



T.C.

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**SATIŞ GÜCÜ ORGANİZASYONUN
KURGULANMASI VE YÖNETİMİ:
SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN DEĞERLENDİRMELERİ
ÜZERİNE NİTEL BİR ANALİZ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Esra DEMİRBAŞ

BURSA 2015



T.C.

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**SATIŞ GÜCÜ ORGANİZASYONUN
KURGULANMASI VE YÖNETİMİ:
SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN DEĞERLENDİRMELERİ
ÜZERİNE NİTEL BİR ANALİZ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Esra DEMİRBAŞ

Danışman:

Prof. Dr. Murat Hakan ALTINTAŞ

BURSA 2015

T. C.

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

..... İşletme Anabilim/Anasanat Dalı,
..... İşletme Bilim Dalı'nda ...7.01/14.01.0.....
numaralı Esra Demirbaş'nın
hazırladığı Satış Görevi Organizasyonunun Kurulması ve Yönetimi:
"..... Satış Yöneticilerinin Değerlendirmeleri Üzerine Nitel Bir Analiz
..." konulu (Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik
Tezi/Çalışması) ile ilgili tez savunma sınavı, 01.1.07/2015 günü 11:30. - 12:00. saatleri
arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının
..... (başarılı/başarısız) olduğuna
(oybirliği/oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. M. Hakan Altıntaş

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu
Başkanı)
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Prof. Dr. Hüseyin Kanıbir

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Doc. Dr. Kurtuluş Kaymaz

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

01.1.07/2015

ÖZET

Adı ve Soyadı : Esra DEMİRBAŞ
Üniversite : Uludağ Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı : İşletme
Bilim Dalı : Üretim Yönetimi ve Pazarlama
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı : x + 118
Mezuniyet Tarihi : / / 20.....
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Murat Hakan ALTINTAŞ

SATIŞ GÜCÜ ORGANİZASYONUN KURGULANMASI VE YÖNETİMİ: SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN DEĞERLENDİRMELERİ ÜZERİNE NİTEL BİR ANALİZ

Çalışmanın temel amacı bir işletmenin satış gücünün nasıl organize edileceğini, yönetileceğini ve performans ve etkinlik açısından hangi unsurlara dikkat edileceğini belirlemektir. Bu araştırma satış yönetim kontrol faaliyetleri, satış bölge planlama, satış gücü performansı ve satış organizasyon etkinliğinin belirleyicilerini değerlendirmektedir. Satış organizasyon etkinliği davranış bazlı kontrol yaklaşımı, satış gücü çıktı performansı ve davranış performansı tarafından belirlenmektedir. Satış bölge planlama satış organizasyon etkinliği üzerinde önemli bir faktör olarak dikkate alınmaktadır. Satış bölge planlama, satış organizasyon etkinliği üzerinde doğrudan, satış gücü davranış performansı üzerinde dolaylı olarak büyük bir etkiye sahiptir.

Anahtar Sözcükler:Satış Gücü, Organizasyon, Satış Yöneticisi, Pazarlama

ABSTRACT

Name and Surname : Esra Demirbaş
University : Uludağ University
Institution : Social Science Institution
Field : Business Administration

Branch : Production Management and Marketing
Degree Awarded : Master
Page Number : x + 118
Degree Date : / / 20.....
Supervisor : Prof. Dr. Murat Hakan Altıntaş

SALESFORCE ORGANIZATION DESIGN AND MANAGEMENT: A QUALITATIVE ANALYSIS ON SALES MANAGERS' EVALUATIONS

The main purpose of the study is to determine a company's sales force how to organize, management and which factors to pay attention in terms of performance and efficiency. This research evaluates determinants of sales management control, sales territory design, salesperson performance and sales organization effectiveness. Sales organization effectiveness determined by salesforce outcome performance and salesforce behavioural performance, by the use of a behaviour-based control approach. Sales territory design is considered as a particularly important factor on the effectiveness of the sales organization. Sales territory design has a large effect on sales organization effectiveness directly, and indirectly salesforce behavioural performance.

Keywords: Salesforce, Organization, Sales Management, Marketing

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER.....	ii
KISALTMALAR	vi
TABLolar.....	vii
ŞEKİLLER	viii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

SATIŞ BÖLGE PLANLAMA VE SATIŞ YÖNETİM KONTROL FAALİYETLERİ

1. SATIŞ GÜCÜ ORGANİZASYON YAPISI.....	3
1.1. Coğrafi Temele Göre Örgütlenme	5
1.2. Müşterilere Göre Örgütlenme	6
2. SATIŞ BÖLGE PLANLAMA	7
2.1. Satış Bölgelerini Oluşturma Süreci.....	8
2.2. Satış Bölgesi Oluşturmanın Sağlayacağı Yararlar	10
3. SATIŞ YÖNETİM KONTROL FAALİYETLERİ.....	17
3.1. Satış Yönetim Kontrol Sistemleri	17
3.1.1. Davranış Bazlı Kontrol Sistemi.....	18
3.1.2. Çıktı Bazlı Kontrol Sistemi	19
3.2. Satış Yöneticilerinin Faaliyetleri	25
3.2.1. Gözetim	26
3.2.2. Denetim	26
3.2.3. Değerlendirme	28

3.2.4. Ödüllendirme	31
---------------------------	----

İKİNCİ BÖLÜM

SATIŞ GÜCÜ PERFORMANSI VE SATIŞ ORGANİZASYON ETKİNLİĞİ

1. SATIŞ GÜCÜ PERFORMANSI	34
1.1. Davranış Performansı	37
1.1.1. Teknik Bilginin Kullanımı	37
1.1.2. Uyarlanabilir Satış	38
1.1.3. Takım Çalışması	38
1.1.4. Satış Sunumu	39
1.1.5. Satış Planlama	39
1.1.6. Satış Destek	40
1.2. Çıktı Performansı	41
2. SATIŞ ORGANİZASYON ETKİNLİĞİ	43

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN SATIŞ YÖNETİM KONTROL FAALİYETLERİ, SATIŞ BÖLGE PLANLAMA, SATIŞ GÜCÜ PERFORMANSI VE SATIŞ ORGANİZASYON ETKİNLİĞİ İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRMELERİNİN NİTEL ANALİZİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI	48
2. ARAŞTIRMA PROBLEMİ	48
3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	49
3.1. Nitel Araştırma ve Örneklem Çerçevesi	49
3.2. Geçerlilik - Güvenilirlik	50
3.3. Araştırma Kısıtları	50
4. VERİLER	50
5. BULGULAR	52

5.1.	Davranış Bazlı Satış Yönetim Kontrol Faaliyetlerinde Gözetim Unsuru.....	54
5.2.	Davranış Bazlı Satış Yönetim Kontrol Faaliyetlerinde Denetim Unsuru.....	58
5.3.	Davranış Bazlı Satış Yönetim Kontrol Faaliyetlerinde Değerlendirme Unsuru...	62
5.4.	Davranış Bazlı Satış Yönetim Kontrol Faaliyetlerinde Ödüllendirme Unsuru	66
5.5.	Satış Bölge Planlama Memnuniyeti.....	69
5.6.	Satış Gücü Çıktı Performansı	74
5.7.	Satış Gücü Davranış Performansı Açısından Teknik Bilginin Ölçümü	78
5.8.	Satış Gücü Davranış Performansında Takım Çalışması	81
5.9.	Satış Gücü Davranış Performansı Göstergesi Olarak Satış Sunumu	84
5.10.	Satış Gücü Davranış Performansı Açısından Satış Planlama Faaliyeti	87
5.11.	Satış Gücü Davranış Performansı Açısından Satış Destek Faaliyeti	90
5.12.	Satış ve Pazar Payı Oranı.....	93
6.	ARAŞTIRMA SONUÇLARI	97
	SONUÇ.....	107
	KAYNAKLAR.....	110
	EK: GÖRÜŞME FORMU	115
	ÖZGEÇMİŞ.....	118

KISALTMALAR

Kısaltma	Bibliyografik Bilgi
a.g.e.	Adı Geçen Eser
a.g.m.	Adı Geçen Makale
a.g.tz.	Adı Geçen Tez
Bkz.	Bakınız
C.	Cilt
et al.	Ve diğerleri
p.	Page
pp.	Sayfadan sayfaya
S.	Sayı
s.	Sayfa
ss.	Sayfadan sayfaya
v.dğr.	Ve diğerleri
vb.	Ve benzeri
Vol.	Volume

TABLolar

Tablo 1: Kontrol Sistem Önerileri.....	21
Tablo 2: Araştırmaya Dahil Edilen İşletmeler ve Satış Yöneticilerinin Özellikleri.....	52
Tablo 3: Katılımcı Görüşleri – Gözetim.....	58
Tablo 4: Katılımcı Görüşleri – Denetim.....	62
Tablo 5: Katılımcı Görüşleri – Değerlendirme.....	65
Tablo 6: Katılımcı Görüşleri – Ödüllendirme.....	69
Tablo 7: Katılımcı Görüşleri – Bölge Planlama.....	73
Tablo 8: Katılımcı Görüşleri – Çıktı Performansı.....	78
Tablo 9: Katılımcı Görüşleri – Teknik Bilgi.....	81
Tablo 10: Katılımcı Görüşleri – Takım Çalışması.....	83
Tablo 11: Katılımcı Görüşleri – Satış Sunumu.....	87
Tablo 12: Katılımcı Görüşleri – Satış Planlama.....	90
Tablo 13: Katılımcı Görüşleri – Satış Destek.....	93
Tablo 14: Katılımcı Görüşleri – Satış ve Pazar Payı Oranı.....	97

ŞEKİLLER

Şekil 1: Satış Elemanı, Satış Organizasyonu ve Etkinlik İlişkisi.....	12
Şekil 2: Satış Organizasyon Yapısı ve Süreci.....	14
Şekil 3: Satış Organizasyon Planlama Çerçevesi.....	15
Şekil 4: Satış Gücü Kontrol Sisteminin Kavramsal Çerçevesi.....	24
Şekil 5: Satış Elemanlarının Performansı ve Memnuniyeti Üzerine Yönetici Geribildiriminin Etkileri.....	29
Şekil 6: Satış Organizasyon Performans Modeli.....	35
Şekil 7: Satış Motivasyon Stratejilerinin Kavramsal Modelleri.....	43
Şekil 8: Davranış Bazlı Yönetim Kontrol Faaliyetleri Modeli.....	100
Şekil 9: Bölge Planlama Modeli.....	101
Şekil 10: Çıktı Bazlı Performans Modeli.....	103
Şekil 11: Davranış Bazlı Performans Modeli.....	106

GİRİŞ

Birçok firma müşterilerle etkileşim kurmak için karmaşık satış organizasyonları kullanmaktadır. Büyük işletmeler ürün ve hizmetlerini müşterilere ulaştırmak için bölge yöneticisi, bölge müdürü ve bölge satış temsilcisi gibi birçok hiyerarşik pozisyondan oluşan bir iç satış gücüne; bağımsız satış organizasyonları ve bu organizasyonların satış gücüne bağlı dış kaynaklara ya da; her ikisinin kombinasyonundan oluşan bir sisteme bağlı olarak faaliyet göstermektedir.

Satış organizasyonlarının uzun dönemli karlılık ve büyüme göstermeleri sahip oldukları satış ekibinin etkinliğine bağlıdır. Bu nedenle satış temsilcisinin etkinliği, satış organizasyonlarının anahtar başarı faktörüdür. Satış temsilcilerinin görevi satış amaçlarını şirket stratejilerine çevirmektir. Satış temsilcilerinden rekabetçi ortamda ürün farklılığı yaratarak ve şirket karlılığına katkı sağlayarak müşteriler için değer yaratmaları beklenir.

Satış faaliyetleri bazı işletmeler için kurumsal bir işlev görmektedir. En düşük maliyetlerle hizmet veren işletmelerin performansı büyük oranda satış gücüne bağlıdır. Sonuç olarak bu işletmeler satış gücünün performans ve karlılıklarını yakından takip etmektedir. Yüksek maliyetli bir satış gücü satış performansını en yüksek seviyelerde tutan bir satış organizasyonu gerektirir. Satış yöneticileri daha az kaynakla satış gücü performansını arttırmak için bir baskı hissederler.

Satış yöneticileri satış elemanının bireysel performansının özelliklerini inceleyerek satış organizasyonlarının performansları arttırabilir. Aynı zamanda satış yönetim kontrol sistemleri ve bölge planlama kararları satış organizasyonlarının etkinliğini ve verimliliğini belirlemektedir. Kontrol sistemleri satış yönetimi için satış gücü performansının değerlendirilmesinde önemli bir rol oynar.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde satış gücü organizasyon yapısı örgütlenme türlerine göre ele alınarak satış bölge planlamanın organizasyon

içerisindeki yeri ve önemi incelenmiştir. Ayrıca satış yönetim kontrol sistemleri ve satış yöneticilerinin faaliyetleri ayrıntılı olarak bu bölümde açıklanmıştır. İkinci bölümde satış gücü performansı ve satış organizasyon etkinliği ilişkisi değerlendirilerek, davranış performansına etki eden unsurlar belirlenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise nitel analiz yöntemi kullanılarak yapılan bir araştırmaya yer verilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

SATIŞ BÖLGE PLANLAMA VE SATIŞ YÖNETİM KONTROL FAALİYETLERİ

1. SATIŞ GÜCÜ ORGANİZASYON YAPISI

Küreselleşme girişimleri ve rekabet avantajını sürdürme ihtiyacı, uluslararası bağlamda satış elemanı performansı ve satış organizasyon etkinliğini etkileyen değişkenler hakkında derin görüşler kazanmanın önemine dikkat çekmektedir. Dünyanın her yerinde çoğu şirkette geleneksel satış organizasyonları hem artan üretkenlik baskısı ve internete dayalı girişimlerle geleneksel satış faaliyetlerinin yerini alma potansiyeli ile, hem de yüksek değer için çoğu müşteri tarafından arttırılan talepler ve alıcı-satıcı ilişkisinin yeni türlerinin bir sonucu olarak inceleme altındadır.¹

Satış gücünün etkinliği, büyüklüğü yanında büyük ölçüde ne şekilde organize edilmiş olduğuna bağlıdır. Bir firmanın satış ordusu kişi sayısı olarak aynı büyüklükte de olsa, organize edilme ve örgütlenme şekline göre satış gerçekleştirme kabiliyeti bakımından değişik potansiyellere sahip olabilecektir.² Satış gücünün firmanın organizasyon yapısı içindeki yeri, pazarlama bölümü içindeki örgütlenme biçimi önemlidir. Bu nedenle satış gücü, pazarlama bölümünün örgütleniş tarzı ile tutarlı olacak ve satış hedeflerini gerçekleştirebilecek bir yapıda olmalıdır. Bu yapı, bir yandan hedefleri gerçekleştirmek için yürütülmesi gereken faaliyetleri eksiksiz bir biçimde yürütmeye öte yandan da denetime uygun olmalıdır.³

Satış gücü yöneticisinin satış organizasyonunu gerçekleştirirken satış organizasyonunun hangi amaçlara yöneltileceği sorusuna yanıt verilmeli ve buna göre

¹ Nigel F. Piercy - Nikala Lane, "Strategic Imperatives for Transformation in the Conventional Sales Organization", **Journal of Change Management**, Vol. 5, No. 3, Warwick Business School, University of Warwick, UK, 2005, p. 249.

² Ruhan Özdemir, "Satış Gücü Yapısı Seçiminde Aralık Tip-2 Bulanık TOPSIS Yöntemi: Telekomünikasyon Sektörü Uygulaması", İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2012, s. 11.

³ Nurcan Candaş, "Satış Gücü Yönetiminde Eğitim ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulama", Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bolu, 2012, s. 14.

düzenlemeler yapılmalıdır. Bu yüzden satış gücü yöneticileri gerçek anlamda örgüt amaçlarını kavramalı, benimsemeli, buna göre satış gücü amaçları geliştirmeli, uygun iş tanımları yapılmasını sağlamalı, ilişkileri düzenlemeli ve birey/iş-iş/birey uyumunu ortaya çıkarmalıdır.⁴

Firmanın amaçlarına ulaşabilmesi için satış gücünün ast ve üst ilişkileri içinde örgütlenmeleri gereklidir. Örgüt yapısı, satış ve maliyet etkinliğini sağlamak zorundadır. Ancak firmanın bütün gereksinimlerini sağlayacak yalnızca bir örgüt yapısı yoktur.⁵

Satış bölümü, coğrafi eksenli, mal eksenli, işlev/fonksiyon eksenli, müşteri/tüketici eksenli ve karma eksenli örgütsel alternatiflerden birinin seçimine girişecektir. Örgüt türünün seçimi yanında görev, yetki ve sorumluluğun eşitliği, yetki göçerilmesi, esnek ve eşit iş yükü vb. satış örgütünün kalitesine destek sağlayabilecektir. Öte yandan belirlenecek örgüt yapısı tüketici/müşteri, firma, ekonomi, bilgi sistemi, teknoloji ve sosyo/ekonomik alanda meydana gelecek değişiklikler doğrultusunda yeniden ele alınabilir.

Satış gücünün örgütlenmesinin etkinliği için hem satışçıya hem de performansa yüksek derecede önem veren bir ekip yönetimi sistemi geliştirilebilmelidir. İşletmelerin asıl ihtiyaç duyduğu ve çoğunlukla gerçekleştirilemeyen yönetim tarzının katılımcı, demokratik ve ekip yönetim sistemi olduğu söylenebilir. Örgüt yapısı ve yönetim tarzı aynı zamanda satış yöneticisinin liderlik stiline de bağlıdır. Önerilecek önderlik stiline sosyal önderlik olduğu söylenebilir.⁶

Satış gücü için önerilen dört tür örgüt yapısı mevcuttur. Bunlar; coğrafi temele, ürün temeline, müşterilere yada bunların karmasına yönelik olabilir. Ancak uygulamada yaygın olarak iki tür örgüt yapısına rastlanmaktadır:⁷

1. Coğrafi temele göre örgütlenme
2. Müşterilere göre örgütlenme

Şirketinizin bir ürünü varsa, bu ürünü çeşitli bölgelerdeki müşterilere satıyorsanız, şirketinizin satış gücü yapısının kararını vermek oldukça basittir. Burada şirketin bölgelere

⁴ Gonca Telli Yamamoto, **Satış ve Satış Gücü Yönetimi**, 1.b., Literatür Yayınları, İstanbul, 2001, s. 51.

⁵ Candaş, a.g.tz., s. 14.

⁶ Candaş, a.g.tz., s. 15.

⁷ Candaş, a.g.tz., ss. 14-15.

yönelik satış gücü yapısında olduğu söylenebilir. Eğer belli müşteri ya da endüstriye satış yapıyorsanız müşterilere yönelik satış gücü iş başında olabilir.⁸

Bu örgüt tiplerinden hangisinin seçilmesi gerektiği, bir yandan firmanın ve pazarlama bölümünün örgütlendirilmesine öte yandan firmanın büyüklüğüne, mamul çeşidine, hizmet edilen coğrafik alanın büyüklüğüne ve müşteri özelliklerine bağlıdır.⁹

1.1. Coğrafi Temele Göre Örgütlenme: Genellikle satış güçlerinde en çok uygulanan örgütlenme şekli coğrafi temele göre örgütlenmedir. En genel ve en az özellikli örgütlenme şeklidir. Satışçılar belirli bir alanda görevlendirilirler ve bütün görev ve hesaplar da bu alanla sınırlandırılır. Burada ürün, işlevsellik ya da pazar gibi bir unsura göre yapılanmaya gidilmez.¹⁰ Coğrafi satış gücü yapısında her satış ekibi belirli bir bölgede görevlendirilir. Her bölge ayrı bir kar-zarar merkezi olarak görülür. Her bölgenin satış ekibi kendi bölgesi için belirlenmiş olan satış amaçlarını karşılamakla yükümlüdür.¹¹

Coğrafi temelli satış gücü yapısı, homojen bir müşteri portföyüne sahip ve az miktarda ürün veya hizmete sahip firmalar için uygun bir satış gücü yapısıdır. Coğrafi bölgelere göre müşteri yoğunluğu farklılık gösteriyorsa, bölge bazında farklı sorunlar mevcut ise ve farklı çözümler geliştirilmesi gerekiyorsa, ürün talepleri bölge bazında farklılık gösteriyorsa satış gücü yapılanmasının coğrafi bazda olması uygun olabilmektedir.¹²

Bölümlendirmeler, coğrafi bölgelerin kültür ve sosyal yaşam normlarına uyma konusunda önemli ölçüde esneklik sağlamaları bakımından son derece elverişli yapılardır. Coğrafi bölümlendirme sayesinde örgütler yerel pazar koşullarını karşılama konusunda da oldukça fonksiyonel olabilmektedirler.¹³

Satış gücünün coğrafi temele göre organize edilmesinin çeşitli yararları vardır. Bir kere, satışçının sorumlulukları açıkça belirlenmiştir. Satışçı bölgesindeki tek satışçı olduğuna göre o bölgede elde edilecek sonuçlar kendi gayretlerine bağlı olarak gerçekleşecektir. Bu durum, bilhassa bölge, firmaca oldukça büyük bir potansiyele sahip

⁸ Yamamoto, a.g.e., s. 53.

⁹ Candaş, a.g.tz., s. 15.

¹⁰ Tülüğ Yavalar, "Müşteri Temeline Göre Satış Gücü Örgütlenmesinde İdeal Satışçı Tipinin Belirlenmesi (Bilişim Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerinde Örnek Bir Çalışma)", Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2009, s. 7.

¹¹ Özdemir, a.g.tz., s. 12.

¹² Özdemir, a.g.tz., ss. 12-13.

¹³ Yavalar, a.g.tz., s. 8.

olarak belirlenmişse satışıyı gayrete getirme bakımından yararlı olacaktır. İkinci olarak, satışının belirli bir bölge için sorumlu olması, onu müşteriye yakınlaşma, kişisel ilişkiler kurmak için teşvik edecektir. Bu nevi ilişkiler ise satışının hem satış etkinliğini arttıracak, hem de yaşantısını çeşitli bakımlardan olumlu yönde etkileyecektir. Üçüncü olarak, bu organizasyon türünün söz konusu olması halinde genellikle satışı oldukça dar bir coğrafi bölge içinde hareket edeceğinden, seyahat masrafları düşük bir seviyede olacaktır.¹⁴

Satış bölgelerinin belirlenmesi esnasında satış yöneticisi, bölge ve satış arasındaki ilişkilerde şu konular göz önünde bulundurulmalıdır:¹⁵

- Bir bölgedeki müşterilerin ve muhtemel müşterilerin sayısının artması, o bölgede beklenen satışları artırır.
- Bu müşterinin ve potansiyel müşterilerin taleplerinin artması, beklenen satışları artırır.
- Daha geniş bölgeler, daha fazla seyahat sıklığı gerektirir. Dolayısıyla, seyahat sıklığının artması, satışta geçen zamanı azaltır yani bölge genişledikçe satışların düşmesi beklenir.

1.2. Müşterilere Göre Örgütlenme: İşletmelerin müşterilere göre örgütlenmesi, son yıllarda giderek yaygınlaşan bir uygulama olmuştur. Bir işletmenin satış gücü, belirli özellikler taşıyan bir müşteri grubuna göre uzmanlaştığı zaman, müşteri gereksinimlerini daha kolay anlayabilmekte ve müşteri isteklerine daha kolay cevap verebilmektedir.¹⁶ Burada satış gücü belli müşteri ya da endüstriye yönelik olarak örgütlenmektedir.¹⁷

Müşteri temelli satış gücü yapısında müşteri gruplaması yapılarak belirlenen müşteri gruplarına hizmet verecek olan satış ekiplerinin belirlenmesi esas alınmaktadır. Müşteri gruplandırması çeşitli kriterlere göre yapılabilir. Müşterilerin gruplara ayrılmasında müşteri büyüklüğü bir kriter türüdür. Gruplama sonucunda büyüklüklerine göre belirlenen müşteri gruplarından farklı satış ekipleri oluşturulur. Satış ekipleri kendilerine atanmış müşteri segmentlerinin ihtiyaçları ve beklentileri konusunda uzmanlaşmış olacaktır.¹⁸

¹⁴ Yavalar, a.g.tz., ss. 8-9.

¹⁵ Yavalar, a.g.tz., ss. 9-10.

¹⁶ Yavalar, a.g.tz., s. 15.

¹⁷ Yamamoto, a.g.e., 55.

¹⁸ Özdemir, a.g.tz., s. 14.

Müşteri temelli satış gücü yapılarının en büyük avantajı, her bir satış ekibinin kendi müşteri grubunu daha iyi tanması ve onların ihtiyaçlarını daha iyi anlayabilmesi ve buna uygun çözümler üretebilmesidir.¹⁹

2. SATIŞ BÖLGE PLANLAMA

Satış bölge planlama, belirli bir satış gücü için mevcut müşteri/muhtemel müşteri dağıtımını gerçekleştirmek, satış gücü iş birimlerinin coğrafi düzenini belirlemek, ziyaret sıklığına karar vermek, her bir satış elemanının daha iyi performans göstermesi için gerekli parametreleri ayarlamak ile ilgili kararları içerir.²⁰

Satış bölge planlama yapısı birçok satış organizasyonu için önemlidir. Organizasyonun bireysel bölümleri içerisindeki satış yöneticileri, satış bölge yapısının etkililiğini değerlendirirken satış bölge planlama yapısını dikkate alır. Satış bölge planlama yapısı aynı zamanda bölge sınırlarını, ihtiyaç duyulan satış personeli sayısını ve farklı müşteri segmentlerine satış elemanı gücünün nasıl dağıtılacağını belirlemek gibi faaliyetlere karar verirken kullanılır.²¹

Satış birim planlama, yöneticinin satış takımına verdiği iş sorumluluklarının planlanmasındaki karma değerlendirmeleri içerir. Satış elemanı iş birimi planlama kararları, mevcut ve muhtemel müşterileri, ürünleri, coğrafi bölgeleri ve satış birimine tahsis edilen her bir satış elemanı için diğer iş sorumluluklarını ayırır. Satış yöneticisi her bir satış elemanına tahsis edilecek müşterilerin sayısına ve türüne, satış elemanlarının sorumluluklarının belirlenmesine ve tahsis edilecek coğrafi bölgeye karar vermek zorundadır.²²

Satış bölge planlama, çıktı bazlı stratejilerden daha çok davranış bazlı stratejileri uygulayan organizasyonlarda öncelikli öneme sahiptir. Çıktı bazlı stratejilerin temel amacı, satışları arttırmak ve bu stratejiyi bireysel satış elemanı çıktılarını en uygun hale getirmekten ziyade satış gücü büyüklüğünü genişleterek başarabilmektir. Davranış bazlı satış yönetim stratejisinde uygun bir satış çevresinde rekabet etmek için hem satış elemanı

¹⁹ Özdemir, a.g.tz., s. 14.

²⁰ Artur Baldauf - David Cravens, "Improving the Effectiveness of Field Sales Organizations: A European Perspective", **Industrial Marketing Management**, Volume 28, Issue 1, January 1999, p. 66.

²¹ Eric Longino, "Sales Management Control, Territory Design, Sales Force Performance, and Sales Organizational Effectiveness in the Pharmaceutical Industry", A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Business Administration University of Phoenix, 2007, p. 68.

²² Baldauf, Cravens, a.g.m., ss. 66-67.

performansı hem de satış organizasyon etkinliği, gelişmiş örgütsel yapı, satış gücünün optimal büyüklüğü, etkin bölge düzenlemesi ve her bir bölge ile satış çabalarının optimal dağılımından yararlanabilir.²³

Bölge, istenilen davranışı sergilemek amacıyla faaliyet alanı ve satış elemanı potansiyelini belirlediği için, satış ekibinin davranış bazlı kontrolünü yürüten satış yöneticilerinin satış bölge planlamasına yakın ilgi gösterecek olmaları muhtemeldir. Aynı zamanda, çoğunlukla sabit maaş ödenen satış ekibi çok tatmin edici yatırımlar sergiler ve satış ekibinin üretkenliği, satış bölge planlamasının uygunluğu ve verimliliğinden doğrudan etkilenir. Diğer taraftan, çıktı bazlı kontrol, toplam satış elemanı ödemelerinin büyük bir kısmının değişken komisyon/prim olduğu anlamına gelmektedir. Daha fazla davranış bazlı kontrol sistemi, satış bölge planlamasının tüm yönlerini geliştirmek üzerine daha fazla vurgu olacağı anlamına gelmektedir.²⁴

2.1. Satış Bölgelerini Oluşturma Süreci

Satış bölgeleri oluşturmanın temel amacı, satış amaçlarının gerçekleştirilmesine ve yönetim planlama ve denetleme faaliyetlerine etkinlikle katkıda bulunmak, pazar potansiyelini fiili hale dönüştürmek, satış maliyetlerini azaltmak, rekabetçi yerel etkinlik sağlamak, tüketici/müşteri ilişkilerini iyileştirmek vb. şekilde belirtilebilir.²⁵

Satış bölgesi araştırmalarında; bölge düzenlemeleriyle birlikte uygulanan yönetim kararlarının, performansı ve motivasyonu olumlu yönde etkileyebileceği belirlenmektedir.²⁶ Satış bölgelerinin oluşturulması veya değişiklik yapılması süreci esas olarak şu dört aşamadan oluşur:²⁷

Temel coğrafi kontrol ünitesinin seçilmesi: Satış bölgelerinin oluşturulmasında ilk adım temel coğrafi kontrol ünite veya bölgelerinin seçilmesidir. Temel coğrafi kontrol ünitesi olarak coğrafi bölgeler varsa, şehirler veya şehirler içindeki çeşitli bölgeler veya ilçeler kullanılabilir. Temel coğrafi kontrol üniteleri, daha küçük coğrafi kontrol ünitelerine

²³ Baldauf, Cravens, a.g.m., s. 67.

²⁴ Nigel F. Piercy - David W. Cravens - Neil A. Morgan, "Relationships between Sales Management Control, Territory Design, Salesforce Performance and Sales Organization Effectiveness", **British Journal of Management**, 1999, Vol. 10, p. 99.

²⁵ Zafer Yayla, "Satış Bölgelerinin Oluşturulması Ve İşleyişi Süt Ve Süt Ürünleri Sektöründe Bir Örnek Olay İncelenmesi", Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008, ss. 43-44.

²⁶ Sefer Gümüş - İlkem Abdurrezzak, **Bankacılık Hizmetlerinin Pazarlanması ve Satış Gücü**, Hiperlink Yayınları, 1.b., İstanbul, 2014, s.71.

²⁷ Yayla, a.g.tz., s. 46.

bölüştürülürler. Bunun nedeni, bölgelerin satış potansiyelinin daha gerçekçi olarak saptanmasına ve daha tutarlı ve az değişme gösteren bölgeler elde edilmesine olanak sağlamasıdır.²⁸

Her coğrafi kontrol ünitesinin satış potansiyelinin saptanması: Temel coğrafi kontrol üniteleri belirlendikten sonra satış potansiyelini belirlemek gerekir. Satış potansiyeli pazarlama literatüründe “belirli bir sürede belli bir mal veya hizmetin satılması olasılığı olan en yüksek düzeyi” olarak tanımlanmaktadır. Böylece pazarlama yöneticisi saptanan her üniteye belirli bir sürede firmanın malından en çok ne kadar satabileceğini tahmin etmelidir.

Firmanın satış potansiyelinin belirlenmesinde o kontrol ünitesindeki toplam pazar potansiyeli, firmanın geçmişteki pazar payı, değişen pazar ve rekabet koşulları birlikte değerlendirilmelidir. Bu değerlendirme sonucunda yeterli satış potansiyeli olan kontrol üniteleri saptanır. Yaygın dağıtım politikası dışındaki dağıtım politikalarının izlendiği firmalar için bu değerlendirme özellikle önem kazanır.

Kontrol ünitelerinden satış bölgelerinin oluşturulması: Kontrol ünitelerinin satış potansiyellerinin belirlendikten sonra kontrol ünitelerini satış bölgelerinin ilk taslağını oluşturacak biçimde kombine etmek gerekir. Tabiatıyla bu taslakla koşullara göre gerekli değişiklikler yapmak zorunludur. Sonuçta amaç, bu düzenlemelerle her satış bölgesine eşit satış potansiyeli ayırabilmektir.

Satış bölgeleri sayısının saptanması sorununun çözümü aslında satış elamanı sayısının saptanması sorununun çözümüne özdeştir. Böylece her satış elamanının satış potansiyelinin yüzde kaçını kapsayabileceği saptanabilirse; gerekli satış elemanı sayısı ve satış bölgesi sayısı saptanabilir.

Düzeltilmelerin yapılması ve satış bölgelerinin kesin sınırlarının saptanması: Ön aşamada gerekli değişiklikler yapılarak satış bölgelerinin kesin olarak saptanması gerekir. Satış bölgesinin gerektirdiği iş yükü, bir satış elamanına yüklenebilecek maksimum iş yükünden fazla olmamalıdır. Eşit satış potansiyeli varsayılarak geliştirilen satış bölgelerini satış elemanının iş yüküne göre düzeltirken şöyle bir süreç izlenmesi yararlı olacaktır.²⁹

²⁸ Yayla, a.g.tz., s. 46.

²⁹ Yayla, a.g.tz., s. 47.

- Önce her satış bölgesi taslağındaki müşteri ve potansiyel müşterilerin hacmini, yerleşim bölgelerini ve sayısını belirlemek gerekir.
- Sonra her ziyaret için gerekli süre saptanmalıdır.
- Üçüncü olarak, satış elemanlarının bir müşteriden diğer bir müşteriye gitmesi için gerekli ziyaret süresinin belirlenmesi gerekir.
- Dördüncü olarak, ziyaret sıklıkları saptanmalıdır.
- Beşinci olarak, belli bir sürede yapılabilecek ziyaret sayısı hesaplanmalıdır.

Sonra farklı müşteri veya potansiyel müşteri grupları için arzu edilen ziyaret sayılarını esas alarak, belli bir sürede satış elemanlarının yapabileceği ziyaret sayılarında gerekli düzeltmeleri yapmak gerekir. Bu düzeltmeler iş yükü esas alınarak yapılmalıdır.

Satış bölgeleri, satış elemanlarının yeteneklerini de hesaba katarak o andaki ve olası müşterilerine daha iyi hizmet götürmek, onların istek ve gereksinmelerini daha iyi karşılamak ve böylece firmanın amaçlarına daha kısa sürede ulaşmalarını sağlamak amacıyla oluşturulurlar. Böylece firmanın tüm planlama kontrol işlevleri daha etkin biçimde yerine getirilebilir.³⁰ İşletmenin satış yöneticileri ilk olarak pazar potansiyelini ve olası satış miktarını belirlerler. Buna bağlı olarak satış bölgelerini ve satış bölgelerinin potansiyellerini, kişisel satış görev tanımını ve satış gücü sayısını belirledikten sonra işe alım sürecini gerçekleştirirler.³¹

2.2. Satış Bölgesi Oluşturmanın Sağlayacağı Yararlar

Etkin satış bölgelerinin planlaması satış organizasyon etkinliğini arttırmak için önemli bir yol gösterir. Satış bölge planlama, coğrafya ve/veya müşteri sorumluluğuna dayanan satış gücü iş yükümlülüklerinden bahsetmektedir. Satış bölge planlama memnuniyeti, yöneticilerin satış organizasyonlarının bölge planlama yapısının uygunluğu hakkında nasıl hissettiklerini içeren bir yapıdır.³²

Satış bölgeleri oluşturmanın işletmeye sağlayacağı yararlar şu şekilde sıralanabilir:³³

³⁰ Yayla, a.g.tz., ss. 43-44.

³¹ Aziz Serçe, “Satış Gücü Yönetimi İlaç Firmalarında Satış Gücü Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma (Konya Örneği)”, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilim Uzmanlığı, Malatya, 2006, s. 15.

³² Artur Baldauf - David W. Cravens - Nigel F. Piercy, “Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness”, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Volume XX1, Number 2, Spring 2001, p. 111.

³³ Yayla, a.g.tz., ss. 44-45.

Pazar kapsamının genişlemesi: İlgili mal ve hizmet için mevcut pazar potansiyelinden ve oluşan pazar fırsatlarından etkin bir biçimde yararlanabilmek için satış gücünün pazar koşullarına uydurulabilmesi için satış bölgeleri oluşturmak veya varsa gerekli değişiklik ve düzenlemeleri yapmak gerekebilir.

Satış harcamalarının satışlar içindeki oranının küçülmesi: Satış bölgelerinin iyi seçilmiş olması ve bu bölgelere uygun satış elemanlarının atanmış olması; satış harcamalarını azaltacağı gibi, aynı zamanda satışları da artıracaktır. Satış bölgelerinin iyi şekilde geliştirilmiş olması satış elemanının ulaştırma, konaklama masraflarını büyük ölçüde azaltacaktır. Bu tür masraflar bilindiği gibi, satış harcamaları içinde önemli bir orana sahiptir.

Müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesi: İyi bir satış bölgeleri düzeni, satış elemanlarının yollarda daha az zaman harcamasına, buna karşılık satış elemanlarının müşterilerine daha fazla zaman ayırmasına olanak sağlar. Böylece satış elemanlarının, müşterilerin gereksinimleri, istek ve sorunlarıyla daha yakından ilgilenmeleri olanağı doğar.

Satış temsilcisinin ilgili moralinin yükseltilmesi: İyi oluşturulmuş bir satış bölgesi düzeni, satış elemanlarının işlerine karşı daha çok ilgi duymalarını ve morallerini daha üst bir düzeye çıkartmalarını teşvik eder. İyi oluşturulmuş bir satış bölgesi düzeni, her satış elemanı makul bir çabayla veya iş yüküyle kapsayabileceği satış bölgelerine atayacağından, satış elemanları çabalarının olumlu sonuçlarını yakından izleyebileceklerdir.³⁴ Yöneticilerin satış elemanlarıyla doğrudan iletişim halinde olduğu durumlarda bölge planlama yapısı güçlü bir etkiye sahiptir.³⁵

Kişisel satış ve başta reklam olmak üzere diğer tutundurma çabalarının daha etkin bir biçimde uyumlaştırılması : Bilindiği üzere, başta kişisel satış ve reklam olmak üzere her bir tutundurma çabası, tek başına başarılı olmaya yetmeyebilir. Bu nedenle tüm tutundurma eylemlerinin en etkin sonucu yaratacak bir biçimde uyumlaştırılması gerekir.

Satış elemanının başarı düzeyinin daha iyi belirlenmesi: İyi oluşturulmuş bir satış bölgesi düzeni, satış elemanlarının başarı düzeylerinin belirlenmesi ve dolayısıyla değerlendirilmesinde yöneticilere yararlı bilgileri sağlar. Farklı coğrafik bölgelerde firmanın rakiplere oranla üstün ve zayıf yönleri satış bölgeleri kullanıldığında daha gerçekçi bir

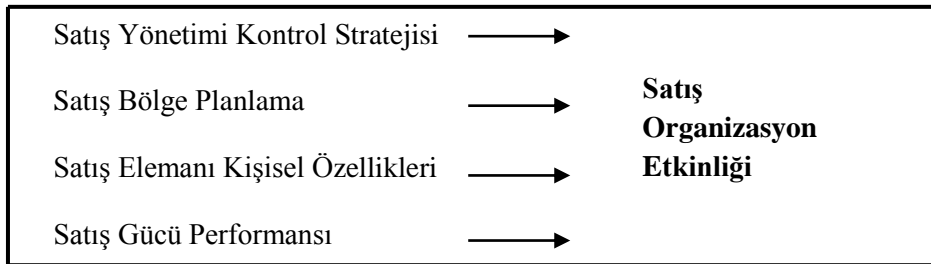
³⁴ Yayla, a.g.tz., ss. 44-45.

³⁵ Baldauf - Cravens - Piercy, a.g.m., s. 119.

biçimde saptanabilir ve satış stratejilerinde bunlara uygun değişiklikler daha kolay yapılabilir. Bu, satış ve maliyetlere ilişkin verilerin satış bölgesi esasına göre toplanması ve analiz edilmesini gerektirir. Böylece her bir satış elemanının sorumlu tutacağı satış miktarları veya satış kotaları ve bu miktarları gerçekleştirmek için gerekli harcama düzeyleri daha geçerli bir biçimde tahmin edilir.³⁶

Güçlü satış bölgeleri, ulaşılan müşteri kapsamını ve satışları artırır; adil performans değerlendirmesini ve ödüllendirme sistemlerini geliştirir ve seyahat maliyetlerini azaltır.³⁷ Şirketler satış bölgelerini planlamak için farklı faktörler kullanırlar. Satış bölgelerinin büyük çoğunluğu, önceden belirlenmiş coğrafyaları, müşterileri ve hesapları içerir. Satış bölgeleri, birçok durumda üçünün bir kombinasyonunu içerir.³⁸

Saha organizasyonları çoğu organizasyonda pazarlamada harcama ve gelirin önemli bir kısmını açıklamaktadır. Satış gücü, organizasyon ve organizasyon çevresi arasında ortak alanda iş yürütürken, önemli sınır ölçücü rol oynar.³⁹ Satış gücünün beceri ve çabaları organizasyondaki etkinliği kadar bireysel çıktıları üzerinde de etkilidir. Satış gücü eninde sonunda iş ve pazarlama stratejilerini yürütmekten sorumlu olacağı için satış gücünün etkili esas amacı müşteriler için üstün değer yaratmak ve organizasyon performansını yükseltmektir. Satış gücü satış miktarı, karlılık ve müşteri memnuniyetine katkı sağlar. Bu kritik rolden dolayı, satış yönetimi için satış gücü çıktıları ve satış organizasyon etkinliği üzerindeki etkili faktörleri belirlemek ve analiz etmek önemlidir.



Şekil 1: Satış elemanı, satış organizasyonu ve etkinlik ilişkisi⁴⁰

³⁶ Yayla, a.g.tz., ss. 44-45.

³⁷ Andris A. Zoltners - Sally E. Lorimer, "Sales Territory Alignment: An Overlooked Productivity Tool", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Volume XX, Number 3, Summer 2000, p. 140.

³⁸ Emin Babakus et al., "Investigating The Relationships Among Sales Management Control, Sales Territory Design, Sales Force Performance, And Sales Organization Effectiveness", **Intern. J. of Research in Marketing**, 13, 1996, p. 349.

³⁹ Artur Baldauf - David W. Cravens, "The Effect Of Moderators On The Salesperson Behavior Performance And Salesperson Outcome Performance And Sales Organization Effectiveness Relationships", **European Journal of Marketing**, Vol. 36 Iss: 11, 2002, p. 1367.

