

SATIŞ YÖNETİMİ

DERS NOTLARI

YRD. DOÇ. DR. M. EMİN MERTER
AKHİSAR - 2012

SATIŞ VE PAZARLAMA KAVRAMLARI

Günümüzde işletmelerinde pazarlama, telefona bakan sekreterden, kapıdaki güvenlikçiye kadar herkesin işidir. Ancak bu aşamaya kolay gelinmemiştir. Geçmişte ve özellikle “Ayni Ekonomi” dönemlerinde ticaretle hakim olan Takas Ekonomisi anlayışından paranın icadı ile birlikte “Satış” faaliyetlerinin başladığı görülmektedir. Bu nedenle satış işlemlerinin tarihsel geçmişi çok eskilere dayanmaktadır. Özellikle bugün satışı yada pazarlamacı olarak tanımladığımız meslek sanayi devrimi sonrasında ortaya çıkmıştır.

Satışın bilimsel bir nitelik kazanması 20. yüzyılın başlarında gerçekleşmiştir. Bu çerçevede atılan ilk adım olarak, NJR firmasının sahibinin, en iyi satış elemanına “Temel Satış” isimli bir kitap yazdırmış ve firmadaki tüm satışçıların okumasını sağlamış olmasıyla görülmüştür. Bu süreçte satış anlayışında yaşanan gelişmeler “Satış Anlayış Dönemleri” başlığı altında o günden günümüze kadar şöyle sıralanmaktadır:

1. Üretim anlayışı dönemi: Ne üretirsen üret satarsın.
2. Satış Anlayışı Dönemi: Ne üretirsen üret satarsın, yeter ki satmasını bil.
3. Pazarlama anlayışı dönemi
4. Toplumsal Pazarlama Anlayışı Dönemi
5. Çağdaş Satışçılık Anlayışı Dönemi

Pazarlama Anlayışı Döneminde; işletme tarafından öncelikle, tüketicilerin isteklerinin ne olduğunun araştırılması, bu istekleri karşılayacak olan mal ve hizmetlerin kalitesinin ve fiyatının nasıl olması gerektiğinin öğrenilmesi söz konusu edilmiştir. Bu anlayış ile İşletmenin “müşteri odaklı” olması; işletme amacının sadece satış cirosu değil “karlı bir satış miktarı”na sahip olması; işletmenin bütün pazarlama faaliyetlerinin “örgütsel olarak koordine edilmesi” gerektiği kabul edilmiştir.

SATIŞ VE PAZARLAMA KAVRAMLARI

Toplumsal Pazarlama Anlayışı Dönemi ise Kişilerin ihtiyaçları karşılanırken bir taraftan tüketicinin korunması diğer taraftan da toplumun ve geleceğin korunması düşüncesi içerisinde işletmelerin faaliyette bulunmaları anlayışını ifade etmektedir. Bu anlayışa göre çalışan işletmelerin satıcıları bir yandan çevreyi kirletmeyen malların satışına yaparken diğer yandan da tüketicilerin haklarını koruyan bir anlayışa sahiptirler.

Pazarlama ile satış kavramları çoğunlukla birbirlerinin yerine veya eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Ancak pazarlama, satışa göre daha geniş bir kavramdır ve satış da kapsamaktadır. Satış en basit şekliyle “ mal ve hizmetlerin değiş tokuşu” dur. Daha geniş bir ifade ile satış; insanları etkilemek, satın almayı öğretmek, satın alması için ikna etmek, ihtiyacı en iyi karşılayan malı veya hizmeti tavsiye etmek, satış yapmak amacıyla müşteriyle karşılıklı konuşmak, onun düşüncesini öğrenmek, onu düşündürmek ve satın almak için harekete geçirmek yoluyla satışçının kendi görüşlerini anlatması ustalığı olarak tanımlanabilir.

Satışçık ile ilgili olarak birbirinden farklı çok tanım verilmektedir. Bunlardan bazıları şöyledir:

Satışçılık; satış yapmak amacıyla bir veya daha çok müşteriyle karşılıklı konuşmak ve **bir sonuca ulaşmaktır.**

Satışçılık; belirli bir ürüne karşı, tarafsız hatta olumsuz tutum içindikileri de o ürünü **talep eder şekle getirme ustalığıdır.**

SATIŞÇILIK VE TEMEL SATIŞÇILIK GÖREVLERİ

Farklı işletmelerde çalışan satışçıların birbirinden farklı ve değişik çeşitli görevleri vardır. Bu görevler şöyle sayılmaktadır:

1. İşletmesine Kazanç Sağlamak: İşletmelerde gerçekleştirilen bir çok faaliyet içerisinde, işletmeye bir gelir – kazanç sağlayan neredeyse tek faaliyet satış faaliyetidir. Bu nedenle, satış geliri sağlamak için müşteriyi bularak satın alması için ikna etmek satışçının en önemli görevleri arasında yer alır.

2. Piyasadaki Durumu Araştırmak: Satışçının, satın alıcının ihtiyaçlarını belirlemesi, yeni müşterileri bulması ve mevcut müşterinin piyasadaki yeni durumunu tespit etmesi için araştırma yapması gerekebilir. Müşterinin yeni allara, yeni dağıtım kanallarına, yeni fiyatlandırma politikasına, hizmetlere ve diğer rakiplerin faaliyetlerine karşı gösterdiği kişisel tepkilerini yakından öğrenmek bakımından satışçının gözlemleri önemlidir.

3. Müşteriyi Eğitmek: Satışçı, varsa yeni mal ve hizmetleri, üretim tekniklerini veya yaklaşımları müşterilerine anlatır. Özellikle karmaşık ve teknik malların kullanımları konusunda müşterilerine eğitim verir.

4. İletişim Sağlamak: Satış, tek taraflı olarak satışçının konuştuğu bir faaliyet değildir. Müşterinin ihtiyaçlarını öğrenmek, sorunlarını öğrenmek, en uygun çözümü kararlaştırmak için, müşteri ile doğru iletişim kurmalıdır. Bunun için satışçı, müşterisini dinlemeli ve ona doğru sorular sorması gerekir. Aynı şekilde aldığı cevapları iyi dinlemeli ve empati yapabilmelidir.

5. İşletmesine Bilgi Vermek: Satış sistemi vasıtasıyla toplanan bilgiler, şirkete düzenli olarak iletilir. Böylece piyasa, müşteriler ve rakiplere ilişkin doğru ve güncel bilgiler toplanmış olur.

6. Kendi İşlerini Yönetmek: Satışçılar kendi rut bölgelerine ilişkin olarak, bölge çalışması yapmak, ziyaret tarihlerini ve saatlerini etkili olarak yönetmek zorundadır. Etkin dağıtım kanalını bulması ve denetlemesi, sattığı malların sürekli stoklarda bulunması ve kalitesini kontrol etmek, müşterileriyle iyi bir bağlantı içerisinde bulunması gerekir.

7. Yaratıcı Olmak:

8. İkna Etmek: Satışçının güvenilir bir kişiliğe sahip olması ile müşterisine düşünce ve önerilerini kabul ettirmesi arasında yakın bir ilişki vardır. Unutulmamalıdır ki satış işlemi bir kandırmaca değil ikna etme sürecidir.

SATIŞÇILIK VE TEMEL SATIŞÇILIK GÖREVLERİ

9. Sipariş Almak: Satışçının satış siparişleri alarak, müşterilerle olan ilişkisini sürdürmesi, müşterilerinin arzu ettiği yer ve zamanda, uygun kalite ve fiyat şartlarında satın almasını sağlaması, böylece müşterinin sürekli memnun olmasını, işletme ile ilişkilerinin sürdürülmesinin sağlanması, gerektiğinde düzenli teslimat ve tahsilatın denetlenmesi gibi görevleri sipariş alma faaliyetleri içerisinde yer alır.

10. Tanzim Teşhir Yapmak: Raf ve vitrinlerin tanzimi, satılan mal ve hizmetlerin dükkan veya mağaza içinde teşhir işi, esas olarak dükkan sahibi veya mağaza yönetiminin görevidir. Ancak bu kişiler satılan mal veya hizmetlerin satın alma noktasındaki anlık satışlarını yükseltmek için tanzim teşhir konusunda satışçının bilgi ve deneyiminden yararlanırlar.

Günümüzde hemen herkesi bazen bir tezgah başında, miting meydanlarına, devlet başkanlarına kadar bir satış işlemi yaparken görmekteyiz. Ancak Satışçı (Salesman) ile Satıcı (Saler) birbirinden farklı anlam ifade etmektedir. Satışçı bir profesyonel (satış elemanı), satıcı ise bir üretici veya bir dağıtım kanalı kurumudur. (satıcı firma)

Satışçı şu özellikleri taşımalıdır:

1. Satışçı, bir profesyoneldir.
2. Satışçı bir temsilcidir.
3. Satışçı bir öğretmendir.
4. Satışçı bir psikologdur.
5. Satışçı bir diplomattır.
6. Satışçı iyi bir aktör olabilmelidir.
7. Satışçı bir halkla ilişkiler ve müşteri ilişkileri uzmanıdır.
8. Satışçı bir danışman ve problem çözücüdür.
9. Satışçı bir araştırmacı ve denetçidir.
10. Satışçı bir planlamacı ve taktisyendir.
11. Satışçı bir yöneticidir.

SATIŞÇI TÜRLERİ

Uygulamada, satıcı, satışçı, satış temsilcisi, satış mümessili, satış mühendisi, pazarlamacı gibi unvanlarla anılan satışçılar çeşitli şekillerde sınıflandırılır.

Gerçekleştirdikleri İşlevlere göre satışçılar üçe ayrılmıştır:

a. Sipariş getiriciler: Potansiyel müşterileri satın almaya ikna eden, yeni müşteriler bulan, mevcut müşterilerle iletişimi geliştiren satışçılardır.

b. Sipariş alıcılar: İşletmenin müşterileriyle ilişkilerini sürdürürler ve sipariş alırlar.

c. Destek personeli: Satış yapmayan, satışları kolaylaştıran satışçılardır. Örneğin ilaç firması satışçıları, eczaneleri, doktorları ziyaret ederek ilaçları tanıtırlar.

Daha ayrıntılı bir sınıflandırmaya göre satışçı türleri şöyledir:

1. Satış yeri satışçısı (Örneğin tezgahhtarlar)
2. Kanal veya hizmet satışçısı (Toptancıya, perakendeciye vb. yönelik olarak destek ve muhafaza eksenli faaliyet gösteren satışçı)
3. Yaratıcı satışçı (Tüketici talebini uyandırıp onu etkileyerek talebi fiili hale getiren satışçı)
4. Teknik satışçı (Makine, teçhizat gibi özellikleri karmaşık olan ürünlerin satışında)
5. Uluslar arası mobil satışçı (tek bir ülkede yada çok ülkede yerleşik olmayan satışçı)
6. Hizmet bileşeni satışçısı (turizm, sağlık, sigortacılık, bankacılık vb. sektörler)
7. Referans grubu satışçısı (doktor ve eczacılara yönelik)
8. Sistem satışçısı (Bilgisayar)
9. TÜP (Taahhüt-üretim-pazarlama) satışçısı (ihale pazarlaması)
10. Misyoner satışçısı (talebi uyandırıp psikolojik kabul yaratan)
11. Danışmanlık satışçı

MÜŞTERİNİN SATIŞ TEMSİLCİSİNDE ARADIĞI ÖZELLİKLER

12. Sorun çözücü satışı
13. Dolaylı satışçılık (telefon, katalog, mektup, bilgisayar bağlantılı doğrudan satış vb.)
14. Satış ekibi satışçıları
15. Kasiyer satışı (self servis kasiyerleri)
16. Otomatik satışçı (satış makineleri)
17. Müteşebbis satışçı (kotasız ve raporsuz çalışan)

Bir müşterinin satış temsilcilerinden beklentileri şöyle sayılmaktadır:

1. Müşteriye mamul hakkında doğru bilgi vermesi : Satış elemanı özellikle sattığı mamulü iyi tanınması gerekmektedir.
2. Müşteriye mamulü kullanırken dikkat edeceği noktaları açıklamak ve kullanım kılavuzunu mutlaka okuması gerektiğini söylemek
3. Müşteriye garantinin anlamını ve koşullarını açıklamak
4. Garanti belgesinin satış aşamasında düzenlenmesi ve müşteriye verilmesi
5. Satış elemanlarının müşteri memnuniyeti konusundaki sorumlulukları satış sonrası da sürdürülmesi
6. Sadece kendi menfaatlerini değil, firmanın ve müşterinin menfaatlerini de düşünmek
7. Rakip firmalar arasında ayırım yapmamak
8. Satış temsilcisi, firmanın tüm mamulleri hakkında olumlu konuşmalıdır

KİŞİSEL SATIŞTA İLETİŞİM

Bireysel günlük yaşamımızda iletişim ne kadar önemli ise ondan çok daha fazla bir şekilde satış faaliyetlerinde önem taşımaktadır. Sonuç itibarıyla satış faaliyetleri bir iletişim etkinliğidir. Satış elemanları iletişimin bir tarafı olarak alıcıları ikna etmeye çalışmaktadır. Kişisel satış çalışmalarında iletişimdeki başarısızlık, satış çabalarının başarısızlığı olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna göre kişisel satışta, iletişimi olumsuz yönde etkileyen faktörler şöyle sayılmaktadır:

KİŞİSEL SATIŞTA İLETİŞİM

1. Dış Görünüş
2. Kullanılan Dil
3. Gecikme Alışkanlığı

Satış temsilcilerinde, iletişimi olumsuz etkileyen ve kaçınılması gereken bazı hatalı davranışlar gözlemlenmektedir. Bu hatalar şöyle sıralanmaktadır:

1. Bencillik
2. Rakibi kötülemek
3. Abartma
4. Üstünlük (Her şeyi ben bilirim, ben yaparım vs)
5. Gereksiz konuşmak

Satış temsilcisinin müşteri ile başarılı bir iletişim sağlanması için, satış elemanları müşterilerini çok iyi dinlemelidirler. Buna göre başarılı bir satış süreci için aktif ve doğru dinlemenin 10 kuralı şöyle sayılmaktadır:

1. Müşterinin sözünü kesmemek
2. Dinlerken müşteriye bakmak
3. Dinlerken kesinlikle başka şeylerle uğraşmamak
4. Müşteriye en önemli işinizin onu dinlemek olduğunu hissettirmek
5. Müşterinin nasıl anladığından çok, ne anladığına önem vermek
6. Konuşma boyunca müşteriye anladığını belirten hareketler yapmak
7. Zaman zaman tekrarlar yapmak
8. Sadece duymak istediklerini duymamak
9. Konu yeterince anlaşılmadan yorum yapmamak
10. Müşteriye görüşleri ve verdiği bilgiler için teşekkür etmek

SATIŞ NOKTASINDA VE MÜŞTERİ NOKTASINDA SATIŞ

Profesyonel bir satışı için satış yeri kavramı önemli değildir. Satış görüşmesi her yerde yapılabilir. Hatta bazen özellikle yaratılan “tesadüflerle”, bir uçakta, davette vb. yerlerde görüşmek için uygun fırsatlar yaratılmaya çalışılabilir.

