T.C.

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

MÜŞTERİ TEMELİNE GÖRE SATIŞ GÜCÜ ÖRGÜTLENMESİNDE İDEAL SATIŞÇI TİPİNİN BELİRLENMESİ (BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN FİRMALAR ÜZERİNDE ÖRNEK BİR ÇALIŞMA)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TÜLUĞ YAVALAR

ANABİLİM DALI : İŞLETME

PROGRAMI : ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA

Kocaeli, 2009

T.C.

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

MÜŞTERİ TEMELİNE GÖRE SATIŞ GÜCÜ ÖRGÜTLENMESİNDE İDEAL SATIŞÇI TİPİNİN BELİRLENMESİ (BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN FİRMALAR ÜZERİNDE ÖRNEK BİR ÇALIŞMA)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TÜLUĞ YAVALAR

ANABİLİM DALI : İŞLETME

PROGRAMI : ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA

TEZ DANIŞMANI : DOÇ. DR. KENAN AYDIN

Kocaeli, 2009

T.C.

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

MÜŞTERİ TEMELİNE GÖRE SATIŞ GÜCÜ ÖRGÜTLENMESİNDE İDEAL SATIŞÇI TİPİNİN BELİRLENMESİ (BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN FİRMALAR ÜZERİNDE ÖRNEK BİR ÇALIŞMA)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan: Tüluğ Yavalar

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarihi ve No: 30.09.2009 - 2009 / 21

Doç. Dr. Kenan Aydın

Yrd. Doç. Dr. Şenol Hacıefendioğlu

Yrd. Doç. Dr. Hülya G. Çekmecelioğlu

KOCAELİ, 2009

GİRİŞ

Bilgi ve teknoloji çağı olarak adlandırılan 21. yüzyılda toplumsal değişim ve işletme alanındaki gelişmelerle birlikte her sektördeki pazar dengeleri de değişmektedir. Gelişen teknolojilerle üretim kabiliyetleri artmakta, tüketiciler sürekli yeni marka ve ürünlerle karşılaşmakta ve her alanda değişik kalite, fiyat ve çeşit alternatifi yakalayabilmektedirler.

Bu nedenle, yoğun rekabet altında şirketlerin başarılı olması ve ayakta kalabilmesi üretime değil; müşteri kazanabilmeye ve müşteriyi sadık bir kitle haline getirebilmeye diğer bir ifade ile müşteri odaklı çalışmaya dayanmaktadır.

Bilişim sektörü gibi müşterilerin bilgiye ve doğrudan ilişkiye en çok ihtiyaç duydukları sektörlerde müşteri temelli satış örgütü oluşturmak bu alanda faaliyet gösteren firmalar için bir rekabet aracı görevini görmektedir. Bilişim sektöründe pazarlamanın konusunu oluşturan ürünlerin pazarlanmasında satışçıya çok büyük görevler düşmektedir. Bunun için bu alanda çalışan bayiler ve satışçıları da müşterilerin memnuniyetini ve bağlılığını sağlayacak nitelikte olmalıdır.

Bu araştırma ile; bilişim sektöründe faaliyet gösteren firmalardan müşteri temeli örgütlenmeye giden bayilerin satışçılarının ne gibi özellikler taşıması gerektiğini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Öncelikle; müşteri temelli satış örgütü nasıl oluşturulabilir, böyle bir örgütün faaliyet göstermesinin faydaları üzerine durulmuştur. Böylece müşteri temelli örgütlenmede satış gücünün nasıl oluşturulabileceği belirlenmektedir.

Araştırmanın giriş bölümünde “giriş” başlığı altında satış gücü örgütlenme ve örgüt planlama ve tedarik gibi konulara yer verilmiştir. Ayrıca araştırmanın amacı, sınırları, yararları ve yargılanması bu bölümde ele alınmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümü olan “ yöntem” bölümü, araştırmanın uygulama kısmına ait bilgileri içermektedir. Araştırma problemi, modeli, hipotezleri, bilgi toplama yöntemi, örnekleme süreci ve verilerin analizi konuları burada toplanmıştır.

Araştırmanın örneklemi “kolayda örnekleme” yöntemine göre belirlenmiştir. Anket formu yöntemi ile gerekli bilgiler toplanmıştır. Anket formunda esas amacı ortaya çıkarmaya yönelik sorular 5’li likert ölçeği ile sorulmuştur. Daha sonra anket soruları faktör analizi ile test edilmiştir. Hipotez testleri için F ve t-test analiz teknikleri kullanılmıştır.

Üçüncü bölüm olan sonuç ve öneriler başlığı altında ise; araştırmanın uygulama kısmından elde edilen bilgiler yorumlanmıştır. Bu bilgilere dayanarak ortaya çıkan bulgulardan işletmelere, pazarlamacılara ve akademisyenlere faydaları belirtilmiştir.

İÇİNDEKİLER **Sayfa No:**

GİRİŞ ..... **i**

İÇİNDEKİLER ..... **iii**

ÖZET ..... **vii**

ABSTRACT ..... **viii**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **ix**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **x**

BİRİNCİ BÖLÜM

1. SATIŞ GÜCÜ ÖRGÜTLENMESİ **1**

1.1. İşletmelerde Örgütlenme 2

1.2. Satış Gücü Örgütlenmesi 4

1.2.1. Satış Gücü Örgütlenme Süreci 5

1.3. Satış Gücü Örgüt Türleri 7

1.3.1. Coğrafi Örgütlenme 7

1.3.2. Ürün Temeline Göre Örgütlenme 10

1.3.3. Dikey Örgütlenme 12

1.3.4. İşlevsel Örgütlenme 13

1.3.5. Karma Örgütlenme 14

1.3.6. Müşteri Temeline Göre Örgütlenme 15

İKİNCİ BÖLÜM

Sayfa No:

2. MÜŞTERİ TEMELİNE GÖRE ÖRGÜTLENMEDE SATIŞÇI YAPISI 16

2.1. Müşteri Yönlü Yaklaşım 17

2.2. Müşteri Temeline Göre Örgütlenme 20

2.2.1. Müşteri Temeline Göre Örgütlenmenin Yarar ve Sakıncaları 21

2.2.2. Müşteri Temeline Göre Örgütlenmede İdeal Satışçı Tipini Belirleme Süreci 22

2.2.2.1. Gereksinimlerin Önceden Belirlenmesi 24

2.2.2.2. Alınacak Elemanlarla İlgili İş Tanımlarının Belirlenmesi 26

2.2.2.3. Gereksenen Satışçı Sayısının Belirlenmesi 29

2.3. Satışçı Ve Fonksiyonları 32

2.4. Satışçı Türleri 35

2.5. Satışçıda Bulunması Gereken Özellikler 37

2.5.1. Kişilik 39

2.5.2. Eğitim 41

2.5.3. Beceri 44

2.5.4. Bilgi 46

2.6. Satışçıların İşe Alınması 49

2.6.1. Aday Bulma 50

2.6.1.1. Aday Bulma Kaynakları 50

2.6.1.1.1. İç Kaynaklar 52

2.6.1.1.2. Dış Kaynaklar 53

2.6.2. Satışçıların Seçimi 56

Sayfa No:

2.6.2.1. İlk Görüşme 57

2.6.2.2. Başvuru Formları 58

2.6.2.3.Psikolojik Testler 59

2.6.2.3.1. Zeka Testleri 60

2.6.2.3.2.Yetenek Testleri 61

2.6.2.3.3. Kişilik Testleri 62

2.6.2.3.4. Mizaç Testi 63

2.6.2.3.5. Grup Seçim Yöntemleri 63

2.6.2.4. Görüşme 64

2.6.2.4.1. Görüşme yöntemleri 64

2.6.2.4.2. Görüşme (Mülakat) Süreci 67

2.6.2.5. Fiziksel Yoklamalar 69

2.6.2.6. Referansların Kontrolü 70

2.7. Satışçıların İlgili İşlere Atanması 71

2.8. Satışçıların İşe Yerleştirilmesi 72

2.9. Satışçıların Denetlenmesi 72

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MÜŞTERİ TEMELİNE GÖRE SATIŞ GÜCÜ ÖRGÜTLENMESİ VE BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN FİRMALAR ÜZERİNDE ÖRNEK BİR ÇALIŞMA

Sayfa No:

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI 75

3.2. ARAŞTIRMANIN YARARLARI 75

3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI 76

3.4. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ 78

3.5. ÖN ARAŞTIRMA 78

3.6. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ 81

3.7. BİLGİ TOPLAMA SÜRECİ 82

3.8. ÖRNEKLEME SÜRECİ 83

3.9. VERİLERİN ANALİZİ 83

3.9.1. Demografik Özelliklerin Analizi 84

3.9.2. Müşteri Temeline Göre Örgütlenmiş Satış Gücü Yapısı için Faktör Analiz . i86

3.9.3.Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi 94

SONUÇ VE ÖNERİLER 99

KAYNAKÇA 101

EKLER 105

ÖZGEÇMİŞ 113

Müşteri Temeline Göre Satış Gücü Örgütlenmesi Ve Bilişim Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerinde Örnek Bir Çalışma

ÖZET

Bilişim sektörü gibi yoğun rekabetin olduğu ve karmaşık yapıdaki ürünlerin dolaştığı pazarda satışgücü örgütü planlı bir yapıda oluşturulmalıdır. Planlı bir yapının bulunmadığı satışgücü örgütleri, zamanla müşteri isteklerine cevap veremez, ihtiyaçları karşılayamaz ve müşteri tatmini oluşturamaz hale gelecektir. Bu da bir işletmenin sonu demektir.

Bu çalışma ile, bilişim sektöründe faaliyet gösteren firmaların müşteri temelli satışgücünde çalışacak satışçı adaylarının hangi beceri ve özelliklere sahip olması gerektiğini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Buna yönelik olarak da farklı demografik özelliklere sahip müşteri temelli satışgücü örgüt yöneticilerinin, satışçı seçiminde dikkate aldıkları özellikler arasında anlamlı bir fark olup olmadığı ortaya çıkartılmıştır.

Çalışma toplam üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde satışgücü örgütlenmesi ve müşteri temeline göre örgütlenme ile ilgili terim ve kavramlar incelenmiştir. Satışgücü için personel tedarik süreci ile ilgili kavramlara da bu bölümde yer verilmiştir. İkinci bölüm, araştırmanın saha çalışmasını içermektedir. Burada, araştırmanın amacı, yararları, kapsam ve sınırları, modeli, hipotezleri ve veri analizleri açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise araştırmanın sonuç ve öneriler kısmı yer almaktadır.

Yapılan faktör analizi ve hipotez testleri sonucunda; farklı demografik özelliklere sahip müşteri temelli satışgücü örgüt yöneticilerinin, satışçı seçiminde dikkate aldıkları özellikler arasında anlamlı bir fark bulunmadığı ortaya çıkmıştır.

Elde edilen sonuçlar literatürle uyumlu sonuçlar vermiş olup, güvenirliliği de KMO ve Bartlett Testi ile test edilmiş ve kanıtlanmıştır. (KMO=0.834, Bartlett 0.000<0.05). Ayrıca Cronbach Alpha testi de yapılmıştır. Buna göre ele alınan faktör 1 , faktör 2 ve faktör 3 için “α” değerinin 0,70’in üzerinde bir değer çıkmıştır.

Customer-Based Salesforce Organization And A Case In The Informatics Sector's Firms

ABSTRACT

When there is so much competitive market and complex products like as an informatics sector, the salesforce organizations should be set up with a planned structure. Unless threre is a planned sales force organization, with time ıt will be fail to meet the customer's demands, the needs and fail to satisfy the customers. And this is called as a dead of the bussiness.

This research comprises 3 chapters. The first chapter includes the terms of the salesforce organization and customer-based organization. There is also the terms of the salespeople supplying proses. The second chapter includes the field practise. This chapter explains the purposes of the research, benefits, limits, model, hypothesis and analyses. The third chapter has the results and the suggestions.

With this study, ıt is purposed to find out that the salesperson canditates who will work in the customer-based salesforce, should have what kind of speciality. For this purpose, ıt was found whether the customer-based salesfoce principles who have different demographics , have the different salesperson evaluation criters.

At the end of the factor analysis and the hypothesis tests, ıt was found that there is no siginificant difference between the principles who have different demographics and the salesperson evaluation criters.

The results güve the consistent with the literature and also the reliability of the research was proved with the KMO and Bartlett Test (KMO=0.834, Bartlett 0.000<0.05). Also, Cronbach Alpha test was tested and α gave high rate for all factor 1, factor 2 and factor 3.

Sayfa No:

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Coğrafi Temele Göre Organize Edilmiş Satış Gücü 9

Şekil 1.2. Ürün Temeline Göre Organize Edilmiş Satış Gücü 11

Şekil 1.3. Bölge veya Mamule Göre Örgüt (Dikey Örgütlenme) 12

Şekil 1.4. İşlevsel Örgüt 13

Şekil 1.5. Satış Müdürünün Hemen Altındaki Seviyede Mamullere Göre Organize Edilmiş Satış Gücü (Karma Örgütlenme) 15

Şekil 2.1. Müşteri Temelli Örgütlenme 20

Şekil 2.2. Satış Gücü Seçimi Ön Hazırlıkları ve Kaynakları 23

Şekil 2.3. Seçim Süreci 57

Sayfa No:

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Temel Örgüt İlkeleri..... 6

Tablo 2.1. Müşteri Yönlü Olmanın Tasarımı ve Kontrolü..... 18

Tablo 2.2. Satışgücü Eleman Devir-daim Üzerine Yapılmış Deneysel Araştırmalar..... 29

Tablo 2.3. Satış Temsilcisinin Kişisel Özellikleri..... 41

Tablo 2.4. Başarılı Bir Satış Temsilcisinin Üç Özelliği..... 45

Tablo 2.5. Satışçı Bilgileri..... 47

Tablo 2.6. Görüşme Değerlendirme Formundan Bir Örnek..... 68

Tablo 2.7 Satış Performansı ile İlgili Karakteristik Özellikler..... 81

Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri..... 85

Tablo 3.2. Bilişim Sektörü Faaliyet Süresi..... 86

Tablo 3.3. Satışgücü Çalışan Sayısı..... 86

Tablo 3.4 Müşteri Odaklı Satış Anlayışına Yönelik İfadelere Katılma Seviyeleri İçin Ortalama ve Standart Sapma..... 87

Tablo 3.5. Satışgücünde Olması İstenen Özelliklerin Önem Dereceleri İçin Standart Sapma ve Ortalama..... 89

Tablo 3.6. Dört Faktörlü KMO ve Bartlett Güvenirlilik Testi..... 90

Tablo 3.7. Üç Faktörlü KMO ve Bartlett Güvenirlilik Testi..... 91

Tablo 3.8. Rotated Component Matrix..... 91

Tablo 3.9. Faktör Analizi Sonuç Tablosu..... 92

Sayfa No:

Tablo 3.10. Satışgücü Yöneticilerinin Yaş Durumlarına Göre Faktör Boyutlarında Farklılık (ANOVA Testi)..... 94

Tablo 3.11. Satışgücü Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Faktör Boyutlarında Farklılık (t-Testi)..... 95

Tablo 3.12. Satışgücü Yöneticilerinin Cinsiyet Grubuna Göre Faktör Boyutlarında Farklılık(t testi) 96

Tablo 3.13. Satışgücü Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Faktör Boyutlarında Farklılık (t-Testi)..... 97

Tablo 3.14. Araştırma Hipotezlerinin Toplu Sonuçları..... 98

BİRİNCİ BÖLÜM

1. SATIŞ GÜCÜ ÖRGÜTLENMESİ

1.1. İşletmelerde Örgütlenme

Örgüt, belirli amaçlara ulaşmak için bilinçli bir şekilde kurulmuş toplumsal birimler veya toplum kümeleridir veya örgüt, bireylerin ve işlevlerin, üretici bir ilişki içinde yapılandırılmasıdır. Kavram olarak örgüt, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla oluşturulmuş yapıyı, yönetim bu yapının planlar, politikalar ve stratejiler çerçevesinde işletilmesini ifade eder. Bir örgüt, bireylerin amaçlarına ulaşmak için karşılıklı davranışlarda bulundukları yapısal bir süreçtir.[1]

Yönetim işlevinin, planlamadan sonraki ikinci basamağı veya alt fonksiyonu örgütlemedir. İşletme içi ve dışı faktörler dikkate alınarak, örgüt yapısı oluşturulur. Zamanla yeni ihtiyaçlara göre bu yapı tekrar düzenlenir. Bunun için organizasyonda, işletmenin bütünüyle dengeli bir yapıyı sağlamak üzere, örgütlendirme ilkelerinden ve diğer işletmelerin satış örgütlemelerinden hareket edilir.[2]

Örgütlenme veya örgüt yapısının kurulması, bir işletmenin amaçlarına ulaşması için insanların en etkili şekilde çalışması gerektiği sorunuyla ilgilenir. İşbölümü yoluyla ve bilgiye dayalı bir karar verme işlemiyle bütünleşerek bir amaca ulaşmak için insanların bir araya gelmesi örgütlenmedir. Bir süreç olarak örgütlenme, üretim unsurlarını düzenli bir şekilde toplayan, gereken faaliyetleri yerine getirmek için kişileri düzenleyen, bu kişileri birbirleri ile bağlantılı görevler aracılığı ile birleştiren, belirli amaçların yerine gelmesi için kişilerin etkin bir şekilde, birlikte ve tam bir uyum halinde çalışmalarına yönelir.[3]

Örgüt yapısı kurulurken işletmenin hem bugünkü mevcut durumu ve hem de gelecekteki muhtemel durumuna ilişkin planlar dikkate alınmalıdır. Zira işletmenin iktisadi, sosyal, kültürel ve teknolojik çevresi çok hızlı olarak değişmektedir. Bunun anlamı, etkili örgüt yapıları geliştirmektir. Örgüt yapıları, insanların amaçlarını geliştirmelerine yardımcı olan araçlardır. Çalışanların ve yöneticilerin başarıları organizasyonun başarılı ve etkin olmasını sağlar.[4]

[1] Genç Nurullah, Yönetim Ve Organizasyon(Çağdaş Sistemler Ve Yaklaşımlar), Birinci Baskı, Mart, İstanbul, Seçkin Yayıncılık, 2004, s. 99
[2] Önce Günal, Satış Yönetimi, Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF, İzmir, 1992, s. 37
[3] Taşkın Erdoğan, Müşteri İlişkileri Eğitimi, 2. Basım, Nisan, Papatya Yayıncılık, 2000, s. 129-130
[4] Taşkın, a.g.e.,s. 132

Organizasyon oluşturulurken iş bölümü yapılmasında ve işlerin belirli bir ölçüte göre gruplanmasının önemi çok büyüktür. İş gruplamasında amaç, yetki ve sorumlulukların kesin olarak birbirinden ayrıldıkları iş kümeleri meydana getirilir. İş kümelerinin amacı organizasyon yapısına estetik bir görünüm kazandırmak değil, aksine bu yapı ile amaçlara etkin ve verimli biçimde ulaşmaktadır.[5]

Örgütsel yapının başarısı, işletmenin başarısına yansıyacaktır. Bu nedenle etki örgütlenmeye dikkat edilerek bir örgüt yapısı oluşturulmalıdır. Etkin örgütleme süreci temel aşamaları şunlardır:[6]

- Müşteri ilişkileriyle ilgili amaçlara ulaşmak için yapılacak işlerin önceden belirlenmesi,
- İş analizleri yardımıyla birbirlerine çeşitli bakımlardan benzer işlerin bir araya getirilerek gruplandırılması,
- Her müşteri veya iş grubu için bu işleri görecek sayı ve nitelikteki çalışanların belirlenmesi,
- İşe alınacak, yönetici ve çalışanların yetenek, bilgi ve deneyimlerinin nasıl olması gerektiğinin belirlenmesi,
- İşe almadan önce, yapılacak işlerin ve görevlerin tanılanması,
- Yöneticilerin yetkilerinin ve sorumluluklarının belirlenmesi,
- Yöneticilerin, hangi yöneticiler ile ilişki ve işbirliğine gireceklerinin açıklanması, aralarındaki yatay, dikey ve çapraz ilişkilerin oluşturulması,
- Aynı yöneticilerin, işletenin yakın çevresindeki kişi, grup, müşteri ve kuruluşlarla ne zaman, nasıl, hangi konularda ve hangi yetkiler ölçüsünde ilişkiye gireceklerinin belirlenmesi,
- Üst yöneticiler ile hangi zamanlarda ve nasıl bir raporlama ilişkisine girileceği ve bunların zorunlu veya isteğe bağlı olanların belirlenmesi,
- Her bölüm veya kısım yöneticisinin başka grup yöneticiler ile birlikte katılacakları toplantıların neler olduğu ve buradaki görevlerinin açıklanması,
- Bütün bu özellikleri taşıyan yönetim düzeyleri için, işe uygun nitelik ve özellikleri taşıyanların istihdam edilmesidir.

[5] Eren Erol, Yönetim Ve Organizasyon, 6. Bası, Nisan, Beta, İstanbul, 2003, s. 231
[6] Taşkın, a.g.e.,s. 133-134

1.2. Satış Gücü Örgütlenmesi

Satış örgütü, işletmeyle müşteri arasında kurulan bir köprüdür. Pazarda gelişen müşteri ilişkileri çoğunlukla satış örgütü aracılığıyla gerçekleşir. Müşteriler iletmeleri sadece sattıkları malyada hizmetlerin niteliği, fiyatı, teslimatı, ödeme kolaylıkları vb. değil aynı zamanda satıcıların davranışlarına göre de değerlendirirler. Müşteri yönlü yaklaşımının amaçlarından biri uzun vadeli ilişki kurarak ilişkileri sürdürmektir. İlişkilerin temelinde takip ve yeni satışlara yönlendirme vardır.[7]

Pazarlama örgüt şeması içinde satış yönetimi örgütünün kurulması önemli bir yer tutar. Firma satış örgütünden sorumlu yönetim bir yandan diğer pazarlama bölümleri ile yan bir ilişki içerisinde bulunurken, bir yandan da satış gücünün yönetimi ile ilgili olarak pazarlama genel müdür yardımcısından en alttaki satışçılara kadar yetki ve sorumlulukların dağılımını düzenler.[8]

Satış gücü, belirlediği amaçlara ulaşabilmek için oluşturulurken, firma öncelikle hangi büyüklükte satış gücü oluşturacağına ve bu satışçıları dışarıdan mı yoksa içerden mi tedarik edecek, buna karar vermelidir.[9] Satış gücü, pazarlama bölümünün örgütlenmiş 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. [10]

Bir satış gücü örgütünün yapısı, işletmenin örgüt yapısının bir parçasıdır. İşletmenin amaçlarına ulaşmak için çalışanların ast ve üst ilişkileri içinde örgütlenmeleri gereklidir. Örgüt yapısı, satış ve maliyet etkinliğini sağlamak zorundadır.[11]

---

[7] Yamamoto Gonca Telli, Satış Ve Satış Gücü Yönetimi, 1. Basım, Literatür Yayınları : 50, Ocak, 2001, s. 69
[8] Önce,a.g.e., s. 36
[9] Keegan Warren J., Moriarty Sandra E., Duncan Thomas R., Marketing- Annotated Instructors' Edition, 2. Edition, Prentice- Hall Press, New Jersey, 1995, p. 666
[10] İslamoğlu A. Hamdi, Pazarlama Yönetimi (Stratejik Ve Global Yaklaşım), 2. Basım, Kasım, Beta Basım, İstanbul, 2000, s. 471
[11] Taşkın Erdoğan, Satışçıların Yönetimi, 2. Basım, Der Yayınları, İstanbul, 1990, s. 55

Örgüt yapısı, şirket kişiliğine bağlı olarak birçok işletme dışı ve içi, etkenden etkilenir. Bu etkenlerin başlıcaları şu şekilde sınıflandırılabilir:[12]

- **Dış Etkenler:**
- Piyasanın yapısı, durumu ve büyüklüğü,
- Rakiplerle ilişkiler,
- Sanayinin bölgelere dağılımı,
- Ulusal ve bölge düzeylerinde sendikaların durumudur.

- **İç Etkenler:**
- Ücret ödemeleri yöntemi,
- Üretim sisteminin özellikleri,
- Çalışanların cinsiyeti,yaşı,sayısı,eğitimi vb..,
- Çalışma ortamının sosyal yapısı,
- Yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin karmaşıklığı ve ölçüsü,
- Toplam maliyetler içinde işçilik maliyetlerinin oranıdır.

1.2.1. Satış Gücü Örgütlenme Süreci

İşletmeler farklıdır. İşletmelerde çalışanlar ve yöneticiler farklı insanlardır. Amaçlar farklıdır. İşletme büyüklükleri farklıdır. Sonuçta ortaya farklı bir örgüt yapısı çıkması kaçınılmaz olacaktır. Gerekli bölümler, sorumluluk ve yetki miktarları belirlendikten sonra yapılacak iş, müşteri ilişkilerinde de etkinliği yükseltmek için ne çeşit bir örgüt yapısına ihtiyaç olduğunu saptamaktadır. [13]

Satış gücünü yapılandırırken ilkeler nasıl belirlenecektir? Yetkiler nasıl paylaştırılacaktır? Bu gibi konular son derece önemlidir. Çünkü görev sahiplerine yetki vermeksizin sorumluluk yüklemek zaman zaman sorunlara yol açabilmektedir. Temel örgüt ilkelerinin benimsenmesi sayesinde satış gücü içindeki düzen daha kolay sağlanabilmekte,

[12] Taşkın, a.g.e.,s. 56
[13] Taşkın, a.g.e.,s. 133

daha sistemli çalışılabilmektedir. Burada satış örgütünün yapılanması konusundaki ilkelerin uygulanabilir ve anlaşılabilir olması gerekmektedir.[14]

Tablo 1.1. Temel Örgüt İlkeleri

Yetki konusunda uyum	Her bir kişi sadece bir yöneticiye mi rapor vermeli?
Otorite hiyerarşisi	Örgütteki herkes için bir üstüne yönelik açık ve kesintisiz bir emir-komuta zinciri olmalı mı?
Kontrol düzeyi	Herhangi bir yöneticiye doğrudan rapor veren kişi sayısı kaç olmalı?
İstikrar ve süreklilik	Mevcut çalışanların becerilerini ve tercihlerini göz önüne almaksızın gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler neler olmalı?
Koordinasyon ve bütünleşme	Satışçıların müşteri ihtiyaçları konusunda bütünleşebilmeleri için gerekli faaliyetler, diğer departmanlarla koordinasyon yürütülecek faaliyetler ve bütün satışçılarla koordinasyon içinde yürütülecekler neler olmalı?

Satış çabalarının örgütlendirilmesinde şu aşamalardan geçilir : [15]

- Hedeflerin saptanması: Satış hacmi, karı, pazar payı, müşteri sayısı,
- Bu hedeflere ulaşmak için yapılacak işlerin belirlenmesi: Hedefler analiz edilerek faaliyetler belirlenir.
- Yapılacak işlerin gruplandırılması (bölümlendirme) : Satış yönetiminde yapılacak işler, müşterilerle doğrudan ilişkiler, aracılarla ilişkiler, sipariş alma ve işleme (sevk, faturalama) ve müşteri hizmetleri olarak gruplandırılabilir.
- Elemanların ilgili pozisyonlara atanması: Satış bölümü içinde alt bölümlerin yapacağı işlerin neler olduğu, sorumluların niteliklerinin belirlenmesi ortaya konulur.
- Kaynakların temini ve tahsisi: İnsan, para, teçhizat gibi unsurların temini için üst yönetimle işbirliği ve koordinasyon sağlanır.

[14] Yamamoto,a.g.e., s. 65
[15] Önce, a.g.e.,s. 37

1.3. Satış Gücü Örgüt Türleri

Satış gücü, işlevlere ve bölge, mamul, müşteri temeline ya da karma veya matris bir biçimde örgütlendirilebilir. Bu örgüt tiplerinden hangisinin seçilmesi gerektiği, bir yandan işletmenin ve pazarlama bölümünün örgütlendirilmesine, öte yandan işletmenin büyüklüğüne, mamul çeşidine, hizmet edilen coğrafik alanın büyüklüğüne ve müşteri özelliklerine bağlıdır. Her örgütlendirme biçiminin kendine özgü üstünlükleri ve yetersizlikleri vardır.[16] Örgüt türünün seçimi yanında, görev, yetki ve sorumluluğun eşitliği, yetki göçertilmesi, esnek ve eşit iş yükü vb. satış örgütünün kalitesine destek sağlayabilecektir. Öte yandan belirlenecek örgüt yapısının tüketici/müşteri, firma, ekonomi, bilgi sistemi, teknoloji ve sosyo/ekonomik alanda meydana gelecek değişiklikler doğrultusunda yeniden ele alınabilir. [17]

Genel olarak bir satış örgütlenmesi şu şekillerde olabilir:

- Coğrafi Örgütlenme
- Ürün Temeline Göre Örgütlenme
- Dikey Örgütlenme
- İşlevsel Örgütlenme
- Karma Örgütlenme
- Müşteri Temeline Göre Örgütlenme

1.3.1. Coğrafi Örgütlenme

Genellikle, satış güçlerinde en çok uygulanan örgütlenme şekli coğrafi temeline 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 bir yapılanmaya gidilmez. [18]

[16] İslamoğlu,a.g.e., s. 472

[17] Karabulut Muhittin, Profesyonel Satışçılık Ve Yönetimi, İkinci Baskı, İstanbul, Bilimsel Yayınlar-4, 1998, s. 277

[18] Ingram Thomas N., Laforge Raymond W., Sales Management- Anaysis and Decision Making-, 2. Edition, The Dreyden Press, 1992, p. 220

Bölgeye göre bölümlere ayırma fiziksel olarak yayılmış kuruluşlar için daha uygun bir yoldur. Ana unsur, belirli bir alan ya da bölgedeki faaliyetlerin gruplanması ve tek bir yönetici sorumluluğuna verilmesidir. Yüzeysel bakıldığında böyle bir ölçüt ideal gözükmektedir. Bölgesel bölümlendirme özellikle büyük işletmeler ya da faaliyetleri fiziksel olarak ya da coğrafi olarak yaygın diğer işletmeler için çekicidir. [19]

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.[20]

Coğrafi temele göre bölümleme, özellikler uluslar arası organizasyonların bölge temeline göre örgütlenmesi kaçınılmaz olmaktadır. Geniş bir coğrafyada faaliyet gösteren ve fiziksel olarak yayılması gereken işletmeler bu bölümleme şeklinden yararlanmaktadır.[21]

Coğrafi bölgelere göre müşterilerin sayıları büyük ölçüde değişiyorsa, farklı bölgelerde farklı satış sorunları varsa veya belirli çeşit ürünler bazı bölgelerde diğer bölgelere göre daha çok talep ediliyorsa, satış gücünün coğrafi temele göre örgütlenmesi uygun olabilir. Böylece bölgesel sorunlar hızla ve etkili olarak ele alınabilir. Merkezin karar almasını beklemeye gerek yoktur. Bu örgüt yapısı, satışçılar ve satış müdürünün iletişimini arttırır. Müşteri hizmetlerini geliştirir. Bölgedeki rakip şirketlerin taktikleri önceden hesaplanabilir.[22]

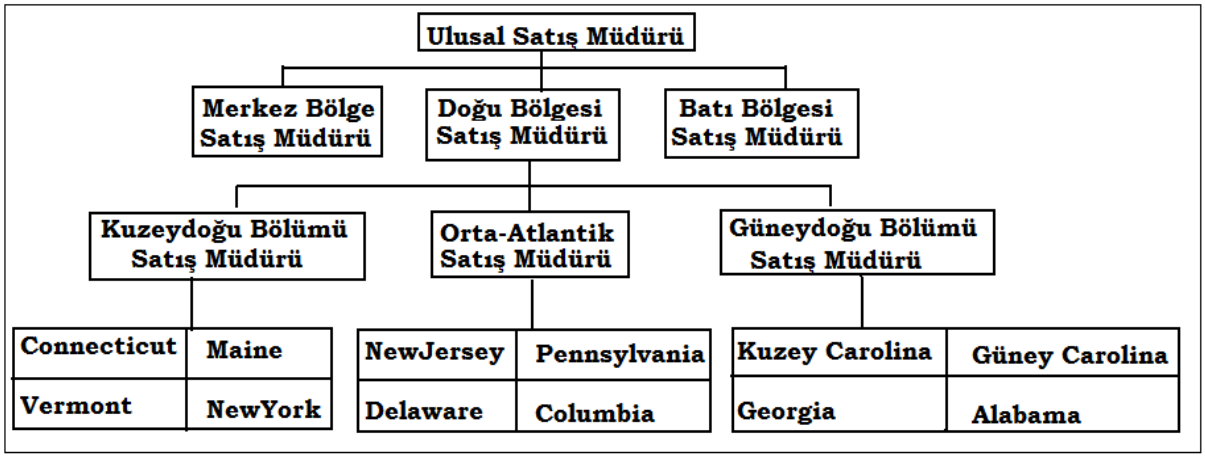
Satış gücünün coğrafi temele göre organize edilmesinin çeşitli yararları vardır. Bir kere, satışçının sorumlulukları açıkça belirlenmiştir. Satışçı bölgesindeki tek satışçı olduğuna göre o bölgede elde edilecek sonuçlar kendi gayretlerine bağlı olarak gerçekleşecektir. Bu durum, bilhassa bölge firmaca oldukça büyük bir potansiyele sahip olarak belirlenmişse satışçıyı gayrete getirme bakımından yararlı olacaktır. İkinci olarak, satışçının belirli bir bölge için sorumlu olması, onu müşteriye yakınlaşma, kişisel ilişkiler kurmak için teşvik edecektir. Bu nevi ilişkiler ise satışçının hem satış etkinliğini arttıracak, hem de yaşantısını çeşitli

[19] Eren, a.g.e.,s. 234
[20] Genç, a.g.e.,s. 120

[21] Genç, a.g.e.,s. 121
[22] Taşkın, a.g.e.,s. 58

bakımlardan olumlu yönde etkileyecektir. Üçüncü olarak, bu organizasyon türünün söz konusu olması halinde genellikle satışçı oldukça dar bir coğrafi bölge içinde hareket edeceğinden, seyahat masrafları düşük bir seviyede olacaktır. [23]

Bölge ya da yöre yöneticilerin yetişmesi için bu yöntem mükemmel bir yoldur. Onlara firma için az riskli, mesleki kariyerlerinde en değerli zamanlarında temel bir uzmanlaşma için bir fırsat verilerek deneyim kazanmaları sağlanmaktadır. [24]



Şekil 1.1. Coğrafi Temele Göre Organize Edilmiş Satış Gücü

Kaynak : Dalrymple Dougles J., Cron L. William, Sales Management- Concepts and Cases-, 5. Edition, John&Wiley Sons Inc., 1995, p. 369

Şekil 1.1.'den de görüleceği üzere coğrafi temele göre örgütlenmede her bölge kendi içinde de alt bölgelere ayrılarak bölgeye göre satışçılar uzmanlaşırlar. Örneğin; Amerika ele alındığında bir firma bölgelere göre şekil 1.1.'deki gibi bir örgütlenmeye gidebilir.

