

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**İŞLETMEDEN İŞLETMEYE SATIŞ
VE
KİŞİSEL SATIŞ SÜRECİNDE PERFORMANS YÖNETİMİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Hüseyin Nazım CAN**

Anabilim Dalı : Disiplinler Arası Programlar

Programı : Savunma Teknolojileri

HAZİRAN 2010

**İŞLETMEDEN İŞLETMEYE SATIŞ
VE
KİŞİSEL SATIŞ SÜRECİNDE PERFORMANS YÖNETİMİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Hüseyin Nazım CAN
(514031153)**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 6 Mayıs 2010
Tezin Savunulduğu Tarih : 28 Haziran 2010**

**Tez Danışmanı : Dr. H. Halefşan SÜMEN (İTÜ)
Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Nimet URAY (İTÜ)
Prof. Dr. Seçkin POLAT (İTÜ)**

HAZİRAN 2010

Bu tezi yazmamdaki desteği ve anlayışı için tez danışmanım Sayın Dr. Halefşan SÜMEN'e ve desteğini benden esirgemeyen eşime teşekkürlerimle.

ÖNSÖZ

Teknolojinin gelişmesi ile birlikte, insanlar ihtiyaç duyabilecekleri bilgiye veya tüketim malzemelerine daha kolay ulaşabilir olmuşlardır. Bu durum firmalar için de geçerlidir. Firmalar da ihtiyaç duydukları endüstriyel malzemeleri çok hızlı ve rahat bir şekilde tedarik edebilmektedirler. İşletmeden işletmeye yapılan satışlarda geçmişte satınalma sorumluları işletmelerinin ihtiyaç duyduğu malzemelerin temini için tedarikçi firmaları ziyaret ederek en uygun ürünü tespit ettikten sonra alım yapmaktayken, artan rekabet sonucu tedarikçi firmaların satış sorumluları tek tek firmaları ziyaret etmekte ve ürünlerinin avantajlarını anlatarak satınalma sorumlularına kabul ettirmeye çalışmaktadır. Bahsi geçen süreç uzun ve teferruatlı bir hazırlığın yanı sıra teknik bilgi gerektirmekte ve bu süreci yöneten satış temsilcisinin satış sürecinde gösterdiği performans kritik hale gelmektedir.

Ancak satıcı performansını ölçmek ve yönetmek kendi içinde bazı sıkıntıları da getirmektedir. Her şeyden önce satış ve satıcı performansını belirleyen kriterler oldukça farklılık göstermektedir. Bunlar satıcının kişisel özelliklerinden teknik bilgisine; müşteri ile kurduğu ilişkilerden temsil ettiği kurumun gerçeklerine ne kadar hakim olduğuna kadar farklı konuları içermektedir. Görüldüğü gibi bu kriterlerin ölçümü son derece zorlayıcı olduğu gibi faktörlerin müşteri ve satıcının yöneticisi tarafından değerlendirilme sonuçları da farklılık göstermektedir.

Bu çalışmada satıcı performansı için müşteri bakış açısını anlayabilmek için bir anket uygulaması yapılmış ve bulgular paylaşılmıştır. Yönetim bakış açısını görebilmek içinse farklı kesimlerde satış temsilcisi yöneticileri ile mülakatlar yapılmış ve paylaşılmıştır.