Pazarlamada, müşteri noktası ziyaretleri, müşteri veya tüketiciye dönük bir faaliyet olması nedeniyle, “saha avantajı” bilerek ve isteyerek müşteriye bırakılmaktadır. Bu noktada, firma olarak mal veya hizmeti müşterinin ayağına götürmek zorunda olduğumuz unutulmamalıdır. Mal veya hizmet müşterinin ayağına kadar götürülemiyorsa, mal ve hizmet satış noktaları müşterilerinin mümkün olan en yakınlarına götürülmelidir. (Fenerium, Kolayda mallar, beğenmeli mallar örnekleri)

Satış noktasında satışta, müşteriye bir misafirimiz gibi düşünüp ona göre davranmalıyız. Burada misafirin ilgi, saygı, ikram gibi isteklerinin olduğu unutulmamalıdır. Satış noktasına gelen müşteriye gelir gelmez bunaltmamalı, bir süre göz ucuyla takip edilip ne ile ilgilendiği ve bununla temas kurması izlenmeli ve daha sonra nazik bir şekilde yaklaşıp yardımcı olunmalıdır. Burada örneğin “size nasıl yardımcı olabilirim” gibi bir soru ile ilk adım atılabilir. Satış Noktasında satış türünde satışçıların bazı yanlış uygulamaları şöyle sıralanmaktadır:

1. Karşılamadaki ve soru sormadaki aksaklıklar
2. Ürün takdimindeki noksanlıklar ve fiyat ağırlıklı görüşmek
3. İkinci bir tüketicinin gelmesiyle başlayan aksaklıklar
4. Küçük çocuklara ilgi noksanlığı, koruyucu önlemleri almamak
5. Şikayete gelen tüketiciyi ikna edememek ve diğer müşterileri de etkilemesini engelleyememek
6. Grupla gelen tüketiciler içinden asıl tüketiciyi seçememek
7. İlgisiz davranmak
8. Satışı başarıyla kapatamamak
9. Hesap ödemedi ve paketlemedeki sorunlar
10. Şikayet ve iadelerle karşı sert bir tutum takınmak

SATIŞ SÜRECİ

Müşterinin bir mala ihtiyacı varsa ve ne alacağına karar vermiş ise satış işlemi çok kolay ve kısa sürede sonuçlandırılabilir. Ancak satış süreci genel olarak birbirine bağlı ve bir çok aşamadan oluşan bir süreçtir. Satış süreci genel hatlarıyla adım adım şu aşamalardan oluşmaktadır:

1. Sipariş Alma: Siparişler müşterilerin yapısına, imalat türüne, servis sıklığı ve miktarına göre değişim gösterir ve şu şekilde sınıflandırılır.

a. Tahmini siparişler: Kabul edilen süre içerisinde toplam alınacak miktar, ürünlerin tanımı ve kodları belirlenir. Tahmini siparişler üretim departmanlarının üretim planlarına esas teşkil eder.

b. Kesin siparişler: Müşterilerin verdiği sipariş miktarları ve sevkiyat tarihleri belli olan ve yükümlülük altına girdikleri siparişleri kapsar. Kesinleşen siparişler, aynı zamanda satın almacılar için hammadde ve yardımcı maddelerinde tedarik emri niteliğindedir.

c. Talep Üzerine Belirlenen Siparişler: Bu tür siparişler, işletmenin üretim kapasitesi, Pazar koşulları, hammadde ve yardımcı madde tedarik etme süresi, mevcut satış koşullarına ve stokların durumuna, rakip işletmelerin sayısına, rekabet düzeyine göre değerlendirilir.

d. Münferit Siparişler: Mevcut müşterilerden, işletmenin satış temsilcilerinden gelen teslimat süresi ve miktarı sabit siparişler olarak kabul edilmektedir. Ancak bu tür siparişlerden ayrı olarak zaman içerisinde müşterilerden direkt veya temsilciler aracılığı ile siparişler alınabilir. Bu tür siparişler münferit sipariş olarak kabul edilir. Tedarik ve üretim bölümleri yapacakları plan ve programlarında münferit olarak gelebilecek siparişleri dikkate almak ve ona göre gereken miktarda malı stoklarında bulundururlar.

2. Müşteri Ödeme Gücünün Kontrolü: Müşterinin siparişleri büyük miktarlarda ise ve daha önceden çalışılan bir müşteri ise müşterinin hesap işlemleri takibe alınır. Müşterinin ödeme gücü, açık hesapları ve varsa teminatlarının yetip yetmediği araştırılır ve satış yönetimine bildirilir.

SATIŞ SÜRECİ

3. Siparişlerin Teyid Edilmesi: Sipariş teslim süresinin belirlenmesinde herhangi bir sıkıntının yaşanmaması, üretememe riski ile karşılaşılması için tedarik ve malzeme yönetimi bölümleri ile görüşmeler yapılır ve sonuçtan sipariş verene, sipariş teyidi yapılır.

4. Teslim Süresinin Kontrolü: Teslim süresi ve siparişlerin hangi zaman sürelerinde alıcılara gönderileceğinin kontrolü satış yönetimi tarafından takip edilir ve sevkiyatın planlanması siparişin teyidinin hemen arkasından gerçekleştirilir. Burada öncelikle sevkiyatın miktarı, ürün grupları, taşımanın ne şekilde yapılacağı hususları açıklığa kavuşturulur.

5. İrsaliye Fatura ve Sevk Evraklarının Düzenlenmesi ve Kontrolü: VUK'na göre, mükellefler, fatura ve sevk irsaliyesini ayrı belgeler olarak değil, "irsaliyeli fatura" adı altında tek belge olarak düzenleyecekleri hükmü bulunmaktadır. Malın alıcıya teslim edilmek üzere satıcı tarafından taşındığı veya taşıtırıldığı hallerde, satıcı tarafından irsaliyeli fatura düzenlenebileceği gibi ayrı ayrı fatura ve sevk irsaliyesi de düzenlenebilecektir. İrsaliyeli fatura düzenlenmesi halinde ayrıca sevk irsaliyesi aranmayacaktır. İrsaliyeli fatura, hem faturanın hem sevk irsaliyesinin şartlarını bir belgede toplama özelliğine sahip bir vesikadır. Buna göre alınan siparişlerin teslim edilmeden önceki bu aşamasından gerekli belgeler düzenlenir.

6. Sevkiyatın Yapılması: Alınan siparişlerin teslim edilmesinin söz konusu olduğu adımdır. Teslim edilecek mallar, adet, düzine, kilo, ton vs. cinsine göre ve gideceği yer dikkate alınarak ve gönderilecek ulaşım türüne göre hazırlanarak müşteriye gönderilir ve teslimat süreci tamamlanmış olur.

7. Geri İadelerin İşlenmesi: Müşterilerin çeşitli sebeplerle iade ettikleri mallar çok iyi takip edilmeli, iade işleminde hemen iade fişi düzenlenmeli ve hepsinden önemlisi de iade nedeni doğru bir şekilde öğrenilerek gereken önlemler alınmalıdır.

SATIŞ ORGANİZASYONLARININ OLUŞTURULMASI

İşletmelerin nasıl bir satış organizasyonu oluşturacaklarına ilişkin kararlarını işletmenin yapısı, büyüklüğü, pazarın büyüklüğü, ürünün türü gibi bir çok faktör etkilemektedir. Bu faktörler çerçevesinde işletmeler satış organizasyonlarını ya Doğrudan Satış Gücü biçiminde yada Bağımsız Satış Organizasyonları biçiminde yapılandırma yoluna başvururlar.

1. Doğrudan Satış Gücü

İşletmenin satış gücünün kendi bünyesinde istihdam edeceği satış elemanları aracılığı ile yürüttüğü organizasyon türüdür. İşletmelerin bu organizasyon yöntemini tercih etmelerinin nedenleri olarak şunlar sayılmaktadır:

- a. İş hacimleri, satış kadrosunun maliyetlerini karşılayabiliyorsa,
- b. Başlıca müşteriler çok sayıda ve bir coğrafi bölgede yoğunlaşmışsa yada işletme birkaç büyük müşteriye sahip bulunuyorsa,
- c. Müşteriler doğrudan satışı tercih ediyorsa,
- d. Örgüt yapısı veya işletmenin geleneği doğrudan satışa göre biçimlendirilmişse yada biçimlendirilmesi uygunsa,
- e. İşletme iyi satıcıları işletmeye çekebiliyor veya elde tutabiliyorsa.

2. Bağımsız Satış Organizasyonları

İşletmenin, ürettiği mal veya hizmetlerini, müşterilerine satmak üzere anlaşma yaptığı profesyonel satıcıların yürüttüğü organizasyonlardır. Bunlar sadece satanlar ve alıp satanlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Sadece satanlar, bağımsız üretici temsilcileri olarak ta adlandırılırlar ve satış karşılığında komisyon alırlar ve üretici firmadan direkt alıcıya ulaşan ürünler üzerinde herhangi bir tasarruf hakları yoktur.

Alıp satanlar (toptancı, dağıtıcı, perakendeci vs.) ise ürünleri üretici firmada alıp stok etmekte ve ürüne ek bir değer de katabilmektedirler. Bu ürünleri daha sonra bir tüketiciye yada başka bir alıcıya satabilirler.

Bağımsız satış organizasyonlarının bir başka şekli de İmalatçı Temsilcileridir. İmalatçı temsilcileri belli bir bölgede satış yapan profesyonel satış elemanı veya elemanlarından oluşur. Satış ve ödeme şartlarını imalatçı firma ile yaptıkları bir anlaşma ile tespit ederler. Temsilciler aracılığı ile satışın tercih edilme nedenleri;

SATIŞ ORGANİZASYONLARININ OLUŞTURULMASI

- a. Pazarı yoğun bir şekilde kapsayabilecek yeterli sayıda satış elemanı istihdam edecek kaynak yetersiz ise
- b. Üretilen mal ve hizmetler ile pazarların çeşitliliği farklı satış tekniklerini gerektiriyorsa,
- c. Yeni bir pazara hızla girmesi gerekli olduğunda,
- d. İyi ve yetişmiş doğrudan satıcıların elde tutulamaması durumunda,
- e. Müşterileri, kendi bölgelerinde işletmenin temsil edilmelerini istiyorsa.

SATIŞ BÖLÜMÜNÜN ÖRGÜTLENDİRİLMESİ

Satış yönetimi genel olarak işletmelerin örgütsel yapısı içerisinde Pazarlama departmanı içerisinde yer alır. Satış yönetiminden beklenen hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için, bir yandan satış bölümünün yetki ve sorumlulukları belirlenirken diğer taraftan da diğer pazarlama bölümleri ile sürdürülecek ilişkilerin sınırları da çok net belirlenmelidir.

Satış çabalarının örgütlenmesinde şu aşamalar takip edilmelidir:

- a. Hedeflerin saptanması (Satış hacmi, Pazar payı, müşteri sayısı vs.)
- b. Bu hedeflere ulaşmak için yapılacak işler ve stratejilerin belirlenmesi
- c. Elemanların ilgili pozisyonlara atanması, görev yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi

Uygulamada işletmelerin oluşturdukları satış örgütü yapısı başlıca üç şekilde görülmektedir: Bölge Temeline Göre, Ürün Temeline Göre ve Müşterilerine Göre.

1. Bölge Temeline Göre Örgütlenme

İşletmenin müşteri sayısının çok olması ve müşterilerinin homojen, geniş bir alana yayılmış olması durumunda tercih edilir. Satış elemanları belirli bir bölgede işletmenin tüm mal ve hizmetlerini temsil etme ve satma görevini üstlenir.