⁴⁰ Baldauf - Cravens, a.g.m., s. 65.

Etkin satış organizasyonları konumu itibariyle satış bölge planlamaları üzerinde daha çok önemlidir. Ek olarak satış güçleri hem personel özellikleri hem de performans boyutundaki önemli farklılıkları göstermektedir. Etkin satış birimlerindeki satış elemanları, daha yüksek derecelerde içeriden ve dışarıdan gelen motivasyon, satış destek ve müşteri uyumluluğu sergilerler. Satış elemanı, davranış ve çıktı performansı, daha etkin satış birimlerine sahip organizasyonlar yöneticiler tarafından daha fazla değerlendirilmektedir.⁴¹

Satış bölge planlama, satış yönetimi tarafından kontrol edilen satış elemanı performansı için olası bir engeldir. Satış yöneticisi öncelikle bölge planlamadan sorumlu iken, saha yöneticileri tüm hesap kararları ve diğer planlama görüşleri üzerinde kontrol sahibidir. Yüksek performanslı satış gücüne sahip olmak için iyi seçim, eğitim, yönetim ve motivasyon gereklidir. Bununla birlikte, satış ekibi gerekli beceriye sahip ve en iyi performansı sergilemek için çaba gösteriyor olsa bile zayıf bir bölge planlama satış ekibinin iyi bir performans göstermesini engelleyebilir.⁴²

102 saha satış yöneticisinden elde edilen bilgilerle oluşturulan MANOVA analizine göre, daha etkin satış organizasyonları daha fazla motive olmuş satış gücüne sahip, bölge planlamalarından daha fazla memnun olmuş yöneticileri istihdam eden organizasyonlardır. Satış yöneticileri, daha iyi hizmet sunma beklentisi olan ve müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kuran satış gücünü eğitmek ve yönetmek için insanları ve iletişim becerilerini daha iyi benimsemelidir.⁴³

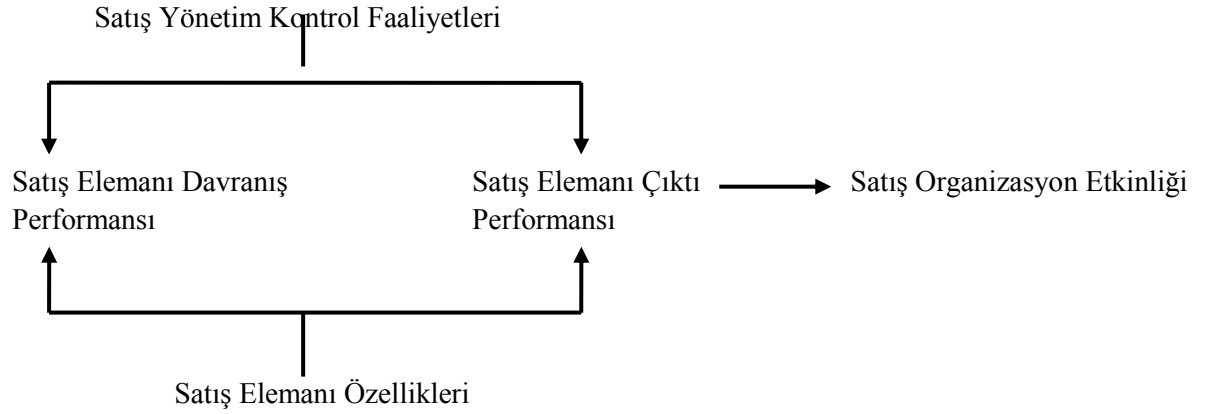
Eninde sonunda, bir satış organizasyonunun rolü, şirket stratejisini yönetim kurulu görüşünden günlük gerçekliğe dönüştürmek, ürün ve hizmet ile kazanılan müşteriler için değer yaratmak, rekabet farklılığı yaratmak ve şirket karlılığına katkı sağlamaktır.⁴⁴

⁴¹ Baldauf - Cravens, a.g.m., s. 65.

⁴² Emin Babakus et al., "Removing Salesforce Performance Hurdles", **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 9 No. 3, 1994, pp. 21-22.

⁴³ A. Tansu Barker, "Salespeople Characteristics, Sales Managers' Activities and Territory Design as Antecedents of Sales Organization Performance", **Marketing Intelligence & Planning**, Vol. 19 Iss: 1, 2001, p. 26.

⁴⁴ Piercy - Cravens - Morgan, a.g.m., p. 100.



Şekil 2: Satış Organizasyon Yapısı ve Süreci⁴⁵

Şekil, iş stratejisini uygularken ve örgütsel amaçlarla karşılaştığında odaklanılması gereken unsurları göstermektedir.⁴⁶ Rekabet gücünü artırma ya da koruma girişimlerinde, satış yönetim stratejileri ve satış organizasyon değişkenleri için satış organizasyonunun önemi vurgulanmıştır. Bu değişikliklerin aciliyeti mevcut iş ortamında daha görünür durumdadır.

Amerika'da, büyük şirketlerdeki son bir satış yöneticileri araştırması satış organizasyonlarında değişim için şu tür faktörlerin gerekli olduğunu göstermiştir:⁴⁷

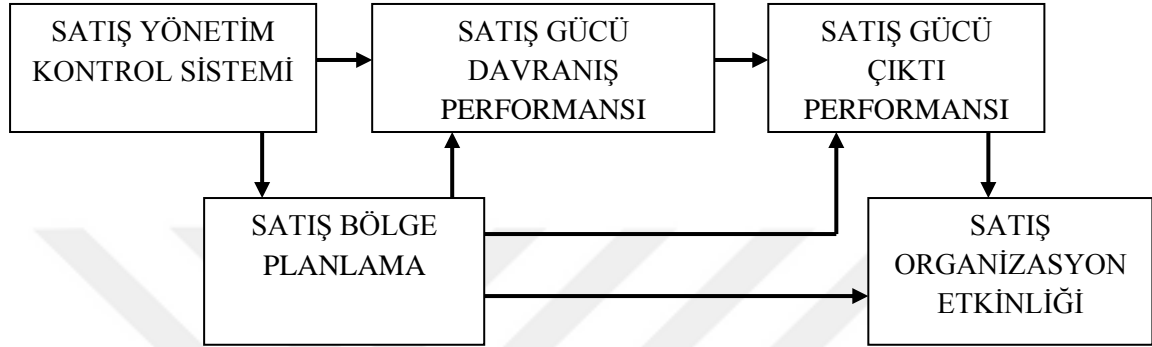
1. Müşteri odaklı satış çok daha çeşitli ve sofistike satış gücünü gerektirmektedir.
2. Esneklik ve hızlı karar almak, geleneksel bürokratik formlardan uzak altyapısal değişimi gerekli kılmaktadır.
3. Üretim, satış, lojistik ve müşteri arasındaki geleneksel engelleri kaldırmak için kurumsal yeniden yapılanma.
4. Etkinlik ve kar katkısı için daha fazla satış süreci incelemesine neden olan bütçe sınırlamaları.
5. Saha birimlerinin farklı satış yaklaşımları, yönetim yapıları ve ücret sistemlerini gerekli kılan farklı pazar bölümlerine uygunluğunu düzenleme ihtiyacı.

⁴⁵ Piercy - Lane, a.g.m., s. 259.

⁴⁶ Piercy - Lane, a.g.m., s. 259.

⁴⁷ Piercy - Cravens - Morgan, a.g.m., s. 96.

Bir yöneticinin, davranış bazlı bir kontrol sistemini uygularken, doğru yapı, optimum satış elemanı sayısı, etkin bölge planlamaları ve satış gücünün üretken dağılımına sahip olmakla çok daha ilgili olması muhtemeldir. Çünkü bu faktörler satış gücü performansı ve satış organizasyon etkinliğini etkiler.⁴⁸ Araştırma bulguları satış bölge planlamasının, performans ve satış organizasyon etkinliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceği yönündeki önermeyi desteklemiştir.⁴⁹



Şekil 3: Satış Organizasyon Planlama Çerçevesi⁵⁰

Satış bölge planlama kusurları ile ilgili var olan çalışmalar aynı zamanda bölge planlamasının satış gücü performansını etkilediğini ileri sürmektedir. Uygunsuz yapılar, ihtiyaç duyulandan çok fazla ya da çok az sayıda satış ekibi, zayıf bir şekilde planlanmış bölgeler ve diğer örgütsel sorunların, satış gücünün hem davranış performansını hem de çıktı performansını etkileyeceği düşünülebilir.⁵¹

Uygun bir şekilde planlanan satış bölgelerinin önemi, yöneticiler ve satış yönetim araştırmacıları tarafından kabul edilmektedir. Zayıf planlamalar, performans için satış gücü fırsatını sınırlayarak ve masraflı satış kaynaklarının dağılımını olabilecek en az şekilde kullanarak satış gücü performansını ve satış organizasyon etkinliğini olumsuz bir şekilde etkilemektedir.⁵² Zayıf iş birimi planlamalarının satış gücü performansı ve satış birim etkinliği üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olması muhtemeldir. Yöneticilerin faaliyetleri, olası bir iş birimi planlama probleminden satış ekibini haberdar edilmesini

⁴⁸ Piercy - Cravens - Morgan, a.g.m., ss. 99-100.

⁴⁹ Longino, a.g.tz., s. 67.

⁵⁰ Longino, a.g.tz., s. 57.

⁵¹ Piercy - Cravens - Morgan, a.g.m., s. 100.

⁵² Baldauf - Cravens, a.g.m., s. 66.

gerektirdiğinden, etkin davranış kontrol çalışmaları, iş birimi planlama memnuniyeti üzerinde iyi bir etkiye sahip olmalıdır.⁵³

Şirketlerin en geniş kesitinden elde edilen deneysel bulguların önemli bir kısmı, uygunsuz bir satış bölge planlamanın satış elemanı performansını geliştirmek için gösterilen satış yöneticilerinin çabalarını etkisiz duruma getirebileceğini ortaya çıkarmıştır.⁵⁴

İyi bir satış bölge planlaması, saha yöneticilerinin tüm faaliyetleri ile yardımcı olduğu satış elemanının, kendi karakteristik özelliklerinden yararlanması için satış elemanlarına en iyi fırsatı sağlar. Satış bölge planlamadaki verimsizlikler, rol çatışmasına, motivasyon seviyelerinin ve rol farkındalıklarının düşüklüğüne neden olmaktadır. Son bir çalışma, satış bölge planlamasının, satış organizasyon etkinliği üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı olarak satış gücü performansı ile ilişkisi doğrultusunda, büyük bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir.⁵⁵ Organizasyonlarda bireysel bölünmeler içerisindeki satış yöneticileri, satış bölge yapısının verimliliğini ve etkinliğini değerlendirirken satış bölge planlama yapısını dikkate alır.⁵⁶

Her satış yöneticisi, planlanmış bölgelerin en zor yönlerinden bir tanesinin verilen bölgedeki iş yükü ve potansiyeli dengelemek olduğunu fark etmektedir. İş yükünün seyahat unsuru ve pazar potansiyeli daha memnuniyet verici olduğunda, bu tür bir bölgede satış elemanı etkinliğinin çok daha yüksek olması muhtemeldir. Daha az etkin firmalar mevcut bölgelerine bakarak önemli kazançlar elde edebilir ve bu firmalar daha yüksek etkinlik seviyelerine yol açmak için ortaya çıkan iş yükü ve potansiyel arasında daha iyi bir denge oluşturabileceği bu bölgeleri düzenleyip düzenleyemeyeceğini araştırmalıdır. Potansiyeli arttırmak için bölge sınırlarını yeniden tanımlarken, satış gücü içerisinde her bir satış elemanının yalnızca daha yüksek satış ve daha iyi moral elde etmesine izin vermez, çoğu kez birkaç satış elemanı çalıştırılması ile maliyet tasarrufu sağlar.⁵⁷

Bölgelerin kapsamlı bir şekilde planlanmasında anahtar faktör, daha çok etkin firmaları daha az etkin firmalardan ayırmaktır. Gerekli ziyaret sayısına dikkat etmek ve

⁵³ David W. Cravens - Nigel F. Piercy - George S. Low, "Globalization of the Sales Organization: Management Control and Its Consequences", **Organizational Dynamics**, Vol. 35, No. 3, 2006, p. 294.

⁵⁴ Babakus v. dğr., a.g.m., ss. 49-50.

⁵⁵ Barker, a.g.m., s. 26.

⁵⁶ Longino, a.g.tz., s. 68.

⁵⁷ Barker, a.g.m., ss. 26-27.

bölgeler arası potansiyeli dengelemek satış elemanları arasındaki satış üretkenlik seviyesini artırır. Bu bulgular, satış destek hizmetleri ile müşteri tatmini sağlayan satış elemanlarıyla çalışan müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kuran firmaların daha etkin olma ihtimallerinin olduğunu ileri sürmektedir. Bağımsız ve çok az gözetim ve denetim ile çalışan, satış sonuçlarını vurgulayan satış gücü davranışının değişimi ne kolay ne de masrafsızdır. Saha satış yöneticileri aynı zamanda, emir ve kontrol alıştırmalarından müşteri hizmetini vurgulayan ortak davranışları teşvik etmeye doğru harekete geçmelidir. Satış elemanlarına koçluk etmek ve yönetmek için insanları ve iletişim becerilerini daha iyi benimseyeceklerdir. Tüm organizasyon üst yönetimin rehberliği altında müşterileri ile ilişki kurmaya yönelik hareket etmez ise bu değişikliklerin satış gücü içerisinde yer alabilmesi rahatlatıcı olmaz.⁵⁸

3. SATIŞ YÖNETİM KONTROL FAALİYETLERİ

Pazarlamada sorumluluğa yönelik net bir eğilim ve karlılığı artırma baskısı, yöneticileri, etkin satış gücü yönetim uygulamalarını belirleme ve uygulamaya yönlendirmiştir. Artan küresel rekabet, ekonomik büyümedeki düşük seviyeler, müşteri hareketliliğinin azalması, satış organizasyonu içerisinde etkin performans belirleyicilerini tanımlama ihtiyacını hızlandırmıştır. Pazarlama fonksiyonu içerisinde, satış gücü yönetimi, istihdam edilen satış elemanı sayısı ve bu sayıyı koruyabilmek için harcanan para miktarı nedeniyle birçok firmada kritik öneme sahiptir.⁵⁹

3.1. Satış Yönetim Kontrol Sistemleri

Bir organizasyon, çalışanlarını denetlemek, yönetmek, değerlendirmek ve ücretlendirmek için birtakım prosedürlere sahiptir.⁶⁰ Genellikle satış gücü kontrol sistemleri, bir sürecin sonucundaki çıktıları izleyenler (çıkıtı kontrolü) ve bireysel aşamaları izleyenler (süreç/davranış kontrolü) olmak üzere sınıflandırılabilir.⁶¹

Kontrol sistemi, organizasyonun çalışanları izleme, denetleme, değerlendirme ve ücretlendirme faaliyetleri için oluşturduğu işlemler dizisidir.⁶² Çıktı bazlı kontrol sistemleri

⁵⁸ Barker, a.g.m., s. 27.

⁵⁹ Barker, a.g.m., s. 21.

⁶⁰ Longino, a.g.tz., s. 49.

⁶¹ Selim Said Eren, "Satış Yönetimi Kontrol Sistemlerinin Satış Elemanı Özelliklerine ve Performansına Etkileri Üzerine Bir Saha Araştırması", **Akademik İncelemeler**, Cilt:3, Sayı:2, 2008, ss. 164-165.

⁶² Erin Anderson - Richard L. Oliver, "Perspectives on Behaviour-Based Versus Outcome Based Salesforce Control Systems", **Journal of Marketing**, Vol. 51, October, 1987, p. 76.

olarak bilinen bazı sistemler sonuçlara odaklanmaktadır ve diğerleri, davranış bazlı kontrol sistemleri olarak bilinenler, girdilere ve sürece odaklanmaktadır.⁶³

3.1.1. Davranış Bazlı Kontrol Sistemi: Süreç bazlı satış yönetimi kontrolü, “faaliyetlerde yüksek düzeylerde yönetici gözlemi, yönlendirmesi, müdahalesi ve genellikle satış personelinin iş girdilerine odaklanan subjektif ve daha karmaşık performans değerlendirme yöntemleri” olarak nitelendirilmektedir. Süreç bazlı kontrol sistemlerinin altında faaliyet gösteren satış elemanları, teşvikli ödemeye kıyasla daha yüksek oranda sabit maaşla ücretlendirilmektedir. Bu kontrol sistemlerinde satış elemanları daha yakından izlenir, önemli düzeyde yönlendirmeye maruz kalır, subjektif ve daha karmaşık ölçümlerle girdi bazında değerlendirilir ve daha yüksek oranda sabit ücretle ödüllendirilir.⁶⁴

Süreç bazlı kontrol sistemleri, çıktılarından çok satış sürecine işaret etmektedir. Bu sistemlerde satış elemanları, kendileri başarı ölçütü olmayan ancak satış performansı ile sonuçlanabilecek bir takım faktörlere göre değerlendirilebilmekte ve ücretlendirilebilmektedir. Müşteri ile iletişim gücü, ürün bilgisi, sunuş kalitesi, satış kapatma yeteneği, hizmet gerçekleştirme, aktif hesap sayısı, yapılan görüşme sayısı ve çalışılan günler gibi faktörler yaygın örneklerdir.

Süreç bazlı kontrol sistemlerinde:

- Satış elemanlarının faaliyetleri ve sonuçları önemli düzeyde gözlenir,
- Satış elemanlarının faaliyetlerinde yönetimin yönlendirme ve müdahalesi yüksek düzeydedir,
- Satış gücünü değerlendirmek ve ücretlendirmek için satış çıktılarından ziyade büyük ölçüde;
 1. Satış elemanının satış görevine getirdikleri (örneğin, yetenek, ürün bilgisi),
 2. Faaliyetleri (örneğin, telefon görüşmelerinin sayısı), ve

⁶³ Longino, a.g.tz., s. 50.

⁶⁴ Eren, a.g.m., ss. 164-166.

3. Satış stratejilerine dayanan subjektif ve daha karmaşık yöntemler kullanılmaktadır.⁶⁵

Davranış bazlı kontrol sistemi faaliyetler, satış stratejileri ve kişisel özellikler gibi iş girdilerine daha fazla önem verir. Davranış bazlı kontrol sistemi, objektif ölçüm gerektiren satış girdilerine bağlı olması nedeniyle performans değerlendirmede karmaşık yöntemlere tabidir. Sonuç olarak yönetim, davranış bazlı kontrol sistemleri içerisinde satış ve satış içermeyen faaliyetler hakkında subjektif yönetsel geri bildirim sağlamalıdır.⁶⁶

Davranış kontrolü ağırlıklı olarak kişisel gözlemlere dayanır. Bu süreçte satış elemanının davranışlarının doğru sırayı takip edip etmediği gözlemlenir. Davranış kontrolü genellikle çıktı kontrolüne göre daha çok zaman alır. Çünkü yöneticiler çalışanı işi gerçekleştirirken gözlemek durumundadırlar. Davranış kontrolü, kısa dönemde elde edilen sonuçları, uzun dönemde satış ilişkileri ve çıktılarla dengeleyen bir süreç olduğu için uzun dönemli bir perspektife ihtiyaç duyar. Direkt maaş, bu sürecin sıklıkla benimsediği ücretlendirme planıdır. Çünkü bu, satış elemanlarını yönetsel otoritenin mantıklı olduğunu kabul etmeleri yönünde cesaretlendirir ve yönetsel emirlere itaat etmelerini sağlar. Sonuç olarak davranış kontrolü çıktılarla ilgili sorumluluğu satış elemanlarından yöneticilere kaydırır, yöneticileri, satış elemanlarının görevlerini yerine getirmelerinde rehberlik etmeleri için güçlendiren bir felsefedir.⁶⁷

3.1.2. Çıktı Bazlı Kontrol Sistemi: Çıktı bazlı kontrol sistemi, satış elemanlarının kendi stratejilerini kullanarak kendi yöntemleriyle sonuçlar elde etmek için yalnız bırakıldığı bir pazar sözleşme düzenlemesini yakına getirmektedir. Satış elemanları, sonuçlara (girdilere ya da davranışlara) nasıl ulaştıkları konusunda değil, ancak elde ettikleri sonuçlar (çıktılar) konusunda sorumlu tutulmaktadır. Böyle bir sistem altında pazaryerinin görünmez eli satış elemanlarını başarılı olmaya zorlamaktadır ve faaliyetlerini yönlendirmektedir.⁶⁸

Çıktı bazlı kontrol sistemlerinde satış elemanları daha az sıklıkla izlenir, düşük düzeyde yönlendirmeye maruz kalır, objektif ve basit yöntemlerle çıktı ölçümleriyle

⁶⁵ Eren, a.g.m., s. 165.

⁶⁶ Longino, a.g.tz., s. 51.

⁶⁷ Sezer Korkmaz - Erdem Türkcan, "Yönetsel Kontrol Türleri ve Boyutlarının Satış Gücünün Performans ve Yöneticilerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyi üzerindeki Etkilerini Ortaya Koymaya Yönelik Bir Araştırma", <http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2002/Sayi2/103-124.pdf> , ss. 5-6.

⁶⁸ Eren, a.g.m., s.165.

değerlendirilir ve daha yüksek oranda teşvik edici ücretle ödüllendirilir. Çıktı bazlı kontrol altında satış elemanının teşvik ödemesi (komisyon ya da prim) toplam ücretin temel bölümünü oluşturmaktadır ve yöneticinin gözleme, yönlendirme ve değerlendirme faaliyetleri oldukça sınırlı düzeydedir. Bu kontrol sistemi, satış personelinin performansından sorumlu tutulduğu, ancak başarmak için yöntemleri seçmekte serbest olduğu bir liberal yönetimdir.

Çıktı bazlı bir kontrol sisteminde:

- Satış elemanlarının yönetim tarafından nispeten daha az izlenmesi gereklidir,
- Satış elemanlarını yönetmek için nispeten az yönetsel yönlendirme ya da çaba gereklidir ve
- Satış gücünü değerlendirmek ve ücretlendirmek için satış elemanlarının sonuçlara ulaşmak için kullandığı metotların ölçümünden ziyade, doğru, objektif sonuç (çıktılar) ölçümleri kullanılmaktadır.⁶⁹

Çıktı bazlı kontrol sistemi, satış temsilcilerinin satış faaliyetleri ve süreçlerden ziyade çıktılarının önemini belirterek satış temsilcilerinin davranışlarına yön verir.⁷⁰ Çıktı bazlı kontrol sisteminde ücretlendirme ve ödül politikaları öncelikle satış sonuçlarına veya satış elemanı çıktılarına bağlıdır.⁷¹ Satış gücü kontrol sistemi çıktı bazlı ise, saha satış yönetimi, satış temsilcilerinin faaliyetlerini daha dar bir boyutta denetler ve kontrol eder, performans değerlendirmek için objektif çıktı ölçümleri kullanır ve satış temsilcilerine ek ücret ödemelerini daha büyük boyutlarda gerçekleştirir.⁷²

Satış temsilcileri yönetim stratejileri, davranışı etkileme üzerindeki önemden satış gücü tarafından üretilen çıktıları etkilemeye kadar yayılmaktadır. Bir şirketin satış yönetim stratejisi davranış-çıktı devamlılığı karşısında bir yerde konumlanabilir. Ancak, davranış bazlı kontrol stratejilerini takip eden satış organizasyonlarının daha yüksek seviyelerde etkinlik gösterdiğine dair deneysel kanıt mevcuttur.⁷³ Davranış bazlı kontrol sistemlerinde, satış ekibi satış hedeflerini elde etmeye ve müşterilerin ihtiyaçlarına göre hizmet etmeye

⁶⁹ Eren, a.g.m., ss. 165-166.

⁷⁰ Anderson - Oliver, a.g.m., s. 76.

⁷¹ Longino, a.g.m., s. 50.

⁷² David W. Cravens et al., "Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems", **Journal of Marketing**; Oct 1993; 57, 4; ABI/INFORM Complete, p. 48.

⁷³ Artur Baldauf - David Cravens, "Improving the Effectiveness of Field Sales Organizations: A European Perspective", **Industrial Marketing Management**, Volume 28, Issue 1, January 1999, pp. 66-67.

daha yakın olacaktır; ancak bireysel performansın geleneksel çıktı ölçümleri üzerinde daha zayıf bir performans gösterecektir.⁷⁴

Satış yönetim uygulamasını geliştirecek ve bir firmanın rekabet edebilirliğini arttıracak performansla ilişkili değişkenleri belirlemek önemlidir. Bu tür girişimler geniş endüstri standartlarına sahip bir firmanın performansını değerlendirmek için kullanılabilir ölçütlere ulaşmaya yardımcı olmak açısından faydalıdır.⁷⁵ Bir organizasyonda satış yöneticilerinin gözleme boyutu, kontrol, değerlendirme ve ödüllendirme faaliyetleri, organizasyonun ve çalışanların uygun sonuçlar elde etmeleri için yönetim kontrol süreçleri aracılığı ile satış gücü davranışına rehberlik etme eğilimindedir. Yönetim kontrol, böylece satış ekibi tarafından yerine getirilen görevin önemli bir performans göstergesi olarak tanımlanmaktadır.⁷⁶

Davranış bazlı kontrol sistemleri, çıktılarından ziyade satış sürecine odaklanmaktadır. Çıktı bazlı kontrol sistemlerinde satış gücü yöneticileri tarafından kullanılan performans değerlendirme sistemleri, özellikle ücret belirlerken, davranışlardan ziyade çıktılar üzerinde durma eğilimindedir.⁷⁷ Anderson ve Oliver, belirtilen satış gücü kontrol sistemleri modeli ile idrak ve yetenekler, etkiler ve davranışlar, motivasyon, davranışsal stratejiler ve satış gücü performansı arasındaki önemli ilişkileri ileri süren yedi araştırma önerisi geliştirmiştir. Belirli önerileri Tablo 1'de sunulmuştur.⁷⁸

Tablo 1: Kontrol Sistem Önerileri⁷⁹

Kontrol Sistem Stratejileri

P₁: Davranış bazlı kontrol sistemlerinde, satış ekibi daha yakından gözlemlenir, dikkate değer yönlendirmeye tabidir, subjektif ve daha karmaşık ölçümler ile bir girdi temeli üzerinde değerlendirilir. Çıktı bazlı kontrol sistemlerinde, satış ekibi daha az sıklıkla gözlemlenir, daha küçük yönlendirmeler verilir, objektif ve basit yöntemlerle çıktı

⁷⁴ Anderson - Oliver, a.g.m., s. 86.

⁷⁵ Barker, a.g.m., s. 23.

⁷⁶ Rajagopal - Amritanshu Rajagopal, "Analysis of Effective Control Practices in Sales Management: A Comparative Study in Developing Countries", Department of Marketing, Business Division Monterrey Institute of Technology and Higher Education, **Working Paper**, Mexico, 2006, p. 4.

⁷⁷ Anderson - Oliver, a.g.m., ss. 77-78.

⁷⁸ Cravens v.dğr., a.g.m., s. 47.

⁷⁹ Cravens v.dğr., a.g.m., s. 48.

ölçümleri üzerinde değerlendirilir, ve teşvik ödemelerinin (değişken) daha yüksek bir kısmıyla ödüllendirilir.

Satış Elemanının kavrayışı ve yetenekleri

P₂: Kontrol sistemi daha çok, çıktı bazlıdan ziyade davranış bazlıdır, daha fazla ürün bilgisi, şirket bilgisi, ve satış elemanının sahip olacağı satış bilgisi ve profesyonel olarak çok daha yetenekli olacak satış elemanı ile tamamlanır.

Satış Elemanı Etkileri ve Davranışları

P₃: Kontrol sistemi daha çok, çıktı bazlıdan ziyade davranış bazlıdır, satış elemanı daha çok kendini satış organizasyonu ile özdeşleştirmiştir ve kendini satış organizasyonuna bağlı hisseder, satış takımının bir parçası olarak yönlendirilmeyi ve iş birliği yapmayı kabul etmeye isteklidir, satış yönetiminin otoritesini kabul eder ve yönetimin performans eleştirilerini memnuniyetle karşılar. Ayrıca, davranış bazlı kontrol sistemlerinin çıktı bazlıdan çok daha cezbedici, eğitici olduğu, ve risk almaya karşı olan satış ekibini koruduğu muhtemeldir.

Satış Elemanı Motivasyonu

P₄: Kontrol sistemi daha çok, çıktı bazlıdan ziyade davranış bazlıdır. Satış elemanı esas motivasyonun çok daha yüksek seviyelerine sahiptir, eş düzey tanınırlık ile motive edilir, ve satış acentesine hizmet etmek için harekete geçirilir.

P₅: Satış elemanının motivasyon hiyerarşisi çıktı ve davranış bazlı sistemler karşısında farklılık gösterir.

Davranış bazlı sistemler

Satış acentesi

Müşteriler ve yöneticiler

Şahsi (kişisel amaçlar)

Çıktı Bazlı Sistemler

Şahsi (kişisel amaçlar)

Müşteriler ve yöneticiler

Satış acentesi

Satış Elemanı Davranış Stratejileri

P₆: Kontrol sistemi, çıktı bazlıdan ziyade davranış bazlıdır; satış elemanından daha çok, her ziyaret için plan yapması, birkaç ziyaret yapması, satış olmayan zamanlar için daha düşük satış oranlarında çalışması ve satış destek faaliyetlerine zaman ayırması beklenebilir. Ayrıca satış ekibinin davranış bazlı sistemlerde “kapalı” tekniklerden ziyade

“bilgi satmak” tekniğini ve “açık” teknikleri ve “müşteri odaklı” stratejileri kullanması çok daha muhtemeldir.

Satış Elemanı Performansı

P7: Çıktı bazlıdan daha çok davranış bazlı kontrol sisteminin olduğu kontrol sistemlerinde, her satış ekibi kendi satış acentesinin hedeflerini elde etmeye ve müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye daha yakın olacaktır; fakat bireysel düzeyde performansın geleneksel çıktı ölçümleri üzerinde daha başarısız performans göstereceklerdir.

İki kontrol sistemi farklı yönetim felsefelerine dayanmasına rağmen aynı organizasyonda aynı anda kullanılabilir.⁸⁰ Birkaç satış organizasyonunun tamamen davranış veya çıktı bazlı satış gücü kontrol sistemini kullanması muhtemeldir. Ancak, çoğu satış organizasyonu birine veya diğerine önem vermektedir.⁸¹

Davranış ve çıktı kontrolü benzer amaçlara sahip olmasına rağmen çok farklı yönetsel felsefeler yansıtmaktadır. Çıktı kontrolü esasen, satış elemanlarının yönünü ve çaba düzeyini en iyi şekilde belirleyebileceğini ve ortaya çıkan satış düzeyinin firma hedeflerine ulaşacağını varsayan bir laissez-faire (bırakınız yapsınlar) yaklaşımıdır. Davranış kontrolü ise satış elemanlarının firma amaçlarına ulaşmak için doğru girdilere inanmalarını sağlayan yöneticiler aracılığı ile belirlenen paternalistik bir yaklaşımdır.⁸²

Bu bağlamda satış gücü kontrol sistemi daha çok davranış bazlı ise, saha satış yöneticisi, satış elemanı faaliyetlerini daha çok gözlemler ve yönlendirir, performansı değerlendirmek ve daha yüksek oranda sabit ücretlendirme ile birlikte satış ekibine ödeme yapmak için subjektif ve karmaşık ölçümleri kullanır. Satış gücü kontrol sistemi daha çok çıktı bazlı olduğunda, saha satış yöneticisi satış ekibinin faaliyetlerini daha az gözlemler ve yönlendirir, performansı değerlendirmek ve daha yüksek oranda teşvik edici ücretlendirme ile birlikte satış ekibine ödeme yapmak için objektif çıktı ölçümleri kullanır.⁸³

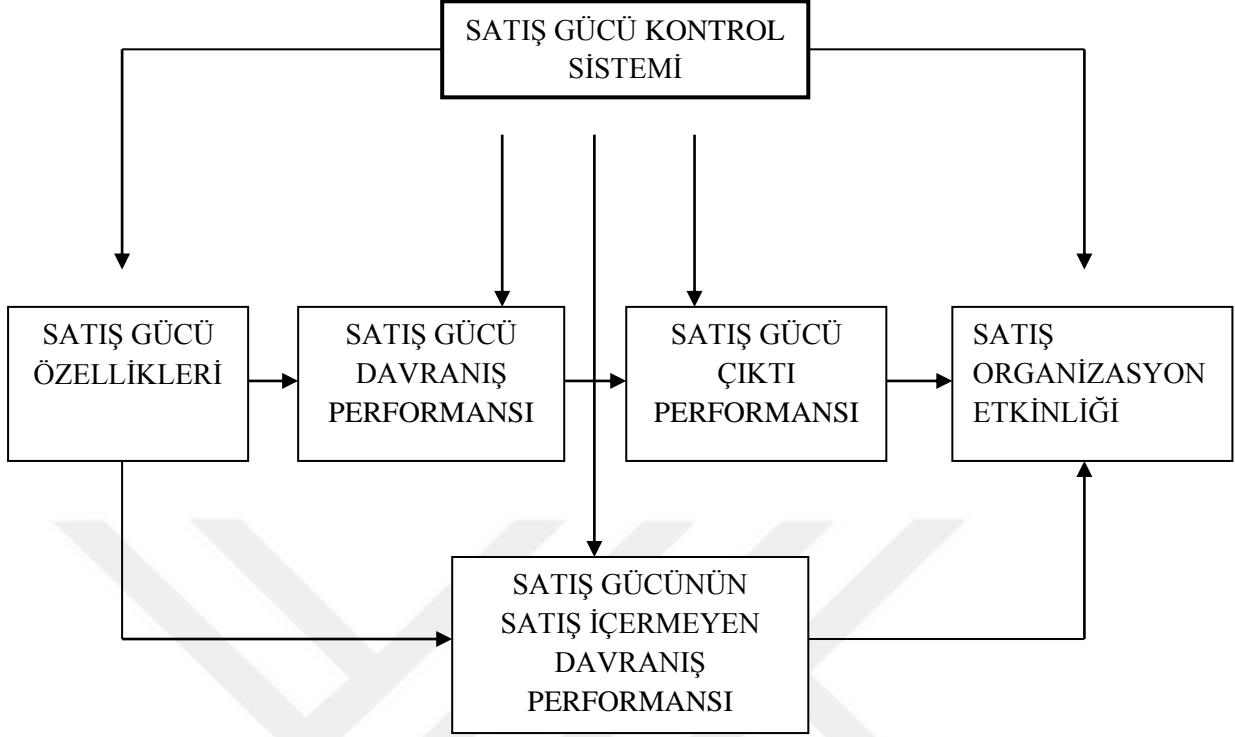
Şekil 4’te gösterildiği gibi, satış gücü kontrol sistemi yapısı modeldeki yapıların tümünü etkilemektedir.

⁸⁰ Longino, a.g.tz., s. 51

⁸¹ Cravens v.dğr., a.g.m., s. 48.

⁸² Richard L. Oliver - Erin Anderson, “An Empirical Test of the Consequences of Behavior- and Outcome-Based Sales Control Systems”, **Journal of Marketing**, Vol. 58, October 1994, p. 54.

⁸³ Cravens v.dğr., a.g.m., s. 48.



Şekil 4: Satış Gücü Kontrol Sisteminin Kavramsal Çerçevesi ⁸⁴

Davranış bazlı kontrol sistemlerinin temel avantajı, yöneticiyi göz önüne alan bir kontrol sistemi olmasıdır. Bu tür sistemlerde satış yöneticileri sonuçlara ulaşmak için ne yapılması gerektiği konusunda fikirlerini uygulamaktadır. Çıktı bazlı kontrol sistemlerinde ise yönlendirme veya satış ekibini kontrol etme çabası nispeten daha düşüktür.⁸⁵

Davranış bazlı kontrol stratejisini uygulayan yöneticiler öncelikle izleme, yönetme, satış elemanlarının girdilerini değerlendirme ve satış elemanlarını ücretlendirmede karma maaşın yüksek düzeyini kullanmak ile ilgilenirler.⁸⁶ Aksine, çıktı bazlı kontrol sistemlerinde satış elemanları, yöneticiler tarafından özel olarak yönlendirilmez, yakın olarak gözetilip denetlenmez ve satış başarıları için yüksek oranda teşvikli ödeme ile ücretlendirilirler. Satış organizasyonları alternatif olarak hem davranış hem de çıktı kontrol kombinasyonlarını içeren karma bir tarz uygulayabilir. Kontrol stratejilerinin uygulanmasında saha satış yöneticisinin önemli rolünü göz önünde bulundurursak,

⁸⁴ Cravens v.dğr., a.g.m., s. 49.

⁸⁵ Anderson - Oliver, a.g.m., ss. 76-78.

⁸⁶ Artur Baldauf - David W. Cravens - Kegn Grant, "Consequences Of Sales Management Control İn Field Sales Organizations: A Cross-National Perspective", **International Business Review**, 11, 2002, pp. 580-581.

araştırmacıların dikkatini kontrolle ilgili olarak satış gücünün algı ve tepkisi üzerine yoğunlaştırmış olması şaştırtıcıdır. Saha satış yöneticisi, belirlenmiş satış gücü gurubundan sorumludur ve satış yönetim kontrol stratejisini uygulamada önemli rol oynar. Saha satış yöneticileri, satış gücünü yönetme ve değerlendirme ile satış biriminin örgütsel etkinliği elde etmesinde öncelikli sorumluluğa sahiptir. Bu nedenle yönetim kontrol incelemesi ve yönetim seviyesinin sonuçları önemli bir araştırma alanı olarak tanımlanır.⁸⁷

Pazarlama kontrolünü inceleyen birkaç girişim pazarlama elemanından ziyade pazarlama faaliyetlerinin kontrolüne odaklanmıştır. Pazarlama elemanının kontrolüne verilen bu önem eksikliği rahatsızlık vermektedir, çünkü bireylerin davranış kontrolü, pazarlama birimlerinin faaliyetlerini kontrol etmekte gerekli olabilir. Çünkü pazarlama elemanının en büyük bölümü için satış gücü hesapları (açıklamaları) ve birçok firma için pazarlama bütçesi, satış ekibinin ve satış faaliyetlerinin kontrolü, en üst seviyedeki satış yöneticileri için kritik derecede önemlidir.⁸⁸

3.2. Satış Yöneticilerinin Faaliyetleri

Satış gücü yöneticileri kurum içindeki satış gücünü ve satışı ilgilendiren sorumlulukları izleyen ve gerekli yerde gereken öneri ve müdahaleyi gerçekleştiren kişiler olarak ele alınabilirler.⁸⁹

Satış gücünü doğrudan kontrol eden satış yöneticileri davranış bazlı ölçüm sistemini kullanarak değerlendirme yaparlar.

Satış yöneticilerinin faaliyetleri dört grupta incelenir:

- Gözetim
- Kontrol
- Değerlendirme
- Ödüllendirme

Yönetim kontrol sistemleri hakkındaki araştırma analizine göre, yönetim kontrol sistemlerinin çeşitli tanımları aşağıdaki genel unsurları içermektedir:⁹⁰

1. *Gözetim Unsuru:* Satış elemanının iş davranışını ortaya çıkarmak için yönetim yetkisinin kullanımı.

⁸⁷ Baldauf - Cravens - Grant, a.g.m., s. 581.

⁸⁸ Cravens v.dđr., a.g.m., s. 49.

⁸⁹ Yamamoto, a.g.e., s. 30.

⁹⁰ Longino, a.g.tz., s. 47.

2. *Kontrol Unsuru:* İstenilen hedeflere ulaşmakta satış temsilcilerini kontrol etmek için önceden belirlenen kurallar ve standartlar.

3. *Değerlendirme Unsuru:* Seçilen kriterlere göre satış temsilcilerinin performansını değerlendirmek için performans değerlendirme sürecinin çeşitli şekilleri.

4. *Ödüllendirme Unsuru:* Satış temsilcilerinin arzu ettiği sonuçları desteklemek için maddi ve/veya teşvikler ve ödüller.

3.2.1. Gözetim: Gözetim, satış yöneticisinin satış başarısını sağlaması için satışçıları izlemesi ve amaçlara yöneltmesidir. Aynı zamanda satışçının, örgüt politikalarını ve siparişlerini yerine getirmesini sağlamak, önemli satışlarda gerekli teknik yardımı vermek, satışçıyla doğrudan iletişim kurarak bilgi toplamak, eğer gerekiyorsa satışçıyı iş başında eğitmektir.⁹¹ Satış gücü yöneticisi aynı zamanda kurum politikaları ve uygulamalarını ortaya koyup grubunu yönlendirmelidir.⁹²

Pazarlama ya da satış yöneticileri, satış gücünün gözetiminden de sorumludurlar. Gözetim, satış elemanlarının işletme politikaları ve amaçlarına uygun çalışmalarını teşvik edecek nitelikte olmalıdır. Özellikle, iyi uygulanan bir gözetim, satış gücünün verimliliğini artırdığı gibi yüksek morale sahip olmalarını da sağlayacaktır. Birçok türde gözetimden söz etmek olasıdır. En etkin gözetim, yönelim ile satış elemanlarının yüz yüze ilişkilerine dayanan kişisel gözetimlerdir. Bu tür gözetim, şube yada bölge satış yöneticilerinin sorumluluğunda olabilir. Yüz yüze iletişim olduğundan, gerek kişisel sorunlar gerekse ortak sorunlarla ilgili olabilir. Gözetim, satışın gerçekleştirilmesine ve satışın hazırlanmasına yardımcı olabilir. Gözetimden sorumlu yöneticiler, üst yönetim ile satış gücü arasında oluşacak iletişimin en iyi biçimde gerçekleşmesine yardımcı olurlar. Pazar ve müşteriler hakkındaki bilgiler satış elemanları ile üst yönetime iletilir. Buna karşın, işletmenin politikalarındaki ve uygulamalardaki değişimler satış elemanlarına iletilir. Gözetimden sorumlu yöneticiler, bu iki yönlü iletişimin etkinliğini artıracak çalışmalarda bulunurlar. Bu açıdan bakıldığında, gözetim işlevi yöneltme, düzenleme ve liderlik özelliklerini kapsamaktadır.⁹³

3.2.2. Denetim: Denetim, planlanan amaçlar ile gerçekleştirilen faaliyetlerin karşılaştırılması ve meydana gelen sapmaların düzeltilmesi ile ilgili bir süreçtir. Denetim

⁹¹ Candaş, a.g.tz., s. 28.

