



anadolum
e K a m p ü s
ve

anadolu mobil

dilediğin yerden,
dilediğin zaman,
öğrenme fırsatı!



(ekampus.anadolu.edu.tr)



(mobil.anadolu.edu.tr)

ekampus.anadolu.edu.tr



Takvim



Duyurular



Ders
Kitabı (PDF)



Epub



Html5



Mobi
Kitap



Sesli Kitap



Canlı Ders



Video



Ünite
Özeti



Sesli Özet



Sorularla
Öğrenelim



Alıştırma



Çözümlü
Sorular



Deneme
Sınavı



Tartışma
Forumu



Çıkmış Sınav
Soruları



Sınav Giriş
Bilgisi



Sınav
Sonuçları



Öğrenci
Toplulukları



AOS DESTEK
AÇIKÖĞRETİM DESTEK SİSTEMİ

Açıköğretim Sistemi ile ilgili
merak ettiğiniz her şey AOS Destek Sisteminde...

- Kolay Soru Sorma ve Soru-Yanıt Takibi
- Sıkça Sorulan Sorular ve Yanıtları
- Canlı Destek (Hafta İçi Her Gün)
- Telefonla Destek

aosdestek.anadolu.edu.tr

AOS DESTEK Sistemi İletişim ve Çözüm Masası

0850 200 46 10

www.anadolu.edu.tr



/AOFAnadolum



/Anadolu_Univ



instagram.com/anadoluuniv

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ YAYINI NO: 3392
AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTESİ YAYINI NO: 2244

ULUSLARARASI SATIŞ YÖNETİMİ

Yazarlar

Doç.Dr. Muhammet Ali TİLTAY (Ünite 1, 2, 4)

Dr.Öğr.Üyesi Nurdan SEVİM (Ünite 2, 6, 7)

Prof.Dr. Mehpare TOKAY ARGAN (Ünite 3, 5, 8)

Editör

Doç.Dr. Elif EROĞLU HALL

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Anadolu Üniversitesine aittir.
“Uzaktan Öğretim” tekniğine uygun olarak hazırlanan bu kitabın bütün hakları saklıdır.
İlgili kuruluştan izin almadan kitabın tümü ya da bölümleri mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt
veya başka şekillerde çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz.

Copyright © 2016 by Anadolu University
All rights reserved

No part of this book may be reproduced or stored in a retrieval system, or transmitted
in any form or by any means mechanical, electronic, photocopy, magnetic tape or otherwise, without
permission in writing from the University.

Grafik Tasarım Yönetmenleri

Prof. Tevfik Fikret Uçar
Doç.Dr. Nilgün Salur
Öğr.Gör. Cemalettin Yıldız

Dil ve Yazım Danışmanı

Öğr.Gör. Seçkin Korkmaz

Ölçme Değerlendirme Sorumlusu

Dr.Öğr.Üyesi Kadriye Uzun

Kapak Düzeni

Prof.Dr. Halit Turgay Ünalın

Grafikerler

Ayşegül Dibek
Hilal Özcan
Burcu Güler
Kenan Çetinkaya
Özlem Çayırılı

Dizgi ve Yayına Hazırlama

Kitap Hazırlama Grubu

Uluslararası Satış Yönetimi

E-ISBN

978-975-06-3082-8

Bu kitabın tüm hakları Anadolu Üniversitesi'ne aittir.

ESKİŞEHİR, Aralık 2018

3227-0-0-0-1902-V01

İçindekiler

Önsöz	ix
-------------	----

Uluslararası Satış Gücü.....	2
-------------------------------------	----------

1. ÜNİTE

GİRİŞ	3
SATIŞ VE PAZARLAMA	3
İŞLETMELERDE SATIŞ GÜCÜNÜN ÖNEMİ	4
ULUSLARARASI PAZARA GİRİŞ ŞEKİLLERİ	6
İhracat	9
Lisans Anlaşmaları	9
Franchising (İmtiyazlı Lisans Anlaşması)	10
Sözleşmeli Üretim	10
Yönetim Sözleşmeleri, Anahtar Teslim Projeler ve Montaj Operasyonları	10
Ortak Girişim	10
Uluslararası Birleşme ve Satın Almalar	11
Stratejik Birleşmeler	11
Doğrudan Yabancı Yatırım	11
ULUSLARARASI ÇEVREDE SATIŞ YÖNETİMİ	11
Değişen Pazar Yapısı ve Koşulları	12
Küreselleşme	12
Ekonomik Değişim	13
Demografik Değişim	13
Teknolojik Gelişmeler	14
İlişkisel Pazarlama	14
Uluslararası Satış Gücü ve Yasal Boyutlar	15
Uluslararası Satış Gücü ve Ahlakî Boyutlar	16
Özet	17
Kendimizi Sınayalım	18
Yaşamın İçinden	19
Okuma Parçası	20
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	21
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	22
Yararlanılan Kaynaklar	23

Kültür ve Satış	24
------------------------------	-----------

2. ÜNİTE

GİRİŞ	25
KÜLTÜR	25
KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ	26
KÜLTÜRÜN BİLEŞENLERİ	27
Etnik Kimlik	27
Etnosentrizm	28
Tutumlar, İnançlar ve Değerler	28
Din	29
Teknolojik Gelişmeler ve Küreselleşme	30
Estetik	30
Dil ve İletişim	31
KÜLTÜRLERARASI FARKLILIKLAR VE SATIŞ	31
Kültürleşme	32

Özet	34
Kendimizi Sınayalım	35
Yaşamın İçinden	36
Okuma Parçası	37
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	38
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	38
Yararlanılan Kaynaklar	38

3. ÜNİTE

Kültürlerarası İletişim ve Müzakere 40

GİRİŞ	41
KÜLTÜR VE İLETİŞİM	41
KÜLTÜRLERARASI İLETİŞİM İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	42
Kültürlerarasılık	42
İletişim	43
KÜLTÜRLERARASI İLETİŞİM	46
Kültürlerarası İletişim Öğeleri	47
Sözlü İletişim	47
Sözsüz İletişim	51
KÜLTÜRLERARASI MÜZAKERE SÜRECİ	55
Müzakere Öncesi	56
Ulusal Kültürel Benzerlik	56
Geçmiş Müzakere Deneyimi	57
Bireysel/Kişisel Farklılıklar	57
Görüşme Öncesi Beklentiler	58
Amaç Uyumluluk	58
Güven	59
Bilgi Değişkenleri	59
Mantık	59
Duyarlı Olma	59
Sonuç	59
Yapılması Gerekenler	60
Yapılmaması Gerekenler	60
Özet	61
Kendimizi Sınayalım	62
Yaşamın İçinden	63
Okuma Parçası	63
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	64
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	64
Yararlanılan Kaynaklar	65

4. ÜNİTE

Uluslararası Satış Süreci ve Kişisel Satış 66

GİRİŞ	67
KİŞİSEL SATIŞ	67
KİŞİSEL SATIŞIN ÖRGÜTLENMESİ	68
ULUSLARARASI PAZARLARDA KİŞİSEL SATIŞ BECERİLERİ	70
KİŞİSEL SATIŞ VE ETİK	72
ULUSLARARASI SATIŞ SÜRECİ	73
Araştırma	73
Ön Hazırlık	74

Görüşme ve İhtiyaç Tespiti	75
Satış Sunumu	75
İtirazların Kârşılanması ve Pazarlık	78
Satışın Kapanması	79
Satış Sonrası İzleme	80
Özet	81
Kendimizi Sınayalım	82
Yaşamın İçinden	83
Okuma Parçası	84
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	85
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	85
Yararlanılan Kaynaklar	86

Uluslararası Satış Planlama ve Örgütlenme 88

5. ÜNİTE

GİRİŞ	89
ULUSLARARASI SATIŞ GÜCÜ PLANLAMA SÜRECİ	89
SATIŞ AMAÇLARININ BELİRLENMESİ	91
DURUM ANALİZİ	91
Dış Çevre Analizi	92
Pazar ve Müşteri Analizi	92
Coğrafi Çevre	93
Politik/Yasal Çevre	93
Ekonomik Çevre	94
Sosyal/Kültürel Çevre	94
Teknolojik Çevre	95
Demografik Çevre	95
Rekabet	95
İşbirliği Çevresi	96
İç Çevre Analizi	97
Maliyetler	97
Yatırım Yapabilme Gücü	97
Şipariş Teslim Süresi	97
Kapasite	97
PAZAR POTANSİYELİNİN ÖLÇÜLMESİ	97
Satış Potansiyeli	98
Pazar Payı	98
Satış Tahmini	99
Satış Tahmin Yöntemleri	99
Yargısal Tahmin Yöntemleri	99
Araştırmaya Dayanan Yöntemler.....	100
Zaman Serisi Analizlerine Dayanan Yöntemler.....	100
İstatistiksel Yöntemler	100
SATIŞ PLANI	101
Müşteri Gruplarına Ulaşma	101
Üreticinin Temsilcisi	102
Bağımsız Temsilciler	102
Dolaylı Kanallar	103
Uluslararası Satış Bölgelerinin Yönetimi	103
Uluslararası Satış Yönetimi Kadroları ve Sorumlulukları	103

Uluslararası Müşteri Yöneticisi	104
Ulusal Müşteri Yöneticisi	104
Bölge Satış Müdürü / Bölge Müdürü	105
Müşteri Satış Yöneticisi	105
Geleneksel Kanal Satış Yöneticisi	105
Satış Elemanı	105
ULUSLARARASI SATIŞ GÜCÜNÜN OLUŞTURULMASI	106
Satış Gücünün Büyüklüğü	106
Satış Personelinin Seyahat Planı	107
Satış Kotalarının Yönetimi	108
Satış İşlemleri ve Süresi	109
Müşteri Planı	109
Görüşme Planı	109
ULUSLARARASI SATIŞ GÜCÜNÜN ÖRGÜTLENMESİ	109
Uzmanlığa Karşı Genel	109
Merkezileşme	110
Kontrol Aralığı	110
Firma Çalışanları	111
Personel Pozisyonlarına Karşı Ürün Hattı	111
Uluslararası Satış Örgütlenme Seçenekleri	111
Bölge Temeline Göre Örgüt Yapısı	112
Ürün Temeline Göre Örgüt Yapısı	113
Pazar Temeline Göre Örgüt Yapısı	113
Fonksiyonel Örgüt Yapısı	113
Karma Örgüt Yapısı	114
SATIŞ GÜCÜ ÖRGÜTÜNÜN DEĞERLENDİRİLMESİ	115
Özet	116
Kendimizi Sınayalım	118
Yaşamın İçinden	119
Okuma Parçası	120
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	121
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	121
Yararlanılan Kaynaklar	122

6. ÜNİTE

Uluslararası Satış Gücünün Geliştirilmesi 124

GİRİŞ	125
SATIŞ GÜCÜNÜN TEDARİKİ VE SEÇİMİ	125
Seçim Sürecinde Kültürel Etki	127
Uluslararası Satış Gücü Tedarik Kararları	127
Yabancılar	127
Yerel Halk	127
Üçüncü Ülke Vatandaşları	128
Satış Elemanlarının Seçim Süreci	128
İşin Analizi ve Tanımı	129
Satış Elemanlarının Özelliklerinin Belirlenmesi	131
İş Başvurusu	131
Tedarik	132
Seçim Yöntemleri	135
Başvuru Formları	135

Görüşmeler	136
Görüşmelerin Geçerliliğini Etkileyen Hatalar	137
Referans ve Tavsiye Mektupları	138
Değerlendirme Merkezleri	138
Seçim ve İşe Alma	140
Testler	140
Seçim ve İşe Alma	141
SATIŞ GÜCÜNÜN EĞİTİMİ	141
Satış Eğitiminde Kültürün Etkisi	142
Satış Gücü Eğitim Süreci	142
Eğitim İhtiyaçlarını Değerlendirme	142
Eğitimin Amaçlarının Belirlenmesi	145
Eğitim Alternatiflerinin Değerlendirilmesi	146
Eğitim Programını Tasarlama	147
Eğitim Programını Uygulama	147
İzleme ve Değerlendirme	147
Özet	148
Kendimizi Sınayalım	149
Yaşamın İçinden	150
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	151
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	151
Yararlanılan Kaynaklar.....	152

Uluslararası Satış Gücünün Motivasyonu, Ödüllendirilmesi ve Değerlendirilmesi..... 154

7. ÜNİTE

GİRİŞ	155
ULUSLARARASI SATIŞ GÜCÜNÜN MOTİVASYONU	155
Motivasyon	155
Motivasyon Teorileri	156
Kapsam Teorileri	156
Süreç Teorileri	159
Kültürel Farklılıklar ve Motivasyon	160
Motivasyon Araçları	161
Motivasyon, İş Tatmini ve Performans	162
ULUSLARARASI SATIŞ GÜCÜNÜN ÖDÜLLENDİRİLMESİ	163
Satış Gücünü Ödüllendirme Yöntemleri	164
Finansal Ödüller	164
Finansal Olmayan Ödüller	168
SATIŞ GÜCÜ PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ	169
Performans Değerlendirmenin Önemi ve Amaçları	170
Niteliksel Performans Standartları	173
Niceliksel Performans Standartları	173
Performans Değerlendirmenin Çeşitleri	174
Satış Elemanı Performans Değerlendirmesinin Aşamaları	174
Satış Elemanı Performans Değerlendirmesinde Kullanılan Yöntemler	175
Geleneksel Değerleme Yöntemleri	176
Çağdaş Değerleme Yöntemleri	177
SATIŞ GÜCÜNÜN KONTROLÜ VE DEĞERLENDİRİLMESİ	177
Özet	180

Kendimizi Sınayalım	181
Yaşamın İçinden	182
Okuma Parçası	182
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	183
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	183
Yararlanılan Kaynaklar	184

8. ÜNİTE

Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Satış Sonrası Hizmetler 186

GİRİŞ	187
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ	187
Müşteri İlişkileri Yönetiminin Tanımı	188
Müşteri İlişkileri Yönetiminin Gelişimi	190
Müşteri İlişkileri Yönetiminin Temel Yapı Taşları	191
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI	192
Müşterileri Tanılama	193
Müşterileri Farklılaştırma	193
Müşterilerle Etkileşim Kurma	193
Muameleyi Kişiselleştirme	194
SATIŞTA MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİN GELİŞİM SÜRECİ	194
İlişki Gelişim Süreci	194
Müşteri İlişkileri Gelişim Süreci	195
Müşteri İlişkileri Yönetiminin Gelişim Süreci	196
Müşteri İlişki Yaşam Eğrisi	197
SATIŞ ELEMANLARININ MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDEKİ ROLÜ..	197
ULUSLARARASI SATIŞ SONRASI HİZMETLER	200
Satış Sonrası Hizmet Elemanları	201
Kurulum	202
Kullanıcı Eğitimi	203
Belgeleme	203
Bakım ve Onarım	203
Online Destek	204
Garanti	204
Güncelleme	204
Müşteri Şikâyetleri	204
SATIŞ SONRASI DESTEK STRATEJİSİ	205
Satış Sonrası Hizmet Dağıtım Sürecinin Seçimi	206
Satış Sonrası Hizmetlerin Dağıtımı	208
Özet	209
Kendimizi Sınayalım	210
Yaşamın İçinden	211
Okuma Parçası	212
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	213
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	214
Yararlanılan Kaynaklar.....	215

Önsöz

Sevgili öğrenciler,

Uluslararası düzeyde iş yapan işletmeler için satış yönetimi günümüzde giderek artan rekabet ortamında büyük önem taşımaktadır. İşletmelerde küreselleşme düzeyi arttıkça, örgütsel yapılanma da meydana gelen bu değişimden etkilenmektedir. Değişen örgütsel yapısı doğal olarak çalışanların sahip olması gereken nitelikleri de etkilemektedir. Uluslararası satış elemanları ile işletmeler mevcut ya da potansiyel müşterileri ile karşılıklı etkileşime geçmektedir. Ancak doğru satış yönetimiyle uluslararası işletmeler müşterileriyle uzun dönemli ve kârlı bir değişim ilişkisi kurabilirler. Bu nedenle satış yönetiminin küresel işletmecilik bakış açısıyla ele alınması, satış sürecinin ve kişisel satışında bu bakış açısıyla değerlendirilmesi gerekmektedir.

Kitapta bu bakış açısıyla uluslararası satış yönetimi tüm boyutlarıyla incelenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla ilk bölümde genel bakış açısıyla “uluslararası satış gücü” anlatılmış, izleyen bölümlerde; “kültür ve satış”, “kültürlerarası iletişim ve müzakere”, “uluslararası satış süreci ve kişisel satış”, “uluslararası satış planlama ve örgütleme”, “uluslararası satış gücünün geliştirilmesi”, “uluslararası satış gücünün motivasyonu, ödüllendirilmesi ve değerlendirilmesi” ve “müşteri ilişkileri yönetimi ve satış sonrası hizmetler” ele alınmıştır. Bu konularla ilgili teorik bilgilerin yanı sıra, ünitelerde yer alan örneklerle konular zenginleştirilmiştir. Ayrıca ünitelerde yer alan *kitap* ve *internet kaynakları* okuyucuların ilgi duydukları konulara ilişkin detaylı bilgilere ulaşmasında faydalı olacaktır. Her üniteye yer alan *sıra sizde* ve *kendimizi sınavalım* sorularıyla da okuyucuların konuları daha iyi anlaması amaçlanmıştır.

Ortak bir çalışmanın ürünü olan bu kitabın yararlı olmasını diler, başta yazarlarımız olmak üzere emeği geçen herkese teşekkür ederim.

Editör
Doç.Dr. Elif EROĞLU HALL

1

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Satış ve pazarlama arasındaki ilişkiyi açıklayabilecek,
- İşletmelerde satış gücünün önemini değerlendirebilecek,
- Uluslararası pazara giriş şekillerini açıklayabilecek,
- Uluslararası çevrede satış yönetimini değerlendirebilecek, bilgi ve becerilere sahip olabileceksiniz.

Anahtar Kavramlar

- Uluslararası Satış Yönetimi
- Uluslararası Satış Gücü
- Uluslararası Pazarlama
- Uluslararası Çevrede Satış

İçindekiler



Uluslararası Satış Gücü

GİRİŞ

Genel anlamda işletme, sınırlı kaynakları kullanarak piyasa için ürün ve hizmet sağlayan iktisadi bir kuruluştur. İşletmenin faaliyetlerini organize eden işletme yönetimi, işletmenin içindeki ve dışındaki çevresel koşullara göre işletmeyi belirli bir hedefe yönlendirmeye çalışmaktadır. Bu açıdan bakıldığında genel olarak işletmelerin kâr elde etmek, sürdürülebilirliğini sağlamak, büyümeye devam etmek ve kurumsal sosyal sorumluluk amaçları vardır. Bu amaçların yanında işletmelerin satış geliri sağlama amacı da bulunmaktadır. Bazı işletmeler açısından satış geliri sağlama, işletmenin temel amaçlarından biri olmaktadır. Buna bağlı olarak işletmenin pazarlama yönetimi ve faaliyetlerinin önemi ortaya çıkmaktadır.

SATIŞ VE PAZARLAMA

Günümüz işletmecilik uygulamaları küreselleşmenin yol açtığı etkenler, ekonomik ve rekabetçi baskılar nedeniyle pazar odaklı bir yaklaşım göstermektedir. Pazar odaklı işletmelerin temel özelliği gerçekleştirilen faaliyetlerin odağında tüketici tatminini esas almasıdır.

Tüketici tatmininin ön planda tutulduğu işletmecilik anlayışında satış yönetimi ve satış gücünün rolü önem kazanmakta ve genişlemektedir. Bir anlamda satış gücü içerisinde yer alan çalışanlar pazarlama faaliyetlerinde danışmanlık ve koordinasyon görevi de üstlenmektedir. İşletmenin dışa açılan penceresi olarak satış gücü, müşterilerin ihtiyaç ve sorunlarını belirleyip bunların işletmeye iletilmesini sağlamaktadır.

Pazar odaklı işletmelerin temel özelliği gerçekleştirilen faaliyetlerin odağında tüketici tatminini esas almasıdır.

Satış gücü, işletmenin dışa açılan penceresidir.



DİKKAT

Bununla birlikte işletmenin faaliyetleriyle müşterilerin beklentileri arasında bir köprü vazifesi görüp karşılıklı tatminin oluşumunda da satış gücü koordinasyon sağlamaktadır. Satış gücünün bu kritik görevleri üstlenmesi onun yönetimini karmaşık hâle getirmektedir. Bu duruma ek olarak işletmelerin hem kendi yerel pazarlarında hem de uluslararası pazarlarda küreselleşmenin getirdiği rekabetçi politikalar nedeniyle satış gücünün yönetimi daha önemli hâle gelmiştir. Uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeyen işletmeler de kendi yerel pazarlarında küresel işletmelerle rekabet etmek durumundadır. Bu rekabeti oluşturan ve işletmeleri pazar odaklı olmaya yönlendiren sebepler şunlardır (Stanton, Buskirk ve Spiro, 1995):

- Tüketicilerin ürün ve hizmetlerden yüksek kalite ve daha iyi performans beklemesi,
- Küresel rekabetin hızlı bir biçimde dünyanın tamamına yayılması,
- Daha fazla kadının ve azınlık grupların iş dünyasına girmesi ve satış gücünün de bundan etkilenmesi,

- Teknolojik gelişmeler doğrultusunda iletişim biçimlerinin değişmesi ve kolaylaşması,
- Daha iyi bir yaşam standardı için sosyal refahın artırılmaya çalışılması,
- Ahlaki standartların ve sosyal sorumluluk uygulamalarının genişletilmesi ve geliştirilmesi için işletme, kamu kurumları ve diğer sosyal kurumlardan birtakım beklentilerin karşılanması isteği.

SIRA SİZDE



Uluslararası pazarlarda satış gücünün önemini tartışınız.

Satış gücü yönetimi rekabetin yoğunlaşması, ürün özelliklerinin artması, müşteri beklentilerinin değişmesi ve pazarlama çalışmalarının kapsamının genişlemesiyle birlikte pazarlama alanı içerisinde de önemli bir unsur olmuştur. Günümüzde hem yerel hem de uluslararası pazarlarda bilgi iletişim teknolojilerinin pazarlama faaliyetlerinde kullanımının artması, uzun dönemli müşteri ilişkilerine odaklanan ilişkisel pazarlama uygulamalarının yaygınlaşması işletmelerin hedef kitleleriyle birebir ilişki kurmasının önünü açmıştır. Müşteriyle birebir ilişkilerin kurulması ve onların beklentilerine cevap verebilmede satış gücüne önemli görevler düşmektedir.

Satış gücünün yönetimi pazarlama süreciyle doğrudan bağlantılı uygulamalar bütünü olarak değerlendirilebilir. Satış yönetimi satış gücünün amaçlara ulaşmasını sağlamak için uygun olanların seçilmesi, eğitilmesi, ücretlendirilmesi, motive edilmesi, bölgelere ayrılması, planlanması, örgütlenmesi, kontrol edilmesi ve performanslarının değerlendirilmesi sürecidir (Taşkın, 2010). Satış yönetimi içinde satış süreci kavramı da kritik öneme sahiptir. Satış süreci ürün, hizmet veya faydanın uygun yer, zaman, kişi, yöntem ve bedel karşılığında satılması için gerçekleştirilen faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir (İslamoğlu ve Altunışık, 2009).

Satış, pazarlama içerisinde pazarlama karması elemanlarından tutundurma faaliyetleri içerisinde incelenmektedir. Tutundurma faaliyetlerini reklam, halkla ilişkiler, satış tutundurma, sponsorluk, doğrudan pazarlama, sergi ve fuarlar ile kişisel satış oluşturmaktadır. Kişisel satış bir pazarlama işlevidir. İşletmenin yapısına ve pazar koşullarına bağlı olarak değişmekle birlikte satış gücü pazarlama bölümü içerisinde satış müdürüne bağlı olarak çalışan satış temsilcilerinin de içinde yer aldığı ve kişisel satış faaliyetlerinin gerçekleştirildiği örgütlenmeyi göstermektedir. Kişisel satış, taraflar arasında etkileşim ve bilgi akış yönünün yüksek olduğu bir pazarlama faaliyetidir.

Satış süreci ürün, hizmet veya faydanın uygun yer, zaman, kişi, yöntem ve bedel karşılığında satılması için gerçekleştirilen faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir.

Satış gücü pazarlama bölümü içerisinde satış müdürüne bağlı olarak çalışan satış temsilcilerinin de içinde yer aldığı ve kişisel satış faaliyetlerinin gerçekleştirildiği örgütlenmeyi göstermektedir.

K İ T A P



Konu hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak için; İslamoğlu, Ahmet H. ve Altunışık, Remzi (2009). Satış ve Satış Yönetimi (2. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

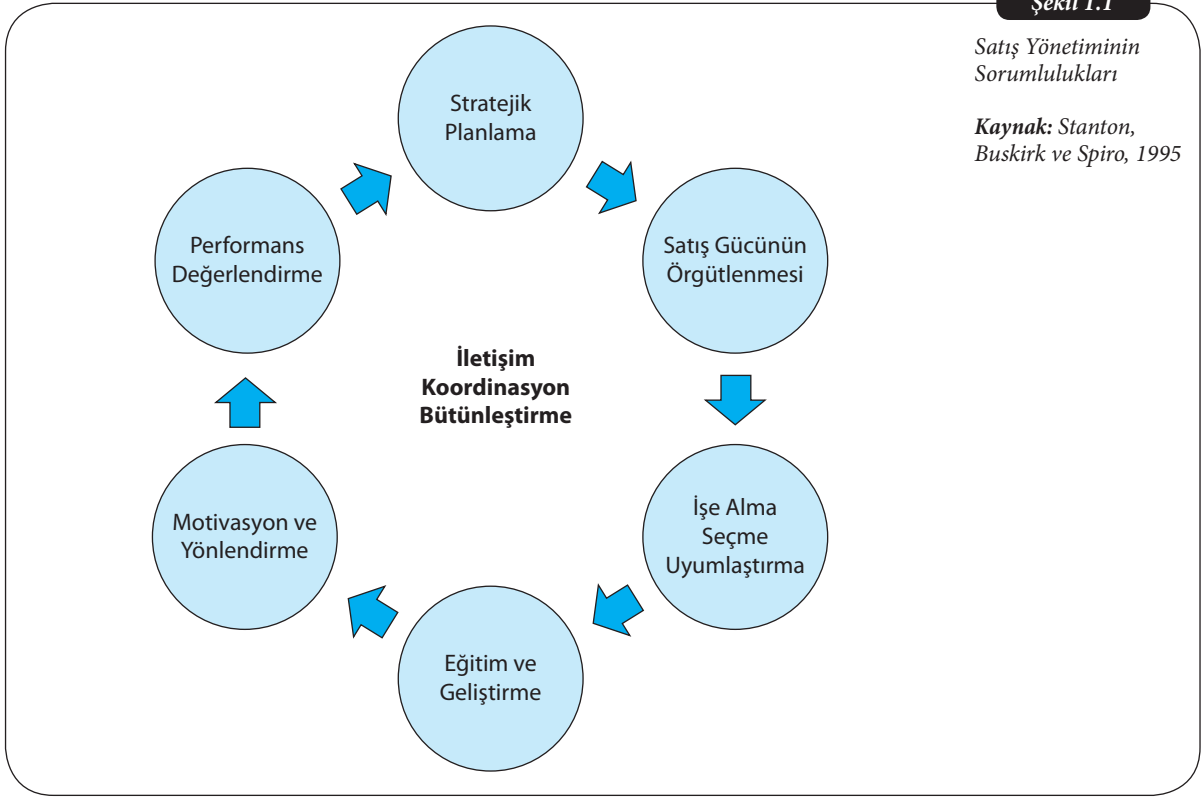
İŞLETMELERDE SATIŞ GÜCÜNÜN ÖNEMİ

Satış yönetimi, işletmenin hedeflenen satış gelirlerine ulaşmasını sağlamak amacıyla satış gücü faaliyetlerinin yönetimi ve yönlendirilmesi olarak değerlendirilmektedir. Satış yönetimi; işletme içerisinde satış gücü planlaması, satış planlarının hazırlanması, satış gücünün eğitim ve motivasyonu gibi sorumluluklara sahiptir. Bunların yanında pazar koşulları hakkında bilgi toplamak ve yeni müşterilerin kazanılması gibi konularda satış yönetimi içerisinde değerlendirilmektedir.

Şekil 1.1

Satış Yönetiminin Sorumlulukları

Kaynak: Stanton, Buskirk ve Spiro, 1995



İşletmelerin üst düzey yöneticileri bulundukları göreve gelmeden önce farklı kademelerde çalışmaktadırlar. Genelde yöneticilerin pazarlama bölümünde çalıştıktan sonra yönetici pozisyonuna geldikleri hem ulusal hem de uluslararası işletmelerde görülmektedir. Özellikle uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerde, işletmenin çevresini, hedef pazarı ve pazarın yapısını satış gücü içerisindeki elemanlar daha iyi tanıyabilmektedir. Satış gücünün işletme için önemli olmasını sağlayan nedenleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- **Satış gücü işletmenin müşteriyle olan bağlantısıdır:** Satış gücü işletmenin pazar sunularını (ürün, hizmet, fikir, deneyim) müşteriyle buluşturan ve iletişim sağlayan kişi veya kişilerdir. Potansiyel müşterinin satın alma kararı vermesine yardımcı olma, satış sonrası hizmetleri sağlama gibi müşteri memnuniyet düzeyini artıran faaliyetler satış gücü tarafından yapılmaktadır. Endüstriyel ürünler pazarında satış gücünün etkinliğinden daha fazla yararlanılmaya çalışılır. Kişisel satış uygulamaları, endüstriyel ürünler pazarında kullanılan başlıca tutundurma elemanıdır.
- **Satış gücü, işletmenin sahip olduğu en değerli ve pahalı sermayedir:** Bazı işletmelerin satışlarının önemli bir bölümü satış gücüne bağlıdır. Satış gücü içerisinde yer alan çalışanların motivasyonu ve yetkinliği işletmenin karlılık ve sürdürülebilirliğinde pay sahibidir. Bu nedenle satış gücünün eğitimi, geliştirilmesi ve motive edilmesinde yapılan harcamalar maliyet unsurundan ziyade geleceğe yönelik bir yatırım olarak değerlendirilmelidir.
- **Satış gücü, belirli niteliklere sahip çalışanlardan oluşmaktadır:** İşletmenin satış gücünü oluşturan bireyler sosyal becerileri gelişmiş, iletişim yeteneği kuvvetli ve iletişim teknolojilerini kullanabilenlerden oluşmaktadır. Satışın önemli bir bölümü etkili iletişim ve ikna sürecine dayandığından satış gücünün bu becerilerinin geliştirilmesi önem kazanmaktadır.

- **Satış gücü işletmenin pazarlama bütçesinin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır:** Müşterilerle birebir iletişim ve etkileşimin gerekli olduğu durumlarda kişisel satış uygulamalarından sıkça faydalanılmaktadır. Hem ulusal hem de uluslararası pazarlarda tüm sektörlerde toplam maliyetler içinde satış maliyetlerinin payı hızla artmaktadır. Kişiselleştirilmiş pazarlama uygulamaları işletme için maliyetli bir yöntemdir. Bu nedenle her bir potansiyel müşterinin işletmeye kazandırılması önemlidir.

DİKKAT



Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerde, işletmenin çevresini, hedef pazarı ve pazarın yapısını satış gücü içerisindeki elemanlar daha iyi tanıyabilmektedir.

Günümüzde satış yöneticisinin satış gücünü küresel pazarlarda yönetme ve liderlik etmesi önemli bir unsur hâline gelmiştir. Dünya ölçeğinde küresel piyasalara uyum sağlamayan ve küresel işletmelerin rekabet etmediği az sayıda ekonomi bulunmaktadır. İşletmeler yerel pazarları dışındaki müşterilere ulaşma çabasında olmasa bile kendi pazarlarında uluslararası işletmelerle rekabet etmek durumunda kalmaktadır. Dünya ticaretinin büyük bir bölümü ve buna bağlı olarak rekabetin yoğunluğu Kuzey Amerika, Batı Avrupa ve Pasifik ülkeleri çevresinde gerçekleşmektedir. Bu çevrede başarılı olmak ve rekabette avantaj sağlamak için bazı noktalara dikkat etmek gereklidir. Bunlar arasında ödeme biçimleri, seyahat giderleri ve bölgeler arası saat farkı gibi coğrafi bölge, uluslararası pazarın kültürel yapısı, teknolojik gelişmeler ve yasal düzenlemeleri ilgilendiren konular yer almaktadır. Tüm bu konular doğrudan satış yönetimi ve satış gücünü ilgilendiren konular arasında yer almaktadır.

ULUSLARARASI PAZARA GİRİŞ ŞEKİLLERİ

Küreselleşmeyle birlikte dünya pazarlarının bütünleşmesinin hızlanması işletmelerin yerel pazarın yanında uluslararası pazarlara da açılmasını kolaylaştırmıştır. İletişim teknolojilerindeki gelişmeler, taşıma ve dağıtım sistemlerinin gelişmesi ile maliyetlerin azalması birçok sektörde işletme büyüklüğü gözetimeksizin, işletmelerin uluslararası pazara girmesini sağlamıştır.

Uluslararası pazarlara girme isteğinin önemli nedenlerinden biri de çevresel faktörlerdir. İç pazarda yaşanan daralma, talebin azalması ve uluslararası pazarlamanın etkisiyle artan rekabet, işletmeleri bir anlamda yeni pazarlara açılmaya zorlamıştır. II. Dünya Savaşı sonrasında ortaya çıkan yeni pazarların işletmelerin dikkatini çekmesiyle başlayan süreç uluslararası ticaretin önündeki engellerin kalkmasıyla hızlanmaya başlamıştır. İşletmelerin uluslararası pazarlara girmesini sağlayan etkenleri aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Cengiz, Gegez ve Arslan, 2003):

- Uluslararası işletmelerin yerel pazarlara girerek tüketicilere kaliteli ve ucuz ürünler sunması,
- Uluslararası pazarların yerel pazara göre daha fazla fırsat içermesi,
- Daha fazla müşteriye ulaşarak üretimde ölçek ekonomisi oluşturabilmek,
- Tek bir pazarda faaliyet göstermenin getireceği risklerden kaçınma isteği,
- Müşterilerin yurt dışına çıktığı dönemlerde bulundukları coğrafyada işletmenin ürünlerini bulabilme arzusu.

İletişim teknolojilerindeki gelişmeler, taşıma ve dağıtım sistemlerinin gelişmesi ile maliyetlerin azalması birçok sektörde işletme büyüklüğü gözetimeksizin, işletmelerin uluslararası pazara girmesini sağlamıştır.

SIRA SİZDE



2

İşletmelerin uluslararası pazarlarda neden yer almak istediğini değerlendiriniz.

Yukarıda sayılan nedenler işletmelerin uluslararası pazara girmelerini sağlarken yeni bir pazara girmeden önce işletmeler bazı faktörleri göz önünde bulundurmalıdır. Hedef ülke ve pazarın belirlenmesinde işletmelerin önem verdiği içsel ve dışsal faktörler uluslararası pazarda başarı sağlamanın ölçütlerinden biridir. Dışsal faktörler; pazar büyüklüğü ve gelişme potansiyeli, risk düzeyi, yasal düzenlemeler, rekabet ve yerel pazarın koşullarıdır. İçsel fak-

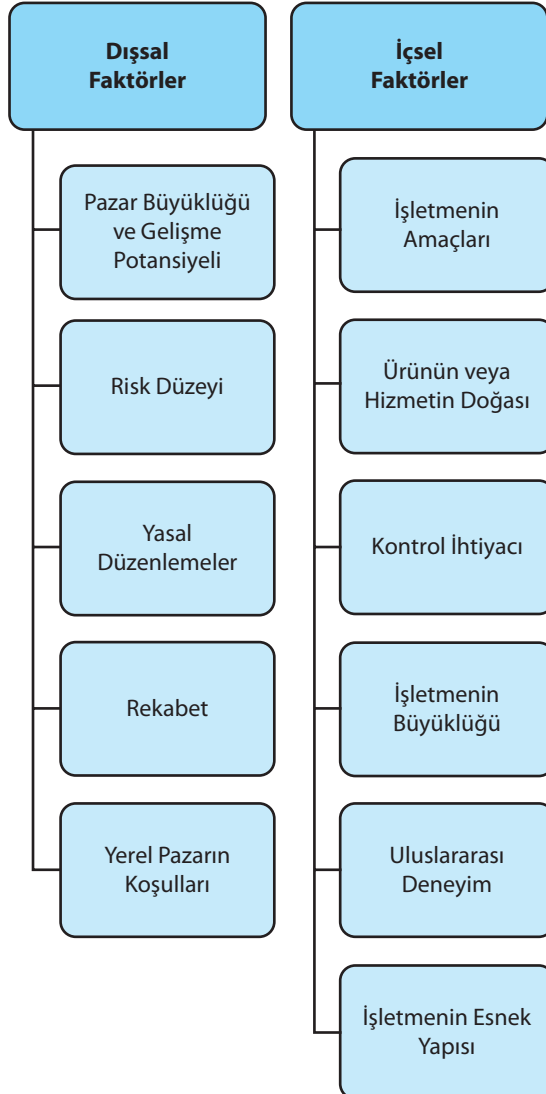
törler ise işletmenin amaçları, kontrol ihtiyacı, işletmenin büyüklüğü, uluslararası deneyim ve işletmenin esnek yapısıdır. Tüm bu faktörleri birbirinden bağımsız olarak değerlendirmek mümkün değildir. Hem içsel hem de dışsal faktörler belli ölçüde birbirlerine bağlıdır.

Pazar büyüklüğü ve gelişme potansiyeli ülke nüfusunun yoğunluğu ve coğrafi dağılımı ile kişi başına düşen gelir ile ilgilidir. Pazarın büyüklüğü kullanılacak giriş stratejisinin belirleyicisidir. Örneğin Çin ve Hindistan gibi coğrafi olarak büyük ve nüfus yoğunluğunun fazla olduğu bölgelerde doğrudan yatırım kullanılabilir. Slovenya gibi nüfusun fazla olmadığı ve coğrafi açıdan küçük ülkelerde ihracat ve lisans verme tercih edilebilir. Pazara girişte risk faktörü politik ve ekonomik çevrenin istikrarı ile ilgilidir. Politik ve ekonomik çevredeki belirsizlik pazara bağlı olmayı gerektiren stratejilerden kaçınmayı gerektirebilir. Bazı ülkelerdeki yasal düzenlemeler yerel üreticiyi korumak ve ekonomik dengeyi sağlamak gibi nedenlere dayalı olarak belirli pazara giriş yöntemlerine olanak sağlamaktadır. Bu durumda yerel bir işletmeyle işbirliğine gitmek gibi bir yöntem tercih edilebilir. Rekabetin yüksek olduğu pazarda işletmeler kâr elde etme potansiyelini dikkate alarak pazara girmek isteyebilir. Yerel pazarın sahip olduğu ulaşım ağı ve dağıtım kanalı sistemi ile iletişim altyapısının durumu pazara ne kadar finansal kaynağın ve insan kaynağının ayrılacağını belirler.

Şekil 1.2

İşletmelerin Pazara Giriş Stratejilerini Etkileyen Faktörler

Kaynak: Altınbaşak vd. 2008'den uyarlanmıştır

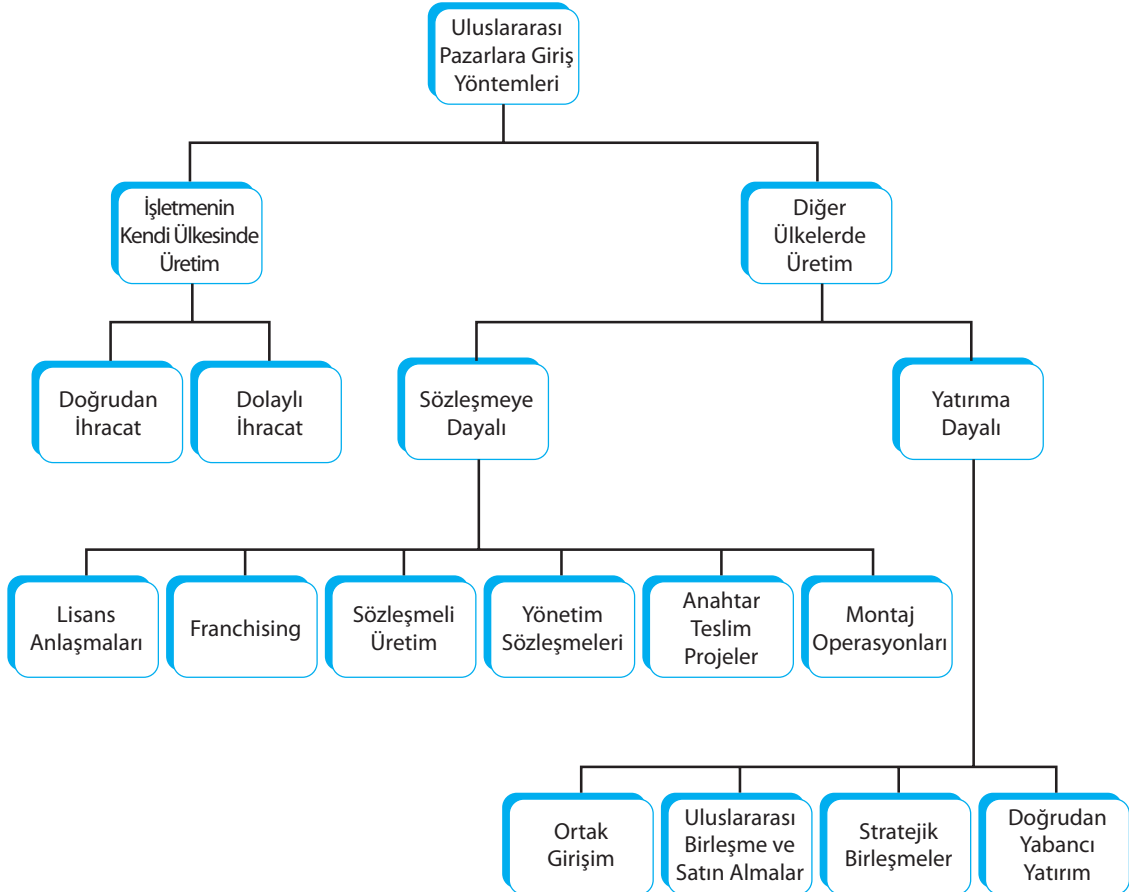


İşletmenin uluslararası pazarlara girme isteğinin düzeyi pazara nasıl girileceğini belirleyebilir. İşletme, uluslararası pazarlara girmeyi işletmenin birincil amaçları içerisine yerleştirdiyse bu doğrultuda stratejiler kullanılması uygun olacaktır. Hedef pazara daha fazla kaynak ayırma ve pazara bağlı kılacak yöntemler tercih edilebilir. Ürünün dayanıklılık süresi, satış sonrası teknik servis ihtiyacı gibi durumlarda kullanılacak pazara giriş yöntemi duruma uygun seçilmelidir. Örneğin gıda sektöründe genellikle lisans verme stratejisi tercih edilmektedir. İşletmeler uluslararası pazarlarda yaptıkları etkinliklerde belirli düzeyde kontrol sahibi olmak isteyebilir. Kontrolün boyutu örneğin ihracat yönteminde oldukça sınırlıdır. Bunun yanında doğrudan yatırımda ise kontrol ihtiyacı oldukça yüksektir. İşletme büyüklüğü sahip olunan kaynakların da belirleyicisidir. Bu kaynaklar genelde finansal kaynaklar ve insan kaynağı olarak ele alınmaktadır. İşletmeler bu kaynakları dikkate alarak hedef pazara girme yöntemini belirlemektedir. İşletmenin sahip olduğu uluslararası pazar deneyimi belirsizliklerin önüne geçmede ve maliyetlerin azaltılmasında etkili olmaktadır. İşletmenin esnek yapısı değişen pazar koşullarına ve çevreye uyum sağlayabilme yeteneğiyle ilgilidir. Örneğin yeni gelişen pazarlardaki fırsatların takip edilmesi ve bu fırsatlardan yararlanma yoluna gidilmesi zaman içinde çevrede yaşanan değişime karşı işletmenin amaç ve hedefleri yönünden değişiklik yapabilmesiyle mümkün olmaktadır.

İşletmelerin uluslararası pazarlara giriş yöntemleri üretimin yapıldığı yer açısından iki başlıkta incelenebilmektedir. Bunlardan ilki işletmenin üretimi kendi ülkesinde yapması ve ürünlerin uluslararası pazarlara satılması şeklindedir. Diğer yöntem ise sözleşmeye dayalı işbirliği veya ortaklık kurularak üretimin başka ülkelerde gerçekleştirilmesidir. Şekil 1.3'te bu iki başlık altında yer alan pazara giriş yöntemleri açıklanmaktadır.

Şekil 1.3

İşletmelerin Uluslararası Pazara Giriş Yöntemleri



İhracat

İhracat, işletmenin kendi ürün ve hizmetleri veya başka işletmelerin ürün ve hizmetlerinin dış pazarlarda sunumu ve satışını içermektedir. İşletmeler uluslararası pazarlara giriş yöntemleri arasında en fazla ihracatı tercih etmektedir. Özellikle işletmenin küçük ölçekli ve kaynakların sınırlı olduğu durumlarda uluslararası pazara girmenin tek yolu ihracat olabilmektedir.

İhracat işletmenin kendi ürün ve hizmetleri veya başka işletmelerin ürün ve hizmetlerinin dış pazarlarda sunumu ve satışını içermektedir.

Özellikle işletmenin küçük ölçekli ve kaynakların sınırlı olduğu durumlarda uluslararası pazara girmenin tek yolu ihracat olabilmektedir.



D İ K K A T

Uluslararası pazarlarda başarılı olmanın temel ölçütlerinden biri bu pazarlarda deneyim kazanmaktır. İhracat, uluslararası pazarda deneyim kazanmanın en uygun yollarından biridir. İhracat, uluslararası pazara giriş yöntemleri içerisinde risk düzeyi en düşük olmanın yanında görece daha az insan kaynağı ve finansal kaynak gerektirmektedir. İhracat şekilleri doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir.

İhracat şekilleri doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir.

Doğrudan ihracatta üretimi yapan işletme müşterilerle kendisi veya kendi adına hareket eden bir işletme vasıtasıyla temas hâlinindedir. Ürün ve hizmetlerin satışı kendi kontrolünde gerçekleşmektedir. Dolaylı ihracatta ise aracı firmalar yer almaktadır. İşletme bu süreçte kendi ülkesinde yer alan aracılardan faydalanmaktadır. İhracatı yapan işletme ile ithalatı yapan işletme veya tüketiciler arasında yerel örgütler, ticaret firmaları, ihracat yönetimi gibi araçlar bulunmaktadır. Aşağıdaki Tablo 1.1'de doğrudan ve dolaylı ihracat biçimleri yer almaktadır.

Doğrudan İhracat	Dolaylı İhracat
İhracat Bölümü	Yerel Örgütler
İhracat Satış Şubesi	Ticaret Firmaları
Acenteler ve Distribütörler	İhracat Yönetimi Firmaları
Toptancılar ve Perakendeciler	İşletmenin Pazarlama Faaliyetini Üstlenen Örgütler
Yurt Dışı Satış Büroları ve Bayileri	İhracatçı Birlikleri
Elektronik Ticaret	Komisyoncular
Kataloglar ve Telepazarlama	Yerli ve Yabancı Tüccarlar

Tablo 1.1
İhracat Türleri

Lisans Anlaşmaları

Lisans anlaşmaları, uluslararası pazarlarda yaygın şekilde kullanılan pazara giriş yöntemlerinden biridir. Lisans anlaşması sürecinde lisans veren firma başka bir ülkedeki firma veya şahıs ile belirli bir bedel karşılığında marka, teknoloji, üretim bilgisi gibi varlıkların kullanım hakkını sağlayan sözleşme imzalayarak ona lisans verir. Bir lisans anlaşması genel itibarıyla aşağıdaki hakları içermektedir:

- Teknoloji ve üretim bilgisi,
- Ürün veya tesis tasarımı,
- Üretim şekilleri ve kullanım talimatları,
- Kalite kontrol süreçleri,
- Marka ve logolar, telif hakları, patent, ticari unvanlar,
- Pazarlama bilgisi ve süreçleri,
- Lisans bedeli ve yapısı.

Franchising (İmtiyazlı Lisans Anlaşması)

İmtiyazlı lisans anlaşması olarak değerlendirilebilecek franchising, lisans anlaşmalarının farklı bir türüdür. Franchising belirli bir bölge, zaman dilimi ve alanda bir firmanın ürün veya hizmetinin kullanım hakkını başka bir firmaya yasal izin dâhilinde vermesidir. Franchise tipi anlaşmalarda nihai ürün veya hizmete dair bazı bileşenler franchise alan firmaya verilir. Yiyecek ve içecek sektöründe yoğun olarak kullanılan franchise sistemi günümüzde birçok markanın dünya genelinde yayılmasını sağlamıştır. Örneğin Coca Cola ve Mc Donalds gibi ABD kökenli işletmelerin ürünleri franchise sistemi sayesinde küresel pazarlarda yer almaktadır.

Sözleşmeli Üretim

Sözleşmeli üretimde işletme ürünün bazı parçalarını veya tamamını yerel üreticiye yaptırmaktadır. İşletme ürünün pazarlama faaliyetinden kendisi sorumludur. İşletmenin uluslararası pazarlar için üretim tesisi kurmasına gerek kalmaz. Burada dikkat edilmesi gereken nokta üretimi yapan yerel üreticinin ürünün kalite standardına uygun üretim yapabilme kapasitesidir. Sözleşmeli üretim yöntemi özellikle bilgi iletişim teknolojileri alanında yoğunlukla kullanılmaktadır. Örneğin Google firmasının Nexus markası altında piyasaya sürdüğü tablet bilgisayar ve akıllı cep telefonları Samsung, LG, Motorola gibi firmalar tarafından üretilmekte ürünlerin yazılımı ise Google tarafından sağlanmaktadır.

Yönetim Sözleşmeleri, Anahtar Teslim Projeler ve Montaj Operasyonları

Yönetim sözleşmelerinde yerel işletme, sermaye sağlayan uluslararası yatırımcı işletmeye yönetim konusunda bilgi transferi gerçekleştirmektedir. Yerel işletme üründen ziyade yönetim hizmeti sağlamaktadır.

Anahtar teslim projelerde bir işletmenin bütün unsurlarıyla kurulması veya bir fabrikanın çalışır hâle getirilmesi gibi sistemin tamamı test edilmiş ve kullanıma hazır hâlde müşteriye teslim edilmektedir. Bu yöntemde uluslararası pazarda faaliyet gösteren işletme yerel işletme için bir tesisin inşaatından personelin eğitimine ve sistemin test edilmesine kadar bütün işlemleri gerçekleştirip teslim etmekle yükümlüdür.

Montaj operasyonları, işletmenin nihai ürüne ait parçalarının kendi ülkesinde ve diğer ülkelerde üretilip dış pazarlarda parçaların birleştirilmesi sürecidir. Montaj operasyonları genelde nihai ürünlerden alınan yüksek vergiler ve parça ile girdilerin taşıma maliyetlerinin nihai ürüne göre daha düşük olmasından kaynaklanmaktadır. Montaj operasyonları otomotiv sektöründe sıklıkla kullanılmaktadır. Dünyadaki birçok otomotiv üreticisi ihtiyacı olan parçaları kendi ülkesinde ve farklı ülkelerde üretilip daha sonra başka bir ülkede bu parçaları birleştirip nihai ürünü piyasaya sunmaktadır.

Ortak Girişim

Ortak girişimde hedef pazarda yerel üretici ile birlikte üretim tesisi kurulmaktadır. Bu süreçte işletmeler kaynaklarını birleştirerek ortak bir girişim gerçekleştirmektedir. Biri yerel işletme olmak üzere en az iki farklı işletme varlığını devam ettirerek yeni bir işletme kurmaktadır. Hisselerin ve işletme kontrolünün paylaşıldığı bu yöntemde uluslararası işletme yerel işletme ile yönetimi paylaşabilir. Üretim ve dağıtım yerel işletme tarafından gerçekleştirilmektedir. Ortak girişimler doğrudan yatırımın sınırlandırıldığı coğrafyalarda yasal düzenlemeden kaynaklanabileceği gibi işletmelerin birbirini tamamlayan yönlerinin pazarda rekabet avantajı sağlayacak biçimde kullanımından da kaynaklanabilmektedir.

Uluslararası Birleşme ve Satın Almalar

Uluslararası pazarlarda işletmelerin birleşmesi genelde birden fazla işletmenin birleşerek tek bir işletme çatısı altında toplanmasıdır. Yatay ve dikey birleşme ile şirketler topluluğu olmak üzere üç farklı birleşme biçimi uluslararası pazarlarda görülmektedir. Yatay birleşmede, benzer ürünleri üreten işletmeler rekabeti azaltmak ve pazar payını artırmak için bir araya gelmektedir. Dikey birleşmede, üretim ve dağıtım politikalarının farklı olduğu işletmeler bir araya gelmektedir. Şirketler topluluğunda faaliyet alanları birbirinden farklı işletmeler birleşmektedir.

Satın alma da birleşmeden farklı olarak bir işletmenin başka bir işletmeye ait hisselerin çoğunluğunu satın almasıdır. Yatay, dikey, ortak merkezli ve şirketler topluluğu olmak üzere dört farklı satın alma biçiminden söz edilebilir. Yatay satın almada ürün hattı ve benzer pazarda faaliyet gösteren işletme satın alınmaktadır. Dikey satın almada işletmenin müşterisi veya tedarikçisi konumunda olan işletme satın alınır. Ortak merkezli satın almada pazarın veya işletmenin kullandığı teknolojinin aynı olması gerekmektedir. Şirket topluluğu ise farklı bir sektörde faaliyet gösteren işletmenin satın alınmasıdır.

Stratejik Birleşmeler

Stratejik birleşme uluslararası pazarda rekabet avantajı sağlamak amacıyla en az iki işletmenin teknoloji, Ar-Ge, pazarlama, üretim, dağıtım vb. gibi alanlarda faaliyetlerini birleştirmesiyle gerçekleşmektedir. Stratejik birleşme sonucunda işletmeler ortak bir amaç dâhilinde birbirlerinin eksik yanlarını dengeleyebilmektedir. Bunun sonucunda uluslararası pazara girişte daha düşük risk ve maliyet avantajına sahip olmaktadır.

Doğrudan Yabancı Yatırım

Doğrudan yabancı yatırım uluslararası pazara bağlılık gerektiren ve diğer pazara giriş yöntemlerine göre daha fazla kaynak ayrılan pazara giriş stratejisidir. İhracat ve lisans verme gibi yöntemler sonucunda pazarda kazanılan deneyim işletmeleri doğrudan yatırım yapmaya yöneltmektedir. Doğrudan yabancı yatırımda işletmeler pazara girişte var olan bir işletmeyi satın alma veya yeni bir işletme kurma yoluna gidebilmektedir. Bu seçeneklerden hangisinin uygun olacağı pazarın yapısına ve koşullarına göre belirlenmektedir. Doğrudan yabancı yatırımlar yatay ve dikey doğrudan yabancı yatırımlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Yatay doğrudan yabancı yatırımda işletme uluslararası pazarda kendi alanında üretim yapmaktadır. Dikey doğrudan yabancı yatırımda işletmenin kendi ülkesinde ürettiği ürünler uluslararası pazarda açtığı işletme tarafından satılmaktadır.

Konuyla ilgili daha geniş bilgi için; Öztürk, S. Ayşe ve Ersoy, N. Figen (Ed.) (2013). Küresel Pazarlama. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.



K İ T A P

ULUSLARARASI ÇEVREDE SATIŞ YÖNETİMİ

İşletmenin dış çevresi onun kontrol edemediği ve çoğu durumda uyum sağlamasını gerektiren faktörlerden oluşmaktadır. İşletmenin içinde bulunduğu coğrafyada yaşanan ekonomik sorunlar, iç pazardaki daralma, küreselleşmeyle birlikte yerel pazarlarda artan rekabet ve yasal düzenlemeler gibi nedenlere bağlı olarak işletmeler farklı pazar arayışına girmek ve bu pazarlardaki fırsatları değerlendirmek istemektedir.

Uluslararası pazarların İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra önem kazanmaya başlaması ürün ve hizmetlerin yerel pazarlardan uluslararası pazarlara yönelmesine yol açmıştır. Uluslararası ticaretin önündeki engellerin kalkmasıyla birlikte işletmeler yeni müşteriler bulmak ve kârlılığını artırmak amacıyla uluslararası pazarlara girmeye başlamıştır.

Bilgiye erişimin kolaylaşması sonucunda pazara çıkan yeni ürünler ve coğrafi olarak ulaşılması mümkün olmayan ürünler hakkında bilgi sahibi olabilmek ve onları satın alma kolaylaşmıştır.

Değişen Pazar Yapısı ve Koşulları

Pazarlama ve satış faaliyetlerinin yürütüldüğü pazar çevresi ve satış sürecinin şartlarında ortaya çıkan değişimler satış gücü yönetimini yeniden gözden geçirme gerekliliğini ortaya koymuştur. Kitle iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı değişim ve gelişim ile küreselleşmenin dünya genelini etkisi altına almaya başlaması tüketicileri de pasif olmaktan aktif olmaya yöneltmiştir. Bilgiye erişimin kolaylaşması sonucunda pazara çıkan yeni ürünler ve coğrafi olarak ulaşılması mümkün olmayan ürünler hakkında bilgi sahibi olabilmek ve onları satın alma kolaylaşmıştır.

Değişim sürecinde taraflar arasındaki bilgi asimetrisinin gittikçe azalması tüketiciyi ikna etmeyi de zorlaştırmıştır. Tüketicilere sunulan alternatiflerin artması beklentilerin değişmesine ve bunun sonucunda tüketiciyi tatmin etmenin koşullarının değişmesine neden olmuştur. Kitle pazarlama karşısında tatmin olmayan müşteri grupları için birebir pazarlama ve ilişkisel bakış açısı öne çıkmaya başlamıştır. Pazarlama ve satış faaliyetlerinde özellikle İnternet tabanlı uygulamaların kullanılmaya başlanması dağıtım kanalında yer alan alıcıların azalmasına neden olmuş böylece işletmelerin maliyet avantajı elde ederek rekabet etme yetenekleri artmaya başlamıştır. Pazar yapısının ve koşullarının değişimi sürecinde satış gücü yönetiminin önemi daha da artmıştır.

Küreselleşme

Küreselleşme; ürünlerin, hizmetlerin, sermayenin, teknolojinin, bilginin, fikirlerin, kültürün ve bireylerin coğrafi sınırlar ötesine taşınması olarak tanımlanabilir.

Küreselleşme; ekonomik, siyasal, teknolojik ve kültürel alt boyutlardan oluşan bir süreç olarak değerlendirilmektedir. 1980'li yılların sonrasında ekonomi, kültür, siyaset ve teknoloji alanlarında yaşanan değişimler dünya çapındaki toplumsal ilişkilerin yoğunlaşmasını ve yakınlaşmasını beraberinde getirmiştir. Ulus devletlerin ekonomi politikalarının liberalleşmesiyle birlikte özel sektörün piyasa koşullarını belirlemede daha etkin olması ve uluslararası ticaretin geliştirilmesi, 1990'lı yıllarda soğuk savaşın sona ermesiyle gelişmemiş yeni pazarların ortaya çıkışı ve İnternet'in günlük yaşantımıza girmesi küreselleşmenin temelini oluşturmuştur. Küreselleşmenin kapitalizmin bir yansıması ve dünyanın batılılaşması olduğu yönünde yapılan değerlendirmeler olmakla birlikte küreselleşme genel olarak ürünlerin, hizmetlerin, sermayenin, teknolojinin, bilginin, fikirlerin, kültürün ve bireylerin coğrafi sınırlar ötesine taşınması olarak tanımlanabilir.

Ekonomik anlamda küreselleşme dünyanın tek bir pazar olarak ele alınmasını içermektedir. Küreselleşme öncelikle gelişmiş ülkelerde başlamış daha sonra gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelerde etkisini sürdürmüştür.

Küreselleşmenin düzeyi uluslararası ticaretle birlikte ülkeleri birbirine bağlamakta ve günümüzde küreselleşme hızı artmaktadır. Özellikle dünya çapında farklı ticaret bloklarının oluşması (NAFTA ve AB) ticaretin gelişmesini sağlamış ve rekabetin şeklini değiştirmiştir. Buna bağlı olarak ekonomik boyutta küreselleşme işletmelerin iş yapma biçimlerini etkilemiş ve pazarın koşullarını da değiştirmiştir. Yerel pazardan uluslararası pazara doğru bir geçişle birlikte müşterinin, rekabetin ve kültürün de değişimi kaçınılmaz olmuştur. Uluslararası pazarlarda başarılı olmak isteyen işletmeler için satış yönetimleri bu değişimin farkında olarak iş yapma biçimlerini yeniden şekillendirmek zorundadır. Satış gücünün yeniden değerlendirilmesi ve pazarın koşullarına uygun bir yapıya kavuşması küreselleşmenin getirdiği fırsatları yakalamak isteyen işletmeler için önem taşımaktadır.

Küreselleşmenin etkisi yerel pazarlarda iş yapan işletmelerin küresel pazarlarda daha karmaşık ve geniş bir alanda pazarlama etkinliklerini sürdürmeleri zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Pazarlama etkinliklerinin analiz, planlama, uygulama ve kontrolden oluşan genel çerçevesi değişmemekle birlikte bu etkinliklerin boyut ve kapsamı değişmiştir. İşletmeler pazarlama stratejilerini oluştururken küresel pazardaki tüketicinin niteliğini, siyasi, ekonomik ve teknolojik alandaki değişimleri de dikkate almak zorundadır.

Ekonomik Değişim

1990'lı yıllardan itibaren dünya çapında işletmeler için yeni pazar fırsatları oluşturabilecek ekonomik değişimler gerçekleşmiştir. Gelişmekte olan ülkeler, yabancı sermaye akışını ülkelere doğru çekebilmek amacıyla ekonomik ve yasal teşvikler sunmuşlardır. Bu durum gelişmekte olan ülkelerde üretim, dağıtım ve pazarlama etkinliklerini uluslararası işletmeler için daha cazip hâle getirmiştir.

1997 yılında Asya ülkelerinde ortaya çıkan ekonomik kriz, sermayenin uluslararası dolaşımı nedeniyle ülkelerin ekonomilerini daha kolay etkilemiştir. 2008 yılının sonuna doğru ortaya çıkan küresel ekonomik kriz tüm dünya piyasalarını etkisi altına almıştır. 2010 yılında AB ülkelerinde baş gösteren borç krizi bu ülkelerin alım gücünü önemli ölçüde etkilemiştir. Bu dönemde Asya ülkelerinde yerel talebin artması küresel işletmelerin bu piyasalara doğru hareketlenmesi sonucunu doğurmuştur. Satış yönetimleri bu yeni ve cazip pazarları değerlendirirken pazarın koşullarını analiz edebilen ve rekabetçi avantaj sağlayabilecek satış gücünü işe koşmalarının önemini kavramışlardır.

Demografik Değişim

Günümüzde dünya genelinde nüfusun yapısının değiştiği, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde nüfus yoğunluğunun ve nüfus artış hızının arttığı çeşitli raporlara yansımaktadır. Buna karşın gelişmiş ülkelerde nüfus yoğunluğu azalmaktadır. Dünya nüfusunun üçte ikisi Asya ülkelerinde yaşamaktadır. Bu ülkelerdeki ekonomik büyümenin hızlanması ve nüfusun ekonomik gücünün artması, talebin de canlanmasını sağlamaktadır. Nüfusun bu kadar yoğun olduğu bir bölge küresel işletmeler için de önemli bir pazar potansiyeli oluşturmaktadır. Gelişmiş ülkelerde ise nüfusun yaşlanması farklı ihtiyaç ve beklentileri olan yeni bir tüketici grubunu ortaya çıkarmaktadır. Küresel satış yönetimi, tüm bu pazarlar için farklı satış stratejisi geliştirmek durumundadır.

Küresel satış yönetimi ihtiyaç ve beklentilerinin farklı olduğu tüketicilerin yer aldığı pazarlar için satış stratejisini farklılaştırmak durumundadır.



DİKKAT

Demografik yapının dünya ölçeğinde değişimiyle birlikte az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere doğru nüfus hareketinin de yaşandığı görülmektedir. Dünyanın birçok bölgesinde hem müşteriler hem de çalışanlar arasında farklı etnik yapıdan gelen bireyler bulunmaktadır. Yeni bir hayat kurmak için başka bir ülkeye göç edenler, eğitimin farklı bir ülkede sürdürmek isteyenler veya kariyerine doğup büyüdüğü ülkenin dışında devam edenler farklı etnik grupları oluşturmaktadır. Dünya üzerinde özellikle gelişmiş ülkelerde bu şekilde yaşayan insan sayısı günden güne artmaktadır. Bu durumda satış yönetiminin pazar yapısının homojen bir tüketici grubundan oluşmadığını ve potansiyel müşterilerin farklı özelliklerini dikkate alması gerekecektir. Satış gücünün tüketicilerin bu özelliklerine dikkat edecek biçimde yetiştirilmesi işletmenin rekabetçi avantaj kazanmasına katkı sağlayabilecektir. Benzer durum satış gücü içerisinde çalışacak elemanlar için de geçerlidir. Satış gücü içerisinde yer alacak personelin farklı etnik gruplardan oluşma ihtimalini göz önüne almak gerekmektedir. Uluslararası satış gücü içerisinde yer alan çalışanlar genelde üç kategoride değerlendirilmektedir: (1) İşletmenin faaliyet gösterdiği ülkede yaşayan yerel çalışanlar (2) İşletmenin kurulduğu ve merkezinin bulunduğu ülkeden gelen çalışanlar (3) İşletmenin faaliyet gösterdiği ve kurulduğu ülkelerin dışından üçüncü bir ülkeden gelen çalışanlar. Örneğin Türkiye'de faaliyet gösteren bir Güney Kore firmasını ele alalım. Öncelikle bu firmada satış gücü içerisinde Türkiye vatandaşı olan çalışanlar birinci kategoride yer alan çalışanlardır. Firmanın Güney Kore'den Türkiye'ye çalışması için getirdiği Güney Kore vatandaşı çalışanlar ikinci kategoride yer alan gruba

örnektir. Türkiye veya Güney Kore dışında Almanya vatandaşı bir çalışanın satış gücü içerisinde yer alması ise üçüncü kategoride yer alan çalışanlara örnektir.

Teknolojik Gelişmeler

İnternet uygulamalarının bireylerin günlük yaşamına girmesiyle birlikte işletmeler kendi çevresini oluşturan paydaşlarla ve müşterileriyle daha kolay ve hızlı iletişim kurmaya başlamışlardır.

Küreselleşmenin temel dinamiklerinden biri olan teknolojik gelişmeler üretim süreçlerini, müşteri ilişkilerini yönetimini ve pazarlama stratejilerini yeniden şekillendirmiş ve küresel satış gücünün de yapısını değiştirmiştir. İnternet uygulamalarının bireylerin günlük yaşamına girmesiyle birlikte işletmeler kendi çevresini oluşturan paydaşlarıyla ve müşterileriyle daha kolay ve hızlı iletişim kurmaya başlamışlardır.

Günümüzde hemen her işletmenin kendine ait bir web sitesi bulunmakta ve yeni ürünlerin tanıtılmasından iş ilanlarının yayınlanmasına kadar işletmenin her bölümünü ilgilendiren konularda İnternet uygulamalarından sıklıkla faydalanılmaktadır. Bugün pazarlama alanında teknolojik gelişmelerin etkisiyle üzerinde önemle durulan konulardan biri dijital pazarlama uygulamalarıdır. Dijital pazarlama, işletmelerin ticari ve ticari olmayan uygulamalarında kullanılmaktadır. Günümüzde tüketiciler İnternet üzerinden hemen her tür ürünü sipariş verebilmektedir. Sanal mağaza üzerinden alışveriş yapmak ve İnternet uygulamaları sayesinde ödemeleri gerçekleştirmek hızlı, kolay ve daha az maliyetli olmaktadır. Bu durum satış sürecinde satış yönetiminin ve satış gücünün rolünü de etkilemektedir. İnternet üzerinden zaman ve coğrafi sınırlamalar olmaksızın alışveriş yapmak günümüzde oldukça kolaylaşmıştır. Örneğin tüketicinin yaşadığı bölgede bulunmadığı bir ürünü İnternet üzerinden sipariş verip kapıda teslim alması pazarın yapısını da etkilemektedir. Sanal pazar kavramı olarak adlandırabileceğimiz bu durumda satış gücünün rolü nasıl olacaktır? Sanal pazarlarda satış gücünden beklenen rol danışmanlık, sorun çözümünde uzman desteği sağlaması ve değer yaratması şeklindedir (Honeycutt, Ford ve Simintiras, 2003). Yeni pazar yapısında satış gücünün en önemli özelliklerinden biri müşterinin sorunlarını çözme becerisidir. Satış gücünün seçimi, motivasyonu ve gelişimi bu doğrultuda kurgulanmalıdır.

İlişkisel Pazarlama

Endüstri devriminde standartlaştırılmış ürünlerin kitlesel üretimi ile başlayan kitlesel pazarlama ve dağıtım anlayışı genelde tüketici ürünlerinin pazarlanmasına odaklanmıştır. Bu dönemde ticareti gerçekleştiren taraflar arasındaki ilişkiler araştırmalara konu olsa da hizmet pazarlaması ve endüstriyel pazarlama alanında çalışmalar yapılmıyordu. 1970'li yıllardan sonra ilişkilerin, ağların ve etkileşimlerin pazarlamanın temel konuları içerisinde yer aldığını söylemek mümkündür (Gummesson, 2002). Bu dönemden sonra pazarlamaya hâkim geleneksel bakış açısının (pazarlama yönetimi) yanında ilişkisel pazarlama olarak isimlendirilen farklı bir bakış açısının pazarlama alanında tartışıldığı görülmektedir.

Pazarlama yönetimi bakış açısı pazarlamayı, değişim üzerine kurgulamakta ve pazarlama etkinliklerini işletmenin pazar sunumuna olan talebin yönetilmesi için yerine getirilmesi gereken yönetsel eylemlerden biri olarak ele almaktadır. İlişkisel pazarlama bakış açısında ise pazarlamada ilişkiler üzerine odaklanılmaktadır. İlişkisel pazarlamanın temel bileşenleri; bağlılık, empati, karşılıklılık, vaat ve güvenden oluşmaktadır.

Grönroos (1994), ilişkisel pazarlamayı şu şekilde açıklamaktadır: “Pazarlama, ortak bir paydada (kâr elde etmek) tarafları buluşturmak, müşterilerle ve diğer taraflarla ilişki yaratmak, sürdürmek ve geliştirmektir. Bu sayede ilgili tarafların amaçlarına ulaşılmış olur. Bu, vaatlerin yerine getirilmesi ve karşılıklı değişim ile başarılıdır. Bu süreçte ilişkiler kesin olmamakla birlikte çoğu kez uzun sürelidir. Örneğin bir tüketiciyle ilişki kurmak iki bölüme ayrılabilir: müşteriye çekmek ve müşteriyle ilişki kurmak. Bu sayede ilişkinin ekonomik

İlişkisel pazarlamanın temel bileşenleri; bağlılık, empati, karşılıklılık, vaat ve güvenden oluşmaktadır.

hedefleri gerçekleştirilebilir.” Bu tanıma göre pazarlama farklı tarafları ve ulaşılması gerekli amaçları içeren bir süreçtir. Bu, ortak değişim ve vaatlerin yerine gelmesiyle gerçekleşir. Bu sürecin doğasında, satıcı ya da hizmet sağlayıcıların bir ağ içinde müşteriler, tedarikçiler, aracılar ve çevresel aktörlerle etkileşimde olduğu görüşü yer almaktadır. Pazarda ve pazar dışı ortamda bulunan aktörlerin davranışını da kapsama almak ve bu sistemdeki ilişkisel süreç ve etkileşimleri analiz etmek mümkündür. Ayrıca ilişkilerdeki yönetsel karar alma ve davranışlar da kapsama alınır. İlişkisel pazarlama yaklaşımı uygulamalarında üç temel süreç işlemektedir: (1) İlişkinin geliştirilmesi ve artırılmasını destekleyen planlanmış iletişim süreci (2) İlişkisel pazarlamanın temelini oluşturan etkileşim süreci (3) İlişkisel pazarlamanın bir çıktısı olarak değer sürecidir (Grönroos, 2004).

Günümüzde işletmeler küresel pazarlarda bir defaya mahsus işlemsel yaklaşım yerine müşterileriyle uzun süreli değişim ilişkisine dayalı bir yaklaşım benimsemeye başlamışlardır. Küresel pazarlarda yaşanan yoğun rekabet işletmenin elindeki müşteriyi kaybetmesi için bakış açısını değiştirmeye zorlamıştır. Yeni müşteri kazanmak için satış gücünün müşteri bulma çabası ve yeni müşteri elde etmeye yönelik etkinliklerin maliyetli olması müşterilerle uzun süreli ilişkinin kurulmasını gerektirmiştir. Bu yaklaşımın benimsenmesi işletmenin yeni müşteri bulmak için sarf edeceği emeği eldeki müşterinin tatmini ve satışı gerçekleştirmek için kullanmasını sağlayacaktır. Uluslararası pazarlarda ilişkisel pazarlama anlayışı dâhilinde uzun süreli ve sağlıklı ilişkiler kurmak zaman alabilmektedir. Bazı kültürlerde bu durum daha karmaşık ve emek isteyen bir süreçle dayalı olabilmektedir.

Günümüz işletmecilik anlayışında ilişkisel pazarlamanın yerini tartışınız.



İlişkisel pazarlama yaklaşımının benimsenmesi sonucunda müşteri ilişkileri kavramı ortaya çıkmış ve işletmelerin müşteri ile işletme arasında uzun dönemli karşılıklı fayda ve tatmine dayanan ilişki kurmasının önü açılmıştır.

Uluslararası Satış Gücü ve Yasal Boyutlar

İşletmelerin küresel pazarlarda faaliyet göstermesini etkileyen ve hızlandıran etkenlerden biri de ticaretin ve yatırımın önünü açan yasal düzenlemelerdir. Yabancı sermayeye verilen teşvikler, vergi indirimleri ve gümrük tarifelerinde yapılan değişiklikler gelişmekte olan ülkelere küresel işletmelerin girişini hızlandırmıştır.

Dünya genelinde ülkelerin yabancı yatırımlara kapı aralamak için yasal düzenlemelere gitmelerine rağmen bu konuda standart bir anlayışın gelişmemiş olması sorun teşkil etmektedir. Küresel pazarlarda iş yapmanın temel zorluklarından biri her bir ülkenin farklı yasal mevzuatının bulunması ve bu duruma uyum sağlama sürecidir. Örneğin alıcının ve satıcının farklı ülkelerden olduğu durumlarda her iki ülkenin yasal çerçevesini dikkate alıp satış faaliyetinin gerçekleşmesini sağlamak satış yönetiminin karşılabildiği zorluklardan biridir. Satış gücünün karmaşık yasal çerçeveyi anlayıp satış sürecini doğru yürütebilmesi için ilgili yasal mevzuata hâkim olması gerekmektedir. Bu durum satış gücünün eğitimi ve geliştirilmesiyle yakından ilgilidir. Bunun yanında yasal zorlukların aşılmasında uluslararası kuruluşların rolü de önem kazanmıştır. Dünya genelinde ürün, hizmet ve fikrî mülkiyet haklarının korunması için faaliyet gösteren Dünya Ticaret Örgütü, 1995 yılından bugüne küresel ticaretin düzenlenmesinde önemli roller üstlenmektedir.

Dünya ticaretinin düzenlenmesinde uluslararası kuruluşların rolü küçümsenmeyecek düzeyde olmakla birlikte işletmeler için yeni pazarlara girerken telif hakkı ve patent konuları dikkat edilmesi gereken konuların başında gelmektedir. Bazı durumlarda rakipler ve birlikte çalışılan ortaklar iş yapılan ülkenin yasal boşluklarından yararlanarak patent ve

Küresel pazarlarda iş yapmanın temel zorluklarından biri her bir ülkenin farklı yasal mevzuatının bulunması ve bu duruma uyum sağlama sürecidir.

teelif hakkını ihlal edebilmektedir. Örneğin işletmenin satışını yaptığı ürünlerin benzerinin aynı marka altında başkaları tarafından piyasaya sürülmesi karşılaşılan durumlardan biridir. Burada satış yönetiminin yapması gereken yasal problemleri en aza indirebilmek ve ticari hakların ihlal edilmesini önleyebilmek için konunun uzmanlarıyla çalışması gerekmektedir. Bazı durumlarda işletmenin küresel ortağından kilit üretim teknolojilerini saklaması düşünülebilir fakat bu durum uzun dönemli iş ilişkisini sürdürmede tehlike yaratabilecektir. Küresel pazarlarda çalışan hakları da ülkeden ülkeye farklılık gösterebilmektedir. Ülkeler arasında çalışana tanınan ücret ve sosyal haklar arasındaki farklılık standart bir yaklaşımın önüne geçmektedir (Honeycutt, Ford ve Simintiras, 2003).

Uluslararası Satış Gücü ve Ahlaki Boyutlar

Uluslararası satış yönetiminin ahlaki eylemleri nasıl tanımladığı ve uygulamada bu durumun nasıl gerçekleştiği satış sürecinde dikkate alınan önemli konulardan biridir. Ahlaki olan ve olmayan arasındaki farkın nasıl değerlendirileceği ve satış gücünün buradaki rolünün belirlenmesi gerekmektedir. Ahlaki eylemler duruma ve kültüre göre farklılaşmaktadır.

Ahlak kavramı bireylerin nasıl davranması gerektiğini tanımlayan ve değerlere göre oluşan yazılı olmayan kurallar ve standartlardır. Ahlak kavramı, değerlere göre daha somut olduğundan gündelik yaşamda bireyin eylem ve davranışlarına yol göstererek tercihlerini belirlemeye yardımcı olmaktadır (Şişman, 2002). Ahlaki kararlar çoğu durumda bireyin kendi çıkarıyla standart eylemler arasındaki çatışmayı içermektedir. Bu yüzden ahlaki olarak hareket ederken bireyler bazen kendi çıkarlarının aksine bazı şeyleri yapmaya gerek duyabilmektedirler. Herhangi bir karar alma aşamasında ahlaki yönden bir etki söz konusuysa birey o karara varırken tarafsız bir değerlendirme yapmak durumundadır (Moven, 1993). Uluslararası satış gücünün işletmenin ahlaki politikalarını doğru anlaması ve kabul edilebilir ahlaki davranışın içeriği hakkında eğitim ve geliştirme programları öne çıkmaktadır. İşletmenin ahlaki kodlarını içeren yazılı kuralların satış gücü tarafından dikkate alınması ve satış sürecinde uygulanması küresel pazarda hem işletmenin itibarını korumada hem de müşteri tatmininin sağlanmasında etkili olabilecektir. Ahlaki eylemlerin kültüre bağlı olması ilgili kültürün bakış açısını anlamak ve bu doğrultuda hareket etmekten geçmektedir. Örneğin Japon kültüründe taraflar arasında hediyeleşmek ilişkilerin kurulmasında ve sürdürülmesinde geçerli bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir fakat Avrupa ülkelerinin bir kısmında verilen hediye karşılık beklentisi nedeniyle iş ilişkilerinde tercih edilmemektedir.

Özet



Satış ve pazarlama arasındaki ilişkiyi açıklamak

Bazı işletmeler açısından satış geliri sağlama işletmenin temel amaçlarından biri olmaktadır. Buna bağlı olarak işletmenin pazarlama yönetimi ve faaliyetlerinin önemi ortaya çıkmaktadır. Günümüz işletmecilik uygulamaları küreselleşmenin yol açtığı etkenler, ekonomik ve rekabetçi baskılar nedeniyle pazar odaklı bir yaklaşım göstermektedir. Pazar odaklı işletmelerin temel özelliği gerçekleştirilen faaliyetlerin odağında tüketici tatminini esas almasıdır. Tüketici tatminin ön planda tutulduğu işletmecilik anlayışında satış yönetimi ve satış gücünün rolü önem kazanmakta ve genişlemektedir. Bir anlamda satış gücü içerisinde yer alan çalışanlar pazarlama faaliyetlerinde danışmanlık ve koordinasyon görevi de üstlenmektedir. İşletmenin dışı açılan penceresi olarak satış gücü, müşterilerin ihtiyaç ve sorunlarını belirleyip bunların işletmeye iletilmesini sağlamaktadır. Bununla birlikte işletmenin faaliyetleriyle müşterilerin beklentileri arasında bir köprü vazifesi görüp karşılıklı tatminin oluşumunda da satış gücü koordinasyon sağlamaktadır. İşletmelerin hem kendi yerel pazarlarında hem de uluslararası pazarlarda küreselleşmenin getirdiği rekabetçi politikalar nedeniyle satış gücünün yönetimi daha önemli hâle gelmiştir.



İşletmelerde satış gücünün önemini değerlendirmek

Satış yönetimi rekabetin yoğunlaşması, ürün özelliklerinin artması, müşteri beklentilerinin değişmesi ve pazarlama çalışmalarının kapsamının genişlemesiyle birlikte pazarlama alanı içerisinde de önemli bir unsur olmuştur. Günümüzde hem yerel hem de uluslararası pazarlarda bilgi iletişim teknolojilerinin pazarlama faaliyetlerinde kullanımının artması, uzun dönemli müşteri ilişkilerine odaklanan ilişkisel pazarlama uygulamalarının yaygınlaşması işletmelerin hedef kitleleriyle birebir ilişki kurmasının önünü açmıştır. Müşteriyle birebir ilişkilerin kurulmasında ve onların beklentilerine cevap verilebilmesinde satış gücüne önemli görevler düşmektedir. Satış gücünün yönetimi pazarlama süreciyle doğrudan bağlantılı uygulamalar bütünü olarak değerlendirilebilir. Satış yönetimi; satış gücünün amaçlara ulaşmasını sağlamak için uygun olanların seçilmesi, eğitilmesi, ücretlendirilmesi, motive edilmesi, bölgelere ayrılması, planlanması, örgütlenmesi, kontrol edilmesi ve performanslarının değerlendirilmesi sürecidir.



Uluslararası pazara giriş şekillerini açıklamak

İşletmelerin uluslararası pazarlara giriş yöntemleri üretimin yapıldığı yer açısından iki başlıkta incelenebilmektedir. Bunlardan ilki işletmenin üretimi kendi ülkesinde yapması ve ürünlerin uluslararası pazarlara satılması şeklindedir. Diğer yöntem ise sözleşmeye dayalı işbirliği veya ortaklık kurularak üretimin başka ülkelerde gerçekleştirilmesidir. Uluslararası pazara giriş yöntemleri arasında ihracat, doğrudan yabancı yatırım, lisans verme, franchising yer almaktadır.



Uluslararası çevrede satış yönetimini değerlendirmek

İşletmenin içinde bulunduğu coğrafyada yaşanan ekonomik sorunlar, iç pazardaki daralma, küreselleşmeyle birlikte yerel pazarlarda artan rekabet ve yasal düzenlemeler gibi nedenlere bağlı olarak işletmeler farklı pazar arayışına girmekte ve bu pazarlardaki fırsatları değerlendirmek istemektedir. Uluslararası pazarların İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra önem kazanmaya başlaması ürün ve hizmetlerin yerel pazarlardan uluslararası pazarlara yönelmesine yol açmıştır. Uluslararası ticaretin önündeki engellerin kalkmasıyla birlikte işletmeler yeni müşteriler bulmak ve kârlılığı artırmak amacıyla uluslararası pazarlara girmeye başlamıştır.

Kendimizi Sınavalım

1. Aşağıdakilerden hangisi işletmelerin pazara giriş stratejilerini etkileyen dışsal faktörlerden biridir?

- a. İşletmenin amaçları
- b. Uluslararası deneyim
- c. Kontrol ihtiyacı
- d. Yasal düzenlemeler
- e. İşletmenin esnek yapısı

2. İşletmenin kendi ürün ve hizmetleri veya başka işletmelerin ürün ve hizmetlerinin dış pazarlarda sunumu ve satışını içeren pazara giriş stratejisi aşağıdakilerden hangisidir?

- a. İhracat
- b. Lisans anlaşması
- c. Sözleşmeli üretim
- d. Ortak girişim
- e. Doğrudan yabancı yatırım

3. Belirli bir bölge, zaman dilimi ve alanda bir firmanın ürün veya hizmetinin kullanım hakkını başka bir firmaya yasal izin dâhilinde vermesi aşağıdaki pazara giriş stratejilerinden hangisiyle adlandırılmaktadır?

- a. Stratejik Birleşme
- b. Franchising
- c. Sözleşmeli üretim
- d. Doğrudan yabancı yatırım
- e. Ortak girişim

4. Biri yerel işletme olmak üzere **en az** iki farklı işletmenin varlığını devam ettirerek yeni bir işletme kurması hangi pazara giriş stratejisiyle gerçekleştirilmektedir?

- a. Franchising
- b. Stratejik Birleşme
- c. Doğrudan yabancı yatırım
- d. Sözleşmeli üretim
- e. Ortak girişim

5. İşletmenin pazara girişte var olan bir işletmeyi satın alma veya yeni bir işletme kurma yoluna gittiği pazara giriş stratejisi aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Stratejik Birleşme
- b. Franchising
- c. Doğrudan yabancı yatırım
- d. Ortak girişim
- e. Sözleşmeli üretim

6. Aşağıdakilerden hangisi ilişkisel pazarlamanın bileşenlerinden biri **değildir**?

- a. Sorumluluk
- b. Bağlılık
- c. Empati
- d. Vaat
- e. Güven

7. İşletmeler için yeni pazarlara girerken telif hakkı ve patent konuları aşağıdaki uluslararası çevrede satış yönetiminin hangi alt boyutu içerisinde yer alır?

- a. Ahlaki boyutlar
- b. Ekonomik boyutlar
- c. Çevresel boyutlar
- d. Yasal boyutlar
- e. Kültürel boyutlar

8. İlişkilerin, ağların ve etkileşimlerin pazarlamanın **temel** konuları içerisinde yer aldığı pazarlama bakış açısı aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Deneyimsel pazarlama
- b. İşlemsel pazarlama
- c. Sosyal sorumluluk
- d. Kitlese pazarlama
- e. İlişkisel pazarlama

9. Aşağıdakilerden hangisi nüfusun ekonomik gücünün artmasıyla birlikte talebin canlandığı değişen pazar koşullarından biridir?

- a. Yasal değişim
- b. Demografik değişim
- c. Ekonomik değişim
- d. Kültürel değişim
- e. Küreselleşme

10. Ürünlerin, hizmetlerin, sermayenin, teknolojinin, bilginin, fikirlerin, kültürün ve bireylerin coğrafi sınırlar ötesine taşınması aşağıdakilerden hangisiyle açıklanmaktadır?

- a. Yasal değişim
- b. Demografik değişim
- c. Küreselleşme
- d. Ekonomik değişim
- e. Kültürel değişim

Yaşamın İçinden



Fasoncu nasıl global marka oldu?

Aslında Tayvanlı HTC'nin hikâyesi, yüzlerce yönetim kitabında işlenen konuların bir özeti gibi...

Şirket fasoncuyken 5 yıl gibi kısa bir sürede dünya markası haline geldi. Başarının arkasındaki isim Peter Chou, bu yolda “inovasyon”, “yetenekli iş gücü”, “DNA değişimi”, “güçlü vizyon”, “risk alma” ve “sürekli öğrenme” gibi aslında bilinen ancak uygulamada büyük zorluklarla karşılaşılan süreçleri hayata geçirdiklerini söylüyor. HTC'nin tüm bunları teker teker dikkate alarak başarılı bir dönüşüm gerçekleştirdiğini belirtiyor. Ona göre marka olma yolunda ölümcül tek hata değişimi sürekli kılmamak. İşte Peter Chou'nun ağızından son dönemin en önemli marka dönüşüm hikâyelerinden birinin adım adım öyküsü.

Üretici Olarak Parladı

HTC başlangıçta mühendislik üzerine uzmanlaşmış ancak inovasyona da inanmış bir şirketti. Benim kariyer geçmişimde de mühendislik var. Digital Computer ve Deck gibi şirketlerde uzun dönem çalıştım. Teknolojiyi ve inovasyonu çok seviyordum. İlk başladığımızda çok küçüktük. Bu nedenle bizim için fason üretim yapmak daha kolaydı. 1997 yılında sadece 10 kişiyle işe başladık. O dönemde iyi ve ilgi çeken bazı inovasyon fikirleri geliştirdik. İnsanlar da bu fikirleri almaya hazırdı. İşte bu nedenle fason olarak işe başladık. Fason üretim yaptığımız şirketlere gelince... Compaq'ın iPAQ bilgisayarı HTC'nin inovasyonuydu. Daha sonra HP, Dell, Sony Ericsson gibi şirketlere ürünler üreterek işimize başladık. Aslında biz fason işi yaparken oldukça başarılıydık. Çok iyi bir kârlılığımız vardı. Yani işimiz iyi ilerliyordu.

Marka Olma Kararı

Ben HTC'yi kurduğumuzda şirketin mühendislik ve ürün bölümünün başkanıydım. Kuruculardan sadece biriydim. 2004 yılında CEO oldum. Çok başarılı olduğumuzu görüyordum. Yine de CEO koltuğuna oturduktan sonra ‘Benim en büyük sorumluluğum ne’ diye düşünmeye başladım. Bunun sonucunda uzun dönemde fayda getirebilecek gayri maddi, yani fiziksel varlığı olmayan değerler oluşturmanın benim görevim olduğu sonucuna vardım. Bu değerlerin içinde marka, inovasyon, yetenek, müşteri ilişkileri gibi kavramlar yer alıyordu. Üretici olarak çok başarılı olmamıza rağmen bazı endişelerim vardı. Çok kârlı bir işimiz vardı. Ancak uzun dönemde bu fasonculuk işinde bazı zorlukların karşımıza çıkacağı da belliydi. Zaten HTC bir inovasyon şirketi idi. Ancak bizim için inovasyonumuzun ne olduğunun iletişimini yapmak o zaman biraz zordu. Sonuçta mevcut müşterilerimiz bize bu iletişimi yapmamız konusunda yardım etmeyecekti. ‘İşte bunlar HTC'nin inovasyonu’ diyemezlerdi.

Operasyon Nasıl Şekillendi?

Tam da bu dönemde akıllı telefonların potansiyelinin oldukça büyük olduğunu görmeye başladım. Pazarda esaslı bir ürün olmaya başlayacağını ve bu işin getirişinin büyük olacağını öngördüm. Mevcut üretim sistemimiz ve yapımızla bu fırsatı yakalamak bizim için kolay değildi. Çünkü bizim bir markamız yoktu. Bu nedenle 2006 yılında HTC markasını müşteri gözünde global bir marka olarak konumlandırmak üzere yola çıktık. Yani 2004 yılında marka olmak için karar almıştık. Ancak bu konuda adımı, 2006 yılında attık. Sonuçta global bir marka yaratmak kolay bir iş değildi. Global bir marka demek, dünyanın en güçlü şirketleriyle rekabet etmek anlamına geliyordu. Bu da bizim her bölgede bulunarak kendi müşterilerimizi desteklememizi gerektiriyordu. Üstelik oldukça karmaşık, riskli ve maliyetli bir işti. Bu nedenle global ve güçlü bir marka yaratmak nasıl mümkün diye enine boyuna düşünmek zorunda kaldım. İkinci olacak bir marka yaratmak istemiyordum. Başından itibaren hedeflerim oldukça yukarıdaydı. Global, uluslararası arenada rekabet edebilecek bir tüketici markası yaratmak istiyordum.

Şirketin DNA'sı Değişti

Biz aslında başından itibaren sadece bir üretici değildik. İnovasyona sahiptik, yeteneğimiz de vardı. Tüm bunlar şirket DNA'mızda mevcuttu. Hızlıydık, teknolojik açıdan yeterliydik ve dürüsttük. HTC aslında pazarda oldukça iyi bir güvenilirliğe de sahipti. Piyasadaki şirketler, HTC'nin inovatif ve oldukça kaliteli ürünler üreten bir şirket olduğunu biliyordu. Müşterilerimizi desteklemek için de çok çalışıyorduk ve bu da yine piyasada biliniyordu. Zaten bu tür iyi özelliklere pazar içinde ve kendi DNA'mızda sahiptik. Sahip olmadığımız şey, müşteri farkındalığıydı. Nihai tüketici bizden haberdar değildi. Bu nedenle çok değiştik. Mühendislik kültüründen daha çok global, uluslararası bir kültüre geçiş yaptık. Mühendislik ve inovasyon odağından biraz daha pazarlama ve satış odağına döndük. Kültürümüzü ve şirket DNA'mızı değiştirmemiz gerekti.

Global İş Gücü Devrede

Bu geçiş sürecinde uluslararası arenadan ve Batı'dan pek çok çalışanı işe aldık. Bu işe aldığımız kişilerin her biri çok yetenekli ve kendi şirketlerinde başarılı insanlardı. En önemlisi biz daha müşteri markası haline gelmeden önce bu başarılı kişiler bizimle çalışmak istiyordu. Çünkü akıllı telefon döneminin geldiğini biliyorlardı. HTC'nin bu riske girebilecek, bu meydan okumaya cevap verebilecek ve bu alanda inovasyon geliştirebilecek bir şirket olduğunun bilincindeydiler. İyi bir ürün çıkarılacağına inançları tamdı. Bunun bir parçası olmak

istediler. Hatta HTC'ye katılma konusunda oldukça hevesliydiler diyebilirim. Uluslararası çalışanlar bizim marka serüvenimizde önemli bir rol oynadı. Hala da öyle... Şu anda bine yakın uluslararası çalışanımız mevcut. Tüm çalışan sayımız ise 10 bin civarında.

Dönüşüm Yolundaki Zorluklar

Sonuçta marka yaratmak çok da kolay bir yolculuk değil. Örneğin başlarda bizim bir pazarlama tecrübemiz yoktu. Pazara sunduğumuz mesajlar ve iletişim şeklimiz çok da iyi değildi. Markalaşmanın ilk aşamasında bu konuda hatalarımız oldu. İletişimde çok güçlü değildik. Ancak tüm bunlardan çok iyi dersler çıkardık. Bazen de müşterilerin ne tür ihtiyaçları olduğunu tam olarak anlamakta, daha doğrusu zamanında anlamakta problemler yaşadık. Ama bunların her birinden hızlı bir şekilde ders aldık. Ben buna öğrenme süreci diyorum. Sonuçta hata yapmak çok normal ve insanlar her zaman hata yapar. Ancak önemli olan hatalarınızdan ne kadar hızlı döndüğünüz ve bunlardan neler öğrendiğinizdir.

Kaynak: Capital, "Fasoncu nasıl global marka oldu?", <http://www.capital.com.tr/basari-oykuleri/fasoncu-nasil-global-marka-oldu-haberdetay-7466>

Okuma Parçası

Globalleştiremediklerimizden misiniz?

"Organizasyon kurulumu için harcadığımız her dakikayla bir saat kazanırsınız" (Anonim).

Üst yönetimle yaptığımız toplantıda, hedeflediğiniz yabancı pazarlara girmek için hazırladığınız pazar analiziniz ve iş planınız ciddi bir biçimde irdelendi. Özellikle yatırım ile getiri rakamları etrafıca tartışıldı, buna rağmen stratejinizle yol haritanızın gerçekçi ve uygulanabilir olduğu konusunda karar vericileri ikna etmeyi başardınız. Tek bir problem var: Hedeflerinize ulaşmak için nasıl bir satış organizasyonu kurmalısınız?

Yurt dışı pazarlarına açılan şirketler, organizasyon yapısını büyüklük ve hedefleri ile bağlantılı olarak oluştururlar. Türk firmaları ile yaptığımız toplantılarda gözlemlerimiz, şu anda küçük ve orta ölçekli birçok firmanın yurt dışı pazarlara açılmak için öncelikle distribütör arayışına girdiklerini gösteriyor. Burada amaç elbette satışı risk almadan arttırmak ve yeni pazarda tutunmaktır. Arayış süreci profesyonel bir şekilde yönetildiğinde ilk etapta başarılı olunmakla birlikte genelde süreç tamamen distribütör kontrolüne bırakılmakta ve uzun vadede kârlılık azalmaktadır. Türk markalarının yurt satıcısında sürdürülebilir büyümesi için verilen teşviklerle bunların amaçları da gözlemlerimizi destekliyor. Firmanızı uluslararası pazarlarda başarılı kılacak bir satış organizasyonunun kurulumu için izlemeniz gereken belli başlı adımlar şunlar olmalıdır:

- *Mevcut organizasyonunuzu modelleyin:* Şirketlerin yurt dışı faaliyetlerinde en çok gözden kaçırdıkları nokta kendilerini çekirdek pazarlarda başarılı kılmış organizasyon yapısının belli ölçülerde yurt dışına taşınması gerektiğidir. Unutmayın amacınız şirketinizin değerlerini taşıyan, bu değerleri yeni pazarlarda da müşterilerinize aktaracak merkeze bağlı bir organizasyon kurmak. Bu nedenle başlangıç noktanız aynaya bakmak ve gördüklerinizi modellemek olacaktır.
- *Organizasyon modeliniz ihracat ile satış fonksiyonları başta olmak üzere onlarla birincil ilişkide olan fonksiyonları (pazarlama, satış sonrası destek, üretim, lojistik vb.) içermelidir:* Bu fonksiyonların yapıları, alt bölümleri, raporlama ilişkileri ile belli başlı görev ve sorumlulukları tanımlanmış olmalıdır. Ayrıca tanımlanan görevler için yürütülen süreçleri de detaylandırmak (isimleri, öncelikleri, diğer fonksiyonla olan ilişkisi) önünüzü görmenizde fayda sağlayacaktır.
- *Büyüme hedeflerinizi belirleyin:* Orta vadeli büyüme hedefiniz (5-10 yıllık) üst yönetimle yapacağınız toplantıda belirlenmiş olmalıdır. Büyüme hedefi bu sürenin sonun-

da seçilmiş mevcut segmentler ve kanallar için geliştirilecek ciroyu tanımlar (iş planınızdaki stratejiniz). Belirlenen hedefin organizasyon kurulumuna temel etkisi yapının büyüklüğü ile yeni işe alınacak kişilerin tecrübe ve yetkinlik seviyeleri üzerine olacaktır. İddialı hedefler (kısa zamanda yüksek ciro) için hedef pazarda uzun yıllar satış tecrübesi olan bir yönetici ve altına kademeli olarak yerleştireceğiniz büyük bir ekip gerekirken daha mütevazı hedefler için tecrübe olarak orta seviyede küçük bir iş geliştirme ekibi yeterli olabilir.

- *Yeni organizasyonun prototipini oluşturun:* Prototipinizin sınırları aslında ilk iki kısımda çizilmiş oldu. Detaylara inmeden önce son olarak bakmanız gereken nokta hedeflediğiniz segment ve kanallar için olan pazarın yapısıdır. Bu yapıdaki karmaşıklığı sizin için öncelikli olan kıstaslar üzerinden incerseniz hangi müşterilere nasıl bir organizasyonla ulaşabileceğiniz sorusunun da cevabını (en azından olası seçenekleri) vermiş olacaksınız. Prototip orta vadeli hedefler için zaman çizelgesinde aynı birinci kısımdaki mevcut yapı gibi geliştirilmelidir (fonksiyonların yapıları, alt bölümleri, raporlama ilişkileri ile belli başlı görev ve sorumlulukları). Ayrıca merkezin yurt dışı satış organizasyonunu nasıl destekleyeceğini anlatan belli başlı süreçlerin ve fonksiyonların bu süreçlerdeki ilişkilerini anlatan bir harita yeni ekibinize özellikle başlangıç aşamasında yardımcı olacaktır.
- *Eylem planınızla beraber harekete geçin:* Organizasyonunuz kâğıt üzerinde hazır olsa da insan kaynakları süreci başlatmadan önce belirlenen görev tanımları için yetkinlik seviyeleri belirlenmelidir. Bundan sonra harekete geçmeden önce en son olarak eylem planınızı detaylandırmalısınız. Eylem planınızda organizasyon gelişimini (büyüklük, zaman ekseninde eklenen fonksiyonlar vb.) belirlediğiniz hedefler doğrultusunda açıklayın. Bu hedeflerin kilometre taşlarını planınıza mutlaka ekleyin. İşe alım sürecinizde de prototipinizdeki hiyerarşik seviyeleri yukarıdan aşağıya doğru aramanız ileride oluşabilecek anlaşmazlıkları önleyecektir.

Kaynak: Didem Moraloğlu, “Globalleştiremediklerimizden misiniz?”, Harvard Business Review Türkiye, <http://www.hbrturkiye.com/blog/pazarlama/globallestiremediklerimizden-misiniz>

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. d	Yanıtınız yanlış ise “Uluslararası Pazara Giriş Şekilleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. a	Yanıtınız yanlış ise “Uluslararası Pazara Giriş Şekilleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. b	Yanıtınız yanlış ise “Uluslararası Pazara Giriş Şekilleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. e	Yanıtınız yanlış ise “Uluslararası Pazara Giriş Şekilleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. c	Yanıtınız yanlış ise “Uluslararası Pazara Giriş Şekilleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. a	Yanıtınız yanlış ise “Uluslararası Çevrede Satış Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. d	Yanıtınız yanlış ise “Uluslararası Çevrede Satış Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. e	Yanıtınız yanlış ise “Uluslararası Çevrede Satış Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. b	Yanıtınız yanlış ise “Uluslararası Çevrede Satış Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. c	Yanıtınız yanlış ise “Uluslararası Çevrede Satış Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Günümüz işletmecilik uygulamaları küreselleşmenin yol açtığı etkenler, ekonomik ve rekabetçi baskılar nedeniyle pazar odaklı bir yaklaşım göstermektedir. Pazar odaklı işletmelerin temel özelliği gerçekleştirilen faaliyetlerin odağında tüketici tatminini esas almasıdır. Tüketici tatminin ön planda tutulduğu işletmecilik anlayışında satış yönetimi ve satış gücünün rolü önem kazanmakta ve genişlemektedir. Bir anlamda satış gücü içerisinde yer alan çalışanlar pazarlama faaliyetlerinde danışmanlık ve koordinasyon görevi de üstlenmektedir. İşletmenin dışa açılan penceresi olarak satış gücü, müşterilerin ihtiyaç ve sorunlarını belirleyip bunların işletmeye iletilmesini sağlamaktadır. Bununla birlikte işletmenin faaliyetleriyle müşterilerin beklentileri arasında bir köprü vazifesi görüp karşılıklı tatminin oluşumunda da satış gücü koordinasyon sağlamaktadır.

Sıra Sizde 2

Küreselleşmeyle birlikte dünya pazarlarının bütünleşmesinin hızlanması işletmelerin yerel pazarın yanında uluslararası pazarlara da açılmasını kolaylaştırmıştır. İletişim teknolojilerindeki gelişmeler, taşıma ve dağıtım sistemlerinin gelişmesi ile maliyetlerin azalması birçok sektörde işletme büyüklüğü gözetilmeksizin işletmelerin uluslararası pazara girmesini sağlamıştır. Uluslararası pazarlara girme isteğinin önemli nedenlerinden biri de çevresel faktörlerdir. İç pazarda yaşanan daralma, talebin azalması ve uluslararası pazarlamanın etkisiyle artan rekabet işletmeleri bir anlamda yeni pazarlara açılmaya zorlamıştır. II. Dünya Savaşı sonrasında ortaya çıkan yeni pazarların işletmelerin dikkatini çekmesiyle başlayan süreç uluslararası ticaretin önündeki engellerin kalkmasıyla hızlanmaya başlamıştır.

Sıra Sizde 3

Günümüzde işletmeler küresel pazarlarda bir defaya mahsus işlemsel yaklaşım yerine müşterileriyle uzun süreli değişim ilişkisine dayalı bir yaklaşım benimsemeye başlamıştır. Küresel pazarlarda yaşanan yoğun rekabet işletmenin elindeki müşteriyi kaybetmemesi için bakış açısını değiştirmeye zorlamıştır. Yeni müşteri kazanmak için satış gücünün müşteri bulma çabası ve yeni müşteri elde etmeye yönelik etkinliklerin maliyetli olması müşterilerle uzun süreli ilişkinin kurulmasını gerektirmiştir. Bu yaklaşımın benimsenmesi işletmenin yeni müşteri bulmak için sarf edeceği emeği eldeki müşterinin tatmini ve satışı gerçekleştirmek için kullanmasını sağlayacaktır.

Sıra Sizde 4

Uluslararası satış gücünün işletmenin ahlaki politikalarını doğru anlaması ve kabul edilebilir ahlaki davranışın içeriği hakkında eğitim ve geliştirme programları öne çıkmaktadır. İşletmenin ahlaki kodlarını içeren yazılı kuralların satış gücü tarafından dikkate alınması ve satış sürecinde uygulanması küresel pazarda hem işletmenin itibarını korumada hem de müşteri tatminini sağlamada etkili olabilecektir.

Yararlanılan Kaynaklar

- Altınbaşak, İ., Akyol, A., Burnaz, B., Erdil, S. Günay, N., Madran, C., Şekerkaya, A., Yola, G., Yalçın, A., Cengiz, E., Gegez, E., Arslan, M., Uydacı M., Alkibay, S. ve Ünüsan, Ç. (2008). Küresel Pazarlama Yönetimi. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Can, E. (2012). Uluslararası İşletmecilik (4. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Cengiz, E., Gegez, E. ve Arslan, F. M. (2003). Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri. İstanbul: Der Yayınları.
- Erdoğan, B. Z.; Tiltay, M. A. ve Kimzan, H. S. (2011). Pazarlama Teorisi'nin Felsefi Temelleri: Değişim mi, İlişki mi?, Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi, 3(1), 1-27.
- Giddens, A. (2000). Elimizden Kaçıp Giden Dünya (Çeviren: Osman Akınhay). İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing, Management Decisions, 32(2), 4-20.
- Grönroos, C. (2004). The Relationship Marketing Process: Communication, Interaction, Dialogue, Value, Journal of Business & Industrial Marketing, 19(2), 99-113.
- Gummesson, E. (2002). Total Relationship Marketing (2. Baskı). Oxford: Butterworth Heinemann.
- Hollensen, S. (2008). Essentials of Global Marketing (5. Baskı). UK: Pearson.
- Honeycutt, E. D.; Ford, J. B. ve Simintiras, A. C. (2003). Sales Management: A Global Perspective. New York: Routledge.
- İslamoğlu, A. H. ve Altunışık, R. (2009). Satış ve Satış Yönetimi (2. Baskı). Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Jobber, D. ve Lancaster, G. (2006). Selling and Sales Management (7. Baskı). UK: Pearson.
- Mowen, J. C. (1993). Consumer Behavior (3. Baskı). New York: Macmillan.
- Noonan, C. J. (1998). Sales Management. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Öztürk, S. A. ve Ersoy, N. F. (Ed.) (2013). Küresel Pazarlama. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Rogers, B. (2007). Rethinking Sales Management. UK: John Wiley & Sons.
- Stanton, W. J.; Buskirk, R. H. ve Rosann L. S. (1995). Management of a Sales Force, 9. Baskı. USA: Irwin.
- Şişman, M. (2002). Örgütler ve Kültürler. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Taşkın, E. (2010). Satış Yönetimi Eğitimi, 6. Baskı. İstanbul: Papatya Yayıncılık.

2

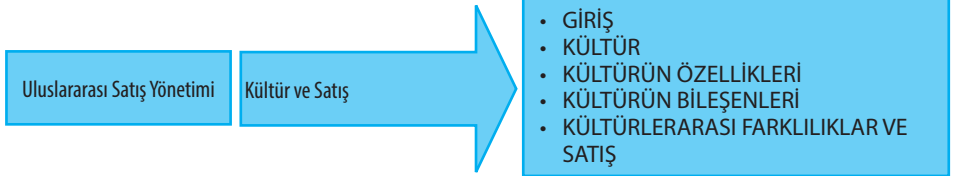
Amaçlarımız

- Bu üniteyi tamamladıktan sonra;
- Kültür kavramını tanımlayabilecek,
 - Kültür ve satış arasındaki ilişkiyi açıklayabilecek,
 - Kültürün satış için önemini ifade edebilecek bilgi ve becerilere sahip olabileceksiniz.

Anahtar Kavramlar

- Kültür
- Satış Yönetimi
- Kültür ve Satış
- Kültürlerarası Farklılıklar

İçindekiler



Kültür ve Satış

GİRİŞ

Farklı kültürlerdeki satış etkinliklerinde kültürel yapının özelliklerinin ve bakış açısının gözetilmesi bireylerarası etkileşimin verimini artırabilmektedir. Kültürlerarası farklılıkları doğru anlamak ve buna uygun hareket etmek satış gücünün performansını da olumlu yönde etkilemektedir. Satış elemanı kültürel bakış açısını ve değerlerini bildiği bir müşteri ile iletişime geçtiğinde onun sözel ve sözel olmayan iletişim unsurlarını doğru anlayabilecek, bunun sonucunda da stratejik olarak uzun dönemli bir ilişki geliştirmenin temellerini atmak için bir fırsat yakalayabilecektir. Satış sürecinde kurulan bu tür ilişkiler hem satışçıların hem de satış gücü yönetiminin başarısını artırmasını ve sürdürmesini sağlayabilmektedir.

Kültürel farklılıklarla ilgili bilgilere sahip olmak, küresel satış gücünü yapılandırma aşamasında satış yöneticisine potansiyel kültürel çatışmaları en aza indirmek ve her iki tarafa fayda sağlayan uzun dönemli müşteri ilişkileri kurmak için fırsatları değerlendirme imkânı sunmaktadır.

KÜLTÜR

Kültür kavramına yönelik farklı tanımlar geliştirilmiştir. Kroeber ve Kluckhohn (1952) tarafından yapılan bir literatür çalışmasına göre 1871 yılından 1951 yılına kadar geçen 80 yıl boyunca kültürün 164 farklı tanımı yapılmıştır. Kültür, 18. yüzyılda Almanca'da uygarlığı ifade eden *kultur* kelimesinden türemiştir. Sosyal bilimlerde kültür; insandan insana, biyolojik olarak değil toplumlardan toplumlara toplumsal araçlarla aktarılıp iletilen her şeyi anlatmaktadır (Chang ve Chuang, 2005).

Kültür; insanların paylaştıkları ve gelecek nesillere aktardıkları teknolojilerin, inanışların, bilgilerin ve çeşitliliğin tümü olarak kavramsallaştırılmıştır.