SATIŞ BÖLÜMÜNÜN ÖRGÜTLENDİRİLMESİ

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. İşletmelerin ürün çeşitliliği ve müşteri sayısı arttıkça bu örgütlenme türü işlerliliğini kaybedebilir.

2. Ürün Temeline Göre Örgütlenme

Bu örgütlenme türü, ürünlerin çeşitliliği ve teknik bakımdan karmaşıklığı söz konusu ise tercih edilir. Böylece satış elemanlarının ürün veya ürün gruplarını daha iyi tanınması, hangi ürün veya ürün gruplarından kimlerin sorumlu olabileceği gibi hususların belli olması nedeniyle gereken kararlar daha hızlı bir şekilde alınabilecektir. Bu örgütlenme türünde yönetici ve istihdam edilecek personel sayısının fazlalığı nedeniyle maliyetler yükselir.

3. Müşterilere Göre Örgütlenme

İşletmenin müşteri gruplarının yeterli büyüklükte bir Pazar oluşturması durumunda tercih edilen bir yöntemdir. Bu yöntemde müşteriler önce çeşitli kriterlere göre gruplandırılır. Bu sayede, müşterilerle daha iyi iletişimin kurulabilmesi, ihtiyaçlarının daha kapsamlı bir şekilde öğrenilebilmesi ve onlara daha iyi hizmet verilebilmesi söz konusu olacaktır. Müşterilerine sadece ürün satışının yanısıra sorunların çözümü noktasında da yardımcı olabilme imkanı sağlanmış olur.

SATIŞ GÜCÜNÜN YÖNETİMİ

Satış yönetimini “satışta belirlenen amaçlara yönelik davranışların (faaliyetlerin) planlanması, uygulanması ve denetlenmesi” şeklinde tanımlanmıştır. Buna göre satış amaçlarını; pazarın daha geniş bölümüne sahip olma, Pazar payının artırılması, marka imajının yaygınlaşması ve marka bağımlısı tüketici sayısının maksimizasyonu olarak sayılmaktadır.

Satış gücü kavramı, işletmelerde istihdam edilecek olan satışçı sayısını ifade etmektedir. İstihdam edilecek olan satışçıların seçiminden, eğitilmesine, satış faaliyetlerinin planlamasından performanslarının değerlendirilmesine kadar birçok faaliyet satış gücü yönetiminin faaliyet alanları arasında yer almaktadır.

Satış gücü yönetimi geleneksel olarak sekiz önemli görev üzerinde odaklanmaktadır. Bu görevler şöyle sayılmaktadır:

1. Uygun satış elemanlarının satış veya müşteri temsilcilerinin bulunması, bunların arasından işletmeye en uygun olanların seçilmesi
2. Seçilen satış elemanlarının eğitimi
3. Eğitimi tamamlayan satış temsilcilerinin uygun görevlere getirilerek sahaya yerleştirilmesi,
4. satış temsilcilerini işletme hedefleri doğrultusunda yönlendirme
5. Satış temsilcilerinin performansını ölçme
6. İkili diyalog içinde satış temsilcisinin başarısını değerlendirmek
7. Satış temsilcisini motive etmek ve ödüllendirmek
8. Belli sayıda satış temsilcisine bir üst göreve gelme yolunun açılması.

Satış gücünün amaçları işletmenin genel amaçları ile uyumlu olmalı ve mutlaka tanımlanmalıdır. Buna göre satış gücünün amaçları şu özellikleri taşımali ve amaçlar bu özelliklere göre belirlenmelidir:

a. Beklenebilirlik: Satıcının bakış açısından, belirlenen amaç ve hedefler satışçının gözünü korkutmamalıdır. Satışçıya “belirlenen kotaya, kolayca ve biraz gayret ile ulaşabilirim” düşüncesini oluşturabilecek hedefler konulmalıdır.

SATIŞ GÜCÜNÜN YÖNETİMİ

b. Bölünebilirlik: Satışçıların göstereceği performanslar, ulaşılan satış rakamları ve planları uzun dönemler yerine daha kısa zaman aralıklarına bölünebilmelidir.

c. Anlaşılabilirlik: Satış elemanlarının gerçekleştireceği hedefleri ve önemi, işletmenin diğer departmanlarda çalışanlarında anlayacağı şekilde belirlenmelidir.

d. Somutluk ilkesi: Satış elemanlarının yapacağı iş, satıştan sorumlu olacağı bölge, izleyeceği rut, müşterileri, lanse edeceği ürünler ve başarı kriterleri gibi konular somut bir şekilde belirlenmelidir.

e. Sayısallaştırılabilirlik: Satış hedefleri sayılarla ifade edilebilmelidir. Böylece satış elemanlarının ciroya, kara olan katkılarının değerlendirilebilmesi yapılabilecektir.

f. Kontrol Edilebilirlik: satış elemanları yaptıkları işlemlerin hacimlerini, gerçekleştirdikleri hedeflerini öncelikle kendileri kontrol edebilmelidir. Örneğin hedeflerimin neresindeyim sorusuna kolayca cevap verebilmelidir.

SATIŞ PERSONELİNİN TEDARİKİ VE SEÇİMİ

İşletmelerde ihtiyaç duyulacak satışçıların, hangi kaynaklardan, ne şekilde ve hangi prosedürlere uygun olarak karşılayacağını önceden belirlemiş olması gereklidir. İşletmeler bu çerçevede genel ihtiyaç duydukları satışçıları işletme bünyesindeki diğer departmanlardan temin etmek yerine işletme dışı kaynaklardan sağlama yoluna başvurmaktadır.

Genel olarak işletmeler ihtiyaç duydukları satış elemanlarını şu kaynaklardan sağlamaktadır:

Firma çalışanları; firma çalışanlarının yakınları, tavsiye ettikleri kişiler; kendiliğinden başvuranlar; çeşitli iletişim araçlarına verilecek ilanlar; diğer firmaların satışçıları; İşkur; insan kaynakları firmaları; öğretim kurumları; istihdam büroları.

SATIŞÇI SEÇİM SÜRECİ

İşletmelerin ihtiyaç duydukları satışçıları seçim süreci işletmeden işletmeye değişmektedir. Ancak genel olarak şöyle bir süreç izlenebilir.

1. Görüşme öncesi hazırlık
2. Başvuru formlarının ve özgeçmişlerinin incelenmesi
3. Görüşme
4. Referansların incelenmesi
5. Sağlık raporu istenmesi
6. İşe alma

1. Görüşme Öncesi Hazırlık

Doğru elemanın seçimi ve sürecin başarısı içi görüşme öncesi iyi bir hazırlık yapılmasına bağlıdır. Bu amaç doğrultusunda şu çalışmaların yapılması önerilmektedir.

- Subjektif ölçütler kadar objektif ölçütlerin belirlenmesi: Subjektif ölçütler kapsamında, adayın güler yüzlü ve sempatik oluşu, satış gücü ekibine uyum sağlayıp sağlayamayacağına ilişkin düşünce ve izlenimler yer almaktadır. Objektif ölçütlerin başında ise “İş Tanımı” gelmektedir. İş tanımı, insan kaynakları bölümü tarafından hazırlanan, satışçının yapacağı işlerin, sorumlulukların ve yetkilerin belirtildiği bir formdur. Bu form ile satışçıda hangi özelliklerin aranması gerektiği belirlenmiş olur.

SATIŞ GÜCÜNÜN YÖNETİMİ

- **Özgeçmiş ve başvuru formlarının nasıl okunacağına belirlenmesi:** Hiçbir adayın özgeçmişinde olumsuz özelliklerini ve ya deneyimlerini aktarmadığı unutulmamalıdır. Ayrıca özgeçmiş de yer alan bilgilerin doğru yorumlanması konusu çok önemlidir. Örneğin,

“X firmasının pazarlama bölümünde müşteri şikayetlerini telefonda cevapladım, telefonla siparişlerini aldım, kampanyaların planlama çalışmalarına katıldım, bayilerle iletişimi yürüttüm.” şeklinde yer alan bilgiler, adayın pazarlama ağırlıklı olarak çalışmış ancak, aday müşteri ilişkilerinde, müşterilerle iletişimde deneyimli olarak değerlendirmek yanlış olur. Adayın “satış” işi ile ne kadar doğrudan ilgilendiği tartışılır.

“2006-2008 X firmasında bayi ilişkileri yönetimi

2008-2010 Y firmasında satış şefi yardımcısı

2010- Z firmasında satış bölümünde satış şefi”

Bu özgeçmişte bir taraftan fiili olarak satış yapıldığına ilişkin bir bilgi olmamasının yanı sıra sık sık iş değiştirmesi ve son işini çalışmakta iken işe başvuru yapma nedenleri dikkate alınmalı

2. Başvuru Formlarının ve Özgeçmişlerinin İncelenmesi

Adayların yapmış oldukları başvurular yukarıda yaptığımız esaslar çerçevesinde değerlendirmeler yapılır ve görüşmeye çağrılacak adaylar belirlenir, adaylara randevu verilir. Bu aşamada başvuranlar dört grupta sınıflandırılır. Bunlar,

- Birinci grup, belgelere göre büyük ölçüde işletmenin beklentileri ile çakışan başvurular,
- İkinci grup, sundukları belgelere göre büyük ölçüde işletmenin beklentilerine cevap verebilen başvurular,
- Üçüncü grup, Sundukları belgelere göre kesin bir yargıya varılamayan başvurular,
- Dördüncü grup, sundukları belgelere göre işletmeye uygun olmayan başvurular.

Buna göre 1. ve 2. grupta yer alan başvuru sahipleri işletmeye ön görüşme için hemen çağrılır. 3. gruptakilerden ise eksikliği hissedilen konularla ilgili bilgi ve belge istenebilir. 4. gruptakilerin başvuruları ise kibarca reddedilir.

3. Görüşme

Görüşme sürecini gerçekleştirecek Değerlendirme Birimi, satış bölümü yöneticisi, personel bölümü temsilcisi ve üretim yada idari işlerden sorumlu yetkilerden oluşturulmalıdır. Görüşme sürecinde temel amaç, görevi başarıyla yerine getirecek bilgiye, beceriye ve yeteneğe sahip kişileri belirlemek ve işe almaktır.

Görüşme süreci, aday profilinde belirlenen hususların adayda var olup olmadığını ortaya çıkarmaya yönelik olmalıdır. Görüşme sırasında objektif ve subjektif ölçütlere göre adayla ilgili bilgi toplanacak şekilde görüşme yapılmalı; varsa özgeçmişte saptanan çelişkiler veya açık olmayan hususların aydınlatılması sağlanmalıdır.

Yapılacak görüşme haftanın ilk günlerinde ve günün de öğleden önceki bölümünde yapılmasına dikkat gösterilmelidir. Böylece, işlerin yoğunluğundan kaynaklanabilecek baskı ve stres görüşmeye yansımayacak ve dikkatler adaya ve dolayısıyla görüşmeye odaklanabilecektir.

Görüşmeye adayın kendisini rahat hissetmesini sağlayacak giriş diyaloglar kurularak başlanmalıdır. Adayla ilgili ilk izlenimlerin olumlu olması durumunda adaydan gerekli bilgilerin alınmasına yönelik adaya sorular yöneltilerek konuşTURULMASI sağlanır. Görüşme süreci en uygun adayın belirlenmesi hedefi doğrultusunda şu aşamaları izleyerek gerçekleştirilmelidir.

a. Değerlendirme Biriminin satıştan sorumlu yöneticisi tarafından işletmenin tanıtımı, satış elemanlarının görevinin neler olacağı ve çalışma koşullarına ilişkin bir konuşma yapması (süresi 5 dk.)

b. Adaya, göreve neden başvuruda bulunduğu, taşıdığı mesleki özellikleri ve bu görevin üstesinden nasıl en iyi şekilde geleceği konusunda bilgi vermesi sağlanır. (süresi 5 dk.)

Bu çerçevede bir adayın görüşme öncesinde kendisine yöneltebilecek çeşitli sorulara cevap verebilmek için şu konularda hazırlıklı olmalıdır:

SATIŞ GÜCÜNÜN YÖNETİMİ

- Kendisinden söz edebilmelidir.
- Eğer bir iş değişikliği yapmış ise işini neden değiştirdiğini gerekçeleriyle açıklayabilmelidir.
- Elde ettiği başarıları varsa belirtmelidir.
- İşle ilgili beklentilerini dile getirebilmelidir.

c. Adayda aranan özelliklerin daha net bir şekilde öğrenilip sonuca varılabilmesi için adaya kısa sorular yöneltilir.

(süresi 5 dk.)

d. Ara Değerlendirme: Görüşmenin ilk 15 dk. sı geride kalmış olup, Değerlendirme Birimi üyelerinde aday hakkında bir fikir büyük ölçüde oluşmuştur. Oluşan fikir, adayın uygun olmadığı şeklinde ise görüşme sonlandırılır. Buna karşılık uygun yada uygun olabilir şeklinde değerlendirilen adaylarla görüşmeler sürdürülür. Bu süreçte adaya çeşitli örnek olaylara çözümler geliştirmeleri istenerek tüm adaylarla ilgili değerlendirmeler yapılır.