⁹² Yamamoto, a.g.e., s. 32.

⁹³ Serçe, a.g.m., s. 25.

satışçıların etkin yönetimi için gereklidir. Satışçıların kontrolü için, beklenen piyasada yapılması gereken işlerin ne olduğu, bu işlerin nasıl ve ne zaman yapılmasının istendiği, satışçıların öncelikleri, yardıma ihtiyacı olup olmadığı, başarısının neye göre değerlendirileceği ve nasıl rapor edileceğinin tam ve açık olarak bildirilmesi gerekir.⁹⁴

Denetim mekanizmaları organizasyonların verimli ve etkin çalışmasında ana faktördür. Denetim en önemli yönetici faaliyetlerinden biri olarak tanımlanmıştır ve planlamak, organize etmek ve liderlik etmek gibi diğer önemli yönetim fonksiyonlarını birleştirmek için kullanılan bir bağ olarak gösterilmiştir. Denetim süreci gerçek faaliyetler ve planmış faaliyetlerin birbirleri ile uyumlu olmasını sağlar. Denetim süreci organize edilmiş çabaların gözetimini, gelişmelerin planlanmış amaçlarla karşılaştırılmasını ve başarıyı garantilemek için gerekli kararlar almayı içerir.⁹⁵

Yazılım teknolojisinde meydana gelen gelişmeler; dosyaların ortak paylaşımı, farklı yerlerde bulunan satış temsilcileri ile satış yöneticilerinin ortak çalışma imkanı bulması ve arada aracı olmadan daha çok bilgiye ulaşma imkânı sağlamıştır. Satış temsilcileri ile ilgili çıktı temelli ve davranış temelli olmak üzere iki farklı kontrol sistemi mevcuttur. Yapılan çalışmalarda kontrol sistemi ile firma ya da kişisel performans arasındaki ilişki net olarak ortaya çıkarılamamıştır. Bu çalışmalar incelendiğinde görülmektedir ki yönetici, bağımsız kontrol ve çalışan ile ilişkide denge gözetmektedir. Ürün ve pazarın özelliklerine bağlı olarak gözetilen bu denge çeşitlilik göstermektedir.⁹⁶

Belirli bir pazar alanında görevlendirilen bir satışçının ne yaptığını, görevini nasıl yürüttüğünü, belirlenen amaçlara uygun biçimde çalışıp çalışmadığını denetlemek ve çabalarını değerlemek, pazarlama yöneticisinin olağan görevlerinden biridir. Yönetici, denetim yoluyla, satışçıyı daha iyi çalışmaya özendirmeyi ve yönlendirmeyi umar. Denetim, planlanan hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını tespit etmek ve ulaşılmadıysa nedenlerini saptamak ve düzeltici tedbirler almak için yapılan bir faaliyettir. Satışçının görevini nasıl yürüttüğü, belirlenen amaçlara uygun biçimde çalışıp çalışmadığı denetlenmeli ve gösterdiği çabalar değerlendirilmelidir. Denetim ölçüsü işletmeden

⁹⁴ Candaş, a.g.tz., s. 28.

⁹⁵ H. Eugene Baker - Kenneth M. Jennings, "Dysfunctional Organization Control Mechanisms: An Example, **Journal of Applied Management Studies**, Vol. 8, No. 2, 1999, p. 231.

⁹⁶ İrfan Akkoç, "Organizasyon Yapısı Ve Liderliğin Satış Gücü Performansı Üzerindeki Etkisi: İlaç Sektörü Örneği", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Kütahya, 2008, s.123.

işletmeye değiştiği gibi; görev satışçının kişiliği ve ücret ödeme yöntemine göre de değişir.⁹⁷

3.2.3. Değerlendirme: Satış gücünün yönetiminde, satışçıların çabalarının değerlendirilmesi ve objektif performans kriterlerinin geliştirilmesi de oldukça önemlidir. Çünkü ancak bu değerlendirme ve objektif kriterler koyma yoluyla daha iyi ve daha başarılı çalışmalar için gerekli önlemler alınabilir. Çalışanlar yöneticilerinden her zaman ilgi ve destek beklerler. Çünkü kontrol ve bunun sonucunda gerekli yerlerde yapılan müdahaleler, sorun haline gelmesi beklenen şeylerin büyümesini önleyecek ve olayların daha farklı boyutlara ulaşmasını engelleyecektir.⁹⁸ Satış yöneticisi her elemanın çabalarını, zayıf ve güçlü yönlerini bildiği ölçüde daha etkin eğitim ve daha yapıcı gözetim sağlayabilir. Ayrıca performans değerlendirmesi, pazarlama yönetiminin satışçılarla ilgili ücret artışında adil ve isabetli kararlar alınmasına da yardımcı olur.

Firmalar satış temsilcileri hakkında iyi bir geribildirim sisteminin kurulmasına önem verirler. Geribildirim, satış temsilcileri hakkında düzenli bilgi alınması anlamına gelmektedir. Yönetici, kendi satış temsilcileri hakkında birçok şekilde bilgi sahibi olabilir. Bunun için en önemli kaynak satış raporlarıdır. Bu satış raporları, haftalık ve aylık iş planlarını ve uzun dönemli bölgesel pazarlama planlarını da kapsamaktadır. Satış temsilcileri tamamladıkları faaliyetlerini raporlarına yazarlar ve kısmen veya tamamen kendilerine yapılacak ödemeler hakkında harcama raporları tutarlar. Bunlara ilave bilgi kaynakları, kişisel incelemeler, müşteri araştırmaları ve diğer satış temsilcileri ile yapılan görüşmelerdir.⁹⁹

Çıktı kontrolünü kullanan yöneticiler satış elemanının gerçekleştirdiği sonuçları gözlemler, amaçlardan sapmaları değerlendirir ve satış elemanına geribildirim sağlar.¹⁰⁰ Bu tür bir geribildirim, satış elemanlarına elde etmeleri beklenen sonuçların düzeyini ve beklentilere göre ne kadar iyi performans gösterdiklerini hatırlatmaktadır. Esas itibariyle yönetici geribildirimi, satış elemanlarının performanslarının takip edildiği ve ödüllerin veya yaptırımların performansa bağlı olduğu, böylece daha yüksek seviyelerde performans göstermeleri yönünde motive edildiği unsurları öne çıkarmaktadır. Ayrıca pozitif veya negatif geri bildirim bir ödöl veya ceza sunmaktadır. Dolayısıyla motivasyon için daha

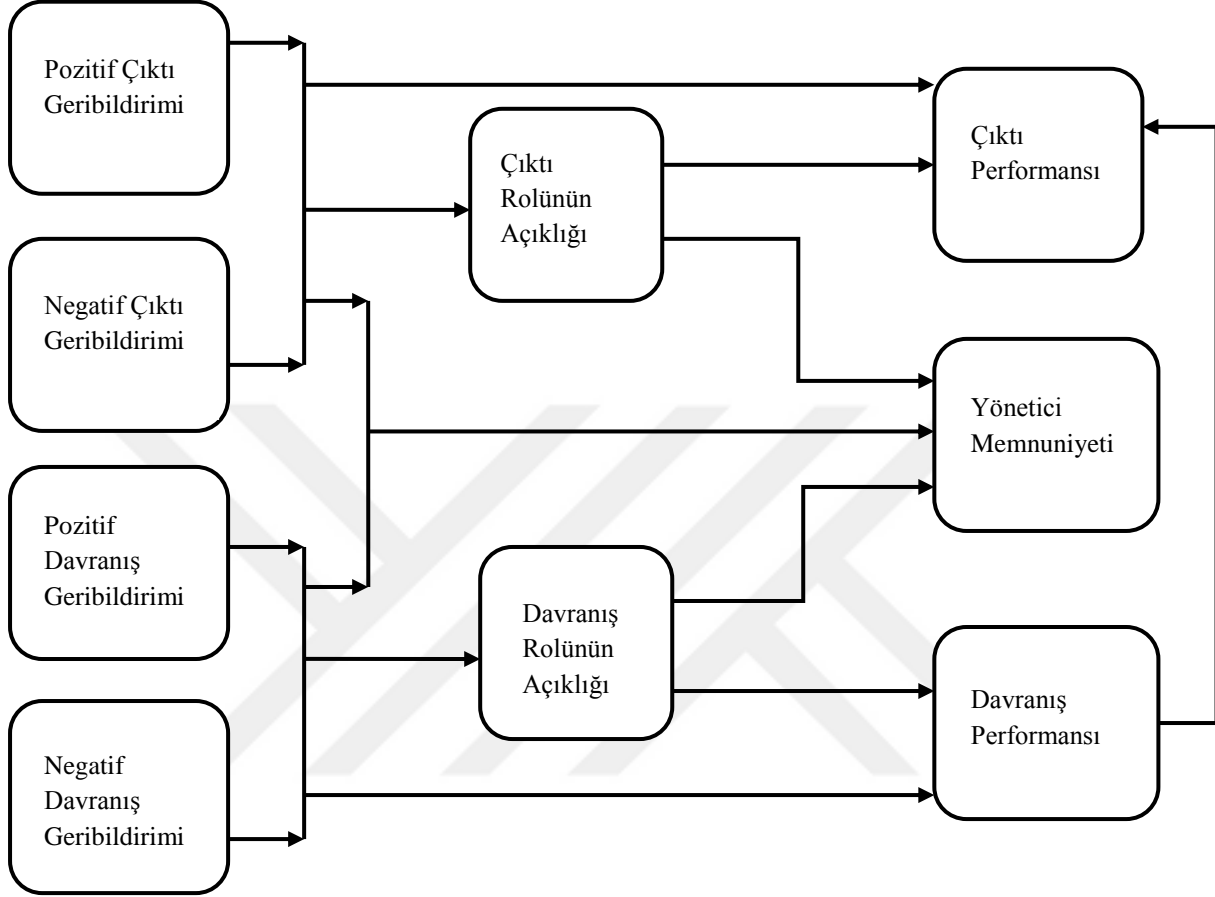
⁹⁷ Serçe, a.g.m., s. 26.

⁹⁸ Yamamoto, a.g.e., s. 86.

⁹⁹ Akkoç, a.g.tz., s. 123.

¹⁰⁰ Anderson - Oliver, a.g.m. s. 76.

yüksek seviyelerde performans göstermek daha önemlidir. Bu nedenle pozitif ve negatif çıktı geri bildirim ile çıktı performansı arasında doğrudan bir bağlantı bulunmaktadır (Bkz. Şekil 5).¹⁰¹



Şekil 5: Satış Elemanlarının Performansı ve Memnuniyeti Üzerine Yönetici Geribildiriminin Etkileri¹⁰²

Satış gücü raporları ve diğer bilgilerin kullanılması suretiyle, satış yönetimi aynı zamanda satış temsilcilerini daha formel bir şekilde de değerlendirebilir. Formel değerlendirme firma açısından birçok fayda sağlar. Bunlardan ilki, satış temsilcilerinin objektif değerlendirilebilmesi için açık standartların oluşturulması ve geliştirilmesidir. İkincisi, her bir satış temsilcisinin performansını değerlendirilmesini sağlayacak düzenli bilgilerin bir araya toplanmasıdır. Üçüncü olarak ise formel değerlendirmenin, satış

¹⁰¹ Bernard J. Jaworski - Ajay K. Kohli, "Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction " , **Journal of Marketing Research**, Vol. 28, No. 2, May 1991, pp. 192-193.

¹⁰² Jaworski - Kohli, a.g.m., s. 192.

temsilcilerine gelecekteki performanslarını geliştirmelerine yardımcı olacak önemli bir geribildirim sağlamasıdır.¹⁰³

Satışçıların kontrolü ve çabalarının değerlendirilebilmesi için çalışmalarına ilişkin verilerin firmaların elinde bulunması gerekir. Veriler çeşitli kaynaklardan ve çeşitli yollardan sağlanabilir. En önemli kaynak, satışçıların düzenli zaman aralıklarıyla hazırlayıp gönderdikleri raporlardır. Ayrıca, gözlem yoluyla da veri toplanır. Alıcıların firmaya gönderdikleri mektuplar ya da ulaştırdıkları eleştiriler de veri kaynağı olabilir. Satışçıların kontrolü için uygulama da kullanılan diğer bir yöntem ise, satış kotalarıdır. Satış kotaları, satışçıların değerlendirilmesi, teşvik edilmesi, satış amaçlarının belirlenmesi, satış maliyetlerini düşürme hedeflerinin yanı sıra satış bütçelerine bağlı olarak satışçıların kontrolünü de sağlar.¹⁰⁴

Satış temsilcilerinin değerlendirilmesinde temel alınan faktörler şunlardır :¹⁰⁵

- Kotalara göre elde edilen performans,
- Yeni kazanılan müşteriler ve kaybedilen müşteriler,
- Yapılan görüşme sayısı, alınan siparişlerin görüşmeye oranı ve siparişlerin ortalama büyüklüğü,
- Satışçının elde ettiği sonuçların, rakip işletmenin elde ettiği sonuçlarla ve geçmiş dönemde yaptığı satışlarla karşılaştırılması,
- Bilgi, kişilik, davranışlar,
- Konuşma yeteneği ve fiziksel görünüş,
- Satış ziyaretçilerinin ortalama geliri,
- Satış ziyaretlerinin masrafları,
- Toplam satışların yüzdesi olarak satış elemanının masrafı,
- Satış hacminde ve kazançta gösterilen performans,
- Sorunlarla başa çıkma isteği ve yeteneği.

¹⁰³ Akkoç, a.g.tz., ss. 123-124 .

¹⁰⁴ Candaş, a.g.tz., s. 29.

¹⁰⁵ Tülüğ Yavalar, “Müşteri Temeline Göre Satış Gücü Örgütlenmesinde İdeal Satışçı Tipinin Belirlenmesi (Bilişim Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerinde Örnek Bir Çalışma)”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2009, ss. 72-73.

3.2.4. Ödüllendirme: Ücretlendirme, iyi satış temsilcilerinin toplanması, satış gücüne katılması, güdülenmesi ve uzun süre kurumda kalmasını sağlama açısından önemli bir araç olmaktadır.¹⁰⁶ Firmalar, yüksek verimlilikte bir satış gücü meydana getirmek ve bunu sürdürebilmek için en etkin kişileri cezbedecek, motive edecek ve elde tutabilecek bir ücretlendirme planı oluşturmak ve yönetmek zorundadır. Ücret planı satış yönetimine istenen kontrol düzeyini vermeli ve satış temsilcilerince kabul edilebilir düzeyde gelir, özgürlük ve motivasyon sağlamalıdır. Bu plan; esnek tarafsız, kolay yönetilebilir ve anlaşılabilir olmalıdır. İyi ücretlendirme metotları müşterilere karşı uygun davranılmasını kolaylaştırır ve teşvik eder. Bütün bu talepleri tek bir metot altında birleştirmek zordur. Bunun için firmalarda farklı ücretlendirme metotlarından biri veya birkaçı bir arada uygulanır. Bu metodun seçiminde satış yöneticisinin talebi, satış temsilcilerinin ve satış işinin özellikleri önemli rol oynar. Satış yönetiminin seçebileceği ücretlendirme metotları şunlardır:¹⁰⁷

Sadece Ücret Ödenmesi: Satış temsilcisine her bir zaman dilim için belirli bir bedel ödenir. Bu ücretlendirme satış temsilcisinin satış performansı ile doğrudan bağlantılı olmayan bir ücretlendirme metodudur. Bu metot satış temsilcileri üzerinde en üst düzeyde kontrol imkânı sağlarken satış masrafları konusunda en az şüpheyi oluşturur, zira ücretler satış miktarına bağlanmamıştır. Satış temsilcileri tarafından bu metot çok fazla istenmez, çünkü daha fazla kazanacaklarını düşünürler. Ancak bu metodun uygulanmasını gerektiren bazı durumlar vardır. Bu durumlar; satış temsilcilerinin çalışma zamanının ve faaliyetlerini kontrol edilmesi ve satış dışındaki diğer işlerde çalıştırılması zorunluluğunun olmasıdır.

Sadece Komisyon Ödenmesi: Doğrudan ücret ödemesi metodunun tersine bu metot sadece satış performansını esas alır. Ücretlendirme metodunda satış temsilcilerinin ücretlendirilmesi belli bir zaman diliminde satışların esas alınması ile belirlenir. Komisyon sabit bir satış yüzdesine dayanabileceği gibi birçok satış düzeyi ve oranın kapsayan bir skalaya da dayanabilir. Genel olarak bu metot birçok satış yöneticisine cazip gelir. Bu metot bünyesinde bazı avantajlar içerdiği gibi aynı zamanda bir takım dezavantajları da içerir. Bu metoda göre ücret alan satış temsilcilerini satış dışında diğer faaliyetlere katılmasını sağlamak güçleşmekte ve satış temsilcilerinin kontrolü zor olmaktadır. Ayrıca yeni müşteriler elde etmek ve uzun süreç gerektiren satışlardan ziyade kısa dönemde

¹⁰⁶ Gümüş - Abdurrezzak, a.g.e., s.71.

¹⁰⁷ Akkoç, a.g.tz., ss. 120-121.

ücretlerin artmasını sağlayacak, kısa süre içinde satabilecekleri ürünler üzerine yoğunlaşırlar.

Ücret Artı Komisyon: Bu metot, temel bir ücret ve satış performansına bağlı olarak ödenen komisyonu içerir. Ücret ve komisyon metotlarının birlikte kullanılması durumunda ortaya çıkar. Satış temsilcileri sabit bir ücrete ilave olarak satış hacmine bağlı bir komisyon alırlar. Doğal olarak satış temsilcisine sabit bir ücret ödendiğinden, komisyon tutarı sadece komisyon metodunda ödenen tutardan daha az olacaktır. Bu metodun bazı uygulamalarında satış temsilcilerinin komisyon kazanmadan önce belirli bir satış düzeyini asması aranırken, bazılarında herhangi bir satış düzeyi için komisyon öngörülür. Bu metot firmalar tarafından en çok tercih edilen yöntemdir. Bu metodun amacı satış temsilcilerinin satış dışı işlerle de ilgilenmesini sağlamak ve ayrıca yüksek performans gösterenleri ödüllendirmektir.

Ücretin sabit esası dikkate alınacak olursa, prim, ikramiye gibi ödül sisteminin, gerçekleştirilmek istenen amaç ve hedefe, çözülecek sorun seviyesine, gösterilecek ek satış ve çabaya göre düzenlenebilmelidir. Bu ek ödül programı, aynı zamanda güdüleyici olabilmelidir.¹⁰⁸ Satış yöneticisinin her bir satış işi için hangi ödeme metotlarının yapılmasının uygun olacağını kararlaştırması gerekmektedir. Yukarıda açıklanan metotlarla ilgili yapılan bir çalışma, firmaların %70 sabit ücret artı komisyon metodunu kullandığını göstermiştir. Yine bu çalışmada sabit ücret artı komisyon metodunu kullanan firmaların satış temsilcilerine ödedikleri ücretin %60 sabit ücret %40 komisyondan oluştuğu tespit edilmiştir.¹⁰⁹

Programlanan ücret ve ödül sisteminin programlanan kantitatif ve kalitatif değerlere bağlı olarak, etkin bir biçimde uygulanmasına özen gösterilebilmelidir.¹¹⁰

Kaliteli bir satış gücü oluşturabilmek için;

1. Yetenekli kişilerin işletmeye çekilmesi,
2. Bunların gerektiği gibi motive edilmesi,
3. İşletmede kalmalarının sağlanması gerekmektedir.¹¹¹

¹⁰⁸ Serçe, a.g.m., s. 23.

¹⁰⁹ Akkoç, a.g.tz., ss. 121-122.

¹¹⁰ Serçe, a.g.m., ss. 23-24.

¹¹¹ Serçe, a.g.m., s. 23.

İşletmenin ücretlendirme, ödüllendirme politikaları bu üç alanda da önemli rol oynar. Bu konuda çok adil, çok uygun ve matematiksel olarak dört dörtlük bir sistem bulmak çok zordur. İşletme kendi firmasının benzerlerinden farklarını ve kendi özel durumlarını dikkate alarak, önce ortalama bir düzeyi kararlaştırmalıdır. Daha sonra da ücretlendirmenin dört temel ögesi olan sabit maaş, değişken ücret, giderler ve sosyal hakların optimal uygun bir karışımını oluşturmalıdır. Ücretlendirme, yüksek yönetimin kararıdır. Genel kural, satış elemanı gelirlerinin % 70-80'ini sabit yapıp, kalanını diğer aktörlere ayırmaktır. Ancak, satış elemanının rolünün çok olduğu bazı hallerde değişken ücrete ağırlık verilebilir.¹¹²

Genellikle firmalar satış temsilcileri ile uzun süreli ilişkiler kurma konusunda başarısızlardır. Çünkü firmalar satış temsilcilerinin çalışma standartları ile yeterli düzeyde ilgilenmezler. Bu sebeple satış temsilcileri çoğunlukla firmaların koydukları hedefleri tutturmakta güçlüklerle karşı karşıya kalırlar. Bu durum karşısında satış temsilcileri kendi kariyer gelişimlerine daha fazla odaklanarak genellikle çalıştıkları firmayı bazen de sektörü değiştirmektedirler. Bu yüzden satış temsilcilerinde işgücü devri özellikle ilaç sektöründe çok yüksek orandadır. Motivasyon, satış temsilcilerinin hem kendi kariyer gelişimini sürdürmesinde hem de firmaları ile uzun süreli ilişki kurmasında önemli bir yere sahiptir.¹¹³

Firma yönetimi satış temsilcilerinin moral ve performansını, kendine ait örgütsel iklim, satış kotaları ve çeşitli ödüller ile arttırabilir. Örgütsel iklim, satış temsilcisinin firma içindeki imkânları, değeri ve iyi bir performansa karşılık olarak alacağı ödüller hakkında taşıdığı duyguları ifade eder. Birçok firma satış temsilcilerine satış kotaları koymak suretiyle onları motive eder. Satış kotası, satış temsilcilerinin satması gereken tutarı belirten standartlardır. Bu standartlar karşılığında ücret ödenmesi de genellikle satış temsilcilerinin kotalarını doldurma oranı ile bağlantılıdır. Firmalar satış temsilcilerinin çabalarını arttırmak için; satış toplantıları, satış yarışmaları, eşya ve nakit ödüller, geziler ve kâr paylaşımları gibi olumlu güdüleme yöntemlerini kullanırlar.¹¹⁴

¹¹² Serçe, a.g.m., s. 24

¹¹³ Akkoç, a.g.tz., s. 119.

¹¹⁴ Akkoç, a.g.tz., s. 120.

İKİNCİ BÖLÜM

SATIŞ GÜCÜ PERFORMANSI VE SATIŞ ORGANİZASYON ETKİNLİĞİ

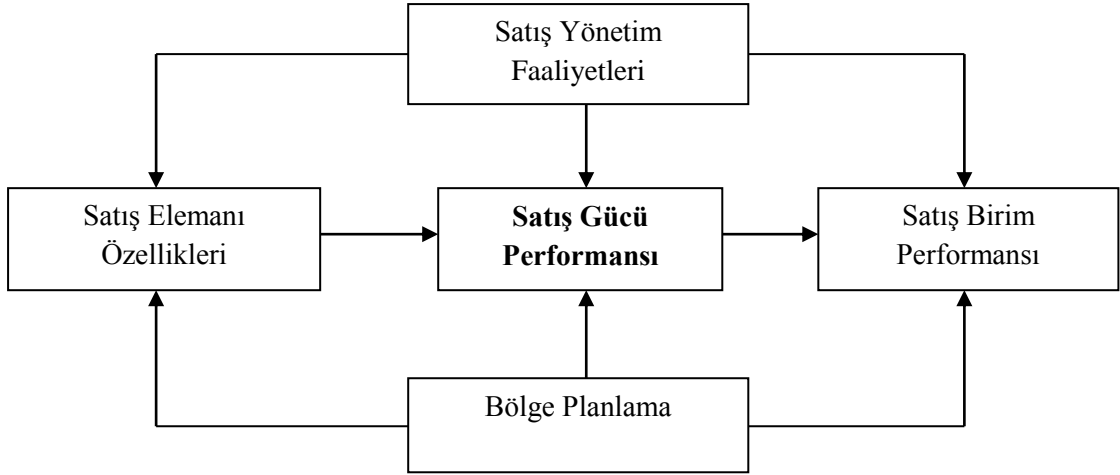
1. SATIŞ GÜCÜ PERFORMANSI

Satış organizasyonları birçok şirketteki büyük pazarlama harcamalarının miktarını ve geliri açıklamaktadır. Satış ekibi organizasyon ve organizasyon çevresi arasındaki ara birimde çalışırken, önemli sınır kapsamı rolleri gerçekleştirir. Satış ekibinin beceri ve çabaları, organizasyonlardaki etkinlikleri kadar bireysel çıktıları üzerinde de etkilidir. Satış gücü nihayetinde iş ve pazarlama stratejilerini uygulamaktan sorumlu olduğundan, etkin satış ekibinin temel amacı müşterilere üst düzey değer yaratmayı sağlar ve organizasyonun performansını artırır. Satış ekibi satış miktarına, karlılığa ve müşteri memnuniyetine katkı sağlar. Bu kritik örgütsel rolden ötürü, satış gücü çıktıları ve satış organizasyon etkinliğini etkileyen faktörleri belirlemek ve analiz etmek satış yönetimi için önemlidir.¹

Kavramsal temeller ve son deneysel çalışmalara uygun olarak, satış elemanı davranış performansı, çıktı performansı ve satış organizasyon etkinliği arasında fark gözetmektedir. Satış elemanı davranış performansı, satış ekibinin görevlerini yerine getirmesinde satış ekibi faaliyetlerini ifade ederken, çıktı performansı satış ekibine katkıda bulunabilecek çıktıları içerir. Önceki kavramsal dayanaklara uygun olarak, bu performans boyutları ayrı yapılar olarak öngörülür. Satış organizasyon etkinliği, tüm satış organizasyon çıktılarının özet bir değerlendirmesidir.²

¹ Artur Baldauf - David W. Cravens, "The Effect of Moderators on The Salesperson Behavior and Salesperson Outcome Performance and Sales Organization Effectiveness Relationships" **European Journal of Marketing**, Vol. 36, No. 11/12, 2002, p. 1367.

² Baldauf - Cravens, a.g.m., s. 1369.



Şekil 6: Satış Organizasyon Performans Modeli³

Yöneticinin davranış kontrol faaliyetlerinin boyutunun büyüklüğü, satış ekibi davranış performansının daha yüksek olduğunu gösterir. Daha paternalistik organizasyonlarda işlevsiz satış elemanı davranışı daha az bulunur. Pozitif bir ilişki için dayanakların daha güçlü görünmesine rağmen davranış kontrol ve çıktı performansı arasındaki ilişki daha az belirgindir. Ayrıca davranış ve çıktı performansının negatif olarak ilişkili olduğunu beklemek iki performans boyutunun mantığı ile çelişir. Satış ekibini faaliyetleri ve stratejileri üzerinde daha iyi performans sergilemeye teşvik etmek, daha fazla pozitif çıktı sonucunu doğurmalıdır. Aynı şekilde yüksek performans tahmincisi olarak yüksek kontrol birleşimi için sonuçlar bulunmuştur.⁴

Ayrıca yönetim kontrolün satış elemanı performansını nasıl ve ne boyutta etkilediğini tam olarak anlama ihtiyacı duyulmaktadır. Yöneticinin satış ekibini gözlemlene, yönetme, değerlendirme ve ödüllendirme çabalarının satış ekibi performansını etkilemesi beklenirken, araştırmalarla bu ilişkiyi inceleme ihtiyacı duyulmaktadır. Yalnızca satış elemanı, karışık bulgular sonucunu veren davranış kontrol ve satış elemanı performansı arasındaki ilişkiyi incelemek için çalışır.⁵

³ A. Tansu Barker, "Salespeople Characteristics, Sales Managers' Activities And Territory Design as Antecedents Of Sales Organization Performance", **Marketing Intelligence & Planning**, 19/1, 2001, p. 22.

⁴ Artur Baldauf - David W. Cravens - Nigel F. Piercy, "Sales Management Control Research - Synthesis And An Agenda For Future Research", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, vol. XXV, no. 1, Winter 2005, p. 24.

⁵ Baldauf - Cravens - Piercy, a.g.m., s. 24.

Davranış bazlı kontrol, satış elemanı performansı ve birim etkinlik arasındaki pozitif ilişkiyle ilgili bulgular iyi yönetici performansına işaret eder. Çünkü satış yöneticisi bu iyi sonuçlara katkıda bulunan anahtar kişi olmalıdır. Bununla birlikte, ilişkinin satış yönetici seviyesinde var olan boyutu incelenme ihtiyacı duyar.⁶

Liderlik araştırmacıları özellikle satış liderliğinin ekip performanslarını nasıl etkileyebileceklerini açıklayabilen faktörleri belirlemekle ilgilenmişlerdir. Bunun sonucunda birçok çalışma satış liderliğinin satış performansını hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkileyebileceğini göstermiştir. Satış liderliğinin dolaylı etkisi iş tatmini, örgütsel bağlılık, rol stresi, öz saygı, motivasyon ve çabayı kapsayan birçok faktörle ilişkisi açısından açıklanabilir. Bu tür dolaylı mekanizmalar özellikle güncel çalışmalar için uygundur.⁷ Bir şirketin başarısı, satış elemanlarının sayısı, niteliği kadar onların bu işi ne derece istekle yaptıklarına da bağlıdır. Bunu formüle edecek olursak, satışçının performansının ona verilen fırsat, kendi yeteneği ve motivasyonun bir fonksiyonu olduğu söylenebilir.⁸

Endüstri bazlı bir çalışma, yüksek performanslı satış gücüne katkı sağlayan beş faktörü belirlemiştir.⁹ Bu etkiler: Takım çalışması, satış eğitimi, tedarikçi ilişkileri, uygulama süreci ve satış yönetici özellikleri.

Performans, çalışanların organizasyon amaçları ile ilgili iş faaliyetleri ve becerilerinin bir değerlendirmesidir. Kavramsal olarak, satış elemanı performansı, satış elemanı tarafından yerine getirilen davranışlardan ve satış elemanlarının çabaları ile elde edilen çıktılardan söz etmektedir. Bu performans boyutları davranış ve çıktı performansı olarak belirlenmiştir.¹⁰

⁶ Baldauf – Cravens - Piercy, a.g.m., s. 24.

⁷ Fernando Jaramillo et al., “Examining The Impact Of Servant Leadership on Sales Force Performance”, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. XXIX, no. 3, Summer 2009, pp. 257–258.

⁸ Yamamoto, a.g.e., s. 97.

⁹ Emin Babakus et al., “Removing Salesforce Performance Hurdles”, **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 9 No. 3, 1994, p. 19.

¹⁰ Artur Baldauf - David W. Cravens - Kegn Grant , “Consequences of Sales Management Control in Field Sales Organizations: A Cross-National Perspective” , **International Business Review**, 11 ,2002, p. 583.

Satış Elemanı Performans Yapısı¹¹

↓
Davranış Performans Boyutu

↓
Sonuç Performans Boyutu

- Teknik Bilgi
- Uyarlanabilir Satış
- Takım Çalışması
- Satış Sunumu
- Satış Planlaması
- Satış Destek

1.1. Davranış Performansı

Davranış ve çıktı boyutları açısından satış elemanı performansını dikkate almak faydalıdır. Davranış performansı satış ekibinin iş sorumluluklarını yerine getirirken gerçekleştirdiği çeşitli faaliyetler ve stratejilerden söz etmektedir. Satış ekibinin kendi çabaları ve becerileri aracılığıyla elde ettiği sonuçlar çıktı performansını gösterir.¹²

Davranış performansı, satış ekibinin iş sorumluluklarını yerine getirirken çeşitli faaliyetleri nasıl daha iyi bir şekilde uygulayacaklarını göstermektedir. Bu performans boyutunun altında yatan mantık, satış ekibinin çabalarından ortaya çıkan çıktılarla karşılaştırıldığında, yerine getirdiği faaliyetler üzerinde daha fazla kontrol kullanabilmeleridir. Davranış performansını içeren faaliyetler teknik bilgi, uyarlanabilir satış, takım çalışması, satış sunumu, satış planlama ve satış desteğinin kullanımını kapsar. Belirli davranış performans unsurlarının seçimi çalışmalar üzerinde çeşitlilik gösterir.¹³

1.1.1. Teknik Bilginin Kullanımı: Teknik bilgi performansı, ürün ve uygulamaların planlama ve açıklamaları; ürün ve hizmetlerin fonksiyonları hakkında bilgi sağlamak amacıyla satış elemanı davranışlarına başvurmaktadır. Aynı zamanda ürün ve hizmetlerin teknolojik gelişimi ile aynı düzeyde tutmak amacıyla, teknik bilginin kullanımı davranış tarzında açıkça belirtilmektedir. Teknik bilginin kullanımı ve hem satış

¹¹ Nigel F. Piercy - David W. Cravens - Neil A. Morgan, "Relationships between Sales Management Control, Territory Design, Salesforce Performance and Sales Organization Effectiveness", **British Journal of Management**, 1999, Vol. 10, pp. 97-98.

¹² Baldauf - Cravens - Piercy, a.g.m., s. 20.

¹³ Baldauf - Cravens, a.g.m., ss. 1370-1371.

elemanı çıktı performansı hem de satış organizasyon etkinliği arasında kavramsallaştırılmış ve deneysel olarak desteklenmiş pozitif bir ilişki mevcuttur.¹⁴

Endüstriyel ürünler göz önüne alındığında çıktı performansı ve satış organizasyon etkinliği üzerinde teknik bilgi kullanımının etkisi daha yüksektir. Ancak endüstriyel ürünler için uyarlanabilir satış, çıktı performansı ve satış organizasyon etkinliği arasındaki ilişkide farklı bir model bulunmuştur. Uyarlanabilir satış performansı tüketici mallarının satışı durumlarında daha önemli görünmektedir. Tüketici mallarının satışı daha fazla uyarlanabilir satış davranışı gerektirir. Teknik bilginin kullanımı ve satış planlama, endüstriyel ortamlarda kritik başarı faktörleridir. Bu nedenle yöneticiler bu endüstrilerde, işe alma ve eğitim aşamalarında yalnızca davranışsal performans boyutu olarak değil aynı zamanda devam eden yönetim sürecinin bir bölümü olarak odaklanmalıdır.¹⁵

1.1.2. Uyarlanabilir Satış: Uyarlanabilir satış, müşterilerle etkileşime giren satış elemanının satış davranışını değiştirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır.¹⁶ Uyarlanabilir satış davranışı, Weitz ve onun meslektaşlarından itibaren satış performansının bir belirleyicisi olarak hız kazanmıştır ve satış durumunun doğası hakkında algılanan bilgiye dayanan müşteri etkileşimi boyunca veya etkileşimler karşısında satışla ilgili davranışları değiştirmek olarak tanımlanmıştır.¹⁷ Satış uyumluluğunun uç noktası, her bir müşteri için tek bir satış sunumu olacağı yönündedir oysa satış ekibi tüm müşteriler için aynı sunumu kullanırsa uyumluluk olmayacaktır. Uyarlanmış davranışın temeli satış durumunun tabiatı hakkındaki bilgiyi kavramaktır. Uyarlanmış satış önemlidir. Çünkü çalıştırılan bir satış elemanının satışı uyarlama düzeyini gösterir.¹⁸

1.1.3. Takım Çalışması: Fikirleri tartışma ve paylaşma süreci yaratıcılığı ve örgütsel öğrenme sürecini hızlandırabilir. Her iki durumda da birim performansı ile pozitif ilişkili olduğu görünmektedir.¹⁹ Takım uyumu, çoğu etkin satış organizasyonunda daha çok satış ekibi arasında önemli ölçüde yer bulmuştur.

¹⁴ Baldauf - Cravens, a.g.m., s. 1371.

¹⁵ Baldauf - Cravens, a.g.m., s. 1371.

¹⁶ Baldauf - Cravens, a.g.m., s. 1371.

¹⁷ Ralph W. Giacobbe et al., "A Contingency Approach to Adaptive Selling Behavior and Sales Performance: Selling Situations and Salesperson Characteristics", **Journal Of Personal Selling & Sales Management**, Vol. XXVI, No. 2, Spring 2006, p. 115.

¹⁸ Baldauf - Cravens, a.g.m., s. 1371.

¹⁹ Karen E. Flaherty - James M. Pappas, "Control Mechanisms, Idea Transfer, and Performance in Sales Organizations", Department of Management, Spears School of Business, Oklahoma State University, Stillwater, OK 74078, United States, **Industrial Marketing Management**, 41, 2012, p. 844.

1.1.4. Satış Sunumu: Satış ekibi daha iyi performans sergilemek için müşterilerinin problemlerini anlamaya yönelik mükemmel bir anlayış geliştirmek zorundadır. Ayrıca satış ekibi uygun çözümler üretebilmek için alternatifler sunma ihtiyacı duyar.²⁰ Kişisel satış, pazarlama mesajının özel müşterinin ihtiyaç ve düşüncelerine göre uyarlanabildiği bir iletişim aracıdır. Satış ekibi her bir müşteri üzerinde pazar araştırması yapma imkanına ve bu müşteriler için en etkin satış sunumunu gerçekleştirme olanağına sahiptir. Ayrıca satış ekibi satış mesajları için müşterilerinin tepkisini gözlemleyebilir ve hızlı bir düzenleme yapabilir.²¹ Satış personeli ürünün alıcının ihtiyaçlarına nasıl hizmet edeceğini gösterecek bir olay kurmalıdır. Bir ihtiyaç-memnuniyet yaklaşımı dikkatli olarak alıcının ihtiyaçlarının dinlenmesi ve bu ihtiyaçların ürün tarafından nasıl karşılanacağını açıklaması anlamına gelmektedir.²²

1.1.5. Satış Planlama: Yöneticiler ve araştırmacılar satış planlamanın satış ekibi için kritik bir görev olduğunu kabul etmektedirler. Satış ekibi birçok zorlukla karşı karşıya bırakılmaktadır ve belirsizliği azaltmak için geniş bir bilgi alanı meydana getirmek önemli bir faaliyettir. Satış ekibi satış ziyaretlerine, seçme stratejilerine ve satış amaçlarına daha iyi ulaşmak için kendisine tahsis edilen bölgelerin takibini planlamak ve organizasyon etkinliğine katkıda bulunmak zorundadır. Satış planlama performansı ve birkaç çıktı ölçümü arasında pozitif ilişki kurulmuştur.²³

Çıktı performansı üzerinde uyarlanabilir satışın ve satış planlamanın etkisi, daha yetenekli satış personeli için daha yüksektir. Bu nedenle satış elemanı yetenekleri uyarlanabilir satış ve satış planlama performansı ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişki üzerinde önemli bir moderatör etkiye sahiptir. Yönetimsel bir bakış açısından, bu sonuçlar satış personelinin uyarlanabilir satış ve satış planlama performansını arttırmak için satış personel eğitiminin önemine dikkat çekmektedir.²⁴

Yapılan araştırma sonucunda satış performansı düşük olan satış temsilcilerinin planlamaya daha az önem verdiği tespit edilmiştir. Bir başka deyişle, satış performansı orta düzeyde olan satış temsilcilerinden oluşan ikinci kümenin her bir müşteri için kayıt tuttuğu

²⁰ Baldauf - Cravens, a.g.m., s. 1373.

²¹ Barton A. Weitz - Harish Sujjan - Mita Sujjan, "Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness", **Journal of Marketing**, Oct 1986; 50, 4; ABI/INFORM Complete, p. 174.

²² Ahmet Gürbüz - Evrim Erdoğan, "Satış Çabalarının İşletme İçin Önemi", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, www.esosder.org, C.6, S.22, ISSN:1304-0278, Güz-2007, s. 122.

²³ Piercy - Cravens - Morgan, a.g.m., s. 102.

²⁴ Baldauf - Cravens, a.g.m., ss. 1371-1372.

anlaşılmaktadır. Bilindiği üzere satışın başarıyla sonuçlanmasını sağlayan bir ilke de, dikkatli bir planlama ve ön hazırlığın yapılmasıdır.²⁵

Teknik bilgi, uyarlanabilir satış ve satış planlama performansı, özellikle çıktı performansı bağımlı değişken olarak dikkate alındığında, büyüme oranının yüksek olduğu endüstrilerde başarı için önemli bir yürütücü görünümündedir. Davranış performans boyutları gelişen çevreler için yönetsel kontrol, işe alma ve eğitim kararları ile ilgili olarak bilgi sağlar.²⁶

1.1.6. Satış Destek: En etkin satış organizasyonları, yüksek seviyelerde satış destek uyumluluğu gösteren satış ekibi ile nitelendirilmektedir.²⁷ Davranış performansı satış sunumlarını gerçekleştirmek ve geliştirmek gibi faaliyetleri içerir. Anderson ve Oliver satış destek ve planlamayı, satış elemanı davranış performansının ilgili bir boyutu olarak belirtmektedir.²⁸

Davranış bazlı performans, satış elemanının müşterileri çekmek ve elde tutmak için gerekli satış faaliyetlerini ve stratejilerini daha iyi bir şekilde nasıl yerine getirebileceğinin bir değerlendirmesini içerir. Davranış bazlı yönetim yapısını uygulamak, yöneticilerin satış sonuçları gibi çıktılardan ziyade satış ziyareti sayısı ve strateji uygulaması gibi satış elemanlarının günlük girdilerine odaklanarak performans değerlendirmesi yapmasını gerektirir. Daha yüksek davranış bazlı performans uygulayan satış gücü, yüksek oranda çıktı performansı elde etmektedir. Düşük performans sergileyen satış takımları ile karşılaştırıldığında, yüksek performans sergileyen satış takımları için davranış bazlı ve çıktı bazlı performanstaki önemli bir değişim tahmin edilebilir.²⁹

²⁵ Tülay Yeniçeri - İlhami Yücel, "Satış Temsilcilerinin Performanslarına Yönelik Bir Pilot Araştırma", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2011, s. 234.

²⁶ Baldauf - Cravens, a.g.m., s. 1384.

²⁷ Nigel F. Piercy - David W. Cravens - Neil A. Morgan, "Sources of Effectiveness in The Business-To-Business Sales Organization", **Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science**, 1997, Vol. 3 Iss: 1 p. 51.