Satış bölgelerinin belirlenmesi sırasında satış yöneticisi, bölge ve satış ilişkilerinde şu konuları göz önünde bulundurmalıdır : [25]

- Bir bölgedeki müşterilerin ve muhtemel müşterilerin sayısının artması, o bölgede beklenen satışları arttırır.

[23] Önce,a.g.e., s. 43
[24] Eren, a.g.e.,s. 235
[25] Taşkın, a.g.e.,s. 60

- Bu müşterinin ve muhtemel müşterilerin taleplerinin artması, beklenen satışları arttırır.
- Daha geniş bölgeler, daha faza seyahat zamanını gerektirir. Dolayısıyla, seyahat zamanının artması, satışta geçen zamanı azaltır yani bölge genişledikçe satışların düşmesi beklenir.

1.3.2. Ürün Temeline Göre Örgütlenme

Ürün temeline göre bölümleme, ürün kategorilerine göre yapılan bölümleme biçimdir. Birden fazla ürün imal eden işletmelerde ürün kriteri esas alınarak bir bölümleme yapılabilir. Bu şekilde her ürün ayrı bir bölümde ve ayrı bir kar merkezi olarak düşünülecektir. Koordinasyonda problem çıkması ihtimaline karşılık ürünler noktasında uzmanlaşma sağlanacağı için de önemli avantajlar yakalanabilir. Ürettikleri mallar, ağırlıklı olarak birbirlerine benzeyen ve birkaç çeşitten ibaret olan organizasyonlarda örgüt yapısı oluşturulurken, üretilen mallar temel alınır.[26]

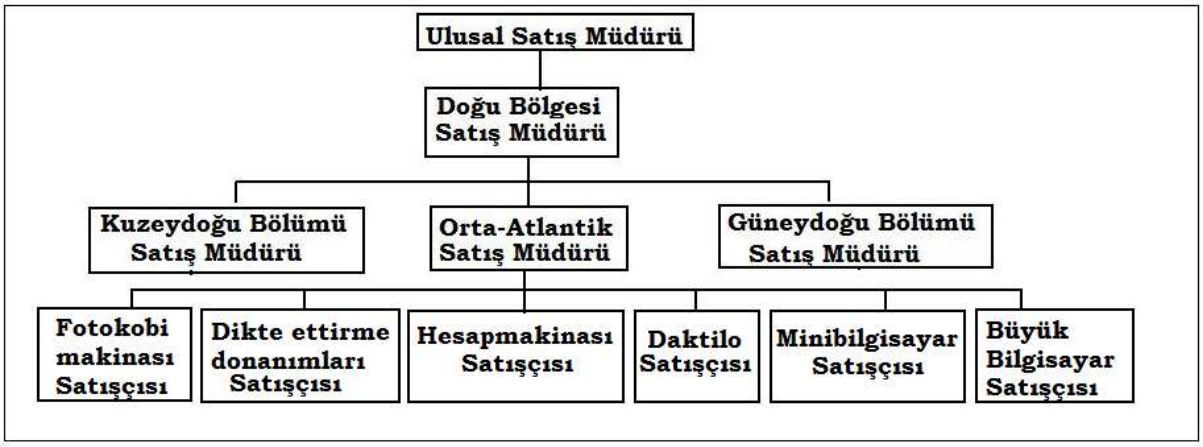
Faaliyetleri ürün ya da ürün zinciri temeline göre bölümlendirme, çok ürün üreten büyük işletmelerde başvurulan önemli bir ölçüttür. Bu yöntemi kullanan işletmeler temelde işlevsel olarak düzenlenmiştir. Ancak işletmenin büyümesi ile üretim yöneticileri, satış ve servis yöneticileri ve mühendisler çalışmalarını büyütme sorunu ile karşı karşıya kalırlar. Ürüne göre bölümlendirmenin birçok yararı vardır. Her ürün bir kar merkezi olarak düşünülürse sermayenin etkin kullanımı gerçekleşir. Bir ürüne bağlı faaliyetlerin koordine edilmesi önemli ise, bu bölümlendirme en uygunudur. Böylece, daha iyi zamanlama ve müşteri servisi verilebilir. Satış ve mühendislik çabaları daha yaratıcı planlı olur ve üretimde yardımlaşma mükemmel olabilir. [27]

Satış gücünün mamullere göre bölümlere ayrılıp uzmanlaşması bilhassa aşağıdaki durumlarda görülmektedir : [28]

- İlk olarak; ağır teçhizat, elektronik dallarda olduğu gibi firma mamullerinin teknik bakımdan karmaşık olması, mamullerin satışçılarca tanınıp kavranmasını güçleştirip, mamul temeline göre bölümlendirmeye gitmeyi gerektirmektedir.

[26] Genç,a.g.e., s. 120
[27] Eren, a.g.e.,s. 236
[28] Önce,a.g.e., s. 44

- İkinci olarak; bakkaliye mamullerinde görüldüğü gibi, firmanın büyük sayıda, yüzlerce çeşit mal sattığı durumlarda, belirli mal grupları belirli satışçılara verilmektedir.
- Son olarak, ileri seviyede mamul çeşitlendirmesine gitmiş firmalar da firmanın mamulleri birbirlerinden tamamen ilişkisiz bazı hatlarda toplanmakta, bu da gene mamul temeline göre bölümlere ayırmayı gerektirmektedir.



Şekil 1.2. Ürün Temeline Göre Organize Edilmiş Satış Gücü

Kaynak: Dalrymple and Cron, a.g.e., p. 370

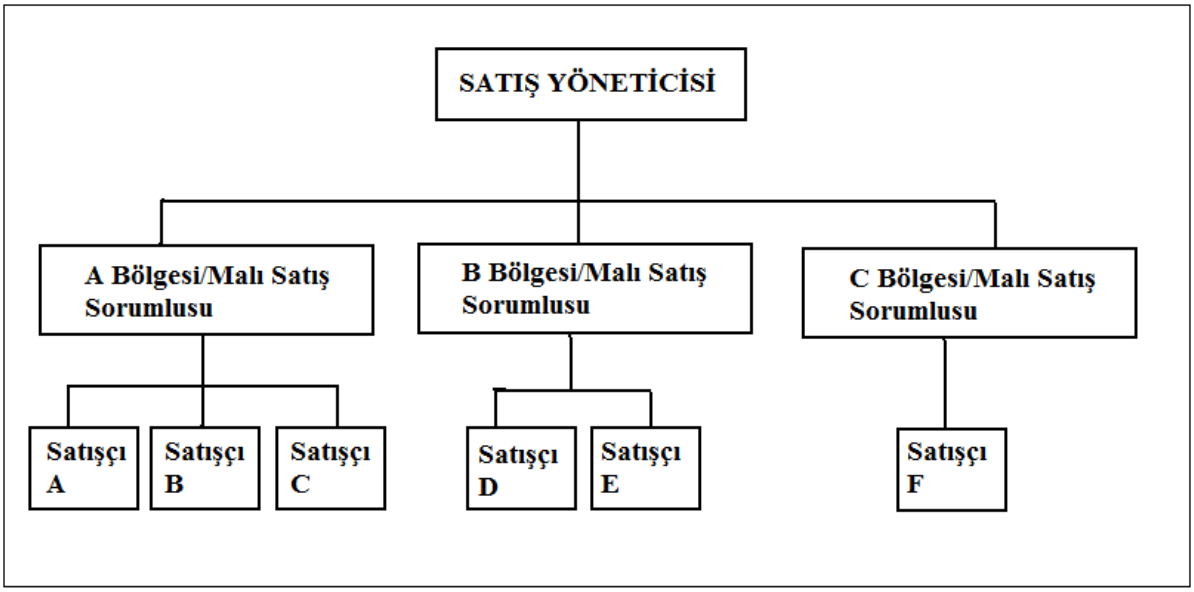
Önce coğrafi temele göre örgütlenmiş bir elektronik ürün satışı yapan firma daha sonra bir bölge içinde ürüne göre örgütlenme yapabilir. Örneğin; şekil 1.2.'de Orta- Atlantik bölgesi daha sonra kendi içinde ürün bazında bir örgütlenmeye giderek satışçıları ürüne göre uzmanlaşmışlardır.

Faaliyetleri bu ölçüte göre bölümlendirme koordinasyonda bazı zorluklar çıkarabilir ve organizasyon yapısının dengesiz olmasına yol açabilir. Üretim faaliyetleri bu ölçüte göre düzenlendiği takdirde satışta, alışta, postalamada, muhasebede ve kredili satış kontrolünde sorunlar çıkabilir. Bazı hırslı ve doyumsuz yöneticiler, bütün faaliyetlerin kendilerine bağlanması konusunda baskı uygulayabilir. Hatta tepe yöneticisiyle çekişecek kadar kuvvet kanabilirler. [29]

[29] Eren, a.g.e.,s. 237

1.3.3. Dikey Örgütlenme

Dikey örgütlenmeye, “hat tipi örgütlenme” veya “komuta tipi örgütlenme” de denir. Çok sayıda işgörenin bulunduğu örgütlerde, merkezi bir yönetim anlayışının gerekli olduğu durumlarda, hiyerarşik örgütlenme yoluna gidilir. Örgütsel faaliyetlerin bir disiplin içinde yürütülmesinde, otoritenin merkezde veya belli kişilerin elinde toplanmasının gerekli olduğu durumlarda, hiyerarşik örgüt yapısı uygun bir yapıdır. Ast-üst ilişkilerinin açıkca ortaya konduğu, örgüt şemalarının, dikey bir biçimde hazırlandığı , hiyerarşik örgüt modellerinde, formelleşme derecesi yüksek ve örgütsel yapı formel ve mekaniktir.[30]



Şekil 1.3. Bölge veya Mamule Göre Örgüt (Dikey Örgütlenme)

Kaynak : Önce, a.g.e., s. 39

Yönetici devredemeyeceği görevlerini yürütme yetkisi olmayan yardımcılarına yaptırır. Örneğin; satış tahminleri- satış kotalarının belirlenmesi, satış stratejileri, satış analizleri, planlama, bütçeleme gibi iki tür kurmay görevi vardır : [31]

- Yöneticiye yardımcı kurmay görevi: Bu göreve atanan kişi doğrudan satış yöneticisine bağlı olarak çalışır.

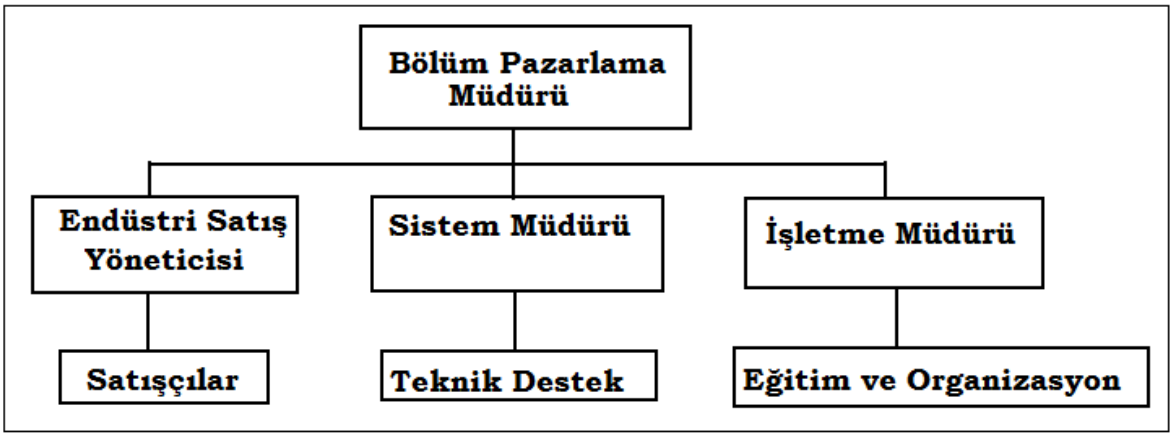
[30] Genç, a.g.e.,s. 116
[31] Taşkın, a.g.e.,s. 40

- İşlevsel kurmay görevi: Kurmay görevi, uzmanlık görevi olarak da adlandırılabilir. Malların ve pazar koşullarının çok karmaşık olduğu durumlarda satış yönetiminde uzman kişilerin görevlendirilmeleri bir zorunluluk olmaktadır.

Dikey organizasyon, sadece komuta yetkisinin olduğu bir organizasyon biçimidir. Hiyerarşik örgütlerde , "hat" yöneticilerinin yetki ve görevleri kesin sınırlarla belirlenmiş ve formalleşme derecesi yüksek örgütlerdir. Dikey organizasyonların başta gelen yararı ise basit olmasıdır. Sorumluluk hatları sade ve anlaşılabilirdir. Yetki karmaşası yoktur. Hiyerarşik bir emir-komuta yapısının olması örgütsel haberleşmeyi kolaylaştırır.[32]

1.3.4. İşlevsel Örgütlenme

Örgütsel faaliyetleri işletmenin fonksiyonlarına göre bölümlere ayırma uygulamada en çok ve yaygın biçimde kullanılan yöntemdir. Yapılan tüm işletme faaliyetleri fayda yaratmak amacına dönük olduğu için mal veya hizmet üretimi, bunların pazarlanması, üretim için hammadde, yedek parça ve malzeme tedariki, tüm faaliyetlerin gerektirdiği parayı bulma yani finansman, işletmenin hesap ve kayıtlarının tutulması, yani muhasebe işlemleri, tipik departmanlar olarak kurulabilir. [33]



Şekil 1.4. İşlevsel Örgüt

Kaynak : Dalrymple and Cron, a.g.e., p. 373

[32] Genç, a.g.e.,s. 117
[33] Eren, a.g.e.,s. 231

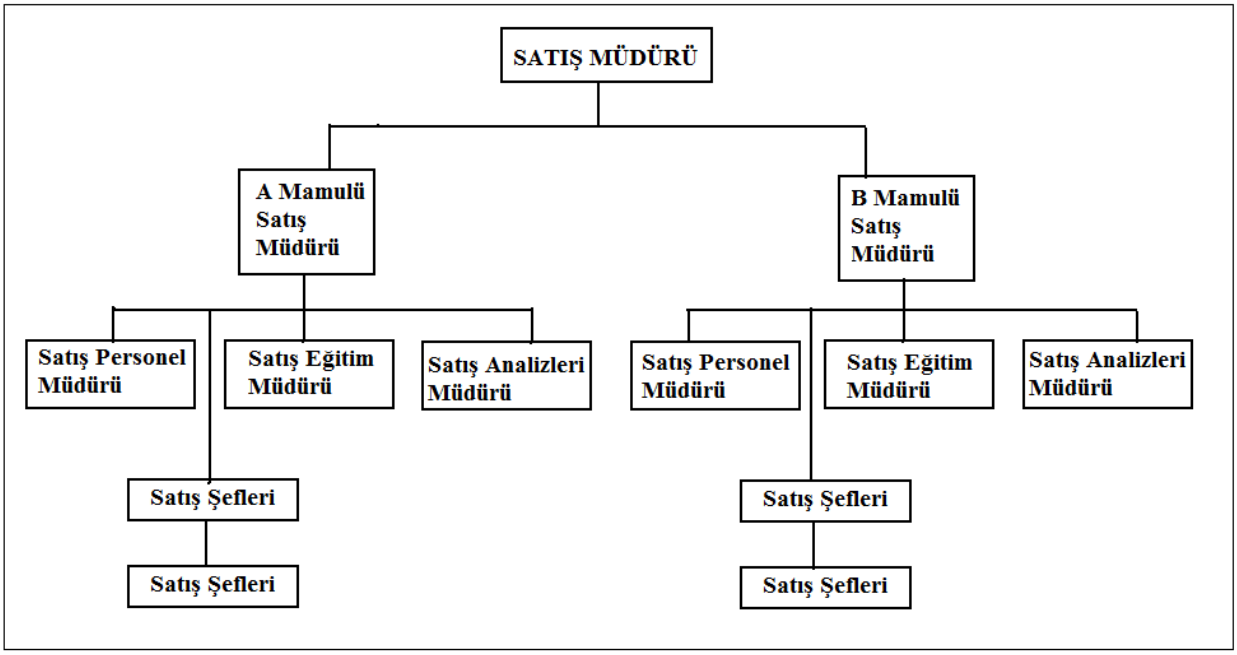
Örgütleri işlevlere göre bölümlendirme, örgüt elemanlarının uzmanlaşmasını sağlamak gibi önemli bir yararı vardır. Aynı zamanda işlevlere göre bölümlendirme, benzer işleri bir araya toplayarak kaynak ve zaman tasarrufu sağlar. Bir işlev üzerine kurulan her bir bölüm, benzer nitelikteki işleri yapmaktan sorumlu olacağı için, bölüm yöneticisi tüm enerjisini bunlar üzerinde yoğunlaştırır. İşlevlere göre bölümlendirmenin bir başka yararı da aynı tür faaliyetlerin tümünden tek bir yönetici sorumlu olması, emir-komuta birliğini sağlar ve eş güdümlemeyi kolaylaştırır.[34]

1.3.5. Karma Örgütlenme

Örgütlerde bölümlendirme faaliyetleri amaç değil, örgütsel etkinliği ve verimliliği sağlamanın aracıdır. Örgütsel amaçlar en yüksek düzeyde nasıl başarılacak ise, o tarz bir departmantasyon, en iyi bölümlendirme biçimidir. Bölümlendirme faaliyetleri amaç olmadığına göre, çalışanların en yüksek tatminini ve örgütsel bağlanmayı, dolayısıyla performansın en üst düzeyde gerçekleştirilmesine yarayacak bölümlendirme en uygun bölümlendirme olarak görülmektedir. Çalışanlardan bağımsız, sosyal örgüt anlayışından uzak bir bölümlendirme anlayışıyla, yüksek bir verimliliğin sağlanması düşünülmemelidir. Bir işletme birden fazla örgütlenme kriteri kullanarak bölümlemeye gidebilir. Bu durumda karma bir örgütlemeden söz etmek gerekir.[35]

Çoğu zaman, büyük sayıda mamulleri çeşitli tiplerdeki müşterilere satan ve geniş bir coğrafi bölgeye hitap eden firmaların, satış güçlerinin organizasyonunda çeşitli örgütlendirme biçimlerini bir arada kullandıkları görülür. Satışçılar, bu gibi durumlarda bölge-mamule göre, bölge-müşteriye göre, mamul-müşteriye göre veyahut da bir arada bölge-mamul-müşteriye göre uzmanlaşmış olabilirler. Bu hallerde her bir satışçı birden çok yöneticiye karşı sorumlu olabilecektir. Aslında bu da organizasyon için arzulanmayan, kaçınılması gereken bir durumdur.[36]

[34] Genç, a.g.e.,s. 119
[35] Genç,a.g.e., s. 122
[36] Önce, a.g.e.,s. 46



Şekil 1.5. Satış Müdürünün Hemen Altındaki Seviyede Mamullere Göre Organize Edilmiş Satış Gücü (Karma Örgütlenme)

Kaynak : Önce, a.g.e., s. 47

1.3.6. Müşteri Temeline 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. Büyük mağazalardaki satış temsilcilerinin bu şekilde örgütlenmesi, onların değişik müşterilere hitap etmesini oldukça kolaylaştırmaktadır.[37]

Müşteri temeline göre örgütlenme, araştırmanın konusunu oluşturduğundan bir sonraki bölümde daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

[37] Taşkın, a.g.e.,s. 136

İKİNCİ BÖLÜM
2. MÜŞTERİ TEMELİNE GÖRE ÖRGÜTLENMEDE SATIŞÇI YAPISI

2.1. Müşteri Yönlü Yaklaşım

Müşteriler kendi arzu ve isteklerini gerçekleştirmeye yardımcı olan kuruluşları benimser. Kuruluşta, müşterilerin etkileri karar mekanizmasının her kademesinde yer almıyorsa yönetim daha çok finansal konulara odaklanmaktadır. Geniş bir müşteri ilişkileri stratejisi hiçbir zaman yeterli olamamaktadır. Yönetimin müşteri tatminine, iyi yetişiş ve eğitilmiş yetkilerle donatılmış iş görenlere içtenlikle bağlanmış olması gerekmektedir. Örgütsel strateji müşteri ilişkilerine ve tatminine odaklanmış bir kuruluşun örgüt kültürünün de bu yönde olması, değilse değişmesi zorunludur. Müşteri hizmetlerinin, müşteri ve tatminini esas alacak biçimde verilmesi elbette önemlidir. Ancak, eğer yönetim kuruluş kültürünün değişmesi için destek vermiyorsa bu odaklaşma hiçbir anlam ifade etmeyecektir. Bu yüzden, çalışanların daha fazla ve etkin biçimde "müşteri odaklı" olması, süreçlerin değişmesine bağlı olarak kaçınılmaz olabilmelidir. [38]

Müşteri yönlü yaklaşımının amaçlarından biri, uzun vadeli ilişki kurarak ilişkileri sürdürmektir. İlişkilerin temelinde takip ve yeni satışlara yönlendirme vardır. Bunun en güzel ifadesi "Satışla uzun bir ilişkiye kapı açarsınız, bu nedenle satışı hiçbir zaman bitiremezsiniz" sözüdür. Müşteri ilişkilerinden elde edilebilecek veriler yeni satış bağlantılarına yol açabileceği gibi yeni müşteriler edinilmesine de yardımcı olabilir.[39]

Müşteri odaklı olmakta önemli bir adım, başta üst yönetim olmak üzere herkesin bu işe gönülden bağlanmasıdır. Çalışanların böyle bir kültürü benimsemeleri destek ve teşvik görmeleri ile olanaklıdır. Kuruluş kültürü, başta üst yönetim olmak üzere herkesin işe gönülden inanması ve kendisini buna adaması yoluyla değişime uğrayabilmektedir. Müşteri odaklı işlemleri yönetebilmek için, daha önce farklı bir kültüre sahip olan çalışanların eğitimden geçirilmesi şarttır. İyi çalışan bir müşteri bilgi sisteminin kurulması ile müşterilerle sürekli ilişki içinde olan satış ve pazarlama elemanları başta yönetim kademesi olmak üzere diğer çalışanları hizmet konusunda olumlu yönde etkileyebilecektir.[40]

[38] Odabaşı Yavuz, Satış Ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri, 1. Bası, Haziran, Beta Yayınevi, İstanbul, 2000, s. 163-164
[39] Yamamoto, a.g.e.,s. 69
[40] Odabaşı, a.g.e.,s. 171-172

Tablo 2.1. Müşteri Yönlü Olmanın Tasarımı ve Kontrolü

1. Örgüt yapısı, Pazar yapısıyla bağlantılı mı? - Pazar bölümleme ve müşteri türleri, işinizin tanımına, pazarlama bölümünün yapısına ve hatta üretim yapınıza yansıyor mu? - Farklı pazar bölümleri ve müşteri türleri için farklı ürün ve hizmet karması ve hizmet paketleri var mı? Bu pazar bölümlerine kuruluşunuz farklı değerler katıyor mu? Bu durum; teknik hizmet, paketleme ve eğitim desteğine nasıl yansıyor? - Müşteri partnerliği kararları örgütünüzdeki yapı ve önceliklere gerçek farklılıklar getiriyor mu? - Müşterilerin coğrafik ve demografik yapıları satışlara , dağıtıma ve müşteri hizmetlerinin yapısına yansıyor mu? - Teknik hizmet, müşterinin ihtiyacına göre mi yoksa kuruluş içi destekleme önceliğine göre mi yapılıyor?
2. Örgütünüz Pazardaki Değişmelere Nasıl Cevap Veriyor? - Örgütünüz, değişen müşteri kavramı ve ihtiyaçlarına ne kadar çabuk uyum sağlamaktadır? - Örgütünüz, müşterinin önceliğine cevap verebilmek için sunduğu hizmetin bir kısmında değişiklik yapabilmekte midir? - Pazara yeni ürün ve hizmeti ne hızla getirebilmektesiniz ve bundan rakipleriniz haberdar mı? - Pazar araştırma fonksiyonunuz etkin çalışmakta mıdır ve örgütünüzde öncelikli konuma sahip midir?
3. Örgüt Kültürünüz Aşağıdakilerle Bağlantılı Mıdır? - Dürüstlük ve açıklık - Esneklik - Tam potansiyelin ulaşılacağı bir çevre - Çalışmaları ve müşterileri dinlemek için arzu , yoksa ; - Hiyerarşik - Prosedürlere dayalı - Ağır davranma - Risk almanın yerine daha çok deneyime dayalı

4. Yöneticilerinizin Rolleri - Hizmet deneyimi yönetme açısından tanımlanmıştır. - Vizyonun açıklığına bağlıdır. - Önderlik ve üretkenliklere dayanır. - Müşterilere ve çalışanlara her zaman ve ulaşılabilir olarak tasarlanmıştır. Yoksa roller ; - Bütçe açısından tanımlanmıştır, - Kontrol edici ve engelleyici niteliktedir. - Masa başı ve toplantı yönlüdür.
5. Kültür İçsel ve Dışsal Olarak Bütünleşik Bir Bakış Açısıyla Mı Görülmektedir?

Kaynak: Odabaşı Yavuz, Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri, 1. Bası, Haziran, Beta Yayınevi, İstanbul, 2000, s. 171-172

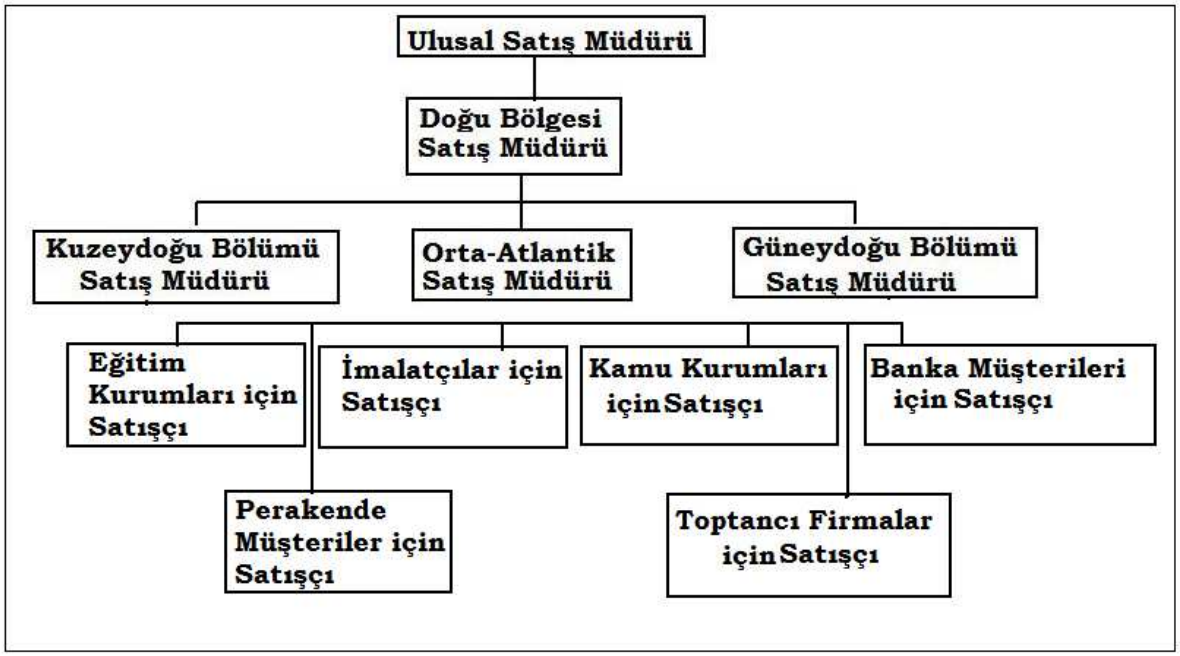
Müşteri odaklı pazarlama anlayışının geçerli kılınmasıyla müşteri tatmini ve kalite artışı hedeflerine ulaşabilmenin pazarlama ve satış yönetimlerinin gelişen yönetim anlayışlarını dikkate alması ve benimsemesiyle mümkün hale geleceği unutulmamalıdır. Bu açıdan, satış yöneticileri ve satış elemanlarının toplam kalite yaklaşımını benimsemeleri, birlikte öğrenme yollarının açık tutulmasını sağlayacak biçimde öğrenen bir organizasyon kültürünün oluşturulması önemlidir. Bu süreçte, satış yöneticilerinin ayrıca satış elemanlarına yetiştirici olarak katkıda bulunmaları ve onları daha güçlü hale getirecek yetki devri ve güçlendirici destekler vermeleri de gerekmektedir. Öte yandan, satış yöneticilerinin satış elemanlarıyla birlikte en iyilerin bulunması ve uygulanması noktasında kıyaslama çabalarıyla da birbirlerini teşvik etmeleri sağlanmalıdır.[41]

[41] http://www.isletme.biz/marketing/musteri-odakli-pazarlama-anlayisi.html

2.2. Müşteri Temeline Göre Örgütlenme

Müşteri odaklı satış çabaları, satılan ürünlerin ya da hizmetlerin tam karşılığını vermek için organize edilen çeşitli faaliyetler zinciridir. Müşterileri işletmeye bağlayan ve kalıcı kılan bir anlayış bütünüdür. Bu yaklaşımı benimsemiş işletmelerde müşteri memnuniyet katsayısı artmakta, maliyetler düşmekte ve rekabet üstünlüğü sağlanmaktadır.[42]

Örgütler, mal ve hizmet sağladıkları toplum kesimlerine göre de örgütlenme yoluna giderler. Bu tür örgütlere müşteri temeline dayalı örgütlenme denir. Büyük bir mağazanın çocuk, kadın ve erkek reyonlarının farklı olması gibi bir üniversitenin ön lisans ve lisans düzeyinde, örgün veya açık eğitim vermesi veya ikinci öğretim şeklinde hizmet vermesi, müşteri temelinde örgütlenmeye modeldir. [43]



Şekil 2.1. Müşteri Temelli Örgütlenme

Kaynak : Dalrymple and Cron, a.g.e., p. 372

[42] http://www.bilgilik.com/satis-ve-liderlik/kavramlar/musteri-odakli-satis.html
[43] Genç, a.g.e.,s. 121

Firmalar, satış güçlerini müşteri temeline göre de bölümlere ayırıp organize edebilirler. Bu durumda müşteriler çeşitli kriterlere göre gruplara ayrılabileceklerdir. Müşterilerin gruplara ayrılmasında bir kriter endüstri kolu olabilecektir. Mesela bir demir-çelik işletmesi, demir yolu işletmesine, inşaat sanayine ve diğer çeşitli sanayi kollarına hitabedecek değişik satış güçleri teşkil edebilecektir. Diğer bir kriter ise; büyüklük olabilir. Buna göre bir imalatçı firma satış gücünü büyük müşterilere hizmet edenler ve küçük müşterilere hizmet edenler olarak iki gruba ayırabilecektir. Üçüncü bir gruplama ise; müşterilerin dağıtım kanallarında işgal ettikleri yerlere göre yapılabilir. [44]

Satış gücünün müşterilere göre örgütlenmesi işletmelerde son yıllarda giderek artan bir biçimde uygulanmaktadır. Satışçılar belirli bir tip müşteri grubuna göre uzmanlaştırıldığı zaman, müşterilerin gereksinimlerini ve isteklerini daha iyi anlayabilirler. Ayrıca satışçılar farklı piyasalar için farklı satış yaklaşımlarını kullanacak bir biçimde eğitilebilirler. Satışçı, müşterilerde uzmanlaştığında, müşterilerin işiyle ve gereksinmeleriyle ilgili özel isteklerini daha iyi anlaması nedeniyle, yeni mamullerle ilgili değişik yeni düşünceler keşfedebilir.[45]

2.2.1. Müşteri Temeline Göre Örgütlenmenin Yarar ve Sakıncaları

Satışçıların müşteri ilişkileri ve müşterilerle iletişim konularında eğitimi de farklı özellikler taşıyan piyasalar ve müşteriler için düzenlendiği için daha etkin olmaktadır. Eğitimli bir satışçı, müşterilerin özel beklentilerine cevap verebilmekte ve bu arada müşterinin satılan ürü ya da hizmetle ilgili düşüncelerini öğrenebilmektedir. Ancak, müşterilerle iletişim için sadece satışçıların eğitimi yeterli değildir. Müşterilerle iletişim için bir şirket satış teşkilatlarının yeterli olduğu düşünülür. [46]

Satış gücünün müşteri temeline göre organize edilmesi, her bir satış gücü grubunun kendi müşterilerini ve onların kendilerine has ihtiyaçlarını daha iyi tanıyabilmesi gibi bir avantaj sağlar. Bu şekildeki bir organizasyonda, satış gücü masraflarında bir azalma sağlanabilir. Mesela böylece satışçıların eğitim masraflarından tasarruf edilebilir veya daha düşük kaliteli personel istihdamı mümkün olur.[47]

---

[44] Önce,a.g.e., s. 45
[45] Taşkın, a.g.e.,s. 61
[46] Taşkın, a.g.e.,s. 136
[47] Önce, a.g.e., s. 45

