvik yönteminde ise, %5 anlam düzeyinde ilaç ile temizlik sektörleri arasında fark varken son olarak ücretli izin yönteminde %1 anlam düzeyinde ilaç ile temizli, büro makineleri ve bilgisayar sektörleri arasında, temizlik ile gıda ve alkolsüz içecek sektörleri arasında, gıda ve alkolsüz içecek ile büro makineleri ve bilgisayar sektörü arasında farklılık bulunmuştur.

Yapılan Manova Analizi sonucunda tüm gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu ve farklılıkların kaynağı belirtilmişti. Sektörlere göre satış elemanlarının teşvik edilmesinde yararlanılan çalışmalar ile ilgili ortalamalara bakarak değerlendirme yapmada yarar vardır. Bu konuda tabloda yer alan ilk yöntem, satış yarışmalarıdır. Bu yöntemi çok sık kullanan sektörler, (4.51) ile ilaç, (4.28) ile büro makineleri ve bilgisayar, (4.19) ile gıda ve alkolsüz içecek sektörleridir. Diğer sektörler bu yöntemi daha az kullanmaktadır.

Satışçıların teşvikte yararlanılan bir diğer yöntem de, satış kotalarıdır. Bu yöntemde tüm sektörlerin benzer değerlendirmeler yaptığı dikkati çekmektedir. Firmaların önemli bir kısmının bu yöntemi sık kullandıklarını ortalamalara bakarak söylemek mümkündür.

Övgü mektuplarının kullanılması yönteminde, sektör ortalamalarına bakıldığında, ilaç sektörü bu yöntemi bazen kullanırken diğer sektörlerin nadiren kullandıkları görülmektedir.

Kârdan verilen paylar yönteminde ise, sektörler arasında bu yöntemin kullanımında ki dağılımında benzerlik vardır. Buna göre, araştırmaya katılan sektörlerin hepsinin bu yönteme bazen başvurduğu tespit edilmiştir.

Satış elemanlarını teşvik etmede kullanılan ikramiye ödemeleri ve primde yönteminde, ilaç, yayınevleri ve büro makineleri ve bilgisayar sektörleri bu yöntemi çok sık kullanırken, temizlik, gıda ve alkolsüz içecek ve tekstil sektörlerinde nadiren kullanılmaktadır.

Son teşvik yöntemi olan ücretli izinde ise, sektörler göre kullanım dağılımı, bütün sektörlerde nadiren kullanma şeklindedir.

Sektörler arası yapılan karşılaştırmanın ardından, her bir sektörün en sık kullandığı yöntemi de belirtmekte yarar vardır. Burada sektörlerin hepsinin en çok tercih ettikleri yöntemin satış kotaları olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, sektörsel dağılım, ilaç (5), temizlik (4.65), yayınevleri (4.72), gıda alkolsüz içecek (4.95), büro makineleri ve bilgisayar (4.88), tekstil (4.77) şeklinde olmuştur.

Tablo 23, ankete cevap veren işletmelerin satış elemanlarının teşvik edilmesinde kullanılan yöntemlerin önem derecesine göre dağılımını vermektedir.

Tablo 23: Satış Elemanlarının Teşvik Edilmesinde Kullanılan Yöntemlerin Önem Derecesine Göre Dağılımı

Teşvik Edici Yöntemler	Ortalama	Çok önemli		Önemli		Ne önemli Ne önemsiz		Önemsiz		Hiç önemli değil	
		Fre	%	Fre	%	Fre	%	Fre	%	Fre	%
Satış yarışmaları	4,0255	116	42,3	60	21,9	90	32,8	5	1,8	3	1,1
Satış kotaları	4,7956	232	84,7	32	11,7	8	2,9	0	0	2	0,7
Övgü mektupları	2,0730	16	5,8	15	5,5	77	28,1	31	11,3	135	49,3
Kârdan verilen Paylar	3,3686	36	13,1	51	18,6	168	61,3	16	5,8	3	1,1
İkramiye ödemeleri,prim	3,9234	91	33,2	99	36,1	62	22,6	16	5,8	6	2,2
Ücretli izin	2,0839	24	8,8	4	1,5	66	24,1	42	15,3	135	49,3

Tablo 23'e göre, satış yarışmalarıyla satış elemanlarının teşvik edilmesi işletmelerin %1,1'in de "hiç önemli değil" iken, %1,8'in de "önemsiz", %32,8'i için "ne önemli ne önemsiz", %21,9'un da "önemli", %42,3'ün de ise "çok önemli" olduğu tespit edilmiştir. Satış kotaları yönteminde ise, işletmelerin %7'sin de "hiç

önemli değil” iken, %2,9’un da “ne önemli ne önemsiz”, %11,7’sin de “önemli”, %84,7’sin de “çok önemli” olduğu görülmüştür. Övgü mektuplarında ise, ankete cevap veren işletmelerin %49,3’ün de “hiç önemli değil” iken, %11,3’ün de “önemsiz”, %28,1’in de “ne önemli ne önemsiz”, %5,5’in de “önemli”, %5,8’in de “çok önemli olduğu” görülmüştür. Kârdan verilen paylarda ise, işletmelerin %1,1’in de “hiç önemli değil” iken, %5,8’in de “önemsiz”, %61,3’ün de “ne önemli ne önemsiz”, %18,6’sın da “önemli”, %13,1’in de “çok önemli” olduğu tespit edilmiştir. İkramiye ödemeleri ve primde yönteminde ise, işletmelerin %2,2’si için “hiç önemli değil” iken, %5,8’in de “önemsiz”, %22,6’sın da “ne önemli ne önemsiz”, %36,1’in de “önemli”, %32,2’sin de “çok önemli” tespit edilmiştir. Ücretli izin yönteminde ise, işletmelerin %49,3’ün de “hiç önemli değil” iken, %15,3’ün de “önemsiz”, %24,1’in de “ne önemli ne önemsiz”, %1,5’in de “önemli”, %8,8’in de “çok önemli” bulunmaktadır.

Tablo 23’de ortalamalar sütununa bakıldığında ise, %4,79’la işletmeler için en önemli satış elemanlarını teşvik edici yöntem olarak “satış kotaları” görülmektedir. Bunu önem sırasına göre, %4,02’le “satış yarışmaları”, %3,92’le ikramiye ödemeleri ve prim, %3,37’le kârdan verilen paylar, %2,08’le ücretli izin, %2,07’le övgü mektupları izlemektedir.

Tablo 24, araştırmaya katılan işletmelerin pazar potansiyelini belirlemek için bir çalışma yapıp yapmadığının dağılımını vermektedir.

Tablo 24: Pazar Potansiyelini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışmanın Yapılıp Yapılmadığının Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Evet	258	94,2
Hayır	16	5,8
Total	274	100,0

Tabloda görüleceği üzere, anketi cevaplayan işletmelerin 258'i (%94,2) evet şikkını işaretleyerek pazar potansiyelini belirlemek için bir çalışma yaptıklarını ifade ederken, 16'sı (%5,8) ise hayır şikkını işaretleyerek bu yönde bir çalışma yapmadıklarını belirtmişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılan işletmelerin büyük bir kısmı faaliyet gösterdikleri pazarın potansiyelinin tespit edilmesi konusuna gereken önemi verdikleri sonucu çıkartılabilir.

Tablo 25, araştırmaya katılan işletmelerin sektörlere göre pazar potansiyelini belirlemek için yaptıkları çalışmaların dağılımını göstermektedir.

Tablo 25: Sektörlere Göre Pazar Potansiyelini Belirlemeye Yönelik Olarak Yapılan Çalışmaların Dağılımı

Sektörler Pazar Potansiyeli Belirleme Yöntemleri	İlaç	Temizlik	Yayınevleri	Gıda ve alkolsüz içecek	Büro makineleri ve bilgisayar	Tekstil	F	P
Satış elemanlarının Tahminlerine göre	4,24	4,31	4,43	4,22	4,16	4,46	1,047	0,390
Yöneticilerin yargılarına göre	4,66	4,67	4,72	4,73	4,69	4,77	0,224	0,952
Müşteri eğilimlerini İnceleyerek	4,44	3,82	4,33	4,30	4,47	1,46	5,646	0,000
Uzman görüşlerinden yararlanarak	4,24	3,60	3	3,54	3,82	4,08	6,533	0,000
Matematiksel Yöntemleri kullanarak	3,36	2,07	2,08	2,78	2,56	2,85	7,816	0,000

Hotelling Trace: 4,202

P: 0,000

Genel olarak sektörler itibari ile pazar potansiyelini belirlemeye yönelik olarak yapılan çalışmaların farklı olduğu Manova analizi sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu farklılığın hangi yöntemlerden kaynaklandığına bakıldığında “müşteri eğilimleri incelenerek”, “uzman görüşlerinden yararlanarak”, “matematiksel yöntemleri kullanarak” yöntemleri itibari ile sektörler arasında anlamlı farklılıklar olduğu tablodan anlaşılmaktadır

Yapılan Scheffe testinin sonucunda, araştırmaya katılan işletmelerin pazar potansiyelini belirlemeye yönelik olarak kullandığı müşteri eğilimlerini inceleme yöntemi konusunda sektör ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır. %5 anlam düzeyinde, temizlik ile yayınevleri ve gıda ve alkolsüz içecek sektörü arasında fark varken, %1 anlam düzeyinde, temizlik ile ilaç, büro makineleri ve bilgisayar sektörü ortalamaları arasında fark vardır. Pazar potansiyelini belirlemede uzman görüşlerinden yararlanma yönteminde yapılan Scheffe testinin sonucuna göre, %5 anlam düzeyinde, ilaç ile gıda ve alkolsüz içecek sektörlerinin ortalamaları arasında, yayınevleri ile büro makineleri ve bilgisayar sektörlerinin ortalamaları arasında fark bulunmuşken, %1 anlam düzeyinde, ilaç ile yayınevleri sektörlerinin ortalamaları arasında fark bulunmuştur. Son olarak yapılan Scheffe testinin sonucunda, matematiksel yöntemleri kullanarak pazar potansiyelini belirleme konusunda sektör ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır. %5 anlam düzeyinde ilaç ile büro makineleri ve bilgisayar sektörü ortalamaları arasında fark varken, %1 anlam düzeyinde ilaçla ile temizlik ve yayınevleri sektör ortalamaları arasında fark vardır.

Yapılan Manova analizi sonucunda tüm gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu ve farklılıkların kaynağı belirtilmiştir. Sektörlere göre pazar potansiyelini belirlemede kullanılan çalışmalar ile ilgili ortalamalara bakarak değerlendirme yapmada yarar vardır. Bu konuda tabloda yer alan ilk yöntem satış elemanlarının tahminlerine göre pazar potansiyelini belirlemedir. Bu yöntemi çok sık kullanan sektör, tekstil sektörüdür (4.46). Bu sektörü, (4.43) ile yayınevleri sektörü, (4.31) ile temizlik sektörü, (4.24) ile ilaç sektörü (4.22) ile gıda ve alkolsüz içecek sektörü ve son olarak da (4.16) ile büro makineleri ve bilgisayar sektörü takip etmektedir.

Yöneticilerin yargılarına göre pazar potansiyelini belirleme yönteminde ortalamaları esas aldığımızda tüm sektörlerin benzer değerlendirmeler yaptığı dikkati çekmektedir. Firmaların hepsinin bu yöntemi çok sık kullandıklarını ortalamalara bakarak söylemek mümkündür.

Müşteri eğilimlerini inceleyerek pazar potansiyelini belirlenmesinde de bu yöntemi araştırmaya katılan ilaç, yayınevleri, gıda ve alkolsüz içecek, büro makineleri ve bilgisayar sektörlerinin çok sık kullandığı, temizlik sektörünün bazen, tekstil sektörünün ise nadiren kullandığı tespit edilmiştir.

Uzman görüşlerinden yararlanarak pazar potansiyelini tespit etme yöntemine bakıldığında ise, ilaç ve tekstil sektörlerinin bu yöntemi çok sık, diğer sektörlerin ise, nadiren kullandığı görülmüştür.

Matematiksel yöntemleri kullanarak pazar potansiyelinin tespitinde ise, ilaç sektörünün bu yöntemi bazen, diğer sektörlerin ise nadiren kullandığını ortalamalara bakarak söylemek mümkündür.

Sektörler arası yapılan karşılaştırmanın ardından, her bir sektörün en sık kullandığı yöntemi de belirtmekte yarar vardır. Araştırmaya katılan bütün sektörlerde pazar potansiyelini belirlemede yönetici yargılarından yararlanıldığı görülmektedir.

Tablo 26, araştırmaya katılan işletmelerin satış elemanları için satış bütçesi hazırlayıp hazırlamadığının dağılımını vermektedir.

Tablo 26: Satış Elemanları İçin Bir Satış Bütçesi Belirlenip Belirlenmediğinin Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Evet	270	98,5
Hayır	4	1,5
Total	274	100,0

Anketin bu sorusuyla, işletmelerin satış elemanları için bir satış bütçesi hazırlayıp hazırlamadığı durumunu ortaya koyabilmek amaçlanmıştır.

Tablo 26’da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan işletmelerin 270’i (%98,5) bu soruya evet cevabını vererek satış elemanları için satış bütçesi belirlemek için bir çalışma yaptıklarını ifade ederken, 4’ü (%1,5) ise hayır cevabını vererek bu yönde bir çalışma yapmadıklarını belirtmişlerdir. Buradan hareketle, söz konusu işletmelerin çok büyük bir oranda satış elemanları için satış bütçesi belirledikleri sonucuna varabiliriz.

Tablo 27, pazarlama işletmelerindeki her satış elemanına bir satış bölgesi saptanıp saptanmadığının dağılımını vermektedir.

Tablo 27: Her Satış Elemanı İçin Belirli Bir Satış Bölgesi Saptanıp Saptanmadığının Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Evet	272	99,3
Hayır	2	0,7
Toplam	274	100

Tabloda görüleceği üzere, anketi cevaplayan işletmelerin 272’si (%99,3) evet şikkını işaretleyerek çalıştırdıkları her satış elemanı için bir satış bölgesi saptadıklarını, 2’si (%07) ise, hayır şikkını işaretleyerek bu yönde bir çalışma yapmadıklarını belirtmişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılan işletmelerin büyük oranda satış elemanları için belirli bir satış bölgesi saptama konusuna gereken önemi verdikleri sonucu çıkartılabilir.

Tablo 28, araştırmaya katılan işletmelerin satış bölgesi sayısını göstermektedir.