İngiliz antropolog Taylor (1958) kültürün bir bireyin toplumdan öğrendiği her şey olduğunu öne sürmektedir. Başka bir tanıma göre “kültür” bireyin toplumun bir üyesi olarak iletişim kurmasına, belirli davranışları ile olayları yorumlamasına ve değerlendirmesine yardımcı olan değerler, fikirler ve semboller dizisidir. Kültürün değer, davranış ve anlam paylaşımı gibi kendi içerisinde barındırdığı unsurlar bulunmaktadır. Bu bağlamda kültürü (Kağıtçıbaşı, 2000);

- Geleneksel fikirler ve bunlara bağlı olan değerler,
- Öğrenilmiş davranışların bir bütün olarak nesilden nesile aktarılması,
- Paylaşılan semboller ve anlamlar,
- Bir grubun davranışlarında önceden tahmin edilebilir olan ve belirli farklılıklara yol açan deneyimler,
- Davranışları bir sisteme oturtan fikir, uygulama, norm ve anlamlar bütünü,

Kültür insanların paylaştıkları ve gelecek nesillere aktardıkları teknolojilerin, inanışların, bilgilerin ve çeşitliliğin tümü olarak kavramsallaştırılmıştır.

Kültür, bütünselci ve senkretik olmak üzere iki farklı şekilde ele alınmaktadır.

- Kendini oluşturan parçalar üzerinde kapsamlı bir etkiye sahip olan bir üst düzen,
- Birbirleriyle ilişki içinde ve birbirlerine karmaşık bir biçimde bağlı olan parçalardan oluşmuş sistem olarak tanımlamak mümkündür.

Kültür kavramı anlam açısından iki farklı şekilde ele alınmaktadır. Bu kavramlardan biri “bütünselci” (holistic) kültür, diğeri ise “senkretik” kültürdür.

Bütünselci kültür, modernizmin getirdiği anlayışın bir ürünü olup kültürü yerel ve ulusal sınırlar içerisinde ele almaktadır. Bütünselci kültür “ortak anlam ve değerlerin” kültürlerin özünü oluşturduğunu söyler. Buna göre herhangi bir toplum tarafından ortaklaşa kabul gören belli anlam ve değerler, birer değişmez bütünü oluştururlar ve diğer toplumların oluşturduğu ortak anlam ve değerler bütününden ayrılırlar. Birbirlerinden sınırları belirli bir biçimde ayırdığı düşünülen bu kültürel bütünlükler ulusal ya da yerel kültürleri ifade etmektedir. Diğer taraftan senkretik kültür ise küreselleşme ile gündeme gelen bir kavram olmuştur. Bu kavram kültürün yerel ve coğrafi sınırların ötesinde gerçekleşen bir alışım süreci içerisinde değerlendirilmesine vurgu yapmaktadır (Kaya, 2000).

KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ

Kültür ve satış arasındaki ilişkiyi değerlendirebilmek için kültürün özelliklerinin bilinmesi önem taşımaktadır. Kültürün yukarıdaki tanımlarından da anlaşılacağı üzere kültür denilen yapının içerisinde birbirleriyle ilişkili olan farklı unsurlar yer almaktadır. Genel olarak kültürün özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Odabaşı ve Barış, 2007; Güvenç, 2002; İçli 2002):

- **Kültür öğrenilen davranışlardır:** Bireyler toplumsallaşma süreci içerisinde kültürü öğrenmektedir. Bireyler önceki kuşakların deneyimlerinden de yararlanarak topluma uyum sağlayabilir ve toplumsal yaşamlarını kolaylaştırabilirler. Bu nedenle kültürün önemli bir özelliği öğrenilen davranışlardan oluşmasıdır. Kültür, içgüdüsel ve kalıtsal değildir ve her insanın doğrudan sonraki yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıklar, davranış, tepki ve eğilimler bütünüdür.
- **Kültür paylaşılr:** Kültür toplumsaldır, toplumlarda yaşayan insanlarla yaratılır ve paylaşılır. Bütün kültürler sürekliliklerini sağlamaya çalışırlar ve bu çabaları nedeniyle de benzerlik gösterirler. Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen davranış, tutum ve değerler o grubun kültürüdür.
- **Kültür örüntülüdür:** Kültürler gelişi güzel toplanmış görenek ve inançlar değil bütünleşmiş örüntülü sistemlerdir. Âdetler, değerler, kurumlar ve inançlar birbirleriyle ilintilidir. Bunlardan birinde meydana gelen bir değişme diğerlerini de etkilemektedir.
- **Kültür ihtiyaçları karşılayıcı ve doyum sağlayıcıdır:** Kültür, temel biyolojik ihtiyaçları ve bunlardan doğan ikinci derecedeki ihtiyaçları çoğu zaman ve önemli ölçüde karşılar. Kültürel kurumlar ve ilkeler, başarıları denenmiş çözüm yollarıdır. İnsanlar, doyum verici olduğu sürece, alışkanlıklarını devam ettirmektedirler. Doyum, alışkanlıkları destekler ve pekiştirir. Doyum yokluğu ise alışkanlıkların kaybolmasına yol açabilir. Kültürel öğeler, toplumun üyelerine bir doyum veya hizmet sağlayarak var olabilir.
- **Kültür simgeseldir:** Kültürde öğrenmenin yanı sıra dil ve etkileşim de önemlidir. Dil toplumda insanları birbirine bağlayan bir öge olduğu kadar, kültürün gelecek nesillere aktarılması açısından da önemlidir. Dil toplumun simgesel sistemidir. Kültür bireyler arasında bir iletişimin olmasını gerektirir. Kültür toplumsal bir üründür ve insanlar arası etkileşim sonucu doğup gelişir.
- **Kültür devamlı olduğu kadar değişebilir:** Zaman içerisinde kültürel yapı içerisinde koşullar değiştikçe geleneksel çözüm yollarının sağladığı doyum düzeyi de

azalır ve değişir. Yeni ihtiyaçlar ortaya çıkar ve bunlar bilinç düzeyine yükselir. Bu ihtiyaçları karşılayacak, sorunları çözecek deneme ve düzeltmeler yapılır, yeni kurum ve kuruluşlara gidilir. Kültürel değişim, sistemin bütünlüğünde hemen gerçekleşmez. Sistemin belli bir kesimindeki değişim, geri kalan kurumları bu yeni duruma uymaya zorlar. Bazı durumlarda geride kalan kurumlar kültürel değişimi yavaşlatmaya bazı durumlarda ise destekleyip hızlandırmaya çalışır. Fakat hemen her kültürel değişimde kurumlar arası bir farklılaşma ortaya çıkmaktadır.

- **Kültür tarihidir ve süreklidir:** Kültür bir toplumun üyelerinin paylaştıkları, birbirlerine ve gelecek kuşaklara ilettikleri, toplumun yarattığı, değer verdiği, paylaştığı bütün maddi ve manevi öğelerin toplamıdır. Tarihsel açıdan kültür araştırıldığında, kültürün kökeni ile toplumun kökeninin eş anlamlı olduğu görülmektedir. Bireyler bir grup içerisinde yaşamını sürdürdükleri her yerde kültürle birlikte var olmuşlardır. Bu nedenle kültür ve toplum birlikte bulunur. Toplum içerisinde yer alan tüm bireyler kuşaktan kuşağa aktarılan belli kültürel kurallar içinde büyürler.
- **Kültür bir soyutlamadır:** Kültür, maddi ve gözlemlenebilir bir olgu olmanın yanında soyut ve bireylerin zihinlerinde olan bir kavramdır.

Kültüre ait farklı özelliklerin satış yönetimi açısından önemini değerlendiriniz.



SIRA SİZDE

KÜLTÜRÜN BİLEŞENLERİ

Kültür, çok geniş bir kavram olup farklı bileşenlerin birbiriyle ilişkisi sonucu ortaya çıkmaktadır. Kültürün bileşenlerini aşağıdaki gibi ele alabiliriz:

Etnik Kimlik

Kimlik, insanoğlunun “Ben kimim?” sorusuna yanıt aramasıyla ortaya çıkan, insanın her uzun süreli yer değiştirmesinde, özellikle de farklı kimlikler ile yan yana kaldığında, yeniden tanımlanma ihtiyacı ile tekrar güncellenen bir olgudur. Etnik kimlik; bireyin hangi etnik gruba üye olduğunu belirleyen ve üyesi bulunduğu etnik grubun ortak bir orijin, renk, dil, din gibi özelliklerini tanımlayan bir kavramdır.

Etnik kimlik, bir etnik gruba üye olma duygusunu ve üyelikle ilgili hisleri ve tutumları içeren benliğin sürekli temel bir yönü olarak kavramlaştırılmıştır. Etnik kimlik bireyin benlik kavramının bir parçası olan, üyeleri birbirine bağlayan gruba ait değerler ve duygulardır.

Etnik kimlik diğer kimliklerde olduğu gibi bireyin geçmişiyle bağlantılıdır. Etnik kimliğe bağlılık, bireylerin tüketimi öğrenme süreçleri ve davranışlarıyla ilgili olabilecek başka bir kültüre yönelimlerdeki bireysel tercihlerini gösterir. Kişinin bir gruba ya da topluma karşı duygularını, davranışlarını ve düşüncelerinin ifade aracı olan etnik kimliği ve etnik kimliğine bağlılığı o toplumla ya da grupla birlikte hareket etmesini sağlar. Birey bu toplum ya da grup içinde tüketici olarak tüketim davranışlarını o toplum ya da gruba göre şekillendirir. Sosyal kimlik teorisine göre insanlar kendilerini ait hissettikleri grup, kurum ve kültürün diğer üyeleri gibi düşünürler, hissederler ve davranırlar. Tüketicinin seçtiği restoranlar, satın aldığı markalar, giydiği kıyafetler içinde bulunduğu sosyal gruplar tarafından belirlenmektedir. Bu etkiler bireyin öncelikle kimliğini daha sonra da davranışlarını ve bu davranışların bir parçası olan tüketimi de etkilemektedir. Üyesi olunmak istenen grubun giydikleri kıyafetler, yemek yedikleri restoranlar, satın aldıkları markalar ya da marka tercihleri zaman içinde bireyin etnik kimliğine bağlılık düzeyine paralel şekilde tüketici kimliğine de yansır.

Etnik kimlik, bireyin hangi etnik gruba üye olduğunu belirleyen ve üyesi bulunduğu etnik grubun ortak bir orijin, renk, dil, din gibi özelliklerini tanımlayan bir kavramdır.

Etnosentrizm

Bireyin etnik kimliğiyle yakından ilişkili olan etnosentrizm kavramı pazarlama ve satış açısından işletmelere pazarın kültürel değerleriyle ilgili önemli ipuçları sağlamaktadır. Sumner (1906) tarafından genel olarak bireyin içinde bulunduğu etnik grubu evrenin merkezi gibi görmesi, diğer sosyal grupları kendi grubunun bakış açısına göre değerlendirmesi ve kültürel olarak kendine benzer bireyleri körü körüne kabullenerek, farklı etnik gruplardaki bireyleri reddetmesi olarak tanımlanıp ilk kez sosyoloji alanında kullanılan etnosentrizm kavramı çok geniş bir yelpazede uygulama alanı bulmuştur (Hammond ve Axelrod, 2006).

Etnosentrizmin iki türü bulunmaktadır. İlki “sağlıklı vatanseverlik (healthy patriotism)” olarak bilinir. Bu, diğer ülkelere düşmanlık beslemeksizin, bir kişinin kendi ülkesine yönelik güçlü duygular taşıması ve sadakatle bağlı olması anlamına gelmektedir (Balabanis vd., 2001). İkincisi ise “etnosentrik vatanseverlik (ethnocentric patriotism)” olarak adlandırılır ve “sağlıklı vatanseverliğin” tam tersi bir anlam taşır. Etnosentrik vatanseverlik bazı ulusal kültürel değerlere körü körüne bağlılık, hüküm süren grup değerlerine tartışmasız uyum gösterme ve diğer ulusları grup dışı görme olarak tanımlanabilir.

Pazarlama ve satış bağlamında etnosentrizm kavramı tüketicilerin satın alma davranışından çok tüketim eğilimlerini ya da hislerini yansıtan bir kavramdır.

Etnosentrik tüketiciler kendi ülkelerinin ürünlerini satın almak istemeyebilmekte ancak o ürünleri tercih etmeyi bir görev olarak hissetmektedirler. Bu açıdan tüketici etnosentrizmi çalışmalarında, tüketici görüşlerini “ürün” boyutunda incelemek, davranışsal değil yalnızca düşünsel eğilimlerini ortaya çıkarmak, kısacası “etnosentrizm” kavramını “tüketici etnosentrizmi” boyutuna indirmek gerekmektedir.

Tüketici etnosentrizmi kavramı ise genel olarak tüketicilerin ürün ve hizmetleri satın alma düşünceleri üzerinde millî duyguların etki derecesini ifade etmektedir. Tüketicilerin, yerli olmayan bir ürünü satın almaları durumunda, yerel ekonominin olumsuz şekilde etkileneceğini düşünecekleri için yabancı ürünleri almak istememelerini tüketici etnosentrizmi olarak ifade etmektedir. Bu da tüketicilerin yerel ürünlere yönelmelerine neden olmaktadır. Benzer şekilde birçok tüketici kendi ülkelerinin ürünlerini satın almanın ahlaki açıdan uygun olduğuna inanmaktadır (Shimp ve Sharma, 1987).

Tutumlar, İnançlar ve Değerler

Kültürün özellikleri ile ilgili başlık altında bir toplum içerisinde yaşayan bireylerin eylemlerini şekillendiren unsurlardan bahsetmiştik. Bu durum kültürün öğrenilebilir olmasıyla ilgiliydi. Bu öğrenme sürecinde bireylerin tutumları, inançları ve değerleri oluşmaktadır. Satış yönetimi açısından kültürün doğru bir biçimde anlaşılması için toplumun tutumları, değerleri ve inançlarının incelenmesi önem taşımaktadır. Tutum, inanç ve değer kavramları birbiriyle bağlantılı olup bir toplumda kabul edilebilir davranışın nasıl olduğu yönünde standartlar ortaya koymaktadır.

Satış yönetimi açısından ele alındığında farklı kültürlerin tutum, inanç ve değerleri de değişkenlik göstermektedir. Örneğin satış sürecinde olumlu ilişkiler kurmak amacıyla hediye alıp verme çoğu kültürde uygun görülen bir davranış biçimidir fakat hediye içeriği, zamanlaması, kime verileceği gibi konular dikkat ve özen gerektirmektedir.

Tutum, inanç ve değerler açısından kültürel farklılıklar ile ilgili en kapsamlı çalışmalardan biri örgütsel antropolog Geert Hofstede tarafından yapılmıştır. Farklı ulusların kültürlerinin beş ayrı boyut açısından karşılaştırılabileceğinin öne sürüldüğü çalışmada güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik ve kolektivizm, erillik ve dişillik ile zamana verilen önem ele alınmaktadır.

Pazarlama ve satış bağlamında etnosentrizm kavramı tüketicilerin satın alma davranışından çok tüketim eğilimlerini ya da hislerini yansıtan bir kavramdır.

Tutum, inanç ve değer kavramları birbiriyle bağlantılı olup bir toplumda kabul edilebilir davranışın nasıl olduğu yönünde standartlar ortaya koymaktadır.

Bu boyutlar dikkate alınarak farklı ülkelerdeki tüketicilerin, çalışanların ve yöneticilerin davranışlarındaki ve bakış açılarındaki değişim açıklanabilmektedir. Güç mesafesi fiziksel yönden ve eğitim yönünden eşitsizlik düzeyine dayanmaktadır. Yüksek ve düşük güç mesafesi kararların nasıl verildiği, gücün dağılımı ve bireyler arasındaki ilişkilerin eşitlik düzeyiyle yakından ilgilidir. Belirsizlikten kaçınma toplumdaki bireylerin belirsiz durumları benimseme ve risk alma derecesiyle ilişkilidir. Örneğin belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkelerde yazılı anlaşmalar karşılıklı söz vermenin yerine tercih edilmektedir. Bireysellik ve kolektivizm bireyin toplum içindeki gruplarla bütünleşme derecesini ifade etmektedir. Bireyci kültürlerde (örneğin ABD) bir grupla birlikte hareket etmek yerine bireysel çalışma ön plana çıkmaktadır. Kolektivist kültürlerde (örneğin Japonya) toplumda yer alan bireyler gruplara bağlıdır ve karar alma sürecinde genellikle birlikte hareket edilir. Erillik boyutunda başarı, performans ve rekabet gibi değerler toplumu tanımlarken dişillik boyutunda yaşam kalitesi, çevreye saygı ve dayanışma gibi değerler ön planda olup toplumsal cinsiyet rolleri açısından kadın ve erkek rolleri birbirinin içerisine geçmiştir. Zaman boyutunda ise uzun dönemli geleceğe dönük bir bakış açısıyla kısa dönemli geleneksel bakış açısı ele alınmaktadır. Hofstede'nin çalışması satış sürecinde ilişkilerin nasıl geliştirileceği, ürün geliştirme ve uluslararası pazarlarda ortaklık kurma gibi konularda işletmelere fayda sağlayabilmektedir. Örneğin bir kültürdeki belirsizlikten kaçınma boyutunun doğru anlaşılmasıyla satış sürecinde müşterilerin alabileceği risk miktarının ne olacağına yönelik tahmin yürütmek kolaylaşmaktadır (Altınbaşak vd., 2008; Keegan ve Green, 2015)

Konuyla ilgili daha ayrıntılı bilgi sahibi olmak için; Keegan, Warren J. ve Green, Mark C. (2015). Küresel Pazarlama (Çev. Ed. Rezan Tatlıdil), 7. Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık.



K İ T A P

Din

Din önemli bir kültürel değişken olup bireylerin değerleri, alışkanlıkları ve tutumları üzerinde kayda değer etkisi bulunmaktadır. Dinî inançlar sosyal davranışın şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Dinî değerlere olan bağlılıktaki farklar bireylerin yaşamına yön vermekle birlikte yaptığı tercihleri, ne tüketceğini ve kiminle ilişkide bulunacağını etkilemektedir (Fam, Waller ve Erdoğan, 2004).

Farklı dinî değerlere bağlı olan bireylerin uluslararası pazarlama faaliyetlerine yaklaşımı değişebilmektedir. Bu noktada işletmelerin bu değerleri dikkate alarak pazarlama ve satış etkinliklerini kurgulaması gerekmektedir. Örneğin Hinduizm'e inananlar sığır eti tüketmemektedirler. Bu durumda küresel yiyecek işletmeleri pazarın kültürel özelliklerini dikkate alarak ürünlerini sunmalıdırlar. İslam dinine inanan bireylerin yaşadığı ülkelerde Ramazan ayı kutsal sayılan ve tüketim biçiminin farklılaştığı bir aydır. Müslüman nüfusun yoğun olarak yaşadığı ülkelerde küresel işletmeler Ramazan ayına uygun temalı pazarlama iletişimi faaliyetleri ve bu ay içerisinde gerçekleştirilen ritüelleri dikkate alarak satış sürecinde başarı sağlayabilmektedir.

Din, sosyal ve kültürel olgular üzerinde etkide bulunduğu gibi, bu olgular da dini algı ve tutumlar üzerinde etkili olmaktadır. Dinin sosyal hayat üzerindeki etkisinin nedenlerinden birisi dinin kültürün hemen her alanına dair öğretilere sahip olmasıdır. Günümüz toplumlarında insanların hemen her konuda yapacakları seçimler üzerinde etkili olan en önemli etkenlerden birisi dindir. Din insanların inanış, bireysel kimlik ve değerler sistemleri üzerinde doğrudan ve tüketim davranışları üzerinde ise dolaylı olarak güçlü bir etkiye sahiptir. Kültürün bir parçası olan din aslında bireyin değerlerini, alışkanlıklarını ve tutumları üzerindeki etkisinden dolayı tüm yaşam tarzını başka bir ifade ile de tüketim davranışlarını etkiler (Deleener, 1994). Dinî inanışlar bireylerin yaşamlarında sosyal davranış şekillendirmede önemli bir role sahiptir. Dinin toplumsal yaşamın farklı düzeylerinde farklı rolleri vardır. Bireysel açıdan

Dini değerlere olan bağlılıktaki farklar bireylerin yaşamına yön vermekle birlikte yaptığı tercihleri, ne tüketceğini ve kiminle ilişkide bulunacağını etkilemektedir.

din bir bireyin ruhani yaşamında çok kişisel bir konu olarak ele alınırken toplumsal yaşamda din toplumsal kuralların (normların) yapılmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Din, genel olarak tüketici tutum ve davranışlarını, özelde ise yiyecek satın alma kararlarını ve yeme alışkanlıklarını etkilemektedir. Dinlerin ortaya koyduğu kurallara uyma derecesi kişilerin dindarlık seviyelerine göre farklılık göstermektedir. Genel olarak dindarlık seviyesi yüksek olan insanlarda geleneksel değerlere bağlılığın da yüksek olduğu gözlemlenmektedir (Delener, 1994).

Teknolojik Gelişmeler ve Küreselleşme

Artan teknolojik, ekonomik değişme ve gelişmelere bağlı olarak dünya adeta küçülmüş, küreselleşme hareketleri ulusal ölçü, boyut ve alışkanlıkları değiştirerek ulusları birbirine yakınlaştırmıştır. İş dünyasında rekabetin boyutları da ulusal düzeyden uluslararası düzeye çıkmıştır. Küreselleşme iş dünyasında artan uluslararası hareketlilikle birlikte sermayenin ve işgücü kullanımının ulusal sınırlar arasındaki hızlı bir şekilde dolaşması olarak kavramsallaştırılabilir.

Teknolojik gelişmeler ve küreselleşme günümüzde iş hayatını etkileyen ve onun bir parçası hâline gelen önemli unsurlardır. Buna bağlı olarak evrensel kültürel değerlere sahip olmak uluslararası işletmelerde çalışanlar için aranan bir beceridir. Dünyada küreselleşmeden etkilenmeyen sınırlı sayıda ekonomi bulunmaktadır ve hemen herkes küresel pazarın bir parçası hâline gelmiştir. Bu nedenle profesyonel yaşamda çalışanların başka ülkelerdeki meslektaşları ile ilişkiler kurması ve çok kültürlü ekiplerle birlikte çalışması hatta liderlik etmesi beklenmektedir (Goman, 2008). Küreselleşme olgusu profesyonel yaşamın önemli unsurlarından biri oldukça farklı kültürlerden gelen kuruluşlar ve müşteriler kendi değerlerine duyarlı olunması konusunda beklenti içerisinde olacaklardır. Satış sürecini bu beklentileri dikkate almadan sürdürmek günümüz işletmecilik anlayışında mümkün görünmemektedir. Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler satış sürecinin kültürel bağlamıyla daha yakından ilgilenmek durumundadır.

Yeni pazarın koşullarını anlamak ve rekabetçi avantaj elde etmenin temel unsurlarından biri o pazara ait kültürel değerleri doğru okumaktan geçmektedir. Örneğin farklı bir ülkede iş ortaklığı kurup çalışabilmek için öncesinde ortağınızla geliştireceğiniz etkin ve sağlıklı iletişim süreci kültüre bağlı unsurlara dikkat etmekten geçmektedir. Bunun için gerekli araştırma yapıp dikkat edilmesi gereken konular önceden belirlenirse satış süreci istenilen ve beklenen şekilde yürütülebilecektir.

Estetik

Bireyler kültürel yapıya bağlı olarak güzellik, lezzet, beğeni vb. unsurlara ilişkin bakış açısı geliştirebilmektedirler. Bu nedenle bir toplumda beğenilen ve güzel olarak değerlendirilen, bir başka toplumda tam tersi biçimde karşılık görebilmektedir. Estetik kavramıyla açıklanabilecek bu durum uluslararası satış yönetimi için de üzerinde dikkatle durulması gereken bir faktördür. Uluslararası pazarlarda özellikle görsel estetik konusunda dikkate alınması gereken ve ilgili kültüre bağlı olarak değişebilecek unsurlar önemlidir. Pazara sunulan ürünün şekli, ambalajı, etiketi ve bunlarla ilgili renk düzenlemeleri pazarın kültürel yapısına bağlı olarak belirlenmelidir. Bu durum pazardaki müşterilerin algılamalarıyla ilgilidir. Örneğin kırmızı renk sıcak ve enerjik bir renk olarak birçok kültürde olumlu algılanırken bazı Afrika kültürlerinde olumsuz algılanmaktadır. Beyaz renk Batı kültürlerinde saflık ve temizlikle ilişkilendirilirken Asya kültürlerinde ölümü çağrıştırmaktadır. Pazarlama yönetiminin ambalaj ve marka kararları verirken renk vb. konularda yerel kültürün algısının dikkate alınması rekabette avantaj sağlayabilmek adına önem taşımaktadır (Keegan ve Green, 2015).

Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler satış sürecinin kültürel bağlamıyla daha yakından ilgilenmek durumundadır.

Pazara sunulan ürünün şekli, ambalajı, etiketi ve bunlarla ilgili renk düzenlemeleri pazarın kültürel yapısına bağlı olarak belirlenmelidir.

Dil ve İletişim

Dünya genelinde farklı kültürler olduğu gibi farklı diller de bulunmaktadır. Dil bir kültürü anlamada en önemli araçlardan biridir. Kültürün özelliklerini, kültürel değerleri ve toplumsal yapıyı anlamada dili incelemek işletmeler açısından da önemli veriler sağlamaktadır. Uluslararası satış yönetiminde dil, müşterilerle iletişim kurmada ve onların beklentilerini doğru anlamada önem taşımaktadır. Dilin sözlü ve sözsüz biçimleri kültürel yapıyı kavramada önemli bir unsurdur. Uluslararası satış süreci açısından yerel pazarın diline hâkim olmak işletmelere rekabette avantaj sağlamaktadır.

Farklı kültürlerde iletişim sürecinin yapısına bağlı olarak kültürel eğilimi anlamak amacıyla yüksek ve düşük bağlamlı kültür kavramı ortaya atılmıştır. Düşük bağlamlı kültürlerde iletiler açık ve sözel olarak ifade edilmektedir. Yüksek bağlamlı kültürlerde iletinin içeriği sözel iletişimden ziyade çağrışımlar, imalar ve tarafların sahip oldukları değerler gibi diğer unsurlar içerisinde yer alır. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri ve Almanya gibi düşük bağlamlı kültürlerde iş yapma süreçleri belgeye dayalıdır. Buna karşın Japonya ve Arap ülkeleri yüksek bağlamlı kültürler olup bireyin toplum içerisindeki konumu dikkate alınmakta ve bir anlamda kişinin sözü onun senedi sayılmaktadır (Keegan ve Green, 2015).

Özellikle kültürlerarası iletişim uluslararası satışta büyük bir önem taşımaktadır. Bu konu ayrıntılı bir biçimde kitabımızın üçüncü bölümünde incelenecektir.

Düşük bağlamlı kültürlerde iletiler açık ve sözel olarak ifade edilmektedir. Yüksek bağlamlı kültürlerde iletinin içeriği sözel iletişimden ziyade çağrışımlar, imalar ve tarafların sahip oldukları değerler gibi diğer unsurlar içerisinde yer alır.

Kültürü oluşturan bileşenlerin küresel pazarlarda satışın başarıya ulaşmasında neden önemli olduğunu tartışınız.



SIRA SİZDE

KÜLTÜRLERARASI FARKLILIKLAR VE SATIŞ

İşletmelerin uluslararası pazarlara açılmasıyla birlikte farklı kültürlerde iş yapma konusunda bazı zorluklarla karşılaştıkları bir gerçektir. Özellikle satış yönetiminin işletmenin dışı açılan penceresi olması ve satış gücü içerisinde yer alan satış elemanlarının farklı bir kültüre adaptasyon süreci belli bir deneyim ve zamana bağlı olmaktadır. Aşağıdaki örnek olay uluslararası satış gücü içerisinde yer alan bir satış elemanının yeni bir kültürde başından geçen zorlukları ele almaktadır.

Hiroshi Hamada'nın çözmesi gereken bir problemi vardır. Hamada, Takana Kimyasalın Avrupa bölgesine yeni atanmıştır ve bu bölge konusunda oldukça tecrübesizdir. Bölgedeki satış gücü personelinin büyük çoğunluğu Japonlardan oluşmaktadır ve satışçılar Avrupalı müşterileriyle nasıl iletişim kurup onlarla nasıl başa çıkacakları konusunda endişe duymaktadırlar. Hiçbir satışçının Avrupa kültürü ile ilgili bir deneyimi yoktu ve bu kültürü anlayamıyorlardı. Hamada'nın son yaptığı Roma ziyaretinde İtalyanlar Hamada'ya arkadaşça ve samimi davranmak ve ona sarılmak istediklerinde, Hamada çok zor bir durumda kalmıştı. Hamada'nın içine düştüğü bu şok durumu duygularının incinmesine ve yeni göreviyle ilgili kaygılarının artmasına neden olmuştur.

Yukarıdaki örnekte görüldüğü üzere bireyin ait olduğu kültür bağlamında olayları ve olguları değerlendirmesi başka bir kültürle karşılaştığında bazı problemlere yol açabilmektedir. Bu durum kültürlerarası çatışma olarak değerlendirilmektedir. Kültürel çatışmalar, farklı kültürlerde sahip insanların davranış normları ve değerlerindeki farklılıklardan kaynaklanmaktadır.

Genelde bireyler kendi kültürünün değerlerine ve normlarına göre davranır. Kültürlerarası çatışmaları, diğer çatışma türlerinden ayıran en önemli özellik farklı kültürel değerlerin

Kültürel çatışmalar, farklı kültürlerde sahip insanların davranış normları ve değerlerindeki farklılıklardan kaynaklanmaktadır.

çatışmanın temelini oluşturmasıdır. Kültürlerarası çatışmaları diğerlerinden ayıran ve kültürel boyutlarla tanımlamayı gerektiren bazı özellikler bulunmaktadır (Barutçugil, 2011):

- Kültürlerarası çatışmaların karmaşık bir iç dinamiği vardır. Kültürel farklılıklar, bir kişinin kendisinin ve karşısındakinin davranışı hakkındaki beklentilerinin karmaşık ve sürekli değişen bir birleşimini yaratmaktadır.
- Kültürlerarası çatışmalar, ilişkisel konulara ve içeriğe yönelik çabalarla çözülemezler. Sorunun kaynağı kültürel farklılıklara dayanıyorsa ilişkileri ve içeriği değiştirmek çözüm sağlamaz.
- Kültürlerarası çatışmalar, anlaşmazlık konusu çok önemsiz dahi olsa güçlü duygusal tepkiler ortaya çıkarır ve bu tepkiler tekrar edebilmektedir.

Kültürlerarası çatışmalardan kaynaklanan sorunların çözümü kültürleşme denilen kavramla açıklanmaktadır. Bireyler topluluklar şeklinde bir araya geldiklerinde kültürel bir bağ oluşturulmaktadır. Kültür öğrenilen bir süreç olduğundan her bir grup üyesinin anlayışı, bakış açısı ve kültürel geçmişi bütün grubu etkileyebilmektedir. Farklı bir kültürdeki grup ile temasa geçen birey, belli bir zaman içinde yeni grubun değerlerini ve fikirlerini öğrenecek ve kendi kültürel mirası ile ilgili algıladığı önem derecesine göre bu yeni fikir ve değerler kendi kültürünü etkileyebilecektir. Bireyin yaşadığı bu süreç kültürleşme olarak adlandırılmaktadır. Aşağıda kültürleşme konusu ayrıntılı bir biçimde ele alınmaktadır.

Kültürleşme

Kültürleşme; toplumların ve bireylerin, değerleri, bütünleşme ve farklılaştırma süreçleri ve nesillerin gelişim aşamaları üzerinde etkili olan dinamik bir faktör olarak görülebilmektedir. Farklı kültürle karşı karşıya kalan bireylerin kültürleşme düzeylerini sınıflamada dört uyum stratejisi geliştirilmiştir. Bunlar Şekil 2.1'de de görüldüğü gibi asimilasyon, bütünleşme, ayrılma ve kültürel bozulma olarak ele alınmaktadır.

Asimilasyon stratejisi, yüksek derecede yeni kültürü benimseyen ve orijin kültürünü düşük derecede devam ettiren bireylerde; **ayrılma stratejisi**, orijin kültürünü devam ettiren ve yeni kültürü düşük derecede benimseyen bireylerde; **kültürel bozulma stratejisi**, hem orijin kültürünü hem de yeni kültürü düşük düzeyde devam ettiren ve benimseyen bireylerde; **bütünleşme stratejisi**, her iki kültürü yüksek düzeyde devam ettiren ve benimseyen bireylerde görülmektedir. Kültürleşme sürecindeki uyum stratejilerinin daha iyi açıklanabilmesi amacıyla iki farklı sorudan yararlanılmaktadır: (1) Birey, orijin kültüründe edindiği kültürel kimliğini ve değerlerini elinde tutabiliyor mu? (2) Birey, daha baskın olan yeni kültür ile olumlu ilişkiler geliştirebiliyor mu?

Kültürleşme düzeylerini sınıflamada dört uyum stratejisi geliştirilmiştir. Bunlar; asimilasyon, bütünleşme, ayrılma ve kültürel bozulma olarak ele alınmaktadır.

Şekil 2.1

Kültürleşme Uyum Stratejileri

Kaynak: Arends-Toth ve Fons, 2003.



Yukarıdaki sorulara birey tarafından verilebilecek cevaplar değerlendirildiğinde birey birinci ve ikinci soruya “evet” cevabı veriyse bireyin kültürleşme düzeyi bütünleşme stratejisine uygundur. Bütünleşme stratejisi, birey ya da bireyin ait olduğu grubun daha geniş ve baskın bir toplumla bütünleşme çabalarını ifade etmektedir. Bütünleşme sonucunda oluşan iki kültürlülüğün birey tarafından tercih edilen bir durum olduğu ve özgür iradeyle tercih edildiği öne sürülmektedir (Berry ve Sam, 2003). Birey birinci soruya “hayır”, ikinci soruya “evet” cevabını veriyse bireyin kültürleşme düzeyi asimilasyon stratejisi ile sonuçlanır. Asimilasyon stratejisi, birey yeni bir kültürle temas ettiğinde kendi orijin kültürünü koruyamadığı durumlarda meydana gelir. Asimilasyon sonucunda yeni bir kültüre giren bireylerin davranışlarında, konuştukları dilde, giydikleri kıyafetlerde ve tükettikleri yiyeceklerde hem tür hem de miktar bakımından değişimler oluşmaktadır. Ayrılma stratejisinin oluşabilmesi için, birey birinci soruya “evet”, ikinci soruya “hayır” cevabını vermelidir. Bu süreçte ayrılma, bireyin karşılaştığı yeni kültürden ve daha geniş toplumdan kendisini geri çekmesini ifade eder. Geri çekilme toplum tarafından zorla yaptırılmışsa devam eden süreçte toplumdan kopma meydana gelir. Birey maruz kaldığı kültürleşme sürecinde herhangi bir kültürü edinmek ya da elinde tutmak istemediğinde kültürel bozulma oluşur. Kültürel bozulmada birey ne orijin kültürüne sahip çıkmakta ne de yeni kültürü benimsemektedir. Yeni iletişim teknolojileri ve küreselleşmenin etkisiyle birlikte kültürlerarası etkileşim ve farklı kültürel değerlere maruz kalma günümüzde daha yoğun bir biçimde yaşanmaktadır. Küresel pazarlama faaliyetlerinin de hedef pazarın kültürü üzerinde birtakım etkileri bulunmaktadır.

Yukarıda bahsettiğimiz kültürel uyum stratejileri uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler için farklı kültürlerde nasıl bir yaklaşım sergilemesi gerektiğine yönelik bir bakış açısı sunmaktadır. Genellikle işletmelerin uluslararası pazarlarda kültürel farklılıklara yönelik izlediği üç temel strateji bulunmaktadır:

1. Kültürel farklılıklara uyum sağlamak için işletmenin pazarlama stratejilerinde değişikliğe gitmek,
2. Faaliyet gösterilen pazarın kültürel değerlerini uzun vadede değiştirmek ve işletme hedeflerine uygun hâle getirmek,
3. Hedef pazara girmekten vazgeçmek.

Konuyla ilgili daha ayrıntılı bilgi sahibi olmak için; Altınbaşak, İpek vd. (2008). Küresel Pazarlama Yönetimi. İstanbul: Beta Yayıncılık.



K İ T A P

İşletmenin izlediği bu stratejilerin yanında hedef pazardaki kültürel değerler ile uluslararası işletmelerin getirdiği küresel kültürel değerler arasındaki etkileşim sonucu farklı yapılar ortaya çıkmaktadır:

1. Küresel kültürün yerel kültürün yerini alması,
2. Küresel ve yerel kültürlerin önemli sayılabilecek bir etkileşim göstermeden birlikte varlık göstermeleri,
3. Küresel ve yerel kültür arasında bir sentezin oluşması,
4. Küresel kültürün yerel kültür tarafından reddedilmesi (Altınbaşak vd., 2008).

Kültürlerarası farklılıkların satış yönetimi açısından avantaj ve dezavantajlarını tartışınız.



3

SIRA SİZDE

Özet



Kültür kavramını tanımlamak

Kültür insanların paylaştıkları ve gelecek nesillere aktardıkları teknolojilerin, inanışların, bilgilerin ve çeşitliliğin tümü olarak kavramsallaştırılmıştır. Kültür; bireyin toplumun bir üyesi olarak iletişim kurmasına, belirli davranışları ile olayları yorumlamasına ve değerlendirmesine yardımcı olan değerler, fikirler ve semboller dizisidir. Kültürün değer, davranış ve anlam paylaşımı gibi kendi içerisinde barındırdığı unsurları bulunmaktadır.



Kültür ve satış arasındaki ilişkiyi açıklamak

Satış yönetimi kültürel yapıdan önemli ölçüde etkilenmekte ve farklı toplumların kültürel yapısı işletme çevresini küresel bağlamda makro düzeyde etkileyen en önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Uluslararası pazarlarda kültür, satış gücü ile satış yönetimi arasındaki karşılıklı etkileşimi olduğu kadar yönetici, satış elemanı ve müşteri arasındaki etkileşimi de şekillendirmektedir. Kültürel farklılıklarla ilgili bilgilere sahip olmak küresel satış gücünü yapılandırma aşamasında satış yöneticisine potansiyel kültürel çatışmaları en aza indirme ve her iki tarafa fayda sağlayan uzun dönemli müşteri ilişkileri kurma için fırsatları değerlendirme imkânı sunmaktadır.



Kültürün satış için önemini ifade etmek

Farklı kültürlerdeki satış etkinliklerinde kültürel yapının özelliklerinin ve bakış açısının gözetilmesi bireylerarası etkileşimin verimini artırabilmektedir. Kültürlerarası farklılıkları doğru anlamak ve buna uygun hareket etmek satış gücünün performansını da olumlu yönde etkilemektedir. Satış elemanı kültürel bakış açısını ve değerlerini bildiği bir müşteri ile iletişime geçtiğinde onun sözel ve sözel olmayan iletişim unsurlarını doğru anlayabilecek bunun sonucunda da stratejik olarak uzun dönemli bir ilişki geliştirmenin temellerini atmak için bir fırsat yakalayabilmektedir. Satış sürecinde kurulan bu tür ilişkiler hem satışçıların hem de satış gücü yönetiminin başarısını artırmasını ve sürdürmesini sağlayabilmektedir.

Kendimizi Sınavalım

1. İnsanların paylaştıkları ve gelecek nesillere aktardıkları teknolojilerin, inanışların, bilgilerin ve çeşitliliğin tümünün adlandırıldığı kavram aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Değer
 - b. Tutum
 - c. Kültür
 - d. İnanç
 - e. Davranış
2. Aşağıdakilerden hangisi kültürün yerel ve coğrafi sınırların ötesinde gerçekleşen bir alışım süreci içerisinde değerlendirilmesidir?
 - a. Bütünselci kültür
 - b. Kültür çatışması
 - c. Kültürel değişim
 - d. Senkretik kültür
 - e. Yerel kültür
3. Bireyin doğduktan sonraki yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıkların, davranışın, tepkilerin ve eğilimlerin ilişkili olduğu kültür özelliği aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Kültürün öğrenilmesi
 - b. Kültürün paylaşılması
 - c. Kültürün simgesel olması
 - d. Kültürün sürekli olması
 - e. Kültürün değişebilmesi
4. Kültürün toplumsal bir ürün ve insanlar arası etkileşim sonucu doğup gelişmesi kültürün hangi özelliğiyle ilişkilidir?
 - a. Kültürün paylaşılması
 - b. Kültürün sürekli olması
 - c. Kültürün öğrenilmesi
 - d. Kültürün değişebilmesi
 - e. Kültürün simgesel olması
5. Bir toplumda kabul edilebilir davranışın nasıl olduğu yönünde standartları ortaya koyan kültür bileşeni aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Etnik kimlik
 - b. Tutum, inanç ve değerler
 - c. Din
 - d. Estetik
 - e. Dil ve iletişim
6. Bireylerin değerleri, alışkanlıkları ve tutumları üzerinde etkisi olan kültür bileşeni aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Din
 - b. Etnik kimlik
 - c. Teknolojik gelişmeler
 - d. Dil ve iletişim
 - e. Estetik
7. İş dünyasında artan uluslararası hareketlilikle birlikte sermayenin ve işgücü kullanımının ulusal sınırlar arasındaki hızlı bir şekilde dolaşması aşağıdakilerden hangisiyle ifade edilmektedir?
 - a. Kültürel çevre
 - b. Teknolojik gelişim
 - c. Kültür çatışması
 - d. Kültürel değişim
 - e. Küreselleşme
8. Farklı kültürlerle sahip insanların davranış, normları ve değerlerindeki farklılıklar aşağıdakilerden hangisine yol açmaktadır?
 - a. Kültürel değişim
 - b. Küreselleşme
 - c. Kültürel farklılık
 - d. Kültürel çatışma
 - e. Kültürel bozulma
9. Toplumların ve bireylerin değerleri, bütünleşme ve farklılaştırma süreçleri ile nesillerin gelişim aşamaları üzerinde etkili olan faktör aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Kültürel farklılık
 - b. Kültürel çatışma
 - c. Kültürleşme
 - d. Kültürel bozulma
 - e. Kültürel değişim
10. Yüksek derecede yeni kültürü benimseyen ve orijin kültürünü düşük derecede devam ettiren bireylerde aşağıdaki kültürleşme uyum stratejilerinden hangisi görülmektedir?
 - a. Kültürel bozulma stratejisi
 - b. Asimilasyon stratejisi
 - c. Bütünleşme stratejisi
 - d. Ayrılma stratejisi
 - e. Uyum stratejisi

Yaşamın İçinden



Hoş Beş Etmeyen Kültürlerde İlişkiler Kurmak

Michael bir haftadır Frankfurt'taydı ve Chicago'daki ofisini gerçekten özlüyordu. Almanya'da işyerindeki herkes çok ciddiydi. Hoş beş etmiyor, hafta sonu neler yaptıklarını anlatmıyordu; Amerikalılara karşı, aslına bakılırsa hiçbir şeye karşı herhangi bir ilgi göstermiyorlardı. Michael ilk başlarda, "düşüncesiz" Alman'ları suçluyordu. Fakat daha sonra sorunun kendisinde olup olmadığını merak etmeye başladı. Belki daha dost canlısı olsaydı veya daha fazla çaba gösterseydi, bu geçiş sürecini kolaylaştıracak hızlı dostluklar kurabilirdi. Buna kararlı olan Michael mümkün olan her yerde hoş beş yapmaya başladı. Fakat tüm bu çabaları boşa çıkıyor; hatta daha da kötüsü çalışma arkadaşlarını daha da soğutuyordu, meslektaşları giderek daha mesafeli davranıyorlardı. Michael atacağı adımları düşündükçe, "Yanlış giden nedir?" diye merak ediyordu. Sonuç olarak sorun Michael'daydı; ama onun düşündüğü şekilde değil. Anlamadığı şey şuydu: İşyerinde kişisel ilişkiler kurmanın ABD'den çok daha uzun sürdüğü Almanya'da ufak sohbetler yaygın değildi. Michael'ın çalışma arkadaşlarıyla zorlama sohbet girişimleri çok iyi karşılanmıyordu. Üstelik ufak sohbetlerin ters tepebileceği tek yer Almanya değildi. Dünyadaki pek çok yerde havadan sudan konuşmak, ofise geliş yolundan bahsetmek veya bir konudan diğerine umarsızca atlamak gibi ufak sohbetler yakışık almıyor. Mesela Çin'de insanlar kişisel bilgileri söz konusu olduğunda, çok iyi tanımadıkları kişilere karşı oldukça savunmacı ve korumacı olabiliyorlar. Bu, özellikle kısıtlı kaynaklar konusunda bir rekabet varsa daha bir geçerli. Mantık şöyle işliyor: İnsanlar kişisel bilgilerini ortaya çıkarırlarsa, bunların bir şekilde kendilerine karşı kullanılabileceğini ve stratejik açıdan dezavantajlı konuma düşebileceklerine inanıyorlar.

Fakat Michael gibi hoş beş etmenin yaygın olduğu bir kültürden geliyor; meslektaşlarınız ve müşterilerinizle ilişkiler geliştirmek istiyorsanız, bu konuda ne yapabilirsiniz? Önemli bir tavsiye: İlişkileri geliştirmeye yönelik daha uzun vadeli bir bakış açısı benimseyin. İlişkilerin ve uyumun birkaç dakikada geliştirilebileceğini varsayıyorsanız, kaçınılmaz olarak hayal kırıklığına uğrarsınız.

Pek çok kültürde bir ilişkiyi kurmak oldukça uzun sürebilir. Kendi beklentilerinizi buna göre ayarlamadıysanız, yakınlık yoksunluğunu normal bir ilişkinin doğal ilerleyişi olarak değil de karşı tarafın sizden hoşlanmadığına yormanız olası. Örneğin, Almanya'da iş arkadaşlarınızla ilişki geliştirmeniz aylar, hatta yıllar sürebilir. Fakat geliştirdiğiniz dostluklar genellikle derin, kişisel ve uzun soluklu olur. Bunu aklınıza getirdiğinizde, Michael'ın Alman çalışma arkadaşlarının havadan sudan konuşmalara, aileleriyle ilgili sorulara maruz

kaldığında, hatta Michael'ı doğru dürüst tanımazken "Nasıl gidiyor?" sorusuna maruz kalmalarının ne denli garip kaçtığını tahmin edebilirsiniz. Ufak muhabbetlerin norm olmadığı bir kültürde, bağ kurmayı öğrenirken beklentileri kontrol altında tutmak elzem.

Fakat ilişkiler için ufak muhabbetleri kullanamasanız da uzun vadeli bir ilişki için diğer yolları kullanarak zemin hazırlayabilirsiniz. Bunun bir yolu, hemen olmasa bile, çalışma arkadaşlarınızın sizi ilişki kurmaya değer biri olarak görmesi. Örneğin, Kore gibi grup odaklı bir kültürde, kendinize bir şey almaya gitseniz bile, ekibe otomattan atıştırmalık bir şeyler getirmek, sizinle ilgili olumlu izlenim bırakmada etkili bir yol olabilir. Yerel ortamın değerlerine gösterdiğiniz saygıyla, zamanı geldiğinde gelecek ilişkinize yönelik zemini hazırlamış olursunuz.

Amerikan tarzında ufak tefek muhabbetler işe yaramıyor olsa bile, muhabbet etmenin kabul edilir olduğu konular ve durumlar mutlaka vardır. Mesela spor her kültürde ilgi gören bir konu ve benzer ilgi alanlarını paylaşan kişiler arasında bağ kurmanın harika bir yolu. Yerel yiyeceklerle, dille, festivallere veya manzaralara ilgi göstermek de başka bir kültüre olan ilginizi göstermek ve bağlantı kurmak için iyi bir yol. Elbette konuşmak için gerçek anlamda ilgilendiğiniz bir şeyler bulmalısınız. Spor hakkında hiçbir şey bilmeden konuştuğunuz belliye veya yemek yapmaktan bahsediyor ve elinize hiç tencere tava almadıysanız, muhtemelen bu konuşma sizi hiçbir yere götürmeyecek ve bağ kurmanın zeminini hazırlamayacaktır.

Son olarak, belli kültürlerde ilişki geliştirmenin kilit noktası, ne zaman kişisel bağlantılar inşa etmenin kabul edilir olduğunu anlamaktır. Çünkü bu durum günün saatlerine göre değişiklik gösterebilir. Örneğin, Japonya'da veya Çin'de işten sonra akşamları dışarı çıkmak, yemeğe veya bir şeyler içmeye gitmek oldukça yaygın. Bu tür durumlarda ufak sohbetler yapmak ve işle ilgili olmayan konuları konuşmak çok daha yaygın. Hatta patronunuzla bile mesai sırasında konuşmayacağınız konuları tartışabilirsiniz. İlişki kurmak için özel durumların farkına varmak ve bunlardan faydalanmak, sizin için diğer bir önemli araç olabilir. En nihayetinde, ufak muhabbetler evrensel olmayabilir; fakat ilişkiler evrenseldir. Akıllı yöneticiler bunu anlıyor; yurt dışında iş yaparken davranışlarını ve beklentilerini buna göre ayarlıyor.



Kaynak: Melissa Hahn ve Andy Molinsky, "Hoş Beş Etmeyen Kültürlerde İlişkiler Kurmak", Harvard Business Review Türkiye, <http://www.hbrturkiye.com/blog/kulturlerarası-yönetim/hos-bes-etmeyen-kulturlerde-iliskiler-kurmak>,

Okuma Parçası

Marka Stratejisinde Yerel Kültür Belirleyici

Amerika'da oldukça düşük bir gelir grubunun rahatça satın alabileceği giyim ürünleri satan bir marka, Türkiye pazarına girmeden önce çok ciddi bir tüketici araştırması yapıp orta üst gelir grubunun ilgi gösterdiği bir marka olarak konumlanıyor. Bir fast food zinciri, Ramazan ayına özel bir menü tasarlayıp reklamını televizyondan yaparak müşteri çekmeye çalışıyor. Ya da bir porselen üreticisi, küresel pazarlara açılmadan önce yemek setlerinden bazılarını farklı bir marka adı altında toplayıp yalnızca seçkin zincirlerde satışa çıkarıyor ve yine konumlandırma farkıyla öne çıkıyor. Peki, markaların girdikleri pazarların kültürel değerleriyle uygun konumlandırma yapması bir zorunluluk mu? Genel anlamıyla evet, küresel şirketlerin, yani uluslararası piyasalarda iş yapan markaların, faaliyette bulundukları farklı ülkelerin yerel değerlerine uygun stratejiler uygulaması şart. Çünkü yerel pazardaki müşteri beklentileri, kültür yapısı, alışkanlıkları, gelenekleri, yaşam tarzı gibi unsurlar anlaşılıp buna göre uyarlama yapılmazsa ürünler yeni ve farklı pazarlarda tutunamaz, başarılı olamaz ve kısa sürede pazardan çıkmak ya da ürün değiştirmek zorunda kalınabilir.

Tek bir pazarlama karmasıyla dünyanın her yerinde faaliyet göstermek pek mümkün değil. Dolayısıyla “düşünürken küresel, uygularken yerel olmak” düsturundan hareket etmek gerekir. Bu doğrultuda küresel stratejinin temel öğelerinden biri, yerel işletmeleri ve yöneticileri pazarlama stratejilerine dâhil etmek olmalı. Zira yerel oyuncuların yapacağı katkı, kâğıt üzerinde elde edilebilecek sonuçlardan çok daha zengin iç görülerle stratejiyi sağlamlaştıracaktır. Örneğin Türkiye’de genellikle giyim markaları vitrin tasarımına önem verir. Oysa İngiltere’de kuaför/berber salonlarının giyim mağazalarının vitrinlerinden aşağı kalır yanı yoktur. Çünkü İngiltere’de süregelen kültür, bu dükkânların da tasarımıyla birlikte anılgelmesi gibi bir sonuç doğurmuştur.

Ürünler sosyo-kültürel farklılıklara göre adapte edilirken, ayrıca yerel pazarın iklim koşulları, ülkelerin gelişmişlik düzeyleri, dini yapısı, gelir seviyesi, ambalaj ve etiketleme, damak tadı gibi faktörlere de dikkat edilmeli. Örneğin Philips, Japonya’da piyasaya sunduğu kahve makinelerinin boyutunu, tüketicilerin küçük mutfaklarına uygun hâle getirmek için küçültmüştü ve bu sayede satışlarını kayda değer bir oranda yükseltmişti.

Bunun yanı sıra, şirketlerin girdikleri pazara uygun düzenlemeler yaparken küresel mesajlarını kullanarak marka kimliklerini orada da devam ettirmesi de mümkün. Fakat verilen mevcut mesaj, söz konusu ülkeye uygun hâle getirilen ürüne ya da bölgenin kültürüne ters düşecekse tamamen yeni bir mesaj oluşturmak gerekebilir. Hatta ürünün ismi bile ülkeye göre farklılık gösterebilir. ABD pazarında kahvaltının ana malzemesi olan mısır gevreğinin, Türkiye pazarında zayıflama aracı olarak konumlandırılması ve pazarlamasının da bu şekilde yapılarak mesajların bu yönde verilmesi buna örnek olarak gösterilebilir.

Küresel marka mesajlarının ülke orijinine dayandırılması ve bunun uluslararası pazarlarda ise nasıl bir kültürel uyum oluşturduğunu göz önüne alacak olursak, “İsveçlilik” konusu iyi bir örnek olarak öne çıkabilir. Coğrafi açıdan uzak ve eski bir sanayi bölgesi olan İsveç, teknolojiyle tanınıyor. Değişik sektörlerden birçok İsveçli marka da teknolojik yenilikleriyle sektörlerinde öne çıkmıştır: Scania, Volvo, Ericsson, Oriflame, IKEA. IKEA’yı ele alacak olursak perakende sektöründe marka kimliği ve kurum kültüründe “İsveçli” olma vurgusu yapar. IKEA iş fikri ve başarı kriterleri İsveç ulusal kültürüne dayandırılır ve marka, başlangıçtan beri aynı kalan başarı kriterleri ve farklı pazarlarda tekrarladığı “tek, biricik” tarzı ile farklılaşır. Hangi strateji izlenirse izlensin girilecek pazarın kültürünü iyi tanımak başarılı olmanın ilk kuralı. İyi bir pazar araştırmacısı, müşterinin ihtiyaç ve taleplerini analiz etmeli bu çerçevede ürünün standart mı yoksa yerelleştirerek mi pazara sunulacağına karar vermeli.

Kaynak: Didem Moraloğlu, “Marka Stratejisinde Yerel Kültür Belirleyici”, Harvard Business Review Türkiye, <http://www.hbrturkiye.com/blog/pazarlama/marka-stratejisinde-yerel-kultur-belirleyici>

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. c	Yanıtınız yanlış ise “Kültür” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. d	Yanıtınız yanlış ise “Kültür” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. a	Yanıtınız yanlış ise “Kültürün Özellikleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. e	Yanıtınız yanlış ise “Kültürün Özellikleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. b	Yanıtınız yanlış ise “Kültürün Bileşenleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. a	Yanıtınız yanlış ise “Kültürün Bileşenleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. e	Yanıtınız yanlış ise “Kültürün Bileşenleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. d	Yanıtınız yanlış ise “Kültürel Farklılıklar ve Satış” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. c	Yanıtınız yanlış ise “Kültürel Farklılıklar ve Satış” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. b	Yanıtınız yanlış ise “Kültürel Farklılıklar ve Satış” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Satış yönetimi kültürel yapıdan önemli ölçüde etkilenmekte ve farklı toplumların kültürel yapısı işletme çevresini küresel bağlamda makro düzeyde etkileyen en önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Uluslararası pazarlarda kültür, satış gücü ile satış yönetimi arasındaki karşılıklı etkileşimi olduğu kadar yönetici, satış elemanı ve müşteri arasındaki etkileşimi de şekillendirmektedir. Her bir kültür kendine ait farklı unsurları barındırmakta ve özelliklere sahip olmaktadır. Kültüre ait özelliklerin bilinmesi satış yönetiminin pazaradaki başarısını olumlu yönde etkileyebilecektir.

Sıra Sizde 2

Küresel işletmeler kültürel bileşenlerin etkilerinin farkında olmalı ve bu doğrultuda pazarlama ve satış faaliyetlerini gerçekleştirmelidir. Tutumlar, inançlar ve değerler coğrafi bölgelere göre farklılık gösterebilmektedir. Hatta aynı ülke içerisinde tutumların, inançların ve değerlerin değişebildiği gözlenmektedir. Din, estetik, dil ve iletişim, teknolojik gelişmeler gibi kültürel unsurlar soysal davranışın şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Kültürel bileşenler bireylerin yaşamına yön vermekle birlikte yaptığı tercihleri, ne tüketeceğini ve kiminle ilişkide bulunacağını etkilemektedir.

Sıra Sizde 3

Bireyin ait olduğu kültür bağlamında olayları ve olguları değerlendirmesi başka bir kültürle karşılaştığında bazı problemlere yol açabilmektedir. Bu durum kültürlerarası çatışma olarak değerlendirilmektedir. Kültürel çatışmalar, farklı kültürlerle sahip insanların davranış normları ve değerlerindeki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Kültürlerarası farklılıkları doğru anlamak ve buna uygun hareket etmek satış gücünün performansını da olumlu yönde etkilemektedir. Satış elemanı kültürel bakış açısını ve değerlerini bildiği bir müşteri ile iletişime geçtiğinde onu doğru anlayabilecek bunun sonucunda da stratejik olarak uzun dönemli bir ilişki geliştirmenin temellerini atmak için bir fırsat yakalayabilecektir. Satış sürecinde kurulan bu tür ilişkiler hem satıcıların hem de satış gücü yönetiminin başarısını artırmasını ve sürdürmesini sağlayabilmektedir.

Yararlanılan Kaynaklar

- Altınbaşak, İ., Akyol, A., Burnaz, B., Erdil, S. Günay, N., Madran, C., Şekerkaya, A., Yola, G., Yalçın, A., Cengiz, E., Gegez, E., Arslan, M., Uydacı M., Alkibay, S. ve Ünüsan, Ç. (2008). Küresel Pazarlama Yönetimi. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Arends-Toth, J. ve Van de Vijver, F. J. R. (2003). Multiculturalism and Acculturation: Views of Dutch and Turkish-Dutch, *European Journal of Social Psychology*, 33, (2), 249-266.
- Balabanis, G., Diamantopoulos, A., Mueller, R. D. ve Melewar, T. C. (2001). The Impact of Nationalism, Patriotism and Internationalism on Consumer Ethnocentric Tendencies, *Journal of International Business Studies*, 32(1), 157-175.
- Barutçugil, İ. (2011). Kültürlerarası Farklılıkların Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Berry, W. J. ve Sam, D. L. (2003). Accuracy in Scientific Discourse, *Scandinavian Journal of Psychology*, 44, (1), 65- 68.
- Chang, L. ve Chuang, H. (2005). The Study of Subculture and Consumer Behavior: An Example of Taiwanese University Students' Consumption Culture, *Journal of American Academy of Business*, 7, (2), 258-264
- Delener, N. (1994). Religious Contrasts in Consumer Decision Behavior Patterns: Their Dimensions and Marketing Implications, *European Journal of Marketing*, 28, (5), 36-53.

- Fam, K. S., Waller, D. S. ve Erdoğan, B. Z. (2004). The Influence of Religion on Attitudes Towards the Advertising of Controversial Products, *European Journal of Marketing*, 35, (5-6), 537-555.
- Goman, C. K. (2008). *İşyerinde Beden Dili*, (Çeviren: Emel Lakşe), İstanbul: Alfa Yayınları.
- Güvenç, B.. (2002). *İnsan ve Kültür*, (9. Basım), İstanbul, Remzi Kitabevi.
- Hammond, R. A. ve Axelrod, R. (2006). The Evolution of Ethnocentrism, *Journal of Conflict Resolution*, 50, (6), 1-11.
- Honeycutt, E. D., Ford, J. B. ve Simintiras, A. C. (2003). *Sales Management: A Global Perspective*. New York: Routledge.
- İçli, G. (2002). *Sosyolojiye Giriş*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Jobber, D. ve Lancaster, G. (2006). *Selling and Sales Management* (7. Baskı). UK: Pearson.
- Kağıtçıbaşı, Ç.. (2000). *Kültürel Psikoloji: Kültür Bağlamında İnsan ve Aile*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Kaya, A.. (2000). *Berlin'deki Küçük İstanbul: Diasporada Kimliğin Oluşumu*. İstanbul: Buke Yayınları.
- Keegan, W. J. ve Green, M. C. (2015). *Küresel Pazarlama* (Çeviri Editörü: Rezan Tatlıdil, 7. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Odabaşı, Y. ve Barış, G. (2007). *Tüketici Davranışları*. İstanbul: MediaCat.
- Öztürk, S. A. ve Ersoy, N. F. (Ed.) (2013). *Küresel Pazarlama*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Shimp, T. A. ve Sharma, S. (1987). Consumer Ethnocentrism: Construction and Validation of the CETSCALE, *Journal of Marketing Research*, 24(3), 280-289.

3

Amaçlarımız

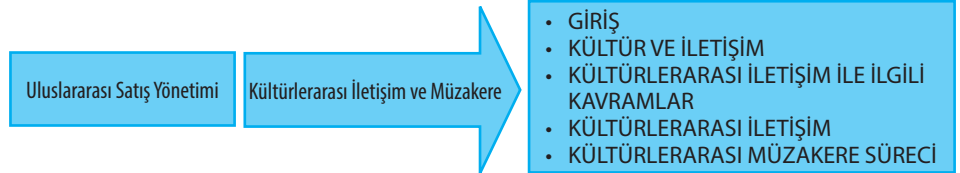
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- İletişim sürecinin öğelerini açıklayabilecek,
- Kültürlerarası iletişimin ne olduğunu ifade edebilecek,
- Kültürlerarası iletişimde sözlü iletişimin önemini açıklayabilecek,
- Kültürlerarası iletişimde sözsüz iletişimin önemini açıklayabilecek,
- Kültürlerarası müzakere sürecinin değişkenlerini tanımlayabilecek bilgi ve becerilere sahip olabileceksiniz.

Anahtar Kavramlar

- İletişim Süreci
- Kodlama, Kod Açma
- Yüksek Bağlamlı Kültür
- Düşük Bağlamlı Kültür
- Kültürlerarası Sözlü İletişim
- Kültürlerarası Sözsüz İletişim
- Kültürlerarası Müzakere

İçindekiler



Kültürlerarası İletişim ve Müzakere

GİRİŞ

İnsan topluluklarının oluşması, tek tek insanların birbirleriyle iletişim kurmalarının bir sonucudur. İnsan toplulukları kendi içlerinde anlaşmanın, üyelerinin birbirlerini anlamasının yolunu, uzlaşarak ortak sembollere belirli anlamlar yüklemek suretiyle buldular. Bu semboller önceleri işitme, görme, dokunma, koku ve tat alma yoluyla algılanabilen nesnel şeylerdi. Zamanla aktarılması gereken anlamlar çoğalınca sembollerin sayısı arttı ve nitelikleri değişti. Sesle aktarılan anlamlar yavaş yavaş sözcüklere yüklendi, konuşulan diller ortaya çıktı. Sözlü iletişim gelişti ve sadece somut dünya değil, düşünceler, hayaller ve duygular gibi soyut kavramlar da dille anlatılır oldu. Her topluluk kendine özgü sözsüz iletişim sembolleri geliştirdi, böylece farklı toplulukların kendine özgü dilleri ve sözsüz iletişim sembolleri yaşamlarına devam etmeye başladılar. İletişim için kullanılan dil ve sözsüz iletişim sembolleri yaşamın diğer alanlarını da etkileyerek her toplumun kendine özel, farklılık yaratan kültürünü ortaya çıkarmaya başladı. Böylece farklı yaşam biçimleri ile topluluklar birbirinden ayrıldı ve her toplumun kendine özgü kültürü ortaya çıktı (Kartarı, 2014).

KÜLTÜR VE İLETİŞİM

Bir toplum içerisindeki bireylerin birbirleriyle kurdukları iletişim biçimleri kültürel olarak farklılaşmaktadır. İletişimde etkinlik sağlayabilmek için, içinde bulunulan toplumun kültürel eğilimlerinin bilinmesi önemli yararlar sağlar. Özellikle farklı kültürel geçmişi olan kişilerin, insanları anlama ve mesajlarını anlamlandırmada karşıdaki kişinin kültürel iletişim eğilimlerini bilmeleri gerekir. Kültürel farklılıklardan habersiz bir şekilde kurulacak iletişim, yanlış anlamalara ve iletişimin etkililiğinin kaybolmasına neden olur. İletişimin farklı kültürlerle ve alt kültürel sistemlere göre farklılaşması kadar kültürün de iletişimden etkilenmesi söz konusudur. Örneğin bir iletişim sürecini tanımlamada kullanılan jestler, giyiniş tarzı, duruş, resimler, müzik, film, grafik ve çizimler, işaretler, davranış ve tutumlar, renkler, dokunma, tolerans düzeyi vb. konular, aynı zamanda bir kültürü tanımlayan unsurlar arasında da yer almaktadır. Bu anlamda iletişim ile kültür arasındaki ilişkinin dairesel bir süreç olduğu söylenebilir (Erdem ve Güllü, 2006). Ayrıca kültürlerarası iletişimi önemli kılan unsurlardan biri de küreselleşme sürecinin etkisi altında bütün dünyanın adeta tek pazar hâline dönüşmesiyle birlikte bu tek pazar içerisinde her ülkenin kendine özgü kültürel değerleri ve farklılıklarının bulunmasıdır. Ekonomik küreselleşme süreci kültürel farklılıkları ortadan kaldırmadığı gibi kültürel farklılıklara karşı daha duyarlı olma gereksinimini artırmaktadır (Ügeöz, 2003). Ekonomiden sanata birçok alanda

kültürlerarası iletişimin önemi artma eğilimindedir. Özellikle ekonomik süreç açısından değerlendirildiğinde uluslararası pazarlara mal ve hizmet satışında bulunan firmaların çalıştıkları ülkelerle (hedef pazarlarla) iletişimlerini kurarken o ülkenin kültürel değerlerine göre davranmaları gerekmektedir. Çünkü her kültürün kendine özgü iş ve çalışma anlayışı mevcuttur ve uluslararası faaliyette bulunan firmalar için ise bu değerler taraflar arasında uzun soluklu iş yapabilmek için önemli bir kriter olmaktadır. İlerleyen bölümlerde kültürlerarası iletişim ile ilgili temel kavramlardan bahsedilecektir.

KÜLTÜRLERARASI İLETİŞİM İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Kültürlerarası iletişimden bahsedebilmek için bazı temel kavramlardan bahsetmemiz gerekmektedir. Kültürlerarası iletişim içerisinde önemli olan temel kavramlar; kültür, kültürlerarasılık ve iletişimdir. Kitabımızın ikinci bölümünde kültür konusu oldukça ayrıntılı bir şekilde anlatıldığı için bu konu ile ilgili açıklama yapılmayacaktır. İlerleyen bölümde kültürlerarasılık ve iletişimle devam edilecektir.

DİKKAT



Kültürlerarası iletişim içerisinde önemli temel kavramlar içerisinde kültür de bulunmaktadır. Kitabınızın ikinci bölümünde ayrıntılı olarak anlatıldığı için bu üniteye kültüre yer verilmemiştir.

Kültürlerarasılık

Kültürlerarasılık; farklı kültürlerin bilgi, görgü ve edinilmiş deneyimler; düşünce biçimi, duygu ifade etme şekli, iletişim yaklaşımları ve grup oluşturma yöntemleri; kod ve sembollerle ifade edilebilen aktarımının yapılması; temel yapı taşları olarak kendine özgü bir dil, mitler, inançlar ve değerler gibi kültürel öğeler düzeyinde yaşanan etkileşim ve karşılaşmaları inceleyen bir çerçeve oluşturmaktadır. Kültürlerarasılık kavramı tanımsal olarak birden fazla kültür arasında ilişki ve etkileşimi varsaymaktadır. Buna göre kültürlerarasılık, farklı kültürlerden bireyler arasında eşit müzakere statüsü öngören, farklı kültürlerle aidiyet duygusunun aşılması amacını taşıyan ve yeni bir kimlik veya birliktelik kültürü yaratmayı hedefleyen karşılıklı ilişkiler ve etkileşimler bütünü olarak tanımlanabilmektedir. Bu yaklaşıma göre kültürlerarasılık anlayışı, birbirini denk, farklı ve meşru kabul eden kültürlerarasındaki yakın alışveriş ve iletişim ilişkilerini kapsamaktadır (Zorel, 2014).

Kültürlerarasılık, etkileşime katılan tarafların farklı kültürlerle sahip olmaları hâlinde ortaya çıkan durumdur. Kültürel farklılıklar özellikle uluslararası pazarlar için önem taşımaktadır. Çünkü kültür, dünya üzerinde yöreden yöreye değişmekte ve bu yönüyle uluslararası satışın başarısını etkileyebilecek bir nitelik taşımaktadır. Ülkelerin kültürleri arasındaki farklılıkları pazarlanan mal ve hizmetler ile pazarlama yöntemlerini doğrudan etkileyici bir güce sahiptir. Örneğin uluslararası satış yaptığınız ülke Japonya ise bu ülkede dört ve dördün katları uğursuz olarak görüldüğünden pek çok ürün beşli gruplar hâlinde satılmaktadır. İtalya'da ise gündüz vakti kapıdan kapıya satış yapmak önemli bir zorluk olarak ortaya çıkar çünkü bu ülkede, gündüz evin erkeği olmadan kapıyı bir yabancı erkeğin çalması "ahlaken rahatsızlık verici" sayılmaktadır (Saydan ve Kanıbir, 2007).

Kültürlerarası olmayan iletişim durumundan farkı, tarafların iletişim davranışlarının da niyetlendikleri sonucu alıp almamalarında kültürlerin oynadığı roldür. Aynı kültüre mensup bireyler arasındaki iletişim sürecinde kültür olumlu rol oynarken kültürlerarası durumda kültür farkları nedeniyle niyetlenen sonuca varmak zorlaşır (Kartarı, 2014).

İletişim

Kültürlerarası iletişimin üçüncü temel kavramı iletişimdir. Sosyal bir varlık olan insanın olmazsa olmaz eylemi olan iletişim; bir bilginin, bir oluşumun, sembol, simge, göstergeler ve davranışlar yoluyla aktarılıp anlamlandırılması sürecidir. İletişim kısaca, insanların birbirlerine duygu ve düşüncelerini aktarmaları veya daha teknik bir yaklaşımla, “bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci” (Dökmen, 1998) şeklinde tanımlanabilir. Kişilerarası iletişim ise iletişim sürecinde yer alan bireylerin karşılıklı olarak anlam yaratıp, bu anlamları paylaşabilmek için etkileşim ve ilişkiye geçip birbirlerine bilgileri aktarabilmeleridir. Bireyleri iletişime yönelten sayısız sebep vardır. Bireyler başlangıçta, temel gereksinimlerini karşılamak için iletişime geçse de daha sonra ihtiyaçlar hiyerarşisi doğrultusunda şefkat, güvenlik, doyum ve kendini gerçekleştirme, sosyal bir varlık hâline gelebilme ve kimlik kazanıp özerkleşme ihtiyacını karşılamak için iletişim kurmaya devam etmektedirler. Kişilerarası iletişimin temelinde; süreklilik, değişim, iletişim dizgeleri arasında akışkanlık, art zamanlı olarak anlamlandırma ve devingenlik süreci yaşanmaktadır. Aynı zamanda iletişim sürecini etkileyebilecek olan bireyin bilişsel, duygusal ve davranışsal özellikleri, kişiliği, inançları, değerleri, edintileri ve diğer kültürel kodlar gibi bağlamsal etmenler de iletişim sürecindeki akışkanlığa boyut kazandırmakta ve yaşamı zenginleştiren ya da fakirleştiren etmenler olarak belirlemektedir. Toplumsal bir harç olan iletişim, bireylerin bir araya gelmesine katkı yarattığı gibi insan etkileşiminde devamlılık sağlayarak her türlü birikimleri sonraki kuşaklara aktaran, değişim ve gelişimi yaratan, itici bir güç olarak ifade edilmektedir. Bireyler yaşamları boyunca etkileşmek ve iletişim kurmak zorundadırlar. İletişim yoluyla düşünsel güçlerini ve duygularını açığa çıkararak kendilerini tanıtabilmekte, muhataplarının ihtiyaç, beklenti ve amaçlarının ne olduğunu anlayabilmektedir (Armağan, 2011).

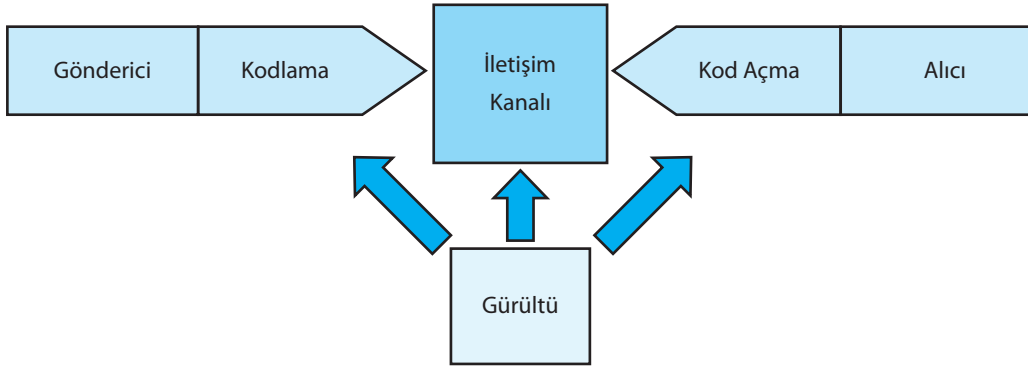
Kültürlerarası iletişim ise kavramın kendisinden de anlaşıldığı üzere, farklı kültürlerle mensup insanlar arasında gerçekleşen bilgi alışverişi ve değişimidir. Kültürlerarası iletişimi genel anlamda; farklı kültürlerden gelenlerin aynı mekânsal ortamda gerçekleştirdikleri iletişimsel eylemler dizgesi olarak tanımlamak mümkündür. Diğer bir anlatımla amaçsal farklılıklara rağmen ötekinin neyi, nasıl düşündüğünü ve ne yapmak istediğini anlayabilmektir. Bu noktada iletişim ve uluslararası satış konusunu ele aldığımızda satışta başarının ilk şartı, satış personelinin mevcut ve potansiyel müşterileriyle etkili bir iletişim kurmasıdır. Elbette satış elemanı ile potansiyel müşteri arasındaki iletişim kadar satış elemanı ile satış yöneticileri arasındaki iletişim de önemlidir. İletişim süresi şekil 3.1'deki gibi herhangi bir kişinin başka bir kişiye bir fikri iletme istemesiyle başlar. Bu fikir ya da düşünce iletişim sağlanabilecek bir forma dönüştürülür ve dönüştürülen bu form alıcıya gönderilerek devam edilmektedir.

İletişim süreci, **gönderici** veya **kaynak** ile işlerlik kazanır. Kaynak veya gönderici fikir veya düşünceleri diğer insanlara ulaştırmak isteyen taraftır. Kaynak veya gönderici amaca veya alıcıya göre mesaj geliştirip iletişimi başlatandır. Kaynak, mesajları kodlar ve çeşitli iletişim medyası sayesinde bu mesajları gönderir. Mesajın kaynağı veya göndericisi bir işletme yöneticisi olabileceği gibi satışı gerçekleştiren satış elemanının kendisi de olabilir. Bu yüzden satış yönetimi sürecinin önemli öğelerinden biri işletmenin mesajını doğrudan müşteriye gönderecek satış elemanlarının iyi bir şekilde işe yerleştirilmesidir.

Kodlama, kaynağın fikir veya düşüncelerinin sembolik biçime dönüştürme işlevidir. Kaynak, hedef kitlesi ile daha iyi iletişim kurmak için mesajını sembol, kelime, ifade ve sözlü olmayan unsurlara dönüştürür. Satış süreci açısından düşünüldüğünde satış elemanı iletme istediği tüm mesajlarını potansiyel müşterisini dikkate alarak onun mesajı anlama ve yorumlama niyeti ve düzeyini temel alarak kodlama işlemini gerçekleştirmelidir. Etkili bir kodlama gerçekleştirebilmek için kodlamada görsel ve sözel unsurlar birlikte kulla-

nılabilir. Kaynak tarafından kodlanan düşünce, alıcı (müşteri) tarafından kodlara anlam verilerek gönderilen, sembol, işaret veya söz çözümlenmeye çalışılır ki bu aşama ise kod açma sürecidir. İletişimin amacı, gönderici ile alıcı arasında genel bir bağlantı kurmaktır. Bu da sadece mesajların doğru çözülüp yorumlanmasıyla mümkün olur. Satış elemanının göndermek için hazırlamış olduğu mesajın potansiyel müşteri tarafından doğru bir şekilde çözümlenmesi ve yorumlanması çok önemlidir.

Şekil 3.1

Genel
İletişim
Modeli

Gönderici tarafından kodlanan ve alıcısına gönderilen kelime, sembol ve işaretler mesajdır.

Gönderici tarafından kodlanan ve alıcısına gönderilen kelime, sembol ve işaretler **mesajdır**. Oluşturulacak mesaj alıcı ile ilgili olarak ortak deneyim alanının yüksek olduğu durumda daha etkili ve çekici yaratılabilmektedir. Bu yüzden oluşturulacak satış mesajlarında alıcının (müşterinin) iyi bir şekilde belirlendiği ve gerekli tüm bilgilerin elde edildiği durumda daha doğru, anlaşılır ve etkileyici mesajlar geliştirilebilecektir. Bu açıdan hedef kitlenin belirlenmesi, oluşturulacak mesajın tek veya iki yönlü, mantıksal veya duygusal ve karşılaştırmaya dayanan ve dayanmayan mesajlar gibi alternatiflerin seçilmesine yardımcı olacaktır. Ayrıca mesajların başarısında duygulara mı yoksa mantığa mı hitap edileceği alternatifleri değerlendirilmelidir. Mantığa hitap eden bir mesaj; alıcıyı ürün hakkında bilgilendirir. Bunu yaparken alıcının dikkatli ve analitik karar vermesi sağlanır. Duygusal yönlü mesajlar ise heyecan, deneyim, farklılık, korku, cinsellik, haz ve ürünün doğasıyla ilgili duyguları içerebilir. Ancak satış elemanının ürün satışında ağırlıklı olarak mantığa yönelik mesajlar geliştirmesi gerekir.

Mesajların hedef kitle ile buluşturulmasına aracılık eden tüm medya, **iletişim kanalları** olarak değerlendirilmektedir. Satış yönetimi sürecinde mesajların gönderilmesinde kullanılan iletişim kanalları; televizyon, radyo, İnternet, mobil teknolojiler, billboard, gazete, dergi ve satış elemanını içermektedir. Ancak işletmenin faaliyette bulunduğu sektör ve hedef kitlesi dikkate alınarak en çok etkinin yaratılacağı iletişim kanallarının seçilmesi gerekmektedir.

İletişim kanalları veya yüz yüze iletişim ile alıcıya gönderilen mesaj alıcı tarafından alınır ve yorumlanmaya çalışılır. Bu süreç **kod açma** sürecidir ve amaç ise gönderici ile alıcı arasında genel bir bağlantı kurmaktır. Bu da sadece mesajların doğru çözülüp yorumlanmasıyla mümkün olur. Mesaj arzulanan alıcı tarafından alınmış olsa bile alıcıların kişisel özellikleri ve geçmiş deneyimleri nedeniyle farklı olarak yorumlanabilir. Orijinal mesaj ne kadar karmaşık ise bu mesaj kodunun çözülüp doğru yorumlanması, o kadar zor olur (Tokay ve Yüncü, 2015).

Bir mesaj görüldükten, okunduktan, duyulduktan sonra mesajın alıcısı çeşitli tepkiler gösterebilir. Bu tepkiler mesaj alındıktan sonra bilgiyi hafızada saklama, mesaj ile ilgili ayrıntılı bilgi arama ya da bir davranışta bulunma şeklinde olabilir. Bu açıdan gönderici gönderilen mesajdan sonra alıcının mesaj karşısında ne tür bir tepki verdiğini bilmek veya kontrol etmek ister. Yani mesajın istenilen tepkiyi oluşturabilmesi kontrol edilir ve bu süreçte geri bildirim denilmektedir. **Geribildirim**, gönderilen mesaja karşı alıcının ne tür bir tepkide bulunduğunu ortaya koymaktadır (Erdoğan ve Eroğlu, 2013). Örneğin ürün satışı ile ilgili iletişim çabalarının geribildirimini ürünü satın alan kişilerin sayısıdır. Kısacası en etkin geribildirim hedef pazarın satın alma eylemidir. Yüz yüze iletişimin kullanıldığı durumlarda, geri bildirim sözlü veya sözsüz şekilde hemen alınabilir. Ayrıca alıcıların mesaja yönelik tepkilerinin ortaya konulmasında ölçülen diğer bir geri bildirim şekli tutumlarda meydana gelen değişimlerdir. Bu açıdan pazarlama araştırması, hedef kitleden geri bildirim sağlar.

Gönderici ile alıcının iletişim sürecini olumsuz etkileyen ve mesajın anlaşılmasını engelleyen, zorlayan ve etkisini azaltan unsurlar bulunmaktadır ve bu unsurlar **gürültü** olarak adlandırılmaktadır. Gürültü nedeniyle mesajın mükemmel bir şekilde alıcıya ulaşması neredeyse imkânsızdır. Gürültü ve parazit, iletişim kanalındaki herhangi bir noktada ortaya çıkabilir. Örneğin kaynak (gönderici) etkisiz olabilir, mesaj yanlış medya aracılığıyla gönderilebilir veya alıcının algılama sorunu, fiziksel yorgunluğu ve ilgilenim eksikliği olabilir. Örneğin Türkiye’de yaşayan bir Fransız’ın Türkçe’yi iyi anlamıyor olmasından kaynaklı olarak bir satış elemanı ile iletişiminde dil, gürültü olarak iletişimi olumsuz etkileyecek bir unsur olarak ortaya çıkabilecektir. Bir işyeri çevresinde mevcut olan rutin (üretim süreci, çalışanların konuşmaları, dışardan gelen sesler) sesler de iletişimi ciddi şekilde bozabilir. Böyle bir durumda satış elemanı ile müşterinin kötü ortam arasında bir de kültürel farklılıkların olduğunu hayal edin (düşünün).

Kişilerarası iletişimde anında geribildirim olması gönderilen mesajların anlaşılıp anlaşılmadığı ile ilgili geribildirimim hemen sağlanmasına olanak verir.



DİKKAT

Kişilerarası iletişimde anında geribildirim olması gönderilen mesajların anlaşılıp anlaşılmadığı ile ilgili geribildirimim hemen sağlanmasına olanak verir. Mesajın anlaşılması ile ilgili bir sorun olduğunda ise gönderen daha fazla açıklama yapma şansına sahiptir. Satış elemanının önemli rolü, planladığı satış görüşmesinin mümkün olduğunca potansiyel müşterisinin anlayabileceği bir dilde gerçekleşmesini sağlamaktır. Genellikle kültürlerarası ortamlarda, dil bazı farklılıklardan dolayı bağlamsal anlamda yetersiz ve yanlış anlamalara yol açabilmektedir. Satış elemanı potansiyel müşteri ile görüşme anında dil yeterliliğinden emin olmalıdır. Eğer dil ile ilgili bir problem söz konusu ise o zaman anlamlı bir anlaşmaya varmak için iki tarafa yardımcı olabilecek iki dilli bir tercüman istihdam edilmesi zorunludur.

Satış elemanının alıcının dilini bilmediği durumda toplantıda olabilecek iletişim mesajlarını ve satış için gerekli olanları, uzmanlar tarafından yazılı hâle getirilmesini sağlamak ve satış görüşmesine bu şekilde katılmak en doğru yoldur. Bu durumda her iki taraf için iletişim açısından tam bir açıklama sağlanmış olur. İletişimde açıklama başarısının anahtarıdır ve tercüman alıcı ve satıcı arasında ilk toplantı için gerekli bir bileşen hâline gelmektedir. Dil eğitimi ile sonraki görüşmelerde tercümana gerek kalmayabilir. Ancak satış personeli ile kültürlerarası bir müşteri ile ilişki tek seferlik bir ilişki ise dil eğitimine gerek kalmayacaktır. Farklı kültürlerde kişilerarası iletişim gerçekleştirildiğinde gürültü ve bozulma etkisini en aza indirmek için satış elemanı kültürel farklılığın farkında olmalıdır.

Gönderici ile alıcının iletişim sürecini olumsuz etkileyen ve mesajın anlaşılmasını engelleyen, zorlayan ve etkisini azaltan unsurlar bulunmaktadır ve bu unsurlar gürültü olarak adlandırılmaktadır.

DİKKAT



Alıcı mesajı aldıktan sonra göndericiye geribildirimde bulunurken göndericinin ve alıcının rolü yer değiştirmektedir.

KÜLTÜRLERARASI İLETİŞİM

Dünyanın bütün coğrafyaları artık çok kültürlü ortamlardan oluşmaktadır. Yakın bir geçmişe kadar yalnızca misyonerlerin, uluslararası iş yapan firmaların yöneticilerinin, gazetecilerin ve bazı politikacıların tarafları olduğunu düşündüğümüz kültürlerarası iletişim olgusu, bugün hemen hemen herkesi ilgilendirmektedir. Diğer yandan küresel sermayelerin pazar çekişmeleri, siyasal bunalımlardan doğan savaşlar ve katliamlar, günümüzde sadece çatışmaların sürdüğü coğrafyayı değil artık bütün küreyi etkileyebilmektedir (Yağbasan, 2006). Bu durumda kültürlerarası iletişime muhatap olma herkesin her an yaşayabileceği bir durum hâline gelmektedir. Özellikle de uluslararası satış yapan firmaların ve onların bağlantılarını kuran çalışanların farklı kültürlere sahip ülkelerle iş yapabilmesi ve bunu sürdürebilmesi için kültürlerarası iletişimi ve etkilerini iyi bir şekilde çözümülemesi gerekmektedir.

SIRA SİZDE



Sizce uluslararası satış ve kültürlerarası iletişimin birbiri ile ilişkili olduğu ortak alan nedir? Örnekle açıklayınız.

Kültürlerarası iletişim; farklı kültürlere mensup insanlar arasında etkileşim ve anlam aktarımları, yabancıların algılanması, açıklanması ve kültürel farklılıkların gözetilmesi gibi konuları inceleyen disiplinler arası bir bilim dalıdır (Kartarı, 2001). Günümüzde hemen her alanda etkisi hissedilen küreselleşme olgusu farklı kültürden insanların karşılaşmalarını sıklaştırmaktadır. İletişim ve ulaşım teknolojileri, dünyanın her noktasını erişilebilir kılmaktadır. Çok uluslu işletmelerin artan faaliyetleri, uluslararası iş ve para piyasaları ticaretle uğraşan kişilerin uluslararası boyutta yer değiştirmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla kültürel farklılıklar ortaya çıkmakta, bu farklılıklardan kaynaklanan iletişim sorunları ticari hayatta çok yaşanmakta ve firmanın iş yapabilme yeteneğini olumsuz etkilemektedir. Satış yönetiminde kültürlerarası iletişim, firmanın tanınmasını, ülke insanların iletişimsel yeteneklerini ve düzeylerini, karşılaşmalarda ortaya çıkacak iletişim engellerini belirlemek ve birlikte iş yapmayı engelleyecek sorunları ortadan kaldırmaya yönelik çözümler üretmeyi hedefleyen bir alan olarak görünmektedir.

Aslında kültürlerarası iletişim disiplininin altyapısını Ruth Benedict'in 2. Dünya Savaşı sırasında ABD Sava Enformasyon Dairesi için Japonları anlamak ve Amerikan fikirlerinin onların anlayacağı biçimde aktarılmasını sağlamak amacıyla yürüttüğü antropolojik çalışmalar oluşturmaktadır. Kavram olarak kültürlerarası iletişim ise ilk kez Edward T. Hall tarafından 1959 tarihli *The Silent Language* (Sessiz Dil) adlı eserinde kullanılmıştır. Hall gerçekleştirdiği karşılaştırmalı kültür çalışmaları ile iletişimdeki pratik etkileşimi ortaya çıkarmaya çalışarak kültür çalışmalarını iletişim alanına genişletmiş ve niteliksel araştırma yöntemlerinin iletişim alanında da kullanılmasını sağlamıştır. Aslında Hall, kültür ve iletişimi birbirinden ayrılmaz iki olgu olarak görmek ve bağlantılı tanımlamaktadır. O'na göre "Kültür iletişimdir." ve farklı kültürlerde iletişim süreçlerini anlamak, uçsuz bucaksız bir insan davranışı alanını tanımayı ve anlamayı sağlar. Hall, bu davranışlar alanını sessiz dil olarak nitelendirmektedir. **Sessiz dil** ancak o kültür içinde yaşanarak öğrenilebilen pratikleri içermektedir. Farklı bir kültür içinde var olabilmek, bu pratikleri anlamak ve içselleştirmekten geçmektedir. Dil ve inanç sistemleri kuşkusuz bu farklılıkların başında gelmektedir. Kültürün bu iki unsuru insan davranışlarını yönlendiren başlıca pratikleri içermektedir. Bu pratikler ise kültürel uyumun sağlanması ve kültürlerarası iletişim engellerinin aşılması için anahtar görevi görmektedir (Aksoy, 2012).

Klasik iletişim kuramı ve modeli kültürlerarası iletişim için de geçerlidir. Kültürlerarası iletişimin yeterliği; gönderilen mesajın, alıcının algılayabileceği ve kaynağın niyetine uygun şekilde yorumlayabileceği şekilde kodlanmasına, alıcının da algıladığı mesajın farklı bir kod sisteminin ürünü olduğunun farkında olmasına bağlıdır. Bu süreci değerlendirirken aslında mesajı gönderen tarafın farklı kültürdeki kişilere mesajı gönderdiğinin farkında olması ve mesajı doğru kodlaması için de farklı kültürü tanıması gerekmektedir. İletişim kurulurken alıcı ile satıcının ortak deneyim alanları ne kadar büyükse iletişimin gücü, kalitesi ve anlaşılabilirliği o denli yüksek olmaktadır. Satış yönetimi bu noktada farklı kültürdeki iş ortağının kültürel özelliklerini iyi bir şekilde araştırmalı ve bu araştırmalar sonucunda mesajlarını oluşturmalıdır.

Honeycutt E. D., Ford, J. B. ve Simintiras, A. C. (2003). Sales Management: A Global Perspective, Taylor & Francis e-Library yayınları kitabında ayrıntılı bilgi elde edebilirsiniz.



K İ T A P

Mesaj oluşturulma aşamasında bireylerarası ilişkilerin göstergesi olan dil davranışları, çoğunlukla muhabata biçilen role göre doğal bir refleks olarak iletişime yansır. Daha açık bir deyişle, Lüger tarafından sosyal yaşamın “iletişim rutinleri” olarak tanımlanan bu davranışlar, iletişime katılan bireylerin yaşlarına, cinsiyetlerine, eğitim düzeylerine, sosyal konumlarına ya da birbirleriyle olan ilişkilerine veya samimiyet derecelerine göre şekillenir. Çift taraflı olan bu iletişim sürecinde kullanılan dil bilindik ve aşina olunan bir dil ise refleks hareketler yanlış anlaşılmalara neden olmayacaktır. Ancak iletişime katılan bireyler karşı tarafın iletişim davranışlarını bilmediği, tanımadığı ve anlamadığı sürece söylenen ifadeler, gösterilen tutum ve davranışlar kişinin kendi kültürel normlarına göre anlamlandırılacağı için kültürlerarası satışta iletişim çatışmalarının her an için yaşanması beklenilmektedir (Aksoy 2012).

Kültürlerarası İletişim Ögeleri

Sözlü İletişim

Uluslararası satış sürecinde kültürel çatışmaların ilki dil kullanımı konusunda ortaya çıkmaktadır. Kültürlerarası iletişimin etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için kullanılan ifade ve kelimelerin anlamının açık olması gerekmektedir. Kişilerarası iletişim sürecinde geçerli olan konular kültürlerarası iletişim için de aynen geçerliliğini korumaktadır. İletişimin başlangıcı bireyin aklındaki düşüncüyü, duyguyu, ifadeyi karşı tarafa iletme fikridir. Bunu gerçekleştirirken ise işaretler ve semboller kullanılmaktadır. Dilin fonksiyonu ise fikirlerin iletilebilir bir mekanizmasını kişilere sunmaktır (Honeycutt, Ford ve Simintiras, 2003). Bu açıdan dil bir iletişim aracıdır. İletişim eylemi temel dil becerilerinin edinimini zorunlu kılmaktadır. İletişim sırasında dinleme, konuşma, okuma ve yazma gibi roller bulunmaktadır. Yazılı ve sözlü iletişim bu rollerin uygulanmasıyla sağlanmaktadır. Uluslararası satış yönetimi, tamamen dilin kullanımına bağlıdır. Girilen her yabancı pazarda satış yöneticileri, müşteriler, işçiler, satıcılar, hükümet yetkilileri gibi kendi dilinden ayrı bir dil bulunmaktadır. Yöneticinin başarılı olabilmesi için en iyi yöntem, bulunduğu ülkenin dilini öğrenmesidir. Bu durum yöneticiye pek çok avantaj getirecek ve daha başarılı bir yönetim sergilemesine katkıda bulunacaktır. Diller arasında farklılık, sadece konuşma anlamında değil aynı zamanda sözcüklerin kullanım biçimine ya da diğer bir deyişle, farklı mantıkları kullanmak konusunda görülür. Örneğin Türkçede saatler geçerken İspanyolcada yürür, İngilizcede koşar (Temizel, Turan ve Temizel, 2015).

Dil fikirlerin karşıya iletilmesini sağlamak içindir ve bunu yaparken de o fikirleri kodlara çevirir ve alıcı da bu işaretler ve sembollerle kodlanarak iletilen fikirleri anlamak için

kodları çözmeye çalışır. Her iki tarafın da temel amacı gönderenin zihnindeki ile alıcının mesajı aldıktan sonra zihninde oluşanın aynı şey olmasıdır. Eğer kelimeler ve ifadeler her iki taraf için açık değilse potansiyel yanlış anlaşılma ihtimali artacaktır. Bu yanlış anlaşılma yönetici ile satış personeli ya da müşteri ile satış personeli arasında olabilir. İki taraf arasındaki dil ile ilgili yanlış anlaşılmaları azaltmak için dil farklılıklarına duyarlı olmak anahtar çözümdür. Kişi ana dilinden başka bir dilde konuşma yapıyorsa potansiyel olarak üç konuda problemle karşılaşma ihtimali bulunmaktadır. Bunlar (Honeycutt, Ford ve Simintiras, 2003):

- Basit bir dikkatsizlik,
- Birden fazla anlamlı kelime kullanımı,
- Deyim kullanımı

Bu problemlerle ilgili kısa açıklamalar ilerleyen bölümde verilmektedir.

Basit Bir Dikkatsizlik

Basit bir dikkatsizlik ödev yaparken herhangi bir imla kuralını ya da soruyu yanlış anlama anlamına gelmektedir. Bu bir kelimenin kazara kullanılması ya da uygunsuz olması ile ilgilidir. Açıkçası böyle bir hata büyük bir probleme neden olabilir. Ancak böyle bir problemten kaçınmak için basit bir çözüm, yabancı dil sözlüğü kullanmak olabilir. Satış yöneticisi ve satış personeli ya da satış personeli ile müşterisi arasında dil engeli yüksek olduğu zaman iki dilli tercüman kullanılması yanlış anlaşılmaları engellemek için iyi bir önlemdir. Stratejik olarak müşteri ile satış elemanı arasındaki iletişime yardım edecek sürekli bir tercüman kullanılması çok mantıklı değildir. Bu durumu ortadan kaldırmak için iki dil bilen bir satış personeli işe almak uzun vadeli daha mantıklı bir karardır. Bu, özellikle müşteri ve firma arasında uzun dönemli ilişkilerin geliştirilmesinde önemlidir.

Birden Fazla Anlamlı Kelime

Kültürlerarası sözlü iletişimde diğer bir problem de birden fazla anlama gelen kelimelerin kullanılmasıdır. Böyle bir durumda kelime birincil anlamı dışında ikincil bir anlama da sahiptir ve ikincil anlam birincil anlamından çok daha farklıdır. Bu farklılık da anlaşılmalarda çatışma ve anlaşmazlık yaratacak bir durum oluşturabilir. Japonca gibi dillerde bazı kelimeler, kelime bağlamı içerisinde çıkarıldığında anlamları değişmektedir. Bu problemle karşılaşılması için satışın tarafları kelimelerini dikkatli bir şekilde seçmelidir. Satış elemanı yabancı dili kullandığında kelimenin bölgesel ve yerel kullanımına dikkat etmediği zaman problem ortaya çıkmaktadır. Özellikle o kültüre yabancı kişiler o kültürün iletişim özelliklerini tam olarak fark edemezse veya konuşma tarzını ayarlayamazsa sorunlar ortaya çıkar. Bir iş başvurusunda yapılan mülakatı buna örnek verebiliriz (Akay, 2013).

Düşük Bağlam: Kültürlerarası iletişimde önemli konulardan biri de o kültürün düşük bağlam ya da yüksek bağlamlı olup olmadığıdır. Bazı kültürlerde insanlar iletişimde açık ve net olmayı tercih ederler, mesajlarını alıcılara doğrudan gönderirler. Bu kültürlerde iletilmek istenen duygu ve düşünceler mesaja olduğu gibi yüklenir. Alıcının da sağlıklı bir iletişim için mesaj dışında başka faktörlere ihtiyacı bulunmaz. Hall (1977) bu kültürlerin bu eğilimlerini “düşük bağlamlı iletişim” sınıfında görmektedir (Gencer, 2011). ABD dünyanın en düşük bağlamlı kültürüdür ve bu ülkeyi Kanada, Avustralya, Hollanda, Almanya ve İngiltere izlemektedir. Bu ülkelerle yapılan ticarete fikirler açıkça belirtilmeli, mesajın anlaşılması için gerekli tüm geçmiş bilgiler ve ayrıntılar verilmelidir. Düşük bağlamlı kültürde etkin bir iletişim sağlanması için basit, anlaşılır ve açık olunmalıdır. Tekrar etmek, iletişime açıklık kazandıracaksa taraflarca takdir edilir. Örneğin İngiltereli bir firma ile satış anlaşması yapmak için bir toplantı planladınız, bu toplantı sonunda alınan kararları özetlemeniz gerekmektedir, ayrıca toplantıda alınan kararlar ayrı ayrı madde hâlinde

özetlenerek tüm katılımcılara gönderilir. İngiltere’de buna (açıklama-açıklama- açıklama) iyi iş uygulaması denmektedir (Meyer, 2015).

Bu tür kültüre sahip ülkelerle yapılan işlerde müşterinin güvenini kazanmak için mümkün olduğunca şeffaf, açık ve kesin olunmalı; görüşler şeffaflıkla karşı tarafa iletilmeli yani tüm kartlar açık olarak masaya açılmalıdır. Ayrıca yapılan görüşmelerin kilit noktaları tekrar özetlenmeli ya da bu konular yazılı olarak karşı tarafa verilmelidir. İş görüşmesinde müşterinin sizden tam olarak ne istediğinden emin olunmadığı durumda satır aralarını okumaya çalışıp yorum yapmak yerine müşteriye açıkça anlamadığınızı belirterek tekrar bir açıklama yapması istenilebilir. Ayrıca anlaşılabilirlik ve belirsizlik izlenimi yarattığı için bazen fazla kibar olmamak gerekebilir (Meyer, 2015).

Yüksek Bağlam: Bazı kültürlerde ise bireyler kapalı, imalı ve dolaylı bir iletişimi tercih ederler. Gerçekte söylenmek istenen ile söylenenler birbiri ile tam olarak örtüşmeyebilir. Alıcı sadece söylenenlerle yetinmez, ne söylenmek istendiğini de farklı bağlamlara bakarak (geçmiş tecrübeler, ses tonu, yüz ifadesi, imalar vb.) anlamak durumundadır. Kısacası iyi iletişim; karmaşık, incelikli ve katmanlıdır. Mesajlar satır aralarında söylenir ve okunur. Mesajlar sıklıkla ima edilir, açıkça ifade edilmez. Bu kültürler de “yüksek bağlamlı iletişim” kategorisinde değerlendirilmektedir. Bu kültürle de kolektif yönü öne çıkan ülkeler (Çin, Hindistan, Japonya, İran, Kore, Suudi Arabistan vb.) örnek olarak verilmektedir (Gencer, 2011).

Yüksek bağlamlı kültüre sahip bir ülke ile çalışıyorsanız bazı stratejileri dikkate almanız gerekecektir. Bunlardan ilki iletişimin sadece konuşmaktan ibaret olmadığını, dinlemeyi de gerektirdiğini hatırlamak önem taşımaktadır. Söylenenler yerine söylenmek istenen anlaşılmaya çalışılmalı bunu sağlamak için de çok soru sorulmalıdır. Satır aralarında “hayır” demek Çin, Japonya, Kore ve tüm Asya’da özellikle patron ya da müşteriyle konuşurken hayli yaygındır. Bu ülkelerden birinde tedarikçi ya da ekip üyesiyle çalışıyorsanız “hayır” kelimesinin birçok farklı şekilde söylenebileceğini bilmek gerekmektedir.

Bu tür kültüre sahip ülkelerle yapılan işlerde hemen genel bir görüş oluşturmamak gerekir. Bu tür durumlarda daha az konuşmalı, çok dinlemeli ve anladığınızdan emin değilseniz, durumu aydınlatmak için tekrar soru sormanız gerekmektedir.

Yüksek ve düşük bağlamlı kültürden gelen kişilerle ilgili aşağıdaki seçeneklerdeki gibi bir harmanlama yapılırsa sizce en yüksek yanlış anlama ihtimali hangi seçenekte ortaya çıkar?



SIRA SİZDE

- A. Düşük bağlamlı bir satış elemanının başka düşük bağlamlı bir müşteri ile iletişimi
- B. Biri düşük biri yüksek bağlamlı satıcı ile müşterinin iletişimi
- C. Yüksek bağlamlı bir satış elemanının başka kültürden yüksek bağlamlı bir müşteri ile iletişimi

Deyim Kullanımı

Deyim, sözdizimsel açıdan kalıplaşmış ve anlamsal açıdan bir bütünlük oluşturan sözcükler topluluğu olarak tanımlanmaktadır. Deyim kullanımında bireyin o dili incelikleriyle, komik, eğlenceli, garip, belki de kaba yanlarıyla kısacası tüm gerçekleriyle bilmesi iletişimi kolaylaştıracak, daha doyurucu ve zevkli kılacaktır. Ancak kültürlerarası iletişimde deyim kullanımı en sıkıntılı konulardan biridir. Bunun sebebi bir dilin kendine özgü deyişleri ve deyimlerinin edebî çevirisinin tam olarak yapılamamasıdır. Örneğin İngilizce’de “raining cats and dogs” “kedi köpek yağıyor” şeklinde düz anlamı vardır ancak asıl anlatılmak istenen şey bardaktan boşanırcasına yağmur yağmasıdır. Örneğin bir müzakere sunulan teklifleri “aşağı tükürsen sakal, yukarı tükürsen bıyık” şeklinde cevaplayan bir Türk müşterinin ne demek istediğini yabancı bir satış elemanı zor anla-

yacaktır. Satış sürecinde kullanılan deyimler kafa karışıklığına ve anlam karmaşasına neden olabilir. Bu yüzden kültürlerarası iletişim sürecinde bu problemi ortadan kaldırmak için deyimsel ifadeleri kullanmaktan kaçınmak gerekmektedir. Satış müdürü; yabancı satış personelleri ya da yabancı müşterileri ile konuşacak satış personeli seçtiği zaman deyimsel etki yaratacak herhangi bir kelimenin kullanımından uzak durmaları konusunda uyarıda bulunmalıdır. Eğer bu konuda endişe hissediyorsa mesajı vermek için basit ifadeler kullanmayı denemelidir.

Kültürlerarası dil ile ilgili düşünülmesi gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Kelimelerin kullanımı bazı durumlarda rahatsızlık verebilir. Stratejik olarak görüşmeye başlamadan önce anlaşmazlıkları ortadan kaldırmak için zamanında duyarlı davranmak gerekir. Öncelikle bazı toplumlarda iletişimde bulunan tarafların eşit ya da bir tarafın üstün olduğu durumlar söz konusu olabilir. Böyle bir durumda satışı gerçekleştiren taraf kendi konumunu önceden belirlemelidir. Genellikle satış esnasında güvenli olan ve önerilen dil resmi dilin kullanılmasıdır. Ancak her zaman resmi şekilde iletişim kurulması da sıkıntı yaratabilir. Bu yüzden satış elemanı müşterilerini iyi bir şekilde belirleyerek kültürel farklılıkları da dikkate alarak iletişim şekline karar vermelidir (Meyer, 2015). Örneğin daha önce tanışmadığı Belçikalı müşterisini telefonla arayan bir Türk firma yöneticisi, kendi kültüründen olan insanlarla yaptığı gibi ilk önce “Nasılınız?” diye sorarsa daha önce hiç duymadığı bir yanıtla karşılaşma olasılığı çok yüksektir. Ve bu yanıt da “size ne” şeklinde olacaktır. Türk firması Belçikalı müşterisini saygısız, kaba olarak nitelendirecektir. Aynı şekilde önemli bir iş görüşmesi için Türkiye’ye gönderilen Bay Hoffman, Türk meslektaşı Ahmet Bey’in sanki konuşulması acil olan konular yokmuşçasına hemen konuya girmeyip buluşmanın ilk dakikalarını “havadan sudan” sohbetlerle israf etmesi ciddiyetsizlik olarak değerlendirilmektedir. Bu sebeplerden dolayı kültürel farklılıkların bulunduğu durumlarda iletişimin etkin olması için önceden bir hazırlık yapılması çok önemlidir (Ügeöz, 2003).



Ügeöz, P. (2003). *Kültürlerarası İletişim (Üstün Eserler Neşriyatevi, İstanbul) kitabında ayrıntılı bilgi elde edebilirsiniz.*

Kültürlerarası iletişimde farklılık yaratan ve problem olacak diğer bir dil konusu lehçelerdir. **Lehçe**, bir ana dilden çeşitli sebeplerle koparak farklılaşan ses, yapı ve yazı farklılıklarını gösteren dil biçimleridir. Belirli bir ülkede konuşulan farklı diller olarak da tanımlanabilir. Lehçeler standart bir dilin olmadığı, diğerlerinden izole olarak yaşayan ve az gelişmiş ülkelerde yaygın kullanıma sahiptir. Böyle bir grupla iş yapabilmek için iki dili de bilen çevirmen bulmak oldukça zordur. Satış elemanı potansiyel müşterilerinin kullandığı dilleri ve bu konuşma dilinde kullanılan lehçelerden sorumlu olduğunu bilmeli ve bunun için önlemini önceden almalıdır.

Diğer bir problem ise konuşma içerisinde kullanılan argo dilidir. Her zaman bir dil içerisine yeni kelimeler ve deyimler eklenebilmektedir. Bu çok kolay bir şekilde görülebilmektedir. Örneğin teknolojik gelişmeyle paralel olarak İnternet kullanımındaki artış, İnternet teknolojileri ile ilgili birçok kelime, deyim ve argoyu (e-ticaret, elektronik ticaret, web sayfaları, sunucu ve güvenlik duvarları) güncel hayatın içerisine dâhil etmiştir. Dil kalıplarının güncel kullanımı farklı ülkelerdeki tüketicilerle güncel sohbetler ve iş operasyonları için konuşulduğunda satış elemanı için oldukça önemli hâle gelmektedir. Bunun için firma belirli zamanlarda farklı kültürlerde çalışacak elemanlarına güncel dil eğitimleri vererek eklenen yeni kelimeler ve ifadeler hakkında bilgilendirmede bulunmalıdır.

Sözsüz İletişim

Özellikle günümüzde iletişimin sadece “dil” üzerinde gerçekleşen bir süreç olmadığı, gerisinde duran diğer faktörlerin de dikkate alınması gerektiği anlaşılmıştır. Diğer bir deyişle, herhangi bir sözlü iletişimde saklı olan anlam sadece kelimelerin içinde değil, bireylerin birbirleri ile olan ilişkileri ve iletişimin gerçekleştiği ortam ve koşullarında da aranmalıdır. Bunun yanı sıra, birçok kişinin sözlü iletişimi yazılı iletişime tercih ettiği düşünüldüğünde beden dilini okuma, ses tonunu algılayabilme gibi sözsüz iletişim unsurlarını anlayabilmenin öneminin daha da arttığı söylenebilir (Erkuş ve Günlü, 2009). Bu bağlamda satış anlaşması için yapılan müzakerelerde kritik öneme sahip olan sözsüz iletişimin etkisini artırabilmek için satış gücü yönetimi, sözsüz iletişim ile ilgili satış gücünü eğitmelidir. Özellikle örgütlenme tipine bağlı olarak birbirine yakın kültürden oluşan ülkeler için satış grupları oluşturulmalıdır. Araştırmaların çoğu müzakere sürecinde sözsüz iletişimin gücünü ve önemini göstermektedir.

Tablo 3.1’de satış elemanlarının sözsüz iletişim türleri açıklanmaktadır. Her bir sözsüz iletişimin türü, kültürlerarası iletişimdeki karşılığı ve örnekleriyle kısaca açıklanmaya çalışılacaktır.

Uluslararası satış anlaşması için yapılan müzakerelerde kritik öneme sahip olan sözsüz iletişimin etkisini artırabilmek için satış gücü yönetimi bu konuda eğitimler planlamalıdır.

Sözsüz İletişim
Fiziksel görünüm/Bakım
Ses özellikleri/Konuşma kalıpları
Zaman kullanımı
Cevapların zamanlaması
Duruş
Fiziksel temas/Dokunma
Kişiler arası mesafe
Jestler
Mimikler

Tablo 3.1

Satış Elemanlarının Sözsüz İletişim Türleri

Fiziksel Görünüm/Bakım

Fiziksel görünüş, karşılıklı kişisel faaliyetlerin algılanmasında önemli bir belirleyicidir. İnsanın başka insanların karşısına mümkün olduğu kadar temiz, düzenli, bakımlı ve iyi giyimli bir görünüm ile çıkması, kendisine ve çevresine olan saygısının bir göstergesi olarak düşünülmektedir. Kendi bakımına ve dış görünüşüne özen göstermeyen bir kişi, başkalarından da kendisine saygı beklemediği anlamını verebilir (Ergin ve Birol, 2000). Giyim kuşamın statü belirlemede, ilişkilerin ve iletişimin düzenlenmesinde yardımcı olmanın yanı sıra kişinin üstünlük taslama çabası içinde olup olmadığını belirleme özelliği de bulunmaktadır. Kişiler arası iletişimde izlenim yaratma açısından giyim kuşam çok önem arz etmektedir. Yerine ve zamanına uygun olmayan kıyafetler önemli mesajların hafife alınmasına ve yanlış algılanmasına yol açmaktadır (Habacı vd., 2013).

Görünüm ve bireysel bakım kişinin başı, yüzü, sakalı ve giyiminin nasıl olduğu ile ilgilidir. Farklı kültürler görünüm ve bakımı farklı değerlendirirler. Japonya gibi hiyerarşik bir yapıya sahip ülkede Avustralya gibi bir ülkeden görünüm ve bakım daha fazla önem arz etmektedir.