Satış gücünü müşteri temelli olarak yapılandırmak, şirkete daha müşteri odaklı olması konusunda ve önemli müşterilerle daha yakın ilişkiler kurmasında yardımcı olur. Örneğin; IBM ürün odaklı yapılanmadan, müşteri odaklı yapılanmaya geçiş yapmıştır. Önceki yapıda IBM çalışanları, IBM software, hardware ve tek müşterilere göre hizmetleri ele almaktaydılar. Yeni yapılanma ile birlikte IBM çalışanları artık büyük müşterilerle çalışmaya başlamıştır. [48]

Bunun dışında hızla değişen ve rekabetin yüksek olduğu piyasalarda bu örgüt yapısı bir avantaj sağlar. Sakıncası ise, aynı satış bölgesindeki farklı müşteriler için farklı satışçıların görevlendirilmesini gerektirdiği için yüksek satış harcamalarına ve yönetimle ilgili maliyetlere neden olmasıdır. Ayrıca, müşteri firmanın, farklı alt şirketleri veya farklı sanayiler için faaliyet gösteren farklı bölümleri varsa, iki veya daha fazla satışçının aynı firmaya gitmesi çeşitli karışıklıklara neden olabilir. Bütün bu sınırlamalarına karşın işletme farklı tip müşterileri olan, bu nedenle farklı satış yaklaşımlarının kullanılmasını gerektiren, geniş oranda değişik, müşteri kesimlerine hitap etmek zorundaysa, müşterilere göre satış örgüt yapısı, bu işletmeler için uygun bir yapı olabilir.[49]

2.2.2. Müşteri Temeline Göre Örgütlenmede İdeal Satışçı Tipini Belirleme Süreci

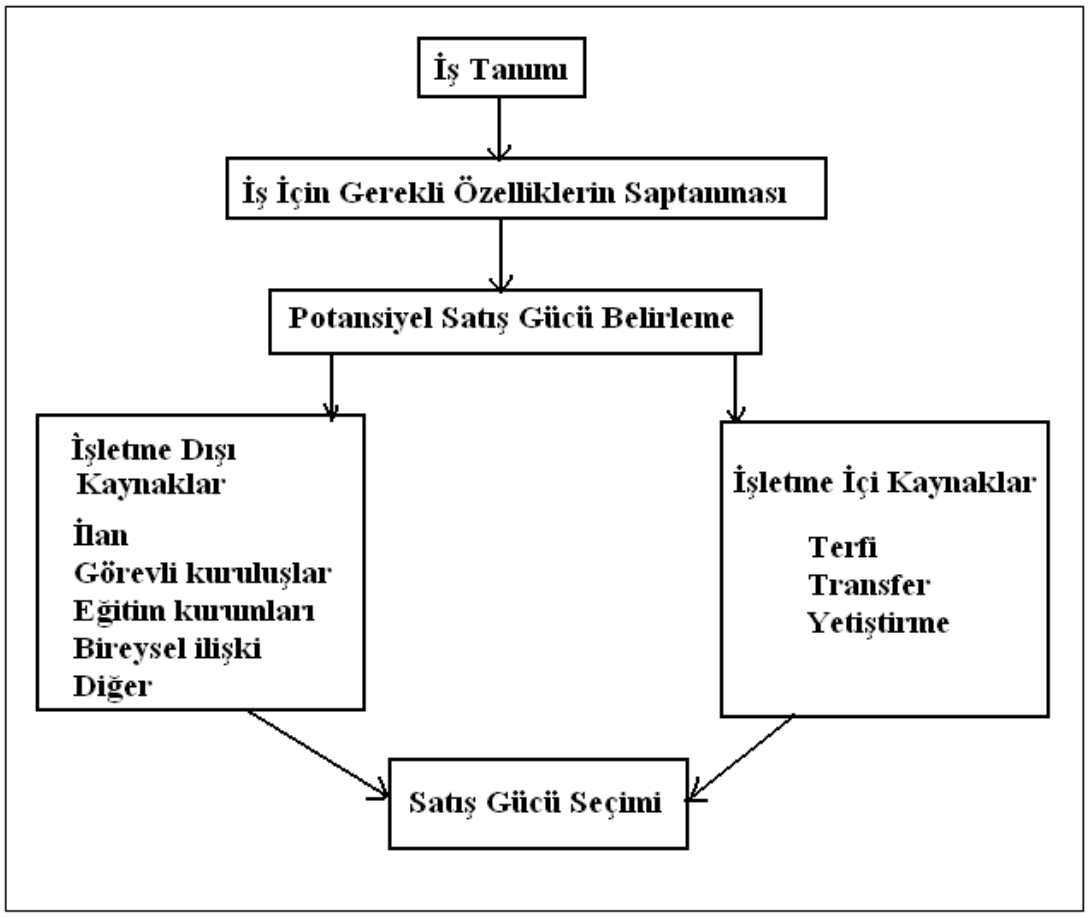
Satış kaynağı; satış amaç ve hedeflerinin başarısı, Pazar fırsatlarının ve firmanın tahsis edeceği, fiziki, beşeri, mali, teknik ve bilgi kaynakları ile belirlenecek strateji/taktiklerin bir fonksiyonu olarak nitelendirilebilir. Satış bölümü örgütlerken görev, yetki, sorumluluk, uzmanlık, istikrar, koordinasyon, ölçülebilirlik, kontrol edilebilirlik ilkeleri gözden uzak tutulmamalıdır.[50]

Firmanın gereksinme duyduğu satış gücünün oluşturulması için satışçıların bulunması, seçilmesi ve yetiştirilmesi gereklidir. Bu faaliyetin etkin bir şekilde yerine getirilmesi satış verimliliğinin azalmasının önüne geçtiği gibi satış fırsatlarının değerlendirilmesi ile işletme karlılığını ve firma saygınlığının artmasına neden olur. İster yeni satış gücü oluşturulsun ister mevcut satış gücünde çeşitli nedenlerle meydana gelen boşluklar

[48] Kotler Philip, Armstrong Gary, Principles of Marketing, Tenth Edition, International Edition, 2003, p. 529
[49] Taşkın, a.g.e., s. 61
[50] Karabulut, a.g.e., s. 268

için olsun satışçıların devşirilmesinde ve seçilmesinde bu gereksinmenin nitelik ve nicelik yönünden ele alınarak değerlendirilmesi gereklidir.[51]

İşletmelerde insan kaynaklarının seçim sürecinin temel aşamalarını 'iş analizlerinin yapılması', 'insan kaynakları planlaması', insan kaynakları tedariki –aday havuzu oluşturma-, ve insan kaynaklarının seçimi şeklinde sıralamak mümkündür. İnsan kaynağını bulma (tedarik etme); insan kaynakları planlaması sonucunda ortaya çıkan personel gereksinimini karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırma ve kuruluşa çekebilme faaliyetleridir. Planlama faaliyetleri örgütün ne nitelik ve sayıda personele ihtiyacı olduğunu ortaya koyar fakat asıl sorun bu nitelik ve sayıdaki insanın nereden bulunacağıdır.[52]



Şekil 2.2. Satış Gücü Seçimi Ön Hazırlıkları ve Kaynakları

Kaynak : Yamamoto, a.g.e. , s. 76

[51] Önce, a.g.e., s. 47
[52] web.sakarya.edu.tr/.../KOBILERDE%20INSAN%20KAYNAKLARI%20TEDARIK%20YONTEMLERI-%SAKARYA%

Satış personeli, satıştan beklenen amaçların elde edilmesinde belirleyici bir rol oynar. Bu nedenle satış personelinin seçimi ve eğitimi üzerinde önemle durulmalıdır. Gerekli personelin temininden önce ilk yapılması gereken şey iş tanımının doğru bir şekilde yapılmasıdır. Satış personelinin görevi, yetki ve sorumlulukları ancak bu tanımlamada ortaya konulabilir. Daha sonra yapılan tanıma göre bu işi gerçekleştirilmesi için gerekli özellikler ortaya konmalıdır. Bu satış personelinin seçimi için aranılacak nitelikleri ifade edecektir. Sonrasında ise başarı kriterleri belirlenmelidir. Personelin işin gereklerini ne ölçüde yerine getirip getirmediğinin anlaşılması ve ölçümlenmesi için gerekli olan bu kriterler personel seçiminden önce belirlenmeli ve personel adaylarının bu konuda bilgi sahibi olması gerekmektedir.[53]

Personel seçimi, personel gereksinimi olan işin gerekleri ve koşulları ile bu işe girmek için başvuruda bulunan adayların özelliklerini bağdaştırma süreci olarak tanımlanabilir.

Başarılı bir seçim şunlara dayanır : [54]

- İşin gerek ve koşullarının doğru bir tanımının iş analizi çerçevesinde yapılmış olması.
- İşin gereklerini karşılayabilecek ve uygun niteliklere sahip, yeterli sayıda adayın başvuruda bulunmasının sağlanması,
- İş için başvuruda bulunan adayların özelliklerinin (zihinsel, duygusal, psiko-devinsel, fiziksel vb.) dikkatli bir biçimde değerlendirilmesi,
- İşin gerekleri ile adayların özelliklerinin etkili bir bağdaşımının sağlanması.

2.2.2.1. Gereksinimlerin Önceden Belirlenmesi

Tüketici veya müşterinin ve pazarlama programının özellikleri giriftleştikçe, ihtiyaç duyulan satışçı tipi veya türünün uzmanlık düzeyi artmaktadır. [55]

Örgüt, insan kaynakları planlamasını gerçekleştirirken, işgücü talebi ile içsel ve dışsal işgücü arzını da göz önünde bulundurmalıdır. İnsan kaynakları talebini belirlemek için iki temel yaklaşım kullanılmaktadır:[56]

[53] BTSO, Tüccarın El Kitabı Serisi-2, Basit Satış Teknikleri, Kasım, 2007, s. 9
[54] dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/132/906.**pdf** -

[55] Karabulut, a.g.e.,s. 76

- Örgüt çapında personel talebini hesaplamak;
- Bir bütün olarak örgütten çok örgütteki her bir birimin ihtiyaçlarını ayrı ayrı belirlemek,

Satış örgütünü doğru elemanlardan oluşturabilmek için, işletmenin şu üç noktaya dikkat ederek satış elemanı seçimine gitmesi gerekmektedir:

- **İşin Gerektirdiği Kilit Görevlerin ve Örgütün Tanımlanması:** İş görüşmesine gelecek olan adayların, iş tanımını bilerek gelmeleri önemlidir. İşletmede ifa edilen her iş, amaca göre ayrı ayrı incelendikten sonra, belirlenen özellikler veya toparlanan veriler, düzenli bir biçimde bir araya getirilir. Buna göre iş analizi yapıldıktan sonra elde edilen iş verileri değerlemeye alınır. Sonuçta işin ve özel ödev ve sorulukların ne olduğu ile niteliği, görev ve ödevlerin nasıl ifa edildiği, işin ifası sırasında hangi genel koşulların ve durumsal faktörlerin söz konusu olduğu ve hatta işin yeri gibi nesnel veriler, iş tanımları biçiminde yazılı duruma getirilmiş olur. [57]
- **Belirlenen İşteki Görevlerin Gerektirdiği Satışçı Tipi:** İş değerleme ile kişilerin kendi yanlarında getirmek zorunda oldukları bilgi ve yeteneklerin neler olması gerektiği belirlenir. Bilgi ve becerinin bir arada bulunması yani yetenek, işe alınacak elemanda aranılan ilk özelliktir. Kişilerin sebep olabilecekleri zararları üstlenme ve yetki kullanma durumunun ifadesi olan sorumluluk duygusunun varlığı seçilecek elemanda aranılacak bir başka özelliktir. Kendisinin kullandığı araç gereçlerden ve yaptığı işle ilgili, başkalarını çalıştırabilme sorumluluğu, kendisinin ve başkalarının sağlıklarını koruma sorumluluğu duymaları da satış elemanlarında aranılan özelliklerdendir. Kişilerin zihinsel ve bedensel olarak yorulmasına neden olan etkenler iş analizi yapılırken dikkat edilmesi gereken konulardır.[58]
- **Eleman Aranan Pozisyonun Doğru Kişi Yerleştirilerek Doldurulması**: İşin niteliklerine ve işletmeye uygun personelin işletmeye kazandırılması, işletmenin etkili ve verimli olmasında çok önemli yararlar sağlayabileceği gibi, uygun personelin seçilmemesi işletme ve personel açısından çeşitli zararlara yol açabilecektir. Rasyonel

[56] Bingöl Dursun, İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, Beta Yayınevi, Nisan, İstanbul, 2003, s. 119
[57] Bingöl,a.g.e., s. 89
[58] http://pazarlamablog.blogspot.com/2008/03/sat-kiisel-sat.html

bir seçim sisteminin kurulamayarak, işe uygun elemanlar seçememenin, birey ve işletme açısından yol açacağı zararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir : [59]

- **Birey açısından;**
- Yeteneklerinin üzerinde bir iş için seçildiğinde birey bunalıma girer.
- Yetenek, ilgi ve eğitim düzeyinin altında bir görev için seçildiğinde işi benimsememe, ciddiye almama söz konusu olabilir.
- Morali düşer.
- İş doyumsuzluğu ortaya çıkar.
- İş bağlılığı azalır.
- Verimsizlik baş gösterir.
- **Örgüt açısından;**
- İş kazaları artar.
- Fire ve israf artar.
- İnsangücü devir hızı artar.
- Zaman ve maddi kayıplar oluşur.
- Maliyetler artar.
- Hizmet içi eğitim giderleri artar.
- Örgütte çalışan diğer personel de olumsuz etkilenir.
- Örgütün iklimi bozulur.
- Etkinlik ve verimlilik azalır.

2.2.2.2. Alınacak Elemanlarla İlgili İş Tanımlarının Belirlenmesi

Satışçıların niteliklerinin saptanmasında öncelikle iş tanımları yapılmalıdır. Daha sonra tanımlanan görevlere uygun satışçıların alımı söz konusudur. Bu bakımdan satışçı niteliklerinin belirlenmesinde iş tanımları önemli unsurdur. İş tanımlarının yapılabilmesi için iş çözümlemeleri yapılmalıdır. Firmada yapılacak iş tanımı, örgütü analiz etme, daha iyi bir devşirme yapabilme, performans ölçümüne yardımcı olma eğilim ve satışçılık mesleğinin geliştirilmesinde adımları belirleme, bireylerin alacağı ücret düzeylerinin belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca iş tanımı şu bilgileri içermelidir: [60]

- İşin ismi,
- İşlevi,

[59] dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/132/906.**pdf** -
[60] Gürdal Sahavet, Satış Gücü Yönetimi, Yeni Asya Yayınları, İstanbul, 1990, s. 28

- Raporlama süreci,
- Sorumluluk alanları,
- Yetki dereceleri,
- Satılacak memul/mamul grupları,
- Müşteri grupları (toptancı, perakendeci gruplar),
- Satışçı yanından yapılacak tanıtım faaliyetleri,
- Satış süreci

İşe alınacak ve yetiştirilecek satış elemanları konusunda öncelikle gerçekleştirilmesi gereken şey, satış elemanlarının satış örgütüne başarılı bir şekilde kazandırılmasıdır. Bunun için işin tanımı ve elemanın tanımı çok önemlidir. İş tanımı kısaca, elemanların o işe girdiklerinde üstlenmeleri gereken görevler olarak açıklanabilir. Kısacası, iş tanımı başarılması gereken işin ortaya konmasından başka bir şey değildir. işe alınacak kişiden beklenen nedir? Nasıl bir satış işinde çalışacaktır? Bu işi yapmak için ne tür yetenek ve becerilere ihtiyaç vardır? Türünden sorular cevaplanmalıdır. İş tanımından eleman tanımı doğar; çünkü o iş için gerekli nitelikler ve deneyime sahip olacak kişinin özellikleri de belirlenmiş olur. iyi bir iş tanımı için ;[61]

- **Kişiyle ilgili;**
- Yeni işe alınacak kişinin unvanı ne olacak?
- Yapılacak işin kapsamı nedir?
- Satış elemanının sorumlulukları ne olacak?
- Satış elemanının örgütteki diğer kişilerle ilişkisi nasıl olacak?
- Satış elemanının performansı nasıl değerlendirilecek?
- **İşletmeyle ilgili;**
- Rakiplerimiz kimler?
- Tanıtımla ilgili planlar neler?
- Ele alınan bölge nasıldır?
- Eğitim nasıl gerçekleşecek?
- Raporlar nasıl iletilecek?
- Şirket politikası nasıl uygulanacak?
- Satış elemanı herhangi bir kişinin üstü mü olacak? gibi sorular yanıtlanmalıdır.

[61] Yamamoto, a.g.e., s. 73-74

Ayrıca çalışma koşulları da belirlenmelidir : [62]

- Kendisine ne kadar ücret (aylık/haftalık-komisyon/prim) önerilmektedir?
- Karşılanabilecek harcamalar nelerdir ve çalışana nasıl ödenecektir?
- Ücret dışında şirketin sağlayacağı olanaklar ve bunların koşulları nelerdir?
- İzinler ve tatiller nasıl olacaktır?
- Emeklilik konusundaki yaklaşım nedir?
- İşten ayrılma konusundaki yaklaşım nedir?
- İşe son verme konusundaki yaklaşım nedir?

Yukarıdaki plandan da anlaşılacağı gibi sonradan çıkabilecek huzursuzlukları önlemek için, iş görüşmesi yapılırken adaylara işin tam olarak neler içerdiğinin açık ve anlaşılır şekilde açıklanmasına önem verilmelidir.[63]

Örgüt içinde yapılan her çalışma, genelde örgütün hedeflerine ve amaçlarına yöneliktir. Bu bakımdan, iş analizi süreci bu hedef ve amaçlara katkıda bulunur. İş analizi sonucu elde edilen veriler, örgüt üyelerinin davranışlarının değerlendirilmesine önemli ölçüde yardımcı olur. Bu ihtiyaçtan doğan iş analizi çalışmaları, örgütlerin belirledikleri vizyon, misyon ve stratejilere ulaşmalarında kritik rol oynayan çalışmalardan biri haline gelmişlerdir.

İş analizi sayesinde;[64]

- Mevcutta yapılan işleri ve bu işlerin yerine getirilebilmesi için o işi yapan kişinin sahip olması gereken bilgi düzeyi, sorumluluk, nitelik ve yeteneklerine dair bilgi sağlanır,
- İşlerin tam olarak yapıldığını tarif eden sistematik bilgiler toplanır,
- İşlerin yapılabilmesi için ulaşılması gereken standart performansları belirlenir,
- Standartlara uymak için işlerin nasıl yapılması gerektiği belirlenir,
- Etkin performans için gerekli bilgi, beceri ve diğer özellikler tespit edilir,
- Eğitim eksikliğinden kaynaklanan problemler ortaya çıkartılır.

[62] Yamamoto, a.g.e., s. 74
[63] Yamamoto, a.g.e., s. 75
[64] Çelikten Mustafa, Neden İş Analizi Yapılmalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı : 18, Yıl : 2005/1, s. 129

2.2.2.3. Gereksenen Satışçı Sayısının Belirlenmesi

İşletme, öncelikle satış gücünü nitelik ve nicelik olarak belirlemelidir. Nitelikli elemanların çok sayıda olmaması, devşirme ve seçme işleminin pahalı olması, seçim için iyi bir zamanlamanın yapılmaması, satış yönetiminde insan gücü planlamasına verilen önemi arttırmaktadır. [65]

Aşağıdaki tabloda da (Tablo 1.3) çeşitli sektörlerdeki satış güçleri için yapılan eleman devir daim süre ve sayılarına ait literatürdeki çalışmaların bir özeti sunulmuştur.

Tablo 2.2. Satışgücü Eleman Devir-daim Üzerine Yapılmış Deneysel Araştırmalar

Araştırmalar	Personel Tipi	Süre	Anlamlı sonuçlar
The Conference Board	535= endüstriyel tüketici, hizmet firmaları	60 ay	Hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların elemanlarını tutma oranları yüksektir; eğitim süresinin uzunluğu ve resmi eğitimler de yeni eleman alınma durumunu etkilemektedir.
Kraut	911= büyük üreticilerden satışçı	66 ay	Çalışanlar, organizasyon ile daha uzun süreli çalışma niyetindedirler.
Bernardin	150= orta-batı satış firmalarından satışçılar	6 ay	Ücret oranları, yaş ve kişilik özellikleri yeni eleman alma sayısı ile ilişkilidir.
Motowidlo	128= endüstriyel temizlik donanımları satışçıları	19 ay	Ücret-tatmin ilişkisinin yeni eleman alma durumuna etkisi mevcuttur.
Parasuraman and Futrell	216= ecza-ilaç firma satışçıları	Bölümsel	Daha yüksek eğitimli genç çalışanların, işletmeye daha az kalma süresi ile bağlı olması durumu.

[65] Gürdal, a.g.e.,s. 27

Lucas et al.	3.900= sigorta şirketi satışçıları	120 ay	Çevresel faktörlerin etkisi ile yeni eleman alma durumu değişebilir; uzun süreli çalışanların işletmeden ayrılma istekleri daha azdır.
Jolsın et al.	732= çeşitli firmalardan satışçılar	6 ay	Kurum imajı doğrudan eleman devir daimini etkiler; olumsuz çağrılar yeni eleman alma durumunu negatif etkiler.
Johnston et al.	89= tüketim malları için yeni satışçılar	Bölümsel	Ayrılmış olanlar, üstlerinden ve şirket terfilerinden memnun olmayanlardır.
Kerber and Campbell	58= bilgisayar satışçıları	Bölümsel	Performans ile kurumda kalma süresi arasındaki zayıf negatif korelasyon
Sager et al.	166= ulusal üretici satışçıları	Bölümsel	Yeni eleman alma durumunda öngörülmeme yapabilmeye olanak sağlayacak terfi durumlarından memnuniyet.

Kaynak: Murphy Paul, Corsi Thomas, Modeling Sales Force Turnover Among LTL Motor Carriers: A Management Perspecitve,Bussiness and Public Policy, University of Maryland, p. 26 (Table 1. Emprical Studies of Sales Force Turnover)

Satış gücü büyüklüğünü tayinde, iş yükü ve yaratacağı ek katkı (verimlilik) dikkate alınmalıdır. İş yükünü tayinde, satış potansiyeline göre, mevcut ve potansiyel müşteriler/tüketiciler , hedeflenen satış frekansı, müşterinin özelliği (A,B,C,…) ve ziyaret süresi, malın/hizmetin özelliği, rekabetin özelliği, bütün pazarda harcanacak saat/yıl vb. önem arz edecektir. Ayrıca, müşterinin coğrafi dağılımı ve erişme mesafesi, çalışılacak hafta sayısı ve haftalık çalışma saati bunun satış, satış dışı ve seyahat olarak kullanımın tayini gerekecektir.[66]

[66] Karabulut, a.g.e.,s. 272

Satışçı sayılarının nicelik olarak belirlenmesi için çeşitli formül, grafik ve matematiksel yöntemler kullanılmaktadır. Basit olarak gerekli ek satışçı sayısı şöyle açıklanabilir :[67]

(İstenen Satışçı Sayısı) – (Mevcut Satışçı Sayısı) = İhtiyaç Duyulan Ek Satışçı Sayısı

İstenen satışçı sayısı; Firmanın uzun dönemli satışçılarının öngörümü,
Mevcut satışçı sayısı; Firmanın şu andaki satış gücü kadrosudur.

Nicelik yönünden satış gücüne duyulan ihtiyacın önemi büyüktür. Bu bakımdan kaç tane satışçıya gereksinme duyulduğunun ortaya çıkarılması ve ihtiyaç duyulan her tür satışçı için niteliklerin neler olması gerektiği belirlenmelidir. Satışçı sayısının belirlenmesinde basit ve karmaşık yöntemler kullanılabilir. Satış gücüne yönetim açısından duyulan ihtiyaç ve verilen öneme göre bir yöntemin tercih edilmesine karar verilir. Basit şekilde satışçı sayısı şu şekilde de hesaplanabilir : [68]

$$N = \frac{\sum_{i=1}^{n} fiCi}{F}$$

Burada;
N= İhtiyaç duyulan satışçı sayısı,
fi= i grubundaki müşterilere yapılacak ziyaret sayısı
Ci= i grubu müşteri sayısı
F= Belli dönemde bir satışçının yapacağı ortalama ziyaret

Satış gücünün yapısına karar veren bir şirket, daha sonra satış gücünün büyüklüğüne karar vermelidir. Bir şirketin satış gücü en üretken ve en pahalı değerleri arasındadır. Satış gücünün büyüklüğünün artması satışları ve maliyetleri arttıracaktır. Son yıllarda teknolojinin gelişimi işletmelerin satış gücü sayısında bir düşüşe neden olmuştur. Birçok işletme, ihtiyacı

[67] Gürdal, a.g.e., s. 27
[68] Önce, a.g.e., s. 49

olan satış gücü sayısını belirlemede iş yükü yaklaşımından yararlanır. Bu yaklaşımdaki farklı adımlar şöyle sıralanabilir :[69]

- Farklı müşteri çeşitleri için ne sıklıkta müşteri ziyareti gerektiği tahmin edilmelidir. Önemli müşteriler ve karar verme birimleri, birkaç kişiden oluşan müşteriler daha fazla ziyaret gerektirir.
- Farklı müşteri çeşitleri için ziyaret süresi tahmin edilmelidir. Daha sık satın alan müşteriler için daha kısa ziyaretçiler yeterli olabilir.
- Tüm müşterilere hizmet vermek için gerekli iş yükü tahmin edilmelidir.
- Bir satışçının yerine getirebileceği iş yükü belirlenmelidir.
- Toplam iş yükü, bir satışçının yerine getirebileceği iş yüküne bölünerek ihtiyaç duyulan satışçı sayısı hesaplanmalıdır.

2.3. Satışçı Ve Fonksiyonları

Kişisel satış, satış yapmak amacıyla potansiyel alıcı veya alıcılarla konuşarak, görüşerek satışı gerçekleştirmektir. Kişisel satış temel pazarlama işlevini satış geliştirme de bu temel işlevi destekleme görevini üstlenmiştir. Kişisel satışla kurulan ilişkinin satışa dönüşmesi, sürekli bir alım-satım ortamının oluşması ve tüketicilerin istek ve ihtiyaçları hakkında bilgi toplayabilmesi için satış geliştirmeye çok önemli görevler düşmektedir. Bunlar sırasıyla: Satıcıların düzenlenen yarışma ve satış primleri ile motive edilmeleri. Satıcıların satışa psikolojik olarak hazırlanmaları. Satıcıların alacakları eğitimlerle ürüne yönelik özgün bilgilerle donatılmaları ve kendilerine olan öz güvenlerini kazanmalarıdır. Ayrıca satıcıların müşterilerle ilişki'ye geçiş sürecinde broşür ve yardımcı öğelerle desteklenerek daha kolay ve kalıcı bir ilişkiye hazırlanabilmesi ancak satış geliştirme desteği ile mümkün olacağı bilinmelidir. Diğer taraftan satış geliştirmeden beklenilenlerin yerine getirilmesinde, harekete geçirilip, uygulanabilmesinde, etkinliğin alıcılara duyurulmasında ve satışlarda istenilen başarının sağlanmasında satış örgütünün yakın desteği ve çabaları asla göz ardı edilmemelidir.[70]

[69]http://books.google.com.tr/books?id=d1yHiYLUt1YC&pg=PA235&lpg=PA235&dq=m%C3%BC%C5%9Fteri+temelli+%C3%B6rg%C3%BCtlenme&source=bl&ots=zxEnOOAnvf&sig=SOlq-fiNjFCEx8HC5Ey1-o6pSXE&hl=tr&ei=lLinSdXUJ8bR-Qagx9XJAg&sa=X&oi=book_result&resnum=2&ct=result#PPR1,M1

[70] Gülçubuk Ali, Tüketicilere Yönelik Satış Geliştirmenin Artan Önemi, Uygulanabilirliği ve İzlenecek Stratejilerin İşletmeler Açısından Değerlendirilmesi, Ege Akademik Bakış, 7 (1) , 2007, s. 63

İşletmelerin ve doğal olarak pazarlama yönetiminin tüm çabaları, pazara sundukları mal ve hizmetlerinin müşterilerce kabul görmesi ve dolayısıyla yaşamlarını sürdürecek kâr elde etmeleri amacına yönelik olmak durumundadır. Bu amacın gerçekleştirilmesinde ise, "işletmelerin aynası ve vitrini olarak nitelendirilen" satış elemanlarının rolü oldukça fazladır. Zira, "müşteriler, pazarlama ve satış organizasyonlarının hizmet odaklı olup olmadığını satış elemanı düzeyinde yargılar" .Satış gücünden beklenen, işletmenin yaşama ve gelişme amacına uygun olarak, satış hacmini gerçekleştirmek ve geliştirmektir.[71]

Satış elemanı veya kısaca satışçı, müşteriyle yüz yüze gelerek konuşan, anlaşan, kendisine ödeme yapılan ve ürünün el değiştirmesini sağlayan kişidir. Satış elemanı işletmenin müşteri ile en fazla bire bir ilişki içinde bulunan personelidir.[72]

İşletmenin satış işleminde kullandığı tüm elemanlar onun satış gücünü oluşturmaktadır. Satış gücü kavramında kişisel satış işlemi ağırlık kazanmaktadır. Kişisel satış, bir satış elemanının, bay-bayan ürün ve hizmetlerine ihtiyacı olan muhtemel alıcılar ile onların etkilerini ortaya koyduğu karşılıklı bir iletişim şeklidir. Bu tanımdaki en önemli özellik, kişisel satışın karşılıklı etkileşim içerdiği düşüncesidir. Bu etkileşim sırasında, potansiyel alıcılara bilgi verilip, satın almalarına yardım edilir ve potansiyel alıcılar satın almaya ikna edilir.[73]

İşletmeleri pazarlama araçlarına ulaştırmada en önemli tutundurma aracı olan kişisel satışın diğer tutundurma metotlarından en önemli farkı, bunun kişisel iletişimden, reklamın ise kitlesel iletişimden oluşmasıdır. Bu yüzden de kişisel satış, uygulamada çok daha fazla esnekliğe sahiptir; satış elemanı mal veya hizmetin takdimini, tüketicinin istek ve ihtiyaçlarıyla, tutum ve davranışlarına göre ayarlayabilir. Tüketicinin tepkisini görüp, satış yerinde ve anında en uygun yaklaşıma yönelir; kendi davranış biçimini en etkili ve ikna edici yönde ayarlar.[74]

[71] http://www.eflatun.com.tr/makaleler/satista_yeni_yonetim_yaklasimlari_omer_torlak.pdf
[72] Varinli İnci, Kurtoğlu Ramazan, Satış Elemanlarının Etik Algılamaları: Perakende Sektöründe Bir Uygulama, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, 2005, s. 3
[73] Gavcar Erdoğan, Tavşansı Savaş, Pazarlama İşletmelerinde Satış Elemanlarının İş Memnuniyeti ve Sorunları, Celal Bayar Üniversitesi İİBF. Dergisi, Cilt 11, Sayı 1, 2004, s. 84
[74] Mucuk İsmet; Pazarlama İlkeleri;Der Yayınları;İstanbul;1994,s.200-201

Satışçının fonksiyonu, esas itibariyle, sattığı mal ve hizmete, mal veya sorumluluğuna, pazarın, bölgenin ve tüketici ve müşterilerinin özelliklerine, kota seviyesine, rekabetin şiddetine, müşteri trafiği ve frekansına, sipariş ve satış dışı faaliyetlerin hacmine göre artıp azalabilmektedir. Hatta satışçının, bazı hallerde, tahsilâtla, ihale teklifi hazırlamakla, tapu ve intifa konularıyla bile görevlendirildiği görülmektedir. Satışçı fonksiyonları, yerine getirilmediği takdirde eksikliği duyulan işlevlere denilmektedir. Tüketici/müşteri noktasındaki satışçının işlevleri şu şekilde belirtilebilir : [75]

- Satışçı, tüketici veya müşterinin özelliklerine göre şifrelenmiş bir "mesaj" taşıyıcısı olmak. Bu bakımdan onların özelliğine adapte olabilmelidir.
- Pazarlama, satış ve özendirme programını taşımak.
- Hedef tüketici veya müşterinin talebini tahmin etmek, istek ve ihtiyaçlarını analiz etmek, bunları belirlemek ve buna göre ziyarette bulunmak.
- İşletmesini veya markasını temsil etmek ve marka imajını desteklemek.
- Pazarlama ve satış programını takdim etmek.
- Tüketici veya müşteri soru ve tepkilerini karşılamak, kredi ve satış şartlarını görüşmek.
- Tüketici veya müşteride psikolojik ve davranışsal kabulü yaratmak ve tüketici veya müşteriyi güdülemek.
- Satış işlemlerini tamamlamak, satış kapatmak, çek, senet ve gereğinde nakit tahsil etmek.
- Satış sonrası hizmetleri ve acil talepleri yerine getirmek.
- Tüketici ve müşteriyi izlemek ve haberleşmek.
- Sonuçları ve faaliyetleri esnasında müşteri, pazar ve rakipleri hakkında topladığı bilgileri raporlamak, değerlendirmek ve yöneticisine aktarmak. Bilgiyi güç olarak görmek ve bu güce katkıda bulunmak.
- Satış seminer ve toplantılarına, fuarlara vb. katılmak.
- Satış yetenek ve hünerlerini geliştirmek.
- Yeni satışçıları, gereğinde yedeğinde eğitmek ve nezaret etek.
- Diğer satışçılarla satış destek personeliyle ve amirleriyle ilişkiler geliştirmek.
- Mesleğiyle ilgili yayınları izlemek.
- Satış ve rekabetçi analiz yapmak.

[75] Karabulut, a.g.e., s. 73

- Performansını değerlemek.