Tablo 28: Satış Bölgesi Sayısı Dağılımı

Satış Bölgesi Sayısı	Frekans	Yüzde
11'den az	40	14,6
11-20 arası	146	53,3
21-30 arası	71	25,9
30'dan fazla	17	6,2
Toplam	274	100,0

Tabloda görüldüğü gibi araştırmaya katılan işletmelerin 40'ı (%14,6) 11'den az satış elemanı çalıştırırken, 146'sı (%53,3) ise 11-20 arası satış elemanı, 71'i (%25,9) 21-30 arası satışı, 17'si (%6,2) 30'dan fazla sayıda satış elemanı istihdam etmektedir.

Tablo 29, pazarlama işletmelerinin satış bölge sayılarını ya da coğrafik sınırlarını her yıl yeniden kontrol edip etmediğinin dağılımını göstermektedir.

Tablo 29: Her Yıl Satış Bölgesi Sayısının Ya da Coğrafik Sınırlarının Yeniden Gözden Geçirilip Geçirilmediğinin Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Evet	253	92,3
Hayır	21	7,7
Toplam	274	100

Tabloda görüldüğü gibi araştırmaya katılan işletmelerin 253'ü (%92,3) bu soruya evet cevabını vererek satış bölgesi sayılarını veya coğrafik sınırlarını her yıl kontrol ettiğini ifade ederken, 21'i (%7,7) ise hayır cevabını vererek bu yönde bir

çalışma yapmadıklarını belirtmişlerdir. Buradan hareketle, söz konusu işletmelerin çok büyük bir oranda satış bölgesi sayılarını her yıl yeniden gözden geçirdiği sonucuna varabiliriz.

Tablo 30, araştırmaya katılan işletmelerin satış bölgesi sayılarını veya sınırlarını belirlerken kullandığı yöntemlerin dağılımını vermektedir.

Tablo 30: Satış Bölgesi Sayısı veya Sınırları Belirlenirken Kullanılan Yöntemlerin Dağılımı

Kullanılan Yöntemler	Frekans	Yüzde*
Satış potansiyeline göre	123	45
Müşteri sayısındaki artışa bakılarak	58	21
Ortaya çıkan pazar fırsatları göz önüne alınarak	125	46
Satış hedeflerine göre	44	16
Mamul çeşitlerindeki değişmelere bağlı kalınarak	110	40
Müşterilere yapılan ziyaret sayıları ve sıklıkları dikkate alınarak	96	35

* Bu soruda birden fazla seçenek işaretlendiği için oranlar %100 geçmektedir.

Tabloda görüldüğü gibi araştırmaya katılan işletmelerden 125'i (%46) satış bölge sayısı veya sınırlarını belirlerken “ortaya çıkan pazar fırsatlarının göz önüne alınması” yöntemini kullanmaktadır. Daha sonra bunu kullanım sıklığına göre sırasıyla, işletmelerden 123'ü (%45) “satış potansiyeline göre”, 110'u (%40) “mamul çeşitlerindeki değişmelere bağlı kalınarak”, 96'sı (%35) “müşteriye yapılan ziyaret sayıları ve sıklığı dikkate alınarak”, 58'i (%21) “müşteri sayısındaki artışa bakılarak”, 44'ü (%16) “satış hedeflerine göre” bölge sayısı ve sınırlarını belirlemişlerdir.

Tablo 31, pazarlama işletmelerinin satış elemanlarını için satış bölge sayısı belirlerken belli bir yöntem kullanıp kullanmadığının dağılımını göstermektedir.

Tabloda görüleceği üzere, anketi cevaplayan işletmelerin 252'si (%92,3) evet şikkını işaretleyerek satış bölge sayılarını belirlerken belirli bir yöntem uyguladıklarını, 22'si (%8) ise, hayır şikkını işaretleyerek belirli bir yöntem uygulamadıklarını belirtmişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılan pazarlama işletmelerinin büyük oranda satış bölge sayısı belirlerken belirli bir yöntem uygulama konusuna gereken önemi verdikleri sonucu çıkartılabilir.

Tablo31: Satış Bölgesi Sayısı Belirlenirken Belirli Yöntemler Uygulanıp Uygulanmadığının Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Evet	252	92,3
Hayır	22	8
Toplam	274	100

Tablo 32, anketi cevaplayan işletmelerin satış bölgelerinin sayılarını belirlemede uyguladığı yöntemlerin dağılımını vermektedir.

Tablo 32: İşletmelerin Satış Bölgelerinin Sayılarını Belirlemede Uyguladığı Yöntemlerin Dağılımı

Kullanılan Yöntem	Frekans	Yüzde
İş yükü Yöntemi	125	45,6
Satış Potansiyeli Yöntemi	127	46,4
Toplam	252	92,0
Yöntem Kullanmayanlar	22	8,0
Toplam	274	100,0

Ankete cevap veren 274 işletmeden 252'si (%92) “satış bölgenizin sayısını belirlerken belirli bir yöntem uyguluyor musunuz?” sorusuna “evet” ve 22'si ise “hayır” (%8) cevabını vermiştir. Bu bulgular ışığında ankete cevap veren işletmelerin çoğunluğunda böyle bir uygulamanın varlığı ortaya çıkmaktadır.

Ankete evet cevabı veren işletmelerden, 125'i (%45,6) satış bölge sayısı belirlemede kullanılan yöntemlerden “iş yükü yöntemi”, 127'si (%46,4) ise, “satış potansiyeli yöntemi” kullanmaktadır.

Tablo 33, pazarlama işletmelerinde satış elemanları için bölgesel olarak satış kotası belirlenip belirlenmediğini ortaya koymaktadır.

Tablo 33: Satış Elemanları İçin Bölgesel Olarak Satış Kotası Belirlenip Belirlenmediğinin Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Evet	268	97,8
Hayır	6	2,2
Toplam	274	100,0

Tablo 33'e göre, ankete katılan 274 pazarlama işletmesinden 268'i (%97,8) “satış elemanları için bölgesel olarak satış kotası belirlenip belirlenmediği” sorusuna “evet” cevabı verir iken 6'sı (%2,2) “hayır” cevabını vermiştir. Bu bulguların ışığında genel eğilimin satış kotası belirleme yönünde olduğu ortaya çıkmaktadır.

Gerçektende satış kotaları, işletmenin pazarlama etkinliğini arttıran bunun yanı sıra, satış etkinliklerinin planlanmasına, kontrolüne ve değerlendirilmesine yardım eden bir güç niteliği taşıyan, belirli bir pazarlama birimi için saptanmış bir performans noktasını oluşturan, işletmenin tüm satış işlevlerinin en önemli parçalarından biridir.

Tablo 34, pazarlama işletmelerinde satış elemanları için bölgesel olarak satış kotası belirlerken kullanılan yöntemlerin dağılımını vermektedir.

Tablo 34’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan işletmelerden çoğunluğunu oluşturan 231’i (%84) “geçmiş yılların satışlarına göre” satış kotalarını belirlerken, 183’i (%67) “yöneticilerin tahminlerine göre”, 105’i (%38) “satışçıların tahminlerine göre”, 26’sı (%9) “işletme amaçlarına göre” satış kotalarını belirlemektedir.

Tablo 34: Satış Kotası Belirlerken Kullanılan Yöntemlerin Dağılımı

Kullanılan Yöntemler	Frekans	Yüzde*
Geçmiş yılların satışlarına göre	231	84
Yöneticilerin tahminlerine göre	183	67
Satışçıların tahminlerine göre	105	38
İşletme amaçlarına göre	26	9

* Bu soruda birden fazla seçenek işaretlendiği için oranlar %100 geçmektedir.

Tablo 35, ankete cevap veren işletmelerin satış elemanlarının performanslarını belirli dönemlerde bir değerlendirmeye tabi tutup tutmadığının dağılımını göstermektedir.

Tablo 35: Belirli Dönemlerde Satış Elemanlarının Performansları Bir Değerlendirmeye Tabi Tutulup Tutulmadığının Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Evet	274	100
Hayır	0	0
Toplam	274	100

Tablo 35'e göre, ankete katılan 274 pazarlama işletmesinin tamamının "belirli dönemlerde satış elemanlarının performanslarının bir değerlendirmeye tabi tutulup tutulmadığı" sorusuna "evet" cevabını verdikleri görülmektedir.

Yönetimce gerçekleştirilecek olan bu değerlendirmenin özünü, satış elemanlarından beklenen durumlar ile gerçekleştirdikleri durumların karşılaştırılması ile ilgili çabalar oluşturmaktadır. Bu değerlendirmeler sonucunda elde edilen bilgiler, gelecek dönemin planlama çabalarında birer temel veri olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle, işletmelerde satış elemanlarının performanslarının iyi bir şekilde değerlendirilebilmesi için, bu konuya gereken önemin verilmesi gerekmektedir.

Tablo 36, araştırmaya katılan işletmelerin sektörlere göre satış elemanlarının performansını belirlemeye yönelik olarak yapılan çalışmalar ile ilgili ortalamaları vermektedir.

Tablo 36'da görüldüğü üzere, sektörler itibariyle satış elemanlarının performansını belirlemeye yönelik olarak yapılan çalışmaların farklı olduğu Manova analizinin sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu farklılığın hangi nedenlerden kaynaklandığı irdelendiğinde, "gerçekleşen satışları önceden belirlenen kota ile karşılaştırmak", "ziyaret başına ortalama satış miktarına göre", "satış rantabilitesine göre", "müşteri anket uygulaması", "kaybedilen veya kazanılan müşteri sayısına göre" performans belirlemede kullanılan yöntemler itibariyle sektörler arasında anlamlı farklılıklar gösterdiği tablodan anlaşılmaktadır.

Yapılan Scheffe testi sonucunda, gerçekleşen satışları önceden belirlenen kota ile karşılaştırma yöntemi konusunda sektör ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır. %5 anlam düzeyinde, ilaç ile büro makineleri ve bilgisayar sektörlerindeki ortalamalar arasında fark vardır. Ziyaret başına ortalama satış miktarına göre de performans belirleme yönteminde ise, %5 anlam düzeyinde yayınevleri ile gıda ve alkolsüz içecek sektörlerinin ortalamaları arasında fark vardır. Satış rantabilitesine göre performans belirleme yönteminde, %5 anlam düzeyinde, ilaç ile temizlik ve yayınevleri sektörlerinin ortalamaları arasında fark vardır. Müşteri anket uygulaması yönteminde, %5 anlam düzeyinde, ilaç ile büro makineleri ve bilgisayar, tekstil

sektörlerinin ortalamaları arasında fark varken, %1 anlam düzeyinde, ilaç ile gıda ve alkolsüz içecek sektör ortalamaları arasında fark varken, temizlik ile gıda ve alkolsüz içecek sektörlerinin ortalamaları arasında fark vardır. Son olarak kazanılan ve kaybedilen müşteri sayısına bakılarak performans belirleme yöntemiyle ilgili olarak yapılan Scheffe testi sonucunda, büro makineleri ve bilgisayar ile temizlik ve yayınevleri sektörleri arasında %1 anlam düzeyinde farklılık bulunmuştur.

Tablo 36: Sektörlere Göre Satış Elemanlarının Performansını Belirlemeye Yönelik Olarak Yapılan Çalışmaların Dağılımı

Sektörler Yöntemler	İlaç	Temizlik	Yayınevleri	Gıda ve alkolsüz içecek	Büro makineleri ve bilgisayar	Tekstil	F	P
Gerçekleşen satışları önceden belirlenen kotalarla karşılaştırma	5	4,63	4,46	4,76	4,46	4,92	3,443	0,005
Satış elemanının elde ettiği sipariş ve satış miktarına göre	4,29	4,39	4,51	4,57	4,44	4,54	0,965	0,440
Ziyaret başına ortalama satış miktarına göre	4,29	4	3,82	4,45	4,07	4,15	3,582	0,004
Satış elemanlarının ziyaret sıklığına göre	3,39	2,94	3,05	2,97	2,71	2,77	1,712	0,132
Satış rantabilitesine göre	4,22	3,45	3,41	4,29	4,03	3,29	7,141	0,000
Müşteri anket uygulaması	3,44	3,14	2,61	2,25	2,61	2,15	7,328	0,000
Kaybedilen ve kazanılan müşteri sayısına	3,83	3,12	3,25	3,74	4,16	3,46	6,553	0,000

Hotelling Trace: 4,975

P: 0,000

Yapılan Scheffe testi sonucunda, gerçekleşen satışları önceden belirlenen kota ile karşılaştırma yöntemi konusunda sektör ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır. %5 anlam düzeyinde, ilaç ile büro makineleri ve bilgisayar sektörlerindeki ortalamalar arasında fark vardır. Ziyaret başına ortalama satış miktarına göre de performans belirleme yönteminde ise, %5 anlam düzeyinde yayınevleri ile gıda ve alkolsüz içecek sektörlerinin ortalamaları arasında fark vardır. Satış rantabilitesine göre performans belirleme yönteminde, %5 anlam düzeyinde, ilaç ile temizlik ve yayınevleri sektörlerinin ortalamaları arasında fark vardır. Müşteri anket uygulaması yönteminde, %5 anlam düzeyinde, ilaç ile büro makineleri ve bilgisayar, tekstil sektörlerinin ortalamaları arasında fark varken, %1 anlam düzeyinde, ilaç ile gıda ve alkolsüz içecek sektör ortalamaları arasında fark varken, temizlik ile gıda ve alkolsüz içecek sektörlerinin ortalamaları arasında fark vardır. Son olarak kazanılan ve kaybedilen müşteri sayısına bakılarak performans belirleme yöntemiyle ilgili olarak yapılan Scheffe testi sonucunda, büro makineleri ve bilgisayar ile temizlik ve yayınevleri sektörleri arasında %1 anlam düzeyinde farklılık bulunmuştur.

Yapılan Manova Analizi sonucunda tüm gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu ve farklılıkların kaynağı belirtilmişti. Sektörlere göre, satış elemanlarının performansını değerlendirmede yararlanılan çalışmalar ile ilgili ortalamalara bakarak değerlendirme yapmada yarar vardır. Bu konuda tabloda yer alan ilk yöntem, gerçekleşen satışları belirlenen kotalarla karşılaştırmadır. Bu yöntemi çok sık kullanan sektör, ilaç sektörüdür. Bu sektörü, 4,92 ile tekstil sektörü, gıda ve alkolsüz içecekler (4.76), ve 4.63 Ortalama ile temizlik sektörü takip etmektedir. Diğer sektörler yayınevleri ve Büro makineleri ve bilgisayar bu yöntemden yararlanma düzeyi diğer sektörlerle göre biraz daha düşüktür (4.46).