Ses Özellikleri/Konuşma Kalıpları

Ses sözsüz iletişim sisteminin bir kanalıdır. Bütün sözsüz iletişim unsurları içerisinde sözlü ifadeye en yakın unsur konuşmadaki ses özellikleridir. Konuşmadaki ses özellikleri, ne söylendiğinden çok nasıl söylendiği ile ilgilenmektedir. İletişim kurmaya çalışan kişi bir durumu sözlü ifadelerle anlatırken dinleyiciler gerçek durumu anlamak için sesin yükselişi/alçalışı, sesin düzeyi, duraklamalar ve akıcılık gibi çabaları kullanırlar. Aynı zamanda sözlü duygusal ifade kalıplarında ses açısından belli kültürel özellikler de görülmektedir. Etkili ses özellikleri: ses tonu, ton farkı, sesin yüksekliği, yükseklik farkı, hızı ve sürekliliğidir. Ses tonları, cümlelere göre değişmektedir. Düz cümlelerin başı düşük, soru cümlelerinin sonu düşük ses tonuyla bitmektedir. Sözcüklere anlam kazandırmak için ses yüksekliğini değiştirmek, anlamı kontrol etmek açısından yararlıdır. Sesin yüksekliği duygusal yoğunluğun bir göstergesidir ve yüksek sesle konuşan insanlar güçlü ve hırçın sayılırlar. Güvenilir, yeterince güçlü bir ses tonu ve yerinde vurgularla konuşmanın, ikna edici gücü yadsınamaz. Kültürel olarak farklı tonlamalar mevcuttur. Örneğin Türkler genelde yüksek sesle, Fransızlar ise hızlı konuşmaktadırlar. Araştırmalar dinleyicinin bir yargıya ulaşmasında mesajın içeriğinden çok ses tonuna güvendiğini ortaya çıkarmıştır. Benzer şekilde yapılan çalışmalar; uzun duraksamalardan, tereddütlerden ve tekrarlamalardan yoksun olan akıcı cümlelerin, akıcı olmayanlardan daha güvenilir olarak düşünüldüğünü açıklamaktadır. Ayrıca ton değişimlerinin, yeterlilik ve sosyallik algılarını arttırdığı bilinmektedir (Penpecel ve İnan, 2012).

Zaman Kullanımı

Ulusal kültürleri birbirinden ayıran önemli unsurlardan biri de kültür fertlerinin zamanla ilgili tutumlarıdır. Hall, toplumların zamana yaklaşımlarını, zamanı değerlendirme tarzlarını monokronik ve polikronik olmak üzere iki gruba ayırmaktadır. Yunanca kökenli olan “mono” ve “poli” sözcüklerinin anlamları sözlüğe göre şöyledir: Mono, tek; poli, birden fazla, çok anlamına gelmektedir. Monokronik eğilimli kültürlerin zaman anlayışına göre, zaman adeta para değerini taşımaktadır. Kişiler, zaman planlamasına büyük önem verirler; işlerin ve iş görüşmelerinin tam vaktinde olması konusunda son derece titiz davranırlar. Monokronik eğilimli kültürlerde zaman dilimlere bölünerek işler belirli bir sıralamaya göre planlanır ve yürütülür. Polikronik eğilimli kültürlerde ise bireyler zamanını değerlendirirken daha esnek davranır ve pek çok etkinliği aynı zaman dilimi içine sığdırmaktan kaçınmazlar. Zamana ilişkin plan ve programlar kolayca değiştirilebilir (Ügeöz, 2003). Doğu kültürleri daha çok geçmiş odaklıdır. Türk kültürü ise geçmiş ve şimdiki zaman eğilimi göstermektedir (Kartarı, 2006). İş görüşmelerinde ise kimi toplumlarda konuya girmeden önce çeşitli konulardan ilgisiz konuşmaların yapılması tercih edilmekte, böylece ortamı yavaş yavaş ısıdırma yolu seçilmektedir. Buna örnek olarak Orta Doğu ve Latin Amerika ülkeleri verilebilir. Ancak ABD ve benzeri ülkelerde iş görüşmelerinde konuya hiç zaman kaybetmeden girilir. Bir Amerikalının bir Brezilyalı iş adamı ile yapacağı görüşmede söze hemen girip işi konuşması, Brezilyalı tarafından uygunsuz karşılanabilir ya da onu ürkütebilir (Temizel, Turan ve Temizel, 2015). Örneğin önemli bir iş görüşmesi için Türkiye’ye gelen Alman iş adamı Hoffman, Türk meslektaşının adeta konuşulması acil konular yokmuş gibi hemen konuya girmeyip buluşmanın ilk dakikalarını havadan sudan sohbetle geçirmesini ciddiyetsizlik olarak algılamaktadır (Ügeöz, 2003). İngiltere’de ve Amerika’da önemli bir iş randevusuna geç kalmak, normal karşılanmakta ancak bu gecikme bir saate vardığında ciddi bir problem yaşanmaktadır. Öte yandan Arap ülkelerinde böyle bir hassasiyet görülmemekte ve bu durum çok normal sayılmaktadır. Diğer yandan bir Rus sofrasında yemeğin en az 3-4 saat sürmesi, zamanın verimli kullanımına ve dakikliğe önem veren bir Avrupalı misafir için rahatsız edici bir durumdur. Böylece zaman algısı ve buna bağlı olarak günlük yaşamdaki zaman kullanımında görülen farklılıkta kültür önemli bir etkenidir (Yalçın, 2015).

Uluslararası satış görüşmelerinde zamana yönelik davranışlar iletişimsel olarak çok önemlidir. Bunun için iş görüşmesi yapılacak ülkenin zamanı değerlendirme tarzının monokronik mi yoksa polikronik mi olduğunun görüşme öncesi bilinmesi anlaşma üzerinde önemli bir etkiye sahip olacaktır.



DİKKAT

Cevapların Zamanlaması

Cevapların zamanlanması bir soru sorulduğu zaman, cevaplayıcının o soruya cevap vermek için ne kadar süre beklediği ile ilgilidir. Genellikle bir soru hiç düşünülmeden cevaplanılmışsa karşı taraf sorunun önemsiz olarak algılandığını ve önemsenmediğini düşünebilir. Çok uzun bir cevaplama süresi geçtiyse bu durumda da cevaplamak istemediği, endişelenilmesi gereken bir durum olduğu mesajı verilmektedir (Honeycutt, Ford ve Simintiras, 2003). Örneğin Çinliler kendilerine bir soru sorulduğunda ya da konuşma esnasında araya girmeleri gerektiğinde Batılılardan birkaç saniye daha fazla sessiz süre geçirmektedirler. Çinliler bu yüzden görüşmelerde Amerikalıların iyi bir dinleyici olmadıklarına ve sürekli birbirlerinin sözlerini kestiklerine inanmaktadırlar. Çinliler ile bir iş görüşmesinde bulunan Amerikalıların dikkat etmesi gereken kültürel bağlam Çinlileri konuşmaya davet etmeleri, sorulan bir soruya hemen karşılık vermezlerse birkaç saniye sessiz kalmalarına izin vermeleri gerektiğidir. Tam tersi durum da geçerli olabilir Amerikalıların cevap verme alışkanlığı bilen bir Çinlinin konu ile ilgili katkı yapacağı zaman doğal konuşma daveti beklememesi gerektiğini bilmesi gerekmektedir (Meyer, 2015).

Duruş

Duruş, otururken veya ayakta yapılan hareketlerdir. Duruş ile ilgili kültürel farklılıklara bağlı olarak çeşitlilik gösteren davranışlara pek çok örnek vermek mümkündür. Örneğin bacak bacak üstüne atmak, Amerika ve Avrupada normal bir davranış iken Araplar ayak tabanının görünmesine tepki göstermektedirler. İngilizler vücut dilini çok az kullanırken Araplar daha fazla kullanmaktadırlar. Eğilerek selam verme, Uzakdoğu kültüründe saygı gösterme anlamına gelmektedir. Avrupa ve özellikle Amerikan kültüründe küçük bir çocuğu, sevgiliyi ya da şirin bir hayvanı severken başı okşanabilir ama bazı Asya ülkelerinde bu davranış, ciddi rahatsızlıklara neden olmaktadır. Bunun sebebi, Hindistan ve Sri Lanka'da ruhun başta olduğuna inanılmasıdır (Üstünel, 2011). Bu konuda satış elemanları müşterilerinin kültürel özelliklerini bilerek yanlış anlaşılma sebepleri olacak hareketlerden kaçınmalıdırlar.

Fiziksel Temas/ Dokunma

İletişim kurarken kişinin karşısındaki kişiyle fiziksel temas kurması yani ona dokunması da sözsüz iletişim olarak değerlendirilmektedir. Araştırmacılar tarafından dokunmanın karşısındaki insanı rahatlatıcı belirtmektedir. Ancak yabancı biri tarafından dokunulmak, kişiyi tedirgin etmektedir. Duyguların aktarımında kimi zaman söylenen sözlerden daha etkili olduğu varsayılan dokunmaya ilişkin kültürel farklılıklar görülmektedir. Kişisel mesafenin büyük olduğu kültürlerde, bireyler dokunuldukları zaman rahatsızlık hissi duymaktadır. Öte yandan dokunmanın süresi, belirli mesajlar vermekte ve kültüre bağlı değişiklik göstermektedir. Tokalaşma sırasında ellerin birbiri ile temas süresi, tokalaşan bireyler arasındaki ilişkiye paralel olarak uzayabilmektedir. Bazı kültürlerde tokalaşma, birkaç saniye sürerken bazı kültürlerde ellerin tokalaşmadan sonra etkileşim bitinceye kadar bırakılmaması gerekmektedir. Örneğin Alman yöneticiler Türk yöneticilerden daha az etkileşim hâlinde bulunmakta ve bireylere dokunmaya daha az meyillidirler (Kartarı, 2006). Bazen bir grup diğer bir grubun nezaket kurallarını da yanlış anlayabilir. Örneğin

Japonya'dan gelmiş bir iş adamının şerefine verilmiş bir kokteylde Amerikalı iş adamının onu sırtına vurarak selamlaması ve bunu yanlış yorumlayan Japon iş adamının kokteyli terk etmesi gibi (Akay, 2013).

Kişilerarası Mesafe

Kişilerarası mesafeler; mahrem mesafe, kişisel mesafe, sosyal mesafe ve genel mesafe olarak bilinmektedir. Bunların her biri, insanların birbirine yakınlık derecesine göre belirlenerek değişik isimler altında değerlendirilmektedir. Söz konusu mesafelerin sözsüz iletişim açısından önemi, insanların etkileşim hâlindeyken hangi yakınlık derecesinde oldukları, samimiyetlerinin ne düzeyde olduğu yönünde verilen mesajı temsil etmesidir. Ancak verilen bu mesajlar, kültürel faktörlerden dolayı her zaman her koşulda aynı olmamaktadır. Bu açıdan uluslararası satış gerçekleştirecek olan personelin müşterinin hangi kültürden olduğu ve kişilerarası mesafe anlayışlarının ne olduğunu ve hangi mesafenin kullanılması gerektiğini bilmesi gerekmektedir. Bu konuda farklı ülke örnekleri vermek mümkündür. Örneğin Arap kültüründe selamlaşma ve konuşma yakın mesafede; Orta Doğu ve Akdeniz kültüründe insanlar birbirlerine dokunarak, yakın mesafede konuşmayı ve görüşmeyi tercih ederken bir İskandinavyalı veya Amerikalı için durum tam tersidir (Temizel, Turan ve Temizel, 2015).

DİKKAT



Uluslararası satış müzakerelerinde kişilerarası mesafe ile ilgili kültürel farklılıkların ve her kültürde mahrem mesafenin ne kadar uzaklıkta olduğunun iyi bilinmesi gerekir

Jestler

Jest, iletişim sürecinde bir konu açıklanırken el ve kol hareketlerinin kullanılmasıdır. İletişim sürecinde söylenilenden daha önemli olabilen jestler kültürlerarası iletişimde farklı anlamlara gelebilmektedir. Bazı kültürlerde bir olay anlatımında el-kol hareketleri çok kullanılırken kimi kültürlerde ise hoş karşılanmamaktadır. Örneğin İngiltere'de bazı okullarda öğrencilerin koltukaltlarına kitaplar yerleştirilerek el kol hareketlerini sınırlandırmaya yönelik eğitimler verilmektedir. Konuya ilişkin başka bir örnek İtalyanlarla ilgili verilebilmektedir. İtalyanlar bir yemeği beğendiklerinde işaret parmaklarını yanaklarına sabitleyip "mmm" diye çevirirlerken Türkiye'de kullanılan mükemmel işareti orada rezalet anlamında kullanılmaktadır. Elle yapılan "0" işareti, Japonya'da para anlamına gelirken Amerika'da problem yok ya da başarı anlamına gelmektedir. Aynı işaret Latin Amerika'da ve Türkiye'de ise insanlar tarafından küfür olarak algılanmaktadır (İzgören, 2000).

K İ T A P



Asker Kartarı (2014), Kültürlerarası İletişim, AÖF Yayınları kitabında ayrıntılı bilgi elde edebilirsiniz.

Mimikler

Mimikler, duygu ve düşünceleri ifade etmede yüz kaslarının harekete geçmesiyle yüzde belirgin hâle gelen hareketlerdir. İnsanlar; korkularını, sevinçlerini, kızgınlıklarını, beğenilerini, beğenmediklerini ve şaşkınlıklarını mimikleriyle dışa vurmaktadır. Uluslararası satış konusunda da mimikler önemli bir konu olarak görülmektedir. Çünkü farklı kültürlerde farklı anlamlara gelen mimikler söz konusudur. Mimiklerin çeşitleri ve değişik çevreler tarafından farklı algılanmaları ile ilgili açıklamalar aşağıda sıralanmaktadır (Yalçın, 2015).

- **Göz iletişimi**, duyguların aktarımında önemli bir etkiye sahiptir. Satış yönetimi bu konuda, hedef pazarlarında bulunan ülkelerin sözsüz iletişim ile ilgili değerlerini bilmek zorundadır. Aksi takdirde kültürlerarası sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Amerikalılar ve Avrupalılar, Arapların dik dik bakmalarını çok rahatsız edici bulur

ve tehdit olarak algılamaktadır. Gözlerin iyice açılması, kültürler göre farklı anlamlar taşımaktadır. Anglosakson kültüründe sürprizi, Çin kültüründe öfkeyi, Fransız kültüründe reddetmeyi, İspanyol kültüründe yardım için uyarıyı, Amerikalı zenci kültüründe ise “Ben suçsuzum.” anlamında bir ikna denemesini ifade eder.

- **Gülme**, Avrupalılar gülmeyi mutluluk, Asyalılar ise koşuldan mutlu olmama, Avrupalılar ise olumlu bir yanıt olarak algılamaktadır. Gülümsemeler; Amerika’daki minnettarlığı ve kutlamayı; Japonya’da utanmayı, mahcup olmayı ve rahatsız olmayı ifade etmektedir.
- **Göz teması**, durum ve koşullara göre değişen anlamlara sahiptir. Genellikle kendine güvenin bir göstergesi olurken suçluluk durumunda kaçınılan bir eylemdir. Göz temasından kaçınılması, bazen saygıyı ifade ederken bazen de haklılığın ve güvenin göstergesidir. Türk bir öğrenci hocasına olan saygısını yere bakarak, Amerikalı bir öğrenci ise hocasının gözünün içine bakarak göstermektedir.
- **Kaşların kaldırılması** da insanların duygularını dışa vurmada etkili bir mimiktir. Kuzey Amerikalılar için “ilgi ve sürpriz”, İngilizler için “şüphelik”, Almanlar için “Sen akıllısın.”, Filipinliler için “merhaba” ve Araplar için “hayır” anlamına gelir.
- **Dinleme göstergesi** iletişim sürecinin etkili ve verimli geçmesinde önemli bir göstergedir. Afrikalılar ve Afrika asıllı Amerikalılar, konuşan bir kişiye baştan aşağıya bakarak, Türkler konuşan kişinin yüzüne ve gözüne bakarak dinlediklerini ifade etmektedirler (Yalçın, 2015). Japonlar, önemli satış toplantılarında gözlerini kapatabilmekte ve bu durum konuşan kişinin dikkatli bir şekilde dinlendiğini göstermektedir. Diğer yandan Amerika’da, Türkiye’de ve Kıbrıs’ta insanlar, böyle bir durum karşısında sıkıcı olduklarını veya dinleyicilerin konuşmacıya saygısızlık ettiklerini düşünerek incinebilmektedir.

KÜLTÜRLERARASI MÜZAKERE SÜRECİ

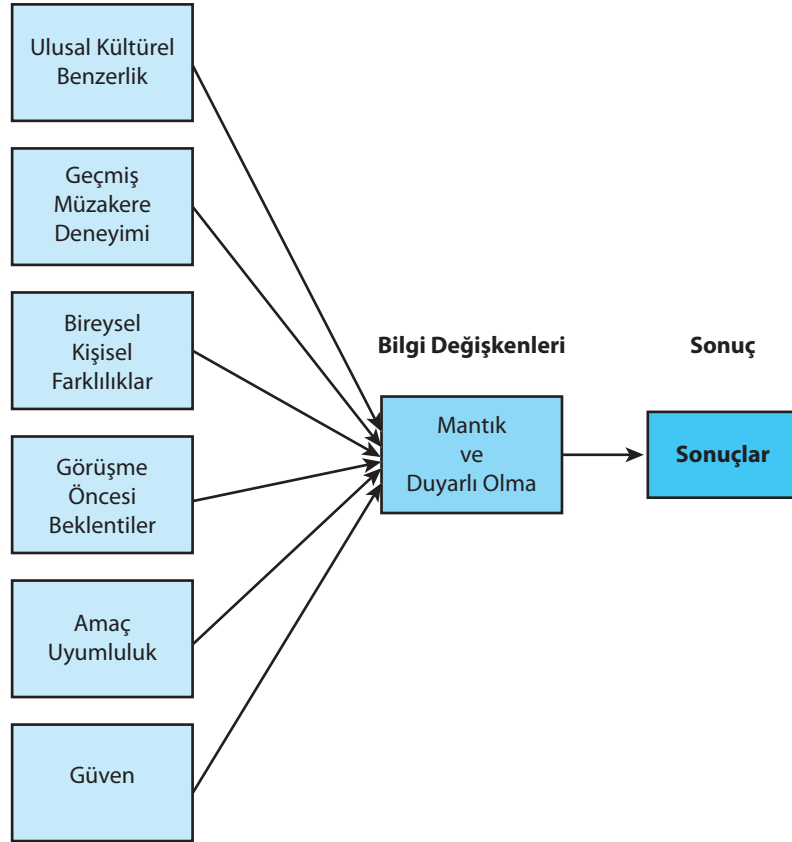
Gerçek dünya bireylerin, örgütlerin ya da ülkelerin birbiriyle müzakereye girdiği dev görüşme masasıdır denebilir. Esasen insanların toplu yaşama geçmeleriyle birlikte müzakereler başlamıştır. Günlük yaşantının her anında kişisel, sosyal ya da iş ortamlarında bireylerin karar alması gereken durumlarda müzakere sürecine dâhil oldukları görülür. Müzakere analitik, kuralları nispeten belirgin bir olgu, bir karar verme sürecidir. Bu süreç ise tarafların karşılıklı olarak birbirinden farklı ve çoğu kez birbiriyle uyumlu olmayan hedefleri düşünüldüğünde zor bir süreçtir (Honeycutt, Ford ve Simintiras, 2003). Müzakere etmek dinamikleri itibarıyla tarafları zorlayan karmaşık bir süreç olmasına rağmen müzakere olgusunu tanımak ve müzakere teknikleri konusunda bilgi ve becerileri geliştirmek her birey ve örgüt çalışanı için mümkündür ve bir gerekliliktir. Zira tarafların örgütlerden oluştuğu ve her örgütün kendi amaçlarını gerçekleştirmek için müzakerelerde bulunduğu düşünülürse müzakerenin sonucu, örgütün performansını büyük ölçüde etkilemektedir. Diğer bir deyişle, müzakerecinin başarısı doğrudan firmanın başarısına yansır. Bu nedendir ki örgütler bu konuya ciddi olarak eğilmeli ve müzakerelere giren çalışanlarını ciddi bir eğitim sürecinden geçirmelidir. Bu eğitim sürecinin en önemli unsuru başarıyla sonuçlanan müzakerelerin ortak noktalarının doğru olarak tespit edilmesidir. Bunun yanı sıra uluslararası bağlantılı operasyon yürüten firmalardaki çalışanların müzakere sürecini etkin bir şekilde yönetebilmeleri için müzakerelerde muhatap oldukları tarafların müzakere kültürünü çok iyi bilmeleri gerekmektedir (Özaralı, 2015).

Taraflar arasındaki iletişimin berraklığına ek olarak müzakere sürecinin açık bir şekilde olması satışın başarısı için bütünsel bir önemdedir. Satış yöneticisi bu önemli sürecin neleri içerdiğini tam olarak anladığında satışta en iyi konuma nasıl ulaşılabileceğini anlamaları için satış personelinin eğitimine yardımcı olabilmektedir. Kültürlerarası müzakere

süreci Şekil 3.2’de gösterilen bileşenlerden oluşmaktadır. İlk bölümde potansiyel müşteri ile satış elemanının müzakere sürecine bakış açılarını içine alan anlaşma öncülleri üzerinde durulmaktadır. İkinci bölüm ise bilgi süreci değişkeninden oluşmakta ve tarafların birbirlerine bilgi vermeleri ve bu bilgiler doğrultusunda mantıklı karar almalarından oluşmaktadır. Son bölüm ise müzakere sürecinin sonuçlarını kapsamaktadır.

Şekil 3.2

*Kültürlerarası
Müzakere Süreci*



Müzakere Öncesi

Uluslararası satış elemanı müzakere sürecinde potansiyel müşterisine rakiplerinden daha fazla değer sunmak amacıyla analiz ve sorun çözme desteği vermektedir. Bir satış işleminin alıcıya sağladığı faydayı maksimuma ulaştırmak için satış elemanı bir müzakere tarzı benimsemektedir. Buradaki amaç, alıcı ve satıcı arasında ortak amaçlara; karşılıklı olarak fayda sağlayan stratejilere ve üçüncü taraflara karşı beraberce savunma yapmaya dayanan bir ortaklık kurmaktır (Bradley, 2002). Bu bölümde müzakere sürecinin adımlarından bahsedilmeyecektir. Burada farklı kültürlerin müzakere öncesinde, esnasında ve sonrasındaki etkileri ile ilgili bilgi verilecektir.

Ulusal Kültürel Benzerlik

Müzakere sürecinde satış elemanı ve potansiyel kültürlerarası müşteri için en önemli şeylerden biri kendi temel ulusal kültürel donanımlarıdır. Uluslararası satış sürecinde iki farklı ulusun, kültürel geçmişleri ve değerleri birbirine benzerse tarafların birbirlerini anlaması ve iş yapma olasılıkları daha yüksek olmaktadır. Elbette, bu işletmeden işletmeye (B to B) satış sürecini daha zorlaştırır ancak satış ekibi kullanılmışsa sonrasında satış ekibi

üyelerinin birbirine daha çok benzer olması tüm taraflar arasında birbirlerini anlamaları açısından bir şans olmaktadır. Örneğin Japonlarda ve Hintlilerde söz verip yerine getirmemek olağan karşılanabilmektedir. Japonlarla iş yapan bir Amerikalı için ise bu çok anormal ve onur kırıcı bir durumdur. Yaptığı bir görüşmenin olumlu cevapla bittiğini sanan bir Amerikalı, bu konuda emin iken Japon Amerikalıya söz verdiğini hatırlamayacaktır. Böyle bir durumda kendi kültürlerine yakın uluslarla müzakere yapan firmalar birbirlerini anlama konusunda daha rahat olabileceklerdir (Temizel, Turan ve Temizel, 2015).

Müzakere sürecinde yanlış anlaşılmanın büyük bir çoğunluğu kültürel ve algılanan davranışsal farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Satış yönetiminin yapması gereken taraflar arasındaki kültürel farklılıkları ve bu farklılıkların iş yapış biçimi üzerindeki etkilerini belirleyerek ortaya çıkabilecek anlaşmazlıkları en aza indirmek ve satış sürecini sonuçlandırmaktır. Bu süreç kesinlikle müzakere sürecidir. Satış elemanı benzer kültüre sahip gruplarla iş yapıyorsa kültürlerarası müşterisinin ne düşündüğü, ne hissettiği ile ilgili varsayımlarda bulunmamalıdır. Bu, satış elemanları için dikkat edilmesi gereken önemli bir uyarıdır. Aslında kendine aşırı güvenmek ve bir anlaşma yapılmadan, anlaşmanın yapıldığını varsaymak doğru değildir. Doğru bilgi ve hazırlık ile farklı kültürel müşterilerle kalıcı ve yararlı anlaşmalar yapılabilir. Uygun hazırlık ve duyarlılıkla yapılan görüşmeler tüm taraflar için başarılı sonuçlar sağlayabilir (Honeycutt, Ford ve Simintiras, 2003).

Geçmiş Müzakere Deneyimi

Araştırmalar satış elemanının geçmişte yapmış olduğu müzakere deneyiminin sonraki müzakerelere olumlu katkısı olduğunu göstermektedir. Kısaca, satış elemanı daha önce farklı kültüre sahip müşteriler ile iş yapmış ise bu işten elde ettiği deneyimler, sonraki iş yapma sürecine olumlu katkılar sağlamaktadır. Uluslararası satış yöneticileri satış gücünü oluştururken müzakere deneyimi eksik olan satış elemanlarına gerekli eğitimler verilerek, bu açık kapatılmaya çalışılmalıdır. Böyle bir eğitim metodunda yeni satış elemanlarının müzakere süreci boyunca ne bekledikleri kendilerini nasıl eğitecekleri ve bu işin tüm ince ayrıntılarını öğrenebilecekleri bir eğitimin tasarlanması önemli başarı sağlayacaktır. Bu eğitimler başarılı ve yetenekli satış elemanları tarafından düzenli aralıklarla deneyimsiz satış personeline verilmelidir. Diğer yardımcı teknikler: (1) Deneyimsiz satışçıların farklı kültürlerarası müzakereleri nasıl yürüteceklerini işin uzmanı deneyimli satış elemanlarını gözlemleyerek ve onları takip ederek öğrenmeleri sağlanabilir. (2) Rol oynama tekniği kullanılarak uygulamalı eğitimler verilebilir ve stajyerlerin farklı durumlarda nasıl davranmaları gerektiği, alıcı ve satıcı rolleri verilerek değerlendirilir. Rol oynama esnasındaki görüntüler kayıt altına alınır ve özellikle kaydedilen kasetler ile rol oynama egzersizleri ve nasıl yapıldığının eğitimlerinin verilmesi yardımcı olmaktadır. Eğitim alan satış elemanları kendilerini izlerken öğrenmeleri gerçekleştirilebilir ve deneyimli iş arkadaşları ve denetçilerinden elde ettikleri/duydıkları öneriler de artı bir katkı sağlamaktadır (Honeycutt, Ford ve Simintiras, 2003).

Ulusal kültürel benzerlik müzakerelerde taraflara sizce ne tür bir avantaj sağlayabilir? Örnekle açıklayınız.



SIRA SİZDE

Bireysel/Kişisel Farklılıklar

Her bireyin kişisel özellikleri kişilik, zekâ, yaratıcılık gibi kalıcı özellikleri ile ruh hâli, duygusallık gibi geçici özellikleri ile birlikte karakterine katkı sağlamaktadır. Kişisel farklılıklarla ilgili önemli bir konu da doğuştan getirilen bireysel farklılıkların belirlenmesidir. Uluslararası satışta, müzakere sürecini etkileyecek önemli konulardan biri satış elemanlarının kişisel özellikleri ve bireysel farklılıklarıdır. Bireyselliğin organizasyonun iyileş-

tirilmesini ve başarısını etkilemesinin bastırıldığı Japonya gibi kolektif toplumlarda bile müzakerenin gerçekleştirilmesinde düşünülmesi gereken kişisel özellikler bulunmaktadır. Örneğin 30 saat seyahat etmiş bir Japon müşterinin müzakere sürecindeki yorgunluğunu ve davranışlarını tahmin edin ve bu durumun görüşmeyi nasıl etkileyeceğini düşünün. Alıcı, satış toplantısı boyunca anlaşmaya varmak için kötü bir ruh hâlinde ve mental olarak yorgun olacaktır. Bu kişiye önerilecek en iyi şey toplantıdan önce iyi bir uyku ve kendini yenilemesi ve iyi hissetmesi için bir fırsat sunulması olacaktır. Kolektif kültürlerin bu tipinde, bireysellik gücü bir bütün olarak grubun korunması için müzakere sürecinde sıklıkla en asgari düzeye indirilmeye çalışılır. Kurumsal bir Japon müşterisi anlaşmanın başarıya ulaşmasında gerekli olan bir dizi yasal ve önemli kararları almaya yetkili olmayabilir.

Kişisel farklılıklarla baş etmenin en etkili yollarından birisi ise müşterinin kişisel eylemlerini ve tavırlarını doğru bağlamda değerlendirebilmek için satış elemanının toplantıdan önce müşterisi ile yüz yüze görüşme yaparak mümkün olduğu kadar fazla bilgi elde etmeye çalışmasıdır. Satış elemanı müşterisi ile ilgili daha fazla bilgiye sahip olursa müzakere sürecinde süreci olumsuz etkileyecek olumsuz kişisel farklılıkların neler olduğunu belirleyebilecek ve görüşme sürecinde bu tür olumsuz durumların ortaya çıkmasına neden olacak davranışlardan kaçınabilecektir. Satış elemanları için sadece müşterinin ruh hâlini bilmek değil, kendi olumsuz ruh hâlleri ve duygularının müşteri ile ilişkilerini nasıl etkileyeceği ve bunlarla nasıl baş edebilecekleri ile ilgili eğitimleri de önem taşımaktadır. Çünkü müşterinin kişisel/bireysel özellikleri kadar satış elemanının da özellikleri önem arz etmektedir.

Görüşme Öncesi Beklentiler

Görüşme öncesinde her iki tarafın da sahip olduğu beklentiler satış müzakere sürecinin başarısında önemli bir etkiye sahiptir. Tarafların her birinin beklentilerinin bazı boyutları potansiyel anlaşmazlıkları minimize etmek için gereklidir. Özellikle müzakerenin günlük yaşamın bir parçası olduğu kültürlerde uzlaşma çoğu müzakere sürecinde gereklidir. İtalya gibi ülkelerde müzakere sokak satıcılarından bir şey alındığı durumda bile günlük hayatın rutini içerisinde eğlenceli bir anlaşma süreci olarak görülmektedir. Bu durumda, başlangıç tekliflerinin yüksek tutulması, pazarlık sonucunda satın alıcının başlangıç fiyatından daha düşük bir fiyata anlaşmaya varması kişisel bir kazanç elde etme hissi yaratarak tatmin olmasına neden olacaktır.

Satış personelinin teklif edilebilecekken daha düşük bir fiyat teklifi ile masaya geldiğini düşünelim. Müşterinin kişisel bir kazanç ya da tatmin elde etmesi nasıl sağlanacaktır? Açıkçası satış personeli kültürlerarası müşterinin müzakereden beklentileri ile ilgili bilgiye sahip olduğu durumda daha iyi pozisyon alarak müzakere başarıyla olma şansını artıracaktır. Satış elemanı müşterinin probleminin çözücü olarak mümkün olan hareket tarzlarını listelemeli ve bu konuda zaman harcamalıdır.

Amaç Uyumluluk

Müzakere sürecinin başarısını etkileyen bir diğer kültürlerarası faktör, tarafların amaçlarının uygunluğudur. Bu amaçlar birbirleriyle ne kadar senkronize ise başarılı bir anlaşmaya ulaşmak o kadar mümkün olacaktır. Sonuç olarak satıcı, alıcının hedeflerini karşılamak zorundadır. Dikkatli bir iletişim (dinleme), sadece alıcının kişisel amaçlarının doğasını değil aynı zamanda organizasyonun amaçlarının neler olduğunun belirlenmesinin en iyi yoludur. Müzakere, işletmeden işletmeye (B to B) ise organizasyonel amaç kişisel amaçların üstünde olacaktır. Bir diğer önemli nokta ise ulusal kültür hedefe uyumluluk noktasında önemli bir etkiye sahip ise kolektif ülkelerden gelen alıcılar (müşteriler) kendi kişisel amaçlarını gerçekleştirmek yerine organizasyonel amaçlara odaklanacaklardır.

Güven

Güven, bir tarafın karşı taraftan kişisel olarak yarar göreceğine veya en azından istismara ya da zarara uğramayacağına yönelik olumlu beklenti içinde olma özelliği olarak tanımlanmaktadır (İşçan ve Sayın, 2010). Güven, müzakere sürecine katılan tarafların birbirlerine karşı hissettikleri dürüstlük anlayışıdır. Müzakere tarafları arasında mevcut olan karşılıklı güven, başarılı bir anlaşma için çok büyük bir şanstır. Güven bireyler arasındaki dürüstlük ve onların algılanan hayırseverliğine odaklanmaktadır. Dürüstlük açıkça oluşturulmuşsa müzakere süreci boyunca taraflar birbirlerine açık olacak ve süreç sorunsuz çalışacaktır.

Satış personeli kültürlerarası müşteri ile önceden iş ilişkisi deneyimlemiş ise güven daha kolay kurulur. Ancak böyle bir iş ilişkisi söz konusu değil ise taraflar başlangıçta bilgilerini paylaşmakta isteksiz olabilmektedirler. Bu durumda, satış elemanı mümkün olan en kısa sürede güveni sağlamaya çalışmalıdır. Taraflar için önemli olan bilgileri bir tarafın paylaşmaya başlaması güvenin bir parçası olarak görülmektedir. Böyle bir davranış güvensizlik ortamını kaldırmak için ilk adımdır. Satış personeli potansiyel müşterisi ile daha önce iş yapmamış ise müşteri ile daha önce iş yapmış kişiler ile görüşerek ya da müşteriyi kişisel olarak tanıyanlardan bilgiler elde ederek bir karara varmalıdır.

Bilgi Değişkenleri

Mantık ve duyarlılık müzakere süreci boyunca gerçek bilginin elde edilmesini ve paylaşılmasını ifade etmektedir. Mantık ve duyarlılık konusu aşağıda açıklanmaktadır.

Mantık

Mantık kelimesi, hem bir bilime ad olarak hem de bir düşünme tarzını belirtmek için kullanılır. Herhangi bir söz ve yazı karşısında mantıklı veya mantıksız deyimlerini kullanırken kastedilen mantık bilimi değildir. Belirli bilgileri kullanarak bir konu hakkında akıl yürütme işidir. Mantık, müzakere süreci boyunca tüm tarafların biri veya ikisi tarafından sunulan bilgilerin bireysel olarak anlamlandırılması olarak tanımlanabilir. Tarafların birbirine teklif sunduktan sonra elde edilen bilgiler ile bu anlaşmanın veya görüşmenin yararları ile ilgili yürütülen akıldır. İletişim süreci mantıklı davranmada önemli bir rol oynar ve geribildirim etkili kullanmak mantıklı davranmanın ayrılmaz bir parçasıdır. Satış personeli müşterinin duruşunu anlamakta zorlandığında mantıksal netlik kurulması zorlaşmaktadır. Bu sorunu ortadan kaldırmak ve mantıklı davranmak için açık bir iletişimin kurulması şart olmaktadır.

Duyarlı Olma

Duyarlı olma, meslekte kabul olunma çabasında olma ve umulanı elde edememe durumundan yüksek düzeyde rahatsız olma olarak tanımlanmaktadır. Satış elemanının satış anlaşması içinde kendi konumu ile ilgili anlamlı bilgileri vererek müşteri ile iletişim kurma çalışmasını içermektedir. Müzakere tarafların birbirlerine bilgi vererek anlaşma sağlanmasını başarmaktır. Kültürlerarası iletişimde etkin bir şekilde bilgi aktarmak karşı tarafın da bunu daha kolay gerçekleştirmesini sağlamaktadır.

Sonuç

Sezgisel olarak müzakere süreci için başarılı bir satış anlaşması yapılması uygun bir sonuçtur. Toplantıya başlamadan önce tarafların istediklerini yerine getirememesi müzakere için başarısız bir sonuçtur. Bireysel olarak katılınan müzakerelerde özellikle de final anlaşması yapılmadan önce tekrar organizasyona danışılması ve gerekirse tekrar bir toplantıya ihtiyaç duyulması gerekebilir. Herhangi bir müzakere toplantısında satış personelinin as-

gari amacı önemli noktalarda ihtiyaç duyulan şeylerin neler olduğunu belirlemek, onların durduğu yerin tam olarak nerede olduğu ile ilgili süreci başarılı bir şekilde tamamlamaktır.

Satış personeli, her zaman müşterilerin veya müşteri gruplarının müzakereden ayrılmadan önce tutumlarını ve gelecek adımlarını açıklamalıdır. Satış müzakere sürecinin geliştirilmesi için satış yönetimi kültürlerarası müzakere sürecinde başarılı olma şansını artıracak pratik önerileri satış elemanına vermelidir. Bunlardan bazıları:

- Müzakere sürecinin gerçek oyuncusu kimdir?
- Gerekli kararı verecek yetkili kimdir?

Bu tür stratejilerin müzakere süreci başlamadan önce planlanması gereklidir. Kültürlerarası müzakerelerde etkili stratejiler ile ilgili yapılması ve yapılmaması gerekenlerle ilgili önerilerden bazıları şu şekilde sıralanabilir:

Yapılması Gerekenler

- Konuyu iyi öğrenin ve bu konuda hazırlık yapın.
- Net hedefler belirleyin ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesine katkı sağlayacak alt eylemleri ortaya koyun.
- Kişisel ilişkilerinizi geliştirin ancak bunun suistimal edilmesine izin vermeyin.
- İlk ilişki kurulacak kişileri belirlemek için karşı taraf ile ilgili gayriresmî bilgileri elde etme yollarını araştırın.
- Titizlikle protokolü takip edin; kültürlerarası tarafların statülerini daha bilinçli kullanın.
- Millî hassasiyetleri anlayın ve onları asla ihmal etmeyin.
- Rakibinizin esnekliğini değerlendirin ve onunla karşılaşacağınız engellerle yüzleşin.
- Karar verme sürecini anlayın ve her adımda avantaj elde edebilmek için konumunuzu alın.
- Süreçle ilgili tüm detayları belirleyin.

Yapılmaması Gerekenler

- Bilimsel ve rasyonel bakış açısıyla değil kendi bakış açınızla bakın.
- Diğerlerinin kabul etmediği durumlarda önerdiğiniz kabul ettirmek için baskı yapın.
- Bütün konulara kendi çıkarlarınızı gözeterek bakın.
- Siyasi ve kültürel olarak avantajlı konumdaysanız tavizler isteyin.
- Karşı tarafın önceliklerini değil her zaman kendi önceliklerinizi ortaya koyun.
- Karşı tarafın kafasını karıştıracak ve anlaşılması zor olacak jargon kullanın.
- Anlaşmada üst yönetimin kararı önemli olduğu için alt seviyedeki yetkilileri atlayın.
- Karşı tarafın bilmediği veya yapmaya hazır olmadığı kararlar isteyin.
- Toplumdan farklı kendi takım üyelerini oluşturun.
- Aşırı pozisyonlar için ısrar edin ve bu tavrınızda da tutarlı olun.

Sonuç olarak iletişim sürecinin anlaşılmasında açıklık, kültürel duyarlılık, ruh hâli, duyguların nasıl ortaya konulduğu ve farkındalık anlamlı iletişim sayesinde oluşmaktadır ve bu durum başarılı bir satış anlaşmasının yapılma şansını artırmaktadır.

Özet



İletişim sürecinin öğelerini açıklamak

İletişim sürecinin ana elemanları; gönderici, alıcı ve iletişim kanalıdır. Gönderici, fikir veya düşünceleri diğer insanlara ulaştırmak isteyen taraftır ve bunu gerçekleştirmek istediğinde alıcıya mesaj gönderir. Mesaj işaretlerle, sembollerle ve kelimelerle kodlanarak alıcıya gönderilir. Mesajın alıcıya gönderildiği tüm medya iletişim kanalları olarak değerlendirilmektedir ve alıcıya iletişim kanalı ile gönderilen mesaj alıcı tarafından kod açılarak çözümlenmeye çalışılır. Bir mesaj çözümlendikten sonra alıcısı çeşitli tepkiler gösterebilir. Bu tepkinin öğrenilme ve kontrol edilme süreci ise geri bildirimdir. İletişim süreci ile ilgili son eleman ise gürültüdür ve gönderici ile alıcının iletişim sürecini olumsuz etkileyen ve mesajın anlaşılmasını engelleyen, zorlayan ve etkisini azaltan unsurlar gürültü olarak adlandırılmaktadır.



Kültürlerarası iletişimin ne olduğunu ifade edebilmek

Kültürlerarası iletişim, farklı kültürlerle mensup insanlar arasında etkileşim ve anlam aktarımları, yabancıların algılanması, açıklanması ve kültürel farklılıkların gözetilmesi gibi konuları inceleyen disiplinler arası bir bilim dalıdır. Özellikle de uluslararası satış yapan firmaların ve onların bağlantılarını kuran çalışanların farklı kültürlerle sahip ülkelerle iş yapabilmesi ve bunu sürdürebilmesi için kültürlerarası iletişimi ve etkilerini iyi bir şekilde çözümülemesi gerekmektedir.



Kültürlerarası iletişimde sözlü iletişimin önemini açıklamak

İletişim eylemi, temel dil becerilerinin edinimini zorunlu kılmaktadır. İletişim sırasında dinleme, konuşma, okuma ve yazma gibi roller üstlenilmektedir. Yazılı ve sözlü iletişim, bu rollerin uygulanmasıyla sağlanmaktadır. Uluslararası satış yönetimi, tamamen dilin kullanımına bağlıdır. Girilen her yabancı pazarda satış yöneticileri, müşteriler, işçiler, satıcılar, hükümet yetkilileri, kendi dilinden ayrı bir dile sahip olmaktadır. Diller arasında farklılık, sadece konuşma anlamında değil aynı zamanda sözcüklerin kullanım biçiminde ya da diğer bir deyişle, farklı mantıkları kullanmak konusunda da görülmektedir.



Kültürlerarası iletişimde sözsüz iletişimin önemini açıklamak

İletişim sadece “dil” üzerinde gerçekleşen bir süreç değildir dilin gerisinde duran ve bireylerin birbirleri ile olan ilişkileri ve iletişimin gerçekleştiği ortam ve koşullarda da aranmalıdır. Bir iletişim sürecinde verilen mesajın yanında mesajı söyleyen kişinin tavrı, beden dili, ses tonu, dokunuşu, tavrı, mimikleri ve jesti gibi birçok sözsüz iletişim de bir arada kullanılmaktadır. Ve bu sözsüz iletişim unsurları kimi durumda ne söylendiğinden ziyade nasıl söylendiğini önemli hâle getirebilmektedir. Bu bağlamda satış anlaşması için yapılan müzakerelerde, sözsüz iletişim kritik öneme sahiptir ve kültürlerarası farklılıklar söz konusu olabilmektedir.



Kültürlerarası müzakere sürecinin değişkenlerini tanımlamak

Kültürlerarası müzakere sürecinin açık bir şekilde olması satışın başarısı için bütünsel bir önemdedir. Kültürlerarası müzakere sürecinin değişkenleri üç ana başlık altında toplanabilir. Bunlardan ilki müzakere öncesi hazırlık olarak değerlendirilebilecek konuları içermektedir. İkinci bölüm müzakere sürecinin taraflarının birbirleri ile bilgi alışverişi sürecini içine almakta ve tarafların duyarlı ve mantıklı olmasını önermektedir. Üçüncü bölüm ise müzakere sürecinin her iki tarafın istediği şekilde bitmesini içeren sonuç değişkenidir.

Kendimizi Sınavalım

1. Aşağıdakilerden hangisi birden fazla kültür arasında ilişki ve etkileşimi ifade eder?
 - a. Kültür
 - b. İletişim
 - c. Kültürlerarasılık
 - d. Sinerji
 - e. Birliktelik
2. İnsanların birbirlerine duygu ve düşüncelerini aktarma ve anlamlandırma sürecine ne ad verilir?
 - a. Bilgi
 - b. Eğitim
 - c. Değişim
 - d. İletişim
 - e. Tanıtım
3. Aşağıdakilerden hangisi farklı kültürlerle mensup insanlar arasında gerçekleşen bilgi alış-verişi ve değişimdir?
 - a. Kültürlerarası iletişim
 - b. Kültürlerarasılık
 - c. Kültürleşme
 - d. Kültürel bağlılık
 - e. Kültür yozlaşması
4. İletişim sürecinde kaynağın fikir veya düşüncelerinin sembolik biçime dönüştürme işlevine ne ad verilir?
 - a. Gürültü
 - b. Kod açma
 - c. Medya
 - d. İletişim
 - e. Kodlama
5. Gönderici tarafından kodlanan ve alıcısına gönderilen kelime, sembol ve işaretlere ne ad verilir?
 - a. Mesaj
 - b. İleti
 - c. Kod
 - d. Medya
 - e. Veri
6. Aşağıdaki ülkelerden hangisi Dünyanın en düşük bağlamlı kültürüdür?
 - a. Japonya
 - b. Kore
 - c. Türkiye
 - d. Amerika
 - e. Fransa
7. Bireylerin kapalı, imalı ve dolaylı bir iletişimi tercih ettikleri kültüre ne ad verilir?
 - a. Yüksek bağlamlı kültür
 - b. Orta bağlamlı kültür
 - c. Düşük bağlamlı kültür
 - d. Bağlamlı olmayan küyütür
 - e. İçerik bağlantılı kültür
8. Aşağıdakilerden hangisi bir ana dilden çeşitli sebeplerle koparak farklılaşan ses, yapı ve yazı farklılıklarını gösteren dil biçimleridir?
 - a. Şive
 - b. Lehçe
 - c. Ağız
 - d. Deyim
 - e. Derleme
9. Aşağıdakilerden hangisi sözsüz iletişimde ses özelliklerinden biri **değildir**?
 - a. Sesin yükselişi
 - b. Sesin düzeyi
 - c. Duraklamalar
 - d. Akıcılık
 - e. İmla kuralı
10. Aşağıdakilerden hangisi kültürlerarası sözsüz iletişimde mimikler kapsamında **değerlendirilmez**?
 - a. Göz iletişimi
 - b. Göz teması
 - c. El hareketleri
 - d. Kaşların kaldırılması
 - e. Gülümseme

Yaşamın İçinden

Bir İngiliz Müzakereci

Türkiye'nin 2013 yılında en fazla ihracat yaptığı ülkeler sıralamasında Birleşik Krallık bulunmaktadır. Birleşik Krallık bünyesinde İrlanda, İskoçya ve İngiltere yer alır. Bu üç ülke içerisinde burada sadece bir İngiliz müzakereci ele alınmıştır. İngilizler tanışma ve karşılaşmalarda tokalaşırlar. Ancak, İngiltere'de tokalaşma ne Almanya'da olduğu gibi sıkı ve sert ne de İtalya'da olduğu gibi hareketli ve hararetlidir. Kadınlarla tokalaşmak için ilk hareketin onlardan gelmesini beklemek uygundur.

İngilizler tarihlerinden ve spordan konuşmayı severler. Futbol, at yarışları, rugby en sevdikleri konulardır. Politika konuşulabilir ama kraliyet ailesinin konumu ve zenginliği hakkında konuşmamak uygun olur. İngiliz "English" kelimesinden ziyade Birleşik Krallık "British" kelimesini kullanmaya çalışın. Bu hem karşı tarafın bir İngiliz değil de İskoç ya da İrlandalı olması durumunda sizi kurtaracak hem de tarihlerine duyduğunuz saygının bir göstergesi olarak değerlendirilecektir.

Birleşik Krallıktan ülkemize gelen turistlerde tam tersini görüyor olmamıza rağmen gerek müzakerelerde gerekse müzakere dışı etkinliklerde çok yüksek sesle konuşmamaya ve aşırı vücut dili kullanmamaya dikkat etmek gerekir.

İngilizlerde 17.00–19.00 arası çay saati çok önemlidir. Pek çok iş görüşmesi bu saatler arasında gerçekleştirilebilir. Çay kültürü İngiltere'de çok önemli olmakla beraber, çay ikramının geri çevrilmesi kötü karşılanmaz. İkramın kabul edilmesi tavsiye edilir. İngilizler hediye almayı severler; şirketleri ziyaret sırasında kendi şirketinize ait ufak eşantyonlar, akşam yemeğine bir eve davetli iseniz çikolata ya da çiçek en uygun hediyeler olacaktır. Ev davetlerinde genelde yemekten sonra Kraliçe şerefine kadeh kaldırılır. Dana eti ve balık pek çok İngiliz münüsünde yer alır. Bu nedenle Türkler için İngiltere'de yemek seçimi bir sorun olmayacaktır.

Müzakere aşamasında; Eğer satıcıysanız ürünün ve sevkiyatın her türlü detayını bilmek zorunda olduğunuzu unutmayın. Bir İngiliz müzakereci bir Alman müzakereci kadar kuralcı ve detaycı olabilir. Müzakere sırasında ilişkiyi çok kişiselleştirmeden ki, biz Türkler bunu çok severiz ve karşı tarafın da bu yanımızı beğendiğini düşünürüz ve bu en büyük yanlışımızdır, ancak samimi bir havada sürdürmek hoş karşılanır.

Teknik konularda çok kesin sınırlar koymamak ılımlı olmak önemlidir. Mutlaka karşılık görür. Eğer bir alım müzakeresi yapıyorsak, finansman konularında oldukça yardımcı oldukları görülür. Bu belki İngiltere'nin dünya finans merkezi olması ve İngilizlerin bu nedenle finansman konularında pratik ve yapıcı olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Bununla beraber pazarlığı çok sevmeyiz.

Her görüşmeyi randevu ile planlamak ve dakik olmak şarttır. İş ciddiyeti ve resmiyet yüksektir ancak güneyden kuzeye ve İrlanda'ya kaydıkça azalır.

Kaynak: Dış Ticarete Müzakere Teknikleri, Avrupa İşletmeler Ağı İstanbul Merkezi, İstanbul Sanayi Odası Yayınları: 2014/7, ISBN: 978-605-137-384-3.

Okuma Parçası

Amerikan Brothers & Sisters Danışmanlık şirketinin Türkiye temsilciliği, birkaç kez Türkiye pazarlarına açılmayı deneyen, ancak bu girişimlerinde pek başarılı olamayan bir Japon tekstil firmasından Türkiye'ye yönelik pazarlama metodlarıyla ilgili danışmanlık hizmetlerini görüşmek üzere davet alır. Brothers & Sisters şirketi, bu görev için çalışmalarındaki başarısından ve sorunları masaya yatırmada sergilediği becerisinden dolayı genç ve dinamik Metin Bey'i uygun bulur. Ön görüşmeler için Japonya'ya gönderilen Metin Bey, büyük bir azim ve heyecanla önce Japon firmasının pazarlama girişimlerinde yaptığı eksiklikleri tespit eder ve yapılan hatalar doğrultusunda kendi şirketinin hangi alanlarda danışmanlık hizmeti verebileceğine dair bir öneri paketi hazırlar. Metin Bey, öneri paketinin sunuşunu Japon tekstil firmasının pazarlama bölümünün çalışanları ve firmanın üst düzey yöneticileri önünde başarıyla yapar ve katılanlardan olumlu tepkiler alır. Coşkuyla şirketine geri dönen Metin Bey, yöneticilerine sunduğu raporda, Japon yöneticilerden aldığı olumlu tepkilerden söz eder ve bu işe kesin gözüyle bakılabileceğini belirtir. Ancak aradan haftalar geçmesine rağmen Japon firmasından herhangi bir somut talep gelmez. Bu durumdan rahatsız olan Metin Bey, birkaç kez Japon tekstil firmasını telefonla arar ve her görüşmesinde nazik yanıtlar alır. Ne var ki Japon tekstil firması danışmanlık görevini çoktan başka bir danışmanlık şirketine vermiştir.

Bu görüşmelerde Metin Bey'in yaptığı hatalar sadece Japonya'da "hayır" deme alışkanlığının yaygın olmadığını ve nazik yanıtların mutlaka onay anlamına gelmediğini bilmemekle sınırlı kalmamaktadır. İletişimin yüksek bağlamlı olduğu pek çok ülkede olduğu gibi, özellikle Japonya'da da sorunların doğrudan ve herkesin önünde masaya yatırılması takdir görmeyen davranışlar arasında yer almaktadır. Eğer Metin Bey bunun bilincinde olsaydı, Japon ekibi önünde yaptığı sunuşta karşı tarafın hatalarına odaklanmak yerine, ileriye dönük öneriler getirseydi belki işi kendisi alacaktı.

Kaynak: Ügeöz, P. (2003). Kültürlerarası İletişim, Üstün Eserler Neşriyatevi, İstanbul.

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. c	Yanıtınız yanlış ise “Kültürlerarası İletişim ile İlgili Kavramlar” konusunu yeniden gözden geçirin.
2. d	Yanıtınız yanlış ise “İletişim” konusunu yeniden gözden geçirin.
3. a	Yanıtınız yanlış ise “Kültürlerarası İletişim” konusunu yeniden gözden geçirin.
4. e	Yanıtınız yanlış ise “İletişim” konusunu yeniden gözden geçirin.
5. a	Yanıtınız yanlış ise “Kültürlerarası İletişim” konusunu yeniden gözden geçirin.
6. d	Yanıtınız yanlış ise “Sözlü İletişim” konusunu yeniden gözden geçirin.
7. a	Yanıtınız yanlış ise “Sözlü İletişim” konusunu yeniden gözden geçirin.
8. b	Yanıtınız yanlış ise “Sözlü İletişim” konusunu yeniden gözden geçirin.
9. e	Yanıtınız yanlış ise “Sözsüz İletişim” konusunu yeniden gözden geçirin.
10. c	Yanıtınız yanlış ise “Sözsüz İletişim” konusunu yeniden gözden geçirin.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

İletişim sürecinin üç temel elemanı bulunmaktadır. Bunlar; gönderici, alıcı ve iletişim kanalıdır. Göndericinin fikirlerini belirli semboller kullanarak kodlama işlemini gerçekleştirmektedir. Kodlanan fikirler mesaj olarak belirli bir iletişim kanalı aracılığıyla alıcıya ulaştırılmakta ve alıcıda kodlanan mesajı kod açarak anlamaya çalışmaktadır. Alıcının göndericinin mesajını doğru olarak algılayıp algılamadığının değerlendirilmesi geri bildirim ile gerçekleşmektedir. Son iletişim ögesi ise gürültüdür. Gönderici ile alıcı arasındaki iletişimin kalitesini etkileyen her türlü engele gürültü denmektedir. İletişim süreci içerisindeki her bir eleman sürece önemli katkı sağlamaktadır. Herhangi bir elemanın birbirinden üstün ya da zayıf yönü bulunmamaktadır. İletişim sürecinin istenilen düzeyde olması için her eleman kendine düşen sorumluluğu yerine getirmelidir.

Sıra Sizde 2

Kültürlerarası iletişim, farklı kültürlere mensup insanlar arasında etkileşim ve anlam aktarımları, yabancıların algılanması, açıklanması ve kültürel farklılıkların gözetilmesi gibi konuları inceleyen disiplinler arası bir bilim dalıdır. Ulusla-

lararası satış farklı ülkelerden farklı kültürlere sahip firmaların/bireylerin birbirleriyle ticari ilişkileri gerçekleştirdiği ve bu ilişkileri yürütürken de iletişimde bulundukları bir alandır. Doğal olarak her iki konunun ortak noktası ilk olarak iletişim gerektirmesi ve farklı kültürlerin birlikte iş yapıyor olmasıdır.

Sıra Sizde 3

Üç seçenek içerisinde en yanlış anlama C seçeneğinde ortaya çıkar. Çünkü yüksek bağlamlı iletişim, aynı kültürden iki kişi olduğunda, kültürel ipuçları aynı şekilde yorumlanacak ve iletişimde hiçbir problem ortaya çıkmayacaktır. Ancak farklı iki kültürden gelen yüksek bağlamlı kişilerin iletişimi çok zor olacaktır. Satıcı, satır aralarında alıcıya bir mesaj gönderecek ve müşteri aktif bir şekilde anlamı taramaya odaklanabilecektir. Ancak iki taraf da farklı kültürel bağlamlardan geldiği için alınan mesaj gönderilen mesajdan farklı olacak ve yanlış anlama ihtimali katlanacaktır.

Sıra Sizde 4

Uluslararası satış sürecinde iki farklı ulusun, kültürel geçmişleri ve değerleri birbirine benzerse tarafların birbirlerini anlaması ve iş yapma olasılıkları daha yüksek olur. Örneğin Japonlarda ve Hintlilerde söz verip yerine getirmemek olağan karşılanabilmektedir. Japonlarla iş yapan bir Amerikalı için ise bu çok anormal ve onur kırıcı bir durumdur. Yaptığı bir görüşmenin olumlu cevapla bittiğini sanan bir Amerikalı, bu konuda emin iken Japon Amerikalıya söz verdiğini hatırlamayacaktır. Böyle bir durumda kendi kültürlerine yakın uluslarla müzakere yapan firmalar birbirlerini anlama konusunda daha rahat olabileceklerdir.

Yararlanılan Kaynaklar

- Aktaş, T. (2005). Yabancı Dil Öğretiminde İletişimsel Yeti, *Journal of Language and Linguistic Studies*, Vol.1, No.1.
- Akay, R. (2013). Kültürlerarası İletişimde İletişimsel Yetinin Rolü, *Akademik İncelemeler Dergisi*, Cilt/Volume: 8, Sayı/Number: 3, Yıl/Year: 307.
- Aksoy, Z. (2012). Uluslararası Göç ve Kültürlerarası İletişim, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5 (20).
- Armağan, A. (2011). Yalnızlık ve Kişilerarası İletişim İlişkisi: Öğrenciler Üzerinde Bir Araştırma, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 7 Sayı: 30 Volume: 7 Issue: 30 www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581.
- Bradley, F. (2002). Uluslararası Pazarlama Stratejisi, (Çeviren İçlem Er), Bilim Teknik Yayınevi.
- Darwin, C. (2001): İnsan ve Hayvanlarda Beden Dili (İnsan ve Hayvanlarda Duyguların İfadesi), Çevirmen: Orhan Tuncay, Gün Yayıncılık Ltd Şti, İstanbul.
- Erdoğan, Z. ve Eroğlu, E. (2013). Pazarlama Yönetimi. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2579 - Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1549.
- Erkuş, A. ve Günlü, E. (2009). İletişim Tarzının ve Sözsüz İletişim Düzeyinin Çalışanların İş Performansına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, Bahar: 7-24.
- Erdem R. ve Günlü, E. (2006). İletişim Eğilimlerinin Yüksek Bağlam Düşük Bağlam Ayırımı İle İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 9(2): 176-194.
- Gencer, Z. T. (2011). Çok Kültürlü Topumlarda İletişim: Divriği Örneği, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi elektronik Dergisi*, e-gifder, Sayı:1.
- Habacı, İ. A. Ürker, S. Bulut, R.Atıcı ve Z. Habacı (2013). Beden Dilinin Eğitim Öğretim Üzerine Etkileri, *Turkish Studies*, Volume 8/9 Summer 2013, p. 1639-1655.
- Honeycutt E. D., Ford, J. B. ve Simintiras, A. C.(2003). *Sales Management: A Global Perspective*, Taylor & Francis e-Library.
- İşcan Ö. F. ve Sayın U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 4.
- Kartarı, A. (2014). Kültürlerarası İletişim, *Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları*, AÜ No:2828; AÖF No: 1778.
- Kartarı, A. (2014). Kültür, Farklılık ve İletişim, *Kültürlerarası İletişimin Kavramsal Dayanakları. İletişim Yayınları*, 1. Baskı, İstanbul.
- Kartarı, A. (2006). *Farklılıklarla Yaşamak/ Kültürlerarası İletişim*, Ankara: Ürün Yayınları.
- Meyer, E. (2015). *The Culture Map*, THY Yayınları.
- Özarallı, N. (2015). Müzakere Sürecine Bakış: Türk Yöneticileriyle Nitel Bir Çalışma, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 11, Sayı 24.
- Penpece1, D. ve İnan, H. (2012). Hizmet Sektöründe Sözsüz İletişim Algısı Üzerine Ampirik Bir Çalışma *Cag University Journal of Social Sciences*, 9(1), June 2012 66.
- Saydan R. ve Kanıbir H. (2007). Global Pazarlamada Toplumsal Kültür Farklılıklarının Önemi (Çokuluslu Şirket Ve Yerel Kültür Örnekleri), *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (22); 74-89.
- Taylan, A. (2008). İstanbul. Çok Uluslu Fast-Food Restoranlarının “Ramazan Menüleri” Örneğinde Küresel-Yerel Kültür Etkileşimi, *Kültür ve İletişim*, 11(1), kış: 73-109.
- Temizel, H., Turan, E. Temizel, (2015). Küresel İşletmecilikte Ülkelerin Sosyo-Kültürel Yapılarından Kaynaklanan Sorunlar, http://www.researchgate.net/profile/Erol_Turan/publication/26517223_KRESEL.
- Tokay Argan, M. ve Yüncü, D. (2015). *Etkinlik Pazarlama Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Ügeöz, P. (2003). *Kültürlerarası İletişim, Üstün Eserler Neşriyatı*, İstanbul.
- Yağbasan, M. (2008). Kültürlerarası İletişim Bağlamında Almanya'daki Türklerin İletişimsel Ortamlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Cilt: 18, Sayı: 2 Sayfa: 309-332.
- Yalçın, M. (2015). Kültürel Farklılıkların Sözsüz İletişime Yansımaları, http://kulamyocu.edu.tr/db_images/site_212/file/beden%20dili%20ders%20notu.pdf (Erişim Tarihi: 21.10.2015).
- Zorel F. İ. (2014). Uluslararası İşletme Çalışanlarının Sahip Olması Gereken Uluslararası Yetkinlik, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 7 Sayı: 30 (7) 30.

4

Amaçlarımız

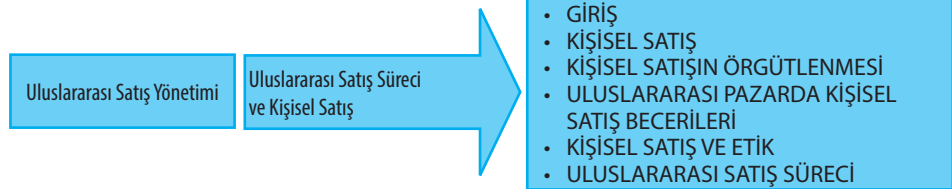
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Kişisel satış kavramını açıklayabilecek,
- Kişisel satış örgütlenmesi hakkında bilgi sahibi olabilecek,
- Uluslararası pazarda kişisel satış becerilerini sıralayabilecek,
- Kişisel satış ve etik konusunu değerlendirebilecek,
- Uluslararası satış sürecini açıklayabilecek bilgi ve becerilere sahip olabileceksiniz.

Anahtar Kavramlar

- Kişisel Satış
- Uluslararası Satış Süreci
- Uluslararası Satış Yönetimi
- Uluslararası Pazarlama

İçindekiler



Uluslararası Satış Süreci ve Kişisel Satış

GİRİŞ

Kişisel satış, paranın olmadığı dönemlerde dahi kullanılan ve bireyler arasında değişim ilişkisinin başladığı dönemlere kadar uzanmaktadır. Bireylerin ihtiyacından fazlasını üretmeye başladığı ve elindeki üretim fazlasını takas yoluyla başka ürünlerle değiştirmek için diğer üreticileri aramaya başladığı dönemlerde kişisel satışın varlığından söz etmek mümkündür (Egan, 2015). Günümüz modern pazarlama sisteminde kişisel satış, pazarlama iletişimi uygulamalarının içerisinde değerlendirilmektedir. Bu yönüyle kişisel satış bireylerarası iletişim biçimi olarak ele alınabilir. Kişisel satışta temel amaç bireyi veya grubu ürün veya hizmet hakkında bilgilendirmek, ikna etmek veya hatırlatma yapmaktır.

Kişisel satışta temel amaç bireyi veya grubu ürün veya hizmet hakkında bilgilendirmek, ikna etmek veya hatırlatma yapmaktır.

KİŞİSEL SATIŞ

Genelde kişisel satış süreci taraflar (satış elemanı ve müşteri) arasında uzun dönemli ilişkileri içerdiğinden geçmiş deneyimlerin kişisel satış sürecinde etkili bir faktör olduğunu söyleyebiliriz. Satış sürecinin başarıya ulaşmasında her iki tarafın da fayda ve tatmin sağladığı olumlu satış deneyimleri önem taşımaktadır. Kişisel satışın temel amaçlarını aşağıdaki şekilde sayabiliriz (Odabaşı ve Oyman, 2010):

- Müşteriyi ikna etmek ve satışın gerçekleşmesini sağlamak,
- İşletmeye pazarın yapısı, rakipler ve müşteriler hakkındaki bilgilerin doğru ve zamanında ulaştırılmasını sağlamak,
- Müşterilere uygun seviyede hizmetlerin gitmesini sağlamak,
- Müşteri tatminini sağlamak ve geliştirmek,
- Satış sürecinin taraflarına fayda sağlayan uzun dönemli ilişki kurmak.

Kişisel satış diğer pazarlama iletişimi elemanlarına (reklam, halkla ilişkiler, sponsorluk vb.) göre daha eyleme dönük ve sonuç almaya yöneliktir.

Kişisel satış diğer pazarlama iletişimi elemanlarına göre daha eyleme dönük ve sonuç almaya yöneliktir.



DİKKAT

Kişisel satış, endüstriyel pazarlarda ve işletmeden işletmeye yapılan satışlarda (B2B), işletmeden müşteriye (B2C) yapılan satışlara göre daha fazla kullanılmaktadır. İşletmeden müşteriye yapılan kişisel satış genellikle perakende sektöründe ürünlerin ve hizmetlerin doğrudan müşterinin kendi evinde veya işyerinde ulaştırıldığı biçimde karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanında İnternet ve telefon gibi iletişim ortamlarının kullanımıyla da nihai tüketicilere kişisel satış yapılabilir. Örneğin Avon firması kozmetik ürünleri pazarında kişisel satış temsilcileriyle müşterilerine ulaşmaktadır (Egan, 2015). Tablo 4.1'de kişisel satış ve daha geniş tüketici gruplarının hedeflendiği kitlesel pazarlama arasındaki farklar ortaya konulmaktadır.

SIRA SİZDE



Kişisel satışın diğer pazarlama iletişimi elemanlarından neden farklılaştığını tartışınız.

Tablo 4.1

*Kişisel Satış ve
Kitlesele Pazarlama
Karşılaştırması*

Kaynak: Egan, 2015,
s. 280.

	Kişisel Satış	Kitlesele Pazarlama
Bilgi İhtiyacı	Yüksek	Düşük
Karmaşıklık	Yüksek	Düşük
Müşteri Sayısı	Düşük	Yüksek
Fiyat	Pazarlık	Standart
Sipariş Miktarı	Yüksek	Düşük
Değer	Yüksek	Düşük

Özellikle sınırlı sayıda müşterinin var olduğu bir pazarda müşteriden elde edilecek değerin katkısının işletme için vazgeçilmez olduğu durumlarda kişisel satış uygulamalarından faydalanmak gereklidir.

Kişisel satış diğer pazarlama iletişimi elemanlarının etkisinin zayıf olduğu durumlarda öne çıkmaktadır. Örneğin uluslararası pazarlarda reklam etkinlikleriyle ilgili kısıtlamaların olduğu bölgelerde kişisel satış etkili bir yöntemdir. Müşteriden hızlı tepkinin beklenmediği, ürün veya hizmetle ilgili detaylı ve karmaşık bilgilerin aktarılmasının gerekli olduğu, müşteriyle uzun dönemli ilişki geliştirmenin ve sürdürmenin önemli olduğu durumlarda kişisel satışa işletmeler tarafından ağırlık verilmektedir. Özellikle sınırlı sayıda müşterinin var olduğu bir pazarda müşteriden elde edilecek değerin katkısının işletme için vazgeçilmez olduğu durumlarda kişisel satış uygulamalarından faydalanmak gereklidir.

Kişisel satış aşağıdaki durumlarda oldukça etkilidir:

- Pazarı yeni sunulan ürün ve hizmetlerin tanıtılmasında,
- Ürün ve hizmetlere dair yeni özellikler geliştirildiğinde bunların müşterilere aktarılmasında,
- Ürün ve hizmetin karmaşık bir yapıya sahip olmasından dolayı açıklama veya gösterime ihtiyaç duyulmasında,
- Ürün ve hizmetin uzun dönemli yatırım olarak değerlendirildiği durumlarda,
- Ürün ve hizmet bedeli için pazarlığa ihtiyaç duyulduğunda veya geri bildirim ihtiyacı olduğunda,
- Uzun dönemli müşteri ilişkileri geliştirme işletmenin pazarlama stratejisinin bir parçası olduğunda.

Kişisel satışın diğer pazarlama iletişimi faaliyetlerine göre daha pahalı olması işletme yönetiminin uluslararası pazarda kişisel satış uygulamasının kullanılıp kullanılmayacağı kararını vermeden önce kişisel satışın üstün ve zayıf yönlerini dikkate alıp bu doğrultuda karar vermesi gerekmektedir. Tablo 4.2'de kişisel satışın üstün ve zayıf yönleri yer almaktadır.

Tablo 4.2

*Kişisel Satışın Üstün ve
Zayıf Yönleri*

Kaynak: Odabaşı ve
Oyman 2010, s. 170-
171'den uyarlanmıştır.

Üstünlükler	Zayıflıklar
• Bireylerarası iletişim sürecine dayandığı için müşterinin tepkisi anlık olarak belirlenebilir • Satış elemanı müşterinin ihtiyacına göre mesajın içeriğini değiştirebilmektedir. • Satış elemanı müşterinin ihtiyacına göre alternatif çözümleri analiz edebilir. • Müşterilerin dikkat ve ilgisini yüksek tutmak mümkündür.	• Müşterilerle birebir ilişki kurmak gerektiğinden belirli bir sürede az sayıda müşteriye ulaşılabilir. • Her bir müşteri ile ilişki kurmanın maliyeti yüksektir. • Uzun süreli ve sürekli müşteri ilişkileri geliştirme çabası satış gücünün planlanmasını zorlaştırabilmektedir.

KİŞİSEL SATIŞIN ÖRGÜTLENMESİ

İşletmelerde satış gücünün örgütlenmesi; ürün veya hizmetin niteliğine, pazarın yapısı ve hedef müşterinin özellikleri gibi faktörlere göre değişebilmektedir. Genelde satış gücünün örgütlenmesi; bölge, ürün, müşteri ve bunların bileşiminden oluşan bir yapıda gerçekleşmektedir.

Satış gücünün örgütlenmesi; bölge, ürün, müşteri ve bunların bileşiminden oluşan bir yapıda gerçekleşmektedir.

Bölge temelinde örgütlenmede satış temsilcisi kendisi için belirlenen bölgeden sorumlu olmaktadır. Sorumlu olunan bölgede işletmenin ürün veya hizmetleri farklı müşterilere sunulmaktadır. Ürün temeline göre örgütlenmede satış temsilcisi belirli bir ürün veya hizmetin pazarlanmasından sorumludur. Bu örgütlenme biçiminde satış elemanları belirli ürün ve hizmetlerde uzmanlaşmış ve müşteriye çözüm önerisi geliştirmede yetkindirler. Müşteri temeline göre örgütlenme işletmenin birbirinden farklı müşteri portföyüne sahip olduğu durumlarda oldukça kullanışlıdır. Örneğin endüstriyel pazarlarda işletme büyüklüğü ve sipariş miktarı dikkate alınarak satış elemanları görevlendirilebilir. Karma örgütlenme yapısında farklı bölgelerde, çeşitli ürün ve hizmet değişik müşteri tiplerine sunulmaktadır (Karafakıoğlu, 2004).

Kişisel satışın genel olarak üç temel satış görevini yerine getirdiğini söylemek mümkündür. Bu görevler; sipariş getirme, sipariş alma ve satış destek hizmetidir.

Yeni sipariş getirme ürün veya hizmetin satışını sağlamak amacıyla planlanmış bir satış sunumu dâhilinde potansiyel müşterileri araştırma sürecini ifade etmektedir. Sipariş getirmekle görevli satış elemanları satış sürecinde yeni müşterilerle ilişki kurma ve yeni iş geliştirme sorumluluğunu üstlenmektedirler. Endüstriyel pazarlarda sipariş getiren satış elemanlarına daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Genelde bu pazarlarda sipariş getiren satış elemanları müşterilerin problemlerinin çözümüne ürün veya hizmetle ilgili sahip oldukları bilgi birikimi ve sektör tecrübeleriyle katkı sağlarlar. **Sipariş alan** satış elemanları, genelde düzenli müşterilere hizmet vermektedirler. Müşteriyle uzun dönemli ilişkilerin korunmasında ve müşteriye sunulan ürün ve hizmetlerin takibinde görev alan satış elemanları satışı tamamlamak ve müşterinin ihtiyaç duyduğu bütün bilgileri sağlamakla da yükümlüdür. Ürün veya hizmete ilişkin detaylı bilgiler, yeni gelişmeler, fiyatlarda yaşanan değişimler sipariş alan satış elemanları, tarafından müşteriye iletilmektedir. **Satış destek hizmeti** sağlayan satış elemanları, sipariş getiren ve alan satış elemanlarına destek vermektedirler. Misyoner satış elemanları, teknik uzmanlar ve müşteri hizmet temsilcileri olmak üzere üç farklı satış destek elemanı satış sürecinde yer alabilmektedir. **Misyoner satış elemanları** genelde araçlar ve onların müşterileriyle ilgilenmektedirler. **Teknik uzmanlar** ürün veya hizmetin teknik detayları konusunda bilgi sahibidirler ve ürün veya hizmetin avantajları konusunda müşterinin ikna edilmesinde görev üstlenirler. **Müşteri hizmet temsilcileri** müşterinin ürünü satın almasından sonraki süreçte destek vermektedirler. Müşterinin ihtiyaç duyduğunda ulaşabileceği ve olası sorunların çözümünde hizmet sağlamaktadırlar (Perrault vd., 2013).

Kişisel satış sipariş getirme, sipariş alma ve satış destek hizmeti olmak üzere üç temel satış görevini yerine getirmektedir.

Konuyla ilgili daha ayrıntılı bilgi sahibi olmak için; Perrault, William D., Cannon Joseph P. ve McCarthy, E. Jerome (2013). Pazarlamanın Temelleri (Çev. Ed: A. Günel Önce), 13. Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık.



K İ T A P

Kişisel satışta satış elemanlarının temsil yetkilerine göre sınıflandırılması mümkündür. Bunlar; üretici temsilcileri, toptancı temsilcileri ve perakendeci satış temsilcileri olarak sayılabilir.

Üretici temsilcileri potansiyel müşteriler tarafından henüz bilinmeyen, pazara sunulan yeni ürünlerin tanıtım ve satışıyla ilgilenmektedirler. Potansiyel müşterilerin önemli bir kısmı pazara sunulan yeni ürüne ihtiyaç duyduğunun farkında değildir. Üretici temsilcileri potansiyel müşteride ihtiyaç ve farkındalığın oluşmasına katkı sağlamaktadır. **Top-tancı temsilcileri** farklı işletmelerin ürünlerini elinde bulunduran toptancılar adına çalışmaktadırlar. Perakendecilere ürün ve hizmet satışını gerçekleştiren toptancı temsilcileri potansiyel müşterinin ihtiyaç ve beklentilerine göre ürün ve hizmet seçiminde müşteriye yol göstermektedir. **Perakendeci satış temsilcileri** nihai tüketicilere perakende mağazala-

Kişisel satışta, satış elemanlarının üretici temsilcileri, toptancı temsilcileri ve perakendeci satış temsilcileri olmak üzere temsil yetkilerine göre sınıflandırılması mümkündür.

Uluslararası pazarlarda kişisel satış örgütlenmesi genellikle yurt dışı satış şubesi, yurt dışı satış firmaları ve işletmenin yurt dışı müşterilerini ziyaret eden satış elemanları şeklindedir.

rında ürün ve hizmet satışı yapmaktadır. Müşterinin ayağına giden perakendeci satış temsilcisi olmakla birlikte çoğunlukla potansiyel müşterinin satış elemanının bulunduğu satış noktasına geldiği bu kişisel satış biçiminde etkili iletişim ve ikna teknikleriyle müşteriye satış yapmak daha avantajlıdır (Altunışık vd., 2014).

Uluslararası pazarlarda kişisel satış örgütlenmesi genellikle yurt dışı satış şubesi, yurt dışı satış firmaları ve işletmenin yurt dışı müşterilerini ziyaret eden satış elemanları şeklindedir. **Yurt dışı satış şubeleri** işletmenin merkezinin bulunduğu ülkeye bağlı olarak faaliyet göstermektedir. Yurt dışı satış şubesinin temel görevi üreticiyle uluslararası pazardaki dağıtım kanalları arasındaki bağlantıyı sağlamaktır. Bu şubede çalışan satış elemanları uluslararası pazarın yapısını yakından tanımaktadır. Pazardaki müşteri potansiyeli ve rakipler hakkında bilgiye sahiptir. Aynı zamanda pazardaki dağıtım kanalında yer alan alıcılarla uzun süreli ilişki geliştirebilmektedirler. **Yurt dışı satış firmaları** genelde satış şubesinden farklı olarak bağımsız yönetime sahip olmakta ve uluslararası pazardaki satış faaliyetlerinde sorumluluk üstlenmektedirler. Uluslararası pazarda etkin ve verimli satış gerçekleştirmek, satış maliyetlerini azaltmak ve vergi avantajlarından faydalanmak için işletme yönetimi tarafından tercih edilmektedir. **İşletmelerin uluslararası pazarlarda yer alan müşterilerini ziyaret eden satış elemanları** alıcıyla doğrudan iletişime geçmekte ve satış sürecinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadırlar. Müşterilerle ve dağıtım kanalı üyeleriyle iyi niyet esasına dayalı uzun süreli ilişkiler geliştiren satış elemanları uluslararası pazardaki bayilerle birlikte de çalışmaktadırlar. Bu örgütlenmenin en önemli avantajları, satışın hızlı bir biçimde gerçekleşebilmesi ile satış sürecinde ve sonrasında yaşanabilecek muhtemel problemlerin hızlı ve ilişkilerin bozulmadan çözümlenebilmesidir (Karafakioğlu, 2015).

SIRA SİZDE



Uluslararası pazarlarda kişisel satışın neden farklı biçimlerde örgütlendiğini değerlendiriniz.

ULUSLARARASI PAZARLARDA KİŞİSEL SATIŞ BECERİLERİ

Kişisel satış süreci hem ulusal hem de uluslararası pazarlarda bazı yetkinliklere sahip olmayı gerektirmektedir. Kişisel satışın maliyetli bir pazarlama iletişimi elemanı olması her bir satış görüşmesinin işletme yönetimi tarafından başarılı sonuçlanma beklentisini de beraberinde getirmektedir. Bu durum satış elemanının yetkinliklerinin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Özellikle uluslararası pazarlarda pazar yapısının farklılığı, coğrafi mesafe, iş yapma biçimlerinin kültüre göre şekillenebilmesi gibi konular dikkate alındığında kişisel satış elemanının kazanması gereken yetkinlikler daha önemli hâle gelmektedir. Uluslararası pazarda kişisel satış yetkinliklerini aşağıdaki şekilde sayabiliriz:

- **Satış Teknikleri ve Pazarlık Becerisi:** Kişisel satışta pazarlık becerisi farklı bir coğrafyada iş anlaşmasının ve pazarlığın nasıl yapıldığıyla ilgilidir. Kültürel değerlerden önemli ölçüde etkilenen pazarlık becerisi müşterinin tutum, beklenti ve alışkanlıklarını doğru anlamaktan geçmektedir. Örneğin bir satış görüşmesinde taraflar arasında yaşanan sessizlik ABD'de olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Japonya'da ise bu durum bir satış stratejisi olarak görülmektedir. Finlandiya'da konuşan kişiye saygısızlık olarak değerlendirilebileceği düşüncesiyle sessizce muhatabını dinlemek tercih edilen bir durumdur. Satış teknikleri farklı disiplinlerden faydalanılarak geliştirilmiş ve sürekli yenilenen bir alandır. Satış teknikleri içerisinde müzakere ve ikna becerileri, sözsüz iletişim ve ilgili pazarın kültürel bakış açısını anlamak gibi konular yer almaktadır. Kişisel satışta hangi satış tekniğinin kullanılacağı pazarın yapısına ve koşullarına göre belirlenmektedir. Örneğin Asya ve Orta Doğu toplumlarında yüz yüze satış görüşmesi yeni iletişim teknolojilerine göre daha fazla tercih edilmektedir

Kişisel satışta hangi satış tekniğinin kullanılacağı pazarın yapısına ve koşullarına göre belirlenmektedir.



DİKKAT

- **Kültürel Uyum Becerisi:** Hemen her kültürde satış elemanının karşılaşılabileceği farklı iş yapma süreçleri bulunmaktadır. Satış elemanının ilgili kültüre ne derecede uyum sağladığı onun kişisel satıştaki başarısını da etkileyecektir. Farklı bir kültürü anlama ve o kültürün değerlerine uygun hareket etme belirli bir eğitim ve geliştirme sürecinin yanında uluslararası pazarda kazanılan deneyim yoluyla gerçekleşmektedir. Gündelik tüketim pratiklerinden gelenekselleşmiş ritüellere kadar bir dizi kültürel eylemin içinde yer almak satış elemanının pazarın yapısını anlamasına yardımcı olacaktır.
- **Dil Becerisi:** Kişisel satışta dil yetkinliği özellikle uluslararası pazarlarda mutlaka sahip olunması gereken bir beceridir. Günümüzde bütün dünyanın ortak dili olarak kabul edilen İngilizcenin yanında işletmenin faaliyette bulunduğu uluslararası pazarın yerel dilini bilmek kişisel satışta avantaj sağlayacaktır. Bazı durumlarda müşteriler kendi yerel dilini kullanmak isteyebilir. Bu durumda işletme yönetimi müşterinin diline hâkim satış elemanlarını görevlendirmektedir. Günümüzde Asya ve Latin Amerika ülkeleri gelişen ve yüksek potansiyele sahip olan pazarlar arasındadır. Bu ve benzer pazarlardaki fırsatlardan etkin bir biçimde yararlanabilmenin yollarından biri de dil becerilerini geliştirmekten geçmektedir.
- **Bilgi İletişim Teknolojilerinin Etkin Kullanımı:** Yaşadığımız dönemin bilgi çağı olarak adlandırılmasının temel nedeni bilgi iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişimdir. Bu durum iş yapma biçimlerini de temelden etkilemiş, satış sürecinde de önemli kolaylıklar sağlamıştır. İnternet'in iş dünyasında kullanımına bağlı olarak çeşitli iletişim uygulamaları (video konferans, e-posta vb.) ve müşteri ilişkileri yönetimi için kullanılan yazılımlar gibi yeni teknolojiler iş yaşamında tercih edilmeye başlanmıştır. Satış sürecini hızlandıran, verimliliğini ve etkinliği artıran bu uygulamaları öğrenmek ve takip etmek satış elemanının temel görevleri içerisinde yer almaktadır.
- **Öğrenme ve Araştırma Becerileri:** Bilgi iletişim teknolojilerindeki gelişmelere paralel olarak farklı pazarlar hakkında bilgi sahibi olmak daha kolay hâle gelmiştir. Uluslararası pazarlar hakkında doğru ve işe yarar bilgiye sahip olmak araştırma becerilerinin geliştirilmesiyle mümkündür. Bu nedenle satış elemanlarının eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ağırlık verilmeli, bireysel öğrenme ve öğrendiklerini uygulayabilme yetenekleri artırılmalıdır. İşletme yönetimleri satış elemanlarının öğrenme ve araştırma yeteneklerinin geliştirilmesini bir maliyet unsuru olarak değil geleceğe yönelik bir yatırım olarak değerlendirdiklerinde uluslararası pazarlarda rekabetçi avantaj sağlayabileceklerdir. Küreselleşmenin etkisi, işletmeleri yeni pazar(lar) oluşturma ve aramaya yönlendirmektedir. Satış elemanlarının yeni pazar(lar) oluşturma ve arama görevleri de araştırma becerileriyle yakından ilgilidir. Yeni pazar arama ve oluşturma aynı pazar içerisinde farklı bölümlere ulaşılabilceği gibi daha önce girilmemiş şehir ve ülkelerdeki pazarları değerlendirmek şeklinde de olabilir. Satış elemanlarının öğrenme becerileriyle ilgili olan bir konu da yasal mevzuat hakkında bilgi sahibi olmak ve bunu doğru kullanabilmektir. Satış elemanları hem kendi ülkelerinin hem de faaliyette bulundukları diğer ülkelerin yasal mevzuatı hakkında bilgi sahibi olmalıdır.
- **Dinleme ve Soru Sorma Becerileri:** Bireylerarası iletişim sürecinde tarafların birbirini doğru anlaması etkin bir dinleme yoluyla gerçekleşmektedir. Kişisel satışın etkili olması sağlıklı bir iletişim sürecinin gerçekleşmesiyle mümkündür. Bu nedenle satış elemanları dinleme becerileri konusunda uzmanlaşmak durumundadır. Satış sürecinde müşteriyi dinlemek onun doğru karar almasında ve problem çözümünde

önemli bir unsurdur. Müşterinin beklentilerini karşılayabilmek için onun ne istediğinin doğru olarak anlaşılması gerekmektedir. Bunu sağlayabilmek yerinde ve doğru sorular sormak yanında dikkatli bir biçimde dinlemeyi gerektirmektedir. Müşterinin ihtiyacını anlamadan ürün veya hizmetler hakkında bilgi vermeye çalışmak satış elemanının deneyim eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Müşteriden elde edilen bilgiler işletmeye rekabette avantaj sağlayacak önemli bir unsurdur. Satış elemanı pazardaki rekabetin yapısı, pazardaki fırsatlar ve tehditler ile müşterinin ihtiyaçları gibi bilgileri dinleme ve soru sorma becerileriyle elde etmekte ve işletmeye geribildirim sağlamaktadır. Uluslararası pazarlarda kültürel değerlerin etkisiyle dinleme ve soru sormanın önemi daha fazla önem kazanmaktadır. Bazı kültürlerde taraflardan biri konuşurken diğerinin sessizce dinlemesi bir saygı ifadesi olarak değerlendirilmektedir.

SIRA SİZDE



İş yaşamındaki ahlaki sorunlar işletmenin içindeki ve dışındaki faktörlere bağlı olarak gelişebilmektedir.

Uluslararası pazarlarda satış elemanının sahip olması gereken becerilerin önemini tartışınız.

KİŞİSEL SATIŞ VE ETİK

İşletmeler müşterilerine kaliteli, toplumun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik, topluma ve bireylere zarar vermeyecek ürün ve hizmet sağlamakla yükümlüdürler. Toplumsal yaşam içerisinde olduğu gibi iş yaşamında da ahlaki açıdan sorgulanabilir ve problemli durumlarla karşı karşıya kalınabilmektedir. İş yaşamında ortaya çıkan ahlaki sorunların nereden kaynaklandığına yönelik faktörler iki alt boyutta incelenmektedir. Tablo 4.3'te iş yaşamında karşılaşılan ahlaki sorunlara kaynaklık eden işletme içindeki ve dışındaki faktörler yer almaktadır.

Tablo 4.3
İş Yaşamındaki Ahlaki Sorunları Ortaya Çıkaran Faktörler

Kaynak: Torlak, 2013, s. 8'den uyarlanmıştır.

İşletme İçi Faktörler	İşletme Dışı Faktörler
• Kâr etme amacının diğer sosyal sorumluluk amaçlarının önüne geçmesi • İşletme içi çıkar çatışmaları • İşletme içi yaptırım ve denetim mekânizmalarının zayıflığı • İşletme sahiplerinin, ortaklarının ve yöneticilerinin bireysel ahlaki algıları • Çalışanların bireysel ahlaki değer yargıları	• Bireylerin yaşam tarzının değişimiyle birlikte aşırı tüketime yönelim • Küreselleşmenin ve kitle iletişim araçlarının etkisiyle kültürlerarası etkileşim ve kültürel değişimin hızlanması • Adalet mekânizmasının yavaş çalışması ve etkin olmaması • Haksız kazanca yol açan uygulamaların artışıyla birlikte bireylerin daha kolay yoldan kazanma arzusu • Toplumun ahlaki yapısının zedelenmesi • Ekonomik yapının işletmeleri ahlaki olmayan uygulamalara yönlendirmesi (yüksek enflasyon, düşük ücretler, teşvik ve kredi ihlalleri)

Küreselleşme ile ekonomik faaliyetler coğrafi sınırlardan bağımsız hâle gelmiştir. İşletmelerin uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeye başlamasıyla birlikte küresel pazarlarda da işletmeciliğin farklı alanlarını ilgilendiren iş ahlakına yönelik sorunlar ortaya çıkmıştır. Bu alanlardan biri de satış yönetimi ve kişisel satış uygulamalarıdır. Satış yönetimi ve kişisel satış açısından iş ahlakını ilgilendiren konular arasında rüşvet, gösterilen numuneye uygun mal tesliminin yapılmaması ve satıcı firmaların güçleri, baskı yapıp yapmaması, tekel konumunda olup olmaması, herhangi bir rakip ile anlaşma içinde olup olmaması sayılabilir.

Uluslararası pazarlarda da kişisel satış uygulamaları ahlaki yönden sıklıkla eleştirilere maruz kalmaktadır. Baskıcı satış uygulamalarından ürünün özelliklerinin abartılmasına kadar bir dizi ahlaki olmayan eylemler kişisel satış bağlamında eleştiriye konu olmaktadır. Satış elemanının neden ahlaki olmayan eylemlere başvurduğunun ortaya konulması sorunun nereden kaynaklandığını tespit etmek amacıyla önem taşımaktadır. Örneğin işletmelerin satış elemanlarına normal şartlarda gerçekleştirilmesi mümkün olmayan yüksek satış hedefleri koyması satış elemanını ahlaki olmayan davranışlara yönlendirebilmektedir. Bu durum, işletmenin uzun dönemli hedeflerini de olumsuz etkilemektedir.

Satış elemanı ve müşteri arasında güven, işbirliği ve uzun döneme yayılan ilişki kurmanın temelinde ahlaki ilkelere göre eylemde bulunmak önem taşımaktadır. Ahlaki olmayan eylemler satış elemanının kısa vadeli satış hedeflerini başarmasını sağlasa bile uzun vadede taraflar arasında ilişkilerin yürütülmesini engelleyecektir.

Bu nedenle öncelikle işletmenin satış gücü içerisinde yer alan çalışanlarına iş ahlakına uygun davranışları konusunda yönlendirici olması ve onları ahlaki olmayan eylemde bulunmaya zorlayacak hedefler koymaması gerekmektedir. İşletmenin ahlaki ilke ve standartları satış elemanının tutum ve davranışlarına yön vermede etkili olabilmektedir.

Ahlaki olmayan eylemler satış elemanının kısa vadeli satış hedeflerini başarmasını sağlasa bile uzun vadede taraflar arasında ilişkilerin yürütülmesini engelleyecektir.

Konuyla ilgili daha ayrıntılı bilgi sahibi olmak için; İş Etiği (2013), Editör: Nuray Tokgöz, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.



K İ T A P

Kişisel satış sürecinde satış elemanının neden ahlaki ilkelere uygun davranması gerektiğini tartışınız.



SIRA SİZDE

ULUSLARARASI SATIŞ SÜRECİ

Satış süreci, müşteri ile satış elemanı arasında gerçekleşen ve ikna etmeye dayalı bir süreç olarak değerlendirilebilir. Satış sürecinde taraflar kendi istekleri ve beklentileri doğrultusunda sonuca ulaşmaya çabalarlarken her iki tarafa karşılıklı fayda ve tatmin sağlayan bir bakış açısının benimsenmesi hem uzun dönemli ilişkilerin hem de birlikte kazanma politikasının geliştirilmesinde etkili olmaktadır. Satış süreci, genelde satış elemanı tarafından kurgulanan ve yönetilen faaliyetler bütünüdür.

Satış süreci, genelde satış elemanı tarafından kurgulanan ve yönetilen faaliyetler bütünüdür.



D İ K K A T

Bu faaliyetler bütünü içerisinde farklı alt basamaklardan oluşan bir süreç izlenmektedir. Satış sürecinin alt aşamaları müşterinin özelliklerine, ürün veya hizmetin niteliğine ve pazarın koşullarına göre değişebilmekle birlikte genel anlamda satış sürecini aşağıdaki şekilde ele almak mümkündür:

- Araştırma
- Ön Hazırlık
- Görüşme ve İhtiyaç Tespiti
- Satış Sunumu
- İtirazların Karşıllanması ve Pazarlık
- Satışın Kapanması
- Satış Sonrası İzleme

Araştırma

Satış sürecinin ilk aşaması ürün ve hizmetleri satın alabilecek potansiyel müşterilerin kimler olabileceğine ilişkin bilgilerin toplanmasını içermektedir. Bu aşamada aday müşterilerin belirlenmesi ve müşteri olma yeterlilikleri de karara bağlanmaktadır. Bu amaçla

Aday müşterilerin yeterliliği ürün veya hizmete olan ihtiyacı, ürün veya hizmeti satın alabilecek finansal güce sahip olması, satın alma yetkisi ve isteği doğrultusunda belirlenmektedir.

farklı bilgi kaynaklarından faydalanılmaktadır. Örneğin işletme içi kaynaklardan ve mevcut müşterilerden elde edilen bilgiler müşteri portföyünün oluşturulmasında en sık kullanılan bilgi kaynaklarıdır. Bunun yanında mesleki birliklerin (sanayi ve ticaret odaları gibi) üye kayıtları, sektör dergileri ve bültenleri ile uluslararası pazarlarda işletmelere danışmanlık hizmeti veren firmalardan aday müşteri listesi oluşturmak amacıyla yararlanmak mümkündür. Araştırma ve bilgi toplama süreci sonunda potansiyel müşterilerin yeterliliğine karar verilmektedir. Aday müşterilerin yeterliliği ürün veya hizmete olan ihtiyacı, ürün veya hizmeti satın alabilecek finansal güce sahip olması, satın alma yetkisi ve isteği doğrultusunda belirlenmektedir.

Aday müşterilerin yeterliliği satış sürecindeki etkinlik açısından önem taşımaktadır. Aday müşterilerin bir bölümü gerçek müşteriye dönüştüğünden satış sürecinin araştırma aşamasında aday müşterilerin doğru tespit edilmesi gerekmektedir. Aday müşterinin gerçek müşteriye dönüşmesi ve uzun dönemli ilişkilerin kurulabilmesi için emek ve zaman harcanmaktadır. Özellikle endüstriyel pazarlarda aday müşteri profilinin belirlenmesi daha uzun zaman almakta ve yoğun emek harcamayı gerektirmektedir. Uluslararası pazarlarda bir ürün veya hizmeti satın alma ihtimali yüksek olan nitelikli aday müşterilerin bulunması yerel pazarlara göre daha zor olabilmektedir. Uluslararası pazardaki müşterinin satın alma yeterliliğinin ortaya çıkarılması için yerel pazardaki müşteriye göre daha farklı ve uzun bir araştırma sürecine ihtiyaç duyulmaktadır (Keegan ve Green, 2015).

Araştırma ve bilgi toplama sürecinde aday müşterilerin listesini oluşturmanın yanında onların gerçek müşteri hâline gelmesinde fayda sağlayacak bilgiler de elde edilmektedir. Satış sürecinin taraflar arasında ikna edici iletişim süreci olduğu dikkate alındığında potansiyel müşteriler hakkında gerekli olan tüm bilgileri toplanması önem taşımaktadır. Müşterinin demografik özellikleri, kültürel değerleri ve müşterisi olduğu diğer işletmeler gibi bilgiler araştırma sürecinde elde edilmelidir. Müşteriyle ilgili bilgi toplama sürecinde pazarın yapısı ve koşulları hakkında da bilgiler elde etmek mümkündür. Araştırma sonucunda aday müşteriler önem sırası, faaliyet alanları ve özelliklerine göre kategorilere ayrılmaktadır. Bu sınıflandırmaya göre her bir müşteri için ziyaret öncesi dikkat edilecek hususlar göz önüne alınmaktadır.

Ön Hazırlık

Satış sürecinin araştırma ve bilgi toplama aşamasında elde edilen bilgiler doğrultusunda potansiyel müşteri hakkında ayrıntılı bir ön hazırlığın yapılması, sürecin başarıya ulaşması için önem taşımaktadır. Hazırlık sürecinde müşteri ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılması ve etkili bir satış görüşmesi gerçekleştirmek amacıyla aday müşterinin büyüklüğü, satın alma miktarı ve prosedürleri, satın alma kararında etkili olan çalışan ve yöneticiler gibi bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Ön hazırlıkta müşterinin türüne göre farklı etkinliklere girilebilir. Örneğin örgütsel müşteri ile üretici müşteri için satın alma karar süreçlerini etkileyen faktörlerin değişebileceği dikkate alınarak ön hazırlıkta farklılıklar olabilecektir. Ön hazırlıkta dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (İslamoğlu ve Altunışık, 2009):

- Ürün veya hizmetin müşteriye vaat edilen özelliklere sahip olup olmadığı konusunda emin olunmalıdır.
- Ürünü veya hizmeti daha önce kullanmış olan müşterilerin memnuniyet düzeylerinin nedenleriyle birlikte araştırılması gerekmektedir.
- Ürünün veya hizmetin nitelikleri rakiplerine göre ortalama bir düzeyde ise neden tercih edilmesi gerektiği mantıklı bir biçimde açıklanmalıdır.
- Ürün veya hizmetin kullanımı tam olarak bilinmelidir.
- Ürün veya hizmetin müşteri tarafından denenmesine ilişkin prosedür açıkça belirtilmelidir.

Hazırlık sürecinde müşteri ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılması ve etkili bir satış görüşmesi gerçekleştirmek amacıyla aday müşterinin büyüklüğü, satın alma miktarı ve prosedürleri, satın alma kararında etkili olan çalışan ve yöneticiler gibi bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır.

- Müşteriyle görüşmeye gitmeden önce etkili bir sunum planının hazırlanması gerekmektedir.

Yukarıdaki hususlara ek olarak uluslararası pazarlarda satış elemanının müşteriyle nasıl bir ilişki geliştireceği ve hangi stratejilerin bu ilişkinin sağlıklı kurulmasında kullanılması gerektiği konusunda faaliyet gösterilen pazarın yapısı ve koşulları dikkate alınarak ciddi bir hazırlık süreci geçirilmelidir. Örneğin hemen sonuç almaya yönelik bir satış ve pazarlama stratejisi her ülkede aynı biçimde karşılık görmeyebilir. Bu nedenle pazardaki müşterinin bakış açısını ve ilişkilerin nasıl geliştirildiğini anlamak amacıyla yerel satış uzmanlarından ve pazara ilişkin deneyim ve bilgi sahibi araştırma kurumlarından destek sağlanabilir.

Görüşme ve İhtiyaç Tespiti

Satış sürecinde ön hazırlık aşamasının ardından aday müşteri ile ilk görüşmenin yapılacağı ve müşterinin ihtiyacının tespit edileceği aşama satış sürecinin başarılı geçmesi için kritik öneme sahiptir. Bu süreçte taraflar arasında ilk izlenim oluşmakta ve satış sürecinin nasıl bir yol izleyeceği ortaya çıkmaktadır.

Görüşme ve ihtiyaç tespiti aşamasında taraflar arasında ilk izlenim oluşmakta ve satış sürecinin nasıl bir yol izleyeceği ortaya çıkmaktadır.



DİKKAT

Uluslararası pazarlarda kültürel farklılıkların ilk izlenim oluşturmada dikkate alınması gerekmekte ve müşteriyle ilgili ön hazırlık sürecinde kültürel değerler doğru anlaşılmalı ve müşteriye yaklaşım bu temelde olmalıdır. Satış sürecinde çoğu zaman taraflar arasında birden fazla görüşme gerçekleşebilmektedir. İlk görüşmenin olumlu sonuçlanması diğer görüşmelerin ve satışın başarıya ulaşmasına zemin hazırlayacaktır. İlk görüşmede satış elemanının iyi bir ön hazırlık yapması, zamanını doğru kullanması ve müşterinin özelliklerini dikkate alarak görüşmeyi yapması doğru bir yaklaşım olacaktır. İlk görüşmenin temel amaçlarından biri aday müşteriye güven vermektir.

İlk görüşmenin temel amaçlarından biri aday müşteriye güven vermektir.

Taraflar arasında güven tesis edildikten sonra müşterinin ihtiyaçlarının ne olduğu üzerinde durulmaya geçilebilir. Müşteriyle güvene dayalı ilişki kurmak, pazarlamada farklı bir bakış açısının işletme felsefesi olarak benimsenmesiyle gerçekleşebilmektedir. Günümüzde küresel pazarlarda yer alan işletmelerin büyük çoğunluğu ilişkisel pazarlama stratejisini benimsemektedir. İlişkisel pazarlama stratejisi taraflar arasında uzun süreli ve kalıcı ortaklık temelinde uyum ve güvene dayalı bağlantıların kurulmasında etkin bir bakış açısıdır.

Bir müşterinin neye ihtiyacının olduğunu fark etmek satış elemanının becerileri ve deneyimiyle yakından ilgilidir. Satış sürecini taraflar arasında karşılıklı fayda ve tatmin sağlayan bir süreç olarak değerlendirdiğimizde satış elemanı müşteriye danışmanlık hizmeti sağlayan bir sorumluluk taşımaktadır. Bu danışmanlık hizmeti sağlarken satış elemanı müşterinin satın alma motivasyonları, ürün veya hizmette aradığı nitelikler gibi unsurların ortaya çıkarılmasına yönelik bir dizi soruyu müşteriye yöneltmektedir. Bu sorular ihtiyacın tespiti, ihtiyacın nasıl giderileceği ve taraflar arasında fikir birliğinin oluşmasına yöneliktir.

Konuyla ilgili daha ayrıntılı bilgi sahibi olmak için; Keegan, Warren J. ve Green, Mark C. (2015). Küresel Pazarlama (Çev. Ed. Rezan Tatlıdil), 7. Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık.



K İ T A P

Satış Sunumu

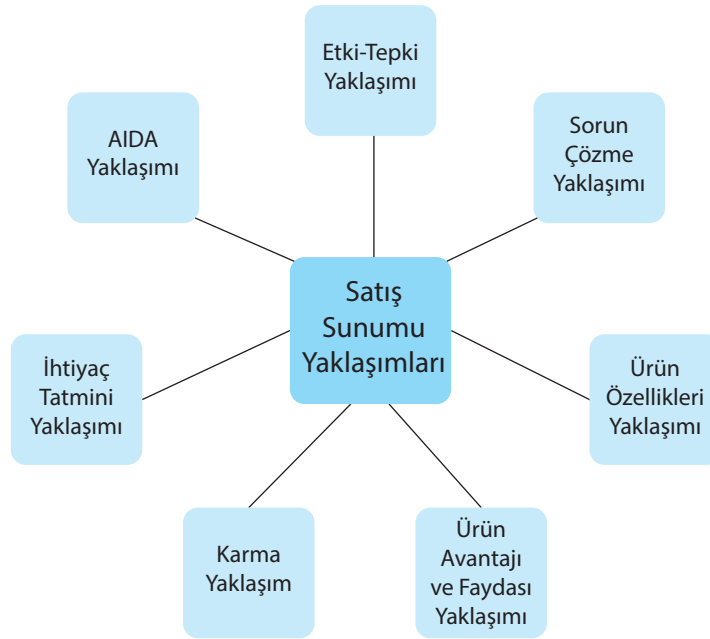
Satış sürecinde ilk görüşme ve ihtiyaç tespitinin yapılmasının ardından potansiyel müşterilere önerilen ürün ve hizmetlerin sunumu gerçekleşmektedir. Bu aşamada ürünün özellikleri, müşteriye sağlayacağı faydalar, rakiplere göre üstünlükleri ve performansı hakkında bilgi verilmektedir.

Satış sunumu aşamasında ürünün özellikleri, müşteriye sağlayacağı faydalar, rakiplere göre üstünlükleri ve performans hakkında bilgi verilmektedir.

Satış sunumu aşamasında temel amaç müşteriye önerilen ürün ve hizmetlerin onun ihtiyacını karşılayacağı konusunda müşteriye ikna etmek ve satışın gerçekleşmesini sağlamaktır. Satış sunumunda temel yaklaşım müşterinin sorununa çözüm bulmaya çalışan ve birlikte fayda sağlayan bir bakış açısıyla yapıldığında sunumun daha etkili ve verimli geçmesi sağlanabilecektir. Satış sunumunun başlangıcında potansiyel müşterinin ihtiyaç ve beklentileri değerlendirilerek işletmenin ürün ve hizmetlerinin müşterinin bu ihtiyaç ve beklentilerini nasıl karşılayacağına yanıt aranmaya çalışılır. Satış sunumunda izlenebilecek farklı yaklaşımlar (stratejiler) mevcuttur. Aday müşterinin ihtiyaç ve beklentilerine uygun olarak satış sunumunda bu farklı yaklaşımlardan faydalanmak mümkündür. Bu yaklaşımların uluslararası satış sürecinde kullanımında sunumun tarzı ve mesajın içeriği dikkatle tasarlanmalıdır. Kültürel farklılıktan kaynaklanabilecek iletişim kazalarının önüne geçmek ve daha etkili bir ikna edici iletişim için potansiyel müşteri hakkında iyi bir hazırlık süreci geçirilmelidir. Şekil 4.1'de satış sunumunda sıklıkla kullanılan sunum yaklaşımları gösterilmektedir.

Şekil 4.1

Satış Sunumu Yaklaşımları



Etki-tepki yaklaşımı, potansiyel müşterilerin satış sunumuna göstereceği tepkinin önceden tahmin edilmesi ve bu tepkilere yönelik standart sunum içeriklerinin hazırlanması esasına dayanmaktadır.

- **Etki-Tepki Yaklaşımı:** Etki-tepki yaklaşımı, potansiyel müşterilerin satış sunumuna göstereceği tepkinin önceden tahmin edilmesi ve bu tepkilere yönelik standart sunum içeriklerinin hazırlanması esasına dayanmaktadır. Standart sunum içerikleri müşterilerin benzer dürtülere benzer tepkiler vereceği öngörüsünden yola çıkılarak hazırlanmaktadır. Satış yönetimi tarafından daha önceki satış deneyimlerine bağlı olarak hazırlanan satış sunumları genellikle mesleğe yeni başlamış ve satış deneyimi olmayan satış elemanları için kullanışlı olmaktadır. Örneğin bireysel emeklilik alanında müşteri ziyaretleri yapan ve işe yeni başlayan bir satış elemanı için etki-tepki yaklaşımı kullanışlı olabilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken noktalardan biri her potansiyel müşterinin aynı nedene bağlı olarak ürün ve hizmet satın almayabileceği ve beklenen davranış kalıplarını gerçekleştirmeyebileceğidir.
- **Sorun Çözme Yaklaşımı:** Müşteri odaklı bir yaklaşım olarak değerlendirilen sorun çözme yaklaşımında satış elemanı potansiyel müşterinin ihtiyacının belirlenmesinde veya yaşanan problemi çözmeye yönelik danışmanlık hizmeti sunmaktadır. Sa-

tiş sunumu sürecinde müşterinin problemi fark etmesi ve sonrasında tanımlaması sağlanarak bir dizi çözüm önerisi müşteriye sunulur. Her bir çözüm önerisinin avantaj ve dezavantajı müşteriyle birlikte değerlendirilip en yüksek faydanın sağlanacağı çözüm önerisi geliştirilir. Ürün veya hizmetin teknik bilgi birikimi gerektirdiği satış sunumlarında sorun çözme yaklaşımı oldukça kullanışlıdır. Endüstriyel pazarlarda sıkça kullanılan bu yaklaşımda satış elemanı müşteri için en iyi çözüm önerilerini geliştirebilmek amacıyla uzun zaman ve yoğun emek harcamaktadır. Sorun çözme yaklaşımı genellikle eğitim düzeyi yüksek, deneyimli ve sorun çözme becerileri gelişmiş satış elemanları tarafından kullanılan bir satış sunumu yaklaşımıdır.

- **Ürün Özellikleri Yaklaşımı:** Ürün özellikleri yaklaşımı, ürünün sahip olduğu niteliklerin rakiplerden üstün olan yönlerine odaklanılması esasına dayanmaktadır. Satış sunumu genellikle ürünün rakiplerinden ayırt edici özelliklerini ön plana çıkararak yapılmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken husus ürünün özelliğinin rakiplerden benzersiz bir biçimde ayrılması gerektiğidir. Aksi takdirde rakip ürünlerle hemen hemen aynı özelliklere sahip ürünün satış sunumunda bu yaklaşım etkili olmayacaktır. Örneğin yakıt sarfiyatını önemli ölçüde düşüren ve rakip markalarda henüz bulunmayan bir teknolojinin kullanıldığı yeni otomobil modelinde bu yaklaşım kullanılabilir. Satış elemanının bu avantajı kullanabilmesi için hem kendi sattığı ürünün hem de rakip markaların ürünlerinin tüm özelliklerini ayrıntılarıyla bilmesi gerekmektedir.
- **Ürün Avantajı ve Faydası Yaklaşımı:** Ürün avantajı yaklaşımında satış sunumu ürün veya hizmetin potansiyel müşteriye sunduğu avantajlar üzerine odaklanılmaktadır. Ürün faydasında ise kullanım kolaylığı, ekonomik faydalar, prestij sağlama gibi müşterinin üründen elde edeceği somut ve soyut faydalar öne çıkarılmaktadır. Örneğin bir otomobilin yakıt tasarrufu sağlaması, sürüş konforu ve üst düzey güvenlik paketi gibi faydalar satış sunumunda öne çıkarılabilir.
- **Karma Yaklaşım:** Satış yaklaşımlarının her biri belirli avantaj ve dezavantajlara sahiptir. Farklı yaklaşımların birbirinin zayıf yanlarını dengelemesi açısından karma yaklaşım satış sunumlarında tercih edilebilmektedir. Bu yaklaşımda ürünün özellikleri, avantajları ve faydaları yaklaşımları bir arada kullanılmaktadır. Deneyimli ve farklı yaklaşımları bir arada kullanma becerisine sahip satış elemanları tarafından kullanılan bu yaklaşımda ürün veya hizmetin özellikleri, avantajları ve faydaları üzerine odaklanılmaktadır.
- **İhtiyaç Tatmini Yaklaşımı:** İhtiyaç tatmini yaklaşımı tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ürün ve hizmet satın aldığı varsayımına dayanmaktadır. Bu yaklaşımda potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenmesi ilk adımı oluşturur. Daha sonra taraflar arasında ihtiyacın ne olduğu konusunda uzlaşıya varılır ve müşteriye bu ihtiyacın nasıl giderileceği konusunda öneri(ler) sunulur. Müşteri katılımının yüksek olduğu bu yaklaşımda satış elemanı bir danışman gibi hareket etmektedir. Satış elemanının danışman görevi üstlenmesi taraflar arasında uzun dönemli ilişkilerin kurulması açısından fayda sağlamaktadır. Bu yaklaşım, teknik bilgi gereksinimine ihtiyaç duyulan endüstriyel pazarlar ve yüksek fiyatlı ürünler için uygun olmaktadır.
- **AIDA Yaklaşımı:** AIDA (Attention, Interest, Desire, Action) yaklaşımı dikkatin çekilmesi, ilginin uyandırılması, arzu etme ve eyleme geçirme alt basamaklarından oluşmaktadır. Satış sunumunda bu basamaklar dikkate alınarak potansiyel müşteriyle iletişim kurulur. AIDA yaklaşımı, satış elemanı odaklı bir yaklaşımdır ve potansiyel müşterinin ihtiyacının hissettirilmesiyle başlar. Müşterileri ihtiyaç temelinde değerlendirdiğimizde ihtiyacının ne olduğunu ve nasıl karşılanacağını farkında

Müşteri odaklı bir yaklaşım olarak değerlendirilen sorun çözme yaklaşımında satış elemanı potansiyel müşterinin ihtiyacının belirlenmesinde veya yaşanan problemi çözmeye yönelik danışmanlık hizmeti sunmaktadır.