²⁸ Emin Babakus et al., "Investigating The Relationships Among Sales Management Control, Sales Territory Design, Sales Force Performance, and Sales Organization Effectiveness", **Intern. J. of Research in Marketing**, 13, 1996, p. 348.

²⁹ Eric Longino, "Sales Management Control, Territory Design, Sales Force Performance, And Sales Organizational Effectiveness In The Pharmaceutical Industry", A Dissertation Presented In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Doctor Of Business Administration, University of Phoenix, October 2007, p. 71.

1.2. Çıktı Performansı

Satış elemanı performansı davranış ve çıktı boyutlarından oluşmaktadır. Satış araştırmacıları bu kavramsal farkı tespit etmişlerdir ve davranış performansını satış ekibinin işlerindeki girdiler ve faaliyetler olarak öngörmüşlerdir. Satış elemanı çıktı performansı, satış elemanı sonuçlarının örgütsel amaçlara olan katkısını içermektedir. Satış ekibi, çabalarının ve yeteneklerinin sonucu olarak, çıktı performansını kapsayan sonuçlar üretir. Daha yüksek davranış performansı daha yüksek çıktı performansına yol açmalıdır. Kavramsal ve deneysel dayanaklar davranış ve çıktı performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.³⁰

Satış ekibi, sorumlu olduğu ve kendilerine büyük oranda katkı sağlayabilecek olan sonuçları üretmek için çabalarını ve becerilerini kullanır. Bu sonuçlar sonuç performans boyutunu gösterir. Satış ekibi satış, pazar payı ve yeni hesaplar gibi çıktılar ortaya çıkarır.³¹ Satış ekibi, yöneticiler tarafından değerlendirilen faaliyetlerinden çıktılar meydana getirir. Çıktılar satış, satış büyüme, pazar payı, yeni müşteriler ve müşteriye elde tutma faaliyetlerini içerebilir.³²

Satış performansına çıktılar ve davranışlar açısından bakmak satış performansını incelemek için kullanışlı bir araçtır. Davranış bazlı bakış açısı çoğunlukla satış elemanı davranışlarının karmaşık ve subjektif değerlendirmelerini içerirken (örneğin, etik/ahlaki davranış, zaman yönetimi, iletişim becerileri, girişim ve saldırganlık), çıktı bazlı bakış açısı sonuçların objektif ölçümlerine odaklanmaktadır (ürün satışı, pazar payı, karlar ve yeni hesaplar). Çıktı satış performansı sonuçlara odaklanır ve kişinin performans seviyesini belirlerken bu sonuçların objektif ölçümüne ihtiyaç duyar. Davranış satış performansı sonuçlara ulaşmak için kullanılan yöntemlere odaklanır ve böylece kişinin performans seviyesi kişiyi satış görevine neyin getirdiğine (örneğin; rekabet bilgisi ve yetenek), faaliyetlerine (örneğin, resmi sunumların sayısı), kişinin kullandığı satış stratejilerine dayandırılır.³³

³⁰ Baldauf - Cravens, a.g.m., s. 1370.

³¹ Babakus v.dğr., a.g.m., p. 348.

³² David W. Cravens - Nigel F. Piercy - George S. Low, "Globalization of the Sales Organization: Management Control and Its Consequences", **Organizational Dynamics**, Vol. 35, No. 3, 2006, p. 295.

³³ Charles H. Schwepker Jr. - David J. Good, "Moral Judgment and Its Impact on Business-to-Business Sales Performance and Customer Relationships", **Journal of Business Ethics**, 2011, p. 613.

Satış gücü davranış performansı ve çıktı performansı arasında bulduğumuz güçlü ilişki satış yönetim konusunun önemini vurgulamaktadır.³⁴ Davranış bazlı kontrol, satış elemanı performansı ve birim etkinliği arasındaki pozitif ilişkilerle ilgili bulgular iyi yönetici performansını göstermektedir. Çünkü satış yöneticisi bu iyi sonuçlar için en önemli katkıyı sağlayan kimse olmalıdır.³⁵

Daha pasif kontrol girişimleri ile karşılaştırıldığında, proaktif yönetim kontrolünün (formal ve/veya informal) istenen satış elemanı sonuçlarına yol açması, çalışma bulgularında ortaya çıkan önemli bir göstergedir.³⁶ Elde edilebilir deneysel kanıtlar davranış bazlı satış yönetim kontrolünün altında satış elemanı davranış ve çıktı performansı olduğuna işaret etmektedir. Ancak bu değerlendirme saha satış yöneticisi ve üst düzey satış yöneticisi seviyelerindeki araştırma sonuçlarına dayanmaktadır. Ayrıca bu bulgular yöneticilerin belirlenmiş satış ekipleri için toplam satış elemanı performans değerlendirmelerine dayanmaktadır. Örneğin saha yöneticisi kendi birimine ayrılan satış ekibi için kapsamlı bir performans değerlendirmesi sağlar. Davranış kontrol, satış ekibinin hem davranış hem de çıktı performansını arttırmak için görünür. Aynı şekilde, yüksek kontrol iyi bir satış elemanı performansı ile ilişkilendirilir.³⁷ Davranış kontrolünün satış elemanı davranış performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olması beklenir.³⁸ Satış elemanı davranış performansı üzerinde davranış kontrolünün pozitif etkisi için güçlü kanıtlar mevcuttur.³⁹

³⁴ Babakus v. dğr., a.g.m., s. 356.

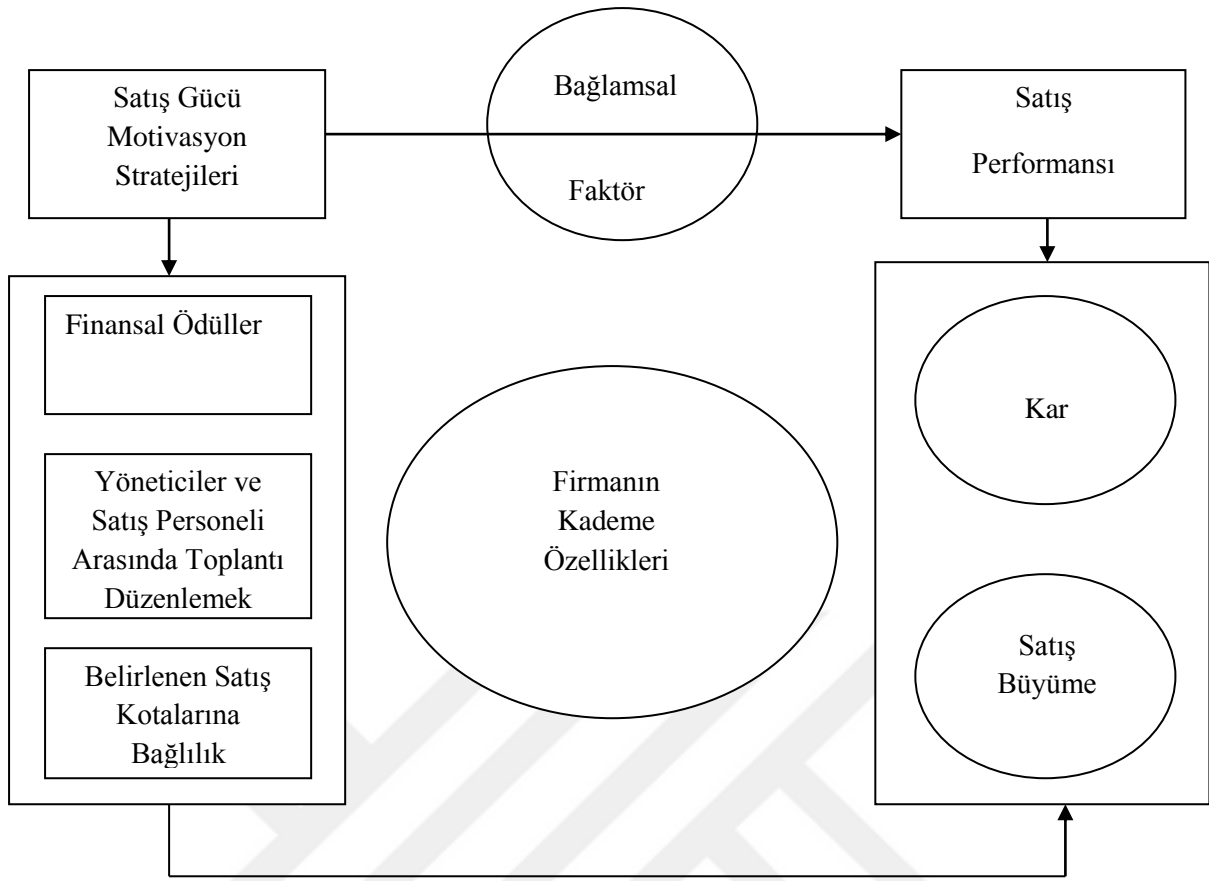
³⁵ Baldauf - Cravens - Piercy, a.g.m., s. 24.

³⁶ David W. Cravens et al., "Formal and Informal Management Control Combinations in Sales Organizations The Impact on Salesperson Consequences", **Journal of Business Research**, 57, 2004, p. 247.

³⁷ Baldauf - Cravens - Piercy, a.g.m., s. 20.

³⁸ Cravens - Piercy - Low, a.g.m., s. 293.

³⁹ Nigel F. Piercy - David W. Cravens - Nikala Lane, "Sales Manager Behavior Control Strategy and Its Consequences: The Impact of Gender Differences", **The Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. 21, No. 1, Winter, 2001, p. 40.



Şekil 7: Satış Motivasyon Stratejisinin Kavramsal Modelleri ve Firma Satış Performansı⁴⁰

Araştırmaların çoğu eşitsizlik duygusuna dayalı performans üzerine odaklanmıştır. Satış elemanı eşitsizliği maddi ödüller, iş yükü, terfi, farkındalık derecesi ve denetleyici davranış gibi alanlarda kendini hissettirebilir. Sonuçlar, incelenen bütün alanlarda adaletsizlik duygusunun motivasyon üzerinde kötü bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu çıkarım, satış yöneticilerinin herhangi bir adaletsizlik hissini fark etmek için satış gücünü gözlemlemesi gerektiğini göstermektedir.⁴¹

2. SATIŞ ORGANİZASYON ETKİNLİĞİ

Satış organizasyon etkinliği ve satış elemanı performansı birbiriyle ilişkilidir ancak kavramsal olarak farklı yapılardır. Satış organizasyon etkinliği, tüm örgütsel çıktıların özet bir değerlendirmesidir. Satış organizasyon etkinliği değerlendirmeleri, satış elemanı performansını içeren birçok durumsal faktör tarafından belirlenen kapsamlı sonuçlardır.

⁴⁰ Amue Gonewa John - Asiegbu Ikechukwu Francis, Chukwu, Ikenna Innocent, "Improving Sales Performance through Sales Force Motivation Strategies: A Study of Pharmaceutical Firms in Nigeria", **Int. J. Buss. Mgt. Eco. Res.**, Vol 3(5), 2012, p. 623.

⁴¹ John – Francis - Innocent, a.g.m. , s. 621.

Satış gücü performansı satış organizasyon etkinliğine katkı sağlar ancak satış organizasyon etkinliğinin tamamen belirleyicisi değildir. Yüksek satış gücü performansının satış organizasyon etkinliğine katkı sağlaması beklenirken, diğer faktörler aynı zamanda tüm etkinliği etkileyebilir ve bu diğer faktörler satış elemanının kontrolü dışında olabilir (rekabetçi davranış, pazar potansiyeli, pazar değişiklikleri vb.).⁴²

Üstün satış gücü davranış performansının üstün satış gücü çıktı performansı ile doğrudan ilişkili olduğu ortaya çıkarılmıştır. Satış gücü performansı üzerinde doğrudan etkiye sahip olduğuna inanılan faktörler: Satış yöneticilerinin faaliyetleri ve çıktı bazlı kontrollere karşı, özellikle satış elemanı davranış kontrollerine verilen önem; satış ekibinin yetenekleri, motivasyon ve performans ile ilgili satış ekibinin özellikleri; ve satış organizasyon planlamasının uygunluğu ve geçerliliğidir.⁴³

Bir yaklaşım satış organizasyon etkinliği kaynaklarının daha iyi anlaşılmasını sağlarken değinilen temel soruları :

- Bir kontrol mekanizması olarak satış elemanı ödemeleri ve satış organizasyon etkinliği arasındaki ilişki;
 - Daha yüksek etkinlik düzeyi ile ilişkili satış elemanı özellikleri;
 - Daha yüksek satış organizasyon etkinliği ortaya çıkaran satış gücü performansı;
 - Daha yüksek etkinlik ile ilişkili görünen satış yönetim kontrol uygulamaları;
- ve,
- Satış ekibine üstün performans ve yüksek satış organizasyon etkinliği elde etme olanağını sağlayacak yapısal ve örgütsel konular olarak belirtmiştir.⁴⁴

Satış organizasyon etkinliğindeki değişimler, rekabet gibi çevresel faktörlerdeki değişiklikler , yönetim kontrol sistemleri, reklam harcamaları, marka imajı gibi örgütsel faktörlerdeki değişiklikler ve satış elemanı faktöründeki değişiklikler ile açıklanabilir.⁴⁵

Etkinlik ölçüleri satış miktarı, pazar payı, karlılık ve müşteri memnuniyetini içermektedir. Bu tür ölçümlerin kullanımı, iki önemli sorunu ortadan kaldırmaktadır; ilk olarak yöneticiler gizli satış ve kar bilgisini açığa çıkarmadan sorulara cevap verebilir; ikincisi endüstri genelindeki karşılaştırmalar, piyasalar ve rekabetteki farklılıklar için

⁴² Piercy - Cravens - Morgan, a.g.m., s. 44.

⁴³ Piercy - Cravens - Morgan, a.g.m., ss. 44-45.

⁴⁴ Piercy - Cravens - Morgan, a.g.m., s. 45.

⁴⁵ Longino, a.g.tz., s. 78.

düzenlenir.⁴⁶ Daha yüksek etkinlik seviyesindeki satış organizasyonları, yüksek pazar payı sağlamak, satış geliri oluşturmak, satış hedeflerini ve amaçları aşmak ve hızlı bir şekilde yeni ürünlerin ve hizmetlerin satışını kazanmakta diğer gruplardan üstün durumdadırlar. Bu tür satış organizasyonları, yüksek kar marjlı ürünlerin satışını gerçekleştirirken, en önemli hesaplara odaklanırken ve karlı sözleşmeler yaparken aslında diğerlerinden öndedirler.⁴⁷

Daha etkin satış birimleri, kullanılan tüm etkinlik ölçümleri üzerinde daha az etki göstermektedir. Yüksek ve düşük etkinlik belirlemelerinin amacının iyi ya da kötü performansı göstermek olmadığı, satış organizasyonları arasındaki farklılıkları karşılaştırmak olduğu dikkate alınmalıdır. Amaç, yüksek performansa bağlı gösterilen satış organizasyonlarını ortaya çıkarmak ve farklılıkların neden var olduğunu incelemektir. Satış organizasyon etkinliğinin belirleyicileri, tüm satış organizasyonlarının etkinliğini geliştirmek için önemli öneriler sunmaktadır.⁴⁸

Satış yönetimi birçok firmanın tüm etkinliği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Satış performansını etkileyen faktörleri anlamak, bazı firmaların diğerlerinden neden daha başarılı olduklarını açıklamak için yardımcı olabilir.⁴⁹ Satış elemanı iş performansının satış organizasyon etkinliğinde kritik bir rol oynadığı dikkate alındığında, bu durum satış yöneticileri için çok önemlidir. Çıktı performansı satış faaliyet sonuçları ile ilgili iken, davranış performansı ortaya çıkarılan satışla ilgili faaliyetlere değinmektedir. Hedef belirleme teorisi, çıktılarını, satış amaçlarına ulaşmak için satış personelini motive edeceğini ileri sürmekteydi. Belirli amaçlar ile birlikte kontrol sistemlerinin, bu amaçları başarmalarına yönelik yol gösterici görevler üzerine odaklanmaları için satış personelini yönlendirme eğilimi vardır. Aslında, bazı araştırmalar çıktı kontrol ve satış elemanının çıktı performansı arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Çıktı kontrol satış personeline çabalarını arttırmaları için yol gösterebilecek iken, bu durum muhakkak daha büyük satış performanslarına yol açmaz.⁵⁰

⁴⁶ Piercy - Cravens - Morgan, a.g.m., s. 46

⁴⁷ Piercy - Cravens - Morgan, a.g.m., s. 53.

⁴⁸ Piercy - Cravens - Morgan, a.g.m., s. 47.

⁴⁹ A. Tansu Barker, "Determinants of Salesforce Effectiveness: Perceptions of Field Managers Versus Senior Sales Executives", **Marketing Intelligence & Planning**, 1997, Vol. 15 Iss: 6, p. 263.

⁵⁰ Charles H. Schwepker - Jr., David J. Good, "Sales Quotas: Unintended Consequences on Trust in Organization, Customer-Oriented Selling, and Sales Performance", **Journal of Marketing Theory and Practice**, Vol. 20, No. 4, Fall 2012, p. 442.

Etkin liderler çalışanların açık iş beklentilerine sahip, işleri ile mutlu, organizasyona daha bağlı olduğu, yeteneklerinde daha fazla güven kazandıkları ve eninde sonunda çok daha zor ve hızlı çalışmaya ek motivasyon ile karşılık verdiği pozitif bir iş çevresi oluşturmaya yardımcı olurlar. Özellikle, lider faaliyetleri aynı zamanda satış elemanının müşterilerle olan etkileşimlerini etkilemelidir.⁵¹ Yöneticiler çalışanlarına iyi davranırsa, daha sonra çalışanlar müşterilere daha iyi davranarak karşılık vereceklerdir.⁵²

Satış performansını pozitif yönde etkileyen finansal olmayan bir diğer önemli faktör müşteriye yönelik satıştır. Müşteriye yönelik satış, “satış personelinin müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak satın alma kararlarında müşterilerine yardımcı olmaya çalışarak pazarlama kavramını uygulama aşaması” olarak tanımlanmıştır. Öyle ki müşteri odaklı satış personeli uzun dönemli müşteri tatminini arttırmaya odaklıdır ve yalnızca anlık satış yapma şanslarını arttırmak için müşteri çıkarlarını feda eden faaliyetlerden kaçınır. Müşteriye yönelik satış, satış elemanı-alıcı karşılaşmasında pazarlama kavramını uygulayan satış personeli gerektirir. Pazarlama kavramı altında uzun dönemli müşteri ilişkileri kurmak, genellikle müşteriye yönelik satış odağı ve performans ihtiyacı ile birleştirilen ortak bir ilke haline gelmiştir.⁵³ Satış ekibi arasında müşteri odaklı satış yaklaşımını geliştirmek, uzun dönemli müşteri ilişkilerini kurmakta aracı bir rol oynayabilir. Müşterilerle uzun dönemli karşılıklı kazançlı ilişkiler geliştirmek konusunda satış ekibi üzerinde yer alan önem göz önünde tutulursa, müşteri odaklı satış ve satış elemanı performansı arasındaki pozitif ilişki ile birleştirilen, büyüyen, gelişen veya düzelen müşteri odaklı araçları bütünüyle anlamak önemlidir. Satış ekibinin ahlaki yargı seviyesinin artması, bir sonuca ulaştıran yol olabilir.⁵⁴

Etik davranan satış ekibinin sağlam müşteri ilişkileri kurmakta daha etkin olduğu görülmektedir. Satış ekibinin etik davranışı ve müşteri güveni oluşturma arasında pozitif bir ilişki bulan son araştırmalar, bunu onaylama eğilimdedir. Alıcıların güvendikleri satış ekibinden satın alma eğilimde olduğu dikkate alınmalıdır. Etik davranışın en az bir biçiminin, dürüstlüğü, güvene dayalı bu ilişkileri geliştirmek için önemli olduğu görülmektedir. Böylece, ahlaki değer yargısından ortaya çıkan etik davranış, artan satış

⁵¹ Jaramillo v.dğr., a.g.m., s. 258.

⁵² Jean-Charles Chebat - Paul Kollias, “The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees’ Roles in Service Organizations”, **Journal of Service Research**, Volume: 3, No. 1, August 2000, p. 67.

⁵³ Schwepker - Good, a.g.m., s. 438.

⁵⁴ Charles H. Schwepker Jr. - David J. Good, “Moral Judgment and Its Impact on Business-to-Business Sales Performance and Customer Relationships”, **Journal of Business Ethics**, 98, 2011, pp. 609-610.

performansına yol açmaktadır (yani, etik davranış satışa dönüşen müşteri ilişkileri kurmaya yardım etmektedir).⁵⁵



⁵⁵ Schwepker - Good, a.g.m., s. 612.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN SATIŞ YÖNETİM KONTROL FAALİYETLERİ, SATIŞ BÖLGE PLANLAMA, SATIŞ GÜCÜ PERFORMANSI VE SATIŞ ORGANİZASYON ETKİNLİĞİ İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRMELERİNİN NİTEL ANALİZİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın temel amacı, işletmelerin satış gücü organizasyonlarını hangi kriterlere göre dizayn ettiğini, satış gücünü nasıl yönettiklerini ve performans açısından hangi faktörlere dikkat ettiklerini belirlemektir.

Görüşme yapılan satış yöneticilerine çalışmanın birinci bölümünde yer alan davranış bazlı yönetim kontrol faaliyetleri, bölge planlama yapıları; çalışmanın ikinci bölümünde yer alan davranış ve çıktı bazlı performans göstergeleri ile satış organizasyon etkinliği hakkında sorular yöneltilmiştir. Sorulara verilen cevaplar satış yöneticilerinin satış organizasyonlarını değerlendirme düzeylerini ve hangi faktörlere önem verdiklerini ortaya çıkarmak anlamında değerlendirilmiştir.

2. ARAŞTIRMA PROBLEMİ

Bu çalışmada satış yönetim kontrolü, satış bölge planlaması, satış gücü performansı ve satış gücü etkinliği yapıları değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda araştırmanın problemini, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren satış organizasyonları içerisinde yer alan satış yöneticilerinin bireysel faaliyetleri ve satış birimleri hakkındaki değerlendirmeleri oluşturmaktadır.

Satış yönetimi hakkında geçmişte yapılmış araştırmalar, daha çok bireysel satış elemanı performansının özelliklerini değerlendirerek satış organizasyonunun performans ve etkinliğini anlamaya ve geliştirmeye odaklanmıştır. Bu çalışmalar satış organizasyon performans ve etkinliğini etkileyen faktörlere açıklık getirmekte yetersiz kalabilmektedir. Dolayısıyla araştırma satış yönetim kontrol sistemleri ve bölge planlama seçenekleri gibi durumsal ihtimallerin önemine odaklanmıştır. Aynı zamanda bu alanda Türkçe bilgi birikimi ve literatür eksikliği hissedilmektedir.

Pazarlama alanında yaygın olarak kullanılmayan ancak bu çalışmada uygulanan nitel analiz çalışması ile elde edilen sonuçlar, satış yöneticilerine, satış gücü

performansının arttırılmasını sağlayacak unsurlar hakkında görüşler sunabilir. Üstün satış gücü performansına ulaşmayı sağlayan faktörlerin belirlenmesi bir işletmenin devamlılığı ve başarısı için kritik öneme sahiptir.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. Nitel Araştırma ve Örneklem Çerçevesi

Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, görüşlerin ve düşüncelerin doğrudan aktarılmasına imkan tanıyan bir araştırma olarak tanımlanabilir.⁵⁶

Nitel araştırma yönteminin, araştırmacıya görüşme yapılan kişinin bakış açısıyla değerlendirme imkanı sağlayabilmesi ve nitel araştırmanın derinlemesine bir bakış açısı sunabilecek olması bu yöntemin tercih edilme nedenleri arasındadır. Asıl amaç araştırılan konu ile ilgili okuyucuya betimsel ve gerçekçi bir resim sunmaktır. Veriler ayrıntılı ve derinlemesine incelenmektedir. Bireylerin görüşleri ve deneyimleri mümkün olduğu ölçüde doğrudan sunulmaktadır.⁵⁷ Bu çalışmada değerlendirmelerin daha net anlaşılması amacıyla çalışma, bir görüşme formu üzerinden yürütülmüştür. Görüşmenin belirli bir esnekliğe sahip olması açısından ve görüşme yapılan kişinin sorulara olan yaklaşımına göre cevapların ayrıntılı olarak yer alması amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Soru formunun oluşturulmasında konuya ilişkin yazında yer alan temel çalışmalardan yararlanılmıştır. Araştırmanın güvenilirliği ve geçerliliği açısından hazırlanan görüşme formunun amaca uygunluk ve anlaşılabilirlik seviyesini belirlenmek amacıyla, konunun uzmanları ile gerekli görüşmeler yapılmış ve bu sayede içerik geçerliliği sağlanmaya çalışılmıştır.

Örnekleme yöntemi olarak kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu örneklemede önce bir çekirdek örneklem, araştırmayı yapan tarafından bulunur. Ondan sonraki örneklem elemanları ise daha önce bulunmuş olan (çekirdek elemanlar ve onların seçtiği diğer) elemanlar tarafından bulunurlar. Örnek böylece, sanki karda itilerek büyüyen, bir kartopu gibi büyüme gösterir. Aranılan karakteristiklerin bulunduğu bir denek bulunur ve bu denekten başka bir deneği önermesi istenir.⁵⁸ Araştırmacının problemine

⁵⁶ Ali Yıldırım - Hasan Şimşek, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 9.b., Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2013, s. 45.

⁵⁷ Mustafa Çalışır, "Görüşme", 80.251.40.59/education.ankara.edu.tr/aksoy/eay/eay/.../mcalisir.doc.

⁵⁸ <http://www.turgutozal.edu.tr/lvurgun/contents/lvurgun/files/AY%204%20.pdf>.

ilişkin olarak zengin bilgi kaynağı olabilecek birey veya durumların saptanmasında özellikle etkili tekniktir. Süreç “ bu konuda en çok bilgi sahibi kimler olabilir?” sorusu ile başlar. Süreç ilerledikçe elde edilen isimler veya durumlar bir kartopu gibi büyüyerek devam eder ve belirli bir süre sonra belirli isimler hep öne çıkmaya başlar, araştırmacının görüşmesi gereken birey veya ilgilenilmesi gereken durum sayısı azalmaya başlar.⁵⁹

3.2. Geçerlilik - Güvenilirlik

Araştırmaya dahil edilecek firmaların yetkili satış yöneticileri ile öncelikle telefonda ön görüşme gerçekleştirilerek araştırma konusu hakkında bilgi verilmiş, yüz yüze görüşme amaçlı randevu talep edilmiştir. Araştırmanın iç güvenilirliğini sağlamak amacıyla katılımcılara araştırma sorularını yöneltmeden önce informel bir sohbet gerçekleştirilerek kişilerin kendilerini daha rahat ifade etmeleri amaçlanmıştır. Verilerin tam ve doğru olarak toplanması amacıyla görüşme yapılan kişinin onayı alınarak ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Çalışmanın iç geçerliliğini sağlamak için yarı yapılandırılmış görüşmelerin süresi uzun tutulmaya çalışılmıştır. Yeterli bulunmayan cevapların alınması halinde veya soruların farklı algılanması durumunda, sorular tekrar edilerek geçerli cevaplara ulaşılmaya çalışılmıştır. Görüşmeler toplamda 358 dakika sürmüştür. Ortalama görüşme süresi 27 dakikadır. Ses kayıt cihazı ile kayıt alınan görüşmelerin tamamı yazıya aktarılmıştır. Elde edilen veriler tekrar yorumlanarak analiz edilmeye çalışılmıştır.

3.3. Araştırma Kısıtları

Görüşmelerde yalnızca bir katılımcı ses kayıt cihazını uygun görmemiştir. Not alma tekniği ile verilerin kaybedilmemesine dikkat ederek katılımcının görüşleri alınmıştır. Satış yöneticilerinin sahada bulunma durumları nedeniyle randevu saatleri konusunda bazı kısıtlarla karşılaşmıştır. Firmaların ay sonu yoğunlukları nedeniyle bazı görüşmeler istenilen uzunlukta tutulamamıştır; ancak yeterli verilere ulaşılabilmektedir.

4. VERİLER

Araştırma kapsamında 6 farklı sektörde faaliyet gösteren 13 işletmeden 13 ayrı satış yöneticisi ile bir görüşme formuna bağlı kalarak yüz-yüze yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiştir. Satış yöneticilerine bu görüşmede saha satış ekibini değerlendirdikleri sorular yöneltilmiştir.

⁵⁹ Zehra Özhan, “Nitel Araştırmada Örneklem”, Mustafa Kemal Üniversitesi Türkçe Eğitimi Bölümü, <http://www.academia.edu/5155811/Nitel-Araştırmada-Örneklem>.

Araştırma dahilindeki işletmeler aktif olarak saha satış temsilcileri ile çalışan işletmelerdir. Araştırma için belirlenen katılımcılar satış ekibini yönlendiren, satış organizasyonunu yöneten satış ya da pazarlama yöneticilerinden oluşmaktadır. Katılımcılarla telefonda ön görüşme gerçekleştirilerek randevu talep edilmiştir.

Araştırma dahilindeki satış yöneticileri yaş, sektör, deneyim süresi gibi faktörler açısından birbirinden farklılık göstermektedir. Cinsiyet faktörü açısından 13 görüşmenin tamamı erkek satış yöneticileri ile gerçekleştirilmiştir. Görüşme yapılan satış yöneticileri Katılımcı 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 şeklinde kodlanmış ve araştırma bulgularının yer aldığı kısımda bu kodlar kullanılmıştır.

Aşağıdaki tabloda görüşme yapılan satış yöneticilerinin yaş, firmadaki konum, eğitim ve satış yöneticisi olarak toplam deneyim süresine yer verilmiştir.

Faaliyet Gösterilen Sektör	Yaş	Eğitim Durumu	Satış Yöneticisi Olarak Deneyim Süresi	Firmadaki Konum
Tek Kullanımlık Tıbbi Malzeme	54	Lise	32 Yıl	Şirket Sahibi
Bakım ve Koruma Kimyasalları	44	Lisans	18 Yıl	Satış Ve Pazarlama Direktörü
Gıda	37	Lise	6 Yıl	Ticari Pazarlama Satış Şefi
Yapı Kimyasalları	44	Lisans	8 Yıl	Bölge Satış Müdürü
Bakım ve Koruma Kimyasalları	38	Lise	14 Yıl	Genel Müdür
Gıda	29	Lisans	11 Yıl	Bölge Satış Müdürü
İlaç	43	Yüksek Lisans	8 Yıl	İlaç Dışı Ürünler Satış ve Satın Alma Müdürü
Gıda	38	Lise	13 Yıl	Bölge Satış Müdürü

İlaç	39	Lisans	12 Yıl	Genel Müdür
Yapı Kimyasalları	43	Lisans	1 Yıl	Bursa ve Batı Karadeniz Bölge Müdürü
Otomotiv	46	Lisans	20 Yıl	Genel Müdür
İlaç	47	Lisans	16 Yıl	Bölge Koordinasyon Müdürü
Bakım ve Koruma Kimyasalları	39	Lisans	11 Yıl	Bölge Müdürü

Tablo 2: Araştırmaya Dahil Edilen İşletmeler ve Satış Yöneticilerinin Özellikleri

5. BULGULAR

Katılımcıların sorulara verdiği yanıtlar nitel çalışmanın verilerini oluşturmaktadır. Dolayısıyla sorulara verilen yanıtlar çerçevesinde bir içerik ortaya çıkarılarak bir model kurgulanmak istenmiştir.

Sorulan sorular; davranış bazlı yönetim kontrol faaliyetleri, satış bölge planlama yapıları, çıktı performansı, davranış performansı ve satış organizasyon etkinliği olarak beş temel başlık altında incelenmiştir:

Davranış Bazlı Yönetim Kontrol Faaliyetleri

Satış yöneticilerinin çalışanları izleme, denetleme, değerlendirme ve ücretlendirme faaliyetleri için gerçekleştirdikleri uygulamaları ve bu uygulamaların düzeylerini anlamaya yönelik sorular yöneltilmiştir.

Gözetim: Satış temsilcileri ile sahada ne sıklıkta vakit geçirirsiniz? Satış temsilcilerinin sahadaki faaliyetlerini değerlendirirken dikkat ettiğiniz faktörler nelerdir? Çıktı bazlı mı davranış bazlı mı bir değerlendirme yaparsınız?

Denetim: Satış temsilcilerinin eğitim ve performans değerlendirmelerinde nasıl bir yol izlersiniz? Satış faaliyetlerini ve mevcut potansiyeli arttırmak için hangi yardımcı unsurları kullanırsınız?

Değerlendirme: Satış temsilcilerinin gerçekleştirdiği müşteri ziyaretlerini ve elde ettikleri satış sonuçlarını ne düzeyde değerlendirirsiniz? Bu değerlendirmeler satış temsilcisinin profesyonel gelişimine nasıl etki etmektedir?

Ödüllendirme: Satış temsilcilerine, satış faaliyetlerinin niteliğine göre mi satış sonuçlarına göre mi ücret ödeme kararı alırsınız? Satış temsilcilerinin başarılarını ödüllendirmek için kullandığınız teşvik unsurları nelerdir?

Satış Bölge Planlama

Satış yöneticilerinin bölge planlama yapılarından duydukları memnuniyeti ve planlama esnasında önem verdikleri unsurları anlamak için birtakım sorular sorulmuştur.

Bölge Planlama: Satış bölgelerinizdeki pazar potansiyelinden ve satış üretkenliğinden memnun musunuz? Memnun değilseniz neden? Satış temsilcilerinin satış bölgelerine tahsis edilme şekli, bölge planlaması açısından memnuniyet düzeyinizi etkiler mi? Neden?

Çıktı Performansı

Satış yöneticilerine, satış temsilcilerinin çıktı performanslarını ölçerken kullandıkları teknikler hakkında soru yöneltilmiştir. Satış elemanlarının ulaştıkları çıktı performans düzeyini değerlendirmeleri istenmiştir.

Çıktı Performansı: Satış temsilcilerinin pazar payını genişletme ve şirket ürünlerinin satışını gerçekleştirme performanslarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Uyguladığınız bir ölçüm tekniği var mıdır? Satış ekibi tüm satış hedeflerine ve amaçlarına ulaşmak için gereken performans göstermekte midir? Performansları eksikse neden?

Davranış Performansı

Bu bölüm, literatür bölümünde de açıklanan performans göstergelerine istinaden, satış yöneticilerinin satış ekibinin iş sorumluluklarını yerine getirirken gerçekleştirdiği çeşitli faaliyetler ve stratejiler hakkında görüşlerini bildirebilecekleri soruları içermektedir.

Teknik Bilgi: Satış temsilcileri şirket ürünlerinin özellikleri, uygulamaları ve fonksiyonları hakkında ne ölçüde bilgi sahibidir? Bilgilendirme amaçlı neler yapılmaktadır?

Takım Çalışması: Satış temsilcilerinin takım içi uyumları ve şirketin diğer çalışanları ile olan iş ilişkileri ne düzeydedir?

Satış Sunumu: Satış temsilcileri satış sunumlarını gerçekleştirirken müşterilerin beklentilerini belirlemeye ve müşterileri ikna etmeye eğilimli midir? Satış sunumu esnasında uygulayabilecekleri yaklaşımlar nelerdir?

Satış Planlama: Satış temsilcileri günlük faaliyetlerini planlayarak her bir müşteri için uygulanacak bir satış stratejisi belirlemekte midir? Nasıl?

Satış Destek: Satış temsilcileri satış planlamalarının ardından satış destek faaliyetlerinde bulunur mu? Satış destek performanslarından memnun musunuz?

Satış Organizasyon Etkinliği

Satış yöneticilerine, satış organizasyonunun tüm örgütsel çıktılara bağlı olarak elde ettiği satış ve pazar payı oranları hakkında sorular yöneltilmiştir.

Satış ve Pazar Payı: Rakiplerinize göre son 1 yıllık satış toplamı ve pazar payı oranı ne düzeydedir? Satış birimi 1 yıllık süre içerisinde hedeflenen satış miktarına ve pazar payına ulaşabilmekte midir?

5.1. Davranış Bazlı Satış Yönetim Kontrol Faaliyetlerinde Gözetim Unsuru

Satış yöneticilerinin satış temsilcileri ile sahada ne sıklıkta vakit geçirdiklerini ve satış temsilcilerinin sahadaki faaliyetlerini değerlendirirken hangi faktörlere dikkat ettiklerini anlamaya yönelik sorulan soruda alınan görüşler aşağıdaki gibidir;

Katılımcı 2 satış temsilcileri ile her hafta vakit geçirdiğini ve haftanın 1 veya 2 günü mutlaka sahada olmaya gayret ettiğini belirtmiştir. Satış temsilcisinin verilen satış pazarlama eğitimini sahada doğru uygulayıp uygulamadığını ağırlıklı olarak kontrol etmeye çalıştığını söylemiştir.

Katılımcı 12 ayda 7 kez tam gün satış temsilcileri ile sahada birlikte çalıştıklarını ifade etmiştir. Satış temsilcisinin sahadaki faaliyetlerini değerlendirirken ilk olarak ürün müdürleri ve pazarlama direktörleri tarafından belirlenen çalışma stratejisine uyup uymadıklarına dikkat ettiğini belirtmiştir. İkinci olarak müşteri ziyaretinin zamanında gerçekleşip gerçekleşmediğine ve müşteri ilişkilerine çok dikkat ettiğini belirtmiştir. Satış temsilcisinin medikal bilgisini müşteriye doğru bir şekilde aktarıp aktarmadığına dikkat ettiğini söylemiştir. Son olarak satış temsilcilerinin faaliyetlerini, ürünün rakipler arasındaki satış adetlerini görebildikleri IMS (International Medical Statistics) verilerini kullandıklarını ve bu verilere göre değerlendirme yaptıklarını belirtmiştir.

Katılımcı 9 programın yoğunluğuna bağlı olarak farklı satış temsilcileri ile 1 ay içerisinde ortalama 12 veya 13 gün sahada vakit geçirdiğini belirtmiştir. Katılımcı 9 sahada dikkat ettiği faktörleri şu şekilde ifade etmiştir:

“Birincisi disiplindir. Bizim için en temel şey kişinin programına uyup uymamasıdır. Bize daha önce bildirmiş olduğu programa bakacaktır. İkincisi mesai saatlerine uyup uymamasıdır. Üçüncüsü performansı en iyi ölçümlendiren getiridir. Rakamsal olarak bize üretmiş olduğu işler. Performansın ölçülebilir tarafı ay sonunda getirdiği satışlar ve ziyaretlerdir.”

Katılımcı 1 satış temsilcileri ile sahada vakit geçirme düzeyinin çok düşük olduğunu ancak satış temsilcisinin müşteriye hangi sıklıkta ziyaret ettiğini öğrenmek için haftada 1 kez sahada birlikte vakit geçirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Satış temsilcisinin ziyaretleri sırasında sergilediği dış görünümüne, diksiyonu ve konuşma üslubuna çok önem verdiğini belirtmiştir. Sahadaki satış temsilcisinin prensipli, disiplinli çalışmasına ve not alma alışkanlığına dikkat ettiğini söylemiştir.

Katılımcı 5 de satış temsilcilerinin satış tecrübelerini, sahadaki uygulamalarını görmek için haftada 1 veya 2 gün sahada birlikte olmaya gayret ettiğini belirtmiştir. Katılımcı 5 satış temsilcisinin işe bakış açısının yani işten beklentisinin ne olduğuna çok dikkat ettiğini söylemiştir. Faaliyetleri değerlendirirken dikkat ettiği noktaları şu şekilde ifade etmiştir:

“Başarı odaklı mı yoksa para odaklı mı çalışıp çalışmadığı benim için çok önemli bir kriter. Çünkü başarı eşittir parayı getirir. Ama para eşittir başarı demek değildir. Satış personelim bir sipariş fişi aldığı anda mutlu oluyorsa, başardım diyorsa benim için en önemli kriter budur. O kişi hem para kazanır hem de başarısını devamlı olarak yükseltir.”

Satış temsilcilerine sahada 1 ay içerisinde 20 saat vakit ayırabildiğini söyleyen Katılımcı 4 ve günün %70'ini sahada geçirdiğini ifade eden Katılımcı 10 satış temsilcilerinin faaliyetlerini değerlendirirken müşteri ilişkilerinin boyutuna dikkat çekmektedirler. Katılımcı 4 ve Katılımcı 10 aktif müşteri ziyaretlerine ve doğru müşteri ilişkileri kurulmasına önem verdiklerini belirtmişlerdir.

Gıda sektöründe faaliyet gösteren Katılımcı 3, Katılımcı 6 ve Katılımcı 8 satış temsilcilerinin faaliyetlerini gözlemlerken ürünün bulunabilirliğine ve konumlandırılmasına çok önem verdiklerini belirtmiştir. Periyodik olarak haftada 1 kez, 15 günde 1 kez ve ayda 1 kez satış temsilcileri ile sahada vakit geçiren Katılımcı 6 aynı

zamanda rut planlarına uyulup uyulmadığına, ek teşhir çalışmalarına ve belirlenen aksiyon süreçlerinde ne kadar verimli olabildiklerine dikkat ettiklerini söylemiştir. Katılımcı 8 haftada 1 veya 2 kez sahadaki müşteri ziyaretlerine ve nokta bazlı çalışmalara destek verdiklerini belirtmiştir. Müşteriye düzenli olarak ziyaret gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini ve gerçekleştirilen ziyaretin verimli olarak kullanılıp kullanılmadığını sorguladıklarını ifade etmiştir.

Katılımcı 7 ve Katılımcı 13 ise satış faaliyetlerini değerlendirirken satış temsilcilerinin hedeflerini ne derecede gerçekleştirdiklerine ve bir performans göstergesi olarak ulaşılan ciroya dikkat ettiklerini belirtmiştir. Her satış danışmanıya haftada 2 kez sahada ziyaret gerçekleştirdiğini belirten Katılımcı 13, bu ziyaretler sırasında yapılan demo sayısına ve arkasından gelecek siparişlere de çok önem verdiklerini ifade etmiştir.

Katılımcı 11 satış temsilcileri sahada ayda 2 kez vakit geçirdiğini söylemiştir. Satış temsilcisinin rakip analizi yapıp yapamadığına dikkat ettiklerini belirtmiştir. Mevcut ve potansiyel müşterilerin talep ve isteklerini öğrenmeye, daha iyi hizmet veren bir firma varsa bu firmaların artılarını ve eksilerini karşılaştırmaya önem verdiklerini ifade etmiştir.