Haziran 2010

Hüseyin Nazım Can

(Makine Mühendisi)

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
KISALTMALAR.....	xi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ	xv
ÖZET	xvii
SUMMARY.....	xix
1. GİRİŞ	1
1.1 Tezin Amacı.....	2
1.2 Literatür Özeti Pazarlama İle İlgili Kavramlar	2
1.2.1 Pazarlamanın konusu kapsamı ve gelişimi	4
1.2.2 Pazarlama karması.....	6
1.2.3 Satış nedir?.....	11
1.2.4 Kişisel satışın tarihsel süreci.....	12
1.2.5 Kişisel satış süreci aşamaları	15
1.2.5.1 Potansiyel müşteri belirlemek ve nitelemek	16
Sektör analizi	17
Ürün analizi	17
1.2.5.2 İhtiyaç ve problem belirlenmesi: (ön hazırlık)	17
1.2.5.3 Potansiyel müşteriye yaklaşma (ilk görüşme)	18
1.2.5.4 Satış tanıtımı ve satış sunumu	19
1.2.5.5 Sorunların üstesinden gelme	20
1.2.5.6 Karşılıklı onaylamak ve satışı kapatmak	20
1.2.5.7 Satış sonrası takip	21
1.2.6 Kişisel satış türleri	22
1.2.7 Alıcı tipine göre satış türleri	24
1.3 Bireysel Satışçıların Performanslarının Değerlendirilmesi	25
1.3.1 Performans tanımı	25
1.3.2 Literatürde satışçı performansına ilişkin çalışmalar.....	26
1.3.3 Performans değerlendirmenin önemi	29
1.3.4 Performans değerlendirmenin amacı ve yararları	29
1.3.5 Performans değerlendirmenin çeşitleri ve süresi	30
1.3.6 Performans değerlendirmenin aşamaları	32
1.3.7 Performans değerlendirmede yapılan hatalar.....	32
1.3.8 Performans değerlendirme yöntemleri	34
1.3.8.1 Geleneksel değerlendirme yöntemleri	34
1.3.8.2 Çağdaş değerlendirme yöntemleri	35
1.3.9 Performans değerlendirmede standartlar	36
1.3.9.1 Niceliksel ölçütler	37
1.3.9.2 Niteliksel ölçütler	39

2. İŞLETMEDEN İŞLETMEYE SATIŞ	43
2.1 İşletmeden İşletmeye Satış Nedir?.....	43
2.2 Günümüzde Satış Neden Zor?	44
2.2.1 Satışçının alıcı açısından önemi değişti	46
2.2.2 Alıcılar artık daha bilgili	47
2.2.3 Satınalma süreci artık daha karmaşık.....	47
2.2.4 Satınalma ve satış süreçlerinin farklılığı	48
2.2.5 Alternatif alım kanalları ve seçenekleri fazlalaştı.....	50
2.2.6 Rekabetin farklı türleri oluştu.....	50
2.3 İşletmeden İşletmeye Satışta Bireysel Satış Süreci Adımları	51
2.3.1 Satınalım sürecinde müşteri rolleri	52
2.3.2 Satınalma süreci	53
2.3.3 B-2-B satışta satış süreci	55
2.3.3.1 Araştırma	55
2.3.3.2 Ön hazırlık	55
2.3.3.3 İlk görüşme	56
2.3.3.4 Satış tanıtımı ve sunum	56
2.3.3.5 İtirazların karşılanması	57
2.3.3.6 Satış kapama	58
2.3.3.7 Takip	58
2.4 B-2-B’de Faaliyet Gösteren XYZ Firmasında Performans Değerlendirmesi ..	59
2.4.1 Ziyaret sayısı.....	59
2.4.2 Gönderilen teklif sayısı	62
2.4.3 Projelerin sayısı.....	62
2.4.4 Satış rakamları	63
2.4.5 Sipariş rakamı	63
2.5 B-2-B’de Faaliyet Gösteren Firma Yöneticileri İle Yapılan Mülakatlar	64
2.5.1 XYZ firması satış müdürü ile yapılan mülakat notları	64
2.5.2 ABC firması satış müdürü ile yapılan mülakat notları	68
2.5.3 DEG firması satış müdürü ile yapılan mülakat notları	71
2.5.4 KLM firması satış müdürü ile yapılan mülakat notları.....	74
3. UYGULAMA.....	77
3.1 Amaç	77
3.2 Evren Örnekleme.....	78
3.3 Araştırmanın Sınırları	78
3.4 Verilerin Toplanması	78
3.5 Veri Toplama Araçları	79
3.6 Araştırmanın Yararları	79
3.7 Verilerin Çözümü ve Yorumlanması	80
3.7.1 Güvenilirlik analizi	81
3.8 Araştırmanın Bulguları.....	82
3.8.1 Müşterilerin özelliklerine ilişkin bulgular.....	82
3.8.2 Araştırmaya katılanların endüstriyel ürün seçim tutumuna ilişkin bulgular	87
3.8.3 Satış mühendisini değerlendirme kriterlerine ilişkin bulgular	92
3.8.4 Satış mühendisini değerlendirme kriterleri ile satış mühendisinden beklentilerin ilişkisi	101
3.8.5 Satış mühendisini değerlendirme kriterleri ile endüstriyel ürün seçimine ilişkin bulgular	102
3.8.6 Müşterilerin satış mühendisinden beklentilerine ilişkin bulgular.....	102