Performans değerlendirmede yararlanılan bir diğer yöntem de, satış elemanının elde ettiği sipariş ve satış miktarıdır. Bu yöntemde, tüm sektörlerin benzer değerlendirmeler yaptığı dikkati çekmektedir. Firmaların önemli bir kısmının da bu yöntemi sık kullandıklarını ortalamalara bakarak söylemek mümkündür.

Ziyaret başına ortalama satış miktarına göre performans belirleme yönteminde ortalamaları esas aldığımızda, gıda ve alkolsüz içecekler sektörü bu yöntemi en fazla

kullanan sektörlerin başında gelmektedir. Yayınevleri ise, bu yöntemi diğer sektörlerle karşılaştırdığımızda daha az kullanmaktadır.

Satış elemanlarının performansını değerlendirmede yararlanılan yöntemlerden biri de, satış elemanlarının ziyaret sıklığıdır. Sektörlere göre ortalamalara baktığımızda, bu yöntemin sık kullanılmadığı anlaşılmaktadır. Bu yöntemi kullanan firmaların başında ilaç sektörü gelmektedir. Tekstil ve büro malzemeleri ve bilgisayar sektörü ise bu yöntemi diğer sektörlerle göre en az tercih edenler sektörler arasında yer almaktadır.

Satış rantabilitesi de yönetimin satış elemanının performansını değerlendirmede yararlandığı yöntemlerden biridir. İlaç, Gıda ve alkolsüz içecek sektörleri, bu yöntemi diğerlerine göre sık kullanmaktadır. Temizlik ve yayınevleri ise bu yöntemi bazen kullanmaktadırlar.

Müşteri anket uygulaması da, satış elemanlarının performansını değerlendirmede yararlanılan yöntemler arasında yer almaktadır. İlaç ve temizlik sektörlerinde bu yöntem bazen kullanılırken, yayınevleri ve tekstil firmaları nadiren kullanılmaktadır.

Kaybedilen ve kazanılan müşteri sayısı, satış elemanlarının performansını değerlendirmede yararlanılan yöntemlerden biridir. Bu yöntemi, büro makineleri ve bilgisayar sektörü sık kullanırken, temizlik ve yayınevleri nadiren kullanan sektörlerdir.

Sektörler arası yapılan karşılaştırmanın ardından, her bir sektörün en sık kullandığı yöntemi de belirtmekte yarar vardır. İlaç sektöründe çok sık kullanılan yöntem, gerçekleşen satışları önceden belirlenen kotalarla karşılaştırmadır (5). Temizlik sektöründe de çok sık kullanılan yöntem, gerçekleşen satışları önceden belirlenen kota ile karşılaştırmadır (4,63). Yayınevleri tarafından çok sık kullanılan yöntem ise, satış elemanının elde ettiği sipariş ve satış miktarına göredir (4,51). Gıda ve alkolsüz içecek sektöründe ise, gerçekleşen satışları önceden belirlenen kota ile karşılaştırma (4,76) ve satış elemanının elde ettiği sipariş ve satış miktarı yöntemi

(4,57) çok sık kullanılan yöntemler arasında yer almaktadır. Büro makineleri ve bilgisayar sektöründe ise gerçekleşen satışları önceden belirlenen kota ile karşılaştırma (4,46) ve satış elemanının elde ettiği sipariş ve satış miktarı yöntemi (4,44) sık kullanılan yöntemlerdir. Benzer şekilde, tekstil sektöründe de en çok kullanılan yöntemler arasında gerçekleşen satışları önceden belirlenen kota ile karşılaştırma (4,92) ve satış elemanının elde ettiği sipariş ve satış miktarı yöntemi (4,54) yer almaktadır. Bu sonuçlar genel olarak değerlendirilecek olursa, gerçekleşen satışları önceden belirlenen kota ile karşılaştırma ve satış elemanının elde ettiği sipariş ve satış miktarı yöntemi en fazla tercih edilen yöntemlerdir denilebilir.

Tablo 37, anketi cevaplayan işletmelerde çalışan satış elemanlarının performanslarının ne sıklıkta değerlendirildiğinin dağılımını göstermektedir.

Tablo 37: Satış Elemanlarının Performanslarının Değerlendirilme Sıklığının Dağılımı

Süre	Frekans	Yüzde
Aylık	122	44,5
Üç aylık	105	38,3
Altı aylık	47	17,2
Toplam	274	100,0

Tabloda görüldüğü üzere ankete cevap veren işletmelerin 122'sin de (%44,5) satış elemanlarının performanslarını ayda bir değerlendirilirken, 105'in de (%38,3) performans değerlendirmesi 3 ayda bir, 47'sin de (%17,2) ise bu süre 6 ay olarak tespit edilmiştir. Buradan hareketle araştırmaya katılan işletmelerin çoğunda satış elemanlarının performans değerlendirilmesinin ayda bir kez yapıldığı sonucunu söyleyebiliriz.

Tablo 38, araştırmaya katılan işletmelerin çalıştırdığı satış elemanlarının işletmede ortalama olarak çalışma sürelerini göstermektedir.

Tablo 38: Satış Elemanlarının İşletmede Ortalama Çalışma Sürelerinin Dağılımı

Süre	Frekans	Yüzde
5 yıldan az	160	58,4
5–10 yıl arası	106	38,7
10 yıldan fazla	8	2,9
Toplam	274	100

Tabloda görüldüğü üzere ankete cevap veren işletmelerin 160'ın da (%58,4) satış elemanlarının işletmede çalışma süreleri 5 yıldan azken, işletmelerin 106'sın da (%38,7) çalışma süresi 5–10 yıl arası, 8'in de (%2,9) ise çalışma süresinin 10 yıldan az olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle araştırmaya katılan işletmelerin çoğunda satış elemanlarının ortalama olarak çalışma sürelerinin 5 yıldan az olduğu sonucuna varabiliriz.

Tablo 39, araştırmaya katılan işletmelerin sektörlere göre satış elemanları ile ilgili olarak karşılaşılan problemlere ilişkin cevapların dağılımını vermektedir.

Genel olarak sektörlere göre satış elemanları ile ilgili olarak karşılaşılan problemlerin farklı olduğu Manova analizinin sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu farklılığın hangi problemlerden kaynaklandığı irdelendiğinde “satış elemanlarının istenilen düzeyde çalışmaması”, “iş disiplininin yoksun olmaları”, “yaptıkları işlerde dikkatsiz oluşları”, “müşteriye olan yaklaşımlarındaki yetersizlik” problemleri itibari ile sektörler arasında anlamlı farklılıklar olduğu tablodan anlaşılmaktadır.

Yapılan Manova analizi sonucunda tüm gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu ve bu farklılıkların kaynağı tespit edilmiştir. Sektörlere göre satış elemanlarıyla ilgili olarak karşılaşılan problemleri belirlemeye ilgili olarak ortalamalara bakarak değerlendirme yapmada yarar vardır. Bu konuda tabloda yer alan ilk problem mesleki eğitim düzeyinin yeterli olmamasıdır. Bu konudan en çok

şikâyet eden sektör tekstil sektörü olup, diğer sektörler bu problemle ilgili olarak bazen sıkıntı yaşadıklarını dile getirmişlerdir.

Tablo 39: Sektörlere Göre Satış Elemanları İle İlgili Olarak Karşılaşılan Problemlere İlişkin Cevapların Dağılımı

Sektörler Satış Elemanı İle İlgili Karşılaşılan Problemler	İlaç	Temizlik	Yayınevleri	Gıda ve alkolsüz içecek	Büro makinaları ve bilgisayar	Tekstil	F	P
Mesleki eğitim düzeyinin yeterli olmaması	3,75	3,73	3,87	3,91	3,70	4,39	0,722	0,607
İstenilen düzeyde çalışmaması	4,10	4,06	4,10	4,52	4,48	4,15	2,443	0,035
İş disiplinin yoksun olmaları	3,83	3,92	3,82	4,37	3,71	4,15	2,887	0,015
Yaptıkları işleri izleme güçlüğü	3,61	3,98	3,61	4,04	3,86	4	1,294	0,267
Yaptıkları işlerde dikkatsiz oluşları	3,58	3,39	3,36	4	3,52	4	2,462	0,033
Müşteriye olan yaklaşımlarında ki yetersizlik	4,24	3,84	3,74	4,31	3,98	3,69	2,541	0,029

Hotelling Trace: 3,196

P: 0,000

Satış elemanlarıyla ilgili olarak karşılaşılan diğer bir problem satışçıların istenilen düzeyde çalışmamasıdır. Sektörlere göre ortalamalara baktığımızda, bu problemin tüm sektörlerin ortak problemlerinden biri olduğu dikkati çekmektedir.

Satış elemanlarının iş disiplinden yoksun olmaları problemindeyse, sektör ortalamalarına bakıldığında gıda ve alkolsüz içecek ve tekstil sektörlerinin bu probleminden diğer sektörlerle göre daha fazla rahatsız olduğunu diğer sektörlerin ise bu konuda bazen sıkıntı yaşadıkları görülmektedir.

Satışçıların yaptıkları işlerin izleme güclüğü ile ilgili problemde ise, sektör ortalamalarına bakıldığında gıda ve alkolsüz içecek ve tekstil sektörlerinin diğer sektörlerle göre bu probleminden daha fazla şikâyetçi oldukları görülmektedir.

Satış elemanlarından kaynaklanan diğer bir problemde yaptıkları işlerde dikkatsiz oluşlarıdır. Bu probleminden, gıda ve alkolsüz içecek ve tekstil sektörleri diğer sektörlerle göre daha fazla şikâyetçi olduklarını dile getirirken, diğer sektörler ise bu problemle bazen karşılaştıklarını belirtmektedirler.

Satış elemanlarıyla ilgili olarak karşılaşılan problemlerden, sonuncusu olan satışçının müşteriye olan yaklaşımındaki yetersizliğinde ise, sektör ortalamalarına bakıldığında ilaç ve alkolsüz içecek sektörü bu probleminden en fazla rahatsızlık duyan sektörlerken, araştırmaya katılan diğer sektörler bu probleminden bazen rahatsızlık duymaktadırlar.

Sektörler arası yapılan karşılaştırmaların ardından, her bir sektörün en sık karşılaştığı problemi belirtmekte yarar vardır. İlaç sektöründe en çok karşılaşılan problem (4.24) ile müşteriye olan yaklaşımındaki yetersizlik iken, temizlik sektöründe en sık karşılaşılan problem (4.06) ile satış elemanlarının istenilen düzeyde çalışmaması, yayınevleri sektöründe ise (4.10) ile satışçıların istenilen düzeyde çalışmaması, gıda ve alkolsüz içecek sektöründe ise (4.52) ile satışçıların istenilen düzeyde çalışmaması, yine büro makineleri ve bilgisayar sektöründe ise (4.48) ile satışçıların istenilen düzeyde çalışmaması problemi karşımıza çıkar iken, tekstil sektöründe (4.39) ile sektörün satışçılardan kaynaklan en önemli problemi mesleki eğitim düzeylerinin yeterli olamamasıdır.

Tablo 40, ankete cevap veren firmaların bulunduğu sektörlerle göre satış elemanlarının karşılaştıkları problemlere ilişkin cevapların dağılımını göstermektedir.

Tablo 40: Sektörlere Göre Satış Elemanlarının Karşılaştıkları Problemlere İlişkin Cevapların Dağılımı

Sektörler Satış Eleman Karşılaştıkları Problemler	İlaç	Temizlik	Yayınevleri	Gıda ve alkolsüz içecek	Büro makineleri ve bilgisayar	Tekstil	F	P
Alınan ücretin yeterli olmaması	1,85	2,86	2,69	2,96	2,98	3,61	8,048	0,000
Sosyal güvencenin olmaması	1,66	2,84	2,77	3,13	3,21	3,69	11,953	0,000
Sık sık seyahate çıkma zorunluluğu	3,46	3,79	3,51	3,45	3,60	3,31	0,525	0,757
Müşterileri ikna etme zorluğu	3,09	3,91	3,36	3,52	3,72	4	2,040	0,073
Satış yapamama korkusu	3,80	3,71	3,79	3,92	3,98	3,84	0,357	0,878
Kendi başlarına karar verme yetkilerinin olmayışı	2,56	2,53	2,77	2,80	2,70	3	0,599	0,701

Hotelling Trace: 3,810

P: 0,000

Genel olarak sektörler itibari ile satış elemanlarının karşılaştığı problemlerin farklı olduğu Manova analizinin sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu farklılığın hangi problemlerden kaynaklandığı irdelendiğinde “alınan ücret düzeyinin yeterli olmaması” ve “sosyal güvencenin olmaması” problemleri itibari ile sektörler arasında anlamlı farklılıklar olduğu tablodan anlaşılmaktadır.

Yapılan Scheffe testinin sonucunda, alınan ücret düzeyinin yetersiz olması problemi konusunda sektör ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır. %5

anlam düzeyinde ilaç ve yayınevleri sektöründeki ortalamalar arasında fark varken, %1 anlam düzeyinde ilaç sektörü ile gıda sanayi ve alkolsüz içecek, bilgisayar ve büro malzemeleri ile tekstil sektörü ortalamaları arasında fark vardır. Sosyal güvence olamaması ile ilgili olarak yapılan Scheffe testi sonucunda tüm gruplar arasında %1 anlam düzeyinde farklılık bulunmuştur.

Yapılan Manova Analizi sonucunda tüm gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu ve farklılıkların kaynağı belirtilmişti. Sektörlere göre satış elemanlarının karşılaştıkları problemlerle ilgili ortalamalara bakarak değerlendirme yapmada yarar vardır. Bu konuda tabloda yer alan ilk problem, alına ücretin yeterli olmamasıdır. Bu problemin tekstil sektöründeki satışçılarda bazen görülürken, diğer sektörlerdeki satışçıların bu problemle nadiren karşılaştıkları tespit edilmiştir.

Satışçıların karşılaştıkları diğer bir problemde, sosyal güvencenin olmamasıdır. Bu konudaki ortalamalara baktığımızda, gıda ve alkolsüz içecek, büro makineleri ve bilgisayar ve tekstil sektörlerinde satışçılar bu problemde bazen rahatsız olurken, diğer sektörlerdeki satışçıların nadiren rahatsız oldukları görülmüştür.