4. Referansların İncelenmesi

İşletme yönetimi, gerek görür ise adayın başvuru formunda belirttiği referanslara da başvurabilir. Referanslar, aday hakkında bilgi alınabilecek kişilerdir. Burada yine unutulmaması gereken önemli bir husus da şudur: Hiçbir aday kendisi hakkında olumsuz görüş bildirecek kişileri referans göstermez. Yine de aday özellikle daha önce çalışmış olduğu işletmelerin yöneticilerini yada sahiplerini referans göstermiş ise bunlar aranabilir.

5. Sağlık Raporu İstenmesi

Yapılan tüm görüşme, değerlendirme ve referans araştırmaları sonucunda işe alınmasına karar verilen adaylarla ilgili olarak, adayın bir sağlık sorunu olup olmadığının tespiti ve iş yaşamına düzenleyen yasalar nedeniyle bir sağlık raporu istenir.

6. İşe Alma

İşe alınması uygun görülen adayların, insan kaynakları bölümü ile ortak olarak hazırlanan işe ve işletmeye alıştırmaya programlarına alınması ve suretle adayın hızlı bir şekilde uyumunun sağlanması gerçekleştirilmelidir.

SATIŞ GÜCÜ BÜYÜKLÜĞÜNÜN BELİRLENMESİ

Satış gücünün büyüklüğü, firmanın satışı sayısının ne olacağı ile ilgilidir. Satış gücünün büyüklüğü, bir yandan firmanın satış gelirini belirleyen önemli bir faktör iken diğer taraftan ise bir maliyet unsurunu oluşturmaktadır. Daha çok sayıda satış elemanı istihdam etmek, daha çok satış anlamına gelmez. Bu açıdan firmalar, olması gerektiği sayıda satış elemanı istihdam etmelidir. İstihdam edilecek satış elemanı sayısının diğer bir ifade ile satış gücü büyüklüğünün ne olacağının belirlenmesinde bir çok yöntem kullanılmaktadır. Aşağıda bu yöntemlerden bazıları açıklanmıştır.

1. Eşit İş Yüğü Yöntemi

Bu yöntemde her satışçının eşit müşteri portföyüne sahip olduğu, eşit satış çabası içinde bulunduğu varsayılır. Yöntemi şöyle bir örnekle açıklayabiliriz. Bir imalatçı işletmenin 3 grup müşterisi olduğunu varsayalım. A grubu müşterileri 60 firmadan, B grubu müşterileri 130 firmadan ve C grubu müşterileri ise 220 firmadan oluşmaktadır. A grubundaki müşterilerle yapılan ortalama görüşme süresi 30 dk., B grubundakilerle 40 dk. ve C grubundakilerle de 45 dk. dır. Bir satışçının yılda ortalama 500 görüşme yapabilmektedir. Buna göre firmanın istihdam etmesi gereken satışçı sayısı şöyle hesaplanacaktır.

$$\text{Satışçı Sayısı: } \frac{(60 \times 30) + (130 \times 40) + (220 \times 45)}{500} = 34$$

2. Satışçının Verimliliği Yaklaşımı

Satışçının gerçekleştirebileceği satış tutarı yanında, satış bölgesinin satış potansiyeli de dikkate alınmaktadır. Satışçılara yapılan ödemelerin sabit olduğu ve 18.000 YL/Yıl olduğu varsayımıyla, brüt satış karının da % 20 olduğunu dikkate alırsak diğer varsayımlarla birlikte firmanın istihdam etmesi gereken satışçı sayısı şöyle hesaplanmaktadır.

SATIŞ GÜCÜ BÜYÜKLÜĞÜNÜN BELİRLENMESİ

	Pazar Payı %	Bir Elemanın Satışı	Toplam satış	Brüt kar	Satışçı maliyeti	Net kar
1	100	240	240	48	18	30
2	50	180	360	72	36	36
3	33,3	150	450	90	54	36
4	25	125	500	100	72	28
5	20	100	500	100	90	10
6	16,67	80	480	96	108	- 12

SATIŞ GÜCÜ BÜYÜKLÜĞÜNÜN BELİRLENMESİ

3. Farklı İş Yüğü Yöntemi

Bu yöntemin uygulanabilmesi için satış bölgesindeki müşteri sayısı, ziyaret süresi, ziyaret sıklığı, satışçıların aktif olarak ilgilendiği süreye ilişkin bilgilere ihtiyaç duyulur. Yöntemi bir örnekle şöyle açıklayabiliriz.

Meşrubat dağıtımı yapan bir firma, satış bölgesindeki 300 bakkal-market, 400 büfe, 50 lokanta, otel, kafeterya olmak üzere 3 çeşit müşteri grubu bulunmaktadır. Satış yöneticisinin tahminlerine göre bir satışçı bakkal-market için haftada 2, büfe için 4 ve diğer müşterileri için 1 kez ziyaret etmesi; ziyaret süresinin de sırasıyla 15, 5 ve 20 dk. olması gerektiğini hesaplamıştır. Bir satışçının günlük 12 saatlik mesaisinin %60'nın satış, %15'nin doküman hazırlamak ve %25'nin de yolda geçtiği ve satışçının haftada 6 gün ve 52 hafta çalıştığı varsayıldığında istihdam edilmesi gereken satışçı sayısı şöyle hesaplanmaktadır.

Ziyaret Süresi

Bakkal-Marketler için

$$2 \text{ Ziyaret/hafta} \times 15 \text{ dk./ziyaret} \times 52 \text{ hafta/yıl} = 1560 \text{ dk/yıl} = 26 \text{ saat/yıl}$$

Büfeler için

$$4 \text{ ziyaret/hafta} \times 5 \text{ dk/ziyaret} \times 52 \text{ hafta/yıl} = 1040 \text{ dk/yıl} = 17 \text{ saat/yıl}$$

Lokanta, otel ve kafeteryalar için

$$1 \text{ ziyaret/hafta} \times 20 \text{ dk/ziyaret} \times 52 \text{ hafta/yıl} = 1040 \text{ dk/yıl} = 17 \text{ saat/yıl}$$

Toplam İş Yüğü

Bakkal-market	300 adet X 26 saat/yıl = 7.800 saat/yıl
Büfeler	400 adet X 17 saat/yıl = 6.800 saat/yıl
Lokanta, otel, kafeterya	50 adet X 17 saat/yıl = 850 saat/yıl
Toplam = 15.450 saat/yıl	

SATIŞ GÜCÜ BÜYÜKLÜĞÜNÜN BELİRLENMESİ

Satışçının Toplam İş Süresi

12 saat/gün X 6 gün X 52 hafta/yıl = 3.744 saat/yıl

Satışçının Toplam İş Süresinin Görevlere Dağılımı

Satış : %60 X 3.744 saat/yıl = 2.246,4

Doküman : %15 X 3.744 saat/yıl = 561,6

Seyahat : %25 X 3.744 saat/yıl = 936,0

Toplam = 3.744,0

Toplam Satışçı Sayısı : $\frac{15.450 \text{ saat/yıl}}{2.246,4 \text{ saat/yıl}} = 7 \text{ satışçı}$

4. Hasılat / Maliyet İlişkisi Yöntemi

Bu satış yönteminde işletmenin gerçekleştirmeyi hedeflediği satış hasılatı ile bu hasılatın ne kadarlık bir kısmının satış maliyetlerini oluşturacağı arasında bir ilişki bulunduğu varsayımından hareket edilmektedir. Örnek olarak; A işletmesi 2011 yılı için 2.500.000 TL lik bir hasılat hedeflemektedir. Bu hasılatı gerçekleştirebilmek için yapması gereken satış maliyetinin, satış hasılatının %5'ni bulacağı hesaplanmıştır. Bir satış elemanının işletmeye maliyetinin yıllık 20.000 TL olduğunu varsayarsak firmanın istihdam etmesi gereken satış elemanı sayısı (GSES) şöyle hesaplanacaktır.

GSES: $\frac{\text{Hasılat X Hesaplanan satış giderinin payı \%}}{\text{Bir elemanın maliyeti}}$

GSES: $\frac{2.500.000 \text{ X \%5}}{20.000} = 6$

SATIŞ TAHMİNİ

Satış yönetimi, kısa ve uzun dönemli hedeflerini belirlerken satış planlarını kendisine rehber edinir. Satış planları ise satış yönetimi tarafından hazırlanan satış tahminlerini, kotalarını ve bütçesini kapsar. Satış tahmini hem kotaların belirlenmesinde ve hem de bütçenin hazırlanmasında başlangıç noktasını oluşturur.

Satış Tahmini ve Satış Tahmin Yöntemleri

Gelecek bir dönemde işletmenin satışlarının tahmin edilmesine dayanır. Bir tahmin geliştirebilmek için gerekli aşamaları yukarıdaki gibi belirledikten sonra satış tahmini yaparken dikkate alınması gereken faktörleri de aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- a. İşletmenin mevcut satış hacmi ve geçmiş yıllara ilişkin satış trendleri,
- b. Genel ekonomik ve endüstriyel koşullar,
- c. İşletmenin fiyatlandırma ve kredili satış politikaları,
- d. Rakiplerin faaliyetleri ve planları,
- e. İşletmenin uyguladığı, uygulayacağı reklam ve promosyon faaliyetleri.

Satış tahminlerini yapmadan önce verilmesi gereken en önemli karar, satış tahmini sürecinde hangi satış tahmin yönteminin veya yöntemlerinin kullanılacağıdır.

Genel olarak satış tahmin yöntemleri aşağıdaki şekilde sınıflandırılmaktadır:

1. Yargısal yöntemler,
2. Özel amaçlı yöntemler,
3. İstatistiksel yöntemler,
4. Birleşik yöntemler.

SATIŞ TAHMİNİ

1. Yargısal Yöntemler

Satış tahmini yapılmasında kullanılan en eski yöntemlerdir ve işletmede karar verme sürecine katılan yöneticiler ve çalışanlar tarafından satış tahminlerinin yapılmasını içerir. Bu tahminler temel olarak subjektif değerlendirmelere dayanır. Yargısal yöntemlerden bazıları şunlardır:

- a. Basit Ekstrapolasyon: Gelecekteki satış hacminin en iyi şekilde bugünkü satışlar ışığında tahmin edilebileceği varsayımına dayanan bu yöntem, yargısal yöntemler içerisinde en basit dolayısıyla da geliştirilmesi en az zaman alan yöntemdir.
- b. İşletme Yöneticilerinin Tahminleri: Bu yöntemde, işletme faaliyetlerine yön veren üst kademe yöneticilerinin görüşleri ayrı ayrı alınır ve bu görüşler birleştirilerek satış tahmini hazırlanır.
- c. Satış Gücünün Tahminleri: Bu yöntemde, işletmenin satış gücü içerisinde yer alan satış elemanları, kendi satış bölgeleri için satış tahminleri yaparlar ve bu tahminler yönetim tarafından birleştirilerek işletmenin bütünü için satış tahmin rakamları oluşturulur.
- d. Delphi Yöntemi: Bu yöntem yapılandırılmış bir görüş tartışması yöntemidir. Tartışmayı yönetenlerce dağıtılan anketler cevaplanır ve elde edilen sonuçlar tartışılması için gruba geri dağıtılır. Görüşlerin kime ait olduğu belli olmadığı için grup içi çatışma çıkmaz. Aynı anketin birkaç kez daha doldurulup, gözden geçirilmesiyle ortak bir görüş oluşturulur.
- e. Tarihi Analog Yöntemi: Bu yöntem, daha önceden piyasaya sunulmuş benzer ürün yada hizmetlerin geçmişte tutulmuş satış verilerinin analizine dayanan bir yöntemdir.

2. Özel Amaçlı Yöntemler

Bu grupta yer alan yöntemler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- a. Sanayi Analizi Yöntemi: Bu yöntemde sanayi toplam iş hacmi ile işletme satışları arasında ilişkiler kurularak işletme satışlarına ilişkin tahminlerde bulunulur.
- b. Ürün Analizi Yöntemi: İşletmenin ürün karması içerisinde yer alan her bir ürün için ayrı ayrı satış tahminleri yapılır ve elde edilen rakamlar birleştirilerek toplam satış tahminine ulaşılır.
- c. En Son kullanım Yöntemi: Üretim malları üreten işletmeler tarafından uygulanan bu yöntem, özellikle yan sanayide çalışan işletmeler için geçerlidir. Yan sanayi işletmeleri, ürettikleri parçaları sattıkları esas üretici işletmelerden elde ettikleri bilgilere dayanarak satış tahminlerini geliştirirler.

3. İstatistiksel Yöntemler

İstatistiksel satış tahminlerinde genel ekonomik durum, piyasa koşulları ve çeşitli ekonomik göstergeler incelenmek yoluyla yapılabilecek satış miktarı tahmin edilmeye çalışılır. Söz konusu ekonomik göstergelerle işletmenin satışları arasındaki istatistiksel ilişkiler saptanır ve buna göre gelecek dönem ne kadar satış yapılabileceği konusunda bir tahmin yürütülür.