Ürün özellikleri yaklaşımı, ürünün sahip olduğu niteliklerin rakiplerden üstün olan yönlerine odaklanılması esasına dayanmaktadır.

İhtiyaç tatmini yaklaşımı, tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ürün ve hizmet satın aldığı varsayımına dayanmaktadır.

olan, ihtiyacının farkında fakat nasıl karşılanacağı konusunda yardıma ihtiyacı olan ve hem ihtiyacının farkında olmayıp hem de bunun nasıl giderileceği konusunda fikri olmayan şeklinde değerlendirmek mümkündür. Satış elemanı her bir müşteri tipi için farklı çözüm yolları geliştiren görev üstlenmektedir. Dikkatin çekilmesi satış elemanının müşteriye yaklaşımı, kullandığı iletişim biçimi ve müşterinin problemine getirdiği çözüm önerisidir. Dikkatin çekilmesinde pazarlama iletişimi etkinliklerinden de yararlanılmaktadır. Potansiyel müşterinin ilgisinin uyandırılması satış sunumunun doğru algılanmasıyla ilgilidir. Burada etkili iletişim teknikleri ve müşteriye aktif dinlemek ilginin uyandırılmasında etkilidir. Müşteri arzusunun oluşturulması ve sonrasında harekete geçirilmesi için ürünü veya hizmeti kullanan diğer müşterilerin referans gösterilmesi, ödemede sağlanan kolaylıklar ve satış sonrası verilen hizmetler gibi uygulamalardan faydalanılmaktadır. AIDA müşterinin yukarıdaki zihinsel sıralama temelinde eylemde bulunduğunu öne sürmektedir fakat her müşterinin özellikle uluslararası satış sürecinde benzer biçimde eylemde bulunmayacağının satış elemanı tarafından dikkate alınması gereklidir.

SIRA SİZDE



Satış sunumunda farklı yaklaşımlardan faydalanılmasının nedenlerini değerlendiriniz.

İtirazların Karşılanması ve Pazarlık

Ürün veya hizmete ilişkin satış sürecinin doğal bir parçası olarak değerlendirilmesi gereken potansiyel müşterinin itirazları hemen her sektörde ve ürün veya hizmet düzeyinde gözlenen bir durumdur. Potansiyel müşteriler ürünün veya hizmetin fiyatı, ödeme koşulları, nasıl kullanılacağı gibi ürüne yönelik itirazlar yanında satış elemanına veya satış elemanının bağlı bulunduğu işletmeyle ilgili çeşitli itirazlar geliştirebilmektedirler. Satış sürecinde müşteri tarafından getirilen itirazlar bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Müşteriyi ikna etmek amacıyla itirazlardan faydalanmak doğru stratejiler kullanıldığında mümkündür. Deneyimli satış elemanları itiraz eden müşterinin hiçbir tepkide bulunmayan müşteriye göre ürün veya hizmete daha fazla ilgi gösterdiklerinin farkındadırlar. Bu nedenle öncelikle müşteriye doğru dinlemek ve itirazın hangi konudan kaynaklandığını sağlıklı tespit edebilmek satışın başarısı için önem taşımaktadır. Potansiyel müşteriler genelde beş farklı türde itiraz geliştirmektedirler. Bu itiraz türlerini;

1. Gerçek itirazlar,
2. Gizlenmiş itirazlar,
3. Fiyat itirazları,
4. Spesifik itirazlar,
5. Yavaşlatma itirazları

şeklinde değerlendirmek mümkündür.

Gerçek itirazlar somut olup ürün veya hizmetin potansiyel müşterinin beklentilerini karşılayıp karşılamayacağı ile ilgilidir.

Gizlenmiş itirazlar ürün veya hizmetin satın alınmasına yönelik tereddüt yaşayan müşterinin itirazın kaynağına yönelik bir açıklama yapmadığında ortaya çıkan itiraz biçimidir. İtirazın kaynağı birden fazla nedene dayanabilmektedir. Bu nedenle öncelikle müşterinin itirazının nereden kaynaklandığına odaklanmak ve sonrasında bu itirazları karşılamak gerekmektedir.

Fiyat itirazlarında müşteriler ürün veya hizmetin değeri ve bütçe imkânlarını itiraza konu etmektedirler.

Spesifik itirazlar, ürün veya hizmet hakkında ayrıntılı bilgiye ihtiyacın olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Genelde ürün veya hizmetin belli bir özelliği itiraz konusu olmaktadır.

Yavaşlatma itirazlarında potansiyel müşterinin ürün veya hizmeti ayrıntılı değerlendirmek ve pazarlık sürecinde etkili olmak için ortaya koyduğu itirazlardır. Yavaşlatma itirazlarının bir kısmı da müşterinin ürün veya hizmeti satın almamak için ileriye sürdüğü

Gerçek itirazlar somut olup ürün veya hizmetin potansiyel müşterinin beklentilerini karşılayıp karşılamayacağı ile ilgilidir.

bahanelerden oluşmaktadır. Tüm bu itirazların karşılanmasında etkili olabilecek bazı hususlara dikkat etmek gerekmektedir (İslamoğlu ve Altunışık, 2009):

- Potansiyel müşterinin dikkatli ve aktif bir biçimde dinlenilmesi,
- Müşteri tarafından dile getirilen itirazın doğru anlaşıldığından emin olunması,
- Müşteride rahatsızlık oluşturmayacak biçimde itirazları karşılamaya yönelik bilgiler sunulması,
- İtirazların cevaplanması için karşılaştırmalardan, uzman görüşünden faydalanılması ile savunma biçiminde itirazları karşılamaktan kaçınılması gerekmektedir.

Satış sürecinde hem örgütsel hem de nihai tüketiciler satıştan daha fazla fayda sağlamak amacıyla pazarlık yapmaktadırlar. Pazarlık aşaması müşterilerin geliştirdikleri itirazların bir boyutu olarak değerlendirilmekle birlikte satışın başarıya ulaşması açısından kritik öneme sahiptir. Deneyimli satış elemanları pazarlık aşamasında potansiyel müşterilerin kullandığı pazarlık stratejileri hakkında bilgi sahibidir ve bu stratejilere karşı geliştirilecek uygulamalar müşteriyi ikna etmede işe yarayabilecektir. Potansiyel müşteriler pazarlık stratejilerini ürün veya hizmetin fiyatıyla ilgili avantaj elde etmek ve satıştan kaçınmak amacıyla kullanabilmektedirler. Müşteri tarafından kullanılan pazarlık taktikleri arasında bütçenin kısıtlı olması, başka yerden satın alma ve nakit ödeme yer almaktadır.

Konu hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak için; İslamoğlu, Ahmet H. ve Altunışık, Remzi (2009). Satış ve Satış Yönetimi (2. Baskı). Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.



K İ T A P

Satışın Kapanması

Satış sunumunun başarılı geçmesi müşterinin ikna olduğunu ve satış işleminin tamamlanacağını bir göstergesidir. Satış işleminin tamamlanması müşterinin ürün veya hizmeti satın aldığı ve satışın kapanacağı anlamına gelmektedir. Satış elemanı potansiyel müşterinin ihtiyaç ve beklentilerine uygun bir sunum gerçekleştirip satış sürecinin önceki aşamalarını başarılı bir biçimde yerine getirdiyse satışın kapanması gerçekleşecektir. Deneyimli satış elemanları müşterinin söz ve davranışlarından satışın ne zaman ve nasıl kapanacağı hakkında ipucu elde etmektedir. Satışın nasıl kapanacağı müşterinin davranış ve özellikleri, ürün veya hizmetin niteliği ile satış elemanının bilgi ve deneyimine bağlı olarak değişebilmektedir.

Bu nedenle satışın kapanmasında farklı yöntemlere başvurulmaktadır. Aşağıda satış kapamada sıklıkla kullanılan bazı yöntemlere değinilmektedir.

- **Doğrudan Satış Kapatma:** Ürün veya hizmet hakkında kararını vermiş ve herhangi bir şüphesi olmayan müşteriler için uygun olan bu yöntemde satış elemanı müşteriye doğrudan siparişe ilgili sorular sormakta ve müşterinin verdiği karar onaylanmaktadır. Taraflar arasında anlaşmaya varıldığının göstergesi olarak müşterinin teslimatın nereye yapılmasını istediği ile ürün veya hizmetin bazı opsiyonel özelliklerinin nasıl olacağı gibi satışın kapandığını gösteren detaylar üzerinde odaklanılır.
- **Varsayımsal Satış Kapatma:** Deneyimli satış elemanları tarafından kullanılması gereken ve müşterinin davranış, söz ve hareketlerinden ürün veya hizmeti satın almaya karar verdiği varsayımıyla satış kapatmaya çalışılır. Bu yöntemde satış kapatmak için müşteriye teslimat ve ödeme tercihi, ürün modelinin nasıl olması gerektiği ve ne kadarlık bir alım yapacağı ile ilgili sorular yöneltilerek satışın kapanması sağlanır.
- **Gösterim Yoluyla Satış Kapatma:** Bazı müşteriler ürünü somut olarak görmek ve ürüne ait özellikleri deneyimlemek isteyebilirler. Ürünün uygulamada gösterim imkânı olduğu durumlarda bu yöntem oldukça etkilidir. Örneğin otomobil sektöründe yapılan test sürüşleri müşterinin ürünü satın almasında ve satışın kapanmasında etkili olan faktörlerden biridir.

Satışın nasıl kapanacağı müşterinin davranış ve özellikleri, ürün veya hizmetin niteliği ile satış elemanının bilgi ve deneyimine bağlı olarak değişebilmektedir.

- **Müşteriye Özel Şartların Sunulduğu Satış Kapatma:** Bazı müşterilerin satın alma isteğinin az olduğu veya satın alma kararında tereddüt içerisinde kaldığı durumlarda uygulanabilecek satış kapatma yöntemidir. Genelde fiyat üzerinden müşteriye özel anlık indirimler ve müşterinin ürün veya hizmeti satın aldığı anda verilen ilave promosyonlar bu yöntemde sıklıkla kullanılmaktadır.

Satış Sonrası İzleme

Ürün ve hizmetin kullanımına bağlı olarak duyulan tatmin ile müşterinin şikâyet, görüş ve önerileri satış sonrası izlemede dikkat edilmesi gereken konulardır.

Satış yönetimi uygulamalarının temel amaçlarından biri de müşteri ile uzun dönemli ilişkilerin kurulmasıdır. Satışın kapanması satış sürecinin önemli bir aşaması olmakla birlikte müşteriyle olumlu ve uzun vadeye yayılan ilişkilerin gerçekleştirilmesinde temel adımlardan biridir. Müşterinin ürün veya hizmeti satın aldıktan sonra teslimat, kurulum, bakım ve onarım gibi işlemlerde desteğe ihtiyacı bulunmaktadır. Bu süreçler satış elemanı tarafından dikkatle izlenmeli ve herhangi bir aksaklıkta müşteriye gerekli destek ve danışmanlık hizmeti sağlanmalıdır. Ürün ve hizmetin kullanımına bağlı olarak duyulan tatmin ile müşterinin şikâyet, görüş ve önerileri satış sonrası izlemede dikkat edilmesi gereken konulardır.

Satış elemanının bu konulardaki becerisi hem işletmeye ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde geri bildirim sağlamak hem de müşteriyle uzun dönemli kârlı ilişkiler geliştirmenin altyapısı sağlamaktadır.

Özet



Kişisel satış kavramını açıklamak

Kişisel satışta temel amaç bireyi veya grubu ürün veya hizmet hakkında bilgilendirmek, ikna etmek veya ona hatırlatma yapmaktır. Kişisel satışın temel amaçları; (1) Müşteriyi ikna etmek ve satışın gerçekleşmesini sağlamak (2) İşletmeye pazarın yapısı, rakipler ve müşteriler hakkındaki bilgilerin doğru ve zamanında ulaştırılmasını sağlamak (3) Müşterilere uygun seviyede hizmetlerin gitmesini sağlamak (4) Müşteri tatminini sağlamak ve geliştirmek (5) Satış sürecinin taraflarına fayda sağlayan uzun dönemli ilişki kurmak.



Kişisel satış örgütlenmesi hakkında bilgi sahibi olmak

İşletmelerde satış gücünün örgütlenmesi ürün veya hizmetin niteliğine, pazarın yapısı ve hedef müşterinin özellikleri gibi faktörlere göre değişebilmektedir. Genelde satış gücünün örgütlenmesi bölge, ürün, müşteri ve bunların bileşiminden oluşan bir yapıda gerçekleşmektedir. Kişisel satışın genel olarak üç temel satış görevini yerine getirdiğini söylemek mümkündür. Bu görevler; sipariş getirme, sipariş alma ve satış destek hizmetidir. Kişisel satışta satış elemanlarının temsil yetkilerine göre sınıflandırılması mümkündür. Bunlar; üretici temsilcileri, toptancı temsilcileri ve perakendeci satış temsilcileri olarak sayılabilir. Uluslararası pazarlarda kişisel satış örgütlenmesi genellikle yurt dışı satış şubesi, yurt dışı satış firmaları ve işletmenin yurt dışı müşterilerini ziyarete giden satış elemanları şeklindedir.



Uluslararası pazarda kişisel satış becerilerini sıralamak

Kişisel satış süreci hem ulusal hem de uluslararası pazarlarda bazı yetkinliklere sahip olmayı gerektirmektedir. Uluslararası pazarda kişisel satış yetkinliklerini aşağıdaki şekilde sayabiliriz:

- Satış Teknikleri ve Pazarlık Becerisi
- Kültürel Uyum Becerisi
- Dil Becerisi
- Bilgi İletişim Teknolojilerinin Etkin Kullanımı
- Öğrenme ve Araştırma Becerileri
- Dinleme ve Soru Sorma Becerileri



Kişisel satış ve etik konusunu değerlendirmek

İşletmelerin uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeye başlamasıyla birlikte küresel pazarlarda da işletmeciliğin farklı alanlarını ilgilendiren iş ahlakına yönelik sorunlar ortaya çıkmıştır. Satış yönetimi ve kişisel satış açısından iş ahlakını ilgilendiren konular arasında rüşvet, gösterilen numuneye uygun mal tesliminin yapılmaması ve satıcı firmaların güçleri, baskı yapıp yapmaması, tekel konumunda olup olmaması, herhangi bir rakip ile anlaşma içinde olup olmaması sayılabilir.



Uluslararası satış sürecini açıklamak

Satış süreci, müşteri ile satış elemanı arasında gerçekleşen ve ikna etmeye dayalı bir süreç olarak değerlendirilebilir. Satış sürecinin alt aşamaları müşterinin özelliklerine, ürün veya hizmetin niteliğine ve pazarın koşullarına göre değişebilmekle birlikte genel anlamda satış sürecini aşağıdaki şekilde ele almak mümkündür:

- Araştırma
- Ön Hazırlık
- Görüşme ve İhtiyaç Tespiti
- Satış Sunumu
- İtirazların Karşıllanması ve Pazarlık
- Satışın Kapanması
- Satış Sonrası İzleme

Kendimizi Sınavalım

1. Aşağıdakilerden hangisi kişisel satışın amaçlarından biri **değildir**?

- Müşteriyi ikna etmek ve satışın gerçekleşmesini sağlamak
- Müşterilere uygun seviyede hizmetlerin gitmesini sağlamak
- Müşteri tatminini sağlamak ve geliştirmek
- Rakiplerin satış tutundurma programlarına karşılık vermek
- Satış sürecinin taraflarına fayda sağlayan uzun dönemli ilişki kurmak

2. Satış elemanının sorumlu olduğu bölgede işletmenin ürün veya hizmetlerini farklı müşterilere sunması hangi tür örgütlenmeyle adlandırılmaktadır?

- Ürün temelinde örgütlenme
- Hizmet temelinde örgütlenme
- Bölge temelinde örgütlenme
- Müşteri temelinde örgütlenme
- Karma örgütlenme

3. Farklı bölgelerde, çeşitli ürün ve hizmet değişik müşteri tiplerine sunulduğu kişisel satış örgütlenme biçimi aşağıdakilerden hangisidir?

- Bölge temelinde örgütlenme
- Karma örgütlenme
- Ürün temelinde örgütlenme
- Müşteri temelinde örgütlenme
- Hizmet temelinde örgütlenme

4. Yeni müşterilerle ilişki kurma ve yeni iş geliştirme sorumluluğu hangi tür satış görevi içerisinde yer almaktadır?

- Satış destek hizmeti
- Satış tutundurma
- Sipariş alma
- Satış sunumu
- Sipariş getirme

5. Potansiyel müşteriler tarafından henüz bilinmeyen, pazara sunulan yeni ürünlerin tanıtım ve satışıyla ilgilenen satış elemanı türü aşağıdakilerden hangisidir?

- Üretici temsilcileri
- Toptancı temsilcileri
- Müşteri temsilcileri
- Tedarikçi temsilcileri
- Perakende satış temsilcileri

6. Üreticiyle uluslararası pazardaki dağıtım kanalları arasındaki bağlantıyı sağlayan uluslararası pazarlardaki kişisel satış örgütlenmesi aşağıdakilerden hangisidir?

- İşletmenin yurt dışı satış temsilcisi
- Yurt dışı satış firması
- Yurt dışı satış şubesi
- Yurt dışı satış bürosu
- Yurt dışı satış ağı

7. Uluslararası pazarlar hakkında doğru ve işe yarar bilgiye sahip olmak satış elemanının sahip olması gereken hangi becerisiyle ilgilidir?

- Kültürel uyum becerisi
- Satış teknikleri ve pazarlık becerisi
- Yurt dışı satış şubesi
- Öğrenme ve araştırma becerileri
- Dinleme ve soru sorma becerileri

8. Aşağıdakilerden hangisi iş yaşamındaki ahlaki sorunlara kaynaklık eden işletme içi faktörlerden biri **değildir**?

- İşletme içi çıkar çatışmaları
- Ekonomik yapının işletmeleri ahlaki olmayan uygulamalara yönlendirmesi
- İşletme içi yaptırım ve denetim mekanizmalarının zayıflığı
- İşletme sahiplerinin, ortaklarının ve yöneticilerinin bireysel ahlaki algıları
- Çalışanların bireysel ahlaki değer yargıları

9. Ürün ve hizmetleri satın alabilecek potansiyel müşterilerin kimler olabileceğine ilişkin bilgilerin toplanması satış sürecinin hangi aşamasıdır?

- Satışın Kapanması
- Satış Sunumu
- Satış Sonrası İzleme
- İtirazların Karşılanması ve Pazarlık
- Araştırma

10. Müşteriye önerilen ürün ve hizmetlerin onun ihtiyacını karşılayacağı konusunda ikna etmek ve satışın gerçekleşmesini sağlamak satış sürecinin hangi aşamasında ele alınmaktadır?

- Satış Sunumu
- Satış Sonrası İzleme
- Satışın Kapanması
- İtirazların Karşılanması ve Pazarlık
- Görüşme ve İhtiyaç Tespiti

Yaşamın İçinden

İhracatta ve Satışta Yeni Strateji

Arçelik ve Vestel gibi Türkiye'nin dev ihracatçı şirketlerinin stratejileri artık değişti. Çok sayıda ülkeye düzensiz ihracatın yerini, pazar payı hedefi aldı. Kâr marjı düşük olsa da bu strateji başarılı olursa düzenli satış trendi getiriyor. Bunu sağlamak ise yerel satış-pazarlama ağları kurmaktan, yerel pazara yatırımdan ve markalaşmadan geçiyor. Türk şirketleri son yıllardaki bu strateji ile büyük başarılar kazanıyor.

Çok uzun zaman önce değildi... Türkiye'nin önde gelen şirketleri ne kadar çok ülkeye ne ihracat yaptıklarıyla övünür, bu ülkelere parti parti mal gönderdiklerinden bahsederlerdi. Fakat bu ülkeler kimi zaman Afrika'dan kimi zaman da Avrupa'dan bir ülke olabilirdi. Bu ülkelerde ihâlelere giren, alımlar takip eden üreticiler fırsat yakalamaya çalışır, deyim yerindeyse "kesik kesik" bir ihracat stratejisi izlerlerdi.

Şimdi ise tablo tamamen değişti. Belki değişimi en iyi Koç Holding'in yeni yönetim kurulu başkanı Mustafa Koç'un şu sözleri anlatıyor: "İhracat stratejimizi artık değiştirdik. Çok farklı pazarlara parça parça satış yerine, özellikle Batılı pazarlarda kalıcı olmayı hedefliyoruz. Bu ülkelerde pazar payı kazanmaya çalışıyoruz. Bu şekilde belki kâr marjlarımız daha düşük oluyor ancak, eğer bu gelişmiş pazarlarda var olabiliyorsanız, sürekli bir satış çizgisi yakalayabiliyorsunuz." İşte Koç'un bu sözleri aslında son dönemde Türkiye'de özellikle büyük ihracatçı şirketlerin yeni stratejilerin özeti gibi... Türk şirketleri artık gittikleri pazarlarda kendi satış-pazarlama ve servis teşkilatlarıyla, belki yatırımlarıyla var olmaya çalışıyor. Böylece kalıcı satış trendleri yakalamaya çalışıyor.

İhracat nasıl değişti?

Eskiden şirketler, distribütör ya da lokal ithalatçılar aracılığıyla ihracat yaparken, artık fiili olarak hedef pazarda yer alma stratejisi uyguluyorlar. Yaşanan değişimin arkasında ise eski stratejinin dezavantajları yer alıyor. Distribütör aracılığıyla pazarda yer edinmeye çalışan şirketler, bu firmaların kendi marka stratejilerini gerektiği gibi yürütemediklerinden şikâyet ediyorlardı. Hedef pazarlarda satış şirketleri kurmanın ikinci nedenini ise riski azaltmak oluşturuyor. Aracılar kanalıyla yapılan dağıtım ve pazarlama stratejileri, o şirketin pazar içindeki durumuna göre değişkenlik içeriyor. Şirketler anlaştıkları firmalarla tahsilat sorunu yaşayabiliyor. Eğer şirket kendi fiili yapısıyla hedef pazarda konumlanırsa, tek tek bütün pazardaki perakendecilere stratejisi doğrultusunda mal satabiliyor. Bu da önemli oranda riski azaltıyor. Distribütörlerle yürütülen işte ise bütün iş bir anda ihracatçı şirketin elinden gidebiliyor. Uzun vadede dış pazarlarda yer edinmek isteyen pek çok Türk şirketi de, bu nedenlerle kendi ağlarıyla pazarlarda yer alma yolunu seçiyor.

Arçelik'in Karma Stratejisi

Avrupa'da aldığı 3 şirket ve 6 markayla dünya şirketi olma yolunda ilerleme kaydeden Arçelik, kurulduğu günden bu yana ihracatta karma strateji izliyor. Anahtar bölgeler olarak adlandırdığı ülkelerde kendi firmaları kanalıyla var olan şirket, riskli bulunduğu yerlerde ise distribütörlerle ilerliyor. Arçelik Uluslararası Satış ve Pazarlama Direktörü Nadir Yalçınalp, farklı ülkelerde uyguladıkları ihracat stratejisini şöyle anlatıyor: "İngiltere'de direkt kendi şirketimizi kurarak ihracata başladık. Kuzey Afrika ve Ortadoğu ülkelerine baktığımız zaman ise burada tekelden alım yapan devlet sektörü ile çalışıyorduk. Bu çalışmanın temeli ihâle usulüne dayanıyordu. Bunun dışındaki ülkelerde ise genelde distribütörlerimiz vardı. Daha sonra pazar potansiyeline göre Almanya, Fransa, İspanya ve Polonya'da kendi pazarlama ve satış şirketlerimizi kurduk. Pazar büyüklüğü olarak küçük olan yerlerde ise hala distribütörlerle çalışıyoruz."

Aracıları Artık İstemiyoruz

Amerika, İngiltere, Fransa, Almanya ve Rusya'da ihracata yönelik yatırımları olan Zorlu Holding Tekstil Grubu'nun, Avrupa'da marka olarak pazar payı yüzde 7-8 arasında değişiyor. Amerika'da yüzde 4, Rusya'da ise yüzde 20 olan bu payların şirket açısından yeterli olduğunu vurgulayan Zorlu Holding Tekstil Koordinatörü Vedat Aydın, "Bu durum pazarlardan kazanacak daha çok paramız olduğunu gösteriyor" şeklinde konuşuyor. İhracat yaparken artık aracı şirketlerle çalışmak istemediklerini belirten Aydın, sözlerini şöyle sürdürüyor: "Sadece biz değil, artık müşterilerimiz de aracılarla çalışmak istemiyor. Önceki ihracat sisteminde büyük ithalatçılar devredeydi. Bu adamlar gelip bize istedikleri malı yapıp, sonra perakende zincirlerine ya da büyük mağazalara kendileri satıyorlardı. Şu anda ise marjlar iyice daraldı. Bunun yanında Türkiye'de gerekli know-how'ın da biriktiğini düşünüyorum. Bu nedenle biz Amerika, İngiltere, Fransa ve Almanya'da kendi pazarlama şirketlerimizi, ofislerimizi ve depolarımızı oluşturduk. Malları yapıp, orada müşterilerimize gösteriyoruz."

Kaynak: <http://www.capital.com.tr/diger/ihracatta-yeni-strateji-haberdetay-1212>, "İhracatta Yeni Strateji" adlı çalışmadan uyarlanmıştır.

Okuma Parçası

Yabancı Pazarlara Nasıl Bir Organizasyonla Gitmeliyim?

Üst yönetimle yaptığınız toplantıda, hedeflediğiniz yabancı pazarlara girmek için hazırladığınız pazar analiziniz ve iş planınız ciddi bir biçimde irdelendi. Özellikle yatırım ile getiri rakamları etrafıca tartışıldı, buna rağmen stratejinizle yol haritanızın gerçekçi ve uygulanabilir olduğu konusunda karar vericileri ikna etmeyi başardınız. Tek bir problem var: Hedeflerinize ulaşmak için nasıl bir satış organizasyonu kurmalısınız?

Yurt dışı pazarlarına açılan şirketler, organizasyon yapılarını büyüklük ve hedefleri ile bağlantılı olarak oluştururlar. Türk firmaları ile yaptığımız toplantılarda gözlemlerimiz, şu anda küçük ve orta ölçekli birçok firmanın yurt dışı pazarlara açılmak için öncelikle distribütör arayışına girdiklerini gösteriyor. Burada amaç elbette satışı risk almadan arttırmak ve yeni pazarda tutunmaktır. Arayış süreci profesyonel bir şekilde yönetildiğinde ilk etapta başarılı olunmakla birlikte genelde süreç tamamen distribütör kontrolüne bırakılmakta ve uzun vadede kârlılık azalmaktadır. Türk markalarının yurt dışında sürdürülebilir büyümesi için verilen teşviklerle bunların amaçları da gözlemlerimizi destekliyor. Firmanızı uluslararası pazarlarda başarılı kılacak bir satış organizasyonunun kurulumu için izlemeniz gereken belli başlı adımlar şunlar olmalıdır:

Mevcut organizasyonunuzu modelleyin: Şirketlerin yurt dışı faaliyetlerinde en çok gözden kaçırdıkları nokta kendilerini çekirdek pazarlarda başarılı kılmış organizasyon yapısının belli ölçülerde yurt dışına taşınması gerektiğidir. Unutmayın amacınız şirketinizin değerlerini taşıyan, bu değerleri yeni pazarlarda da müşterilerinize aktaracak merkeze bağlı bir organizasyon kurmak. Bu nedenle başlangıç noktanız aynaya bakmak ve gördüklerinizi modellemek olacaktır. Organizasyon modeliniz ihracat ile satış fonksiyonları başta olmak üzere onlarla birincil ilişkide olan fonksiyonları (pazarlama, satış sonrası destek, üretim, lojistik vb.) içermelidir. Bu fonksiyonların yapıları, alt bölümleri, raporlama ilişkileri ile belli başlı görev ve sorumlulukları tanımlanmış olmalıdır. Ayrıca tanımlanan görevler için yürütülen süreçleri de detaylandırmak (isimleri, öncelikleri, diğer fonksiyonla olan ilişkisi) önünüzü görmeyiz de fayda sağlayacaktır.

Büyüme hedeflerinizi belirleyin: Orta vadeli büyüme hedefiniz (5-10 yıllık) üst yönetimle yapacağınız toplantıda belirlenmiş olmalıdır. Büyüme hedefi, bu sürenin sonunda seçilmiş mevcut segmentler ve kanallar için geliştirilecek ciroyu tanımlar (iş planınızdaki stratejiniz). Belirlenen hedefin organizasyon kurulumuna temel etkisi yapının büyüklüğü ile yeni işe alınacak kişilerin tecrübe ve yetkinlik seviyeleri üzerine olacaktır. İddialı hedefler (kısa zamanda yüksek ciro)

için hedef pazarda uzun yıllar satış tecrübesi olan bir yönetici ve altına kademeli olarak yerleştireceğiniz büyük bir ekip gerekirken daha mütevazı hedefler için tecrübe olarak orta seviyede küçük bir iş geliştirme ekibi yeterli olabilir.

Yeni organizasyonun prototipini oluşturun: Prototipinizin sınırları aslında ilk iki kısımda çizilmiş oldu. Detaylara inmeden önce son olarak bakmanız gereken nokta hedeflediğiniz segment ve kanallar için olan pazarın yapısıdır. Bu yapıdaki karmaşıklığı sizin için öncelikli olan kıstaslar üzerinden incerseniz hangi müşterilere nasıl bir organizasyonla ulaşabileceğiniz sorusunun da cevabını (en azından olası seçenekleri) vermiş olacaksınız. Prototip orta vadeli hedefler için zaman çizelgesinde aynı birinci kısımdaki mevcut yapı gibi geliştirilmelidir (fonksiyonların yapıları, alt bölümleri, raporlama ilişkileri ile belli başlı görev ve sorumlulukları). Ayrıca merkezin yurt dışı satış organizasyonunu nasıl destekleyeceğini anlatan belli başlı süreçlerin ve fonksiyonların bu süreçlerdeki ilişkilerini anlatan bir harita yeni ekibinize özellikle başlangıç aşamasında yardımcı olacaktır.

Eylem planınızla beraber harekete geçin: Organizasyonunuz kâğıt üzerinde hazır olsa da insan kaynakları süreci başlatmadan önce belirlenen görev tanımları için yetkinlik seviyeleri belirlenmelidir. Bundan sonra harekete geçmeden önce en son olarak eylem planınızı detaylandırmalısınız. Eylem planınızda organizasyon gelişimini (büyüklük, zaman ekseninde eklenen fonksiyonlar vb.) belirlediğiniz hedefler doğrultusunda açıklayın. Bu hedeflerin kilometre taşlarını planınıza mutlaka ekleyin. İşe alım sürecinizde de prototipinizdeki hiyerarşik seviyeleri yukarıdan aşağıya doğru aramanız ileride oluşabilecek anlaşmazlıkları önleyecektir. Tüm bu süreç boyunca aşağıdaki soruların cevaplarını verdiğinizden emin olun:

- Organizasyonun kurulum sürecinde çekirdek pazardaki ihracat ve satış başta olmak üzere bölümlerin görüşlerine ne kadar başvurduunuz?
- İnsan kaynaklarını en başından itibaren sürece dâhil ettiniz mi?
- Yabancı pazarlardaki insan kaynakları ile ilgili (işe alım vs.) farklılıkları eylem planınızda dikkate aldınız mı?
- Eylem planınızda yeni işe alınacak ekibin şirketinizin değerlerini başarılı bir şekilde taşıması için gerekli uyum sağlama sürecini insan kaynakları ile birlikte planladınız mı?

Kaynak: Başar Gider, “Yabancı Pazarlara Nasıl Bir Organizasyonla Gitmeliyim?” adlı çalışmadan uyarlanmıştır, Harvard Business Review Türkiye, <http://www.hbrturkiye.com/blog/satis/yabanci-pazarlara-nasil-bir-organizasyonla-gitmeliyim>.

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. d	Yanıtınız yanlış ise “Kişisel Satış” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. c	Yanıtınız yanlış ise “Kişisel Satışın Örgütlenmesi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. b	Yanıtınız yanlış ise “ Kişisel Satışın Örgütlenmesi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. e	Yanıtınız yanlış ise “ Kişisel Satışın Örgütlenmesi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. a	Yanıtınız yanlış ise “ Kişisel Satışın Örgütlenmesi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. c	Yanıtınız yanlış ise “ Kişisel Satışın Örgütlenmesi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. d	Yanıtınız yanlış ise “Uluslararası Pazarlarda Kişisel Satış Becerileri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. b	Yanıtınız yanlış ise “Kişisel Satış ve Etik” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. e	Yanıtınız yanlış ise “Uluslararası Satış Süreci” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. a	Yanıtınız yanlış ise “Uluslararası Satış Süreci” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Kişisel satış, diğer pazarlama iletişimi elemanlarına (reklam, halkla ilişkiler, sponsorluk vb.) göre daha eyleme dönük ve sonuç almaya yöneliktir. Kişisel satış, diğer pazarlama iletişimi elemanlarının etkisinin zayıf olduğu durumlarda öne çıkmaktadır. Müşteriden hızlı tepkinin beklendiği, ürün veya hizmetle ilgili detaylı ve karmaşık bilgilerin aktarılmasının gerekli olduğu, müşteriyle uzun dönemli ilişki geliştirmenin ve sürdürmenin önemli olduğu durumlarda kişisel satışa işletmeler tarafından ağırlık verilmektedir. Özellikle sınırlı sayıda müşterinin var olduğu bir pazarda müşteriden elde edilecek değer katkısının işletme için vazgeçilmez olduğu durumlarda kişisel satış uygulamalarından faydalanmak gereklidir.

Sıra Sizde 2

Uluslararası pazarlarda kişisel satış örgütlenmesi genellikle yurt dışı satış şubesi, yurt dışı satış firmaları ve işletmenin yurt dışı müşterilerini ziyarete giden satış elemanları şeklindedir. Yurt dışı satış şubesinin temel görevi üreticiyle uluslararası pazardaki dağıtım kanalları arasındaki bağlantıyı sağlamaktır. Bu şubede çalışan satış elemanları uluslararası pazarın yapısını yakından tanımaktadır. Pazardaki müşteri potansiyeli ve rakipler hakkında bilgiye sahiptir. Aynı zamanda pazardaki dağıtım kanalında yer alan alıcılarla uzun süreli ilişki geliştirebilmektedirler. Yurt dışı satış firmaları uluslararası pazarda etkin ve verimli satış gerçekleştirmek, satış maliyetlerini azaltmak ve vergi avantajlarından faydalanmak için işletme yönetimi tarafından tercih edilmektedir. İşletmelerin uluslararası pazarlarda yer alan müşterilerini ziyarete giden satış elemanları alıcıyla doğrudan iletişime geçmekte ve satış sürecinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadırlar. Bu örgütlenmenin en önemli avantajları satışın hızlı bir biçimde gerçekleşebilmesi ile satış sürecinde ve sonrasında yaşanabilecek muhtemel problemlerin hızlı ve ilişkilerin bozulmadan çözümlenebilmesidir.

Sıra Sizde 3

Kişisel satışın maliyetli bir pazarlama iletişimi elemanı olması her bir satış görüşmesinin işletme yönetimi tarafından başarılı sonuçlanma beklentisini de beraberinde getirmektedir. Bu durum satış elemanının yetkinliklerinin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Özellikle uluslararası pazarlarda pazar yapısının farklılığı, coğrafi mesafe, iş yapma biçimlerinin kültüre göre şekillenebilmesi gibi konular dikkate alındığında kişisel satış elemanının kazanması gereken yetkinlikler daha önemli hâle gelmektedir.

Sıra Sizde 4

Satış elemanı ve müşteri arasında güven, işbirliği ve uzun dönem yayılan ilişki kurmanın temelinde ahlaki ilkelere göre eylemde bulunmak önem taşımaktadır. Ahlaki olmayan eylemler satış elemanının kısa vadeli satış hedeflerini başarmasını sağlasa bile uzun vadede taraflar arasında ilişkilerin yürütülmesini engelleyecektir.

Sıra Sizde 5

Satış sunumu aşamasında temel amaç müşteriye önerilen ürün ve hizmetlerin onun ihtiyacını karşılayacağı konusunda onu ikna etmek ve satışın gerçekleşmesini sağlamaktır. Satış sunumunda temel yaklaşım müşterinin sorununa çözüm bulmaya çalışan ve birlikte fayda sağlayan bir bakış açısıyla yapıldığında sunumun daha etkili ve verimli geçmesi sağlanabilecektir. Satış sunumunun başlangıcında potansiyel müşterinin ihtiyaç ve beklentileri değerlendirilerek işletmenin ürün ve hizmetlerinin müşterinin bu ihtiyaç ve beklentilerini nasıl karşılayacağına yanıt aranmaya çalışılır. Aday müşterinin ihtiyaç ve beklentilerine uygun olarak satış sunumunda bu farklı yaklaşımlardan faydalanmak mümkündür. Bu yaklaşımların uluslararası satış sürecinde kullanımında sunumun tarzı ve mesajın içeriği dikkatle tasarlanmalıdır.

Yararlanılan Kaynaklar

- Altınbaşak, İ., Akyol, A., Burnaz, B., Erdil, S. Günay, N., Madran, C., Şekerkaya, A., Yola., G., Yalçın, A., Cengiz, E., Gegez, E., Arslan, M., Uydacı M., Alkibay, S. ve Ünüsan, Ç. (2008). Küresel Pazarlama Yönetimi. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Altunışık, R., Özdemir, Ş. ve Torlak, Ö. (2014). Pazarlama İlkeleri ve Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Copley, P. (2014). Marketing Communications Management. London: Sage.
- Egan, J. (2015). Marketing Communications. London: Sage.
- Honeycutt, E. D., Ford, J. B. ve Simintiras, A. C. (2003). Sales Management: A Global Perspective. New York: Routledge.
- İslamoğlu, A. H. ve Altunışık, R. (2009). Satış ve Satış Yönetimi (2. Baskı). Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Jobber, D. ve Lancaster, G. (2006). Selling and Sales Management (7. Baskı). UK: Pearson.
- Karafakioğlu, M. (2004). Örnek Olaylarla Satış Yönetimi. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Karafakioğlu, M. (2015). Uluslararası Pazarlama Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Keegan, W. J. ve Green, M. C. (2015). Küresel Pazarlama (Çeviri Editörü: Rezan Tatlıdıl, 7. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Odabaşı, Y. ve Oyman, M. (2010). Pazarlama İletişimi Yönetimi (9. Baskı). İstanbul: MediaCat.
- Öztürk, S. A. (2013). Kişisel Satış, (Editör: Yavuz Odabaşı). Pazarlama İletişimi (2. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Perrault, W. D., Cannon J. P. ve McCarthy, E. J. (2013). Pazarlamanın Temelleri (Çeviri Editörü: A. Günel Önce, 13. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Torlak, Ö. (2013). Etik, Ahlak ve İş Ahlakı, (Editör: Nuray Tokgöz). İş Etiği. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

5

Amaçlarımız

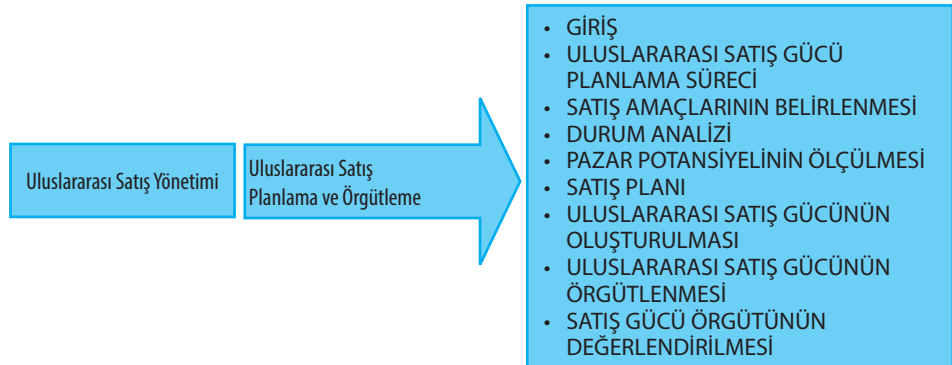
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Uluslararası satış gücü planlamasının önemini ifade edebilecek,
- Durum analizinin içeriğini açıklayabilecek,
- Uluslararası pazar potansiyelinin ölçülmesini hesaplayabilecek,
- Uluslararası satış planlama sürecinin adımlarını açıklayabilecek,
- Uluslararası satış örgütlenmesini tanımlayabilecek,
- Uluslararası satış örgütü değerlendirebilecek bilgi ve becerilere sahip olabileceksiniz.

Anahtar Kavramlar

- Durum Analizi
- Planlama
- Örgütlenme
- Piggyback Pazarlama
- Rekabet
- Satış Tahmini
- Satış Potansiyeli
- Kota

İçindekiler



Uluslararası Satış Planlama ve Örgütlenme

GİRİŞ

Hayatın döngüsü, günlük rutin işler ve gelecekle ilgili tüm yapmak istediklerimiz ve yapmaktan kaçındığımız her şey planlama ile başlar. Basit bir ifadeyle planlama, şu anki duruma bakarak gelecekte olunmak istenen yerin hedeflenmesi için yapılması gereken süreçlerin ya da adımların belirlenmesidir. Firma açısından da planlama mevcut durumun belirlenerek, gelecekte arzu edilen konuma gelmek ve bunu başarabilmek için gerekli olan metodların geliştirilme sürecidir. Başka bir deyişle planlama, bir işin yapılması sonucunda elde edileceklerle ilgilidir ve bunu başarabilmenin yollarının ayrıntılı olarak ortaya konmasıdır.

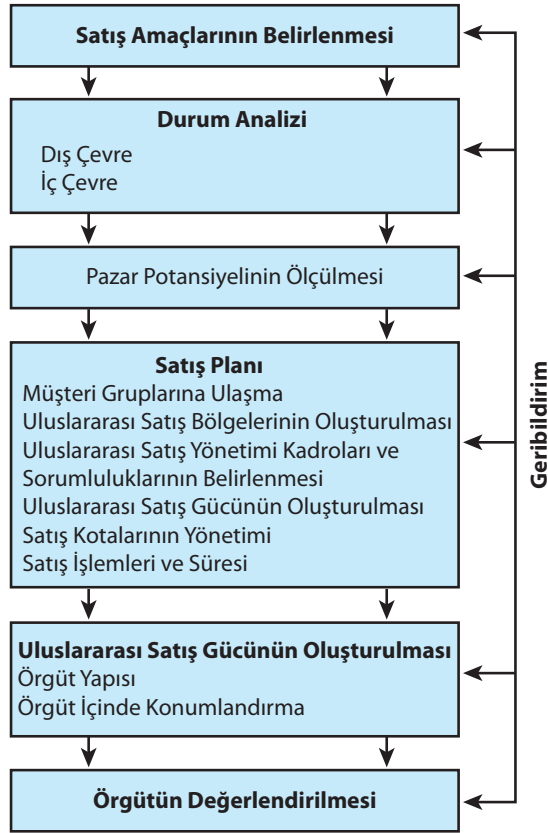
ULUSLARARASI SATIŞ GÜCÜ PLANLAMA SÜRECİ

Plan, firma amaçlarının ve stratejik uygulamalarının düşünölmeye başlandığı anda başlar. Plan sayesinde gelecek tahmin edilebilmekte, önemli değişimler önceden görölebilmekte ve işletmenin vizyonu tanımlanabilmektedir. Plan, geçmişte elde edilen bilgiler ışığı altında gelecek ile ilgili karar verme işidir. Doğru ve gerçekçi kararlar verebilmek için ise bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Plan hazırlanırken hangi nitel ve nicel bilgilere ihtiyaç olduğunu ön çalışma ile belirlemek gerekmektedir. Satış yönetimi planlama süreci ise firmanın hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşmak için gidilecek yolun önceden tahmin edilmeye çalışılmasıdır. Her planlama sürecinin ilk adımında mevcut ve potansiyel müşterilerin özgün ihtiyaçlarını ve uygulama tarzlarını en iyi şekilde gözlemlemek, satış örgütlerini tasarlamak ve oluşturmak gerekmektedir. Bunu yapabilmek için mevcut satış gücü analizi yapılmalıdır (Şekil 5.1). Satış gücü analizinin ilk adımında ise stratejik planlama ya da pazarlama planı oluşturulurken hazırlanan kapsamlı fırsatlar, tehditler, güçlü ve zayıf yönlerin belirlendiğı çevre analizinden (SWOT) yararlanılmaktadır.

Bu analiz ile ilk olarak üst yönetim genel planı oluştururken satış gücü yönetimi firmanın iç ve dış taleplerini ve bu taleplerin karşılanıp karşılanamayacağına yönelik planlamaları yapmaktadır. İkinci olarak satış gücü yapılan analize dayalı olarak, temel satış faaliyetleri tespit edilebilmektedir. Üçüncü olarak ise en iyi pazar koşullarına uygun satış gücü örgüt yapısının planlanması gerekmektedir. Bu aşamada alt kararlar olarak uluslararası satış faaliyetlerinin yürütölmesi için gerekli olan örgütlenme tipine ve sayısına karar verilmektedir.

Yukarıda genel olarak bahsedilen satış planlama sürecinin firma açısından ilk adımı stratejik pazarlama planıdır. Stratejik pazarlama planının ilk aşaması firma amaçlarının belirlenmesidir. Amaçlar ortaya konmadan planlanmada ulaşmak istenen şeyin ne olduğunun belirlenmesi mümkün değildir. Bu açıdan plan hazırlanırken satış yönetiminin tüm amaçlarını karşılayacak bir planın oluşturulması gerekmektedir. Amaçların belirlenme aşamasında özellikle firmanın misyonu ve vizyonu ön plana çıkmaktadır (Tokay Argan ve Yüncü, 2015).

Şekil 5.1

Uluslararası Satış
Planlama

Her firmanın tercih ettiği uluslararası pazar için bir nedeni bulunmaktadır. İşte bir firmanın varoluş nedeni olarak açıklanan kavram misyondur. Firma misyonu strateji belirleme sürecinde farklı alternatifler arasından hangilerinin seçileceğine karar verirken temel kriter olarak misyon önemli görevler üstlenmektedir. Bu bağlamda misyon firmanın varlık nedenini, başarmak istediği hedef ve amaçları, iş bölümü ve görev tanımlarını içermektedir. Bir firmayı diğer bütün firmalardan ayıracak şekilde bir misyona sahip olması gerekmektedir. Firmanın misyonu toplumun, bölgenin veya firmanın bütün ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde oluşturulmalıdır. Bu ihtiyaçlar farklıdır ancak her satış yönetiminin temel olan uygulaması, vizyon ve misyon ifadelerini geliştirmesidir. Etkili bir misyon ifadesi şu sorulara gönderme yapar:

- Müşterileriniz kimdir?
- Pazarınız neresidir?
- Müşterilerinizin ihtiyaçlarını giderecek şey nedir?
- Yönetimin satış ile başarmak istediği şey nedir?

Firmanın misyonu varoluş nedeni olarak ortaya çıkarken, vizyon ise firmanın gelecekte olmasını arzuladıkları durumun ifadesidir. Diğer bir ifadeyle firmanın gelecekte ulaşmayı planladığı hedefi tanımlar. Vizyon bu açıdan firmanın üst yönetimi için bir referans ve dönüm noktasıdır ve stratejik planın belkemiğini oluşturmaktadır. Vizyon misyondan belirli noktada ayrılır. Genellikle vizyon firmanın uzun dönemli amaç ve hedeflerini belirler.



SATIŞ AMAÇLARININ BELİRLENMESİ

İş planı temel olarak firmanın hedeflerine ulaşmasını temin etmek için hazırlanır. Satış planı ise firmanın satış amaçlarına ulaşmasını sağlayacak planlarındaki eylemlerin ve gerekli taktiklerin detaylarını içermektedir. Hem satış planı hem de pazarlama planları firma iş planında belirlenen kuralları tarafından yürütülmektedir. Temel olarak firmanın büyüklüğü, pazarı ve doğasına uygun amaçların oluşturulması gerekmektedir. Ayrıca amaçlar, satış sürecinde yer alabilecek tüm birimlerin ihtiyaçları düşünülerek oluşturulmalıdır. Aşağıda bir firmanın satış amaçları ile ilgili olabilecek örnekler yer almaktadır.

- Net bir finansal hedefe ulaşmak (örneğin belirli bir satış hacmine ulaşmak),
- Belirli bir uluslararası pazara girmek,
- Uluslararası farkındalığı artırmak,
- Uluslararası satışta lider konumunda olabilmek için ürün kalitesini artırmak,
- Mevcut uluslararası satış kârını artırmak,
- Uluslararası müşterilerinin tatminini artırmak,
- Uluslararası satış sonrası müşteri hizmetlerini iyileştirmek.

DURUM ANALİZİ

Uluslararası satış yapan firmalar durum analizi çerçevesinde dış çevreyi değerlendirirken **uluslararası çevrenin** analize tabi tutulması gerekmektedir. Bu çevre değerlendirilirken faaliyette bulunulan ülke dışındaki ekonomik iş birlikleri, savaşlar gibi birçok unsurun da durum analizi içerisinde yer alması gerekmektedir. Bu kapsamda aşağıda anlatılan her dış çevre faktörü ulusal ve uluslararası çevre bağlamında değerlendirilmektedir.

Satış gücünün planlanması ve örgütlenmesi tasarlanırken yöneticilerin amaçlarını belirlemelerinde çelişkilere neden olmaktadır. Bir yandan faaliyetler ve sorumluluklar mevcut çalışanların yetenek ve sorumluluklarını dikkate almadan örgütsel planlamaya karar verildiği varsayılmaktadır. Ancak satış yöneticilerinin satış ekibinde yetenekli ve başarılı satış personeli alıkoymak ve mevcut çalışanlarını yetenekleri ve tercihleri doğrultusunda örgütlenmek için birçok nedeni bulunmaktadır. Bu açıdan firma belirli bir konuda karar vermeden önce firmanın amaçları, pazar ve alıcı davranışları, rekabet durumu ve satış gücünün örgütlenmesi gibi konuları açıklığa kavuşturabilmesi için işletme çevresini analiz etmelidir (Honeycutt, Ford ve Simintiras, 2003).

Satış örgütleri farklı sebepler ile geliştirilmekte ve oluşturulmaktadır. Satışların yapısı başarılmak istenen faaliyetlere göre şekillendirilmektedir. Örgütsel yapı firmanın gücü, coğrafi konum ve yönetimin kişisel tercihlerini tatmin etme ihtiyacı gibi değişkenler tarafından şekillenmektedir. Ayrıca insan doğasına uygun olarak güç ve imparatorluklarını kurmak isteyen yöneticiler de satış planlarını ve örgütlenmelerini ona göre belirleyeceklerdir. Bu durumda satış fonksiyonları ve sorumlulukları mantık dışı olarak organize olacaktır. Sonuç olarak satış gücünün verimliliği ve etkinliği düşebilir.

Ulusal ya da uluslararası pazarda faaliyet gösteren her firma kaçınılmaz olarak durum analizini gerçekleştirmek zorundadır.



DİKKAT

Bu açıdan firmanın durum analizini gerçekleştirmesi gerekmektedir. Durum analizi gelecekte muhtemel oluşumları, bu oluşumların iş ve işletme üzerindeki olası etkilerini önceden tahmin edip önlem almak için yapıp çevre, maliyet, toplumsal gelişme, teknoloji, kapasite kullanımı gibi konuları kapsamaktadır (İslamoğlu, 2006). Durum analizi yani iç ve dış çevre analizi kapsamlı ve sistemli verilere dayalı bir çalışmayı gerektirir. Genellikle iki ana konusu vardır. Birincisi firmanın dış çevresindeki fırsatlar ve tehlikelerin değerlendirilmesiyle ilgilidir. İkincisi ise firma içi değerlendirmeleri içerir ve firmanın

güçlü/zayıf yönlerini yansız biçimde değerlendirme olarak nitelenir. Her iki konuda da yapılacak araştırmaların amacı, firmanın misyonu ışığında ortaya çıkan ya da çıkabilecek fırsat ve tehditlerin belirlenmesi ve firmanın bu fırsatlardan yararlanma ve tehditlerden korunma kapasite ve yeteneğini ortaya koymaktır (Odabaşı ve Barış, 2002).

Dış Çevre Analizi

Firma dış çevre analizini gerçekleştirirken, derinlemesine üç farklı çevre tanımlamasını dikkate almalıdır. Bunlar (Yiğit ve Yiğit, 2011);

Gerçek Dış Çevre: Firmanın kendi iç çevresi dışında yer alan firmayla ilgili faktör ve şartların tamamından oluşmaktadır. Hükûmet düzenlemeleri, rakipler, satıcılar, tüketiciler, genel ekonomik çevre, teknolojik çevre gibi unsurlardan oluşur. Firmanın hedeflerini gerçekleştirebilmesi ve stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi için bu çevreyle sürekli olarak iletişim kurması gerekmektedir.

Algılanan Dış Çevre: Gerçek dış çevreyi her yönetici farklı algılamaktadır. Firmanın dış çevresinde meydana gelen bir durum, bazı yöneticiler açısından fırsat olarak, bazı yöneticiler tarafından da tehdit olarak algılanabilir. Bu noktada yönetimin başarısını artıracak olan husus dış çevrenin tam ve doğru olarak algılanmasıdır. Dış çevre ile algılanan çevre arasındaki mesafenin boyutları, stratejik açıklığın doğuracağı riski belirler.

Karar Alanı veya Uygulama Çevresi: Bu çevre ise yöneticinin algıladığı çevre içinde tercih ettiği alanı ifade eder. Yönetimin seçtiği amaçlar, stratejiler ve görevlerle ilgili alandır. Çünkü hiç bir firma, gerçek ve algılanan çevre alanının tamamına yönelik olarak faaliyetinde bulunamaz. Yöneticiler, sadece önemsedikleri ve öncelik verdikleri çevre faktörleri içinde çaba sarf ederler.

Satış yönetimi uluslararası satış konusunda amaçlarını belirlerken özellikle dış çevrenin karar alanı ve uygulama çevresi kapsamında değerlendirilmesi gerekmektedir. Uluslararası satışın başarısı veya başarısızlığı üzerinde dış çevre büyük bir etkiye sahiptir. Bu açıdan uluslararası satış planlamalarının net olarak ortaya konması için firma, karar alanı ve uygulama çevresinin net bir resmini ortaya koymalıdır. Karar alanı ve uygulama çevresi pek çok faktörden oluşmaktadır ve satış yönetimi bu faktörlerin tümünün etkilerini araştırmalıdır. Bu faktörler ise genel olarak şu başlıklar altında incelenebilir:

Pazar ve Müşteri Analizi

Uluslararası satışta dış çevre unsurlarından ilki pazarın yapısı ve müşterilerin kimler olduğudur. Pazar ve müşteri analizi firmanın amaçlarına bağlı olarak pazarın ve tüketicilerin şu anki davranışlarını anlamaya yönelik tanımlayıcı ya da gelecekteki davranışlarını tahmin edici yapıda olabilir (Odabaşı ve Barış, 2002). Firmanın türü ne olursa olsun satış gücü firma ile pazar arasında bağlantı kuran anahtar gibidir. Pazara girmek için bu anahtarı kullanmak zorundasınız. En yüksek etkinliği sağlamak için satış örgütü, müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmek için fırsatları artıracak ve müşteri tatminini düşüren engelleri azaltacak şekilde oluşturulmalıdır. Bunu da etkin şekilde yapabilmek için pazarı ve müşterileri tanımlaması için araştırması gerekmektedir. Örneğin uluslararası pazarlar belirlenirken firmanın rakiplerine üstünlük sağlayabilmesi için ya alıcının kimseden bulamadığı ya da rakiplerin yeterli düzeyde sunmadığı bir ihtiyaç bulması gerekmektedir. Örneğin ev tekstili firmasının ürettiği havlularda ne gibi özellikler olması gerektiğini yaptığı araştırma sonucunda elde ettiğini varsayalım. Burada önemli olan müşterilerin hangi ihtiyaçlarının karşılandığının yanı sıra hangilerinin karşılanmadığı ve müşterinin kafasındaki ideal ürünün ne olduğudur. Belçika'da yapılan araştırmada havlu kullananların %38'inin havlunun yumuşaklığı ve suyu emme kapasitesine, %29'unun havlunun desenine, %22'sinin havlunun dayanıklılığına, %1'inin ise havluda doğal boyaların kullanılmasına önem

verdiği belirlenmiştir. Bunun yanısıra Belçika pazarındaki aracılardan, havlu alımı gerçekleştiren firmaların önceliğinin ise istenen kalitede üretim, zamanında ve güvenilir teslimat olduğu da tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ışığında firmanın hem müşterinin ihtiyaçlarını hem de pazarın durumunu dikkate alarak üreteceği ve satışa sunacağı havluların yumuşak, su emici ve yalın çizgilere sahip, doğal boyaların kullanarak üretmesi ve bu ürünlerini de müşterisine ulaştırabilmek için güvenilir bir örgüt yapısı kurması gerekmektedir (Onur, 2012).

Uluslararası pazarda pazar araştırmasının nasıl yapılacağı ile ilgili ayrıntılı bilgi (Gülsevin Onur'un hazırlamış olduğu rapor) http://www.erzurumtso.tobb.org.tr/een/materyaller/Editor/document/Dis_Pazar_Arastirmasi.p adresinden ulaşabilirsiniz.



INTERNET

Uluslararası ihracat ile ilgili hem Türkiye ekonomisi hem de dünya geneli ile ilgili bilgi elde etmek için Türkiye İhracatçılar Birliğinin resmi sitesi www.tim.org.tr'den ayrıntılı güncel bilgilere ulaşabilirsiniz.



INTERNET

Satış firmasının pazarın etkinliğini değerlendirmek için pazarın karmaşıklığını, konumunu ve farklı pazarların bulunup bulunmadığını değerlendirmesi gerekmektedir. *Pazarın karmaşıklığı (karışıklığı)* satış firması tarafından desteklenen müşteri kategorilerinin sayısına bağlıdır. Kategoriler firmanın faaliyette bulunduğu sektörü, konuşulan dili, kültürel çeşitliliği ve yasal yaptırımları kapsamaktadır. Her ek müşteri kategorisi satış gücünün bölünmesine ve satış gücünün kullanılmasındaki karmaşıklığa neden olmaktadır. Diğer önemli konu *müşterinin konumudur*. Bağımsız satın almaların her biri farklı konumlanmaya sahip üreticiler için yaygındır. Müşterilerin konumuna göre satış süreci farklı işlemektedir. Müşteriler merkezi bir konumda ise tek tip bir satış örgütü yeterli olmakta aksi durumda yani farklı konumlarda bulunan müşteriler için ise ürünlerin satışını gerçekleştirecek örgüt yapısının sağlanması gerekmektedir. Müşterilerin satış işlemleri satın alma merkezinde gerçekleştirildiği durumda, satış personelleri gerekli olan ürünleri üretim tesislerinde veya genel merkezden talep etmektedirler. Bu durumda, başarı birlikte çalışılan satış gücüne bağlı olmaktadır. Satış yönetimi birden fazla yerde faaliyet gösteren satış gücünü etkili bir şekilde koordine etmelidir. Satış firmasının pazar ile ilgili değerlendirmek durumundaki olduğu bir diğer konu *farklı pazar yapısıdır*. Satış firmalarının teknolojik değişimi, pazara yeni müşterilerin girmesi ve çıkmasını ve günümüzde kısalan ürün yaşam döngüsünü anlamaları gerekmektedir. Bu nedenlerden dolayı farklı pazarlara adapte olunması, teknik olarak yönlendirilmesi ve satış sonrası üstün hizmet sağlanması önemli hâle gelmektedir.

Pazar ve müşteri analizi sonucu elde edilen bilgiler; firma ile pazar arasında bağlantı kuran anahtar gibidir.

Coğrafi Çevre

Uluslararası pazarlar tarafından talep edilecek mal veya hizmetlerin özelliklerini belirleyebilmek için, coğrafi yapının da dikkate alınması zorunludur. Bütün bunlar talep edilen malların niteliğini, depolama, taşıma, ambalaj koşullarını ve müşterilerle iletişim şekillerini etkilemektedir. Bir Kanadalının kullandığı giyim eşyaları ve gıda maddeleri ile bir Hintlinin talep ettiği şüphesiz aynı olmayacaktır. Ekvatora yakın ülkelerde örneğin Endonezya'da ısı ve nem oranı Türkiye'ye göre çok yüksektir. Bu ülkeye satılan malların ambalaj malzemeleri seçilirken ısı ve neme dayanıklı olanlar ve içindeki malı ısı ve nemden koruyabilenler tercih edilmelidir (Onur, 2012).

Politik/Yasal Çevre

Firmanın faaliyette bulunduğu ülkede, merkezi ve yerel makamların ve bunlara bağlı kuruluşların siyasi otoritesini sağladığı ve kullandığı ortam politik çevre olarak adlandırılır.

maktadır. Politik çevredeki unsurların firmalara etkisi bir yerde idare edenlerin çıkardıkları yasalar, yönetmelikler ve kararlarla olmaktadır. Bu nedenle yasal çevre ve unsurlarının politik çevre unsurlarının somut kurallar haline dönüşmüş şekli olarak tanımlayabiliriz. Bu açıdan uluslararası satış konusunda firma kendi ülkesindeki politik ve yasal çevreyi analiz etmeye çalışırken faaliyette bulunduğu uluslararası ülkelerin politik ve yasal çevrelerini de kontrol etmek durumundadır. Uluslararası satışı engelleyen ekonomik önlemlere örnek olarak hükümetlerin ithalatı azaltmak için koymuş oldukları ithal yasakları, kotalar, ithalde alınan çeşitli vergi, resim ve harçlar verilebilir.

SIRA SİZDE



Uluslararası pazarda hangi pazarının daha avantajlı olduğunu belirleyebilmek için ne tür bir analiz yapmanız gerekmektedir?

Ekonomik Çevre

Uluslararası faaliyet gösteren firmalar, ev sahibi bir ülkede faaliyet göstermeye karar vermeden önce, ev sahibi ülke ile ilgili ekonomik verilere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu veriler; ev sahibi ülkenin gelişmişlik düzeyi, ev sahibi ülkedeki pazarın büyüklüğü, enflasyon, para ve maliye politikaları, vergi sistemleri, döviz kurları, gelir dağılımı, fert başına düşen gelir, harcama ve yatırım düzeyleri, ödemeler bilançosu, faaliyet gösterilecek alanda sektör analizleri, rekabet düzeyi, ücret düzeyleri, işsizlik vb ekonomik göstergeler ile ilgilidir. Elde edilen verilerin miktarı kadar sağlıklı olmaları da önem taşır (Kutal, 2015).

Genelde firmalar belli bir gelir grubuna yönelik olarak ya da her gelir grubuna farklı tasarımlar yaparak çalışırlar. Vakko firması zenginler için giyim eşyası üretirken, İKEA firması orta gelir düzeyine yönelik modüler mobilya tasarımı yapmaktadır. Ferrari çok zenginler için otomobil tasarımı yapmaktadır. Bir ülkede orta sınıf geniş bir kesimi oluşturuyorsa, o zaman birçok imalatçı, tasarımlarını orta sınıfa yönelik olarak yapma eğilimi göstermektedir.

Sosyal/Kültürel Çevre

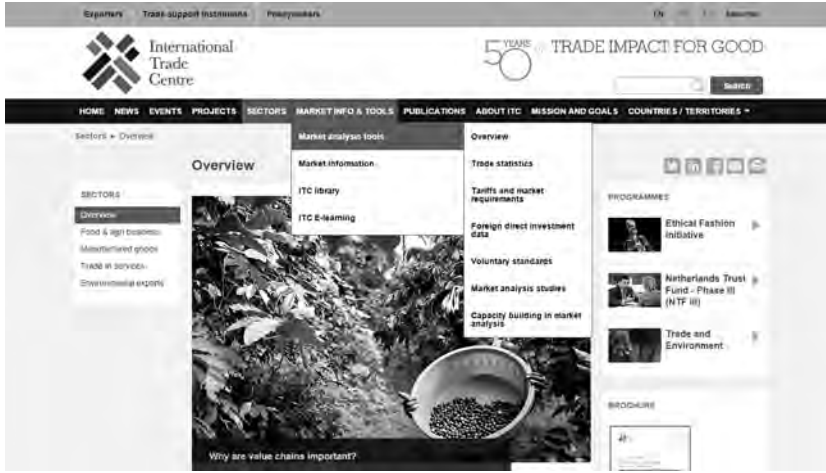
İnsanların değer yargılarını, tutumlarını, davranış biçimlerini, kültürel alışkanlıklarını, olaylara bakış açılarını, yaşam biçimlerini oluşturan ve etkileyen unsurların bulunduğu çevredir. Tüm bu unsurlar ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye değişiklik göstermektedir (Ülgen ve Mirze, 2006). Kültür ise tarihsel olarak yaşamdan elde edilen ortak değerler olarak algılanmaktadır ve giyim, yemek, artistik, dil, inançların paylaşılması ve değerler gibi unsurları içermektedir. Kültür, bir yandan bu söz konusu hususlar, diğer yandan da firmalar arasındaki ilişkiler üzerinde de etkili olmaktadır. Bu etki, uluslararası firmalar için daha belirgin ve büyük çaptadır. Öyle ki, uluslararası firmaların ev sahibi ülkelerde karşılaşacakları zorlukların belki de en önemlileri kültürel farklılıklardan kaynaklanmaktadır (Kutal, 2015). Örneğin ABD’de alkolsüz içecekler Kuzey Afrika’dakilerden daha az şekerlidir. Bu yüzden bu iki yerde farklı olması gereklidir. Benzer olarak, insanlar sindirimi kolay çorbayı tercih ederken, Fransa’da çorbalar çok baharatlıdır. Türkiye, İtalya, İspanya ve Portekiz’de insanlar koyu ve acı kahve tercih ederken Amerika’da orta ve şekerli tercih edilmektedir (Koparal, 2012).

İTERNET



Uluslararası Ticaret Merkezi-ITC’nin İnternet sayfası <http://www.intracen.org>’dan potansiyel pazarlar ile ilgili ayrıntılı bilgi elde edilebilmektedir.

Resim 5.1



Uluslararası Ticaret Merkezi (ITC) Web Sitesi

Kaynak: <http://www.intracen.org>

Teknolojik Çevre

Teknoloji, en hızlı gelişen çevresel etkiyi ifade etmektedir. Ekipman ve makinelerdeki değişim insanların yerine getirmiş oldukları görevlerde birçok değişime neden olmaktadır. Örneğin yeni bir ürün ya da satış teşvikleri insanların yaşam biçimini ya da sosyal değerlerini değiştirebilir. Özellikle bütünleşik örgüt kültürüne sahip olan firmalar da bu durum görülmektedir. Bu kültür, işgören ve müşterilerin ihtiyaçlarını etkilemeye ve değiştirmeye yöneliktir. Bunu yeni ürünler ya da hizmetler meydana getirerek, yenilikçi davranışlar sergileyerek, kısaca çevreyi etkileyerek gerçekleştirir. Apple Bilgisayar ve IBM yaptıkları teknolojik yeniliklerle tüm dünyadaki müşteri ihtiyaç ve beklentilerini değiştirdikleri için bunun en iyi örnekleridir (Eren ve Timur, 2003).

Demografik Çevre

Demografik çevre; firmaların faaliyette bulunduğu çevredeki nüfusun yapısı, özellikleri ve trendleri ile ilgili unsurları kapsamaktadır. Nüfus yapısı içinde farklı unsurlar bulunmaktadır; nüfusun sayısal büyüklüğü, kadın erkek oranları, nüfus içindeki yaş oranları, etnik yapı, nüfusun coğrafi dağılımı, gelir dağılımı, eğitim durumu gibi unsurlar ekonomik ve sosyal yaşamda etkilerini artırmaktadır. Firmalar küresel olarak büyüdükçe kalabalık bir nüfusa, istikrarlı bir hükümete ve iyi bir alım gücüne sahip olan ülkelere doğru yönelmektedirler. Firmalar, ülkeleri birer birer ele alıp değerlendirirken öncelikle demografik verileri incelemelidirler (Kutal, 2015).

Firmalar, ülkeleri birer birer ele alıp değerlendirirken, öncelikle demografik verileri incelemelidirler.

Durum analizi, dış çevrenin sürekli takip edilmesi; iç çevrenin ise kontrol edilmesi sürecidir. Firma dış çevre faktörlerini etkileme ve değiştirme gücüne sahip değildir.



DİKKAT

Rekabet

Rekabet, aynı alanda iş gören kişiler ve/veya kuruluşlar tarafından en güçlü ve en başarılı olmak gibi hedeflere ulaşmada karşılıklı yarış/mücadele hâli şeklinde tanımlanabilir. Birçok strateji belirlenirken aynı sektörde yer alan rakiplerin iyi bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle uluslararası satış gücü yönetiminin en önemli sorumluluklarından biri de rakiplerin doğru bir şekilde tanımlanmasını sağlayacak bilgilerin elde edilmesidir. Bu durumda ilk adım önemli rakiplerin kimler olduğudur. Rakiplerin durumunu

tam olarak kavrayabilmek için doğrudan ve dolaylı rakiplerin tanımlanması gerekmektedir. Uluslararası satışta rekabet ölçümü (Yiğit ve Yiğit, 2011) yapılırken yeni girilecek pazarda olası *rakiplerin tehdidi* belirlenmelidir. Sektörel çekicilik pazara yeni girişleri teşvik etmektedir. Pazara yeni girişler yeni kurulan firmalar ile olabileceği gibi mevcut sektördeki firma birleşmeleri veya satın alımları vasıtasıyla da olabilir. Pazara yeni girişlerin olması tehdidi sektöre giriş engellerine bağlıdır. Sektör yapısının bir özelliği olarak sektöre giriş engelleri, sektör kârlılığının önemli belirleyicilerindendir. Genel olarak, sektöre giriş engelleri ne kadar yüksekse sektör kârlılığı da o kadar yüksek olma eğilimindedir. Giriş engellerinin yüksekliği ise, giriş maliyetlerine bağlıdır. Giriş maliyetleri ne kadar yüksek olursa, giriş engelleri de o kadar yüksek olacaktır. Uluslararası pazarlara girildiğinde girilen pazarda ikame ürünlerin belirlenmesi gerekmektedir. Satış gücü yönetimi *ikame ürünlerin tehdidini* belirlemeye çalışmalıdır. Değişen tüketici eğilimleri neticesinde tüketicilerin ikame ürünlere geçme eğiliminde olmaları, bu geçişin maliyetinin düşük olması veya hiç olmaması, ikame ürünlerin işletmenin mevcut ürünlerinden daha üstün özelliklere sahip olması söz konusu malların tehdidini artıracaktır. Satış sürecinde önemli olan konulardan biri de müşterinin pazarlık gücüdür. *Pazarlık gücü*, müşterinin fiyatları düşürme veya daha kaliteli ürünler talep edebilme yeteneklerine işaret etmektedir. Müşterilerin tersine *tedarikçilerin pazarlık gücü* ise tedarikçilerin kendi ürünlerinin fiyatlarını yükseltebilme veya kalitesini düşürebilme yeteneklerine işaret etmektedir. Tedarikçiler, firmaları yüksek fiyatları veya düşük kaliteyi kabul etmeye zorlayarak firmanın kârlarının, dolayısıyla sektör kârlılığının düşmesine neden olabilmektedir. Tedarikçinin ürününün alternatifi yoksa veya az bulunuyorsa, firmanın satın aldığı miktarın tedarikçinin cirosu içindeki payı önemsiz sayılabilecek orandaysa, tedarikçinin firmanın bulunduğu sektöre girme olasılığı yüksekse veya başka tedarikçiye geçme maliyeti fazlaysa tedarikçinin pazarlık gücü yüksektir. Uluslararası satış konusunda rekabet ölçümü ile ilgili son değişken ise rakipler arası *rekabetin şiddetidir*. Her sektörde genel olarak aynı veya benzer ürünleri aynı müşterilere satmaya çalışan ve bu nedenle birbirleriyle rekabet içinde olan firmalar bulunmaktadır. Rekabetin şiddeti, sektörde aynı yetenek ve kapasitedeki firma sayısı fazla ise, pazarın büyüme hızı düşükse, sektörden çıkma engelleri yüksekse, pazara sunulan ürünler standartsa yüksek olmaktadır.

Satış yöneticisi yukarıda sıralanan beş rekabet ölçüm değişkenini dikkate alarak rakiplerini değerlendirmelidir. Elde edilen bilgiler ile yöneticiler önerilen satış örgütünden beklenenleri mevcut rakiplere kıyaslayarak güçlü ve zayıf yönleri tanımlamaktadırlar. Satış yönetimi, müşterilerinin satın alma sürecini anlamalı ve satın alma sürecini tasarlarlarken satış gücü örgütünün özelliğini dikkate almalıdır. Bunun anlamı satış yönetimi uluslararası arenada rakiplerinden daha yüksek düzeyde tutarlı hizmet sunmalı ya da rakiplerinden farkedilir üstünlükleri olan bir örgüt kurmalıdır. Amaç, müşterilerine rakiplerinden üstün yararlar sağlayan ve daha etkili iş yapma biçimi sunan bir satış örgütü tasarlamaktır.

İşbirliği Çevresi

Firmanın girdilerini temin ettiği, üretim faaliyetinde bulunarak ürettiği mal ve hizmetleri müşterilerine sattığı çevre işbirliği çevresi olarak değerlendirilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2006). Uluslararası satış için iş çevresi firmanın kendi ülkesinde ürettiği veya satışını yaptığı ürünlerin uluslararası müşteriye ulaşmasını sağlayan, işbirliği yapan ve ilişkide bulunan diğer firmaları içine almaktadır. Bu çevre hem ulusal hem de uluslararası pazardaki çalışanları, yönetimi, yatırımcıları, tedarikçileri, satıcıları vb. kapsayabilir.

İç Çevre Analizi

Satış yönetiminin dış çevre analizini tamamladıktan sonra iç çevre analizi denilen firma analizini yapması gerekir. Bu analizde firmanın varlık ve yeteneklerinin ayrıntılı olarak ortaya konulması gerekmektedir. Bunu yaparken de hedeflenen pazardaki rakiplerin durumu ile karşılaştırmalar yapmaları gerekmektedir. İç çevre faktörlerini şu başlıklar altında inceleyebiliriz (Doğan, Marangoz ve Topoyan, 2003):

Maliyetler

Uluslararası pazarlar değerlendirilirken firmalar öncelikle kalite fiyat dengesini belirlemek durumundadır.

Yatırım Yapabilme Gücü

Firmanın uluslararası satış konusunda yapacağı iç çevre değerlendirmelerinden biri de yatırım yapabilme gücüdür. Hükûmet uygulamaları, ithalat kotaları ve istikrarsız politik ortamda uluslararası pazarlara girmek bir engel teşkil etmektedir. Örneğin Japonya resmî engeller yerine yabancı firmaların uyması gereken koşulları ağırlaştırarak ithalatı sınırlı düzeyde tutmayı başarmaktadır.

Şipariş Teslim Süresi

Uluslararası satış yapılan ülkelere gönderilecek malların teslim edilmesi ve teslim süresi önemli bir konudur. Müşterinin sipariş ettiği malın en kısa sürede teslim edilmesi ve malların taşınması ile ilgili firmanın bir standart belirlemesi gerekmektedir. Malların teslim süresinde gecikme veya problem yaşanması durumunda anlaşmalara bağlı olarak tazminat ödemek zorunda bile kalınabilir. Bu yüzden firma satışını gerçekleştirdiği malların teslim edilme süresini netleştirmelidir.

Kapasite

Uluslararası satış yönetimi firmanın kapasitesini ve talep dalgalanmaları karşısındaki durumları iyi bir şekilde analiz etmelidir. Örneğin oto yan sanayisinin ve ana sanayisinin kapasite kullanımı %50'ler civarındadır. Bunlar dışında; kalite ve standartlara uygunluk kaliteli iş gücü, ar-ge departmanı, firma imajı ve güvenilirlik konusunda firmanın kendini değerlendirmesi gerekmektedir.

PAZAR POTANSİYELİNİN ÖLÇÜLMESİ

Durum analizinin en önemli sonuçlarından biri, firmalara fırsatların nerede olduğunu ve nelere yoğunluk verilmesi gerektiğini belirlemede yardımcı olmasıdır. Satış yöneticileri planlama ve örgüt yapısına karar verirken en çok kullandıkları ve satış üzerinde etkili olan unsur uluslararası pazar potansiyelinin belirlenmesidir. Pazar potansiyeli; yoğun pazarlama faaliyetleri düzeyinde, belirli bir zaman diliminde, belirli bir tüketici grubunun satın almak istedikleri ürün miktarıdır. Satış yöneticileri pazar potansiyelinin araştırılmasında endüstrideki bütün firmaların satışlarında bir değişme olup olmadığını incelemelidir. Aynı şekilde endüstrideki tüketici grubunda da ortaya çıkabilecek değişmeler analiz edilmelidir. Özellikle ikame ve tamamlayıcı endüstrilerdeki değişmeler tüketici grubunun ve tüketim miktarının değişmesine neden olabilmektedir. Tüm endüstri ile ilgili bir kavram olan pazar potansiyeline dayanarak firma kendi satış potansiyelini belirlemeye çalışmalıdır (Eroğlu, 2015).

Ulusal ile uluslararası pazarı değerlendirme kriterleri aynı mıdır?



SIRA SİZDE

DİKKAT



Kültürlerarası bir ortamda faaliyet gösteren firma, pazar potansiyelini değerlendirirken ulusal pazardan farklı değerlendirme kriterleri oluşturmak zorundadır.

Pazar büyüklüğü oldukça kolay tahmin edilebilmektedir ancak tahminin doğruluğu az gelişmiş ülkelerde kazanç kaybına neden olabilir. Satış yönetimi pazar büyüklüğünü tahmin etmek için harcama yapmak istemiyorsa, AC Nielsen gibi araştırma firmalarından pazarın durumu ve potansiyeli ile ilgili bilgiler elde edilebilir. Örneğin Türkiye İhracatçılar Birliği'nin açıklamış olduğu gelişmekte olan ekonomilere dair 2015 araştırma raporu şu şekildedir (<http://www.tim.org.tr/files/AylıkBultenKasim2015>):

2015'in 3. çeyrek büyüme verileri de açıklanmaya başlanmıştır. Bu doğrultuda; dünyanın merakla izlediği Çin ekonomisi, 2009 yılından bu yana en düşük büyüme hızını sergileyerek %6,9 GSYH artışı kaydetti. Yılın 3. çeyreğinde ülkedeki yatırımların artış hızında bir yavaşlama gözlenirken, ihracat ve ithalat kanadındaki düşüşler de dikkat çekmektedir. Yılın ilk yarısında %2,4 büyüyen Meksika ekonomisi ise 3. çeyrekte de aynı tempoda bir gelişim sergilemiştir. Meksika'da bu dönemde hizmetler ve sanayi sektörlerindeki büyüme devam ederken tarımın en yüksek artışı kaydeden sektör olduğu gözlenmiştir. Öte yandan 2015 yılının ilk yarısında daralmaya geçen Rusya ekonomisi ise ilk tahminlere göre 3. çeyreği %4,3 oranında bir yıllık GSYH düşüşü ile geride bırakmıştır.

Çoğu durumda yeni bir uluslararası pazara girileceği zaman böyle bir raporu satın almak mümkün olmayabilir. Bunun sebebi ya böyle bir araştırma hiç yapılmamış ya da sorular hedef pazar için geliştirilmemiş olabilir. Örneğin firma o pazara girmek isteyen ilk firma olabilir, böyle bir durumda da pazarın büyüklüğünün satış yöneticisi tarafından belirlenmesi gerekmektedir.

Satış Potansiyeli

Firmanın belirli bir zaman diliminde, belirli bir pazarda satabileceği en yüksek satış hacmini ifade etmektedir. Satış potansiyeli belirli koşullar altında gerçekleşme olanağı bulunan miktarla ilgilidir (www.satispotansiyeli.nedir.com). Satış potansiyeli basit olarak şu şekilde hesaplanır:

$$\text{Satış Potansiyeli} = \text{Pazar Payı} \times \text{Pazar Potansiyeli}$$

Pazar Payı

Pazar payı (piyasa payı), bir piyasada bir malın toplam satış miktarı ya da gelirleri içinde bir firmaya ait olan pay anlamına gelen bir iktisat terimidir. Pazar payı, firmaların elde ettiği kâr miktarlarını açıklayan önemli değişkenlerden ve firmaların tekel gücünün ölçümünde önemli göstergelerdendir. Buna göre firmanın pazar payı ile piyasadaki gücü arasında doğru orantı vardır ve genel olarak firmanın kârlılığı ile firmanın piyasa payı arasında da aynı yönlü bir ilişki söz konusudur. Geleneksel pazarlama anlayışında performans ölçümü pazar payına dayanmaktadır. Bu nedenle pazarlamada, pazar payının artırılması, yani ürün ya da hizmetler için daha fazla müşteri bulma amaçlanmaktadır (https://tr.wikipedia.org/wiki/Pazar_pay%C4%B1).

Uluslararası satış yönetimi ister tek ister birden çok pazara girmeye karar versin bulunduğu her pazarda kontrol edebileceği ve hedef alacağı pazar payını ve bu paya ulaşmak için izleyeceği stratejiyi saptamak zorundadır. Çoğu firma pazar payını artırmaya çalışmaktadır. Bunun temel nedeni firmanın alım, üretim, pazarlama ve diğer maliyet kalemlerinde üstünlük sağlamaya etkisi ve birim maliyeti düşürmesidir. Mutlak pazar payı aşağıdaki formülle hesaplanır:

$$Pazar Payı = \frac{Satış Hacmi \times 100}{Pazar Hacmi}$$

Satış Tahmini

Satış planlaması ve tahmini genellikle karıştırılmaktadır. İlişkili kavramlar olmasına rağmen farklı amaçları vardır. Tahmin, plan değildir; bir ya da daha çok varsayıma dayanan ve belirli konular hakkında geleceğin değerlendirilmesine ilişkin bir kavramdır. Tahmin, satış planının geliştirilmesi için kullanılan girdilerden sadece biri olarak görülmektedir. Firma içi tahmin ve karar verme süreci ise planlama işlevini izlemektedir.

Firma faaliyetlerinin planlanmasında önemli bir yere sahip olan satış tahmini, belirli bir dönemde yapılacak satışların değer veya fiziksel birim olarak önceden saptanmasıdır. Bir firmanın kullanabileceği tahminler içinde belki de en önemlisi satış tahminleridir. Firma faaliyetlerinin planlanmasında kullanılan diğer tahminler de satış tahminlerine dayanarak gerçekleştirilir. Diğer tahminler arasında gelecekteki kârlar, mal değişiklikleri, kapasite artırımları, sermaye gereksinimleri, stoklar vb. sayılabilir. Bunlarla ilgili tahminler, tamamen ya da büyük ölçüde firmanın denetimi altında bulunduğundan “işletme içi tahminler” olarak adlandırılır. Öte yandan, gelecekteki ekonomik koşulların, rakip stratejilerinin, politik durumların ve teknolojik değişikliklerin kestirilmeye çalışıldığı bu gibi tahminlere “firma dışı tahminler” adı verilir. Satış tahminleri, firmanın faaliyetlerine etki eden dış faktörlerle, firma faaliyetleri arasındaki ilişkilerin niteliğini ve derecesini açıkça ortaya koyabilir. Satış tahminleri firmanın planlama yapması için gerekli olan bazı bilgileri sağlamaktadır. Bu bilgiler (Eroğlu, 2015);

- Satış görevlileri başta olmak üzere gerekli olan elemanlar ve bunların nitelikleri tesbit edilir.
- Satış görevlileri ve birimleri için satış kotaları saptanır.
- Satış stratejileri planlanır.
- Satış harcamaları planlanır.
- Satış gücünün performansı ölçülür.

Uluslararası satış potansiyelinin doğru tahmin edilememesi ne tür problemler yaşanmasına neden olabilir? Problemleri en aza indirmek için nasıl bir yol izlenmelidir?



SIRA SİZDE

Satış Tahmin Yöntemleri

Satış tahmini yapmak için pek çok yöntem kullanılmaktadır. Bu yöntemler ise genel olarak dört ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar yargısal tahmine, araştırmaya, zaman serisi analizlerine ve istatistiksel analizlere dayanan yöntemlerdir. Her firma için geçerli tek veya belli sayıda yöntem bulunmamaktadır ve firma yöntem seçiminde belli unsurlara ağırlık vermektedir. Bu unsurlardan en önemlisi firmanın niteliğidir. Satış tahmin yöntemini seçerken, firmanın niteliğini belirleyici unsurlar olarak işletmenin büyüklüğü, ürün çeşitleri, üretim yöntemleri, satış yapılan ülkeler, uluslararasılaşma düzeyi, dağıtım kanalları ve yöntemleri göz önünde bulundurulur. Bunların dışında, satış bütçesini geliştirme gideri, firma yöneticileri ile personelin bilgi ve tecrübe düzeyleri de satış tahmin yöntemlerinin seçiminde etkili unsurlardır (Kavcar, 2004).

Yargısal Tahmin Yöntemleri

Firmalarda karar verme yetkisini elinde bulunduran veya satış tahmini yapmakla görevlendirilen yönetici veya uzman kişiler, tahmin yaparken açıklayıcı değişkenleri biçimsel olmayan bir şekilde değerlendirirlerse bu işlemler “yargısal tahmin yöntemleri” olarak

adlandırılır. Yargısal tahmin yöntemleri içinde en fazla kullanılan tahmin yöntemleri aşağıda sıralanmaktadır:

- Üst yöneticilerin yargılarına dayanan yöntem,
- Delphi yöntemi,
- Basit ekstrapolasyon,
- Tarihi analog yöntemi,
- Satış gücünün tahminleridir.

Araştırmaya Dayanan Yöntemler

Bu yöntemlerde çeşitli örnekleme teknikleriyle seçilen örnek kitlelere uygulanan anketler kullanılmaktadır. Bu yöntemler genelde, yeni üretilmiş malların muhtemel talep miktarlarını, mevcut malların taleplerindeki değişimleri, tüketicilerin sayısında veya niteliklerinde meydana gelen değişimleri ve pazarda meydana gelen değişimleri araştırmayı amaçlar. Araştırmaya dayanan yöntemler içinde en çok tüketicilerin ve satış gücü karmasının araştırılmasına dayanan yöntemler kullanılmaktadır. Araştırmaya dayanan yöntemler içinde en fazla kullanılan tahmin yöntemleri:

- Tüketici araştırmasına dayanan tahmin,
- Satış gücü karmasına dayanan tahmin.

Zaman Serisi Analizlerine Dayanan Yöntemler

Zaman serisi analizleri, geçmiş satış modelinin gelecekte de devam edeceği varsayımı ile firmanın geçmiş satış verilerini kullanarak uygun model ya da modeller keşfetmeye çalıştığı bir tekniktir. Sayısal yöntemlerden oluşan bu tahminlerin uygulanması başlıca üç koşula bağlıdır. Bu koşullar; geçmişe ait verilerin bulunması, bu verilerin sayısal bilgi halinde ifade edilebilmesi ve geçmişe dayalı bu modellerin belirli ölçüde geleceği yansıtmasıdır.

Zaman serisi analizlerinde en çok trendin hesaplanmasına dayanan yöntemler kullanılmakla birlikte mevsimlik dalgalanmaların ve konjunktürel dalgalanmaların tesbitine dayanan yöntemler de kullanılmaktadır. Zaman serisi analizlerine dayanan yöntemler (Eroğlu, 2015):

- Trendin hesaplanmasına dayanan yöntemler,
- En küçük kareler yöntemi,
- Hareketli ortalamalar yöntemi,
- Mevsimlik dalgalanmaların tespiti yöntemleri.

İstatistiksel Yöntemler

İstatistiksel yöntemlerle satış tahminlerin de genel ekonomik durum, piyasa koşulları ve çeşitli ekonomik göstergeler incelenerek satış miktarları tahmin edilmeye çalışılmaktadır. Söz konusu ekonomik göstergelerle firmanın satışları arasındaki istatistiksel ilişkiler saptanır ve buna göre gelecek dönem ne kadar satış yapılabileceği konusunda bir tahmin yürütülür. Yönetim problemlerinin çözümünde ve bu arada kâr planlaması ve denetiminde istatistiksel yöntemlerin kullanılması giderek yaygınlaşmaktadır. Özellikle modern istatistik ve olasılık teorisi kâr planlaması ve denetiminde kullanılabilen ve kullanılabilecek önemli bir araçtır. Satış tahmininde kullanılan istatistiksel yöntemler ise (Kavcar, 2004):

- Trend yöntemi,
- Regresyon yöntemi,
- Korelasyon yöntemi,
- Simülasyon yöntemidir.

Firma pazar potansiyelini ortaya koyup satış tahminlerini belirledikten sonra uluslararası satışı destekleyecek adım olan satış planının hazırlanması gerekmektedir. İlerleyen bölümlerde satış planı anlatılmaktadır.

Satış tahmin yöntemleri ayrıntılı olarak verilmemiştir. Her yöntemle ilgili ayrıntılı bilgiye ulaşmak için Kavcar, B. (2004), Simülasyon Yöntemi Kullanılarak Yapılan Satış Tahminleriyle Satış Bütçesi Hazırlanması adlı Yüksek Lisans Tezinden yararlanabilirsiniz.



DİKKAT

SATIŞ PLANI

Genel olarak satış yönetimi; firmanın misyonu ve vizyonu, pazarlama planması için yürütülmüş olan durum analizinin sonuçları ve pazar potansiyelinin tahmin edilmesine yönelik elde edilen bilgiler doğrultusunda satış planını hazırlamaktadır. **Satış planı** geliştirilme aşamasında değerlendirilmesi gereken konular şu şekilde sıralanabilir (Yükselen, 2014):

- Müşteri gruplarına ulaşma,
- Uluslararası satış bölgelerinin oluşturulması,
- Uluslararası satış yönetimi kadroları ve sorumluluklarının belirlenmesi,
- Uluslararası satış gücünün oluşturulması,
- Satış kotalarının yönetimi,
- Satış işlemleri ve süresi.

Satış planı içerisinde yer alan bu konuları kısaca özetlememiz gerekmektedir. Plan içerisinde yer alan başlıklar ilerleyen bölümlerde daha ayrıntılı anlatılacaktır. Bu bölümde her bir satış planının alt başlıkları özet halinde sunulacaktır.

Müşteri Gruplarına Ulaşma

Uluslararası pazarlarda önemli konulardan biri, uluslararası müşterilere nasıl ulaşılabileceğidir. Bunun firma tarafından iki alternatifi vardır. Birincisi kendi satış gücünü oluşturmak, ikincisi ise yerel firmalarla ortaklık geliştirmektir. Bu durumda satış yöneticilerinin karar vermesine yardımcı olacak en önemli bilgi durum analizinde gerçekleştirilen ve satış gücünün organize olmasına yön veren pazar potansiyeli ve hedeflenen pazar payıdır. Satış yönetimi durum analizi sonucunda pazarın coğrafi olarak dağılık, müşteri sayısının az, pazarda ürün konusunda firmanın deneyimsiz ve talebin belirsiz olduğu sonucuna ulaşırsa yerel firmalarla ortaklık geliştirmeye çalışmaktadır. Aksi durumda ise firma kendi satış gücünü oluşturacaktır. Bu konuda net karar vermeden önce firma yöneticilerinin şu soruları cevaplandırması gerekmektedir;

- Verilecek karar, istenilen hizmet düzeyi ve ilişki derecesini etkilemekte midir? Uluslararası pazarda seçilecek ortak ve ortaklık kriterleri nelerdir?
- Ticari ortak olarak çalışılacaksa seçilen ortağın hedeflerinin ve paylaşılan değerlerinin, firmanın hedef ve değerleriyle uyumu nedir?
- Son olarak da ekonomik fayda açısından ortaklık ya da karma satış gücü yöntemlerini kullanarak satış gücünün maliyet hesaplaması nedir?

Pazar analizleri ve yukarıdaki soruların ayrıntılı cevapları ortaklık açısından olumlu ve yerel firma ile çalışmak konusunda hem fikir ise uluslararası satış yönetimi, anlaşma yapacağı yerel firmayı belirlemesi gerekmektedir. Ortaklık geliştirilme sürecinde yerel firma ile ilgili dikkat edilmesi gereken konular:

- *Pazar bilgisi:* Yerel pazarda kültürel ve ekonomik koşullar konusunda bilgi sahibi olan ortak seçilmelidir. Kültürel konularda daha doğru davranış ve hareket etme konusunda daha doğru karar verilmesine ve adaptasyon süresinin azalmasına katkı sağlayacaktır.
- *Pazarın durumu:* İşbirliği yapılacak ortağın pazar ile ilgili bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bunun anlamı yerel firmanın satış gücünün hedef müşteriye tanınması, kendi pazarı içerisinde ünü olması ve firmanın istediği kalitede müşteri hizmetlerini sağlayabilmesidir. Bilgi sahibi olan bir ortak ile çalışılması; uluslararası fir-

manın tanıtım çabaları, ilişkileri geliştirmesi ve iyileştirmesi için gerekli zamanı kısıltacaktır. Bazı durumlarda uluslararası firma teknik ve ürün uygulamaları ile ilgili yerel ortağın satış gücüne eğitim vermesi gerekebilmektedir.

- *Benzer amaç ve değerlere sahip olmak:* Ortaklar işin nasıl yürütülmesi gerektiği ile ilgili benzer amaç ve değerlere sahip olmalıdır. Pazarın büyümesi, yüksek kâr hacmi, müşteri hizmet düzeyi ve pazar liderliği gibi kısa ve uzun dönemli amaçların benzer olması çok önemlidir.
- *Ortaklık kazan/kazan stratejisi üzerine kurulmalıdır:* Her iki taraf içinde ortaklık sonunda belirli kazançlar elde edilmesi şarttır.

Bu koşullara dikkat edilerek anlaşma yapılan yerel firma ortakları (temsilcileri) ile yürütülecek uluslararası satışta üç tür firma temsilci seçeneği bulunmaktadır ve bu temsilciler sağladıkları hizmetlere göre sınıflandırılmaktadırlar. Firma temsilcileri ile ilgili kısa açıklamalar aşağıda yer almaktadır.

Üreticinin Temsilcisi

Bu tür temsilciler belirli bir coğrafi alanda ürün hattı ile ilgili rekabet olmadığı durumlarda sınırlı sayıda bulunmaktadır. Bu tür ilişkilerde üretici yaygın olarak müdür olarak adlandırılır. Üreticinin mallarının sahipliğini üzerine almazlar ve fiyatlandırma üzerinde çok az kontrole sahiptirler. Üretici temsilcilerinin birçok avantajı bulunmaktadır. Bunlar:

- Üstün satış becerileri,
- Yeni yönetim için mevcut müşteri,
- Azalan maliyet ve müşteri başına potansiyeli artırma,
- Sınırlı sabit maliyetler,
- Bölgesel istikrar.

Ancak üreticiler temsilcilerin kendi ürünlerini satmak için yeterli çaba sarf etmediklerini düşünebilirler. Böyle bir durumda ürüne yönelik satışta problem söz konusu olduğunda veya ihtiyaç ortadan kalktığında kolay bir şekilde ürün hattı değiştirilebilmektedir. Ayrıca, üretici temsilcileri yeni müşteri elde etmek için çok az çabada bulunmakla eleştirilebilirler ve üretici ile iyi bir iletişim kurmama ihtimali de söz konusu olabilmektedir. Verimli bir ortaklığın sürdürülebilmesi için temsilcinin üreticinin hedeflerini anlaması ve onu gerçekleştirmek için çaba göstermesi önemlidir.

Bağımsız Temsilciler

Uluslararası satışta bağımsız temsilciliğin birçok çeşidi bulunmaktadır. Bunlar:

Satış temsilcileri ürünün tamamen pazarlanmasından sorumlu oldukları zaman pazarlama departmanı olarak hareket etmektedir. Bir broker temsilcisi alıcı ya da satıcıyı temsil ederken temel fonksiyonu tarafları bir araya getirmek ve müzakerelerde yardımcı olmaktır. Brokerler uzun vadeli, sürekli temsilci ya da kısa süreli işlemlerde bağımsız çalışabilmektedirler.

Bağımsız telepazarlamacı üreticiye daha düşük maliyetle satış gerçekleştirerek, dış kaynak olarak personel sıkıntısı çeken firmaları temsil etmektedir.

Piggyback pazarlama yeni bir satış stratejisidir. Bir firmanın kendi ürünlerini uluslararası pazarda satarken, satılan ürünlerin tamamlayıcısı durumunda olan ürünleri de birlikte satmasıdır. Firma bu yöntemde malını denizaşırı ülkelere satış yapan dağıtım kanalları ve ekseriya büyük firmalara gönderebilmektedir (Onur, 2007). Örneğin GE, Latin Amerika ülkelerinde kendi ürünleri yanında tamamlayıcı nitelikteki ABD'li üreticilerin diğer ürünlerini satmaktadır. Bu sayede dağıtım kanallarından tam kapasite yararlanılması ve kanal tarafından üretilen gelirlerin artırılması sağlanmış olmaktadır. Temel noktası, ürün hatları tamamlayıcı olmalı ve benzer müşteriler tarafından kullanılmalıdır.

Dolaylı Kanallar

Firmalar ihtiyaç duyulduğunda müşterilerine ürünlerini ulaştırmak için yeniden satış yapan dolaylı kanallarla da çalışabilmektedir. Üreticiden ürünü tekrar satmak için satın alan aracılar, ihtiyaç ortaya çıktığında müşteriye ürünü satanlar, ürünü stoklayanlar bu grup içerisinde değerlendirilmektedir. Bu dolaylı kanallar; satıcılar, toptancılar, dağıtıcılar, bayiler olarak kategorize edilmektedir. Dolaylı kanallar aşağıdaki koşullar altında etkili bir satıcı şeklinde çalışır (Hlavacek ve McCuiston, 1983):

- Büyük potansiyel müşteri tabanı,
- Küçük satış miktarları,
- Stoklanmış ürün ve yerel hizmet,
- Hızlı dağıtım ve hizmet ihtiyacı,
- Temel ürün satın alınımında düşük seviye alıcılar.

Uluslararası Satış Bölgelerinin Yönetimi

Uluslararası pazarda müşterilerine nasıl ulaşılabileceğine karar veren firmanın satış bölgelerinin yönetimini oluşturması gerekmektedir. Satış bölgesi, sorumluluğu belli bir satış elemanına verilen mevcut ve potansiyel müşterilerin oluşturduğu yerdir. Satış bölgesi tayini, coğrafi koşullara göre belirlense de bu konuda müşterilere göre gruplandırma yapmak esastır. Satış bölgesi belirlemede hem coğrafi koşulların hem de müşteri gruplarının birlikte ele alınması daha doğru bir yaklaşımdır. Satış bölgeleri satış elemanlarının yeteneklerini de hesaba katılarak müşterilerine daha iyi hizmet götürmek, onların istek ve gereksinimlerini daha iyi karşılamak ve böylece firmanın amaçlarına daha kısa sürede ulaşmak amacıyla oluşturulurlar. Böylece firmanın tüm planlama kontrol işlevleri daha etkin biçimde yerine getirilebilir (Çabuk, 2006; Sevim, 2013).

Bireysel olarak satış elemanının satış bölgesinin belirlenmesi satış elemanının daha iyi performans sergilemesini etkileyebilmektedir. Bir bölgeye sahip olmak gurur ve moral yaratabilir. Satış bölgelerinin oluşturulması yönetime daha verimli bir ekip geliştirmeye ve daha iyi performans değerlendirmeye izin vermektedir. Bölge oluşturulmasında takip edilecek adımlardan ilki, mevcut müşterilerin satış hacmine göre kategorilere ayrılmasıdır. Ayrılan her kategorinin satış elemanları tarafından ne kadar sıklıkla ziyaret edilmesi gerektiği ve bu ziyaretlerin yaklaşık ne kadar sürdüğünün hesaplanması gerekmektedir. Bu hesaplamalar sahip olunan ya da girilecek yeni pazardaki iş yükünün ne kadar olduğunu ortaya koymaktadır. Belirlenen iş yükü ile bağlantılı olarak mevcut hizmetleri yerine getirecek kaç satış elemanına ihtiyaç olacağının belirlenmesi gerekmektedir. Her satış personeli ne kadar zamanını görüşmelere ayıracak, bunun da belirlenmesi gerekmektedir. Analizin tamamlanması için bölge tasarımının gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Temel bir kontrol biriminin kurulması, her birimin yaklaşık pazar potansiyelini belirlenmesi gerekmektedir. Bölge ya da gruplar iş yükü analizleri temel alınarak yeniden düzenlenmelidir. Yeniden tanımlanan satış bölgelerine atanan satış personellerinin müşterileriyle kişisel görüşmeler gerçekleştirebilecekleri hesaplar oluşturulmalıdır. İlişkilerin kurulması başarılı firma faaliyetleri için anahtar önemdedir. Satış bölgeleri, müşteri ile iyi ilişkilerin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır ve her görüşme için yeterli zaman ayrılmalıdır (Milgram, Spector ve Treger, 2008).

Uluslararası Satış Yönetimi Kadroları ve Sorumlulukları

Satış yönetimi, satış planı içerisinde hangi pazara ulaşılabileceğine, satış gücünün oluşturulmasına ve bunlar doğrultusunda satış bölge yönetimine karar verdikten sonra satış ekibinin görev ve sorumluluklarını tanımlaması gerekmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde uluslararası bir satış firmasının bünyesinde bulundurması gereken kadrolar ve sorumlulukları kısa başlıklar halinde ilerleyen bölümde yer almaktadır.

Uluslararası Müşteri Yöneticisi

Uluslararası müşteri yönetimi, dünyada bulunan müşterilerin ihtiyaçlarına hizmet etmek için organize olurlar. Uluslararası bir firma farklı alanlarda bulunan değer zincirinin her aşamasında bulunduğu için çok uluslu bölge temelinde büyük sayıda müşterileri yönetmek zorundadır. Önemli uluslararası müşteriler için satış ekibini denetlemek üzere müşteri yöneticisi atanır. Bu ekip normalde ürün tasarımı, uygulama, lojistik, satış desteği ve pazarlama konusunda uzman üyelerden oluşmaktadır (Clark, 1994).

Uluslararası müşteriler üç farklı yaklaşımdan biri kullanılarak yönetilebilir. Bunlardan ilki, uluslararası müşteri yöneticisi; her ülkede geleneksel satış örgütlerini organize etmekle görevlidir. İkincisi, uluslararası müşterilerin sorumluluğunu ulusal ve uluslararası müşteri yöneticilerine vermektir. Üçüncü seçenek ise uluslararası pazardaki geleneksel örgütten önemli müşterileri uluslararası müşteri yöneticisine aktarmak ve önemli müşterileri yerel satış güçlerinin programından ayırmaktır. Çoğu uluslararası firma ilk iki seçeneği kullanmaktadır ancak yeni eğilim son seçeneğe yönelimdir (Birkinshaw, Toulou ve Arnold, 2001).

Ulusal Müşteri Yöneticisi

Ulusal müşteri yöneticisi bir bölge ya da ülke çapında farklı yerlerde bulunan büyük müşteri grubunun ihtiyaçlarına hizmet etmek için örgütlenmektedir. Çoğu firma satışlarının büyük çoğunluğunu yapan müşterilerini büyük müşteriler olarak ayırmakta ve onlara özel müşteri yöneticisi atamaktadır. Firmalar büyük müşterilerini belirlerken 80/20 kuralını kullanmaktadır. Bu kuralın mantığı firmanın satışlarının yaklaşık %80'inin müşterilerinin %20'sinden elde ettiğidir. Bunun anlamı; firmalar satış ve kârın büyük kısmını elde ettiği müşterilerine üstün hizmet sunarak bu müşteriler ile uzun süreli ticari ilişkilerini devam ettirmeye çalışmaktır. Bu özel ilişkiler, kurumsal düzeyde bulunan bir satış yöneticisinin, müşterilerin memnuniyetinin korunmasından ve geliştirilmesinden sorumlu olduğu anlamına gelir. Müşteri bölgeleri uyuşmadığı zaman müşteri yöneticisi; bölge, il ve ilçe düzeyinde görevlendirilebilir.

Satış gücü ulusal müşterileri ya da büyük hizmetler ile ilgili satış çabalarını formüle etmek, koordinasyonu ve yönlendirilmesini sağlamak için üst düzey bir satış elemanı ulusal müşteri yöneticisi olarak görevlendirebilir (Wotrüb ve Simpson, 1992). Bu gibi durumlarda, ulusal müşteri yöneticisi farklı departman ya da uzmanlıkları olan satış ekiplerini koordine etmektedir. Böyle örgütlerde, satış ekibi satın alma merkezinde etkileyenler ve karar alıcılar ile doğrudan çalışır. Bu yaklaşımı Revlon ve Anderson firmaları kullanmaktadır.

Ulusal müşteri yöneticisinin genel olarak görev ve sorumlulukları (Page, 2015):

- Şirketin stratejik müşterilerini yönetmek,
- Yıllık yapılacak görüşmeleri planlanmak,
- Sorumluluğu altındaki çalışanların terfi stratejilerini belirlemek,
- Diğer fonksiyonlar ile birlikte müşteriler ile olan ilişkileri yürütmek,
- Belirlenen hedefleri yerine getirmek.



Bölge Satış Müdürü / Bölge Müdürü

Ulusal müşteri yöneticisine bağlı bölge satış müdürünün sorumlulukları:

- Kendi bölgesindeki ticaret politikalarının uygulanmasını izlemek, ciro ve marjları denetlemek,
- Satış tahminlerini ve hedeflerini etkili kılmak için satış istatistiklerini analiz etmek ve izlemek,
- Satış gücünü arttırmaya teşvik etmek, bu doğrultuda gerekli eğitim ve ekipmanları sağlamak,
- Bazı kritik bölgesel güçler ile anlaşmalar yapmaktır.

Müşteri Satış Yöneticisi

Bölge satış müdürü/yöneticisine karşı sorumluluk taşıyan müşteri satış yöneticisinin görevleri ise (Page, 2015):

- Saha ekibi ile birlikte, önemli müşterileri tanımlamak ve firma stratejilerini uygulamak,
- Yıllık satın alma faaliyetlerine satış müdürü ile birlikte katılmak,
- Sorumluluğu altında olan takımın yönetimi, kontrolü ve motivasyonunu sağlamak,
- İç ve dış kaynaklardan gelen bilgileri analiz etmek ve yorumlamak,
- Diğer departmanlar ile olan koordinasyonu sağlamak,
- Atanan satış hedeflerine ulaşmaktır.

Geleneksel Kanal Satış Yöneticisi

Bölge satış müdürüne raporlama yapacak olan geleneksel kanal satış yöneticisi şunlardan sorumludur:

- Satış cirolarını etkileyen uygulamaları incelemek,
- Açılan bayilerin ciro, kâr marjları ve pazar payları bazında hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak,
- Siparişlerin günlük ve haftalık raporlarını incelemek, promosyon ve fiyat seviyelerini belirlemek,
- Rekabet durumu üzerine analiz yapmak.

Satış Elemanı

Satışın bizzat gerçekleştirilmesinde ve müşteriyle karşılaşmadan sorumlu olan satış elemanı satış işlemi ve satış işlemi sonrasında olmak üzere sorumlulukları şunlardır:

Satış işlemi sırasında

Ön hazırlık;

- Ürünün niteliklerini,
- Pazarın özelliklerini,
- Ürünün pazarda tanınmışlık durumunu,
- Pazardaki rekabeti ve
- İşletmenin olanaklarını iyice öğrenmesi gerekmektedir.

Potansiyel alıcıları saptamak;

- Satış elemanının işletme kayıtlarını incelemesi,
- Alıcı türü ve özellikleri belirlemesi,
- Pazardaki potansiyel alıcıların sayısını ve niteliğini belirlemesi,
- Alıcıları bulundukları yerler konusunda bilgi edinmesi gerekmektedir.

Alıcıya başvurma;

- Alıcıyı dinleme,
- Satışı gerçekleştirme.

Satış işlemi sonrasında;

- Satış sonrası alıcı davranışları incelenerek ortaya çıkan tepkileri ölçme,
- Satışlarda süreklilik sağlayabilmek için karşılaşılan olumsuz görüşlerin giderilmesi.

ULUSLARARASI SATIŞ GÜCÜNÜN OLUŞTURULMASI

Uluslararası satış gücü daha önceki bölümlerde de söylendiği gibi bağımsız satış temsilcileri ya da kendi satış elemanlarından satış gücünü oluşturabilir. Sanayi ve tüketim malları sektörlerinde ABD dışındaki uluslararası firmalar %72 oranında bağımsız satış temsilcileri istihdam ettiklerini belirtmişlerdir. Uluslararası satış yapan firmalar bağımsız satış temsilcilerini;

- Pazar coğrafi olarak dağınıksa,
- Pazarda birkaç müşteri varsa,
- Firmanın uluslararası satış ve pazarlama deneyimi az ya da hiç yoksa,
- Ürün yeni ve talep belirsizse,
- Firma ticari faaliyetleri kolaylaştırmak istiyorsa tercih etmektedirler.

Satış temsilcilerinin faaliyet gösterilen ülkede kiralanması maliyet etkili bir yöntem olmakla birlikte, özellikle ulusal firmanın satışlarının gerçekleştirildiği durumda firma sadakatının sağlanmasında problemler yaşanabilmektedir. Bu yüzden satış yönetimi satış bölgelerini oluştururken satış gücünün dışardan mı destekleneceğine yoksa firmanın kendi satış ekibini mi oluşturacağına karar vermesi gerekmektedir. Bu açıdan uluslararası firmanın kendi satış gücü ile ilgili üç seçeneği bulunmaktadır.