Satışçıların görevlerinde başarılı olabilmeleri için görev, yetki ve sorumlulukları açık bir şekilde belirlenmeli ve satışçıya, pazar, işletme, ürün ve pazar özellikleri ile ilgili gerekli bilgiler verilmelidir.[76]

2.4. Satışçı Türleri

Firmanın amaçları, mal veya hizmet türleri, faaliyet alanları, pazar yapıları, hedef pazarları, konjonktürel özellikler vb. farklı satışçı türlerini ortaya çıkarmaktadır. Satışçı türleri, aynı zamanda, hedef tüketici/ müşteriyle ilgili mal/hizmet bilgisi ihtiyacı ve satışçı bilgi düzeyi itibariyle de bir ayrıma tabi tutulabilir.[77]

Satışla ilgili görevlerin, satış elemanından en az yaratıcılık isteyen türünden çok yaratıcılık isteyen türüne doğru gelişen bir sıra içinde ele alınmasıyla, satış elemanları (ve dolayısıyla görevleri) başlıca 7 çeşide ayrılabilirler : [78]

- **Esas itibariyle mal teslimi yapan satış elemanı:** Meşrubat, benzin ve benzeri malların dışında teslim işini yapar. Satış hükümlülüğü yoktur; olsa da, ikinci derecede olup yeni satış yaratması pek söz konusu olmaz. Ama müşteriye iyi hizmet ve has davranış daha çok satışa yol açar.
- **Tezgahta satış elemanı:** İçeride tezgah arkasında, çoğu kez neyi alacağına karar vermiş olan müşteriye istediklerini verir.
- **Dışarıda sipariş alan satış elemanı:** Görevi dışarıda sipariş almak olan perakende satış mağazalarıyla ilişki kuran satış elemanıdır. Yaratıcı satışçılık yanı azdır.
- **Misyoner satış elemanı:** Sipariş olmadan mevcut ve potansiyel alıcılara iyi niyet ziyareti yaparak bilgi veren satış elemanıdır. İşletmeye karşı olumlu ve iyi duygular yönetme amacı güder. İlaç fabrikasında "özel görevle" görevlendirilen bir doktor gibi.

[76] Çoroğlu, Çoşkun, Modern İşletmelerde Pazarlama Ve Satış Yönetimi, 2. Basım, Yönetim Dizisi, Haziran, 2002 ,s. 177
[77] Karabulut, a.g.e., s. 74-75
[78] Varinli, Kurtoğlu,a.g.e., s. 84-85

- **Teknik danışman satış elemanı:** Teknik bilginin çok önem kazandığı durumda görülen satış elemanı tipidir. Teknik eğitim görmüş, satış mühendisi denilen elemanlarca satış işi yapılır.
- **Fiziksel mallarda yaratıcı satış elemanı:** Buzdolabı, çamaşır makinesi, ansiklopedi gibi somut mallarda talebi teşvik ederek, talep yaratarak satış yapan satış elemanıdır.
- **Hizmet satışı yapan yaratıcı satış elemanı:** Eğitim, sigorta ve reklam hizmetleri gibi soyut malların satışını yapar Fiziksel (somut) mallara göre bu tür malların faydalarını ortaya koymak daha güç olduğundan satışı da çok daha güçtür.

Satışçı tür ve tipleri ayrımlarında, esas alınması gereken ölçü satışçının fonksiyonları, performans standartları, haberleşme faaliyetleri ve vasıtaları, müşteriyle görüşme frekansıyla iç ve dış ilişkilerin yoğunluğu, pazarlama bileşenlerinin, tüketici-müşteri bilgi düzeyinin ve hedef pazarının özelliğidir. Nitekim bu kriterler dikkate alındığında, şu satışçı türlerinden söz edilebilir : [79]

- Satış yeri satışçısı,
- Kanal veya hizmet satışçısı (toptancı, perakendeci vb.),
- Yaratıcı satışçı (potansiyel tüketici /müşteri talebini uyandırıp onu etkileyerek talebi fiili hale getiren saha satışçısı),
- Teknik satışçı (makine, teçhizat satışçısında olduğu gibi),
- Uluslar arası mobil satışçı (tek ülkede veya çok ülkede yerleşik olmayan satışçı),
- Hizmet bileşeni satışçısı (turizm, sigortacılık vb.),
- Referans grubu satışçısı (doktor, eczacılar vb.),
- Sistem satışçısı (bilgisayara),
- TÜP (taahhüt – üretim – pazarlama) satışçısı (ihale pazarında),
- Misyoner satışçı (talebi uyandırıp psikolojik kabul yaratan),
- Danışman (danışmanlık suretiyle ihtiyaç geliştiren) satışçı,
- Sorun çözücü satışçı,
- Dolaylı satışçılık (telefon, mektup , vb.),
- Satış ekibi (fert ve gruba) satışçıları,
- Kasiyer satışçı (self servis kasiyerleri) ,
- Otomatik satışçı (satış makineleri),
- Müteşebbis satışçı (kotasız ve raporsuz çalışan) vb.

[79] Karabulut, a.g.e., s. 75

Satışçıların niteliklerinin saptanmasında satış stratejisi de önemli olabilir. Seçilen satış stratejisinin ihtiyaçlarına göre çeşitli satışçıların gerekliliği ortaya konulur. Örneğin; talep yaratma, satış geliştirme, satışçıya daha çok rol verilmek istendiğinde, daha az aracı ile çalışma kararı alındığında yaratıcı satışçılara gereksinim fazladır. Buna karşın bazı endüstriyel pazarlarda olduğu gibi daha çok sipariş alıcı bir satışçı tipi de tercih edilebilir.[80]

2.5. Satışçıda Bulunması Gereken Özellikler

Satıcı olarak çalışmak üzere bir firma tarafından işe alındıktan sonra, satmakla görevli bulunulan mal veya hizmet ne olursa olsun, ilk iş, görevi bir meslek olarak kabul etmek ve bunu benimsemektir. Satıcılığı meslek olarak benimseyecek bir şahsın bazı niteliklere sahip olması zorunludur.[81]

Satış temsilcisi, firmanın temsilcisidir ve firmasını en iyi biçimde temsil etmelidir. Davranış ve konuşmaları buna uygun olmalıdır. Başarılı satıcının özelliği nedir? Bu sorunun cevabı için çok çalışmak kısmen doğru olabilir. Bazıları çok çalışır, ancak çok başarılı olmayabilir. Bunun için kendini dört konuda yönetebilen kişi kimliği ön plana çıkmaktadır : [82]

- **Zaman yönetimi:** Bir yılda 300 günden az çalışa günü vardır. her bir günde ise, satış için ayrılan zaman sınırlıdır. Satış temsilcisi günlük, haftalık ve aylık zamanını iyi ayarlamak ve yönetmek zorundadır.
- **Bölge yönetimi:** Satış temsilcilerine çoğu zaman, belli sayıdaki müşterilerden oluşan bölgeler verilmektedir. Her bölge kendine özgüdür, bölgeyi iyi tanımak başarı için bir zorunluluktur.
- **Bilgi yönetimi:** Her satış temsilcisi belirli bilgileri yazılı hale getirip kayıtlarda tutmalıdır. Bellek daima insanları yanıltabilir. İyi bir analiz ve yeni fırsatlar bilgilerin ne derece güncel ve doğru olduğuna bağlıdır.
- **Stres yönetimi:** Satış eylemi stres yaratan bir konudur. Dinamik bir konu olan satıcılık, bazen olumsuz nitelikler ön plana çıkartılarak tanımlanmaktadır. Deneyimli ve bilgili satış temsilcisi kendini bundan soyutlayabilmelidir.

[80] Önce, a.g.e.,s. 48
[81] Kışkış Yıldırım, Pazarlama Satış Satıcılık, Nisan, Arpaz Matbaa, İstanbul, 1977, s. 94
[82] Uslu Aypar Topkara, Kişisel Satış Teknikleri, 1. Bası, Haziran, İstanbul, 2000, s. 30

Sonuçta başarılı bir satış temsilcisinin özellikleri şu şekilde sıralanabilir : [83]

- Güleryüzlü olmak, gülümsemeyi bilmek: Gülümsemek satış temsilcilerinin en önemli satış araçlarından birdir. Gülümsemek satış temsilcisinin müşterileriyle daha başarılı iletişim kurmasına neden olmaktadır.
- İyi bir dinleyici olmak: Gereksinimleri, problemleri ve itirazları anlamanın ve doğru çözümleri bulabilmenin yolu, iyi bir dinleyici olmaktan geçmektedir. Dinleme çaba gerektiren bir iştir.
- Doğru soru sormayı bilmek: Satış boyunca ihtiyaçları anlayabilmek ve müşteriye olumlu cevaplar verebilmek için doğru sorular sorabilmelidir.
- Yaratıcı olmak: Satış temsilciği, ezberlemiş tekniklerin uygulanmasından ibaret değildir. Farklı müşteri tipleri ve problemleri karşısında temel satış prensipleri ile yaratıcılığın birleştirilmesi ile başarıya ulaşabilmektedir.
- Kendini müşterinin yerine koymak: İyi bir satış temsilcisi, karşısındaki müşterinin istek ve ihtiyaçlarını anlayabilmeli, olaylara onun gözüyle bakabilmelidir.
- Dikkatli ve takipçi olmak: Ürün, müşteri ve rakipler hakkında takipçi olmalıdır.
- Tertipli ve titiz olmak: Müşteri kartları ve satışa ilişkin tüm yardımcı unsurları itina ile tutmalı ve takip etmelidir.
- Düzgün konuşmak: Başarılı bir satış temsilcisi ses tonunu etkili kullanabilen ve doğru vurgulamalar yaparak, dilbilgisi kurallarına dikkat eden kişidir.
- Beden dilini doğru kullanabilmek: Beden dilini doğru kullanabilen satış temsilcileri, satışta olumlu sonuca daha kolay ulaşabilmektedir.
- Dış görünüşüne dikkat etmek: Müşteri üzerindeki etki yaratan faktörlerden biri de satış temsilcilerinin dış görünüşüdür.
- Hırslı olmak: Satış yapmayı istemek, ilerlemek, gelirini arttırmayı istemek satışta başarıyı arttıran temel unsurlardandır.
- Değişime açık olmak: Çağdaş satış anlayışı ve teknikleri sürekli değişmektedir.
- Strese dayanıklı olmak: Satış kotalarını tutturamama endişesi, müşterileri tatmin etme güçlüğü ve satışın kendine özgü güçlükleri satış temsilcilerine zor anlar yaşatmaktadır.
- Kendine güvenmek: Başarılı satış temsilcisi olmanın temelinde kendine güven duygusu bulunmaktadır.

[83] Uslu, a.g.e.,s. 32-33

- Hızlı hareket etmek: Satış bir dinamizm işidir. Dinamik olmadığını düşünenler hiç satış temsilcisi olmaya kalkışmamalıdırlar.
- Genel kültür ve espri kabiliyeti: Sınırı aşmadan espriler yapabilmek, müşteri ile her konuda sohbet edebilmek satışı daha keyifli bir hale getirmektedir.

Bir satış elemanının taşıması gereken bazı özellikler vardır. Bu özellikleri dört grup içinde toplamak mümkündür:

- Kişilik
- Eğitim
- Beceri
- Bilgi

2.5.1. Kişilik

Bireyler fiziksel görünümleri ile olduğu kadar tutum ve davranışları itibariyle de birbirinden farklılıklar gösterirler. Olaylar, insanların hareketleri, duyguları ve fikirleri bakımından birbirlerinden farklı olduklarını göstermektedir. Kişilik, bireyin kendi açısından, fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir.[84]

Kişilik, kişinin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer kişilerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir. [85]

Kişiliği inceleyen bazı kişilere göre kişilik bireyin niteliklerinin bir toplamıdır. Diğer bazı kişiler ise kişiliği yaşamdaki değişik durumlara gösterilen tepki birimi olarak tanımlar. Diğer bazı araştırmacılara göre kişilik bunların tümü olabilir ya da daha özlü ve karmaşık bir kavram olarak görülebilir.[86] Kişiliğin oluşmasında birçok etken rol oynar. Bunları dört ana grup içerisinde incelemek olanaklıdır :[87]

[84] Eren Erol, Yönetim Pskolojisi , 2. Baskı, İstanbul, 1984, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü 30. Yıl Yayın, s. 49
[85] Cüceloğlu Doğan, İnsan ve Davranış, 1991 s. 404
[86] Kolasa Blair J., İşletmeler için Davranış Bilimlerine Giriş, (Çev.) Aykar Fulya, Somay Tomris, Menteşe Mirgün, 1969 John Wiley and Sons Inc., s. 278-279
[87] Eren, a.g.e.,s.49-50

- Kişinin kendini diğerlerinden ayıran fiziksel dış görünümü(boy, vücut ağırlığı, güzellik ya da kusurları),
- Belirli bir yaşa gelindiğinde bir görevi üstlenmesi sonucu ortaya çıkan rolü,
- Kişinin zekâ, enerji, arzu, ahlak ve potansiyel yetenekleri,
- Kişinin içinde yaşadığı toplumsal özellikler (toplumun yaşam felsefesi, kültürel yapısı, ahlak anlayışı gibi özellikler). Kişiliğin özellikleri;

- Kişilik doğuştan var olan ve sonradan edinilen eğilimlerin bütününden meydana gelmiştir.
- Kişilik kazanılan bu eğilimlerin düzenlenmesidir. Böylece eğilimlerin oluşturduğu bir yapıdan söz edilir.
- Her insanın kişisel özelliğini diğerlerinden ayıran bir takım farklılıklar mevcuttur. Yeryüzünde kişilik kavramı sayılamayacak tipi içermektedir.
- Kişilik bireylerin eğilimlerini çevreye uydurur. Yani aynı birey farklı çevresel koşullar altında farklı tutum ve davranışların ortaya çıkmasına neden olan bir sosyal uyum kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır.
- Her kişiliğin doğuştan kazanılmış bir tek karakteri vardır ve karakter kişiliğin vazgeçilmez bir unsurudur.

Satış elemanının başarısını arttırabilecek kişilik özellikleri ise şu şekilde incelenebilir : [88]

- Gayretli olma: Belki de en önemli kişilik özelliklerindendir. Gayret ya da heyecan fiziksel ve ruhsal enerji yaratmada etkilidir. Bu tür enerji ise satış görüşmelerinde etkili olabilmektedir.
- Dürüstlük: İnsanlarla sürekli ilişki içerisinde bulunacak olan satış elemanı dürüst olmak zorundadır. Bu konudaki standardın yüksek olması gerekir. Güvenilirlik ve doğruluk müşteriler açısından olumlu bir ölçü olarak satışı kolaylaştırabilmektedir.
- Zekâ: Satış elemanları zeki olmalıdır. Özellikle, müşteri ile olan görüşmelerde çabuk karar verme ve anında durumu kavrayabilme yeteneğine sahip olabilmelidir.
- Cesur olma: Satış elemanı birçok istenmeyen durumlarla baş başa kalabilir. Görevi birçok zorluklara karşın yürütmek ve bitirmek bir cesaret işidir ve bunu da hiç kimse takdir etmeme durumunda kalamaz.

[88] Odabaşı Yavuz, Oyman Mine, Pazarlama İletişimi Yönetimi, 1. Basım, Mediacat, İstanbul, 2002, s. 181

- Güvenilirlik: Müşterinin, satış elemanının söz ve davranışına güven duyması şarttır. Sözünde durmak ve yerine getirmek önemli bir özelliktir.

Tablo 2.3. Satış Temsilcisinin Kişisel Özellikleri

Davranışsal Özellikler	Kişilik Özellikleri
Sağlıklı olma, Dış görünüm, Ses tonu ve konuşma şekli, Davranış tarzı	Kendine güven, Cesaret ve inisiyatif sahibi olma, Çalışma arzusu, Gelişme arzusu, Sabır ve tolerans, Hızlı kavrama ve olayları değerlendirme yeteneği, İnsanlara yakın olma, Doğruluk Yaratıcılık

Kaynak : Uslu, a.g.e. , s. 37

Satışçının sağlıklı kişilik özellikleri olmalıdır. Satışçı, güvenilir, dürüst, açık fikirli, hassas, nazik, iyimser, sabırlı, cesur, tarafsız ve gerçekçi olmalıdır. Kısaca satışçının sağlam ve sağlıklı bir kişiliği olmalıdır. Sağlıklı kişilik, kendine özgü farklı bir kişiliktir. [89]

2.5.2. Eğitim

İşletmelerde başarıyı arttıran etkenlerin içinde en önemlisi insan gücüdür. Bu nedenle satış gücünün eğitimi çok önemlidir. Eğitim yalnız işe yeni başlayan satışçılar için değil; yenilikler, değişiklikler ve aksaklıkları ortadan kaldırmak amacıyla mevcut personel için de gerekli olan sürekli bir faaliyettir. IBM'nin satış elemanlarının her yıl zamanlarının yüzde 15'ini eğitimde geçirmeleri buna iyi bir örnektir. [90]

[89] Taşkın,a.g.e., s. 97
[90] Çoroğlu, a.g.e.,s. 181

Satış eğitimi, satışları ve kazancı arttırmak gibi genel amaçların yanında özel amaçları da gerçekleştirecek türde programlanmalıdır. Bu özel amaçlar satış birimlerini arttırma, yüksek fiyatlı mamulleri satma, yeni mamulleri geliştirip pazara sunma, daha etkin satış sunumları yapma, rekabeti karşılayabilme, satış oryantasyonlarını gerçekleştirme, daha çok ve daha iyi satıcılarla ilişki kurma, satışçı seğir hızını azaltma, deneyimli elemanları zaman zaman yeniden eğitme, yeni satış yöntemlerini öğretme vb. olabilir. [91]

Eğitim, satış temsilcisi olma niteliğinin bir parçası olarak benimsenmelidir. Satış temsilcisi olarak işe başlayacak kişiler önce kendileri için hazırlanan özel programlara katılmalıdır. Pazara yeni mamuller ve modeller çıktıkça, onların eğitimi de zaman içinde verilmelidir. Böylece eğitim satış temsilcileri için sürekli bir etkinlik haline getirilmelidir. Satış temsilcisinin mesleki başarısı yeterli eğitim almasına bağlıdır. Başarısızlığın temelinde eğitimsizlik bulunmaktadır. [92]

Satışçıların eğitiminde, işletme örgütsel yapısı ve işletme kültürü, pazarlama ve satış örgütü, tüketici / müşteri davranışı, mal/hizmet/marka hattı bilgisi, rekabetçi üstünlükler, fiyat, kar marjı, kanal bilgisi, kampanya bilgisi, zaman ve güzergâh yönetimi, satış görüşme teknikleri, satış hüneri, satış takdim ve kapama, diplomasi, sorumluluk, ek fonksiyonel ilişkiler, performans standardı vb. verilebilir.[93]

Satış eğitiminin amaçları, işletmeden işletmeye değişkenlik gösterir. Genel olarak satış eğitiminin amaçları şunlardır : [94]

- İşletme, ürün ya da hizmetler, pazar ve rakipler ile ilgili bilgi vermek,
- Satışçıların görevlerini etkin bir şekilde yapmalarını sağlamak,
- Satış tekniklerini kazandırmak,
- Zamanın etkin kullanılmasını sağlamak,
- Satışları arttırmak,
- Satışçılara moral kazandırmak,
- Müşterilerle ilişkileri geliştirmek,
- Kontrolü sağlamak,

[91] Gürdal, a.g.e.,s. 41
[92] Uslu, a.g.e.,s. 38
[93] Karabulut, a.g.e.,s. 271
[94] Çoroğlu, a.g.e.,s. 181-182

- Personel devir hızını azaltmak,
- Satış masraflarını azaltmak.

Satış gücünün eğitimi amacıyla kullanılması mümkün olan program türleri en genel anlamda beşe ayrılmaktadır : [95]

- **Temel eğitim programları:** Temel eğitim programlarının amacı, satış tekniklerinin öğretilmesi ve kişisel yetersizliklerin giderilmeye çalışılmasıdır.
- **Tazeleme eğitim programları:** Tazeleme eğitim programlarının amacı, satış temsilcilerini zaman zaman yeni satış teknikleri, değişen pazar koşulları hakkında bilgilendirmesidir.
- **Sürekli eğitim programları:** Firmanın piyasaya çıkardığı yeni mamuller hakkında satış temsilcilerini bilgilendirmek amacıyla eğitim yapılmasıdır.
- **İleri eğitim programları:** Firmaların yüksek teknolojili ürünlerinin satışını yapacak temsilcilerine yönelik düzenledikleri programlardır.
- **Özel eğitim programları:** Ayrıcalıklı tüketici ya da müşterilere yönelik özel beceri gerektiren mamul gruplarının satışına yönelik düzenledikleri programlarıdır.

Eğitim faaliyetlerinde, hangi konuların ele alınacağı nerede ve kimler tarafından eğitim verileceği, eğitimin süresi ve kullanılacak yöntemler belirlenmelidir. İşletmelerde doğru eğitim yönteminin belirlenmesi, eğitimin başarısı için gereklidir. Satış eğitimi yöntemleri şunlardır : [96]

- **Biçimsel Yöntemler:**

- **Bilgi verici yöntemler:** İşletme, ürün ve rakipler gibi konulara ilişkin bilgilerin verildiği yöntemdir. Örneğin ders ve konferans gibi..
- **Yetenek ve davranış geliştirme yöntemleri:** Özellikle satışçıların yöneticilik yeteneklerinin geliştirilmesinde uygulanan, satışçıların da aktif olarak katıldığı, seminer, panel ve örnek olay gibi yöntemler ile tekniklerdir.

- **Biçimsel Olmayan yöntemler:**

[95] Uslu, a.g.e.,s. 40
[96] Çoroğlu,a.g.e., s. 183-184

- **Kişisel değerleme yöntemi:** Hatalı davranışların ve bunların düzeltilmesiyle ilgili yöntemlerin gösterildiği eğitimlerdir.
- **İnceleme yöntemi:** Satış yöneticisi ile satışçının, Pazar koşullarını ve satışçının gerçekleştirdiği satışları birlikte değerlendirdikleri yöntemdir.
- **Müşteriyi ziyaret etme yöntemi:** satış yöneticisi ile satışçının müşteriye giderek satışı gerçekleştirmeye çalıştıkları ve sonuçlarını birlikte değerlendirdikleri yöntemdir.

Eğitim süresi olarak, mal ve hizmet türüne, tüketici / müşteri özelliğine göre birkaç aylık eğitimden birkaç yıllık eğitime göre değişik süreler söz konusu olabilmektedir. [97]

Satış eğitimi; merkezi eğitim şeklinde, eğitim görecek tüm satış elemanlarının genel müdürlük bünyesinde bir eğitim merkezinde toplanmalarıyla yapılacağı gibi, merkezi olmayan eğitim şeklinde, satış elemanlarının görev alacakları bölge müdürlüklerinde eğitilmeleri ile de yapılmaktadır. Merkezi eğitimde, eğitimin kaliteli olması ve eğitim için gerekli yardımcı malzemelerin çok daha kolay elde edilmesi, eğitimin üst düzey yöneticileri ve diğer uzmanlar tarafından verilmesi, tüm öğrencilerin aynı eğitimi almasından dolayı aralarındaki iletişim ve koordinasyonun sağlanması birer olumlu taraflar olup, maliyetin fazla ve gerekli zamanın ise kısıtlı olması olumsuz tarafları oluşturmaktadır. Merkezi olmayan eğitimde ise yeni satış elemanlarının saha satış problemleri ile erken tanışmaları sağlanmakta ve tecrübeli satış elemanlarını gözleme imkânı yaratılmakta, ayrıca seyahatle boşa harcanmış zaman da bulunmamaktadır. [98]

2.5.3. Beceri

Satış gücünün başarısı ekip içinde yer alan satış temsilcilerinin kişisel başarılarıyla doğru orantılı olarak artmaktadır. Bu nedenle başarılı bir satış temsilcisinde mesleki deneyim, bilgi ve kişisel özelliklerden oluşan üç temel özellik bulunmalıdır. Satış temsilcileri, tüketicilerin beğeni ve gereksinimleri, sattığı malı ve rakiplerin Pazar koşullarını iyi bilen, çağdaş satıcılık ilkelerini benimseyen, bu bilgi ve ilkeleri kişisel yetenekleri ile birleştirebilen kişidir. [99]

[97] Karabulut, a.g.e.s. 271
[98] Kıral Deniz Özler, Şar Sevgi, Satış Gücü Eğitiminin Türk İlaç Endüstrisindeki Önemi, Ankara Eczacılık Fakültesi Dergisi, 33 (3) , 2004, s. 246
[99] Uslu, a.g.e.,s. 31

Tablo 2.4. Başarılı Bir Satış Temsilcisinin Üç Özelliği

DENEYİM	BİLGİ	KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ
Yönetim	**Pazarlama planlaması**	**Güvenilir**
Planlama	**Stratejiler**	**Dürüst**
İletişim	**Hizmet kolaylıkları**	**Nazik**
Soru sorma	**Ürün bilgisi**	**Sabırlı**
Dinleme	**İşletme bilgisi**	**Cesur**
Sonuç çıkarma	**Pazar bilgisi**	**Tarafsız**
Dikkat çekme	**Müşteri bilgisi**	**İyimser**
İlgi uyandırma	**Satış teknikleri**	**Açık fikirli**
Etkili sunum		**Çalışkan**
İtirazları cevaplandırma		
Satış kapatma		
Zamanı etkin kullanmak		

Kaynak : Uslu, a.g.e., s. 31

Başarılı satışçının, iyi çalışma alışkanlıkları vardır. Azimlidir. Çalışkandır. Yaptığı işi sever ve içtenlikle benimser. Uzun iş saatlerinde bile çalışmaya isteklidir. Değişik çalışma koşullarına uyum sağlayabilir. Sorun çözmekten hoşlanır. [100]

Sonuçta başarılı bir satış temsilcisinin sahip olması gereken beceriler şu şekilde özetlenebilir:

- **Güleryüzlü olmak, gülümsemeyi bilmek:** Gülümsemek satış temsilcilerinin en önemli satış araçlarından biridir. Gülümsemek satış temsilcisinin müşterileriyle daha başarılı iletişim kurmasına neden olmaktadır. [101]

- **Yaratıcı olmak:** Kişisel satış, farklı kaynaklarda bazen bilim dalı disiplini bazen de bir sanat olarak gösterilmektedir. Satışın sanat boyutunun olması, yaratıcılık ve hayal gücü gerektiren bir iş olmasından kaynaklanır. Sanatçı için meydana getirdiği eserin güzel ve beğenilen bir çalışma olması bir övünç meselesidir. Satışçının görevi, bu

[100] Taşkın Erdoğan, Satış Teknikleri Eğitimi, 6. Basım, Ağustos, Papatya Yayıncılık, 2000, s. 84
[101] Uslu,a.g.e. s. 32

bakımdan bir sanattır. Satışçılar, güzel ve dürüst satışlarıyla övülür. Yaratıcılık ve hayal gücü iyi satışlar için gereklidir. [102]

- **Doğru soru sormayı bilmek:** Satış boyunca ihtiyaçları anlayabilmek ve müşteriye olumlu cevaplar verebilmek için doğru sorular sorabilmelidir. Bunun için de her satış temsilcisinin soru sorma tekniklerini çok iyi bilmesi gerekmektedir.[103]

- **Duygularını kontrol edebilmek:** İyi bir satıcının haiz olması gereken özelliklerden biri de kendine hâkim olmaktır. Müşterilerin çeşitli sebeplerle, sert, kırgın veya kaba sözlerle karşılaşan satıcı, hislerini kontrol altına almayı başarmalıdır. Satıcının bu konudaki başarısı çok zaman bu tip müşterilerin devamlı müşteri olmalarını sağlar. [104]

- **Dış görünüm:** Müşteri üzerinde etki yaratan faktörlerden biri de satış temsilcilerinin dış görünüşüdür. Kendine bakan, temiz ve düzenli bir görünümü herkes tarafından olumlu mesajlar içermektedir. [105] Satışçı, müşterisinin karşısına temiz, düzenli ve iyi giyimli olarak çıkmalıdır. İyi bir dış görünüş için, bütün ayrıntılara titizlik göstermelidir. Dış görünüş için sadece temiz bir kılık kıyafet yeterli değildir. Fiziki görünüş de çok önemlidir. [106]

2.5.4. Bilgi

Bilgi, sahibine kuvvet verir. Satıcı da, mesleği ve görevi ile ilgili bilgilerini geliştirmek ve yenilemek zorundadır. Bilgi sayesinde satıcı daha başarılı olacaktır. Bilgi edinmenin bir yolu okumak, diğer yolu da tecrübeden yararlanmaktır. İyi bir satıcı mesleği ile ilgili yayınları okuyarak bunları kendi maliyetlerine göre değerlendirmeyi bilir. [107]

Yeni satış elemanlarının işe yönlendirilmesi açısından bir eğitimden geçmeleri gerekir. Eğitim sonucunda satış elemanlarının dört ana konuda bilgilendirilmeleri arzulanır.

[102] Taşkın, a.g.e.,s. 93
[103] Uslu, a.g.e.,s. 33
[104] Kılkış,a.g.e., s. 96
[105] Uslu,a.g.e., s. 33
[106] Taşkın,a.g.e., s. 101
[107] Kılkış,a.g.e., s. 97

Eğitim sürecinde satış elemanına satışını yapacağı ürün ya da hizmet hakkında bilgiler verilmeye çalışılır. [108]

Tablo 2.5. Satışçı Bilgileri

Şirket özellikleri **Ürün ve yararları** **Rakipler** **Rakiplerin ürünleri**	**Pazar yapısı** **Müşteri kimdir** **Özellikler nelerdir** **Müşteriler nerededir** **Ne kadar, ne zaman ve nasıl alırlar** **İhtiyaçları, istekleri nelerdir**	**Satış teknikleri** **Satış görüşmesinin aşamaları** **İletişim becerileri** **Bölge ve zaman yönetimi**
İLİŞKİLERİ ANLAMA		

Kaynak : Odabaşı, Oyman, a.g.e. , s. 187

Satış elemanı birçok alanda bilgi sahibi olabilmelidir. Bilgi ile pekiştirilen kişilik özellikleri daha başarılı bir satış elemanı için zorunludur. Satış elemanlarının bilgi sahibi olabilecekleri alanlar şunlardır :[109]

- Satış elemanının firması (örgüt yapısı, çalışanları, politikaları, vb.)
- Ürün ya da hizmetler (hammadde, üretim süreci, fiyatlar, pazarlama vb.)
- Rekabet (rakip firmalar, ürünler, politikalar ve uygulamalar vb.)
- Genel ticari bilgi (sektördeki genel durum, müşteri – banka ilişkileri vb.)
- İnsan ilişkileri (kişisel gelişmeler, başkalarını anlama ve etkileme vb.)
- Çalışma bölgesi (müşterilerin coğrafik dağılımı, müşterinin özellikleri vb.)

Özellikle, ürün bilgisi, şirket bilgisi, rakip bilgisi, müşteri bilgisi ve satış tekniklerini bilen ve bunları kullanan bir satışçı, işletmesinin satışlarını yükseltir ve çok başarılı olabilir. [110] Bir satışçı önce ürünü çok iyi tanımalıdır. Sattığı malın bütün ayrıntılarını bilmelidir : [111]

[108] Odabaşı, Oyman,a.g.e., s. 187
[109] Odabaşı, Oyman, a.g.e.,s. 181-182
[110] Taşkın, a.g.e.,s. 85

- Bu ürün neden yapılmıştır?
- Nasıl üretilmiştir?
- Ne zaman yapılmıştır?
- Kim tarafından imal veya ithal edilmektedir?
- Nasıl kullanılır?
- Bakım ve onarım gerekir mi?
- Yedek parçası var ve kolay bulunur mu?
- Depolama ve koruma koşulları nelerdir?

gibi bu ve benzerleri gibi soruların cevapları iyi bilmeli ve yeri gelince müşterisine bu bilgileri verebilmelidir.

Tüketicilerin genellikle kararsız olmasının en büyük nedeni ürünler hakkında yeterli bilgiye sahip olmamalarıdır. Bu nedenle, onlara ürün veya hizmetlerle ilgili yeterli ve doğru bilgi verilmesi halinde, ürünü satın alma ihtimalleri daha fazla olacaktır. Satışçılar açısından ürün bilgisine sahip olmanın faydaları şunlardır : [112]

- Satışçının ürününü iyi tanıması onda satış isteği ve azmi yaratır.
- İtirazlara daha kolay cevap verilebilir.
- Ürün bilgisi müşteri karşısında özgüveni arttırır ve satışçıya cesaret verir.
- Müşterinin güvenini kazanma konusunda etkili olur.

Müşteriler satış temsilcilerinin sattığı mamulü iyi tanımasını beklemektedirler. Mamulün özelliklerini bilmesi ve satış aşamasında müşteriyi doğru bilgilendirmesidir. Maalesef birçok satış temsilcinin mamul bilgisi yetersiz kalmaktadır. Bunun sonucunda müşteriye yanlış bilgi vermekte bazen de mamulde olmayan özelliklerden söz etmektedir. Müşteri mamulde o özelliğin olduğunu sanarak satın almakta, gerçekte daha sonra ortaya çıkmaktadır. [113]

Kimse doğuştan satışçı değildir ama doğuştan gelen bazı özelliklerin avantaj sağladığı da bir gerçektir. Bunu dışında satışçılarının kendilerini devamlı geliştirerek, çağın yeniliklerini, pazarı ve rakipleri takip ederek, bilgi ve tecrübelerini arttırarak meslekte başarıyı

[111] Taşkın, a.g.e.,s. 86
[112] Çoroğlu, a.g.e.,s. 178
[113] Uslu, a.g.e.,s. 36

yakalamaları mümkündür. Buna göre; başarılı bir satışçı olmak için dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır:

- Amaçları açıkça belirlemek,
- Değişime açık ve yaratıcı olmak,
- Öğrenmeye açık ve istekli olmak,
- Hata yapmaktan korkmamak,
- Satış tekniğini mükemmelleştirmek,
- Sürekli olarak performansı gözden geçirmek,
- Takım çalışmasına önem vermek,
- İyi organize olmak ve planlı çalışmak,
- Düzenli, titiz, dikkatli ve işin takipçisi olmak,
- Motivasyonu yüksek tutmak,
- Sabırlı olmak,
- Strese dayanıklı olmak,
- Güler yüzlü olmak,
- Beden dilini doğru kullanmak,
- İyi giyinmek, dış görünüşüne dikkat etmek,
- İyi bir dinleyici olmak,
- Doğru ve etkili konuşmak; doğru soruları sormak,
- Kendini müşteri yerine koyabilmek,
- Tüketicilerin satın alma nedenlerini iyi bilmek.