İstatistiksel satış tahmini yöntemlerinden bazıları şunlardır:

- a. Trend Yöntemi: Geçmişteki koşulların gelecekte de aynen devam edeceği varsayımına dayanan bu yöntemde, geçmiş dönemlere ilişkin satış verileri kullanılarak gelecek dönemin satış tahminleri yapılır

SATIŞ TAHMİNİ

b. Regresyon Yöntemi

Regresyon temelli satış tahminleri arkasındaki görüş, işletmenin bir malına ait yıllık satış rakamlarıyla, kamu veya özel kaynaklardan sağlanan bir dizi ekonomik veri veya gösterge arasında bir ilişkinin var olduğu varsayımdır. Regresyon analizinin temelinde, gözlenen bir olayın hangi faktörlerin etkisi altında olduğunun araştırılması yatmaktadır. Bu faktörler bir veya birden çok olabileceği gibi sistemi dolaylı veya direkt etkiliyor da olabilirler.

c. Korelasyon Yöntemi

Korelasyon analizinin amacı, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin varlığını test etmek ve değişkende meydana gelen harekete diğer değişkenin verdiği tepkinin yönünü göstermektir. Bu yöntemde ekonominin temel göstergelerindeki değişiklikler ve işletmenin satışları arasındaki bağlantı ve bağlantının derecesi belirlenerek, bu bağlantı çerçevesinde işletmenin gelecek dönem satış miktarları tahmin edilir. Örneğin, bir işletmenin satışları ile enflasyon, tüketici kredisi faizleri gibi faktörler arasında bir ilişki varsa ve bu ilişkinin derecesi belirlenebilmişse, bu faktörlerdeki değişimler doğrultusunda işletmenin satışlarının ne kadar olacağı belirlenebilir.

4. Birleşik Yöntemler

Satış tahmin yöntemlerinden birkaçının; işletmenin niteliklerine, ekonomik koşullara, mevsimsel dalgalanmalara göre bir arada kullanılmasıyla satış tahminleri yapılır. Bu yaklaşımın arkasındaki görüş, bir yöntemin tek başına yeterli olamayabileceğidir.

SATIŞ BÜTÇESİ

Bir işletmenin gelecek faaliyet dönemine ilişkin satışlarını; mamullere, örgütsel sorumluluklara ve zaman dönemlerine göre gösteren, işletme amaç ve stratejilerine uygun biçimde miktar ve tutar olarak düzenlenen ve yetkili organlar tarafından onaylanan satış planlarına satış bütçesi denir. Satış bütçesinin amacı, sadece gelecekteki gerçek satışların ne kadar olacağını hesaplamak veya tahmin etmek değildir, önceden açıkça belirlenmiş amaçlara ulaşacak hatta geçecek şekilde çalışmaların nasıl yönlendirileceğini göstermektedir.

Satış bütçesi hazırlanması sırasında öncelikle satış tahmin yöntemleri kullanılarak yapılan satış tahminleri ve öngörüler, satış bölümü yöneticileri tarafından görüşleri alınmak amacıyla diğer bölümlere gönderilir. Bu bölümlerden gelen görüşler doğrultusunda da satış bütçesi hazırlamaya başlanır. Satış bütçesi hazırlanırken işletmeler, ürettikleri malın satış fiyatlarında oluşabilecek değişiklikleri ve dönem içerisinde talepte olabilecek değişiklikleri de göz önünde bulundurmalıdırlar. Satış bütçelerinin işletmenin faaliyet gösterdiği ortamdaki fırsat ve tehditler ile işletmenin zayıf ve güçlü yönlerinin de dikkate alınarak oluşturulması gerekmektedir.

Satış bütçesinin amaçları şunlardır:

- Satılmak istenen ürünün niteliğinin tespit edilmesi,
- Ulaşılmak istenen tüketici kitlesinin tanımlanması,
- Satış yöntemlerinin ve araçlarının ortaya çıkarılması,
- Satış fiyatının saptanması.

Satış bütçeleri, satış tahminleri yapıldıktan sonra hazırlanmaktadır.

SATIŞ KOTALARI

Satış tahminleri, satış bütçeleri ve satış kotaları arasında çok sıkı bir ilişki vardır. Satış kotalarına ulaşabilmek için önce belirli çevre ve pazarlama koşulları altında belli bir sürede firma satışlarını tahmin etmek gerekir. Sonra bu tahminleri gerçekleştirebilmek için gerekli harcamaları ve bunların sonucu oluşacak hâsılat ve kârları tahmin eden satış bütçeleri oluşturulmalıdır. Son olarak her bir satış bölgesinden ne kadarlık bir satış hacmi ve kâr katkısı sağlanabileceği saptanmalıdır. Bunu yapabilmek için yöneticiler, her bir pazarlama ünitesine (satış bölgesine veya satış elemanına) belirli sayısal hedefler vermelidirler. İşte bu sayısal hedefler satış kotalarını oluşturur.

Satış kotaları, ödünlendirme ve etkinlik sağlamada etkin bir araçtır. **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. Kotanın altında kalan satış elemanlarının başarısızlığının sebebi araştırılır.

Kotalar *satış hacmi kotaları* yada *faaliyet kotaları* şeklinde uygulanabilir. **Satış hacmi kotaları**, bölge, mamul, mamul grubu, müşteri, zaman yada bunların değişik bileşimlerin oluşturulabilir. Satış hacminin ölçü birimi rakam olarak para yada miktar olduğundan ölçmesi kolaydır. **Faaliyet kotaları** ise yeni müşterilere yapılan ziyaretler, olası müşterilerle yazışma, mamulün gösterimi yada aracılarla toplantılar düzenleme şeklinde uygulama alanı bulmaktadır.

SATIŞ KOTALARI

SATIŞ KOTALARININ SAĞLAYACAĞI YARARLAR

Satış kotalarının belirlenmesi, satış kotalarının tanımından da anlaşılacağı gibi, her şeyden önce pazarlama, satış ve tepe yöneticilerinin yönetsel işlevlerini kolaylaştırmakta ve etkinleştirmektedir. Satış kotalarının saptanmış olması şu yararları sağlar:

- a. Satış kotaları, satış elemanlarının değerlemesi için kullanılabilecek sayısal standartları oluştururlar: (Satış kotaları, satış potansiyelini ve satış elemanının iş yükünü dikkate alarak uygun bir biçimde saptanmış iseler satış elemanlarının değerlemesinde çok yararlı bir ölçüt olarak kullanılabilirler.)
- b. Satış kotaları, satış elemanlarının daha etkin bir biçimde çalışmalarını ve başarılı olmalarını teşvik eder. Her bir satış elemanı kendisine verilen kotaya ulaşmak gerekliliğine ve bunun sonucunun kendi başarısı değerlendirilirken dikkate alınacağına inanmalıdır. Bu açıdan, ne çok kolay ne de çok zor ulaşılabilecek veya hiç ulaşılamayacak bir düzeyde saptanmaması gerekir.)
- c. Satış kotaları, daha etkin bütçe kontrolüne olanak sağlar. (Satış kotaları yanında harcama kotaları da geliştirilerek, satış/harcama oranları saptanır veya satış elemanlarının kâr katkıları hesaplanır. Böylece hem satışları hem de harcamaları içeren değerlendirme ölçütleri belirlenebilir.)
- d. Satış kotaları, satış yarışmaları ile birlikte kullanılabilir. (Satış elemanlarını bir yarışma havası içinde teşvik etmek isteyen firmalar, satış elemanlarını mükâfatlandırmada satış kotalarından yararlanırlar.)

SATIŞ KOTALARI

e. Satış kotaları, satış elemanlarının eylemlerini firmanın amaçladığı yöne kanalize eder.

f. Satış kotaları, satış bölgelerinin geliştirilmesine yardım eder.

g. Satış kotaları ekonomi sağlar. (Uygun geliştirilmiş satış kotaları yardımı ile kârlı mamullerin satışı teşvik edilirken, kârsız mamullerin satışı veya kârsız siparişler önlenir. Böylece satış elemanı zaman ve işgücünden maksimum yararlar veya kişisel kazanç sağlarken, firmanın kârını da maksimize eder.)

İyi Bir Satış Kotasının Nitelikleri

1. İyi bir satış kotası, satış elemanının kendi bölgesi içinde yapacağı tüm eylemleri içermelidir. Böylece kârlılık yanında, yeni müşteriler edinmek, ek hizmet sunmak, belirli malların satışına ağırlık vermek gibi amaçlar da kotanın içeriğinde saptanmalıdır.

2. İyi bir satış kotası gerçekçi olmalıdır. Böylece satış elemanı, talimat ve uyarılara uygun çalışmalar yaptığıında, hedefine ulaşacağına inanacaktır.

3. İyi bir satış kotası, satış elemanı için çekici olmalıdır. Böylece satış elemanı tüm çabasını ve yeteneklerini ona ulaşmak için seferber etmelidir.

4. İyi bir satış kotası makul olmalıdır. Kota, satış elemanının altından kalkabileceği ve işverenin de firmanın amaçları açısından kabulleneceği bir düzeyde ve içerikte saptanmalıdır.

5. İyi bir satış kotası yeterli ölçüde esnek olmalıdır. Kota, belli bir süreyi (genellikle bir yılı) içeren bir tahmindir. Ve her tahminde olduğu gibi belirli koşulların gerçekleşeceği varsayımı altında geçerlidir. Bu koşullarda firmanın kontrolü dışında veya içinde olabilecek değişme veya değişmeler dikkate alınarak kotaların yeterli ölçüde esnek olması, yani değişen koşullara uyabilmesi sağlanmalıdır.

SATIŞ KOTALARI

6. İyi bir satış kotası, satış elemanları tarafından kolayca anlaşılmalıdır. Bu nedenle satış elemanından beklenen görevler, hedefler açık ve anlaşılır bir biçimde olmalıdır.

7. İyi bir satış kotası, yönetimin bekleyişlerini yansıtmalıdır. Satış kotaları, yönetimin kısa ve uzun dönem bekleyişlerine uygun düzeyde ve içerikte saptanmalıdır.

SATIŞ KOTASI TÜRLERİ

Kotalar; satış hacmi, bütçe, eylem veya bunların karışımı esaslarından birine göre oluşturulur.

1.Satış Hacmini Esas Alan Kotalar

Satış hacmini esas alan kotalar, en çok bilinen ve en yaygın olarak kullanılan kotalardır. Satış hacmi üzerinden saptanan kotalar özellikle satış elemanlarının çabalarını değerlemede yöneticiler tarafından sık sık başvurulan kotalardır. Satış kotalarının yaygın kullanılmasının başlıca nedeni, satış yöneticileri tarafından saptanmış olmalarıdır. Satış yöneticileri için başlıca amaç, belli bir satış hacmini gerçekleştirebilmektir. Ayrıca, satışlarla kârlar çok sıkı bir ilişkinin varlığı da bu tür kotaların yaygın kullanımına neden olmaktadır.

Satış kotaları parasal veya fiziksel birimler kullanılarak saptanırlar. Mamul bileşimi derin ve/veya yaygın olan firmalar, daha çok parasal birimi içeren satış kotaları saptarken, az sayıda mamul üreten firmalar ise daha çok fiziksel birimi içeren satış kotaları saptarlar.

2. Bütçeyi Esas Alan Kotalar

Bütçeyi esas alan kotalar, esas olarak satış elemanlarının harcamalarını veya kârlarını denetlemek amacıyla kullanılırlar. Bu şekilde satış elemanlarının harcamalarının belirli sınırları aşması önlenirken aynı zamanda toplam kârlarının imkanlar ölçüsünde arttırılması mümkün olur. Satış elemanlarının harcama kotaları geliştirilerek, belli bir sürede satış elemanlarının yapacağı toplam harcamalar sınırlandırılır.

SATIŞ KOTALARI

Harcama kotaları hiçbir zaman tek başlarına kullanılmazlar. Genellikle başka bir kotayı tamamlayıcı nitelikte kullanılırlar. En yaygın olarak harcama kotaları, satış kotaları ile birlikte kullanılırlar.

3.Satış Elemanlarının Eylemlerini Esas Alan Kotalar

Satış elemanlarının zaman ve çabalarını kontrol etmek ve belirli hedeflere yöneltmek amacıyla satış elemanlarının eylemlerini esas alan kotalar geliştirilmiştir. Bu tür kotaları kullanmak isteyen firmalar önce satış elemanlarından beklenen önemli eylemleri ve bunların uygulanma sıklıklarını saptamalıdır. Bu tür eylemlerin başında toplam ziyaret sayısı, belirli müşterilere yapılan ziyaret, yeni müşteri sayısı, olası müşterilere yapılan ziyaretler, mamul teşhirleri gibi eylemler gelir. Bu tür kotaları geliştirebilmek için, öncelikle satış elemanlarının zamanlarını çeşitli eylemler arasında nasıl dağıttıklarını belirlemek gerekir. Bu tür kotaları geliştirirken satış elemanlarının zamanlarının büyük bir bölümünü seyahat ve müşteri ziyaretlerine harcadıkları göz önünde tutulmalıdır.

4. İlk Üç Tür Kotanın Karışımı Olan Kotalar

Satış elemanlarının etkinliği, satış ve satış dışı eylemlerle ölçülmek istendiğinden bu iki ölçütü içeren kotaların geliştirilmesi gerekir. Böylece örneğin; satış elemanının sağladığı satışlar yanında yaptığı ziyaret sayısı ve/veya potansiyel müşterilerle kurulan ilişkiler de dikkate alınmış olur. Sonuç olarak satış elemanının etkinliği birden çok ölçütü ölçülmektedir. Bu tür kotalar genellikle yüzdelerle ifade edildiğinden, bu kotalara puan kotaları da denir. Puanlar yüzde rakamlarıdır.