İlki uluslararası firmanın faaliyette bulunduğu ülkedeki göçmen vatandaşlarını (Expatriate) çalıştırmasıdır. Örneğin İngiliz firmasının Singapur'daki satış bölgesine Londra'dan çalışanlarını göndermesidir. İkincisi ev sahibi ülkenin uluslararası firmanın yatırım yaptığı ülkelerde satış gücünü oluşturmasıdır. Örneğin Toyota Motor'un Türkiye'de yaptığı ortak yatırımda ev sahibi ülke Türkiye olmaktadır. Son olarak üçüncü ülke seçeneği yani uluslararası firmanın gerek ürünlerini sunduğu, gerekse personel sağlayarak ilişki içerisinde olduğu diğer ülkeleri ifade etmektedir. Örneğin Toyota Motor Türkiye şubesinde Japon ve Türk vatandaşlarının dışında farklı ülkelerden personel istihdam edilmesidir (Alman, İngiliz, Amerikan vatandaşları gibi). Bunlar üçüncü ülke vatandaşı olarak nitelendirilmektedir (Ünal, 2008).

Satış gücünün oluşturulmasında asıl karar verilmesi gereken nokta satış gücü hizmeti kiralanacak mı yoksa firma faaliyette bulunduğu ülkede satış gücünü oluşturacak mı? Bu kararda etkili olan noktalar her iki durumun avantaj ve dezavantajlarının hesaplanmasıdır. Bu hesaplamalar içerisinde başabaş noktasına karar verbilmek için satış fiyatları, sabit maliyetler, değişken maliyetler ve tahmini satışların tespit edilmesi gerekmektedir.

Satış Gücünün Büyüklüğü

Satış yöneticileri uluslararası arenada satış gücünün nasıl temin edeceğine karar verdikten sonra uygun satış gücü boyutunun belirlenmesi gerekmektedir. Bu mevcut satış faaliyetlerini gerçekleştirmek için kaç tane satış personeline ihtiyaç duyulacağını hesaplanmasıdır. Pazarlar geliştikçe, firmalar yavaş yavaş yeni satış görevlilerini yeni müşterilerine hizmet vermek için işe almaktadır. Satış yöneticilerinin satış gücünün boyutunu belirlemesi gerekmektedir. Bunu gerçekleştirmek için ise üç analitik yöntem kullanılmaktadır.

- *Ekonomik Yöntem:* Satış elemanının marjinal geliri marjinal maliyetlerini geçmediği durumlarda kullanılmasını öngörür. Her bir ekstra satış temsilcisinin maliyeti, bu kişi tarafından yapılan ekstra satışlara eşitleninceye kadar satış gücüne artı satış temsilcisi alınmasıyla gerçekleştirilen bir yöntemdir. Ekonomik teoriye bağlı olarak, satış yöneticisi aşağıdaki ilişkileri dikkate alarak kararını oluşturabilir;

Yönetim satış gücünü faaliyette bulunduğu ülkedeki göçmen vatandaşlardan, ev sahibi ülkedeki vatandaşlarından ya da üçüncü ülke vatandaşlarından oluşturabilmektedir.

Marjinal gelir > Marjinal maliyet → Ek satış elemanı işe alınabilir.

Marjinal gelir = Marjinal maliyet → Satış elemanı ideal sayıdadır.

Marjinal gelir < Marjinal maliyet → Ek satış elemanı işten çıkartılabilir.

- **Breakdown Yöntem:** Satış gücünün büyüklüğünün bu yöntemle hesaplanması oldukça kolay bir yöntemdir. Hesaplamayı yapmak için yıl içerisinde satış yapılacak miktarı ve satışlardan elde edilecek ortalama geliri ya da satış elemanı başına birim erişimi tahmin etmek yeterlidir.

$$\text{Satış Gücünün Büyüklüğü} = \frac{\text{Tahmini Satışlar}}{\text{Kişi Başına Ortalama Satış}}$$

- **İş Yüğü Yöntemi:** Tüm pazara hizmet sunarken oluşacak iş yükünün hesaplanması esasına dayanır. Toplam iş yükü ortalama bir satış temsilcisinin yapacağı işe bölünerek hesaplanır. Bu yöntemde, öncelikle müşteriler sınıflandırılır. İkinci aşamada her sınıf müşteri için yapılacak arama süresi ve sıklığı hesaplanır. Üçüncü aşamada tüm müşteriler için gerekli olan iş yükü bulunur. Dördüncü aşamada bir satış temsilcisinin çalıştığı yıllık zaman hesaplanır. Beşinci aşamada bir satış temsilcisinin zamanının ne kadarını satış faaliyetine ayırdığı tespit edilir. Son aşamada yıllık iş gücü yükü bir satış temsilcisinin yıllık satış için ayırdığı zamana bölünerek, firmanın ihtiyacı olan satış temsilcisi sayısı tespit edilir (Sevim, 2013).

Satış Personelinin Seyahat Planı

Seyahat satış personelinin zamanının önemli bir kısmını oluşturduğu için satış yönetiminin, bu faaliyeti gözlemlemesi gerekmektedir. Bazı firmalar satış elemanı müşteri görüşmelerini gerçekleştirmeden önce yönetimin onayına sunması için bir seyahat planını göndermesini istemektedir. Diğer firmalar ise satış elemanının kendi bölgesi (ölkeleri) içerisinde seyahat etmelerine izin vermektedir. Ortak mantık ise satış elemanının seyahat süresini azaltacak yöntemlerin kullanılmasını aksi takdirde müşteriye ayrılan zamanın yolculukla geçeceğini doğrulamaktadır. Bu nedenle satış elemanının müşteriler arasında geçirdiği seyahat zamanını en aza indirmek gerekmektedir. Satış görüşmelerini planlamanın birkaç yöntemi vardır. Bunlar; en uzak noktaya ilk olarak gitmek ve oradan ofise doğru görüşmeleri planlamak; dolambaçlı yolları azaltan ve en verimli yönlendirmeyi yapan bir bilgisayar programı kullanmaktır. Satış elemanının bilinçsizce seyahatler gerçekleştirmesi, verimsiz bir çalışma gerçekleştirmesi demektir. Bunun için yönetim seyahat planlamasının önemine ve nasıl yapılmasına gerektiğine yönelik eğitimler ve kontroller gerçekleştirmelidir.

Satış görevinde seyahat büyük bir öneme sahiptir. Bu yüzden uluslararası satışta seyahat ayrıca planlanmalıdır.



DİKKAT

Konuyla ilgili bir örnek vermek gerekirse Boston'da bir firmada çalışan en iyi satış elemanı bölgesindeki en yüksek satışları gerçekleştirmektedir ancak son dönemlerde bölgesindeki listenin altına yakın bir noktaya geldiğini fark eden ve bunun nedenini merak eden satış yöneticisi bu satış elemanının başarısızlığının altındaki sebebi ortaya koymak ve çözüme kavuşturmak ister. Satış yöneticisi satış elemanının günlük iş temposunu görmek ve bir gününü birlikte geçirerek gözlem yapmak ister. Satış elemanı ve yöneticisi otelde bir araya gelir ve Boston dışında bir saat uzaklıktaki satış elemanının bölgesine giderler ve birlikte iki satış görüşmesi gerçekleştirilir. Satış elemanı hergün saat onbirde öğle yeme-

ği için en sevdiği restoranda diğer firmanın satış elemanı ile bir araya geldini yöneticisine bildirir ve birlikte aynı yere yemeğe gitme teklifinde bulunur. Satış elemanı ve yöneticisi bahsedilen restorana ulaşmak için Boston yönünde kırk beş dakikalık bir mesafe giderler. Keyifli bir öğle yemeğinden sonra satış elemanı, yine yaklaşık bir saat boyunca Boston yönünde araç kullanır ve öğleden sonra ise üç ek satış görüşmesi yapar. Satış elemanı normalde saat 16:30 ile 17:00 arasında “Happy Hour” için arkadaşları ile bir araya geldini satış yöneticisine bildirir. Bunun anlamı satış elemanının işten erken çıkması ve Boston’a geri dönmesi demektir. Sonuç olarak satış elemanı rutin bir gün içerisinde yaklaşık dört saat araç kullanmakta ve günlük sadece dört ya da beş satış görüşmesi yapmaktadır. Satış yöneticisi, yıldız satış elemanının performansının neden kötüleştiğini keşfetmiştir. Sıra işin zor kısmı olan satış elemanının iş davranışlarını değiştirmek için ikna etmeye gelmiştir.

Satış Kotalarının Yönetimi

Satış kotası, belli bir dönem için pazarlama birimine (bölge, satışçı, pazar) verilen performans hedefidir. Genellikle uygulamada kabul edilen süre bir ay, üç ay, altı ay veya bir yıllık periyotlardır. Satış kotaları satış potansiyeli ve satış tahminleri ile yakından ilgilidir. Standart performansları temsil ettiği için satış elemanının motivasyonu üzerinde etkilidir. Satış gücünün değerlendirilmesinde yönetimin elinde hazır bulunan kriterlerden birisi satış kotalarıdır.

Kotalar satış hacmi kotaları ya da faaliyet kotaları şeklinde uygulanabilir. Satış hacmi kotaları, bölge, mamul, mamul grubu, müşteri, zaman ya da bunların değişik bileşimlerinden oluşturulabilir. Satış hacminin ölçü birimi rakam olarak para ya da miktar olduğundan ölçmesi kolaydır. Faaliyet kotaları ise yeni müşterilere yapılan ziyaretler, olası müşterilerle yazışma, mamulün gösterimi ya da araçlarla toplantılar düzenleme şeklinde uygulama alanı bulmaktadır. Satış kotalarının oluşturulmasının nedenleri şunlardır:

- Performans hedeflerini oluşturmak,
- Performansı izlemek,
- Motivasyon oluşturmak,
- Satış gücüne ödeme esaslarını belirlemek.

Kotalar belli bir bölge için saptanmalıdır. Birden çok satış elemanının ve satış bölgesinin bulunduğu durumlarda her bir satış elemanının satış bölgesindeki kotalarını belirlemek gerekir. Ancak satış bölgelerinin saptanmasına ilişkin açıklamalarda belirtildiği gibi kotalar, önce satış potansiyeli ve firma için önemli diğer faktörlere göre belirlendikten sonra satış elemanının tecrübesi, eğitimi, kişisel nitelikleri ve yeteneklerine göre ayarlanmalıdır (Sevim, 2013).

Kotaların satışlarla ilgili yönü saptanırken geçmiş satışlar, satış elemanlarının ve yöneticilerin izlenimleri, firmanın amaçları ve çevresel koşulları içeren satış tahminlerinden yararlanılmalıdır. Kotaların çekici hale getirilebilmesi için satış tahminlerinin biraz üstünde belirlenmeleri yararlıdır. Doğal olarak kotanın gerek satış elemanı gerekse ilgili bölge için gerçekçi olması gereklidir. Bu nedenle en azından bir-iki öge kotalar saptanırken göz önünde bulundurulmalıdır. Kotaların yararlı olabilmesi için öncelikle satış elemanları tarafından benimsenmesi gerekir. Böylece satış elemanlarınca makul ve ulaşılabilir olarak algılanan kotalar, firmaya yarar sağlayabilir.

Kotaların gerçekçi olabilmesi için en son bilgilere dayandırılması gerekir. Özellikle ekonomik koşullardaki değişimler yakından izlenmeli ve bu değişimlere uygun düzeltmeler kısa sürede yapılmalıdır. Ayrıca endüstri düzeyindeki gelişmeler de yakından izlenmelidir. Bu çerçevede özellikle yeni mamuller, yeni rakipler, fiyat ve talep değişimleri önemlidir. Böylece bu koşullardaki değişimler esas alınarak gerektiğinde kota düzeltmeleri yapılmalıdır. Bu değişiklikler tüm kotalarda yapılabileceği gibi yalnızca ilgili bölgeler-

de de yapılabilir. Bu nedenlerle kotaların belirli zaman aralıklarıyla sürekli olarak gözden geçirilmeleri ve değişen koşullara uygun olarak kotalarda gerekli değişikliklerin yapılması gerekir. Daha önce belirtildiği gibi, değişen koşullara uyabilme açısından kotaların esnek olarak saptanması önemli yararlar sağlar.

Satış İşlemleri ve Süresi

Uluslararası pazarlarda satış gerçekleştirebilmek için uluslararası pazara giriş yöntemleri ve bu süreçte firmaların yapması gereken işlemlerle ilgili bilgiler kitabımızın birinci ünitesinde ayrıntılı olarak anlatılmıştır. Bu bölümde satış elemanlarının satış işlemlerini gerçekleştirirken müşteri planı ve görüşme planını nasıl hazırlaması gerektiği ile ilgili genel ilke ve doğruların neler olacağı ortaya konmuştur.

Müşteri Planı

Satış bölgelerinde elde edilen müşteri bilgileri ışığında müşterinin ihtiyaçlarının belirlenmesi gerekmektedir. Bu bilgiler kullanılarak planlanan dönemdeki her müşterinin ihtiyaçları, firmanın hazırlaması gereken sunumları ve koşulları belirlenir. Kısaca müşteri planı; müşteri ile ilgili geliştirilecek sunumları, satış ilke ve programlarını kapsar.

Görüşme Planı

Görüşme planında satış elemanının müşteri ile yapacağı görüşmede izleyeceği yol yer almaktadır. Görüşme planı ile ilgili firmanın genel olarak çizdiği hatlar satış elemanlarının uyması gereken kurallar olarak değerlendirilmelidir.

ULUSLARARASI SATIŞ GÜCÜNÜN ÖRGÜTLENMESİ

Belirli bir amacı gerçekleştirmeye çalışan ve ayrı ayrı parçalardan oluşan sisteme örgüt denmektedir. Örgütlenme ise “bir kuruluşun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli olan yer, araç-gereç ve personelin sağlanması; bunların belli bir sistem dâhilinde bir araya getirilmesi ve kişiler ile birimler arasında görev ve yetki dağılımının yapılması” şeklinde tanımlanabilir (Göksu, 2015). Satış yönetimi, uluslararası pazarda satış tahminlerine ulaşabilmek için gerekli olan tüm unsurların sağlanması, bunların belirli bir sistem içerisinde bir araya getirilmesi ve satışta görev alacak tüm kişiler ile birimleri arasında görev ve sorumlulukların dağılımının yapılması için örgütlenmesi gerekmektedir. Farklı pazarlarda faaliyette bulunan çok uluslu firma bulunduğu her pazarda farklı koşullarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle her pazar için farklı plan ve eylemleri takip etmesi gerekmektedir. Satış yönetimi bu açıdan örgütsel güçlü yanlarını dikkate alarak ve müşteri ihtiyaçlarını en iyi şekilde organize edecek satış örgütlenmesine karar vermek için özel kriterler belirlemelidir. Örgütlenme yapısını etkileyen faktörler ise uzmanlığa karşı genel, karar vermede merkezileşme, yönetimin kontrol aralığı, personel pozisyonuna karşı ürün hattı, satış ekibinin koordine ve entegre etme yeteneğidir.

Uzmanlığa Karşı Genel

Spesifik bir coğrafi alan içerisinde tüm müşterilerine hizmet etmek için satış gücü kullanılıyorsa genel uygulama yapılmaktadır. Bunun anlamı satış elemanı firmanın tüm ürün hattından sorumludur ve bir bölge içindeki tüm müşterilerin ihtiyacını karşılayacak şekilde satışı gerçekleştirmektedir. Müşterilerin benzer ihtiyaçları olduğunda ve ürün hattı karmaşık olmadığında genel yaklaşım iyi çalışmaktadır. Böyle bir odak satış gücünün sınırları içindeki ekonomik ve rekabet koşullarının anlaşılmasını ve satış elemanlarının seyahat giderlerini en aza indirmeye olanak tanımaktadır.

Ancak firmanın ürün gamı geniş ve derinse satış gücü büyük olasılıkla ürün konusunda uzmanlaşmak zorunda kalacaktır. Bireysel piyasaların farklı ihtiyaçları mevcut ise o zaman satış gücü sanayi veya firma etrafında organize edilmelidir. Uzmanlığın arkasındaki temel fikir, bir satış elemanının belirli bir alanda uzman olması ve uzmanlığını ise yüksek düzeydeki sınırlı görevleri yerine getirerek gerçekleştiriyor olmasıdır. Tersine, uzmanlaşma firma içindeki koordinasyon ve iletişim ihtiyacını artırmaktadır. Yöneticilerin satış gücünü uzmanlaştırıp uzmanlaştırmama kararını verirken üç karşılaştırma yapmaları gerekebilir (Thomas ve Simpson, 1992):

- Uzmanlaşma sonucunda katlanılan maliyetler,
- Ürün/uygulama bilgisine karşı müşteri istemi,
- Operasyonların esnekliği.

Merkezileşme

Merkezileşmiş firmalarda kararlar örgütün en yüksek düzeyinde bulunan yöneticiler tarafından alınır. Bir firmanın alt düzey yöneticileri veya çalışanları çok düşük düzeyde kararlar alabiliyorsa o zaman firma adem-i merkeziyetçidir. Çok az firma tamamen merkezi veya merkezi olmasına rağmen çoğu bu yönelimlerden birini tercih etmek durumundadır.

Pazarlarında ilişkisel pazarlama yönelimine sahip olan firmaların merkezileşmesinde zorluklar ortaya çıkmaktadır. Firmalar satış ekiplerini ve liderlik stratejilerini kullandıklarında merkezi yönetimden uzaklaşmaları gerekmektedir. Müşterilerin rakiplerin ürünleri ve fiyatları hakkında bilgi toplamalarını kolaylaştıran teknolojilerin yayılmasıyla, firmaların geçmişe oranla daha hızlı karar vermesi gerekmektedir. Ayrıca ilişkisel pazarlamanın gereği olarak satış personeli müşteri ihtiyaçlarını iyi bilen ve gerektiğinde üst yönetimle uzun görüşmeler sonrası karar alan değil, müşteri karşısında hemen çözüm üreten konumda olmalıdır. Sonuç olarak, satış personeli güçlendiren merkezileşmeme memnun müşteriler yaratmaktadır.

Kontrol Aralığı

Kontrol aralığı tek bir yöneticinin raporlarını kontrol ettiği kişi sayısını ifade etmektedir. Karmaşık ve özelleştirilmiş (kişiselleştirilmiş) ürün hatları için kontrol aralığı standart ürünler ve müşteri ihtiyaçlarına göre daha düşüktür. Ayrıca, daha merkezileşmiş firmalarda yöneticilerin kontrol ettiği çalışan sayısı daha azdır. Organizasyon düz olduğunda yöneticinin kontrol aralığı geniş olmaktadır. Genel olarak değerlendirirsek, her satış personelinin derecesi, belki satış personelinin hizmet ettiği her müşteri, önemli bir sunum veya yüksek gelirli bir satış, yöneticinin satış elemanına daha fazla zaman ayırmasını gerektirecektir. Aslında yöneticinin zamanının büyük bir çoğunluğunu firmanın gelişmesine yol göstericilik yapmak, bir yatırım gerektiğinde kaynak temin etmek gibi daha önemli kararlara ayırması gerekmektedir. Birçok kurallar gibi kontrol aralığı kuvvetle teknolojik, ekonomik, sosyokültürel alanlardaki eğilimler tarafından etkilenmektedir. E-posta ve sanal örgütlerin bulunduğu günümüz dünyasında, satış müdürleri satış elemanlarının faaliyetlerini doğrudan bu teknolojik kaynaklar tarafından kontrol etmektedirler. Endüstriyel konsolidasyonda daha sofistike ve eğitilmiş alıcılar etik ve mesleki uzmanlıklar talep etmektedirler. Aslında bu güçlü alıcılar kaliteli hizmeti yüksek düzeyde sunmaya odaklanmış satış elemanı çalıştırarak yöneticisine yardımcı olmaktadır.

İdeal kontrol aralığı ile ilgili bir netlik, bir kural yoktur ancak satışın türüne göre farklı oranlar önerilmektedir. Örneğin her ikisi de özel çözümler gerektiren teknik satış ve endüstriyel ürünlerin kontrol aralığının düşük (7:1; bir yöneticiye yedi personel), bu ürünlerin aksine, rutin ticari satış faaliyetlerinin kontrol aralığı ise (12-16:1; bir yöneticiye on iki ya da on altı personel) yüksektir.

Firma Çalışanları

Çalışanların sayısı, kişilikleri, yetenekleri, sorumlulukları ve tutumları satış planlama ve örgüt yapısını etkiler. Uluslararası pazarlara açılma söz konusu olduğunda personelin ülke dışı faaliyetleri yürütecek yeterliliğe sahip olması gerekmektedir. Firmanın personeli nitelik ve nicelik yönünden yetersizse genellikle örgüt yapısında değişiklik yapmak gerekmektedir. Yalnız yetenekli değil aynı zamanda üst yönetimin felsefesine uygun hareket edecek yönetici ve personel gereklidir. Örneğin ulusal satış faaliyetlerinden sorumlu olan personel uluslararası satış faaliyetlerini yürütebilecek yeterliliğe sahip değilse yeni personel istihdam etmek hatta yeni bir uluslararası satış bölümü kurmak gerekebilir (Bilgen, 2006).

Personel Pozisyonlarına Karşı Ürün Hattı

Satış örgütünde, çoğu satış elemanı satış yöneticisine doğrudan rapor verebileceği bir örgüt içerisinde yer almaktadır. Klasik bir örgütlenmede ulusal satış müdürü en tepede ve onun altında bir bölgesel satış müdürü, bölgesel satış müdürünün altında il satış yönetimi ve onun altında da sahada çalışan satış personeli bulunmaktadır. Örgütlenme yukarıdan aşağıya doğru hat şeklinde ilerlemektedir. Bu; hedef belirlemek, bu hedeflere ulaşmak için fon tahsis etmek ve satış gücü çabalarının sonuçlarını değerlendirmek için yetkilendirilen bir hat pozisyonudur (Honeycutt, Ford ve Simintiras, 2003).

Firmaların uluslararası faaliyetleri genel faaliyetleri içerisinde çok büyük bir paya sahip olunca örgüt yapısı, ürün politikası ile daha yakından ilgili bir duruma gelecektir. Ürün çeşitliliğinin fazla olduğu, ileri teknolojinin kullanıldığı ya da değişik nihai kullanıcı pazarlarına hizmet verildiği durumlarda ürün temeline dayalı bir örgüt yapısı tercih edilmektedir (Bilgen, 2006).

Satış gücünün örgütlenmesini etkileyen iç çevre unsurları hakkında kısaca bilgi veriniz.



SIRA SİZDE

Uluslararası Satış Örgütlenme Seçenekleri

Uluslararası pazarlarda, dağıtım stratejileri ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Buna en güzel örnek olarak otomobil satışları verilebilir. Japonya'da satış personeli kapıdan kapıya otomobili satarken, Amerika'da ve Türkiye'de ise perakende satış ile otomobiller satılmaktadır. Aynı şekilde bir ülkenin kültürel bağlamı da satış gücünün nasıl örgütleneceği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yüksek bağlama sahip Japon kültüründe kendi kültürel değerlerine sahip yerel satış personeli kullanılırken, Almanya gibi düşük bağlamlı kültürde yabancı satış elemanı kullanılabilir. Uluslararası firmalar satış örgütlerini yurt içindeki gibi örgütleyebilmektedir. Mevcut alternatiflerinin geniş bir dağılımı olması durumunda bile uluslararası firmalar hâlen bir ülke veya bölge içerisinde basit coğrafi örgütlenme yapısını tercih edebilmektedir. Uluslararası firmalar geniş bir ürün hattına, yüksek satış rakamlarına sahipse ya da büyük faaliyetlerde bulunuyorsa ürün ya da müşteri temelli bir örgütlenme yapısına gidebilir. Gelişmekte olan küçük pazar bölümlerinde ise ürün temelli ya da müşteri temelli bir satış gücünü örgütlemek ekonomik olmayacaktır.

Ebru Bilgen'in 2006 yılında savunduğu "Dış Pazarlarda Satış Gücünün Örgütlenmesi ve Uygulamalar" başlıklı (Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü) Yüksek Lisans tezinden ayrıntılı bilgi elde edebilirsiniz.



DİKKAT

Uluslararası firmalar satış gücünü kültüre dayalı olarak da düzenlemektedirler. Hedeflenen pazarda konuşulan dillerin homojenlik veya heterojenliğine dikkat edilmesi gerekmektedir. Örneğin firmalar Belçika'da faaliyette bulunuyorlarsa güneyde Fransızca, kuzeyde Flamanca konuşulurken; Almancanın hem Avusturya hem de Almanya tarafında

ortak kullanılması nedeniyle bu ülkeler aynı örgüt yapısı içerisinde değerlendirilebilir. Benzer şekilde İsviçre; Fransızca, İtalyanca ve Almanca dil kullanımına göre farklı bölgelerde organize edilebilir. Tersine, uluslararası firmalar Orta Amerika'yı tek bir satış bölgesi olarak da örgütleyebilir. Satış gücü yöneticileri coğrafi olarak yakın olan ülkelerde bile her zaman ulusların sahip oldukları farklı gelenek ve değerlere karşı duyarlı davranmalıdırlar.

Uluslararası pazarlarda uygun satış gücü yapısının belirlenmesi için şu konulara dikkat edilmesi gerekir:

- Coğrafi büyüklük,
- Satış potansiyeli,
- Müşteri erişim kolaylığı,
- Müşteri beklentileri,
- Geçerli satış uygulamaları.

Firmalar; coğrafi, ürün, pazar/müşteri, fonksiyonel veya bu faktörlerin bir karmasını oluşturarak satış gücünü örgütleyebilir. Satış gücünün örgütlenmesi ile ilgili her seçenek ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

Bölge Temeline Göre Örgüt Yapısı

Firmalar gerek tek bir ürün üretsinler gerekse ürün çeşitlendirmesine gitmiş olsunlar faaliyetlerini ulusal ve uluslararası alana kaydardıkları takdirde her bir coğrafi bölgede kurulacak olan üretim birimleri ya da satış birimleri için yöneticilere ve onların örgütlerine ihtiyaç duyacaktır. Bu zorunluluk, farklı coğrafi alanlarda faaliyette bulunan firmalara "bölge temeline göre örgüt yapısının" kurulmasını gerektirmektedir (Eren, 2002).

Satış bölgelerinin belirlenmesi sırasında satış yöneticisi, bölge ve satış ilişkilerinde şu konuları göz önünde bulundurmalıdır (Sevim, 2013):

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

Firmanın müşteri sayısının çok olması ve müşterilerinin homojen, geniş bir alana yayılmış olması durumunda tercih edilir. Satış elemanları belirli bir bölgede firmanın tüm mal ve hizmetlerini temsil etme ve satma görevini üstlenir. Bu örgütlenme türünde, satış elemanlarının etkinlik ve verimlilikleri artar seyahat harcamaları azalır, müşteriler ile kişisel ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi daha kolaylaşır. Buna karşılık, merkez ile yapılacak iletişim ve koordinasyon çalışmaları nedeniyle bu maliyetlerde bir artış olur. Firmanın ürün çeşitliliği ve müşteri sayısı arttıkça bu örgütlenme türü işlerliliğini kaybedebilir (Bilgen, 2006).

Firma coğrafi temelli örgütlenmeyi basit olduğu, çabaları tekrarlanmasını azalttığı ve müşterilerine belirli bir satış personeli tayin edebildiği için seçer. Coğrafi bölge içerisindeki hesapların sayısına bağlı olarak, bir satış personeli bütün ülke, metropol, şehir, ilçe veya posta koduna göre müşteri gruplarına atanabilir. Ancak müşteri lokalizasyonunun hızlı bir analizi genellikle coğrafi örgütlenmenin müşteri ihtiyaçlarını ve farklı satış potansiyellerini denkleştirmek için değiştirilebilir.

Coğrafi satış bölgeleri şeklinde örgütlenmenin olumlu yönleri vardır. İlk olarak, bir bölge içinde bulunan her müşteriye tek bir satış görevlisi atanır. İkincisi, coğrafi gruplaşmalar seyahat masraflarını ve geliştirilmiş arama etkinliğinin azalmasına katkıda bulunmaktadır. Üçüncü olarak, satış yöneticileri coğrafi bölgelerin yönetimini ve değerlendirmesini daha kolay yapabilmektedir.

Ancak, satış görevlileri coğrafi bir bölgeye atandığı zaman, bulunduğu firma geniş bir ürün yelpazesine sahipse tüm ürünler hakkında uzmanlaşması zor olacaktır. Aynı zamanda coğrafi bölgeleri eşit olarak örgütlemek zor olabilmektedir. Satış elemanları diğer bölgelere gitmek için büyük bir zaman ayırmak zorunda kalırken bazı müşterileri küçük bir alanda yoğunlaşabilmektedir.

Ürün Temeline Göre Örgüt Yapısı

Firmaların ürün hattı genişse ve karmaşıksa satış gücü ürün hattında örgütlenir. Ürün temelli örgütlenmenin ana faydası müşteri problemlerine çözüm üretebilecek yüksek ürün bilgisine sahip satış elemanlarını gerektirmesidir. Bir firma tıbbi araç gereç, uçak, kredi gibi çok sayıda ürün hattına sahipse her ürün hattı için ayrı bir satış gücü örgütlemesine gitmesi gereklidir.

Tersine bir durumda, satış personelinin çok olduğu durumda problem yaşayan müşterilerin problemini çözebilecek farklı satış personelinin olması karışıklığa ve kızgınlığa neden olabilmektedir. Belki de alıcılar aynı firmadan çok sayıda satış elemanları ile bir araya gelmenin verimliği düşürdüğü algılayabilmektedirler. Bir ürün temelli satış gücü tatmin edici hizmet sunamıyorsa o zaman bu örgütsel yapı müşteriye hizmet etmenin en iyi yolu değildir. Örneğin ABD’de Xerox firması üç ürün temelinde örgütlenmiştir. Bunlar; bilgisayar, fotokopi makinası ve ofis iş istasyonlarıdır. Müşteri hizmetleri ile ilgili şikâyetler için ise “Takım Xerox” şeklinde tek bir örgüt oluşturmuştur.

Pazar Temeline Göre Örgüt Yapısı

Ürün temelli örgütlenme sanayi türüne göre farklılık göstermektedir. Bu nedenle bazı firmalar satış gücünü faaliyette bulunduğu pazarları dikkate alarak örgütlenmektedir. Bu örgütlenme tipi müşterilerin ihtiyaçlarını açık bir şekilde izleyebilmek ya da müşteri ile yakın ilişki sürdürmek içindir. Örneğin bir satış gücü; otomotiv, bilgisayar, tüketim malları, askeri/kamu ve telekomünikasyon gibi endüstri kategorileri etrafında örgütlenebilir. Pazar temelli örgütlenen satış gücü tek bir firma veya endüstri içinde trendleri takip ederek satış elemanının konusunda uzman olması sağlanır. Müşteri ihtiyaçlarını karşılamayı sigortalayan IBM, Daimler-Chrysler, Ford, Toyota, Unilever ya da San Miguel gibi uluslararası firmalar için satış danışmanı olarak bir veya birden fazla uzman kişileri pazar sorumlusu olarak atamak standart bir uygulamadır. Firmalar ayrıca uluslararası bir satış müdürünü satıcı ve personeli arasındaki etkileşimleri koordine etmek için atamış olabilir.

Pazar temelli satış gücü örgütlenmesinin önemli bir dezavantajı, müşteriler geniş bir alana yayılmışsa önemli miktarda seyahat masraflarına katlanmak durumunda kalınmasıdır. Örneğin bilgisayar endüstrisi içinde Dell Bilgisayar, Güney Dakota’daki Gateway Texas Microsoft, Washington; Acer Tayvan ve Toshiba da Japonya merkezli firmalardır. Bu büyük bilgisayar firmalarının geniş coğrafi çeşitliliği ve alım güçleri kolayca tahmin edilebilir. Çoğu durumda imalat satıcıları, bilgisayar firmaları tarafından sektörde satış gücü olarak kullanılmaktadır. Otomobil ve elektronik eşya alanında Japon üreticileri verimliliği artırmak ve tedarikçilerine yakın bulunmak için seyahat masraflarına katlanmaktadır. Son olarak, bir sektörde ya da müşteri yerinde yaşanan satışlardaki azalma satış gücü örgütünün yeniden yapılandırılmasına neden olabilir (Honeycutt, Ford ve Simintiras, 2003).

Fonksiyonel Örgüt Yapısı

Örgütsel faaliyetleri firmanın fonksiyonlarına göre bölümlere ayırma uygulamada en çok ve yaygın biçimde kullanılan yöntemdir. Firmalar fonksiyonel ya da iş faaliyetlerine dayalı olarak kendi satış gücü örgütünü oluşturabilir. Örgütü oluşturan benzer veya aynı türden

faaliyetlerin birlikte gruplandırılmasıdır (Honeycutt, Ford ve Simintiras, 2003). Endüstriyel satışlarda, firmalar satış takımlarının geliştirilmesi ve devam ettirilmesi için kendi içinde bölümlere ayrılmaktadır. Satış personelinin geliştirilmesinde, yeni teknolojik ürünlerin piyasaya sürülmesinde yüksek eğitime ihtiyaç bulunmaktadır. Bu tür firmalar yeni müşteriler elde etmek için ticari, teknik ve montaj problemlerinin çözülmesi için zamanlarının büyük çoğunluğunu harcamak durumundadır (Jobber ve Lancaster, 2006). Uluslararası satışta fonksiyonel örgütlenme yapısı içerisinde gelişmekte olan ülkelerdeki satış elemanları ile çalışılabilir. Firma, satış gücünü düzenli destekleyecek ve ülke içerisinde yeni ürünlerin tanıtımını üstlenecek ev sahibi ülkeden destek alabilir. Fonksiyonel yapı her fonksiyon ya da faaliyet için uzmanlık sağlamaktadır.

Örgütleri fonksiyonlara göre bölümlendirmenin, örgüt elemanlarının uzmanlaşmasını sağlamak gibi önemli bir yararı vardır. Aynı zamanda, benzer işleri bir araya toplayarak kaynak ve zaman tasarrufu sağlar. Bir fonksiyon üzerine kurulan her bir bölüm, benzer nitelikteki işleri yapmaktan sorumlu olacağı için bölüm yöneticisi tüm enerjisini bunlar üzerinde yoğunlaştırır. Fonksiyonlara göre bölümlendirmenin bir başka yararı da aynı tür faaliyetlerin tümünden tek bir yöneticinin sorumlu olması, emir-komuta birliğini sağlar ve eş güdülmeyi kolaylaştırır (Sevim, 2013). Fonksiyonlara göre satış gücünün örgütlenmesinin dezavantajı ise fonksiyonlar arası koordinasyon artışının yüksek olması ve satış için gerekli olan diğer uzmanların vermiş olduğu hizmetlerde tutarlılığın sağlanmasındaki güçlülüdür.

Karma Örgüt Yapısı

Firma büyükse, çoklu ürün hattına sahipse ve coğrafi olarak çok geniş alanlarda faaliyette bulunuyorsa satış gücü; coğrafi, ürün, pazar ve fonksiyonel örgütlerin bir kombinasyonunu kullanabilir. General Electric gibi firmalar medikal ürünler, tüketici ürünleri, beyaz eşya, askeri ve sivil uçak gibi birbirinden farklı ürün hattına sahiplerse karma örgütlenmeye gitmektedirler. GE ürün hatları değerlendirildiğinde firma müşteri/pazar (sivil ve askeri uçak) ve coğrafi temelli (Kuzey Amerika, Avrupa ve Asya) olarak satış gücünü örgütlemiştir. Bu yüzden uçakla ilgilenen bir GE satış personeli Avrupa Birliğindeki askeri uçak satışından sorumlu olarak atanabilir. Bölge büyüklüğüne bağlı olarak satış personeli Fransa, Almanya ya da İngiltere'de askeri uçak üreticilerinden sadece bir veya birkaç ulusun sorumluluğunu alabilir.

Uluslararası satış örgütlenmesi ile ilgili seçeneklerden bahsedildikten sonra satış örgütlenmesi için rehber olabilecek koşullar Tablo 5.1'de özet olarak verilmiştir.

Tablo 5.1
Uluslararası Satış
Örgütlenmesi için
Rehber

Kaynak: Honeycutt E. D., Ford, J. B. and Simintiras, A. C.(2003). *Sales Management: A Global Perspective*, Taylor & Francis e-Library.

Yapı	Avantaj	Dezavantaj	Uygun Koşullar
Bölge Temelli	Basit Etkili Tekrar yok	Genel yaklaşımlar Eşit olmayan bölge	Gelişmemiş pazar Küçük satış hacmi Benzer dil ve kültür Tek bir ürün hattı
Ürün Temelli	Ürün bilgisi Uygulama bilgisi	Tekrarlayan satış çabası	Kurulu (mevcut) pazar
Pazar Temelli	Uygulama bilgisi Müşteri bilgisi	Tekrarlayan satış çabası	Geniş ürün hattı
Fonksiyon Temelli	İş bilgisi	Koordinasyon çabaları	Büyük/gelişmiş pazar
Karma	Pazar bilgisi Müşteri bilgisi	Ölçek ekonomisi konuları	Büyük satış hacmi Büyük/gelişmiş pazar Farklı dil/kültür

SATIŞ GÜCÜ ÖRGÜTÜNÜN DEĞERLENDİRİLMESİ

Her zaman en iyi performansın sergileneceği örgüt yapısının nasıl olacağını belirlemek mümkün değildir. Firmalar farklı pazar bölümleri, müşteriler, rakipler, stratejiler ve taktikleri takip ettikleri için farklı örgütsel yapıları kendilerine adapte etmektedirler. Firmanın gelişmesi, pazarın doymunlaşması, tüketicilerin değişmesi gibi çevresel faktörlerde meydana gelen değişimler firmanın örgütsel yapısını değiştirmeyi gerekli hâle getirebilmektedir. Pazarda sürekli bir dalgalanma ve belirsizlik söz konusu ise satış yöneticilerinin sürekli çevreyi gözlemlemesi ve en etkili satış örgütünü inşa etmesi gerekmektedir. Uluslararası firmalar, ulusal pazarlarındaki koşullara duyarlı davranmıyor ve bu alışkanlıklarını da uluslararası satış konusunda sürdürüyorsa felaketle karşılaşmaları muhtemeldir.

Yönetimin mevcut ve potansiyel müşterilerine hizmet yeteneğine dayalı olarak örgütün verimliliğini sürekli olarak değerlendirmesi gerekmektedir. Satış personeli müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayabilmişse, bu konuda süreç içerisinde herhangi önemli bir problem yaşanmamışsa, satış gücünün örgütsel yapısının değiştirilmesine gerek olmayacaktır. Yöneticilerin çevre/durum analizi sonucunda elde ettikleri ve üzerinde durulması gereken değişkenleri gözlemleyerek kaybedilen müşteri sayısı, seyahat masraflarının eğilimi, satış gücünün ciro ve rekabetçi yeniden yapılanma gibi müşteri geri bildirim değerlerini kontrol etmesi gerekecektir. Açıkçası, kullanılan metrikler firmanın hedeflerine bağlıdır. Mevcut yapının çalışmaması gibi zorlayıcı kanıtlarla karşılaşırsa satış yönetimi eksikliklerin giderilmesi için yeni bir düzenleme yapması gerekecektir.

Özet



Uluslararası satış gücü planlamasının önemini ifade etmek

Satış yönetimi planlama süreci, firmanın hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşmak için gidilecek yolun önceden tahmin edilmeye çalışılmasıdır. Her planlanma sürecinin ilk adımında mevcut ve potansiyel müşterilerin özgün ihtiyaçlarını en iyi şekilde gözlemek satış örgütlerini tasarlamak ve oluşturmak gerekmektedir. Bunu yapabilmek için mevcut satış gücü analizi yapılmalıdır. Satış gücü analizinin ilk adımında ise stratejik planlama ya da pazarlama planı oluşturulurken hazırlanan kapsamlı fırsatlar, tehditler, güçlü ve zayıf yönlerin belirlendiği çevre analizinden (SWOT) yararlanılmaktadır. Bu analiz ile üst yönetim genel planı oluştururken satış gücü yönetimi de firmanın iç ve dış taleplerini ve bu taleplerin karşılanıp karşılanamayacağına yönelik planlamaları yapmaktadır. Satış gücü yapılan analize dayalı olarak temel satış faaliyetlerini tespit etmektedir. En iyi pazar koşullarına uygun satış gücü örgüt yapısının planlanması gerekmektedir. Bu aşamada alt kararlar olarak uluslararası satış faaliyetlerinin yürütülmesi için gerekli olan örgütlenme tipine ve sayısına karar verilmektedir.



Durum analizinin içeriğini açıklamak

Durum analizi gelecekte muhtemel oluşumları, bu oluşumların iş ve işletme üzerindeki olası etkilerini önceden tahmin edip önlem almak için yapılmaktadır. Durum analizi yani iç ve dış çevre analizi kapsamlı ve sistemli verilere dayalı bir çalışmayı gerektirir. Genellikle iki ana konusu vardır. Birincisi firmanın dış çevresindeki fırsatlar ve tehlikelerin değerlendirilmesiyle ilgilidir. İkincisi ise firma içi değerlendirmeleri içerir ve firmanın güçlü/zayıf yönlerini yansıtan biçimde değerlendirme olarak nitelenir. Her iki konuda da yapılacak araştırmaların amacı, firmanın misyonu ışığında ortaya çıkan ya da çıkabilecek fırsat ve tehditlerin belirlenmesi ve firmanın bu fırsatlardan yararlanma ve tehditlerden korunma kapasite ve yeteneğini ortaya koymaktır.



Uluslararası pazar potansiyelinin ölçülmesini hesaplamak

Uluslararası satış faaliyetinde bulunan firmalar, hangi pazarda faaliyet göstereceklerine karar verirken uluslararası pazarın potansiyelini belirlemek zorundadırlar. Pazar potansiyeli ise belirli bir zaman diliminde belirli bir tüketici grubunun satın almak istedikleri ürün miktarını göstermektedir. Satış yöneticileri pazar potansiyelinin araştırılmasında endüstrideki bütün firmaların satışlarında bir değişme olup olmadığını incelemelidir. Aynı şekilde endüstrideki tüketici grubunda da ortaya çıkabilecek değişimler analiz edilmelidir. Özellikle ikame ve tamamlayıcı endüstrilerdeki değişimler tüketici grubunun ve tüketim miktarının değişmesine neden olabilmektedir. Tüm endüstri ile ilgili bir kavram olan pazar potansiyeline dayanarak firma kendi satış potansiyelini belirlemeye çalışmaktadır.



Uluslararası satış planlama sürecinin adımlarını açıklamak

Genel olarak stratejik pazarlama planının ilk aşamaları gerçekleştirildikten ve durum analizi yapıldıktan sonra firma elde ettiği bilgiler doğrultusunda ve pazarlama planına sadık kalarak satış planı oluşturmaktadır. Satış planı sürecinde yönetimin tek tek değerlendirmesi gereken konular şöyle sıralanabilir. Öncelikle belirlenen hedef pazara ne şekilde ulaşılacağına karar verilmesi gerekir. Kendi satış gücünü mü yoksa bağımsız satış gücü mü kararı verildikten sonra satış bölgelerinin nasıl yönetileceğine karar verilmeli ve bu bölgelerde çalışacak elemanların kadro ve sorumlulukları da belirlenmelidir. Daha sonraki süreç satış gücünün oluşturulmasıdır. Satış kotalarının belirlenmesi ve satış işlemleri ve süresi de planın son iki adımıdır.



Uluslararası satış örgütlenmesini tanımlamak

Satış yönetimi, örgütsel olarak güçlü yanları dikkate alarak ve müşteri ihtiyaçlarını en iyi şekilde organize eden satış örgütlenmesine karar vermek için özel kriterler belirlemelidir. Ülkenin ekonomik gelişme düzeyi, ürünlerin teknolojik olarak sofistike olma durumu ve yönetimin yönelimi gibi kriterler örgütlenme yapısını etkileyecektir. Ayrıca satış konusunda uzmanlığa karşı genel, karar vermede merkezileşme, yönetimin kontrol aralığı, personel pozisyonuna karşı ürün hattı, satış ekibinin koordine olması ve entegre etme yeteneği gibi faktörler de örgütlenme yapısını etkileyecektir. Uluslararası pazarlarda uygun satış gücü örgütlenmesinde kullanılacak örgüt tipleri ise bölge temelli, ürün temelli, pazar temelli, fonksiyon temelli ve karma örgütlenmedir.



Uluslararası satış örgütü değerlendirmek

Yönetimin mevcut ve potansiyel müşterilerine hizmet yeteneğine dayalı olarak örgütün verimliliğinin sürekli değerlendirilmesi gerekmektedir. Satış personeli müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayabilmişse, bu konuda süreç içerisinde herhangi önemli bir problem yaşanmamışsa satış gücünün örgütsel yapısının değiştirilmesine gerek olmayacaktır. Yöneticilerin çevre/durum analizi sonucunda elde ettikleri ve üzerinde durulması gereken değişkenleri gözlemleyerek kaybedilen müşteri sayısı, seyahat masraflarının eğilimi, satış gücünün cirosu ve rekabetçi yeniden yapılanma gibi müşteri geri bildirim değerlerini kontrol etmesi gerekecektir. Açıkça kullanılan metrikler firmanın hedeflerine bağlıdır. Mevcut yapının çalışmaması gibi kanıtlarla karşılaşırsa satış yönetimi eksikliklerin giderilmesi için yeni bir düzenleme yapması gerekecektir.

Kendimizi Sıneyalım

1. Geçmişte elde edilen bilgiler ışığı altında gelecek ile ilgili karar verme işi aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Plan
 - b. Program
 - c. Hazırlık
 - d. Örgüt
 - e. Yönetim
2. Aşağıdakilerden hangisi SWOT analizi kapsamında değerlendirilen değişkenlerden biri **değildir**?
 - a. Fırsatlar
 - b. Tehditler
 - c. Güçlü yönler
 - d. Riskler
 - e. Zayıf yönler
3. Firmanın kendi iç çevresi dışında yer alan firmayla ilgili faktör ve şartların tamamından oluşan çevre aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Beklenen dış çevre
 - b. Algılanan dış çevre
 - c. Gerçek dış çevre
 - d. Karar alanı çevresi
 - e. Coğrafik çevre
4. Aşağıdakilerden hangisi pazarın etkinliğini değerlendirirken pazarın karmaşıklığı içerisinde değerlendirilen konulardan biri **değildir**?
 - a. Konuşulan dil
 - b. Yasal yaptırımlar
 - c. Kültürel çeşitlilik
 - d. Bulunulan sektör
 - e. Müşterinin konumu
5. Bir Kanadalının kullandığı giyim eşyaları ve gıda maddeleri ile bir Hintlinin talep ettiği giyim eşyaları ve gıda maddelerinin farklı olması hangi çevre faktörünün etkisiyle oluşmaktadır?
 - a. Yasal çevre
 - b. Coğrafik çevre
 - c. Teknolojik çevre
 - d. Demografik çevre
 - e. Sürdürülebilir çevre
6. Aşağıdakilerden hangisi iç çevre analizi kapsamında **değerlendirilmez**?
 - a. Maliyetler
 - b. Yatırım yapabilme gücü
 - c. Şipariş Teslim Süresi
 - d. Kapasite
 - e. Kültür
7. Aşağıdakilerden hangisi firmanın belirli bir zaman diliminde, belirli bir pazarda satabileceği **en yüksek** satış hacmini ifade etmektedir?
 - a. Pazar potansiyeli
 - b. Satış potansiyeli
 - c. Pazar payı
 - d. Satış tahmini
 - e. Pazar bölümlleme
8. Aşağıdakilerden hangisi yargısal satış tahmin yöntemlerinden biridir?
 - a. Trend yöntemi
 - b. Regresyon yöntemi
 - c. Korelasyon yöntemi
 - d. Delphi yöntemi
 - e. Simülasyon yöntemi
9. Aşağıdakilerden hangisi uluslararası pazarda üretici temsilcilerinin sağladığı avantajlardan biri **değildir**?
 - a. Üstün satış becerileri
 - b. Yeni yönetim için mevcut müşteri
 - c. Bölgesel istikrar
 - d. Sınırlı sabit maliyetler
 - e. Müşteri başına potansiyeli azaltma
10. Aşağıdakilerden hangisi bölge temelli örgütlenme yaklaşımının uygun koşullarından biri **değildir**?
 - a. Gelişmemiş pazar
 - b. Küçük satış hacmi
 - c. Kurulu pazar
 - d. Benzer dil ve kültür
 - e. Tek bir ürün hattı

Yaşamın İçinden



Çiftçi Üretmeye Yurt Dışına Çıkıyor

Türkiye'nin önemli sektörlerinden biri olan tarımda, son dönemde önemli gelişmeler yaşanıyor. Bürokratik engeller, yüksek üretim maliyetleri, iklim şartlarındaki değişim gibi birçok nedenden ötürü Türkiye'de tarımsal üretim kan kaybediyor. Ekonomist dergisinin haberine göre, bu olumsuzlukların önüne geçmek isteyen tarım kesimi de son dönemde yeni bir çözümün peşinden gitmeye başladı. Yakın geçmişe kadar münferit olarak yurt dışına çıkan tarım yatırımlarında, son dönemde büyük bir artış gözleniyor.

Yurt dışında daha ucuz üretim yapmanın peşine düşen şirketler Mısır, Özbekistan, Kırgızistan, Bulgaristan, Romanya, Sudan, Kanada gibi ülkelere akın etmeye başladı. Pirinçten buğdaya, narenciyeden fasulyeye kadar birçok üründe üretim yapan şirketler, bu ülkelerde ucuz ve büyük araziler satın alıyor, ya da sözleşmeli çiftçilik modelini uyguluyor. Türk tarım yatırımcılarının yurt dışı operasyonları, sadece üretimle sınırlı değil. ABD'li, Belçikalı büyük oyuncularla ortaklık yapan ya da satın alma operasyonları gerçekleştiren bu oyuncular, artık uluslararası rekabete Türkiye dışından katılıyor. Türkiye'nin en büyük bakliyat şirketlerinden Arbel, Kanada'da SASKCAN isimli şirketini kurduktan sonra geçen ay United Pulse Trading adlı Amerikan şirketini satın aldı. Yine kiraz üreticisi Alara, Belçikalı Univeg Grubu ile ortaklık yaptı. Bireysel olarak faaliyet gösteren tarımcılardan, büyük kurumsal şirketlere kadar birçok yatırımcı, tarımda yurt dışına açılmaya devam ediyor.

Ortaklık ve Satın Almalar

Türkiye dışında tarımın uygun olduğu ülkeleri araştıran yatırımcılar, bu ülkelerde milyon dolarlık anlaşmalar yapmaya başladı. Arjantin'de kiraz üretimi yaparak, ihracat lideri olan Alara Tarım, geçtiğimiz aylarda dünyanın en büyük üçüncü tarım şirketi olan Belçikalı Univeg Grubu ile ortak oldu. Özbekistan ve Güney Afrika'nın birçok bölgesinde meyve ve sebze üretimi yapmayı planlayan Alara, bu ortaklık ile dünyanın birçok ülkesine açılma fırsatı yakalayacak. Yine Türkiye'nin önemli bakliyatçılarından biri olan Arbel, geçen yıllarda Kanada'da kurduğu SASKCAN şirketinin kapasitesini artırdı. Geçen ay ise ABD'nin en büyük, özellikle bezelye üretimi yapan fabrikalarından birini satın aldı. Bu iki şirket için 70 milyon dolarlık yatırım yaptıklarını söyleyen Arbel'in Yönetim Kurulu Başkanı Mahmut Aslan, "Kırgızistan'ın Talas bölgesinde bakliyat üretimi yapıyoruz. Sözleşmeli çiftçilik modeli uyguluyoruz. Geçen yıl üretimi 60 bin tona çıkardık. Çiftçi orada müthiş bir gelişim gösterdi. Oradaki halk bizimle resmen kalkındı" diyor.

Narenciye üretiminin merkezi Akdeniz'den de son dönemde birçok üretici yurt dışına gidiyor. Antakya Ziraat Odası Başkanı Celal Civelek, Antakya ve yöresinden son zamanlarda birçok üreticinin Romanya, Bulgaristan, Özbekistan, Sudan ve Avustralya'ya gitmeye başladığını, kendisinin de Macaristan'a gitmek üzere bir dönem araştırma yaptığını söylüyor. Civelek, "Ancak artık üretemez hale geldik. Feriyadımız netice vermiyor. Bu yüzden imkânı olanlar resmen yurt dışına kaçıyor. Dış ülkelere büyük teşviklerle cazip teklifler alıyoruz" diyor.

Mısır'da Narenciye

Tekstil sektörünün Mısır'da yatırım araştırması yapmasının ardından, gıda ve özellikle tarım sektöründe de bu ülkeye ilgi arttı. Büyük tarım arazilerinin ucuz yatırımcıya verilmesiyle birlikte, narenciye ve pirinç üretimi Mısır'a kaymaya başladı. Ege İhracatçı Birlikleri Başkanı Mustafa Türkmenoğlu, İskenderiye'de 20 bin dönümlük bir arazi araştırmasına başladı. Mısır'dan ihracatın da kolay olduğunu söyleyen Türkmenoğlu, "Artık Türkiye'de ürettiğimiz narenciyeyi ihraçta zorlanıyoruz. Düşük kur yüzünden fiyatımız maliyetlerimizi kurtarmaz hale geldi. Mısır'da üretimi düşünüyorum" diyor. Türkmenoğlu'na göre İskenderiye'de 20 bin dönüm araziye 500 bin dolara sahip olunabiliyor.

Yine Türkiye'nin önemli pirinç yetiştiricilerinden biri olan Akel, Mısır'da pirinç yetiştirmeye başlamış. Mısır'dan sonra en gözde ülkelere biri olan Romanya'da bakliyat üreticileri atağa geçmiş durumda. Adanalı Özler Ziraat, Hasat markasıyla 1985'ten beri Türkiye'de narenciye üretimi yapan bir şirket. Ancak Romanya'da da tarla ziraati ve seracılık yapmaya başlamış. Şirketin Yönetim Kurulu Başkanı Özden Özler, Romanya'ya gitmeleriyle ilgili olarak, "Bu ülkede girdi maliyetleri uygun ve pazar büyük. Ucuz mazot, ucuz gübre ve ucuz arazi kirası var. Türkiye'de tarımın durumu içler acısı. Üreten satamıyor. Gelecek dönemde AB'nin de etkisiyle Romanya cazip bir pazar haline geldi" diyor.

Tütün ve Çayda Yeni Pazarlar

Yurt dışına çıkan tarım yatırımlarında ilginç bir gelişme de çay üretiminden geldi. Türkiye'nin önemli çay ithalatçılarından Adana merkezli Beta Gıda, Azerbaycanlı Azersun Holding ile Hazar denizi bölgesinde çay üretimine başlamış. İlk etapta küçük çaplı başlayan bu üretimle ilgili henüz pazar araştırması yapan iki şirket, ithalat ve paketlemedeki güçlerini, üretim alanında da artırmayı hedefliyor.

Tütünde ise Gürel Ailesi'ne ait Sunel Tütün, üretimin büyük kısmını Türkiye dışında Kırgızistan ve Bulgaristan'a kaydırmış durumda. Şirketin murahhas azası Noyan Gürel, bu konuda şunları anlatıyor:

“Kırgızistan’da uzun yıllardır varız. Ancak Bulgaristan bizim için yeni bir ülke. Bu ülkelerde üreticilerle sözleşme yapıyoruz. Neden bu ülkelere gittik? En kaliteli tütün Türkiye’de. Ancak uzun vadede Türkiye pahalı bir ülkedir. Kırgızistan ve Bulgaristan’da Türkiye’nin 10’da 1 maliyetle üretim yapıyoruz. Ancak tabii Türk tütününü gibi kaliteyi yakalayamıyoruz.” Kırgızistan’daki üretimlerinin yüzde 80’ini Rusya ve eski Rusya ülkelerine sattıklarını söyleyen Noyan Gürel, “Orada da fabrikalarımız var, orada işleyip oradan satıyoruz” diyor. Sunel Tütün, üretim için uzun zamandan beri Çin’i araştırıyor. Gürel, “Çin’e uzun süreli çiftçi bulmakta zorlanıyoruz” diyor.

Pirinçte Bulgaristan’a Akın

Dünya tarım piyasasının önemli ürünlerinden biri olan pirinçte, Türk üreticiler özellikle Bulgaristan’a gitmeye başladı. Bulgaristan’ın arazi yapısı Türkiye’ye benzediği için bu ülkeye yatırım yapan üreticilerin verimden memnun oldukları söyleniyor. Yine pirinç üretiminde Romanya cazip bir ülke konumundadır.

Mısır ise 6 milyon tonluk üretim kapasitesiyle çeltikte önemli ülkelerden. Pirinç piyasasının önemli oyuncularından Sezon Pirinç Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Erdoğan, pirinç fiyatlarındaki artışla birlikte üretim maliyetlerinin en düşük seviyede tutulmasının gerektiğini söylüyor. Son dönemde bu fiyat artışlarıyla birlikte, Mısır’a giden yatırımcıların büyük sorunlarla karşılaştığını söyleyen Erdoğan, “Mısır, fiyat artışı nedeniyle oradaki üreticilere ihracat yasağı getirdi. Türkiye ile ilgili pirinç ticaretinde bu durum sıkıntı yarattı” diyor. Yurt dışı vizyonu konusunda, İtalyan şirketleri takip ettiğini belirten Erdoğan, “İtalyan şirketlerin yeni gözdesi pirinç üretimi için Güney ABD. Biz de bu pazarları inceliyoruz. Ancak yatırımımız olursa, büyük olur” diyor.

Kaynak: Çiftçi Üretmeye Yurt dışına Çıkıyor <http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=252895> (Erişim Tarihi: 01.12.2015).

Okuma Parçası

Xerox 2012 Yılın Distribütörü Ödülü Arena Bilgisayar’ın

2005 yılından bu yana Xerox yazıcı ve tüketim ürünlerinin dağıtımını yapan Türkiye’nin en yaygın teknoloji dağıtım şirketi Arena Bilgisayar, Xerox’tan yazıcı ürün grubunda “2012 Yılı; Yılın Distribütörü” ödülünü aldı.

Dünyanın 130 ülkesinde faaliyet gösteren yazıcı, fotokopi, faks, tarayıcı, LCD monitör, çok fonksiyonlu ofis makineleri, üretime yönelik yüksek kapasiteli baskı sistemleri, yazılım programları, ofis kâğıdı gibi birbirinden farklı yüzlerce ürün çeşidini bünyesinde barındıran Xerox, bu yıl da Yılın Distribütörü ödülüne Arena Bilgisayar’ı layık gördü.

Arena Bilgisayar, 2012 yılında Türkiye genelinde Xerox yazıcı ürünlerinde elde edilen ciro, satışı yapılan bayi sayısı, verilen lojistik hizmetler ve yüksek satış performansı dolayısıyla bu ödülü almaya hak kazandı.

Ödül gecesine katılan Arena Bilgisayar Genel Müdürü Tarık Tüzünsü: “Arena Bilgisayar olarak en büyük hedefimiz, 20 yılı aşkın tecrübemiz ve yenilikçi iş modellerimiz ile dünya devi markaların en yeni teknoloji ürünlerini bayilerimiz aracılığıyla Türkiye’nin dört bir tarafına ulaştırmak, ülkemizin bilgi toplumuna dönüşmesine katkıda bulunmak. Xerox ile sağlam temellere dayanan güçlü bir iş birliğimiz var. Geçtiğimiz senelerde olduğu gibi bu sene de yılın distribütörü seçilmiş olmamızdan büyük bir mutluluk duyuyorum. 2013 yılının sektörümüz için başarılı bir yıl olmasını diliyorum.” dedi.

Arena Bilgisayar Yazıcı ve Yazılım Ürünleri Grup Müdürü Atıf Büyüksöy, 2013 yılında Xerox’un müşteri yaygınlığını artırmaya devam edeceklerini vurguladığı konuşmasında “Geçtiğimiz 6 yıldır Xerox tarafından Yılın Distribütörü ödülüne layık görülmek bizim için büyük bir mutluluk... Hedefimiz, güçlü kanal yapımız ile Xerox’un satışlarını artırmaya ve 2013 yılında da başarı grafiğimizi yükseltmeye devam etmek” dedi.

Kaynak: <http://www.itnetwork.com.tr/xerox-2012-yilin-distributoru-odulu-arena-bilgisayarin/> (Erişim: 01.11.2015)

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. a Yanıtınız yanlış ise “Uluslararası Satış Gücü Planlama Süreci” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. d Yanıtınız yanlış ise “Dış Çevre Analizi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. c Yanıtınız yanlış ise “Dış Çevre Analizi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. e Yanıtınız yanlış ise “Dış Çevre Analizi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. b Yanıtınız yanlış ise “Dış Çevre Analizi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. e Yanıtınız yanlış ise “İç Çevre Analizi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. b Yanıtınız yanlış ise “Pazar Potansiyelinin Ölçülmesi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. d Yanıtınız yanlış ise “Satış Tahmin Yöntemleri ” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. e Yanıtınız yanlış ise “Müşteri Gruplarına Ulaşma Şekli” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. c Yanıtınız yanlış ise “Satış Gücü Örgütünün Değerlendirilmesi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Durum analizi yapılması gerekmektedir. Özellikle dış çevre elemanlarının herbiri tek tek analiz edilmelidir. Dış çevre unsurlarından ilki pazarın yapısı ve müşterilerin kimler olduğudur. Pazarla ilgili olarak bilinmesi gerekenler; pazarın karmaşıklığı, müşterinin konumu ve farklı pazar bölümlerinin bulunup bulunmadığına karar verilmelidir. Burada satış konusunda uluslararası pazarı değerlendirirken pazar potansiyeli, satış potansiyeli ve satış tahmininin yapılması gerekmektedir.

Sıra Sizde 2

Satış yöneticilerinin uluslararası pazarların çekiciliğini değerlendirirken kullandığı kriterler, ulusal pazarı değerlendirmede kullandığı kriterler kadar basit değildir. Satış yönetimleri benzer kriterleri kullanmalarına rağmen bu yöntemlerin kültürlerarası içerik olarak aynı şekilde çalışmasını düşünmek uzağı görmemek olur. Tekrar etmek gerekirse kültürlerarası bir ortamda faaliyet gösteren satış yönetimi yönetsel karar kurallarının farklı bir seti tarafından yönetilmelidir. Bu nedenle ulusal pazarda yapılan şeylerin çoğunun farklı kültürel ortamlara göre değiştirilmesi ve adapte edilmesi gerekmektedir. Bu yüzden uluslararası satış gücü yönetimi tahmin tekniklerinin bir serisini kullanarak çok kültürlü pazarları, atanan satış gücü tipine göre başarı kriterlerini ve pazarı etkileyen kültürel faktörleri değerlendirmelidir. Ayrıca uluslararası pazarlar değerlendirilirken seçim kriterinde etkili olan değişkenlere de karar verilmesi gerekmektedir.

Sıra Sizde 3

Pazar potansiyeli, belirli bir zaman diliminde, belirli bir tüketici grubunun satın almak istedikleri ürün miktarının göstergesidir. Pazar potansiyelini belirleyen firma kendi satış tahminini pazar potansiyelini temel alarak belirlemektedir. Satış yöneticileri pazar potansiyelini yanlış hesaplamaları durumunda uzun soluklu problemlerle karşılaşır. İki şekilde yanlışlık yapılabilir; potansiyeli eksik veya fazla belirlemek. Pazar potansiyelini eksik hesaplamak, pazar payının ve karlılığın azalmasına neden olabilecektir. Yüksek olarak belirlenmesi ise arzın talepten fazla olmasına ve firmanın elinde malının kalmasına neden olabilecektir. Her iki durumda da yanlış bir tahminde bulunulmuş demektir.

Sıra Sizde 4

Firmanın satış gücünün örgütlenmesini etkileyen iç çevre unsurlarından biri üst yönetimin merkeziyetçi olup olmaması, grup çalışmasını destekleyip desteklememesidir. İkincisi firmaların ürün politikasıdır. Ürün politikası ürün çeşitliliğinin fazla olduğu, ileri teknolojinin kullanıldığı ya da değişik nihai kullanıcı pazarlarına hizmet verildiği durumlarda ürün temeline dayalı bir örgüt yapısı tercih edilmelidir. Son olarak da işletmedeki çalışanların sayısı, kişilikleri, yetenekleri, sorumlulukları ve tutumları satış planlama ve örgüt yapısını etkilemektedir. Dış pazarlara açılma söz konusu olduğunda işletmede çalışan personelin ülke dışı faaliyetleri yürütecek yeterliliğe sahip olması da gerekmektedir.

Yararlanılan Kaynaklar

- Bilgen, E. (2006). Dış Pazarlarda Satış Gücünün Örgütlenmesi ve Uygulamalar, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Birkinshaw, J., Omar T. ve David A. (2001). Global Account Management in Multinational Corporations: Theory and Evidence, *Journal of International Business Studies*, 32:2, 231–48.
- Clark, C. T. (1994). Is Your Company Ready for Global Marketing?, *Sales and Marketing Management*, September, 42.
- Çabuk S. (2008). Pazar Talebinin Kestirimi ve Satış Bütçeleri (Editör: Necdet Timur). Kişisel Satış ve Satış Yönetimi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1693.
- Doğan, Ö. İ., Marangoz, M. ve Topoyan, M. (2003). İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2): 117–121.
- Eren, E. (2002). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Eren, E. ve Timur, N. (2003). Stratejik Yönetim. Anadolu Üniversitesi Yayını No:1491:Eskişehir.
- Eroğlu, A. H. (2015). Pazarlama Planlaması Sürecinde Satış Tahminleri Ve Çoklu Regresyon Ve Korelasyon Analizinin Etkinliği, dergipark.ulakbim.gov.tr/sduiibfd/article/viewFile (Erişim Tarihi: 02.10.2015).
- Göksu, T. (2015). Yönetimin Fonksiyonları www.turgutgoksu.com/FileUpload/ (Erişim Tarihi: 30.10.2015).
- Honeycutt E. D., Ford, J. B. and Simintiras, A. C.(2003). Sales Management: A Global Perspective, Taylor & Francis e-Library.
- Jobber, D. ve Lancaster, G.(2006). Selling and Sales Management, Pearson Education Limited Edinburgh Gate, Harlow, 7th Edition.
- Kavcar, B. (2004). Simülasyon Yöntemi Kullanılarak Yapılan Satış Tahminleriyle Satış Bütçesi Hazırlanması, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Koparal, C. (2012). Uluslararası İşletmecilik (Editör: İnan Özalp), AÖF Yayınları, Eskişehir.
- Kutal, G. (2015). Globelleşme ve Globaleşme ve Çok uluslu şirketlerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri, <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/globallesme.pdf> (erişim Tarihi: 11.10.2015)
- Merter, M. E. (2012). Satış Yönetimi Ders Notları, http://akhisarmyo.cbu.edu.tr/db_images/file/satis-yonetimi-1289TR.pdf (Erişim: 01.11.2015).
- Milgram, L. Spector, A. ve Treger, M. (2008). Defining Sales Territories Managing Smart.

- Odabaşı, Y. (2001). Pazarlama Planı Rehberi, KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Enstitüsü, Seçkin Matbaası, Ankara.
- Odabaşı, Y. ve Barış, G. (2002). Tüketici Davranışı, MediaCat Yay.
- Onur, G. (2007). Dış Ticaret Pazar Araştırması Nasıl Yapılır. TC Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi Yayınlar.
- Onur, G. (2012). Dış Ticaret Pazar Araştırması Nasıl Yapılır. TC Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi Yayınlar, http://www.erzurumtso.tobb.org.tr/een/materyaller/Editor/document/Dis_Pazar_Arastirmasi.pdf, (Erişim Tarihi: 3.11.2015).
- Page, M. (2015). Satış ve Pazarlama http://www.michaelpage.com.tr/productsApp_tr/salarysurvey/SM_TUR_TUR.PDF (Erişim Tarihi: 3.11.2015).
- Pazar Payı, https://tr.wikipedia.org/wiki/Pazar_pay%C4%B1, (Erişim Tarihi: 3.11.2015).
- Satış Potansiyel Nedir, satispotansiyeli.nedir.com (Erişim Tarihi: 01.12.2015).
- Sevim, N. (2013). Satış Gücünün Planlanması ve Örgütlenmesi, Satış Yönetimi ve Telefonla Satış, AÖF Yayınları (Editör: Sinan Aydın).
- Tokay Argan, M. ve Yüncü, D. (2015). Etkinlik Pazarlama Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yükselen, C. (2014). Satış Yönetimi. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Uluslararası Pazarlama http://www.tml.web.tr/download/ULUSLARARASI-PAZARLA_A.pdf (Erişim Tarihi: 6.11.2015).
- Ülgen H. ve Mirze, K. (2006). İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları.
- Ünal, P. (2008). Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Mühendislik Yönetimi, İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Yiğit, S. ve Yiğit, A. M. (2011). Stratejik Yönetimde Dış Çevre Analizi: Kobi'ler Ve Büyük İşletmeler Arasında Bir Karşılaştırma, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 38, Haziran-Aralık 2011 ss. 119-136.
- Türkiye İhracatçılar Meclisi. <http://www.tim.org.tr/files/AylikBultenKasim2015>, (Erişim Tarihi: 11.10. 2015)

6

Amaçlarımız

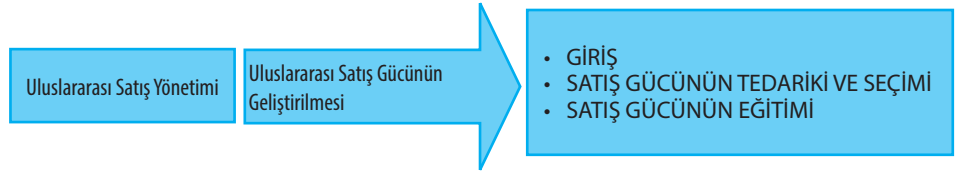
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Satış gücünün seçim ve tedarik sürecini değerlendirebilecek,
- Satış elemanlarının seçim sürecini açıklayabilecek,
- Satış elemanlarının eğitim sürecini tanımlayabilecek bilgi ve becerilere sahip olabileceksiniz.

Anahtar Kavramlar

- Tedarik
- Seçim
- Testler
- İşe Alma
- Eğitim
- Sınıf Eğitimi
- Saha Eğitimi
- Simülasyonlar
- Eğitimin Değerlendirilmesi

İçindekiler



Uluslararası Satış Gücünün Geliştirilmesi

GİRİŞ

Satış gücüne eleman tedarik etme ve seçme süreci, satış gücünde yer alacak satış elemanlarının firmanın ürünlerine ve pazarlarına uygun satış işini yapabilecek ve bu iş için asgari standartları karşılayacak yüksek performans ve başarı gösterecek kişilerin eğitilmesi sürecidir.

Genel olarak her satış yöneticisi satış gücü için seçeceği her elemandan sorumludur. Satış elemanlarını tedarik etme ve seçme süreci maliyetli bir süreçtir ve yapılan yanlış bir seçimin sonucunda:

- Satış aktivitelerinde performans düşer,
- Üst yönetim satış gücünü denetlemek için gereğinden fazla zaman harcar,
- Yüksek iş gücü devir oranı ile birlikte işe alım seçim ve süreci tekrarlanır,
- Müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurmada yetersiz kalınır,
- Satış gücünün toplam performansı optimal düzeye ulaşamaz.

SATIŞ GÜCÜNÜN TEDARİKİ VE SEÇİMİ

Satış gücü yöneticileri yeni bir satış elemanını işe alırken kendilerini alışık olmadıkları bir rolü oynarken bulurlar. Satıcı yerine alıcıdırlar ve müşterilerinin alıcı rollerini üstlenirler. Satış yöneticileri için eleman seçim ve alım süreci oldukça önemlidir çünkü satış gücünün gelecekteki başarısı satış yöneticisinin bu seçim ve alım sürecinde yüksek yetenekli elemanları bulmasına bağlıdır. Etkin bir satış gücünün seçiminde etkili olan birkaç faktör vardır. Bu faktörler:

- Satış temsilcisinin kalitesi satış cirolarının yükselmesinde etkilidir. Amerika' da faaliyet gösteren Institute of Marketing satış yöneticilerine “en başarılı satış elemanınızı ortalama düzeyde başarılı olan bir satış elemanınızın bölgesine atarsanız başka hiçbir değişiklik yapmadan satışlarınızın iki yıl sonra ne kadar artmasını beklersiniz?”sorusunu sormuştur. Genel olarak, beklenen artış oranı %16-20 iken satış yöneticilerinin beşte birinin satış beklentileri %30 ve daha üstü olmuştur. Bu karşılaştırma çok başarılı olan satış elemanı ile orta düzeyde yapılmıştır.
- Satış elemanlarının maliyeti oldukça yüksektir. Bir firma fazladan satış elemanı istihdamına karar verirse bunun maliyeti oldukça yüksek olur. Birçok firma seyahat gerektiren bir satış işi yaptırıyorsa satış elemanlarının araba ve konaklama masraflarını karşılamak zorundadır. Bu da oldukça maliyetlidir. Firmanın satış işi özel yetenekler gerektiriyorsa bu özellikleri satış elemanına kazandırmak için eğitim gereklidir. Hiçbir firma bu masrafları düşük düzeyde satış yeteneği olan bir eleman adayı için ödemek istemez.
- Satış gücünün belirlediği eğitim, motivasyon gibi kararların başarısı daha çok iş alım sürecinde uygun işe uygun elemanın alınmasına bağlıdır. Satış elemanlarının performansındaki artışlar kişinin eğitimiyle geliştirilebilir ancak esas olan elemanların satış yetenekleridir. Spor, güzel sanatlar vb. her şeyde olduğu gibi işe eleman alma da beceri gerektirir ve satış işini yapabilmek kişisel yeteneklerle doğrudan bağlantılıdır.

Satış elemanlarını tedarik etme ve seçme süreci maliyetli bir süreçtir.

Satış elemanlarının tedariki ve seçimi; işle seçilmesi işletmenin doldurmak istediği pozisyon için düşünebileceği aday grubunu oluşturma aşamasını; seçim ise tedarik edilen adayların değerlendirilmesini ve ayıklanmasını içerir. Sonuç ve amaçlarla ilgili olarak, her bir kısma gereken önem verildiğinde, bu iki işlev birbirini kuvvetlendirmektedir. İyi bir tedarik ve seçme süreci için şu noktalar göz önüne alınmalıdır:

- Satış ve işletme amaçlarına uygun bireylerin sayılarını belirlemek,
- Görev (iş) için doğru kişileri seçerek işgücü devir oranını düşürmek,
- Satış elemanına yapılan yatırımın geri dönüşünü çabuklaştırmak,
- Zamanın büyük bir kısmını verimli olmayan eylemlerden çok, verimli olanlar üzerinde harcamak,
- Müşterilerle uzun süreli ilişkiler kurmayı sağlamak ve artırmak,
- Satış gücünün oluşturulmasında ortaya çıkabilecek sorunları minimum kılmak,
- Alt kademedekilerle hat ilişkileri kurmak ve muhafaza etmek.

Tüm bu nedenlerle satış yöneticilerinin en çok üzerinde durdukları konulardan birisi de yeni satış elemanlarının tedarik edilmesi, seçilmesi ve işe alma sürecidir. Çünkü çok yetenekli bir satış elemanı yerine ortalama bir kişinin seçilmesi, şirketin fırsatları kaymasına neden olabilir. Bu nedenle açık bir işe mümkün olduğu kadar çok sayıda satış elemanı adayının başvurması sağlanmalıdır. Satış gücü içindeki sıradan satış elemanları, çalıştıkları zaman dönemi içinde işletmenin itibar ve kârlarının düşmesine ve piyasada önemli fırsatlar kaymasına sebep olacaktır (Çabuk, 2006).

Belki de satış gücünün seçimi satış yöneticisinin verdiği en zor kararlardan birisidir. Günümüzün uluslararası pazarlarında farklı becerileri, bilgileri, yetenekleri ve ilişkileri kullanma ve satış gücü yönetiminin uluslararası operasyonlarındaki başarısını önemli derecede etkiler. Kanadalı bir CEO'nun yaptığı bir araştırmada yöneticilerin % 58'i satış elemanı olarak becerikli ve işini iyi yapan bir çalışanı bulmanın çok zor olduğunu ifade etmişlerdir. Belki de bu durum satış elemanlarının bağımsız çalışması, genelde yöneticilerinden uzak olmaları ve kültürel farklılıklardan kaynaklanmaktadır.

Satış elemanlarının işlerinde gösterdikleri bilgi, beceri ve değerlerin kazanılması süreci satış gücünün sosyalleşmesi olarak adlandırılır. Bu süreç işe alınma ile başlar birkaç yıl boyunca devam eder. Bu sosyalleşme modeli şekil 6.1'de görülmektedir (Ingram vd., 2006).

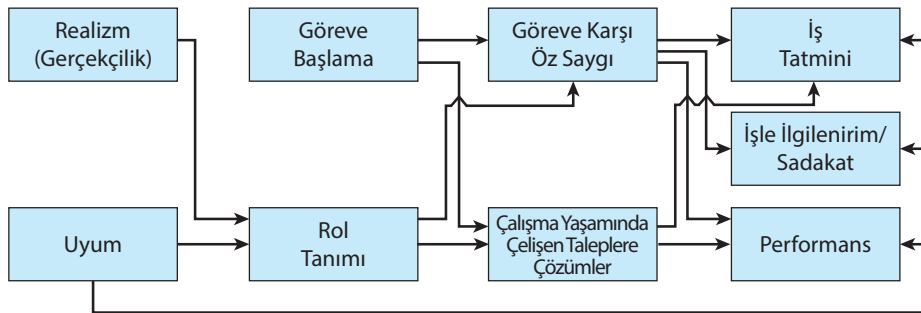
Bu modelde iş tatmini, işle ilgilenim, iş sadakati ve performans gibi önemli iş çıktıları tedarik ve seçim süreci tarafından doğrudan ve dolaylı yoldan etkilenir. Sosyalleşme satış gücünün performansını etkiler; tedarik ve seçim sosyalleşme sürecinde önemli rol oynar. Sosyalleşme modelinin ilk iki adımı tedarik ve seçimle ilgilidir.

Satış elemanlarının işlerinde gösterdikleri bilgi, beceri ve değerlerin kazanılması süreci satış gücünün sosyalleşmesi olarak adlandırılır.

Şekil 6.1

Satış Gücünün Sosyalleşme Modeli

Kaynak: Ingram T. N. Williams M. R. LaForge R. W. Schwepker, C. H. ve Avila R. (2006). *Sales Management: Analysis and Decision Making*, 6. Basım Cengage Learning, s. 131.



İlk adım gerçekçilik; işi ve işin kapsam, yetki ve sorumluluklarını doğru tanımlamaktır. İkinci adım rol tanımı, işletmenin ihtiyaçlarına uygun satış gücünün hangi özellikleri taşıması gerektiğinin belirlenmesidir. Realizm ya da gerçekçilik işi doğru tanımlamayı sağlar ve tanıma uygun satış elemanının satış sahasında izlenmesini sağlar. Uyum ise işletmeye ve işe uygun adayların bulunması ve bunlar arasında seçim yapılmasını kapsar. Adaylar açısından da işin kapsamının ve işletmenin amaçlarının ve değerlerinin anlaşılmasını sağlayarak onlara bu işi ve işletmeyi seçme şansı tanır. İşletmeler satış elemanı tedarik ve seçim sürecinde realizm ve uyum adımlarını doğru uygulayabilmek için birkaç farklı yaklaşımlar uygular.

Seçim Sürecinde Kültürel Etki

Satış gücü seçim sürecinde, satış yöneticileri için en temel ve karmaşık olan faktör dil ve kültürdür. Örneğin Malezya ya da Hindistan gibi karma kültürlü toplumlarda satış elemanı alan firmalar seçim sürecinde kültür ve din kriterini düşünmek zorundadırlar. Hindistan'da Swedish Match şirketi satış gücünü seçerken işe alınacak Hintli satış elemanlarının doğru Hint lehçesi ile Hintçe konuşan kişilerden olmasına önem vererek bu özelliğe sahip elemanları sigorta yaparak işe almaktadır.

Satış gücü seçim sürecinde, satış yöneticileri için en temel ve karmaşık olan faktör dil ve kültürdür.

Uluslararası Satış Gücü Tedarik Kararları

Uluslararası satış gücü personeli ve yöneticileri üç şekilde sınıflandırılmaktadır: Yabancılar, yerel halk ve üçüncü ülke vatandaşları. Her bir sınıfın hem olumlu hem de olumsuz yönleri vardır.

Yabancılar

Faaliyette bulunulacak uluslararası pazara firmanın kendi ülkesinden transfer ettiği satış elemanları ve yöneticileri bu grupta yer alır. İngiliz bir firma bu kategoriye uyan bir satış elemanını üç yıllığına Londra'dan Singapur'a transfer edebilir. Ürünler yüksek düzeyde teknik destek ya da kullanılması için hem eğitim ve hem de süre gerektirdiğinde firmalar yabancıları tercih ederler. Yabancılar çok yüksek düzeyde teknik deneyime sahip olduğundan firma açısından projelerin başarı ile uygulanmasında ve firmanın ve politikalarının anlaşılmasında kolaylık sağlarlar. Yabancıardan oluşan satış personeli statü açısından yükselme ve home ofis çalışma imkânına sahip olabilirler. Yüksek düzeyde satış deneyimine sahip olan yabancıları işe almak zordur ve oldukça maliyetlidir. Yabancı bir ülkede yaşam masrafları, taşınma masrafları, vergiler ve malların depolama masrafları maliyetleri önemli düzeyde artırır. Ayrıca pek çok yabancı yerel dili konuşamaz ya da anlayamaz ve o ülkenin kültürüne uyum sağlayamaz. Yabancılar ailelerinden ayrılma, kariyerinde ilerleyememe ve home ofis çalışmadan dolayı firmada görünürlüklerinin azalması gibi endişeler taşırlar. Birçok firma bunları bildikleri hâlde uluslararası pazarlarda başarılı olabilmek için satış yöneticilerini uluslararası pazarlarda görevlendirmektedirler.

Faaliyette bulunulacak uluslararası pazara firmanın kendi ülkesinden transfer ettiği satış elemanları ve yöneticileri yabancılarıdır.

Yerel Halk

Satış gücü oluşturulurken faaliyette bulunulacak ülkenin yerel halkı ya da personeline daha çok öncelik tanınır. Yerel halk pazarı çok iyi bilir, o ülkenin ya da bölgenin kültüründendir ve yerel dağıtım ve sevkiyat sistemlerini çok iyi tanır. Nitelikli yerel satış elemanı ya da yöneticisi kolaylıkla bulunabilir. Çok sayıda Avrupa ve Asyalı ABD ve İngiltere'de kendi ülkelerindeki uluslararası firmaların satış gücü pozisyonlarında çalışma olanağı bularak bu firmalarda kariyer yapabildikleri için nitelikli yerel çalışan pek çok yerden kolaylıkla bulunabilir. Yerel halktan satış gücü elemanı işe almanın avantajlarının yanında dezavantajları da vardır. Öncelikle yerel halktan seçilen satış elemanları ya da yöneticileri

İngilizce ya da diğer dilleri konuşabilme yeterlilikleri sınırlı olduğu ve kültürel davranışlarında kendilerine güvenlerinin az olmasından kaynaklı korkuları nedeniyle firma merkezindeki personel onları gözardı edebilir. İyi niteliklere sahip yerel bir satış elemanı ya da yöneticisini işe almak Çin'de ve Japonya'da farklı nedenlerden dolayı oldukça zordur. Bu konuda yapılan bir çalışmada Çin'de iyi niteliklere sahip satış yöneticisi açığı olduğu ifade edilmiştir. Sonuç olarak Japonya ve Meksika gibi hiyerarşik yapıdaki toplumlarda satış elemanlığı işi sosyal basamakların en altında görülmektedir. Bundan dolayı iyi eğitim almış parlak bir geleceği olabilecek kişileri satış elemanlığı ya da yöneticiliği için işe almak oldukça zordur.

Üçüncü Ülke Vatandaşları

Üçüncü ülke vatandaşları, firmanın merkez ülkesinin vatandaşları ve faaliyette bulunulan ülkenin vatandaşları dışındaki diğer ülke vatandaşlarıdır.

Üçüncü ülke vatandaşları, firmanın merkez ülkesinin vatandaşları ve faaliyette bulunulan ülkenin vatandaşları dışındaki diğer ülke vatandaşlarıdır. Bir Japon firmasının Suudi Arabistan bölgesinde çalışan Yunanlı vatandaşı bu duruma verilebilecek iyi bir örnektir. Çok sayıda üçüncü dünya vatandaşı uluslararası firmaların yurt dışı bölgelerinde çalışmaktadırlar. Üçüncü ülke vatandaşları birkaç dili konuşabilen ve çalıştığı endüstriyi ya da pazarı çok iyi bilen kişilerdir. Uluslararası firmalar üçüncü ülke vatandaşlarına benzerler ve uluslararası pazarlarda rekabet etme fırsatı ararlar. Coca-Cola, General Motors ve Unilever gibi uluslararası firmalara bakıldığında bu firmaların yöneticilerinin farklı ülke ve kültürlerden olduğu görülmektedir.

SIRA SİZDE



Üçüncü ülke vatandaşları kimlerdir?

Satış Elemanlarının Seçim Süreci

Nitelikli ve yeterli sayıda satış elemanlarının alınabilmesi için çok sayıda başvurunun sağlanması ve bunlar arasından iyi bir tedarik yapılması, başarılı olma olasılığını yükseltecektir. Bir başka deyimle, büyük sayılar kanununun etkili olabilmesi, niceliğin içinden niteliğin bulunabilmesi olasılığı da yüksektir. Bu açıdan bakılınca yetenekli satış elemanlarının sağlanabilmesi için bu hizmete istekli çok sayıda kişinin başvurusunu sağlama; bir başka deyimle, bunları devşirip, seçimi bunlar arasından yapma yoluna gidilmemelidir (Çabuk, 2006).

Bir işletme aşağıdaki nedenlerden dolayı satış elemanı ihtiyacı duyar (Yükselen, 2010):

- Satış gücünün yeni oluşturulması,
- Satış elemanın ayrılması ya da işten çıkarılması,
- Satış elemanın emekliye ayrılması,
- İş hacminin artması, yeni pazarlara girilmesi dolayısıyla satış elemanına olan ihtiyacın artması.

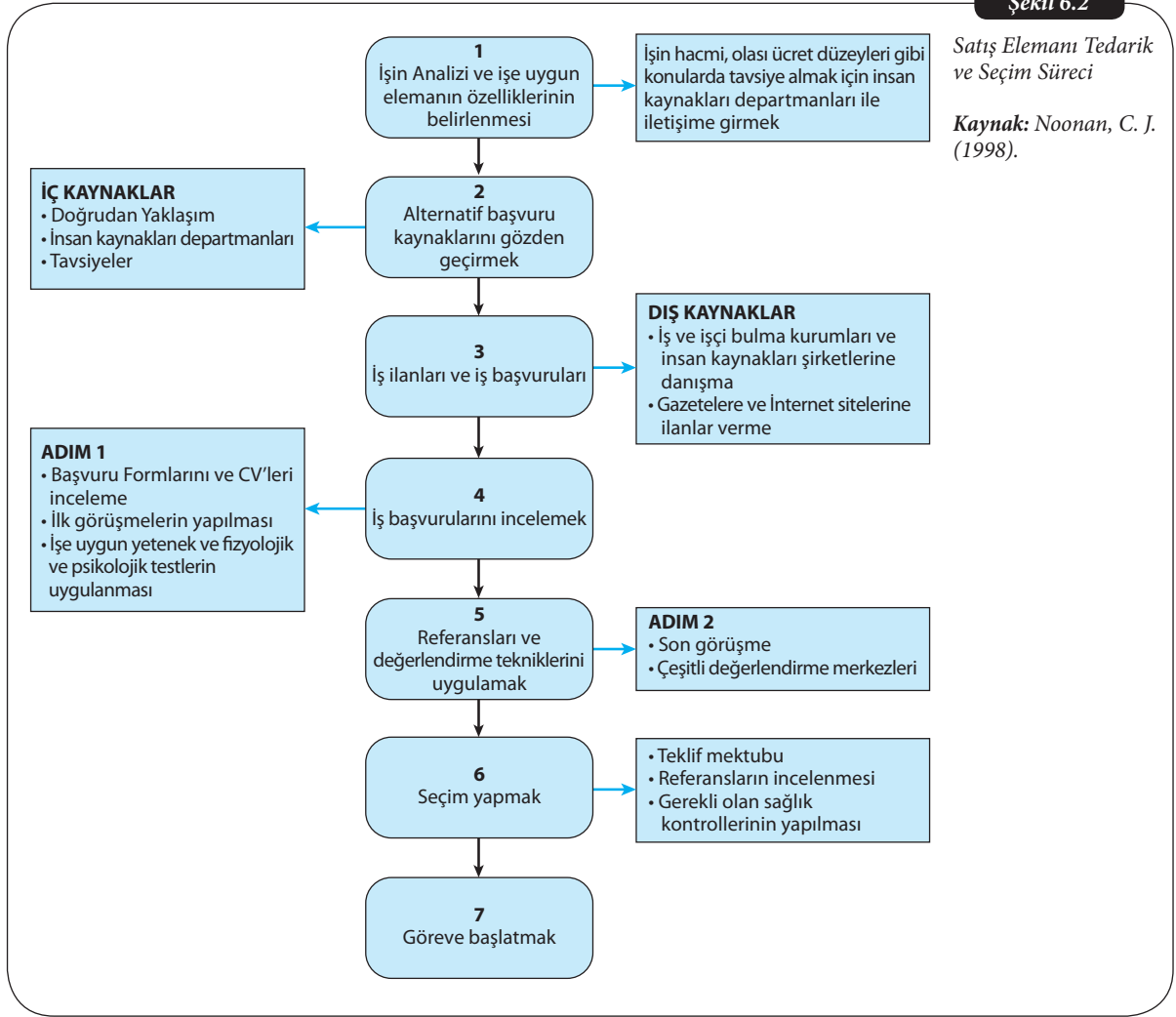
Yukarıda sayılan nedenlerden dolayı işletmeler satış gücüne ihtiyaç duyarlar ve satış elemanı tedariki sürecini uygulamaya başlarlar.

Şekil 6.2'de satış gücünü tedarik etme ve seçme süreci adımları görülmektedir. İş analizi, işin niteliklerinin belirlenmesi, iş tanımının yapılması tedarikin planlanması, seçim amaçlarının belirlenmesi ve tedarik ve seçim stratejisinin geliştirilmesi eylemlerinden oluşan eylemler planlama sürecinde gerçekleşir. Planlama eylemleri örgütün hedefleri, stratejileri, kaynakları ile planlamanın amacıyla tutarlı bir şekilde yürütülmesini sağlar. Diğer önemli bir adım da tedarik etme sürecidir ve bu süreçte tanımlanan işe yeterli sayıda adayın başvurusunun sağlanmasıdır. Çok sayıda işletme içi ve işletme dışı kaynaklardan bir aday havuzu oluşturulur. Son adım ise seçimdir ve bu süreçte işe en uygun olan adaylar seçilir. Birçok seçme ve değerlendirme yöntemi kullanılarak seçim yapılır.

Şekil 6.2

Satış Elemanı Tedarik ve Seçim Süreci

Kaynak: Noonan, C. J. (1998).



İşin Analizi ve Tanımı

Diğer iş süreçleri gibi satış işinin anlaşılması için yaygın olarak kullanılan yöntem, görev, sorumluluk ve zorunlulukların araştırılmasıyla uygulanan **iş analizidir**. İş analizi işin kendisini inceler. İş analizi her işin bir niteliğini ve o işin görüldüğü çevre ve koşulları gözlem ya da inceleme yoluyla belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri yazıya dökme işlemidir.

Şirketler, başarılı bir iş performansının gerekliliklerinin neler olduğunu tam bilmezlerse bu iş için adaylarda arayacakları özelliklerin neler olacağını da bilemezler. İş analizlerinin örgüt yaşamında önemli kullanım alanları vardır. Özel bir iş eğitim programı hazırlamak için işin yapısı bilinmelidir. İş analizleri çeşitli işler için uygun ücret kararını vermek ve iş değerlerini geliştirmek için de uygulanır (Schultz ve Schultz, 1998).

İş analizlerinde iki temel yaklaşım vardır: iş odaklı yaklaşım ve iş gören odaklı yaklaşım. İş odaklı yaklaşım, bir işi yerine getirme ve iş çıktıları ya da verimlilik düzeylerini içeren özel görevler üzerine odaklanır. İş gören odaklı yaklaşım; işe yönelik işçi davranışları, özel yetenek ve beceri, işi yerine getirmek için ihtiyaç duyulan kişisel özelliklere odaklanır. Çoğu iş analizi iş odaklı ve iş gören odaklı yaklaşımların bir kombinasyonundan oluşur.

İş analizi işin kendisini inceler

İş analizlerinde iki temel yaklaşım vardır, iş odaklı yaklaşım ve iş gören odaklı yaklaşım.

İş analizlerinde kaç temel yaklaşım vardır?



SIRA SİZDE

İş analizi veri kaynakları dört grupta incelenir (Arnold, Cooper ve Robertson, 1995):

- Yazılı materyaller
- İş gören raporları
- Meslektaş raporları
- Doğrudan gözlem

Yazılı Materyaller: Birçok örgütte yeni işler dışında yazılı iş tanımlamaları mevcuttur ve bunlar analistlere gerekli bilgileri sağlarlar. Gözlem ya da diğer yöntemler aracılığıyla günümüze kadar var olan tanımları kontrol edip işle ilgili anlaşılır bir bilgi sağlamak gereklidir.

İşçi Raporları: İş analizi için görüşme kullanımı doğrudan işle ilgili kişilerle (iş sürekli yerine getiren işçiler, onların gözlemcileri ve bazen iş için işçileri eğiten görevliler) yapılan ayrıntılı toplantıları içine alır. İş analistleri anketlerle görüşmeleri destekleyebilirler.

Meslektaş Raporları: Doğrudan işçiden alınan ya da bilgiye ek olarak astlar, meslektaşlar ya da denetçilerden bilgi alınması açısından yararlı olabilir.

Doğrudan Gözleme: İş analizlerinde bu yaklaşım, iş görenlerin doğrudan gözlemlenmesidir. İş analistleri gözlemlemeyi mümkün olduğu kadar işçilere fark ettirmeden yapmaları gerekir çünkü insanlar izlendiklerini bildiklerinde farklı davranabilirler.

İş analizi yapıldıktan sonra, yazılı bir iş tanımı yapılmalıdır. İş tanımı aşağıdaki konuları içermelidir:

- Satılan ürün ya da hizmetin yapısı
- Müşteri türleri ve aranma sıklıkları
- Satış elamanının görevleri ve sorumlulukları
- Satış elemanı ve satış örgütündeki diğer elemanlar arasındaki ilişkiler
- İşin gerektirdiği zihinsel ve fiziksel özellikler
- Satışı etkileyen çevresel faktörler

Bir iş tanımı yönetim tarafından belirlenen özelliklere göre yazılmalı ve iş tanıtım belgesi işin niteliğini geliştirmek için kullanılmalıdır. İşin özelliklerinin belirten iş tanımıyla satış yönetimi kolaylıkla başvurular için gerekli nitelikleri listeleyebilir. Belli bir iş tanımı olmadan aday havuzunda toplanacak kişilerin özelliklerini belirlemek ve bu havuzdan doğru adayı seçmek oldukça zordur. Yeni bir elemanı işe alma sürecinde işin niteliklerini belirleme aşaması eleman seçiminin en zor aşamasıdır. Bununla birlikte kültür, iş tanımının kullanımını ve başka kültürlerle uyumunu etkiler. Japonya'da yazılı bir iş tanımı çok kullanılmaz. Bu ülkede satış personeline iş sahasında deneyim kazandırılırken işin işleyiş porsedürüne uyum sağlamasına olanak verilir.

İşin özellikleri ise satış elemanın işi nasıl yapması gerektiğini gösterir. İşin özellikleri; işin nasıl bir kabiliyete ihtiyaç duyduğu, becerileri, bilgi düzeyini, personel özelliklerini ve isteklilik gibi işin yapılmasında, görevin yerine getirilmesindeki uygun koşulları belirtir.

Genel olarak satış işi özellikleri;

- Satış deneyimi,
- Eğitim düzeyi,
- Seyahate engelinin olmaması ve isteklilik,
- Herhangi bir bölgede çalışma istekliliği,
- İletişim becerileri,
- Problem çözme becerisi,
- Yöneticilik becerileri,
- Karar verebilme özelliğine sahip olma olarak sıralanabilir.

İş tanımı yönetim tarafından belirlenen özelliklere göre yazılmalı ve iş tanıtım belgesi işin niteliğini geliştirmek için kullanılmalıdır.

Satış Elemanlarının Özelliklerinin Belirlenmesi

Satış elemanı seçim sürecinde satış gücü yöneticileri tanımladıkları o görev için tedarik edecekleri ve seçecekleri adayların özelliklerini belirlerler. Bu özellikler işin tanımına bağlı olarak oluşturulur. Bu özellikler satış işini yapacak elemanın başarıya ulaşmasında çok önemlidir.

Satış gücünde çalışanların tümü satıcı değildir. Bazıları yönetici, bazıları satış elemanı, bazıları belirli alanlarda uzman ve bazıları da büro elemanıdır. Bu nedenle yöneticiler işletmenin yapısına, iş yüklerine, iş analizlerine ve iş gereklerine bağlı olarak işgücü ile ilgili hem sayı hem de nitelik ihtiyaçlarını belirlemelidirler. Örneğin satış elemanlarının sayısının gerekenden çok olması, satış giderlerini arttırır. Gerekenden az olması ise satış olanaklarından yeterince yararlanılmasını önler. Bu nedenle, satış elemanı sayısı belirlenirken eklenecek her bir satış elemanının getireceği yük, bunun sağlayacağı ek satış hacminden elde edilecek kâr artışı karşılaştırılmalı ve fark anlamlı olduğunda satış elemanı sayısını arttırmaya gitmeli, bu sayı kısıtlı tutulmalıdır. Ancak planlama yapılırken satış elemanı sayısı optimum tutulmalı, aksi hâlde firmanın kaçırılan pazar fırsatlarına ya da gereksiz satış giderlerine katlanması gerekir.

Satış elemanlarını tedarik etme ve seçme süreci maliyetli bir süreçtir.

Uluslararası müşteriler için satış elemanı seçimi, yerel müşteriler için satış elemanı seçmekten daha karmaşık ve önemlidir. Çok uluslu şirketler bu elemanları seçerken eğitim düzeyi, görüşme becerisi ve önceki deneyimleri kullanırlar. Bununla birlikte zaman zaman kişisel görüşmelerde gerçekçilikten uzaklaşılabilir. İşin tanımına uygun becerileri belirleyerek resmi görüşmeyi düzenlemek önemlidir. Satış elemanı seçim sürecinde sayısız özellik belirlenir, fakat başarılı bir seçim yapabilmek için seçilecek olan adayın yeteneği (zihinsel yetenekleri ve kişilik özellikleri), kişisel özellikleri (eğitim ve yaşam tarzı), beceri düzeyleri (öğrenilmiş bilgi düzeyi), rol algısı (iş algısı ve takım arkadaşlarından beklentileri), motivasyon düzeyi (işe zaman ayırma arzusu) ve örgütsel ve çevresel faktörler (pazardaki şirketin konumu, bölge potansiyeli, satış elemanının özerkliği) dikkate alınmalıdır.

Yetenek: Zekâ, matematik yeteneği, sözel ve satış yeteneği araştırılır. Bu yeteneklere sahip bir adayın bu yeteneklere sahip olmayan diğer adaylardan daha yüksek bir performans sergilemesi beklenir.

Kişisel Özellikler: Adayın sorumluluk, sosyalleşme, yaratıcılık ve başarıma isteği gibi özellikleri araştırılır.

Beceri Düzeyleri: Adayın mesleki becerisi ile ilgili öğrendiği yeterlilikler ve tutumlar, satış sunum yeteneği, satış kapama yeteneği ve becerileri, genel yönetim becerileri ve mesleki saygı ve becerisi araştırılır.

Rol Algısı: Satış elemanının hem firmanın hem de müşterinin beklentilerini tam olarak anlaması oldukça önemlidir. Bu durum herkes tarafından açık bir iletişimle mümkündür. Sadece satış elemanı tarafından algılanılacak bir durum değildir.

Motivasyon: Satış elemanı yaptığı işte başarı garantisi olmasa bile işi başarmak için gerekli enerji ve isteğe sahip olmalıdır. Pek çok firma ödüllendirme planlarıyla ve yönetim sistemleriyle satış gücünü motivasyonunu sağlamaktadır.

Örgütsel ve Çevresel Faktörler: Bu değişken satış elemanının kontrolü dışındaki diğer güçlerdir ve satış elemanının başarısını etkiler.

İş Başvurusu

İş başvurusu, işletme içinde var olan ya da önceden tahmin edilen iş boşlukları için potansiyel adayları keşfetme ve tedarik etme sürecidir (De Cenzo ve Robbins, 1999). Seçim ise geniş bir başvuru havuzundan bir ya da daha fazla bireyin seçim sürecidir. Seçim bir istihdam sunumu yaratmanın yanı sıra, bir birey hakkında bilgi toplama ve değerlendirme

İş başvurusu, işletme içinde var olan ya da önceden tahmin edilen iş boşlukları için potansiyel adayları keşfetme ve tedarik etme sürecidir.

sürecidir. İstihdam yeni bir iş gören için ilk pozisyon ya da var olan iş gören için farklı bir pozisyon olabilir. Seçim süreci örgütün ve bireyin gelecekteki haklarını korumak için yasal ve çevresel zorunluluklar altında işler. Seçim yalnızca işe başvuru ve istihdam dışında aynı zamanda da örgüt içinde transferler ve ödüllendirme gibi iş görenin içsel hareketlerini de göz önünde bulundurur (Cascio ve Awad, 1981). Seçim sürecinin iki bileşeni vardır. İlk bileşen, işte başarılı olma olasılığı daha yüksek olan bireylerin seçilmesi üzerine odaklanır. İkinci bileşen ise bireyler, işler ve işletmelerin birbirlerine uygunluğunu içerir. İşletmeyle insanların uyum çabaları, bilgi beceri ve yeteneklerin dışında seçim kararlarını da gösterir (Lowenberg ve Conrad, 1998).

Tedarik

Geleneksel tedarik kaynakları; gazetelerdeki iş ilanları, işçilerin tavsiyeleri, işveren ajansları ve araştırma hizmetleri, profesyonel yerleştirme hizmetleri sağlayan birlikler, iş fuarları ve iş bulmada uzman olan ajanslardır. Başvuru için başka bir popüler kaynakta üniversite kampüsleridir. Büyük şirketlerin neredeyse yarısı etkin bir şekilde kampüs görüşmeleriyle profesyonel ve yönetici adayları aramaktadır (Schultz ve Schultz, 1998).

Bu resmî kaynakların yanı sıra arkadaşlar ve tanıdıklarla iletişim kurma gibi resmî olmayan kaynaklar da vardır. Genellikle resmî olmayan bilgi kaynakları resmî bilgi kaynaklarına göre bir iş hakkında daha fazla ve ayrıntılı bilgi sağlarlar. Ayrıca resmî olmayan kaynaklar daha sıklıkla kiralamaya (ücretle işe almaya) yönlendirir. Araştırmalar, resmî olmayan bilgi kaynaklarının herhangi bir iş araştırmasında daha önemli olduğunu göstermektedir (Schultz ve Schultz, 1998).

SIRA SİZDE



Geleneksel tedarik kaynakları nelerdir?

Yetenekli satış elemanlarından oluşan bir satış gücü ekibinin kurulabilmesi için tanımlanan işe istekli çok sayıda adayın başvuru yapması sağlanmalı ve seçimin bu adaylar arasından yapma yoluna gidilmelidir. Rutin satış fonksiyonunu yerine getirecek elemanların tedariki, yaratıcı satış ya da profesyonel satış işlemlerinde kullanılacak elemanların seçiminden daha kolaydır. Yetenekli bir satış gücünün oluşturulabilmesi için tüm tedarik kaynaklarından yararlanılmalıdır. Satış gücü seçiminde kullanılan tedarik kaynakları (Çabuk, 2006);

- Firma içi kaynaklar,
- Diğer firmalar,
- Eğitim ve öğretim kurumları,
- Duyurular, ilanlar ve reklamlar (gazete),
- Kendi istekleriyle başvuranlar,
- İş ve işçi bulma kurumları,
- İnternet,
- Diğer kaynaklardır.

Firma İçi Kaynaklar: En popüler tedarik kaynağı iş gören sevk programı olarak adlandırılan işletme içi kaynaklardır. Bu kaynak diğer tedarik kaynakları ile karşılaştırıldığında hızlı ve ucuz bir yöntemdir. Tedarik için ilk önce düşünülen kaynaktır. Çünkü yeni gelenleri eğitme, firmaya uyarlayabilme uzun zaman alabilir. Ayrıca firma içi iş gücü kaynaklarının firmanın mamullerini iyi tanımaları, firmanın politikasını iyi kavramış olmaları nedeniyle firmanın ve mamullerinin tanıtılması ve benimsetilmesi ile ilgili aşılama eğitimlerinin kolay olmasını da sağlar. Firma ürünlerini, politikalarını ve kültürlerini bilenler arasından satış gücüne atama, moralin yükseltilmesine de yardımcı olacaktır. 200'den fazla sayıda satış yöneticisi ile yapılan bir araştırmada katılımcıların %47'si en iyi

satış elemanını bulma kaynağı olarak firma içinden tedarik olduğunu söylemiştir. Firma içinden tedarik yapmanın kimi sakıncaları da vardır. Firma çalışanlarının eski işlerindeki alışkanlıklarını bırakıp satışa yönlendirilmeleri bazı durumlarda güç de olabilir. Yani firmanın bir bölümünde başarılı olan eleman, satış gücünde başarılı olmayabilir. Ayrıca, satış gücüne atanamama firma içinde kırgınlığa, ayrılmalara ve başka görevleri kabul etmemeye yol açabilir. Bu da firma içinde huzursuzluk yaratır. Bu arada, firmada çalışanların aileleri veya yakınlarından firmanın satış gücüne katılmak isteyenlerin başvurmalarını salık vermeleri de istenebilir.

Tedarik için ilk önce düşünülen kaynak firma içidir.

Diğer Firmalar: Firma, rakip firmaların elemanlarından, müşteri personeli arasından ve rakip olmayan diğer firma çalışanlarından satış kadrosuna eleman almayı düşünebilir. Başka bir ifadeyle, başka firmaların iş görenlerinden, firmanın satış gücüne katılmayı arzulayanların bulunup bulunmadığını soruşturulabilir. Bunlar değişik alanlarda çalışanlardan olabileceği gibi doğrudan doğruya satış gücü arasından da olabilir. Özellikle müşteri veya satışçı firmalarla olan iyi ilişkileri bozmayacak biçimde, yetenekli satış elemanı bulunmasında, onların da yardımı sağlanabilir.

Eğitim ve Öğretim Kurumları: Öğretim kurumlarından da satış elemanlarının tedarik kaynağı olarak yararlanılabilir. Satış elemanlarının en iyi tedarik kaynağı, lisans, lisansüstü, doktora öğrencileri ve yeni mezunlardır. Ancak değişik niteliklere, değişik düzeye sahip satış elemanlarının tedariki için yükseköğrenimini çeşitli nedenlerle sürdüremeyen lise mezunları da bu kaynaklardan biri olabilir. Yükseköğrenimlerini çeşitli nedenlerle kesmek durumunda olanlar ve de yükseköğrenimlerini lisans, yüksek lisans veya doktora düzeyinde sonuçlandıranları bulabilmek için yükseköğrenim kurumları da bu açıdan yararlanılabilecek kaynaklardır. Bu kurumlarda duyuru panolarına kurumun aracılığı ile asılacak duyurular ve kurumun işe yerleştirme büroları ile işbirliği yapılarak, öğrenimini bitirememiş ve bitirmişlerle kurulacak ilişkiler ya da öğretmen ve öğretim üyelerinin yardımlarını sağlayarak bunlardan alınacak önerilerle bu kaynak geliştirilebilir.

Duyurular ve İş İlanları: Duyurular ve iş ilanları gazetelerde, dergilerde ve mesleki dergilerde yayımlanabilir. Gazete, dergi ve mesleki dergiler, doldurulacak pozisyonun yapısına ve sorumluluk düzeyine bağlı olarak kullanılacak medya arasında en çok kullanılanlarıdır. Satış pozisyonu yüksek beceri gerektiğinde, mesleki dergilerden, gazetelerin yurt içi baskılarından, mesleki gazetelerden yararlanılır. Buna karşın, fazla beceri istemeyen satışlar için (eşantıyon dağıtma, sipariş alma vb.) yerel gazetelerden yararlanma daha iyi sonuç verebilmektedir. Duyurularla, satış elemanı tedarik edilmesinde bol sayıda başvuru sağlanabilir ama bunların çoğunlukla niteliklerinin yeterli olmama olasılığı yüksektir. Bu olasılığı bir ölçüde gidermek için duyuru ortamının özenle seçilmesi ve duyuruda satış elemanında aranan temel niteliklerin veya en az gereklerinin belirtilmesi iyi olur.

Duyurular ve iş ilanları gazetelerde, dergilerde ve mesleki dergilerde yayımlanabilir.

Gazete ilanını hazırlarken göz önünde bulundurulması gereken beş ana amaç bulunmaktadır:

- Uygun, kaliteli elemanları çekebilmek,
- İlane başvuruları konusunda potansiyel adayları motive etmek,
- Uygun olmayan adayların başvurmasını engellemek,
- Potansiyel adaylara pozisyon ve kurum hakkındaki gerekli bilgileri vermek,
- Kurum imajını yansıtmak.

Gazete ilanının hedeflenen kitleye ve daha iyi adaylara ulaşabilmesi için bazı kuralların uygulanması gerekmektedir. Bu kurallar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Yayınlanacak olan gazete ilanı, hedef kitleyi etkileyecek, ilgi çekici bir üslupla hazırlanmış olmalıdır. İlanın yayındaki yeri, şekli, uygun grafikler ve logo kullanımı ile iş arayan kişinin dikkatini çekmelidir.
- Başlıklar koyu ve çarpıcı olmalıdır; ilanın çevresinde bir çerçeve bulunmalı, örgütün logosu ilanda yer almalıdır.

İş ilanın içeriği, ağırlıklı olarak iş tanımı temel alınarak hazırlanmalıdır

- İlanın genel görünüşü göze hoş görünen, çarpıcı, kolay okunur bir şekilde hazırlanmış olmalıdır.
- Kullanılan dil kişileri heyecanlandırmalı ve başvurma isteği uyandırmalı, açık olmalıdır. İş arayan kişinin okuduğu son ilanın sizin ilanınız olmasını isteyeceği bir ilan tasarlamak, ilan veren örgütte çalışmanın ne kadar güzel olacağı imajını çizen bir dil kullanmak gerekir.
- Adayın aranan nitelikler ile kendi nitelikleri arasında ilişki kurabilmesi için yeterli bilgi verilmelidir.