2.6. Satışçıların İşe Alınması

Yüksek harcamalar yapılarak işe alınan bir satış temsilcisi bu işin kendisine uygun olmadığını anladığı zaman kısa bir süre sonra işten ayrılacaktır. Bazıları hemen ayrılmayacak bu kez de düşük verimlilik ile çalışarak işletmeye daha başka maliyetler yaratacaklardır. Satış yönetiminde kaliteli satış temsilcilerinin bulunması, seçilmesi ve işe alınması süreci, işletmenin ve bağlı olarak satış gücünün büyüklüğüne göre değişir. [114]

[114] Taşkın Erdoğan, Satış Yönetimi Eğitimi, 4. Basım, Papatya Yayın, Ocak, 2001, s. 80

İnsan kaynakları yönetiminin süreklilik özelliği taşıyan önemli fonksiyonlarından biri de işe alma fonksiyonudur. Bu noktada işe alma işlevi başlar. Yeni işgörenin işe alınabilmesi için, öncelikle açık işte çalışmak isteyen işgören adaylarının bulunması sonra da bunlar arasından uygun olanın seçilmesi gerekir. Bu yüzden işe alma işlevi işgören adayı bulma ve seçme olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır. [115]

2.6.1. Aday bulma

Doğru insanın doğru işe yerleştirilmesini sağlayan personel seçimi, hem kamu kurumları hem de özel işletmeler için önemli bir konudur. Aday araştırma ve bulma çabaları sonucu bir aday havuzu oluşturulduktan sonra, sıra işe alınacak uygun kişilerin seçimine gelir.[116]

İşgören bulma ve seçme işletme faaliyetlerinin etkin bir biçimde yürütülmesinin ve personel yönetimi işlevlerinin yerine getirilmesinin ön koşuludur. Personel seçimindeki başarılı veya isabetli karar verme, diğer işlevlerin yerine getirilmesindeki başarıyı da etkileyici bir role sahiptir. Bu konuda yapılacak hataların sonradan düzeltilmesi oldukça güçtür. Bazı hataların soyutlanması mümkün olsa bile bu büyük bir para ve zaman kaybına yol açacaktır.[117]

Aday bulma süreci aday arama faaliyeti ile başlar ve bulunan bu adayların, işe başvurmaları son bulur. Diğer bir ifade ile aday bulma süreci, boş ya da münhal işler için örgüt içinden ve dışından adayların araştırılması ile başlar ve bu kişilerin işletmeye başvurmaları ile sona erer. Süreç içinde, boş işlerin adaylara çeşitli kanallarla duyurulması ve uygun kişilerin başvurmaları sağlanması ile ilgili faaliyetler yer almaktadır. [118]

2.6.1.1. Aday Bulma Kaynakları

Bir işletmede satış gücü elemanlarını satış gücü yöneticileri seçip işe alabileceği gibi insan kaynakları departmanı da işe alabilir. İşletmenin satış gücünü oluşturan elemanların hepsi aynı işi yapmazlar.

---

[115] Köksal Mustafa, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, Kocaeli Üniversitesi Yayın No : 159, İstanbul, 2007, s. 69

[116] Dağdeviren Metin, Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi İle Personel Seçimi ve Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, Cilt 22, No 4, 2007, 791

[117] www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2005/14/IKAYA-SGOZEN.**PDF** -

[118] Köksal,a.g.e., s. 71

Onun için sahip olmaları gereken nitelikler yaptıkları işe göre farklı olacaktır. İşe alınacak ve yetiştirilecek satış elemanları konusunda öncelikle gerçekleştirilmesi gereken şey, satış elemanlarının satış örgütüne başarılı bir şekilde kazandırılmasıdır. [119]

Nitelikli ve yeterli sayıda satışçıların alınabilmesi için çok sayıda başvurunun sağlanması ve bunlar arasından iyi bir devşirme yapılmasıyla olasıdır. [120]

Tedarik sürecinin ikinci adımında, gerekli niteliklere sahip işgörenlerin örgüt içerisinde bulunup bulunmadığı veya dış kaynaklardan tedarik edilip edilemeyeceği belirlenmeye çalışılır. Tedarik faaliyetlerinin oldukça maliyetli olmasından dolayı, örgütler en etkin tedarik kaynaklarını ve yöntemlerini kullanmaya özen gösterir. Tedarik kaynakları, nitelikli bireylerin bulunabileceği yerlerdir. Tedarik yöntemleri ise, potansiyel işgörenleri firmaya çekmenin özel araçlarıdır.[121]

Satış yöneticileri genelde kendi değerlerini paylaşan insanların kendi kafalarına en uygun kişiler olduğunu düşünerek elemanları işe alırlar. Ancak bu durum satışta etkili olmanın garantisi anlamına gelmez. Bu nedenle başvuran kişinin kendine güvenini ve satış için gerçek bir isteği olup olmadığını anlamak çok önemlidir, hatta geçmiş deneyimleri de önemlidir.[122]

Tepe yönetiminin, işletmeye alınacak satış personeliyle ilgili olarak belirlediği kriterler çerçevesinde, mevcut boş kadrolara mümkün olduğunca fazla adayın başvuruda bulunması sağlanmalıdır. [123]

İşletme ihtiyacı olan elemanı bulmak için bazı kaynaklara başvurur. Bu kaynakları iç ve dış kaynaklar diye iki grupta toplanabilir. İşletmenin mevcut personel gereksinmesini kendi bünyesinden temin etmesi (terfi, nakil ve yetiştirme) "ihtiyacın iç kaynaklardan sağlanması" olarak tanımlanabilir. Ancak, belirli işler için uygun niteliklere sahip eleman işletme içersinde bulunmayabilir ya da özel eğitim görmüş işgörenlere ihtiyaç olabilir. Bu durumda dış kaynaklara (resmi kurumlar, profesyonel şirketler, doğrudan başvurular, internet,

[119] Yamamoto, s. 73
[120] Gürdal, s. 28
[121] Bingöl, s. 144
[122] Yamamoto, a.g.e.,s. 76-77
[123] Mucuk,a.g.e., s. 196

ilanlar vs.). Her iki kaynağın bir dizi üstünlük ve sakıncaları vardır. İşletme bunları dikkate alarak tercihini ortaya koymak durumundadır.[124]

2.6.1.1.1. İç Kaynaklar

İşletmede halen çalışmakta olanlar, işgören sağlanmasında yararlanılabilecek iş kaynaklardan oluşturur. İç kaynaklardan işgören sağlanmasında aşağıdaki üç yaklaşımdan birisi uygulanır:[125]

- **İç kaynaklarla açık kapatmak,**
- **İç kaynaklara öncelik vermek,**
- **İç ve dış kaynaklara eşit öncelik vermek**

İç kaynaktan aday bulma yolları olarak kullanılan terfi, şirket içi transfer ve yetiştirme oldukça yaygındır. Firma içinden elaman bulma genellikle ilk düşünülen kaynaklardır. Çünkü yeni gelenleri eğitme, firmaya uyarlayabilme uzun zaman alabilir. Oysa firma mamullerini, politikalarını ve kültürünü bilenler arasında satış gücüne atama yapma daha kolaydır. [126]

Terfi; Bir işgörenin statü, ücret, yetki ve sorumluluk bakımından daha üst düzeyde bir mevkiye yükseltilmesi şeklinde tanımlanan terfi, işletmedeki giriş düzeyinin üstündeki boş işlerin doldurulmasında çok sık kullanılan bir yoldur. Bir işgörenin terfi kararı, onun kıdemi, başarısı ve potansiyeli dikkate alınarak verilir. [127]

Transfer; bir görevden başka bir göreve atanma veya tayin edilmeyi belirtmektedir. İşgörenlerin ücret, yetki, sorumluluk ve benzeri hususlar bakımından aynı düzeydeki işler arasında yatay olarak yer değiştirmesini ifade eden transfer (nakil) , birbirine yakın bölüm, birim ve işlevler arasında yer değiştirme biçiminde ortaya çıkar.[128]

[124]http://web.sakarya.edu.tr/~coskun/DOKUMANLAR/KOBILERDE%20INSAN%20KAYNAKLARI%20TEDARIK%20YONTEMLERI-%20SAKARYA%20ORNEGI.pdf
[125] Köksal,a.g.e., s. 78
[126] Gürdal, a.g.e.,s. 29
[127] Köksal, a.g.e.,s. 79
[128] Köksal, a.g.e.,s. 80

Firma içi diğer kaynak; mevcut satışçıların ya da diğer elemanların akraba ve tanıdıkları, eş-dostlarıdır. Akrabalar arasından işe alma zaman zaman kayırmalara yol açabileceğinden pek çok yönetici tarafından tercih edilmemektedir. Satışçılar sürekli seyahat ettiklerinden pazarlarda çeşitli ilişkiler kurabilir. Çeşitli bilgileri derleyerek, iyi satışçıların firmaya alınmasında öncülük eder. Deneyimlerinden yararlanarak iyi bir devşirme ve önseçim yaparak satışçı önerebilirler.[129]

Satış temsilcilerinin yetiştirilmesi, işletmenin yönetim politikasına ve bazı yönetsel kararlara bağlıdır. Burada önemsenecek noktalardan biri kurumun işe alma felsefesidir. Bir kurum kendi satış gücünü yetiştirebileceğine inanıyorsa, yeni işe alınanlara özel önem verir ve bunları yetiştirmek için gereken çabadan ve paradan kaçınmaz. [130]

2.6.1.1.2. Dış Kaynaklar

Bütün boşalan veya boşalacak görevler için işgücü ihtiyacını iç kaynaklardan karşılamak her zaman olanaksızdır. Belirli işler için uygun niteliklere sahip eleman işletme içerisinde bulunmayabilir ya da belirli bir eğitim görmüş işgörenlere ihtiyaç olabilir. Ayrıca terfi sistemi işletilerek, üst kademelerde boşalan pozisyonlara iç kaynaklardan eleman sağlanması nedeniyle alt kademelere yeni eleman tedarik edilmesi gereği ortaya çıkabilir. Bütün bu nedenlerle işletmeler, dış kaynaklara başvurmak durumundadır. [131]

İşletmeleri insan kaynaklarında dış kaynak kullanımına yönelten üç temel mali etken vardır. Bunlar;[132]

1. Maliyeti azaltmak (devam eden harcamalar),
2. Sermaye giderlerinden kaçınma (genellikle direkt maliyet azaltmaktan daha çok önem verilmektedir),
3. Sabit giderleri değişken giderlere dönüştürme(işgücünde bir azalma olduğunda insan kaynakları harcamaları buna bağlı olarak azalacaktır) .

Bir firmanın personel tedarik etmek için başvuracağı çeşitli dış kaynaklar bulunmaktadır. Bu kaynaklar aşağıda sırasıyla şöyle sıralanabilir :

---

[129] Gürdal, a.g.e.,s. 29
[130] Yamamoto, a.g.e.,s. 78
[131] Bingöl, a.g.e.,s. 145
[132] Ecerkale Kubilay, Kovancı Ahmet , Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, Temmuz , 2005, s. 70-71

- **Eğitim ve Öğretim Kurumları :** Satışçıların en iyi işe alınmasında kaynak, lisans, lisansüstü, doktora öğrencileri, yeni mezunlar ve kimi durumlarda lise mezunlarıdır.[133]Meslek liseleri, bazı teknik mesleklere sahip işçilerin tedarikiyle ilgilenen örgütler, çok kere meslek okullarına yönelir. [134]Özellikle batı ülkelerinde bu kaynağın işletmeler tarafından çok iyi değerlendirildiği bilinmektedir. Okulların bir çoğu okul yönetimi tarafından örgütlenen işe yerleştirme merkezlerine ya da öğrenci bürolarına sahiptir. Bunlar öğrencilere işe göre yetiştirme imajı aşılar ve işe yerleşme kolaylıkları sağlar. Üniversiteler kuruluşların zaman zaman düzenlediği "İnsan Kaynakları Fuarı" veya "Kariyer Günleri"nde öğrencilere meslekleri ve firmaları tanıtmak açısından bir fırsat yaratır.[135]

- **Rakipler ve Diğer Firmalar:** Aynı sektörde veya coğrafi alanda faaliyet gösteren firmalar, çeşitli pozisyonlar için en önemli personel tedarik kaynağıdır. Rakip veya diğer firmalarda daha iyi bir statüye geçmek veya daha yüksek bir ücret elde etmek isteyen bazı çalışanlar, firma için önemli bir kaynaktır.[136]Rakip firma elemanları bu alanda belirli bir deneyime sahip olduğundan eğitime gerek duyulmadan hemen satış olanakları yaratabilir. Ancak yeni firmaya ve koşullara uyum sağlayamamaları eski firmadaki alışkanlıklarından sıyrılmamaları nedeniyle doğacak sakıncalar da olabilir. Rakip olmayan firmalardan da elemanlar alınabilir. Bu elemanlarının alınması firmanın ve uğraşı alanının tanıtılması amacıyla kısa bir eğitimden geçirilerek satışa çıkartılması söz konusudur. Bu elemanlar firmaya yeni ve yararlı bilgiler getirilebileceği gibi firmaya ya da alana hemen uyum sağlayabilirler.[137]
- **İnternet:** Hayatımızın her alanında olduğu gibi, internet personel bulmada da yeni bir imkân ve yeni bir ilişkidir. Personel bulma ile ilgili hizmet veren birçok web-site bulunmasına rağmen, her gün yeni olanaklar sunulmaktadır.[138] Oldukça düşük maliyetli ve daha geniş kitlelere ulaşma olanağı tanıyan bu yöntem, bir seçim aracı değildir. Aynı zamanda bu yöntem, nitelikli işgörenleri bulma konusunda yaşamsal öneme sahip tutum ve davranışı değerleme, yüz yüze görüşme, özgeçmişi kontrol

[133] Gürdal,a.g.e., s. 30
[134] Bingöl, a.g.e.,s. 146
[135] Sabuncuoğlu Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi (uygulamalı), 3. Baskı, Furkan Ofset, Bursa, 2008, s. 92
[136] Bingöl,a.g.e., s. 146
[137] Gürdal, a.g.e.,s. 29-30
[138] Sabuncuoğlu,a.g.e., s. 93

etme yerine geçmez.[139] İşletmelerin internet aracılığı ile işe almayı düşündükleri insan kaynağının, işletmenin ihtiyacını karşılamasına ilişkin değerlendirmeyi iyi yapması gerekmektedir. Büyük ölçüde zamandan tasarruf sağlama amacı ile gerçekleştirilen bu süreç iyi bir değerlendirmenin yapılamaması nedeni ile uygun insan kaynağının seçilememe riskini de beraberinde taşımaktadır. Bu durum ise değerlendirme sürecinin tekrarlanması anlamına gelmektedir. İnternet işe yeni başlayacak olanların seçiminde iyi bir kaynak olmasına rağmen, yönetici adaylarını bulma konusunda bir takım sorunları da beraberinde getirmektedir. Yönetici durumundaki kişilerin iş ararken internet yerine oluşturdukları arkadaş çevrelerini kullandıkları görülmektedir. Ayrıca Devlet İstatistik Enstitüsünün 2004 yılında bilgisayar ve internet kullanımına ilişkin yaptığı araştırmada, interneti kullanma açısından 16-35 yaş grubunun daha etkin olduğu görülmektedir. İnternet aracılığı ile iş aramada da, genç yaş grubunun başvurularının daha yoğun olduğu söylenebilir.[140]

- **İş Duyuruları :** Aday bulma faaliyetinde, aday bulma sorumlusunun veya sorumlularının sık başvurdukları yollardan biri duyurular (ilanlar)dır. İş duyuruları yapılırken, aranan elemanların dolduracakları mevkiler dikkate alınarak, duyuru aracı seçilir.[141] Doldurulacak pozisyonun yapısına ve sorumluluk düzeyine bağlı olarak kullanılacak medya değişmektedir. Gazeteler ve mesleki dergiler yazılı medya arasında en yoğun kullanılanlardır. İlanlarla çok sayıda başvuru sağlanabilir; ancak nitelikli elemanların az olma olasılığı yüksektir. Satış pozisyonu yüksek beceri gerektirdiğinde, mesleki gazetelerden yararlanılır. Buna karşın fazla beceri istemeyen satışçılar için yerel gazetelerden yararlanma daha iyi sonuç verebilmektedir. Basın yoluyla ilan verirken satışçıların istenen nitelikte olması için ; [142]

- İlan aracının amaca uygun olması,

- İlanlarda tanım ve doğru bilgilere yer verilmesi gerekir.

- **Diğer Kaynaklardan:** Sanayi ve Ticaret Odaları, çeşitli dernek ya da kulüpler satışçıların devşirilmesinde kullanılabilir. Ayrıca satışçılar emekli subay, öğretmen vb. kişiler arasından alınabileceği gibi, mevsimlik satışlar için ev hanımlarından da

[139] Bingöl,a.g.e., s. 148
[140] http://eab.ege.edu.tr/pdf/6_1/C6-S1-M3.pdf
[141] Köksal, a.g.e.,s. 82
[142] Gürdal, a.g.e.,s. 30

yararlanılabilir. Özellikle son zamanlarda ülkemizde satışçılar ev-mutfak gereçleri, giyim vb. mamullerin satışında aktif görev almaktadır. [143]

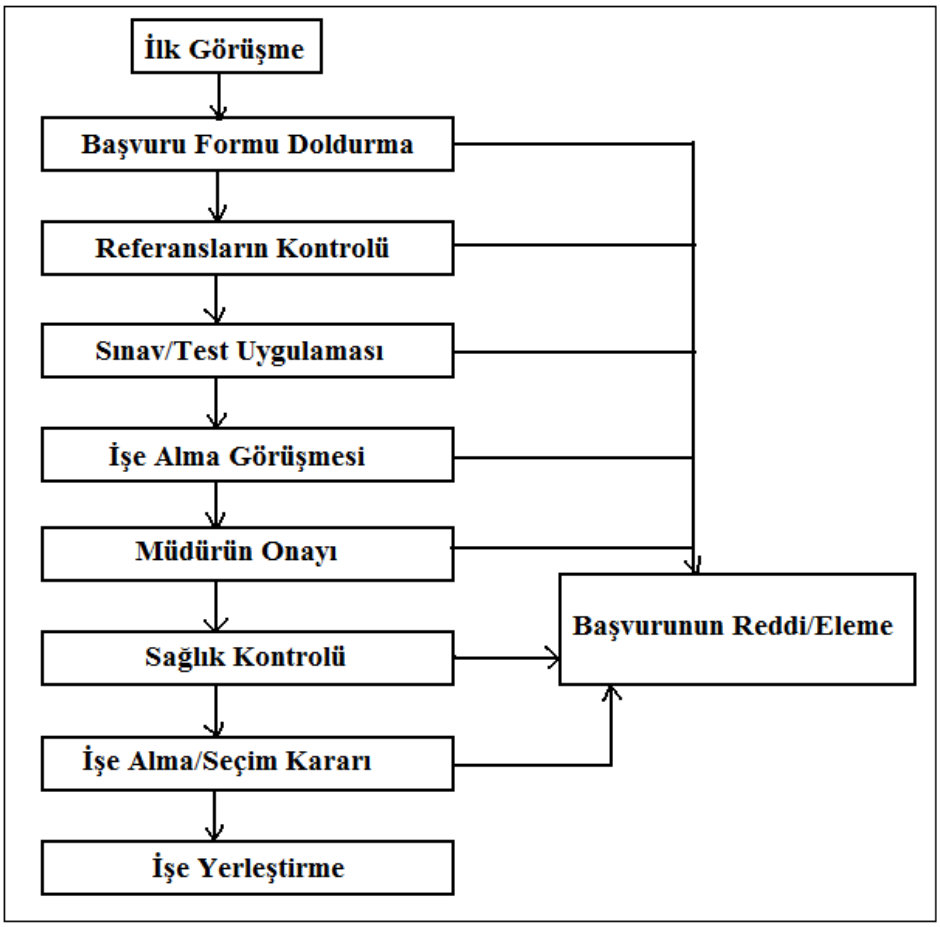
2.6.2. Satışçıların Seçimi

Personel seçim süreci, iş için başvuran kişiler hakkında anlamlı bilgiler toplanması amacıyla çeşitli yöntem ve araçlar kullanılması ve söz konusu bilgilerle iş şartnamesinde belirtilen gerekler arasında bir uygunluğun aranmasını yansıtır. [144]

Seçim süreci, esas itibariyle, adaylar hakkında bilgi toplama yöntemleri dizisidir. Sürecin her aşamasında aday hakkında yeni şeyler öğrenilir. Elde edilen bilgiler iş gerekleri ve performans standartları ile karşılaştırılır. Bir seçim sürecinde, aday hakkında gerekli bilgiler elde etmek amacıyla değişik yöntemler kullanılmaktadır. Tüm işletmeler tarafından kabul edilen standart bir seçim süreci olmamasına rağmen, aşağıdaki seçim süreci en yaygın olanıdır:[145]

- İlk görüşme
- Başvuru formu doldurma
- Referansların kontrolü
- Sınav/test uygulaması
- İşe alma görüşmesi
- Müdürün onayı
- Sağlık kontrolü
- İşe alma
- İşe yerleştirme şeklindedir.

[143] Gürdal, a.g.e.,s. 32
[144] Bingöl, a.g.e.,s. 166
[145] Köksal, s. 90-91



Şekil 2.3. Seçim Süreci

Kaynak : Köksal, a.g.e., s. 92

2.6.2.1. İlk Görüşme

Firmalar genellikle adayların iş için bizzat başvurmalarını istemektedir. Başvurularının kabulünden sonra, adaylarla insan kaynakları biriminden bir yetkili arasında bir ön görüşme veya başlangıç görüşmesi yapılır. Bu görüşme süresi oldukça kısadır ve somut olarak işin gereklerine uymayanların ayıklanmaları amacı güdülmektedir. Başlangıç görüşmesi yüz yüze yapıldığı gibi, telefonla ve internet yoluyla da yapılabilmektedir. Bu ön görüşmede adaylara boş kadrolara kabul edilme şansına sahip oldukları anlaşılırsa, kendilerine doldurmaları için bir başvuru formu verilir. Bu formun değerlendirilmesi ise ikinci aşamayı oluşturmaktadır.[146]

[146] Bingöl,a.g.e., s. 167

2.6.2.2. Başvuru Formları

İlk görüşmede eleme dışında kalanlara doldurulmak üzere iş isteme formu verilir. Ancak bu işe kabul anlamına gelmez. Bu formlarda adayın ismi, adresi, medeni ve eğitim durumu, yaşı, daha önce yaptığı işler, çalıştığı yerler, yabancı lisan bilgisi, referans olarak göstereceği kişiler gibi sorular vardır.[147]

Ayrıntılı (uzun) başvuru formları, özet olmaktan çok objektif olarak adayın uygun özellikleri konusunda ayrıntılı bilgileri kapsar. Başvuru formları değişik amaçlar için kullanılabilir. İlk elemelerde daha sonraki değerlendirmeler için adayın özgeçmişi ya da eğitim ya da deneyimleri gibi biyografik iş niteliklerine sahip olup olmadığını belirler.[148]

Başvuru formlarının değerlendirilmesinde çeşitli ilkeler vardır. Bunlar, kendi içlerinde, hem şirket hem de iş için bir tür reklam oluşturur. İyi izlenimler, özlü, iyi düzenlenmiş ve sistemli belgelerden edinilir ; kötü izlenimler ise etkili olmayan, yersiz ve sıkıcı kağıt parçalarından. İyi bir form, aşağıdaki gibi farklı kısımlar içerecektir : [149]

- Kişisel hususlar: İsim, adres, doğum tarihi, aileyle ilgili bilgiler, sağlık durumu, ilgiler, hobiler, iletişim etkinlikleri.
- Eğitim ve öğretim: Okul, lise, üniversite ve lisans sonrası eğitim, işletme okulları, mesleki ve diğer nitelikler ve bu nitelikleri nasıl kazandığı, şirket içinde veya dışında kurslara katılmayı da içeren mesleki eğitimle ilgili hususlar.
- Kişisel ve mesleki referanslar : Bu aşamada bu enformasyonun gerekli olup olmadığı zıt görüşler vardır. Adaylardan başka insanların desteğini aramalarını talep etmek, başvurunun samimi olmasını sağlamak gerektiğini savunanlar tarafından önerilmektedir.
- İmza ve tarih: Formun sonunda, imzalanması gereken bir ifade bulunmalıdır.

[147] Sabuncuoğlu, a.g.e.,, s. 96
[148] Gürdal, a.g.e.,s. 33
[149] Finnigan John, Çev. Kılıç Mehmet, Doğru İşe Doğru Eleman, 2. Baskı, Bireysel Yatırım Dizisi, Ağustos, 1997, s. 52

2.6.2.3. Psikolojik Testler

İş analizi sonucunda ortaya konulan nitelikler, seçilecek olan bireyde gözlenmeye çalışılır. Bu "gözlem" işleminde özellikle psikometri'den, psikolojik testlerden yararlanılır. Psikometri esas itibariyle psikolojinin dallarından birisidir. Psikometri davranışın ölçülmesi ve değerlendirilmesi, istatistik yöntemlerin psikolojiye uygulanması, davranışın açıklanmasında ve yorumlanmasında yararlanabilecek matematiksel modellerin geliştirilmesi gibi konularla ilgilenir. Bununla beraber değişik amaçlar için test ve ölçek geliştirme, davranışın açıklanması ve yorumlanmasında yararlanılabilecek istatistiksel teknik ve modellerin uygulanması ve geliştirilmesi ile araştırma model ve düzenleri oluşturma konuları ile çalışır. Tanım olarak psikolojik test ise, temelde bir davranış örnekleminin nesnel ve standart ölçümüdür. Diğer bir deyişle psikolojik testler, psikometrik ölçme araçlarıdır. Psikolojik testler; zeka, yetenek, beceri, dil gelişimi, kişilik, mizaç, ilgi, alışkanlık, değer ve öncelikler gibi geniş bir yelpazede ölçme yapan araçlardır . [150]

Bir aday havuzundan nitelikli adayları seçmenin güvenilir ve doğru bir aracı olarak kabul edilen testlerle, bireylerin yetenekleri, kişisel özellikleri, bilgi ve becerileri analiz edilmektedir. Uygulamada test kavramı, bireylerin psikomotor özelliklerini, bilgi düzeylerini, yeteneklerini, davranışlarını, kişiliklerini ve algı biçimlerini saptamaya yarayan kısa süreli, özel uygulamalar olarak düşünülmektedir. Psikolojik testler, bu bakımdan, örnek bir davranışın nesnel ve biçimlendirilmiş bir ölçüsüdür. Bu testler, yetenekler, ustalık, ilgiler ve kişilik gibi beşeri nitelikleri sayısal terimlerle ölçmek için kullanılmaktadır. Bunların kullanılmasıyla, bir bireyin karşılaştırıldığı diğer bireylere göre sahip olduğu belirli bir özelliğin derecesinin ne olduğunu belirlemek mümkün olmaktadır. Bu nedenlerle, psikolojik testler; insan kaynakları yönetiminde sadece personel seçimi amacıyla değil, fakat aynı zamanda aşağıda belirtilen amaçlarla da kullanılmaktadır : [151]

- Çalışanları mesleğe yöneltme,
- Personelin iş değiştirmelerini gerçekleştirme,
- Çalışanları terfi ettirme,
- Eğitim programlarının etkinliğini değerleme,

[150] Yelboğa Atilla, Örgütlerde Personel Seçimi ve Psikolojik Testler, Sosyal Bilimler Dergisi, 5 (2), Aralık, 2008, s. 15
[151] Bingöl,a.g.e., s. 172

- Eğitim için gerekli ihtiyaçları belirleme,
- Personel için tavsiyelerde bulunma.

En yaygın olarak kullanılan psikolojik testler ise sırasıyla aşağıdaki şekilde incelenebilir:

- Zekâ testleri
- Yetenek testleri
- Kişilik testleri
- Mizaç testleri

Testlerin kullanılması, uygulanması ve değerlendirilmesi personel seçme sürecindeki en kritik öneme sahip noktalardan birisidir. Psikolojik testlerin konu hakkında bilgisi olmayanlar tarafından uygulanması, ülkemizde endüstri alanında psikoloğa ve psikolojik testlere güveni sarsmış, yöneticilerin bir işletmeci, bir psikolog ya da herhangi bir kişi arasında test uygulama açısından ne gibi farklar olduğunun sorgulamasına neden olmuştur. Bu nedenle, testlerin uygulanması ve değerlendirilmesi sürecinde ölçme ve değerlendirme alanında formasyona sahip, Psikometrist veya Ölçme–Değerlendirme Uzmanı, Endüstri ve Örgüt Psikoloğu, Klinik Psikolog, Eğitim Psikoloğu vb. eğitimi almış kişiler tarafından uygulanmasında yarar vardır. Sürekli ve fazla sayıda personel alımı yapan örgütler, test uygulamaları konusunda uzman kişi ve kuruluşlardan danışmanlık alabilirken, bazıları da ölçme-değerlendirme konusunda formasyona sahip yukarıda verilen meslek dallarında çalışan bir uzmanı istihdam edebilir. [152]

2.6.2.3.1. Zekâ Testleri

Zihinsel yetenek, beynin çalışmasına bağlıdır. Zihinsel yetenek, öğrenme, hafıza, intikal çabukluğu, kavrayış gücü, düşünce sürecinin hızlılığı, yaratıcılık veya yenilik yapma gücü gibi birtakım fonksiyonları kapsamaktadır. Genel zeka kavramı, psikologlar tarafından zihinsel yeteneği oluşturan bu fonksiyonları belirtmek amacıyla kullanılmaktadır. [153]

Genel zekâ düzeyi, karşılaştırıldığı öteki işgörenlerden yüksek olan bir işgörenin, onlara göre örgütte başarılı olma olasılığı daha yüksektir. Zekası yüksek olan, ama yetenekli olmadığı bir görevde çalıştırılmak istendiğinde, bu işgörenin başarılı olma olasılığı

[152] Yelboğa, a.g.e.,s. 21
[153] Eren, a.g.e.,s. 332

kuşkuludur. Genel zeka testleri, insanın zekasına ilişkin önceden belirlenmiş ölçüme göre genel bir kanı edinmeye yardım eder, belli bir işi yapmada yeterli olup olmadığını göstermez. [154]

Zekâ testlerinin tasarımında sözel ve sözel olmayan zekâ arasında bir ayrım yapılır. Bu ayrım çalışma ortamına da uygulanabilir. Devasa bilimsel problemleri çözmeye çalışan dahiler dikkat çekici ölçüde konuşma güçlüğü çekerler ve kendilerini matematiksel terimlerle veya diyagramlarla daha iyi ifade ederler. Sözel olmayan testlerin gözleme, çıkarım, deneme yapma, sonuç çıkarma ve doğru hareketi yapma yeteneği göstermesi beklenebilir. [155]

Zeka testlerinde kullanılan materyaller, basit aritmetik işlemleri başarabilmeden, kelimeler arasındaki nüans farklarını ortaya çıkarabilme, birbirine benzer şekilleri eşleştirebilme, verilmiş serileri devam ettirebilme vb. konularda soruları kapsamaktadır. Her doğru cevap verene doğru cevapları ölçüsünde puan verilmektedir. [156]

2.6.2.3.2. Yetenek Testleri

Yetenek, "kişinin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme, sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ile bazı olguları gerçekleştirebilmesi biçimindeki bedensel özelliklerin tamamıdır." Bu durumda yetenek, bireylerin hâlihazırda kazanmış bulundukları beceriler ile bir beceriyi kazanma veya öğrenme kapasitesi olarak düşünülebilir. Oldukça sık olarak bir adayın, önceden hiçbir deneyimi olmadığı bir işe başvurduğu görülür. İşveren, eğitimin gerekli olduğunu kabul eder, fakat adayın eğitim için uygun olmasını yani, öğrenme ya da gelişme kapasitesinin bulunmasını ister. [157]

Yetenek testlerinin amacı, işgöreni eğitmeden önce, eğitildiği takdirde, onun iş verimliliği ve etkinliği konusundaki bazı özelliklerini öğrenmektir. Çünkü uygulamada aynı eğitimi alan bireylerin aynı etkinlik ve verimliliği göstermedikleri bir gerçektir. Bu farklılıkların nedeni, bireylerin eşit olmayan yeteneklerinde yatmaktadır. Testlerden geçirilecek deneğe önce birtakım açıklamalar yapmak bazı testler için zorunlu olabilir. [158]

---

[154] Başaran İbrahim Ethem, Örgütsel Davranış, 3. Kez Yeniden Yazım, Ankara, 2000, s. 199
[155] Finnigan,a.g.e., s. 65
[156] Eren, a.g.e.,s. 333
[157] Bingöl,a.g.e., s. 175
[158] Eren, a.g.e.,s. 229

Genel yetenek testleri, genel zeka testlerinin sınırlı kaldığı yetenekleri ölçmek için kullanılır. Sözgelimi, Amerika Birleşik Devletleri'nde kullanılan "Genel Yetenek Test Bataryasında" zekâ, sözel yetenek, sayısal yetenek, uzaysal yetenek, biçim algılama, yazıyla algılama, devinim eşgüdümü, parmak devinimi ve el devinimi alt testleri bulunmaktadır. Özel yetenek testleri ise; genel yetenek testlerinin ulaşamadığı, ölçemediği insan yeteneklerini daha genişliğine ve derinliğine tanımak için özel yetenek testleri kullanılır.[159]

Gerçekte, yetenek edimiyle gelişir ve belki de onunla gelişir; bu yüzden, çalışma yaşamında yetenekten saf bir şey gibi söz etmek zordur. Yönetici hünerle ne kastettiği konusunda açık olabilir; fakat onun doğal mı yoksa edinilmiş bir şey mi olduğunu anlayıp ölçmekte yardıma gereksinimi olacaktır.[160]

2.6.2.3.3. Kişilik Testleri

Kişilik testleri de genel zekâ gibi bir grup yetenek veya karakter özelliklerine ilişkindir. Psikologlar, bireyin kişiliğinin onun bir işe veya örgüte uyumunda birinci derecede rol oynadığını ileri sürmüşlerdir. Bireylerin zihinsel ve fiziksel özelliklerinin kişiliği etkilediği kuşkusuzdur fakat gerçekte kişilik zihinsel ve fiziksel faktörlerin etkisi altında kazanılan tecrübe ile değişmektedir. Çoğu hallerde, akıllı kimselerin, heyecansal açıdan uyum güçlükleri çektikleri bir gerçektir. Kişilik özellikleri, soya çekime ve bedensel fonksiyona bağlıdır. Soyaçekim, kişiliğin gelişme potansiyelini gösterir, ancak tecrübe de kişiliğin gelişmesinde belirli ölçüde etkili olabilmektedir.[161]

İşe başvuran adayların, kişilik açısından işe uygunluğunu araştırmak amacıyla çeşitli geliştirilmiş kişilik testleri uygulanmaktadır. Kişilik testleri çok çeşitli olmakla birlikte objektif ve projektif kişilik testleri olarak iki grupta toplanabilir : [162]

- **Objektif Kişilik Testleri:** Bunlar kâğıt-kalem tipinde testler olup testi alanlardan kendi durumlarını en iyi şekilde betimleyen ifadeleri işaretlemeleri istenir. Minnesota çok yönlü kişilik envanteri (MMPI), Kaliforniya psikoloji envanteri, bu tür testlere

[159] Başaran,a.g.e., s. 199
[160] Finnigan,a.g.e., s. 66
[161] Eren, a.g.e.,s. 335
[162] Sabuncuoğlu,a.g.e., s. 104

örnek teşkil etmektedir. Bu testlerde kişiliğin, nörotik eğilimler, kendine yeterli olma, içe dönüklük, dışa dönüklük, baskınlık, özgüven, kararlılık, sosyal ilişkiler kurabilme gibi boyutlarının her biri için deneğin aldığı puanlardan oluşan bir puan dizisi elde edilir ve bireyin kişilik özelliklerinin ne olduğu çıkarılmaya çalışılır.