Sık sık seyahate çıkma zorunluluğu probleminde ise, tüm sektörlerdeki satış elemanlarının benzer şekilde bu problemde bazen rahatsız oldukları görülmüştür.

Satış elemanlarının müşteriye ikna etme probleminde ise, sektörsel ortalamalara bakıldığında, tekstil de sık karşılaşılan bir problem iken diğer sektörlerde nadiren karşılaşılan bir problemidir.

Araştırmaya katılan sektörlerdeki satış elemanlarının karşılaştığı problemlerden biride, satış yapamama korkusudur. Bu konudaki sektör ortalamalarına baktığımızda ise, bu problemle bütün sektörlerin bazen karşılaştığı anlaşılmıştır.

Son problem olan satışçıların kendi başlarına karar verme yetkilerinin olmayışında ise, bütün sektörlerde bu problemle çok az karşılaşıldığı ortalamalara bakarak tespit edilmiştir.

Sektörler arası yapılan karşılaştırmanın ardından, her bir sektörün en sık karşılaşılan problemi de belirtmekte yarar vardır. İlaç sektöründe en çok karşılaşılan problem, satış yapamama korkusudur (3.80). Temizlik sektöründe ise, müşterileri ikna etme zorluğudur (3.91). Yayınevleri (3.79), gıda ve alkolsüz içecek (3.92), büro makineleri ve bilgisayar sektörlerinde (3.92) en fazla karşılaşılan problem yine satış yapamama korkusu iken, tekstil sektöründe müşterileri ikna etme zorluğudur (4). Bu sonuçlar genel olarak değerlendirilecek olursa, satış elemanlarının en çok karşılaştıkları problemler, satış yapamama korkusu ve müşterileri ikna etme zorluğudur.

Tablo 41, araştırmaya katılan işletmelerin sektörlere göre çalıştırdıkları satış elemanlarının işletmeden ayrılış sebeplerine ilişkin cevapların dağılımını vermektedir.

Genel olarak sektörler itibari ile satış elemanlarının işletmeden ayrılış sebeplerinin farklı olduğu Manova analizinin sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu farklılığın hangi problemlerden kaynaklandığı irdelendiğinde “daha yüksek ücretli iş bulma”, “kendi işini kurma”, “işten duydukları tatminsizlik”, “askere gitme” sebeplerinden dolayı sektörler arasında anlamlı farklılıklar olduğu tablodan anlaşılmaktadır.

Yapılan Scheffe testinin sonucunda, daha yüksek ücretli iş bulma sebebinden dolayı işten ayrılma konusunda sektör ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar vardır. %1 anlam düzeyinde tüm gruplar arasında farklılık bulunmuştur. Kendi işini kurmayla ilgili olarak yapılan Scheffe testi sonucunda, %5 anlam düzeyinde gıda ve alkolsüz içecek ile tekstil sektörü ortalamaları arasında fark varken, %1 anlam düzeyinde ilaç ile temizlik, gıda ve alkolsüz içecek, büro makineleri ve bilgisayar, tekstil sektörleri arasında temizlik ile ilaç, yayınevleri, gıda ve alkolsüz içecek sektörleri arasında, yayınevleri ile büro makineleri ve bilgisayar, tekstil sektörleri arasında, gıda ve alkolsüz içecek ile büro makineleri ve bilgisayar sektörleri arasında farklılık vardır. İşten duyulan tatminsizlikte ise, %5 anlam düzeyinde ilaç ile gıda ve alkolsüz içecek sektörleri arasında, gıda ve alkolsüz içecek ile ilaç, büro makineleri

ve bilgisayar sektörleri ortalamaları arasında fark varken, %1 anlam düzeyinde büro makineleri ve bilgisayar ile ilaç, temizlik sektörü ortalamaları arasında fark bulunmuştur. Son olarak da, askere gitmeyle ilgili olarak yapılan Scheffe testinin sonucunda, %5 anlam düzeyinde ilaç ile temizlik sektörü ortalamaları arasında, yayınevleri ile gıda ve alkolsüz içecek sektörü ortalamaları arasında fark varken, %1 anlam düzeyinde ilaç ile gıda ve alkolsüz içecek, büro makineleri ve bilgisayar sektörü ortalamaları arasında, yayınevleri ile büro makineleri ve bilgisayar sektörü ortalamaları arasında fark bulunmuştur.

Tablo 41: Sektörlere Göre Satış Elemanlarının İşletmeden Ayrılış Sebeplerine İlişkin Cevapların Dağılımı

Sektörler Satış Eleman. ayrılma sebepleri	İlaç	Temizlik	Yayınevleri	Gıda ve alkolsüz içecek	Büro makineleri ve bilgisayar	Tekstil	F	P
Daha yüksek ücretli iş bulma	2,36	3,51	3,77	3,48	3,95	3,77	11,688	0,000
Kendi işini kurma	2,32	4,35	2,97	3,39	4,61	4,38	44,712	0,000
İşten duydukları tatminsizlik	2,34	2,86	3,07	3,12	3,81	3,07	8,529	0,000
Askere gitme	3,90	4,55	4	4,58	4,73	4,54	8,819	0,000
İşte yeterli performansı gösterememe	4,22	4,41	4,18	4,61	4,79	4,85	3,288	0,007
Disiplinsizlik	4,02	4,35	4,02	4,59	4,56	4,46	3,240	0,007

Hotelling Trace: 10,015

P: 0,000

Yapılan Manova analizi sonucunda tüm gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu ve farklılıkların kaynağı belirtilmişti. Sektörlere göre satış elemanlarının işletmeden ayrılış sebepleriyle ilgili ortalamalara bakarak değerlendirme yapmada yarar vardır. Bu konuda tabloda yer alan ilk sebep satış elemanlarının daha yüksek ücretli iş bulmalarıdır. Bu sebepten satış elemanlarının işletmeden ayrılışları konusunda sektör ortalamalarına bakıldığında tüm sektörlerin benzer değerlendirmeler yaptığı dikkati çekmektedir. Firmaların çoğunun bu sebepten dolayı bazen satış elemanlarını kaybettiği görülürken, ilaç sektöründeki işletmelerin satış elemanlarının bu sebepten dolayı işletmelerden nadiren ayrıldığı tespit edilmiştir.

Satış elemanlarının işletmeden ayrılış sebeplerinden biride kendi işini kurmadır. Bu konudaki sektör ortalamalarına baktığımızda satış elemanlarının bu sebepten dolayı işletmeden ayrılışına en fazla büro makineleri ve bilgisayar sektöründe (4.61) ile rastlanırken, ikinci sırada (4.3) ile tekstil sektöründe karşılaşılmaktadır. Diğer sektörlerde bu sebepten dolayı satışçıların işletmeden ayrılışı ise bazen olmaktadır.

Satış elemanlarının işten duydukları tatminsizlikten dolayı işletmeden ayrılış nedeninde ise, sektör ortalamalarına bakıldığında yayın evleri, gıda ve alkolsüz içecek, büro makineleri ve bilgisayar, tekstil sektörlerinde bazen bu sebepten dolayı satış elemanları işletmeden ayrılırken, ilaç ve temizlik sektörlerinde bu durumla nadiren karşılaşılmaktadır.

Askere gitme de satış elemanlarının işletmeden ayrılış sebeplerinden biridir. Bu konuda da sektör ortalamaları incelendiğinde ilaç sektörü dışındaki bütün sektörlerde önemli bir ayrılma nedeni olduğu görülmektedir.

İşte yeterli performansı gösterememede ise, sektör ortalamalarına göre, araştırmaya katılan bütün sektörlerde satış elemanlarının işletmeden ayrılışlarında en önemli sebeplerden biri olduğu anlaşılmaktadır.

Satış elemanlarının işletmeden ayrılışlarının son sebebini oluşturan disiplinsizlik de ise, sektörsel ortalamalar yine benzer şekilde bu konunun da işletmelerin hepsi için satış elemanlarının işletmeden ayrılışında oldukça önemli bir neden olduğunu göstermektedir.

Sektörler arası yapılan karşılaştırmanın ardından, her bir sektörün en sık karşılaştığı satış elemanı ayrılış sebebini belirtmekte yarar vardır. İlaç sektöründe satış elemanlarının işletmeden ayrılışında en çok karşılaşılan sebep (4.22) ile işte yeterli performansı gösterememe iken, benzer şekilde (4.18) ile yayınevlerinde, (4.61) ile gıda ve alkolsüz içecek sektöründe, (4.79) ile büro makineleri ve bilgisayar sektöründe, (4.85) ile tekstil sektöründe de işte yeterli performansı gösterememedir. Son olarak ta temizlik sektöründe ise, (4.55) ile işten ayrılma nedeni askere gitmedir. Bu sonuçlar genel olarak değerlendirilecek olursa araştırmaya katılan sektörlerde satış elemanlarının işletmeden ayrılışlarında karşılaşılan en önemli nedenin yapılan işte yeterli performansı gösterememe olduğu söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Satış gücü, bireyler arasında bir iletişim bağıının kurulması ile ilişkilidir. Satın alma bir sorun çözme süreci olarak düşünülürse, satın alma sürecinin çeşitli aşamalarında müşteri önemli ölçüde bilgiye ihtiyaç duyar. Kitlesele iletişim araçları, hedeflenen kitlenin ortak bilgi ihtiyacına kısmen cevap verebilir. Buna karşılık satış elemanı, satın alma sürecinin çeşitli aşamalarında satın almaya yardımcı olma durumundadır. Müşteri ile satıcı arasındaki çift yönlü iyi ilişkiler kurarak ve sürdürerek, çalıştığı işletmeye hizmet verir.

İşletmenin satış gücü aynı zamanda tüketicilerin problemlerinin daha açık ve seçik olarak belirlenmesini ve bu sorunlarının çözümü için en uygun mal ve hizmetlerin belirlenmesini mümkün kılar. Bunun yanı sıra üretici açısından da, mal ve hizmetlerin tüketici ihtiyaçlarına nasıl daha iyi cevap verebilir, sorusunu aydınlatmada önemli bir bilgi kaynağıdır.

Günümüzde çağdaş sevk ve idarenin temel işlevlerinde biri planlamadır. İşletme planı işletme içi ve işletme dışı güçlerin planlamasını içerir. Genel işletme planlamasında, pazarlama etkinlikleri önemli bir yer tutar. Çünkü, pazarlama işletme ile çevre arasında temel bir bağ oluşturur. Pazarlama yönetiminde bir tutundurma alt bileşeni olan satış gücü, özellikle satışlarını satış gücü aracılığıyla gerçekleştiren işletmelerde temel bir pazarlama aracı olarak karşımıza çıkar. Öncelikle bu tür işletmelerde, satış elemanlarının etkinliklerini bir plan çerçevesinde ele alıp, tasarlamak, onlardan elde edilecek verimin artırılmasında ön koşuldur.

Satış gücü planlamasında hareket noktası, genel olarak benimsenen bir yaklaşımla, durum analizi ve satış gücü amaçlarının belirlenmesidir. Burada işletme pazarlama amaçları ışığında satış gücü tarafından gerçekleştirilmesi istenen hedef belirlenmektedir. Bunu izleyen aşamalarda, işletmenin kullanılabilir kaynaklarını ve diğer kısıtlı imkânlarını göz önünde tutarak, satış potansiyeli tahminleri ve belirlenen satış bütçesi ışığında satış gücü büyüklüğü saptanır. Daha sonraki aşamada ise, belirlenen satış gücü büyüklüğüne paralel olarak satış elemanlarının etkinlik gösterecekleri satış bölgeleri belirlenir. Belirlenen bölgelere, bölge potansiyeli veya

bir satış elemanına yüklenebilecek iş yükünü göz önünde tutarak, bölgelere ve müşterilere atamalar yapılır. Ayrıca satış kotaları belirlenir ve satış elemanlarının performansları çeşitli kriterlere göre değerlendirilip kontrol edilir.

Çalışmamızın kapsamını oluşturan satış gücü yönetimi işlevlerinin ve bunlardan en önemlisi olan satış gücü planlamasının kurumsal tanımlamalarının ülkemiz işletmelerinde geçerlilik durumunu ortaya koymak amacıyla, Marmara bölgesi çapında pazarlama işletmelerinde bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Bu tez çalışmasının sonuçlarına göre, araştırmaya katılan işletmelerin büyük bir oranı mallarını pazarlarken “doğrudan perakendecilere satış” seçmiştir. Bunu sırası ile “doğrudan toptancılara satış”, “doğrudan tüketicilere satış”, “bayiler aracılığı ile satış”, “doğrudan endüstriyel kuruluşlara satış” ve son olarak da “internet yoluyla” seçeneği takip etmektedir.

Ülkemizde pazarlama işletmelerinde genelde en yaygın olarak rastlanılan satış elemanı tipleri “sipariş toplayan satış elemanı”, “tanıtıcı satış elemanı” ve “yalnızca malların alıcıya ulaştırılmasını sağlayan satış elemanı”dır. Bazı sektörler, bu genel eğilimden farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, yayın, büro makineleri ve bilgisayar pazarlamasında kapıdan kapıya satış yapan satış elemanı tipi egemendir.

Pazarlama işletmelerinde karşılaşılan en yaygın örgütlemenin “karma biçim esasına göre” olduğu gözlenmektedir. Eğer tek yönlü örgüt yapısı, işletmenin etkinliklerini tam manasıyla yerine getiremiyorsa, böyle bir durumda farklı örgüt yapılarının bir birleşimi olan karma örgüt yapısı kullanılmalıdır. İşletmeler ancak bu şekilde, çok sayıdaki farklı mamullerini, çeşitli müşterilere geniş bir coğrafik alanlarda pazarlama imkânı bulabilirler.

Satış elemanlarının seçimi ve işe alınması, onlardan beklenen yararın sağlanabilmesi için önemli bir problemdir. İyi bir seçilmiş bir satış gücü işletmenin diğer rakipleri karşısındaki gücünü arttıracaktır. Bu durumda da, satış elemanlarının mesleğinde iyi eğitilmiş kişiler olması gerekmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin ihtiyaçları olan satış elemanlarını temin etmede en fazla kullandıkları

kaynak “çeşitli ilânlar” dır. Sektörlere göre kullanılan yöntemlerin dağılımı verilecek olursa, ilaç sektöründe çok sık kullanılan yöntem, çeşitli ilanlardır (4.88). Temizlik sektöründe de en çok kullanılan yöntem yine, çeşitli ilanlardır (4.86). Sonra diğer sektörlerde de bakıldığında satış elemanı bulmada en fazla başvuru kaynağın, yayınevlerinde (4.44), gıda ve alkolsüz içeceklerde (4.83), büro makineleri ve bilgisayarda (4.58) ve son olarak da tekstil sektöründe de (4.69) çeşitli ilanlar olduğu tespit edilmiştir.