SATIŞ KOTALARI

KOTALARIN YÖNETİMİ

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 kotalar, önce satış potansiyeli ve firma için önemli diğer faktörlere göre belirlendikten sonra satış elemanının tecrübesi, eğitimi, kişisel nitelikleri ve yeteneklerine göre ayarlanmalıdır.

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. 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.

SATIŞ GÜCÜNÜN PERFORMANS DEĞERLEMESİ

Performans değerlemesi, genel olarak birçok organizasyonda kararları ve bilgileri denetleme mekanizmasıdır. Kişisel düzeyde ise, davranış ve hareketlerin denetleyiciler tarafından değerlendirilmesi olarak tanımlanır. Satış gücü performansının değerlendirilmesi, satış performansının yükseltilmesi ve pazarlama maliyetinin düşürülmesi için vazgeçilmez bir yöntemdir. Yönetim bu sayede başarılı satış elemanları belirleyerek onların hangi satış tekniklerini kullandıklarını tespit eder ve daha az başarılı satış elemanları kullanılması gereken tekniklere adapte etme imkânına sahip olur. Bu imkân aynı zamanda yüksek maliyetle çalışan satış elemanlarının satış maliyetlerini düşürebilmelerinde de yol göstericidir. Kendisinden bekleneni bilen ve başarılarının ölçülmesinde kullanılan araçların var olduğuna inanan her satış elemanı, kendisini daha güvenli hisseder. Performans değerlemeleri satış elemanlarının onaylanmasını, takdir edilmesini ya da eleştirilmesini sağlama amacına hizmet eder.

Performans değerlendirilmesi sonucunda işletme yönetiminin varmak istediği noktalar ve sağlayacağı yararlar şu şekilde sıralanabilir:

- Satış elemanlarının performansını arttırarak daha çok satış yapmalarını ve dolayısıyla şirketlerine daha fazla faydalı olmalarını sağlamak,
- Her satış elemanının tek tek güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek genel satış faaliyetlerini yönetim ve kontrol açısından daha sistematik hale getirmek,
- Satış elemanlarının grup halinde ve her birinin şahsi olarak hangi eğitim programına ihtiyaçları olduğunu belirleyerek uygulanacak eğitim programında karar kılmak,
- Bir kişinin değerlendirilmesi ile genelde diğer çalışanlarla karşılaştırmalar yapılarak gruptaki pozisyonunu belirlemek,
- Ücret artışında satış elemanları birbirinden ayırıcı pozitif noktaların ortaya konularak ücret politikasının saptanmasını kolaylaştırmak,
- Satış elemanının geçmiş performansını değerlendirilerek performansını arttırmak için onu motive etmek.

SATIŞ GÜCÜNÜN PERFORMANS DEĞERLEMESİ

Satış elemanı performans değerlendirme ve ölçümünün klasik anlamda en belirgin amacı kontroldür. Bu anlayış katı, otoriter ve tutucu bir yönetim biçiminin göstergesidir. Satış elemanlarına yönelik performans değerlemesi genel olarak şu amaçlara hizmet eder:

- Terfi ettirme,
- Ücret belirlenmesi,
- Organizasyonun hedefine ulaşılması için insanlar tarafından yapılan kısmi katkıların değerlendirilmesi,
- Organizasyonun ve alınan kararların etkinleştirilmesi,
- Eğitim, gelişme ve büyüme ihtiyaçlarının değerlendirilmesi,
- Eğitim ve büyüme kararlarındaki başarının değerlendirilmesi,
- İş planı, bütçe ve insan kaynakları hakkında bilgi edinilmesi.

Satış Elemanı Performans Değerlemesinin Aşamaları

En yüksek satış hacmine ulaşmış bir satış elemanı her zaman en iyi satış elemanı anlamına gelmeyebilir. Bir satış elemanını kayıtsızca ödüllendirmek diğer satış elemanlarında moral ve motivasyon gücünün azalmasına yol açabilir. Performansının objektif bir biçimde değerlendirildiğini hisseden satış elemanlarının işletme yönetimine karşı duyduğu güven ve yakınlık artacaktır. Bunun tersi durumlarda yani performans değerlemenin sübjektif, önyargılı ve taraflı olarak yapıldığını hissetmesi halinde işletmeye olan bağlılığı ve güveni azalacaktır. Bu noktadan hareketle aşağıda satış gücü performans değerlendirilmesi için beş aşamalı bir program sunulmaktadır.

SATIŞ GÜCÜNÜN PERFORMANS DEĞERLEMESİ

1. Temel Hedef ve Politikalar Ortaya Konulmalı

Olağan değerlemeden evvel yönetimin değerlendirme sürecinde bu işi kimin üstleneceği, hangi zaman aralıklarında yapılacağı gibi kuralların konulması ve hedeflerin tespit edilmesi performans değerlemesinin birinci aşamasını oluşturmaktadır.

2. Değerlemeler İçin Zemin Seçilmeli

Başarılı bir değerlendirme programı için, satış elemanının performansı sadece satış hacmi ya da sadece ürün bilgisi gibi tek bir faktöre bağlı olarak değil, diğer etkili faktörler de göz önüne alınarak incelenmelidir. Aksi takdirde hata yapma riski artacaktır .

3. Performans Standartları Saptanmalı

Performans değerlemesinin en zor bölümü, standart saptamaktır. Çünkü standartlar, satış elemanı için bir önyargıya ya da kendisini geliştirmesine mani olacak bir duruma yol açabilir. Saptanacak standartlar, satış elemanları için kendilerinden neyin beklendiğini gösteren bir rehber, bir yardımcı olmalıdır. Mantıklı, kolay algılanabilir ve ulaşılabilir olmalıdır.

4. Gerçekleşen Performans ile Standartlar Kıyaslanmalı

Satış elemanı değerlendirme işlemi, geçmiş başarının belirlenmesi veya gelecekteki potansiyel başarının tahmini ile sona erer. Yapılan değerlemelerin geçerliliği ve güvenilirliği başarı ölçütlerine yapılan ölçümlere ve değerlendirme yöntemine bağlıdır. Her şey tam olarak gerçekleştirilse bile, değerlendirme sonuçları satış elemanına bildirilmedikçe yapılan çalışmanın fazla bir anlamı olmayacaktır. Bu aşama satış elemanının performansının (çabaları ve sonuçları ile beraber) evvelce saptanan standartlarla kıyaslanmasını içerir

SATIŞ GÜCÜNÜN PERFORMANS DEĞERLEMESİ

5. Değerleme Satış Elemanı İle Tartışılmalı

Satış elemanı performansının değerlendirme sonuçları, satış yöneticisi ile yapılacak olan bir toplantıda tetkik edilmelidir. Bu tetkik bir görüşme havasında uygulanmalı; bu sayede değerleyici satış elemanının faaliyet sonuçlarını, çabalarını her değerlendirme etkenini açıklayabilmeli ve sonuçları standartlarla kıyaslayarak satış elemanına aksettirebilmelidir.

Satış Elemanı Performans Değerlemesindeki Güçlükler

Satış elemanı performans değerlemesinde, değerlemeyi yapacak kişinin bu işi anlayıp anlamamasından kaynaklanan güçlükler ve satış elemanı ile ilgili sorunlarla karşılaşmaktadır. Gerçekte, insana yönelik hiçbir değerlendirme hatasız olamaz. Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemindeki güçlükler aşağıdaki üç faktör neden olmaktadır:

Birincisi, yöneticilerin çoğu satış elemanlarını bilimsel esaslara göre değerleyemezler. Belki en iyiler ve en tembelleri tanımlayabilirler, fakat insanların büyük bir kısmı ortalarda bir yerde kaybolurlar.

İkincisi, insanları doğru olarak değerleseler bile yöneticiler, topluluğu mutlu etmek için yapılan değerlendirme sonuçlarını etrafa yayarlar. Elde edilen değerlendirme sonuçlarının etrafa yayılması sakıncalı bir politikadır.

Üçüncüsü, yöneticiler, ödüller arttığında değer ve adaleti ayırt etmekte başarısız olmaktadır. Performans değerlendirme sonuçlarında, değerleyici farklılığından kaynaklanan hatalar da ortaya çıkmaktadır. Satış elemanının önceden değerlendirilmiş olan performans seviyeleri, başka zamanda ve başka değerleyici tarafından yapıldığında değişik olabilmektedir

SATIŞ GÜCÜNÜN PERFORMANS DEĞERLEMESİ

SATIŞ ELEMANI DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

Günümüzde satış elemanı değerlemek amacı ile kullanılan çok sayıda yöntem vardır. Bu yöntemlerden her biri, bir 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, asıl olarak geleneksel yöntemler ve çağdaş yöntemler olmak üzere iki ayrı gruba ayrılarak incelenebilir.

Geleneksel Değerleme Yöntemleri

Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri, değerlendirme faktörleri olarak ya kişisel özellikleri ya da çalışanların işlerine katkısını belirleyen faktörleri dikkate alırlar. Kişisel özelliklerden inisiyatif, 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 olarak adlandırılan yöntemlerine başlıcaları şunlardır:

1. Grafik Yöntemi

En basit tekniklerden biri olan bu yöntemde, ölçek, ölçüm birimine göre oluşturulan 5 seçim noktasından oluşur. Düzenlemede bu değerler bir grafik üzerine şu şekilde yerleştirilir.

Satış elemanının değerlemesini yapacak yönetici her bir satış elemanını dikkatli biçimde düşünecek ve o satış elemanı için uygun gördüğü noktayı işaretleyecektir. Bu ölçek yardımıyla iş görenler, genel olarak değerlendirilebileceği gibi satış elemanının iş bilgisi gibi özel yönlerine göre de yapılabilecektir.

SATIŞ GÜCÜNÜN PERFORMANS DEĞERLEMESİ

2. Karşılaştırma Yöntemi

Satış elemanının başarısını geliştirmeye dönük yaklaşımların dışında kişiler arasında karşılaştırma yapma amacını taşıyan ölçekler de vardır. Bunlardan en yaygın olanı basit sıralama yöntemidir. Genellikle az sayıda satış elemanı çalıştıran işletmelerde kullanılabilir. Bu yöntemde, grafik yöntemlerinin orta not verme eğilimi önlenmek istenmiştir. Kâğıdın sol tarafına satış elemanlarının adları, bir esasa bağlı olmadan, alt alta sıralanır. Daha sonra, yönetici kâğıdın sağ tarafına en üste en iyi, en alt tarafa da en kötü satış elemanının adını yazar. Bu yöntem prensip olarak, iş görenlerin yaptıkları işin kalitesine, gerçekleştirdikleri işin ölçülür miktarına, işbirliği anlayışıyla birbirlerine göre derecelendirmesi esasına dayanır.

3. Zorunlu ve Kritik Olaylar Yöntemi

Zorunlu ve kritik olaylar yöntemi, genellikle rutin olan normal çalışmanın değerlemesinin yapılması yerine, satış elemanlarının yaptığı olağanüstü olumlu ve olumsuz davranışların tespit edilerek, değerlemenin sadece bunlara göre yapılması esasına dayanır. Ancak ilk yöneticisi tarafından satış elemanının sürekli gözlenmesi gerektiği için ve yöneticinin objektifliğine bağlı olduğu için uygulanması çok kolay değildir.

4. Serbest Anlatım Yöntemi

Değerleyici, değerlemeye konu olan satış elemanının niteliklerini, işteki tutum ve davranışlarını, üstleri, astları ve takım arkadaşları ile ilişkilerini, becerilerini, yeteneklerini bir kâğıda yazarak değerler. Çeşitli açılardan hayli yararlı olan bu yöntem, yöneticilerin değerlendirme için çok zaman ayırmalarını gerektirmektedir. Ayrıca her yöneticinin iyi bir gözlemci, analizci olması ve aynı zamanda düşüncelerini kâğıda düzenli aktarması da her zaman mümkün olamamaktadır.

SATIŞ GÜCÜNÜN PERFORMANS DEĞERLEMESİ

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.

1. İş Planlaması ve Değerleme

Satış elemanının bir başkası tarafından değil de, elemanın 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. Bu yöntem, daha çok üst yöneticiler için uygulanmaktadır.

2. Başarı Değerlemede Geliştirici Yaklaşım

Bu yöntem, dönem başında kişisel performans amaçlarının saptanması ve bunlara ulaşma derecesinin ölçülmesi, ulaşılamaması halinde sebeplerinin araştırılması ilkesine dayanmaktadır. Daha çok yöneticiler için uygulanan bu yöntem, gerçekleşen performansı ölçmekten ziyade yöneticilerin eğitimini ve geliştirilmesini amaçlamaktadır.

3. Amaçlara Göre Yönetim

Çağdaş başarı değerlendirme yöntemlerinden olan Amaçlara Göre Yönetim günümüzde en idealidir. Amaçlara göre yönetim 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. AGY yönteminde, önce yönetici ve satış elemanı bir araya gelerek, satış elemanının yerine getireceği görevleri belirler. Daha sonra kısa süreli başarılması gereken amaçları saptanır, satış elemanı amaçları ile satış elemanının davranışları arasında denge kurulur ve her sorumluluk alanı için başarı standartlarının öncelikleri saptanır. Yönetici ile satış elemanı en az yılda bir defa bir araya gelerek gelişmeleri kontrol etmelidirler.