Sahadaki faaliyetleri değerlendirirken çıktı bazlı mı, davranış bazlı mı değerlendirme yaparsınız sorusuna verilen yanıtlara göre;

Katılımcı 1, Katılımcı 2, Katılımcı 3, Katılımcı 4, Katılımcı 5, Katılımcı 6, Katılımcı 9 ve Katılımcı 12 hem davranış bazlı hem de çıktı bazlı değerlendirme yaptıklarını belirtmiştir. Satış temsilcisinin davranışlarının satış sonucunu belirlediğini ifade etmişlerdir.

Katılımcı 5: “Saha içerisinde mesai saati içerisinde davranış bazlı olarak değerlendiriyorum. Zaten davranışları da sonucu belirliyor. Hafta sonu da çıktı bazlı olarak sonuçları alıyorum. Satış temsilcilerini ziyaret etmemdeki amaç, davranış bazlı eksikliklerini gidermek ve hafta sonları vereceği raporda çıktı bazlı olarak her şeyin yolunda olmasını sağlamak.”

Katılımcı 6: “Tabi ki çalışma noktasındaki süreç çok önemli, sahadaki doğruları yapabilmek çok önemli. Zaten bunları yaptığınızda sonuç olarak doğru verileri elde etmiş oluyorsunuz. Kesinlikle ikisi bir arada olmalıdır.”

Katılımcı 12: “İlişki düzeyine baktığımız zaman davranış bazlı bir değerlendirme yapılır. Her ikisine de önem veriyoruz. %50 - %50 bakıyoruz denilebilir. İşimizin önemli

göstergelerinden bir tanesi davranış biçimidir. Temsilcileri sadece çıktı bazında değerlendirmiyoruz. Davranışları düzgün ve olumlu olan birinin, çıktısı da iyi oluyor.”

Katılımcı 9: “Davranış olmazsa olmazımızdır. Davranışlarının üzerine çıktıyı inşa ederse bizim için daha iyi olur.”

Katılımcı 1: “Bu ikisi paralel yürür diye düşünüyorum. Yani davranışları satışını belirler. Davranışları rahatsız eden boyutlara varırsa, hitap ettiğimiz müşteri kesinlikle rahatsız olur. Bu durum beni de rahatsız eder.”

Katılımcı 7, Katılımcı 8, Katılımcı 11 ve Katılımcı 13 ağırlıklı olarak çıktı bazlı değerlendirme yapıldığını belirtmiştir. Katılımcı 11 değerlendirmelere sayısal bazla bakıldığını; ancak markanızın ve etkinliğinizin tanınması açısından kişisel ilişkilerin ve davranış bazlı değerlendirmelerin önemli olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcı 8: “Daha çok çıktı bazlı bakılır. Sonuçlara odaklıyız ama davranışları memnuniyeti sorgulayarak değerlendirme içine koyarız. %70 - %80’i çıktı bazlı olur.”

Katılımcı 10 ise her ikisini de önemseydiğini; fakat davranış bazlı değerlendirmenin daha ön planda olduğunu belirtmiştir.

Araştırmada elde edilen verilerin yorumlanması sonucu ulaşılan sonuçlar aşağıdaki tabloda özet olarak sunulmuştur.

	GÖZETİM		
	Sıklık	Dikkat Edilen Faktörler	Çıktı/Davranış Bazlı
Katılımcı 1	Çok Düşük	Disiplinli çalışma, dış görünüm	Çıktı ve Davranış
Katılımcı 2	Haftada 1 veya 2 gün	Saha eğitiminin uygulanabilirliği	Çıktı ve Davranış
Katılımcı 3	En az haftada 1 kez	Ürünün bulunabilirliği ve konumlandırma	Çıktı ve Davranış
Katılımcı 4	1 ay içerisinde 20 saat	Müşteri ziyaretleri ve müşteri ilişkilerinin niteliği	Çıktı ve Davranış
Katılımcı 5	Haftada 1 veya 2 gün	İşe bakış açısı	Çıktı ve Davranış

Katılımcı 6	Haftada bir, 15 günde bir, ayda bir	Ürünün bulunabilirliği ve konumlandırma	Çıktı ve Davranış
Katılımcı 7	Bireysel aylık toplantılar	Hedeflerin gerçekleşme derecesi	Çıktı
Katılımcı 8	Haftada 1 veya 2 kez	Ürünün bulunabilirliği ve konumlandırma	Çıktı
Katılımcı 9	Ayda 12 veya 13 gün	Disiplin, mesai saatleri, ciro	Çıktı ve Davranış
Katılımcı 10	Günün %70'i	Müşteri ziyaretleri ve müşteri ilişkileri	Davranış
Katılımcı 11	Ayda 2 kez	Müşteri istekleri ve rakip analizi	Çıktı
Katılımcı 12	Ayda 7 gün	Stratejinin uygulanabilirliği, müşteri ilişkileri	Çıktı ve Davranış
Katılımcı 13	Haftada 2 kez	Hedeflerin gerçekleşme derecesi	Çıktı

Tablo 3: Katılımcı Görüşleri – Gözetim

5.2. Davranış Bazlı Satış Yönetim Kontrol Faaliyetlerinde Denetim Unsuru

Katılımcıların satış temsilcilerinin eğitimi ve performans değerlendirmelerinde nasıl bir yol izlediklerine ve mevcut potansiyeli arttırmak için hangi yardımcı unsurları kullandıklarına ilişkin görüşler şu yöndedir:

Katılımcı 3 şirketin kendi prosedürlerine göre iş üzeri eğitimler, satış temsilcilerinin eksikliklerine göre bireysel eğitimler ve sektörel bilgiler verilebildiğini söylemiştir. Günlük, haftalık ve aylık olarak performans değerlendirmeleri yapıldığını belirtmiştir. Mevcut potansiyeli ve satış faaliyetlerini arttırmak için prim, altın, hediye çeki gibi ekstra ödemeler yapıldığını ifade etmiştir. Katılımcı 4 de performans değerlendirmelerinin günlük ve aylık raporlar halinde yapıldığını söylemiştir. Şirketin stratejik hedefleri dahilinde, büyüme hedefleri ile gerçekleşenin örtüşüp örtüşmediğini gözlemlediklerini belirtmiştir. Pazara yeni ürün sunma ya da yeni müşteri kazanma yöntemi ile satış faaliyetlerinin ve mevcut potansiyelin artabileceğini belirtmiştir.

Katılımcı 10 kurumsal bir yapı içerisinde çalıştıkları için eğitimleri önemsediklerini, ürün yelpazelerinin değişimine göre eğitim verildiğini ve satış temsilcilerinin genel gelişimleri ile ilgili insan kaynaklarının proje yürüttüğünü belirtmiştir. Her yıl başında müşteri bazında ortaya çıkan satış kotalarının sahadaki satış temsilcilerine dağıtımının yapıldığını, ortaya çıkan kota başarılarının yıl bazında değerlendirildiğini ifade

etmiştir. Katılımcı 10 için marka gücü, televizyon reklamları ve son kullanıcı olan inşaat ustalarına yönelik çalışmalar satış faaliyetlerini ve potansiyeli artırıcı unsurlardır.

Katılımcı 1 eğitimlerin genellikle bayiliğini yaptıkları firmalar tarafından gerçekleştirildiğini, ekip ile birlikte bu eğitimlere katıldığını söylemiştir. Her gün düzenli olarak günlük rapor olarak performans değerlendirmesi yaptıklarını belirtmiştir. Katılımcı 2 her cumartesi günü fabrikada satış eğitimleri verildiğini, satış grafiklerine göre performans değerlendirmeleri yapıldığını belirtmiştir. Satış faaliyetlerini ve mevcut potansiyeli arttırmak için kullandıkları yöntemi şu şekilde açıklamıştır:

“Zaman zaman profesyonel hocalardan aldığımız danışmanlıklar var. İstanbul’dan Bursa’dan Ankara’dan çeşitli satış profesörlerinden destek almaya çalışıyoruz. Onların da fikirlerini önemsiyoruz açıkçası.”

Katılımcı 5 haftalık ve aylık bazda değerlendirme yaptıklarını belirtmiştir:

“Her hafta sonu o hafta satış temsilcisinin sahada yaptığı işlerle ilgili sunduğu bir rapor var. Bu rapor belirli kriterlere göre inceleniyor. Rapor şeklimiz aslında kişinin sahada eksik yaptığı şeyleri görmemizi sağlıyor. Bilgi manasında bir eksiği mi var, düşünce manasında bir eksiği mi var, maddi konuda bir sıkıntı mı var? Aslında bunlar verdikleri raporda gizli olarak içerisinde var. Ve biz eksiği yakalamaya çalışırız. Ertesi hafta sahada yanına gittiğimizde bu eksiği kapatarak onun performansının artmasını sağlamaya gayret ediyoruz.” Satış faaliyetlerini arttırmak için çoğunlukla referans yöntemini kullandıklarını ve bu şekilde müşteriye gittiklerinde görüşme olasılığının %50 oranında arttığını belirtmiştir. Kalan bölümün satış temsilcisinin prezentasyonu ve sağladığı faydayla doğru orantılı olarak negatif veya pozitif olarak sonuçlandığını ifade etmiştir.

Katılımcı 6 yaklaşık 3 aylık periyotlarda performans değerlendirmeleri yapıldığını belirtmiştir. Sahadaki denetimlerde ya da haftalık rutin toplantılarda motivasyonu düşürücü unsurların ve sıkıntıların tespit edildiği eğitimler yapıldığını söylemiştir. Satış faaliyetlerini ve mevcut potansiyeli arttırırken bölgenin penetrasyon durumunun, nokta sayısının ve müşteri adetinin çok önemli olduğunu vurgulamıştır.

Katılımcı 7 eğitimlere bireysel olarak düzenli şekilde vakit ayıramadığını, eğitim planlarını satış temsilcilerinin yöneticileri ile birlikte gerçekleştirdiğini ifade etmiştir ve şunları eklemiştir:

“Yıl içerisinde ürün özelinde eğitimler vardır. Hem bireysel gelişimine yönelik eğitimler hem yaptığı işi geliştirme adına yapılan eğitimler hem de sattıkları ürünleri daha

iyi tanımak ve daha doğru pazarlamak, anlatmak adına yapılan eğitimler var. Bunlar her yıl planlı biçimde uygulanır.” Satış faaliyetleri ve mevcut potansiyeli artırıcı unsurları satış temsilcilerini izleme, hedeflere uygun prim ve satış temsilcilerine kariyer fırsatı sunma olarak belirlemiştir.

Katılımcı 9 da eğitimlere düzenli olarak vakit ayıramadığını alt birimde bulunan satış müdürlerinin eğitim faaliyetleriyle ilgilendiğini belirtmiştir. Performans değerlendirmelerinde satış temsilcilerinin mesai saatlerine dikkat edip etmediğine, ziyaret sayılarına, üretmiş olduğu reçete sayısına, çalışmış oldukları ulusal dağıtım kanallarında kişinin bölgesiyle ilgili çıkışların ürün bazlı olarak ne kadar olduğuna dikkat ettiklerini belirtmiştir. Saha gelişimine katkıda bulunması kaydıyla satış temsilcisinin sahada edinmiş olduğu izlenimler, olumlu olumsuz aktarımlar üzerine de performans değerlendirmeleri yapıldığını ifade etmiştir. Pazarlamış oldukları ürünlerin cinsinden numune ürünlerin, medikal malzemelerin, doktorlarla ve eczacılarla zaman zaman toplu eğitim sunumlarıyla birlikte gerçekleştirilen yemek organizasyonlarının satış faaliyetlerini ve mevcut potansiyeli arttırabileceğini söylemiştir.

Katılımcı 8 şirketin insan kaynakları departmanına bağlı çalışan eğitim departmanının satış temsilcilerinin gelişimine katkıda bulunacak genel eğitimleri verdiğini; ancak sahip oldukları tecrübe ile kendilerine ulaşan sorunlara çözüm önerileri sunabileceğini belirtmiştir. Şirketin kullandığı performans değerlendirme sistemine göre yılda bir kez değerlendirme yapıldığını söylemiştir. Bu değerlendirmelerin daha çok sayısal veriler dikkate alınarak temsilcinin ne durumda olduğunu ve ne noktaya geldiğini gösteren, maaşına ve prime kadar etki eden bir süreç olduğunu ifade etmiştir. Şirketin uygulayacağı çeşitli kampanyalarla ve aynı zamanda satış temsilcilerini belli hedeflere odaklayan ekip arasında düzenlenen çeşitli yarışmalarla satış faaliyetlerini ve mevcut potansiyeli arttırmayı amaçladıklarını belirtmiştir.

Katılımcı 11 eğitimlerde bir sene sonraki eğitimin bir sene öncesinin sonuna doğru yapıldığını, performans değerlendirmelerini 3 ayda bir yaptığını ifade etmiştir. Performans değerlendirmelerinde dikkate aldıkları unsurları müşteri kazanma oranı, müşteri ziyaret oranı ve alınan sertifikalar gereği yapılan müşteri memnuniyet anketlerinin çıktılarını olarak belirtmiştir. Satış faaliyetlerini artırıcı etkenleri ise şu şekilde ifade etmiştir:

“Literatürü hem yurt içinde hem yurt dışında çok yakından takip ediyoruz. Sonuçta modern satış tekniklerini devamlı takip ederiz. Görsel ve sosyal medya çok yoğun bir

şekilde kullanılır. Üretim alanının ziyaretleri çok önemlidir. Yani müşterinin fabrikaya davet edilip satılan ürünün nasıl üretildiğinin gösterilmesi de çok önemli etki sağlar.”

Katılımcı 12 performans değerlendirmesinin aylık olarak yapıldığını, ayrıca yıl başında satış temsilcilerine verilen hedeflerin 3'er aylık ara ile kontrol edildiğini ifade etmiştir.

Katılımcı 12: “Kişisel gelişimlerini arttırmaya yönelik çeşitli eğitimler veriyoruz. Özellikle satış potansiyeli olan temsilcileri performans değerlendirmelerinin sonucunda iki yıl üst üste iyi bir performans gösterdiğinde yıldızlar takımı dediğimiz belli gruplar var. Mavi grup kırmızı grup diye ayrılmış. Bu gurulardan bir tanesine dahil oluyor. Orada kişisel gelişim eğitimi ve satış eğitimi olarak satış temsilcilerinin potansiyelini arttırmayı; ileride de firmanın önemli konularına yerleştirmeyi planlıyoruz. İlaç firmalarının çoğunda bu tarz kadrolar vardır. Potansiyel insanlar önceden tespit edilir ve bunlar özel eğitimlerle firmanın geleceğinde rol oynaması sağlanır. Örneğin bizim pazarlama direktörümüz mükemmellikten gelmektedir. Bir çok kademedeki insanlar genelde işe tıbbi tanıtım sorumlusu olarak başlayıp kariyer hedeflerini tırmanmışlardır.”

Katılımcı 13 her yaptıkları ziyarette eksiklikleri tespit ettiklerini söylemiştir. 2 haftalık ve aylık eğitimler verildiğini belirtmiştir. Eğitimlerde eksik oldukları, zayıf oldukları yönlerde satış temsilcilerine biraz daha eğitim vererek ekibin konu ile ilgili daha aktif olmasını sağlamaya çalıştıklarını ifade etmiştir. Ayrıca müşteri ihtiyaçlarına göre satış faaliyetlerine yön verdiklerini belirtmiştir.

Araştırmada elde edilen verilerin yorumlanması sonucu ulaşılan sonuçlar aşağıdaki tabloda özet olarak sunulmuştur.

	DENETİM	
	İzlenen Yol	Yardımcı Unsurlar
Katılımcı 1	Bayilik eğitimleri	Promosyon ürünler, teknolojik materyaller
Katılımcı 2	Fabrika satış eğitimi	Profesyonel danışmanlık
Katılımcı 3	İş üzeri eğitimler	Prim, altın, hediye çeki

Katılımcı 4	İK birimine bağlı eğitimler	Yeni ürün ya da yeni müşteri
Katılımcı 5	Saha raporlarına göre eğitim	Referans yöntemi
Katılımcı 6	Zayıflıkların ve eksikliklerin tespiti	Bölgenin penetrasyon durumu
Katılımcı 7	Bireysel olarak vakit ayıramıyor	İzlemek, prim, kariyer fırsatı
Katılımcı 8	İK birimine bağlı eğitimler	Kampanyalar ve yarışmalar
Katılımcı 9	Bireysel olarak vakit ayıramıyor	Numune ürün, promosyon, toplu sunum
Katılımcı 10	İK birimine bağlı eğitimler	Marka gücü, TV reklamı, son kullanıcı
Katılımcı 11	Müşteri memnuniyet anketleri	Literatür ve satış tekniği takibi
Katılımcı 12	Üç ayda bir hedeflerin kontrolü	Kariyer fırsatları
Katılımcı 13	Zayıflıkların ve eksikliklerin tespiti	Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi

Tablo 4: Katılımcı Görüşleri - Denetim

5.3. Davranış Bazlı Satış Yönetim Kontrol Faaliyetlerinde Değerlendirme Unsuru

Satış temsilcilerinin müşteri ziyaretlerini ve elde ettikleri satış sonuçlarını ne düzeyde değerlendiklerini anlamaya yönelik sorulan sorudan elde edilen bulgulara göre şu görüşlere ulaşılmıştır:

Katılımcı 2 kullandıkları satış programı ile sonuçları anlık görme ve değerlendirme şansına sahip olduklarını belirtmiştir. Bu geribildirimleri de cumartesi günleri yaptıkları toplantılarda satış temsilcileriyle konuştuklarını ifade etmiştir. Bu değerlendirmelerin çok başarılı olduğunu ve satış temsilcilerine çok fayda sağladığını söylemiştir.

Katılımcı 5 günlük ve haftalık olarak değerlendirme yapıldığını, gün sonunda satış temsilcilerinin o gün içerisinde kaç ziyaret yaptığını, kaç tane ürünün gösterisini yaptığını, kaç tane yeni müşteri elde ettiğini, kaç tane sipariş aldığını ve kaç kg ürün sattığını, toplamda cirosunun ne kadar olduğunu, toplam tahsilatının ne kadar olduğunu günlük

olarak yöneticisine bildirdiğini belirtmiştir. Bu değerlendirmelerin satış temsilcisinin profesyonel gelişimine nasıl etki ettiğini ise şu şekilde açıklamıştır:

“Kesinlikle olumlu yönde etki ediyor. İnsan kendini hesap vermek zorunda hissetmediği zaman, bu durum sahada işine olumsuz olarak yansıyor. Nasıl olsa kimse bana ne yaptığımı sormuyor dediğinde, iş yapma oranı otomatikman %50 oranında düşüyor. Ancak akşam rapor vereceğim, bugünüm de başarısız geçti başarısız geçecek düşüncesinde olduğu zaman mutlaka içinden bir hırs ona bir siparişe dönmesi gerektiğini söylüyor ve beyni de onu otomatikman o şekilde planlayıp mutlaka bir sipariş alıyor. Eğer raporlama ve geri bildirim almazsanız dünyanın en başarılı ekibine sahip olsanız dahi sonuç olumsuz olacaktır.”

Katılımcı 7 de günlük ve haftalık olarak değerlendirme yapıldığını ifade etmiştir. Yapılan bu değerlendirmelerin ve ortaya çıkan tabloların satış temsilcilerini sonuç odaklı olmaya kanalize ettiğini, verilen hedeflerin hem yönetici hem de satış temsilcisi açısından doğru bir şekilde ölçülebilmesi adına faydalı olduğunu belirtmiştir. Katılımcı 9 satış temsilcilerinin günlük olarak satış ziyaret raporlarını oluşturduklarını ve bu raporları haftada 2 kez üst yöneticilerine ulaştırdıklarını ifade etmiştir. Yapılan değerlendirmelerin ve hazırlanan programın amaca hizmet etmesi gerektiğine ve sadece araç takibi bazında değerlendirilme yapılmamasına dikkat ettiklerini belirtmiştir. Katılımcı 10 gün içerisinde gerçekleştirilen müşteri ziyaret sayısının istenilen satış sonucuna ulaşmak açısından çok önemli olduğunu söylemiştir. Her ekibin istenilen ziyaret bilgilerini saatlik olarak sisteme yüklediklerini ve her ziyaretin takibini anlık olarak yapabildiğini ifade etmiştir. Elde edilen raporların geri bildirimlerinin yapıldığını, ziyaret sayılarında bir düşüş varsa bunun nedenini araştırarak ziyaretlerin geliştirilmesi yönünde yönlendirme yaptıklarını belirtmiştir.

Katılımcı 12 raporların haftalık olarak kontrol edildiğini, ancak plan ve programların aylık olarak yapıldığını söylemiştir. Satış temsilcilerinin gerçekleştirdikleri ziyaretleri her gün sisteme girmek zorunda olduklarını, müşteri ile konuşulan konu ve hangi materyalin kullanıldığı gibi bilgilerin sisteme yansıdığını belirtmiştir. Bu değerlendirmelerin satış temsilcisinin gelişimine nasıl etki ettiğini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

“Geri bildirim bizim için önemlidir. Olumlu veya olumsuz çalışmamıza geri bildirim vermek zorundayız. Çünkü geri bildirimde bulunmadığımızda gelişimleri çok zayıf

kalıyor. Eğer satış temsilcilerine yaptığı işin önemini, düzenli ziyaretin ne gibi katkılar sağlayacağını anlatırsanız olumlu sonuçlar alıyorsunuz. İnsanları biraz takip etmeye başladığımız zaman işi düzeltmeye çalışıyor. Özel sektörde bu geri bildirimleri sağladığımızda çok olumlu sonuçlar alıyoruz açıkçası. Aslında işimizin %80'nini planlı ziyaretle yapıyoruz. İşimizi doğru zamanda doğru yerde yapmakla yapıyoruz.”

Katılımcı 3 satış raporlarının günlük, haftalık ve aylık olarak takip edildiğini, satış hedefleri ve geçmiş datalara göre aylık rapor alındığını belirtmiştir. Bu değerlendirmelerle bütün satış temsilcilerinin neyi nasıl satmaları gerektiğini bildiklerini ve buna göre kendilerini satış hedefine kilitlediklerini ifade etmiştir. Katılımcı 6 özellikle ücretlendirmeye yansıyan değerlendirmelerin aylık bazda yapıldığını söylemiştir. Geri bildirimlerin maddi ve manevi anlamda satış temsilcisine katkı sağladığını şu ifadelerle belirtmiştir:

“Maddi olarak ne kadar reel satış yaparsa o kadar çok maddi genişlik sağlıyor kendisi için. Bir taraftan manevi motivasyon elde etmiş oluyor. Ben yaptığım işi başarabiliyorum ya da üstlerime ve şirketime karşı yapmam gerekenleri yerine getiriyorum gibi bir motivasyona sahip olmuş oluyor.”

Katılımcı 8 satış temsilcilerinin yaptıkları ziyaret sayısının, fatura kesilen nokta sayısının, pazar payı oranlarının aylık raporlar halinde değerlendirildiğini belirtmiştir. Alınan verilerin aylık olarak ekiple paylaşılıp bir sonraki ayın hedeflerinin bu değerlendirmeler üzerinden kurulduğunu ifade etmiştir. Satış temsilcilerinin bu değerlendirmelerle takip edildiklerinin ve kontrol edildiklerinin farkında olduklarını, bu nedenle çıktıdaki sayısal değerlerin başarılı olması için gerekli çabayı sarf ettiklerini belirtmiştir.

Katılımcı 4 ziyaret sayılarını çok fazla takip etmediğini, bütçedeki sonucun oluşumu ile sonuç odaklı takip gerçekleştirdiğini belirtmiştir. Günlük, haftalık, aylık ve 3 aylık olarak merkezden sürekli gelen sonuç bildirimlerinin, maaş dışında prim sistemi bulunduğu için satış temsilcilerinin önlerindeki hedeflere koşmalarını sağladığını ifade etmiştir. Katılımcı 1 buldukları sektör gereği satışları sonuçlandırmanın zaman aldığını ve geri dönüşlerin çok geç olduğunu, değerlendirmelerin kısa vadede yapılamadığını belirtmiştir. Katılımcı 13 başlangıç aşamasındaki bir satış temsilcisinin 3 ay sonunda gerçekleştirdiği tekrar ziyaretlerinin ve satışların değerlendirildiğini söylemiştir. Satışı

zaman gerektiren bazı ürünler için satış temsilcilerine esnek bir zaman dilimi verildiğini, 2 veya 3 aylık sürelerde değerlendirme yapılabildiğini ifade etmiştir.

Araştırmada elde edilen verilerin yorumlanması sonucu ulaşılan sonuçlar aşağıdaki tabloda özet olarak sunulmuştur.

	DEĞERLENDİRME	
	Değerlendirme Düzeyi	Gelişime Etkisi
Katılımcı 1	Satışların sonuçlanması zaman alıyor. Geri dönüşler çok geç	Net bir görüş alınamamıştır
Katılımcı 2	Satış programı ile anlık görme ve değerlendirme	Çok başarılı ve çok faydalı
Katılımcı 3	Satış raporlarını günlük, haftalık , aylık değerlendirme	Kendilerini satış hedefine kilitlerler
Katılımcı 4	Ziyaret sayılarını çok fazla takip etmiyor, sonuç odaklı	Önlerindeki hedeflere koşmalarını sağlar
Katılımcı 5	Ziyaret raporlarını günlük ve haftalık değerlendirme	Hesap vermek zorunda hissetmesi işine olumlu yansır
Katılımcı 6	Aylık bazda değerlendirme	Maddi ve manevi katkı
Katılımcı 7	Görüşme sayısı, süresi ve satış grafiklerinin günlük ve haftalık değerlendirilmesi	Sonuç odaklı olmaya kanalize olur
Katılımcı 8	Ziyaret raporlarını aylık olarak değerlendirme	Takip ve kontrol nedeniyle çıktı değerleri için başarılı olma çabası
Katılımcı 9	Günlük ziyaret raporlarının haftada 2 kez üst yönetime sunulması	Net bir görüş alınamamıştır.
Katılımcı 10	Satış programı ile anlık görme ve değerlendirme	Ziyaret sayılarındaki düşüşe müdahale edilebilmesi
Katılımcı 11	Müşteri memnuniyet anketleri	Eksiklikleri elimine etmeye yönelik eğitimler
Katılımcı 12	Günlük ziyaret raporlarının haftalık değerlendirilmesi	Bilgilendirme yapılarak olumlu sonuçlar alınması
Katılımcı 13	Satışı zaman gerektiren ürünler için 2-3 aylık değerlendirmeler	Bireysel çabalar daha gelişimi açısından faydalıdır

Tablo 5: Katılımcı Görüşleri – Değerlendirme

5.4. Davranış Bazlı Satış Yönetim Kontrol Faaliyetlerinde Ödüllendirme

Unsuru

Satış temsilcilerine satış faaliyetlerinin niteliğine göre mi satış sonuçlarına göre mi ücret ödeme kararı alırsınız sorusuna Katılımcı 3, hem niteliğe hem de satış sonuçlarına göre ödeme yapıldığı şeklinde cevap vermiştir. Benzer şekilde Katılımcı 6 da iki kriterin birlikte değerlendirildiğini belirtmiştir.

Katılımcı 11 ve Katılımcı 12 ücret ödeme kararının satış temsilcisine göre farklılık gösterebileceğini belirtmiştir. Katılımcı 11 satış temsilcisini gözlemleyerek bu farklılıkların ortaya çıkarılabileceğine dikkat çekmiştir. Bazı satış temsilcilerinin hedefe koşarken bazılarının farklı yaklaşımlar sergileyebileceğini göz önünde bulundurarak fiiliyatta bütün satış temsilcilerine aynı sistemin uygulanamayacağını belirtmiştir. Prime çalışıyorsa farklı, sabit bir geliri varsa farklı hedefler verildiğini söylemiştir. Katılımcı 12, yıl sonunda yapılan performans değerlendirmelerine göre ücretin değişkenlik gösterdiğini belirtmiştir. Katılımcı 12'nin maaş ve prim ödeme kararlarına ilişkin açıklamaları şu şekildedir:

“Performans değerlendirmesinin belli kademeleri vardır. Başarılı performans, normal performans, başarısız performans şeklinde kademeler mevcuttur. Normal seviyenin üzerindeki satış temsilcilerine zam uygulanırken farklılık yapılır. Örneğin birinci düzeyden performansa sahipseniz (firmanın yaptığı zam %5 ise) %8 zam yapılır. Tamamıyla performansa dayalı bir sistemimiz var. Yetkinlik ve iş sonuçlarına göre performans değerlendirmesi yapılır. Kişinin liderlik özellikleri, ekiple dayanışması, firmanın imajına vizyonuna kattığı değer yetkinlik bazlı performans değerlendirmesinde kullanılır. Bu olumlu davranışlardan iş sonuçları olumlu etkileniyor, performansa yansıyor ve ücret değişiyor. Her çalışanın prim sistemi ise aynıdır, değişmez. Prim sisteminde hiç kimseye ayrıcalık yoktur. Verilen hedefleri yerine getirdikten sonra herkes primi kazanır. 3 çeşit prim vardır: Bölge primleri, takım primleri ve bireysel primler. Ulaşılan her hedef için ayrı prim alır, ama verilen tutar herkes için aynıdır.”

Katılımcı 7: “Aslında biz her ikisini de değerlendiriyoruz. Eğer iş prim değil de ücret ise ücrette tüm davranış şekilleri önemli. Ücreti belirlerken performans kriterlerinin içerisinde ölçülen ve ölçülemeyen iki kriter alanımız vardır. Ölçülebilen kriterlerde TL bazında hedefleri, telefon cevaplama, cevapsız çağrı gibi performanslara bakarken;

ölçülemeyen kriterlerde satış temsilcisinin ekiple arasındaki ilişki düzeyi, aldığı işi bitirme yaklaşımı, müşterisi ile olan iletişim gücü gibi aslında çok ölçemediğimiz, birinci ve ikinci amirinin o yıl içerisindeki gözlemlerinden oluşan değerlere de önem veriyoruz. Ücret belirleme yaklaşımlarımız bu ikisinin karmasından oluşuyor.”

Katılımcı 5 her iki kriteri de mutlaka baz aldıklarını, bunların birbirinden ayrılmaz kriterler olduğunu belirtmiştir. Katılımcı 4 ise profesyonel olarak hizmet veren insan kaynakları departmanının oluşturduğu belli bir politikaya göre ve pazarın oluşturduğu satış elemanlarının ortalama ücretlerine göre ödeme yapıldığını belirtmiştir. Satış temsilcisi çok başarılı ise yöneticileri olarak sonuçlarla ilişkilendirerek ücretlerde düzeltme operasyonu yaptırabildiklerini ifade etmiştir.

Katılımcı 1, Katılımcı 8, Katılımcı 9 ve Katılımcı 10 öncelikli olarak satış sonuçlarını göz önünde bulundurarak ücret ödeme kararı aldıklarını belirtmiştir. Katılımcı 8 ve Katılımcı 10 ağırlıklı olarak satış sonuçlarına göre karar alındığını; ancak satış temsilcisinin sahip olduğu niteliklerin de ücretlendirme konusunda etken olabileceğini ifade etmiştir.

Katılımcı 2: “Bizde durum biraz farklı. Bizim satışçılarımız basiretli bir tüccar gibi çalışıyorlar. Hepsinin birer şahıs firmaları var. Komisyonel olarak çalışıyorlar. Yani hepsi bir acente gibi aslında. Bir maaşları veya bir SSK’ları yok. Hepsinin aslında birer şahıs firması var ve sattıkları üzerinden komisyon kazanıyorlar. Çok farklı bir kazanç elde etme yöntemleri var. Türkiye’de bunu bizden başka sanıyorum oturtan olmadı. 35 yıldır böyle kurgulanmış, böyle gidiyor.”

Katılımcı 13 karmaşık bir sistemleri bulunduğunu, her ürün grubunun komisyon ve iskonto limitlerine göre ödeme yapılabildiğini belirtmiştir.

Katılımcıların satış temsilcilerinin başarılarını ödüllendirmek için kullandıkları finansal olmayan teşviklere ilişkin alınan görüşler aşağıdadır:

Katılımcı 5: “Kulüp üyelikleri gibi çeşitli ödüllendirme yöntemleri var. Belirli satış grafiklerini yakalamış arkadaşlarımız altın kulüp, gümüş kulüp, bronz kulüp diye ayırdığımız kulüp üyeleri olur. Onların kartvizitleri de o renklerde olur. Dolayısıyla bunlar maddi olmayan ama onure eden, kendini farklı bir yere ait hissetmesini sağlayan ödüllendirmelerdir. Bu avantaj müşterilerin de dikkatini çekiyor. Tabi kulüp üyeliklerine yönelik de yıllık bazda veya aylık olarak organizasyonlar yapıyoruz. Örneğin altın kulüp

üyeleriyle yemeğe gidiyoruz veya onlarla bir tekne turuna çıkıyoruz. Bunun gibi, o kulüp üyeliklerinin diğerlerine göre ayrıcalıkları oluyor.”

Katılımcı 4: “Genellikle yemek organizasyonları düzenleriz. Başarılı geçen dönemlerin sonunda ekip ruhunu ortaya çıkarıp ekibin bir parçası olduklarını hissettirmek benim işim zaten.”

Katılımcı 2: “Bence bir satış temsilcisinin en büyük hediyesi hafta sonu onu alkışlamaktadır.”

Katılımcı 1, Katılımcı 3, Katılımcı 8 ve Katılımcı 13 satış temsilcilerini motive edici sosyal aktiviteler ve yemek organizasyonları düzenlediklerini, hediyelerle başarıları ödüllendirmeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcı 6 ve Katılımcı 7 düzenlenen yarışmalar ve kampanyalar neticesinde başarılı olan satış temsilcilerini hediyelerle ödüllendirdiklerini belirtmişlerdir.

Katılımcı 9 ve Katılımcı 11 tatil ödülleri sunulduğunu, başarılı olanların zaman içerisinde firmadaki kariyerini yükseltebildiklerini ifade etmiştir. Ayrıca Katılımcı 11 satış ortamını ergonomik bir hale getirmenin ve teknolojik imkanlar sunmanın satış temsilcilerini daha mutlu edeceğini söylemiştir.

Katılımcı 10 performansı katlanarak büyüyen satış temsilcisine ailesiyle birlikte bir yemek organizasyonu düzenleyerek veya bir yerde iki günlük bir tatil imkanı sunarak ödüllendirmenin daha mantıklı olduğunu belirtmiştir. Katılımcı 12 ise yemek organizasyonları, sosyal aktiviteler ve tatil fırsatı dışında, her yılın sonunda Türkiye'nin en başarılarının seçildiği, çalışanların manevi olarak ödüllendirildiği bir organizasyon düzenlendiğini ifade etmiştir.

Araştırmada elde edilen verilerin yorumlanması sonucu ulaşılan sonuçlar aşağıdaki tabloda özet olarak sunulmuştur.

	ÖDÜLLENDİRME	
	Nitelik/Satış Sonuçları	Teşvikler
Katılımcı 1	Satış Sonuçları	Sosyal aktivite, yemek organizasyonu, hediye
Katılımcı 2	Komisyonel olarak çalışıyorlar	Hafta sonu alkışlamak
Katılımcı 3	Nitelik ve Satış Sonuçları	Sosyal aktivite, yemek organizasyonu, hediye

Katılımcı 4	İK politikaları ve pazar ortalamasına göre	Yemek organizasyonları
Katılımcı 5	Nitelik ve Satış Sonuçları	Kulüp üyelikleri
Katılımcı 6	Nitelik ve Satış Sonuçları	Yarışma ve kampanya hediyeleri
Katılımcı 7	Nitelik ve Satış Sonuçları	Yarışma ve kampanya hediyeleri
Katılımcı 8	Satış Sonuçları	Sosyal aktivite, yemek organizasyonu, hediye
Katılımcı 9	Satış Sonuçları	Tatil ödülü, kariyer fırsatı
Katılımcı 10	Satış Sonuçları	Tatil ödülü ve yemek organizasyonu
Katılımcı 11	Satış temsilcisine göre farklılık gösterir	Tatil ödülü, kariyer fırsatı, ergonomik ortam
Katılımcı 12	Satış temsilcisine göre farklılık gösterir	Yemek organizasyonu, sosyal aktivite, tatil, ödül törenleri
Katılımcı 13	Ürünün komisyon ve iskonto limitlerine göre	Sosyal aktivite, yemek organizasyonu, hediye

Tablo 6: Katılımcı Görüşleri – Ödüllendirme

5.5. Satış Bölge Planlama Memnuniyeti

Satış bölgelerindeki pazar potansiyelinden, satış üretkenliğinden ve satış temsilcilerinin bölgelere tahsis edilme şekliyle duydukları memnuniyet düzeylerini anlamaya yönelik sorulan soruda aşağıdaki doğrultuda görüşler alınmıştır;

Katılımcı 2 bölgelerindeki pazar potansiyelinden ve satış üretkenliğinden memnun olduğunu, hem satış ekibi olarak hem de pastadan aldıkları pay olarak Türkiye'nin en büyük satış organizasyonlarından bir tanesi olduklarını söylemiştir. Satış temsilcilerinin bölgelere dağıtım şeklinin memnuniyet düzeyini etkileyeceğini belirtmiştir. Satış temsilcilerinin dağıtım şeklinin az masrafla çokça satış yapabilecek bir bölgeye sahip olabilmeleri açısından çok önemli olduğunu ifade etmiştir. Aynı şekilde Katılımcı 12 pazar potansiyelinden ve satış üretkenliğinden memnun olduğunu ve satış temsilcilerinin bölgelere dağıtımını yaparken km olarak yakın mesafelerde olmalarına dikkat ettiklerini belirtmiştir. Bursa bölgesinin 7 farklı bölüm ve 84 ayrı parçadan oluştuğunu belirten

Katılımcı 12, bu coğrafyaya dağıtılacak kişi sayısını doğru belirlemenin verimliliği ciddi anlamda arttırdığını söylemiştir.

Firma olarak pazarda lider konumda bulduklarını söyleyen Katılımcı 6 pazar potansiyelinden ve satış üretkenliğinden memnun olduğunu belirtmiştir. Satış temsilcilerinin bölgelere dağıtım şeklinin bölge planlamasından duyduğu memnuniyet düzeyini etkileyip etkilemediğini şu şekilde açıklamıştır:

“Kesinlikle etkiler. Penetrasyon düzeyi, kilometreler ya da o bölgedeki nokta sayısı ve satış temsilcisinin niteliklerine bağlı. Mesela daha sosyal bir satış temsilcisini körfez bölgesine gönderebilirim. Biraz daha Anadolu yapısına sahip bir bölgeye daha farklı bir satış temsilcisi gönderirim. Çok fazla etken var. Zamanlama çok önemli. Size bağlı olan coğrafyayı en iyi şekilde en verimli şekilde kullanabilmeniz bu anlamda çok önemli. Örneğin bölgede 6 nokta vardır. Bu noktaları personel sayınıza bölersiniz. Takibini en verimli şekilde yapmasını sağlarsınız. Kilometre, verdiğimiz rut, bölgeye verdiğimiz arkadaşın tecrübesi ve nitelikleri çok önemli. Bu maddeleri yerine getirdiğinizde doğruyu bulmuş oluyorsunuz. Ekip içerisindeki arkadaşlarımızı bahsettiğimiz analizlerde ölçeklendirdiğimiz için bu arkadaşım bu bölgede daha başarılı olur diyebiliyoruz. Sizin doğaçlamanızdır. Deneme yanılma yapabilirsiniz. Bir süre takip edebilirsiniz. Yönetici olarak bize düşen de sahaya sürdüğümüz arkadaşlarımızı her anlamda takip etmek.”

Katılımcı 3 ve Katılımcı 7 pazar potansiyelinden ve satış üretkenliğinden memnun olduklarını belirtmiştir. Katılımcı 7 toplam satılan tüm ürünler grubunda pazarın yaklaşık olarak %70'ine satış yaptıklarını söylemiştir. Katılımcı 3 ve Katılımcı 7 biriken iş yüküne göre bölgelere dağıtım gerçekleştirildiğini belirtmiştir. Katılımcı 7 pazar payı düşük olan bölgelerde satış ekibinin bir miktar daha zorlanacağını düşünerek satış temsilcilerinin olumsuz etkilenebileceklerini; ancak bunu olabildiğince eşit tutmak için ellerinden geleni yaptıklarını belirtmiştir. Her birine aynı ciroyu %100 sağlayamadıklarını; fakat aynı ciroyu sağlamaya çalışan bir yaklaşımla müşteriye dağıtmaya çalıştıklarını ifade etmiştir.

Katılımcı 4 ve Katılımcı 8 ise satış temsilcilerinin bölgelere dağıtımını gerçekleştirirken dönemsel bölge değişikliklerinin yapılması gerektiğine dikkat çekmişlerdir.

Katılımcı 8: “Bölgelerinde değişiklik yaparak yeni bir bakış açısı kazanmalarına yardımcı oluruz. Kişiyeye göre de bölgeye ataması yapılıyor. Başarılı satış temsilcilerinin zor

alanlarda tecrübelerinden faydalanarak daha zorlu bölgelere verdiğimiz de oluyor. Bazen de ödüllendirme amaçlı olarak uzun yıllar zor bölgede çalışan arkadaşları biraz daha rahat bölgelere alıp onları da 1-2 sene boyunca ödüllendirme çalışmalarımız da oluyor.”

Katılımcı 4: “Kütahya-Eskişehir hattına giden arkadaşımız aynı anda geçici de olsa görevle olmasa bile müsait bir zaman diliminde mutlaka Balıkesir-Çanakkale hattına da çıkarılır ki iş yapma alışkanlıklarındaki tecrübeleri artsın. Çünkü tüccarların da esnafın da kendi göre bazı satın alma alışkanlıkları var. Ürün tercih ederken ki alışkanlıklarında bize tecrübe kazandıracağını düşünerek çapraz dağıtım yaptığımız da oluyor. Çok uzun soluklu çalışan arkadaşlarda 2-3 yılda bir oryantasyonla bölgelerde değişiklik yaparız. Farkına varmadığımız bir zafiyet varsa ve kendilerini daha iyi ispat etme şansı yaratmak adına oryantasyon yaparak konuyu güçlendirmeye çalışırız.”