3.8.7 Müşterilerin satış mühendisinden beklentileri ile endüstriyel ürün seçimine ilişkin bulgular	107
4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	109
KAYNAKLAR.....	113
EKLER.....	119

KISALTMALAR

B2B	: Business To Business
ST	: Satış Temsilcisi
SM	: Satış Mühendisi
CRM	: Customer Relationship Management
AGE	: Adı Geçen Eser
SPSS	: Statistical Package For Social Sciences
SO	: Sales Oriented
CO	: Customer Oriented
SOCO	: Sales Oriented Customer Oriented
OEM	: Original Equipment Manufacturer
VB	: Ve Benzeri
VS	: Vesaire

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1	: Endüstriyel müşteri ile bireysel müşterilere yapılan satıştaki farklar.	44
Çizelge 2.2	: Müşteri açısından satınalma şartları.....	51
Çizelge 3.1	: Ölçek alt boyutlarının güvenilirlik değeri.	81
Çizelge 3.2	: Ölçek alt boyutlarının güvenilirlik değeri.	82
Çizelge 3.3	: Araştırmaya katılanların müşteri bilgilerine göre dağılımı.	83
Çizelge 3.4	: Anketi cevaplayanların bilgilerine göre dağılımı.	84
Çizelge 3.5	: Anketi cevaplayanın satış mühendisinden beklentilerine göre dağılımı.	86
Çizelge 3.6	: Endüstriyel ürün seçim tutumu.	87
Çizelge 3.7	: Endüstriyel ürün seçim tutumunun müşterinin sektörüne göre dağılımı.	88
Çizelge 3.8	: Endüstriyel ürün seçim tutumunun yıl içinde yapılan ziyaret sayısına göre dağılımı.	89
Çizelge 3.9	: Endüstriyel ürün seçim tutumunun müşterinin bulunduğu şehre göre dağılımı.	89
Çizelge 3.10	: Endüstriyel ürün seçim tutumunun anketi cevaplayanın pozisyonuna göre dağılımı.	90
Çizelge 3.11	: Endüstriyel ürün seçim tutumunun anketi cevaplayanın yaşına göre dağılımı.	90
Çizelge 3.12	: Endüstriyel ürün seçim tutumunun anketi cevaplayanın öğrenim durumuna göre dağılımı.	91
Çizelge 3.13	: Endüstriyel ürün seçim tutumunun ürünü kullanma süresine göre dağılımı.	91
Çizelge 3.14	: Endüstriyel ürün seçim tutumunun satış mühendisinin kriterlerine göre dağılımı.	92
Çizelge 3.15	: Satış mühendisini değerlendirme kriterleri.	94
Çizelge 3.16	: Satış mühendisini değerlendirme kriterlerinin müşterinin sektörüne göre dağılımı.	96
Çizelge 3.17	: Satış mühendisini değerlendirme kriterlerinin yıl içinde yapılan ziyaret sayısına göre dağılımı.	96
Çizelge 3.18	: Satış mühendisini değerlendirme kriterlerinin müşterinin bulunduğu şehre göre dağılımı.	97
Çizelge 3.19	: Satış mühendisini değerlendirme kriterlerinin anketi cevaplayanın pozisyonuna göre dağılımı.	97
Çizelge 3.20	: Satış mühendisini değerlendirme kriterlerinin anketi cevaplayanın yaşına göre dağılımı.	98
Çizelge 3.21	: Satış mühendisini değerlendirme kriterlerinin anketi cevaplayanın öğrenim durumuna göre dağılımı.	98
Çizelge 3.22	: Satış mühendisini değerlendirme kriterlerinin ürünü kullanma süresine göre dağılımı.	99
Çizelge 3.23	: Satış mühendisini değerlendirme kriterlerinin satış mühendisinin kriterlerine göre dağılımı.	100