Bu sonuçlar genel olarak değerlendirilecek olursa, satış elemanı bulmada en fazla kullanılan yöntemin çeşitli ilanlar olduğunu söylemek yanlış olmaz.

İlânlarla firmalar satış elemanı alınacak olan kadronun özelliğine ve üstlenilecek işin sorumluluğuna bağlı olarak kullanacakları kanalı seçmektedirler. Gazeteler, mesleki dergiler, internetteki insan kaynakları siteleri vasıtasıyla veya kendi insan kaynakları sayfasını oluşturarak ihtiyacı olan satış elemanı ilânlarını yapmaktadırlar. İlânlarla çok sayıda satış elemanı adayının başvurması sağlar. Bu da aranan nitelikteki satış elemanını bulma şansını artırır. İşte bu nedenden dolayıdır ki, firmalar en çok bu satış elemanı kaynağını tercih etmişlerdir.

İşletmeler, satış elemanı yetiştiren eğitim kurumlarının ülkemizde yeterli sayıda olmamasından yakınmaktadırlar. İşe aldıkları satış elemanları çoğunlukla deneyimsiz ve belirli bir eğitimden yoksun kişilerden oluşmaktadır. Bu durum da işletmelerin onlardan beklediği verimin elde edilmesini engellemektedir. Ülkemizde bu meslek daha çok küçük yaşta çalışma yaşamına atılmış ve piyasada kendini yetiştirmiş kişiler tarafından yapılmaktadır. Doğaldır ki bunların yaptıkları çalışmalarda bilimsel temellere dayanmamaktadır. Durum böyle olunca, satış elemanlarının işletmeye alındıktan sonra uzman kişilerce iyi bir şekilde eğitilmesi zorunluluğu araştırmamıza katılan, işletmelerin büyük çoğunluğunun ilgili soruya olumlu cevap vermeleriyle eğitim konusuna önem verdikleri neticesini ortaya çıkmaktadır. Ancak, gerçekleştirilen eğitim programlarının basit düzeyde olduğu gözlemlenmektedir.

Araştırmamıza göre, satış elemanının eğitiminde kullanılan yöntemlerden “deneyimli satışçılarla müşteri ziyaretine çıkma” %4,96’la en fazla kullanılan

yöntem olduğu görülmektedir. Bunu %4,54'le "işletme, mamuller hakkında yazılı bilgilerin verilmesi" yöntemi izlemektedir. Buradan hareketle, işletmelerin satış elemanlarını eğitmede, yeni satış elemanlarını tecrübeli satışçılarla müşteri ziyaretine göndererek uygulamalı eğitim yöntemine ağırlık verdiğini ve bunu mamuller hakkında yazılı bilgilerin verilmesiyle destekledikleri sonucu çıkarılabilir.

Bir satış gücündeki satış elemanlarının, işe alındıktan ve eğitildikten sonra, çalışma isteklerinin ve performanslarının artırılması ancak, doyurucu bir ücret düzeyinin ve motive edici unsurların varlığına bağlıdır. Bu konuda işletmelerde başvurulmuş en yaygın ücretlendirme sistemi olarak "değişir ücret + sabit ücret" ve bunun yanında "yalnız sabit ücret" sistemlerinin uygulandığı görülmektedir. Yaptığımız araştırma neticesinde, satış elemanlarını "yalnızca sabit ücretle" ya da "yalnızca değişken ücretle" çalıştıran işletmelerin satış elemanlarında çalıştıkları işletmeye ve yaptıkları işe bir güvensizlik söz konusu olmaktadır. Bu nedenden dolayı, satış elemanlarından beklenen verim sağlanmak isteniyorsa, onlara maaş artışı prim avantajı sağlayan, daha fazla kazanç imkânı veren, satış elemanlarına düzenli bir gelir sağladığından dolayı yüksek güven duygusu sağlayan ücret sistemi olan "değişir ücret + sabit ücret" sistemi ile ücretlendirilmesi gerektiği düşüncesindeyiz. Satış elemanlarının teşvik edilmesiyle ilgili olarak yapılan araştırmada işletmelerin %86'sının teşvik edici yöntemleri kullandığı bunu yaparken de çoğunlukla "satış kotası" uygulaması yanında "satış yarışmaları", "ikramiye ve prim ödemeleri" en sık başvurulmuş teşvik ediciler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Satış gücü etkinliklerinin planlanması, pazar potansiyelinin ölçümü ile başlamaktadır. İşletmelerdeki tüm planlar, işletmenin belirli bir endüstride belirli bir dönemde ulaşmayı istediği satış hacminin tahminine dayanmaktadır. Mamul, fiyat, tutundurma ve dağıtım kanalı kararlarında umulan pazar potansiyeli önemli ölçüde belirleyici rol oynar. Yapılan analiz sonucunda, her bir sektörün en sık kullandığı yöntemi belirtilirse, ilaç sektöründe çok sık kullanılan yöntem, deneyimli satışçılarla müşteri ziyaretine çıkmadır (5). Temizlik sektöründe ise, yine en sık kullanılan yöntem deneyimli satışçılarla müşteri ziyaretine çıkmadır (4.96). Yine benzer şekilde, (4.95) ile yayınevlerinde, (4.98) ile gıda ve alkolsüz içeceklerde, (5) ile büro makineleri

ve bilgisayarda ve son olarak (5) ile tekstil sektörlerinde de en sık kullanılan yöntemde deneyimli satışçılarla müşteri ziyaretine çıkmadır. Bu sonuçlar genel olarak değerlendirilecek olursa, deneyimli satışçılarla müşteri ziyaretine çıkma en fazla tercih edilen yöntemdir denilebilir.

Günümüzde oldukça önem kazanan satış gücü yönetimi, yöneticileri bu konuda daha planlı ve sistematik çalışmaya zorlamaktadır. Özellikle satışlarını büyük oranda satış elemanları ile gerçekleştiren işletmelerde planlama daha da önem kazanmaktadır. Satış elemanlarından beklenen verimi arttırabilmek ve performanslarını değerlendirebilmek amacıyla, işletmelerin satış gücü planlaması yapmaları gerekmektedir.

Satış bölgelerinin belirlenmesi işlevi, birbirini bütünleyen iki aşamadan oluşmaktadır. Bunlardan birincisi, satış bölgelerinin sayısal olarak saptanması, diğeri ise, satış bölgelerinin coğrafik sınırlarının belirlenmesidir.

Her yıl satış bölge sınırlarının ya da sayısının gözden geçirilmesi konusunda işletmelerin çoğunda (%92) bir çalışma yapılmaktadır. Buda araştırmamıza katılan işletmelerin bu konuya gereken önemi verdiğini göstermektedir. Buna işletmelerin pazar yapısında ortaya çıkan değişiklikler, mamul karmasındaki değişiklikler, müşteri yerleşim alanlarındaki değişiklikler ve rekabet durumundaki değişikliklerin neden olduğu söylenebilir. Bu çalışmayı yapan işletmelerin, en fazla “ortaya çıkan pazar fırsatlarına göre” ve “satış potansiyeline göre” yeniden bölgesel düzenlemelere gittiği görülmektedir.

Çalışmanın sonuçları satış gücü verimliliğini arttırabilmek amacıyla, bölgesel olarak satış kotalarının belirlenmesinin oldukça önemli bir konu olduğunu gösterirken araştırmaya katılan işletmelerin büyük bir bölümünün (%98) satış kotası belirlediği görülmektedir. Gerçekten de satış kotaları, işletmenin pazarlama etkinliğini arttıran, bunun yanı sıra, satış etkinliklerinin planlanmasına, kontrolüne ve değerlendirilmesine yardım eden bir güç niteliği taşıyan, belirli bir pazarlama birimi için saptanmış bir performans noktasını oluşturan, işletmenin tüm satış işlevlerinin en önemli parçalarından biridir.

Satış elemanlarının teşvik edilmesinde kullanılan yöntemlerin sektörler arası yapılan karşılaştırmasında, sektörlerin hepsinin en çok tercih ettikleri yöntemin satış kotaları olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, sektörsel dağılım, ilaç (5), temizlik (4.65), yayınevleri (4.72), gıda alkolsüz içecek (4.95), büro makineleri ve bilgisayar (4.88), tekstil (4.77) şeklinde olmuştur.

Araştırmamıza göre, işletmeler bölgesel olarak satış kotalarını belirlerken en çok “geçmiş yılların satışlarına göre” satış kotalarını belirledikleri sonra bunu sırasıyla, “yöneticilerin tahminlerine göre” ve “satışçıların tahminlerine göre” satış kotası yöntemlerinin izlediği tespit edilmiştir.

Yapılan analizler neticesinde, işletmelerce belirli dönemlerde satış elemanlarının performans değerlendirilmesine gereken önemin verildiği ortaya çıkmıştır. Her sektörün satış elemanlarının performansını belirlemede en sık kullandığı yöntemi de belirtmekte yarar vardır. İlaç sektöründe çok sık kullanılan yöntem, gerçekleşen satışları önceden belirlenen kotalarla karşılaştırmadır (5). Temizlik sektöründe de çok sık kullanılan yöntem, gerçekleşen satışları önceden belirlenen kota ile karşılaştırmadır (4,63). Yayınevleri tarafından çok sık kullanılan yöntem ise, satış elemanının elde ettiği sipariş ve satış miktarına göredir (4,51). Gıda ve alkolsüz içecek sektöründe ise, gerçekleşen satışları önceden belirlenen kota ile karşılaştırma (4,76) ve satış elemanının elde ettiği sipariş ve satış miktarı yöntemi (4,57) çok sık kullanılan yöntemler arasında yer almaktadır. Büro makineleri ve bilgisayar sektöründe ise gerçekleşen satışları önceden belirlenen kota ile karşılaştırma (4,46) ve satış elemanının elde ettiği sipariş ve satış miktarı yöntemi (4,44) sık kullanılan yöntemlerdir. Benzer şekilde, tekstil sektöründe de en çok kullanılan yöntemler arasında gerçekleşen satışları önceden belirlenen kota ile karşılaştırma (4,92) ve satış elemanının elde ettiği sipariş ve satış miktarı yöntemi (4,54) yer almaktadır. Bu sonuçlar genel olarak değerlendirilecek olursa, gerçekleşen satışları önceden belirlenen kota ile karşılaştırma ve satış elemanının elde ettiği sipariş ve satış miktarı yöntemi en fazla tercih edilen yöntemlerdir denilebilir.

Pazar potansiyelini belirlemeyle ilgili olarak her bir sektörün en sık kullandığı yöntemi belirtirsek, araştırmaya katılan bütün sektörlerde pazar potansiyelini belirlemede yönetici yargılarından yararlanıldığı görülmektedir.

Yönetimce gerçekleştirilecek olan bu değerlendirmenin özünü, satış elemanlarından beklenen durumlar ile gerçekleştirdikleri durumların karşılaştırılması ile ilgili çabalar oluşturmaktadır. Bu değerlendirmeler sonucunda elde edilen bilgiler, gelecek dönemin planlama çabalarında birer temel veri olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle, işletmelerde satış elemanlarının performanslarının iyi bir şekilde değerlendirilebilmesi için, bu konuya gereken önemin verilmesi gerekmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin çoğunda satış elemanlarının ortalama olarak işletmede kalma sürelerinin beş yıldan az olduğu görülmüştür. Bunun nedeni, kanımızca satış elemanları açısından, daha iyi imkân sağlayan işler bulma iken işletmeler açısından ise, zaman içerisinde satış gücü amaçlarını başaramayacağı düşünülen satışçıların işten uzaklaştırılmasıdır.

Genellikle işletmelerimizde bütçe- plan tipinde, kısa dönemli ve basit düzeyde planlama uygulamaları yaygındır. Konuyu stratejik işletme planı çerçevesinde ele alıp ve uzun dönemli satış gücü amaçlarından hareket etmek gerekir. Bu amaçlara ulaşma, gerçekleştirilmesi gerekli etkinliklerin sağlam tahminler ve değerlendirmeler ışığında hazırlanacak daha bilimsel, daha sistemli işlevsel planlarla mümkün olabilir. Bu yaklaşımın işletmelerimizde yaygınlaşmasının satış gücünden beklenen yararı olumlu yönde etkileyeceği kanısındayız.

İşletme yöneticilerinin sektörlere göre, satış elemanları ile ilgili olarak başta gelen problemleri, İlaç sektöründe en çok karşılaşılan problem (4.24) ile müşteriye olan yaklaşımdaki yetersizlik iken, temizlik sektöründe en sık karşılaşılan problem (4.06) ile satış elemanlarının istenilen düzeyde çalışmaması, yayınevleri sektöründe ise (4.10) ile satışçıların istenilen düzeyde çalışmaması, gıda ve alkolsüz içecek sektöründe ise (4.52) ile satışçıların istenilen düzeyde çalışmaması, yine büro makineleri ve bilgisayar sektöründe ise (4.48) ile satışçıların istenilen düzeyde çalışmaması problemi karşımıza çıkarken, tekstil sektöründe (4.39) ile sektörün

satışçılardan kaynaklan en önemli problemi mesleki eğitim düzeylerinin yeterli olamamasıdır. Bu sonuçların genel olarak bir değerlendirmesi yapılacak olursa, satışçılarda en sık karşılaşılan problemin istenilen düzeyde çalışmamalarının olduğu söylenebilir. Bu problemin ise, daha önce açıkladığımız motivasyon araçları ile çözümlenebileceği düşüncesindeyiz.

Satış elemanlarının en sık karşılaştıkları problemleri her sektörün en sık karşılaşılan problemi de belirtmekte yarar vardır. İlaç sektöründe en çok karşılaşılan problem, satış yapamama korkusudur (3.80). Temizlik sektöründe ise, müşterileri ikna etme zorluğudur (3.91). Yayınevleri (3.79), gıda ve alkolsüz içecek (3.92), büro makineleri ve bilgisayar sektörlerinde (3.92) en fazla karşılaşılan problem yine satış yapamama korkusu iken, tekstil sektöründe müşterileri ikna etme zorluğudur (4). Bu sonuçlar genel olarak değerlendirilecek olursa, satış elemanlarının en çok karşılaştıkları problemler, satış yapamama korkusu ve müşterileri ikna etme zorluğudur. Satış elemanlarının, satış yapamama korkusu ve müşterileri ikna etme zorluğu ile ilgili olarak, satış elemanlarına satış için gerekli olan firma, mamuller, rakipler ve satış teknikleri konusunda ki bilgilerin verilmesi bu problemlerin aşılmasında etkili olacağı kanaatindeyiz.