Katılımcı 11 bölgesel değişikliklerin farkında olduklarını, bölgesel davranışlar ve bölgenin eğitim düzeyine göre satış temsilcilerinin yönlendirildiğini belirtmiştir. Bölgelerindeki pazar potansiyelinden ve satış üretkenliğinden duyduğu memnuniyeti şu şekilde ifade etmiştir:

“Kesinlikle memnunuz. Zaten pazar lideriyiz. Fakat çok yakın takiplerimiz var. Bu nedenle çok uyanık durumda olmak zorundayız. Çünkü önde gitmek ikincinin nefesini ensenizde hissetmektir. Bu noktaya gelmek değil, bu noktayı korumak daha zor. Aynen müşteri gibi. Müşteri kazanmak çok zordur, kaybetmek çok kolaydır. Bu nedenle uyanık, aktif olmak durumundasınız.”

Katılımcı 5: “%100 memnuniyet mümkün değil. Belki işveren olarak %100 memnuniyet mümkün olmayacaktır; ama bölgelerindeki pazar payının %35’ine - %40’ına hitap ettiklerini düşünüyorum. Onun için de çok memnun değilim. %100’üne hitap etmelerini beklemiyorum. Çünkü alternatif rakip firmalardan da müşterilerin ürün almasını çok arzu ederim. Bu da sizin ürün kalitenizi müşterinin pekiştirmesi manasına gelir. Örneğin bakteriler üzerinde sürekli aynı dezenfektanı kullanırsanız bakteriler bağıışıklık kazanıyor ve o dezenfektanın hiçbir özelliği kalmıyor. Bazı dönemlerde dezenfektanı değiştirmeniz gerekir. Ben de müşterilere ara sıra bu fırsatı sunmayı çok arzu ediyorum. Böylece bizim ürünün kalitesini çok daha iyi anlamış oluyor. Kafasında soru işareti kalmamış oluyor.” Katılımcı 5 satış temsilcilerinin bölgelere dağıtım şeklinin bölgeden duyduğu memnuniyet düzeyini etkilediğini belirtmiştir. Bölgelere tahsis ederken ikamet

ettikleri bölgeye en yakın sanayi bölgesini onlara tahsis etmeye gayret ettiklerini, bu durumun zamandan ve yakıttan maksimum seviyede yararlanabilmelerini sağladığını ifade etmiştir.

Katılımcı 9 pazar potansiyeli ve satış üretkenliğinden duyduğu memnuniyet düzeyinin bölgelere göre değişiklik gösterdiğini söylemiştir. Farklı yaklaşımlar denemelerine rağmen iyi bir sonuç alamadıkları, istedikleri verime ulaşamadıkları bölgelerde ya eleman değişimine gittiklerini ya da bölgede gösterilen eforu minimuma çekerek varlıklarını sürdürerek faaliyete devam etmeye çalıştıklarını belirtmiştir. Satış temsilcilerini ikameti ile orantılı olarak en yakın bölgeye kanalize etmeye çalıştıklarını; bunun dışında satış temsilcisini genellikle daha önceki bölgesine ve tecrübesine bakarak o bölgelerdeki müşteri diyaloglarına ve bölgenin bilinirliğine göre bölgelere tahsis ettiklerini belirtmiştir.

Katılımcı 13 pazar potansiyelinden ve satış üretkenliğinden memnun olmaması gerektiğini söylemiştir. Satışları ve potansiyeli daha fazla arttırmak adına memnun olmamak zorunda olduğunu ifade etmiştir. Bölgelere dağıtım şeklinin kendilerini değil ancak satış temsilcilerini çok etkilediğini belirtmiştir. Satış temsilcisinin güne başlarken yorgun olmaması, kişisel bakım ve hazırlık anlamında yeterli zamana sahip olması gerektiği düşüncesiyle ikamet ettiği bölgeye yakın mesafelere dağıtım yapıldığını ifade etmiştir.

Katılımcı 1 sektör içerisinde sürekli değişen kanunlar ve yaptırımlar nedeniyle bölgelerindeki satış ve pazar potansiyelinden memnun olmadığını belirtmiştir. Satış temsilcilerinin bölgelere dağıtım şeklinin memnuniyet düzeyini etkileyip etkilemediğini anlamak amacıyla sorulan soruda ise tüm satış temsilcilerinin tanıttığı üründe ve bölgelerinde uzmanlaşması için bölgelere dağıtım şeklinin önemli olduğunu söylemiştir. Benzer şekilde Katılımcı 10 satış üretkenliğinden ve pazar potansiyelinden memnun olmadığını ifade etmiştir. Pazarın büyüklüğüne, yaptıkları işe göre yeterli müşteri sayısına ulaşamadıklarını belirtmiştir. Katılımcı 10 satış temsilcilerinin bölgelere tahsis edilme şeklinin memnuniyet düzeyini etkilediğini belirtmiştir. Satış temsilcilerini daha iyi bildikleri, daha önce çalıştıkları bölgelere tahsis etmenin bölgedeki adaptasyon sürecini kısaltacağını, bölgeden elde edilecek geri dönüşlerin hızlanacağını ifade etmiştir.

Araştırmada elde edilen verilerin yorumlanması sonucu ulaşılan sonuçlar aşağıdaki tabloda özet olarak sunulmuştur.

	BÖLGE PLANLAMA	
	Memnuniyet	Dağıtım Şekli
Katılımcı 1	Değişen kanunlar ve yaptırımlar nedeniyle memnun değil	Tanıtilan üründe ve bölgede uzmanlaşmak için önemlidir
Katılımcı 2	Memnun	Az masrafla çok satış yapmak açısından önemlidir
Katılımcı 3	Memnun	Biriken iş yüküne göre dağıtım gerçekleştirilir
Katılımcı 4	Memnun	Dönemsel bölge değişiklikleri yapılmalıdır
Katılımcı 5	Rakip firmalar nedeniyle %100 memnuniyet mümkün değil	Km olarak yakın mesafelere dağıtım yapmak önemlidir
Katılımcı 6	Memnun	Penetrasyon düzeyi, km ve satış temsilcisinin niteliklerine bağlıdır
Katılımcı 7	Memnun	Biriken iş yüküne göre dağıtım gerçekleştirilir
Katılımcı 8	Memnun	Dönemsel bölge değişiklikleri yapılmalıdır
Katılımcı 9	Bölgelere göre değişiklik gösterir	Km olarak yakın mesafelere dağıtım yapmak önemlidir
Katılımcı 10	Yeterli müşteri sayısına ulaşamadıkları için memnun değil	Bölgenin bilinirliğine göre adaptasyon süreci kısaldır
Katılımcı 11	Memnun	Bölgesel davranışlar ve bölgenin eğitim düzeyi
Katılımcı 12	Memnun	Km olarak yakın mesafelere dağıtım yapmak önemlidir
Katılımcı 13	Satışları ve potansiyeli arttırmak adına memnun olmamam gerekir	Bölgesine olan uzaklığı açısından kendisini etkiler

Tablo 7: Katılımcı Görüşleri - Bölge Planlama

5.6. Satış Gücü Çıktı Performansı

Katılımcıların satış temsilcilerinin pazar payını genişletme ve şirket ürünlerinin satışını gerçekleştirme performanslarını değerlendirdikleri bir soruda alınan görüşler aşağıdaki gibidir;

Katılımcı 3 pazar payını ölçerek raporlayan Nielsen araştırma firmasıyla çalıştıklarını söylemiştir. Dünyada geçerliliği olan ölçüm metotları kullanan firmadan alınan raporlarla ürün çeşitlerine göre performansları gözlemlediklerini belirtmiştir. Katılımcı 11, KPI (Key Performance Indicators) programı ile 3 aylık ve 6 aylık periyotlardaki hedefleri gerçekleştirme performanslarını takip ettiklerini belirtmiştir. Katılımcı 12, IMS (Information Medical Statistics) verilerine göre değerlendirme yapıldığını ifade etmiştir. Katılımcı 13, CRM (Customer Relationship Management) programı ile günlük, haftalık, aylık, 3 aylık, 6 aylık ve 1 yıllık periyotlarda değerlendirme yapıldığını söylemiştir. Katılımcı 13 aynı zamanda pazar payını genişletmenin en büyük ve en kolay yolunun müşterileri, rakipleri ve Türkiye'nin sosyoekonomik durumunu incelemek olduğunu ifade etmiştir. Katılımcı 2 de pazar payı ve satış performanslarının bir program üzerinden değerlendirildiğini belirtmiştir.

Katılımcı 6 kullandıkları performans değerlendirme programı ile satış temsilcilerinin gittikleri bölgede ne kadar çok noktaya uğrayabildiklerini, reel satış olmak kaydıyla ne kadar çok fatura kesebildiklerini gösteren verilerin değerlendirildiğini belirtmiştir. Penetrasyon yani nokta sayısının artırılması ile pazar payının genişlemesine katkı sağlanacağını söylemiştir. Benzer şekilde Katılımcı 4 ürünün penetrasyon durumuna göre alınan verilerle değerlendirme yapılabildiğini ifade etmiştir. Ayrıca Türkiye verileri ve diğer alternatif bölgelerdeki satış temsilcilerinin mukayeseleri sonucu ulaşılan sayısal veriler aracılığı ile başarılarını ölçebildiklerini belirtmiştir. Katılımcı 8 de bir önceki aydan gelen verilerle satış rakamlarındaki nokta sayılarını takip ederek pazar payının etkilerini ölçtüklerini ve performanslarının iyi olduğunu söylemiştir.

Katılımcı 10 satış temsilcilerinin bölgesel pazar payını genişletmelerinde bireysel olarak %30 oranında katkıları bulunduğunu belirtmiştir. Ulaşabilecekleri nokta sayısı sınırlı olduğundan genel tanıtımlar, genel reklamlar ve fuarlar aracılığı ile daha fazla sayıda müşteriye ulaşılabileceğini ifade etmiştir. Bu nedenle satış temsilcilerinden ziyade şirketin bu konuda aktif bir şekilde çalışmasını öngörmektedir. Katılımcı 7 pazar payını genişletme konusunun satışla ilgili olmakla birlikte müşteri ilişkileri departmanı tarafından

takip edildiğini belirtmiştir. Özellikle yeni müşteri bulmak konusunda bu departmanın aktif olduğunu söylemiştir. Bunun dışında satış ekibinin de belirli bir müşteri grubuna ulaşma planı olduğunu ve hedefleri gerçekleştirme durumlarını kontrol ettiklerini ifade etmiştir.

Katılımcı 1 geri dönüşlerin geç olması sebebiyle fatura kesme süresinin uzadığını ve değerlendirmelerin geri dönüşlere bağlı olduğunu belirtmiştir. Katılımcı 5 satış temsilcilerinin belirli bir planla bölgelerine gittiklerini, o bölgedeki müşterilere maksimum seviyede satış yapmalarını arzu ettiklerini belirtmiştir. Katılımcı 9 toplantılarda bölge ile ilgili fikir saatleri bulunduğunu ve bu görüşmelerde daha global düzeyde çalışan firmaların saha ile ilgili deneyimlerinin paylaşıldığını, rakip firmaların olumlu olumsuz düzenli olarak değerlendirmelerinin yapıldığını belirtmiştir.

Satış temsilcilerinin tüm satış hedeflerine ve amaçlarına ulaşmak için gereken performansı gösterip göstermediklerine ilişkin sorulan soruda Katılımcı 10 ekibinin şu an için uyguladığı satış performansından memnun olduğunu, gerekenin yapıldığını belirtmiştir. Katılımcı 6 satış temsilcilerinin gereken performansı gösterdiğini, firma olarak her zaman en iyiyi istediklerini ifade etmiştir.

Katılımcı 12: “Bursa bölge olarak şu anda iyi bir bölgeyiz. 2014’te de iyi bir derece ile ilk üçün içerisinde yer aldık. 2015’in ilk 6 ayını bitirmek üzereyiz. Bizde ilk 6 ay ve İkinci 6 ay çok önemli. Performanslarından son derece memnunuz. Bölgelerimizde toplam 66 satış temsilcisi çalışmamız var. %80’i - %90’ı verilen hedefleri büyük çoğunlukla yerine getirmektedir.”

Katılımcı 4 satış ekibinin performansından memnun olduğunu, sayısal tabloların rehberliğinde gereken performansı gösterdiğine inandığını ifade etmiştir. Katılımcı 5 de satış temsilcilerinin ellerinden geleni yaptıklarına inandığını söylemiştir. Ancak bu durumun sonucu %100 yapmadığını belirtmiştir. %70 oranında performanslarından memnun olduğunu belirtmiştir. Performans eksikliklerinin nedenini de şu şekilde açıklamıştır:

“Burada konu sadece ürün kalitesi, fiyat vb. değildir. İnanç çok önemlidir. Kişinin ürünlerine, şirketine, yöneticisine ve iş verenine çok inanması gerekiyor. Eğer bunlarda eksiklik varsa kanser ilacı dahi pazarlıyor olsa başarısız olacaktır. Bu kriterleri atlamamak gerekiyor. En önemlisi inanç eksiliği olabilir veya ürünleri kendisi satın almamıştır. Pazarlamada hep kullanılan bir yöntem vardır ya “ben kullandım, çok memnun kaldım”. İşte satış temsilcisi de sattığı ürünleri mutlaka evinde ya da kullanabileceği her yerde veya

müşteride demo yaparken, ürünü gösterirken “çok iyiymiş” diyebilmesi gerekiyor. Bunu diyemezse, doğru yerde doğru ürünü kullanamazsa ve sonucu olumsuz olursa satış temsilcisinin o ürüne karşı olan güveni azalıyor ve müşteriye sunmaktan çekiniyor. Bu da başarısına olumsuz yönde etki ediyor.”

Katılımcı 7 satış ekibinin genel anlamda performansını iyi olarak değerlendirmiştir. Kişisel problemler ve yeterli çabanın gösterilmemesi nedeniyle tüm ekibin gereken performansı gösteremeyebileceğini belirtmiştir. Benzer şekilde Katılımcı 2 daha iyi performans göstermesi gereken satış temsilcilerinin bulunduğunu belirtmiştir. Performans eksikliğinin satış temsilcisinin kendisi ile alakalı olduğunu söylemiştir.

Katılımcı 11 mevcut performansı iyi olarak değerlendirmiştir. Satış temsilcilerinin dönemsel iniş çıkışlarının olabileceğini, motivasyonlarının çok hızlı bozulup çok hızlı olumlu yönde gelişme de gösterebileceğini söylemiştir. Motivasyonun düştüğü dönemlerde yöneticiye iş düştüğünü ve bu duruma uygun davranışlara girerse satış temsilcilerini kazanabileceğini ve onları istenen seviyede tutabileceğini belirtmiştir. Katılımcı 8 de motivasyonu yükseltmek için kendilerinin devreye girdiğini ifade etmiştir. Katılımcı 8 satış temsilcilerinin performanslarının dönemsel olarak etkilendiğini, her zaman aynı performansta devam edemediklerini belirtmiştir. Dönemsel performans eksikliğinin sebebini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

“Odaklanamama. Sonuçta sürekli insanlarla birebir temas halinde olan, rakiplerle ve onların uygulamalarıyla mücadele eden arkadaşlar. Psikolojik olarak belli bir zaman sonra yorulmaya ve bu durumdan etkilenmeye başlıyorlar. Belli dönemlerde de ister istemez motivasyon düşer. Motivasyonu yüksek tutmak için arkadaşlara özel ilgi gösteririz. Bazen özel hayatından kaynaklanan sorunlar iş hayatını etkiler. Genelde rakipten ya da müşteriden yaşayabilecekleri bazı sıkıntılar bazı sorunlar dönemsel olarak arkadaşların performansına olumsuz etki edebilir.”

Katılımcı 13 satış temsilcilerinin, pazar payını genişletmek ve ürünlerin satışını gerçekleştirmek adına gereken performansı göstermek zorunda olduklarını belirtmiştir. Satış temsilcisinin iş koşullarıyla ilgili veya kişisel problemlerine göre performansında düşüşler yaşanabileceğini, sorunlara çözüm bulmak için şartları iyileştirmeye çalıştıklarını ifade etmiştir.

Katılımcı 3: “İyi bir performans göstermek zorundadır. Göstermeyenler oyundan düşer. Bireysel hedefler dışında bölge hedefleri tutmayınca diğer satış temsilcilerine daha fazla iş yükü düşer. Performanslarının eksik olması kişisel sebeplere bağlıdır. İşten duyulan memnuniyet düzeyinin azalması performansı olumsuz etkiler. Yetiştirdiğimiz, yatırım yaptığımız elemanın elde tutulmasından yanayız. Bunun için gereken çabayı gösteriyoruz.”

Katılımcı 1 ve Katılımcı 9 satış temsilcilerinin, pazar payını genişletmek ve ürünlerin satışını gerçekleştirmek için gereken performansı göstermediklerini belirtmiştir. Katılımcı 9 herkesin üzerine düşeni yapmamasından dolayı performans düşüklüğü ve eleman sirkülasyonu yaşandığını ifade etmiştir. Bu durumun da firma itibarının düşmesine ve bölgesel anlamda pazar kaybına sebebiyet verdiğini söylemiştir.

Araştırmada elde edilen verilerin yorumlanması sonucu ulaşılan sonuçlar aşağıdaki tabloda özet olarak sunulmuştur.

	ÇIKTI PERFORMANSI	
	Ölçüm Tekniği	Performans
Katılımcı 1	Değerlendirmeler geri dönüşlere bağlı	Prim ödemelerinin yetersizliği nedeniyle göstermemektedir.
Katılımcı 2	Kullanılan program hakkında net bir görüş alınamamıştır	Daha iyi performans göstermesi gerekenler var
Katılımcı 3	Araştırma firması aracılığı ile alınan raporlar	İyi bir performans göstermek zorundalar
Katılımcı 4	Ürünün penetrasyon durumuna göre alınan veriler	Göstermektedir
Katılımcı 5	Net bir görüş alınamamıştır	Göstermektedir
Katılımcı 6	Ürünün penetrasyon durumuna göre alınan veriler	Göstermektedir
Katılımcı 7	Müşteri ilişkileri biriminin takibinde	Kişisel problemler nedeniyle tüm ekip aynı performansı gösterememektedir
Katılımcı 8	Bir önceki ayın satış grafiklerine göre	Motivasyona bağlı dönemsel iniş çıkışlar vardır
Katılımcı 9	Toplantılarda bölge ile ilgili fikir saatleri	Göstermemektedir. Herkes üzerine düşeni yapmamaktadır

Katılımcı 10	Satış temsilcisinin bireysel katkısı %30 oranında	Göstermektedir
Katılımcı 11	KPI (Key Performance Indicators) programı	Motivasyona bağlı dönemsel iniş ve çıkışlar vardır
Katılımcı 12	IMS (Information Medical Statistics) verileri	Göstermektedir
Katılımcı 13	CRM (Customer Relationship Management)	İyi bir performans göstermek zorundalar

Tablo 8: Katılımcı Görüşleri - Çıktı Performansı

5.7. Satış Gücü Davranış Performansı Açısından Teknik Bilginin Ölçümü

Teknik bilginin ölçümü hakkında sorulan bir soru ile satış temsilcilerinin şirket ürünlerinin özellikleri, uygulamaları ve fonksiyonları hakkında ne ölçüde bilgi sahibi oldukları ve ekibi bilgilendirme amaçlı neler yapıldığı ortaya çıkarılmak istenmiştir.

Katılımcı 12 çok üste seviyede bilgi sahibi olduklarını, ürünler hakkında çok ciddi bir donanıma sahip olmak zorunda olduklarını belirtmiştir. Buldukları sektör gereği tedavi ile ilgili ürünler varsa bununla ilgili eğitimler aldıklarını, medikal bilgisi eksik olan satış temsilcilerini tekrar eğitime gönderdiklerini ifade etmiştir. Satış temsilcilerinin işe başlarken 5 haftalık bir medikal eğitime tabi tutulduklarını söylemiştir. Her grubun sorumlu olduğu 10-15 tane ürün hakkında çalışanların 3 ayda bir sınava tabi tutulduğunu belirtmiştir. Performans değerlendirmelerinde bu sınavlarla önemli kriter elde edildiğini ifade etmiştir. Katılımcı 13 de satış temsilcilerinin tüm ürünler hakkında bilgi sahibi olmak zorunda olduklarını söylemiştir. Satış temsilcisinin müşterinin dikkatini çekerek en doğru şekilde demo uygulamalarını gerçekleştirmesi gerektiğini belirtmiştir. Ürünün teorik bilgileri ve uygulamaları hakkında ayrıntılı olarak eğitim verdiklerini ifade etmiştir.

Katılımcı 2 bu konuda son derece iyi eğitim verdiklerini düşünmektedir. Birer haftalık 3 saha eğitiminin ardından bir haftalık fabrika eğitimi ile 3 ay içerisinde toplam 4 eğitim verildiğini belirtmiştir. Satış temsilcilerinin ilgili, araştırmacı, çalışkan olması ve bu eğitimlerde elde ettikleri başarıları sayesinde çok iyi satış sonuçlarına ulaştıklarını ifade etmiştir. Benzer şekilde Katılımcı 3 de işe girişten itibaren verilen tüm eğitimlerle satış temsilcilerinin ürünler hakkında tam anlamıyla eksiksiz bilgi sahibi olduklarını belirtmiştir. Katılımcı 4 ürün bilgileriyle kendilerine güvendiklerini, satış temsilcilerini teorik ve uygulamalı tüm eğitimleri vermeden sahaya çıkarmadıklarını söylemiştir. Alınan

eğitimlerden sonra sınava tabi tutulduklarını , sonuçlara göre en başarılı bölge durumunda olduklarını ifade etmiştir. Sahada iken eğitimde karşılarına çıkmayan bir konu ile karşılaştıklarında, merkezde pazarlama biriminde bulunan ürün yöneticisi çalışanların desteği ile eksikliklerini hızla tamamladıklarını belirtmiştir.

Katılımcı 7: “Bu konuda piyasadaki en iyi bilgiye sahip ekip diyebilirim size. Çünkü ürün sayısı çok fazla. Bizde 15.000 kalem ürün var. Bu kadar kalem ürün hakkında %100 bilgiye sahip birini bulmak da mümkün değil. Ama genel anlamda bu ürün grubunun çok büyük bir kısmının ne işe yaradığını müşterisine anlatabilecek bir ekibimiz var.”

Katılımcı 7 bilgilendirme amaçlı olarak ürünle ilgili detaylı bilgi ihtiyacı olduğunda ilgili firmanın ürün sorumlusu ile iletişime geçildiğini belirtmiştir. Ürünlerle ilgili genel bilgilerin ihtiyaç duyulduğunda tekrarlanarak tazelendiğini ifade etmiştir.

Katılımcı 8 işe başlayan temsilcilerin öncelikle şirketlerinde bir oryantasyon programına tabi tutulduğunu ifade etmiştir. Ürünler hakkında eksiksiz bilgiye sahip olduklarını, yeni bir ürün çıktığında merkez aracılığı ile eğitim programı düzenlendiğini belirtmiştir. Katılımcı 6 ve Katılımcı 8 bilgilendirme amaçlı olarak satış ekibinin üretim noktalarını ziyaret ettiğini; böylece ürünle alakalı bilgileri ve diğer departmanların ne iş yaptığını öğrendiklerini belirtmiştir. Katılımcı 6 aynı zamanda satış temsilcilerinin ürünün nitelikleriyle ilgili net bilgiye sahip olabilmeleri için ürünü evlerinde tüketmelerini istediğini belirtmiştir. Kaliteyi ön planda tutan bir firma olduklarını belirterek satış temsilcilerine ürünü mutlaka denemelerini tavsiye ettiklerini ifade etmiştir.

Katılımcı 5 ve Katılımcı 9 ürün sayısının fazla olması nedeniyle satış temsilcilerinin tüm ürünler hakkında bilgi sahibi olmalarının mümkün olmadığını belirtmiştir.

Katılımcı 9: “Herkesin her ürüne vakıf olması noktasında %100 başarılıyız diyemeyiz. Fakat şunu görüyorum: Sahada kim hangi ürünü daha çok benimser ve kim hangi ürünün bilgisine daha çok vakıf olursa en çok o ürünü satıyor.”

Katılımcı 9 gibi Katılımcı 5 de satış temsilcisinin bazı ürün gruplarını daha çok benimsediğini ve bu gruptaki ürünleri çok iyi sattığını ifade etmiştir. Bu durumu bir avantaja çevirerek o ürün grubuna hakim olan satış temsilcisinin ürünün farklılıkları ve nasıl öne çıkarılabileceği hakkında diğer satış temsilcilerini bilgilendirdiğini belirtmiştir. Böylece ürünlerin tamamının fonksiyonlarına sahip olmalarını sağlamaya çalıştıklarını söylemiştir. Katılımcı 10 da benzer bir uygulama ile, çalıştıkları 4 ana kalem ürün grubu

üzerinden her bir ürün grubu için ayrı bir satış temsilcisinin uzmanlaşmasını sağlamaya çalıştıklarını ifade etmiştir. Diğer satış temsilcilerinin ürün hakkında yüzeysel bilgilerle sahip olduğunu; ancak ürünün detayları hakkında tek bir satış temsilcisinin uzmanlaştığını söylemiştir. Ürünün teknik bilgi ve uygulama sorunlarının çözümü konusunda şirket içerisindeki ürün marka yöneticilerinden ve Bursa bölgesindeki teknik ekipten destek alabildiklerini ifade etmiştir.

Katılımcı 11 satış temsilcilerinin sahaya çıkmadan önce üretim, teknik ve servis anlamında uzun bir eğitimden geçtiklerini belirtmiştir. Ürün hakkında bir soru sorulduğu zaman bu soruya cevap verme oranının ve hızının satış temsilcisinin başarısı ile doğru orantılı olduğunu söylemiştir. Ancak satış temsilcilerinin her şeyi bilmelerinin mümkün olmadığını, kendilerinin yetemediği, anlayamadığı ya da çözemediği bir nokta olduğu zaman derhal teknik desteği yanlarında bulabileceklerini ifade etmiştir.

Katılımcı 1 ise satış temsilcileri işe odaklı olamadıkları için ürünler hakkında çok fazla bilgi sahibi olmadıklarını belirtmiştir. İşe nasıl katkı sağlayabileceğini, bir gün sonraki planlarını nasıl yapacağını, tanıttığı ürün yelpazesinin içinde neler olduğunu araştıran satış temsilcisinin bu konuda başarılı olacağını söylemiştir.

Araştırmada elde edilen verilerin yorumlanması sonucu ulaşılan sonuçlar aşağıdaki tabloda özet olarak sunulmuştur.

	TEKNİK BİLGİ	
	Düzy	Bilgilendirme
Katılımcı 1	Çok fazla bilgi sahibi değiller	Satış temsilcisinin bireysel çabaları, araştırmaları
Katılımcı 2	Son derece iyi eğitim verilmektedir	3 ay içerisinde 3 saha ve 1 fabrika eğitimi
Katılımcı 3	Eksiksiz bilgi sahibidir	İşe girişten itibaren verilen eğitimler
Katılımcı 4	Eksiksiz bilgi sahibidir	Eğitim ve sınav
Katılımcı 5	Tüm ürünler hakkında bilgi sahibi olmaları mümkün değil	Ürün bilgisine vakıf elemanların farklılıkları öne çıkarması
Katılımcı 6	Net bir görüş alınamamıştır	Üretim noktaları ziyareti ve ürün tüketimi
Katılımcı 7	Piyasadaki en iyi bilgiye sahip ekip	Bilgi tekrarları ve firma ürün sorumlusu ile iletişim

Katılımcı 8	Eksiksiz bilgi sahibidir	Oryantasyon programı ve dönem içi merkezi eğitimler, üretim noktalarının ziyareti
Katılımcı 9	Tüm ürünler hakkında bilgi sahibi olmaları mümkün değil	Ürün bilgisine vakıf elemanların farklılıkları öne çıkarması
Katılımcı 10	Tüm ürünler hakkında bilgi sahibi olmaları mümkün değil	Ürün grubuna göre uzmanlaşma
Katılımcı 11	Tüm ürünler hakkında bilgi sahibi olmaları mümkün değil	Üretim, teknik servis eğitimleri
Katılımcı 12	Çok üst seviyede	Medikal eğitim ve sınavlar
Katılımcı 13	Tüm ürünler hakkında bilgi sahibi olmak zorunda	Ürünün teorik bilgileri ve uygulamaları hakkında eğitim

Tablo 9: Katılımcı Görüşleri - Teknik Bilgi

5.8. Satış Gücü Davranış Performansında Takım Çalışması

Satış temsilcilerinin takım içi uyumları ve şirketin diğer çalışanları ile olan iş ilişkilerinin düzeyi hakkında bilgi almaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda alınan görüşler şu yöndedir:

Katılımcı 3, Katılımcı 4 ve Katılımcı 12 takım içi uyumlarının iyi düzeyde olduğunu ve iş ilişkileri gereği koordinasyon kurmaları gerektiğini belirtmiştir. Katılımcı 12 ekip içerisindeki tüm çalışanların birbirine destek olduklarını söylemiştir. Katılımcı 4 ise satış temsilcilerinin, çözemeyecekleri bir durumla karşılaştıklarında ve önemli bir konuda karar vermeleri gerektiğinde birlikte değerlendirme yaptıklarını belirtmiştir.

Katılımcı 2 takım içi uyumun çok iyi olduğunu ve birbirleriyle koordinasyon kurabildiklerini belirtmiştir. Satış ekibi ve fabrikanın diğer çalışanları ile Cumartesi günleri yapılan toplantıların bir aile ortamı kurulmasına vesile olduğunu belirtmiştir. Katılımcı 10 da tüm ekibin bir aile ortamı içerisinde çalışmasını arzuladığını vurgulamıştır. Katılımcı 10 satış temsilcisinin hiyerarşik düzeyde şirketin diğer departmanlarıyla kısıtlama olmadan koordinasyon kurabildiklerini belirtmiştir. Benzer şekilde Katılımcı 9 genel olarak bir hiyerarşi içerisinde takım ruhu ile hareket etmeye çalıştıklarını belirtmiştir. Güzel diyaloglar sağladıklarını ve takım içi uyumlarının gayet iyi olduğunu söylemiştir.

Katılımcı 1 takım içi uyumun ve birimler arası koordinasyonun iyi olmak zorunda olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcı 6: “İyi noktada olmak zorunda. Çünkü pazarlama ekip işi. Satışta anlaşmayı yaptığınız ve ürünü tüketiciye ulaştırdığınız dakikaya kadar geçen süreçte bir takım çalışması var. Bu nedenle o zincirin tamamen birbirine kenetlenmiş olması lazım. Zincir halkalarından bir tanesi ya da dişlilerden bir tanesi arada sıkıntı çıkarıyorsa o sıkıntılı parçayı değiştirip hemen yerine daha uygun olanı koymamız gerekiyor. Çünkü bu ürünü topraktan alıyorsunuz üretiyorsunuz belli analizlerden geçiriyorsunuz , pakete giriyor paketten kolilere giriyor. Burada bir emek var, takım çalışması var. Ürün bölgelere dağılıyor. Bölgelerde satış temsilcileri satışlarını ve anlaşmalarını yapıyorlar. Muhasebe ve sevkiyat işlemlerinin ardından tüketiciye ulaşıyor. Bu ciddi aşamaların aksamaması için bütün arkadaşların birbiriyle ahenk içerisinde çalışması gerekiyor.”

Katılımcı 8 satış temsilcilerinin takım içi uyumlarının ve diğer personellerle koordinasyonlarının mümkün olduğunca iyi düzeyde bulunduğunu belirtmiştir. Ticari servis, muhasebe ve sevkiyat departmanı ile sürekli iletişim halinde bulunmaları gerektiğini, başarılarının bu verilere bağlı olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcı 13 satış temsilcilerinin takım içi uyumlarının iyi olduğunu ve koordinasyon kurabilme becerilerinin güçlü olan tarafları olduğunu söylemiştir. Ekip olarak arkadaşlık ve yardımlaşma üzerine kurulu olduklarını; ancak aynı bölgede olmalarının risk oluşturmasından dolayı sahada gün içerisinde bir araya gelmelerini çok tercih etmediklerini belirtmiştir.

Katılımcı 5: “Birbirleriyle olan ilişkileri rekabet düzeyindedir. Dostlukları, birbirleriyle olan yardımlaşmaları en iyi seviyededir. İş dışında satış temsilcilerinin birbirleriyle iletişim kurmalarını ve bir araya gelmelerini istemem. Bu durum satış organizasyonunu da olumsuz etkiler. Satış organizasyonunda mesai saatleri içerisinde görüşmeleri ekibe olumlu olarak, mesai saatleri dışında görüşmeleri ekibe olumsuz olarak yansır.”

Katılımcı 5 aynı zamanda sahada karşılaşılan bir problem ile ilgili olarak o konuda başarılı olan satış temsilcisi ile irtibata geçilebildiğini, teknolojik imkanlarla olumlu yönde koordinasyonlar kurabildiklerini belirtmiştir. Katılımcı 11 şirket içerisindeki takım içi uyumun ve koordinasyonun çok önemli olduğunu söylemiştir. Üretim, sevkiyat ve diğer birimlerde yaşanabilecek aksaklıklar nedeniyle satış temsilcilerinin diğer bölümlerle ilişkilerinin genelde gergin olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcı 7 kişisel değerlendirmelerine göre, bu konuda ilişkilerin en iyi düzeyde olduğu kurum olarak söylenebileceğini belirtmiştir. Bu anlamda iç iletişimi arttırmaya yönelik informal ilişkilerin kurulmasını ve arttırılmasını amaçlayan çabaları olduğunu söylemiştir. Şirket içerisindeki diğer personellerle özellikle sevkiyat birimi ile ilgili çözümü uzun zaman alan sıkıntılarda, ilgili kişilerin çıkan iş emrini takip ederek sorunu çözdüğünü ve ilgili satış ekibine yazılı olarak bilgi verildiğini ifade etmiştir.

Araştırmada elde edilen verilerin yorumlanması sonucu ulaşılan sonuçlar aşağıdaki tabloda özet olarak sunulmuştur.

	TAKIM ÇALIŞMASI	
	Uyum	Koordinasyon
Katılımcı 1	İyi olmak zorunda	İyi olmak zorunda
Katılımcı 2	Çok iyi	Kurabilmektedirler
Katılımcı 3	İyi	İş ilişkileri gereği gerekir
Katılımcı 4	İyi	İş ilişkileri gereği gerekir
Katılımcı 5	Rekabet düzeyinde ve iyi	Kurabilmektedirler
Katılımcı 6	İyi olmak zorunda, pazarlama ekip işi	Kurabilmektedirler
Katılımcı 7	En iyi düzeyde olduğu kurum	Kurabilmektedirler
Katılımcı 8	Mümkün olduğunca iyi	Mümkün olduğunca iyi
Katılımcı 9	İyi	Kurabilmektedirler
Katılımcı 10	Tam olarak sağlayabilmiş değilim	Kurabilmektedirler
Katılımcı 11	Çok önemlidir	Çok önemlidir. Diğer birimlerle ilişkiler genellikle gergindir
Katılımcı 12	İyi	İş ilişkileri gereği gerekir
Katılımcı 13	İyi	En güçlü tarafımız

Tablo 10: Katılımcı Görüşleri – Takım Çalışması

5.9. Satış Gücü Davranış Performansı Göstergesi Olarak Satış Sunumu

Satış temsilcilerinin satış sunumlarını gerçekleştirirken müşterilerin beklentilerini belirleme ve onları ikna etme eğilimlerini ortaya çıkarmak amacıyla sorulan soruda katılımcıların tamamı satış temsilcilerinin bu konuda eğilimli olduklarını belirtmiştir.

Katılımcı 2 ve Katılımcı 3 bu konu ile ilgili eğitimler verildiğini söylemiştir. Katılımcı 3 satış temsilcinin siparişe göre hareket etmemesi gerektiğini, satış esnasında müşteriye ihtiyacı olan ürünü önermek ve müşteriye ürün hakkında bilgilendirerek onu ikna etmek zorunda olduğunu belirtmiştir. Katılımcı 7 hem ürünü tanıtmak hem de kampanyayı anlatmak, kampanya ile ilgili o ürünün müşteriye sağladığı avantajları öne çıkararak müşteriye bu konuda ikna etmek için ekibin ciddi bir çabası olduğunu ifade etmiştir. Katılımcı 6 satış destek elemanlarının stant tanıtımları aracılığıyla tüketiciyle ürün hakkında birebir diyaloga geçerek müşteriye ürünün avantajlarını belirtip tüketiciyi bilgilendirerek ürünü tanıtmaya, beklentileri belirlemeye ve onları ikna etmeye çalıştıklarını belirtmiştir.

Katılımcı 5: “Evet eğilimlidir. Burada iknadan ziyade beklentileri konusunda ağırlıklı çalışıyoruz. Çünkü bizim ürettiğimiz ürünler müşterinin var olan bir sorununu çözmeye yönelik ürünlerdir. Dolayısıyla müşterinin bizden ne beklediği bizim için çok önemlidir. Biz o beklentisine cevap verebildiğimiz sürece zaten başarılı oluyoruz ve satış gerçekleşmiş oluyor. Bizde müşteri A ürününü bir yerden alırken “oradan almayın, ben size daha uygun fiyattan veririm” düşüncesiyle bir ikna yöntemi yoktur. Müşterimiz diğer firmaların çözemediği problemleri bize söyler, biz de problemi çözebildiğimiz sürece satış yapmış oluruz. Aslında müşteri sorununun çözümünü bizde bulup, bizden o ürünü satın alır. Biz o cevabın bizde olduğunu gerek sözlü gerekse uygulamalı olarak müşteriye gösterir anlatır, ikna dediğimiz olayı bu şekilde gerçekleştiririz. Müşteri gözüyle görür. Problemim çözüldü der. “Ben bunu ne kadar ürünle temizleyebilirim” sorusuna vereceğimiz cevapla o miktarda ürünü bizden satın almasını sağlarız.”

Katılımcı 8 önce müşterilerin beklentilerini belirleyip, o beklentileri de ortaya koyarak müşteriye satışa ikna etmenin satıştaki en önemli unsurlardan biri olduğunu söylemiştir. Katılımcı 12 çok özel firmalar aracılığı ile ikna etme, müşteriye tanıma, müşteri ihtiyaçlarını sorgulama konusunda eğitimler verildiğini belirtmiştir. Katılımcı 11 de müşteri analizinden sonra yapılan sunumların daha başarılı olduğunu ifade etmiştir.

Satış temsilcilerinin sunum esnasında uygulayabilecekleri yaklaşımlar hakkındaki görüşler şu yöndedir;

Katılımcı 3 şirket için belirlenen düzenlemeler, prosedürler ve davranış biçimlerine göre yaklaşımlar belirlendiğini söylemiştir. Belirli bir sıralama ile sunum yapılması gerektiğini ifade etmiştir. Örneğin direkt tahsilata yönelmeden, müşteriye stokta ve rafta kalan ürünün miktarı hakkında bilgi verilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Katılımcı 8: “Bununla ilgili satış temsilcilerine bir standart belirledik. Öncelikle müşteriye girdikleri zaman selamlama, uygun anı bekleme, bu arada kendi ürünlerinin raf-stok kontrolünü yapma, daha sonra müşteriyle kısa bir sohbet. Orada beklentileri, eksikliği, sorunları öğrenme; daha sonra da orası için planladığı satış hedefini gerçekleştirme, ürünün ne zaman teslim olacağı, sonrasında ödemesini nasıl yapacağı gibi net bilgileri verip yine uygun bir selamlama ile müşteriden ayrılma olarak planladığımız bir ziyaret sunumumuz var.”

Benzer şekilde Katılımcı 13 sunumun belirli basamaklardan geçtiğini ifade etmiştir. Giriş, yaklaşım, amaç ve amaç-önce bölümlerinin birinci adımı oluşturduğunu belirtmiştir. Ama-önce bölümünde görüştükleri yetkilinin ürünleriyle ilgili satın alma yetkisine sahip olup olmadığını öğrenmeye çalıştıklarını, doğru noktada bulunuyorlarsa ikinci adıma geçtiklerini söylemiştir. İkinci adımda warm-up olarak adlandırılan sohbet bölümüne geçildiğini; ardından ürünler hakkında bilgi verilerek müşteriye demo yapma önerisi sunulduğunu ifade etmiştir. Satış temsilcisi uygulama yaptığı sürece satış yapma oranının %75’in üzerinde olduğunu belirtmiştir.

Katılımcı 10 ürünlerin numuneleri ile birlikte katalog, broşür, uygulama filmleri gibi gerekli dokümanlarla sunum gerçekleştirdiklerini söylemiştir. Ürünlerin geçmiş uygulamalarını ve performans çizelgelerini ortaya koyarak satış gerçekleştirmeye çalıştıklarını ifade etmiştir. Katılımcı 12 de çalışanların destek alabileceği materyaller bulunduğunu, satış temsilcilerinin ürününü çok net aktarabileceği argümanların her zaman mevcut olduğunu belirtmiştir. Satış temsilcilerinin sahaya çıkmadan önceki oryantasyon sürecinde hangi sözcükleri kullanması, nelere dikkat etmesi, neleri yapmaması gerektiğini anlattıklarını; medikal bilgilerini sorgulamadan sahaya çıkmalarına izin vermediklerini söylemiştir.

Katılımcı 2 bakım koruma kimyasalları ile ilgili ürünlerine uyguladıkları kendine münhasır bir satış prezentasyonu olduğunu belirtmiştir. Katılımcı 5 belirli bir satış

prezentasyonları bulunduğunu; ancak iş konuşması öncesi yapılacak sohbetin karşılıklı güvenin derecesini ortaya çıkarabileceğini belirtmiştir.

Katılım 9 bazen yemek organizasyonlarını da içeren toplu sunumlar gerçekleştirdiklerini belirtmiştir. Empati kurarak bilgi aktarmanın ve samimiyeti kurmanın bu toplantılarda çok önemli olduğunu ifade etmiştir. Katılımcı 1 ise müşterilerin birbirlerini etkileme riski nedeniyle toplu sunumlardan ziyade birebir görüşmelere daha ağırlık verdiklerini vurgulamıştır.

Katılımcı 11 satış temsilcisinin sunumunu yaparken iyi bir eğitimden geçtiği için o sunumun teknik kısmını da satış kısmını da diğer kısımlarını da sanki o kısımların sorumlusuymuş gibi bilinçli olarak anlattığını ifade etmiştir. Anketlerde, geri bildirimlerde ya da sunum koşullarında herhangi sıkıntı olup olmadığını öğrenerek, herhangi bir problem olması durumunda sunum teknikleriyle ilgili eğitimleri tekrarladıklarını belirtmiştir.