Çizelge 3.24 :	Satış mühendisini değerlendirme kriterleri ile satış mühendisinden beklentilerin ilişkisi.	101
Çizelge 3.25 :	Endüstriyel ürün seçimi ile satış mühendisini değerlendirme kriterlerinin ilişkisi.....	102
Çizelge 3.26 :	Satış mühendisinde “ziyaret sayısını arttırmasını isterim” ve “mevcut durumu yeterlidir” iyileştirilme isteklerinin müşterinin sektörüne göre dağılımı.....	103
Çizelge 3.27 :	Satış mühendisinde “ziyaret sayısını arttırmasını isterim” ve “mevcut durumu yeterlidir” iyileştirilme isteklerinin yıl içinde yapılan ziyaret sayısına göre dağılımı.	104
Çizelge 3.28 :	Satış mühendisinde “ziyaret sayısını arttırmasını isterim” ve “mevcut durumu yeterlidir” iyileştirilme isteklerinin ürünü kullanma süresine göre dağılımı.....	104
Çizelge 3.29 :	Satış mühendisinde “ziyaret sayısını arttırmasını isterim” ve “mevcut durumu yeterlidir” iyileştirilme isteklerinin anketi cevaplayanın pozisyonuna göre dağılımı.....	105
Çizelge 3.30 :	Satış mühendisinde iyileştirilme isteklerinin satış mühendisinden beklentilere göre dağılımı.	106
Çizelge 3.31 :	Endüstriyel ürün seçimi ile satış mühendisinden beklentilerin ilişkisi.	108

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1	: Zaman içinde pazarlama anlayışında değişim.....	6
Şekil 1.2	: Pazarlama karması unsurları, Taşkın (2003) den uyarlanmıştır.....	7
Şekil 1.3	: Pazarlama karması.	7
Şekil 1.4	: Genişletilmiş pazarlama karması, Kotler (2003) den uyarlanmıştır.....	8
Şekil 1.5	: Genişletilmiş ürün karması.....	9
Şekil 1.6	: Kişisel satış süreci, Anderson ve Dubinsky (2004) den derlenmiştir.....	16
Şekil 1.7	: Satış kapatma, Jobber ve Lancaster (2003) den derlenmiştir.....	21
Şekil 2.1	: Satış ve satınalma süreçleri, Coe (2003) den derlenmiştir.....	48
Şekil 2.2	: Müşteri itiraz türleri Uzel (2007) den uyarlanmıştır.....	58
Şekil 2.3	: Aksiyonların grafiksel gösterimi (aylık ve yıllık).	60
Şekil 2.4	: Ziyaret sayılarının grafiksel gösterimi (yıllık).	61
Şekil 2.5	: Müşteri tipine göre ziyaretlerin dağılımı (yıllık).....	61
Şekil 3.1	: Katılımcıların sektör bazında dağılımı.....	83
Şekil 3.2	: Katılımcılara yapılan ziyaret sayısının dağılımı.....	83
Şekil 3.3	: Katılımcıların bulundukları şehre göre dağılımları.	84
Şekil 3.4	: Anketi cevaplandıranların pozisyonlarına göre dağılımı.	85
Şekil 3.5	: Anketi cevaplayanların yaşlarına göre dağılımları.....	85
Şekil 3.6	: Anketi cevaplayanların öğrenim durumlarına göre dağılımları.	85
Şekil 3.7	: Anketi cevaplandıranların ürün kullanım durumu.....	86
Şekil 3.8	: Herhangi bir satış mühendisinden beklenen en önemli özellik.....	87
Şekil 3.9	: Endüstriyel ürün seçiminde en önemli etken.	88
Şekil 3.10	: Müşterilerin satış mühendisini değerlendirme kriterleri.....	95