- **Projektif Kişilik Testleri:** Belli bir uyarıcıya karşı kişinin tepkisi, algılaması ve yorumu bu tür testlerle analiz edilir. Projektif testlerde teste tabi tutulan kişinin karakteristik düşünceleri, gereksinimleri, korkuları, endişeleri ve çatışmaları ortaya çıkar. Bu tür testte kişi verdiği cevapların yorumunu bilmediğinden bir bakıma maskeli test olarak da yorumlanabilir.

2.6.2.3.4. Mizaç Testi

Birleşik Krallık'ta yeni bir test, mizacın dikkat çekici ölçüde kesin değerlendirilmesinin yapılabilmesine olanak sağlamıştır. Bu test sayesinde 10 yada 15 dakikada çok değerli veriler elde etmek mümkündür. Zorunlu temel zeka ve eğitime ek olarak bir satış mizacına da gereksinimi olan satış ve pazarlama kadrosunun seçiminde özellikle yararlı olduğu görülmüştür. Bu durumlarda, eğer mizaç yanlışsa, elemanın ne kadar zeki yada eğitimli olduğunun hiç önemi yoktur[163]

2.6.2.3.5. Grup Seçim Yöntemleri

Eğer bireyler çalışacakları yerde görevlerini bir araç yardımıyla yapacaklarsa, onları ayrı ayrı teste tabi tutmak gerekir. Bireyleri tek tek araçlar vasıtasıyla testten geçirerek onların test esnasındaki davranış ve yeteneklerini çok daha iyi gözlemleme olanağı mevcuttur. Bu gözlemi grup halinde testlerde yapmak olanaksızdır. Deneysel psikoloji uzmanları için testler esnasında elde edilen bilgiler, testin bizzat sonuçlarından elde edilecek bilgilerden daha fazladır. Grup testlerinin en büyük avantajı zamandan tasarruf sağlanmasında görülür. Aynı konularda test edilmek istenen adaylar bir arada ve aynı anda sınava tabi tutulabilirler.[164]

Eleman seçiminde grupların kullanılması oldukça popülerdir. Bütün testlerde de olduğu gibi, yetkin bir yöneticiliği ve örgütlenmeyi olduğu kadar, onu uygulayıp değerlendirecek yetkinlikte kadroları da gerektirir. Değerlendirme için birden fazla eleman

[163] Finnigan, a.g.e.,s. 68
[164] Eren,a.g.e., s. 328

gerekir. Optimum grup büyüklüğü, daha büyük grubun denetimi zor olacağından, altı ile on kişi arasında değişir.[165]

2.6.2.4. Görüşme

Seçim sürecinin bu aşaması, seçim sürecinin kalbi sayılır. İş görüşmesi diğer bir ifade ile seçim görüşmesi, iş başvurusu yapmış adayın, işe kabul edilebilirliği veya edilemezliği hakkında yargıya varmak amacıyla, adayla yüz yüze yapılan etraflıca bir görüşmedir. Kısaca formal bir konuşmadır.[166]

İş görüşmesinin iki öncelikli amacı vardır. Birincisi, satış temsilcisi adayın özgeçmiş yazısında ve iş başvuru formunda belirttiği eğitim ve iş tecrübelerinin bu iş için uygun olup olmadığını araştırır. İkincisi, satış temsilcisi adayının iş ve şirkete ilişkin soruları cevaplandırır.[167]

2.6.2.4.1. Görüşme Yöntemleri

Herhangi bir iş görüşmesi farklı şekillerde uygulanabilir. Görüşmeciler, farklı görüşme yöntemlerini uygulayarak söz konusu pozisyon için en uygun adayı belirlemeye çalışırlar. [168]

Çok çeşitli görüşme yöntemleri uygulamada mevuttur, bunlardan en sık kullanılan yöntemler şöyle sıralanabilir:

- **Standart Görüşme: Aday** sayısının çok olduğu durumlarda, görüşme önceden belirlenen bir plana göre ve adayların tümüne aynı sorular yöneltilerek gerçekleştirilir. Bir bakıma kalıplaştırılmış veya yapılaştırılmış bir görüşme özelliği taşır. Soruların önceden hazırlanması, işe almada objektif ölçütlerin kullanılması anlamına gelebilir. Standart görüşmenin bir başka yararı, zamandan tasarruf sağlanmasıdır. Bu üstünlüğüne karşın belirli soru kalıplarına bağlı kalındığı için esneklikten yoksun

[165] Finnigan,a.g.e., s. 71
[166] Köksal,a.g.e., 97
[167] Taşkın, a.g.e.,s. 94
[168] http://www.isletme.biz/insan-kaynaklari/ise-alim-gorusmeleri.html

oluşu ve adayın kişiliği saptamada yetersiz kalışı yöntemin eleştirisi olarak kabul edilebilir.[169]

- **Baskılı Görüşme:** Bu görüşmenin amacı, adayın dengesini nasıl koruduğunu, uyum yeteneğini ve kendisini beklenmeyen olaylar karşısında ne kadar çabuk toparladığını görmektir. Bu nedenle, adaya dostça bir davranıştan düşmanca bir tutuma kadar çeşitli hareket biçimleri gösterilerek tepkisi ve savunma biçimleri gözlenir.[170]

- **Grup Görüşmesi:** Bu yöntem, son yıllarda gittikçe daha fazla önem kazanan ekip / takım anlayışının eleman seçme sistemine yansımasıdır. Bu yöntemde seçimin ağırlığı, seçilecek kişinin birlikte çalışacağı ekip üyelerindedir. Bir anlamda panel yöntemine dönüştüğü söylenebilir. Ancak buradaki görüşmenin asıl amacı gruba uyumun ölçülmesidir. Ekip çalışması ve proje bazlı işlerde kullanımın olumlu sonuçlar verdiği gözlenmiştir. Bu tür küçük gruplardan oluşan iş görüşmelerinin amacı daha çok derinlemesine bir görüşme yapmak veya teknik bilgiyi ölçmektir. Bu yöntem ayrıca son işe alım kararını vermeyecekleri halde, başka çalışanların da işe alım sürecinde rol almalarını sağlar. En büyük avantajı, uzun vadede birlikte çalışması söz konusu olan kişilerin önceden birbirlerini tanımalarını sağlamasıdır. Ayrıca çalışanların işe alım sürecine dâhil edilmesi onları motive etmekte, karar mekanizmasında önemli rol aldıklarını düşünmelerine olanak vermektedir. [171]

- **Serbest Görüşme:** Önceden herhangi bir soru kalıbı hazırlamaksızın yapılan görüşme türüdür. Görüşmeci adayın görüşlerini, duygu ve düşüncelerini özgürce açıklamasına fırsat tanır. Seçilen bir konu ya da sorun üzerinde diyalog başladıktan sonra bunu tartışmaya dönüştürmekten görüşmecinin kaçınması gerekir. Standart görüşmeye göre görüşme konusu daha geniş düzeyde tutulmakla görüme daha canlı, esnek ve sıkıcı olmayan bir düzeyde gerçekleşir. Ancak serbest görüşmede, görüşmecinin geniş bilgi ve deneyim gücüne sahip olması gerekir. Aksi halde adayın davranış ve kişiliği üzerinde yanlış değerlemelere gidilebilir.[172]

- **Kurul (Komisyon) Görüşmesi:** Kurul görüşmesinde birden fazla firma temsilcisi görüşmecinin bir arada adaylarla tek tek görüşmesi söz konusudur. Bu yönteme göre;

[169] Sabuncuoğlu, a.g.e.,s. 107
[170] Eren, a.g.e.,s. 343
[171] http://www.isletme.biz/insan-kaynaklari/ise-alim-gorusmeleri.html
[172] Sabuncuoğlu, a.g.e.,s. 107

aday birkaç görüşmeciyle ayrı ayrı konuşmak durumunda kalır ya da görüşmecilerin kendisine sırayla soru yönelttikleri bir toplantıya katılır. Böyle bir toplantıda, kalıplı görüşme yönteminde kullanılan soru formlarından da yararlanılabilir. Toplantı sonucunda, görüşmeciler arasında yapılan tartışmalardan sonra adayın hakkında ortak bir değerlemeye gidilir. Bu yöntemin önemli bir sakıncası, tüm görüşmecilerin görüşme için harcadıkları iş saatlerin toplamının çok fazla olmasıdır. [173]

- **Sıralı Görüşmeler:** Sıralı görüşmelerde birebir ancak birbiri ardına yapılan birkaç görüşme söz konusudur. Burada mülakat yapan her kişi, söz konusu pozisyonun tek bir yönünü inceler - tecrübe, teknik bilgi, yönetim becerisi gibi. Sıralı görüşmeler de birebir görüşmelerin bütün dezavantajlarına sahiptir.[174]

- **Sorun Çözmeye Dönük Görüşme Yöntemi:** Adaylara sorun çözdürme esasına dayanır. Adaylara alanlarına ilişkin bir sorun verilir ve bu konudaki görüşleri alınır. Çoğu zaman bu sorunlar "Siz olsanız ne yaparsınız?" şeklinde varsayımlıdır. Adayların verdikleri cevaplar ile çözüm yaklaşımları birlikte değerlendirilir. Adayın yaklaşımı ve çözümün tutarlılığına göre şunlar değerlendirilir : [175]
  - Bilgisi,
  - Sorun karşısındaki davranışı,
  - Fikrini savunuşu.

  Bu yöntem değerlendirilecek olursa;
  - Adaylar dar açıdan değerlendirilir.
  - Adaylara verilecek soruların saptanması zordur.
  - Kişinin her konuya ilgi duyması beklenemez

- **Telefon görüşmeleri:** Özellikle ülkemizde az kullanılan görüşme tekniklerinden biridir. Kullanılıp kullanılmayacağı kararı yine pozisyona ve görüşmeleri yürütecek olan kişilerin tercihine kalmıştır. Telefon görüşmeleri iki şekilde kullanılabilir: Bunlardan ilki gazete ilanında verilen telefonlara adayların başvurması ve telefon eden adaylarla görevliler tarafından telefonda bir ön görüşme yapılmasıdır. İkinci bir alternatif ise başvuran adayların özgeçmişleri üzerinden bir ön eleme yapılmasının ardından yüzyüze görüşmelere geçilmeden önce bir ikinci eleme unsuru olarak veya

[173] Bingöl,a.g.e., s. 187
[174] http://www.isletme.biz/insan-kaynaklari/ise-alim-gorusmeleri.html
[175] Altun Aylin, Kovancı ahmet, Personel Seçiminde Mülakat ve Yöntemleri, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Cilt 1, Sayı 3, Ocak , 2004, s. 58

özgeçmişte açık olmayan bazı konuları aydınlatmak amacı ile telefon görüşmelerinin yürütülmesidir. Telefon görüşmelerinin en büyük avantajı diğer yöntemlere göre daha hızlı olmasıdır. En acil olarak ihtiyacınız olan bilgileri telefonda öğrenebilirsiniz. Ses tonu, dil hakimiyeti, telaffuz gibi konularda önemli bilgiler verir, ve bu nedenle özellikle telefonda müşteri hizmeti veren birimler için yapılan eleman alımlarında tercih edilen bir yöntemdir.[176]

2.6.2.4.2. Görüşme (Mülakat) Süreci

Görüşmenin etkili ve sağlıklı bir biçimde yürütebilmesi için insan kaynakları yönetimi alanına giren her konuda olduğu gibi iş görüşmesi sürecinin de belirli bir program ve süreç içerisinde ele alınması veya planlanması kaçınılmaz bir olgudur. [177] Bu nedenle başarılı bir iş görüşmesi için görüşme sürecinin aşamaları planlanarak yapılmalıdır. Bu aşamalar şu şekilde ele alınabilir:

- **Hazırlık:** Görüşme öncesi hazırlık çalışmaları yapılır. Bu aşamada görüşmenin nerede, ne zaman, kim ya da kimler tarafından yapılacağı, hangi görüşme türünün uygulanacağı önceden belirlenmelidir. Hazırlık aşamasında görüşme öncesi başvuru formları bir değerleme ve elemeye tabi tutulur. Eleme sonunda görüşülmesi planlanan adaylarla telefonla görüşülerek veya mektup yazılarak davet edilir ve randevu verilir.[178]
- **Görüşmenin Yürütülmesi:** Görüşmeci, görüşme yapılacak kişiyi daha önceden belirlenen gün ve saatte, dostça bir tavırla karşılayıp görüşmeye kabul eder. Görüşmeci, öncelikle bir güven ve itimat duygusu oluşturmalı ve görüşmeye kabul edilen kişi ile kendisi arasında olumlu bir duygusal yaklaşım ve uyum geliştirmelidir. Görüşmecinin soruları dikkatli bir biçimde ve ustalıkla kullanması zorunludur. Yöneltilen sorular, açık ve konuşmacıyı teşvik edici nitelikte olmalıdır.[179]
- **Görüşmenin Sona Erdirilmesi:** Görüşmeci, görüşmenin sona erdiğini belirtmek üzere kolayca anlaşılabilecek bir işaret yapmalıdır. Adayların şikayette bulundukları hususlardan biri de görüşmenin ne zaman sona erdiğinden emin olmamalarıdır. Görüşme sona ermediği halde, bittiğine inanıp mahcup duruma düşmekten ya da gereğinden fazla kalıp kendilerine gidebileceklerinin söylenmesinden hoşlanmazlar.

[176] http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020705/139
[177] Bingöl,a.g.e., s. 181
[178] Sabuncuoğlu,a.g.e., s. 109
[179] Bingöl, a.g.e., s. 181-182

Yapılan görüşmelerde konuşmayı bitirmek ve adaya gidebileceğini açıkca belirtmek görüşmecinin görevidir.[180]

- **Değerlendirme:** Görüşme sona erip aday çıktıktan sonra kapılar kapanır. Görüşmeci, elde ettiği izlenimler ve ayrıntılar belleğinde canlılığını sürdürürken, hemen adayı değerleme görevini yerine getirmelidir. [181] Görüşme sırasında her adayın özellikleri ayrı ayrı söz konusu olacağından bir karşılaştırma ve değerlendirme yapabilmek amacıyla bir görüşme formunun her aday için görüşmeci tarafından doldurulmasında yarar vardır. Bu değerlendirme formunda verilen toplam puanlar adaylar arası karşılaştırma yapmada ve karar almada önemli rol oynar.[182] Bir değerlendirme formu örneği aşağıda verilmiştir:

Tablo 2.6. Görüşme Değerlendirme Formundan Bir Örnek

GÖRÜŞME DEĞERLENDİRME FORMU						
Adayın Adı, Soyadı :				**Tarih :**		
Özellikler	**Yetersiz (1)**	**Ortanın Altı (2)**	**Orta (3)**	**İyi (4)**	**Çok İyi (5)**	**Puan 1-5**
İş bilgisi						
Tecrübe						
İletişim yeteneği						
İşe ilgi düzeyi						
Davranış ve ilişkiler						

[180] Eren, a.g.e.,s. 347
[181] Bingöl,a.g.e., s. 182
[182] Sabuncuoğlu,a.g.e., s. 113

Kavrama, Algı ve Tepki yeteneği						
İnsiyatif ve Karar verme						
Konuşma ve İkna yeteneği						
Kendine güven						
Aktif görüş						
İş değiştirme sıklığı						
Stresli işe dayanıklılık						
Şeffaflık						
Olgunluk						
Dış görünüş						
Toplam Puan						

Kaynak : Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 113

2.6.2.5. Fiziksel Yoklamalar

Satışçılık, sağlıklı kişilerce yürütülebilecek bir meslek dalıdır. Dolayısıyla, adaylar değerlendirilirken işe uygun olarak sağlıklı satışçıların seçilmesine özen gösterilmelidir.[183]İşe

[183] Gürdal,a.g.e., s. 37

alınacak kişinin sağlık kontrolü, gözle yani sadece bakmakla yapılabildiği gibi, onun işle ilgili fiziki yeteneklerinin, çeşitli araçlarla kontrol edilmesi yolu ile de yapılabilmektedir. Seçim sürecinde sağlık kontrolünün yararları üç grupta toplanabilir :[184]

- Sağlık kontrolü adayın fiziksel yeteneklerini saptamaya hizmet eder.
- Sağlık kontrolünün ikinci yararı, işletmeyi, işçi tazminatları kanunlarının çeşitli hükümlerine ve haksız iddialara karşı ya da açılabilecek davalara karşı korumasıdır.
- Sağlık kontrolünün, işletmeye sağladığı yararlardan sonuncusu ise, bulaşıcı hastalıkların işletmeye girmesini önlemektir.

2.6.2.6. Referansların Kontrolü

İşe alım için görüşülen adayın yetkinlikleri ne derece önemli ise, o kişinin geçmiş iş yaşantısı hakkında sağlıklı bilgi edinebilmek de bir o kadar önem taşıyor. Ancak "referans kontrolü" olarak adlandırılan bu süreç, Türkiye'de yeterince ciddiye alınmadığı gibi, genellikle de birkaç basmakalıp telefon görüşmesiyle geçiştiriliyor. Oysaki işe eleman alırken, üzerinde durulması gereken en kritik noktalardan birini referans kontrolü oluşturuyor. ABD ve İngiltere'de BT pozisyonları için gerçekleştirilen işe alımlarda, adayların yaklaşık yüzde 30'u için 3 ve daha fazla kişiyle, yüzde 35'i için ise 1 ya da 2 kişiyle görüşülerek referans kontrolü yapılıyor. Türkiye'de ise referans için başvurulan kişi ortalaması aday başına 2'nin altında kalıyor. Referans kontrolü için bilgisine başvurulanlar da genellikle adayın CV'sinde yer alan değil, işe alım yapan şirket yetkilisinin kendi bağlantılarıyla ulaştığı kişiler oluyor. Referans kontrolü, kişinin yeni işyerinde gelecekte sergileyeceği performans hakkında fikir yürütülmesine ve CV'sinde belirttiği ya da sözel olarak sunduğu bilgilerin geçerliliğinin kontrol edilmesine yardımcı oluyor. Adayın verdiği bilgilerin onaylatılması (unvanı, çalışma süresi, görev tanımı, vb.) ve önceki işyerlerinde göstermiş olduğu performans, iletişim gücü, kişiliği ile davranışları hakkında bilgi toplanması, işe alım yapan şirketin daha doğru bir karar vermesini sağlıyor. Yeni mezunlar için referans kontrolü, staj yaptıkları şirketlerden ve mezun oldukları okuldaki öğretim görevlilerinden yapılabiliyor. İş hayatına atılmış kişiler içinse eski işyerindeki mesai arkadaşları, astları ve üstleriyle görüşülebiliyor. Referans kontrolü yapılırken, görüşülen kişiye net sorular yöneltilmesi gerekiyor. Bu sayede işe alınması düşünülen kişi hakkında daha kesin bir yargıya varılabiliyor. Olumsuz bir referans alındığı takdirde, bu görüşün objektif bir bakış açısıyla

[184] Köksal, a.g.e.,s. 104

sunulduğunu kesinleştirmek amacıyla daha derinlemesine sorular yöneltilebiliyor ve birkaç farklı kişiden daha görüş alınabiliyor. Böylece verilen bilginin doğruluğu ve geçerliliği teyit edilmeye çalışılıyor. Sağlıklı ve güvenilir bir sonuç elde edebilmek için en az üç kişiyle görüşülerek referans kontrolü yapılması, bu kişilerin de tercihen adayın son işyerlerinde çalışan eski yöneticileri olması gerekiyor. [185]

2.7. Satışçıların İlgili İşlere Alınması

Modern seçim sürecini benimseyen ve izleyen bir işletmede ilk görüşmeden son görüşmeye kadar işgören adayları çeşitli aşamalardan geçirilerek ve bir kısmı elenerek nihayet seçim kararlarının alınması aşamasına gelinir. Seçim kararlarının daha objektif olması için bir kurul düzenlenebilir ve elde edilen bilgilere göre adaylar arasında bir karşılaştırma ve değerleme yapılır. Personel seçiminde karar verirken birçok faktör dikkate alınmaktadır. Her bir faktör veya özelliği göz önüne alarak çok sayıda adayın başvurduğu durumlarda bilgisayar programlarından yararlanılmaya başlanmıştır. [186]

İşe alma sürecinde, öncelikle genel amaçlı, ilk başlarda her işe koşacak ve yöneticisi tarafından yetiştirilecek bir kişinin mi, yoksa özel bir işi yapacak, yetişmiş uzman bir kişinin mi arandığına açıkça karar verilmelidir. Nitelikli, uzman bir kişinin işe alınmasına karar verildiğinde, ne gibi özelliklerin arandığı tam ve doğru olarak belirlenmelidir. Doğru yerlere doğru insanları seçmek ve yerleştirmek son derece önemli bir takım oluşturma becerisi ve kurumsal tasarım deneyimidir. Başarılı seçim sürecinin temelinde doğru adayların bilgilerine ve kendilerine ulaşma becerisi yatar. Deneyimli insan kaynakları yöneticileri, nitelikli adayların bulunmasını sağlayacak bir bilgi derleme ve araştırma sisteminin oluşturulmasının ve işler halde tutulmasının önemini bilirler ve bunun için gerekli bağlantıları kurarlar, iç ve dış bilgi akış sistemlerini oluştururlar, ilgili bölüm / birim yöneticileri ile işbirliği ve iletişim ortamı yaratırlar. Bir organizasyonda işe alma süreci yeni çalışan ihtiyacının hissedilmesiyle başlar. Burada arzu edilen, insan kaynakları planlaması ile ihtiyacın önceden görülmesi ve zamanında gerekli önlemlerin alınmasıdır. Ancak, çoğu kez pazarda beklenmeyen gelişmelerle ya da çalışanlar arasından bazılarının hesapta olmayan bir şekilde işten ayrılması ile acil bir ihtiyaç ortaya çıkabilir. Uygun adayların aranması, başvuruların alınması, incelenmesi ve değerlendirilmesi, büyük olasılıkla telefonla ya da yüz

[185] http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020705/10375
[186] Sabuncuoğlu,a.g.e., s. 115

yüze ilk görüşmelerden sonra daha az sayıda aday ile ayrıntılı iş görüşmelerinin yapılması ve görüşmelerin değerlendirmesi ile en uygun olduğu düşünülen adaya iş teklifinin yapılması ile süreç tamamlanmaktadır. Bu süreçte, kritik olan nokta tüm aşamalarda adayla ilgili bütün bilgi ve belgelerin standart bir şekilde toplanması, sürecin profesyonel bir tarzda ve yasal gerekleriyle tamamlanmasıdır.[187]

2.8. Satışçıların İşe Yerleştirilmesi

Seçim sürecini aşıp işe alınmalarına karar verilenlerin işe yerleştirilmeleri de ayrı bir öneme sahiptir. İşe yerleştirme aşaması, yeni bir işgörenin örgüte sunulmasıyla ve yöneltme sorunuyla ilgilidir. Bu aşamada, yönlendirme ve iş-başında eğitim başlayacaktır. Amirin, yeni işgöreni işe alıştırma ve eğitme işini etkili bir biçimde yapabilmesi için seçim süreci sırasında geliştirilen dosyanın ilgili kısımlarını incelemesi gerekir.[188]

İnsan kaynakları bölümünün gerekli gördüğü son yönetsel işlemler yerine getirildikten sonra atölye ya da büroya götürülen işgören yöneticiler ve çalışma arkadaşlarıyla tanıştırılır. İlk günde tedirgin ve çekingen davranan işgöreni kazanmak amacıyla ona yakın davranmalı, güven duygusu aşılanmalı, yapacağı işe ilişkin genel ve özel bilgiler verilmelidir. Bir işletmede ilk kez çalışacak eleman için işletmenin yapısını kural ve yasaklarını, avantaj ve sorumluluklarını tanıtacak bilgiler verilir.[189]

2.9. Satışçıların Denetlenmesi

Denetim, planlanan hedeflere ulaşılıp 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 işletmeye değiştiği gibi; görev satışçının kişiliği ve ücret ödeme yöntemine göre de değişir. Satışçıların değerlendirilmesinde temel alınan faktörler şunlardır : [190]

- Kotalara göre elde edilen performans,

[187] http://www.rcbadoor.com/rcba/barinska.htm
[188] Bingöl,a.g.e., s. 191
[189] Sabuncuoğlu,a.g.e., s. 117
[190] Çoroğlu,a.g.e., s. 187

- 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.

Satış gücü yönetiminde, satışçıların çabalarının değerlendirilmesi ve objektif performans kriterinin geliştirilmesi de oldukça önemlidir. Çünkü ancak bu değerlendirme ve objektif kriterler koyma yoluyla, daha iyi ve daha başarılı çalışmalar için gerekli önlemler alınabilir.[191]

Kontrol görevi, satışçıların yönetiminde göreceli olarak önemli görevlerden biridir. Yöneticiler yetkilerinin bir kısmını astlarına aktarabilirler, fakat işin sorumluluklarını aktaramazlar. Çünkü kontrolün sürekli olarak yapılması ve böylece de işin gerektirdiği gibi yapılmasının sağlanması zorunludur. Satış yöneticisi, kontrol edebiliyorsa işine hakim demektir. [192]

[191] Mucuk, a.g.e.,s. 200
[192] Taşkın, a.g.e.,s. 130-131

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MÜŞTERİ TEMELİNE GÖRE SATIŞ GÜCÜ ÖRGÜTLENMESİ VE BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN FİRMALAR ÜZERİNDE ÖRNEK BİR ÇALIŞMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bilişim sektöründeki yoğun rekabetin firmaları müşteri odaklı olmaya yönlendirmesi ile firmalar artık satış güçlerini yeniden yapılandırmak zorundadırlar. Bu çalışma ile bilişim sektöründe faaliyet gösteren firmaların müşteri temelli satışgücünde çalışacak satışçı adaylarının hangi beceri ve özelliklere sahip olması gerektiğini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Buna yönelik olarak da farklı demografik özelliklere sahip müşteri temelli satışgücü örgüt yöneticilerinin, satışçı seçiminde dikkate aldıkları özellikler arasında anlamlı bir fark olup olmadığı ortaya çıkartılacaktır.

3.2. ARAŞTIRMANIN YARARLARI

Satış gücü yapısı bölge, ürün veya müşteri odaklı olarak oluşturulabilir. Bir işletme, ürününü çeşitli bölgelerdeki müşterilere satıyor ise bu işletme için satış gücü yapısı kararı belirlidir. İşletme coğrafi temelli bir örgütlenmeye gider. Ama işletmenin farklı ürünlerini çeşitli müşteri tiplerine satışı söz konusu ise burada örgütlenme kararı daha karmaşıktır. Eğer belli müşteri ya da sektöre satış yapılıyorsa müşteri temelli örgütlenme, satış gücü için uygun olacaktır. Müşteri kavramı için çok çeşitli tanımlar olsa da; genellikle müşteri ile bir kuruluştan düzenli olarak alışveriş yapan kişi ya da kuruluşlar akla gelir.

Günümüzde teknoloji ve iletişim alanlarındaki gelişmeler ve küreselleşmenin beraberinde getirdiği fırsatlar ile her pazardaki rekabet artmıştır. Özellikle bilişim sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için müşteri ilişkileri, müşteri tatmini ve buna bağlı olarak oluşan müşteri bağlılığı da daha fazla önem kazanmıştır. İşletmeler için öncelikli amaç kısa süreli satış ve kar değil; müşteri bağlılığı ve uzun süreli kar olmuştur. Böyle bir amaca da ancak doğru bir satış gücü örgütlenmesi ile ulaşılabilir.

Bu çalışma ile müşteri temelli örgütlenmiş bir satış gücünde çalışacak satışçı adaylarının sahip olması gereken özellikler ortaya çıkartmak amaçlanmış ve buna bağlı olarak işletmelerin doğru satışçıları işe alarak başarıya ulaşmalarında yararlı olunacağını düşünülmüştür.

Bilişim sektöründe faaliyet gösteren perakende firmaların müşteri temelli örgütlenmeye göre hangi özelliklerde satışçılarla çalışmaları gerektiği de ortaya çıkartılarak; firmaların daha karlı satışlar yapması için yararlı olabilir. Bu çalışma, bu alanda yapılacak daha geniş araştırmalar için de bir ön çalışma niteliği taşımaktadır.

3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI

Bu çalışma bağlamında ülkemizde yapılmış olan pek fazla araştırmaya rastlanamadığından benimsenen araştırma metodolojisi anket uygulaması yoluyla veri toplanarak araştırma sorularına cevap bulmaya çalışmaktan ibarettir. Ana kitle listesinin çok geniş olması; zaman ve maliyet nedenli kısıtlamalardan dolayı örnek büyüklüğü sınırlı tutulmuştur. Bu da çalışmayı sınırlandıran bir durumdur. Örnekleme alınacak firmalar tesadüfî olmayan örnekleme yöntemlerinden "Kolayda Örnekleme Yöntemi" ile belirlenmiştir. Bu yöntem özellikle zaman kısıtlamaları olan, mali olanakların yetersiz olduğu anakütlenin çok sınırlı olduğu veya pilot nitelikli araştırmalarda yaygın bir biçiminde kullanılır.[193] Gerekli bilgiler "Anket formu" yöntemi ile örneklemden elde edilmiştir. Anket formu oluşumunda müşteri odaklılık ve satışçı özelliklerinin ölçümü için daha önce yapılmış bir araştırma olan "Satış elemanı gözüyle müşteri odaklı satış kavramı üzerine bir saha çalışması[194]" adlı yüksek lisans tezinden yararlanılmıştır. Satış gücünün satış veya müşteri yönlü olup olmadığını belirlemeye yönelik çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Bunlardan biri, 1982'de Saxe ve Weitz tarafından geliştirilen SOCO ölçeğidir.[195] Perakende sektöründe çalışan satışçıların performansları daha kritik öneme sahiptir, bu performansı ölçmek için de SOCO ölçeği uygun görülmektedir. Dışarıdan , satışçının performansını değerlendirebilmek için SOCO ölçeği başarılı bir araç olarak düşünülmektedir.[196] Müşteri odaklılık ölçümü için geliştirilen SOCO , 24 maddeden oluşan bir satış elemanı müşteri odaklılık ölçeği ele alınmıştır. Anketin müşteri odaklılık için işverenin , satışçıdan istediği yeterlilik bu SOCO ölçeğindeki ifadelerle ölçülmüştür.

[193] Kurtuluş Kemal, Pazarlama Araştırmaları, Gen. 7. Baskı, Literatür Yayınları, İstanbul, Şubat, 2004, s. 187
[194] Doğan Feyza Çiloğlu, Satış Elemanı Gözüyle Müşteri Odaklı Satış Kavramı Üzerine Bir Saha Çalışması, TC Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2006
[195] Varinli ve diğerleri,a.g.e., s. 162
[196] Brown Gene, Widing Robert E., Coulter Ronald L., Customer Evaluation of Retail Salespeople Utilizing the SOCO Scale, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 19, No. 4, 347-351 (1991), s. 347

Örnekleme alınan bireyleri, Kocaeli ilinde bilişim sektöründe faaliyet gösteren perakende firmaların satış gücü yetkilileri oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemine göre belirlenen 37 katılımcıya anket uygulanmıştır.