Verilen ilanın içeriği, ilanın amacına ulaşmasında ve etkili olmasında oldukça önemlidir. İlanın içeriği, ağırlıklı olarak iş tanımı temel alınarak hazırlanmalıdır. Ayrıca yaratıcı grafiklerin ve renklerin akıllıca ve iş ile ilgili bir dil ve ince bir mizah kullanılması alanın etkiliğini arttıracaktır.

İdeal şekilde hazırlanmış olan bir gazete ilanın içermesi gereken bilgiler aşağıda sıralanmıştır.

- Ünvan
- Örgütün adı ve faaliyet konusu ve faaliyet yeri
- Görevin hedef ve sorumlulukları, bağlı olarak çalışılacak kişinin pozisyonu, çalışma yeri
- Gerekli eğitim, tecrübe ve beceriler
- Gerekli kişisel özellikler
- Yaş sınırı
- Maaş ve yan gelirler hakkında bilgi
- Başvurunun nasıl yapılacağı hakkında gerekli bilgiler
- Son başvuru tarihi

Duyurular ve iş ilanları açık adresli olabileceği gibi kör duyuru biçiminde de olabilir. Kör ilan türünde olan bu ilanlarda açık adres verilmez. Geleneksel olarak iletişim adresi için posta kutusu adresi olarak verilirken günümüzde e-mail adresi ya da faks numarası verilmektedir.

Kendi İstekleriyle Başvuranlar: Bu tür adayların öncelik sahibi, girişken ve becerikli kişiler olma olasılığının yüksek olduğu düşünülür. Bu tür adayların firma hakkında gerekli bilgileri de toplayıp o firma ile bütünleşmek isteyen kişiler olması olasılığı yüksektir. Özellikle iş bulmanın güç olmadığı dönemlerde böylesi tercih edilir. Ancak herkesin iş aradığı dönemde bu olasılık daha azdır.

İş ve İşçi Bulma Kurumları: İş ve işçi bulma kurumları da satış elemanı bulma kaynakları arasında yer alır. Kimileri bu kaynağı kendi becerileri ile iş bulamayanların sağladığı ve öncelikten yoksun kimselerin çoğunluğu oluşturabileceği kanısındadırlar. Bu nedenle bu kaynaktan yararlanmak istemezler. Bu sanı çoğu kez yersizdir. Özellikle kırsal kesimden gelerek büyük kentlerde çalışmak isteyenlerle, çalıştırılmak isteyenler arasında ilişki kurulmasında bu tür kuruluşlar yardımcı olurlar.

İnternet Aracılığıyla: İnternet'in gelişimiyle birlikte iş ve teknoloji dünyası tarihinde en büyük değişimi yaşarken, işe alım da bu değişime uyum sağlamıştır. 1993 yılından bu yana gazetelerdeki iş ilanları İnternet'e taşınmaya ve işe alımlar "job board" denilen web siteleri üzerinden yürütülmeye başlamıştır. Son yıllarda, elektronik işe alım hızla yaygınlaşmış ve artık geleneksel duyurum ve iş ilanlarının yerini hızla internet üzerinden tedarik süreci almıştır. Fortune Magazine'de yayınlanan bir araştırmaya göre, 2002 yılı itibarıyla, şirketlerin İnternet'ten işe alıma ayırdığı kaynak miktarı 1,7 milyar dolara yaklaşırken 40.000 web sitesi bu pazardan bir pay kapabilmek için rekabet etmekte ve her geçen gün bu rekabete yeni bir site katılmaktadır. Türkiye'nin de bu trendi izlediği ve 90'lı yılların sonundan bu yana açılmaya başlayan sitelerin sayısının bugün itibarıyla

Kırsal kesimden gelerek büyük kentlerde çalışmak isteyenlere iş bulmada iş ve işçi bulma kurumları yardımcı olur.

yirmiye geçtiği görülmektedir. Andersen tarafından, 2000 ve 2001 yıllarında yapılan insan kaynakları araştırmasına göre, Türk şirketlerinin işe alımda interneti kullanma oranı 2001 yılında, 2000 yılına göre % 134'lük bir artış kaydetmiştir. Bu gelişim göz önünde bulundurularak bu artışın önümüzdeki yıllarda daha da hızlanacağı öngörülmektedir (Göçgün ve Tahiroğlu, 2002).

Diğer Kaynaklar: Üniversiteler bu konuda işletmeler için önemli bir kaynaktır ve başlangıç düzeyindeki işler için uygun elemanların bulunabileceği bir ortamdır. Bazı işletmeler üniversitelerin kariyer ofisleri ile bağlantı kurarak uygun elemanların başvurusunu almak suretiyle üniversitelerin yarattığı insan kaynağından faydalanırlar. Bazı işletmeler ise kariyer günleri düzenleyerek kendini mezuniyet aşamasındaki adaylara tanıtır. Kariyer günleri sektör, işletme ve iş seçmek için son yıllarda yoğun olarak kullanılan bir yöntemdir.

Satış elemanlığının çok popüler olmadığı bazı kültürlerde satış yöneticileri geleneksel olmayan yöntemler kullanarak yeni eleman ararlar. Örneğin Afrika'nın belli ülkelerinde çok uluslu şirketler iş başvurusunda bulunan adayların daha önce askerliğini yapmış gaziler olduğunu keşfetmişlerdir. Bu askerî gaziler işini iyi yapan, organizasyon gücü ve bağlılık düzeyi yüksek ve olumsuz durumlarla başa çıkabilen kişilerdir. Bu kişiler o ülkedeki iş başvuru havuzundaki nitelikli aday kalitesini arttırmıştır.

Seçim Yöntemleri

Başvuru Formları

Çoğu zaman bioveri olarak adlandırılan, işe başvuranların özgeçmişlerindeki biyografik bilginin toplanması genel bir işgören seçimi yöntemidir. Bu tekniğin mantığında, adayın kariyer yönünü tahmin etmede kullanılabilecek geçmiş deneyim ve özellikleri olduğu düşünülür (Schultz ve Schultz, 1998).

Başvuru formlarının diğer adı bioveridir.

Biyografik bilgi toplamak için iki temel teknik geliştirilmiştir.

- **Standart Başvuru Formları:** Bir işletmenin bir başvuru formu doldurtmadan herhangi bir işe eleman alması çok nadirdir. Adaylardan rutin olarak isim, adres, eğitim ve iş deneyimleri gibi biyografik bilgiler istenir. Bu aynı zamanda sağlık geçmişi, özel yetenekler ve suç hükümlülüklerini de kapsayabilir. Daha yüksek seviyeler için adaylardan ilgilerini ve hobilerini, okuma alışkanlıklarını ve kariyer hedeflerinin tanımlamaları istenir (Schultz ve Schultz, 1998). Başvuru formlarının oluşturulmasındaki en önemli problem ne tür bilginin sorulacağına karar verilmesidir. Adayın iş için uygun olup olmadığını belirlemek için işverenin doğru soruları adaya yönlendirmesi gerekmektedir. Temel biyografik bilginin ötesinde şirket, işin başarı performansı ile ilgili olan aday hakkındaki bu faktörleri belirlemek zorundadır. Elde edilen bilginin faydalılığı aday formundaki konuları geliştirmeyi yönlendiren araştırmanın tamlığına bağlıdır. Her konuyla ilgili madde daha sonraki iş başarısını ölçümüyle ilişkilendirilmelidir. Eğer yüksek ve pozitif bir korelasyon bulunursa o zaman o madde yeni iş görenleri seçmek için kullanılabilir (Schultz ve Schultz, 1998).
- **Biyografik Envanter:** Biyografik envanter ya da biyografik bilgi formu başvuru formuna göre daha sistemleştirilmiş bir formdur. Biyografik envanterler genellikle aday formlarında daha uzundur ve bir adayın yaşamı ile ilgili çok detaylı bilgileri içerir. Bu kapsamlı araştırmanın rasyonelliği davranışlar, tercihler ve değerlerin yanı sıra değişik durumlarda geçmiş davranışların iş üzerindeki etkisidir (Schultz ve Schultz, 1998).

Görüşmeler

Görüşme işe başvuran adayın sözlü yanıtları veya sözlü soruşturması temeline dayanarak gelecekteki iş performansını tahmin etmek için tasarlanmış bir seçim sürecidir. Araştırmalar, sürekli olarak görüşmenin endüstri ve örgütlerde çok sık kullanılan bir seçim yöntemi olduğunu göstermektedir. Örneğin 1989'da yapılan bir araştırma şirketlerin %99'unun kiralama (ücretle işe alma) kararları için görüşme tekniğini kullandıklarını, çoğu şirketin her adayla 36 ile 40 dakika arasında görüşme yaptıklarını göstermiştir. İş dünyasında kullanılan üç tür görüşme tekniği vardır. Bunlar, standart ya da yapılandırılmamış görüşme, biçimlendirilmiş ya da yapılandırılmış görüşme ve durumsal görüşmedir (Schultz ve Schultz, 1998).

Yapılandırılmamış Görüşmeler: Yapılandırılmamış görüşme, ileri bir planlamaya ihtiyaç duymaz. Genel bir konuşmaya göre biraz daha fazla tanımlanmış bile olabilir. Format ve sorulan sorular, görüşmeyi yapanın takdirine bırakılır. Bununla birlikte aynı başvuru sahibi ile ayrı ayrı yapılandırılmamış görüşme yapan beş görüşmeci, beş farklı etki alabilir (Schultz ve Schultz, 1998).

Yapılandırılmamış görüşmenin zayıf noktalarından birisi adayları değerlendirmede istikrarının olmamasıdır. Görüşmeciler başvuran adayın geçmişinin, deneyiminin ya da davranışlarının farklı yönleriyle ilgilenebilir ve görüşmenin sonuçlarına başvuran adayın nesnel özelliklerinden çok görüşmecinin ön yargıları ve taraflılığı daha çok yansıyabilir (Schultz ve Schultz, 1998).

Yapılandırılmış Görüşmeler: Yapılandırılmış görüşmelerde, her adaya sorulacak soruların önceden hazırlanmış bir listesi kullanılır. Böylece görüşme süreci iş gören adaylarının değerlendirme sonuçlarına görüşmecinin ön yargısına daha az açık olması için standartlaştırılmış olur. Adayın subjektif ve kişisel faktörleri hâlâ görüşme yapanın yargısını etkileyebilmesine rağmen yapılandırılmış görüşmede daha az problem yaşanır (Schultz ve Schultz, 1998). Yapılandırılmış görüşme yönetim biçiminde, görüşmeyi yapan sorulacak soruları içeren yazılı bir form kullanır. Adayın cevapları bu form üzerine kaydedilir. Görüşme süresi genellikle görüşmeci adayın söyledikleri şeyler doğrultusunda üzeri işaretlenmiş bir başvuru formu olarak tanımlanır (Schultz ve Schultz, 1998).

Aşağıdaki yapılandırılmış görüşme soruları, yönetim pozisyonları için örgüte seçilecek üniversite mezunlarına yönelik olarak kullanılan sorulara örnek olabilir. Çünkü bu sorular iş deneyimleriyle ilgilidir ve mezuniyetlerinden bu yana en az bir işte çalışmış mezunlar için özellikle hazırlanmıştır.

- Üniversiteyi bitirdikten sonra ilk işiniz nedir?
- Bu işteki önemli başarılarınız nelerdir?
- Yeteri kadar iyi yapmadığınız yani daha sonraki bir eğitim ya da gelişme gereksinimi duyduğunuz şeyler nelerdir?
- Bu işte kendi ile ilgili ne öğrendiniz?
- İşin zor bulduğunuz yönleri nelerdir?
- Bundan beş yıl sonra ne tür bir iş yapabilirsiniz?

Burada yapılandırılmamış görüşmenin rastgele soru sorma sürecine göre adayları karşılaştırmak için sağlam bir temeli vardır. Çünkü başvuru yapan tüm adaylara aynı sırada sorular sorulur (Schultz ve Schultz, 1998). Yapılandırılmış görüşmelerin yapılandırılmamış görüşmelere göre daha fazla katkı sağladığı düşünülebilir ve yapılandırılmamış görüşmelere göre iki kat daha yüksek geçerlilik ve güvenilirlik potansiyeline sahiptirler. Birçok araştırma bu yargıyı doğrulamaktadır ve yapılandırılmamış görüşmelere göre iki kat daha yüksek geçerliliklerinin olduklarını göstermiştir. Yapılandırılmış görüşmeler iş başarısı tahminlerinde olduğu kadar zekâ ya da bilişsel yetenek testlerinin de bir kaynağı olabilir.

Yapılandırılmamış görüşme, ileri bir planlamaya ihtiyaç duymaz.

Yapılandırılmış görüşmelerin yapılandırılmamış görüşmelere daha fazla katkı sağladığı düşünülebilir.

Durumsal Görüşmeler: Görüşmelerin üçüncü bir türü olan durumsal görüşme, özel bir iş ihtiyacını karşılamak için spesifik olarak geliştirilir. Görüşme soruları genel iş deneyimleri ya da kişisel özellikler ve yeteneklerle ilgili olarak tasarlanmazlar. Sorular daha çok işin başarı performansı için ihtiyaç duyulan davranışlarla ilgilidir. Bu davranışlar kritik olaylar tekniğiyle yürütülen bir iş analiziyle belirlenir (Schultz ve Schultz, 1998). Durumsal görüşme geliştirmedeki ilk adım işte var olan başarılı ve başarısız iş görenler arasındaki farklara ilişkin kritik olayların bir listesini hazırlamaktır. Bu olaylar iş hakkında iyi bir deneyime sahip denetçiler tarafından açık bir şekilde belirlenir. Denetçiler başarılı iş görenler tarafından sergilenen davranışlara 5, orta düzeyde iş görenlerin davranışlarına 3 ve yetersiz iş görenlerin gösterdikleri davranışlara 1 puan vererek olayların puanlanması için hedef sayılar belirlerler. Bu olaylar, durumsal görüşmede kullanılabilecek sorular için tekrar uygun sözcük ya da cümlelerle ifade edilir ve bu nedenle olaylar doğrudan başvuran adayın işte nasıl davranabileceği ile ilgili konuları gösterirler. Numaralı hedef işaretler görüşmenin tarafsız olarak puanlandırılmasını mümkün kılar (Schultz ve Schultz, 1998). Durumsal görüşmeler bir kez oluşturulduğunda yönetmek ve yorumlamak hızlı ve kolaydır. Bu görüşmede sorular açık ve doğrudan iş davranışlarıyla ilgili olduğundan, soruları cevaplaması için adayların motivasyonunu yükseltebilir. Durumsal görüşmeler, vasıflı ve yarı vasıflı fabrika işleri, satış işleri ve tek hatlı denetçilik pozisyonları için iş gören seçiminde kullanılır. Durumsal görüşmenin sonuçları daha sonraki iş performansı ölçmeleriyle arasında olumlu bir ilişki sağladığından yapılandırılmış görüşmelere göre daha geçerli olduğu saptanmıştır.

Diğer Görüşme Teknikleri: Görüşmelerin kullanım etkinliğini yükseltmenin diğer bir yolu bir kişi yerine üç veya beş görüşmecinin bir panelle onları yönetmesidir. Bir iş gören hakkındaki yargıları birleştirmenin, geçerlilik ve güvenilirliği arttırdığı ve işle ilgili olmayan kişisel özellikler için oluşacak ön yargıları azalttığı bilinmektedir (Schultz ve Schultz, 1998). Görüşme yapmada bir yenilik de ilk görüşmelerde bilgisayar yazılımlarının kullanılmasıdır. Bilgisayar destekli görüşmelerde, adaylar bir bilgisayar terminalinde çoktan seçmeli soruları belli bir sırada cevaplarlar. Bu ileri teknoloji ile yapılandırılmış görüşmelerde aynı pozisyona başvuracak bütün adaylara belli bir düzen içinde benzer sorular sorulur. Geleneksel görüşmelerde birçok aday kişisel konular hakkında soru sormaya çekinmelerine rağmen uygun olursa görüşmelere bu hassas konularla ilgili sorularda dahil edilebilir. Bilgisayar yardımı görüşme tekniğini kullanan şirketler, adayların bilgisayardan çekinmediklerini, dürüst ve samimiyetle cevaplamaya istekli olduklarını görmüşlerdir.

Görüşmelerin Geçerliliğini Etkileyen Hatalar

İş gören seçim sürecinin seçme görüşmeleri aşamasında yapılan bazı hatalar görüşmenin başarısını olumsuz yönde etkiler. Bu hatalar görüşmeciden kaynaklanır. Görüşmecilerin uygulamada görülen bu hataların bilincinde olması ve ona göre davranması gerekir. Aksi hâlde yapılan görüşmeler geçerli olmayacaktır. Görüşmelerden kaynaklanan hatalar şöyle özetlenebilir (Geylan, 1995):

- **Halo Etkisi:** Halo etkisi görüşmecinin adayın çekim alanına girmesidir. Adayın görüşme başlamadan önce veya görüşmenin başlangıcında davranış veya tutumlarıyla görüşmeciye olumlu veya olumsuz yönde etkilemesi görüşmenin seyrini değiştirebilir. Halo etkisinde kalan görüşmeci adayın potansiyel performansını değerlendirirken objektif davranamayacaktır. Örneğin kararlı ve kendine güvenen bir tavırla el sıkın veya tatlı bir gülümsemeye sahip olan aday görüşme başlamadan önce görüşmeci üzerinde çok olumlu izlenimler bırakabilirler.
- **Peşin Hükümlülük:** Belirli bir grup, azınlık veya kişilere karşı peşin hükümlü olan görüşmeciler görüşmenin başarısını doğrudan etkileyebilir. Örneğin bazı işlerin

Halo etkisi görüşmecinin adayın çekim alanına girmesidir.

kadınlara göre olmadığına inan veya satış personelinin uzun boylu ve yakışıklı kişilerden olması gerektiğini savunan bir görüşmeci görüşme sonuçlarını değerlendirirken bu görüşlerine uymayan adaylara karşı tarafsız olamayabilir.

- **Kendini Ön Plana Çıkarma:** Görüşmenin etkinliğini zedeleyen bir başka yanlış da görüşmecinin adayı irdelemekten çok kendini ön plana çıkarmasıdır. Bu kişiler görüşme esnasında adaya yaptıkları işin ne denli önemli olduğunu, geçmişteki başarılarını, şirketin gelecekle ilgili planlarını anlatırlar.
- **Gereksiz Sorular Yönelme:** Görüşmeci adayın potansiyel performansını ortaya çıkaracak sorular sormalıdır. Bu amaca hizmet etmeyen, basmakalıp sorular görüşmenin etkinliğini azaltır.

Referans ve Tavsiye Mektupları

Bir zamanlar seçim programları; iş başvurusu yapan kişilerin, özgeçmişleri, becerileri ya da iş tecrübeleri hakkında bilgi sahibi olan kişilerden örneğin, eski öğretmenler, işverenler, meslektaşlar ya da arkadaşlardan bilgi edinilmesi şeklinde yapılmıyordu. Amaç başvuran kişiler hakkında diğer insanların izlenimlerini incelemek ve başvuranın belirttiği bilgileri doğrulamaktır.

Tavsiye mektuplarının temel bir sınırlılığı tavsiye mektubunu yazan kişilerin adayın hatalı bir profilini sunmalarıdır. Referans veren kişi (mektupla, kişisel ya da telefonla) genellikle birkaç nedenden dolayı kasıtlı olarak yanlış bir üslupla cevap verirler. Eski işverenler daha önce çalıştıkları iş görenleri hakkında yalnızca lehine olacak şeyleri söyleyerek nazik olmaya çalışırlar. İstenilmeyen iş görenlerden kurtulmayı isteyen uzman işverenler çok parlak tavsiye mektupları yazarlar. Profesörler, öğrencilerin üniversite yerleştirme merkezindeki dosyalarını okuyabildikleri ve onları tanıdıkları için olumlu mektuplar yazarlar. Tavsiye mektuplarının kullanışlılığı üzerindeki önemli bir sınırlama, birçok örgütün dava korkusuyla önceki iş göreni hakkında değerlendirici bilgi sağlamaya istekli olmamasıdır. Eğer şirket eski iş görenin işten atılma nedeni hakkında yanlış bir ifade verirse iş gören başkasını küçük düşürdüğü için şirkete dava açabilir. Referanslardan elde edilen bilginin miktarı ve türü çok az düzeyde olsa bile birçok işveren hâlâ referansları kontrol etmek için üstünkörü bir çaba göstermektedirler. Yasal uygulamalardan dolayı referansların geçmişe göre günümüzde bir seçim tekniği olarak kullanılması oldukça azdır (Schultz ve Schultz, 1998).

Değerlendirme Merkezleri

Seçme ve değerlendirme süreçlerinde kullanılan değerlendirme merkezlerinin kullanılması temel amacı adayların güçlü ve gelişime açık yönlerinin tarafsız bir şekilde saptanmasıdır. Değerlendirme merkezi sürecinin en önemli özelliği adayların performansını oluşturan iş benzeri ortamlarda gözleme olanağı sağlamasıdır. Bir değerlendirme merkezi birçok girdiye dayalı davranış standartlaştırılmış olarak değerlendirir. Birkaç eğitilmiş gözlemci ve teknik, özel olarak geliştirilmiş simülasyonlar yoluyla davranış hakkında karar vermekte kullanılırlar (Lowenberg ve Conrad, 1998).

Değerlendirme merkezlerinde kullanılan çeşitli teknik ve yöntemler vardır. Bunlar:

- Posta Kutusu Uygulaması (in- basket) Tekniği
- Lidersiz Grup Tartışması
- Gerçekleri Bulma
- Sunum
- Rol Oynama

Posta Kutusu Uygulaması (in- basket) Tekniği: Kişiyi çok değişik el yazılı ve kayıtlı dokümanlar verilmektedir. Bunlar telefon mesajları, kısa notlar, siparişler, kayıtlar, şikâyet

Tavsiye mektupları başvuran kişilerle ilgili diğer insanların izlenimlerini incelemek ve başvuranın belirttiği bilgileri doğrulamak amacıyla yazılır.

mektupları, çalışanlara ait bilgiler vs. olabilmektedir. Bunlar doğrudan kendisi ile ilgili olabileceği gibi ilgisiz de olabilir. Ne tarz bir tepki gösterileceği her zaman net değildir. Adaya 2-3 saat verilip, önüne konulan dokümanları ele alması ve yazılı bir şekilde cevap vermesi istenmektedir. Bunun öncesinde, adaya firma hakkında bilgi verilerek yardımcı olunmaktadır. Sadece yazdıklarından değerlendirileceği söylenerek adayın mümkün olduğunca kapsamlı ve açık tepkiler göstermesi sağlanmaktadır. Bazen küçük bir ön uygulama ile adaya nasıl bir faaliyette bulunması gerektiği gösterilir. Bu uygulama ile adayın problem analiz etme ve çözme yeteneği, yaratıcılık, kişiler arası hassasiyet, işleri delege etme/ yönetim kontrolü, planlama/organizasyon, inisiyatif kullanma, kararlılık gibi özellikleri hakkında bilgi edinilmektedir (İstemi, 2006).

Lidersiz Grup Tartışması: Lidersiz grup tartışmasında, adaylar gerçek bir iş problemi ni tartışmak için bir grup olarak bir araya gelirler. Örneğin adaylara aralarında birini terfi ettirecekleri astlar grubuyla ilgili bilgiler verilebilir. Toplantı sürecinde, adayların davranışları, her adayın liderlik ve iletişim becerilerin ne olduğu ve nasıl karşılıklı etkileşimde bulunduklarını incelenir (Schultz ve Schultz, 1998).

Gerçekleri Bulma: Bu teknikte adaydan çözüm bulması değil konu ile ilgili zekice geliştirilmiş sorular sorması beklenmektedir. Bu sorular rol oynayana yönlendirilir; aday bu olayda neyin kapsandığını ve neyin kapsamadığını, hangi bilgilerin eksik olduğunu bulmak durumundadır. Değerlendiriciler dinleyip not tutmaktadır. Bu yöntemde aday, araştırmacı ve yaratıcı bir şekilde sorular geliştirerek konu hakkında bilgi toplayıp konuyu açıklığa kavuşturur. Sorulardan sonra adaya kısa bir süre verilip çözüm konusunda bir karar vermesi istenmektedir. Bu yöntem ile adayın zekâ gücü hakkında derinlik ve kapsam açısından bilgi edinilmektedir. Böylece yaratıcılık, lojistik, finans, personel, organizasyon, ticaret gibi “iş yaklaşımı” bilgisi ile eksik parçaları bulabilme ve karar verme özelliği ortaya çıkarılabilmektedir. Ayrıca, kurduğu ilişki ve sorduğu doğru sorular adayın sosyal becerileri hakkında bilgi vermektedir (İstemi, 2006).

Sunum: Grup tartışması ve gerçekleri bulma uygulamalarında olduğu gibi adaydan yarım saat içerisinde bir sunum yapması beklenmektedir. Bu defa, adayın dağınık bir yapıda verilen problemi teşhis edip olup bitenleri anlayarak bunun hakkında değerlendiricilerin karşısında sunum yapması gerekmektedir. Aday yeterince bilgi verip doğruları ve yanlışları belirttikten sonra çözümü sunmakta ve değerlendiricilerin soru sormalarına izin verir. Bu uygulama kişinin zekâ gücü, sosyal becerileri ile istek gücü hakkında bilgi vermektedir. Gerçekleri bulma uygulamasına benzemekte, farklı olarak gerçeğe uygun bir şekilde planlama ve öneriler getirme, yani sentez yeteneği üzerinde odaklanmayı sağlamaktadır. Ayrıca, adayın davranışı da önemlidir; bağlantıları çok iyi yapıp gerçeği güzel bir şekilde ifade edebilmesi aranan temel özelliklerdendir. Gerçekleri bulma uygulamasından farklı olarak adayın sosyal becerileri ve istek gücü hakkında daha fazla bilgi vermektedir (Hündür, 2006).

Rol Oynama: Rol oynayan bir kişi ile aday amaca göre bir iletişim kurmaktadır. Örneğin satış alanında, aday satışı yapan kişi ve müşteri de rol oynayan bir başka kişidir. Adaya hazırlanması için biraz zaman verilmektedir. Bu yöntemde, adaydan önceden belirlenmiş hedeflere ulaşması istenmektedir. Eğitim almış iki değerlendirici bu uygulamada adayın değişik boyutlarını ölçümlerler. Bu uygulamada, adayın akıllıca yaklaşımına daha fazla odaklanılmaktadır. Adayın sosyal becerileri ve istek gücü hakkında bilgi edinilmektedir.

Rol oynama tekniğinde, toplantı, planlama ve memorandum gibi uygulamalar da kullanılmaktadır. Bu uygulamalar, rutin bir iş gününde yarım veya bir saat alan günlük benzer görevlerin simülasyonlarından oluşmaktadır. Herkes günde kısa bir süre de olsa toplantıya katılmakta veya planlama yaparak kayıt tutmaktadır. Bu uygulamalar ile ölçümlenen beceriler genelde gerçek hayattaki ile aynıdır ve bu uygulamalar iş simülasyon çalışmaları olarak adlandırılmaktadır. Uygulamanın çapı genişledikçe daha değişik davranış çeşitlerinin de

Lidersiz grup tartışmasında, adaylar gerçek bir iş problemini tartışmak için bir grup olarak bir araya gelirler.

Sunum tekniği kişinin zekâ gücü, sosyal becerileri ile istek gücü hakkında bilgi vermektedir

o kapsam altında değerlendirilmesi gerekecektir. Çoğu değerlendirme merkezi sürecinde değerlendirme sürecini daha standart hâle getirmek için sayısal, sözel yeteneklerini ve kişilik özelliklerini ölçen psikometrik testler de kullanılmaktadır. Her değerlendirme merkezi sonucunda adayın tüm bu uygulamalardan elde ettiği performansı içeren bir rapor yazılmaktadır. Aday tarafında en önemli nokta değerlendiricilerin adaylara her zaman göstermiş oldukları performans hakkında geri bildirim sağlaması gerekmektedir (İstemi, 2006).

Seçim ve İşe Alma

Testler

Adayları seçerken, öznellikten kaçınmak amacıyla pek çok işletme seçim sürecinde testleri kullanmaktadır. Seçim testleri zekâ, yetenek, kişilik, tutum ve diğer kişisel özellikleri ölçmek amacıyla tasarlanmışlardır. Bu testlerle adayların güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkartıldığı gibi aynı zamanda da adayların başarılı bir satış elemanı olup olmayacağı da ortaya çıkartılabilir. İşe alma sürecinde geçerliliğini ve güvenilirliğini kanıtlamış testler kişilik özelliklerini, satış becerilerini ölçmek ya da satış gücü seçim araçlarına destek olmada kullanılır. Satış gücü yöneticileri bu testleri kullanıp kullanmayacağına karar vermek için kendilerine aşağıdaki üç soruyu yöneltebilirler:

- Seçim testleri gerçekten adayın gelecekteki performansını tahmin edebilecek mi?
- Testler adayın işle ilgili profilini gerçekçi bir şekilde verebilecek mi?
- Testlerden kaynaklanan yasal yükümlülükler nelerdir?

İlk soruyla satış yöneticisi daha sonraki bir zaman için adayın iş performansını belirlemede zorlanabilir. Örneğin öngörülemeyen, belirsiz bir ekonomik çevrede performansı belirlemede bu testler yetersiz kalabilir. İkinci sorudaki gerçeklik testlerin doğrulamada uygun faktörleri ölçüp ölçmediği ile ilgilidir. Üçüncü sorunun yanıtı ise büyük ölçüde bir ve ikinci sorunun yanıtına bağlıdır. Test sonuçları performansın anlamlı bir geçerliliği olmadıkça üçüncü sorunun cevabı satış yöneticisinin kararı için yasal olarak şüpheli bir duruma neden olabilir.

Yetenek Testleri: Yetenek testleri herhangi bir mesleğin öğrenilmesi sürecinde ya da işteki başarı ölçmek için kullanılır. Bir adayın işe alınma sürecinde ya da bir elemana eğitim verilirken en başarılı olduğu ya da olabileceği konuya ve alana yöneltilmesi için yetenek testlerinden faydalanılır. Yetenek testleri genellikle o teste tabi tutulan kişinin genel yeteneklerini ortaya çıkartır. Bu testlerle, el becerileri, görme keskinliği, mekanik yetenek, müzik yeteneği gibi yetenekler belirlenir ve birey buna göre yönlendirilir.

Bilgi Testleri: Adayların yabancı dil bilgi düzeylerini, bilgisayar kullanabilme ya da meslekle alakalı herhangi bir makine bilgisini ölçmek amacıyla kişilere yapılan bilgi yeterlilik sınavıdır. Yapılacak sınav işe ve işletmeye gerekli bilgileri ölçmelidir, sorular açık olmalıdır, sınav süresi ve ortamı adaylar arasında aynı olmalıdır. Sınav geçici bilgileri değil kalıcı bilgileri ölçmelidir (Çavdar ve Çavdar, 2010).

İlgi Testleri: Kişinin yaratılıştan gelen özel ilgileri, değerleri ve tutumları vardır. Bu özellikler kişilik üzerinde önemli etkiler gösterir. Bu karakteristik özellikler tercih edilen aktiviteleri ve günlük yaşamın diğer evrelerini etkiler. Kişinin ilgi alanını saptamak ve içerik olarak pratik, estetik ve zihinsel farklı değerleri ölçmek üzere soru çizelgeleri dizayn edilir. Böylelikle kişinin eğitim ve kariyeri konusunda güçlü bulgular elde edilir (İstemi 2006).

Fiziksel Güç Testleri: Herkes gün boyunca bilgisayar ekranına gözlerini dikerek bir masada çalışmaz. Birçok iş ağır fiziksel emek gerektirir ve adayların işte çalışacak yeterli güçleri olup olmadığını belirlemek için, bu işlere alınacak adayları belirlemek için test edilmeleri gerekir. Örneğin itfaiyeciler için seçim sürecinin bir parçası güç testleri olmasıdır. Çünkü yanan binalardan insanları taşımak güç gerektirir (Schultz ve Schultz, 1998).

Seçim testleri; zekâ, yetenek, kişilik, tutum ve diğer kişisel özellikleri ölçmek amacıyla tasarlanmışlardır

İlgi testleriyle kişinin eğitim ve kariyeri konusunda güçlü bulgular elde edilir

Fiziksel yeteneklerle ilgili iş analizlerinin yapılması için mesleki görevleri tanımlayan üç bileşen sıralanabilir. Bunlar; 1. adale gücü, 2. aerobik kapasite ve genel sağlığı içeren kalp dayanıklılığı, 3. esneklik, denge ve koordinasyonu içeren hareket kalitesidir. Bu ve buna benzer bulgular, başarılı bir iş performansı ile ilgili fiziksel yeteneğin ölçülmesinde kullanılır.

Yalan Makineleri: Hırsızlık, zimmete para geçirme, casusluk, bilgisayar tahrifatı ve dolandırıcılığın diğer şekilleriyle iş görenler her yıl Amerikan şirketlerine 40 milyar dolarlık para kaybettirmektedirler. 1980'lerde bu problemi kontrol etme çabasıyla Amerikan şirketlerinin % 20'si başvuru yapan adaylara ve iş görenlere yalan makinesi testlerini kullanmışlardır (Schultz ve Schultz, 1998).

Yalan makinesi, kalp atış oranı, kan basıncı, soluk alıp verme oranı gibi fizyolojik fonksiyonlardaki değişimleri ölçerek aldatma ve dolandırıcılığı değerlendirmeyi sağlar. Makinenin yandaşları %90'ın üstünde doğruluk oranları olduğunu iddia etseler de ABD hükümeti bir çalışmada yalan makinesinin iş gören seçimi için tahmin değerinin olmadığını ifade etmiştir.

Yazı Testleri: Birçok psikoloğun el yazısı çalışmaları olan yazı testlerinin bilimsel olmadıklarına inanmalarına rağmen yazı testleri Amerika ve diğer birkaç ülkede iş gören seçim yöntemi olarak kullanılmaya başlanmıştır (Schultz ve Schultz, 1998).

Seçim ve İşe Alma

Seçim kararını verirken, satış yöneticisi adaylarının nitelikleri işin önemli olan özelliklerine göre değerlendirilir. Seçim kararı adayın güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğu ve zayıf yönlerinin tolere edilemeyeceği ve adayın minimum başarı düzeyinin ne olduğunu içermelidir. Değerlendirme yapıldıktan sonra, satış yöneticisi bir ya da daha çok adayı işe almaya hazırdır. Birçok aday en iyi adaylara karar verilene kadar askıda bekletilir. Diğer bir olasılık da satış yöneticisi uygun aday bulana kadar aramayı genişletir ve seçme ve işe alma sürecini yeniden başlatabilir.

SATIŞ GÜCÜNÜN EĞİTİMİ

Eğitim, bir satış elemanının başarısı için önemli bir faktördür. İyi tasarlanmış bir eğitim programı, satış gücüne satışın nasıl yapılacağını göstermekte ve yöneticilere, satış gücünden beklentilerini belirtmeleri için fırsat tanımaktadır.

Satışçıların eğitimi, yeni satışçıların işle ilgili bilgi ve becerileri kazanması, geliştirilmesi, eski ve yeni satış elemanları arasındaki bilgi ve beceri farklılığının en aza düzeye düşürülmesi, ortadan kaldırılması, tüm satışçıların performans düzeyini arttırmak amaçlarını gerçekleştirmeye dönük çalışmalardır. Satış eğitimi, satış elemanlarını geliştirerek kişisel verimliliklerini arttırmakta ve böylece her satış elemanının başarısı sonuçta işletmeyi olumlu yönde etkilemektedir. Etkin satış eğitimi; satış elemanlarının tutum, davranış, beceri ve bilgilerini geliştirmektedir. Satış elemanlarının artan performansı da doğrudan satış gelirlerinin ve toplam kazancın artmasına yönelmektedir. Satış eğitiminin böyle bir faydası henüz ölçülme veya mali terimlerle sunulmasa bile belirgindir.

Uluslararası firmalar satış güçlerinin eğitiminin önemini çok iyi anlamışlardır. Eğitimin satış gücü yönetimine, müşterilere ve yöneticilere sağladığı çok sayıda faydası vardır. Bunlar:

- Yüksek satış performansı sağlar,
- Müşteri ilişkilerini geliştirir,
- Daha etkin bir zaman yönetimi sağlar,
- Yöneticiye daha az ihtiyaç duyulur,
- Daha çok ürün ve pazar bilgisi edinilmesine yardımcı olur,
- Firma politikaları daha iyi anlaşılır.

Etkin satış eğitimi, satış elemanlarının tutum, davranış, beceri ve bilgilerini geliştirmektedir.

Günümüzde uluslararası pazarlarda satış elemanlarının nasıl iş yapacaklarını ve başarılı olacaklarını, farklı kültürden gelen müşterilerle nasıl ilişki kurabileceklerini, ikinci bir yabancı dil bilgisinin ne düzeyde olması gerektiğini ve merkezden binlerce kilometre uzaklıkta çeşitli kültürlerden müşterilere karşı firmayı nasıl temsil edebileceklerini anlamaları gereklidir. Kısacası satış teknikleri bir ülke ya da kültür için uyarlandığında (örneğin İngiltere) Japonya, ABD ya da Güney Asya için içine karıştırılmamalıdır.

Satış eğitiminin temel amacı, eğitim gören satış elemanlarını gerekli satış hünerleri konusunda eğiterek satış performanslarını firmaya yararlı olacak biçimde arttırmaktır. Bu programların amaçları firmadan firmaya değişmekle beraber, belli bir takım amaçlar üzerinde birliktelikleri bulunmaktadır. Bu amaçlar;

- Satış verimini arttırmak,
- Müşteri ilişkilerini geliştirmek,
- İletişimi geliştirmek,
- Satış takımındaki iş gücü devir hızını azaltmak,
- Morali yükseltmek,
- Planlama ve organizasyon yeteneğini arttırmaktır.

Satış Eğitiminde Kültürün Etkisi

Kültür kişisel satış sürecini ve tüm eğitim aktivitelerini doğrudan etkiler. Ulusal kültür satışın içeriğini ve sunuşunu ve satışın nasıl yapılacağını şekillendirir. Malay, Çin ve Hint alt kültürlerinin yaşadığı bir ülke olan Malezya, satış işinde kültürün ne kadar etkili olduğunu gösteren oldukça iyi bir örnektir. Ticaret hayatında baskın durumunda olan Çinliler ile kanunları düzenleyen Malaylar arasındaki gerginlik nedeniyle hükümet iş yerlerinde çalışanların en az %30'un Malay halkından olmasını şart koşturmuştur. Malay iş adamları her bir personelin statüsünün belli olduğu yapılandırılmış iş konumlarını tercih etmektedirler. Uluslararası firmalar satış gücünü yerel kültüre uygun satış yöntemleri ile eğitmektedirler. Uluslararası şirketler uluslararası satış gücüne öğretmek istedikleri becerilerle ilgili eğitimlerini standart ya da yerel olarak düzenlemelidirler. Yerel beceriler iletişim becerileri, yerel uygulamalara ve kültüre yönelik becerilerken; standart beceriler ise teknik becerilerdir.

SIRA SİZDE



Satış eğitiminde kültürün etkisi nasıldır?

Satış Gücü Eğitim Süreci

Satış eğitim süreci eğitim ihtiyaçlarını değerlendirme adımıyla başlayan altı adımdan oluşmaktadır. Bu süreç gelecekte planlanacak eğitim programları için her adımda bir önceki adımı değerlendirerek bir geri dönüşüm mekanizması sağlayan devamlılık içerir. Satış eğitim süreci altı adımdan oluşmaktadır. Bu adımlar;

- Eğitim ihtiyaçlarını değerlendirme
- Eğitim amaçlarını belirleme
- Eğitim alternatiflerinin değerlendirilmesi
- Eğitim programını tasarlama
- Eğitim programını uygulama
- İzleme ve değerlendirme

Eğitim İhtiyaçlarını Değerlendirme

Eğitim ihtiyaçlarını değerlendirme adımının amacı, hâlihazırda var olan satış gücünün durumu ile satış gücünün başarısı için gerekli beceri, tutum, algı ve davranışları karşılaştırarak ihtiyaçları ortaya çıkarmaktır. Bu gibi bir değerlendirme, satış gücünün performansının değiştirmek ya da güçlendirmek için gerekli olan belirleyici ya da belirleyicileri ortaya çıkartır. Satış gücünün eğitim ihtiyacı satışlar düştüğünde, masraflar arttığında

ortaya çıkabilir. Bu gibi problemleri ortadan kaldırmak için satış eğitimi gereklidir. Satış gücü yöneticileri eğitim ihtiyaçlarını değerlendirirken hem eğitimcileri hem de satış elemanlarına uygun eğitimlere karar verirler. Bir satış eğitmeninin yeni başlayan bir satış elemanına şirketin ürünleri, hizmetleri ve politikalarını öğretecek temel düzeyde bir eğitim vermesi gereklidir. Örneğin yeni başlayan bir satış elemanına temel satış teknikleri eğitimi verilirken; deneyimli satış elemanlarına ileri düzeyde satış teknikleri eğitimi verilir.

Eğitim ihtiyaçları nasıl değerlendirilir?



SIRA SİZDE

- Satış eğitimi ihtiyaçlarını değerlendirmede;
- Satış gücünü denetleme
- Performansı test etme
- Gözlem yapma
- Satış gücü araştırması
- Müşteri araştırması
- İş analizi tekniklerinden faydalanılır.

Satış gücü yöneticileri eğitim ihtiyaçlarını değerlendirirken hem eğitimcileri hem de satış elemanlarına uygun eğitimlere karar verirler.

Satış gücünün denetimi: Satış gücü departmanında oluşan problemleri belirlemek, tanımlamak ve gelecekte oluşacak problemleri önleme ya da etkisini en aza indirmede kullanılacak sistematik, tanı koyan ve bir bakış açısı sağlayan araçtır. Satış gücü denetimi tüm satış gücü eylemlerini içeren davranış ve çevreyi değerlendirir. Satış gücü eğitiminde, denetim yapabilmek için aşağıdaki şu sorulara cevap verilmesi gereklidir:

Satış gücü denetimi tüm satış gücü eylemlerini içeren davranış ve çevreyi değerlendirir.

- Eğitim programı amaçlar ve kaynaklar için yeterli mi?
- Eğitim programı ihtiyaçları karşılıyor mu?
- Üst düzey satış temsilcileri için mevcut devam eden bir eğitim programı var mı?

Eğitimin etkili olabilmesi için bir satış gücü denetiminin yıllık periyotlarda uygulanması gereklidir. Daha sıkça yapılan denetimlerde bazı durumlarda gerekli olabilir fakat denetim zaman ve parasal yatırım gerektiren bir iştir.

Performans testleri: Birçok firma eğitim ihtiyaçlarını belirlemede yardımcı bir araç olarak performans testlerini kullanırlar. Bu metod satış gücünün özel görevlerini ve becerilerini değerlendirmede kullanılır.

Satış gücünün özel görevlerini ve becerilerini değerlendirmede performans testleri kullanılır.

Gözlem yapma: Satış yöneticisi satış sahasında satış elemanı ile belli bir süre geçirerek, bir satış elemanının ya da satış takım üyelerinin davranışlarını gözlemleyerek satış gücü içinde herhangi bir problem ya da ihtiyaç olup olmadığına karar verir ve bu karara bağlı eğitim ihtiyacını ortaya koyar.

Satış gücü araştırması: Satış gücü satış eğitim ihtiyaçlarını alan araştırmasıyla araştırabilir. Satış gücü araştırması satış gücü raporlama sisteminin bir parçası olarak araştırmasını alan ziyaretleri ile yapılabilir. Haftalık raporlar satış yöneticilerine ulaştırılır; saha yönetsel bir sorun olup olmadığı ve çözüm yolları tartışılır.

Müşteri araştırması: Müşteri beklentilerini tanımlamak için müşteri araştırmaları endüstrideki diğer satış güçleriyle karşılaştırma ve nasıl rekabet edeceğine karar vermede yardımcı olur. Eğer kişisel satış firmanın pazarlama stratejisinde önemliyse çeşitli müşteri araştırmaları satış gücünün eğitim ihtiyaçlarını ortaya çıkartmada yardımcı olur.

Satış Gücü Eğitim Konuları: Satış gücü eğitim programlarının konuları şunlardır:

- Ürün bilgisi
- Satış becerileri
- İletişim becerileri
- Pazar bilgisi

- İşletmeye ilişkin bilgiler
- Müşteri bilgisi

Ürün bilgisi: Ürünün nitelikleri, o malın fiziksel, kimyasal olarak özellikleri, rakiplerinden farkları, markası, fiyatı, dağıtımının ve reklamlarının nasıl yapıldığının, o ürünle birlikte verilen hizmetlerin olup olmadığının veya kısaca pazarlamasının nasıl yapıldığının bilinmesi gerekir. Konuşulan müşterinin o esnada hangi özelliklere önem verdiğinin de bulunması, satış temsilcisi açısından önem taşır. Çünkü her müşterinin aynı ürüne farklı bir bakış açısı vardır (Taşkın, 2006).

Bir satışçı iyi bir sunum yapabilmesi, satış başarısı elde etmesi mamulle ilgili her türlü bilgiye sahip ve hâkim olmasına bağlıdır. Ürün bilgisine sahip ve hakim bir satışçı, daha güvenle satış görüşmesi yapar. Teknolojide ortaya çıkan gelişmelerin ürünlere yansınması, bu alanda gelişmelerin süreklilik kazanması, işletmelerin üretim ve pazarlama faaliyetlerini önemli ölçüde yönlendirmektedir. Yeniliği sürekli olarak uygulamak durumunda olan işletmeler, satışçıları da bu gelişmelerle ilgili olarak sürekli bilgilendirmek zorunda kalmaktadır (Yükselen, 2010).

Ürün bilgisi temel olarak bilinmesi gereken bir gereklilik olmasına rağmen yeterli düzeydeki ürün bilgisi her zaman satış başarısı getirmeyebilir. Bu konuda yapılan çalışmalarda yüksek düzeyde başarılı olan satış elemanları ile orta düzeyde başarı gösteren satış elemanlarının ürün bilgisinin aynı düzeyde olduğu ortaya konmuştur. Yeterli düzeyde ürün bilgisine sahip olmayan satış elemanları çok iyi müşteri bilgisine sahip olmalıdırlar ve bu bilgiler onlara müşteriye göre ürünü yönlendirme şansı verebilir.

Satış becerileri: Nitelikleri ve deneyimleri hangi düzeyde olursa olsun, satışçıların satış becerilerini geliştirmek üzere eğitilmeleri gerekir. Her iş kolu farklı satış bilgisi, becerileri ve teknikleri gerektirir. Her işkolunun müşteri profili farklıdır; bu müşterilere göre iletişim ve satış görüşmesi planlanmalı ve uygulanmalıdır. Bu da özellikli bilgi ve beceri kazandıracak, geliştirecek eğitim programının uygulanmasını gerektirir.

Stratejik ve taktiksel satış becerileri şu başlıklar altında ele alınmaktadır (Yükselen, 2010):

- Stratejik satış becerileri
- Karar alma sürecini anlama
- Örgütsel konular
- Katma değer yaratan öneriler
- Yararları ölçmek
- Karar alıcının güdülleri

Taktiksel satış becerileri

- Müşterileri bilgilendirmek
- Görüşme öncesi planlama
- Randevu alma
- İhtiyaç ve istekleri ortaya çıkaracak kilit soruların kullanımı
- Özelliklerin, yararların, kanıtların sunulması
- İtirazların üstesinden gelme
- Taahhütte bulunmak

İletişim becerileri: İletişim becerileri, müşteriyle ilk iletişimi kurma, görüşme sırasında müşteriyi görüşmeye çekme ve ikna etme, beden dilini kullanma konularını kapsar. Müşteriler çoğu zaman satışçılara zaman ayırmada istekli davranmazlar. Ayrıca çeşitli müşteri tipleri vardır ve satış elemanı da müşteri davranışlarına göre farklı şekilde iletişim kurmasını gerektirir. Eğitim programı bu konuda satışçılara beceri kazandırmak, becerilerini geliştirmek üzere düzenlenebilir.

Satış gücü araştırması raporlama sisteminin bir parçası olarak araştırmasını alan ziyaretleri ile yapabilir.

Her iş kolu farklı satış bilgisi, becerileri ve teknikleri gerektirir.

Pazar bilgisi: Satış yönetimi, pazardaki rekabetin durumunu, rakiplerin izledikleri stratejileri yeni pazar hedeflerini, ekonomik koşulların pazarda yarattığı gelişmeleri satış gücüne sunmak, onlarla tartışmak üzere eğitim programı uygulayabilir. Etkin bir satış yapabilmek için satıcılar, rakiplerinin her bir mamul çeşidi, hizmet vb. itibarıyla üstünlüklerini ve zayıf yanlarını bilmelidirler. Satış yönetimi için önemli olan, rakiplere göre hangi konuda/konularda üstünlüğe sahip olunduğudur. Bu durum genellikle SWOT analizi adı verilen bir yöntemle gerçekleştirilir.

Bu konuda eğitim çoğu zaman eksik kalır; bu tür bilgiyi satıcılar, kendi duyumlarıyla, sezgileriyle, görgül bilgileriyle elde etmeye çalışırlar. Satış yönetimi, rakiplerle ilgili bilgiyi toplayarak, firmanın üstünlük ve zayıflıklarını satış gücüyle paylaşmalı, üstünlüğün müşteriye nasıl sunulacağı konusunda yol göstermelidir.

İşletmeye ilişkin bilgiler: Üst yönetim veya satış yönetimi, satış gücüne işletmenin yeni politikaları, kaynakları hakkında bilgi aktarmak isteyebilir. Örneğin yönetici değişikliğinin, yönetim felsefesi değişikliğinin satış gücüne aktarılması ihtiyacı varsa, yönetimle satış gücünün tanışması hedefleniyorsa eğitim programı bu amaçla gerçekleştirilebilir.

Müşteri bilgisi: Müşteriler her firmanın en önemli varlığıdır. Bu nedenle müşteriler hakkında bilgi toplanması, bilginin değerlendirilmesi ve satıcı tarafından uygun şekilde kullanılması önemli konulardır. Satış eğitmenleri satış elemanlarına müşterilerin ihtiyaçları, satın alma güdülerini, satın alma süreci, ve karşılaştıkları kişilikler hakkında bilgi vermelidir.

Satış gücü yönetimi satış gücüyle birlikte müşteri profili hazırlamalıdır. Satıcı, müşteri profili sayesinde müşterinin ihtiyaçlarını, endüstriyel alıcı ise karar alıcının kim olduğunu vb. bilecek ve müşteriye sunumunu bu bilgilerle hazırlayacaktır.

Satış gücü yönetimi satış gücüyle birlikte müşteri profili hazırlamalıdır.

Bir müşteri profili şu bilgileri kapsamalıdır (Yükselen, 2010):

- Karar alıcı
- Bütçe
- Satın alma zamanı
- Karar alma süreci
- Satın alma bölümünün diğer bölümlerle ilişkisi
- Fırsatlar
- İhtiyaçlar
- Sorunlar
- Rakipler
- Firmayla bugüne kadarki ilişkisinin tarihçesi
- Kredibilite
- Geçmişteki satışlar
- Satın alma potansiyeli
- Satın alınan firma veya bölüm düzeyinde mi gerçekleştiği
- Satın alınan mal/hizmet türleri
- Satış durumu
- Müşterinin rakipleri ve alıcıları
- Müşterinin firmamıza karşı tutumu

Eğitimin Amaçlarının Belirlenmesi

Eğitimin amaçları firmadan firmaya ve ihtiyacın niteliğine ve belirlenen amaçlara göre çeşitlilik gösterebilir. Genelde işletmenin eğitim amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Kârlılığı arttırmak
- Satış gücünde olumlu tutumlar yaratmak ve ahlaki yönden gelişme sağlamak
- Satış gücünün sosyalleşmesini sağlamak
- Çatışma ve kıskançlığı azaltmak
- Yeni ürünlerin pazar girişi, yeni pazarlar ve promosyon programlarını düzenlemek

- Gelecekte yönetim pozisyonları için satış elemanı yetiştirmek
- Etik ve yasal sorumluluklarda farkındalık yaratmak
- Yönetim sürecini öğretmek
- Satışları destekleyen araçları ve teknolojileri satış elemanlarına öğretmek
- Satış gücündeki personel devir hızını azaltmak

Eğitim Alternatiflerinin Değerlendirilmesi

Satış eğitim sürecinin üçüncü adımında, satış yöneticisi, eğitimin amaçlarına uygun olan ve işletmeyi bu amaçlara götürecektir çeşitli yaklaşımlar düşünmelidir. Günümüzde geçmişe oranla İnternet, video-konferans ya da bilgisayar destekli yazılımlar gibi bilgisayar ve iletişim teknolojileri sayesinde pek çok eğitim alternatifi mevcuttur. Bu alternatifleri değerlendirmek satış yöneticisi için zor bir iştir çünkü maliyetler, zaman, eğitim yeri, eğitimde kullanılan malzemeler ve donanımlar, ek eğitim gereklilikleri gibi pek çok konuda karar verilmesi gereklidir.

Eğitim alternatiflerinin değerlendirilmesinde yöneticinin karşısına üç önemli soru çıkar:

- Eğitimi kim ya da kimler verecek? Eğitimi verecek eğitmen şirket içinden mi şirket dışından bir profesyonele mi yaptırılacak.
- Eğitim yeri neresi olacak?
- Hangi yöntem en uygun yöntem olacak?

Eğitim; satış yöneticisi, deneyimli satışçı veya dışarıdan bir uzman tarafından verilebilir. Satış yöneticisinin eğitimi vermesi durumunda bilgisinin, deneyiminin bu konuda yeterli olması önemlidir. Ayrıca bir diğer önemli husus, satış yöneticisinin günlük işler ve yönetim işlerinin dışında “eğitimci” rolüne ne kadar zaman ve emek ayırabileceği hususudur. Yöneticilerin, genellikle eğitimi kendilerinin vermeleri gerektiği gibi bir görüşleri olabilir. Aksi durumun, satış gücü üzerindeki otoritelerini sarsacağı, prestij kaybına neden olacağı düşüncesi, yöneticileri bu yola itebilir. Aslında eğitimin konusu, bu konuda verilecek kararda yönlendiricidir.

Birçok satış eğitimi merkez ofiste, bölge ofislerinde ya da şubelerde gerçekleştirilebilir. Üretim yerleri popüler eğitim alanlarıdır ve pek çok firma eğitim için otelleri ya da konferans merkezlerini kullanmayı tercih ederler.

Satış gücünün eğitiminde kullanılan çeşitli eğitim türleri vardır ve bu eğitimler verilecek eğitimin amacına ve içeriğine yönelik olarak seçilir. Eğitimlerde kullanılan dört farklı tür vardır. Bunlar;

- Konferans/sınıf eğitimi
- Saha eğitimi
- Davranışsal simülasyonlar
- Emilim

Konferans/sınıf eğitimi: Uzman eğitmenler eşliğinde sınıf içinde ya da bir toplantı salonunda grup tartışması ders anlatımıyla ya da demonstrasyon yöntemiyle yapılan eğitimlerdir. Bu eğitim türü genelde temel ürün bilgisi, pazara giren yeni ürünleri tanıtmak, yönetim süreçleri ve kişisel satışta yasal ve etiksel konuları anlatmak amacıyla düzenlenir. Bu eğitimlere temel eğitim adı da verilir. Temel eğitim, yeni satışçıların ürün, pazar, işletme vb. konularda bilgi ve becerilerini geliştirmeye yönelik eğitimidir. Bu amaçla satışçılara konferans, seminer verilebilir; rol oynama, örnek olay çözme, grup tartışması vb. araçlarla temel eğitim uygulanabilir (Yükselen, 2010). Bu tür eğitimler satış ve satış yönetiminin herhangi bir aşamasında kolaylıkla uygulanabilir.

Satış eğitimleri merkez ofiste, bölge ofislerinde ya da şubelerde gerçekleştirilebilir.

Saha Eğitimi: Satış elemanları herhangi bir satış tecrübesi olmadan satış konusunda pek fazla bir şey öğrenemezler. Sıklıkla sahada eğitim satış elemanının eğitiminde son derece önemlidir ve yaygın bir şekilde kullanılır. Sahada eğitim satış yöneticisine, satışçının, müşteri ziyaretini planlama ve değerlemesini, müşteri, rakip, ürün ve satış konusundaki bilgi ve becerilerini izleyerek gözlemleme olanağı sunar. Satış yöneticisi, bu yöntemi kullanarak satışçının performansını değerlerken, olumlu becerilerini, bilgisini, faaliyetlerini ve kişisel özelliklerini güçlendirir, zayıf olduğu alanlarda da onu eğitime olanağı bulur (Yükselen, 2010).

Davranışsal simülasyonlar: Davranışsal öğrenmeyi sağlayan iş oyunları (oyun teorisi) ve simülasyonlar, örnek olaylar ve rol oynama metotlarıyla eğitim alan satış elemanını belli bir durumda belli bir rolü canlandırması ya da oynaması yöntemine davranışsal simülasyon adı verilmektedir. Bu metotta arzu edilen davranış ya da doğrulanan davranışsal bir hataya odaklanılır ve bu esnada satış elemanı oynadıkları ya da canlandırdıkları rollerle davranışları deneyimlerler. Rol oynama son derece popüler olan satış eğitim tekniğidir. Bir eğitmen satış elemanının rolünü ve bir başkası da eğitim alıcı rolünü üstlenir. Rol oynama bir grup içinde ya da videodan izlenerek gerçekleştirilir. Performansı izleyen ve değerlendiren bir grup gözlemci önünde gerçekleşir. Kişisel satışı öğrenmede oldukça etkilidir ve gerçek bir müşteri ile karşı karşıya gelindiği için başarısız olma riski yoktur.

Emilim eğitimi: Bu eğitim, eğitmenler ya da satış elemanları ve çeşitli satış malzemeleri yapılan bir eğitim türüdür ve bu eğitim sonunda sorular sorulur ve hemen geribildirim alınır. Bu eğitimde satış bültenleri, ürün kılavuzları vb materyaller kullanılır. Bu yöntem satış gücüne bilgi, önceden aldıkları eğitimleri pekiştirme ya da daha sonraki bir zamanda daha ayrıntılı bir temel malzeme kullanımına hazırlık eğitimi sağlayabilir.

Eğitim Programını Tasarlama

Satış eğitim sürecinin dördüncü adımı sürecin orta noktasıdır. Eğitim ihtiyaçlarına göre belirlenmiş eğitim programının başarılı olabilmesi için satış gücü yöneticisi hangi kaynakları kullanacağını belirler. Sürecin bu aşamasında satış yöneticisi daha üst yöneticisinden bütçesine onay alır. Eğitim programının tasarlanma aşamasında ne, ne zaman, nerede ve nasıl sorularının cevapları hazırdır. Eğitim takvimi hazırdır ve eğitmenler, eğitim yeri malzeme ve donanım kullanıma hazırdır.

Eğitim Programını Uygulama

Bu adımda eğitimi tam olarak uygulayabilmek için bir önceki adımda planlanan zamanın bir parçası bu adıma kaydırılabilir. Bu daha iyi bir satış eğitim programı için gereklidir. Eğitim programı uygulanırken satış yöneticisinin ilk görevi eğitim programını izlemek ve eğitim konularının yeterliliğine karar vermektir.

İzleme ve Değerlendirme

Satış eğitim programının etkinliğini ölçmek oldukça zordur. Bu durum, eğitiminin amaçlarının tam olarak belirlenmediği durumlarda sürekli olarak yöneticilerin karşısına çıkan bir problemdir. Amaçlar açıkça belirlendiğinde bile satış eğitimin gelecekteki performansını değerlendirmek oldukça güçtür. Motivasyon, rol algısı, çevresel faktörler gibi diğer etkenler de performansı az ya da çok etkilemektedir. Değerlendirmeler eğitimden önce, eğitim sırasında ve sonrasında yapılabilir. Eğitim programının değerlendirilmesi ilk olarak eğitim başladığında değerlendirme yapılmalı ve kararlar eğitimin herhangi bir noktasında verilebilmelidir. Eğitim sonundaki değerlendirmeler, eğitimi eleştiren ve ona katkı yapan değerlendirmelerdir.

Özet



Satış gücünün seçim ve tedarik sürecini değerlendirmek

Satış gücüne eleman tedarik etme ve seçme süreci, satış gücünde yer alacak satış elemanlarının şirketin ürünlerine ve pazarlarına uygun satış işinin yapabilmeleri ve bu iş için asgari standartları karşılayan yüksek performans ve başarı gösterecek kişilerin eğitilmesi sürecidir. Satış gücü yöneticileri yeni bir satış elemanını işe alırken, kendilerini alışık olmadıkları bir rolü oynarken bulurlar. Satıcı yerine alıcıdırlar ve müşterilerinin alıcı rollerini üstlenirler. Satış yöneticileri için eleman seçim ve alım süreci oldukça önemlidir, zira satış gücünün gelecekteki başarısı satış yöneticisinin bu seçim ve alım sürecinde yüksek yetenekli elemanları bulmasına bağlıdır.



Satış elemanlarının seçim sürecini açıklamak

Nitelikli ve yeterli sayıda satış elemanların alınabilmesi için çok sayıda başvurunun sağlanması ve bunlar arasından iyi bir tedarik yapılması, başarılı olma olasılığını yükseltecektir. Bir başka deyimle, büyük sayılar kanununun etkili olabilmesi, niceliğin içinden niteliğin bulunabilmesi olasılığı da yüksektir. Bu açıdan bakılınca, yetenekli satış elemanlarının sağlanabilmesi için bu hizmete istekli çok sayıda kişinin başvurusunu sağlama; bir başka deyimle, bunları devşirip, seçimi bunlar arasından yapma yoluna gidilmelidir.



Satış elemanlarının eğitim sürecini tanımlamak

Eğitim, bir satış elemanının başarısı için önemli bir faktördür. İyi tasarlanmış bir eğitim programı, satış gücüne satışın nasıl yapılacağını göstermekte ve yöneticilere, satış gücünden beklentilerini belirtmeleri için fırsat tanımaktadır. Satışçıların eğitimi, yeni satışçıların işle ilgili bilgi ve becerileri kazanmak, geliştirmek, eski ve yeni satış elemanları arasındaki bilgi ve beceri farklılığını en az düzeye düşürmek, ortadan kaldırma, tüm satışçıların performans düzeyini arttırmak amaçlarını gerçekleştirmeye dönük çalışmalardır. Satış eğitimi, satış elemanlarını geliştirerek, kişisel verimliliklerini arttırmakta ve böylece her satış elemanının başarısı sonuçta işletmeyi olumlu yönde etkilemektedir. Etkin satış eğitimi, satış elemanlarının tutum, davranış, beceri ve bilgilerini geliştirmektedir. Satış elemanlarının artan performansı da doğrudan satış gelirlerinin ve toplam kazancın artmasına yönelmektedir.

Kendimizi Sınavalım

1. Satış eğitim sürecinin **ilk** aşaması aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Eğitim programını uygulama
 - b. Eğitim amaçlarını belirleme
 - c. Alternatif eğitim seçeneklerini değerlendirme
 - d. Eğitim programını tasarlama
 - e. Eğitim ihtiyaçlarını değerlendirme
2. Aşağıdakilerden hangisi son derece popüler olan ve oldukça sık kullanılan satış eğitim tekniğidir?
 - a. Rol oynama
 - b. Oyun teorisi
 - c. Örnek olay
 - d. Saha eğitimi
 - e. Sınıf eğitimi
3. Aşağıdakilerden hangisi iyi bir tedarik ve seçme sürecinde göz önünde tutulması gereken noktaların arasında **yer almaz**?
 - a. Satış ve işletme amaçlarına uygun bireylerin sayılarını belirlemek
 - b. Görev için doğru kişileri seçmek
 - c. İşgücü devir oranını yükseltmek
 - d. Satış elemanına yapılan yatırımın geri dönüşünü çabuklaştırmak
 - e. Müşterilerle uzun süreli ilişkiler kurmayı sağlamak ve artırmak
4. Aşağıdakilerden hangisi stratejik ve taktiksel satış becerilerinden biri **değildir**?
 - a. Randevu alma
 - b. Karar alma sürecini anlama
 - c. Örgütsel konular
 - d. Katma değer yaratan öneriler
 - e. Yararları ölçmek
5. Adayların yabancı dil bilme, bilgisayar kullanabilme ya da meslekle alakalı herhangi bir makine bilgisini ölçmek amacıyla onlara yapılan testlere ne ad verilir?
 - a. Yetenek testleri
 - b. Bilgi testleri
 - c. Fiziksel güç testleri
 - d. İlgi testleri
 - e. Zeka testleri
6. İş bulmanın güç olmadığı dönemlerde adaylar aşağıda verilen hangi tedarik kaynağını tercih ederler?
 - a. Diğer firmalar
 - b. Firma içi kaynaklar
 - c. Kendi isteğiyle başvurma
 - d. Eğitim ve öğretim kurumları
 - e. Duyurular ve ilanlar (gazete)
7. Aşağıdakilerden hangisi **en hızlı** ve ucuz olan tedarik kaynağıdır?
 - a. Firma içi kaynaklar
 - b. Diğer firmalar
 - c. Eğitim ve öğretim kurumları
 - d. Duyurular ve ilanlar (gazete)
 - e. Kendi istekleriyle başvuranlar
8. Aşağıdakilerden hangisi satış gücünü tedarik etme ve seçme sürecinin **ilk** aşamasıdır?
 - a. Referansları değerlendirmek
 - b. İş ilanları vermek
 - c. İş başvuruları almak
 - d. İşin tanımını yapmak
 - e. Seçim yapmak
9. Aşağıdakilerden hangisi satış gücü eğitiminin konularından biri **değildir**?
 - a. Satış becerileri
 - b. Rakip bilgisi
 - c. İletişim becerileri
 - d. Pazar bilgisi
 - e. İşletmeye ilişkin bilgiler
10. Görüşmecinin adayın çekim alanına girmesine ne ad verilir?
 - a. Görüşme
 - b. Tedarik
 - c. Halo etkisi
 - d. Peşin hükümlülük
 - e. Ön plana çıkma

Yaşamın İçinden



ÇİROYU ARTIRMAK İSTEYEN, “ÜSTÜN SATIŞ ELEMANI” BULMALI

Hay Group Türkiye’nin 625 şirket üzerinden yaptığı kapsamlı araştırma, bu şirketlerin yüzde 77’sinin, “en yüksek performans gösteren çalışanları ödüllendirme” amacıyla prim sistemi uyguladığını gösteriyor.

Satış söz konusu olduğunda “en yüksek performans gösteren çalışan”, bir diğer deyişle “üstün satış elemanı” nasıl belirlenir?

Hay Group’un 70 yıla yaklaşan uluslararası deneyimi, üstün satış elemanının ortalama bir satış elemanından üç kat daha fazla satış yaptığını ve bunu, sahip olduğu “benzersiz ve evrensel” özellik sayesinde başardığını ortaya koyuyor.

“Evrensel satış yetkinliği” olarak tanımlanan bu özelliğin üç unsuru var:

- Bahanelere başvurmayan bir düşünce yapısı.
- Yüksek bir dayanıklılık seviyesi
- İyimserlik.

Üstün satış elemanını belirlemenin bir yolu da için “Hiper Satış Başarı Dürtüsü (HSBD)” faktörü. Ortalama ve üstün satış elemanları arasındaki farkın % 80’i, HSBD yetkinliğinden kaynaklanıyor.

Hay Group Türkiye Genel Müdürü Sylvia DeVoge, çoğu üstün satış elemanının “evrensel satış yetkinliği” ve “hiper satış başarı dürtüsü”nü özelliklerini doğuştan taşıdığını belirtiyor. Yani üstün satış elemanı olunmuyor, doğuluyor. En önemlisi ise şu: Üstün satış elemanları şirketin satış performansında yüzde 120’ye varan bir artış sağlayabiliyor.

Satış ekipleri, şirketlerin müşterilere karşı yüzüdü, bir başka deyişle satış elemanının yüzü şirketin yüzüdür. Müşteriler çoğu zaman şirketle satış ekipleri sayesinde yüz yüze gelir, şirket müşteriye satış ekibi ile dokunur, müşteri ile satış ekibi sayesinde diyalog kurar. Şirket müşterilerine marka kimliğini satış ekipleri ile aktarır. Nihai tüketiciyle satış ekipleri temas halindedir.

Bu çok önemli niteliklerinden ötürü satış ekipleri şirketin kazancında-karlılığında çok kritik bir rol oynar. Dolayısıyla satış ekiplerinin işe alınması, geliştirilmesi ve bunlara yönelik performans yönetimi sisteminin tasarlanması, herhangi bir işletmenin karlılığı için çok önemlidir.

Uluslararası yönetim danışmanlığı şirketi Hay Group, müşterileri arasında bulunan Türkiye’nin önde gelen 625 şirketi üzerinden çok önemli bir araştırma yaptı. Şirketlerin % 77’si, uyguladıkları prim sisteminin “en yüksek performans gösteren çalışanları ödüllendirme” amacını taşıdığını belirtiyor. Ama “en yüksek performans gösteren çalışan” nasıl belirleniyor?

ÜSTÜN SATIŞ ELEMANININ BENZERSİZ VE EVRENSEL ÖZELLİKLERİ VAR

Halen dünyanın 48 ülkesinde 84 ofisi ile hizmet veren Hay Group’un 1943’ten bu yana çalıştığı onbinlerce şirket, incelediği milyonlarca personel veri tabanı, satış elemanları ile ilgili şu iki çok önemli gerçeği gözler önüne seriyor.

1. “Üstün satış elemanı”, onu ortalama satış elemanından ayırt edecek benzersiz ve evrensel bir özelliğe sahip.
2. “Üstün satış elemanı”, ortalama bir satış elemanından üç kat daha fazla satış yapıyor.

Hay Group Türkiye Genel Müdürü Sylvia DeVoge, bu saptamanın, ister ürün ister hizmet isterse entegre hizmet satıyor olsun, bütün satış elemanları için geçerli olduğunu belirtiyor. Hemen hemen her şirket satış elemanı istihdam etmek için kişinin temel satış becerilerine bakıyor, temel satış modellerine uyumlu olup olmadığını anlamaya çalışıyor. Yine satış becerilerini geliştirmek için yararlanılabilecek çok sayıda kitap, kurs ve seminer de var. Ancak, Hay Group Türkiye Genel Müdürü Sylvia DeVoge’a göre, bütün bunlar rekabet avantajı sağlamak için yeterli değil. Rekabet avantajını sağlayacak olan “üstün satış elemanı”. Bir üstün satış elemanını diğer satış elemanlarından farklılaştıran, onun satışında fark yaratan ise “başarı dürtüsü”.



Kaynak: <http://www.haygroup.com/tr/press/details.aspx?id=34044> Erişim Tarihi: 08.12.2015

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. e	Yanıtınız yanlış ise “Satış Gücü Eğitim Süreci” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. a	Yanıtınız yanlış ise “Değerlendirme Merkezleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. b	Yanıtınız yanlış ise “Satış Gücünün Tedariki ve Seçimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. a	Yanıtınız yanlış ise “Satış Gücü Eğitim Konuları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. b	Yanıtınız yanlış ise “Testler” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. c	Yanıtınız yanlış ise “Tedarik” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. a	Yanıtınız yanlış ise “Tedarik” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. d	Yanıtınız yanlış ise “Satış Gücünü Tedarik Etme ve Seçme Süreci” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. b	Yanıtınız yanlış ise “Satış Gücü Eğitim Konuları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. c	Yanıtınız yanlış ise “Görüşmelerin Geçerliliğini Etkileyen Hatalar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Üçüncü ülke vatandaşları, firmanın merkez ülkesinin vatandaşları ve faaliyette bulunulan ülkenin vatandaşları dışındaki diğer ülke vatandaşlarıdır. Bir Japon firmasının Suudi Arabistan bölgesinde çalışan Yunanlı vatandaşı bu duruma verilebilecek iyi bir örnektir.

Sıra Sizde 2

İş analizlerinde iki temel yaklaşım vardır: iş odaklı yaklaşım ve iş gören odaklı yaklaşım. İş odaklı yaklaşım, bir işi yerine getirme ve iş çıktıları ya da verimlilik düzeylerini içeren özel görevler üzerine odaklanır. İş gören odaklı yaklaşım, işe yönelik işçi davranışları, özel yetenek ve beceri ve işi yerine getirmek için ihtiyaç duyulan kişisel özelliklere odaklanır. Çoğu iş analizi iş odaklı ve iş gören odaklı yaklaşımların bir kombinasyonundan oluşur.

Sıra Sizde 3

Geleneksel tedarik kaynakları, gazetelerdeki iş ilanları, işçilerin tavsiyeleri, işveren ajansları ve araştırma hizmetleri, profesyonel yerleştirme hizmetleri sağlayan birlikler, iş fuarları ve iş bulmada uzman olan ajanslardır.

Sıra Sizde 4

Kültür, kişisel satış sürecini ve tüm eğitim aktivitelerini doğrudan etkiler. Ulusal kültür satışın içeriğini ve sunuşunu ve satışın nasıl yapılacağını şekillendirir. Malay, Çin ve Hint alt kültürlerinin yaşadığı bir ülke olan Malezya, satış içinde kültürün ne kadar etkili olduğunu gösteren oldukça iyi bir örnektir. Ticaret hayatında baskın durumunda olan Çinliler ile kanunları düzenleyen Malaylar arasındaki gerginlik nedeniyle hükümet iş yerlerinde çalışanların en az %30'unun Malay halkından olmasını şart koşturmuştur. Malay iş adamları her bir personelin statüsünün belli olduğu yapılandırılmış iş konumlarını tercih etmektedirler.

Sıra Sizde 5

Eğitim ihtiyaçlarını değerlendirme adımının amacı, hâlihazırda var olan satış gücünün durumu ile satış gücünün başarısı için gerekli beceri, tutum, algı ve davranışları karşılaştırarak ihtiyaçları ortaya çıkarır. Bu gibi bir değerlendirme satış gücünün performansının değiştirmek ya da güçlendirmek için gerekli olan belirleyici ya da belirleyicileri ortaya çıkartır.

Sıra Sizde 6

Uzman eğitmenler eşliğinde sınıf içinde ya da bir toplantı salonunda grup tartışması ders anlatımıyla ya da demonstrasyon yöntemiyle yapılan eğitimlerdir. Bu eğitim türü genelde temel ürün bilgisi, pazara giren yeni ürünleri tanıtmak, yönetim süreçleri ve kişisel satışta yasal ve etiksel konuları anlatmak amacıyla düzenlenir. Bu eğitimlere temel eğitim adı da verilir. Temel eğitim, yeni satışçıların ürün, pazar, işletme vb. konularda bilgi ve becerilerini geliştirmeye yönelik eğitimidir.

Yararlanılan Kaynaklar

- Arnold, J., Cooper, L. C. (1995). *Work Psychology Understanding Human Behaviour in The Workplace*, Second Edition, Pitman Publishing, London.
- Cascio, W., F. ve Awad, E., M. (1981). *Human resources management: An information systems approach*, Industrial/Organizational Psychology, Allyn and Bacon, Boston.
- Çabuk S. (2006). Perakende Sektöründe Satış Süreci: İtirazlar ve Satışın Kapanması. İçinde Editör: Necdet Timur. *Kişisel Satış ve Satış Yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1693.
- Çavdar, H. Ve Çavdar, M. (2010). İşletmelerde İşgören Bulma Ve Seçme Aşamaları. *Journal of Naval Science and Engineering*, Vol. 6 , No.1, ss. 79-93
- DeCenzo, A.,D., Robbins, P. S. (1999). *Human Resource Management*, Sixth Edition, John Wiley&Sons, Inc, New York.
- Geylan, R. (1995). *Personel Yönetimi*, Birlik Ofset, Eskişehir.
- Göçgün, P. ve Tahiroğlu, F. (2002). *İnsan Kaynakları*. Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Hündür, B. (2006). Değerlendirme Merkezi Uygulamaları, <http://www.ikademi.com/insan-kaynaklariuygulamaları/1363-degerlendirme-merkezi-uygulamaları.html> (Erişim Tarihi: 16.02.2013)
- Ingram T. N. Williams M. R. LaForge R. W. Schwepker, C. H. ve Avila R. (2006). *Sales Management: Analysis and Decision Making*, 6. Basım Cengage Learning.
- İslamoğlu, A.H. ve Altunışık, R. (2007). *Satış ve Satış Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- İstemi, J. (2006). *Personel Seçiminde Analitik Hiyerarşi Metodunun Kullanılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Lowenberg G. ve Conrad K. A. (1998). *Industrial / Organizational Psychology*. Allynand Bacon, Boston.
- Noonan C. J. (1998). *Sales Management*, Butterworth-Heinemann.
- Schultz D. ve Schultz, S. E. (1998). *Psychology&Work Today: An Introduction Industrial and Organizational Psychology*. Seventh Edition, PrenticeHall, New Jersey.
- Taşkın, E. (2006). *Satış Teknikleri Eğitimi*. İstanbul: Papatya Yayınları.
- Uslu, A. (2005). *Kişisel Satış Teknikleri*. İstanbul: Beta Yayınları
- Yükselen, C. (2010). *Satış Yönetimi*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- <http://www.haygroup.com/tr/press/details.aspx?id=34044> Erişim Tarihi: 08.12.2015

7

Amaçlarımız

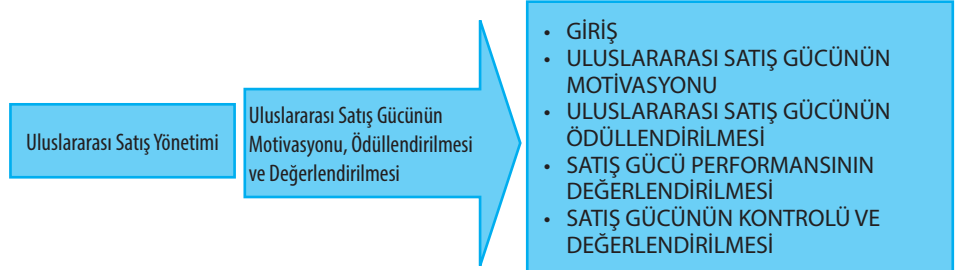
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Uluslararası satış gücünün motivasyonunda önemli olan kavram ve teorileri tanımlayacak,
- Uluslararası satış gücünün ödüllendirmesini ve yöntemlerini açıklayacak,
- Satış gücü performansının değerlendirme sürecini ifade edebilecek,
- Satış gücünün kontrolünü ve değerlendirilmesini ifade edebilecek bilgi ve becerilere sahip olabileceksiniz.

Anahtar Kavramlar

- Motivasyon
- Ödüllendirme
- Kontrol
- Değerlendirme

İçindekiler



Uluslararası Satış Gücünün Motivasyonu, Ödüllendirilmesi ve Değerlendirilmesi

GİRİŞ

Pazarlar giderek daha global hâle geldikçe artan bir şekilde işletmeler yabancı pazarlara açılmaya ve faaliyet göstermeye başlamışlardır. Pek çok şirket uluslararası satışlarında oldukça yüksek başarılar elde etmişlerdir. Bu başarılı şirketlerin satışçıları müşterileri ve aracılılarıyla uzun soluklu ve güçlü ilişkiler kurmak için oldukça fazla çaba göstermektedirler. Uluslararası pazarlarda satış için çok fazla çaba göstermeyen diğer şirketlerin başarı grafikleri oldukça düşük kalmaktadır. Uluslararası satış potansiyeli yüksek olmasına karşın, şirketler yakaladıkları fırsatları avantaja çevirebilmek için yüksek düzeyde satış becerisi olan ve motive olmuş satış gücüne ihtiyaç duymaktadır.

ULUSLARARASI SATIŞ GÜCÜNÜN MOTİVASYONU

Satış yöneticileri satışçıları neyin motive edeceğini anlayarak, onları nasıl motive edeceklerini bilerek ortalama düzeydeki satışçıların başarılı satışçılara dönüşmesine yardım ederler. Satış yöneticileri yüksek düzeyde motive olmuş bir satış gücünün daha fazla satış ve daha fazla tatmin olmuş müşteri anlamına geldiği konusunda hemfikirdirler. Bununla birlikte satış yöneticisinin en zor görevlerinden biri satışçıları motive ederek onların başarıyı yakalamalarına yardım etmektir.

Motivasyon

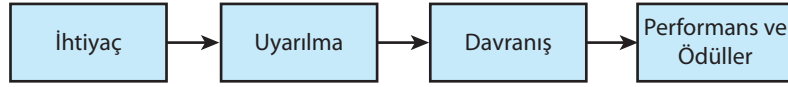
Motivasyon, işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek yoluyla kişilerin kendi ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayarak onların bu yönde gönüllü hareket etmeleri işidir (Noonan, 1998). Motivasyon, bireyin ihtiyaçlarını karşılamak ve amaçlarına ulaşmak için belli durumda davranışını yönlendirmekte önemli rol oynamaktadır. İhtiyaçlar, ihtiyaçların üstesinden gelmeye yönelik davranış ve bu ihtiyaçların giderilmesi arasındaki ilişki olarak tanımlanabilen motivasyonda belirleyici bir amaca yönelten motive edici durum, amaca yönelik davranış ve amaca ulaşmak olmak üzere üç temel unsur ortaya çıkmaktadır (Odabaşı ve Barış, 2002).

Yönetimsel anlamda, iş verimliliğinin artırılması ve etkinliğin sağlanabilmesi açısından, uygun çalışma koşulları oluşturularak bireylerin yönlendirilmesi ve isteklendirilmesi olarak tanımlanan motivasyon süreci oldukça büyük önem taşımaktadır. Genel olarak motivasyon sürecinin dört aşamadan oluştuğu kabul edilmektedir. Bu dört aşamalı süreç Şekil 7.1'de görüldüğü gibidir.

Motivasyon, bireyin ihtiyaçlarını karşılamak ve amaçlarına ulaşmak için belli durumda davranışını yönlendirmekte önemli rol oynamaktadır.

Şekil 7.1

Motivasyon Süreci



Kaynak: Sabuncuoğlu, Z. ve M. Tüz, (1998). *Örgütsel Psikoloji*, 3. Baskı, Alfa Basım Yayım, Bursa, s. 98'den uyarlanmıştır.

Motivasyon satışçının davranışında önemli bir etkiye sahiptir. Şirket içindeki satış çabalarını düzenlemek ve yönlendirmekle sorumlu olan satış yöneticilerinin satışçıların motivasyonlarını olumlu etkilemesi için gerekli olan becerilerin hepsini bilmesi ve onları edinmesi zorunludur. Motivasyonla ilgili bilgi ve beceriler, satış yöneticilerinin satış gücünün motivasyonunu olumsuz etkileyebilecek uygulanmalardan kaçınmasına da yardımcı olur.

Satış yöneticileri satışçıların neyin motive edeceğini bildiklerinde, onların ihtiyaçlarını tatmin edebilecek koşulları yaratmada daha başarılı olabilirler. Bu durumu örnek bir olayla açıklayabiliriz: *Son beş yıldır Harry Bern çalıştığı şirkette en başarılı satış elemanıdır. İşini severek yapan Bern sürekli, yaptığı işin ve şirketinin mükemmel olduğunu söylemektedir. Son iki aydır Bern'in performansında ve satışlarında bir düşme meydana gelmiştir. İki ay önce satış yöneticisi akşamları MBA yapabilmek için finansal destek isteyen Bern'in ricasını reddetmiş ve bunun şirketin kararı olduğunu söylemiştir. Oysa şirketi ve satış yöneticisi Bern'in MBA yaptığında satış konusunda daha da mükemmel bir seviyeye gelebileceğini göz ardı etmişlerdir. Geçmişte de Bern'in yöneticisi bazı ricalarını reddetmişti ama bu sefer durum farklıydı. Bern bu olayı aklından çıkartamıyordu ve artık işini isteksiz bir şekilde yapıyordu.*

Ayrıca satış yöneticileri satışçıların nasıl hareket ettiklerini bildiklerinde sürece müdahale ederek, satışçıların davranışlarını etkileyebilirler.

Motivasyon Teorileri

Motivasyon ile ilgili olarak farklı teoriler vardır. Bu teoriler genel olarak iki grupta toplanır. İlk grup, bireyi yönlendiren, harekete geçiren veya davranışını durduran bireysel faktörlerin ele alındığı kapsam teorileridir. İkinci grup, davranışın nasıl yönlendirileceğini veya yavaşlatılacağını açıklayan süreç teorileridir.

Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, içsel faktörlere ağırlık veren bireyin içinde bulunduğu ve bireyi belirli davranışta bulunmaya yönelten faktörlerdir.

Kapsam teorileri olarak adlandırılan ve içsel faktörlere ağırlık veren bu teoriler, bireyin içinde bulunduğu ve bireyi belirli davranışta bulunmaya yönelten faktörleri açıklamaktadır (Koçel, 2005). Kapsam teorileri; *Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı*, *Herzberg'in Çift Etki Teorisi*, *David Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi*, *Clayton Alderfer'in ERG Teorisi*, *X ve Y Teorisi* olmak üzere beş teoriden oluşmaktadır.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı: Maslow'a göre insan davranışları, temel ihtiyaçların yerine getirilmesi durumunda motive edilebilir. Kişi belirli bir hiyerarşi gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden üst kademelerdeki ihtiyaçları kişiyi davranışa sevk etmez. İhtiyaçların kişiyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen bir ihtiyaç, davranışı motive etme özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışları etkilemeye başlar. Maslow'un hiyerarşik olarak tanımladığı insan ihtiyaçları şu şekildedir (Koçel, 2005):

- Fizyolojik İhtiyaçlar: Yemek yeme, su, uyku,
- Güvenlik İhtiyaçları: Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma,
- Sosyal İhtiyaçlar: Gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk,
- Kendini Gösterme İhtiyacı: Tanınma ve prestij kazanma, kendine güven duyma,
- Kendini Tamamlama İhtiyacı: Sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık.

İhtiyaçlar hiyerarşisi yöneticilere satışçıları motive edebilecek farklı ihtiyaçlarını belirlemede çok önemli bir çerçeve sağlar. Ancak bu teorinin tüm dünyada geçerliliği ve yeterliliği sorgulanabilir. Teoride yer alan beş ihtiyaç düzeyi tüm insanlar için aynı değildir ve Maslow'un yaklaşımı her insan için uygun değildir. Örneğin Japon satışçıların ihtiyaç hiyerarşisi Amerikalı satışçıların ihtiyaç hiyerarşisinden farklı olabilir. Kültürel farklılıklar kolektivist bir kültürden gelen Japon satışçılarda sevgi ve bağlılık ihtiyaçlarının güvenlik ihtiyaçlarından daha yüksek olmasına neden olabilir.

Herzberg'in Çift Etki Teorisi: Herzberg'in teorisi bireylerin değer sistemleri içinde çalışmanın çalışma ortamından neler beklediği ve çalışanları neyin daha fazla işe motive ettiğini ve hangi çalışma koşullarının tatmin edici olmadığı ve işe karşı isteksizlik meydana getirdiğini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu teoriye göre elemanların tatminine ve tatminsizliğine neden olan farklı faktörler olduğu kabul edilmektedir. Tatmin sağlayan faktörler daha iyi performans gösterilmesinde teşvik edici oldukları için motive eden faktörler denilmektedir. Bunlar daha çok işin içeriğiyle ilgidir ve başarı, sorumluluk alma, terfi, takdir edilme, ücret artırımı, tanıtma ve gelişme için fırsat tanınması konularını kapsar. Bir satış elemanı için başarı her zamana yüksek maaş değildir. Sorumluluğunun artırılması, ona verilen büyük bir motivasyondur. Örneğin İngiltere'de bir firmada satış temsilcileriyle yapılan araştırmada satış temsilcilerinin sorumlulukları arttırıldığında buna paralel olarak daha yüksek satış başarısı elde edildiği görülmüştür (Jobber ve Lancaster, 2009).

Herzberg'in teorisine göre motivasyonu belirleyen faktörler nelerdir?



SIRA SİZDE

Herzberg motivasyonu belirleyen iki faktörden söz etmektedir. İlk faktör motivasyon sağlayan faktörlerdir. Başarı, tanınma, takdir edilme, yapılan işin niteliği, yetki ve sorumluluk sahibi olma, ilerleme ve yükselme imkânlarının olması vs. motivasyon sağlayan faktörler arasında sayılabilir. Bu faktörlerin olması durumunda bireylerin çalışma istek ve arzuları artar. Bu faktörlerin bulunmaması hâlinde ise çalışma arzu ve istekleri yavaşlayabilir. İkinci faktörler, hijyen faktörler olarak isimlendirilir. İşletme politikası ve yönetimi, çalışma koşulları, ücret düzeyi, özel yaşamdaki mutluluk düzeyi, organizasyonda alt-üst arasındaki ilişkiler vs. unsurlar "hijyen faktörler" olarak adlandırılır. Hijyen faktörler mevcut olduğunda iş tatmini gerçekleşir ve bireyleri çalışmaya motive edebilir. Hijyen faktörlerin negatif olması durumunda ise (örneğin çalışma koşullarının çok iyi olmaması, aile yaşamının çok düzenli olmaması) motivasyon sağlayıcı etki ortadan kalkar. Herzberg'e göre hijyen faktörler pozitif ise bu sadece çalışanlar tarafından kabul görür. Herzberg'e göre motivasyon faktörleri bireyi mutlu kılan, işyerine bağlayan, çalışmaya özendiren ve doyum sağlayan unsurlardır. Hijyen faktörler ise bireyin isten ayrılmasına, tatminsizliğe yol açabilecek unsurlar olarak görülebilir. Hijyen faktörlerin motive edici özellikleri nispeten daha azdır. Başka bir ifadeyle hijyen faktörlerin bulunması bireyleri daha fazla çalışmaya sevk etmek için yeterli olmayabilir. Arap kültürlerinde satışçıları için yakın ve samimi arkadaşlıkların kurulduğu kişilerarası ilişkileri içeren hijyen faktörler motivasyonda oldukça önemlidir. Bu kültürde arkadaşlık çok önemlidir.

Başarı, tanınma, takdir edilme, yapılan işin niteliği, yetki ve sorumluluk sahibi olma, ilerleme ve yükselme imkânlarının olması vb. motivasyon sağlayan faktörlerdir.

İşletme politikası ve yönetimi, çalışma koşulları, ücret düzeyi, özel yaşamdaki mutluluk düzeyi, organizasyonda alt-üst arasındaki ilişkiler vb. unsurlar hijyen faktörlerdir.

David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi: David McClelland tarafından 1947 ve 1953 yılları arasında gerçekleştirilen güdüler için puan sistemi sayesinde insan kişiliği hakkında önemli bir yere sahip olacak deneysel çıkarımlar elde edilmiştir. Bu teoriye göre kişi üç grup ihtiyacın etkisinde davranış gösterir. Bunlar (Koçel, 2005):

- İlişki kurma ihtiyacı başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, kişilerarası ilişkileri kurma ve geliştirmeye önem verecektir.

- Güç kazanma ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir.
- Başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir.

Clayton Alderfer'in ERG Teorisi: Alderfer bilimsel çalışmalar yaparak Maslow'un teorisini basitleştirmeye çalışmıştır. Alderfer'e göre insan motivasyonu için üç temel ihtiyaç vardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998):

- Var olma ihtiyacı, fiziksel ve maddesel ihtiyaçları ifade eder.
- İlişki ihtiyacı, diğer insanlarla ilişki kurma, sevgi ve saygı ihtiyaçlarıdır.
- Büyüme ihtiyacı, saygınlığını ve kapasitesini artırma ihtiyacıdır.

Maslow'un teorisini basitleştirerek ihtiyaçlar düzeyini üçe indiren bu teoriye göre insanların temel ihtiyaçları tatmin edilip giderilmezse daha üst düzeyde bulunan istek ve ihtiyaçların motive edici özelliği anlam ifade etmeyecektir. Alderfer'in ve Maslow'un teorisi birbirine benzemelerine rağmen Alderfer'in teorisinde Maslow'daki gibi hiyerarşik bir basamaktan söz edilemez. İhtiyaçların sırası kişiden kişiye değişir. İster ast ister üst olsun bütün çalışanların ihtiyaçları vardır. Eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilir-se personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir (Koç ve Topaloğlu, 2010).

Örneğin İngilizler için boş zaman daha değerlidir ve Amerikalı satışçılara göre para, daha az motive eden bir unsurdur. Ayrıca ihtiyaçlar satışçılık kariyer basamakları boyunca değişir. Kariyerinin ilk basamaklarında satışçı için akranları içinde kabul görme, başarı, özerklik ve rekabet gibi ihtiyaçlar daha önemliken, kariyerinin son basamaklarındaki bir satışçı için güvenlik, gençlere yardım etmek daha az rekabet daha değerlidir.

X ve Y Teorisi: Douglas McGregor motivasyon ve insan arasındaki ilişkiyi X ve Y Kuramları adı altında toplamıştır. McGregor'a göre uygulamada yöneticiler bu iki kuramdan birini benimseyerek insanları motive etmektedirler. Geleneksel yönetim anlayışı X kuramı adı altında, insan ilişkileri yaklaşımının görüşleri de Y kuramı altında toplamıştır.

X Teorisinin varsayımlarına göre:

- Vasat bir insan çalışmayı sevmez, insan doğası gereği çalışmaktan hoşlanmaz ve her bulduğu fırsattan işten kaçır,
- Vasat bir insan sorumluluktan kaçınır, kendisine yol gösterilmesini ve yönetilmeyi ister,
- Çalışanlara asla güvenilmemelidir ve sürekli denetlenmelidir,
- Çoğu insan yaratıcı değildir, değişikliğe karşı direnç gösterir,

Klasik yönetim anlayışını benimseyen yöneticiler çalışanlarını bu teoriye göre değerlendirir. Ve çalışanların motivasyonu için korkutmaya, kontrole ve ekonomik araçlara önem vermişlerdir.

İnsanları motive etmede insan doğasına daha fazla önem veren Y Teorisinin varsayımlarına göre ise;

- Birey bir işte çalışmak, fiziksel ve zihinsel çaba harcamak ister. Bu durum oyun oynama ve dinlenme ihtiyaçları kadar doğaldır,
- Normal bir insan öğrenmek ister ve şartlar sağlandığı takdirde sorumluluk almayı kendisi ister,
- İnsanlar yaradılışları itibarıyla pasif ve tembel değildir. Böyle davranmalarının nedeninin yönetimde aranması gerekir,
- Denetim ve ceza kişiyi örgüt amaçlarına yöneltmek için tek yol değildir,
- Çalışanların büyük bir kısmı tarafından hayal gücü ve yaratıcılık, yetenekler sorunları çözmek için kullanılır.

İnsanların temel ihtiyaçları tatmin edilip giderilmezse daha üst düzeyde bulunan istek ve ihtiyaçların motive edici özelliği bir anlam ifade etmez.

Geleneksel yönetim anlayışı X kuramı, insan ilişkileri yaklaşımının görüşleri de Y kuramı altında toplamıştır.

McGregor, X ve Y Teorisinin sonucu olarak X Teorisinin, iş gücü arzının bol olduğu, finans kaynaklarının zor bulunduğu ekonomik kriz dönemlerinde ortaya çıktığını belirtmektedir. Y Teorisi ise insana mümkün olan en fazla serbestliği veren, görüş ve fikirlerin serbestçe iş kurallarına ve amaçlarına uygun olduğu dönemde kabul görmektedir. McGregor'a göre, X Teorisinin yöneticileri etkili ve başarılı yapması çok zordur. Etkin ve başarılı bir yönetim Y Teorisinin uygulanması ile gerçekleşir (Yapar, 2005).

Süreç Teorileri

Süreç teorilerinde ise kapsam teorilerindeki içsel faktörlere ek olarak bireyin davranışı üzerinde önemli etkide bulunan çevre faktörleri de göz önünde bulundurulmaktadır. Süreç teorileri, çalışan memnuniyetini sağlamada insan ihtiyaçları ve beklentileri gibi değişkenlerin çevresel karakteristiklerle nasıl etkileşim içinde olduğunu açıklamaktadır. Süreç teorileri; *Vroom'un Beklenti Teorisi*, *Eşitlik Teorisi*, *Edwin Locke'un Amaç Teorisi* olmak üzere üç teoriden oluşmaktadır.

Vroom'un Beklenti Teorisi: Vroom'un beklenti teorisi üç temel kavrama dayanmaktadır. Bu kavramlar; beklenti, araçsallık ve çekiciliktir.

Beklenti: Beklenti bir kişinin çabası ve performansı arasındaki algıladığı ilişkiyi ifade eder, kişinin çabası arttıkça performansının yükseleceğine inanır.

Araçsallık: Araçsallık kişinin performans ve ödüllendirme arasındaki ilişki algısını yansıtır.

Çekicilik: Çekicilik bireyin belirli bir sonucu isteme derecesini yansıtır. Araçsallık ikinci düzeyde bir sonuca ulaşmak amacıyla birinci düzey sonucun kullanılmasını ve beklenti bir hareketin veya çabanın belirli bir sonuca ulaştırma ihtimalini ifade etmektedir.

Vroom'un modeli kısaca şu varsayımlara dayanmaktadır:

- Motivasyonu iyi anlayabilmek için yalnızca insanların varmayı umdukları sonuçlar (amaçlar) değil, aynı zamanda seçilecek hareket biçimlerinin, kendilerini, tercih ettikleri bu sonuçlara götürmede ne ölçüde araç olabildiğine inanmaları da önemlidir.
- Birey kendisi için istek ya da ihtiyaç şiddeti açısından en çok arzu edilir olarak algıladığı hareket biçimlerini seçme yönünde motive olacaktır.
- Bu teoride başarı, ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Ancak birey kendisine verilecek bu ödül arzulamalı ve göstereceği çabanın kendinden beklenen başarıya ulaştıracağına inanmalıdır.

Eşitlik Teorisi: Süreç teorileri kapsamında ele alınan diğer bir teori de J. Stacy Adams tarafından ortaya konulan eşitlik teorisidir. Adams tarafından geliştirilen eşitlik kuramı öncelikle bir motivasyon kuramıdır ancak iş doyumunu ve doyumsuzluğu ile ilgili önemli noktalara dikkat çekmektedir. Bu kurama göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliğe bağlıdır. Adams'a göre, iş doyumunu kişinin algıladığı girdi-çıktı dengesine göre belirlenmektedir ve birey kendisinin sarf ettiği gayret ve karşısında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırmaktadır.

Eşitlik teorisi, bireylerin yalnız kendi kişisel durumlarını değil aynı zamanda diğerlerinin durumlarını da değerlendirdiklerini savunur. İnsanlar yalnız kendi aldıkları ile ilgili değil başkalarının ne aldıklarına dair inançları ve görüşleriyle de güdülenirler.

Süreç teorileri, çalışan memnuniyetini sağlamada insan ihtiyaçları ve beklentileri gibi değişkenlerin çevresel karakteristiklerle nasıl etkileşim içinde olduğunu açıklar.

Kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliğe bağlı olan kurama Eşitlik Teorisi adı verilir.

Eşitlik teorisinde çalışan nasıl güdülenir?

Çalışan eğer eşitsiz bir durum algılasa bu çalışanda gerginlik yaratır ve kişi bu eşitsizliği gidermek için şu davranışları sergileyebilir:



SIRA SİZDE

Amaç teorisinin ana fikri, kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir.

- Girdi ve sonuçlarını değiştirmeye çalışır,
- Girdi ve sonuçlara ilişkin görüşlerini değiştirir,
- Eşitsizlik büyük bir gerginlik yaratmışsa, birey bu gerginliği azaltmada başarılı olamamışsa işi bırakır ya da işe gelmemeye başlar,
- Karşılaştırma yaptığı bireyin üzerinde etki yaratmaya çalışır,
- Karşılaştırma yaptığı kişiyi değiştirir.

Edwin Locke'un Amaç Teorisi: Edwin Locke (1976) tarafından geliştirilen kurama göre, kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirler. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Teorinin ana fikri, kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir. Bu nedenle, iş yerindeki örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranış ve tepkiler, kişilerin amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır.

Locke'a göre insanlar duygu ve arzularını tatmin etme amacına ulaşmak için çaba sarf etmektedir. Amaçlar insanların davranışlarına doğal bir yön vermekte ve çıktılara doğru düşünce ve eylemlerine kılavuzluk etmektedirler. Bireyler bu amaçlarına ulaşamamaları bile amaçlar doğrultusunda tepki vermekte ve performans göstermektedirler. Sonuçlar, geribildirimler ve pekiştirme de bu tepkilerin sonucudur. Kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon düzeylerini belirleyen önemli bir faktördür. Bu teorinin ana unsurları şu şekilde özetlenebilir (Luthans, 1995):

- İş görenlerin iş başarısının motivasyonla ilgili belirleyicisi, onların amaçları ve niyetleridir,
- Dışsal özendiriciler, çalışanların amaç ve niyetlerinde etkili olabilmektedir,
- Kişiler, algılarına ve değer yargılarına bağlı olarak etkili reaksiyon gösterirler.

Çalışanın motivasyonunda bu teoriyi kullanan yönetici, amaçlara göre yönetim biçimini belirler. Amaçlara göre yönetim bir organizasyonda üst ve astların amacını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşılacak sonucu birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaç ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir.

Kültürel Farklılıklar ve Motivasyon

Satış gücü motivasyonu bireylerin amaçları, ihtiyaçları ve değerleri tarafından belirlenir. Uluslararası satış gücünde yer alan satışçıların farklı kültürel geçmişleri, standart bir kurala uymayacak farklı ihtiyaç, değer ve istekleri vardır. Satış yöneticileri uluslararası satışçıların motivasyonunda kültüre bağlı ihtiyaçlar, amaçlar ve davranışları tanımlamada çeşitli zorluklarla karşılaşır. Kültürel olarak birbirine benzemeyen satışçıların ihtiyaçları, değerleri ve davranışlarındaki farklılıklar, kültürel olarak benzer satışçılara göre daha fazladır. Kültürle ilgili yapılan bir araştırmada Tablo 7.1'de özetlenen altı adet iki kutuplu kültürel farklılık bulunmuştur.

Tablo 7.1
Kültürel Farklılıklar

1. Evrensellik	Belli Bir Topluluğa Bağlılık
Kurallar, kodlar, yasalar ve genellemeler	İstisnalar, özel durumlar, benzersiz ilişkiler
2. Bireysellik	Toplumculuk
Kişisel özgürlük, insan hakları, rekabet	Sosyal sorumluluk, uyumlu ilişkileri, işbirliği
3. Özgünlük	Yayılm
Tam rekabet, indirgemeci analiz, objektif	Bütünsellik, abartılı yapaylık, ilişkisel
4. Kazanılmış Statü	Verilen Statü
Ne yaptın, sicil ne	Kimsin, potansiyelin ne ve bağlantıların kim
5. İçsel Yönelim	Dışsal Yönelim
İnanç ve görüşler	Örnek alma ve etkilenme
6. Ardışık Zaman	Eş Zamanlılık
Zamanla yarışma	Zamanı uyumlu ve ahenkli kullanma

Farklı kültürlerden gelen satış elemanlarının işle ilgili ihtiyaç ve değerlerini belirleyen ve onların davranışlarını da düzenleyen belli kalıplaşmış yaptırımlar vardır. Örneğin Amerikalı satış elemanları “Başarıyla gururlan”, “Öncelikle özgürlüğünü ve insiyatifi koru” ve “hataları affet” gibi kültürel değerlerle hareket ederler. Avrupalı satış elemanları ise “Hem kendinizle hem de grubunuzun başarılarıyla gururlan”, “öncelikle görev ve itaat” ve “Hata yapmaktan kaçın” gibi kültürel değerlerle hareket ederler. Bu değerlerden yola çıkılarak, “bir şeyler yaparak birisi olma” ihtiyacını dayalı bir amacı Amerikalı bir satış elemanı Avrupalı satış elemanına göre daha kolay kabul edebilecektir.

Uluslararası satış gücünde yer alan satışçıların farklı kültürel geçmişleri, standart bir kurala uymayacak farklı ihtiyaç, değer ve istekleri vardır.

Farklı kültürlerde satışçılık mesleği farklı sosyal statülere sahiptir.

Farklı kültürlerdeki kalıplaşmış yaptırımlar satış elemanlarının davranışlarını nasıl belirler?



SIRA SİZDE

Benzer olarak farklı kültürlerde satışçılık mesleği farklı sosyal statülere sahiptir. Örneğin Yunanistan’da satışçılık prestijli bir meslek olarak görülmediği için yalnızca komisyonla ödüllendirilme sistemi kullanan şirket yeni eleman bulmakta oldukça zorlanmaktadır. Uluslararası satış gücünün motivasyonunda; maaş, komisyon ve şirket arabası gibi fiziksel ödüllerin yanı sıra statü, sorumluluk ve her satış elemanına özgü övgüler gibi psikolojik ödüllerin bir karmasının oluşturulması zor bir iştir.

Satışçıları en fazla ihtiyaç duydukları önemli motivasyon araçları aşağıda sıralanmıştır:

- Statü ihtiyacı (Terfi ve tanınma ihtiyacı)
- Kontrol ihtiyacı (Kontrollü olma ve diğerlerini etkileme ihtiyacı)
- Saygı ihtiyacı (Tavsiyelerde bulunabilen bir uzmanmış gibi görünme ihtiyacı)
- Rutin ihtiyacı (Bozulmadan belli bir rutini takip edebilme ihtiyacı)
- Başarma ihtiyacı (Daha çok para kazanma ve zorluklarla başa çıkabilme ihtiyacı)
- Teşvik ihtiyacı (Teşvikleri ve zorlukları ortaya çıkartma ihtiyacı)
- Dürüstlük ihtiyacı (Yapılan işlerdeki hakkaniyete inanma ihtiyacı)

Yukarıdaki ihtiyaçlar uluslararası düzeyde satışçılar arasında çeşitlenebilir. Örneğin en önemli motivasyon araçlarından biri olduğu düşünülen finansal ödüller her satışçı için motivasyon aracı olmayabilir. Bununla birlikte bu gibi ödüller başarma ihtiyacı yüksek olan satışçılarda önemli bir motive edici etkiye sahiptir. Yöneticiler satış elemanlarını başarılı bir şekilde motive etmeleri için uluslararası satış elemanlarının ihtiyaçları, değerleri ve davranışlarını göz önünde bulunduran çok yönlü motivasyon programına sahip olmalıdırlar. Satışçıların ihtiyaç ve değerlerini tanımak ve onlara uygun teşvik ve ödüller vermek, başarılı bir motivasyon için doğru atılacak en önemli adımdır. Global satış programının bir parçası olarak, satış yöneticilerinin satışçıların ne kadar çaba göstereceklerini belirleme, onları amaca yönleltebilme ve uygun eğitimi verebilme amacı için çeşitli etkinliklerde bulunması bir gerekliliktir. Satış kotaları belli bir zaman dilimi içinde satış elemanları tarafından başarılması gerekli olan bir hedef ya da niceliksel bir miktardır. Kotalar yönetimin istediği çaba düzeyinin göstergesidir ve bu çabayı ortaya koymada kullanılacak eylemleri belirler ve kota için konulan sürenin sonunda çabayı değerlendirebilecek standartları ortaya koyar. Uluslararası alanda, çok temel bir görev bile çok karmaşık bir hâle gelebilir. Japon kültüründe olduğu gibi bireylerin hedefleri işletmeler için daha çok “takım yaklaşımı” bağlamında görülmektedir. Ayrıca ulusal kültürlerdeki farklılıklar satış kotalarını başarmada kullanılacak çabanın miktarını dikkatli bir biçimde incelemek gerekir. Örneğin Malezya’da bir satış elemanının satış sürecinde ortalama beş adet satış sunuşu yapmaları gerekirken, Filipinlerde yirmi adet satış sunuşu yapılması gerekmektedir. Sonuç olarak uluslararası satış gücü için zorlu ama başarılabilir hedefler belirlemek oldukça önemlidir.

Motivasyon Araçları

Yalnızca satış elemanlarının istek ve ihtiyaçlarını bilmek, yöneticilere uluslararası pazarlarda çalışan satış elemanlarının nasıl motive edeceklerini söyleyemez. İstek ve ihtiyaç bilgisi, uluslararası satış elemanlarının motivasyon sürecinde hangi motivasyon araçlarının

daha uygun olduğuna karar vermede önemlidir. Bir motivasyon aracı iki önemli niteliğe sahip olmalıdır. İlki, satışçının şirketin hedeflerini başarmasına yardımcı olacak nitelikte olması, ikincisi ise satış elemanları arasında iş tatminini yükseltmesidir.

En çok bilinen motivasyon araçları: (1) Satış toplantıları, (2) Teşvik programları: Satış yarışmaları ve rekabetleri, (3) Tanınma programları: Özel ünvan övgüsü, terfiler, ekstra sorumluluklardır.

Satış toplantıları, ister düzenli ister doğaçlama olsun, yerel ve/veya uluslararası satış elemanlarında güçlü bir motivasyon etkisi yaratır. Bu toplantılarda şirketin planları, terfi destekleri, müşterilere değer iletimi, eğitim ihtiyaçları, yeni ürün ortaya koyma veya satış yarışmaları ile ilgili tartışmalar yapılır ve kararlar alınır. Satış elemanları tartışılan konuda fikirlerini paylaşır veya şirketteki karar alma sürecinde katkıda bulunur. Bütün bu toplantılarda satış yöneticileri, satış elemanlarının yaptıklarının önemli ve değerli olduğu duygusunu pekiştirirler ve her birinin iletişim hâlinde olmasında ve toplantı içeriğinin ötesinde iyi ilişkilerde bulunulmasına yardımcı olur. Bundan dolayı satış toplantıları önemli bir motive aracıdır ve bu toplantılar satış elemanlarını bir araya getirerek aynı ilgi konularında her birini tartışmaya cesaretlendirir.

Satış yarışmaları ve rekabetler gibi teşvik programları satış elemanlarının kısa vadeli hedefleri başarmalarında motive edici bir etki sağlamaktadır. Satış yarışmaları ister planlı ister doğaçlama olsun tüm satış elemanlarına ödülü kazanmak için eşit imkân sağlamalıdır. Yarışma sonunda verilecek ödül, programın uzunluğuna göre ve rekabet çabasına ve yoğunluğuna göre değişecektir. Satış yarışmaları ve rekabetler satış yöneticilerine, satış elemanlarının motivasyonlarını geliştirmeleri ve satış miktarını arttırmalarında, düzeni koruma ve yeni ürünleri tanıtmaya gibi hedefleri başarmasında yardımcı olur. Satış yarışmalarında, açıkça bahsedilen hedefler, çekici konular, yazılı prosedürler ve katılımcılar için eşitlik, çekici ödüller, yeterli zaman ve geniş tanıtım olmalıdır. Ancak satış yöneticileri bu yarışmaların ve rekabetin negatif etkilerinin de farkında olmadırlar. Eğer yöneticiler bu yarışmaları ve rekabet ortamını dikkatli şekilde planlayıp uygulamazsa satış elemanlarına özellikle duygusal bakımdan zarar verip motivasyonlarını olumsuz etkileyebilirler. Ulaşılamaz hedefler, ödülün zamanla tekrar etmesi ve kazanacak kişinin öncesinde tahmin edilmesi yarışmayı ya da rekabeti etkisiz hâle getirebileceği gibi belki de zarar verebilir.