Katılımcı 7 müşterinin avantajlı kampanya uygulanan bir ürünle ilgili daha önceki alımlarını inceleyerek, müşteriye ürünün avantajlı koşullarını anlatarak satışlı gerçekleştirme konusunda onu ikna etmeye çalıştığını ifade etmiştir. Pazara sürülen yeni bir ürün için ise ürünün özelliklerini ve ürünün hangi konularda çözüm sunduğunu anlatarak satış yapma imkanı olduğunu söylemiştir. Katılımcı 6 da satış temsilcilerinin mağaza yetkililerinden tüketiciye kadar her aşamada ürünün artılarıyla ilgili bilgilendirme yaptığını belirtmiştir.

Katılımcı 4 ise satış temsilcilerinin sunum sırasında cirosu yüksek olan ürünlerin tanıtımına ve satışına öncelik verebildiklerini söylemiştir.

Araştırmada elde edilen verilerin yorumlanması sonucu ulaşılan sonuçlar aşağıdaki tabloda özet olarak sunulmuştur.

	SATIŞ SUNUMU	
	Eğilimler	Sunum Yaklaşımları
Katılımcı 1	Eğilimli olmak zorundadır	Toplu sunumlardan ziyade birebir görüşme
Katılımcı 2	Konu ile ilgili eğitimler verilmektedir	Ürünlere uygun satış prezentasyonu
Katılımcı 3	Konu ile ilgili eğitimler verilmektedir	Şirket prosedürlerine göre belirli adımlarla gerçekleştirilir
Katılımcı 4	Eğilimlidir	Cirosu yüksek olan ürünlerin tanıtımına ve satışına öncelik

Katılımcı 5	Eğilimlidir	İş konuşması öncesi yapılacak sohbet ve satış prezentasyonu
Katılımcı 6	Eğilimlidir	Her aşamada ürünün artılarıyla ilgili bilgilendirme
Katılımcı 7	Ekibin ciddi bir çabası var	Ürünün özelliklerini ve avantajlı koşullarını anlatmak
Katılımcı 8	Her zaman ön plandadır	Şirket prosedürlerine göre belirli adımlarla gerçekleştirilir
Katılımcı 9	Net bir görüş alınamamıştır	Yemek organizasyonunu içeren toplu sunumlar
Katılımcı 10	Eğilimlidir	Ürünlerin uygulamaları ve performans çizelgeleri, materyaller ve dokümanlar
Katılımcı 11	Kesinlikle eğilimlidir	Müşteri analizi ve teknik bilgi
Katılımcı 12	Görevlerinden biridir. Eğitimler verilmektedir	Medikal bilgi sorgulaması, materyaller ve dokümanlar
Katılımcı 13	Konu ile ilgili eğitimler verilmektedir	Şirket prosedürlerine göre belirli adımlarla gerçekleştirilir

Tablo 11: Katılımcı Görüşleri - Satış Sunumu

5.10. Satış Gücü Davranış Performansı Açısından Satış Planlama Faaliyeti

Satış temsilcilerinin günlük faaliyetlerini planlayarak her bir müşteri için uygulanacak bir satış stratejisi belirleyip belirlemediklerini anlamaya yönelik soruda alınan görüşler aşağıdaki gibidir;

Katılımcı 1 satış temsilcisinin, başarılı olmak istiyorsa mevcut işinde kalıcı olmasını sağlayacak planlar ve stratejiler belirlemek zorunda olduğunu belirtmiştir. Katılımcı 2 satış temsilcisinin sektörüne, bölgesine ve müşterisine göre ayrı bir satış stratejisi belirlemek zorunda olduğunu ifade etmiştir. Her firmanın kendine has bir yapısı olduğunu, satış temsilcisinin de kendini buna bir şekilde uydurmak zorunda olduğunu söylemiştir.

Katılımcı 5 satış temsilcilerinin günlük faaliyetlerini kesinlikle planlamaları gerektiğini ifade etmiştir. Müşteriden alınan randevuları ajandalarına not alarak otomatik plan oluşturmaları gerektiğini belirtmiştir.

Katılımcı 5: “Günlük ziyaret planımız 8’dir. 8 müşteriye günlük prezentasyon yapılmasını isteriz. Bunun için de mutlaka bir hafta öncesinden önümüzdeki hafta yapacağı

ziyaretlerin planlamasını yapar. Müşteri, satış sonrası servis, tahsilat ve yeni müşteri ziyareti olarak planlama yapar. Bu otomatik plan. Bu otomatik plan sayısı 2'yi geçmiyorsa o gün için 6 plan daha yapmanız gerekiyor.”

Katılımcı 6 rut planlarına uygun hareket etmenin önemine dikkat çekmiştir. Rut üzerindeki ziyaret noktalarının kontrol edilmesi, müşteri problemlerinin belirlenmesi ve bir önceki haftanın değerlendirilmesi gerektiğine değinmiştir. Bütün çalışmanın doğaçlama değil, planlı olduğunu; satış temsilcilerinin bilinçli olmak için bu çalışmayı her hafta yapmak ve üstlerine bildirmek durumunda olduklarını ifade etmiştir.

Katılımcı 9 satış temsilcisinin bölgesine göre farklı stratejiler belirlediğini belirtmiştir. Örneğin müşterisinin yazlık ya da kışlık bölgede bulunmasına göre, son dönemde yaygın olan alternatif ürünlere ya da kozmetiğe bakışı açısına göre ya da konumu iyi olan bir AVM eczanesi olarak farklı stratejik planlamalar yapılabileceğini söylemiştir. Bölgenin özelliklerine göre tanıtılacak ürün grubunun farklılık gösterdiğine dikkat çekmiştir.

Katılımcı 10: “Her müşterimize ayrı bir bakış açısı oluyor. Bazısı fiyatsal olarak bazısı ürünün performansı açısından bazısı marka olarak olaya bakıyor. Bazıları ise müşteri temsilcisine bakarak algı oluşturuyor. Her biri için özel bir çalışma yapmak gerekiyor. Bu artık bizim yaşam felsefemiz oluyor. Uzun yıllardır satış yaptığımız için her müşteriyi, gitmeden önce onu zihnimizde yaşayarak nelerle karşılaşacağımızı bilerek başlangıç yapıyoruz.”

Katılımcı 11: “Kesinlikle belirliyorlar. Gerek bölgesel anlamda gerekse sattıkları ürünler anlamında farklı yaklaşımları var. Ama satış temsilcileri mutlaka müşteri analizi yaparlar. O müşteriye karşı davranışlarını ayarlarlar. Ama dediğim gibi fiyat endeksli, prestij endeksli müşteri vardır. Zamanında ürün almayan; ancak almak isteyen müşteri vardır. Üretimde de fabrikada da bu müşteriler önceliklerine göre tanınırlar. Burada demek ki müşteri odaklılık var. Müşteri neye önem veriyorsa ona göre davranılıyor.”

Katılımcı 12 genel olarak aynı olduğunu; fakat her ürüne göre çalışma stratejisinin farklılık gösterdiğini belirtmiştir. Satış temsilcisinin müşterinin sosyal yapısına ve ürünü kabul etme yönelimine göre giriş yapmak durumunda olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcı 7 genel anlamda günlük bir planlamaya sahip olduklarını belirtmiştir. Sistemsel olarak her müşteri için ayrı bir stratejik planlamanın yapılmadığını; ancak yönetici olarak satış ekibinden müşteriyi analiz ederek , müşterisini iyi tanıyarak hangi

ürün grubunu sattığını iyi bilerek müşteriye özel yaklaşımlar sergileme talebinde bulunabileceklerini ifade etmiştir. Katılımcı 8 satış temsilcilerinin yazılı olmayan bir planlamaya sahip olduklarını söylemiştir. Müşteriye gitmeden önce ön hazırlık aşamasında bir önceki haftanın ziyaret değerlendirmelerinin yapıldığını ve müşteriye ne anlatılacağına bilincinde olarak hareket edildiğini belirtmiştir.

Katılımcı 3 ayrı bir strateji belirlemesine gerek olmadığını, satış stratejisinin bölge ile ilgili olabileceğini belirtmiştir. Satış hedefine göre, müşterinin alım gücüne göre bir satış yaklaşımı sergilenebileceğini ifade etmiştir. Benzer şekilde Katılımcı 4 bu konunun kendileri için çok önemli olmadığını söylemiştir. Günlük planlara ağırlık vermediklerini; genellikle haftalık yapılan ve aylara sirayet eden stratejiyle belli bir periyodun tekrarlandığını belirtmiştir. Katılımcı 13 de aslında böyle bir planlamanın gerekli olmadığını; ancak her firmada satın alacak kişiler birbirinden farklılık gösterdiği için satış temsilcisinin esnek olması gerektiğini söylemiştir. Ana çizgiye paralel devam edip hafif çıkıntılarla bir satış stratejisi belirleyebileceğini belirtmiştir.

Araştırmada elde edilen verilerin yorumlanması sonucu ulaşılan sonuçlar aşağıdaki tabloda özet olarak sunulmuştur.

	SATIŞ PLANLAMA	
	Faaliyet Planlaması	Satış Stratejisi
Katılımcı 1	Yapmak zorunda	Başarılı olmak için belirlemek zorunda
Katılımcı 2	Yapılmaktadır	Bölgeye ve müşterisine göre belirlemek zorunda
Katılımcı 3	Net bir görüş alınamamıştır	Ayrı bir strateji belirlemesine gerek yoktur
Katılımcı 4	Bu çok önemli bir konu değil bizim için.	Bu çok önemli bir konu değil bizim için.
Katılımcı 5	Kesinlikle planlamak zorunda	Net bir görüş alınamamıştır
Katılımcı 6	Yapılmaktadır. Ziyaret noktalarının kontrol edilmesi gerekir	Net bir görüş alınamamıştır
Katılımcı 7	Yapılmaktadır	Sistemsel olarak her müşteri için ayrı bir stratejik planlama yapılmamaktadır
Katılımcı 8	Yazılı olmayan bir planlamaya sahipler	Yazılı olmayan bir planlamaya sahipler

Katılımcı 9	Yapmaktadır	Bölgelere göre farklı stratejiler belirlenir
Katılımcı 10	Yapmaktadır	Her müşteriye özel çalışma yapmak gerekir
Katılımcı 11	Kesinlikle yapmaktadır	Müşterileri analizine ve ürünlere göre belirlemelidir
Katılımcı 12	Net bir görüş alınamamıştır	Ürüne ve müşteriye göre çalışma stratejisi farklıdır
Katılımcı 13	Net bir görüş alınamamıştır	Belirlemek zorunda değildir ama müşteriye göre ayrı bir satış stratejisi gerekir

Tablo 12: Katılımcı Görüşleri - Satış Planlama

5.11. Satış Gücü Davranış Performansı Açısından Satış Destek Faaliyeti

Satış temsilcilerinin satış planlamalarının ardından satış destek faaliyetlerinde bulunup bulunmadıklarını ortaya çıkarmaya; ürünün dağıtımını ve kullanımı takip etme, müşteri şikayetlerini ele alma düzeylerini anlamaya ve katılımcıların satış temsilcilerinin satış sonrası destek performanslarından duydukları memnuniyet düzeyini belirlemeye yönelik sorulan soruda alınan görüşler şu doğrultudadır:

Katılımcı 1 satış temsilcilerinin satış destek faaliyetlerinde bulunduğunu ve bu anlamda performanslarından memnun olduğunu belirtmiştir. Ürün satışının ardından hizmeti aksatmamak adına, müşterinin talep ettiği herhangi bir zaman dilimi içerisinde cihazların satış temsilcisi tarafından ulaştırılması gerektiğini belirtmiştir. Değiştirilmesi gereken ürünlerin değiştirilmesi konusunda müşterileri uyardıklarını, ürünü sattıktan sonra bile sorumluluğun kendilerinde olduğunu söylemiştir. Katılımcı 2 de konsantre ürünler sattıkları için bu ürünlerin satış sonrası hizmet gerektirdiğini ifade etmiştir. Ürünler bir fabrikanın elektrik panosunu, motorunu, ısıtma soğutma sistemini veya makinesinin dış yüzeyini temizlediği için ve ürünün milyon dolarlık bir makede kullanılma ihtimali olabileceğinden satış temsilcisinin teknik yetkiliye ürünün eğitimini vermek ve kullanımını göstermek zorunda olduğunu belirtmiştir. Katılımcı 2 müşteri memnuniyet departmanlarının düzenlediği anket çalışmalarının sonuçlarına göre satış temsilcilerinin satış destek performanslarından memnun olduğunu belirtmiştir. Aynı sektörde faaliyet gösteren Katılımcı 5 de ürünü satmakla işlerinin bitmediğini belirtmiştir. Müşterinin devamlılığını sağlamak için müşteriye maksimum faydayı, maksimum karı ve minimum

maliyeti sunmak zorunda olduklarına dikkat çekmiştir.Satış sonrası planlamaları için şu ifadeleri kullanmıştır:

“Teknik bakım koruma ürünleri satıyoruz. Dolayısıyla satış gerçekleştikten sonra müşterimize şunu söylüyoruz: “Ürünümüz size kapalı ve mühürlü ambalajda gelecektir. Lütfen ambalajını açmayın. Bu ürün size teslim edildiğinde ben tekrar geleceğim, bu mührü ben açacağım. Çünkü numuneyle satın aldığınız ürünün aynı olduğunu size teyit edeceğim. Gelen ürünü de aynı şekilde deneyerek, denediğimiz ürünün numunesiyle satın aldığınız ürünün kalitesinin aynı olduğunu teyit edeceğim. Bu ürünü kimler kullanacaksa onlara da ürünün en performanslı ve maliyeti en düşük şekilde kullanımı konusunda bilgi vereceğim.” Çünkü biz ürünü satana kadar masanın diğer tarafındayız. Ürünü sattıktan sonra müşterimizle yan yana geçiyoruz.”

Katılımcı 5, haftalık veya 10 günlük periyotlarda da ürünün nasıl kullanıldığının kontrol edildiğini söylemiştir. Buna bağlı olarak müşteri memnuniyetinin veya memnuniyetsizliğinin ortaya çıkarıldığını belirtmiştir. Ekibinin satış sonrası hizmet performansından memnun olduğu sonucu çıkarılmıştır. Katılımcı 13 de Katılımcı 5 gibi ürünün ilk kullanımını müşteriyle beraber gerçekleştirdiklerini belirtmiştir. Satın alınan ürünün numune ile karşılaştırılması ve yanlış kullanımların önüne geçmek adına bu çalışmayı yapmak zorunda olduklarını ifade etmiştir. Satış temsilcilerinin satış destek performansından memnun olduğunu belirtmiştir.

Katılımcı 3 satış ekibinin satış sonrası destek performansından memnun olduğunu söylemiştir.Şirket prosedürlerine göre satış sonrası hizmet içerisinde ürünün tazeliğinin ve diziliminin kontrolüne önem verdiklerini belirtmiştir.Katılımcı 8 ise satış ekibi olarak satış destek faaliyetlerinde bulunmadıklarını söylemiştir. Katılımcı 3’e benzer şekilde satış ekibinin satış sonrasında ürünün tanzim teşhir faaliyetinde bulunabileceğini belirtmiştir. Müşteriden gelen şikayetlerin hangi birimle ilgili olduğunu ortaya çıkararak sorunu o birime aktarabileceklerini ifade etmiştir.

Katılımcı 6 Satış ve satış sonrası hizmet faaliyetlerinin farklı ekipler tarafından yürütüldüğünü belirtmiştir. Satış destek ekibinin tüketiciyle birebir iletişim kurma, ürünü destekleme ve tanıtma anlamında bir adım daha öne çıktıklarını belirtmiştir.Satış sonrası hizmetin kaliteyi getirdiğini vurgulayarak, satış temsilcilerinin de müşterilerle ve tüketicilerle satış sonrası iletişimlerini güçlü tutmaları gerektiğini ifade etmiştir.

Katılımcı 7 satış ekibinin satış destek faaliyetleri içerisinde aracı olarak yer aldığını söylemiştir. Üretici firmadan ürünü alan ve tüketiciye, perakende noktasına satan bir firma olduklarını; ürünün son tüketicideki etkisini ölçen herhangi bir şey yapmadıklarını belirtmiştir. Ürünle ilgili herhangi bir sorun yaşandığında satış ekibinin ilgili alanlara konuyu ileterek sorunu çözmeye çalıştığını belirtmiştir. Bu doğrultuda ciddi bir sorun yaşamadıklarını ve ekibin performansından memnun olduğunu ifade etmiştir. Katılımcı 4 bayi ağıyla çalıştıkları için genellikle kendilerine geri dönüş yapılmadığını, merkeze bağlı birimler aracılığı ile satış sonrası hizmet verildiğini ifade etmiştir. Buna bağlı olarak da satış destek faaliyetlerine ağırlık vermediklerini belirtmiştir.

Katılımcı 10 firma olarak 350 yıldır var olma nedenlerinin satış destek faaliyetlerine verdikleri önem olduğunu düşünmektedir. Ürünü sattıktan sonraki süreçte doğabilecek birtakım eksikliklerde olaya müdahale edip o olayı çözüme gücünün kendileri için çok önemli bir uygulama olduğunu belirtmiştir. Bünyelerinde konu ile ilgili satış destek elemanları bulduklarını ifade etmiştir. Durumu bir örnekle şu şekilde açıklamıştır:

“Örneğin bir noktada uygulama yapıldığında sonuç olumsuzsa yerinde incelemede bulunuyoruz. “Hata üründen kaynaklanıyor” veya “hata uygulayan ustadan kaynaklanıyor” gibi net bilgilerle müşterimize açıklama yapıyoruz. Bizden kaynaklanan bir sorun varsa bütün zarar tanzimleriyle o işi tekrar yaptırıyoruz.”

Katılımcı 11 satış ekibinin satış destek performansından memnun olduğunu belirterek, satış destek faaliyetlerinin müşteri memnuniyetinin ana temeli olduğunu ifade etmiştir. Satış temsilcisinin teknik servis de dahil olmak üzere finansal sıkıntılarında iadesine kadar olan garanti süresi içerisinde karşılaşılan tüm sıkıntılarla ilgilenmesi gerektiğini belirtmiştir.

Katılımcı 9 müşteri ile muhatap olduktan sonra her ziyarette en azından 1-2 ürünün önemli püf noktalarını müşteriye hatırlatarak, hangi durumlarda kullanılabileceğini açıklamaya yönelik hizmetler verdiklerini belirtmiştir. Kazanılan bir noktaya ürünün devamlılığını sağlama noktasında yani bir yeri fethettikten sonra ürünün bulunabilirliği ve devamı noktasında maksimum çabayı sarf ettiklerini ifade etmiştir. Katılımcı 12 de satış noktasında ürünün satılabilirliği konusunda sıkıntı yaşabileceklerini belirtmiştir. Ürünün tüketimi için mutlaka satış sonrası hizmet vermeleri gerektiğini söylemiştir. Ürünün

tüketim sorumluluğunu üzerine alarak ürün için acil ziyaretler ve ekstra sunumlar yapılmasının çok önemli olduğunu ifade etmiştir.

Araştırmada elde edilen verilerin yorumlanması sonucu ulaşılan sonuçlar aşağıdaki tabloda özet olarak sunulmuştur.

	SATIŞ DESTEK
Katılımcı 1	Faaliyette bulunurlar
Katılımcı 2	Ürünler satış sonrası hizmet gerektirir
Katılımcı 3	Ürünün tazeliği ve diziliminin kontrolü önemli
Katılımcı 4	Merkeze bağlı birimler aracılığı ile yürütülmektedir
Katılımcı 5	Müşterinin devamlılığı için gerekir
Katılımcı 6	Farklı ekipler tarafından yürütülür
Katılımcı 7	Satış destek faaliyetleri içerisinde aracı olarak yer alır
Katılımcı 8	Satış ekibi olarak satış destek faaliyetlerinde bulunmuyoruz
Katılımcı 9	Ürünün püf noktalarını müşteriye hatırlatmak, kullanım koşullarını aktarmak önemlidir
Katılımcı 10	Eksikliklerde olaya müdahale edip, olayı çözme gücü bizim için çok önemlidir
Katılımcı 11	Müşteri memnuniyetinin ana temelidir
Katılımcı 12	Ürünün tüketimi için satış sonrası hizmet faaliyeti gereklidir
Katılımcı 13	Ürünün ilk kullanımı müşteri ile gerçekleştirilir

Tablo 13: Katılımcı Görüşleri - Satış Destek

5.12. Satış ve Pazar Payı Oranı

Rakiplere göre son 1 yıllık satış ve pazar payı oranı hakkında bilgi almak için sorulan soruda Katılımcı 1 bu soruya çok net cevap veremeyeceğini, bakanlık politikasına ve ürüne göre bu oranların değişkenlik gösterebileceğini belirtmiştir. Katılımcı 2 sektörde böyle bir gösterge olmadığını, ancak birçok rakip arasından hiçbirinin kendi firmalarının

bulunduğu düzeyde yer almadığını ve sektörde en büyük paya sahip olduklarını söylemiştir.

Katılımcı 3 pazar lideri olmadıklarını ancak iyi düzeyde bulduklarını belirtmiştir. Katılımcı 4 var olan oranları koruduklarını söylemiştir. Pazar payı ve satış oranlarının pazarın büyüklüğü ile orantılı olarak büyüyebileceğini; yeni ürünler ekleyerek ürün gruplarında büyümeyi planladıklarını ifade etmiştir.

Katılımcı 6 da satış ve pazar payı oranında iyi noktada olduklarını belirtmiştir.

Katılımcı 5 rakiplere göre iyi durumda olduklarını, fakat iyunin iyisi olduğunu düşünerek hiçbir zaman bu oranlara iyi diyemeyeceğini belirtmiştir.

Katılımcı 7: “Kesinlikle gayet iyi. Geçen yıla göre yaklaşık %20 oranında bir büyümemiz var.”

Katılımcı 8: “Bölgemizde rakiplerimizin yaklaşık 8-9 katı büyüklüğünde bir pazar payına ve yıllık satış toplamına sahibiz. Bursa’daki toplam pazarın %45’ine yakınını iki markamızla biz yönetiyoruz. İkinci sıradaki rakibimizin de pazar payı %5-6 civarında.”

Katılımcı 9: “Geçen yıl ve bu yıl arasındaki performansımızda rakiplerden ziyade önce kendimizi kendimizle ölçeriz. %150’nin üzerinde bir ciro artışı ve eleman istihdamımız var. Sürekli büyüyen ve ileriye yönelik hedefleri olan, ürün skalasını sürekli güncelleyen, firmayı marka yapan belirli kalemlere ağırlığını kaybettirmeden ilerlemeye çalışan bir firmayız. Geçen sene kaç noktayı ziyaret ediyordum, bu sene kaç noktaya ulaşabilmişim diye baktığımız zaman rakiplere oranla çok daha iyi durumdayız.”

Katılımcı 10: “Firma olarak son bir yılda yaklaşık %20 oranında bir büyüme yakaladık. %20 büyüme oranı, pazarda genel olarak iyi bir büyüme oranıdır.”

Katılımcı 11: “Pazar lideriyiz. Pazar payımızı korumak için her türlü aktiviteyi yapıyoruz. Her sene yaklaşık %15-20 oranında bütçemiz paralelinde büyüyoruz. Şu ana kadar Türkiye’deki piyasadaki dalgalanmalardan da etkilenmedik. İyi düzeydedir.”

Katılımcı 12: “Türkiye’de pazarda yerli ve yabancı firma olarak yaklaşık 200-250 tane firma var. Lider firmalardan bir tanesi bizim firmamız. Şu anda pazarda kutu satışında Türkiye’nin 2. büyük firmasıyız. TL bazında 3. büyük firmasıyız. Bu da bizim ürünlerimizin ekonomik olduğunu gösteriyor. %100 yerli bir firmayız. Pazar payı hakkında çok net bilgi veremesem de ilk üç içerisinde yer alıyoruz. Pazarda bulunan ilk 30 firma pazarın %40-%45’lik bir bölümünü oluşturuyor. Diğer firmaların payları çok az. Bizim firmamızda bunların içerisinde çok önemli bir paya sahip.”

Katılımcı 13: “Rakiplerden %35 yukarıda olduğumuzu düşünüyorum.”

Satış biriminin 1 yıllık süre içerisinde hedeflenen satış miktarına ve pazar payına ulaşip ulaşamadığını, katılımcıların elde edilen satış miktarı ve pazar payından memnun olup olmadıklarını anlamaya yönelik sorulan soruda alınan görüşler aşağıdaki gibidir;

Katılımcı 2, Katılımcı 3, Katılımcı 4, Katılımcı 6, Katılımcı 7, Katılımcı 8, Katılımcı 9 ve Katılımcı 12, 1 yıllık süre içerisinde hedeflenen satış miktarına ve pazar payına ulaştıklarını, elde edilen satış miktarı ve pazar payından memnun olduklarını belirtmişlerdir. Katılımcı 4 memnuniyet konusunda sektör ortalaması ne düzeyde ise, bu oranın hep bir tık üstünde olduklarını söylemiştir. Katılımcı 8 çok büyük engel çıkmadığı, mevsimsel sorunlar olmadığı takdirde her yıl verilen satış hedeflerine ulaştıklarını ifade etmiştir.

Katılımcı 9: “Satış ve pazarlama noktasında 3. yılımızdayız. Bu da yeni firmaların sahaya yeni çıktıkları zaman sahayı büyütmelerine ve ürün skalasına sürekli yeni ürünler eklemelerine, dolayısıyla yüksek oranda büyümelerine olanak sağlıyor. Biz de bu büyümeyi gerçekleştiriyoruz.”

Katılımcı 12: “Avrupa Kalite Ödülü almış bir firmayız. Oluşturduğumuz stratejik planlarda sapma gibi bir durum söz konusu değil. Çünkü çok fazla kontrol ettiğimiz zamanlar oluyor. Mutlaka iyileştirici, geliştirici çalışmalar içerisinde bulunuyoruz. Her ayı kendi içerisinde değerlendiriyoruz. Gerekirse liderlerle toplanarak çözüm bulmaya çalışıyoruz. Şu ana kadar herhangi bir sapma görülmedi. Sektörün sıkıntıları olduğu dönemlerde ister istemez sapma olabiliyor. Çok ciddi sorunlar yaşamadık.”

Katılımcı 5: “Hedeflediğimiz rakamlara ulaştık . Pazar payından memnun değilim ama yıllık olarak hedeflediğimiz rakamları egale ediyoruz. Her yıl bir önceki senenin hedefini %80 oranında arttırıyoruz. Dolayısıyla bu da ciddi bir büyüme.”

Katılımcı 10 şirketin vermiş olduğu mevcut kotalara ulaştıklarını belirtmiştir. Elde edilen satış miktarı ve pazar payından kişisel olarak memnun olmadığını, ancak şirket açısından memnun olduğunu söylemiştir. Türkiye’de enflasyon ortamında büyüyen şirketlerin çok daha fazla oranda büyüme gerçekleştirmek istediklerini belirterek kendisinin de bölgedeki pazarın %60’ını elde edebilme arzusunda olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcı 11: “Çoğunlukla ulaşıyor. Ama ulaşamadıkları zamanlarda ulaşamama nedeni satış temsilcilerinden kaynaklanmayan bir şey olduğunda bütçe revizyonu yapıyoruz. Eğer satış temsilcimizden kaynaklanan bir durum varsa eğitim, rotasyon vb. aksiyonlar alıyoruz. Elde edilen satış miktarı ve pazar payından tabii ki hiçbir zaman memnun değiliz. Devamlı hedeflerimizi büyük tutuyoruz. Bütçemiz paralelinde memnuniyetimiz var ama bardağın hep boş tarafına bakıyoruz. Çünkü bu yaşayan bir mekanizma. Satış dinamiktir. Bu nedenle hiçbir şey buraya kadardır diyemezsiniz.”

Katılımcı 13: “Hedeflenene ulaşmadı ama hedeflerimizin %60’larında. Türkiye şartlarında elde edilen satış miktarı ve pazar payından memnunum.”

Katılımcı 1 ise istenen hedefe ulaşamadığını ve elde edilen sonuçtan memnun olmadığını belirtmiştir.

Araştırmada elde edilen verilerin yorumlanması sonucu ulaşılan sonuçlar aşağıdaki tabloda özet olarak sunulmuştur.

	SATIŞ VE PAZAR PAYI ORANI	
	Rakiplere Göre	Satış Birimine Göre
Katılımcı 1	Net bir görüş alınmamıştır	Hedeflenene ulaşamadı
Katılımcı 2	Sektörde en büyük paya sahibiz	Hedeflenen orana ulaşılmaktadır
Katılımcı 3	Pazar lideri değiliz; ancak iyi düzeydeyiz	Hedeflenen orana ulaşılmaktadır
Katılımcı 4	Mevcut oranları koruyoruz. Ürün grubuna göre değişiyor	Hedeflenen orana ulaşılmaktadır
Katılımcı 5	İyi düzeyde	Hedeflenen orana ulaşılmaktadır
Katılımcı 6	İyi düzeyde	Hedeflenen orana ulaşılmaktadır
Katılımcı 7	Kesinlikle iyi düzeyde	Hedeflenen orana ulaşılmaktadır
Katılımcı 8	Yaklaşık 8-9 katı büyüklüğünde bir pazar payına ve yıllık satış toplamına sahibiz	Hedeflenen orana ulaşılmaktadır
Katılımcı 9	Rakiplerden ziyade önce kendimizi kendimizle ölçeriz. %150’nin üzerinde bir ciro artışımız var	Hedeflenen orana ulaşılmaktadır

Katılımcı 10	Yaklaşık %20 oranında bir büyüme yakaladık	Hedeflenen orana ulaşılmaktadır
Katılımcı 11	Pazar lideriyiz	Çoğunlukla ulaşılmaktadır
Katılımcı 12	Kutu satışında Türkiye'nin 2. büyük firmasıyız. TL bazında 3. büyük firmasıyız.	Hedeflenen orana ulaşılmaktadır
Katılımcı 13	Rakiplerden %35 daha fazla	Hedeflenene ulaşamadı

Tablo 14: Katılımcı Görüşleri - Satış ve Pazar Payı Oranı

6. ARAŞTIRMA SONUÇLARI

Gözetim: Üç katılımcı haftanın 1 veya 2 günü satış temsilcileriyle birlikte sahada vakit geçirirken, diğer üç katılımcı günlük ya da haftalık bir süreden bahsetmeyerek, 1 ay içerisinde sırasıyla 2 kez, 7 kez ve 12-13 kez sahada vakit geçirdiklerini aktarmışlardır. Bir katılımcının günün büyük bir kısmını sahada geçirmeye özen gösterdiği anlaşılmıştır. Aksine bir diğer katılımcının sahada çok fazla vakit geçirmediği öğrenilmiştir. Ancak bu katılımcı satış temsilcileriyle haftada en az bir kez sahada vakit geçirilmesi gerektiğini belirtmiştir. İki katılımcı bireysel olarak sahada bulunamadıklarını, bu görevin alt birimdeki yöneticiler tarafından yerine getirildiğini aktarmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda katılımcıların sahada bulunma sıklıkları farklılık göstermektedir. Katılımcıların geneli haftada birkaç kez sahada olmaya çalışırken bazıları bu süreci periyodik olarak ay içerisinde yaymıştır. Sonuçların katılımcıların firmadaki konumuna, yetkilerine göre farklılık gösterdiği gözlenmiştir.

Katılımcıların satış temsilcilerinin sahadaki faaliyetlerini değerlendirirken dikkat ettikleri faktörlere ilişkin birkaç görüş birden bildiren katılımcılar olmuştur. Bu faktörlerden bazıları ortakken bazılarının diğerlerine göre farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. Dört katılımcı müşteri ziyaretlerinin sıklığına ve doğru müşteri ilişkileri kurulmasına önem verdiklerini yönünde ortak fikir bildirmişlerdir. Ziyaret sıklığına ve müşteri ilişkilerine dikkat eden katılımcılardan biri ve bir başka katılımcı belirlenen programlara ve çalışma stratejilerine dikkat ettiklerini ifade etmişlerdir. Üç katılımcı satış temsilcilerinin faaliyetlerini gözlemlerken ürünün bulunabilirliğine ve konumlandırılmasına çok önem verdiklerini belirtmişlerdir. Bu katılımcılardan biri aynı zamanda rut planlarına uyulup uyulmadığına, ek teşhir çalışmalarına ve belirlenen aksiyon süreçlerinde ne kadar verimli olabildiklerine dikkat ettiği yönünde ayrı bir görüş daha bildirmiştir. Üç katılımcı

değerlendirmelere daha çok sonuç bazlı bakarak, hedeflerin gerçekleşme oranına, ay sonu satışlarına ve ciroya dikkat ettiklerini vurgulamışlardır. Bu katılımcılardan biri sahada gerçekleştirilen demo sayısının ve alınan siparişlerin değerlendirmede önemli bir etken olduğunu da belirtmiştir. Bir katılımcı diğerlerine göre farklı bir yaklaşımda bulunarak satış temsilcisinin işe bakış açısının ne olduğuna çok dikkat ettiğini, başarı odaklı mı yoksa para odaklı mı çalışıp çalışmadığının kendisi için en önemli kriter olduğunu ifade etmiştir. Bir diğer katılımcı, satış temsilcisinin rakip analizi yapıp yapamadığına, müşterilerin talep ve isteklerini öğrenmeye eğilimli olup olmadığına önem vermektedir. Alınan görüşlerde bazı katılımcıların bu süreci gözlemlerken, çalışanın iş davranışlarını daha yakından takip ederek sahada uygulanabilirlik konusunu ön plana çıkardıkları gözlemlenmiştir. Bazı katılımcıların ise faaliyetleri daha çok çıktı bazlı değerlendirdikleri kabul edilebilir.

Satış temsilcilerinin sahadaki faaliyetlerini değerlendirirken çıktı bazlı mı, davranış bazlı mı değerlendirme yaptıklarına yönelik alınan görüşlerden çıkarılan sonuçlara göre; sekiz katılımcı, davranışların satış sonucunu belirlediği yönünde ortak görüş bildirerek hem davranış bazlı hem de çıktı bazlı değerlendirme yaptıklarını belirtmiştir. Katılımcıların çoğu her iki faktörü de göz önünde bulundurarak bir değerlendirme yapmaktadır. Dört katılımcı ağırlıklı olarak çıktı bazlı değerlendirme yapıldığı yönünde görüş bildirmiştir. Bir katılımcı ise davranış bazlı değerlendirmenin daha ön planda olduğunu ifade etmiştir.

Denetim: Dört katılımcı satış temsilcilerinin eksikliklerine göre bireysel eğitimler ve sektörel bilgiler verilebildiği, şirketin insan kaynakları departmanına bağlı çalışan eğitim departmanının satış temsilcilerinin gelişimine katkıda bulunacak genel eğitimler gerçekleştirdiği yönünde fikir bildirmiştir. Alınan görüşlerde katılımcıların büyük bir kısmının denetim faaliyetlerini bir eğitim programına bağlı olarak yürüttükleri anlaşılmaktadır. Bu eğitimlerde amaç satış temsilcilerinin zayıflıklarını ve eksikliklerini tespit etmek yönündedir. Bir katılımcı ise başarıları değerlendirirken ve faaliyetlerin amaca uygunluğunu teyit ederken müşteri memnuniyet anketlerini ön plana çıkarmıştır.

İki katılımcı performans değerlendirmelerinde şirketin stratejik hedefleri ile gerçekleşenin örtüşüp örtüşmediğini gözlemlediklerini belirtmiştir. Bir diğer katılımcı her yıl başında müşteri bazında ortaya çıkan satış kotaları ile gerçekleşen kota başarılarının yıl bazında değerlendirildiğini ifade etmiştir. Bu iki katılımcının da performans değerlendirmelerinde, satış ekibinin beklenen hedefleri yerine getirip getirmediğine

odaklandıkları anlaşılmaktadır. İki katılımcı ortaya çıkan satış grafiklerine göre performans değerlendirmesi yaptıklarını ifade etmiştir. Bir katılımcı her hafta sonu satış temsilcilerinden alınan raporlara göre eksikliklerin ve zayıflıklarının ne olduğunun belirlendiğini belirtmiştir. Bir diğer katılımcı performans değerlendirmelerinde satış temsilcilerinin mesai saatlerine dikkat edip etmediğine, ziyaret sayılarına, ürün çıkışlarına dikkat ettiklerini belirtmiştir. bir başka katılımcı performans değerlendirmelerinde müşteri kazanma oranı, müşteri ziyaret oranı ve memnuniyet anketlerini baz aldıkları yönünde görüş bildirmiştir.

Satış faaliyetlerini ve mevcut potansiyeli attıracak unsurlar konusunda iki farklı yönde görüş bildiren katılımcılara rastlanmıştır. Bir kısım katılımcı bu unsurlara satış temsilcileri açısından bakarken, diğer kısım müşteri beklentilerini ve memnuniyeti ön plana alarak görüş bildirmiştir. Satış temsilcilerin sağlanan maddi manevi katkılarla bu faaliyetlerin arttırılabileceği anlaşılmıştır. Diğer taraftan müşteri ihtiyaçlarına göre birtakım faaliyetlerin düzenlendiği sonucuna varılmıştır. İki katılımcı yardımcı unsurlar hakkında profesyonel danışmanlık ve literatür-satış tekniği takibine vurgu yapmıştır.

Değerlendirme: Katılımcıların ortak görüşü satış temsilcilerinin gerçekleştirdikleri ziyaretleri her gün sisteme girmek zorunda oldukları yönündedir. Katılımcıların görüşleri bu raporların değerlendirilme sıklığı ve süresi konusunda farklılık göstermiştir. Yedi katılımcı satış ziyaret raporlarının günlük, haftalık ve aylık olarak değerlendirildiğini ifade etmiştir. İki katılımcı alınan verilerin aylık olarak değerlendirildiğini; hedeflere uygun sonuçlara ulaşip ulaşmamalarına göre geri dönüşler yapıldığını ifade etmiştir. Bir katılımcı ise ziyaret sayılarını ve niteliklerini takip etmeden sonuç odaklı takip gerçekleştirdiğini belirterek diğerlerinden farklı bir görüş bildirmiştir. Diğer iki katılımcı satış anlamında geri dönüşler çok geç olduğu için takiplerin uzun zaman dilimine yayıldığını yönünde fikir bildirmişlerdir.

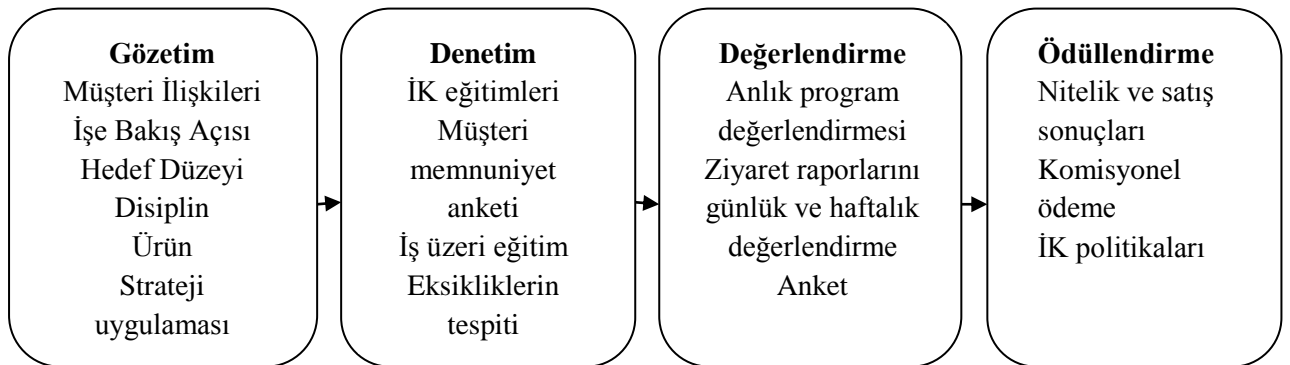
Satış temsilcilerinin gerçekleştirdiği müşteri ziyaretlerini ve satış sonuçlarını periyodik olarak değerlendirdiklerini belirten katılımcılar, bu değerlendirmelerin satış temsilcisinin profesyonel gelişimine olumlu etki ettiğini ifade etmiştir. İki katılımcı müşteri ziyaretleri ve satış sonuçları ile ilgili değerlendirmeleri satış temsilcisinin hedefe ve sonuca odaklaması açısından yararlı bulmaktadır. Bu katılımcılardan biri değerlendirmelerin aynı zamanda satış temsilcisinin neyi nasıl satacağını kavramasını sağlayacağı görüşündedir. Üç katılımcı satış temsilcilerinin bu değerlendirmelerle takip

edildiklerinin ve kontrol edildiklerinin farkında olduklarını, bu nedenle çıktıdaki sayısal değerlerin başarılı olması için gerekli çabayı sarf ettiklerini belirtmiştir. Katılımcıların bu soruda değerlendirme aşamasının satış temsilcilerini istenilen hedeflere odaklaması ve gerekli müdahaleleri gerçekleştirebilmeleri anlamında çok etkili buldukları kabul edilebilir.

Ödüllendirme: Altı katılımcı satış temsilcilerine hem satış faaliyetlerinin niteliğine göre hem de satış sonuçlarına göre ücret ödeme kararı aldıklarını belirterek ortak görüş bildirmiştir. İki katılımcı satış temsilcinin özelliklerine göre, faaliyetlerin niteliği ya da satış sonuçları baz alınarak ödeme yaptıklarını belirtmiştir. Bir katılımcı insan kaynakları politikaları ve pazarın oluşturduğu satış elemanlarının ortalama ücretlerine göre ödeme yapıldığı yönünde görüş bildirmiştir. Bir diğer katılımcı ise her bir satış temsilcisinin bir şahıs firması sahibi olduklarını ve komisyonel olarak ücretlendirildiklerini belirtmiştir. Benzer olarak bir başka katılımcı her ürün grubunun komisyon ve iskonto limitlerine göre ödeme kararı aldıklarını açıklamıştır. Katılımcıların birçoğu ücretlendirme aşamasında hem satış temsilcilerinin niteliklerini hem de satış sonuçlarını göz önünde bulundurmaktadır.

Katılımcılardan beşi satış temsilcilerini motive edici sosyal aktiviteler ve yemek organizasyonları düzenlediklerini, hediyelerle başarıları ödüllendirmeye çalıştıklarını ifade etmiştir. Diğer İki katılımcı satış temsilcilerine tatil ödülleri ve kariyer fırsatları sağladıkları yönünde görüş bildirmiştir. Bu katılımcılardan biri satış ortamını ergonomik hale getirmenin ve teknolojik imkanlar sunmanın önemine dikkat çekmiştir.