Örnek büyüklüğünün yeterli olup olmadığı ise şu formül ile hesaplanmıştır:[197]

$$n = Z^2 . N . P . Q / (N . D^2 + Z^2 . P . Q)$$

- *n = Örnek büyüklüğü*
- *Z = Güven katsayısı (% 95'lik güven için bu katsayı 1.96 alınmaktadır.)*
- *N = Ana kütle büyüklüğü*
- *P = Ölçmek istenilen özelliğin ana kütlede bulunma ihtimali (Çalışmamız çok amaçlı olmasından dolayı bu oran % 50 alınmıştır.)*
- *Q= 1-P*
- *D= Kabul edilen örnekleme hatası (Çalışmamız için %10'luk bir örnekleme hatası ön görülmüştür.)*

Çalışma kapsamına girebilecek yeterliliğe sahip firma sayısı 80 olarak belirlenmiştir. Bu sayının tespiti için Kocaeli Sanayi Odasına kayıtlı firmalara bakılmıştır ve bilişim sektöründe faaliyet gösteren kayıtlı firma sayısı ulaşılamayacak kadar çok çıkmıştır. Bununla birlikte araştırma kapsamına girecek olan firmaların sayısı 80 olarak düşünülmüştür. Çünkü satışgücü örgüt kavramına tam uyan, müşteri temelli örgütlenmeye sahip ve satış-pazarlama faaliyetlerinin yürütüldüğü firma sayısı daha azdır. Dar alanda yapılması planlanan bu sınırlı çalışma için belirlenen örnek büyüklüğü: n = 1,96.80.50.50 / (80. 100 + 50.50) = 37,3 elde edilmiştir. Çalışma için uygun görülen bu sayıya uygun katılımcı ile anket çalışması tamamlanmıştır.

Anket ile elde edilen veriler daha sonra SPSS paket programında analiz edilmiştir. Faktör analizi ile çalışmanın verileri analiz edilmiş olup, faktör 1, faktör 2 ve faktör 3 adı verilen faktörlere Alpha güvenilirlik testi (Alpha modeli) uygulanmıştır. Cronbach's Alpha değeri bir faktör altındaki maddelerin toplamdaki güvenilirlik seviyesini göstermektedir. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir. Bu çalışmada ele alınan faktör 1 , faktör 2 ve faktör 3 için "α" 0,70'in üzerinde bir değer çıkmıştır. Çalışmanın veri analizleri bölümünde elde edilen KMO ve Bartlett Testi sonucuna göre elde edilen KMO=0.834 değeri yapılan çalışmanın güvenirliliğini ortaya koymaktadır. Çalışmada uygulanan faktör analizi için 3 faktörlü çözümün uygun olduğu görülmüştür. Ayrıca Bartlett Küresellik test sonucu değeri (0,000<0.05) değişkenler arasında

[197] websitem.gazi.edu.tr/necdetkarasu/DosyaIndir?DosyaNo...TC Gazi Üniversitesi- 09-09-09

yeterli oranda bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Zaman ve maliyet açısından kısıtlar nedeniyle çalışma dar bir kapsamda yapılmıştır. Ancak uygun bir örnekleme ile ele alınarak yurt genelinde uygulanabilir.

3.4. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Çalışmanın ana problemini:

"Bilişim sektöründe faaliyet gösteren firmaların müşteri temelli satışgücü örgütü yöneticilerinin, satışçı adaylarını seçmede dikkate aldıkları satışçı beceri ve özellikleri nelerdir?" oluşturmaktadır.

Alt problemler ise şu şekilde sıralanabilir:

- Farklı yaş aralıklarındaki müşteri temelli satışgücü örgüt yöneticilerinin satışçı seçiminde dikkate aldıkları özellikler arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- Müşteri temelli satışgücü örgüt yöneticisinin eğitim durumu ile satışçı seçiminde dikkate alınan özellikler arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- Müşteri temelli satışgücü örgüt yöneticisinin cinsiyeti ile satışçı seçiminde dikkate alınan özellikler arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- Müşteri temelli satışgücü örgüt yöneticisinin medeni durumu ile satışçı seçiminde dikkate alınan özellikler arasında anlamlı bir fark var mıdır?

3.5. ÖN ARAŞTIRMA

Etkili bir satış gücü örgütü oluşumu, satışçıların başarılı sonuçlar vermesi için önemlidir.[198] Başarılı satışçıların seçimi ise, endüstrinin en büyük zorluklarından biridir. Milyonlarca dolar seçim ve tedarik sürecini daha iyi hale getirebilmek için araştırmalara gitmektedir.[199]

[198] Cravens David W., Lassk Felicia G., Low George S., Marshall Greg W., Moncrief C., Formal and İnformal Management Control Combinations in Sales Organizations: The İmpact on Salesperson Consequences, Journal of Bussiness Research, Volume 57, Issue 3, MArch 2004, p. 241

[199] Randall E. James, Selecting That Successful Salesperson, Review of Business, Vol. 12, June 22, 1990

"Başarılı satışçılar doğuştan gelmez, sonradan olur." görüşü pazarlama dünyasınca tutulan bir görüş olarak, satış müdürlerinin neden satışçıları şekillendirmede de önemli bir rol oynadığına ışık tutmaktadır. Satış yönetimi akademik literatürü de bu konuda birçok kanıt sunmuş ve yapılan çalışmalarda satış müdürlerinin sözlü geribildirimleri (övgü ve uygun satış davranışları gibi..) odak noktayı oluşturmuştur.[200]

Satış personeli, satış yaptıkları tüketicilere göre sınıflandırılabilir. Bu çalışmada perakendeci satış personeli ele alınmıştır. Satış mağazalarında satış yapan elemanlarla dışarıda satış yapan elemanlar perakendeci satış personelini oluştururlar. Mağazada satış yapanlar görünüş olarak orijinal bir kişilik, zeka ve ustalık olarak da mağazaya gelmiş müşteriyi, doğru malı satın almaya ikna edici nitelik ve yetenekte olmalıdır. Mal bilgisi, fiyat ve malın sunuşunda kullanılan malzeme, bu tür satışı gerçekleştirmede önemlidir.[201]

Satışçıların performanslarındaki değişimlerin çok zor olduğu genel kabul görmüş bir görüştür. Bunun birçok nedeni olmakla beraber bu durum kişilik özellikleri, eğitim ve doğal yetenekleri içermektedir. Satışçıların performansları onların sosyal, duygusal ve güdüsel problemlerle başa çıkabilme yetenekleri ve bu durumlar karşısındaki başarısızlıkları ile ilgilidir. Satış personelinin işi sosyal ve duygusal becerilerin önemli olduğu bir işi yapmaktadır.[202]

Churchill'in (1985) kişisel "doğal" özellikleri, psikografik özellikleri olarak literatürde ter almakta ve kişinin performansını etkilemektedir. Prensipte bu kişilik özellikleri, değişmez ama bazıları beceriler, bilgi ve işin yeterliliği ile değişebilir.[203]

Ses tonunun etkin kullanımı satış elemanlarında bulunması gereken özelliklerden biridir. Yapılan bir araştırmaya göre karsı tarafa verilen bir mesajda ses tonunun %38'lik etki oranına sahip olduğu belirlenmiştir. *Kibarlık* kapsamında satış elemanının müşterilere karsı kibar olması, bilgi ve saygısını kişiliğine yansıtması, müşterileri rahatsız edebilecek davranışlardan uzak durması yer alır. *Güleryüz,* satış elemanının müşteriler üzerinde olumlu

[200] Rich Gregory A., The Sales Manager as a Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction and Performance of Salespeople, Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 25, No. 4, p. 319
[201] http://pazarlamablog.blogspot.com/2008/03/sat-kiisel-sat.html
[202] Sjöberg Lennart, Littorin Patrick, Engelberg Elisabeth, Personality and Emotional İntelligence as Factors in Sales Performance, Organisational Theory and Practice, No. 2/2005, p. 22
[203] Verbeke Willem, Personality Characteristics That Predict Effective Performance of Sales People, Scand. J. Mgmt, Vol 10, No. 1, 1994, p.50

bir etki bırakmasına neden olan unsurlardan birisidir. Gülümseyen ve müşteriyi mutlu bir yüz ifadesiyle karşılayan bir satış elemanının müşteriyle diyalog kurmasının ve satış yapmasının kolaylaşacağı ifade edilmektedir. *Kendine güven* kapsamında adayın fiziksel, kişisel ve kariyer olarak kendinden emin olması, eleştirilere karsı kendini savunması ve başarılı olacağına inancı yer alır. Adayın bedenini dik tutmasının ve doğrudan göz teması kurmasının kendine güveninin olduğuna, gövdesini yere eğmesinin ise kendine güveninin olmadığına dair işaretler olarak algılanabileceği belirtilmektedir.[204]

İş için *isteklilik*, satış elemanı seçiminde dikkat edilmesi gereken bir özelliktir. Satış yöneticileri arasında yapılan ve ise alacakları satış elemanları arasında aradıkları özellikleri belirlemeyi amaçlayan bir araştırmaya göre ilk sırayı satış elemanının ise karsı olan istekliliği almıştır. İfade yeteneği satış faaliyetinde, satış elemanının müşteriyi etkilemede kullandığı önemli araçlardan biridir. Bu bağlamda satış elemanının müşterilerle iletişim halindeyken doğru cümleler kurmasının ve sözcükleri yerinde kullanabilmesinin önemli olduğu vurgulanmaktadır. *Fiziksel görünüm* kapsamında boy, kilo ve dış görünüş yer alır. Fiziksel görünüm, satış elemanının müşteriler üzerinde olumlu izlenim bırakmasına neden olan en önemli unsurlardan birisidir.[205]

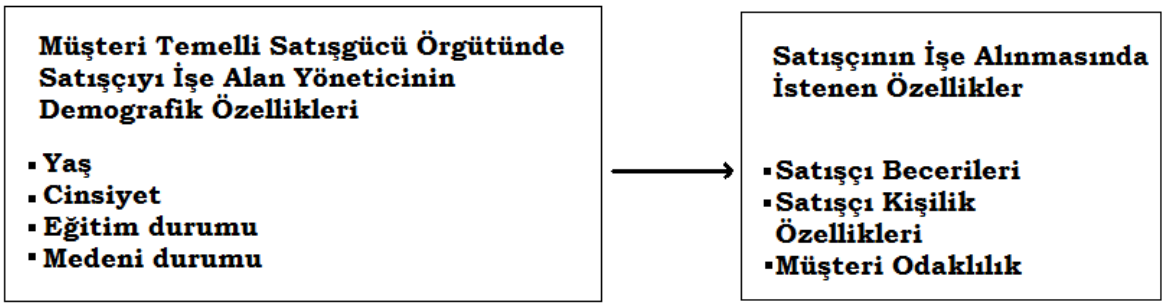
Bilişim sektöründe satışçılık teknik satış olarak değerlendirilmektedir. Teknik satışta en temel görev, müşteriler bulmak ve müşterilerin ihtiyaçlarını teknik tavsiye ve donanımlar ile karşılayarak satış oranını arttırmaktır. Bu satışçılar doğrudan satış yapan gruba dâhildir. Teknik satış, kimya-ecza, ağır donanım ve makine sanayi gibi sektörlerde çok önemlidir. Teknik satışta müşterinin problemini tanımlayabilme, analiz edebilme ve çözebilme, hayati öneme sahiptir. [206] "İdeal" teknik satışçı, iyi satış becerilerine ve güçlü bir teknik bilgi birikimine sahip olmalıdır. [207]

[204] Ecer Fatih, Satış Elemanı Adaylarının Değerlendirilmesine Ne Seçimine Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Fuzzy Topsis, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Vol. 7, N,o:2, 2007,s. 188
[205] Ecer, a.g.e., s. 188
[206] Churchill Gilbert A., Ford Neil M., Walker Orville C., Sales Force Management, Irwin McGraw-Hill, 5. Edition, 1997, p. 387
[207] Dayton Doug, Selling Microsoft, Sales Secrets From Insıde The Words Most Successful Company,Adams Media Corporation, USA, 1997,p.233

Son yıllarda ABD ‘de satın alma üzerine yapılan bir araştırmaya göre alıcıların, bir kişisel satışçıda, en çok ve en az olmasını bekledikleri özellikler aşağıdaki bulunmuştur:[208]

En Çok Olmasını Bekledikleri Özellikler	
- Güvenirlilik	% 98,6
- Profesyonellik/Doğruluk	% 93,7
- Mamül hakkında bilgi sahibi olma	% 90.7
- Problem çözmede yaratıcılık	% 80,5
En Az Olmasını Bekledikleri Özellikler	
- Bir şeyi sık sık tekrarlama	% 27,3
- İkâme mallar hakkında bilgi sahibi olma	% 31,2
- Alıcıların özelliklerini bilme	% 45,8

3.6. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

Bilişim sektöründe faaliyet gösteren firmalar içersinde müşteri temelli satışgücü örgüt yapısında çalışacak satışçıların hangi beceri , yetenek ve bilgilere sahip olması gerektiğini ortaya çıkarmaya yönelik bir çalışma yapılmıştır. Çalışmanın modeline göre, müşteri temelli satışgücü örgüt yöneticisinin demografik özelliklerinin, işe alınacak satışçı adaylarında dikkate alınan özellikleri etkileyip etkilemediği ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır. Müşteri odaklı satış anlayışı doğrultusunda, işletmelerin satış örgütleri müşteri temelli örgütlenme olacaktır. Bu durumda satış gücündeki satış personelinin özellikleri ve yetenekleri de buna göre olmalıdır.

[208] Gavcar,Tavşansı, a.g.e., s. 84

Araştırmanın hipotezleri şunlardır:

H1: Farklı yaş aralıklarındaki müşteri temelli satışgücü örgüt yöneticilerinin satışçı seçiminde dikkate aldıkları özellikler arasında anlamlı bir fark vardır.
H2: Müşteri temelli satışgücü örgüt yöneticisinin eğitim durumu ile satışçı seçiminde dikkate alınan özellikler arasında anlamlı bir fark vardır.
H3: Müşteri temelli satışgücü örgüt yöneticisinin cinsiyeti ile satışçı seçiminde dikkate alınan özellikler arasında anlamlı bir fark vardır.
H4: Müşteri temelli satışgücü örgüt yöneticisinin medeni durumu ile satışçı seçiminde dikkate alınan özellikler arasında anlamlı bir fark vardır.

3.7. BİLGİ TOPLAMA SÜRECİ

Çalışma modelinin uygulanabilmesi için birincil kaynaklardan elde edilmesi gereken bilgi, anket yöntemi ile yüz yüze görüşülerek elde edilmiştir. Örnekleme dahil edilen müşteri temelli satışgücü örgüt yöneticilerine anket uygulanmıştır.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Anketin uygulanabilirliğini sağlamak amacı ile soru sayısı az tutulmuştur ve anket formuna soru şekli verilirken bu sadelik korunmuştur. Anket formu soruları kapalı uçlu olarak hazırlanmıştır. İlk bölümdeki sorular demografik özellikleri öğrenmeye yöneliktir. İkinci bölüm soruları ise araştırmanın problemini çözmeye yönelik bilgileri elde etmek üzere düzenlenmiştir. 8. soru ile firmaların hangi tür örgütlenmeye gittikleri öğrenilmeye çalışılmıştır. Böylece müşteri temelli örgütlenmeye giden firmaların satış personelinin özellikleri belirlenebilmiştir. Yine bu soru ile müşteri temelli örgüt yapısı bulunmayan satışgücü örgütlerine anket yapılması engellenmiştir. 9. soru ve sonrasında gelen sorular da 5'li likert ölçeğine göre satışçı özelliklerini anlamaya yönelik sorular sorulmuştur. 5'li likert ölçeğine göre soru hazırlanması da anket sorularının ölçülmesini kolaylaştırmaktır. Toplam 17 sorudan oluşan anket formu, anketin uygulandığı bireylerin fazla zamanını almayacak kısalıkta ve gerekli bilgileri elde edecek yeterlilikte hazırlanmıştır. Anket formunda müşteri odaklılık için SOCO ölçeği uyarlanmıştır. 24 maddeden oluşan bu ölçekten bu çalışmaya uygun olan ifadeler ele alınmış ve ankette sorulmuştur. Anketten elde edilen veriler daha sonra SPSS paket programında faktör analizi ile test edilmiştir.

3.8. ÖRNEKLEME SÜRECİ

Çalışmada bütün ana kitle listesini elde etmek mümkün olmadığından tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden "Kolayda Örnekleme Yöntemi" ile belirlenen örneklem üzerinde anket uygulanmıştır. Toplam 37 müşteri temelli satışgücü örgüt yöneticisi ile görüşülmüştür. Dar alanda yapılması planlanan bu sınırlı çalışma için belirlenen örnek büyüklüğü : n = 1,96.80.50.50 / (80. 100 + 50.50) = 37,3 ile elde edilmiştir. Çalışma için uygun görülen bu sayıya uygun katılımcı ile anket çalışması tamamlanmıştır.

3.9. VERİLERİN ANALİZİ

Saha çalışmalarında toplanan verilerin analizi SPSS Paket programı ile üç aşamada yapılmıştır. Birinci aşamada katılımcıların demografik özellikleri analiz edilmiştir. . İkinci aşamada ise satış personelinden beklenen kişilik özellikleri ve bilgi ve yetenekleri analiz edilmiştir. Müşteri temeline göre örgütlenen satışgücü personelinde olması istenen özellikler, katılımcıların cevaplarına göre faktör analizi ile test edilmiştir; ankette verilen ifadelere katılım seviyelerine ve önemli bulma durumlarına göre de ortalama ve standart sapma elde edilmiştir. Üçüncü aşamada ise araştırma hipotez testine yer verilmiştir.

Faktör analizi, çok sayıdaki değişkenler arasındaki ilişkilere dayanarak verilerin daha anlamlı ve özet biçimde sunulmasına hizmet eden çok değişkenli bir analiz tekniğidir.[209] Çok sayıda değişkenin yer almasından dolayı, bu çalışmada değişken sayısını aza indirip, özet bir bilgi elde etmek için faktör analizi kullanılmıştır. Hipotez testi için parametrik test tekniklerinden olan F ve t test teknikleri kullanılmıştır. Test istatistik Ho ve H1 hipotezlerdeki parametreye uygun olarak seçilir.[210] Bu çalışmada, hipotezler, değişkenler arasında anlamlı fark olup olmadığını anlamaya yönelik kurulmuştur. Parametrik test yöntemi kullanımına uygun bir çalışma olduğu söylenebilir. Parametrik test istatistik kullanabilmek için şu varsayımların sağlanması gerekir:[211]

- Örnek kapsamına giren birimlerin tesadüfî olarak seçilmesi gerekir.
- Örnek birimleri birbirlerinden bağımsız olarak seçilmeli

[209] İslamoğlu A. Hamdi, Bilimsel Araştırma Yöntemleri, 2. Bası, Beta Basım, İstanbul, 2003, s.190
[210] Kurtuluş, a.g.e., s. 98
[211] Kurtuluş, s.g.e., s. 98

- Örnek birimlerinin seçildiği ana kütlenin dağılımının hangi teorik olasılık dağılımından geldiğinin bilinmesi gerekir.
- Veriler en azından aralıklı ölçekle ölçülmüş olmalıdır.

Aynı varsayımlar nonparametrik test istatistik kullanabilmek için de geçerlidir. Sadece son madde, ölçek şartı aranmaz. Bu çalışmada 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Böylece diğer varsayımlarla birlikte bu koşul da sağlanmıştır.

3.9.1. Demografik Özelliklerin Analizi

Çalışma bağlamında yer alan 37 kişiye ilişkin demografik özellikler Tablo 9.1'de görülmektedir. Katılımcıların yüzde seksenlik bir kısmının erkek, yüzde yirmiye yakın bir kısmının ise bayan olduğu görülmektedir. Medeni durum açısından incelendiğinde; evli ve bekar olma durumları birbirlerine yüzde olarak yakın sonuçlar vermiştir. Katılımcıların yüzde altmışa yakını evli, yüzde kırkı ise bekardır. Yaş durumu açısından incelendiğinde; katılımcıların yüzde yetmişinin 21-30 yaş aralığı ve 31-40 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

İlköğretim mezunu ve Yüksek lisans/Doktora yapan işletme sahibi bulunmamaktadır. Katılımcıların yüzde altmış dörtlük kısmı üniversite, yüzde otuz altıya yakını lise mezunudur. Bilişim sektörünün yapısı gereği erkeklerin oranı bayanlara oranla daha yüksektir ve bilişim sektörünün ürün yapısının karmaşıklığından kaynaklı olarak eğitim seviyesinin yüksek olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	**Frekans**	**Yüzde**
Bay	30	81.1
Bayan	7	18.9
Toplam	**37**	**100.0**
Medeni hal	**Frekans**	**Yüzde**
Bekar	15	40.5
Evli	22	59.5
Toplam	**37**	**100.0**
Yaş	**Frekans**	**Yüzde**
20-30	12	32.4
30-40	15	40.5
40-50	7	18.9
50 yaş üstü	3	8.1
Toplam	**37**	**100.0**
Eğitim durumu	**Frekans**	**Yüzde**
Lise	13	35.1
Üniversite	24	64.9
Toplam	**37**	**100.0**

Katılımcıların bilişim sektöründe faaliyet gösterme süreleri Tablo 9.2'de görülmektedir. Deneyim açısından katılımcılar incelendiğinde, katılımcıların yüzde ellisi 11 yıl ve üzeri deneyime sahiptir. 5-10 yıl arasında da katılımcıların yüzde kırka yakını deneyimli çıkmıştır. Buna göre katılımcıların toplam yüzde doksana yakın bir kısmının bilişim sektöründe deneyim süreleri 5 yıldan fazladır.

Tablo 3.2. Bilişim Sektörü Faaliyet Süresi

Zaman	Frekans	Yüzde
5 yıldan az	4	10.8
5-10 yıl	14	37.8
11 yıl ve üzeri	19	51.4
Toplam	37	100.0

Tablo 9.3'te ise katılımcıların sorumlu oldukları satış personeli sayısı verilmektedir. Katılımcıların yüzde kırk üçlük bir kısmı 5-8 kişiden; yüzde otuz ikilik kısmı ise 5 kişiden az sayıda satış personelinden sorumlu olarak sonuç vermiştir.

Tablo 3.3. Satışgücü Çalışan Sayısı

Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde
5 kişiden az	12	32.4
5-8 kişi	16	43.2
8 kişi ve üzeri	9	24.3
Toplam	*37*	100.0

3.9.2. Müşteri Temeline Göre Örgütlenmiş Satış Gücü Yapısı için Faktör Analizi

Katılımcıların müşteri temeline göre örgütlenmiş satış gücü yapısında önem verilen unsurlara, satış gücündeki personelinin taşıması gereken özelliklere ve verilen ifadelere katılma seviyeleri Tablo 9.4'te verilmiştir. Satış gücü yapısında önem verilen unsurlar 9. soruda 5 ifade ile ölçülmüş olup ifadelere katılma seviyeleri olumlu olarak yüksek sonuç vermiştir. Müşteri odaklı satış anlayışı için uygun olan ifadelere verilen cevaplar olumlu ve yüksek değer vermiştir; müşteri odaklı satış anlayışına ters olan ifadelere katılma seviyesi ise olumsuz olarak sonuç vermiştir.

Tablo 3.4. Müşteri Odaklı Satış Anlayışına Yönelik İfadelere Katılma Seviyeleri İçin Ortalama ve Standart Sapma

İfadeler	Ortalama	Standart Sapma
Müşteriden müşteriye farklı satış tekniklerini uygulayabilme olanağı	4,3	0,939
Satışçıların denetlenmesinin kolay olması	4,19	0,938
Rekabet avantajı sağlamak	4,51	0,607
Müşteri bağlılığı oluşturmaya yönelik olması	4,43	0,647
Müşteri isteklerini takip etme kolaylığı	4,30	0,878
Takım çalışmasına yatkın olmalıdırlar	4,51	0,731
Müşteri odaklı çalışmalılar	4,51	0,507
Sorunlar karşısında yaratıcı olmalılar	4,84	0,374
Dikkatli ve düzenli olmalılar	4,70	0,520
Dış görünüşlerine dikkat etmeliler	4,43	0,603
Kişisel gelişime önem vermeliler	4,24	0,760
Müşteriden müşteriye farklı satış yöntemleri kullanmalıdır.	4,38	0,861
Müşteriye ürünü tanıtırken mümkün olduğunca abartabilir.	2,24	0,955
Müşteri için doğru ürün olmasa da mutlaka satış yapmalı.	4,03	0,833
Müşteriyi memnun etmekten ziyade mümkün olduğunca çok satmaya çalışmalı.	3,89	0,843
Müşteri ihtiyacına en iyi cevap verecek ürünleri tavsiye etmeli.	4,51	0,559
Satış elemanları kendi başlarına karar alıp uygulayabilirler.	3,19	1,175
Satışçılar arasında bilgi paylaşımı yapmalı.	4,46	0,505
"Müşteri her zaman haklıdır" düşüncesine göre çalışmalı.	3,62	1,010
Müşteri şikayetlerini	4,17	0,447

yetkililere bildirmeli.		
Kişisel gelişimine önem vermeli.	4,16	0,727
Dış görünümüne her zaman dikkat etmeli	4,22	0,750
Müşterilere baskı değil ikna yoluyla satış yapmalı.	4,41	0,762

Katılımcıların satış gücünde önem verdikleri unsurları, satış personelinin taşıması gereken özellikleri, yeni eleman alımında önemli olan kriterleri ve satış gücünde en çok olması beklenen özellikleri önem derecelerine göre sıralamalarının sonucu Tablo 9.5'te verilmiştir.

Toplam 23 ifade bulunmaktadır ve katılımcıların önem verme seviyeleri olumlu ve yüksek çıkmıştır. Bu ifadelerden müşteri odaklı satış anlayışına uygun olmayan ifadeye (3. İfade) önem verme derecesi düşük çıkmıştır. Ssatış personeli özelliklerinden empati kurma özelliği dışındaki verilen özelliklerin önemlilik dereceleri yüksek çıkmıştır. Yeni eleman alınırken dikkate alınan özellikler açısından eğitim düzeyi daha az önemli çıkmıştır. Müşteri odaklı satışgücünde en çok olması beklenen özelliklerin önem dereceleri de yüksek çıkmıştır.

Tablo 3.5. Satışgücünde Olması İstenen Özelliklerin Önem Dereceleri İçin Standart Sapma ve Ortalama

İfadeler	Ortalama	Standart Sapma
Ürün uzmanlığı (satışını yaptığı ürünler hakkında üretici seviyesinde bilgi sahibi olması)	4,46	1,043
İletişim yeteneği (satış sırasında müşteriyi ikna edebilme kabiliyeti)	4,65	0,538
Satış yapma oranı (kısa süreli kar getirse de her ürünü her şekilde satabilmesi)	3,68	1,180
Müşteri bağlılığı yaratma becerisi (müşteri ile uzun süreli ilişkiler kurarak uzun süreli kar getiren satışlar yapması)	4,54	0,691
Devamlı gelişmeye ve yeniliklere açık olma(eğitim almaya ve yenilikleri öğrenmeye heveslilik)	4,22	1,031
Dürüstlük	4,62	0,639
Güvenilirlik	4,84	0,374
Empati kurma yeteneği	3,97	1,142
Gayretli olma	4,35	0,753
Hızlı kavrama yeteneği	4,35	0,716
Kendine güven	4,57	0,502
Atılganlık	4,27	0,560
Eğitim düzeyi	3,92	1,010
İş tecrübesi	4,14	0,855
Ürün bilgisi	4,11	0,994
İletişim kurma kabiliyeti	4,65	0,588
Kişilik özellikleri	4,49	0,731
Profesyonellik	4,38	0,639
Problem çözmede yaratıcılık	4,62	0,545
Güleryüz	4,32	0,818
İsteklililk	4,43	0,728
Disiplin	4,53	0,506
Yaratıcılık	4,44	0,558
Güvenirlilik	4,65	0,484

Faktör Analizi

Anketteki 46 maddeyi içeren sorulara "Temel bileşenler faktör analizi" uygulanmıştır. Düşük faktör ağırlığına sahip (Faktör ağırlığı < 0,50 kabul) maddeler; birden fazla faktör altında yakın faktör değerleri aldığı gözlemlenen maddeler ile bir faktör altında tek başına yer alan maddeler analizden çıkartılmıştır. Ve 4 boyutlu bir çözüm düşünülmüştür.

Tablo 3.6. Dört Faktörlü KMO ve Bartlett Güvenirlilik Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,810
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	537,686
	df	171
	Sig.	,000

KMO=**0.810** değeri 4 faktörlü çözümün uygun olduğunu ortaya koymaktadır. KMO değeri, ölçeğin güvenirlilik ve geçerlilik durumu için elde edilen bir değerdir. Faktör analizlerinde KMO değerinin genellikle 0.70'den yüksek çıkması beklenir. Çünkü 0,70 değeri iyi, 0,80 değeri çok iyi ve 0,90 değeri mükemmel olarak değerlendirilmektedir. Bu araştırmada da KMO değeri 4 faktörlü olarak 0,810 değerini vermiş olup, araştırmanın güvenirliliğini kanıtlamaktadır.

Ayrıca Barlett's Test of Sphericity (Barlett Küresellik) test sonucu değeri = 0,000 < 0,05 değişkenler arasında yeterli oranda bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Faktör alt maddelerindeki güvenirliliği düşük olanlar elenerek anket daha güvenilir hale getirilmiştir. Bunu için sırasıyla Faktör1, Faktör2, Faktör3, Faktör 4 adı verilen faktörlere Alpha güvenilirlik testi (**Alfa modeli**) uygulanmıştır. Cronbach's Alpha değeri bir faktör altındaki maddelerin toplamdaki güvenilirlik seviyesini göstermektedir. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir. Faktör4 için Cronbach's Alpha değeri =**0,534** bulunmuştur. Bu değer α <0,70 olduğundan Faktör4'ü oluşturan maddelerin bu kavramı tutarlı bir şekilde açıklayamadığı kabul edilmiştir ve bundan sonraki analizlerde kullanılmamıştır.

Tablo 3.7. Üç Faktörlü Çözüm İçin KMO ve Bartlett Güvenilirlik Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,834
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	404,665
	df	105
	Sig.	,000

KMO=**0.834** değeri 3 faktörlü çözümün uygun olduğunu ortaya koymaktadır. Bu KMO değeri, dört faktörlü çözüme göre daha yüksek çıkmıştır. Buna göre daha güvenilirdir denilebilir. Ayrıca Barlett's Test of Sphericity (Barlett Küresellik) test sonucu değeri = 0,000 < 0,05 değişkenler arasında yeterli oranda bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.8. Rotated Component Matrix

	Bileşen		
	1	**2**	**3**
Satışçılar aralarında bilgi paylaşımı yapmalıdır	**,856**	,098	,074
Kendine güven	**,802**	,171	,373
Devamlı gelişmeye ve yeniliklere açık olma (Eğitim almaya ve yenilikleri öğrenmeye heveslilik)	**,660**	,216	,489
Müşteri ihtiyacına en iyi cevap verecek ürünleri tavsiye etmelidir	**,647**	,464	,186
Popüler, neşeli, sevimli ve muzip	**,611**	,373	,290
Güvenirlilik	**,579**	,524	,252
Empati kurma yeteneği	**,534**	,384	,438
İletişim kurma kabiliyeti	,126	**,798**	,103
Barışcıl, sevecen, uyumlu ve sakin	,439	**,764**	,062
Kişilik özellikleri	,509	**,680**	,276
Hızlı kavrama yeteneği	-,049	**,644**	,575
Kişisel gelişime önem vermelidir	,435	**,613**	,497
Güleryüz	,268	,098	**,809**
Gayretli olma	,156	,474	**,775**
İsteklilik	,450	,050	**,772**

	Bileşen		
	1	**2**	**3**
Satışçılar aralarında bilgi paylaşımı yapmalıdır	**,856**	,098	,074
Kendine güven	**,802**	,171	,373
Devamlı gelişmeye ve yeniliklere açık olma (Eğitim almaya ve yenilikleri öğrenmeye heveslilik)	**,660**	,216	,489
Müşteri ihtiyacına en iyi cevap verecek ürünleri tavsiye etmelidir	**,647**	,464	,186
Popüler, neşeli, sevimli ve muzip	**,611**	,373	,290
Güvenirlilik	**,579**	,524	,252
Empati kurma yeteneği	**,534**	,384	,438
İletişim kurma kabiliyeti	,126	**,798**	,103
Barışcıl, sevecen, uyumlu ve sakin	,439	**,764**	,062
Kişilik özellikleri	,509	**,680**	,276
Hızlı kavrama yeteneği	-,049	**,644**	,575
Kişisel gelişime önem vermelidir	,435	**,613**	,497
Güleryüz	,268	,098	**,809**
Gayretli olma	,156	,474	**,775**
İsteklilik	,450	,050	**,772**

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

Rotasyonlu faktör matrisi ile (Tablo 9.8'de görüldüğü üzere) üç faktörlü faktör analizi için ele alınacak olan değişkenler belirlenmektedir.

Tablo 3.9. Faktör Analizi Sonuç Tablosu

Faktörün Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı	Güvenilirlik α
FAKTÖR 1 = MÜŞTERİ ODAKLILK	Satışçılar aralarında bilgi paylaşımı yapmalıdır.	0,856	%27,86	0,879
	Kendine güvenmelidir.	0,802		
	Devamlı gelişmeye ve yeniliklere açık olmalıdır (Eğitim almaya ve yenilikleri öğrenmeye heveslilik).	0,660		
	Müşteri ihtiyacına en iyi cevap verecek ürünleri tavsiye etmelidir.	0,647		
	Popüler, neşeli, sevimli ve muzip olmalıdır.	0,611		
	Güvenirlilik.	0,579		
	Empati kurma yeteneği olmalıdır.	0,534		
FAKTÖR 2 = SATIŞÇI BECERİLERİ	İletişim kurma kabiliyeti	0,798	%23,82	0,873
	Barışcıl, sevecen, uyumlu ve sakin.	0,764		
	Kişilik özellikleri.	0,680		
	Hızlı kavrama yeteneği.	0,644		
	Kişisel gelişime önem vermelidir.	0,613		
FAKTÖR 3 = SATIŞÇI KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ	Güleryüz.	0,809	%21,84	0,917
	Gayretli olma.	0,775		
	İsteklilik.	0,772		
		Toplam	**73,53**	
		KMO Ölçek Geçerliliği		**0,834**
		Barlett Testi Ki Kare Değeri		404,665
		sd		105
		p değeri		0,000

Tablo 9.9'a göre; Rotasyonlu (dönüşümlü) faktör yükleri hesaplanan maddelerin(ifadelerin) yapılan analizler neticesinde ölçeğin 15 maddeden ve 3 boyuttan oluştuğu görülmektedir. Dönüşümlü faktör yüklerinden faydalanılarak faktörlerdeki ifadelerin taşıdıkları anlam dikkate alınarak elde edilen boyutlar sırasıyla; satışçılarda önemli bulunan kriterler, satışçı için aranan özellikler ve satışçının kişilik özellikleridir. Faktörlere bakıldığında ilk 2 faktörün açıklayıcılık açısından birbirine yakın olduğu ve satış elemanlarında olması istenen özelliklerin eşit derecede önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Üç faktör birlikte ele alındığında ele alınan değişkenlerin güvenilir ve istikrarlı birer ölçek oldukları ortaya çıkmaktadır. Bu üç faktörlü çözüm toplam varyansın % 74'e yakın bir kısmını açıkladığı görülmektedir. Üç faktör içinde ifadelerden faktör yükleri 0.8'inin üzerinde olanlar kendi içinde uyumlu ve istikrarlı olduğunu ortaya koymaktadır.