SATIŞ GÜCÜNÜN PERFORMANS DEĞERLEMESİ

PERFORMANS STANDARTLARI

Satış elemanlarının performans standardı, işi yapan bir satış elemanının o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğinin, başka bir deyişle, neyi sağlayabildiğinin sayısal ve nitel olarak anlatımıdır . Bütün performans değerlendirme programlarının amacı satış elemanlarının verimini arttırmak olduğuna göre, performans değerlendirme, hem satış elemanı hem de yöneticisi tarafından kabul edilebilir temeller üzerinde yapılmalıdır. Ayrıca ikisinin de satış elemanının performansını kıyaslayabileceği bir performans standardı üzerinde fikir birliğine varmış olmaları zorunludur. Bir satış yöneticisi, aynı satış elemanına ondan beklediği satış miktarını ve satacağı ürünün fiyatını bildirmeden “sat” diyemez; yine satış elemanına günde kaç ziyaret yapacağını söyleyip bu konuda anlaşmadan, ondan haftalık bir ziyaret programı yapmasını bekleyemez.

Performans standartları iki grupta incelenebilir:

- Niteliksel Performans Standartları
- Sayısal Performans Standartları

1.Niteliksel Performans Standartları

Niteliksel standartlar, satış performans gücünü dolaylı etkileyen standartlardır. Bir satış elemanının çalışma performansı bu standartlara göre, iki temel faktöre dayanır: iş faktörleri ve kişisel faktörler:

a. İş Faktörleri: Ürün bilgisi, Müşteri ihtiyaçlarının farkında olma, Müşterilerle diyalog, Satış işlem ve Davranışı, Kota performansı

SATIŞ GÜCÜNÜN PERFORMANS DEĞERLEMESİ

b. Kişisel Faktörler: Satış elemanının genel davranış ve tutumu, Giyim ve görünüş intibası, Dakikliği ve işe gelip gitme titizliği, Gayreti İşbirliği yapması, dayanışma, Doğruluğu ve dürüstlüğü, Adapte olabilirliği, Güvenirliliği, Satış elemanının profili.

2.Sayısal Performans Standartları

Sayısal performans standardı firmanın ne beklediğini net olarak ortaya koyar. Bu standartlardan bazılarını şöyle ifade edebiliriz:

a.Satış Hacmi

Bu standartlar, kişisel toplam performansı artırıcı standartlardır. Örneğin bazen yönetim, kısa vadede kârı; daha uzun vadede satış hacmini belli bir standarda ulaştırmayı hedefler.

b. Kota

Kotalar, satış elemanlarının 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. Kota, satış elemanının hedefini belirlediği gibi performans ölçümünde de yöneticiler tarafından kullanılmaktadır.

c. 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. Endüstriyel ürün üreten firmalar kişisel satış olayına önem verirler. Buna bağlı olarak satış elemanlarının seyahatlerinin sıklığı nedeni ile daha fazla masraf ortaya çıkar.

SATIŞ GÜCÜNÜN PERFORMANS DEĞERLEMESİ

d. 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 kıyaslanması ve yorumlanması da bölgesel standardın ölçüsüdür.

e. 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.

f. Günlük, Aylık Ziyaret Sayısı ve Görüşme Baş Ortalama Maliyet

Başarıların ölçülmesinde kullanılabilecek ölçülerden en basiti, ziyaret sayısıdır. Ancak, ziyaretlerin adedi kadar kalitesi de önemlidir. Her bir satış elemanının belli zaman birimi içinde yapabileceği ortalama ziyaret sayısı bilindiğine göre, bu sayıyı aşmayacak şekilde değişik müşteri gruplarından oluşan bölgeler saptanabilir.

MÜŞTERİ İTİRAZLARI VE BUNLARIN CEVAPLANDIRILMASI

Müşteriler satış sürecinde çeşitli sebeplerle satışçılara itiraz edebilirler. Yapılan itirazların zamanı, bu itirazların cevaplandırılması açısından önemlidir. Buna göre itirazlar yapıldığı zamanlarına göre üçe ayrılmaktadır.

1. Satış Görüşmesinin Başındaki İtirazlar: Henüz satış görüşmesine başlamadan yapılan itirazlardır. Müşterilerin ön yargıları, itiraz etmiş olmak için itiraz etmek gibi nedenlerle yapılmaktadır.

2. Görüşmenin Gelişme Safhasındaki İtirazlar: Burada sunuşun yapıldığı belirli bir konuda (fiyat, teslimat, ürün vs) yapılan itirazlardır.

3. Sonuç Aşamasındaki İtirazlar: Sunuş bitmiştir ve müşteri satışçıyı başından savmak için ya da fiyata yönelik itirazlar şeklinde ortaya çıkar.

Müşterilerin genel olarak itiraz ettikleri konular şöyle sıralamak mümkündür:

1. FİYATA YÖNELİK İTİRAZLAR

En çok karşılaşılan ve halledilmesi en güç olan itirazlardır. Halk arasında pahalı olarak tanımlanan ürün aslında “hak etmediği bir fiyatla satılan ürün” olarak tanımlanmaktadır. Böyle bir durumda satışçı, “fiyatlarımız pahalı değildir. Fiyatı biraz yüksek olabilir.” düşüncesini müşterisine aktarabilmelidir. Önemli olan fiyatın ne zaman söyleneceğidir?

MÜŞTERİ İTİRAZLARI VE BUNLARIN CEVAPLANDIRILMASI

Örneğin bir mağazanın vitrinindeki gömleğe ilişkin olarak yöneltilen “vitrindeki gömleğin fiyatı nedir” gibi sorularla bir satışı sıklıkla karşılaşabilir. Bu ve benzeri durumlarda fiyatı hemen söylersek doğru bir şey yapılmış olmaz. Çünkü ürünle ilgili olarak müşteriye sağlayacağı fayda ve ürünün müşteri için değeri ortaya konulmadan fiyat söylenirse, müşteri doğru bir değerlendirme yapamaz. Bu nedenle ürünün fiyatı söylenmeden önce, ürünün değerini anlatmak (ancak uzun uzun anlatmak doğru olmaz) gerekir. Dolayısıyla soruya şöyle bir cevap vermek daha doğru olur: “Söyleyeyim efendim. O, çift cepli bir gömlek olup, %100 pamuktur ve 5 ayrı rengi mevcuttur. Fiyatı da 25 TL dir. Size hemen renklerini göstereyim.”

Başka bir fiyata itiraz örneği de şu verilebilir: Ürününüz çok güzel, ama çok pahalı!..” Böyle bir itiraza cevap verirken fiyatın pahalı değil, yüksek olduğu vurgulanmalı ve bunun nedeni açıklanmalıdır. Ayrıca şu şekilde bir cümle ile itiraz cevaplandırılmalıdır. “Anlıyorum efendim, ilk bakışta fiyatı yüksek gibi geliyor, ancak,”

Fiyata yönelik olarak yapılan itirazlara verilecek cevaplarda asla söylenmemesi gereken cümleler şunlardır;

- Ucuz etin yahnisi yavan olur.
- Artık ucuz bir şey mi kaldı.
- Rakiplerin malları daha ucuz ama daha kötü.

MÜŞTERİ İTİRAZLARI VE BUNLARIN CEVAPLANDIRILMASI

Fiyatla ilgili sıklıkla karşılaşılan bir başka konu da şudur. Satışçı, müşterinin görünüşüne ve kıyafetine bakarak, onun cebindeki parayı tahmin etmeye çalışması ve bunun sonucunda da müşterisine teklif edeceği üründe ciddi hatalar yapmalarıdır. Satışçı müşterisine yüksek fiyatlı malı mı, yoksa düşük fiyatlı malı mı önce önermelidir? Bunun için müşterinin cebindeki parayı tahmin etmeden ve doğrudan doğruya sormadan uygun malı önerebilmelidir.

Bunun için şunlara dikkat etmeli buna uygun davranmalıdır:

- a. Çoğu satışçılar en az itirazla karşılaşmak için genellikle en düşük fiyatlı ürünü önermektedirler. Bu tehlikelidir, çünkü, müşteri bu fiyatı da yüksek bulduğunda önerebileceği bir şey kalmamıştır.
- b. Aynı tehlike yüksek fiyatlı ürünün önerilmesinde de vardır. Müşteri “daha iyi bir şey var mı” diye sorabilir ve elimizde önerebileceğimiz bir şey kalmaz.
- c. En doğru davranış, fiyat sıralamasında orta da olandan başlamaktır.

Fiyata yönelik itirazlarla ilgili bir başka husus da, ürünün fiyatının müşteriye neden yüksek gelmiş olduğudur. Ürünün fiyatı müşteriye şu nedenlerle yüksek gelmiş olabilir:

MÜŞTERİ İTİRAZLARI VE BUNLARIN CEVAPLANDIRILMASI

- a. Müşteri ekonomik durumunu düşünüp almak istemeyebilir. Yani maddi durumu uygun değildir. Böyle bir durumda vadeli ödeme seçeneklerinden biri önerilebilir.
- b. Ürünün bu parayı hak etmediğini düşünebilir. Böyle bir durumda ise ürünün değeri vurgulanmalıdır.
- c. Rakiplerin daha ucuz sattığını düşünebilir. Böyle bir durumda da rakiplerin fiyatı bilinmelidir. Bu bilinirse, karşılaştırmayı müşterinizle birlikte yapabilirsiniz. Ancak bu yapılırken asla rakip ürünler kötülenmemeli, kendi ürünümüzün üstünlükleri anlatılmalıdır.
- d. İndirim yapabileceğiniz düşünülebilir. Eğer işletmenizin bir indirim politikası varsa indirim önerilmelidir, yoksa ürünün değeri vurgulanmalıdır.
- e. Ürünü beğenmemiştir ve almamak için fiyatı bahane etmektedir. Bu durumda da ürünün faydalarından bahsedilmesine devam edilmelidir.

Bütün bu durumlarda müşteri ikna edilemeyebilir. Satıştan vazgeçmek yerine alternatif ürünler önerilmelidir. Ancak asla, “size daha ucuz bir şeyler göstereyim” denilmemelidir.

MÜŞTERİ İTİRAZLARI VE BUNLARIN CEVAPLANDIRILMASI

2. MODAYA UYGUNLUK VE ÜRÜN ÇEŞİTLERİ KONUSUNDAKİ İTİRAZLAR

Bu tür itirazlar kapsamında, müşterinin o an için hakim olan moda ürün, renk, model vs. gibi konulara yönelik olabileceği gibi, ürün çeşitlerinin azlığına yönelikte olabilir. Ayrıca bu kapsamda düşünülebilecek olan ürünün müşteriye yakışıp yakışmadığına ilişkin düşüncelerini ortaya koyan itirazlarla da karşılaşılabilir.

Bu tür itirazlarla karşılaşıldığında satıcının davranışlarının nasıl olması gerektiği şöyle sıralanabilir:

- a. Atışçı modayı takip etmelidir. Satışçı, o yıl hangi ürünlerin, modellerin vs. moda olduğunu izlemelidir. Aksi takdirde, itirazları cevaplaması mümkün olmayabilir.
- b. Bir ürünü bir başka ürünün nasıl tamamlayacağını bilmesi gerekir.
- c. Ürün çeşitlerinin az olduğu yönündeki müşteriden gelebilecek itirazlar konusunda özellikle müşteri ile zıtlaşmamaya özen gösterilmelidir.
- d. Müşterinin bu konulardaki itirazlarına asla tam tersi yönde cümlelerle cevap vererek ikna etmeye çalışılmamalıdır.

Bu konularda müşterilerden gelebilecek itirazlara örnekler şöyle verilebilir.

MÜŞTERİ İTİRAZLARI VE BUNLARIN CEVAPLANDIRILMASI

Örnek 1:

- **Müşteri:** Daha büyük beden pantolonunuz yok mu? Biz şişmanlar, koleksiyonlar yapılırken dikkate alınmıyor mu? Biz müşteri değil miyiz?

Cevap 1: Firmamızın koleksiyon politikası böyle, ama arzularınızı firmamıza iletiriz.

Cevap 2: Elinizde müşterinize önereceğiniz başka modeller varsa; “Haklısınız efendim, size daha geniş kesimli diğer pantolon modellerimizi göstereyim, onları da beğeneceğinize eminim.”

Müşterinize önereceğiniz başka bir model yoksa; “Haklısınız efendim, bu yıl koleksiyonumuz hep dar modellerden oluştu. Size pantolon değil ama gömlek önerebilirim. Ayrıca bu konudaki görüşlerinizi de firmamız stilistlerine ileteceğim.”

Bu cevaplardan birincisi hatalı bir cevaptır. Satışçı burada müşterisine, “ne yapalım firma sizi düşünmüyor” anlamına gelen bir cevap vermiştir.

Örnek 2:

Müşteri: Bu renk moda mı?

Satışçı: Evet efendim.

Müşteri: Hayret, Avrupa’da hiç görmedim.

Satışçı: Bizim stilistlerimiz görmüş ve yapmışlar

MÜŞTERİ İTİRAZLARI VE BUNLARIN CEVAPLANDIRILMASI

Bu diyalog ta satışçı müşterisine saygısızlık yapmış ve tartışmaya girerek hata yapmıştır. Halbuki son cümlesi şöyle olsaydı daha doğru olurdu. “ Haklısınız efendim, bazen koleksiyonumuzda sadece bize özgü renklerde olabiliyor. Stilistlerimiz Avrupa’daki akımlarla ülkemizde uygun renkleri birleştiriyorlar.”