Satış elemanlarının işletmeden ayrılışlarında karşılaşılan en önemli nedenler ise “işte yeterli performansı gösterememe” ve “askere gitme” olarak karşımıza çıkmaktadır. Satış faaliyetlerinde yeterli performansı gösteremeyen satış elemanlarına işte verimlilik için gerekli olan eğitim ve teşvik ediciler uygulanır, buna rağmen, istenilen sonuç elde edilemezse, yeni satışçılarla çalışılması en iyi yoldur.

Satış gücü yönetimi bugüne değin ülkemizde özellikle işletmeler yanında yeterince üzerinde durulmamış bir konudur. Ancak 2000’li yıllarda insan unsurunun ve bilgi çağının rekabet avantajı sağlamadaki öneminin anlaşılması bu konuya gereken önemin verilmesi sonucunu doğurmuştur.

Ülkelerin uluslararası rekabetinde doğal kaynak avantajının önemini kaybetmesi ve büyük ölçüde bilgi birikiminin öne çıkması satış gücü yönetiminin önemini daha da arttırmıştır. Satış yönetimi, işletme yönetiminde giderek artan öneme sahip olurken satışçılıkta “profesyonel” bir meslek olmaya başlamıştır.

KAYNAKÇA

ABELL, Derek F. ve John S. HAMMOND.

1979 **Stratejic Market Planning**, Englewood Cliffs, N.J.:Prentice-Hall.

AKÇAYIR, Neva.

2001 “Satış Gücü Yönetimi ve Erzurum İli Belediye Sınırları İçerisinde
Bulunan Benzin İstasyonlarında Çalışan Elemanların Motivasyonu
Üzerine Bir Araştırma”

(Yayımlanmamış Doktora Tezi)

Erzurum: Atatürk Üniversitesi.

ALESSANDRA, Tony ve Rick BARRERA.

1993 **Collaborative Selling**, John Wiley & Sons, Inc.

ALEXANDER, Bob.

1999 “Dial Voice Mail For Selling Solutions.” **Personel Selling Power**,
October: 40.

ALİKİŞİOĞLU, Mehmet.

1994 “Satış Elemanlarının Güdülenme Sürecinde İletişimin Rolü.”

Pazarlama Dünyası, Yıl:8, Sayı: 46, Sy: 32-36.

ALPUGAN, Oktay.

1987 **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınevi.

ANDERSON, Rolph E., Joseph F. Hair, Jr. ve Alan J. Bush.

1998 **Professional Sales Management**, McGraw-Hill Book Company.

ARPACI, Tamer ve Diğerleri.

1992 **Pazarlama**, Ankara: Gazi Yayınları.

1994 **Pazarlama**, Ankara: Gazi Yayınları.

ARTAN, Sinan.

1989 **Personel Yönetimi**, İstanbul: Gül Basım ve Yayın A.Ş.

AVER, J.T.

1992 **Satış Teknikleri**,

1992 (Çev: G. EGEMEN), İstanbul: Rota Yayınları.

AYGEN, Ayça.

2002 “Süpermarket İşletmelerinde Satış Gücü Yönetimi.”

(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

BABACAN, Muazzez.

1997 “Kişisel Satışta Beden Dili Kullanımı.” **Pazarlama Dünyası**, Yıl:11,

Sayı:65, Sy: 2-4.

BACON, Terry R.

1999 **Selling to Major Accounts**, New York: American Management Association.

BAKER, Michael J.

2001 **Marketing**, MacMillan Press Ltd., London.

BELASCO, James A.

1986 **The Salesman’s Role Revisited**, JM.V.30, April:7.

BERKOWITZ, Eric N., Roger A. KERIN ve Steven W. RUDELIUS.

1999 **Marketing**, 5 Ed., Chicago:Irwin Inc.

BERRY, Dick.

2004 “Inside The Art of Regression – Based Sales Forecasting.” **Business**

Marketing, June: 100-110.

BOLD, Gordon.

- 1994 **Market and Sales Forecasting A Total Approach**, 3th. Ed. London:
Kogan Page Limited.

BOLES, James S., Naveen DONTU ve Ritu LOHTIA.

- 1995 "SalesPerson Evaluation Using Relative Performance Efficiency:
The Application of Data Envelopment Analysis." **Journal of Personal
Selling & Sales Management**, Vol: 15, No: 3, Summer: 31-49.

BOONE, Louis E.

- 1998 **Contemporary Marketing Wired**, The Dryden Press.

BRASHEAR, T. G., C.M. BROOKS ve J. S. BOLES

- 2004 "Distributive and Procedural Justice İn A Sales Force Context Scale
Development and validation." **Journal of Business Research**,
Vol:57, January: 86-93

BREWER, Geoffrey.

- 1998 "Selling an Intangible." **Sales Marketing Management**, January:34-37

BUTLER, John K. ve Richard M. REESE.

- 1991 "Leadership Style and Sales Performance: A Test Of The Situational
Leadership Model." **Journal of Personel Selling & sales
Management**, Summer:37-47.

CAMPANELLI, Mellisa

- 1994 "Reshuffling The Deck ." **Sales & Marketing Management**,
June: 38-90.

CAN Halil., Dogan TUNCER.

- 1990 **İşletme ve Yönetimi**, İstanbul: Aslımlar Matbaası.

1999 **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Ankara: Siyasal Kitabevi.

CASSON, Herbert N.

1998 **Satış Sanatı ve Pazarlama**, İstanbul: Hayat Yayıncılık.

CEMALCILAR, İlhan

1994 **Pazarlama: Kavramlar- Kararlar**, İstanbul: Beta Yayınevi.

1996 **Pazarlama: Kavramlar- Kararlar**, İstanbul: Beta Yayınevi.

CHARLES, SCHLON C.

1990 **The Complete Guide to Sales Territory Planning & Management**,
Chicago:Dartnell Corp.

CHALLAGALLA, Goutom.

1995 "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Sales
Performance and Satisfaction." **Journal of Marketing**, January: 47-60.

CHONKO, Lawrance B., Eli JONES, ve James J. ROBERTS

2004 "Organizational and Individual Learning in The Sales Force: An
Agenda For Sales Research." **Journal of Business Research**, Vol:56
Number:12, March: 935-946.

CHOWDHURY, Jhinuk.

1993 "Motivational Impact of Sales Quota on Effort." **Journal of Marketing
Research**, February:28-42.

CHURCHILL, Jr. Gilbert A. ve J. Paul PETER

1990 **Sales Force Management**, 3. Ed., Richard D. Irwin, Inc.

1998 **Marketing: Creating Value For Customers**, 2 Ed. McGraw-Hill
Companies.

CHURCHILL, Jr. Gilbert A., Neil M. FORD ve Orville C. WALKER, Jr.

1985 **Sales Force Management**, 2 Ed., Irwin, Homewood, Illinons.

2000 **Sales Force Management**, Irwin, McGraw- Hill

CLEGG, Stewart ve David DUNKERLEY.

1980 **Organization Class and Control**, London: Routledge and Kegan Paul
Ltd.

COHEN, Andy.

1996 "Movin Out." **Sales & Marketing Management**, January:24-25.

COKER, Darlene M.

1995 **High Performance Sales Organizations**, McGraw-Hill Companies.

COMER, James M.

1991 **Sales Management: People and Profit**, Allyn and Bacon, Inc.

CORTADA, James W.

2004 **TQM For Sales Marketing Management**, New York: McGraw-Hill
Com.

CZINKOTA, Michae R. ve I. RONKAINEN

1996 **Global Marketing**, Harcourt Brace & Company, Dryden Press.

DALRYMPLE, Douglas J. ve William L. CRON.

1992 **Sales Management**, 4th Ed. John Wiley & Sons, Inc.

1996 **Marketing Management**, John Wiley & Sons, Inc.

1998 **Sales Management**, 6th Ed. John Wiley & Sons, Inc.

DALRYMPLE, Douglas J. ve Leonard J. PARSONS.

1995 **Marketing Management: Text And Cases**, 6th. John Wiley & Sons,
Inc.

DARMON, Rene Y.

1997 "Selecting Appropriate Sales Quota Plan Structures and Quota Setting
Procederus." **Journal of Personel Selling & Sales Management**,
Winter:1-16.

2004 "Controlling Sales Force Turnover Costs Through Optimal Recruiting
and Training Policies." **European Journal of Operational Research**,
Vol:154, April: 291-303.

DİBB, Sally., L. SİMKİN, W. P. PRİDE ve O.C. FERRELL.

2001 **Marketing, Concepts and Strategies**, New York: Houghton Mifflin
Company.

DİNÇER, Ömer ve Yahya FİDAN.

1995 **İşletme Yönetimine Giriş**, İstanbul: İz Yayıncılık.

DODGE, H. Robert.

1993 **Field Sales Management**, Dallas: Business Publications, Inc.

DOYLE, Peter

1998 **Marketing Management and Strategy**, 2. Ed. Prentice Hall

DWYER, F. Robert ve John F. TANNER, Jr.

1995 **Business Marketing**, McGraw Hill.

ELLERS, Don.

1989 **Selling The Profession**, New York: Mcmillan Publishing Com.

ERCİŞ, Aysel ve Recai Çınar.

1988 "Pazarlama Elemanlarının Motivasyonu Üzerine Bir Araştırma",
Pazarlama Dünyası, Eylül-Ekim: 31-35.

ERDOĞAN, İlhan.

- 1999 **Başarılı Satış İçin Temel Satıcı Davranışları**, İstanbul: Ticaret Odası Yayınları.

ERFFMEYER Robert

- 1991 "Needs Assessment and Evaluation in Sales Training Program."
Journal of Personal Selling & Sales Management, Winter:16-30.

EVERETT, Martin.

- 1991 "Send in the Specialists." **Sales & Marketing Management**, April: 40.

FALVEY, Jack.

- 1990 "Forget The Sharks: Swim With Your Salespeople." **Sales & Management**, November: 8.

FIERMAN, Jaclyn.

- 1999 "The Death and Rebirth of The salesman." **Fortune**, July: 80-91.

FORD, Neil M. Orville C. WALKER ve Gilbert A. CHURCHILL.

- 1998 "Selecting Successful Salespeople: A Meta Analysis of Biographical and Psychological Selection Criteria." **American Marketing Association**, May:90-131.

FUTRELL, Charles.

- 1990 **Fundamentals of Selling**, 3th.Ed., Richard D.Irwin, Inc.
1994 **Sales Management**, The Dryden Press.

GARFIELD, Charles.

- 1984 **What Makes a Supersalesperson?**, New York: Avon Boks.

GEBER,Beverly.

1995 “Does Training Make Difference? Prove it!” **Training**, March: 27-34.

GEİBEL, Jeffrey P.

1992 “Developing a Compensation Plan That Attracts Top Talent.” **Sales & Marketing Management**. June:162.

GİNGER, Trumifio,

1995 “Recruiting Goes High Tech.” **Sales & Marketing Management**, April: 42-44.

GODFREY, Mike.

1995 **Targeted Selling: Change Your Behavior and Get That Sale**, Prentice Hall, Inc.

GOLDMAN, Heinz.

1989 **Müşteri Kazanmak**.

1989 (Çev: Seçkin Selvi CILIZOĞLU), İstanbul: İlgi Yayıncılık.

GOOD, David J. ve Robert W. STONE.

1991 “How Sales Quotas Are Developed.” **Industrial Marketing Management**, February: 51-55.

2001 “Attitudes and Applications of Quotas by Sales Executives and Sales Management.” **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Summer: 57-60.

GÜRDAL, Sahavet.

1990 **Satış Gücü Yönetimi**, İstanbul: Yeni Asya Yayınları.

HARCAR, Talha.

1989 “Satış Gücünün Rol Belirsizliğini Etkileyen Faktörler Konusunda Bir

Araştırma” Pazarlama Dünyası, Mayıs-Haziran:32.

HATİBOĞLU, Zeyyat.

1986 Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri, İstanbul: Met/Er Matbaası.

1993 Temel Pazarlama, İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

HEİDE, Jan.

1998 Marketing Management, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

HELLEBUST, Karsten

1985 “Bindicator Finds a Fair Measure For Sales Territory Performance.”

Sales & Marketing Management, November: 45-48.

HERBİG, Paul, John MİLEWICH ve Jim GOLDEN.

**1992 “Forecasting: Who, What, When, Where and How.” Journal of
Business Forecasting, Summer: 16-21**

HERSEY, Paul ve Kenneth R. Blanchard.

**1998 Management of Organizational Behavior: Utilizing Human
Resources, 5th Ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.**

HESS, James D.

**1992 The Economics of Organization, Amsterdam: North Holland Pub.
Comp.**

HISIM, Turan.

1997 Satış Sanatı, İstanbul: İshak Basımevi.

HOWARD, Cecil G.

**1984 “Does Your Incentive Program Work”, Sales and Marketing
Management, September:136.**

INGRAM, T. N., R.W. LAFORGE ve T. W. LEIGH

2002 “Selling In The New Millennium A Joint Agenda.” **Industrial**

Marketing Management, Vol: 31, October: 255-267.

INGRAM, Thomas. N., Raymond.W. LAFORGE.

1987 **Sales Management: Analysis and Decision Making**, 2th. Ed. The

Dryden Press.

KARABACAK, Esen.

1995 “Satış Gücünün Bölgelere Göre Örgütlenmesindeki Ölçütler, Uygulanan

Yöntemler ve Birleşik Koyunlular Mensucat Ticaret ve Sanayi A.Ş.'nde

Bir Araştırma”, **Pazarlama Dünyası**, Yıl:9, Sayı:50, Mart/Nisan:29

KARABULUT, Muhittin.

1995 **Profesyonel Satışçılık ve Yönetimi**, İstanbul: Üniversal Dil Hizmetleri

Dil Hizmetleri ve Yayıncılık A.Ş.

KARTAL, Mahmut.

1999 **Bilimsel Araştırmalarda Hipotez Testleri**, 2. Baskı, Şafak Yayınevi,

Erzurum.