Tanınma programları teşvik programına benzerdirler. Sorumluluk vererek, ünvanla, ücretleri arttırarak, teşvik ve ödüllerle yöneticiler satış elemanlarını kariyerleri aracılığıyla motive edebilirler. Satış elemanlarının yüksek performansını tanıma zamanla performanslarını olumlu yönde geliştirmelerine yardımcı olur. Bu sırasıyla, olumlu iş davranışlarına ve sonrasında yüksek performansa yol açar. Tanınma programı olumlu davranışların gelişimine yardım edip yüksek performans ve motivasyonu teşvik ederken iş tatminsizliği ve düşük üretim gibi davranış ve isteksiz tutumları engeller. İyi yönetilen tanınma programları motive olmuş davranışların devamında yararlar sağlayabilir.

Motivasyon, İş Tatmini ve Performans

Motivasyon ve iş tatmini yakın ilişkilidir. İş tatmini, işin kendisinin ve satış elemanlarının ödüllendirici, tatmin edici, doyurucu veya boşuna ve tatminsiz bulunduğu iş çevrelerinin bütün karakterleriyle ilgilidir.

İş tatmini ve performansı arasındaki ilişki çok karışıktır ve bu henüz tam olarak kurulmamıştır. Daha özelde, performansın iş tatminine mi yoksa iş tatmininin performansa mı neden olduğu bilinmemektedir. Ancak açık olan, satış yöneticilerinin satış elemanlarının tatmini ve motivasyonu, iş tatmini ve performans arasındaki ilişki ile ilgilenmelidir. Satış elemanlarının yüksek motivasyonu, yüksek performans için bir ön koşuldur ve yüksek iş tatmini, yüksek motivasyon için gereklidir. Böylece, bu üç önemli bileşenin etkileşimi, uluslararası satış gücünü motive etmekten sorumlu satış yöneticileri tarafından çok değerlidir.

ULUSLARARASI SATIŞ GÜCÜNÜN ÖDÜLLENDİRİLMESİ

Ödül, geniş bir çeşitlilikte farklı ülkelerde benzer işler için ödenir. Ülkelerin farklı kültürleri, siyasal ve ekonomik sistemleri, gelenekleri ve gelişmişlik düzeylerinden dolayı ülkeler arasında ödüllendirme düzeylerini karşılaştırmak oldukça zordur. Satış yöneticileri için esas olan, faaliyette bulunduğu her ülke için finansal ve finansal olmayan ödüllerin doğru bileşimini bulmaktır.

Bazı ülkelerde bir satış elemanı düşük düzeyde maaş alırken, bu kişiye sigorta ve emeklilik fonlarının ödemesi yüksek düzeyde yapılabilmektedir. Bu satış elemanı diğer ülkelere göre daha yüksek ertelenmiş gelir almaktadır. Farklı kültürler ve bu kültürlerde yaşayan kişilerin beklentilerindeki farklılıklarından dolayı şirketler her ülke için farklı ödüllendirme planları hazırlamalıdır. Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren şirketler her pazara uygun ödüllendirme planları hazırlamalı ve tek bir planı ülkeden ülkeye aktarmamalıdır. Bir kültürde geçerli olan şey, başka bir kültürde tamamen kabul edilemez olabilir.

Satış elemanlarının yalnızca ücret, maaş, prim gibi adlandırılan parasal ödül ile yetinmedikleri bilinen bir gerçektir. Satışçıların eğitimi, elde ettikleri statü, ek sosyal haklar da finansal ödüller kadar önem taşır. Belli bir ücreti alan satışçı, bu noktadan sonra parasal olmayan ödüllerini önemser. Bu nedenle satış yönetimi, finansal ve finansal olmayan ödüllerini kapsayan bir ödüllendirme planı hazırlamalıdır.

Etkin bir ödüllendirme planı şu nitelikleri taşımalıdır (Yükselen, 2010):

- Ödüllendirme planı sade olmalı, karmaşık, anlaşılması zor olmamalıdır. Anlaşılması zor, karmaşık bir ödüllendirme planının anlaşılması için satışçının çok çaba ve zaman harcaması gerekebilir. Bu durum belki de satışçının motivasyonunun kaybolmasına neden olabilecektir.
- Ödüllendirme planında istisnalar minimum düzeyde tutulmalıdır. Bu, satışçıların planı kolay anlamalarını sağlayacak; aynı zamanda yönetimin kendilerine zorluklar çıkardığı, ulaşılması güç hedefler koymuş gibi bir izlenim edinmelerini de önleyecektir.
- Ödüllendirme planı adil olmalıdır. Plan, başarılı, performansı yüksek satışçıya hak ettiği ücreti sağlamalıdır. Başarısız satışçıyı da başarılıdan ayırmalıdır. Aksi takdirde başarılı satışçı işletmeden ayrılacak; işletme başarı düzeyi düşük satışçılarla çalışmak zorunda kalabilecektir. Adil bir ödüllendirme planının şu öğeleri içermesi gerektiğini vurgulamaktadır:
 - Ödüllendirme benzer çalışmaları yapan ve aynı satış hacmine ulaşan satışçılarınkinden çok farklı olmamalıdır.
 - Plan, satışçının en yüksek çabayı harcamasına neden olmalı; yıl sonunu beklemeden bir veya birkaç ayda bir çalışmasının ödülünü alabilmesini sağlamalıdır.
 - Plan, satışçıları, sadece satış hacmini değil; firmaya sağlayacağı net kârı da düşünecek bir davranış içinde olmaya yönlendirmelidir.
 - Plan, satışçılara, terfilerinde daha çok para kazanmaları olanağı verecek biçimde satış işlerini bölümlendirmelidir.
- Etkin bir ödüllendirme planı, satışçıya, gelirinde istikrarlı bir düzeyi sağlamalıdır. Örneğin performansa dayalı ücretine temel olan bir geliri elde ettiği büyük bir müşteriyi kendisi dışında nedenlerle kaybeden, bu nedenle de önemli gelir kaybına uğrayan bir satışçıya işletme bu kaybını telafi edecek bir müşteri/müşteri grubu sağlamalıdır. Bu aynı zamanda satışın mevsimlik dalgalanmalar göstermesi durumunda da önem kazanır. Satışların bu tür düşüş dönemleri telafi edilmelidir.
- Etkin ödüllendirme planı, satışçıyı motive etmelidir. Ödülün, her çalışan gibi satışçı için de önemli bir motivasyon aracı olduğu unutulmamalıdır. Ancak ödülün ek yararlar yönünün de motivasyonda önemli bir araç olduğu dikkate alınmalıdır.

Uluslararası pazarlarda ödüllendirme sistemi karmaşık ve birden fazla güç tarafından etkilenmektedir.

Uluslararası pazarlarda satış gücünün ödüllendirilmesi birçok nedenlerden dolayı oldukça önemlidir. Çünkü hazırlanan ödüllendirme planı:

- Potansiyel satışçıları cezbetmeye yardımcı olur,
- Satışçıların motivasyonunu etkiler,
- İşletmenin satışçıları ilgili değerlendirme ve statülerini belirler,
- Satışçıların satın alma gücünü ve yaşam tarzını belirler.

Uluslararası pazarlarda ödüllendirme sistemi karmaşık ve birden fazla güç tarafından etkilenmektedir. Uluslararası pazarlarda uygulanabilecek en iyi ödüllendirme planı hem şirkete özgü politikalar arasında denge kurmalı hem de şirketin faaliyet gösterdiği ülkelerde çalışan satış elemanları için çalıştıkları ülkeye ait koşulları kapsamalıdır. Bu konuyu bir örnekle açıklayalım:

Rajiv Mehta son on yıldır Hintli bir bilgisayar üreticisi için satış elemanı olarak çalışmaktadır. Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren başka bir firma Mehta'ya Güneydoğu Asya pazarındaki 10 ülke için satış yöneticisi pozisyonunu teklif etmiştir. Mehta'nın bu iş teklifi için ailesi ile birlikte bölge satış ofisinin bulunduğu Singapur'a taşınması gerekiyordu. Mehta, kendisine teklif edilen ödüllendirme planı konusunda endişeleri vardı. Bu plan, onlara Yeni Delhi'deki yaşam standartlarını Singapur'da da sağlayabilecek miydi? Singapur'daki ev kiralarnı ve çocukları için uluslararası eğitim masraflarının ne kadar olduğunu merak ediyordu. Mehta ailesine çok bağlıydı ve onları görmek için belli aralıklarla Hindistan'a seyahat etmek istiyordu. Firma bunu sağlayabilecek miydi? Mehta bu bilgilere nerden ulaşılacağını bilmek istiyordu.

Ödüllendirme planlarında genelde maaş, komisyon ve maaş-komisyon ve ikramiyeden oluşan karma yöntem kullanılır.

Uluslararası firmalarda diğer tüm işletmeler gibi satış gücü için finansal ve finansal olmayan ödülleri içeren planlar hazırlarlar. Ödüllendirme planlarında genelde üç farklı finansal ödüllendirme yöntemi kullanılır. Maaş, komisyon ve maaş-komisyon ve ikramiyeden oluşan karma yöntem. Ödüllendirme planı pazarın durumuna ve satış gücü yöneticisinin belirlediği planlara bağlı olarak belirlenir. Amerika ve Avrupa'daki işletmeler genelde karma yöntem kullanırlar.

Satış Gücünü Ödüllendirme Yöntemleri

Satış gücünü ödüllendirme genel ödüllendirme türlerinde olduğu gibi çok sayıda özel ödüllendirme yöntemleri de vardır. Genel ödüllendirme türleri iki kategoride toplanır:

- Finansal ödüller
- Finansal olmayan ödüller

Finansal Ödüller

İlk kategoride yer alan ödüller; maaş, komisyon, ikramiye, harcamaların karşılanması, ek yararlar ve karma yöntem olarak altı alt kategoriye ayrılmaktadır. Birçok araştırmacıya göre satışçıyla performansı hakkında doğrudan temas kurmanın yolu paradan geçmektedir. Satış elemanı için ücretlendirme yüzdeleri yaklaşık olarak aşağıdaki gibidir:

- % 79 satışa bağlı ücretlendirme
- % 11 yolculuk ve çevresel giderler
- % 10 otomobil giderleri

Sektörden sektöre bu yüzdeler değişiklik göstermektedir. Örneğin gıda endüstrisinde satışa bağlı ücretlendirme %2 düşerken, kapıdan kapıya yapılan satışlarda ücretlendirme yüzdeleri artmaktadır.

Maaş (Düz aylık): Maaş, satışçılara her ay düzenli olarak yapılan sabit ödemelerdir. Maaş, satış dışındaki faaliyetlerin önemini vurgular ve bu işleri yapmaya özendirir. Maaş, uygulanması kolay ve satışçıların önemli bir tepki göstermediği ödeme şeklidir. Ekonomik koşulların olumsuz şekillenmesi durumunda satışçının sabit bir gelirin olması, ona

bir güven sağlar. Maaş ödemesinin sakıncaları da vardır. Her şeyden önce satışçının performansını yükseltmek gibi bir hedefe yönelmesi gerekmemektedir çünkü bu hedefe ulaşılması ona ek gelir sağlamayacaktır. Maaş, performansı yüksek ve düşük tüm satışçıları aynı şekilde değerlenmektedir. Bu, düşük performanslı satışçılara, göreceli olarak yüksek ücret ödenmesi anlamına gelecektir. Performansı yüksek olan satışçılar çabalarının karşılığını alamadıkları için işletmeden ayrılmayı düşünebileceklerdir. Bu durum, nitelikli satışçıların da işletmede istihdam edilmesini güçleştirir; sonuçta satışçıları yetiştirmek üzere işletmenin yetiştirme ve eğitim programlarını uygulama maliyetlerine katlanması sonucunu getirecektir.

Pek çok satış elemanı değişen yaşam koşullarına bağlı olarak sabit bir gelirin olmasını diğer bir deyişle sürekli bir maaşının olmasını ister.

Maaş satış elemanına ne tür güvenceler sağlar?



SIRA SİZDE

Dünyadaki en büyük 100 şirketin yöneticilerine ve CEO'larına "Kaliteli bir satış elemanını şirketin bünyesinde tutmak için onu motive edecek en önemli faktörler nedir?" sorusu sorulmuştur. Araştırmaya katılan yönetici ve CEO'ların % 42'si "Daha çok maaş" şeklinde cevap vermiştir.

Maaş ödüllendirme sisteminin avantajları;

- Asgari geçimi sağlamak için uygundur,
- Sadakat yaratır,
- Esneklik sağlar,
- Satış ekibinin kontrolü kolaylaşır,
- Değişen koşullara hızlı uyum sağlar,
- Yönetimi kolaydır.

Bu sistemin dezavantajları;

- Daha yüksek performans için güdüleyici etkisi azdır,
- Şirket açısından satış performansı düşük olduğunda gideri yüksek olabilir,
- Dengesizlik doğurur,
- Performans eksikliği yaratır.

Maaş ödül sistemi Hollanda, İtalya ve Fransa gibi Avrupa ülkelerinde daha yaygın olarak kullanılmaktadır. Maaş ödül planları şirketlerin faaliyette bulundukları ülke, sanayi ve konuma göre değişiklik gösterse de uluslararası yöneticiler maaş ödül sistemi planlarını hazırlarken o ülkenin kültür ve geleneklerini göz ardı etmemelidirler.

Bazı kültürlerde satış elemanlarına maaşları şirket için sağladıkları faydaya göre ödenir. Bir başka deyişle, satış elemanına şirketi için elde ettiği gelir ve karına göre maaş ödenir. Bazı kültürlerde ise maaş, performansa dayalı olarak ödenmez. Bu ülkelerde maaşı etkileyen başka faktörler vardır. Örneğin Kore'de satışçılar şirket konumlarına veya kıdemlerine dayalı maaş ödenir.

Komisyon (Prim): Komisyon, satışçılara performansları karşılığı satışa ya da kâra göre belirli bir yüzde ile yapılan ödemedir. Komisyon, satışta başarılı bir sonucu hemen ödüllendirmeyi sağlar. Genellikle satışın belirli bir yüzdesi şeklinde ödendiğinden hesaplanması ve anlaşılması kolay bir yöntemdir. Böylece satışçı her an ne kadar komisyon alacağını hesaplayabilir (Ingram vd. 2006).

Komisyon, satışçıyı motive eden, alınan sonuç ile karşılığı hemen yapılan bir ödeme şeklidir. Başarılı, nitelikli satışçıyı ödüllendiren bir yöntemdir. Bu yöntemin uygulanmasında dikkat edilmesi gereken husus, satışları artırma pahasına satış giderlerinin hedeflenen düzeyi aşmamasına özen gösterilmesidir. Ancak komisyonun tek başına kullanılan bir ödeme şekli olması risktir. Çünkü satışçı satış hacminde hedeflediği düzeye ulaşama-

Maaş ödül sistemi Hollanda, İtalya ve Fransa gibi Avrupa ülkelerinde daha yaygın olarak kullanılmaktadır.

Komisyon satışçıyı motive eden, alınan sonuç ile karşılığı hemen yapılan bir ödeme şeklidir.

dığı durumda geçimini sürdürebilecek bir gelir elde etme sorunuyla karşılaşabilecektir (Yükselen, 2010).

Komisyonlar fazladan çaba harcanarak doğrudan bir ödül sağladığı için satış elemanını motive edebilir (Vroom motivasyon teorisi) ve satış elemanının başarısının görünmesini mümkün kılar (Herzberg motivasyon teorisi). Yapılan bir çalışmada daha yüksek olarak verilen komisyon oranlarının ABD’de satış elemanları arasında çok tercih edildiğini ortaya koymuştur. Hatta maaş, promosyon ve takdir edilme gibi ödül yöntemlerinin önüne çıktığı bulunmuştur. Aynı çalışmada satış elemanlarına “İdeal bir ödül sisteminin nasıl tanımlarsanız?” diye sorulmuş ve çalışmaya katılan satış elemanlarının yarısından fazlası maaş gibi temel bir ödemededen çok komisyon sisteminin daha güvenilir ve tercih edilen bir ödüllendirme sistemi olduğunu söylemiştir. Açıkça satış elemanları satış başarılarının temelinde artan bir ödeme fırsatının daha değerli olduğunu ifade etmişlerdir (Jobber ve Lancaster, 2009).

Komisyon sisteminde bazı sorular ortaya çıkmaktadır. Bu sorunlar:

- Değerlendirme ciro bazında mı adet bazında mı yoksa toplam olarak mı yapılacak?
- Belirlenecek olan komisyon oranı ne olacak?
- Komisyon satışın hangi noktasında başlayacak? Komisyon ilk satıştan itibaren mi yoksa kotaya ulaşıldığında mı verilecek?
- Komisyonlar ne zaman ödenecek? Sipariş geldiğinde mi, ödeme yapıldığında mı yoksa ürün gönderimi yapıldığında mı?

Komisyon sisteminin avantajları:

- Satış elemanının geliri tamamen satışçının satışlarına bağlıdır.
- Komisyon tutarının hesaplanması kolaydır.
- Satış elemanları kazançlarını kendileri hesaplayabilir ve takip edebilirler.
- Yalnızca satış durumunda kazanç sağlanır.
- Komisyon tutarı satışla doğru orantılıdır.
- Komisyon alamayan düşük performans gösteren satış elemanları kendiliğinden işten ayrılırlar.
- Gelir objektif olarak rakamlarla hesaplanır. Yönetici subjektif davranamaz.

Komisyon sisteminin dezavantajları:

- Satış elemanları yüksek kârlılık yerine satışa odaklanırlar
- Satış elemanlarında işe karşı düşük sadakat vardır.
- Kazançta değişen koşullara bağlı değişen gelir sonucunda oluşan belirsizlik vardır.
- Satış dışı aktiviteler dikkate alınmaz.
- Satış elemanları satış hacimlerini arttırmak için müşterilerin stoğuna fazla yüklemeye yapabilirler.
- Satış gücü üzerindeki kontrolün eksikliğinden bölgeler arasında satışçılarda çekişme görülebilir.

Komisyon ödeme planlarında güvensizlik önemli bir unsurdur. Genellikle belirsizlikten kaçınma sıralamasının düşük olduğu kültürlerde, komisyon ödeme planları, belirsizliği azaltmaya çalışan ya da yüksek olan kültürlerle göre daha kolay kabul edilebilir. Almanya, belirsizliği azaltmak için çalışan bir kültürün güzel bir örneğidir ve bu ülkede komisyon ödeme planları popüler değildir. Vatandaşların farklı sosyal ve ekonomik düzeyleri olduğunu kabul eden bir kültüre sahip olan İtalya’da ücretlendirme politikalarında üst düzey ve alt düzey çalışanları arasında oldukça belirgin farklar vardır. Herkesin eşit olduğu bir kültür olan İskandinav ülkelerinde ise İtalya’nın tam tersi bir ücretlendirme politikası uygulanmaktadır. Bu ülkelerde ödüllendirme planlarında yöneticiler ile çalışanlar arasında homojen bir dağılım vardır.

Japonya, geleneksel anlamda komisyon satışına şüpheyle bakan bir başka ülkedir. Örneğin Japonya'daki NCR şirketi, komisyonla satışa başladığında birçok firma bu yöntemi şaşkınlıkla izlemişlerdir. Ancak 10 yılı aşkın bir süre sonra, NCR'in satışları dört katına çıkmış ve bu ödüllendirme sistemi ülke genelinde yaygınlaşarak kullanılmaya başlamıştır. Kısaca uygun planlama, iletişim ve uygulamayla, farklı kültürlerde farklı ödüllendirme planları kullanmak mümkündür.

İkramiye: Finansal ödüllerin üçüncüsü bireysel ya da grup için verilen ikramiyelerdir. İster bireysel olsun ister grup için oldukça yaygın kullanılmaktadır. İkramiye, olumlu faaliyetleri ve başarılı sonuçları ödüllendirmek üzere yapılan performansa bağlı bir ödemedir. İkramiyeler genellikle kısa dönemli amaçlara ulaşmada kullanılırlar. Özellikle yeni ürün piyasa sürüldüğünde, satışları arttırmak istendiğinde ya da satışlarda düşme meydana geldiğinde bu ödül yöntemine başvurulabilir. Ayrıca ikramiyeler, çoğunlukla yıl sonunda, toplam satış sonuçlarına göre belirlenir ve uygulanır. İkramiye tek başına uygulanan bir yöntem değildir. İkramiye ödemesi yıl sonunda yapılabileceği gibi yıl içinde birkaç eşit aralıkta da ödenebilir. İşletmenin hedeflediği toplam satış hacmine veya kârına ulaşması, aşması, müşteri portföyünde elde ettiği başarı vb. için ikramiye ödemesi yapılabilir.

İkramiyenin avantajlarından biri işletmenin satışla ilgili vurgulamak istediği amaca odaklanılmasını sağlamasıdır. Ayrıca satış vurgusu zaman içinde belli aralıklarla değiştirilebilir. İkramiyeler hedeflenen amaçlara ulaşmada yararlı bir yöntemdir. İkramiyenin en önemli dezavantajlarından biri hesaplanmasının oldukça zor olmasıdır. Hedeflenen amaçlar subjektif bir şekilde ifade edilmişse ikramiyeyi formülleştiren, hesaplamak ve adil bir dağılım yapmak mümkün olmayabilir (Ingram vd. 2006).

Harcamaların Karşılanması: Satışçılar satış gerçekleştirirken harcamalarında ekonomik hareket etmeli, verimli ve etkili olmaya dikkat etmelidirler. Giderlerle ilgili bir kısıtlama yoksa satışçılar genellikle bu giderleri ek ücret olarak değerlendirirler. Benzer şekilde, giderler, yönetimin makul gördüğü düzeyin altında olduğu sürece satışçılara harcamaları sorulmaz. İşletme, ücretlerinin dışında tüm harcamalarını satışçılara ödemeyi kabul edebilir ya da firma ve satışçı, harcamaları bölüşebilir. Örneğin satışçının işte kullandığı otomobili, kişisel ihtiyaçları için kullanmasına izin verilebilir; işletme yakıt ödemesini karşılayabilir (Yükselen, 2010).

Ek Yararlar: Satışçılara sağlanan sosyal haklar da ödüllendirme planının bir parçası olarak görülebilir. Örneğin satışçının katılmak istediği eğitim kurslarının veya seminerlerinin ücretleri ödenebilir. Ya da satışçılara izin sürelerinde tatil harcamalarına destek sağlanabilir.

Karma Yöntem: Karma yöntem, düz maaş ya da düz sabit bir komisyon ödeme sınırlılıklarından dolayı; maaş, komisyon, ikramiye gibi finansal ödüllerin bir arada kullanıldığı bir yöntemdir. Karma ödeme yöntemi genellikle satış elemanın temel gelir kaynağı olan maaş sistemini temel alır. Maaş artı ikramiye ve maaş artı komisyon artı ikramiye ödeme türleri karma yöntemin en popüler olanlarıdır. Karma sistem düzgün planlandığında satış gücünün eylemlerinde kontrol sağlanabilir ve satış elemanlarını teşvik etmede başarılı olunabilir.

Bu yönetimin en önemli avantajı esnek bir ödüllendirme sistemi olmasıdır. Satış davranışı bu yöntemle sıklıkla ödüllendirilebilir ve özel davranışlar yapılması için teşvik edici ve çabuk güdüleyen bir yöntemdir. Örneğin yeni ürünlerin piyasaya girişinde, mevsimsel ürünlerin satışlarında ya da stokların eritilmesi gibi satış eylemlerini teşvik eden ikramiyeler ya da ilave olarak verilen komisyonlar temel maaşa kolaylıkla eklenebilir. Karma ödeme planları çeşitli konumlarda ve çeşitli düzeylerde becerilere sahip satış elemanlarını ödüllendirme satış yöneticisinin işini kolaylaştırır.

İkramiye ödemesi yıl sonunda yapılabileceği gibi yıl içinde birkaç eşit aralıkta da ödenebilir.



Karma yönteminin avantajları nelerdir?

Karma yöntem, düz maaş ve düz komisyonla karşılaştırıldığında daha karmaşık ve yönetilmesi daha zor bir ödeme planıdır. Bu yöntemin esnekliği kısa dönemli amaçlara ulaşmak için ödül uygulamalarında sıklıkla değişikliğe yol açabilir. Esneklik arzu edilen bir durum olmasına rağmen ödül planındaki her değişim satış gücü ile dikkatli bir iletişim gerektirir ve değişimler uzun dönemli satışlar, pazarlama ve işletme amaçları ile koordineli planlanmalıdır. Bir araştırmaya göre şirketlerin %92'si bu yöntemi kullanmaktadır. %46'sı sabit ücret ve bonus, %46'sı sabit ücret ve komisyon, %3'ü yalnız komisyon, % 5'i ise yalnızca sabit ücret vermektedir. Buradaki kritik olan faktör sabit ücreti ve teşvikin oranlarını iyi belirlemektir. (Anderson vd. 1999).

Bu yöntemin avantajlarının başında esneklik ve kontrolü sağlaması gelmektedir. Ayrıca bu yöntem güvenlik ve teşviki bir arada sağlamaktadır. Bu avantajların yanı sıra istenen satış davranışına kısa zamanda takviye yapılmasına olanak tanır. Dezavantajlarının başında bu yöntemin karışık ve anlaşılmasının güç olması gelmektedir. Bu yöntem iyi planlanmazsa uygulaması ve yönetmesi zordur. Ayrıca hazırlık aşamalarından geçirilmemişse kurumsal amaçlara ters düşebilir.

Finansal Olmayan Ödüller

Çaba ve performans için olan ödüller finansal olmayan ödülleri içerir. Örneğin terfilerle kariyer ilerlemesi, işinde başarılı olduğu satış elemanına hissettirilmesi, kişisel gelişim fırsatlarının sağlanması, başarının takdir edilmesi ve iş güvenliği gibi finansal olmayan ödüller kullanılır. Çoğu zaman finansal olmayan ödüller finansal ödüllerle beraber de verilir. Örneğin satış yönetimi bir satış elemanın satışları arttığında hem komisyonu hem de ikramiyeyle birlikte verebilir.

Terfiler: Terfiler satış elemanları arasında oldukça değerli finansal olmayan ödüllerdir. Yaşça daha genç olan satış elemanları arasında bu ödül en değerli ödül olarak bilinir ve nakit ödüllerden de daha değerlidir. Özellikle gelişimini tamamlamış sektörlerde terfi fırsatları daha sınırlıdır. Terfi kısa vadede verilebilecek bir ödül değildir. İş tanımına uygun eleman alımının önemi terfilerde ortaya çıkar. Terfi her zaman yöneticilikle sonuçlanmayabilir. Birçok kariyer planında satıştan yöneticiliğe uzanan bir yol vardır.

Terfi yönetsel bir konum içinse şirketin en iyi satış elemanını terfi ettirmek tehlike yaratabilir. Yönetici olmak için daha fazla yeteneklere sahip olmak gerekir. Bir satış yöneticisi elemanlarının motive edebilen, onları eğitebilen, çalışanlarının performanslarını analiz edebilen ve değerlendirebilen kişi olmalıdır. Bu beceriler satış yapmak ve bu işte başarılı olmak için gerekli değildir.

Terfi satış performanslarına bağlı ise çift yönlü bir terfi planı yapmak gerekebilir. İlk olarak izlenecek yol yönetsel bir kariyer sırasıyla terfi yapılabilir. İkinci yolda ise üstün satış başarısı için bir terfi planı geliştirilir.

Bir şirkette terfi edebilecek, kariyerini geliştirebilecek kişilerin sayısı sınırlıdır ancak motivasyonu sağlayan en güçlü duygu terfidir. Terfi edemeyenlerde bir süre sonra değersizlik hissi oluşmakta bu da işe odaklanmama, verimsizlik gibi sonuçlara yol açabilmektedir. Öte yanda çalışana kariyer hayatında yükselme fırsatı tanınması çalışanda güven duygusu da yaratacaktır. Terfi çalışana yöneticisinin güven duyduğu hissi verir. Terfi alan çalışan işine büyük bir şevkle yaklaşır. Çevresinden saygı ve takdir kazandığı hissini duyar. İleride daha başarılı olmak için büyük bir azimle çalışır (Yükselen, 2010).

Başarma Duygusu: Başarma ya da başarı duygusu diğer ödüllere benzemeyen ve örgüt tarafından satış elemanına verilmeyen bir ödüldür. Şirketler finansal ödemeler, terfiler

ya da resmi olarak takdir etme ödülleri olduğu gibi başarıma duygusunu yönetemezler. Bu ödül bireyin kendi içinde var olan hisleridir. Ancak birkaç adımda satış gücündeki başarıma duygusun oluşumuna yardımcı olunabilir. İlk olarak satış gücünü oluşturan elemanlara şirket içindeki önemli rollerin ve konumların neler olduğu açıkça anlatılmalıdır. İkinci olarak satış elemanın performansı kişiselleştirilmelidir. Bunun anlamı, her satış elemanı çaba ve performans ve performans ve ödül arasındaki ilişki anlamasıdır. Üçüncü olarak standart bir yönetimde olduğu gibi şirketin amaçları iyi bir şekilde anlatılmalıdır. Son olarak da satış gücü ile güçlü bir iletişim yaratılmalıdır.

Kişisel Gelişim Olanakları: Kişisel gelişim olanakları satış elemanlarına rutin olarak sunulan bir ödüldür. Şirketler işle ilgili eğitimlerin yanında, çalışanlarına fitness, spor, stresle başa çıkma seminerleri, kişisel finansal planlama eğitimleri gibi konularda ödüller sunabilir. Özellikle kurumsallaşmış ve ulusal ya da uluslararası üne sahip şirketler bu eğitimleri ve olanakları çalışanlarına sunarlar.

Takdir Etme: Takdir hem resmi hem de gayriresmî olarak birçok ödüllendirme planının en temel parçasıdır. Resmi olmayan takdir bir yönetici ile bir satış elemanı arasında satış elemanın o işi çok iyi yaptığını belirten çok özel sözler söylemesi ya da yazışmalarda satış yöneticisinin bu durumu dile getirmesidir. Gayriresmî takdir satış yöneticisi için oldukça kolay ve hiçbir masraf getirmeyen bir ödüllendirme planıdır ve satış elemanın yüksek düzeyde motive edici bir yapısı vardır. Resmî olan takdir planları ise popüler olarak kullanılan bir yöntemdir. Resmî takdir planları şirketin satış ile ilgili kotalarını başarmış elemanlarına hem grup hem de bireysel olarak uygulanan bir yöntemdir. Bu ödül planı şirketin yapısına, endüstrisine göre değişiklik gösterebilir. Öncelikle bu tür ödüllendirmede bu ödülü hak eden ve başarıya ulaşan birey ya da grup tüm şirket içinde herkesin duyabileceği ya da görebileceği şekilde verilmelidir. İkinci olarak bu ödül somutlaştırılmalı bir plaket ya da değerli bir nesne ile psikolojik değeri artırılarak verilmelidir. Ayrıca bu ödülün bir törenle verilmesi de ayrıca pekiştirici olmaktadır.

İş Güvenliği: Yüksek performans gösteren satış elemanları iş güvenliklerinin olduğunu bilmek ve bunu hissederek rahat etmek isterler. Şirketlerin birleşme, küçülme, devralma gibi ve sıkıntılı süreçleri çalışanların performanslarını olumsuz yönde etkiler.

Takdir hem resmi hem de gayriresmî olarak birçok ödüllendirme planının en temel parçasıdır.

SATIŞ GÜCÜ PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Performans kişinin sahip olduğu bilgi, yetenek ve tecrübelerini hedefine ulaşmak için kullanılması ve potansiyelinin ne ölçüde kullanabildiğinin tanımlanmasıdır. Bir başka deyişle insanın sahip olduğu kapasitesini, bir işi belli zaman dilimi içinde başarıyla tamamlamak için kullanabilme yüzdesidir.

Performans değerlendirme ise potansiyelini kullanan kişinin hedefine ne kadar yaklaştığının ifadesidir. Performans değerlendirmesinde, çoğunlukla bir üst ya da çalışma arkadaşları çalışan satış elemanının performansını ölçer. Performans değerlendirmesinin yönetimsel fonksiyonunun ortaya konulabilmesi için amacının, bu konudaki gelişmelerin, sürecinin ve hangi aralıklarla yapılması gerektiğinin incelenmesi gerekir (Çabuk, 2003). Performans değerlendirmesi, genel olarak birçok organizasyonda kararların ve bilgilerin kontrol ve denetleme mekanizmasıdır. Kişisel düzeyde ise davranış ve hareketlerin denetleyiciler tarafından değerlendirilmesi olarak tanımlanır.

Kişinin, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde yerine getirmesi olarak tanımlanmaktadır. Personelin performansından söz etmek için önce kişinin tanımlanmış bir işle karşı karşıya gelmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, bu işin de personelin özellik ve yeteneklerine uyması ve kişinin işini yerine getirme derecesinin göstergesi olan standardın da bulunması gerekmektedir. Tanımlanan standarda ulaşma kişinin iyi performansını ifade ederken standardın altında kalma da başarısız performansın göstergesi olarak kabul edilmektedir (Geylan, 1995).

Performans değerlendirme potansiyelini kullanan kişinin hedefine ne kadar yaklaştığının ifadesidir.

Performans değerlendirme sürecinin planlanması ve uygulanmasına yönelik farklı yöntemlerden söz etmek mümkündür. Önemli olan, işletmenin yapısına ve kültürüne uygun olan bir değerlendirme sürecinin planlanmasıdır. Performans değerlendirme süreci, değerlendirmede kullanılacak kriterlerin belirlenmesi ile başlayıp sonuçların uygulanması ile sonuçlanan bilimsel bir süreçtir. Bu süreçte personel ve işletme çıkarlarının eş düzeyde gerçekleşmesinin gerekliliği de üzerinde durulması gereken bir konudur.

Performans değerlemenin bir işletmede yanıtlayabileceği belli başlı sorular şunlardır (Çabuk 2003):

- İşler ne kadar iyi yapılıyor?
- Beklenen sonuçlara ne düzeyde ulaşılmıştır?
- Gerçekleştirilenlerin amaçlara katkısı olmuş mudur, bu işlerin örgüt performansına etkisi nedir?
- Hedef ve stratejilere uygunluk sağlanmış mıdır?
- Temel ilkelerden sapmalar var mıdır?
- Doğru yönde iyiye doğru mu gidiliyor?

Performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesinde dikkate alınan temel konular aşağıda özetlenmiştir:

- Örgütsel hedeflerin spesifik bireysel hedeflere dönüştürülmesi.
- Herhangi bir pozisyon için söz konusu olan hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi.
- Önceden belirlenen ölçümleme kriterlerine göre çalışanların adil eşit ve zamanında değerlendirilmesi.
- Kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırılabilmesi için ast ile üst (değerlendirilen ile değerlendiren) arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi.
- Performansın geliştirilmesi için organizasyon, yönetici, üst ve astların işbirliği içinde olmaları.
- Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi.

Satış elemanlarının performanslarını değerlendirmek işletmeler için önemli bir konuyu oluşturmaktadır. Özellikle satış elemanının ücretlendirilmesi, yükseltilmesi ve motivasyon planlarının oluşturulmasında bu değerlendirmelerden büyük ölçüde yararlanılmaktadır. Ayrıca satış elemanı performans değerlendirmesi, satış programının formüle edilmesi ve kontrolü ile satış elemanının gelecek satışlarını arttırmak için satış planları geliştirmek ve motive etmek için;

- İşe alma,
- Satış elemanlarının işine son verme,
- Terfi ettirme,
- Ücret ve ödüllerin belirlenmesi,
- Transfer,
- Uyuşmazlıkları giderme gibi bilgileri sağlamaktadır.

Performans Değerlendirmenin Önemi ve Amaçları

Performans değerlendirmesi satışçıların motivasyonunu etkiler. Ne yapacağını bilen bir satışçı başarısını değerlendirirse hangi ölçütlere sahip olduğunu bilir ve bu nedenle kendini daha mutlu hisseder. Satışta başarılı olan bir satışçı satış dışı faaliyetlerde başarısız olabilir ya da tam tersi bir durum söz konusu olabilir.

Performans değerlendirmesi, satış elemanın başarısının değerlendirilmesi satışçının kuvvetli ve zayıf yönlerinin ortaya konmasına yardımcı olur. İnsanlar kendi hatalarını kolayca göremezler, görseler dahi nedenlerini ve nasıl olduğunu saptayamayabilirler. Çünkü

Performans değerlendirmesi satış elemanın başarısının değerlendirilmesi satışçının kuvvetli ve zayıf yönlerinin ortaya konmasına yardımcı olur.

kimilerinde bunu yapabilecek yetenek ve bilgi yoktur ya da bunu örtbas etmek isteyebilir. Gerçek bir performans değerlendirmesiyle verimsizliğin ya da verimliliğin nedenleri ortaya konur.

İşletmelerde genel olarak performans ölçümünün amaçları yönetsel amaçlar, geliştirmeye yönelik amaçlar ve araştırmaya yönelik amaçlar olmak üzere üç ana grupta toplanabilir.

- *Yönetsel amaçlar* ücretlendirme, yükseltme, transfer, işten çıkarma gibi yönetsel kararların oluşturulmasında ortaya çıkmaktadır.
- *Geliştirilmeye yönelik amaçlar*, kariyer planlamasında eğitim-geliştirme programlarının hazırlanmasında, danışmanlık ve rehberlik desteğinin verilmesinde, güçlü ve güçsüz yönler ile ilgili geribildirimde bulunulmasında öne çıkmaktadır.
- *Araştırmaya yönelik amaçlar* ise iş tatmininin ve motivasyon düzeyinin belirlenmesinde, gelecekteki hedeflerin saptanmasında, performans düzeyini etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılmasında ve çalışanların performansı ile organizasyon amaçları arasındaki ilişkinin incelenmesinde gündeme gelmektedir.

Performans değerlendirmenin diğer amaçları da aşağıdaki gibi sıralanabilir (Barutçugil, 2002):

- Örgütsel hedeflerin açıklıkla tanımlanmış bireysel hedeflere dönüştürülmesi.
- Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan performans ölçütlerinin belirlenmesi.
- Belirlenen ölçütlere göre çalışanların zamanında ve adaletle değerlendirilmesi.
- Çalışanlardan beklenen performans sonuçlarıyla gerçekleşen başarının karşılaştırılması ve değerlendirilmesi.
- Yönetici ile çalışan arasında etkin bir iletişim ve anlayış ortamının yaratılması.
- Performansın geliştirilmesi için yöneticinin ve çalışanın ortak çaba harcaması.
- Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi.
- Örgütün ve çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanması.
- Geribildirimle çalışanların desteklenmesi ve motivasyonlarının artırılması.
- Eğitim, geliştirme ve kariyer planlama için yönetime gerekli bilginin sağlanması

Satış elemanlarına uygulanan performans değerlendirme programının amaçlarının özel nedenleri ise aşağıdaki gibi özetlenebilir (Önce, 2002):

- Her bir satış personelinin nasıl ve hangi alanlarda ilerlemeye ihtiyaç duyduğunu belirlemek ve bu sayede bireysel gelişime olanak sağlamak.
- Satış ekibi performans standartlarını kontrol etmek ve değerlendirmek zayıf performans, uygun olmayan standartların göstergesi olabilir.
- Ücret artışı ya da yeni bölge veya görevlere atanmayı hak eden personeli ortaya çıkarmak.
- Değişen pazar koşullarına göre satış iş tanımlarını koruyabilmek.
- Satış planlarını, eğitim, gözetim, atama, bölge tayinleri ve işlem prosedürlerini çapraz kontrole tabi tutmak.

Satış elemanı performans değerlendirme ve ölçümünün klasik anlamda en belirgin amacı kontroldür. Bu anlayış katı, otoriter ve tutucu bir yönetim biçiminin göstergesidir. Bu yaklaşım performans yönetimi açısından değerlendirildiğinde şöyle bir yargıya varılabilir. Performans ölçümlerinin kontrol amacı önemli olmakla birlikte klasik anlamdaki bu kontrol amacına ağırlık verilebilir ama yine de ölçümlerin daha çok örgütü geliştirme ve değişen koşullara uyumlaştırma amacıyla kullanılması tercih edilmelidir.

İyi bir performans değerlendirmeden beklenen yararlar şu şekilde sıralanmıştır (Taşkın, 2006):

- Satışçının ihtiyaç duyduğu eğitim ve geliştirme alanlarının belirlenmesini sağlar.
- Daha fazla performans göstermek için istekli satışçılara destek olur.
- Yöneticiye satışçı hakkındaki görüş ve uyarılarını iletme ve belgeleme fırsatı sağlar.
- Satışçının gelişme ve ilerlemesini kayıt ederek izlenmesini sağlar.
- Satışçıların terfi ve teşvik edilmesi için temel oluşturur.
- Yapılan iş ve işi yapan kimseler hakkında yöneticiye değerli bilgiler verir.
- İş beklentileri ve sonuçları hakkında yönetici ve satışçı arasında iyi bir iletişim kurulduğu zaman, geliştirilmiş yöntemler ve yeni fikirler, fırsatlar yaratılır.
- Performans iyi bir şekilde değerlendirildiğinde satışçılar işi nasıl yaptıklarını bilirler ve işleri konusunda endişelenmekten kurtulurlar.
- Satışçılarla iki yönlü iletişim kurulduğu zaman amaçlar açıklık ve netlik kazanır, böylece satışçıların odaklanması ve başarılı olması kolaylaşır.
- Düzenli olarak yapılan performans değerlendirmesi toplantıları, işin kalitesinin nasıl algılandığı konusunda sürprizleri azaltır.
- Ücret standartlarını saptamak ve başarıları ödüllendirmek daha kolay ve objektif olur.

Performans değerlendirmenin satış elemanı, yönetici ve işletmeye sağladığı faydaları şu şekilde sıralayabiliriz (Çırak 2002):

Satış Elemanına Faydaları:

- Kendisinden tam olarak ne beklediğini bilir.
- Kendi performans planının oluşturulmasına katılır.
- Hedeflerine ulaşmak için neler yapması gerektiğini bilir.
- Satış yöneticisi ile birlikte sürekli bir çevrim içinde gelişimini inceleyerek gelişim düzeyini öğrenir.
- Objektif ölçütlere dayanarak kendi performansını kendisi değerlendirebilir.
- Satış yöneticisi ile mevcut satış örgütünü ve gelecek için eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını tartışır.

Yöneticiye Faydaları:

- Satış gücünün her üyesinden ne beklediğini açıkça ifade edebilir.
- Satış elemanının performansı ile ilgili daha yapıcı geribildirim verebilir.
- Satış elemanının yeteneklerini en iyi şekilde kullanması yönünde rehberlik yapar.
- Karşılıklı güven ve saygıya dayalı yakın iş ilişkileri kurar.
- Kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını planlar.

İşletmeye Faydaları:

- İşletme ve takım hedeflerinin kişisel hedeflere uyumunu sağlar.
- Bireysel katkıların ayırt edilmesini sağlar.
- Kariyer planlamasına olanak verir.
- Tanımlanmış ihtiyaçları karşılamak için etkin gelişimi ve eğitim programları düzenlemesini sağlar.

Satış Elemanı Performans Standartları

Performans standartları iki grupta incelenebilir:

- Niteliksel performans standartları
- Sayısal performans standartları

Bu standartlar, performansın istenen düzeyde olmasını belirten standartlardır. Gerçekten bu standartlar iyi ve başarılı performansları teşvik eder ve aynı şekilde ölçmek için kullanılırlar. Bu standartlar yönetimin ne umduğunu, neyi amaç edindiğinin belirlenmesini sağlar.

Niteliksel Performans Standartları

Bu standartlar, uzun vadede satış sonuçlarını etkileyen performans karakteristiklerine değer biçmedir. Karar yetkisine sahip yöneticiler bu standartların oluşmasında ve değerlemesinde önemli rol oynarlar. Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri, değerlendirme faktörleri olarak ya kişisel özellikleri ya da çalışanların işlerine katkısını belirleyen faktörleri dikkate alırlar. Bazı yöntemlerde ise her ikisinin de ele alındığı görülür. Kişisel özelliklerden inisiyatif, güvenilirlik, sorumluluk, yaratıcılık, liderlik potansiyeli, zekâ vb. gibi faktörler en çok kullanılanlardır.

Niceliksel Performans Standartları

Niceliksel performans ölçütleri iki grupta toplanabilir:

- *Girdiler*: Satış ziyaretleri, ziyaret süreleri ve süre kullanımı, harcamalar ve satış dışı faaliyetlerden oluşur.
- *Çıktılar*: Siparişler, hesaplar, satış hacmi, yüzde olarak satış hacmi, mamul, müşteri, sipariş büyüklüğü.

Satış elemanı performansının değerlendirilmesinde kullanılan çıktılar genelde istatistikeldir. Firmaların çoğu satış elemanlarını satış düzeyine ve bir kısmı da verilen kotaları gerçekleştirmeye bağlı olarak değerlendirmektedir. Bunların dışında siparişler, hesaplar, müşteriler ve katkı marjlarına göre de değerlendirmeler yapılmaktadır. Girdiler ise satış elemanının hem satış hem de satış dışı faaliyetleri gerçekleştirmesi amacıyla kendine yapılan yatırımlardır. Bunlar harcamalar, satış dışı faaliyetler, zaman ve satış ziyaretleridir (Önce, 2002).

Satış elemanı performansının değerlendirilmesinde kullanılan çıktılar genelde istatistikeldir

Sayısal performans standardı firmanın ne beklediğini net olarak ortaya koyar. Bu standartlardan bazılarını şöyle ifade edebiliriz (Çabuk, 2003):

- *Satış Hacmi*: Bu standartlar kişisel toplam performansı artırıcı standartlardır.
- *Kota*: Kotalar firma hedefini elde etmede satış elemanlarının ulaşması gereken miktar olarak kısaca özetlenebilir. Uygulamada elde edilen sonuçlar ile önceden belirlenmiş kota arasındaki sapmaya bakarak satış elemanlarının verimliliği saptanır.
- *Satış Giderleri Oranı*: Satış giderleri oranı, satış yöneticilerinin satış hacmine bağlı olarak satış giderlerini kontrol etme ve oranlamayı amaçlayan standart değerlerdir. Genellikle endüstriyel ürün pazarlayan firmalar tarafından kullanılır.
- *Bölgesel Pazar Payı*: Pazar payı firmanın ürettiği değişik ürünler veya firmanın hitap ettiği değişik müşteriler için tespit edilebilir. Tespit edilen bu paylara o bölgedeki satış elemanlarının ne derecede ulaşmış olduğunu gösteren standartlar vardır. Bunların kıyaslaması ve yorumlanması da bölgesel standartın ölçüsüdür.
- *Satış Karmasının Gerçekleşme Analizi*: Satış performanslarında izlenmesi gereken önemli bir konu stratejilerde hedeflenen satış karmasını gerçekleştirme durumudur. Satış karmasına uygun satışlarla hem toplam kâr maksimize edilebilir hem de işletmenin pazar payı performansı geliştirilmiş olur.
- *Satışların Kârlılığı Analizi*: Satış personelinin performansında daha kolay bir yaklaşım satışların kârlılığının analizidir. Bu analizlerde satışların gelişimi yanında satış karmasına da dikkat etmek gerekir. Yüksek satışlar her zaman yüksek kâr getiremeyebilir.
- *Bölgesel Net Kâr Oranı*: Firmanın pazarlama yaptığı bölgeler firma kârlılığına belirli oranlarda katkıda bulunmak zorundadırlar. Bu oranlar her bölge için belirlenerek bu oranlarda katkıda bulunmaları istenir.
- *Günlük, Aylık Ziyaret Sayısı ve Görüşme Baş Ortalama Maliyet*: Başarıların ölçülmesinde kullanılabilecek ölçülerden en basiti ziyaret sayısıdır.

Standartlara göre performansın değerlendirilmesi, yöneticiye satış elemanı faaliyetlerinde zayıf kaldığı noktaları, nedenleriyle birlikte gösterir. Ayrıca özenle ve özendiricilerle birlikte kullanıldığında güdeleyici rol oynamaktadır. Ancak bunun için standartlarla gerçek sonuçlar arasındaki ayrımların bulunması, nedenlerinin saptanması, satış elemanına bunun anlatılması, gerekli düzenlemelerin yapılması ve buna göre satış elemanlarının değişik özendiricilerle güdülenmesi gerekmektedir.

Performans Değerlendirmenin Çeşitleri

Gayriresmî değerlendirme, yöneticinin satış elemanlarını her gün değerlendirmesidir.

Performans değerlendirmesi resmî ve gayriresmî olmak üzere ikiye ayrılır. *Gayriresmî değerlendirme*, yöneticinin satış elemanlarını her gün değerlendirmesidir. Yönetici satışların iyi yapıp yapılmadığını zamanında görerek bunu hemen satış elemanına söyleyebilir ya da satışçılar yöneticilerine bu konudaki fikirlerini sorabilirler. Satış elemanlarının davranışları ve yöneticinin konuşmaları arasında doğrudan ve yakın bir ilişki vardır. Yöneticinin gayriresmî olarak yaptığı, kişiler ve grupla ilgili değerlendirme konuşmaları satış elemanlarında arzu edilen performans güçlendirir ve arzu edilmeyen performansın bir alışkanlık şekline dönüşmesine engel olur. Gayriresmî değerlendirmenin düzenli bir aralıkta olması şart değildir. Önemli olan yöneticinin bir değerlendirme yapması ve satış temsilcisine çalışmaları konusunda bilgi vermesi düşüncelerini açıklaması ve ona konuşma fırsatı sağlamasıdır (Taşkın, 2006).

Satış elemanlarının değerlendirilmesi yalnız tepeden aşağı yönlendirme ve motivasyonla olmaz. Aynı zamanda satış elemanlarından tepeye doğru geribildirim de sağlanmalıdır. Bu konuda başlıca bilgi kaynakları, firma denetçileri, kişisel gözlemler, müşteri mektupları, müşteri şikâyetleri ve diğer satış elemanlarının konuşmaları ve satış elemanlarının hazırladıkları periyodik raporlardır (Tek, 1997).

Resmî değerlendirme altı ayla bir yıl arasında değişen daha uzun bir zaman süresini kapsar ve özel olarak hazırlanmış formlar gerektirir.

Resmî değerlendirme altı ayla bir yıl arasında değişen daha uzun bir zaman süresini kapsar ve özel olarak hazırlanmış formlar gerektirir. Düzenli aralıklar ile yapılan bu performans değerlendirmesi satış yönetiminde çok tartışılan konulardan biridir. Bu konudaki tartışmalar değerlendirmenin ne zaman ve nasıl yapılacağı ile ilgilidir. Böyle bir değerlendirmenin gerekli olup olmadığı ise satış yöneticileri arasında hiç tartışılmayan bir konudur. Çünkü bir işletmede işlerin ve satışların iyi gidip gitmediğinin tarafsız bir ölçüsü bu yapılan değerlendirmelerdir. Değerlendirme doğrudan satışçıların işlerinde gösterdikleri performans üzerine yoğunlaşır. Resmî bir performans değerlendirmesi ile satış elemanlarının seçimi, işe alınması, eğitimi, geliştirilmesi, ücretlendirilmesi, iş disiplini sağlanması, meslek, ilerlemesi, tayin ve terfileri, daha adil olarak düzenlenebilir (Taşkın, 2006).

Satış Elemanı Performans Değerlendirmesinin Aşamaları

Satış gücü performans değerlemesi için beş aşamalı bir program sunulmaktadır (Çabuk, 2003; Geylan 1995):

- **Temel Hedef ve Politikalar Ortaya Konulması.** Olağan değerlemeden evvel yönetimin değerlendirme sürecinde bu işi kimin üstleneceği, hangi zaman aralıklarında yapılacağı gibi kaide ve kuralların konulması ve hedeflerin tespit edilmesi performans değerlemesinin birinci aşamasını oluşturmaktadır.
- **Değerlemeler İçin Zemin Seçilmesi.** Başarılı bir değerlendirme programı için satış elemanının performansının sadece satış hacmi ya da sadece ürün bilgisi gibi tek bir faktöre bağlı olarak değil, diğer etkili faktörler de göz önüne alınarak incelenmesi şarttır. Aksi takdirde hata yapma riski artacaktır.
- **Performans Standartlarının Saptanması.** Performans değerlemesinin en zor bölümü standart saptamaktır. Çünkü standartlar satış elemanı için bir ön yargıya ya da kendisini geliştirmesine manî olacak bir duruma yol açabilir. Saptanacak stan-

dartlar satış elemanları için kendilerinden neyin beklendiğini gösteren bir rehber, bir yardımcı olmalıdır. Mantıklı, kolay algılanabilir ve ulaşılabilir olmalıdır. Performans ölçümünde neyin başarı olarak adlandırılacağına açıklığa kavuşturulması gerekir. Ölçüm, işin niteliklerini ve satış elemanının kişiliğini ölçme yeteneği taşımalı, gerçekçi ve güvenilir olmalıdır. Değerlendirmeyi yapacak yöneticilerin kabul ettiği bir yöntem olmalı ve başarıyı ölçebilmelidir. Bunun için işletmenin iş tanımları ve iş analizlerinin çok iyi yapmış olmaları gerekmektedir. Oluşturulacak standartların, olması gerekenden daha yüksek ya da daha düşük olması performans değerlemesini gereksiz, hatta zararlı bir hâle dönüştürebilir. Değerlemenin uygun değerlendirme ölçütlerini tayin etmesi gerekir

- **Gerçekleşen Performans ile Standartların Kıyaslanması.** Satış elemanı değerlendirme işlevi geçmiş başarının belirlenmesi veya gelecekteki potansiyel başarının tahmini ile sona erer. Yapılan değerlemenin geçerliliği ve güvenilirliği başarı ölçütlerine yapılan ölçümlere ve değerlendirme yöntemine bağlıdır. Her şey tam olarak gerçekleştirilse bile değerlendirme sonuçları satış elemanı ile bildirilmeden yapılan çalışmanın fazla bir anlamı olmayacaktır. Bu aşama satış elemanının performansının (çabaları ve sonuçları ile beraber) daha önce belirlenen standartlarla kıyaslanmasını içerir. Başarı değerlendirmenin sonuçları resmî ya da gayriresmî kanallardan toplanabilir. Önemli olan gerçek, açık ve güvenilir ölçütlerin elde edilebilmesidir.
- **Yapılan Değerlemenin Satış Elemanı ile Tartışılması.** Satış elemanı ile yüz yüze görüşüp, fikir beslemeleri yapmak, onların performans kalitesini arttırmak, onları daha iyi tanımak ve onların beklentilerini anlamak gerekir. İşletmenin amacına ulaşmak için başarı değerlendirme sadece bir basamaktır. Daha önce başarı değerlendirmenin amacı olarak sayılan amaçlardan bir ya da birkaç tanesinin elde edilmesi için toplanan bilgilerin kullanılması gerekir.

Satış Elemanı Performans Değerlendirmesinde Kullanılan Yöntemler

Gerek çalışanlar gerek işletme açısından önemi daha önce belirtilmeye çalışan performans değerlendirme sürecinde örgütler çeşitli değerlendirme yöntemlerinden yararlanırlar. Sıralama, derecelendirme, zorunlu dağılım, kritik olay yöntemi bu gruba verilecek başlıca örneklerdir. Klasik değerlendirme yöntemlerinden başka günümüzde amaçlara göre yönetim, değerlendirme merkezî yaklaşımı gibi modern bazı teknikler klasik yöntemlerin eksikliklerini gidermek amacı ile geliştirilmiştir (Çabuk, 2003).

Performans değerlemesinde kullanılacak en iyi ve genel bir yöntemden söz etmek yanlış olur. Kuruluşlar kendileri için uygun yöntemi veya karma bir yöntem uyarlamasını belirleyebilirler. Bunu yaparken kendileri için önemli olan iş özelliklerini belirlemeli ve bunun ölçülmesi için bir ölçüt geliştirmeye çalışmalıdırlar. Satış elemanı değerlendirme son derece önemli ve tartışmaya açık bir konudur.

Konunun önemi pek çok bilim adamı ve uygulamacıyı yeni değerlendirme yöntemleri aramaya itmiştir. Bugün, satış elemanı değerlemek amacı ile kullanılan çok sayıda yöntemden söz etmek mümkündür. Bu yöntemlerden her biri diğerinin olumsuz yanlarını gidermek amacıyla geliştirilmiştir. Yine de tek ve mükemmel bir satış elemanı değerlendirme yönteminden söz etmek mümkün değildir. Her yöntemin kendine göre yararları ve sakıncaları vardır. Satış elemanı başarı değerlendirme yöntemleri genel olarak geleneksel yöntemler ve çağdaş yöntemler olmak üzere iki ayrı gruba ayrılarak incelenebilir.

Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri değerlendirme faktörleri olarak ya kişisel özellikleri ya da çalışanların işlerine katkısını belirleyen faktörleri dikkate alırlar.

Geleneksel Değerleme Yöntemleri

Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri değerlendirme faktörleri olarak ya kişisel özellikleri ya da çalışanların işlerine katkısını belirleyen faktörleri dikkate alırlar. Bazı yöntemlerde ise her ikisinin de ele alındığı görülür. Kişisel özelliklerden insiyatif, güvenilirlik, sorumluluk, yaratıcılık, liderlik potansiyeli, zekâ vb. faktörler en çok kullanılanlardır. Diğer taraftan işin kalitesi ve miktarı gibi faktörler de çalışanların işlerine katkısını belirlemek amacı ile kullanılır.

Geleneksel performans değerlendirme bir takım olumsuzluklar taşımaktadır. Karşılaşılan başlıca olumsuzluklar şunlardır (Çabuk, 2003):

- Satış elemanının işteki performansından daha çok kişiliğini ölçmeye yönelik olması,
- Amirlerin, yetkilerini yansız ve doğru olarak kullanıp kullanmadıkları endişesinin olması,
- Geçmiş performansa bakarak geleceğe dönük kararların alınması,
- Değerleme yaparken “Benden bulmasın” düşüncesi yöneticilerin orta not verme eğilimlerine yol açmaktadır.
- Kimi kararların alınmasında “kıdem” ilkesinin ağırlık kazanmasına neden olmaktadır.
- Biçimsel olarak düzenlenmiş bir başarı değerlendirme sistemi kişilerin işe dönüklük ve yatkınlıklarına göre değerlemelerine imkân verir. Bu durumda satış elemanların tamamı düzenlenen formlarla ve aranacak özelliklere göre değerlendirilir.

Bu tür değerlemeler, yapılan çalışmayı yöneticinin kişisel eğilimlerinden uzaklaştırır, kişileri basit, algıya dayalı faktörlerle değerlendirmekten kurtarır. Bu yöntemler daha önce de bahsedildiği üzere çok çeşitli olmakla birlikte başlıcaları şunlardır:

Grafik Değerleme Yöntemi (Geleneksel Değerlendirme Çizelgeleri): İşletmelerde başarı değerlemede kullanılacak en basit tekniklerden birisi grafik değerlendirme yöntemidir. İyi bir düzenleme ile çok yönlü analizlerin yapılması da bu yöntemle mümkündür. Grafik değerlendirme yönteminde ölçek, ölçüm birimine göre oluşturulan 5 seçim noktasından oluşur.

Karşılaştırma Yöntemi: Basit sıralama ve çift karşılaştırma sıralama yöntemlerinden oluşmaktadır. Basit sıralama yönteminde değerlendirmeyi yapacak olan yöneticiden çalışanlarını işbaşındaki başarıları ve örgüt için taşıdıkları değer bakımından en düşükten en yükseğe sıralamaları istenir. Çift karşılaştırma sıralama yönteminde yöneticiden değerlendirilecek her çalışanını öteki çalışanlarıyla tek tek karşılaştırarak bir sıralama yapması ve aynı işi tüm çalışanlar için tekrarlaması istenir.

Uygun Cümle Seçme Yöntemi: Değerlendiriciden her nitelik için çeşitli tanımlayıcı cümlelerin olduğu bir listeden çalışanın davranışlarına ve niteliklerine en uygun düşeni işaretlemesi istenir.

Zorunlu Dağılım Yöntemi: Değerlendiricilerin değerlendirecekleri çalışanlarını önceden belirlenen yüzdelere göre başarı derecelerine dağıtmak zorundadırlar.

Kritik Olay Yöntemi: Satışçının belli durumlardaki başarısı veya başarısızlığını belirleyen davranışlarını esas alınır. Değerlendirmeyi yapan ya da yapacak olan kişi personelin çalışmasını değerlendirmek amacı ile önemli gördüğü kritik olayları saptar ve kaydeder. Bu kritik olaylarda çalışanın ne şekilde davranacağı değerlendirilir.

Serbest Anlatım Yöntemi: Değerlendirme yapacak yöneticiden değerlendirilecek çalışanın nitelikleri, yetenekleri, üstün ve zayıf taraflarıyla ilgili olarak bir kompozisyon yazması istenir. Yazılan bu kompozisyona göre değerlendirme yapılır. Bu yöntemin başarısı değerlendiricinin iyi bir gözlemci olmasına ve gözlemlerini iyi bir şekilde ifade edebilmesine bağlıdır.

Grafik değerlendirme yönteminde ölçek, ölçüm birimine göre oluşturulan 5 seçim noktasından oluşur.

Kritik olay yöntemi satışçının belli durumlardaki başarısı veya başarısızlığını belirleyen davranışlarını esas alınır.

Geleneksel değerlendirme yöntemlerinin ortak yönleri aşağıdaki gibidir:

- Çalışanların işteki başarılarından çok kişiliklerini ölçmeye yönelik olması,
- Gizlilik ilkesine dayandırılmış olması,
- Yıllık değerlendirme ilkesine dayandırılmış olması ve geçmiş dönemi değerlendirmeye yönelik bulunması,
- Değerlendirmelerin genellikle çalışanların en yakın yöneticileri tarafından yapılması.

Çağdaş Değerleme Yöntemleri

Çağdaş değerlendirme yöntemini geleneksel değerlendirme yönteminden ayıran en büyük fark, değerlendirme ve değerlendiriciler bakımındandır. Çağdaş değerlendirme yöntemleri genellikle niceliksel değerlemeye dayalı açık yöntemlerdir. Çağdaş yöntemler geleneksel yöntemlerden yararlanılarak oluşturulmuştur. Dört tür çağdaş değerlendirme yöntemi mevcuttur.

Değerleme Merkezi Yöntemi: Değerlendirme merkezî yöntemi gelecekteki potansiyeli değerlendirmeye yönelik bir yöntem çeşididir. Bu merkezlerde, birden fazla değerlendirme yöntemi ve değerlendirilene bir arada bulunmaktadır. Bu merkezlerde daha çok birden fazla sorumluluk üstlenebilme potansiyeli görülen yöneticiler değerlendirmeye çalışılmaktadır. Seçilen satış elemanları, çeşitli psikolojik testlerden, uzun mülakatlardan geçirilir, kişisel öz geçmişiyle ilgili bilgiler toplanır, lidersiz grup toplantılarına katılması ve diğer satış elemanları ile çeşitli tartışmalara katılması sağlanır. Bu arada uzman psikologlar ve yöneticiler tarafından, her satış elemanının güçlü ve zayıf yanları, bireysel yetenekleri vs. tespit edilerek değerlendirmelere yapılır. Değerlendirmeler sonucunda her satış elemanına ait detaylı raporlar hazırlanır. Bu raporlar insan kaynaklarına devredilerek kariyer planlamasında ve diğer insan kaynakları kararlarının hazırlanmasında kullanılır.

Özdeğerleme: Satış elemanının bir başkası tarafından değil de kendi kendini değerlemesi ilkesine dayanır. Temel esası bir satış elemanının veya yöneticinin çalıştığı işletme ve bölümün amaçlarını gözden geçirerek, kendi görev tanımını dikkate alarak kendi iş planını yapıp bunu ne derecede gerçekleştirdiğini değerlemesidir. Hangi türden değerlendirme kullanılırsa kullanılsın bunun yazılı olarak yapılması satış elemanının kendisi hakkında bilmedikleri veya farkında olmadığı eksiklikleri gözleriyle görmesine imkân tanıyacaktır.

360 Derece Değerlendirme: “360 derece geribildirim”, çalışanın performansının çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, kendisinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden, iç ve (uygun olduğunda) dış müşterilerinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir. Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımında çalışana sadece üstü tarafından geribildirim verilmesine karşılık, 360 derece geribildirim yöntemi, bu tip tek taraflı geribildirim ötesinde çalışanın performansını gözlemleyen daha geniş bir grubun (örneğin kişinin iş arkadaşları, astları, müşterileri) çalışana geribildirim vermesine olanak sağlamaktadır.

Amaçlara Göre Yönetim (AGY): Kavramın yaratıcısı olan Peter Drucker’a göre “Amaçlara Göre Yönetim”in asıl dayanağı öz denetimin güdeleyici etkisidir. AGY’de önemli olan dıştan, yöneticiler tarafından yapılan denetim yerine daha etkili olan iç denetimdir. AGY uygulaması bir anlamda geleceğe dönük bir satış elemanı değerlemesidir. Bu yöntemde yönetici ve satış elemanı gelecekteki başarı hedeflerine birlikte karar verirler. Burada önemli olan amaçlanan başarının ölçülebilir olması ve birlikte karar verilmesidir (Çabuk, 2003).

Özdeğerleme satış elemanının bir başkası tarafından değil de kendi kendini değerlemesi ilkesine dayanır.

SATIŞ GÜCÜNÜN KONTROLÜ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Bütün çalışanlarda olduğu gibi satış temsilcilerinin de kontrolü ve değerlendirilmesi gerekir. Daha öncede belirtildiği gibi satış temsilcileri ile satış yöneticilerinin fiziki çalışma ortamlarının farklı olması nedeni ile diğer departman çalışanlarında olduğu gibi aynı ça-

alışma ortamını paylaşmazlar. Dolayısıyla satış temsilcilerinin kontrolü ve değerlendirmesi diğer çalışanlara göre bazı farklılıkları içerir. Müşteri ile doğrudan temasta bulunan satış temsilcilerinin yönetimi aslında müşteri ile ilişkinin nasıl yönetileceği ile ilgilidir.

Satış gücü özelliklerine bağlı olarak yakın kontrole imkân vermemekte ve satış elemanları da kontrol edilmeye çok hevesli değildirler. Ancak kontrolün satış elemanlarına yardımcı olma yönü bulunmaktadır. Örneğin

- Kontrol, rakiplere nispetle satış elemanı sayısının yeterli olup olmadığı,
- Bölgelerinin ve kotlarının uygun tayin edilip edilmediği,
- Müşteri ziyaretlerine zamanlarının yeterli olup olmadığı,
- Satış gücünün amaçlarına göre satış yapıp yapmadığı,
- Satış elemanlarının uygun bir biçimde motive edilip edilmediği,
- Pazarda ve müşterilerdeki gelişmelerin yeterince değerlendirilip değerlendirilmediği gibi bilgilerin toplanması satış elemanlarının daha sonraki faaliyetlerine yardımcı olunması ve fırsatların değerlendirilebilmesi için de denetimleri gereklidir.

Saptanmış hedeflere ne ölçüde gerçekçi olduğunu belirlemek için satış elemanlarının kontrolü kaçınılmaz bir faaliyettir.

Kontrol, var olan sistemin amaçlar doğrultusunda işlemlerini kolaylaştırır. Kontrol ve değerlendirme iç içe geçmiş iki farklı kavramdır. Çoğu zaman birlikte yapılır ve değerlendirme kontrolün bir parçası olarak görülür. Ancak kontrol değerlemeden önce yapılır. Satış kontrolünde yöneticinin iş başında dikkate alması gereken bir takım ölçütler bulunmaktadır. Bunlar (Çabuk, 2003);

- Ön hazırlık,
- Yaklaşım,
- Takdim,
- Şov,
- İtirazları karşılama,
- Satışı kapama,
- Müşteriyi izleme ve değerlendirme,
- Zaman yönetimi,
- Müşteri analizi,
- Haberleşme ve rapor kalitesi,
- Dinleme hünéri,
- Görünüm, jest ve mimikler,
- Sipariş alma yöntemi,
- Bilgi edinme ve kaynak kalitesi,
- Ürün ve endüstri bilgisi yeteneği,
- Maliyet bilincidir.

Satış elemanlarının performansını üç farklı şekilde kontrol edebilir:

- *Geri Besleme:* Yöneticinin satış elemanı ile devamlı ilişki içinde olması için biçimsel (haftalık satış çizelgeleri gibi) ve biçimsel olmayan (yönetici ve satış elemanı personeli arasında kısa müzakereler gibi) yöntemler vardır. Biçimsel olmayan yöntemler genellikle yöneticinin, satış elemanı ile örneğin karşılıklı kahve içerken görüşüp konuşması şeklinde olur. Bu tarzdaki değerlendirmelerin biçimsel olmayışı satış elemanı ile onları denetleyen arasındaki bilgi alışverişinin samimi ve verimli olmasını sağlar.
- *Yetiştirme:* Yetiştirme mevcut ya da potansiyel sorunları giderilebilmenin sürekli ve sağlam bir yöntemidir. Bu yöntemde yönetici işleri kolaylaştıran biri gibi, örneğin bir antrenör gibi davranarak olumlu, verimli ve başarılı uygulamaları teşvik eder. Performansın gözden geçirilmesi amacıyla yapılan biçimsel görüşmelerin de

Kontrol, var olan sistemin amaçlar doğrultusunda işlemlerini kolaylaştırır. Kontrol ve değerlendirme iç içe geçmiş iki farklı kavramdır

tamamlayıcısıdır. İşlerin günlük, rutin gidişi dâhilinde uygulanabileceği gibi, bir performans sorunu ortaya çıktığında daha biçimsel bir tarzda da uygulanabilir.

- *Karşılıklı Görüşmeler:* İşletmenin satış örgütünün yapısına bağlı olarak her ay, üç ya da altı ayda bir ya da yılda bir yapılacak biçimsel olan değerlendirmelerdir. Bu biçimsel uygulama, önceki performans değerlemesinde belirlenmiş olan amaçlar ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını gözden geçirebilmek için düzenlenir. Bu yöntemlerden her biri kendine has işlevlere sahiptir. Bu işlevleri satış elemanının ihtiyacı ve önerileri, değerlemeyi yapan yönetici ve performans değerlemesine dair evvelce alınmış olan örgütsel kararlar belirler.

Özet



Uluslararası satış gücünün motivasyonunda önemli olan kavram ve motivasyon teorilerini tanımlamak.

Motivasyon, işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek yoluyla kişilerin kendi ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayarak onların bu yönde gönüllü hareket etmeleridir. Motivasyon, bireyin ihtiyaçlarını karşılamak ve amaçlarına ulaşmak için belli durumda davranışını yönlendirmekte önemli rol oynamaktadır. Motivasyon satışçının davranışında önemli bir etkiye sahiptir. Şirket içindeki satış çabalarını düzenlemek ve yöneltmekle sorumlu olan satış yöneticileri satışçıların motivasyonlarını olumlu etkilemesi için gerekli olan becerileri bilmesi ve onları edinmesi zorunludur. Motivasyon teorileri genel olarak iki grupta toplanır. İlk grup, bireyi yönlendiren, harekete geçiren veya davranışını durduran bireysel faktörlerin ele alındığı kapsam teorileridir. İkinci grup, davranışın nasıl yönlendirileceğini veya yavaşlatılacağını açıklayan süreç teorileridir.



Uluslararası satış gücünün ödüllendirmesi ve yöntemlerini açıklamak.

Satış gücünü ödüllendirmede genel ödüllendirme türlerinde de olduğu gibi birçok özel ödüllendirme yöntemleri vardır. Genel ödüllendirme türleri finansal ödüller ve finansal olmayan ödüller olmak üzere iki kategoriye ayrılır. Finansal ödüller maaş, komisyon, ikramiye, harcamaların karşılanması, ek yararlar ve karma yöntem olarak altı alt kategoride incelenir. Çaba ve performansa için olan ödüller finansal olmayan ödülleri içerir. Örneğin terfilerle kariyer ilerlemesi, işinde başarılı olduğunun satış elemanına hissettirilmesi, kişisel gelişim fırsatlarının sağlanması, başarının takdir edilmesi ve iş güvenliği gibi finansal olmayan ödüller kullanılır.



Satış gücü performansının değerlendirmesini sürecini ifade etmek.

Performans değerlendirmesi satış elemanın başarısının değerlendirilmesi satışçının kuvvetli ve zayıf yönlerinin ortaya konmasına yardımcı olur. İnsanlar kendi hatalarını kolayca göremezler, görseler dahi nedenlerini ve nasıl olduğunu saptayamayabilirler. Gerçek bir performans değerlendirmesiyle verimsizliğin ya da verimliliğin nedenleri ortaya konmaya çalışır.



Satış gücünün kontrolünü ve değerlendirilmesini ifade etmek.

Tüm çalışanlarda olduğu gibi satış temsilcilerinin de kontrolü ve değerlendirilmesi gerekir. Satış temsilcileri ile satış yöneticilerinin fiziki çalışma ortamlarının farklı olması nedeniyle diğer departman çalışanlarında olduğu gibi aynı çalışma ortamını paylaşamazlar. Dolayısıyla satış temsilcilerinin kontrolü ve değerlendirilmesi diğer çalışanlara göre bazı farklılıkları içerir. Müşteri ile doğrudan temasta bulunan satış temsilcilerinin yönetimi aslında müşteri ile ilişkinin nasıl yönetileceği ile ilgilidir.

Kendimizi Sınavalım

1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine ilişkin piramidin **en tepesinde** hangi ihtiyaçlar yer alır?
 - a. Fizyolojik İhtiyaçlar
 - b. Güvenlik İhtiyaçları
 - c. Sosyal İhtiyaçlar
 - d. Kendini Gösterme İhtiyacı
 - e. Kendini Tamamlama İhtiyacı
2. Aşağıdakilerden hangisi güdülenme sürecinin aşamalarından biri **değildir**?
 - a. İhtiyaç
 - b. Uyarılma
 - c. Davranış
 - d. İstek
 - e. Performans ve ödüller
3. Aşağıdakilerden hangisi motivasyonu düşüren faktörler arasında **yer almaz**?
 - a. Yetersiz ilgi
 - b. İş belirsizliği
 - c. Yönetimdeki yetersizlikler
 - d. Yetersiz ödüllendirme
 - e. Yetersiz ek gelir
4. Aşağıdakilerden hangisi Herzberg'in olumsuz hijyen faktörlerinden biridir?
 - a. Çalışma koşulları
 - b. Ücret düzeyinin
 - c. Mutluluk düzeyi
 - d. Ast üst ilişkileri
 - e. Başarı
5. Finansal ödüller arasından **en düzenli** verileri aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Maaş
 - b. Komisyon
 - c. İkramiye
 - d. Karma yöntem
 - e. Harcamaların karşılanması
6. Çalışanların sabit ücretlerine ilaveten daha fazla verimli çalışmaya özendirme için ödenen ücrete ne ad verilir?
 - a. Komisyon
 - b. Primli ücret
 - c. İkramiye
 - d. Bonus
 - e. Maaş
7. Motivasyon sürecinin **ilk aşaması** aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. İhtiyaç
 - b. Uyarılma
 - c. Davranış
 - d. Performans
 - e. Ödüller
8. Aşağıdakilerden hangisi niceliksel performans ölçütü girdi grubunda **yer almaz**?
 - a. Satış ziyaretleri
 - b. Hesaplar
 - c. Ziyaret süreleri
 - d. Hesaplar
 - e. Harcamalar
9. Kişinin sahip olduğu bilgi, yetenek ve tecrübelerini hedefine ulaşmak için kullanması için yapılan ölçüme ne ad verilir?
 - a. Performans ölçümü
 - b. Yetenek ölçümü
 - c. Bilgi ölçümü
 - d. Tecrübe ölçümü
 - e. Değerlendirme
10. Aşağıdakilerden hangisi geleneksel değerlendirme yöntemleri arasında **yer almaz**?
 - a. Grafik Değerleme Yöntemi
 - b. Karşılaştırma Yöntemi
 - c. Değerleme Merkezi Yöntemi
 - d. Uygun Cümle Seçme Yöntemi
 - e. Kritik Olay Yöntemi

Yaşamın İçinden

“

Bir zamanlar çalışanlarına ödediği maaşlarla sektörün yıldızı olan donanım üreten şirketler, artık yerini internet ve sosyal ağ şirketlerine bıraktı. Business Insider'ın hazırladığı listeye göre Facebook, Twitter ve Zynga gibi şirketler henüz birkaç yıllık olmalarına rağmen çalışanlarını birçok köklü şirketten daha dolgun maaşlarla memnun ediyor. Çalışanların en az aylık 3 bin dolar civarında aldığı teknoloji sektöründe yöneticilerin maaşlarıysa aylık 17 bin dolara kadar çıkıyor. Hangi şirketin çalışanlarına ne kadar maaş verdiğini yazının devamında ayrıntılı bir şekilde bulabilirsiniz. Sıralamanın şirketlerde verilen maaş ortalamalarına göre düzenlendiğini belirtmek istiyoruz.

Cisco System. Listenin başında son kullanıcıların değil de, daha çok şirketlerin yakından tanıdığı bir kurum var. Cisco Systems'ta çalışanların ortalama maaşı yıllık 122 bin dolar civarında. Şirketteki en yüksek maaş kıdemli yöneticiler alıyor. Kıdemli yöneticiler bir yılda toplam 208 bin 679 dolar maaş alıyor. En düşük maaş destek mühendislerinin. Destek mühendisleri yıllık ortalama 69 bin 683 dolarlık maaşa sahip. **Yahoo.** İkinci sırada yıldızı son yıllarda sönen Yahoo bulunuyor. Şirket her ne kadar eskisi kadar popüler olmasa da çalışanlarına ortalama yıllık 118 bin 290 dolar maaş veriyor. Şirketteki en fazla maaşı ürün yöneticisi alıyor. Yahoo'daki ürün yöneticileri yıllık 154.330 dolar maaş alıyor. Şirketteki en düşük maaşıysa yıllık 64 bin 333 dolarla hesap yöneticisi alıyor.

Guidewire. Silikon Vadisi'nde en fazla maaş veren üçüncü şirkette Türkiye'de herkesin bilmediği bir şirket olan Guidewire var. Kurumsal yazılım geliştiren şirkette yıllık ortalama maaş, 117 bin dolar civarında. Şirketteki en yüksek maaş yıllık 132 bin 250 dolarla kıdemli entegrasyon mimarları alırken, en düşük maaşı yıllık 95 bin 625 dolarla kalite kontrol mühendisleri alıyor.

Twitter. Geldik listenin en çok dikkat çeken şirketlerinden biri olan Twitter'a. Silikon Vadisi'nin yıldızı parlayan sektörü olan sosyal ağla çalışanlarını maaş konusunda mutsuz etmiyor diyebiliriz. Twitter'daki yıllık ortalama maaş 116 bin 324 dolar olarak kayıtlara geçmiş durumda. Şirketteki en fazla maaşı hâliyle sistem mühendisleri alıyor. Sistem mühendislerinin yıllık maaşı 130 bin dolar civarında. Şirketteki en düşük maaşıysa yıllık 98 bin 222 dolarla ürün tasarımcıları alıyor.

Zynga. Borsada oldukça kan kaybeden Zynga ise çalışanlarına en fazla maaş veren şirketler listesinde üst sıralarda. Şirketteki maaş ortalaması yıllık 111 bin 004 dolar. Söz konusu bir oyun şirketi olunca en fazla maaşı stüdyo genel müdürü alıyor. Stüdyo genel müdürünün aldığı maaş 158 bin 976 dolar. En düşük maaşı ilginç ama oyun tasarımcıları alıyor. Bir

Zynga oyun tasarımcısı yıllık 77 bin 767 dolar alıyor.

Apple. Yazıyı okumaya başladığınızdan beri gözlerinizi Apple'ı aradığını eminiz. Ve borsada dünyanın en değerli şirketi olan Apple da çalışanlarına en fazla maaşı veren şirketler listesinde. Apple'ın çalışanlarına verdiği maaş ortalaması 103 bin 965 dolar. Ürünlerinde tasarıma önem veren Apple'da doğal olarak en fazla maaşı ürün tasarımı mühendisleri alıyor. Şirkette ürün tasarımı mühendisleri yıllık 117 bin 185 dolar alırken, en düşük maaşı Mac uzmanları yıllık 26 bin 561 dolarla alıyor.

Facebook. Sosyal ağların en büyüğü Facebook, çalışma ortamıyla sık sık övgü alan şirketlerin başında geliyor. Rahat çalışma ortamını maaşlara yansıtan şirket, çalışanlarına yıllık ortalama 101 bin 843 dolar veriyor. Şirkette en fazla maaşı yıllık 133 bin 571 dolarla ürün müdürleri, en az maaşıysa yıllık 43 bin 518 dolarla kullanıcı analistleri alıyor.

Apple. Yazıyı okumaya başladığınızdan beri gözlerinizi Apple'ı aradığını eminiz. Ve borsada dünyanın en değerli şirketi olan Apple da çalışanlarına en fazla maaşı veren şirketler listesinde. Apple'ın çalışanlarına verdiği maaş ortalaması 103 bin 965 dolar. Ürünlerinde tasarıma önem veren Apple'da doğal olarak en fazla maaşı ürün tasarımı mühendisleri alıyor. Şirkette ürün tasarımı mühendisleri yıllık 117 bin 185 dolar alırken, en düşük maaşı Mac uzmanları yıllık 26 bin 561 dolarla alıyor.

Kaynak: <http://webrazzi.com/2012/07/17/calisanin-cuz-danini-kabartan-teknoloji-sirketleri/> (Erişim Tarihi: 10.11.2015)

Okuma Parçası

Yetenekli çalışanı şirkette tutmanın sırrı yöneticide

Şirketin politikası yetenekli çalışanı elde tutma yönünde olsa da orta kademe yöneticilerde sıkıntı varsa bu durum ekibe yansıyor. Yükselme beklentisi de paradan önce geliyor Yetenekli çalışanları elde tutmak son dönemde rakiplerine fark atmak isteyen şirketlerin en büyük problemlerinden biri. Şirketlerin yetenek havuzlarını oluşturan, yeni fikirler üreten, şirketi yeni vizyonlara taşımaları beklenen 'yıldız' çalışanları bulmak kadar elde tutmak da zor. Şirketlerin, yeni eleman alma süreçleri hem pahalı hem de fazla zaman almakta.

Seçme, yerleştirmenin yanı sıra oryantasyon süreci ve işe alışma sürecinde ortaya çıkabilecek hatalar şirketlerin gözünü korkutan en önemli nedenler arasında. İyi elemanı rakip şirkete kaptırmanın vereceği moral bozukluğu da unutulmamalı. Araştırmalara göre işten ayrılan bir elemanın şirkete

”

te maliyeti ise çalışanın brüt ücretinin yüzde 30'u ile yüzde 200'ü arasında değişiyor. İşte bu nedenle şirketler en iyi elemanlarını elde tutmak için çeşitli sadakat programları sunuyor çünkü günümüzde çalışanlar artık sadece terfi ve ücret artışı ile tatmin olmuyor.

En önemli neden para değil, kariyer

Hugent İK Satış Direktörü Çağlan Ünal Üzümcü'ye göre yetenekli çalışanların, başka bir şirkete geçmelerinin ilk nedeni para değil yönetici, hemen ardından da kariyer beklentisi geliyor. Bir başka önemli etken ise iş ve özel hayat dengesi. İşte bu nedenle şirketler çalışanlarına kendilerini geliştirebileceklerini çeşitli eğitim programlarının yanı sıra, cazip yan haklar da sunuyor. Ofislerin çekici hâle getirilmesi ve sosyal kulüpler de sadakat programlarının parçası.

İş değiştirmek zarardan çok fayda getirebilir

Başarılı bir çalışanın öncelikle hedefi mevcut performansını sürdürmek, zamanla kendini geliştirerek yeni sorumluluklar almak ve bunu iyi bir performansla sergilemek olmalı. Bu nedenle bundan 10 yıl öncesine kadar bağlılığın göstergesi olarak başlanılan işyerinde emekliliği hedeflemek, şimdilerde kariyer planları olan ve yükselmek isteyen başarılı bir çalışanın hedefleri arasında yer almıyor. Çalışanların çok kısa olmamakla birlikte iş değiştirmesi zarardan çok fayda getirebilir.

Yıldızı elde tutmanın püf noktaları

Her çalışana uygun gelişim planlarının hazırlanması

Uluslararası pozisyonlarda bu çalışanların görevlendirilmesi

Özel eğitim programlarının yapılması

Çeşitli motivasyon ödülleri

Şirket içi etkinliklerde ve iç yayınlarda yıldız çalışanların ödüllendirilmesi

Yöneticilerin bu adaylardan seçilmesi.

Kaynak: <http://ik.haberturk.com/insankaynaklari/haber/858466-yetenekli-calisani-sirkette-tutmanin-sirri-yoneticide> (Erişim Tarihi: 13.11.2015)

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

- | | |
|-------|---|
| 1. a | Yanıtınız yanlış ise “ Süreç Teorileri” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 2. e | Yanıtınız yanlış ise “ Motivasyon” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 3. a | Yanıtınız yanlış ise “Satış Gücünün Motivasyonunu Düşüren Faktörler” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 4. e | Yanıtınız yanlış ise “ Süreç Teorileri” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 5. a | Yanıtınız yanlış ise “Finansal Ödüller” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 6. b | Yanıtınız yanlış ise “Ekonomik Araçlar” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 7. a | Yanıtınız yanlış ise “ Motivasyon” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 8. d | Yanıtınız yanlış ise “Niceliksel Performans Standartları” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 9. a | Yanıtınız yanlış ise “Satış Gücü Performansının Değerlendirilmesi” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 10. c | Yanıtınız yanlış ise “Çağdaş Değerleme Yöntemleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Herzberg motivasyonu belirleyen iki faktörden söz etmektedir. İlk faktör motivasyon sağlayan faktörlerdir. Başarı, tanınma, takdir edilme, yapılan işin niteliği, yetki ve sorumluluk sahibi olma, ilerleme ve yükselme imkânlarının olması vs. motivasyon sağlayan faktörler arasında sayılabilir. Bu faktörlerin olması durumunda bireylerin çalışma istek ve arzuları artar. Bu faktörlerin bulunmaması hâlinde ise çalışma arzu ve istekleri yavaşlayabilir. İkinci faktörler, hijyen faktörler olarak isimlendirilir. İşletme politikası ve yönetimi, çalışma koşulları, ücret düzeyi, özel yaşamdaki mutluluk düzeyi, organizasyonda alt-üst arasındaki ilişkiler vs. unsurlar “hijyen faktörler” olarak adlandırılır.

Sıra Sizde 2

Eşitlik teorisi, bireylerin yalnız kendi kişisel durumlarını değil aynı zamanda diğerlerinin durumlarını da değerlendirdiklerini savunur. İnsanlar yalnız kendi aldıkları ile ilgili değil başkalarının ne aldıklarına dair inançları ve görüşleriyle de güdülenirler.

Sıra Sizde 3

Farklı kültürlerden gelen satış elemanlarının işle ilgili ihtiyaç ve değerlerini belirleyen ve onların davranışlarını da düzenleyen belli kalıplaşmış yaptırımlar vardır. Örneğin Amerikalı satış elemanları “başarıyla gururlan”, “Öncelikle özgürlüğünü ve inisiyatifini koru” ve “Hataları affet” gibi kültürel değerlerle hareket ederler. Avrupalı satış elemanları ise “Hem kendinizle hem de grubunuzun başarılarıyla gururlan”, “öncelikle görev ve itaat” ve “Hata yapmaktan kaçın” gibi kültürel değerlerle hareket ederler. Bu değerlerden yola çıkılarak “bir şeyler yaparak birisi olma” ihtiyacını dayalı bir amacı Amerikalı bir satış elemanı Avrupalı satış elemanına göre daha kolay kabul edebilecektir.

Sıra Sizde 4

Maaş, satış dışındaki faaliyetlerin önemini vurgular ve bu işleri yapmaya özendirir. Maaş, uygulanması kolay ve satışçıların önemli bir tepki göstermediği ödeme şeklidir. Ekonomik koşulların olumsuz şekillenmesi durumunda satışçının sabit bir gelirin olması, ona bir güven sağlar.

Sıra Sizde 5

Karma yönetimin en önemli avantajı esnek bir ödüllendirme sistemi olmasıdır. Satış davranışı bu yöntemle sıklıkla ödüllendirilebilir ve özel davranışlar yapılması için teşvik edici ve çabuk güdüleyen bir yöntemdir. Karma ödeme planları çeşitli konumlarda ve çeşitli düzeylerde becerilere sahip satış elemanlarını ödüllendirme satış yöneticisinin işini kolaylaştırır.

Sıra Sizde 6

Satış elemanı performans değerlendirme ve ölçümünün klasik anlamda en belirgin amacı kontroldür. Bu anlayış katı, otoriter ve tutucu bir yönetim biçiminin göstergesidir.

Yararlanılan Kaynaklar

- Anderson, R. E., Hair, J. F. ve Bush A. J. (1999). Professional Sales Management. 3. Basım, Dame Publishing.
- Barutçugil, İ. (2002). Performans Yönetimi. Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Çabuk, S. (2003). Profesyonel Satış Yönetimi. Nobel Kitabevi, Adana.
- Çırak, F. (2002). Performans Değerlendirme- Performans Yönetim Sistemi. <http://www.kariyer.net> (Erişim Tarihi: 15.07.2015)
- Geylan, R. (1995). Personel Yönetimi. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Ingram, T. N., Williams, M. R., LaForge R. W., Schwepker, C. H. ve Avila R. (2006). Sales Management: Analysis and Decision Making. 6. Basım Cengage Learning.
- Jobber, D. ve Lancaster, G. (2009). Selling and Sales Management. 8. Baskı, Harlow: Prentice Hall.
- <http://webrazzi.com/2012/07/17/calisanin-cuzdanini-kabartan-teknoloji-sirketleri/> (Erişim Tarihi: 10.11.2015)
- <http://ik.haberturk.com/insankaynaklari/haber/858466-yetenekli-calisani-sirkette-tutmanin-sirri-yoneticide> (Erişim Tarihi: 13.11.2015)
- Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2010). Yönetim Bilimi, Seçkin Yayıncılık.
- Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Luthans, F. (1995). Organizational Behavior. 7. Baskı, New York: McGraw-Hill.
- Noonan, C. J. (1998). Sales Management. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Odabaşı, Y. ve Barış G. (2002). Tüketici Davranışları. İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Önce, G. (2002). Satış Yönetimi. Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları. İzmir.
- Taşkın, E. (2006). Satış Teknikleri Eğitimi. İstanbul: Papatya Yayınları.
- Tek, B. Ö. (1997). Pazarlama İlkeleri. Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları, Birleşik Matbaacılık, İzmir.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). Örgütsel Psikoloji. 3. Basım, Bursa: Alfa Basım Yayım.
- Yapar, T. (2005). Motivasyonun İş Verimliliği Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yükselen, C. (2010). Satış Yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık.

8

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- İlişki ve ilişki yönetimini tanımlayabilecek,
- Müşteri ilişkileri yönetiminin gelişim evrelerini tanımlayabilecek,
- Müşteri ilişkilerinin inşasındaki temel bileşenler açıklayabilecek,
- Satış elemanlarının müşteri ilişkileri gelişimindeki rolünü tartışabilecek,
- Satış sonrası hizmetin önemini ifade edebilecek,
- Satış sonrası destek hizmet elemanlarını sıralayabilecek bilgi ve becerilere sahip olabileceksiniz.

Anahtar Kavramlar

- İlişki
- İlişki Yönetimi
- Güven
- Değer
- Müşteri Tanılama
- Kişiselleştirme
- Satış Sonrası Hizmet
- Garanti
- Kurulum
- Eğitim

İçindekiler



Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Satış Sonrası Hizmetler

GİRİŞ

Hergün herkesi meşgul eden faaliyetlerin hepsini çıkarıp attığınızda, her firmanın hedefi sadece müşteri elde etmek, tutmak ve artırmaktır. Bu durum, kâr amaçlı olanlar kadar kâr amaçsız olanlar (bağışçılar ya da gönüllüler) ile büyük firmalar kadar küçük firmalar, özel girişimler kadar kamu girişimleri için de geçerlidir.

Her faaliyet için müşterilerin önemi geçerlidir ve bununla birlikte uluslararası faaliyet gösteren firmalar içinde müşteriler ayrı bir öneme sahiptir. Bu açıdan genel olarak müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili teori ve kavramlar ile birlikte, kültürel olarak farklı müşterilere başvurulduğunda uygulanan stratejilerin tartışılması önemli hale gelmektedir.

Hiçbir firma müşterisiz başarılı olamaz. Müşteriniz yoksa bir işiniz de yoktur, hobiniz vardır.

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

İş dünyasının küreselleşmesiyle birlikte rekabet yoğunlaşmaya başlamıştır. Rekabetin yoğunlaşmasıyla firmalar, daha çok müşteri odaklı çalışarak satış elemanlarının müşteriye elde etmek yanında onları elde tutmasının da önemli olduğunu farkına vararak bu konuya da odaklanmaya başlamıştır. Firmanın gelir kaynağı müşterileridir ve hiçbir firma şu anda sahip olduğu ve gelecekte sahip olacağı müşteriler dışında başka hiçbir varlıktan kâr elde edemez (Peppers ve Rogers, 2013). Dolayısıyla birçok açıdan, bir firmanın en değerli finansal varlığı müşteri tabanıdır. Bu müşterilerin her biri ile bireysel ilişkilerde tanıma, ölçme ve yönetmeye yönelik yeni ve gelişmekte olan teknolojiler kullanılmaktadır. Bu açıdan satış yönetimi açısından süreci değerlendirdiğimizde, satış elemanlarının müşterileri ile kurduğu ilişkiler, bu ilişkilerinin devamlılığı ve sağlam bir ilişki kurma düzeyi başarılarının anahtarı konumundadır. Müşteriler ile güçlü bir ilişki kurulumu ve bu ilişkinin devamı için satış elemanlarının, müşteri ihtiyaçlarını anlayarak müşteri değerini artıracak çabalara önemli bir ölçüde zaman ayırmaları gerekmektedir.

Sizce uluslararası satışta firma için müşteri neden önemlidir?

Günümüzde, satış yöneticileri uluslararası pazarlarda bazı zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Satış yöneticilerinin müşteri ilişkileri yönetimine stratejik bir yaklaşımı geliştirebilmeleri ve firmanın kârlı ilişkiler kurmasını sağlayabilmeleri için, yeterli desteğin sağlanması gerekmektedir. Çok sayıda müşteri elde edebilmek için, satış elemanları sadece müşterileri nasıl çekeceğini değil, artan değeri ortaya koymak için fırsatlar yaratan kârlı müşterileri nasıl elde tutabileceğini de bilmeye ihtiyacı vardır. Müşteri ilişkileri yönetimi ciddi ölçüde satış elemanlarına sorumluluk yüklemeye ve müşteri ilişkilerini sahiplenme



SIRA SİZDE

becerisine, nelerin değer yaratacağının tanımlanmasıyla müşteri memnuniyetini arttırmaya ve her müşteriye değer vermeye dayanmaktadır.

Müşteri İlişkileri Yönetiminin Tanımı

Merriam-Webster ilişki kelimesini “birbiriyle bağlantıları ya da alışverişleri olan kişiler arasındaki mevcut işlerin gidişatı” olarak tanımlar. Satış yönetimi ve müşteri açısından satıcı ve alıcı ilişkisi değerlendirildiğinde birkaç noktaya dikkat edilmesi gerekmektedir.

Öncelikli ilişki **karşılıklılık** gerektirmektedir. Herhangi bir işin gidişatının ilişki olarak değerlendirilebilmesi için her iki tarafında ilişkiye katılması ve ilişkinin varlığından haberdar olması gerekmektedir. Bu da ilişkinin doğası gereği çift taraflı olması gerektiği anlamına gelmektedir. Yani uluslararası satış yapan firmanın ürünlerini kime sattığını ve müşterilerinin de ürünlerini hangi firmadan satın aldığını bilmesi gerekmektedir.

İkinci unsur, ilişkiler **etkileşim** ile yönlendirilmektedir. Satış yönetimi ve müşteriler etkileşim kurduğunda bilgi alışverişinde bulunulur ve bu bilgi alışverişi ilişki kurmanın temel aracıdır. Burada etkileşimin nasıl kurulduğunun pek bir önemi yoktur. Müşteri firmanın sattığı ürünü satın aldığı anda etkileşim gerçekleşmiştir. Burada önemli olan bu etkileşim sayısını artırarak toplam bilgi ya da enformasyon düzeyini ve içeriğini artırmaktır.

Toplam enformasyonu artırma çabasında etkileşimin tekrarlanması ilişkinin üçüncü özelliği olan **yinelemeye** götürmektedir. Yani satış elemanı ve müşterinin etkileşimde bulunmaları halinde her bir etkileşim bir önceki etkileşimden daha kaliteli ve verimli gerçekleşir. Kısaca satış elemanı tek bir müşteri ile ne kadar çok iletişim kurarsa gelecek seferki satış ziyaretinde müşterisine daha iyi teklifler sunma fırsatı yaratabilecektir. Amazon.com sitesini ziyaret eden ve alışverişte bulunan müşterilerin etkileşimlerine dayanarak kitap tercihleri, adres, kredi kartı numarasını hatırlar ve tekrar işlem yapmak için site ziyaret edildiğinde tek yapılması gereken şey kitabı bulup üzerine tıklamaktır.

Müşteri ilişkisinin başka bir özelliği de satış yönetimi ve müşterilere yönelik olarak her iki tarafa da **devamlı bir faydayla** yönlendirilmesidir. Kolaylık müşterilere sunulan bir faydadır. Bunun dışında bir ilişkiye katılmak para, zaman ya da çaba maliyeti içerir ve hiçbir müşteri bu maliyetleri telafi edecek kadar devamlı bir fayda elde etmiyorsa ilişkisini devam ettirmez.

İlişkiler her iki taraf açısından **davranış değişikliği** yaratmalıdır. İlişkinin düzeyine bağlı olarak satış elemanı ve müşteri birbirleri ile etkileşimleri sonucu elde ettikleri bilgiler doğrultusunda satış elemanının her müşteriye farklı değer sunacak şekilde davranış geliştirmesi, müşterinin de ürün satın alımında davranış geliştirmesi gerekmektedir. Burada önemli olan nokta satış yönetiminin davranışını yönlendiren müşteriden elde edilen girdileri kullanarak müşteriye özel olarak tasarlanmış teklifler sunmaktır. Böyle bir teklifin sunulmaması durumunda müşteri ilişkiden devamlı fayda elde etmediği için ilişkiyi sürdürmekten vazgeçer.

Bir ilişkinin olması gereken ve en doğal özelliği olarak **benzersizlikten** bahsedilebilir. Müşteriyle ilişki kurmaya çalışan bir satış elemanı farklı etkileşimlere katılmaya, farklı geçmişleri hatırlamaya ve farklı müşterilere yönelik farklı davranışlarda bulunmaya hazır olmalıdır.

Bir ilişkinin sürdürülmesinde gerekli olan ve başarıyı sağlayan özellik ise **güvendir**. Temelde müşteri, satış elemanının kendi çıkarları doğrultusunda hareket edeceğine gittikçe daha çok güvenme eğilimi gösterdiği noktada ortaya çıkmaktadır. Güven müşteri memnuniyeti, tekrar satın alma ve başkalarına tavsiye etme gibi duygusal tepkiler sağlayabilir.

Don Peppers ve Martha Rogers'ın yazmış oldukları Müşteri İlişkileri Yönetimi (Optimis Yayınları, 2013 ve Çeviren Pınar Şengözer) kitabından konuyla ilgili ayrıntılı bilgi edinebilirsiniz.



K İ T A P

Bir ilişkide olması gereken özellikleri açıkladık ancak ilişkilere ve bu ilişkilerin iş dünyasındaki rolüne dair görüşler değişkenlik göstermektedir. Ancak müşteri ilişkileri açısından bakıldığında bahsedilen özellikler önemli bir çerçeve oluşturmaktadır. İlişki kavramından sonra ilişki yönetimi kavramının irdelenmesi de anlamlı olacaktır. İlişki yönetimi, müşterilerle ve çalışanlarla ilişkilere değer verilmesi ve bu değer de firmaya en kârlı bir şekilde dönmesini amaçlayan bir fikri ortaya atmaktadır. Yani ilişki yönetimi, firmanın tüm iletişim kabiliyetlerini kullanarak çalışanlarını, müşterilerini ve tüm toplumu kendisine bağlamanın sistematik bir yoludur. Bu bağlamda, satış yönetimi firmadaki tüm ilişkilerini gözden geçirerek gerekiyorsa ilişkilere yeniden şekil verebilir. Bu şekilde satış elemanları müşterileri ile ilişkilerinde bir uyum, bir denge yaratarak; insana ve ilişkilerine önem vererek ve onları yöneterek rakiplerine oranla stratejik bir üstünlük elde edebilmektedir. İlişki yönetimi, tamamlayıcı kabiliyet ve kapasiteler ile birlikte müşteriler, satıcılar ve diğer ortaklarla ekonomik ilişkilerin tanımlanması, kurulması, devam ettirilmesi ve kuvvetlendirilmesidir. Aslında ilişkiden bahsedilirken ilişkinin temelinde yatan unsurun iletişim olduğunu belirtmek gerekir. Satış elemanları ile müşteri arasında ilişki kurulması iletişimi gerekli kılmaktadır. İletişimin sıklığını ve açıklığını geliştirmek ve çatışmaları çözümlmek için mekanizmalar geliştirme iletişim süreci için kritik bir öneme sahiptir. Müşteri odaklı hâle gelen satış yönetimi, müşterileri için değer sunmayı sürekli bir görev haline getirmelidir (Doğan ve Kılıç, 2008).

İlişki yönetiminin diğer bir boyutunda ise öğrenme yatar. Öğrenme ilişkisi ise müşteri ile satış yönetimi arasındaki ilişkilerden oluşan müşteri değeri ile ilgili bir çerçeve oluşturur. Müşteri ile satış elemanı arasındaki alışveriş, karşılıklı olarak faydalı bir hâl alır ve müşteriler ihtiyaçlarını karşılayan kişisel hizmet karşılığında enformasyon verir. Bu etkileşim, satış yönetimi (satış elemanı) ile birbirini izleyen her etkileşimle birlikte gittikçe daha akıllı olan müşteri arasındaki işbirliğine dayalı diyaloga bağlı olarak *öğrenme ilişkisinin* temelini oluşturur. Öğrenme ilişkisinin temelini satış elemanının müşterisine ne istediğini öğretme fırsatı vermesi, bunu hatırlatması, müşteriye geri vermesi ve onunla işini sürdürmesi oluşturur. Müşteri firmaya ya da satış elemanına ne kadar çok şey öğretirse firmasında müşterinin istediklerini tam olarak verme konusunda o kadar iyi olur ve müşteri de ilişkiye daha çok yatırım yapmış olur. Dolayısıyla müşterinin başka bir firma ile benzer bir ilişki kurmak için gerekli olan ekstra zamanı ve çabayı harcamaktansa aynı firma ile çalışmaya devam etme ihtimali yüksek olur. Kısacası satış elemanı ile müşteri arasındaki öğrenme ilişkisi şu şekilde işler: *Eğer benim müşterimseniz ve benimle konuşmanıza olanak tanıyıp söylediklerinizi hatırlarsam sizin hakkınızda gittikçe daha ilgili olurum. Sizinle ilgili rakiplerimin bilmediği şeyleri bilirim ve böylece sizin için rakiplerimin yapamadığı şeyleri yaparım. Çünkü onlar sizi benim tanıdığım kadar iyi tanıyamaz.* Şeklinde ifade edilen durum Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin (MİY) kısaca tanımlanmasıdır (Peppers ve Rogers, 2013). Aslında MİY çok farklı yollarla tanımlanabilmektedir. Örneğin Buttle (2000) MİY'i "stratejik olarak önemli müşteriler ile karşılıklı fayda yaratıcı uzun süreli ilişkilerin devamlılığı ve gelişimi" olarak tanımlamaktadır. Bunun yanında, Plakoyiannaki ve Tzokas (2001) "tanımlanan, geliştirilen, entegre edilen değer sürecini arttıran ve iyi tanımlanan mevcut ve potansiyel müşterilerin uzun süreli müşteri değerini iletme için müşterinin sesi olan firmanın çeşitli becerilerine odaklanan bir bilgi teknolojisi" olduğundan bahsetmektedir (Honeycutt, Ford ve Simintiras, 2003). Genel tanımlardan hareketle müşteri ilişkileri, kuruluş ile müşteri arasında kurulan, satış öncesi ve satış sonrası tüm eylemleri kapsayan, karşılıklı yararı ve ihtiyaç tatminini içeren bir süreçtir (Odabaşı, 2000).

SIRA SİZDE



CRM bir yazılım paketi değildir. Bir veri tabanı değildir. Bir çağrı merkezi ya da İnternet sitesi değildir. Bir sadakat programı, müşteri hizmetleri programı, müşteri kazanım programı ya da geri kazanım programı değildir. CRM bütün bir felsefedir.

Kişisel ilişkiler ile iş ilişkileri birbirine benzer mi?

En genel şekliyle MİY bir firmanın kendi değerini artırmak üzere her müşteriyi firma için daha değerli kılmak amacıyla, müşteriler ile ilgili daha fazla bilgi edinmek ve her birine gittikçe daha büyük değer sunmak için müşteriyi firma için daha değerli kılmak amacıyla, müşteriyle gittikçe daha yakın temas kurabilecek şekilde tasarlanmış bir dizi iş uygulamasıdır. MİY böylelikle, firmanın satışları artırmak için müşterileri ile ilişkilerinin değerini arttırarak müşteri ile firma arasındaki bağı güçlendirmeye odaklanmaktadır. MİY değer arttırıcı bir bilgi teknolojileri süreci olmasına rağmen satış fonksiyonunu otomatikleştirmekten daha fazlasıdır. Teknoloji müşteri bilgilerini elde etmek için gereklidir ancak asıl önemli olan şey, bilginin müşteri ilişkilerini arttırmak için ve değer yaratmak için kurum içerisinde nasıl kullanıldığıdır.

Firma açısından müşteri ilişkileri yönetiminin felsefesi, bireysel müşterilere açık hatlardan uyarlanan iletişim temeline dayanır. Firmanın ürün ve hizmetlerini satın alan müşterilerin geribildirimlerine dayanarak sonraki alışveriş sürecinin daha etkin yönetilmesini sağlamaktadır. Firmalar müşterileri ile alıcı ve satıcı rolünün sürekliliğini sağlayarak sadık müşteriler geliştirmek amacıyla satış elemanları ile bu işbirliğine razı olan müşteriler “öğrenme ilişkisi” içine girerler. Bu mantıkta geleneksel mantığın aksine müşterilerin yararı için ilişkinin değeri maksimize edilmeye çalışılmaktadır. MİY, bir firma felsefesidir. Günümüzde çoğu firmanın amacı sadık müşteriler yaratan ve bunu devam ettiren kârlı bir firma olmaktır. MİY müşteri ihtiyaçlarını tanımlayarak, rakiplerinkinden farklılaştırılmış sunumlarla etkileşim kurarak kişiselleştirilmiş mal ve hizmetler sunma sürecidir. MİY’in temel felsefesi değer odaklı uzun süreli ilişkiler inşa etmektir. MİY’in temel amacı güçlü ve devamlı müşteri ilişkileri geliştirmektir. Bu sayede, satış yönetimi müşteri sadakatini arttırarak ve rekabet tehdidini azaltarak kârlılığını arttırabilir.

Müşteri İlişkileri Yönetiminin Gelişimi

Müşteri ilişkileri yönetimi pazarlama süreciyle birlikte bir gelişim süreci geçirmiştir. MİY müşteri değerinin yaratılmasını daha çok vurgulayarak pazarlamaya tekrar odaklanmayı yansıtmaktadır. Daha özel olarak, ana vurgu, pazarlamanın temel felsefesi olan müşteri ihtiyaçlarını gidermekten ziyade müşteri ile uzun süreli ilişkiler aracılığıyla karşılıklı değer yaratma sürecine dönüşmüştür. Bu süreç değerlendirildiğinde pazarlamanın gelişim süreci ile birlikte satış yönetiminin statüsü ve odağı da zamanla evrilmiştir.

DİKKAT



Müşteri ilişkileri yönetiminin gelişimi, firmaların pazarlama anlayışının gelişimiyle paralellik göstermektedir.

Pazarlamanın geçirdiği evrim 1850 ile 1990 arasındaki süreçte 4 ana dönemde ele alınmaktadır. Son aşama ise “müşteri odaklı pazarlama anlayışı” olarak ifade edilen müşteri ilişkilerinin geliştirildiği aşamadır. 1850-1900 yılları pazarlama anlayışı, üretim odaklı işletmelerin dönemidir ve bu dönemde, arz talebi karşılamadığı için firmalar ürettiklerinin tamamını satabildiklerinden satış çabaları gerekli değildir. Bu dönemin temel bakış açısı “ne üretirsem satarım anlayışıdır” ve müşterilerin istek, ihtiyaçları ve ürünün kalitesine ilişkin hiçbir çaba gösterilmemiştir. 1900 – 1950 yılları, firmaların satış odaklı anlayışa sahip olduğu dönemlerdir. Bu dönemde müşterilerin ilgileneyeceği düşünülen ürünler üretilmekte ve üretilen ürünlerin satışını gerçekleştirmek için reklam, kişisel satış ve dağıtım ön plandadır ve özellikle baskıcı satış ve yanıltıcı reklam yoluyla satış artırma yoluna gidilmiştir. 1950-1990’lı yıllar ise veri tabanı kullanarak pazarlama yapan firmalar ortaya

çıkmağa başlamış ve önceki pazarlama faaliyetlerinin sonuçları ve hedef kitle dikkate alınarak pazarlama planları oluşturulmaya başlanmıştır. Bu dönemde firmalar, kendi ürettiklerini satın almaya insanları ikna etmek yerine, onların istediklerini üretmek zorunda olduklarını anlamaya başlamışlardır. Bu durum, pazar bölümlerinin müşteri ihtiyaçlarına odaklanmasını ifade eden ve pazar yönelimlilik olarak anılan anlayışın başlangıcı olarak kabul edilmektedir (Alabay, 2010). Örneğin 1970'lerde firma ürünlerini müşteriye satmak için kullandığı satış yaklaşımı iknaya dayalı iken 1990'larda satış yönetimi ve müşteriler arasındaki bağ daha çok geliştirilerek, MİY felsefesinin temeli atılmaya başlanmıştır. Günümüzde, satış yönetimi ve müşteriler arasında uzun vadeli öğrenme ve iş ilişkileri, müşteriye değer yaratmada önemli rekabet avantajı sağlamıştır. Bilgi teknolojisinin gelişmesi ve geniş kullanımı; firmaları ve satış gücünü müşteri konusunda kapsamlı bilgi ile güçlendirirken, satış yönetimi ve müşteri (satıcı ve alıcı) arasındaki bilgi alışverişi kolaylaşmıştır. Müşterilere daha yakın olma fırsatı sunan bu teknolojiler sayesinde, firmalar müşterilerin ihtiyaçlarını anlayarak ve değer yaratarak onların kendi beklentilerini aktif olarak şekillendirmelerine izin verebilmektedirler. Böylece satış yönetimi ve kuruluşları müşterileri ile stratejik ortak hâline evrilmektedirler (Honeycutt, Ford ve Simintiras, 2003).