Davranış bazlı yönetim kontrol faaliyetlerinin değerlendirmesi hakkında öne çıkan unsurlar aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:



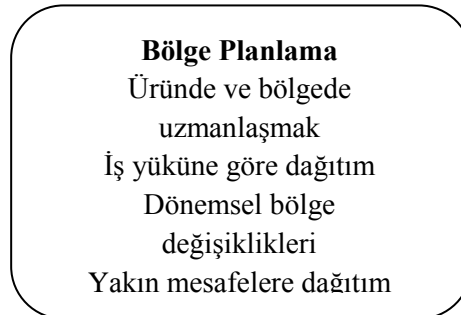
Şekil 8 : Davranış Bazlı Yönetim Kontrol Faaliyetleri Modeli

Bölge Planlama: Altı katılımcı satış bölgelerindeki pazar potansiyelinden ve satış üretkenliğinden memnun olduklarını belirtirken iki katılımcı memnun olmadıklarını ifade etmiştir. Memnun olmadığını belirten katılımcılardan biri bunun nedenini sektör içerisinde sürekli değişen kanunlar ve yaptırımlara bağlamıştır. Bir diğeri ise memnuniyetsizliğinin nedenini pazarın büyüklüğü ve yaptıkları işe göre yeterli müşteri sayısına ulaşamamaları olarak açıklamıştır. Katılımcılardan biri bölgelerindeki pazar payının %35'ine - %40'ına hitap ettiklerini düşünerek %100 memnun olmadığını ifade etmiştir. Bir katılımcı pazar potansiyeli ve satış üretkenliğinden duyduğu memnuniyet düzeyinin bölgelere göre değişiklik gösterdiğini söylemiştir. Bir başka katılımcı ise satışları ve potansiyeli daha fazla arttırmak adına memnun olmamak zorunda olduğunu belirtmiştir.

Satış temsilcilerinin bölgelere dağıtım şeklinin bölge planlaması açısından memnuniyet düzeyine etkisi ile ilgili ulaşılan sonuçlar şu yöndedir:

Üç katılımcının az masraf çok satış düşüncesine eğilimli olduğu anlaşılmaktadır. Satış temsilcilerinin zamandan ve yakıttan maksimum seviyede yararlanabilmeleri için onları ikametlerine en yakın bölgeye tahsis etmenin önemli olduğu konusunda ortak görüş bildirmişlerdir. Bu katılımcılardan iki tanesi aynı sektörde bulunmaktadır. Farklı sektörde bulunan diğer katılımcı bölgeden duyulan memnuniyet seviyelerini arttırmak için müşteri diyaloglarına ve bölgenin bilinirliğine göre bölgelere tahsis ettiklerini belirtmiştir. Bir diğer katılımcı da satış temsilcilerini daha önce çalıştıkları bölgelere tahsis etmenin memnuniyetlerini etkileyeceğini ifade etmiştir. Bir katılımcı farklı bir yaklaşım sergileyerek bölgelere dağıtım şeklinin kendilerinden ziyade satış temsilcilerini daha çok etkileyeceğini belirtmiştir. İki katılımcı iş yüküne göre dağılım gerçekleştirilmesinin bölge planlamadan duydukları memnuniyet düzeyini etkileyeceğini görüşündedir.

Bölge planlama değerlendirmeleri hakkında öne çıkan unsurlar aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:



Şekil 9: Bölge Planlama Modeli

Çıktı Performansı: Katılımcıların tamamı pazar payı ve ürünlerin satış performansını ölçerken sektörlerine en uygun programı kullandıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Bir katılımcı dünyada geçerliliği olan ölçüm metotları kullanan bir araştırma firmasından alınan raporlarla ürün çeşitlerine göre performansları gözlemlediklerini belirtmiştir. İki katılımcı 3 aylık, 6 aylık, ve 1 yıllık dönemlerde kullandıkları programlar aracılığı ile aldıkları verilerle değerlendirme yaptıklarını belirtmiştir. bu katılımcılardan biri KPI (Key Performance Indicators) programını bir diğeri ise CRM (Customer Relationship Management) programı ile değerlendirme yaptıklarını ifade etmiştir. Bir diğeri katılımcı IMS (Information Medical Statistics) verilerine göre değerlendirme yapıldığı yönünde görüş bildirmiştir. Üç katılımcı kullandıkları performans değerlendirme programı ile satış temsilcilerinin gittikleri bölgede ne kadar çok noktaya uğrayabildiklerini, ne kadar çok satış yapabildiklerini gösteren verilerin değerlendirildiğini belirtmiştir. İki katılımcı ise pazar payını genişletme konusunda satış temsilcilerinin bireysel olarak katkılarının düşük olduğunu bildirmiştir. Bir diğeri katılımcı geri dönüşlerin geç olması sebebiyle fatura kesme süresinin uzadığını ve değerlendirmelerin geri dönüşlere bağlı olduğunu belirtmiştir.

Dört katılımcı satış ekibinin satış hedeflerine ve amaçlarına ulaşmak için gereken performansı gösterdiğini belirterek, genel olarak performanslarından memnun oldukları yönünde görüş bildirmiştir. İki katılımcı performanslarının iyi olduğunu; ancak ekibin tamamının aynı performansı gösteremediğini belirtmiştir. Bu durumun satış temsilcinin kendisi ile alakalı olduğunu, kişisel problemleri nedeniyle gereken performansı gösteremeyebileceklerini ifade etmiştir. Bir diğeri iki katılımcı satış temsilcilerinin hedefleri yakalama ve amaçlara ulaşma performanslarından memnun olduklarını; ancak satış temsilcilerinin performanslarının dönemsel olarak etkilendiğini ve her zaman aynı performansta devam edemediklerini belirtmiştir. bu iki katılımcı bu durumun nedenini işe odaklanamama ile birlikte meydana gelen motivasyon düşüklüğü olarak açıklamıştır. İki katılımcı satış temsilcilerinin hedeflere ulaşmak için gereken performansı göstermek zorunda oldukları yönünde ortak fikir bildirmiştir. Farklı iki katılımcı ise satış temsilcilerinin gereken performansı göstermediklerini ve durumdan memnun olmadıklarını belirtmiştir. Bu katılımcılardan biri herkesin üzerine düşen görevi yapmamasından dolayı performans düşüklüğü meydana geldiği görüşündedir.

Katılımcıların çıktı performans değerlendirmeleri yaparken kullandıkları ölçüm teknikleri hakkında öne çıkan unsurlar aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:



Şekil 10: Çıktı Performansı Modeli

Teknik Bilgi: Katılımcıların tamamı satış temsilcisinin işe başlamasının ardından sahaya çıkmadan önce şirket ürünleri hakkında verilen eğitimlerle bilgilendirildiklerini ifade etmiştir. Bu eğitimlerin süresi konusunda farklı görüşlere ulaşılmıştır.

Üç katılımcı satış temsilcilerinin ürünlerin özellikleri, uygulamaları ve fonksiyonları hakkında çok iyi derecede bilgi sahibi olduklarını belirtmiştir. Bu katılımcılardan biri işe başlangıç aşamasında 5 haftalık medikal eğitim verildiğini belirtirken, diğer katılımcı 3 ay içerisinde 3 saha ve 1 fabrika eğitimi verildiğini açıklamıştır. İki katılımcı bilgilendirme amaçlı olarak satış ekibinin üretim noktalarını ziyaret ettiğini ifade etmiştir. Bu katılımcılardan biri ayrıca satış temsilcilerinin ürünü mutlaka denemelerini tavsiye ettikleri yönünde görüş bildirmiştir. Katılımcılardan üçü satış ekibinin ürünlerin tamamı hakkında %100 bilgi sahibi olmalarının mümkün olmadığını ve bu doğrultuda her bir satış temsilcisinin benimsedikleri belli ürün gruplarında uzmanlaşmalarını sağladıklarını ifade etmiştir. Bir diğer katılımcı sahaya çıkmadan önce ürün hakkında bilgilendirme yapılırken demo uygulamalarının iyi bir şekilde öğrenilmesi gerektiğine dikkat çekmiştir. Bir katılımcı ise satış temsilcilerinin işe odaklı olmamaları nedeniyle ürünler hakkında çok fazla bilgi sahibi olmadıklarını belirtmiştir.

Takım Çalışması: Üç katılımcı takım içi uyumlarının iyi düzeyde olduğunu ve iş ilişkileri gereği koordinasyon kurmaları gerektiğini belirtmiştir. Bu katılımcılar takım çalışanlarının birbirine destek vermelerinin takım içi uyuma etkisine dikkat çekmiştir. İki katılımcı bir aile ortamı içerisinde gerekli uyumun sağlanmaya çalışıldığını ve koordinasyon kurulduğunu ifade etmiştir. Bu katılımcılardan biri ve başka bir katılımcı satış temsilcilerinin hiyerarşik düzeyde koordinasyon kurabilmelerinin çok önemli

olduğunu vurgulamıştır. Katılımcılardan ikisi takım içi uyumun ve koordinasyon becerilerinin iyi olmak zorunda olduğu yönünde görüş bildirmiştir. Ticari servis, muhasebe ve sevkiyat departmanı ile sürekli iletişim halinde bulunmaları gerektiğini, başarılarının bu verilere bağlı olduğunu ifade eden bir katılımcı, diğer personellerle koordinasyonlarının mümkün olduğunca iyi düzeyde bulunduğunu belirtmiştir. Bir katılımcı satış temsilcilerinin takım içi uyumlarının iyi olduğunu ve koordinasyon kurabilme becerilerinin güçlü olan tarafları olduğunu ifade etmiştir. Bir başka katılımcı ise ilişkilerin rekabet düzeyinde olduğunu belirterek; mesai saatleri dışında iletişim kurmalarının satış organizasyonuna zarar verebileceği yönünde bir diğer katılımcı ile ortak görüş bildirmiştir.

Satış Sunumu: İki katılımcı satış ekibine müşterilerin beklentilerini belirlemeye ve müşterileri ikna etmeye yönelik eğitimler verildiğini belirtmiştir. Katılımcılardan üçü sunum esnasında, müşteriye ihtiyacı olan ürünü önermek ve müşteriye ürün hakkında bilgilendirerek, ürünün avantajlarını ön plana çıkararak onu ikna etmek zorunda olduğunu belirtmiştir. Diğer Dört katılımcı müşterilerin beklentilerini belirleyip, o beklentileri de ortaya koyarak müşteriye satışa ikna etmenin satıştaki en önemli unsurlardan biri olduğu yönünde görüş bildirmiştir.

Satış temsilcilerinin sunum esnasında uygulayabilecekleri yaklaşımlar hakkında üç katılımcı ortak görüş bildirerek satış sunumlarının belirli adımlar kullanılarak, bir sıralama dahilinde gerçekleştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Aynı sektörde bulunan iki katılımcı ürünler ile ilgili belirli bir satış prezentasyonları bulunduğunu ve buna uygun hareket edildiğini ifade etmiştir. Bir katılımcı yemek organizasyonlarını da içeren toplu sunumlara önem verdiklerini belirtirken, bir diğer katılımcı ise toplu sunumlardan kaçındıklarını ve birebir görüşme yapmaya özen gösterdiklerini ifade etmiştir. İki katılımcı sunum sırasında ürünün avantajlarını, kampanya koşullarını ön plana çıkararak yaklaşımlar sergilediklerini belirtmiştir. Bir katılımcı ise satış temsilcilerinin sunum sırasında cirosu yüksek olan ürünlerin tanıtımına ve satışına öncelik verebildiklerini bildirmiştir.

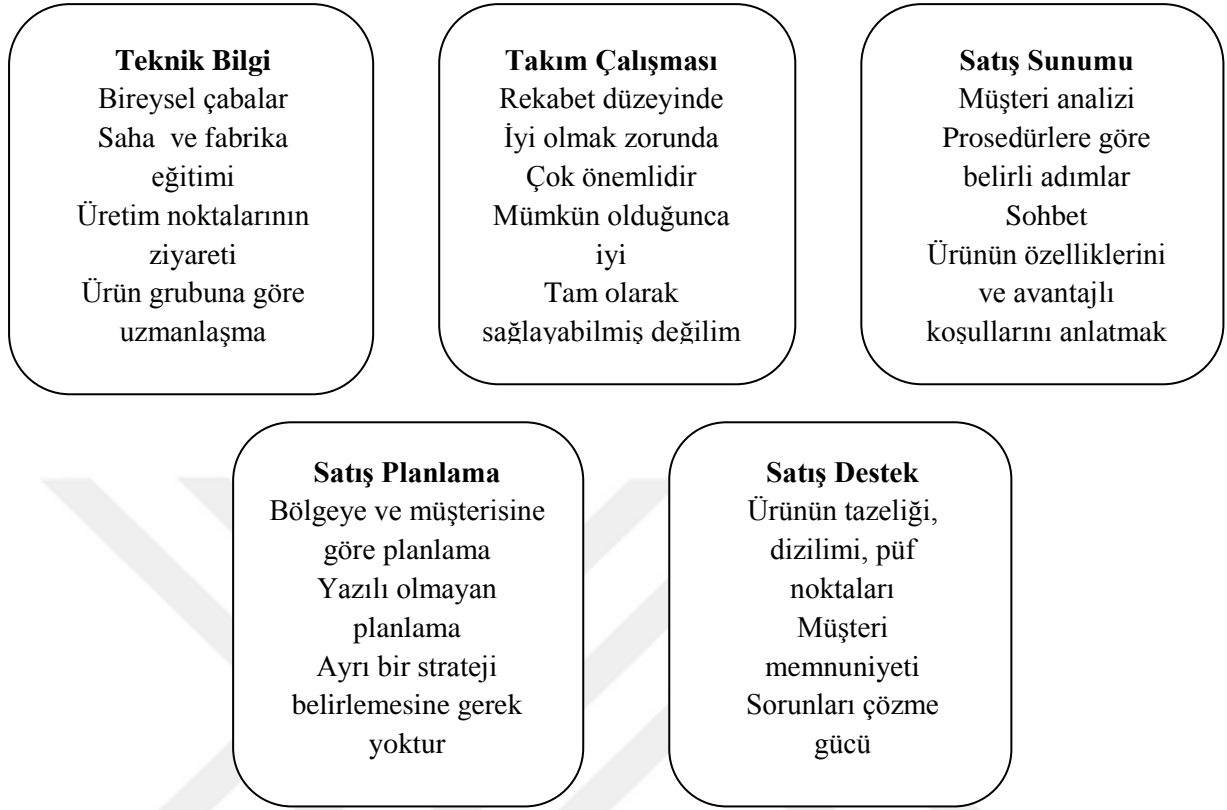
Satış Planlama: İki katılımcı, satış temsilcilerinin firmanın beklentilerine uygun olarak günlük faaliyetlerini planlayıp her bir müşteri için uygulanacak bir satış stratejisi belirlemek zorunda olduklarını belirtmiştir. İki katılımcı günlük faaliyet planlamalarında randevuların önemine dikkat çekerek ajanda kullanımına özen gösterdiklerini ifade etmiştir. satış temsilcilerinin rut planlarına uygun hareket etmenin önemine dikkat çekmiştir. Bir katılımcı rut üzerindeki ziyaret noktalarının kontrol edilmesi, müşteri

problemlerinin belirlenmesi ve bir önceki haftanın değerlendirilmesi açısından günlük faaliyetleri belirlemenin ve satış stratejileri oluşturmanın önemli olduğu yönünde görüş belirtmiştir. bir diğer katılımcı satış temsilcisinin bölgesine göre farklı stratejiler belirlediğini ifade etmiştir. Katılımcılardan üçü müşterilerin birbirinden farklılık göstermesinden dolayı her müşterinin özelliklerine ve sosyal yapısına uygun stratejiler belirlendiğini ifade etmiştir. İki katılımcı ayrı bir satış stratejisine gerek olmadığını belirterek bölgedeki müşteri özelliklerine göre bir satış yaklaşımı sergilenebileceğini aktarmıştır. Bir katılımcı ise günlük planlara ağırlık vermediklerini; genellikle haftalık yapılan ve aylara sirayet eden stratejiyle belli bir periyodun tekrarlandığını belirtmiştir.

Satış Destek: Altı katılımcı satış temsilcilerinin satış destek faaliyetlerinde bulduklarını ve satış destek performanslarından memnun olduklarını ifade etmiştir. İki katılımcı satış ekibi dışında ayrı bir teknik ekip ile satış destek faaliyetlerinin yürütüldüğünü ve mevcut durumdan memnun olduklarını belirtmiştir. Bir katılımcı ise satış ekibinin satış destek faaliyetleri içerisinde aracı olarak yer aldığı yönünde görüş bildirmiştir. Bir diğer katılımcı bayi ağıyla çalıştıkları için merkeze bağlı birimler aracılığı ile satış sonrası hizmet verildiğini ifade etmiştir.

Bir katılımcı satış sonrası hizmet içerisinde tıbbi malzemenin müşteri tarafından talep edilen saatte yerine ulaştırılmasının çok önemli olduğunu vurgulamıştır. İlaç sektöründe yer alan iki katılımcı satış sonrası hizmet içerisinde ürünün püf noktalarının müşteriye hatırlatılarak, hangi durumlarda kullanılabileceğini açıklamaya yönelik hizmetler verdiklerini belirtmiştir. Ürünün satılabilirliği konusunda tüm sorumluluğu üzerine aldıkları anlaşılmaktadır. Katılımcılardan ikisi satış gerçekleşikten sonra ürünün ilk kullanımının gerçekleştirilmesi konusunda devreye girdiklerini belirtmiştir. Bir diğer katılımcı ürünün teknik bilgi ve kullanımının yetkililere doğru bir şekilde aktarılması için gereken tüm desteğin verildiğini ifade etmiştir. Bu katılımcıların üçü de bakım koruma kimyasalları sektöründe yer almaktadır. İki katılımcı satış sonrası hizmet içerisinde ürünün tanzim teşhir faaliyetlerine dikkat çekmiştir. Diğer iki katılımcı müşteri memnuniyetini esas alarak tüm sıkıntıların çözülmesi anlamında gereken hizmetin verildiğini belirtmiştir.

Davranış bazlı performans değerlendirme unsurlarının yer aldığı model aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:



Şekil 11: Davranış Bazlı Performans Modeli

Satış ve Pazar Payı Oranı: Rakiplere göre son 1 yıllık satış toplamı ve pazar payı oranı hakkında elde edilen görüşler farklılık göstermiştir. Bir katılımcı net cevap veremeyeceğini çünkü değişkenlik gösterdiğini belirtirken katılımcılardan ikisi rakiplere göre iyi düzeyde bulduklarını ifade etmiştir. Farklı sektörlerde yer alan üç katılımcı pazar lideri oldukları yönünde ortak görüş belirtmiştir. Bu katılımcılardan biri rakipler arasında en büyük paya sahip olduklarını, bir diğeri ise bölgedeki rakiplerin yaklaşık 8-9 katı büyüklüğünde bir pazar payına ve yıllık satış toplamına ulaştıklarını ifade etmiştir. Katılımcılardan ikisi gayet iyi düzeyde olduğunu ve %20'lik bir büyüme gerçekleştiğini belirtmiştir. Bir başka katılımcı pazar payı hakkında çok net bilgi veremeyeceğini; ancak pazarda kutu bazında Türkiye'nin 2. büyük firması, TL bazında 3. büyük firması olduklarını ifade etmiştir. Bir katılımcı ise rakiplerden ziyade kendi performanslarına göre %150 oranında ciro artışı ve büyüme sağladıklarını belirtmiştir. Diğer katılımcı rakiplerden %35 üst seviyede olduğunu düşünmektedir.

SONUÇ

Satış gücünün firmanın organizasyon yapısı içindeki yeri pazarlama biriminin örgütleniş tarzı ile tutarlı olacak ve satış hedeflerini gerçekleştirebilecek bir yapıda olmalıdır. Bu yapı, bir yandan hedefleri gerçekleştirmek için sürdürülmesi gereken faaliyetleri eksiksiz bir biçimde yürütmeye, öte yandan da denetime uygun olmalıdır. Satış gücünün etkinliği için hem satış temsilcisine hem de performansa önem veren bir ekip yönetim sistemi geliştirilebilmelidir. Satış yöneticisi her bir satış elemanına tahsis edilecek müşterilerin sayısına ve türüne, satış elemanlarının sorumluluklarının belirlenmesine ve tahsis edilecek coğrafi bölgeye karar vermelidir. Satış bölge planlama faaliyetleri çıktı bazlı stratejilerden daha çok davranış bazlı stratejileri uygulayan organizasyonlarda öncelikli öneme sahiptir. Yazına göre, sağlam temelli satış bölge yapıları ulaşılan müşteri kapsamını artırır, adil performans değerlendirmesini ve ödüllendirme sistemlerini geliştirir ve seyahat maliyetlerini azaltır. Yazında yer alan bir başka çalışmaya göre, motive seviyesi yüksek bir satış gücüne sahip, bölge planlamalarından daha fazla memnun olan yöneticileri bünyesinde bulunduran organizasyonlar etkin satış organizasyonları olarak nitelendirilmektedir.

Satış yöneticileri, satış gücü yönetim uygulamalarını belirleme aşamasında, bir sürecin çıktısını ölçen çıktı bazlı kontrol sistemini ya da süreçteki bireysel aşamaları değerlendirmek amacıyla kullanılacak davranış bazlı kontrol sistemini tercih etmektedir. Satış gücünü doğrudan kontrol eden satış yöneticileri davranış bazlı ölçüm sistemini kullanarak değerlendirme yaparlar. Davranış bazlı kontrol, satış elemanı performansı ve birim etkinlik arasındaki pozitif ilişki ile ilgili bulgular iyi bir yönetici performansına işaret etmektedir. Kavramsal olarak, satış temsilcisi performansı, satış temsilcisi tarafından yerine getirilen davranışları ve satış temsilcilerinin çabaları ile elde ettikleri çıktıları içermektedir. Bu performans boyutları davranış ve çıktı performansı olarak belirlenmiştir. Satış yöneticisinin davranış kontrol faaliyetlerini değerlendirme boyutunun üst seviyelerde olması, satış ekibi davranış performansının daha yüksek olduğunu gösterir. Yazında ortaya çıkan çalışmalarda, saha satış yöneticilerinin davranış bazlı kontrol uygulamaları ve ekibin davranış performansı arasında önemli pozitif bir ilişki olduğunu bildirmişlerdir. Çıktı bazlı performans değerlendirmeleri sonuçların objektif

ölçümlerine odaklanmaktadır. Satış organizasyon etkinliği, tüm örgütsel çıktılarının özet bir değerlendirmesidir. Satış organizasyon etkinliği ve satış elemanı performansı birbiriyle ilişkilidir ancak kavramsal olarak farklı yapılardır.

Çalışmada satış gücü organizasyonlarında satış yöneticilerinin hangi faaliyetlerde bulunduğu, satış bölge planlamalarının nasıl gerçekleştiği ve satış gücü performansı açısından hangi faktörlere dikkat edildiğini gösteren bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini, Bursa'da altı farklı sektörde faaliyet gösteren on üç ayrı işletmede bölge müdürü, satış müdürü, genel müdür ya da şirket sahibi konumunda bulunan satış-pazarlama yöneticileridir. Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak nitel analiz yöntemi tercih edilmiştir.

Elde edilen nitel verilerin analizi kapsamında davranış bazlı yönetim kontrol faaliyetlerinin uygulama düzeyleri, bölge planlama yapıları, davranış bazlı satış gücü performansı ve satış organizasyon etkinliği hakkındaki değerlendirmeler tespit edilmek istenmiştir. Bu doğrultuda, satış yöneticilerinin gözetim, denetim, değerlendirme ve ödüllendirme faaliyetlerine; satış gücünün teknik bilgi, takım çalışması, satış sunumu, satış planlama ve satış destek performanslarına; satış organizasyonunun satış-pazar payı oranlarına yönelik sorular sorularak görüşler alınmıştır. Araştırmanın bulgularına göre satış yöneticileri gözetim faaliyetleri sırasında müşteri ilişkilerine, satış temsilcisinin işe bakış açısına, çalışma disiplinine, stratejileri uygulama becerisine, hedefleri gerçekleştirme düzeyine ve ürünün bulunabilirliğine daha çok önem vermektedir. Satış yöneticileri denetim faaliyetlerini insan kaynakları politikaları, müşteri memnuniyet anketleri, iş üzeri eğitimler, eksiklik ve zayıflıkların tespit edildiği toplantılarla yerine getirmektedir. Değerlendirme aşamasında satış yöneticileri satış temsilcilerinin gönderdiği ziyaret raporlarını anlık görme ve değerlendirme imkanına sahiptir. Bu ziyaret raporları ile günlük ve haftalık değerlendirmeler yapılarak satış temsilcilerine geribildirim sağlanmaktadır. Satış organizasyonları satış temsilcilerinin niteliğine göre ya da satış sonuçlarına göre ücretlendirme kararı alabilmektedir. Alınan görüşlerde bazı işletmelerin her iki değerlendirme kriterini de göz önünde bulundurduğu sonucuna ulaşılmıştır. Satış yöneticilerinin bölge planlamaları yaparken satış temsilcilerini km olarak yakın mesafelere tahsis etmeye özen gösterdiği görülmektedir. Bu durumu zamandan ve yakıttan tasarruf sağlamak olarak nitelendiren katılımcılar mevcuttur. Ayrıca bölgede uzmanlaşma durumu ve iş yüküne göre atama kriterleri uygulandığı gözlenmiştir. Satış yöneticileri çıktı

performansını değerlendirirken satış grafiklerinin de yer aldığı farklı programlar kullanabilmektedir. Satış temsilcisinin ürünün özellikleri ve uygulamaları hakkında bilgilendirilmesi için eğitimler verildiği, fabrika ziyaretleri gerçekleştirildiği, ürün grubuna göre uzmanlaşma sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcılar başarılı olmak için satış organizasyonu içerisinde takım çalışması sağlanması gerektiği yönünde ortak fikir bildirmiştir. Satış temsilcilerinin şirket prosedürleri çerçevesinde uyguladıkları belirli satış prezentasyonları bulunmaktadır. Müşterilerin ve bölgelerin değişiklik gösterdiği durumlarda satış faaliyetlerini planlama ve strateji belirleme konularının önem kazandığı sonucuna ulaşılmıştır. Müşteri devamlılığını ve memnuniyetini sağlamak adına birçok işletme satış sonrası hizmet faaliyetlerine ağırlık vermektedir.



KAYNAKLAR

Kitaplar

GÜMÜŞ Sefer - İlkem Abdurrezzak, **Bankacılık Hizmetlerinin Pazarlanması ve Satış Gücü**, 1.b., Hiperlink Yayınları, İstanbul, 2014.

YAMAMOTO Gonca Telli, **Satış ve Satış Gücü Yönetimi**, 1.b., Literatür Yayınları, İstanbul, 2001.

YILDIRIM Ali - Hasan Şimşek, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 9.b., Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2013.

Sürelî Yayınlar

ANDERSON Erin - Richard L. Oliver, "Perspectives on Behaviour-Based Versus Outcome Based Salesforce Control Systems", **Journal of Marketing**, Vol. 51, October, 1987, pp. 76-88.

BABAKUS Emin - David W. Cravens - Ken Grant - Thomas N. Ingram - Raymond W. LaForge, "Investigating The Relationships Among Sales Management Control, Sales Territory Design, Sales Force Performance, And Sales Organization Effectiveness", **Intern. J. of Research in Marketing**, 13 ,1996, pp. 345-363.

BABAKUS Emin - David W. Cravens - Ken Grant - Thomas N. Ingram - Raymond W. LaForge, "Removing Salesforce Performance Hurdles", **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 9 No. 3, 1994, pp. 19-29.

BALDAUF Artur - David Cravens, "Improving the Effectiveness of Field Sales Organizations: A European Perspective", **Industrial Marketing Management**, Volume 28, Issue 1, January 1999, pp. 63-72.

BALDAUF Artur - David W. Cravens , "The Effect of Moderators on The Salesperson Behavior Performance and Salesperson Outcome Performance and Sales Organization Effectiveness Relationships", **European Journal of Marketing**, Vol. 36 Iss: 11, 2002, ss. 1367-1388.

BALDAUF Artur - David W. Cravens , Kegn Grant, "Consequences of Sales Management Control in Field Sales Organizations: A Cross-National Perspective", **International Business Review**, 11 ,2002, pp. 577-609.

BALDAUF Artur - David W. Cravens, and Nigel F. Piercy, "Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Volume XX1, Number 2, Spring 2001, pp. 109-122.

- BALDAUF Artur - David W. Cravens - Nigel F. Piercy, "Sales Management Control Research - Synthesis and an Agenda For Future Research", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, vol. XXV, no. 1, winter 2005, pp. 7-26.
- BAKER H. Eugene - Kenneth M. Jennings, "Dysfunctional Organization Control Mechanisms: An Example", **Journal of Applied Management Studies**, Vol. 8, No. 2, 1999, p. 231.
- BARKER A. Tansu, "Determinants of Salesforce Effectiveness: Perceptions of Field Managers Versus Senior Sales Executives", **Marketing Intelligence & Planning**, Vol. 15 Iss: 6, 1997, pp. 258-264.
- BARKER A. Tansu, "Salespeople Characteristics, Sales Managers' Activities And Territory Design as Antecedents of Sales Organization Performance", **Marketing Intelligence & Planning**, Vol. 19 Iss: 1, 2001, pp. 21-28.
- CHEBAT Jean-Charles - Paul Kollias, "The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees' Roles in Service Organizations", **Journal of Service Research**, Volume 3, No. 1, August 2000, pp. 66-81.
- CRAVENS David W. et al., "Formal and Informal Management Control Combinations in Sales Organizations - The Impact on Salesperson Consequences", **Journal of Business Research**, 57, 2004, pp. 241-248.
- CRAVENS David W. - Nigel F. Piercy - George S. Low, "Globalization of the Sales Organization: Management Control and Its Consequences", **Organizational Dynamics**, Vol. 35, No. 3, 2006. pp. 291-303.
- CRAVENS David W. - Thomas N. Ingram - Raymond W. LaForge - Clifford E. Young, "Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems", **Journal of Marketing**; 57, 4; ABI/INFORM Complete, Oct 1993, pp. 47-59.
- EREN Selim Said, "Satış Yönetimi Kontrol Sistemlerinin Satış Elemanı Özelliklerine ve Performansına Etkileri Üzerine Bir Saha Araştırması", **Akademik İncelemeler**, Cilt:3 Sayı:2 Yıl:2008, ss.164-166.
- FLAHERTY Karen E. - James M. Pappas, "Control Mechanisms, Idea Transfer, and Performance in Sales Organizations", Department of Management, Spears School of Business, Oklahoma State University, Stillwater, OK 74078, United States, **Industrial Marketing Management**, 41 ,2012, pp. 841-848.
- GIACOBBE Ralph W. - Donald W. Jackson Jr. - Lawrence A. Crosby, Claudia M. Bridges, "A Contingency Approach to Adaptive Selling Behavior and Sales Performance: Selling Situations and Salesperson Characteristics", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. XXVI, No. 2, Spring 2006, pp. 115-142.

- GÜRBÜZ Ahmet - Evrim Erdoğan, “Satış Çabalarının İşletme İçin Önemi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi** , www.esosder.org, C.6, S.22, ISSN:1304-0278, Güz-2007, ss. 116-134.
- JARAMILLO Fernando - Douglas B. Grisaffe - Lawrence B. Chonko - James A. Roberts, “Examining The Impact of Servant Leadership on Sales Force Performance”, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. XXIX, No. 3, Summer 2009, pp. 257-275.
- JAWORSKI Bernard J. - Ajay K. Kohli, “Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction”, **Journal of Marketing Research**, Vol. 28, No. 2, May 1991, pp. 190-201.
- JOHN Amue Gonewa - Asiegbu Ikechukwu Francis – Chukwu - Ikenna Innocent, “Improving Sales Performance through Sales Force Motivation Strategies: A Study of Pharmaceutical Firms in Nigeria”, **Int. J. Buss. Mgt. Eco. Res.**, Vol 3(5), 2012, pp. 620-626.
- OLIVER Richard L. - Erin Anderson, “An Empirical Test of the Consequences of Behavior- and Outcome- Based Sales Control Systems”, **Journal of Marketing**, Vol. 58, October 1994, pp. 53-67.
- PIERCY Nigel F. - David W. Cravens - Neil A. Morgan, “Sources of Effectiveness in The Business-To-Business Sales Organization”, **Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science**, Vol. 3 Iss: 1, 1997, pp. 45-71.
- PIERCY Nigel F. - David W. Cravens - Neil A. Morgan, “Relationships between Sales Management Control, Territory Design, Salesforce Performance and Sales Organization Effectiveness”, **British Journal of Management**, Vol. 10, 1999, pp. 95-111.
- PIERCY Nigel F. - David W. Cravens - Nikala Lane, “Sales Manager Behavior Control Strategy and Its Consequences: The Impact of Gender Differences”, **The Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. 21, No. 1 , Winter, 2001, pp. 39-49.
- PIERCY Nigel F. - Nikala Lane, “Strategic Imperatives for Transformation in the Conventional Sales Organization”, **Journal of Change Management**, Vol. 5, No. 3, Warwick Business School, University of Warwick, UK, 2005, pp. 249-266.
- RAJAGOPAL - Amritanshu Rajagopal, “Analysis of Effective Control Practices in Sales Management: A Comparative Study in Developing Countries”, Department of Marketing, Business Division Monterrey Institute of Technology and Higher Education , **Working Paper**, Mexico, 2006.
- SCHWEPKER JR. Charles H. - David J. Good, “Moral Judgment and Its Impact on Business-to-Business Sales Performance and Customer Relationships”, **Journal of Business Ethics**, 2011, 98: pp. 609-625.

SCHWEPKER Charles H. - Jr., David J. Good, “Sales Quotas: Unintended Consequences on Trust in Organization, Customer-Oriented Selling, and Sales Performance”, **Journal of Marketing Theory and Practice**, Vol. 20, No. 4 ,fall 2012, pp. 437-452.

WEITZ Barton A. - Harish Sujjan - Mita Sujjan, “Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness”, **Journal of Marketing**, 50, 4; ABI/INFORM Complete, Oct 1986, pp. 174-191.

YENİÇERİ Tülay - İlhami Yücel, “Satış Temsilcilerinin Performanslarına Yönelik Bir Pilot Araştırma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2011, ss. 223-238.

ZOLTNER Andris A. - Lorimer Sally E., “Sales Territory Alignment: An Overlooked Productivity Tool”, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Volume XX, Number 3, Summer 2000, pp. 139-150.

Diğer Kaynaklar

AKKOÇ İrfan, “Organizasyon Yapısı ve Liderliğin Satış Gücü Performansı Üzerindeki Etkisi: İlaç Sektörü Örneği”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Kütahya, 2008.

CANDAŞ Nurcan, “Satış Gücü Yönetiminde Eğitim ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulama”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bolu, 2012.

ÇALIŞIR Mustafa, “Görüşme”, 80.251.40.59/education.ankara.edu.tr/aksoy/eay/eay/.../mcali sir.doc.

KORKMAZ Sezer - Erdem Türkcan, “Yönetimsel Kontrol Türleri ve Boyutlarının Satış Gücünün Performans ve Yöneticilerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyi Üzerindeki Etkilerini Ortaya Koymaya Yönelik Bir Araştırma”, <http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2002/Sayi2/103-124.pdf>, ss. 5-6.

LONGINO Eric, “Sales Management Control, Territory Design, Sales Force Performance, and Sales Organizational Effectiveness in the Pharmaceutical Industry”, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Business Administration University of Phoenix, 2007.

ÖZDEMİR Ruhan, “Satış Gücü Yapısı Seçiminde Aralık Tip-2 Bulanık TOPSIS Yöntemi: Telekomünikasyon Sektörü Uygulaması”, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2012.

ÖZHAN Zehra, “Nitel Araştırmada Örneklem”, Mustafa Kemal Üniversitesi Türkçe Eğitimi Bölümü, <http://www.academia.edu/5155811/Nitel-Araştırmada-Örneklem>.

SERÇE Aziz, “Satış Gücü Yönetimi: İlaç Firmalarında Satış Gücü Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma (Konya Örneği)”, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilim Uzmanlığı, Malatya, 2006.

YAVALAR Tuluğ, “Müşteri Temeline Göre Satış Gücü Örgütlenmesinde İdeal Satışçı Tipinin Belirlenmesi (Bilişim Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerinde Örnek Bir Çalışma)”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2009.

YAYLA Zafer, “Satış Bölgelerinin Oluşturulması ve İşleyişi Süt ve Süt Ürünleri Sektöründe Bir Örnek Olay İncelenmesi”, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008.



EK: GÖRÜŞME FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu görüşme formu; Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü Yüksek Lisans Programı kapsamında yürütülen “Satış Gücü Organizasyonunun Kurgulanması ve Yönetimi: Satış Yöneticilerinin Değerlendirmeleri Üzerine Nitel Bir Analiz” konulu tez çalışmasında kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma tamamen bilimsel etik, norm ve yöntemlere dayalı gerçekleştirilmekte olup verilen yanıtlar sadece bilimsel bir amaca hizmet etmek üzere kullanılacak ve üçüncü kişilerin kullanımına sunulmayacaktır.

Bütün katılımcıların gizliliği korunacaktır. Katılımcılara talep edildiği takdirde özet bilgiler sunulabilecektir. Görüşme bilginizi ölçmeye yönelik değil, fikrinizi almaya yönelik olarak yapılmaktadır. Araştırmamıza katkıda bulunmak için gösterdiğiniz ilgi ve ayırdığınız zaman için teşekkür ederiz.



Görüşmenin başlama saati:

Görüşmeye katılan kişinin;

Adı Soyadı:

Yaşı:

Eğitim Durumu:

Satış-Pazarlama Yöneticisi olarak deneyim süresi:

Firmadaki konumu:

Faaliyet gösterilen sektör:

Sorular

1. Satış temsilcileri ile sahada ne sıklıkta vakit geçirirsiniz?

Alternatif Soru: Satış temsilcilerinin sahadaki faaliyetlerini değerlendirirken dikkat ettiğiniz faktörler nelerdir? Çıktı bazlı mı davranış bazlı mı bir değerlendirme yaparsınız?

2. Satış temsilcilerinin eğitimine ve performans değerlendirmelerine düzenli olarak vakit ayırır mısınız? Vakit ayırırsanız nasıl bir yol izlersiniz?

Alternatif Soru: Satış faaliyetlerini ve mevcut potansiyeli arttırmak için hangi yardımcı unsurları kullanırsınız?

3. Satış temsilcilerinin gerçekleştirdiği müşteri ziyaretlerini ve elde ettikleri satış sonuçlarını ne düzeyde değerlendirirsiniz? Bu değerlendirmeler satış temsilcisinin profesyonel gelişimine nasıl etki etmektedir?

4. Satış temsilcilerine, satış faaliyetlerinin niteliğine göre mi satış sonuçlarına göre mi ücret ödeme kararı alırsınız?

Alternatif Soru: Satış temsilcilerinin başarılarını ödüllendirmek için finansal olmayan teşvikler kullanır mısınız? Kullanırsanız bu teşvik unsurları nelerdir?

5. Satış bölgelerinizdeki pazar potansiyelinden ve satış üretkenliğinden memnun musunuz? Memnun değilseniz neden?

Alternatif Soru: Satış temsilcilerinin satış bölgelerine tahsis edilme (dağıtım) şekli, bölge planlaması açısından memnuniyet düzeyinizi etkiler mi? Neden?

6. Satış temsilcilerinin pazar payını genişletme ve şirket ürünlerinin satışını gerçekleştirme performanslarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Uyguladığınız bir ölçüm tekniği var mıdır? Performansları iyi midir kötü müdür?

Alternatif Soru: Satış ekibi tüm satış hedeflerine ve amaçlarına ulaşmak için gereken performansı göstermekte midir? Performansları eksikse neden?

7. Satış temsilcileri şirket ürünlerinin özellikleri, uygulamaları ve fonksiyonları hakkında ne ölçüde bilgi sahibidir? Bilgilendirme amaçlı neler yapılmaktadır?

8. Satış temsilcilerinin takım içi uyumları ve şirketin diğer çalışanları ile olan iş ilişkileri ne düzeydedir?

Alternatif Soru: Satış temsilcileri problemleri çözmek ve hedeflerini yerine getirebilmek için diğer personellerle koordinasyon kurabilmekte midir?

9. Satış temsilcileri satış sunumlarını gerçekleştirirken müşterilerin beklentilerini belirlemeye ve müşterileri ikna etmeye eğilimli midir? Satış sunumu esnasında uygulayabilecekleri belirli yaklaşımlar var mıdır? Varsa bu yaklaşımlar nelerdir?

10. Satış temsilcileri günlük faaliyetlerini planlayarak her bir müşteri için uygulanacak bir satış stratejisi belirlemekte midir? Nasıl?

11. Satış temsilcileri satış planlamalarının ardından satış destek faaliyetlerinde bulunur mu? Satış destek performanslarından memnun musunuz?

Alternatif Soru: Satış temsilcilerinin ürünün dağıtımını ve kullanımı takip etme, müşteri şikayetlerini ele alma durumu ne düzeydedir? Satış sonrası hizmet içerisinde neler önemlidir?

12. Rakiplerinize göre son 1 yıllık satış toplamı ve pazar payı oranı ne düzeydedir?

Alternatif soru: Satış birimi 1 yıllık süre içerisinde hedeflenen satış miktarına ve pazar payına ulaşabilmekte midir? Elde edilen satış miktarı ve pazar payından memnun musunuz?

Görüşmenin Bitiş Saati:

ÖZGEÇMİŞ			
Adı, Soyadı	Esra		Demirbaş
Doğum Yeri ve Yılı	Tarsus		1988
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce		
ve Düzeyi	İyi		
Eğitim Durumu	Başlama - Bitirme Yılı		Kurum Adı
Lise	2001	2004	Tarsus Atatürk Lisesi
Lisans	2005	2010	Erciyes Üniversitesi – İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Yüksek Lisans	2011	2015	Uludağ Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora			
Çalıştığı Kurum (lar)	Başlama - Ayrılma Yılı		Çalışılan Kurumun Adı
1.			
2.			
3.			
Üye Olduğu Bilimsel ve Mesleki Kuruluşlar			
Katıldığı Proje ve Toplantılar			
Yayımlar:			
Diğer:			
İletişim (e-posta):			
	Tarih		
	İmza		
	Adı Soyadı	Esra DEMİRBAŞ	