KASTIEL, Diana Lynnn.

1986 “New Tools For Enharched Sales Force Productivity” **Business**

Marketing” March:86.

KAYDO, Chad.

1998 “Top of The Charts – FedEx”, **Sales & Marketing Management**,

July:46-48.

KEENAN, William.

1994 “Facing Extinction: The of The Sales Manager.”, **Sales & Marketing**

Management, October:67-74.

- 1995 a “Number Racket.” **Sales & Marketing Management**, May:64-76.
- 1995 b “American ‘s Best Sales Managers.” **Sales & Marketing Management**, August: 35-44.
- KINNEAR, Thomas C., Kenneth L. BERNHARDT ve Kathleen A. KRENTLER.
- 1995 **Principles of Marketing**, 4.Ed., Harper Collins College Publishers.
- KOCAMAZ, Tuncay.
- 1986 **Satış Yönetimi**, İstanbul: M. Ü. Eğitim ve Yardım Vakfı Yayınları.
- KOÇEL, Tamer.
- 1995 **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayınevi.
- KOHN, Alfie.
- 1993 **Punished and Reward**, New York: Houghton Mifflin.
- KOTLER, Philip.
- 1976 **Pazarlama Yönetimi**.
- 1976 (Çev: Yaman ERDAL), Ankara: Ayyıldız Matbaası.
- 1994 **Marketing Management**, Englewood Cliffs, Prentice Hall,.
- 1998 **Principles of Marketing**, 7.Ed., New Jersey Prentice Hall, Inc.
- 2000 **Marketing Management**, Millennium Edition, New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- 2002 **Kotler ve Pazarlama**.
- 2002 (Çev: Ayşe ÖZYAĞCILAR), İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- KOTLER, Philip ve Gary ARMSTRONG.
- 1997 **Marketing An Introduction**, Prentice Hall International, Inc.
- 1998 **Principles of Marketing**, 7. Ed. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- 2001 **Principles of Marketing**, 9. Ed. New Jersey: Prentice Hall Inc.

KRESS, George J. ve John SNYDER.

1993 **Forecasting and Market Analysis Techniques**, Westport, CT:
Quorum Book.

1994 **Forecasting and Market Analysis Techniques**, Westport, CT:
Quorum Book.

KÜHEYLAN, Esin.

1987 “Satış Gücünün Yönetim Açısından Satış Bölgeleri Performansının
Değerlendirilmesi”, **Pazarlama Dünyası**, Yıl:1, Sayı:5:2.

LA FORGE, Raymond W.

1985 “Improving Sales Force Productivity.” **Business Horizons**, Vol: 28,
September-October: 50-59.

LAMB, Charles W.

1998 **Marketing**, 4th Ed., Southwestern Publishing Co., Ohio.

LAWYER, Edward E.

1986 “What’s Wrong With Point-Factor Job Evaluation”, **Management
Review**, November:44.

LEGACE, Rosemary ve Diğerleri.

1994 “An Exploratory Salesforce Study of The Relationship Between Lead-
Member Exchange and Motivation. Role Stress, and Manager
Evaluation.” **Journal of Applied Business Research**, Fall: 110-119.

LEVINE Daniel S.

1995 “Justice Served.” **Sales & Marketing Management**, May: 53-61.

LİGOS, Melinda.

1998 “ The Incredible Shrinking Sales Force.” **Sales & Marketing**

Management, December:15.

LILL, David J.

1999 **Selling The Profession, USA. Macmillan Publishing Com.**

LOW, George S. ve David W. CRAVENS.

2004 "Examining The Effectiveness of Sales Management Control Practices
In Developing Countries.", **Journal of World Business, Vol:39,**
August: 255-267.

LUCAS, Allison

1995 "Portrait of a Salespersons." **Sales & Marketing Management,**
June:13.

MAGRATH, Allan J.

2000 **1990-2000 Yılları Arasında Satış Yönetimi,**

2000 (G. EGEMEN), İstanbul: Rota Yayınları.

MALHOTRA, K. Naresh

1995 **Marketing Research, New Jersey: Prentice Hall Inc., A. Simon &**
Schuster Company

MANNING, Gerald L. ve Barry L. REECE,

1995 **Selling Today: Building Quality Partnerships, New Jersey: Prentice**
Hall, Upper Saddle River.

2001 **Selling Today A Personel Approach, 2nd Ed. WCM Braun Publiher,**
U.S.A.

MARSHALL, Greg W., John C. MOWEN ve Keith J. FABES.

1996 "The İmpact of Territory Difficulty and Self Versus Other Ratings on
Managerial Evaluations of sales Personels.", **The Journal of Personel**

Selling, Fall: 35-48.

McCREADY, Gerald B.

1982 **Marketing Tactics Master Guide**, Prentice- Hall Inc.

MENDOZA, Rick.

1995 “There’s a Payoff?” **Sales & Marketing Management**, June:65

MEYER, Christopher.

1994 “How The Right Measures Help Teams Excel”, **Harvard Business Review**, May-June: 95-103.

MEYER, George F.

2002 “Marketing Research and Sales Forecasting at Schlegel Corporation.”
Journal of Business Forecasting, Summer:22-23.

MORWITZ, Vicki G. ve David SCHMITTLEIN.

1992 “Using Segmentation To Improve Sales Forecast Based on Purchase
Intent: Which Intend Actually Buy?” **Journal of Marketing Research**,
November:391-405.

MUCUK, İsmet.

2001 **Pazarlama İlkeleri**, 13. Basım, İstanbul: Türkmen Kitapevi.

2004 **Pazarlama İlkeleri**, 16. Basım, İstanbul: Türkmen Kitapevi.

NAKİP, Mahir ve Eyüp YARAŞ.

2000 “Ailenin Satın Alma Kararlarında Çalışma Durumuna Göre Kadının
Rolü.”, **IV. Ulusal Pazarlama Kongresi, Hatay: 18-21 Kasım, 246-257**

NAVİCK, Harold

1992 **Satış Organizasyonları**.

1992 (Çev: D. ŞAHİNER), İstanbul: Rota Yayınları, Satış ve Satış Yönetimi

Dizisi:6.

NEWKON, J. K. ve Rind R. BUELL

1995 “Definining The Sales Job.”, **Handbook of Modern Marketing**, ed.

Viktor P. And Carl Heyel, McGraw Hill Book Company, New York.

NOONAN, Chris.

1986 **Sales Management: The Complete Marketeer’s Guide**, Unwin

Hywan Ltd., London.

NORGAN, Susan.

1997 **Marketing Management A European Perspective**, Addison-Wesley
Publishing.

NOVİK, Harold J.

1992 **Satış Organizasyonları.**

1992 (Çev: D. ŞAHİNER), İstanbul: Rota Yayınları, Satış ve Satış Yönetimi
Dizisi:6.

ODABAŞI, Yavuz.

1998 “Doğrudan Pazarlama Kavram ve Özellikleri.” **Pazarlama Dünyası**,
Yıl:2, Sayı:11; Eylül-Ekim:21.

OLDCORN, Roger

1999 **Management**, London: McMilan Education Ltd.

OLUÇ, Mehmet.

1979 **Satış Gücü Yönetimi**, İstanbul: İstanbul Matbaası.

PERREAULT, Willam D.Jr.E., Jerome Mc Carthy

1996 **Basic Marketing**, Times Mirror Higher Education Group USA.

PESSMAN, Sandra.

- 1993 "Motivation Takes Myriad Forms," **Business Marketing**,
November: 47-48.

PETERSON, Robin

- 1993 "Forecasting Practices In Retail Industry." **Journal of Business
Forecasting**, Spring: 11-14.

POWER, Christopher.

- 1992 "Smart Selling.", **Business Week**, August: 46-52.

PRIDE, William M.

- 1998 **Marketing Concept and Strategies**, Houghton Mifflin Company,
U.S.A.

PRIDE William M. ve O. C. FERRELL.

- 1993 **Marketing: Concept and Strategies**, 8th.Ed., USA: Houghton Mifflin
Company.

QUICK, Tom.

- 1992 **Making Your Sales Team**, New York: AMACOM.

RACKHAM, Neil.

- 1996 **The SPIN Selling Fieldbook**, McGraw-Hill, Huthwaite, Inc.

RANDALL, Geoffrey.

- 1993 **Principles of Marketing**, New York: Roudlege.

RANDALL, E. James ve Cindy H. RANDALL.

- 1990 "Review of Salesperson Selection Techniques and Criteria: A
Managerial Aproach." **International Journal of Research in
Marketing**, May: 81-95.

ROTTENBERGER, Kerry J.

- 1992 "A Name By Any Other Name." **Sales & Marketing Management**,
December:40-44.

RUMMLER, Geary A.

- 1986 **Training and Development Handbook**, New York: McGraw Hill
Book Company.

SAGER, Jeffrey K.

- 1991 "Recruiting and Retaining Committed Salespeople." **Industrial
Marketing Management**, May: 99-103.

SCHLON, Charles C.,

- 1989 **The Complete Guide to Sales Territory Planning & Management**.
Chicago: Dartnell Corp.

SCHOELL, William F. ve Joseph GÜLTINAN:

- 1995 **Marketing: Contemporary Concepts And Practices**, Prentice Hall,
Inc.

SENGUPTA, Sanjit, Robert E. KRAPFEL ve Michael A. PUSATERI:

- 1997 "Strategic Sales Force." **Marketing Management**, Summer:33.

SHARMA, Arun.

- 1997 "Customer Satisfaction-Based Incentive Systems:Some Managerial and
Salespersons Considerations." **Journal of Personal Selling and Sales
Management**, Spring:61-70

SHEPHERD, C. David ve James C. HEARTFIELD.

- 1991 "Discrimination Issues in The Selection of The Salespeople." **Journal
of Personal Selling and Sales Management**, Fall: 71.S

SHETH, Jagdish ve Dennis E. GARRETT.

1999 **Marketing Theory: Classic And Contemporary Readings**, South-Western Publishing Co.

SHIMP, Terence A.

1990 **Promotion Management and Marketing Communications**, Orlando FL, The Dryden Press.

SIGUAW, J. A., S. E. KIMES ve J. B. GASSENHEIMER.

2003 "B2B Sales Force Productivity: Applications of Revenue Management Strategies to Sales management." **Industrial Marketing Management**, Vol: 32, October: 539-551.

SNADER, Jack R.

1984 "Why Mast Sales Training Doesn't Work and What You Can Do About It", **Business Marketing**, May:87.

STANTON, William J., M. J. ETZEL ve B. J. WALKER.

1994 **Fundamental of Markerting**, 10th Edition, Mc Graw Hill Inc., New York.

1999 **Management Sale a Force**, Irwin, McGraw-Hill.

STANTON, William J., Richard H. BUSKIRK ve Rosann L. Spiro.

1987 **Management Of The Sales Force**, 7 Ed., Irwin, Homewood, Illinons.

1995 **Management Of a Sales Force**, 9 Ed. Richard D. Irwin, Inc.

1998 **Management Of a Sales Force**, 9 Ed. Richard D. Irwin, Inc.

STATHAKOPOULOS, Vlasıs.

1995 "Sales Force Control: A Synthesis of Three Theories."

Journal of Personal Selling & Sales Managenent, Vol: 16, No:2,

Spring:1

STEİNER, George.

1999 **Top Management Planning**, New York: Millan Com .

STEPHMAN, Betsy.

1988 “Working For Peanuts.”, **Promo**, May.

STILL, Richard R., Edward W. CUNDIFF ve Norman A.P. GOVONI.

1988 **Sales Management**, 5 Ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs,

STONE, Bob.

1993 **Succesful Direct Marketing Methods**, 4. Edition, Store& Adle Inc.

STORHOLM, Gordon ve Louis C. KAUFMAN.

1985 **Principles Of Selling**, Prentice- Hall, Inc.

TALLEY, Walter J.

1991 “How to Design Sales Territories.” **Journal of the Marketing**,
January:7-13.

TAPAN, Sema Y. ve diğerleri.

1997 **Pazarlama İletişimi**, Eskisehir: Açık Öğretim Fakültesi Yayınları,
No:516, Cilt:2.

TAŞKIN, Erdoğan.

1997 **Satış Yönetimi**, İşletme Eğitim Dizisi: 1, İstanbul.

TAYLOR, Thayer C.

1994 “Going Mobile.” **Sales & Marketing Management**, May: 94-101.

TEK, Ömer Baybars.

1999 **Pazarlama İlkeleri; Global Yönetimsel Yaklaşım ve Türkiye**
Uygulamaları, 8. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

TERPST, Vern ve Sarathy RAVİ.

1994 **İnternational Marketing**, 6th. Ed., Dryden Press.

TEVRÜZ, Suna.

1989 **Davranışlarımızdan Seçmeler**, Yalova: Emek Ofset.

THOM, Jenny.

1991 “A Map For Marketing.” **Sales & Marketing Management**, July: 51.

THOMAS, Robert.

1993 “Method and Situational Factors in Sales Forecast Accuracy.” **Journal of Forecasting**, January: 69-77.

THOMAS, Howard.

1982 “Management At Ease”, **Administrative Management**, March:91.

THORNELY, Nick ve Dan LEES.

2000 **The Perfect sale**, Arrow Business Books.

TİMUR, Necdet. S.Ayşe ÖZTÜRK ve Mine OYMAN.

2001 **Pazarlama Kanalları**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları Yayınları No: 17, Cilt 1.

TOKOL, Tuncer.

1996 **Pazarlama Yönetimi**, 7. Baskı, İstanbul: Ceylan Matbaacılık.

TROW, Timothy J.

1990 “The Secret of a Good Hire: Profiling”, **Sales & Marketing Management**, May: 44-55.

TUBRIDY, Gary.

1987 “How to Pay National Account Manager.” **Sales and Marketing Management**,

UDELL, John G.

- 2001 "The Percieved İmportance of The Elements of Strategy", **Journal of Marketing**, January.

UMUL, Dilek.

- 2003 "Satış Gücünün Oluşturulması ve Eğitimi."
(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

VİNK, Jaap ve Willem VERBEKE.

- 1993 "Adaptive Selling and Organizational Characteristics." **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Winter: 15-23.

WALKER, Hugh,

- 2004 "Industrial Selling.", **The Marketing of Industrial Products**,
McGraw-Hill Marketing Series, London.
Vol:154 April: 291-303.

WEEKS, William ve Darrel D. MUEHLİNG.

- 1997 "Student Perceptions of Personal Selling." **Industrial Marketing Management**, May:145-151.