3.9.3. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Hipotez 1

H1: Farklı yaş aralıklarındaki müşteri temelli satışgücü örgüt yöneticilerinin satışçı seçiminde dikkate aldıkları özellikler arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.10. Satışgücü yöneticilerinin yaş durumlarına göre faktör boyutlarında farklılık (ANOVA testi)

Faktör	F değeri	Anlamlılık	Farkın Kaynağı
Faktör1	1,680	0.142	Fark yok
Faktör2	0,874	0,551	Fark yok
Faktör3	2,029	0,102	Fark yok

Gruplar: **1-** 21-30 yaş **2-** 31-40 yaş **3-** 41-50 yaş **4-** 51 yaş ve üzeri

Oneway ANOVA testi parametrik bir test olup, ikiden fazla grup arası karşılaştırma yapıldığı durumlarda kullanılmaktadır.[212] Bu değişkende de 4 grup bulunmaktadır. Bu nedenle F testi, hipotez 1 sınaması için uygun görülmüştür. Yaş grupları arasında istatistiksel olarak faktör puanı ortalamalarında -%95 güven aralığında- anlamlı bir fark bulunamamıştır. Gruplar

[212] Doğan, a.g.e., s. 52

arasında bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır. Faktör 1(müşteri odaklılık), faktör 2(satışçı becerileri) ve faktör 3(satışçı kişilik özellikleri) için hipotez test edilmiş olup, ho kabul edilmiştir. F hesaplanan değeri , F tablo değerinin altında sonuç vermiştir. Buna göre; "Farklı yaş aralıklarındaki müşteri temelli satışgücü örgüt yöneticilerinin satışçı seçiminde dikkate aldıkları özellikler arasında anlamlı bir fark yoktur."

Hipotez 2

H2: Müşteri temelli satışgücü örgüt yöneticisinin eğitim durumu ile satışçı seçiminde dikkate alınan özellikler arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.11. Satışgücü Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Faktör Boyutlarında Farklılık (t-Testi)

Faktör	t değeri	Serbestlik derecesi	Anlamlılık
Faktör1	0,409	33	,686
Faktör2	1,171	33	,249
Faktör3	1,407	35	,168

Gruplar: **2-** Lise **3-**Üniversite

t tablo değeri: $t_{33,0.05} = 1.697$

Faktör 1 için : t hesaplanan değer< t tablo değeri ; 0.409 < 1.697

Faktör 2 için : t hesaplanan değer< t tablo değeri ; 1.171 < 1.697

Faktör 3 için : t hesaplanan değer< t tablo değeri ; 1.407 < 1.697

Eğitim grupları arasında istatistiksel olarak faktör puanı ortalamalarında -%95 güven aralığında- anlamlı bir fark bulunamamıştır. 2 grup olduğu için t testi kullanılmıştır. Her üç faktör için de t hesaplanan değer, t tablo değerinin altında çıkmıştır. Buna göre; Müşteri temelli satışgücü örgüt yöneticisinin eğitim durumu ile satışçı seçiminde dikkate alınan özellikler arasında anlamlı bir fark yoktur.

Hipotez 3

H3: Müşteri temelli satışgücü örgüt yöneticisinin cinsiyeti ile satışçı seçiminde dikkate alınan özellikler arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.12. Satışgücü Yöneticilerinin Cinsiyet Grubuna Göre Faktör Boyutlarında Farklılık (t-Testi)

Faktör	t değeri	Serbestlik derecesi	Anlamlılık
Faktör1	,205	33	,839
Faktör2	,017	33	,937
Faktör3	,106	35	,085

Gruplar: 1- Bay 2- Bayan

$t_{33,0.05} = 1.697$

Faktör 1 için : t hesaplanan değer< t tablo değeri ; 0.205 < 1.697

Faktör 2 için : t hesaplanan değer< t tablo değeri ; 1.017 < 1.697

Faktör 3 için : t hesaplanan değer< t tablo değeri ; 1.106 < 1.697

Bay ve bayanlar arasında istatistiksel olarak faktör puanı ortalamalarında -%95 güven aralığında- anlamlı bir fark bulunamamıştır. Grup sayısı 2'dir ve t testi kullanılmıştır. Her üç faktör için de t hesaplanan değer, t tablo değerinin altında çıkmıştır. Buna göre Ho hipotezi kabul edilmiştir.

Hipotez 4

H4: Müşteri temelli satışgücü örgüt yöneticisinin medeni durumu ile satışçı seçiminde dikkate alınan özellikler arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.13. Satışgücü Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Faktör Boyutlarında Farklılık (t-Testi)

Faktör	t değeri	Serbestlik derecesi	Anlamlılık
Faktör1	– 0,079	33	,938
Faktör2	–0,757	33	,454
Faktör3	,369	35	,714

Gruplar: 1- Bekar 2- Evli

$$t_{33,0.05} = 1.697$$

Faktör 1 için : t hesaplanan değer< t tablo değeri ;- 0.079 < 1.697

Faktör 2 için : t hesaplanan değer< t tablo değeri ; -0.757 < 1.697

Faktör 3 için : t hesaplanan değer< t tablo değeri ; 0.369< 1.697

Evli ve bekarlar arasında istatistiksel olarak faktör puanı ortalamalarında -%95 güven aralığında- anlamlı bir fark bulunamamıştır. Her üç faktör için yapılan t testi analizleri sonucunda; t hesaplanan değerler, t tablo değerlerinden düşük çıkmıştır ve Ho hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.14. Araştırma Hipotezlerinin Toplu Sonuçları

Hipotez	Hipotez Sonucu
Hipotez 1	Farklı yaş aralıklarındaki müşteri temelli satışgücü örgüt yöneticilerinin satışçı seçiminde dikkate aldıkları özellikler arasında anlamlı bir fark yoktur.
Hipotez 2	Müşteri temelli satışgücü örgüt yöneticisinin eğitim durumu ile satışçı seçiminde dikkate alınan özellikler arasında anlamlı bir fark yoktur.
Hipotez 3	Müşteri temelli satışgücü örgüt yöneticisinin cinsiyeti ile satışçı seçiminde dikkate alınan özellikler arasında anlamlı bir fark yoktur.
Hipotez 4	Müşteri temelli satışgücü örgüt yöneticisinin medeni durumu ile satışçı seçiminde dikkate alınan özellikler arasında anlamlı bir fark yoktur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerin ve doğal olarak pazarlama yönetiminin tüm çabaları, pazara sundukları mal ve hizmetlerinin müşterilerce kabul görmesi, tekrar satın alınması ve bunun sonucunda faaliyetlerini ve yaşamlarını elde ettikleri karla devam ettirmek üzerinedir. Bu amacın gerçekleştirilmesinde de satışgücünün rolü oldukça fazladır. Çünkü müşteriler, pazarlama ve satış organizasyonlarının müşteri odaklı olup olmadığını satış personeli düzeyinde anlayabilirler ve buna göre işletmeyi yargılayabilirler. Satışgücünün performansı, işletmenin başarısını doğrudan etkilediği için işletmeler satışgücü örgütlerine personel tedarik ederken diğer işletme bölümlerinden daha farklı kriter ve özellikleri göz önünde bulundururlar.

Bilişim sektörü gibi yoğun rekabetin olduğu ve karmaşık yapıdaki ürünlerin dolaştığı pazarda da satışgücü örgütü dikkatli ve planlı bir şekilde oluşturulmalıdır. Aksi takdirde, müşteri ihtiyaçlarına cevap veremeyen, müşteri isteklerini karşılayamayan ve müşteri tatmini sağlamayan işletmeler kısa süre sonra faaliyetlerine son verirler.

Bu çalışma ile; bilişim sektöründe faaliyet gösteren perakende firmalardaki müşteri temeline göre örgütlenmiş satışgücü personelinin hangi özelliklere sahip olması gerektiği ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır. Bu amacı gerçekleştirmek üzere; farklı demogrfaik özellikteki müşteri temelli satışgücü örgüt yöneticilerinin, satışçı seçiminde dikkate aldıkları satışçı özellikleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı ortaya çıkartılmıştır.

Satışgücü personelinden beklenen ve olması en çok istenen özellikler, literatürde de olduğu gibi “dürüstlük, güvenirlilik, güleryüz, kendine güven, isteklilik” olarak bulunmuştur. Bu kişilik özellikleri satış personelinde en çok aranan özellikler olarak çalışmada sonuç vermiştir. Satış personelinin kişisel özellikleri için ise; “iletişim kurma kabiliyeti, yaratıcılık,dış görünüşe önem verme,ürün bilgisi” katılımcıların cevaplarına göre istenen özellikler olarak sonuç vermiştir. Araştırma anketinde müşteri odaklı satış anlayışına uygunluğu ölçmek için verilen “ Müşteri için ürün doğru olmasa da mutlaka satış yapmalı” ve “kısa süreli satış yapma” ifadelere katılma durumları olumsuz olarak sonuç vermiştir. Böylece katılımcılar müşteri temelli örgütlenme yapısına uygun olarak müşteri odaklı satış anlayışına sahip olduklarını göstermişlerdir.

Literatürde de ifade edildiği gibi satışçılarda aranan kişilik özellikleri ve sahip oldukları kişisel özellikler satış türüne göre değişmektedir. Özellikle teknik satış olarak ele alınan bilişim sektörü pazarındaki ürünlerin satışı için istenen personeldeki özellikler daha önceki yapılan çalışmalarla ve literatürle uyumlu sonuçlar vermiştir. Teknik satış gereği; satış personelinde en çok aranan özelliklerin başında "ürün ve müşteri bilgisi" gelmektedir. Satışçılık mesleğinin doğası gereği de bunları takiben "dürüstlük, güvenirlilik ve güleryüz" gelmektedir.

Çalışmanın hipotez testlerinin verdiği sonuçlara göre ise; farklı demografik özelliklere sahip müşteri temelli satışgücü örgüt yöneticilerinin, satış seçerken dikkate aldıkları satışçı özelikleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ele alınan demografik özelliklerin, yaş, cinsiyet, eğitim ve medeni durum değişkenlerinin farklı olması, dikkate alınan satışçı beceri, kişilik özelliği ve müşteri odaklılık için farklı sonuçlar vermemiştir. Çalışma sonucunda farklı demografik özelliklere sahip müşteri temelli örgütlenmiş satışgücü yöneticilerinin, satışçı seçiminde dikkate aldıkları özellikler arasında anlamlı bir fark yoktur denilebilir. Bu durumda satışçı adaylarının iş başvurularında çalışma kapsamında değerlendirilen satışçı becerileri, satışçı kişilik özellikleri ve müşteri odaklılık kriterlerini bilmeleri önerilebilir. Kişisel gelişimlerinin, eğitim ve satışçılık becerilerinin gelişmesine önem vererek, satışçı adayları bu sektörde daha başarılı olabilirler. Dar kapsamda yapılan bu pilot çalışmanın, daha sonra yapılacak olan araştırmalara ve araştırmacılara yol göstereceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

KİTAP:

Altun Aylin, Kovancı ahmet, Personel Seçiminde Mülakat ve Yöntemleri, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Cilt 1, Sayı 3, Ocak , 2004

Başaran İbrahim Ethem, Örgütsel Davranış, 3. Kez Yeniden Yazım, Ankara, 2000

Bingöl Dursun, İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, Beta Yayınevi, Nisan, İstanbul, 2003

Brown Gene, Widing Robert E., Coulter Ronald L., Customer Evaluation of Retail Salespeople Utilizing the SOCO Scale, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 19, No. 4, 347-351 (1991)

BTSO, Tüccarın El Kitabı Serisi-2, Basit Satış Teknikleri, Kasım, 2007

Çelikten Mustafa, Neden İş Analizi Yapılmalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı : 18, Yıl : 2005/1

Churchill Gilbert A., Ford Neil M., Walker Orville C., Sales Force Management, Irwin McGraw-Hill, 5. Edition, 1997

Çoroğlu, Çoşkun, Modern İşletmelerde Pazarlama Ve Satış Yönetimi, 2. Basım, Yönetim Dizisi, Haziran, 2002

Cravens David W., Lassk Felicia G., Low George S., Marshall Greg W., Moncrief C., Formal and İnformal Management Control Combinations in Sales Organizations: The İmpact on Salesperson Consequences, Journal of Bussiness Research, Volume 57, Issue 3, MArch 2004

Cüceloğlu Doğan, İnsan ve Davranış, Remzi Kitabevi, Ocak,1999

Dağdeviren Metin, Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi İle Personel Seçimi ve Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, Cilt 22, No 4, 2007

Dalrymple Dougles J., Cron L. William, Sales Management- Concepts and Cases-, 5. Edition, John&Wiley Sons Inc., 1995

Dayton Doug, Selling Microsoft, Sales Secrets From Insıde The Words Most Successful Company,Adams Media Corporation, USA, 1997

Doğan Feyza Çiloğlu, Satış Elemanı Gözüyle Müşteri Odaklı Satış Kavramı Üzerine Bir Saha Çalışması, TC Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2006

Ecer Fatih, Satış Elemanı Adaylarının Değerlendirilmesine Ne Seçimine Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Fuzzy Topsis, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Vol. 7, N,o:2, 2007

Ecerkale Kubilay, Kovancı Ahmet , Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, Temmuz , 2005

Eren Erol, Yönetim Ve Organizasyon, 6. Bası, Nisan, Beta, İstanbul, 2003

Eren Erol, Yönetim Pskolojisi , 2. Baskı, İstanbul, 1984, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü 30. Yıl Yayın

Finnigan John, Çev. Kılıç Mehmet, Doğru İşe Doğru Eleman, 2. Baskı, Bireysel Yatırım Dizisi, Ağustos, 1992

Gavcar Erdoğan, Tavşansı Savaş, Pazarlama İşletmelerinde Satış Elemanlarının İş Memnuniyeti ve Sorunları, Celal Bayar Üniversitesi İİBF. Dergisi, Cilt 11, Sayı 1, 2004

Gülçubuk Ali, Tüketicilere Yönelik Satış Geliştirmenin Artan Önemi, Uygulanabilirliği ve İzlenecek Stratejilerin İşletmeler Açısından Değerlendirilmesi, Ege Akademik Bakış, 7 (1) , 2003

Güler Ebru Çetin, İşletmeler ve E-İnsan kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler - http://eab.ege.edu.tr/pdf/6_1/C6-S1-M3.pdf 10/03/09

Genç Nurullah, Yönetim Ve Organizasyon(Çağdaş Sistemler Ve Yaklaşımlar), Birinci Baskı, Mart, İstanbul, Seçkin Yayıncılık, 2004

Gürdal Sahavet, Satış Gücü Yönetimi, Yeni Asya Yayınları, İstanbul, 1990

Ingram Thomas N., Laforge Raymond W., Sales Management- Anaysis and Decision Making-, 2. Edition, The Dreyden Press, 1992

İslamoğlu A. Hamdi, Pazarlama Yönetimi (Stratejik Ve Global Yaklaşım), 2. Basım, Kasım, Beta Basım, İstanbul, 2000

İslamoğlu A. Hamdi, Bilimsel Araştırma Yöntemleri, 2. Bası, Beta Basım, İstanbul, 2003

Karabulut Muhittin, Profesyonel Satışçılık Ve Yönetimi, İkinci Baskı, İstanbul, Bilimsel Yayınlar-4, 1998

Kaya İhsan, Gözen Şerife, Personel Seçim Sürecinde Uzman Sistem Yaklaşımı ve Konya Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama- www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2005/14/IKAYA-SGOZEN.**PDF**

Keegan Warren J., Moriarty Sandra E., Duncan Thomas R., Marketing- Annotated Instructors' Edition, 2. Edition, Prentice- Hall Press, New Jersey, 1995

Kıral Deniz Özler, Şar Sevgi, Satış Gücü Eğitiminin Türk İlaç Endüstrisindeki Önemi, Ankara Eczacılık Fakültesi Dergisi, 33 (3) , 2004

Kışkış Yıldırım, Pazarlama Satış Satıcılık, Nisan, Arpaz Matbaa, İstanbul, 1977

Koç Nizamettin, İnsan Kaynaklarını Değerlendirme ve Personel Seçiminde Psikolojik Testler - dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/132/906.**pdf**

Kolasa Blair J., İşletmeler için Davranış Bilimlerine Giriş, (Çev.) Aykar Fulya, Somay Tomris, Menteşe Mirgün, 1969 John Wiley and Sons Inc.

Kotler Philip, Armstrong Gary, Principles of Marketing, Tenth Edition, International Edition, 2003

Köksal Mustafa, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, Kocaeli Üniversitesi Yayın No : 159, İstanbul, 2007

Kurtuluş Kemal, Pazarlama Araştırmaları, Gen. 7. Baskı, Literatür Yayınları, İstanbul, Şubat, 2004

Mucuk İsmet; Pazarlama İlkeleri;Der Yayınları;İstanbul;1994

Murphy Paul, Corsi Thomas, Modeling Sales Force Turnover Among LTL Motor Carriers: A Management Perspecitve,Bussiness and Public Policy, University of Maryland

Odabaşı Yavuz, Satış Ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri, 1. Bası, Haziran, Beta Yayınevi, İstanbul, 2000

Odabaşı Yavuz, Oyman Mine, Pazarlama İletişimi Yönetimi, 1. Basım, Mediacat, İstanbul, 2002

Önce Günal, Satış Yönetimi, Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF, İzmir, 1992
Randall E. James, Selecting That Successful Salesperson, Review of Business, Vol. 12, June 22, 1990

Rich Gregory A., The Sales Manager as a Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction and Performance of Salespeople, Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 25, No. 4

Sabuncuoğlu Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi (uygulamalı), 3. Baskı, Furkan Ofset, Bursa, 2008

Sjöberg Lennart, Littorin Patrick, Engelberg Elisabeth, Personality and Emotional İntelligence as Factors in Sales Performance, Organisational Theory and Practice, No. 2/2005

Taşkın Erdoğan, Müşteri İlişkileri Eğitimi, 2. Basım, Nisan, Papatya Yayıncılık, 2000

Taşkın Erdoğan, Satış Teknikleri Eğitimi, 6. Basım, Ağustos, Papatya Yayıncılık, 2000

Taşkın Erdoğan, Satış Yönetimi Eğitimi, 4. Basım, Papatya Yayın, Ocak, 2001

Taşkın Erdoğan, Satışçıların Yönetimi, 2. Basım, Der Yayınları, İstanbul, 1990

Uslu Aypar Topkara, Kişisel Satış Teknikleri, 1. Bası, Haziran, İstanbul, 2000

Varinli İnci, Kurtoğlu Ramazan, Satış Elemanlarının Etik Algılamaları: Perakende Sektöründe Bir Uygulama, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, 2005

Verbeke Willem, Personality Characteristics That Predict Effective Performance of Sales People, Scand. J. Mgmt, Vol 10, No. 1, 1994

Yamamoto Gonca Telli, Satış Ve Satış Gücü Yönetimi, 1. Basım, Literatür Yayınları : 50, Ocak, 2001

Yelboğa Atilla, Örgütlerde Personel Seçimi ve Psikolojik Testler, Sosyal Bilimler Dergisi, 5 (2), Aralık, 2008

http://www.bilgilik.com/satis-ve-liderlik/kavramlar/musteri-odakli-satis.html 20/04/09

http://books.google.com.tr/books?id=d1yHiYLUt1YC&pg=PA23.....10/03/09

http://www.eflatun.com.tr/makaleler/satista_yeni_yonetim_yaklasimlari_omer_torlak.pdf 10/03/09

http://www.isletme.biz/insan-kaynaklari/ise-alim-gorusmeleri.html 20/04/09

http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020705/139 22/03/09

http://www.isletme.biz/marketing/musteri-odakli-pazarlama-anlayisi.html 22/03/09

http://pazarlamablog.blogspot.com/2008/03/sat-kiisel-sat.html 22/03/09

http://www.rcbadoor.com/rcba/barinska.htm 10/03/09

web.sakarya.edu.tr/.../KOBILERDE%20INSAN%20KAYNAKLARI%20TEDARIK%20YONTEMLERI-%SAKARYA% 10/03/09

websitem.gazi.edu.tr/necdetkarasu/DosyaIndir?DosyaNo...TC Gazi Üniversitesi- 09-09-09

EKLER

EK- 1

Anket Formu

Değerli katılımcı,

Pazarlama açısından satış mesleği önemlidir. Satış gücünün müşteri odaklı olması, müşteri memnuniyeti sağlanmasında, müşteri bağılığı oluşumunda ve tekrarlı satışların arttırılmasında önemli rol oynamaktadır. Bu çalışmanın amacı, bilişim sektöründe faaliyet gösteren firmaların satış gücü elemanlarının hangi özellikleri taşıması gerektiğini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Akademik amaçlı olan bu çalışmaya katılımınızdan dolayı teşekkür ederiz.

1. **İşletmenizde satış örgütü var mı? (Yanıtınız hayır ise ankete son veriniz. Teşekkür ederiz.)**

Evet	
Hayır	

2. **Kaç yıldır bilişim sektöründe çalışmaktasınız?**

5 yıldan az	
5 yıl-10 yıl	
10 yıl ve üzeri	

3. **Bu firmanın satış gücü ekibinde kaç kişi çalışmaktadır?**

5 kişiden az	
5 -8 kişi	
8 kişi üzeri	

4. **Cinsiyetiniz: ……. Bay …… Bayan**
5. **Medeni hal: ……Bekar ……..Evli**
6. **Hangi yaş aralığındasınız?**

20 yaş ve altı	
21-30	
31-40	
41-50	
50 yaş ve üstü	

7. **Eğitim durumunuzu aşağıdaki tabloda belirtiniz.**

İlköğretim	
Lise	
Üniversite	
Yüksek lisans /Doktora	

8. Bilişim sektöründe faaliyet gösteren bir firma olarak satış gücü örgütlenmenizde aşağıdaki yapılanmalardan hangisi sizin firmanıza daha uygundur?

Ürün odaklı satış gücü	
Müşteri odaklı satış gücü	
Bölgeye göre satış gücü	

9. İşletmenizin satış gücü örgütlenmesinde organizasyon yapısını belirlemede kullandığınız kriterleri önem derecesine göre değerlendiriniz.

	Çok önemli	Önemli	Ne önemli ne önemli değil	Önemli değil	Hiç önemli değil
Müşteriden müşteriye farklı satış tekniklerini uygulayabilme olanağı					
Satışçıların denetlenmesinin kolay olması					
Rekabet avantajı sağlamak					
Müşteri bağlılığı oluşturmaya yönelik olması					
Müşteri isteklerini takip etme kolaylığı					

10. İşletmenizdeki satış gücünde önem verdiğiniz unsurları önem derecesine göre değerlendiriniz.(çok önemli 5, önemli 4, ne önemli ne önemli değil 3, önemli değil 2, hiç önemli değil 1).

	Çok önemli	Önemli	Ne önemli ne önemli değil	Önemli değil	Hiç önemli değil
Ürün uzmanlığı (satışını yaptığı ürünler hakkında üretici seviyesinde bilgi sahibi olması)					
İletişim yeteneği (satış sırasında müşteriyi ikna edebilme kabiliyeti)					
Satış yapma oranı (kısa süreli kar getirse de her ürünü her şekilde satabilmesi)					
Müşteri bağlılığı yaratma becerisi (müşteri ile uzun süreli ilişkiler kurarak uzun süreli kar getiren satışlar yapması)					
Devamlı gelişmeye ve yeniliklere açık olma(eğitim almaya ve yenilikleri öğrenmeye heveslilik)					

11. Satış personelinizi aşağıdaki kişisel becerileri taşımaları açısından değerlendiriniz.

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
Takım çalışmasına yatkın olmalıdırlar					
Müşteri odaklı çalışmalılar					
Sorunlar karşısında yaratıcı olmalılar					
Dikkatli ve düzenli olmalılar					
Dış görünüşlerine dikkat etmeliler					
Kişisel gelişime önem vermeliler					

12. Satış gücünüzde yer alan satış personelinizin taşıması gereken kişilik özelliklerini önem derecesine göre değerlendiriniz. (5 en önemli, 4 önemli, 3 ne önemli ne önemsiz, 2 önemli değil, 1 hiç önemli değil)

	Çok önemli	Önemli	Ne önemli ne önemli değil	Önemli değil	Hiç önemli değil
Dürüstlük					
Güvenilirlik					
Empati kurma yeteneği					
Gayretli olma					
Hızlı kavrama yeteneği					
Kendine güven					
Atılganlık					

13. İşletmenizdeki satış örgütüne yeni eleman alınmasına ihtiyaç duyulması kararı ne zaman verilmektedir?

İşletme içinde çalışan bir personelin işten ayrılması	
Artan iş yükünün oluşturduğu yeni kadro gereksinimi	
Diğer..	

14. Aşağıdaki kriterleri satış gücünüze yeni eleman alırken önem verme derecenize göre değerlendiriniz.(5 çok önemli, 4 önemli, 3 ne önemli ne önemsiz, 2 önemli değil, 1 hiç önemli değil)

	Çok önemli	Önemli	Ne önemli ne önemli değil	Önemli değil	Hiç önemli değil
Eğitim düzeyi					
İş tecrübesi					
Ürün bilgisi					
İletişim kurma kabiliyeti					
Kişilik özellikleri					

15. Aşağıdaki ifadelerden hangisi satış elemanlarınızı en iyi tanımlar?

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
Güçlü , kararlı, otoriter ve yönlendirici					
Popüler, neşeli,sevimli ve muzip					
Barışçıl, sevecen , uyumlu ve sakin					
Tertipli, düzenli disiplinli ve planlı					

16. Aşağıda satış elemanları için verilmiş ifadelere ne derece katıldığınızı belirtiniz.

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
Müşteriden müşteriye farklı satış yöntemleri kullanmalıdır.					
Müşteriye ürünü tanıtırken mümkün olduğunca abartabilir.					
Müşteri için doğru ürün olmasa da mutlaka satış yapmalı.					
Müşteriyi memnun etmekten ziyade mümkün olduğunca çok satmaya çalışmalı.					
Müşteri ihtiyacına en iyi cevap verecek ürünleri tavsiye etmeli.					
Satış elemanları kendi başlarına karar alıp uygulayabilirler.					
Satışçılar arasında bilgi paylaşımı yapmalı.					
"Müşteri her zaman haklıdır" düşüncesine göre çalışmalı.					
Müşteri şikâyetlerini yetkililere bildirmeli.					
Kişisel gelişimine önem vermeli.					
Dış görünümüne her zaman dikkat etmeli					
Müşterilere baskı değil ikna yoluyla satış yapmalı.					

17. Müşteri odaklı satış gücünüzdeki çalışanlarınızda en çok olmasını beklediğiniz özellikleri önem derecesine göre değerlendiriniz. (5 çok önemli, 4 önemli, 3 ne önemli ne önemsiz, 2 önemli değil, 1 hiç önemli değil)

	Çok önemli	Önemli	Ne önemli ne önemli değil	Önemli değil	Hiç önemli değil
Profesyonellik					
Problem çözmede yaratıcılık					
Güleryüz					
İsteklilik					
Disiplin					
Yaratıcılık					
Güvenirlilik					

EK-2

t TABLOSU

	α											
df	**0.25**	**0.2**	**0.15**	**0.1**	**0.05**	**0.025**	**0.02**	**0.01**	**0.005**	**0.0025**	**0.001**	**0.0005**
1	1.000	1.376	1.963	3.078	6.314	12.710	15.890	31.820	63.660	127.300	318.300	636.600
2	0.816	1.061	1.386	1.886	2.920	4.303	4.849	6.965	9.925	14.090	22.330	31.600
3	0.765	0.978	1.250	1.638	2.353	3.182	3.482	4.541	5.841	7.453	10.210	12.920
4	0.741	0.941	1.190	1.533	2.132	2.776	2.999	3.747	4.604	5.598	7.173	8.610
5	0.727	0.920	1.156	1.476	2.015	2.571	2.757	3.365	4.032	4.773	5.893	6.869
6	0.718	0.906	1.134	1.440	1.943	2.447	2.612	3.143	3.707	4.317	5.208	5.959
7	0.711	0.896	1.119	1.415	1.895	2.365	2.517	2.998	3.499	4.029	4.785	5.408
8	0.706	0.889	1.108	1.397	1.860	2.306	2.449	2.896	3.355	3.833	4.501	5.041
9	0.703	0.883	1.100	1.383	1.833	2.262	2.398	2.821	3.250	3.690	4.297	4.781
10	0.700	0.879	1.093	1.372	1.812	2.228	2.359	2.764	3.169	3.581	4.144	4.587
11	0.697	0.876	1.088	1.363	1.796	2.201	2.328	2.718	3.106	3.497	4.025	4.437
12	0.695	0.873	1.083	1.356	1.782	2.179	2.303	2.681	3.055	3.428	3.930	4.318
13	0.694	0.870	1.079	1.350	1.771	2.160	2.282	2.650	3.012	3.372	3.852	4.221
14	0.692	0.868	1.076	1.345	1.761	2.145	2.264	2.624	2.977	3.326	3.787	4.140
15	0.691	0.866	1.074	1.341	1.753	2.131	2.249	2.602	2.947	3.286	3.733	4.073
16	0.690	0.865	1.071	1.337	1.746	2.120	2.235	2.583	2.921	3.252	3.686	4.015
17	0.689	0.863	1.069	1.333	1.740	2.110	2.224	2.567	2.898	3.222	3.646	3.965
18	0.688	0.862	1.067	1.330	1.734	2.101	2.214	2.552	2.878	3.197	3.611	3.922
19	0.688	0.861	1.066	1.328	1.729	2.093	2.205	2.539	2.861	3.174	3.579	3.883
20	0.687	0.860	1.064	1.325	1.725	2.086	2.197	2.528	2.845	3.153	3.552	3.850
21	.663.	0.859	1.063	1.323	1.721	2.080	2.189	2.518	2.831	3.135	3.527	3.819
22	0.686	0.858	1.061	1.321	1.717	2.074	2.183	2.508	2.819	3.119	3.505	3.792
23	0.685	0.858	1.060	1.319	1.714	2.069	2.177	2.500	2.807	3.104	3.485	3.768
24	0.685	0.857	1.059	1.318	1.711	2.064	2.172	2.492	2.797	3.091	3.467	3.745
25	0.684	0.856	1.058	1.316	1.708	2.060	2.167	2.485	2.787	3.078	3.450	3.725
26	0.684	0.856	1.058	1.315	1.706	2.056	2.162	2.479	2.779	3.067	3.435	3.707
27	0.684	0.855	1.057	1.314	1.703	2.052	2.150	2.473	2.771	3.057	3.421	3.690
28	0.683	0.855	1.056	1.313	1.701	2.048	2.154	2.467	2.763	3.047	3.408	3.674
29	0.683	0.854	1.055	1.311	1.699	2.045	2.150	2.462	2.756	3.038	3.396	3.659
30	0.683	0.854	1.055	1.310	1.697	2.042	2.147	2.457	2.750	3.030	3.385	3.646
40	0.681	0.851	1.050	1.303	1.684	2.021	2.123	2.423	2.704	2.971	3.307	3.551
50	0.679	0.849	1.047	1.295	1.676	2.009	2.109	2.403	2.678	2.937	3.261	3.496
60	0.679	0.848	1.045	1.296	1.671	2.000	2.099	2.390	2.660	2.915	3.232	3.460
80	0.678	0.846	1.043	1.292	1.664	1.990	2.088	2.374	2.639	2.887	3.195	3.416
100	0.677	0.845	1.042	1.290	1.660	1.984	2.081	2.364	2.626	2.871	3.174	3.390
1000	0.675	0.842	1.037	1.282	1.646	1.962	2.056	2.330	2.581	2.813	3.098	3.300
∝	0.674	0.841	1.036	1.282	1.640	1.960	2.054	2.326	2.576	2.807	3.091	3.291

ÖZGEÇMİŞ

Tuluğ YAVALAR, 1983 yılında Kocaeli'de doğdu. 2001 yılında 24 Kasım Anadolu Lisesi'nden mezun oldu. 2005 yılında Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari işler Fakültesi İşletme Bölümünü bitirdi.2003-2005 yılları Arasında CRM adlı bir tanıtım şirketinde Microsoft Donanım ürünlerinin tanıtım ve danışmanlığını perakende mağazalarında yürütmüştür. 2005 yılında 5 ay Elips Elektronik adlı şirkette satış görevini üstlenmiştir. Yüksek lisansı nedeniyle şirketten ayrılıp 2006 yılında Kocaeli Üniversitesinde Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bölümünde lisansüstü eğitimine başlamıştır. 2008 yılında Bilişim sektörünün lideri olan İndex Bilgisayarda Kanal Yöneticiliği görevine başlamıştır. Şu an 7 şehirdeki 400 bayiden sorumlu olarak görevine devam etmektedir. İyi derecede İngilizce bilmektedir.