2000'lerin başlarında, birçok firma müşteriyle ilişki kurmanın, müşteri deneyimini geliştirmenin, müşterinin bakış açısını benimsemenin ve müşteri değerini ölçmek ve yönetmek için adımlar atmanın önemini kabul etmiş durumdadır. Günümüzde ürün yönelimli olan firmalar felsefelerini, kültürlerini, ölçümlerini hatta örgütsel yapılarını değiştirerek müşterilerini ön plana çıkarmak zorundadırlar.

Müşteri İlişkileri Yönetiminin Temel Yapı Taşları

Müşteri ilişkileri yönetiminin iki temel bileşeni güven ve değerdir. Güven, basitçe inanç demektir. Firmanın müşterisi ile arasında sağlıklı ve büyüyen bir ilişkinin vazgeçilmez bir bileşenidir. Ancak güven her ilişki için gerekli olmayabilir. Firmalar güvene dayalı ilişkilerini, çalışanları, ortaklarının eylemleri ve firma politikaları ile stratejileri ile yaratırlar. Güven, alışveriş ilişkilerinin anahtarı ve en kritik değişkeni olarak ifade edilmektedir. Satış ilişkisinde güven olduğu zaman alıcı ve satıcı arasında yoğun ve anlamlı bilgi paylaşımı, ilişkiyi sürdürme isteği ve işbirliğinin arttığı söylenebilir. Ayrıca güven, ilişkiyi sürdürme isteği açısından son derece önemli kabul edilen bir değişkendir. Uluslararası satış konusunda MİY konusunu irdelediğimizde önemli konulardan biri güvenilir satış elemanının (temsilci) varlığıdır. Müşteri satış elemanının kendi ve firmasının çıkarları doğrultusunda hareket ettiğini ne kadar çok düşünürse satış elemanının önerilerine ve tavsiyelerine güvenmeye o kadar az istekli olacaktır. Tam tersi durumda müşteri satış elemanına ne kadar çok güvenirse onunla ilişkisini sürdürmeye, ilişkinin kapsamını genişletmeye ve firmayı ya da ürünü başkalarına önermeye o kadar çok istekli olacaktır. Bu noktada firma ile müşteri arasındaki en güvenli, en etkili ve en kârlı ilişki türü, satış elemanının kendinin çıkarlarını destekleyen tavsiyeler ve tekliflerde bulunduğunu düşündüğü durumdaki ilişkidir. Güvenilir satış temsilcisinin rolü, müşterinin seçim yapma ya da işini yapma kabiliyetini artırmadır.

Müşteri ilişkilerinin yapı taşlarından biri de değerdir. Değer kavramı, satış kuruluşlarının orantılı olarak düşük ücret veya yüksek faydayla müşteri ihtiyaçlarını giderebilme becerisi olarak ifade edilmektedir. Değer parasal, zamansal, fonksiyonel ve psikolojik terimlerle ölçülebilmektedir. Firma çalışanlarının hep birlikte oluşturdukları ve müşterilerine değer sunma becerisine sahip oldukları zaman müşteri ilişkileri açısından rekabet avantajı yaratabilmektedirler.

Müşteri ilişkilerinin inşasında temel bileşenlerden olan güven ve değere ek olarak, MİY'in yaratıcılığını ve etkili yönetimini etkileyen faktörler (Honeycutt, Ford ve Simintiras, 2003):

- Uzun dönem bakış açısı; müşteri ilişkilerinin başarısı, satış elemanlarının ilişkilerdeki hırsına ve uzun süreli ilişkiler kurma ve müşteriyi elde tutma çabasına dayanmaktadır. Satış elemanları kısa süreli sonuçlar için hedeflerden çok uzun süreli yaklaşımları benimsemelidir. Uluslararası firmalar, uluslararası müşteriler ile süregelen ilişkilerin kurulmasından ciddi anlamda yararlanabilirler. Çünkü var olan müşterileri elde tutma maliyeti yeni müşteri kazanma maliyetinden daha azdır.
- Dürüstlük ve samimiyet iş ilişkilerinde önemli bir bileşendir. Satış elemanları işi elinde tutmak ve müşterinin güvenini kazanabilmek için her zaman müşterinin dediğinin doğru olduğuna inanmalıdır. Dürüstlük ayrıca satış elemanlarının ilişkilerinin etkililiğini geliştirmekte ve müşterinin ihtiyaçlarını iyi anlamaya neden olmaktadır. Dürüstlük kültürel sınırları aşar ve bir değer olarak dünyada müşterilerin takdirini kazanır.
- Müşterinin ihtiyaç ve problemlerini anlamak. Her MİY programı müşterinin ihtiyacına dayanmaktadır. Örneğin müşteriler satış elemanının güvenilir ve yeni fikir ve çözümler için değerli bir kaynak olduğunu fark ettiklerinde, satış elemanı ile ilişkilerini güçlendirmek için çaba gösterirler ve ihtiyaçlarını giderecek en iyi çözümleri bulmak için satış elemanına gerekli olan bilgileri paylaşmada daha istekli olacaktırlar.
- Sözünde durma, güven kurma çabasında olan satış elemanları için müşteri gözünde olumlu değerlendirilirler. Satış elemanları daha iyi hizmet sunduklarında ve sundukları hizmet açısından rakiplerinden daha üstün oldukları durumda, olumlu değerlendirme ikiye katlanır ve satış elemanı ve müşterisi arasında güçlü bir ilişki kurulmuş olur. Şüphesiz, satış elemanlarının değer yaratma ve sözünde durmada yetenek ve becerileri sadece ilişkinin devamına katkı sağlamaz, ayrıca müşteri ilişkilerini ortaklık seviyesine getirebilir.
- Satış sonrası destek, satış elemanlarının müşterilerine satış gerçekleştirdikten sonraki süreçte müşterilerini izlemesi ve sorun yaşayan müşterilerin sorunlarını hızlı bir şekilde çözüme kavuşturması gerekmektedir. Yeterli satış sonrası destek ilişkiyi artırır ve zamanla güçlenip, ilişkinin devam etmesine katkı sağlar. Satış sonrası destek konusu ilerleyen bölümde ayrıntılı olarak anlatılacaktır.

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI

Müşteri ilişkilerini yaratma ve geliştirme sürecinde değer unsuru, daha öncede bahsedildiği gibi çok önemlidir. Uluslararası müşterilere yaratılan değeri iletme, değer yaratma sürecindeki satış stratejilerine bağlı olarak uluslararası satış elemanlarının süregelen görevleri arasındadır. Satış elemanlarının, müşteri değerinin nasıl yaratıldığını, algılandığını ve ölçüldüğünü bilmesi ve anlaması; müşterileri için değer yaratmada çeşitli örgütsel fonksiyonlarla bağlantı kurmasına ve süreç modellerine doğru hareket etmesine yardım edebilmektedir. Modern satış örgütlenmesi değer göçüne savaş açmalı ve teknolojiye yatırım yaparak müşterilerini ele geçirmelidir. Ayrıca müşterilere teklif sunulurken kişiselleştirilmiş ürün teklifleri sunabilmeli ve dağıtım sürecinin etkinliğini arttırmaya odaklanmalıdır. Satış elemanlarının rolü müşteri ile ortaklık geliştirerek çift taraflı değer yaratılması ve yeni iş felsefesine göre müşteri ile ilişkilerin kurulmasını/başlatılmasını ve değere bağlı stratejilerle iletişime geçilmesini sağlamaktır (Honeycutt, Ford ve Simintiras, 2003).

Satış elemanının yürüttüğü ilişkilerde müşteri değeri oluşturabilmesi için IDIC (müşterileri tanılama *identifying*, farklılaştırma *differentiating*, etkileşim kurma *interaction* ve

kişiselleştirme *customizing*) adı verilen dört aşamalı bir süreçten geçmesi gerekmektedir. Bu süreç satış elemanı ve müşteri arasındaki ilişkinin benzersiz, müşteriye özel ve yinelemeli karakterini temel almaktadır (Peppers ve Rogers, 2013).

Müşterileri Tanılama

İlişkiler, piyasalar, segmentler ya da nüfuslarla değil; sadece bireylerle kurulur. Dolayısıyla satış elemanının ilişki kurma sürecindeki ilk görevi, ilişkinin diğer ucundaki tarafı yani müşteriyi bireysel olarak tanımasıdır. Birçok firma müşterisinin çoğunu kimlik olarak tanımaz. Bu açıdan ilk adım zor ama çok hayatidir. Bu anlamda firmalar için tanılama çeşitli bilgi ve veri kaynaklarından elde edilen enformasyonla müşterinin özel bir bakışla ele alınmasını sağlar. Diğer bir deyişle satış elemanının müşterisini sattığı ürün ya da aldığı ürün koduyla değil karşı tarafı bir birey, bir ilişki ve firmanın iş yaptığı tarafı müşteri koduyla etiketlenmesini sağlayacak bir mekanizma oluşturması gerekmektedir. Bu da müşteri ile iletişime geçildiğinde (doğrudan olabileceği gibi, telefonla ya da İnternette) satış elemanının ya da firmanın müşterisini tanıyabilmesini içermektedir. Bu noktada uluslararası satış sürecinde her müşteri alışkanlıklar, tercihler, kültürel yapı ve diğer müşterilerden farklılaşan yönleri ile birlikte ayrıntılı olarak tanınmalı ve hatırlanmalıdır. Cabela şirketinin ücretsiz telefonunu aradığınızda ya da amazon.com'a sipariş vermek için sitede girdiğinizde son katalog ya da siparişiniz bilinir çünkü sistem sizi tanımıştır.

Müşterileri Farklılaştırma

Müşterilerin birbirinden ne kadar farklı olduğunun bilinmesi, bir firmanın kaynaklarını, işletmeye en çok değer kazandıracak müşterilere odaklamasına ve bireysel olarak farklı müşteri ihtiyaçlarını karşılamak ve her müşterinin deneyimini iyileştirmek amacıyla tasarlanmış müşteriye özel stratejiler geliştirip uygulamasına olanak tanımaktadır. Müşteriler firma açısından farklı değer seviyelerini temsil eder ve firmalara farklı ihtiyaçlar için başvururlar. Müşterinin ihtiyaçları davranışlarını belirler ve firma müşterinin değerini belirlemek için bu davranışları gözlemler. Müşterinin belirli değişkenlere göre bölümlendirilmesi yeni bir uygulama değildir ancak müşterileri farklılıklarına göre bölümlendirme hayati bir uygulamadır. Özellikle müşteriyi farklılaştırma görevi bir firmanın müşteriyi hem firmaya değerleri hem de ihtiyaçları açısından sınıflandırmasını içerir. Bazı çağrı merkezleri, sırada bekleyen müşterilerin farklı değerlerine bağlı olarak hizmet etme sırasını sürekli değiştirmektedir. Uluslararası satışta da bu geçerli bir sistemdir. Firmayla uzun soluklu iş ilişkisi olan ve satış elemanının kotasını doldurmasına büyük katkı sağlayan müşterilerin taleplerinin daha önce karşılanması ve onlara öncelik verilmesi ya da hizmet etme sırasının değiştirilmesi gerekebilmektedir. Herkese eşit hizmet etme şansı söz konusu değilse satış elemanı işini ayakta tutan müşterilerine öncelik vermesi, daha iyi sonuçlar elde etmesini sağlayacaktır.

Firmayla çok uzun soluklu iş ilişkisi olan ve satış elemanının kotasını doldurmasına büyük katkı sağlayan müşterilerin taleplerinin daha önce karşılanması gerekmektedir.

Müşterilerle Etkileşim Kurma

Firmaların müşterilerle etkileşimlerinin etkisini artırması gerekmektedir. Müşteriyle kurulan her sonraki etkileşim, söz konusu müşteriyle kurulmuş tüm önceki etkileşimlerin bağlamında gerçekleşmelidir. Etkin müşteri etkileşimleri bir sonraki etkileşim için bir öngörü sağlar ve etkileşimlerden elde edilen bilgiler firmanın gerekli etkileşimde bulunacak bölümleri arasında paylaşarak müşterinin aynı durumla karşılaşması ya da aynı soruya cevap vermesi engellenmiş olur. Bu durum satış elemanları için de geçerli bir süreçtir. Müşterisi ile her etkileşim sonucunda elde edilen bilgiler ürün satışını etkili hâle getirmede bir bilgi olarak kullanılabilir. Etkileşim, söz konusu müşteriyle kurulmuş tüm önceki etkileşimlerin bağlamında gerçekleşmelidir. Etkin müşteri etkileşimleri bir sonraki etkileşim için bir öngörü sağlar ve etkileşimlerden elde edilen bilgiler firmanın gerekli etkileşimde bulunacak bölümleri arasında paylaşarak müşterinin aynı durumla karşılaşması ya da aynı soruya cevap vermesi engellenmiş olur. Bu durum satış elemanları için de geçerli bir süreçtir. Müşterisi ile her etkileşim sonucunda elde edilen bilgiler ürün satışını etkili hâle getirmede bir bilgi olarak kullanılabilir.

Muameleyi Kişiselleştirme

Firma bir müşteriye yönelik davranışlarının bazı yönlerini, söz konusu bireyin ihtiyaçları ve değerlerine göre uyarlamalıdır. Bir müşteriye sürekli bir öğrenme ilişkisi içerisine dâhil etmek için firma davranışlarını müşterinin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde uyarlamalıdır. Bunun yapılması kitlesel bir ürünün kişiselleştirilmesini ya da müşteriye göre uyarlanmasını sağlayabilir.

K İ T A P



Yavuz Odabaşı'nın (2000) yazmış olduğu Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi kitabından konuyla ilgili ayrıntılı bilgi edinebilirsiniz.

MİY sayesinde oluşturulmaya çalışılan müşteri değerinin firma açısından doğrudan ve dolaylı etkileri bulunmaktadır. Doğrudan etki kâr, hacim ve koruma gibi rekabetçi piyasalarda hayatta kalmak için gerekli olan firmanın temel ihtiyaçlarıdır. Kârlılığın doğrudan fonksiyonu; kârlı müşteri (tedarikçiye olumlu nakit akışı sağlayan) ile yüksek hacimli müşteriye (tedarikçilerin ölçek ekonomilerini başarmasına yardımcı olan) birbirinden ayırmaktadır. Hacim fonksiyonu tedarikçi için gerekli olan kâr -zararın başabaş noktasını sağlar ve bundan sonrasında ise kâr yapan faaliyetlerin yürütülmesini sağlar. Son olarak, muhafaza fonksiyonu tedarikçinin maliyet verimini geliştirmekte, istikrar elde etmesine yardımcı olmakta ve dinamik piyasa içinde satış dönemlerini kontrol edebilmektedir.

Yenilik, pazarlama, keşif ve erişim ise dolaylı etkilerdir ve MİY aracılığıyla müşterilerin pazarlama etkinliklerine katılabilmeleri için onları ikna etme çabalarını içermektedir. Yeniliğin ilişki bazlı etkisi ürünlerin ve süreçlerin birlikte gelişmesine izin vermekte, müşteri tekliflerinin değerini artırmaktadır. Yeni pazarlara girildiği ve yeni ticari ilişkiler kurulduğu zaman yönlendirme ve tavsiye sayesinde müşterinin desteği kazanılmaktadır. Sonuç olarak, tedarikçiler, otoriteler ve ticari birliklerle etkileşim içinde oldukları zaman, erişim fonksiyonu müşterilerin deneyim ve bağlantılarından alınan yardımlara işaret eder.

SATIŞTA MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİN GELİŞİM SÜRECİ

Bu bölümde öncelikle ilişki, sonrasında müşteri ilişkisi, ardından müşteri ilişkileri yönetiminin gelişim süreci ve son olarakta müşteri ilişki yaşam eğrisi anlatılacaktır.

İlişki Gelişim Süreci

İlişki gelişim süreci ilişkilerin nasıl geliştiğinin anlaşılması, ilişkilerin faydalarının nasıl geliştirileceği ve artırılacağına dair bir içgörü sunar. Klasik ilişki gelişimi envanterinde klasik beş aşama bulunmaktadır. Bu aşamalar (Peppers ve Rogers, 2013):

- **Farkındalık (Tamamlayıcı ihtiyaçlar).** Bu safhada, eksiklikleri bulunan iki firma kaynak bakımından birbirine bağımlı olduklarının farkındadırlar. Her firma kendinde eksik olan kaynağın diğer firmada olduğunu farkındadır. Bu alıcı satıcı yani alışveriş öncesi aşamada, taraflar birbirlerini uygun ilişki parametreleri olarak tanırlar. Taraflar açık bildirimlerde bulunarak ya da kendi tanıtım çabalarını yerine getirerek müşterilerine kendilerini kanıtlamaya çalışırlar. Bu aşamada satıcı ile müşteri arasında etkileşim bulunmamaktadır.
- **Keşif (Etkileşim).** Bu aşama iki taraf içinde deneme dönemidir. Potansiyel müşteri ile satış elemanının karşılıklı olarak birbirlerinin dürüstlüğü ve performans kabiliyetlerini belirleme çabası içinde, araştırma ve deneme faaliyetleri yürütürler. Her iki taraf iletişim gerçekleştirir ve isteklerini, sorunlarını ve önceliklerini birbirlerine aktarırlar. Bu aşama satış yönetiminin uluslararası pazarlarda potansiyel müşteriler ile ilk görüşmeleri sonucunda karşılıklı değer yaratımı için çalışma istekliliği ön değerlendirmeye alınır ve bu isteklilik görülmüdüğü durumda ise

ilişkinin gelişme süreci sona erer. Tekrarlanan kişisel iletişim ve karşılıklı alışveriş ilişkinin kurulmasına yardımcı olmaktadır.

- **Açılım (Çıktılar ve tatmin).** Bu aşama keşif sonrası olumlu düşüncelere sahipse taraflar açısından elde edilen ilişki faydalarında, karşılıklı bağımlılıkta ve alınan riskte artış ortaya çıkar. Aynı zamanda keşif aşamasında gelişen algılar sınanır ve doğrulanmaya çalışılır. Süreç sonunda elde edilen çıktılar ile ilgili olarak her iki tarafında (satış elemanı ve müşteri) faydalı çıktı elde etmesi ve karşılıklı tatmine neden olma safhasıdır.
- **Taahhüt (Yatırımlar).** Firmalar birbirlerine hizmet sunmak için karşılıklı yatırım yapmakta taahhütte bulunurlar. Bu aşamada ise, taraflar işin gereklerinin yerine getirilmesi için tahattütte bulunurlar ve müşterilerin rakiplerle iş yapma düzeyleri ciddi şekilde azalma göstermektedir. Çünkü bu ilişkide gerekli müşteri değeri ve memnuniyeti sağlanmıştır. Bu aşamada firma müşterisinin beklentilerini karşılayacak girdileri (bilgileri) ve müşteri de işletme ile ilgili girdileri elde etmiştir. Bu aşamada işin yapılışı ile ilgili tutarlılık sağlanmıştır ve iş yapma süreciyle ilgili olarak gelecekte de devam edilebileceğine yönelik beklentiler oluşmaktadır. Taahhütlerin karşılıklı olarak yerine getirilmesi müşteride bağlılık yaratmaktadır. Yani karşılıklı yatırımlar ve güvene dayalı ilişki kurulması sonucunda tekrarlanan ilişkinin ortaya çıkmasıdır.
- **Tasfiye.** İlişkinin kesilmesine yol açan tasfiye, gelişim sürecinin herhangi bir aşamasında gerçekleşebilir. Çift taraflı ilişkinin gelişiminin aksine, tasfiye kolay olabilir ve tek taraflı olarak başlatılabilir. Tasfiye işlemi firmadan gelebileceği gibi müşteriden de gelebilir. Her iki tarafta ilişkinin değerini değerlendirip sürdürmenin maliyetinin faydalara ağır bastığını belirlemesi üzerine tasfiye gerçekleşir.

Müşteri İlişkileri Gelişim Süreci

İletişim sürecine paralel olarak ve çoğu aşaması mantıksal çerçeve açısından benzer olmakla birlikte *müşteri ilişkileri gelişim* süreci ayrı olarak anlatılacaktır. Müşteri ilişkilerinin gelişme süreci Şekil 8.1'de gösterilmektedir. Şekli kısaca özetleyecek olursak ilk önce satır ve sütunda yer alan başlıkları incelemek gerekmektedir. Bir uluslararası satış gerçekleştiren firmanın müşterisi ile ilişkisinin doğası ilk düzey olan işlem ile müşteri ile en üst aşama olan işbirliği aşaması şeklinde iki nokta yer almaktadır. Sütun ise müşteri ile ilgilenim düzeyini göstermektedir. İlgilenim firmanın müşteriye verdiği önem olarak da ifade edilebilir. İlgilenim düzeyi de düşük ve yüksek olarak yine iki zıt noktaya işaret etmektedir.





Satış elemanı olarak uluslararası müşteri ilişkilerinizi nasıl geliştirirdiniz?

Satış yönetimi ile müşterinin ya da uluslararası faaliyet gösteren bir firmanın farklı ülkedeki başka bir firma ile ilk iş ilişkisini gerçekleştirdiği aşama doğası gereği alım satımdır yani müşteri ile işlem bazında bir ilişki söz konusudur ve bu aşamada müşteriye yönelik olarak takınılan ilgilenim düzeyi de düşüktür. Bu düzeyde müşteri ile herhangi bir ilişki söz konusu değildir; karşılaşma işlem bazlıdır. Bu aşamadaki müşteri firma açısından önemli bir müşteri değildir. Bu ilk aşama müşteri ile ilk ilişkinin kurulduğu aşamadır ve ilişki ilerledikçe bağın seviyesi daha karmaşık olmaya ve kısa vadeli etkileşimden uzun süreli işbirliğine dönüşmeye başlar (Honeycutt, Ford ve Simintiras, 2003).

Gelişim bölümünde yani ikinci aşama erken evre aşamasıdır. Bu aşamada müşterinin ürün ihtiyacının ne olduğunu ve bu ihtiyacı iyi bir şekilde müşteriye sunarsa orta aşamaya geçebilmektedir. Orta safhada ise firma müşterisi için tercih edilen tedarikçi olmaya başlamaktadır. Bu düzeyde müşteri ile satış elemanı arasında ilişkinin düzeyi ve ilgilenim düzeyinde artış gözlenmekte ve ilişkinin gereği güven, benzersizlik ve karşılıklı faydalarda iyileşmeler söz konusu ise firma ile müşterisi arasında ortaklık safhasına geçilme sürecine girilmesi muhtemeldir. Ancak ilişkinin seyri ve ilgilenim tam tersi durumda da seyredebilir. Müşteri, firmadan gerektiği desteği ve ilgiyi görmezse rakip firmaları tercih edebilir. Bu durum söz konusu değilse ve herşey olumlu gidiyorsa firma ve alıcının işbirliği gerçekleşecektir. Aslında müşteri ilişkilerinde en önemli safha alıcı ve satıcının müşteriye değer sunmak için faaliyetlerini birleştirdikleri safha olan sinerji safhasıdır. Uluslararası satış elemanının bakış açısından, bir bölümden diğerine ilerlemeyi yönetmenin en etkili noktası farklı kültürlerden müşteriler tarafından rağbet görmektir.

Uluslararası satış elemanları ilk olarak ilişkilerin kurulmasına odaklanarak (ilişki öncesi evre-önemli müşteri değil), ikinci olarak işin düzeyini arttırarak (erken evre), üçüncü olarak farklı rekabet avantajları kurarak (orta evre), dördüncü olarak entegrasyon (uyum) süreci için fırsatları tanıyarak (ortaklık) ve beşinci olarak geniş bir takımı koordine ederek (sinerjik) gelişim sürecini yönlendirebilirler. Gelişim sürecinin başarılı yönetimi gelişmiş müşteriye elde tutma aracılığıyla satış örgütünün uzun vadeli iyi performans sergilemesini sağlamaktadır.

Müşteri İlişkileri Yönetiminin Gelişim Süreci

Müşteri ilişkileri yönetiminin gelişim sürecini ise Ford, beş aşamalı bir model önererek ortaya koymuştur (1980):

- İlişki öncesi evre, müşteri ya da firmayı yeni bir iş ortağı aramak için tetikleyen durum.
- Erken evre, büyük derecede belirsizlik ve mesafe var olmasına rağmen iki taraf arasında tecrübenin biriktiği aşama.
- Gelişme evresi, alım satım işlemi düzeyinin yükselmesi yüksek derecede bağlılığa ve mesafenin sosyal değişimin azaltılmasına neden olduğu safha.
- Uzun süreli evre, firmaların karşılıklı birbirlerine verdiği önemin arttığı safha.
- Son evre ise firmalar arasındaki ticari işlemlerin kurumsallaşmaya başladığı safhadır.

United Parcel Services (UPS) büyük derecede işbirliğine örnek gösterilebilecek bir firmadır. Üstün müşteri hizmetleri sunabilmek için iş süreçlerine İnternet'i entegre ederek koli takibini ve online müşteri hizmetlerini yerine getirebilmektedir. Bu, müşterilerin iş süreciyle birlikte entegre edilmiştir ve artan hizmet kalitesi sunarak müşterilerin büyük derecede bağlılığına ve sadakatine neden olmaktadır.

Müşteri İlişki Yaşam Eğrisi

Ürün yaşam eğrisinde olduğu gibi firmanın müşterisi ile olan ilişkilerinin zamanla evrilip değişmesinin tanınması müşteri ilişki yaşam eğrisi olarak adlandırılmıştır. Bu yaşam eğrisi firma ile müşterinin başlangıçta herhangi bir ilişkisinin olmadığını ilk işlem sonucunda firma ile müşteri arasında bir ilişki yaşam döngüsünün yaşandığını tasvir etmektedir. Örneğin gelişim modeline göre, ilişki öncesi evrede firmalar birbirinden uzaktır ve belki de birbirinden haberdar bile değildirler. Sonraki evre ilişkinin gelişme evresidir ve karşılıklı artan ilişkiler, bağlılık ve birliktelikle nitelendirilmektedir. Üçüncü aşama olgunluk aşamasıdır ve firma ile müşterinin birbirini en iyi anladığı ancak ihtiyacın azaldığı aşama olarak değerlendirilebilir. Yaşam eğrisi modelinde olduğu gibi, her evrenin süresi değişkendir. İki firmanın kaldığı bir safhadan ötekine geçişinin ne kadar sürede gerçekleşeceğini öngörmek zordur. İlişki yaşam evresinde düşüşe başladığı zaman, bağlılık ve birlikteliğin düzeyi önemli ölçüde düşmektedir.

Yaşam eğrisi müşteri-tedarikçi ilişkisinin potansiyel düşüşü ve gelişimini göstermektedir. Uzun süreli ilişki kurulduğunda, satış elemanlarının en önemli görevi, her safhadaki müşteri ile firmanın ilişkilerini güçlendirebilecek ilişkiyi başlatmak ve olgunluk safhasına getirmektir. Satış elemanlarının ilişkinin düşüş evresine geçmesini engelleyebilmesi de ayrıca önemlidir.

SATIŞ ELEMANLARININ MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDEKİ ROLÜ

Müşteri ilişkileri stratejisini tanıtan firmaların hedefleri ne olursa olsun sorun, satış elemanlarının güçlü ve sürekli ilişkiler kurabileceği işlevsel bir yapı sağlamada müşteri ilişki modellerinin yeterli olup olmadığıdır. Uluslararası satış elemanlarının ilişki kurup sürdürmesi işlerinin karmaşık bir parçasıdır. Dürüst, hesap verebilir ve müşterileri ile ilgilenen satış elemanları ilişkilere değer katmaktadır. Satış elemanları karşılıklı oluşturdukları ilişkilerinin ve işbirliklerinin kalitesinin en azından sattıkları ürünler kadar önemli olduğunun farkında olmalıdırlar ve bunun sonucunda, mümkün olduğunca müşterilerinin satın alma ihtiyaçlarına kendilerini adepte etmelidir. Müşteri ilişkilerini yönetmek için uluslararası satış elemanlarının farklı becerilere sahip olması gerekmektedir. Satış elemanı müşterilerine değer yaratacak süreçler tasarlamalıdır. Değer yaratan süreçlerin tasarlanabilmesi için satış elemanları geleneksel fonksiyonlarının ötesine geçerek müşterilerle ortaklık ve uzun süreli sinerji yaratacak birlikteliklerin temelini oluşturacak adımlar atmalıdır. Yeni bir müşteri ile ilişkiye başlamak, bu ilişkiyi geliştirmek ve arttırmak için sürekli bir çaba sarfedilmektedir. Satış elemanları ilişkinin ilk ve gelişme evreleri boyunca müşteriler ile güvene dayalı ilişki kurmayı, onlara değer sunmayı ve bağlılık oluşturmaya hedefleyerek süreci yönetmelidirler.

Satış elemanları her iki firmada karar vericileri biraraya getirerek, onlarla müzakere yaparak, müşterilerin özelliklerini belirleyerek müşteri ilişkilerinin etkinliğine katkı sağlayarak ve aynı zamanda müşteri ilişkilerini geliştiren rolündekiler ile birlikte çalışarak ilişkileri beslemektedirler. Sharland (2001) başarılı uzun vadeli iş ilişkilerinde satış elemanının yürüttüğü müzakere ve ilişki kurmanın tamamlayıcı olduğunu ileri sürmektedir. Müzakere sayesinde alıcı ve satıcılardan başarılı sonuçlar elde edilip güçlü ve uzun süreli ilişkiler kurulmaktadır. Müzakere süreci uzun soluklu iletişim ve etkileşim gerektirmektedir. Satış elemanları genellikle müzakere sürecinde kilit pozisyonlarda yer almaktadırlar. Son zamanlarda, iş felsefesinin değişmesiyle satış elemanları satışların patlaması, yeniliklerin düzenlenmesi ve ilişki yönetiminde mevcut pazara erişime katkıda bulunmak için en iyi konumdadır. Satış elemanları, alıcı firmada uygun karar vericiyi belirleyen, önemli bilgileri beraberinde getiren ve çok iyi iletişim kurup karşılıklı güven sağlayan ilişki kuru-

cularıdır. Ek olarak, satış elemanları müşteriler ile firmaları arasındaki işbirliğini koordine edebilmekte, örgütler arası öğrenme sürecini desteklemekte ve var olan çatışmalara yapıcı çözümlerle katkıda bulunabilmektedirler.

Satış elemanının hangi müşterileri ile ilişkiye geçeceğine karar vermesi gerekmektedir. Bunu yaparken de müşteri tiplerine karar verilmesi gerekmektedir. İyi bilinen “Pareto kanunu” müşterilerin %20’sinin bir firmanın toplam satış gelirlerinin %80’ini oluşturduğunu öne sürmektedir. Benzer şekilde, hizmet müşterilerinin toplam maliyetinin %80’i, müşterilerin %20’sinden kaynaklanmaktadır. Ancak bu %20 ile kârlılığın sağlandığı %20 aynı %20 değildir. Bu yüzden satış elemanı ilişkiyi başlatırken %80 geliri oluşturan %20’ye giren müşterilerden doğru kişileri hedeflemelidir. Potansiyel müşterilere ek değer yaratmak için var olan fırsatlar ile müşteri kârlılığını temel almalıdır. Bu açıdan satış elemanının müşteri ile *ilişkiyi başlatma* aşamasında yerine getirdiği ya da getirmesi gereken görevleri ise:

- Stratejik araştırma ve değerlendirme yapma,
- Müşteri ve satış için gerekli olan bilgileri toplama,
- Satış ve etkilerini tanımlama,
- Başlangıç satışlarını planlama,
- Müşteri ihtiyaçlarını anladığını gösterme,
- İlişki kurmak için fırsatları tanımlama,
- Müşteri ile ilişkilerin değerini resmetme olarak sıralanabilir.

Belirlenen çeşitli müşteriler ile ilişki kurmak için fırsatların tanımlanmasından sonra, satış elemanları ilişkiyi geliştirmek üzere çalışmalıdır. Müşterilerin ihtiyaçları ile çözüm yolları arasında bağlantı sağlayarak ilişkileri müşteriye uyarlamak ve bağlılığı sağlamlaştırmak önemli bir görevdir. Her iki tarafın da kazanması ve karşılıklı kazanç ve değer fırsatları için aktif şekilde çalışarak bir işbirliği ruhu sağlanmalı ve ilişki kesin bir şekilde kurulmalıdır. Satış elemanının mevcut ve potansiyel müşterileri ile başladığı *ilişkiyi geliştirmek* için yaptığı faaliyetler ise:

- Uygun teklifleri seçme,
- İlişkiyi müşteriye göre uyarlama,
- Müşterilerin ihtiyaçları ile çözümler arasında bağlantı kurma,
- Müşterinin endişelerini azaltmaya çalışma,
- Faydaları onaylamak için çözümleri özetleme,
- Bağlılığı sağlamlaştırmadır.

Uluslararası satış elemanları ilişkiyi yönettiklerinde, ilişkinin her zaman ilerlemesini sağlamayı denemelidirler. Müşteri memnuniyetini değerlendirmek ve müşteri tatminini garantiye alacak adımlar atmak en öncelikli öneme sahiptir. Tatmin olma, aslında beklenen değer in tam olarak karşılanması ya da aşan derecesini ifade etmektedir. Müşterinin tatmin düzeyinin artmasıyla birlikte firma ile iş ilişkilerinin artacağı beklenmektedir. Açık ve ikili iletişimin müşterilerle sürekliliği, satış elemanlarına değer katma ve karşılıklı kazancı arttırma fırsatı sağlamaktadır. Satış elemanlarının müşteriler ile *ilişkiyi arttırması* için gerekli olan faaliyetler ise:

- Müşterinin tatminini değerlendirme,
- Tatmini sağlamak için harekete geçme,
- Açık, iki yönlü iletişimi sürdürme,
- Değer yaratma ve karşılıklı fırsatları arttırmak için çalışma yapmadır.

MİY stratejisini etkili şekilde uygulamak için firmaların birbiriyle uyumlu hedeflerini ve uzun dönemde ilişkilerini tehlikeye atmayacak beklentileri olmalıdır. Sonuç olarak, firmalar uzun süreli hedefleriyle stratejilerinin değerli bilgilerini imkân dahilinde değiştirmeli ve her iki firma açısından yarar sağlayacak kaynaklara yatırım için bağlantılar kurmalıdır.

Güvenilir, dürüst, sadık ve uzun vadede müşterilerine yüksek değer sunabilen satış elemanları; potansiyel müşterilerini müşteriye, müşterilerini sadık müşterilere ve sadık müşterilerini ortaklarına çevirmeye odaklanmaktadır.

Wilson, 1990'ların başlarında, firmaların ilerlemesinin uzun vadeli ve karşılıklı fayda sağlayan işbirlikleriyle beslenip gelişmesinin aşağıdaki üç temel faktöre bağlı olduğunu savunmuştur:

- İlişkiler değerleri paylaşma üzerine kurulmalıdır. Eğer müşteri sizin kendisiyle aynı düşünce ve değerleri paylaştığınızı hissederse, güçlü bir ilişki kurmak için ilişkinin gelişmesine ve artmasına yardım eder.
- Müşterilerin karşılıklı kurulan işbirliklerinin amacını anlamaya ihtiyacı bulunmaktadır.
- Satış elemanlarının rolü satıştan desteğe doğru yönelmelidir. İşbirliğinde rol oynayan satış elemanları müşterilerinin tatminiyle ve firmanın büyümesiyle aktif olarak ilgilenmelidirler.

Müşteri ilişkileri yönetimi İnternet kullanımının yaygınlaşmasıyla zirveye ulaşmıştır. İnternet, mevcut müşteriler ile daha etkili iletişim kurmayı sağlarken, firmalara ise yeni pazarlara ve müşterilere ulaşabilmeleri için daha ucuz ve daha kolay fırsatlar elde etmeyi öğretmiştir. Örneğin satıcı ve alıcılar 24 saat boyunca farklı bilgi türlerinden (örneğin fiyatlandırma, ürün özelleştirme, finansal düzenlemeler) kurumdaki farklı kişilerle alım/satım süreci ve sonrasında iletişimde bulunabilmektedirler. İnternet satış kurumundaki farklı personellere erişim fırsatını müşterilerine sağlamaktadır ve böylece ilişkiyi daha bütünlüklü ve daha zengin hâle getirmektedir. Bu türde bir erişim fonksiyonu müşteri değer yaratma sürecine katkıda bulunmaktadır.

Rheault ve Sheridan (2002)'a göre İnternet, değişim ihtiyacını arttırmaktadır. Müşteriler İnternet sayesinde sürecin kontrolüne sahip olmayı ve firmanın teklifleri hakkındaki bilgilere kolay şekilde erişebilmeyi beklemektedir. Bu erişim bazı zamanlar problemli ürün ve hizmetler ile ilgili sorunları birlikte çözüme ulaştıran satış elemanlarını aradan çıkarabilmektedir. Satış elemanlarının sorumluluğu firma ile müşteri arasındaki ara yüzü yönetmektir. Satış elemanlarının en temel görevlerinden biri müşteri ve firma için değer yaratmaktır.

Pazarlamanın müşteri ihtiyaç ve isteklerini anlama ve karşılamaktan, müşterilerin plan ve değer yaratma ortağı olduğu dinamik çevrelerde müşteri ilişkilerini anlama ve yönetmeye doğru değişimi, ilişki kurmak için ilk öncelik olarak satışın önemini çizer. Gelecek odaklı süreci tanımlayarak müşteri ilişkileri kurulur ve sonucunda gelecekteki faydaların müşteri beklentileri bir ilk odak olmalıdır. Şirketlerin müşterilerin beklentilerini nasıl yöneteceklerini düşünmeleri ve müşterilerin tatminin ve müşterilerin gelecekteki bekledikleri faydanın düzeyini gözlemlemesi gerekmektedir.

Müşteri ilişkileri yönetimi alıcı ve tedarikçi arasında sağlam bir ekonomik ve sosyal bağ kurar. Başarılı bir MİY stratejisinin son çıktısı ilişki ağı olarak bilinen eşsiz bir firma varlığı yaratmaktır. Bir firmanın ilişki ağı firmanın uzun süreli ve sağlam iş ilişkisi kurduğu başlıca müşterileri ile o firmayı içermektedir. Günümüzde, rekabet artık firmalar arasında değil ilişki ağları ve çevreleri arasındadır. İleri ilişki ağına sahip bir firma belirgin bir kazanan olacaktır ve etkili bir ilişki ağının kurulması kârlılığı beraberinde getirecektir.

Bu yüksek rekabetçi yeni uluslararası iş çevresinde satış elemanları müşterileri ile firmaları arasında uzun süreli tatminkâr ilişki yaratmak için koşulları iyileştirmeye odaklanmalıdırlar. Basit ifadeyle, son yıllarda uluslararası satış konumları değişim geçirmiştir. Bu yeni değişen konumlarda satış elemanları:

- Müşteri değerinin yöneticisi olabilir.
- Müşterinin avukatı gibi hareket ederek firma içinde müşterilerin ihtiyaç ve değerlerini konuşur.
- Firmada plan ve strateji yürütenler için önemli bir kaynaktır.

Müşteri ilişkilerinin yararları, etkili bir yeni iş felsefesi olarak temellendirilen, ulusal sınırları aşan pazar fırsatlarını aktifleştirmek ve belirlemek için müşteriler ve tedarikçilerin birlikte faaliyet göstermesidir. Bireysel satış elemanları düzeyinde müşteri ilişkileri yönetimi; sağlıklı ve kârlı ilişki ağı kurmak ve müşterinin sadakatini arttırmak için fırsatlar sunarlar. Müşteri ilişkileri yönetiminin temel önceliği aynı kalmaktadır. Güvenilir, dürüst, sadık ve uzun vadede müşterilerine yüksek değer sunabilen satış elemanları; potansiyel müşterilerini müşteriye, müşterilerini sadık müşterilere ve sadık müşterilerini ortaklarına çevirmeye odaklanmaktadır. Başka ifadeyle satış elemanları kendilerini iki tarafında kazanacağı bir durumda bulmaktadır.

ULUSLARARASI SATIŞ SONRASI HİZMETLER

Müşteri ilişkileri yönetiminin önemli sorumluluklarından biri de problem/pişmanlık yaşayan müşterilere satış sonrası hizmetleri doğru şekilde, zamanında ve hızlı bir şekilde çözüme ulaştırmaktır. Kaliteli ürün, firmanın rekabet avantajı sağlamasında ve rakiplerinden farklılaşmasında en etkili yollardan biridir. Pazarlamacılar için bunun diğer bir yolu da satış sonrası hizmetler sunarak müşterilerin kalite algısını genişletmektir. Satış sonrası hizmet ürünün değerini artırmada bütünsel bir rol oynar. Müşteriler yüksek kaliteli bir ürün satın almalarına rağmen satış sonrası verilen düşük kaliteli hizmetler yüzünden pişmanlık yaşamakta ve satın alma sonrası çözülmeyen problemlerden şikâyetçi olmaktadır. Bunun firmaya getirdiği sonuç tatminsizlik ve tekrarlanmayan satışlardır (Goffin, 1999).

Global rekabet ve uluslararasılaşma nedeniyle çoğu firma, satış sonrası hizmetlerinin uluslararası pazarlarda rekabet avantajı sağladığının farkına varmaktadır. Firma yurt içi pazarda rekabet ve ürün kalitesini genişletme aracı olarak satış sonrası hizmetleri kullanıyorsa bu faaliyeti yurt dışı pazarlarda da etkili bir rekabet aracı olarak firmaya avantaj sağlayacaktır.

Müşteri hizmetleri müşterinin arzu ve ihtiyaçlarını gidermeye çalışmaktadır. Bir ürünün güvenilir ve yüksek kaliteli imajının arkasında firmanın müşterisine sunduğu garantiler yani satış sonrası hizmetleri yatmaktadır. Satış işlemi gerçekleştikten sonra müşteriye sağlanan hizmetler müşteriye önem verildiğini ve ürüne güvenildiğini göstermektedir. Satış sonrası hizmette asıl olan ürün satın alındıktan sonra müşterinin ürünle ilgili problemlerini en aza indirmek ve tüketim deneyiminin değerini de en yükseğe çıkarmaktır. Bu amaç ister yurt içi piyasalarda olsun isterse uluslararası satışta olsun farklılık göstermemektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde firmanın satış sonrası hizmetler ile ilgili bir dizi boyutu ya da elemanları dikkate alarak hizmet düzeyini tasarlaması gerekmektedir.

Kurulum; satın alınan ürünün çalıştırılması, ürün ile ilgili parçaların temin edilmesi, tamir hizmetleri sağlama, ürün ile ilgili teknik tavsiyelerde bulunma ve farklı destekler sağlama şeklinde olabilmektedir.

Uluslararası satışta bulunan firmaların ürünlerinin özelliğine ve bulundukları pazarın yapısına göre satış sonrası hizmetlerini belirlemeleri gerekmektedir. Buna karar verirken satış yönetimi kısa dönemli bakış açısıyla yabancı pazarlarda satış sonrası hizmetleri sunmamak mantıklı gibi gözükse de uzun dönemli bakış açısıyla bunun mantıklı olduğu söylenemez. Pazarını genişletmek isteyen her firmanın satış sonrası hizmetlerini müşterilerine sunması gerekmektedir. Tek bir defa satış planlanmıyorsa firma satış sonrası müşteri problemlerini en aza indirmeye çalışmalıdır.

Müşteri hizmetleri, müşteri deneyimi başarısız olduğunda başlar.

Satış sonrası hizmetler yerel firmalarla rekabet etmede de uzun soluklu avantaj sağlayacak bir faaliyet ve çok kritik bir karardır. Çünkü yerel firmaların kendi pazarlarında bu hizmetleri sağlamaları doğal bir avantajdır, yerel firmalar ürünlerini desteklemek için satış sonrası hizmetleri yüksek kalitede sunabilmekte, ürünlerinin yüksek kalite ve değerinde algılanmasını sağlayabilmektedirler. Bu doğal lokalizasyon avantajı ulusal firmanın rekabette yabancı firma karşısında avantaj sağlamasına neden olmaktadır. Uluslararası pazarda mükemmel bir ürünün başarısını sağlamak için satış sonrası hizmetleri ücretsiz sağlamanın birçok yolu bulunmaktadır.

Örneğin, Türkiye ve Avrupa pazarından çekilme kararı alan Chevrolet, araçlarına bakım, servis ve garanti hizmetlerini vermeye devam etmektedir. Zaten yasa gereği bu hizmetler 10 yıl verilmek zorundadır. Pazardan çekileceğini açıklamasıyla birlikte bu markanın pazardaki fiyatlarında ve ikinci el piyasasında bir düşüş yaşanmıştır. Bunun nedenleri arasında satış sonrası hizmetlere eskisi gibi ulaşamayacağına yönelik müşteri inancıdır.

Uluslararası satışta uzun dönemli başarı elde edilmek isteniyorsa satış sonrası hizmetlere ağırlık verilmesi hatta yurt içinden daha fazla ağırlık verilmesi gerekmektedir. Bunun net olarak yönetim tarafından anlaşılması ve buna dönük önlemler alınması gerekmektedir. Ancak uluslararası satış yapan firmanın uluslararasılaşma düzeyi bu hizmetlerin sunumunda önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Uluslararası satışın ilk düzeyinde olan bir firma yurt dışına yurt içindeki gibi satış sonrası hizmet vermekte isteksiz davranabilmektedir. Bazen de firma yurt dışı pazardaki müşterilerin tatmin düzeyini ve beklentilerinin düzeyini kavrayamamaktadır. Ulusal firmalarla bu konuda rekabet edilemeyeceği düşünölebilmektedir. Sonuç olarak uluslararası satış yapan firmalar yabancı pazarlarda satış sonrası hizmet sunmanın gerekliliğini ya acı tecrübeyle öğrenecekler ya da pazara girişte aktif olarak bu hizmetlerin ne kadar önemli olduğu bilerek uygulamalarla başlayacaklardır.

Durum analizi sonucunda uluslararası pazarda yüksek düzeyde rekabet bulunduğu ortaya konduysa satış yönetimi ürünlerini farklılaştıracak ve ek değer yaratacak koşulları araştırmalıdır. Bunu sağlamanın en etkili yollarından biri satış sonrası hizmetlerdir. Bununla birlikte bazı uluslararası pazarda rekabet için uygulanacak faaliyetlerin bazıları yasak olabilir.

Ulusal pazarda olduğu gibi uluslararası pazarda da aracılarn rolü kritik öneme sahiptir. Aracıların desteği olmaksızın satış sonrası hizmetin sunulması sınırlıdır. Fiziksel dağıtımın gerekli olduğu durumda birbirinden farklı araçlara ihtiyaç duyulmaktadır. Satış sonrası hizmetlerle ürünü desteklemek için satış yönetimi doğrudan müşterilerine ulaşmaya çalışmalıdır ya da aracılarn ikna etmelidirler. Satış yönetimi dağıtım kanalı gücüne sahip olmalıdır. Yönetim aracılarn ikna edemezse yerel düzeyde ürünün satışını ve satış sonrası hizmeti sunacak aracılarn kontrol edemeyecektir. Bu yüzden uluslararası pazarın durumuna göre örgütlenme yapısını oluştururken dikkat ettiği gibi pazara aktif olarak girmek istediğinde kendi ekibini kurması daha anlamlı olacaktır.

Uluslararası satış yapan firmalar satış sonrası hizmetler konusunda ulusal firmalarla rekabet edilemeyeceği düşünölebilmektedir.

Satış Sonrası Hizmet Elemanları

Satış sonrası hizmetler ise bir ürünün kullanım ömrü boyunca sorunsuz ve etkin kullanılabilmesi için üreticiler, perakendeciler ve/veya bağımsız hizmet sağlayıcılar (tamirciler) tarafından sunulan, bütün faaliyetleri kapsar. Bu faaliyetler garanti, hizmet kontratı, tamir/bakım, kredi imkânı, ücretsiz telefon hizmeti vb. gibi unsurlardan oluşur (Loomba, 1998). Özellikle dayanıklı tüketim mallarının dağıtımını, ayrı bir satış organizasyonu, bayi, yetkili satıcı ve giderek artan sayıda da ithalatçı işletme tarafından yapılmaktadır. Dayanıklı tüketim malları, uzun ömürlü olmaları, değişik coğrafi bölgelerde ve koşullarda çalıştırılmaları nedeniyle kullanımları süresince satış sonrası hizmet ve bakımla desteklenme ihtiyacını gösterirler. Bunu sağlayacak olan ise iyi organize olmuş ve eğitilmiş, kaliteli bir satış sonrası hizmet organizasyonudur (Korkmaz, 2001).

Öte yandan, ürünün satın alınması sonrası ortaya çıkan satış sonrası hizmet (Patelli vd, 2004), rekabette fark yaratmada stratejik bir rol oynamaktadır. Satış sonrası hizmet faaliyetleri ürünün yaşam döngüsünün daha etkin hâle getirecek faaliyetler içerir. Satış sonrası hizmetin işletmelere getirdiği kazanç çoğunlukla ürün satışlarından elde edilenlerden daha fazladır. Bu kazanç bir ürünün kullanım ömrü boyunca ilk satışında elde edilen kazancın üç katına ulaşabilir (Güllülü ve Bilgili, 2011).

Satış sonrası hizmetler, ürün kullanımı süresince ortaya çıkabilecek her türlü problemin tespitine ve çözümüne yönelik çabalarlardır. Satış sonrası hizmetler, satış işlemi tamamlandıktan sonra, satışın devamını sağlamak amacıyla satın alınan ürünün kurulumu, tamiri, bakımı, onarımı, iyileştirilmesi, garantisi, kullanımının gösterilmesi, yedek parçasının sağlanması ile tüketicinin eğitimi ve şikâyetleri ile ilgilenilmesi gibi çabaları kapsayan faaliyetlerdir. Bu doğrultuda tüketicilerin satın aldıkları ürünle ilgili beklentileri, gereksinimlerini giderecek ürün özelliklerinin yanı sıra satış sonrası hizmet yöntemlerini de kapsamaktadır (Özgören, 2012).

Satış sonrası hizmet yöntemini seçtikten sonra firmanın satış sonrası hizmet için doğru stratejiyi seçmesi önemlidir. Satış sonrası hizmet planını uygulamak için uygun bir strateji seçmek gerekmektedir. Satış sonrası hizmetin nasıl olacağı kararı firmanın hizmet etmeyi planladığı pazarlar ve ürünleri kapsayan tüm stratejisiyle ilgilidir. Uygun satış sonrası hizmet stratejileri, müşterilerin tatmin duygusunu artırarak firmayla ilgili olumlu deneyim ve bilgi kazanmalarına olanak sağlamaktadır. Bu deneyim ve bilgilerin birikimi ise, müşteri sadakatini ortaya çıkaracak ve firmalar açısından satışın sürekliliğini sağlamakla mümkün olabilecektir.

Doğru bir satış sonrası hizmetin ve desteğin sağlanması firmalar ve tüketiciler için çok önemlidir. Destek; tamir, bakım ve onarımdan oluşmaktadır. Son yıllarda ürün desteğinin kapsamı genişletilmiştir. Buna göre ürün desteği; kurulum, muayene, eğitim, bakım ve onarım hizmetleri, belgeleme, eksik parçaların tedariki ve lojistiği, ürünün iyileştirilmesi, yazılım, garanti, telefon desteği gibi unsurları içermektedir. Satış sonrası destek stratejisi ürünün garanti hükmü, genişletilmiş hizmet anlaşması hükmü, onarım hizmetinin sürekliliği, ödünç verme ve ücretsiz telefon desteği gibi unsurları içerebilmektedir (Loomba, 1996). Ürünlerin yaşamları boyunca tüketiciye sağlaması gereken yedi unsur bulunmaktadır (Goffin, 1999):

Kurulum

Pek çok ürün için ürünün ilk satış sonrası desteği kurulumdur. Kurulum ürünün çalıştırılacağı yere yerleştirilmesi ve kullanıma hazır hale getirilmesidir. Bu, bilgisayar gibi sistemleri olan karmaşık ürünlerde ya da sağlık güvenliği ile ilgili tıbbi aletlerde kurulum gerekmektedir. Kurulum üretici firmanın personeli veya üretici temsil eden kişiler tarafından genellikle uygulanmaktadır. Artan bir şekilde ürün tasarımı gerektiren alanlarda müşteriler bu hizmetin firma tarafından verilmesini talep etmektedir. Kolay kurulumun önemi ile ilgili IBM kişisel bilgisayarları önemli bir örnektir. 1990 yıllarında piyasaya sürülen PC'ler müşteriler tarafından alınır alınmaz hemen kullanılmak istenmekteydi. Bu ise önceden yüklenmiş yazılım ve beş dakika içinde paketten çıkarıldığında gerekli anahtarlar kullanılarak hazır hâle getirilebilmekteydi.

Kurulumun kolay olması ağ ürünleri ve bilgisayar sistemleri gibi sektörlerde önemli bir husustur. Firmalar tarafından kurulum hizmeti verme yoğunluğu, ürünün karmaşık bir yapıya sahip, büyük hacimli ve birden fazla parçanın bir araya getirilerek çalıştırılan bir mamul olmasına bağlı olarak artmaktadır.

Satış sonrası destek stratejisi ürünün garanti hükmü, genişletilmiş hizmet anlaşması hükmü, onarım hizmetinin sürekliliği, ödünç verme ve ücretsiz telefon desteği gibi unsurları içermektedir.

Kullanıcı Eğitimi

Ürünün kurulumu kadar ürünün ilk defa çalıştırılması da önemlidir. Burada satış sonrası eğitimin her ürün ve herkes için geçerli olmadığını söylemek gerekmektedir. Bazı ekipmanların kullanımı çok karışıktır ve üretici bu ekipmanların satışını gerçekleştirdiğinde satın alan müşterilere bu ekipmanların nasıl kullanılacağı ile ilgili eğitimi vermesi gerekmektedir. Böyle bir durumda ürünün çalışma şekli ve koşulları en iyi şekilde kullanıcıya anlatılmalıdır. Örneğin hastaneye satılan yeni çıkmış bir cihazın kullanımı ile ilgili olarak personelin iyi bir şekilde eğitilmesi gerekmektedir. Yeni üretilen bir ekipmanın uzun bir eğitime bağlı olarak başarılı olarak piyasada yer alması sağlanabilir. Birçok bilgisayar tabanlı ürünlerin fonksiyonları kullanıcıya yardım etmek için basit bir yardım tuşu yeterli olabilmektedir. Ancak eğitim maliyetleri firmalar için çok yüksek olabilmektedir. Firmalar bilgisayarları ve onların yazılımını etkin kullanmaları için personelinin eğitimine önemli bütçeler ayırmak zorunda kalmaktadır (Goffin, 1999). Ürünlerin teknik özelliklerinin karmaşıklığına göre kullanıcılara yönelik yapılan eğitim çalışmaları farklılık gösterebilir. Örneğin bir çamaşır makinesinin kullanımının öğrenilebilmesi için bir kullanım kitapçığı ve kısa bir açıklama yeterli olabilmektedir. Buna karşın bir bilgisayar kontrollü takım tezgâhı için günler süren bir eğitim ve birkaç ciltten oluşan kullanım kitapçıkları gerekmektedir.

Belgeleme

Birçok ürün belgeleme formu içermektedir. Medikal elektronik gibi endüstrilerde bu önemli bir role sahiptir. Belgelemenin tipik formu; ekipmanın işleyişi, kurulumu, bakım ve onarımını içermektedir (Özgören, 2012). İyi belgeleme destek maliyetlerini azaltır ve verimliliği artırır. Ancak pek çok ürün için belgelendirme kötü ve anlaşılması zor şekilde müşteriye açıklamalarda bulunmaktadır.

Bakım ve Onarım

Tarihsel olarak, bakım ve onarım firmaların önemli kaynaklarını yatırdığı satış sonrası hizmetlerin ya da ürün desteğinin en önemli elemanlarından biridir. Örneğin 500.000 araba mekaniğinin ABD'de çalıştırıldığı tahmin edilmektedir. Eğer ekipman başarısız olursa hızlı ve verimli tamir edilmesi gerekmektedir. Tamir ve onarım zamanı uzadıkça firmaya maliyeti artmaktadır. Ürün başarısızlığının güçlü kanıtları olan pazarlarda örneğin finansal kurumlar için bilgisayar sistemleri çok önemlidir ve bu firmalar sistemleri satın aldıkları kuruluşlardan aldıkları tekliflerde sistemin çok güvenli olduğu ve herhangi bir problem çıktığında da en kısa sürede bakım ve onarım ihtiyacının karşılanacağına dair garantiler vermek durumundadır. Çünkü bankacılık sektöründe zaman inanılmaz kıymetlidir.

Hızlı bir yanıt elde edebilmek için arıza durumunda mümkün ise ödünç ekipman müşterilere sunulabilir. Bakım ve onarım için başka bir strateji ise tek kullanımlık ürünler tasarlamaktır; bu yaklaşım, saatler, el fenerleri ve diğer ürünler için bazı firmalar tarafından kullanılmaktadır. Tamir ücreti ürün değiştirme maliyetlerinin önemli bir yüzdesini oluşturmuyorsa bozulan ürünün tamir edilmesi firma için en iyi strateji olabilir. Ürünün tamir edilmesi için firmalar arızanın problemi tanımlamak ve problemin nedenlerini belirlemek için iyi bir tanı sistemi geliştirmelidirler. Arızalı ekipmanı tamir etmek amacıyla, firmanın verimli bir lojistik yönetimi olması gerekmektedir. Bazı firmalar güçlü bir şekilde bu alana odaklanmakta ve rakiplerine karşı avantaj sağlamaktadırlar.

Online Destek

Ürün ile ilgili telefon desteği çoğu endüstride müşteriye desteklemede önemli bir elementtir. Ürün uzmanları online danışmanlık sunarak tüketicilerin ürünleri daha verimli kullanmalarına yardım etmekte veya bazen de hata sebeplerini ortadan kaldırmaktadır (Özgören, 2012). Telefonla müşteri problemlerini çözümlemenin maliyetleri müşteri ile yüzyüze görüşmekten çok daha düşük gerçekleşmektedir. Online destek ise özellikle yazılım ile ilgili ürünlerde güçlü bir şekilde kullanılmaktadır.

Garanti

Birçok ürün üreticisi garanti sunmaktadır. Otomobil pazarı gibi bazı pazarlarda üreticiler daha uzun garanti süreleri sunarak rekabet avantajı elde etmektedir (Özgören, 2012). Garanti satın alınan bir üründe müşterinin algıladığı riski azaltarak ürünün daha kolay satın almasını sağlamaktadır. Hatta günümüzde çoğu üretici firma ürünün kullanım süresini cüzi bir bedelle uzatarak müşterilerine uzatılmış garanti fırsatını sunmaktadır.

Güncelleme

Tüketicilere mevcut ürünün performansını geliştirme şansı vermek desteğin önemli bir unsurudur (Özgören, 2012). Müşterilerin mevcut ürün performansını artırmak ya da kullandıkları modelin iyileştirilmesini sağlama önemli bir müşteri destek hizmetidir. Örneğin bilgisayar üreticileri ürünlerin çalışma ömrünü artıran ve önemli bir gelir kaynağı olan güncellemeleri müşterilerine sunmaktadır. Aynı şekilde iPhone sürekli olarak telefonda kullanılan yazılım ve programları iyileştirmektedir.

Müşteri Şikâyetleri

Şikâyet kavramı genel olarak memnuniyetsizliği ifade etmektedir. Yani satın alınan mal ya da hizmetin beklentileri karşılamaması veya tüketim sırasında ortaya çıkan beklenmedik durumların karşılığıdır. Mal üreten işletmelerde genel olarak müşteri şikâyetleri ürün temellidir (Kılıç ve Ok, 2012). Hizmetlerde ise şikâyet konusu üründen çok hizmet üretim sürecinde aktif rol alan personelle ilgilidir. Belirli bir ihtiyacı tatmin etmek amacıyla satın alınan ürünün beklentileri karşılaması hedeflenmektedir. Beklentilerinin karşılanmadığı bir durumla karşılaşıldığında ise memnuniyetsizlik ortaya çıkmaktadır. Bu memnuniyetsizliklerin farklı kanallar aracılığıyla ortaya konması şikâyet davranışının gerçekleşmesidir.

Şikâyet müşterinin üründen beklentileri ile ürünün kullanım amacına uygunluğu arasında bir uyumsuzluk olması, gerçek bir probleminden ya da müşteri tarafından algılanan bir problemin olması durumunda ortaya çıkar (Odabaşı ve Barış, 2002). Şikâyet konusu tüm firmalar için önemli ve dikkat edilmesi gereken bir konudur. Müşteri ile uzun süreli ilişkilerin geliştirilmesi ve müşteriye elde tutmanın ilk koşullarından biri tatmindir. Ancak her zaman firmanın istediği şekilde ilişki gelişmeyebilir ve sorunla karşılaşan müşteriler olabilir. Firmalar şikâyeti olan müşterilerin sorunlarını hızlı bir şekilde çözerek tatmin sağlamalıdır. Araştırmalar problemle karşılaşan bir müşterinin şikâyetinin ilgili personel tarafından hızlı bir şekilde çözüme ulaştırılması durumunda hiç problem yaşamayan müşteriden daha fazla tatmin olduğunu göstermektedir (Tokay Argan, 2014).

Müşteri şikâyetlerinin çözümünün etkin hâle gelmesinde firmanın yapması gereken ilk önceliğin sizce ne olması gerekir?



SIRA SİZDE

Müşteri şikâyetlerini ve geri dönüşleri koordine etmek, hızlı ve etkin bir şekilde tepki gösterebilmek için öncelikle müşterilerin firmayla iletişim kurabilmelerini kolaylaştıracak ve ihtiyaç duydukları hizmetlere anında ulaşabilmeleri için gerekli olan sistemin hazırlanması gerekmektedir. Müşteri yalnızca satın aldığı ürünün faydasını değil aynı zamanda satış sonrasında işletmeden alacağı faydayı da değerlendirmektedir. Müşterinin yaşadığı sorunu çözmek her zaman yeterli olmamakla birlikte, müşteri beklentilerine yerinde ve makul cevaplar vermek ve sorunlara karşı düzeltici, önleyici geri dönüşlerde bulunmak da gerekir. Bunlar satış sonrası müşteri hizmetleri fonksiyonunun verimliliğini ve müşteride bırakılacak izlenimin olumlu olmasını sağlayabilmektedir (Yıldırım, 2014).

Şikâyetleri çözüme kavuşturulan müşteriler hiç problem yaşamamış müşteriden daha sadık hâle gelebilmektedir.



DİKKAT

SATIŞ SONRASI DESTEK STRATEJİSİ

Satış sonrası hizmet stratejileri geliştirilirken verilecek desteğin rekabet stratejisine göre dağıtımındaki hizmet faaliyet görevlerinin belirlenmesi gerekir. Bu görevler müşteri ve rekabet durumu kriterleri olarak tanımlanan başarı faktörleri ile satış sonrası destek stratejisinin temelini oluşturur. Bu kritik faktörler; zamanlama (arıza, ortalama tamir süresi ve cevaplama zamanı), hatalardan kaynaklı tamir edilme esnekliği, stil, güvenlik, yönetimdir (süreç içerisinde müşterinin kontrol düzeyi). Satış sonrası destek dağıtım sistemi hizmet operasyon görevlerinin takip edebilme yeteneğine sahip olmalıdır.

Firmalar satış sonrası destek hizmetleri tasarlanırken temel alınan değişkenlerden biri müşteri hizmetlerinde farklılaşmaktır. Bu farklılaşmanın boyutları kişiselleştirme ve uzmanlıktır. Bu boyutlar tüketim malları ve endüstriyel mallarda farklılık göstermektedir. Endüstriyel mallarda genellikle danışmanlık hizmeti yanında bazen kişiselleştirilmiş hizmetler verilmeye çalışılırken, tüketim mallarında uzmanlık hizmetlerine gerek kalmadan kişiselleştirmede temel farklılık yaratılmaya çalışılmaktadır.

Satış sonrası destek hizmetleri hizmet dağıtım sisteminin geliştirilmesi için temel görev formlarıdır. Görevin tanımı firmanın rekabet stratejisinde operasyonel düzeye geçiş sürecidir. Dolayısıyla görev tanımında yer alan bilgiler, operasyon yönetimi tarafından elde edilen bilgileri temel alarak satış sonrası hizmetlerin neler olduğu, talep tahminini düzeyini ve bunlar ile ilgili performans düzeylerinin neler olduğunun belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca bu hizmetler ile ilgili kısıtlamaların neler olduğunun da belirlenmesi gerekmektedir.

Satış sonrası destek hizmeti görevi satış sonrası destek hizmetlerinin hizmet dağıtım sistemi için şartname sağlar. Hizmet dağıtım sisteminin yapısı hizmet dağıtım sürecinde yer alan personel ve hizmet faaliyetine müşteri katılımı; kolaylıkların niteliği; örgütsel düzenleme; planlama ve kapasitenin kontrolü, malzeme, kalite ve verimlilik; hizmet dağıtım desteği için bilgi sistemine bağlıdır. Hizmet dağıtım sisteminin potansiyel yeteneğinin ortaya konması için hizmetin yerine getirilmesi için gerekli olanların eşleştirilmesi gerekmektedir. Dağıtım sisteminin seçimi hizmet dağıtım sisteminin yapısının başarısının sağlanmasında en önemli aşamalardan biridir.

Satış sonrası hizmet stratejisinin seçiminde etkili olan unsurları oluşturan diğer üç temel grup ise (Özgören, 2012):

- Ürün veya tasarımıyla ilgili özellikler: Bu özellikler, ürün güvenilirliğini artırmaya, fazla parçaları kurmaya ve modüler ürün tasarımı sergilemeye odaklanmaktadır.
- Hizmet destek sistemi: Bu üreticilerin sundukları hizmeti değiştirme biçimlerine yoğunlaşmaktadır. Bu yaklaşımlar ya sistem tasarımıdaki gelişmelere ya da malzeme onarımındaki düşüşe işaret etmektedir.
- Tüketici riskinin azaltılması: Bu, garanti ve hizmet anlaşmaları aracılığıyla riski uygun biçimde azaltmaktadır.
- İşletmelerin müşteri destek stratejisini (satış sonrası strateji) etkileyen unsurlara işaret eden araştırmalara göre müşteri destek stratejilerini etkileyen en azından dört önemli unsur bulunmaktadır (Goffin, 1999; Özgören, 2012):
- Tüketicilerin destek gereksinimlerini tanımlamak: Tüketicilerin ihtiyacını anlamak destek stratejisinin uygulanmasında önemli bir unsurdur.
- Desteklenebilirlik için tasarım: Tasarım aşamasında tüketici desteğini göz önünde bulundurmamak gerekmektedir.
- Dağıtım kanallarını seçmek ve yönetmek: Dağıtım kanalının tüketiciler tarafından algılanan (elde edilen) destek kalitesinde güçlü etkileri bulunabilmektedir. Dolayısıyla kanal seçimi önemlidir ve bazen doğrudan dağıtım kanalının maliyeti firmanın elde ettiği gelirden ve yarattığı rekabet avantajından daha fazladır. Seçilen kanal veya kanallardan önce firmalar tüm müşterilerine en iyi desteği sağlama sorunuyla karşı karşıyadır. Bu, iyi lojistik hizmetini gerektirmektedir. Örneğin bakım ve onarımın yönetimi için parçaların yönetimi ve tüketicilere mühendislik desteği sağlama kullanılabilir olmalıdır. İşletmeler aynı zamanda tüketiciye destek sağlayan örgütlerin performansını izlemeyle ilgili sistemlere yatırım yapmalıdır.
- Rekabet avantajı için tutundurma desteği: İşletmeler bir dereceye kadar sağladıkları desteğin kalitesini tüketiciye tutundurmaktadır. Tüketici desteği ustaca pazarlanmalıdır.

Dolayısıyla hizmet sunan tüm firmalar yukarıdaki bir ya da birkaç unsuru göz önünde bulundurmalıdır ve en iyi ve uygun stratejiyi firmaları için seçmelidir. Doğru stratejinin seçimi aracılığıyla en iyi hizmetin sağlanması ve tüketicilerin maksimum tatmini elde etmesi sonucu firmanın pazarda başarılı olma şansını arttırmaktadır.

Satış Sonrası Hizmet Dağıtım Sürecinin Seçimi

Satış yönetimi satışını gerçekleştirdiği ürünlerin satış sonrası hizmetlerini tasarlarken müşterilerine nasıl ulaşılabileceği satış yapılan ürün grubunun önemli bir etkisi bulunmaktadır. Satış sonrası hizmetler ile ilgili olarak satılan malın tüketim malı mı yoksa endüstriyel mal mı olduğu önem arz etmektedir. Çünkü malın özelliklerine göre sunulacak satış sonrası hizmetler farklılık gösterecektir. Endüstriyel ve tüketim malları arasındaki farklar;

- Son kullanıcı için sahiplik maliyeti,
- Bir kuruluş ya da bireysel son kullanıcı için destek,
- Hizmet edilecek müşteri sayısı,
- Hizmet verilecek ağın karmaşıklığı, örneğin satın alma kararını veren, satış sonrası destek ve son kullanıcılar arasındaki bağlantı,
- Satılan üründe bir hata oluşması durumunda sorunun çözüme kavuşma süresidir.

Özellikler	Endüstriyel ürün	Tüketim ürünü
Sahiplik maliyeti	Yüksek	Düşük
Desteğin türü	Örgüt	Son kullanıcı
Müşteri sayısı	Düşük	Yüksek
Ağ karmaşıklığı	Yüksek	Düşük
Cevaplama zamanı	Yüksek/Standart	Düşük/değişken

Tablo 8.1
Endüstriyel Ürün
ile Tüketim Ürünü
Özellikleri

Satış sonrası hizmetler ile ilgili konu içerisinde hangi hizmetlerin sunulacağı konusunda önemli bir belirleyici de ürün yaşam eğrisidir. Ürün yaşam eğrisinin giriş, gelişme, olgunlaşma ve düşüş aşamalarının her bir döngüsünde farklı satış sonrası destek hizmetlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Giriş aşamasında kurulum ve ürün türüne göre eğitim gibi satış sonrası hizmetler verilirken gelişme aşamasında kullanımdan kaynaklı hata, yaşanan problemlere teknik destek verilebilir. Olgunluk aşamasında uzun süre kullanımdan kaynaklı bakım onarım gibi hizmetler olabilir.

Ürün kategorisi ve ürün yaşam eğrisine ek olarak firmanın satış sonrası hizmet düzeyini etkileyen faktörler (Armistead ve Clark, 1991):

- Ürünün karmaşıklığı,
- Ürün performansındaki belirsizlik,
- Müşteri hizmet imajı,
- Gelecekteki satış potansiyeli,
- Garanti,
- Kalite geribildirim,
- Müşteri ilişkileri,
- Destek boyutunda farklılaşma stratejisi,
- Güvenlik,
- Coğrafya,
- Ürünün yaşam eğrisindeki konumu.

Satış sonrası hizmetler bazen belirli bir ürün grubundaki talebe göre tasarlanabilir.

Talep şu koşullarda düşük olabilir;

- Ürünün fiyatı yüksekse
- Ürünün kullanım süresi uzunsa
- Tamir edilmesi için gerekli zaman uzunsa
- Onarım ve bakımın karmaşıklığı yüksekse
- Ürün ile ilgili yapılacak işin yapılışında değişim hızlıysa.

Yukarıda sayılan özellikler satış hacmi ve firmanın kontrol gücü doğrultusunda beş temel nokta çerçevesinde satış sonrası destek hizmetlerinin sunumu gerçekleştirilebilir. Bu dağıtım seçenekleri askerî benzetmeler kullanılarak şu şekilde adlandırılmaktadır: satış sonrası destek, düzenli, gönüllü, paralı askerî birlikler ve düşmanlar. Bu dağıtım seçeneklerinin özelliklerini şu şekilde özetlemek mümkündür:

Satış sonrası destek beklenmedik problemleri çözebilme yeteneğine sahip yüksek eğitimli uzman servis mühendisleri tarafından karakterize edilmektedir. Yüksek maliyetli ve sınırlı bir kaynak kullanılması muhtemeldir.

Düzenli birlikler bakım ve onarımda rutin faaliyetlerini yürütmek için donanımlı mühendislerin bulunduğu ekiptir ve müşteriler daha önce resmî geçite alıştırlar. Düzenli birliklere ihtiyaç çok oluyorsa yüksek kaynakların aktarılması gerekmektedir.

Gönüllü asker birliği tamir ve bakım faaliyetlerini yürütmek üzere orijinal ekipman tedarikçileri tarafından eğitilmiş son kullanıcı mühendisleridir. Bunlar tek başına veya düzenli birlikleri ve bazen de satış sonrası destek birimi ile ortaklaşa hareket edebilirler. Diğer iki birlik ile karşılaştırıldığında daha düşük kaynak gerektirmektedir.

Paralı birlikler içinde satış sonrası hizmetler ile ilgili bazı eğitimleri almış bayi veya aracılar bulunmaktadır. Bu birliklerin yetenekleri müşteriler tarafından az bilinmekle beraber firmanın satış sonrası hizmet maliyetlerinde azalmaya sebep olmaktadır.

Düşmanlar ise ürünle ilgili bazı eğitimleri almış üçüncü parti uygulatıcılarıdır ve firma ile rekabet halindedirler. Son kullanıcılar tarafından aynı kategoride görülmektedirler. Düşmanların, yedek parça satın alması yoluyla firmaya fayda sağlanabilir.

Satış Sonrası Hizmetlerin Dağıtımı

Son dönemlerde üretim firmalarının rekabet gücünü korumaları ve artırmaları için hizmet destekleri önemli hâle gelmiştir. Bu açıdan uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren firmalarında ulusal ve uluslararası rekabette avantajlı duruma gelebilmesi için ürün destek hizmetlerini etkin bir şekilde müşterilerine ulaştırması/dağıtması gerekmektedir. Uluslararası firmaların özellikle göz ardı ettikleri konulardan biri satış destek hizmetleridir. Bu konu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde de akademik olarak uluslararası satış sonrası hizmetler sınırlı sayıdadır. Uluslararası firma yurt dışı pazarda faaliyet gösterme biçimine bağlı olarak, satış sonrası hizmetlerini ya tamamen kendi birimini oluşturarak sağlayacak ya da ev sahibi ülkede faaliyette bulunan bir firma ile hizmet ortaklığı geliştirecektir. Bu anlamda da böyle bir ortaklıkta kültürlerarası ilişkiler önemli rol oynamaktadır (Kowalkowski, Kindstro'm ve Brehmer, 2012).

Eğer müşterilere satış sonrası iyi bir ürün desteği sağlanması isteniyorsa firmanın bu hizmetleri gerçekleştirebileceği bir dağıtım ağını oluşturması ve bunu etkin bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Üretim firmaları doğrudan müşterilerine ulaşacakları kendi müşteri desteğini oluşturabilir ya da alternatif seçenekleri değerlendirebilir.

Satış sonrası hizmet metotların seçiminden sonra bu hizmetlerin doğru bir şekilde müşteriye ulaştırılması için firmanın doğru bir stratejiyi seçmesi gerekmektedir. Bu elemanların ikisi de satış sonrası hizmetlerin verimliliği ve etkililiği açısından önemlidir. Burada firmanın satış sonrası hizmeti en iyi kalitede nasıl sunması gerektiğini planlaması gerekmektedir. Garanti, hizmet anlaşması, tamir gibi satış sonrası destek hizmet ve ürünlerinin nasıl dağıtılacağı kararı ürünün ve hizmet verilecek pazarın özellikleri dikkate alınarak tüm stratejinin oluşturulması gerekmektedir (Loomba, 1998).

Loomba'ya göre satış sonrası hizmetler ile ilgili olarak pazarlama, lojistik, dağıtım kanalı, farklı konulardaki çalışmalar sonucunda, yöneticilerin fiziksel dağıtım ve satış sonrası hizmetleri destekleme stratejilerinin farklı nitelikler dikkate alınarak gruplandırılabilir. Bunlar ise:

- Ürün yaşam eğrisi, ürünün karmaşıklığı, değer, fiziksel boyutlar ve müşteri algılamaları gibi ürün ile ilgili özellikler;
- Yönetimsel amaçlar, kaynaklar, kontrol isteği ve ürün hattının genişliği gibi firma ile ilgili özellikler ve
- Müşteri tercihleri, coğrafi alan, pazarın büyüklüğü, rekabet, ulaşılabilirlik ve dağıtım kanalındaki araçların mevcudiyeti gibi pazar ve endüstri ile ilgili özelliklerdir.

Burada önemli olan konu firmanın hangi sektörde yer aldığıdır. Teknolojik ürünlerde ve daha karmaşık ürünlerde doğrudan satış sonrası hizmet sağlanması gerekmektedir. Ancak doğrudan destek sağlanmasının yüksek maliyet gerektirdiği durumlarda ise aracılar kullanılmaktadır. Farklı sektörlerde genellense de özellikle elektronik ve bilgisayar sektöründe satış sonrası hizmetler;

- Üreticinin doğrudan hizmet vermesi,
- Satış sonrası doğrudan bağlantı kurulması,
- Aracılar,
- Yetkili, bağımsız üçüncü gruplar ve yukarıda sayılanların bir karması şeklinde gerçekleşebilmektedir.

Özet



İlişki ve ilişki yönetimini tanımlamak

İlişki kelimesini “birbiriyle bağlantıları ya da alışverişleri olan kişiler arasındaki mevcut işlerin gidişatı” olarak tanımlanmaktadır. Satış yönetimi ve müşteri arasındaki ilişkinin varlığından bahsedebilmek için bazı özelliklerin olması gerekmektedir. Bu özellikler; karşılıklılık, etkileşim, her iki tarafa devamlı bir fayda sağlama, davranış değişikliği yaratma, benzersizlik ve güvendir. İlişki yönetimi ise müşteriler ve çalışanlarla ilişkilere değer verilmesi ve bu değer de firmaya en kârlı bir şekilde dönmesini için yapılan uygulamalardır. Yani ilişki yönetimi, firmanın tüm iletişim kabiliyetlerini kullanarak, çalışanlarını, müşterilerini ve tüm toplumu kendisine bağlamanın sistematik bir yoludur. Bu bağlamda, satış yönetimi firmadaki tüm ilişkilerini gözden geçirerek gerekiyorsa ilişkilere yeniden şekil verebilmelidir.



Müşteri ilişkileri yönetiminin gelişim evrelerini sıralamak

Müşteri ilişkilerinin gelişimi beş adımda gerçekleşmektedir. Bu evreler: ilişki öncesi evre, başlangıç evresi, gelişim evresi, uzun süreli evre ve bitiş evresidir. Her evre ilerleyen evrelerle bağlantı içerisindedir ve eğer ilişki tam olarak gelişmiş ise bir dizi fonksiyonun uygulanmış olması gerekir. Süreç içerisinde uluslararası satış elemanlarının rolüne, ilişkiyi kuran ve yürüten olarak ilişkiyi başlatma, geliştirme ve artırma sorumluluğu yüklenmiştir.



Müşteri ilişkilerinin temel bileşenlerini açıklamak

Müşteri ilişkileri yönetiminin iki temel bileşeni güven ve değerdir. Güven, basitçe inanç demektir. Firmanın müşterisi ile arasında sağlıklı ve büyüyen bir ilişkinin vazgeçilmez bir bileşenidir. Firmalar güvene dayalı ilişkilerini, çalışanları, ortaklarının eylemleri ve firma politikaları ve stratejileri ile yaratırlar. Güven, alışveriş ilişkilerinin anahtar ve en kritik değişkeni olarak ifade edilmektedir. Yapı taşlarından biri de değerdir. Değer kavramı, satış kuruluşlarının orantılı olarak düşük ücret veya yüksek faydayla müşteri ihtiyaçlarını giderebilme becerisi olarak ifade edilmektedir. Müşteri ilişkilerinin inşasında temel bileşenlerden olan güven ve değere ek olarak uzun dönem bakış açısı; dürüstlük, samimiyet; müşterinin ihtiyaç ve problemlerini anlamak; sözünde durma ve satış sonrası destek hizmetleridir.



Satış elemanlarının müşteri ilişkileri gelişimindeki rolünü tartışmak

Satış elemanları genellikle kilit pozisyonadadır. Satış elemanları, alıcı firmada uygun karar vericiyi belirleyerek, önemli bilgileri beraberinde getirerek ve çok iyi iletişim kurup karşılıklı güven sağlayan ilişki sağlayıcı olarak hareket edebilmektedir. Aynı zamanda satış elemanları müşteriler ile firmaları arasındaki işbirliğini koordine edebilmekte, örgütler arası öğrenme sürecini desteklemekte ve var olan çatışmalara yapıcı çözümlerle katkıda bulunabilmektedirler. Satış elemanları her iki firmada karar vericileri bir araya getirerek, onlarla müzakere yaparak, müşterilerin özelliklerini belirleyerek müşteri ilişkilerinin etkinliğine katkı sağlayarak ve aynı zamanda müşteri ilişkilerini geliştiren rolündekilerle birlikte çalışarak ilişkileri beslemektedirler.



Satış sonrası hizmetin önemini ifade etmek

Uluslararası rekabet ve uluslararasılaşma çoğu firmayı uluslararası pazarlarda rekabet avantajı yaratması açısından satış sonrası hizmetlerin önemli rol oynadığının farkına varmasına sebep olmaktadır. Firma yurt içi pazarda rekabet ve ürün kalitesini genişletme aracı olarak satış sonrası hizmetleri kullanıyorsa bu faaliyeti yurt dışı pazarlarda da etkili bir rekabet aracı olarak firmaya avantaj sağlayacaktır. Müşteri hizmetleri müşterinin arzu ve ihtiyaçlarını gidermeye çalışmaktadır. Bir ürünün güvenilir ve yüksek kaliteli imajının arkasında firmanın müşterisine sunduğu garantiler yani satış sonrası hizmetleri yatmaktadır. Satış işlemi gerçekleştikten sonra müşteriye sağlanan hizmetler müşteriye önem verildiğini ve ürüne güvenildiğini göstermektedir. Satış sonrası hizmette asıl olan ürün satın alındıktan sonra müşterinin ürünle ilgili problemlerini en aza indirmek ve tüketim deneyiminin değerini de en yükseğe çıkarmaktır. Bu amaç ister yurt içi piyasalarsa olsun isterse uluslararası satışta olsun farklılık göstermemektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde firmanın satış sonrası hizmetler ile ilgili bir dizi boyutu ya da elemanları dikkate alarak hizmet düzeyini tasarlaması gerekmektedir.



Satış sonrası hizmet elemanlarını sıralamak

Doğru bir satış sonrası hizmet ve desteğin sağlanması firmalar ve tüketiciler için çok önemlidir. Destek; tamir, bakım ve onarımdan oluşmaktadır. Son yıllarda ürün desteğinin kapsamı genişletilmiştir. Buna göre ürün desteği; kurulum, muayene, eğitim, bakım ve onarım hizmetleri, belgeleme, eksik parçaların tedariği ve lojistiği, ürünün iyileştirilmesi, yazılım, garanti, telefon desteği gibi unsurları içermektedir.

Kendimizi Sınavalım

1. Birbiriyle bağlantıları ya da alışverişleri olan kişiler arasındaki mevcut işlerin gidişatına ne ad verilir?
 - a. İlişki
 - b. İş
 - c. Bağlantı
 - d. Gidişat
 - e. Etkileşim
2. Aşağıdakilerden hangisi alıcı ve satıcı arasındaki ilişkinin özelliklerinden biri **değildir**?
 - a. Karşılıklılık
 - b. Etkileşim
 - c. Birliktelik
 - d. Yineleme
 - e. Davranış değişikliği
3. Müşterileri elde tutma maliyetinin yeni müşteri kazanma maliyetinden daha az olma gerçeği müşteri ilişkilerininin hangi temel bileşeni kapsamındadır?
 - a. Dürüstlük ve samimiyet
 - b. Uzun dönem bakış açısı
 - c. Sözünde durma
 - d. Satış sonrası destek
 - e. Müşterinin ihtiyacı
4. Aşağıdakilerden hangisi firmanın iş yaptığı tarafı müşteri koduyla etiketlenmesini sağlayacak bir mekanizma oluşturmaktadır?
 - a. Muameleyi kişiselleştirme
 - b. Müşterileri farklılaştırma
 - c. Müşterilerle etkileşim kurma
 - d. Müşterileri tanılama
 - e. Müşteri şikayeti belgeleme
5. Aşağıdakilerden hangisi satıcı ile müşteri arasında etkileşim bulunmadığı ilişki gelişim sürecidir?
 - a. Keşif
 - b. Tasfiye
 - c. Açılım
 - d. Taahhüt
 - e. Farkındalık
6. Aşağıdakilerden hangisi sürecin sonunda elde edilen çıktılar ile ilgili olarak her iki tarafında faydalı çıktı elde ettiği ve karşılıklı tatmine neden olan ilişki gelişim sürecidir?
 - a. Keşif
 - b. Farkındalık
 - c. Açılım
 - d. Taahhüt
 - e. Tasfiye
7. Müşteri ilişkileri yönetiminin gelişim sürecininin son aşaması aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Firmayı yeni bir iş ortağı aramak için tetikleyen aşama
 - b. Taraflar arasında tecrübenin biriktiği aşama
 - c. Alım satım işlemi düzeyinin yükseldiği aşama
 - d. Karşılıklı verilen önemin arttığı aşama
 - e. Firmalar arasındaki ticari işlemlerin kurumsallaştığı aşama
8. Aşağıdakilerden hangisi satış elemanının müşteri ile ilişkiyi başlatma aşamasında yerine getirdiği görevlerden biridir?
 - a. Stratejik araştırma ve değerlendirme yapma
 - b. Uygun teklifleri seçme
 - c. İlişkiyi müşteriye göre uyarlama
 - d. Müşterinin tatminini değerlendirme
 - e. Tatmini sağlamak için harekete geçme
9. Aşağıdakilerden hangisi satış elemanının müşteri ile ilişkiyi artırma aşamasında yerine getirdiği görevlerden biridir?
 - a. Satış ve etkilerini tanımlama
 - b. Müşterinin tatminini değerlendirme
 - c. Faydaları onaylamak için çözümleri özetleme
 - d. Bağlılığı sağlamlaştırma
 - e. Müşteri ihtiyaçlarını anladığını gösterme
10. Çoğu ürün için ürünün ilk satış sonrası desteği aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Kurulum
 - b. Muayene
 - c. Eğitim
 - d. Bakım ve onarım
 - e. Belgeleme

Yaşamın İçinden



CRM Senaryosu: Hükümetler “Vatandaş Müşteriler” ile Öğrenme İlişkileri Geliştirir

“Müşteri olarak vatandaş” kavramı, bilişim çağında gittikçe gerçeklik kazanan, yenilikçi bir yaklaşımdır. Hükümetler daha “vatandaş merkezli” oluyor. Eyaletlerin motorlu araçlar daireleri, ehliyet yenileme işini modernleştirip kişiselleştiriyor. Belediyeler artık şehir sakinlerinin otopark ücretlerini ve belediye faturalarını online ödemelerine olanak tanıyor. Bireysel vatandaşlarıyla Öğrenme İlişkileri geliştiren belediyeler, öncelikle vergi mükelleflerinin parasını daha verimli ve adil şekilde harcayabilme yetkinliği kazanmanın faydasını göreceklerdir. Küçük bir şehrin otoparklar dairesinin, vatandaşların park hizmetinden her faydalandığında okutacağı, kolay kimlik tespiti, kayıt tutma ve bireysel etkileşimleri izlemesine olanak tanıyan barkotlu kartlar dağıttığını varsayalım. Şehirdeki yüzme havuzlarını, oyun alanlarını, yaz kamplarını ya da yaşlı vatandaşlarla ilgili programları kimlerin kullandığını tespit eden birim, belirli vatandaş ya da vatandaş tipleri arasında hangi hizmetlere daha yüksek talep olduğunu görebilir. Bu sayede, postalandığı sezonluk ilanları ve katalogları kişiselleştirerek, paradan tasarruf edebilir. Park konserlerine ilgi gösteren vatandaşlara, gelecek etkinlikleri bildiren e-posta mesajları gönderilebilir. Böylelikle dairenin hizmetleri, şehrin en ilgili ve aktif vatandaşlarının ihtiyaçlarını daha fazla yansıtacak şekilde uyarlanabilir.

Çok açık olan tek şey, vatandaş ile hükümet arasında kurulacak Öğrenme İlişkisinin de tıpkı ticari ilişki gibi güven gerektirdiğidir. Peki ama hükümet gerçekten bu tür bir güven inşa edebilir mi? Ayrıca bu sorunun yanıtı farklı ülkelerde farklı mıdır? Hükümet size gerçekten çok daha fazla kolaylık sağlayabilecekse, ona bunu yapması için gerekli enformasyonu verecek kadar güvenir misiniz?

New York şehrinin köprü ve tünel gişeleri de dahil olmak üzere, birçok eyalette trafik hacmini azaltmak amacıyla tasarlanan otomatik geçiş sistemi teknolojisi E-ZPass, hükümetin bireysel enformasyonları yollar, köprüler ve tüneller gibi kamu hizmetlerinin verimliliğini iyileştirmek üzere kullanmasını sağlayacak bir imkân sunmuştur. Elektronik geçiş sistemi, gişeden geçen araçları otomatik olarak tanımlar ve geçiş ücretini otomatik olarak araç sahibinin kredi ya da banka kartından alır. Bu sistem, hem gişelerde daha hızlı hareket edilmesini sağlar, hem de veritabanının bir bireyin bulunduğu yeri (ve muhtemelen otomobilin bir kontrol noktasından diğerine ulaşma hızını!) izlemesine olanak tarar. New York ulaşım müdürlüğü (New York Transit Authority), araç sahiplerinin enformasyonlarının korunacağını savunmuştur. Dolayısıyla bir hükümet kurumunun sahiden vatandaş odaklı olması, E-ZPass gibi birkaç programdan çok daha fazla düşünce ve çaba gerektirir. İşletmelerin her yerde keşfettiği

gibi, müşterilerin iyi niyeti ve sadakati sadece İnternet sitesi kurularak değil, onunla Öğrenme İlişkisi kurularak kazanılır. Bir şehirde, kırmızı ışıklardan geçen araçların yakalanabilmesi için yol kavşaklarının güvenlik kameralarıyla izlenmeye başlandığını varsayalım. Belediye, otomobilinizin böyle bir kural ihlali yaptığının kanıtını videoyla kaydederek, size bir trafik cezası makbuzu gönderseydi, itiraz eder miydiniz? Belediye, şehirdeki video kameralardan geçerken aracınızın konumunu izlemeye karar verseydi ne yapardınız? Ya da bilginiz olmadan sizin ve yolcularınızın fotoğraflarının kaydını tutsaydı ne olurdu?

Hükümetin vatandaş müşterileriyle bireysel ilişkiler geliştirmesi bağlamında, gizlilik hakkı ve kişiselleştirme talebi açısından bir karşılıklı ödün senaryosu ortaya çıkar. (Gizlilik hakkında ayrıntılı bir tartışma için 9. Bölüme bakın.) Bu senaryoda, vatandaş müşteriler şehirdeki yaşam ve iş deneyimlerini özelleştirebilen bir hükümet isterler; aynı zamanda hükümetin haklarında topladığı kişisel enformasyonları koruyup kollayacağına güvenebilmeyi de isterler. Hükümet ise bunun karşılığında, daha kişisel bir yaşam deneyimi yaratabilmek için her vatandaş müşteri hakkında mümkün olduğunca çok enformasyon toplamayı ister.

Bununla birlikte, gizlilik açısından, hükümet ile işletme arasında büyük bir fark olduğunun belirtilmesi gerekir. Müşteri hakkında kişisel enformasyon toplayan bir işletme, bunu diğer işletmelerden gizlemek ister çünkü bu enformasyonların şirkete özel olması, rekabet üstünlüğü sağlar. Bir işletme bireysel müşteri hakkında rakibin bilmediği ne kadar çok şey bilirse, o müşteriyle ilişkisini o kadar çok özelleştirebilir ve müşterinin işinden aldığı payı o kadar çok artırabilir. Müşterinin rakibe kaçma olasılığı da düşer. Oysa hükümet, vatandaşları hakkında bilebileceği her şeyi bilmeyi ister ve enformasyonu diğer hükümet kurumlarıyla paylaşmasının faydalı olacağını düşünebilir. Örneğin, bir hükümet kurumu, bir suçlunun ehliyet numarasını Sosyal Güvenlik numarasıyla ve tüm eski takma adlarıyla karşılaştırarak kontrol etme kabiliyetine sahip olmaktan memnuniyet duyabilir. Bu sayede böyle bir şehirde suç işlemek daha zorlaşsa bile, birçok vatandaş müşteri muhtemelen bu tür bir gizlilik ihlaline itiraz etmek ister. Hatta çok sayıda nüfuzlu vatandaş, istihbarat ve suç inceleme kurumlarının gelecekteki terör saldırılarını önleme çabası çerçevesinde belirli şüpheliler hakkındaki enformasyonları paylaşmasına izin verilmesine 11 Eylül 2001 sonrasında kabul edilen Patriot Act yasasının meşrulaştırdığı bir hükümet faaliyetine itiraz etmiştir.



Kaynak: Peppers D. ve Rogers, M. (2013). **Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Optimis Yayınları.

Okuma Parçası

Müşteri Hizmetleri, Müşteri Deneyimi Başarısız Olduğunda Başlar

Zane's Cycles, sokağınızın köşesindeki benzeyen bir perakende bisikletçidir. Peki, öyleyse neden Zane's Cycles ve iş yapma tarzıyla ilgilenesiniz ki? Herkes kendi örgütünün muhteşem müşteri hizmetleri sunduğunu düşünür ama bir başkasının da kısa bir süre önce tıpkı benim gibi büyük bir havayolu şirketinin kayıp bagaj departmanı çalışanlarının "benim sorunum değil" tavrına maruz kalmadığını kesin olarak nasıl bilebilirsiniz? Ben bunu bildiğimi açıkça söyleyebilirim.

Zane's Cycles'ı Ekim 1981'de, 16 yaşında bir lise öğrencisiyken kurdum. 1981 yazında bir bisiklet dükkanında çalışıyordum ama sahibi yüksek işletme masrafları nedeniyle (en düşük faiz oranı o dönemde yüzde 21'di) stok tasfiyesi kararı aldı. Bu bana faaliyette olan bir işletmeyi stok maliyetine satın alma fırsatı verdi. Önce ebeveynlerimi bir mağaza işletmemin zamanının geldiğine ikna etmem gerekti. Onları razı edeceğimi düşünüyordum çünkü aynı zamanda 12 yaşından beri garajımızda Foxon Bisiklet Dükkanı adı altında bir bisiklet tamirhanesi işletiyordum. Size şu kadarını söyleyeyim, yoğun ikna çalışmaları yapmam gerekti. İşin başarılı ya da başarısız olması fark etmeksizin, büyükbabama 23.000 dolarlık krediyi faiziyle birlikte kişisel olarak geri ödemeyi kabul ettikten sonra annem ve babam küçük ölçekli bir perakendeci olma arzumu desteklediler. İlk yılın satışları 56.000 dolar gibi hatırı sayılır bir rakama ulaştı. Bu yılın satışları 15 milyon dolar, yani daha da hatırı sayılır bir seviyededir.

Tahmin edersiniz ki bu büyüme yolunda kasisler ya da daha iyi ifade etmek gerekirse otoyolda, önünüzde giden kamyonun altından aniden ortaya çıkan ve dişlerinizi takırdacak türden, o devasa "hayatta kalabilecek miyim?" çukurları hiç eksik olmadı. Ancak bu deneyimler Zane's Cycles'ın benzersiz ve başarılı bir perakende ortamına dönüşmesini sağladı; Zane's Cycles bir bisiklet dükkanından çok daha fazlasıdır.

Başarayı yakalamama ve keyifli bir ortam yaratmama yardımcı olan kavramları sizlerle paylaşmak istiyorum. Lütfen her firmanın bu özel programları uygulamak zorunda olmadığını unutmayın; ancak buradaki ana fikir, müşterileriniz ve çalışanlarınız için yeni, farklı ve heyecan verici bir şey yaratmaktır. Günümü, müşteri olarak değer görmediğini ya da suistimal edildiğini düşünen müşterilerin sorunlarını çözmeye çalışarak değil gülen ve gerçekten iyi zaman geçiren müşterilerin ve çalışanların arasında geçirmeyi tercih ederim. Bu nedenle çalışanlarla bir müşteri deneyimi kültürü benimseme konusunda sürekli iletişim içindeyiz. Aşağıda Zane's örgütü çapında sürekli desteklenen ve dikkate alınan birkaç alıntı bulabilirsiniz:

- Müşteri hizmetleri, müşteri deneyimi başarısız olduğunda başlar.
- Rakiplerle aramızdaki tek fark, sunduğumuz deneyimdir.
- Müşterilerimizin burada Disney World'den daha çok eğlenmesini istiyoruz.
- Son olarak, arkadaşım Len Berry'nin Discovering the Soul of Service (New York: Free Press, 1999) (Hizmet Ruhunun Keşfi) adlı kitabında belirttiği gibi muhteşem hizmet sadece işi geliştirmekle kalmaz, aynı zamanda yaşam kalitesini de yükseltir.

Bu basit fikirleri benimseyen bir kültür oluşturmak ve sürdürmek için deneyim sunmakla sorumlu çalışanın sadece tutkulu olmakla kalmayıp, aynı zamanda bu rüyayı hem de sürekli olarak sunma yetkisiyle donatılmış olması gerekir.

Muhtemelen müşteri deneyimi araç kutusundaki en önemli araç, müşteri ömür boyu değerinin anlaşılmasıdır. Çalıştığınız müşteri birkaç bin dolarlık bisiklet aldığında benzersiz ve keyifli bir deneyim vaadinde bulunmak kolaydır; ancak siz beş müşteriyi idare etmeye çalışırken, altıncısı ücretsiz servis ayarı yapılması amacıyla getirdiği bisikletini otomobilden çıkarmak için yardıma ihtiyaç duyuyorsa ve üstelik yağmur da yağıyorsa işte bu durumda, müşteri ömür boyu değerinin bilinmesi size benzersiz bir deneyim sunmaya odaklanmaya devam edebilmenizi sağlayacak disiplini kazandırır. Zane's Cycles'da, üç yaşındaki ilk bisikletinizden başlayıp kendinize emeklilik hediyesi olarak aldığınız son bisikletinizle bitecek müşteri ömür boyu değeri 12.500 dolardır. Basitçe ifade etmek gerekirse bugünkü ücretsiz servis müşterisi, 60 yıllık bir ilişki boyunca bugünün birkaç bin dolarlık bisiklet alıcısı kadar değerlidir.

Müşteri hizmetleri, müşteri deneyimi başarısız olduğunda başlar: Müşteri olarak, ürün ya da hizmet araştırmanızın başında sıcak, neşeli bir çalışan tarafından karşılanıyor ve işletmeyle etkileşiminiz boyunca hangi personel ile temas kurduğunuz fark etmeksizin, her zaman karşılıklı olarak olumlu ve dürüst bir ilişki yaşıyorsanız çözüm ihtiyacı azalır ve sadakatiniz pekişir.

Rakiplerle aramızdaki tek fark, sunduğumuz deneyimdir: İş ürünlere ya da hizmetlere geldiğinde benzer teklifler arasındaki gerçek farkın belirlenmesi zordur. Bisiklet bisiklettir, televizyon televizyondur, yağ değişimi yağ değişimidir, kuru temizleme kuru temizlemedir ve herkesin iş yapma maliyeti aynı olduğundan, genellikle fiyatlar da çok benzerdir. Sırf bisikletimizi otomobile yüklememize yardım ettiği, odanın boyutu nedeniyle daha küçük bir ekran seçmemiz gerektiğini açıkladığı, otomobilin içinin kirlenmemesi için koltuk ve

direksiyon örtüsü de temin ettiği ya da yaka kartları şort cebinde olduğu için bir işletmeyi diğerine tercih ederiz. Kararı, deneyim belirler.

Müşterilerimizin burada Disney World'den daha çok eğlenmesini istiyoruz: Magic Kingdom tema parkı pahalı, kalabalık, sıcak, gürültülü ama yine de büyüğü bir yerdir çünkü en önemlisi, oradaki insanlar daha iyi vakit geçirmemizi isterler. Her etkileşim beklentilerimizi aşar ve zaten bu beklentilerin temeli de sürekli deneyim inovasyonudur. Sürekli olarak müşterilerimiz için beklentilerini aşan olumlu ve eğlenceli deneyimler yaratmaya odaklı ve güdümlü olmak, bizi Disney'den daha iyi yapacaktır çünkü biz pahalı, kalabalık, sıcak ya da gürültülü değiliz.

Ekibiniz deneyim sunacak kişilikte olmayan insanlardan oluşuyorsa, bunların hiçbirinin mümkün olmadığı açıkça ortadadır. Ekibimi gerçekten kibar insanlardan kurdum ve onlara sonra başarılarını garanti edecek araçlar ve eğitim olanakları sundum. Müşteri ömür boyu değeri anlaşıldıktan ve çalışanlar yukarıdaki ilkelerle özdeş bir tutum sergiledikten sonra, çalışanlara benzersiz kişilikleriyle tutarlı şekilde benzersiz bir deneyim sunma yetkisi vermenin zamanı gelmiştir. Eğlence başlasın!

Kaynak: Zane, C. J. (2013). Müşteri Hizmetleri, Müşteri Deneyimi Başarısız Olduğunda Başlar, **Müşteri İlişkileri Yönetimi**, (Peppers D. ve Rogers M.) Optimis Yayınları.

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

- | | |
|-------|---|
| 1. a | Yanıtınız yanlış ise “Müşteri İlişkileri Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 2. c | Yanıtınız yanlış ise “Müşteri İlişkileri Yönetiminin” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 3. b | Yanıtınız yanlış ise “Müşteri İlişkileri Yönetiminin Temel Yapı Taşları” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 4. d | Yanıtınız yanlış ise “Müşteri İlişkileri Yönetiminin Fonksiyonları” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 5. e | Yanıtınız yanlış ise “Satışta Müşteri İlişkilerinin Gelişim Süreci” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 6. c | Yanıtınız yanlış ise “Satışta Müşteri İlişkilerinin Gelişim Süreci” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 7. e | Yanıtınız yanlış ise “Müşteri İlişkileri Yönetiminin Gelişim Süreci” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 8. a | Yanıtınız yanlış ise “Satış Elemanlarının Müşteri İlişkileri Yönetimindeki Rolü” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 9. b | Yanıtınız yanlış ise “Satış Elemanlarının Müşteri İlişkileri Yönetimindeki Rolü” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 10. a | Yanıtınız yanlış ise “Uluslararası Satış Sonrası Hizmetler” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Müşteriler her firmanın gelir kaynağıdır. Firmaların sahip olduğu ve gelecekte sahip olacağı müşteriler dışında hiçbir varlıktan kâr elde edemezler. Birçok açıdan firmanın finansal kaynağı müşterileridir. Bu yüzden uluslararası faaliyette bulunan firmalar yurt dışı müşterilerinden her biriyle bireysel ilişkiler geliştirmek için onları tanıması ve onlarla güvene, değere dayalı uzun soluklu iş ilişkileri geliştirmesi için müşterilerine odaklanması gerekmektedir.

Sıra Sizde 2

Kişisel iş ilişkileri ile bireysel ilişkiler birçok açıdan birbirine benzer. Örneğin evlilik ile ilişkilendirecek olursak, evlenen bir çift yoldaşlık, cinsellik, kişisel gelişme, ortak para, ortak ev ve ilişki devam edecekse, her iki ilişki üyesine de değer sunduğu algısının yaratılması ya da oluşması gerekmektedir. Aynı şekilde bireysel tüketici ya da endüstriyel tüketici içinde aynı koşullar geçerlidir. Kişisel ilişkilerde de karşılıklılık, etkileşim, her iki tarafa devamlı bir fayda sağlama, davranış değişikliği yaratma, benzersizlik ve güven önemlidir, iş ilişkilerinde de aynı şekilde önemlidir. İlişkinin devam etmesi tarafların birbirine güvenine ve karşılıklı birbirlerine sundukları değere bağlıdır. Kişisel ilişkilerde iyi bir ilişki, huzur, mutluluk, yaşam kalitesi ve kişisel iyilik üzerinde olumlu etkiler yaratacaktır. İş ilişkilerinde ise yönetimin müşteriler ve çalışanlarla karşılıklı güven ve değer sunma ortamı sonucunda firmanın uzun soluklu karlılığını artıracaktır.

Sıra Sizde 3

Uluslararası satış elemanları olarak ilk önce yurt dışındaki müşterilerin kim olduğunu belirledim ve onlarla ilgili ayrıntılı bilgiler topladım. Topladığım bilgilerle birlikte müşteriler ile ilk temas olarak ilişkilerin kurulmasına odaklanırdım (ilişki öncesi evre-önemli müşteri değil). Sonra müşteri ile görüşmeler gerçekleştirerek işin ve ilişkinin düzeyini artırırdım (erken evre). Üçüncü olarak müşterinin ihtiyaçlarını en iyi şekilde giderileceğine yönelik taahhütler ve farklı rekabet avantajları sağlayarak (orta evre) müşteriye sunulan değeri vurgulardım ve dördüncü olarak entegrasyon süreci için fırsatları tanıyarak firma ile müşteri arasında uzun soluklu ortaklık geliştirmeyi başardıktan sonra son aşama olarak geniş bir takımı koordine ederek sinerjik gelişim sürecini yönlendirdim. Bu sayede satış örgütünün uzun vadeli iyi performans sergilemesini sağladım.

Sıra Sizde 4

Uluslararası satışta uzun dönemli başarı elde edilmek isteniyorsa satış sonrası hizmetlere ağırlık verilmesi hatta yurt içinden daha fazla ağırlık verilmesi gerekmektedir. Uluslararası satışın ilk düzeyinde olan bir firma yurt dışına yurt içindeki gibi satış sonrası hizmet vermekte isteksiz davranabilmektedir. Bazende firma yurt dışı pazardaki müşterilerin tatmin düzeyini ve beklentilerinin düzeyini kavrayamamaktadır. Bazende ulusal firmalarla bu konuda rekabet edilemeyeceği düşünmektedirler. Ancak temel konu müşterilerini ulusal ya da uluslararası olmasının önemi yoktur. Firma uluslararası pazarlarda faaliyet gösteriyorsa, müşterilerinin karşılaştığı problemlerin çözümünü gerçekleştirmesi gerekmektedir. Burada firmalar açısından farklılık gösterecek konu satış sonrası hizmetleri nasıl örgütleyecekleri olabilir. Onun dışında olması gereken şey gerekli olan her müşteriye satış sonrası hizmetin sağlanmasıdır.

Sıra Sizde 5

Müşteri şikâyetlerini ve geri dönüşleri koordine etmek, hızlı ve etkin bir şekilde tepki gösterebilmek için öncelikle müşterilerin firmayla iletişim kurabilmelerini kolaylaştıracak ve ihtiyaç duydukları hizmetlere anında ulaşabilmeleri için gerekli olan sistemin hazırlanması gerekmektedir.

Yararlanılan Kaynaklar

- Alabay, M.N. (2010). Geleneksel Pazarlamadan Yeni Pazarlama Yaklaşımlarına Geçiş Süreci, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15 (2): 213-235.
- Armistead C. ve Clark G. (1991). A Framework for Formulating After-sales Support Strategy, *International Journal of Operations & Production Management*, 11 (3); 111-124.
- Buttle, F. (2000). "The S.C.O.P.E. of Customer Relationship Management," Manchester Business School, www.crm-forum.com/library/aca/aca-007/aca-007.htm, pp. 1-9.
- Demirbağ, E. (2004). Sorularla Müşteri İlişkileri Yönetimi (Crm-.Customer Relationsiip Management), Bjiği ve DolÜman Yönetimi Şubesi Uzman Raportörü Yayın No: 2004-27, İstanbul.
- Doğan, S. ve Kılıç, S.(2008). İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması, *KMU İİBF Dergisi*, 10(14).
- Güllülü, U. ve Bilgili, B. (2011). Satış Sonrası Hizmetlerde Kalite Algısı ve Müşteri Memnuniyeti İlişkileri, *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 07; 23-41.
- Goffin, K. (1999). Customer support A cross-industry study of distribution channels and strategies, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 29 (6); 374 - 398
- Honeycutt E. D., Ford, J. B. ve Simintiras, A. C.(2003). Sales Management: A Global Perspective, Taylor & Francis e-Library.
- Kılıç, B. ve Ok, S. (2012). Otel İşletmelerinde Müşteri Şikâyetleri Ve Şikâyetlerin Değerlendirilmesi, *Journal of Yasar University*, 25(7).
- Korkmaz, S. (2001). Satış Sonrası Hizmetler Ve Satış Sonrası Hizmetlerin Tüketiciler Açısından Değerlendirilmesi, *Mevzuat Dergisi*, 4 (42).
- Kowalkowski, C., Kindstroöm, D. ve Brehmer, P. (2011). Managing industrial service offerings in global business markets, *Journal of Business&Industrial Marketing*, 26/3;181-192.
- Loomba, A.P.S. (1996). Linkages between product distribution and service support functions, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26 (4); 4-22.
- Loomba, A.P.S. (1998). Product distribution and service support strategy linkages: en empirical investigation, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28 (2);143-61.
- Odabaşı, Y. (2000). Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayıncılık.
- Odabaşı, Y. ve Barış, G. (2002). Tüketici Davranışı, İstanbul: Mediacat.
- Özgören, F. (2012). Satış Sonrası Hizmetin Müşteri Sadakatine Etkisi Ve Ericsson Örneği, *Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Sayı: 2.
- Peppers D. ve Rogers, M. (2013). Müşteri İlişkileri Yönetimi (Çeviren: Pınar Şengözer), Optimis Yayınları.
- Rheault, D. ve Sheridan, S. (2002). "Reconstruct your Business around Customers," *Journal of Business Strategy*, 23:2 (March/April), 38-43.
- Millman ve Wilson (1995). From key account selling to key account management, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1 (1).
- Tokay Argan, M. (2014). E-Şikayetle İlgili Tanımlayıcı Bir Çalışma: Şikayet Forumu Olarak Bir Web Sitesinin Sosyal Ağ Analizi, *Internet Applications and Management*, 5(1): 49- 66.
- Yıldırım S. C. (2014). Satış Öncesi ve Satış Sonrası Müşteri Hizmetlerinin Müşteri Sadakati Üzerindeki Etkisinin Karşılaştırılması, *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (2).