WEİTZ, Barton A., Stephan B. CASTLEBERRY ve John F. Tanner, Jr.

- 2000 **Selling: Building Partnerships**, 3th Ed., New York: Irwin/McGraw-Hill.

WEST, Alan.

- 1987 **Modern Sales Management**, Hong Kong: Macmillan Education.

WILLIAMSON, Dabre A,

- 1997 "Wanted: Info On You and Your Interest.", **Advertising Age**,
May 19: 60-64.

WILSON, Richard M.S. ve Colin GILLIGAN.

1997 **Strategic Marketing Management**, Butterworth-Heinemann.

WINER, Leon.

1982 "A Sales Compensation System That Maximizes Motivation and Economy" **Advanced Management Journal**, Spring: 47.

WITHY, JOHN.

1985 "Training The Older Salesman", **Sales Management**, April:93.

WOTRUBA, Thomas R.

1991 "The Evolution of Personal Selling." **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Summer: 1-12.

YAMAMOTO, Yonca Telli.

2001 **Satış ve Satış Gücü Yönetimi**, İstanbul: Literatür Yayıncılık.

YÜKSELEN, Cemal.

2000 **Pazarlama İlkeler-Yönetim**, Ankara: Detay Yayıncılık.

ZİKMUND, William.

1994 **Marketing**, New York: John Wiley And Sons Inc.



EKLER

YÖNETİCİLERE YÖNELİK SORULAR

Sayın Satış Yöneticisi; Doktora tezimin uygulama kısmını oluşturan bu anket, Türkiye’de satış gücü yönetimi konusunda, pazarlama işletmelerindeki uygulamayı saptamak, uygulamadan ortaya çıkan sonuçları, pazarlama yazınındaki, konuyla ilgili kuram ile karşılaştırarak ülkemizdeki durumu ortaya koymak amacıyla hazırlanmıştır. Çok değerli zamanınızdan en fazla 10-12 dakikanızı alacağım için özür diler, ilginiz için teşekkür ederim. Saygılarımla.

Cüneyd İkbāl SARIOĞLU

1. Mallarınızı pazarlarken hangi dağıtım kanalını veya kanallarını kullanıyorsunuz? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz).

- () Doğrudan tüketicilere satış
 () Doğrudan perakendecilere satış
 () Doğrudan toptancılara satış
 () Doğrudan endüstriyel kuruluşlara satış
 () Bayiler aracılığıyla satış
 () İnternet yoluyla
 () Diğer (Lütfen belirtiniz)

2. Satış ekibiniz var mı? () Evet () Hayır

3. İşletmenizde aşağıda belirtilen satış elemanı türlerinden hangisi veya hangileri yer almaktadır? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz).

- () Yalnızca malların alıcıya ulaştırılmasını sağlayan satış elemanı
 () Sipariş toplayan satış elemanı
 () İşletmelerin mal ve hizmetlerini, malın kullanımını öneren tanıtıcı satış elemanı
 () Müşterilerin teknik sorunlarına çözüm getiren teknik satışçılar
 () Kapıdan kapıya satış yapan satış elemanı
 () Hizmet pazarlayan satış elemanı
 () Aracı kuruluşları denetleyen, satış geliştirmeye katkıda bulunan ya da rakipler ve pazar konusundaki gelişmeleri izleyen satış elemanları (Satış müfettişleri).
 () Diğer (Lütfen belirtiniz)

4. İşletmenizdeki satış elemanları aşağıda belirtilen fonksiyonlardan hangilerini yerine getirmektedir? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

- () Satış işlevi
 () Mal ve hizmetleri tüketicilere tanıtmak
 () Aracı kuruluşlarda stok kontrolü
 () Satış sonrası hizmetlerin kontrolü
 () Aracılara satış geliştirmede yardımcı olmak
 () İşletme yönetimine yardım
 () Pazar ve rakipler konusunda işletmeye bilgi sağlamak
 () Diğer (Lütfen belirtiniz)

5. İşletmenizde şu anda kaç tane satış elemanı çalışmaktadır? (Lütfen belirtiniz)

----- kişi

6. Satış elemanlarınızı hangi esasa göre teşkilatlandırıyor sunuz?

- () Coğrafi bölge esasına göre
() Müşteri gruplarına göre
() Mal gruplarına göre
() Karma biçimde ise, aşağıdakilerden hangisi?
() Coğrafi bölge ve müşteri grupları
() Coğrafi bölge ve mal grupları
() Müşteri grupları ve mal grupları
() Coğrafi bölge, müşteri grupları ve mal grupları

7. Satış elemanlarının temininde hangi kaynakların önemli olduğunu lütfen aşağıda işaretleyiniz.

	Çok Önemli	Önemli	Ne önemli Ne Önemli	Önemsiz	Hiç Önemli Değil
İşletme içinden					
Eğitim kurumlarından					
Çeşitli ilânlar ile					
Kendiliğinden başvurularından					
İş ve işçi bulma kurumlarından					
Diğer firmalardan					

8. Bu kaynakları kullanma sıklığınızı lütfen işaretleyiniz?

	Çok Sık	Sık	Bazen	Nadiren	Hiç
İşletme içinden					
Eğitim kurumlarından					
Çeşitli ilânlar ile					
Kendiliğinden başvurularından					
İş ve işçi bulma kurumlarından					
Diğer firmalardan					

9. İşletmede satış elemanlarınızın eğitimi konusunda bir çalışma yapıyor musunuz?

- () Evet () Hayır

Cevabınız evet ise, satış elemanlarınızın eğitiminde aşağıdaki programlardan yararlanma düzeyinizi işaretleyiniz?

	Çok Sık	Sık	Bazen	Nadiren	Hiç
İşe alır almaz temel eğitim programı					
Eski satış elemanlarına uygulanan tazeleme eğitim programı					
Satış yöneticilerine uygulanan ileri düzeyde eğitim programı					
Sürekli eğitim programı					
Özel eğitim programı					

10. Aşağıdaki eğitim yöntemlerini önem derecesine göre işaretleyiniz.

	Çok Önemli	Önemli	Ne önemli Ne Önemli	Önemsiz	Hiç Önemli Değil
Satışçıların üniversite veya çeşitli kurumlarca düzenlenen seminer ve konferanslara gönderilmesi					
Deneyimli satışçıların müşteri ziyaretine çıkma					
İşletme, mamuller ve pazar hakkında bilgiler içeren yazılı bilgilerin verilmesi					
Örnek olay tartışmaları					
Rol oynama					
Mamullerin ve satış tekniklerinin görsel ve işitsel yöntemlerle tanıtılması					

11. Hangi eğitim yöntemlerini ne sıklıkta kullanıyorsunuz? (Lütfen işaretleyiniz)

	Çok Sık	Sık	Bazen	Nadiren	Hiç
Satışçıların üniversite veya çeşitli kurumlarca düzenlenen seminer ve konferanslara gönderilmesi					
Deneyimli satışçıların müşteri ziyaretine çıkma					
İşletme, mamuller ve pazar hakkında bilgiler içeren yazılı bilgilerin verilmesi					
Örnek olay tartışmaları					
Rol oynama					
Mamullerin ve satış tekniklerinin görsel ve işitsel yöntemlerle tanıtılması					

12. İşletmenizde satış elemanlarınızın ücretlendirilmesinde aşağıdaki yöntemlerden hangisini kullanıyorsunuz?

Lütfen işaretleyiniz.

- () Yalnız sabit (değişmez) ücret
() Yalnız değişir ücret (prim)
() Değişir ücret + değişmez ücret

13. Satış elemanlarınızı teşvik edici herhangi bir yöntem kullanıyor musunuz?

- () Evet () Hayır

Cevabınız evet ise, aşağıdaki yöntemlerin hangilerinden ne sıklıkta yararlanıyorsunuz? Lütfen işaretleyiniz.

	Çok Sık	Sık	Bazen	Nadiren	Hiç
Satış yarışmaları					
Satış Kotaları					
Övgü mektupları					
Kârdan verilen paylar					
İkramiye ödemeleri, prim					
Ücretli izin					

14. Bu yöntemleri önem derecesine göre işaretleyiniz?

	Çok Önemli	Önemli	Ne önemli Ne Önemli	Önemsiz	Hiç Önemli Değil
Satış yarışmaları					
Satış Kotaları					
Övgü mektupları					
Kârdan verilen paylar					
İkramiye ödemeleri, prim					
Ücretli izin					

15. Faaliyette bulunduğunuz pazarda, pazar potansiyelini belirlemeye yönelik bir çalışma yapıyor musunuz?

- () Evet () Hayır

Cevabınız evet ise, hangi yöntemi ne sıklıkta kullandığınızı lütfen işaretleyiniz?

	Çok Sık	Sık	Bazen	Nadiren	Hiç
Satış elemanlarının tahminlerine göre					
Yöneticilerin yargılarına göre					
Müşteri eğilimlerini inceleyerek					
Uzman görüşlerinden yararlanarak					
Matematiksel yöntemleri kullanarak					

16. Çalıştırdığınız satış elemanlarınız için bir satış bütçesi belirliyor musunuz?

- () Evet () Hayır

17. Her satış elemanınız için belirli bir satış bölgesi saptıyor musunuz?

- () Evet () Hayır

18. Satış bölgesi sayınız nedir?

19. Her yıl satış bölgesi sayısını ya da coğrafi sınırlarını yeniden gözden geçiriyor musunuz?

() Evet () Hayır

Cevabınız evet ise, bu işlemi nasıl yerine getiriyorsunuz? Lütfen işaretleyiniz.

- () Satış potansiyeline göre
() Müşteri sayısındaki artışa bakılarak
() Ortaya çıkan pazar fırsatları gözönüne alınarak
() Satış hedeflerine göre
() Mamul çeşitlerindeki değişmelere bağlı kalınarak
() Müşterilere yapılan ziyaret sayıları ve sıklıkları dikkate alınarak

20. Satış bölgelerinizin sayısını belirlerken belirli bir yöntem uyguluyor musunuz?

() Evet () Hayır

Cevabınız evet ise, hangi yöntemi uyguluyorsunuz? Lütfen işaretleyiniz.

() İşyükü Yöntemi:

$$\begin{array}{ccc} & \text{Müşteri} & \text{Ortalama ziyaret} \\ & \text{sayısı} & \text{x} & \text{miktarı} \\ \text{Bölge sayısı} & & & \\ \text{(Satış elemanı sayısı)} = & \frac{\quad}{\quad} & & \\ & \text{Bir satış elemanının gerçekleştirebileceği} & & \\ & \text{ziyaret miktarı} & & \end{array}$$

() Satış Potansiyeli Yöntemi:

$$\begin{array}{ccc} & \text{Gerçekleştirilebilecek satışlar} & \\ \text{Bölge sayısı} & & \\ \text{(Satış elemanı sayısı)} = & \frac{\quad}{\quad} & \\ & \text{Bir satış elemanının gerçekleştirebileceği satış miktarı} & \end{array}$$

() Diğer (Lütfen belirtiniz)

21. Satış elemanlarınız için bölgesel olarak satış kotası belirliyorsunuzuz?

() Evet () Hayır

Cevabınız evet ise, hangi yönetime göre belirliyorsunuz?

- () Geçmiş yılların satışlarına göre
() Yöneticilerin tahminlerine göre
() Satışçıların tahminlerine göre
() Diğer (Lütfen Belirtiniz)

22. Belirli dönemlerde satış elemanlarınızın performanslarını bir değerlendirmeye tabi tutuyor musunuz?

() Evet () Hayır

Cevabınız evet ise, aşağıdaki yöntemleri kullanma sıklığınızı işaretleyiniz?

	Çok Sık	Sık	Bazen	Nadiren	Hiç
Gerçekleşen satışları önceden belirlenen kota ile karşılaştırmak					
Satış elemanının elde ettiği sipariş sayısı ve satış miktarını göre					
Ziyaret başına ortalama satış miktarına göre					
Satış elemanının gerçekleştirdiği ziyaret sıklığına göre					
Satış rantabilitesine göre (kârlar/satışlar)					
Müşterilere anket uygulaması					
Kaybedilen veya kazanılan müşteri sayısına göre					
Diğer (Lütfen belirtiniz).....					

23. İşletmenizde satış elemanlarınız performansını ne sıklıkta değerlendiriyorsunuz?

() aylık () üç aylık () altı aylık () yıllık () diğer (belirtiniz)

24. Satış elemanlarınızın ortalama işletmede kalma süresi (ay,yıl) ne kadardır ?

25. Satış elemanlarınızla ilgili karşılaştığınız problemleri önem derecesine göre işaretleyiniz?

	Çok Önemli	Önemli	Ne önemli Ne Önemli	Önemli	Hiç Önemli Değil
Satış elemanlarının mesleki eğitim düzeyinin yeterli olmaması					
Satış elemanlarının istenilen düzeyde çalışmaması					
Satış elemanlarının iş disiplininden yoksun olmaları					
Satış elemanlarının yaptıkları işleri izleme gücü					
Yaptıkları işlerde dikkatsiz oluşları					
Müşteriye olan yaklaşımlardaki yetersizlik					

26. İşletmenizde çalışan satış elemanlarının karşılaştıkları problemleri önem ölçeğine göre işaretleyiniz?

	Çok Önemli	Önemli	Ne önemli Ne Önemli	Önemli	Hiç Önemli Değil
Alınan ücretin yeterli olmaması					
Sosyal güvencenin olmaması					
Sık sık seyahate çıkma zorunluluğu					
Müşterileri ikna etme gücü					
Satış yapamama korkusu					
Kendi başlarına karar verme yetkilerinin yeterli olmayışı					

27. Satış elemanlarınızın işletmenizden ayrış sebeplerini önem ölçeğine göre işaretleyiniz?

	Çok Önemli	Önemli	Ne önemli Ne Önemli	Önemli	Hiç Önemli Değil
Daha yüksek ücretli bir iş bulma					
Kendi işini kurma					
İşten duydukları tatminsizlik					
Askere gitme					
İşte yeterli performansı gösterememe					
Disiplinsizlik					

Çalıştığı sektör:

Pazarlama kökenlimi:

Kaç yıldır bu işte çalıştığı:

Eğitim durumu : () Lise () Üniversite () Yüksek Lisans/ Doktora () Diğer

Yaşı:

Cinsiyeti: () Bay () Bayan

Medeni durumu: () Evli () Bekar

Aylık geliri: TL.

TEŞEKKÜR EDERİZ.