Örnek 3:

Müşteri: Bu aralar çeşitleriniz neden bu kadar az?

Satışçı: Her zamankinden farklı değil efendim. Bakın yine çok çeşidimiz var.

Müşteri: Yok yok, çeşitleriniz çok azalmış.

Satışçı burada müşterisi ile zıtlaşarak hata yapmıştır. Bunun yerine şöyle bir cevap verilebilirdi:

“Haklısınız efendim, birkaç müşterimiz daha aynı şeyi söylediler. Mağazamızdaki yerleşimi daha değişik yaptığımız için ürün çeşidimiz azalmış gibi görünüyor. Oysa tüm yeni ürünlerimiz gelmiştir.”

MÜŞTERİ İTİRAZLARI VE BUNLARIN CEVAPLANDIRILMASI

3. ÜRÜNÜN ÇEŞİTLİ TEKNİK ÖZELLİKLERİNE VE KULLANIMINA YÖNELİK İTİRAZLAR

Ürünün çeşitli teknik özellikleri (bileşimi, dayanıklılığı, servisi vs) ile ilgili olabileceği gibi ürünün kullanımına ilişkin olarak ta itiraz yapılabilir. Satışçının bu tür itirazlara cevap verebilmesi için ürünün teknik özelliklerini ve kullanımına ilişkin bilgilere sahip olması gerekir. Aksi takdirde bu itirazlara cevap veremez. Bu itiraz türüne örnekler şöyledir.

Örnek 1:

Müşteri: Yıkanınca çeker mi?

Satışçı: Bilemiyorum efendim.

Müşteri: Siz bilmezseniz kim bilecek?

Satışçı: Efendim, ben burada sadece bir satış elemanıyım. Denemeden nasıl bilebilirim ki?

Örnek 2:

Müşteri. Bu ürünün garantisi var mı?

Satışçı: Ürünün garantisi biziz efendim. Bir şey olursa getirin değiştirelim.

Satışçı burada bir yandan garanti konusunda yeterli bilgi verememiş, diğer tarafta da ürünün değiştirilmesini hemen gündeme getirerek ürünle ilgili güvensizlik yaratmıştır.

MÜŞTERİ İTİRAZLARI VE BUNLARIN CEVAPLANDIRILMASI

Örnek 3:

Müşteri: Bu meyvelerde hormon var mı?

Satışçı: Hormon çok az. O da zarar vermez.

Müşterinin tedirginliği ortadan kaldırılmadığı gibi, az olduğu için zarar vermeyeceğini söylemiştir. Azının zararsız olduğunu söylediğinizde unutulmamalıdır ki, çoğunun zararlı olduğunu söylemiş olursunuz.

Örnek 4:

Müşteri: No Frost buzdolaplarının diğer buzdolaplarına göre daha çok elektrik yaktığı söyleniyor, doğru mu?

Satışçı: Biraz fazla yaktığı söyleniyor ama ne kadar fazla bilemiyorum.

4. İHTİYACIM YOK, BİRAZ DÜŞÜNEYİM ŞEKLİNDE YAPILAN İTİRAZLAR

Müşteri çeşitli sebeplerle bir ürüne ihtiyacı olmadığını düşünerek ürüne itiraz edebilir. Ayrıca yeni çeşitli sebeplerle ürüne ilişkin bilgileri aldıktan sonra başka yerlere de sormak, bakmak ya da başka birilerine danışma içinde bulunarak itirazda bulunabilir. Şu örnekleri verebiliriz:

MÜŞTERİ İTİRAZLARI VE BUNLARIN CEVAPLANDIRILMASI

Örnek 1:

Müşteri: Bu gömlek, bu pantolonla çok güzel oldu ama, gömleğe ihtiyacım yok. Sadece pantolonu alayım.,

Satışçı: Peki efendim, fişinizi yazayım.

Satışçı müşterinin gömleği niçin almak istemediğinin gerçek nedenini anlamadan hemen pes etti ve gömlek satışından vazgeçti. Bunun yerine örneğin şöyle diyebilirdi:

Satışçı: İsterseniz pantolonunuza uygun bir tshirt vereyim. Bir de bunu deneyin.

Örnek 2:

Müşteri: Biraz düşüneyim, eşime danışıp daha sonra yine uğrarım.

Satışçı: Bu takım size çok yakıştı. Eminim eşinizde çok beğenecektir. Çok beğenmezse, en yakın şubemizden değiştirebilirsiniz.

Satışçı doğru bir cevap vermiştir. “Peki, efendim” deyip pes edeceğine, satışçının ikna edilmesine yönelik bir adım atmış ve eğer eşi beğenmezse ne olacak sorusuna da cevap vermiştir.

MÜŞTERİ İTİRAZLARI VE BUNLARIN CEVAPLANDIRILMASI

Örnek 3:

Müşteri: Biraz daha dolaşayım, daha sonra yine uğrarım.

Bu tür itirazlarla çok sık karşılaşılır. Müşteri baktığı ürünü başka firmalarda da bulabileceği için sizi ve dolayısıyla ürünü başkalarıyla mukayese edip karar verecektir. Bu tür müşterilere;

- Dolaşın, sonunda yine bize geleceksiniz.
- Bizden daha ucuza satan bulamazsınız.
- Başka yerde bulamazsınız.

gibi cevaplar vermekten kaçınmalıdır. Bunlar yerine müşteriye;

“Siz bilirsiniz efendim, ancak, bu şekilde davranışınızın nedenini öğrenebilir miyim” şeklinde bir soru yöneltilebilir.

5.ŞEBELERARASI FİYAT FARKLILIKLARI İLE HİZMET VE UYGULAMALARA YÖNELİK İTİRAZLAR

İşletmelerin bir şubesinde sunulan hizmet ve uygulamalar, diğer şubelerde de aynı şekilde gerçekleştirilmelidir. Farklılıklar müşterinin zihninde yanlış değerlendirmelere sebep olabilir. Bu nedenle, satışçı her şubedeki uygulamalar hakkında ve varsa farklı uygulamalar hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Buna örnek olarak şunları verebiliriz:

MÜŞTERİ İTİRAZLARI VE BUNLARIN CEVAPLANDIRILMASI

Örnek 1:

Müşteri: Bu ayakkabıyı Kızılay Şubenizde 80 TL ye olarak gördüm, ama siz burada 100 TL ye satıyorsunuz. Bu farklılığı öğrenebilir miyim?

Öncelikle eğer gerçekten böyle bir farklılık varsa bu farklılığın çeşitli nedenleri vardır. Bunlar;

a. Müşteri yanlış görmüş olabilir. Ama müşteriye “Herhalde yanlış gördünüz” veya “mümkün değil olamaz” gibi cevaplar yerine “Hemen kontrol edeyim efendim” diyerek cevap verilmelidir.

b. Etiketleme veya fiyatlamada bir hata olmuş olabilir. Önceki maddede belirtilen yaklaşım sergilenmelidir.

c. Şubeler arasında fiyat farkı gerçekten bulunabilir. Ancak bu durum kolay kolay açıklanamaz. Bu durum üstlere iletilerek çözüm bulunması istenmelidir.

Örnek 2:

Müşteri: Geçen gün Konak’taki şubenize gittim. Fakat oradaki personelin yüzleri asıktı. Ne müşteriyle ilgileniyorlar, ne de bir güler yüz gösteriyorlar. Mağazada 20 dakika dolaştım, yüzüme bakan olmadı.

Satışçı: Herhalde kalabalık bir zamandı efendim, yoksa oradaki arkadaşlarımız da iyidirler.

Burada satışçı, müşterinin muhatap olduğu kötü hizmete mazeret bulmaya çalışarak hata yapmıştır. Bunun gibi şöyle cevaplar vermekten de kaçınılmalıdır.

MÜŞTERİ İTİRAZLARI VE BUNLARIN CEVAPLANDIRILMASI

“Olmaması lazım” , “Gözlerinden kaçmış olabilir” , “yanlış anlama olabilir”, “Böyle şeyler olabilir” vb. Bunlar yerine satışçı şöyle bir cevap verebilir:

Onlar adına sizden çok özür dileriz efendim. Firmamızın prensibi bütün şubelerimizde en iyi hizmeti vermektir. Bu eleştirinizi kendilerine ileteceğiz.

Örnek 3:

Müşteri. Kabinleriniz neden bu kadar tozlu?

Satışçı: Sabah temizlemiştik.

Satışçı burada yine kötü hizmete bahane bulmaya çalışmak suretiyle hata yapmıştır. Bunun yerine; Hemen temizleyelim efendim, çok özür dileriz.

TANZİM TEŞHİR TEKNİKLERİ

Araştırmalara göre, mağazalara gelen müşterilerin yarıdan fazlası satın alma kararını satış noktasında vermektedir. Listelerinde yada zihinlerinde olmayan bir çok ürünü satış noktasında gördükleri zaman alırlar. Bu nedenle işletmelerde ve satış çabalarında tanzim teşhiri çok önemlidir.

Tanzim Teşhir, dükkan, mağaza vb. satış noktalarında belirli bir fiyat ya da belirli bir plan çerçevesinde mağaza sorumlusu veya satıcı işletmenin satış sorumluları tarafından satış noktasında satılan ürünlerin düzenlenmesi faaliyetlerini kapsar. Bu kapsamda rafların doldurulması, ürünlerin renk, desen, büyüklük, erkek-kadın veya başka özelliklere göre sıralanması söz konusudur. Bütün bu düzenlemelerin amacı, satıcı işletmelerin istediği ürünlerin satın alınmasını sağlamak için müşterinin dikkatini çekmektir.

Tüketicide ani satın alma isteği uyandırarak, satışları hızlı bir şekilde yükselten, o iş yerine düzenli çalışma olanağı sağlayan, satış noktası içindeki veya dışındaki her türlü çalışmaya Tanzim ve Teşhir denilmektedir.

TANZİM TEŞHİR İLKELERİ VE DİKKAT EDİLECEK HUSUSLAR

Satılan ürünün rafta durduğu yerin, görünüş olarak müşterinin gözüne çarpıcı bir şekilde sergilenmesi, fiyatının makul olması, fiyat etiketinin rahatça okunuyor olması ve o nokta da bulunması tanzim teşhir tekniklerinin temel ilkeleridir.

TANZİM TEŞHİR TEKNİKLERİ

Satışçı sergileme yaparken mümkün olan “ en hareketli yeri” seçmeli, görsel olarak çarpıcılık sağlamak için kütle etkisinden yararlanmalı (ürünlerin bir küme halinde bulundurulması) ve özellikle de satılan bütün markaların müşterilerin göz hizasında olmasına dikkat etmelidir.

“En hareketli yer”, müşterilerin en çok giriş-çıkış yaptığı, yani müşteri trafiğinin en hareketli olduğu yerdir. Bu yer, ürünün piyasa payı ile orantılı olmalıdır. Bir markaya ayrılan sergileme yeri, o markanın genel olarak piyasa payı ve özellikle de o bölgedeki satış devir hızına göre orantılı olmalıdır.

Tüketiciler ürünleri kendi seçiyorsa, onların göz ve el hizasında, eğer tezgahlar veriyorsa onun kolaylıkla ulaşabileceği yerde sergileme yapılmalıdır. Tanzim teşhir uygulamaları genellikle rafta, mağaza içinde, vitrinde ya da tezgahta yapılmaktadır.

Rafta Tanzim Teşhir; burada ürünler kendi grupları içinde belirli bir sırayla satışçı veya dükkan sahibi tarafından dizilir. Bu yapılırken mağaza-dükkan içindeki müşteri trafiği düşünülür. Burada satılan ürün piyasada lider ise Pazar payı ikinci sırada olan ürün bunun yanına konmaz. Ambalajı büyük paket olan için rafın alt sıraları tercih edilmelidir.

TANZİM TEŞHİR TEKNİKLERİ

Mağaza içinde tanzim teşhirde; tüketici grafiğine kesinlikle engel olunmamalıdır. Ayrıca, yılbaşı, bayram vs. gibi müşterilerin yoğun olduğu dönemlerde çok satılan ürünlerin yakınına bir yerde tanzim teşhiri satışları etkileyecektir. Yerde tanzim teşhiri yapılan ürünlerde ise ürünün kendi kolilerinin kullanılması, tüketicinin dikkatini çekecek büyüklükte ve ne çok küçük nede çok büyük (tüketicinin omuz hizasını geçmeyecek kadar) olmalıdır.

Vitrinde tanzim teşhir; vitrinin bütünü kapsanmalı, boşluk kalmamalı, ürünler kendi grupları içinde sergilenmeli, dışarıdan görülmeli ve dikkat çekici olmalıdır. Vitrin belirli dönemlerde yeniden düzenlenmeli, ışıklandırma ve aydınlatmaya dikkat etmeli, güneş ışığından etkilenen ürünler uzun süre vitrine konulmamalı ve özellikle de temizliğe dikkat edilmelidir.

Tezgah üstünde tanzim teşhir; öncelikle pahalı ve ambalajı küçük ürünler için geçerlidir. Tüketici tarafından rahatça alınabilmeli, incelenebilmelidir.

Bütün tanzim teşhir yöntemlerinde ürünlerin son kullanım tarihine dikkat edilmeli, ürün standart saklama koşullarına uygun bir şekilde saklanmalıdır.