İŞLETMEDEN İŞLETMEYE SATIŞ VE KİŞİSEL SATIŞ SÜRECİNDE PERFORMANS YÖNETİMİ

ÖZET

Teknolojinin gelişmesi ile birlikte, insanlar ihtiyaç duyabilecekleri bilgiye veya tüketim malzemelerine daha kolay ulaşabilir olmuşlardır. Bu durum firmalar için de geçerlidir. Firmalar da ihtiyaç duydukları endüstriyel malzemeleri çok hızlı ve rahat bir şekilde tedarik edebilmektedirler.

İşletmeden işletmeye yapılan satışlarda geçmişte satınalma sorumluları işletmelerinin ihtiyaç duyduğu malzemelerin temini için tedarikçi firmaları ziyaret ederek en uygun ürünü tespit ettikten sonra alım yapmaktayken, artan rekabet sonucu tedarikçi firmaların satış sorumluları tek tek firmaları ziyaret etmekte ve ürünlerinin avantajlarını anlatarak satınalma sorumlularına kabul ettirmeye çalışmaktadır. Bahsi geçen süreç uzun ve teferruatlı bir hazırlığın yanı sıra teknik bilgi gerektirmekte ve bu süreci yöneten satış temsilcisinin satış sürecinde gösterdiği performans kritik hale gelmektedir.

Bu çalışmada istişari satış süreci ile işletmeden işletmeye yapılan satış süreci ele alınmış, satış temsilcilerinin performans değerlendirme sistemleri incelenerek satış temsilcisinin niteliklerini ölçmeye çalışan bir anket çalışması müşterilere uygulanarak, müşteri nazarında satış temsilcisinin performansı ölçülmeye çalışılmıştır. Farklı sektörlerden satış yöneticileri ile de mülakatlar yapılarak işletmelerin yaklaşımları konuya eklenmiştir.

BUSINESS TO BUSINESS SALES AND PERFORMANCE MANAGEMENT IN PERSONAL SALES

SUMMARY

With the development of technology, people started to reach the information they need easily than ever. This is eligible for corporations as well as people. Today corporations can procure the industrial goods they need easily and quickly. Before, in business to business sales world the mail role was played by purchasing departments; they used to visit the vendors in order to choose the most appropriate product and then purchase it. However the recent attitude is a bit different; the harsh competition has forced the vendors to expedite their salesmen to the buyer's side and explain the advantage of their products to them. This is a long lasting process which needs detailed preparation as well as technical knowledge where the performance of the salesman is critical.

However, measuring and management of the performance brings some obstacles. All of all, the criteria that determine the performance of the sales and salesman varies a lot. These can be the trait or the technical capability of the salesman or may vary from the level of the relationship established with the customer to the level the salesman posses the facts of the company he is working for. As easily seen, the measurement of these criteria is very challenging and even more, the estimation of the performance by the customer and the manager differs from each other.

In this work, in order to gather the customer attitude of performance a survey is been applied and in order to gather the managerial point of view interviews with different salesman managers have been done. The findings are shared below.

1. GİRİŞ

Teknolojinin gelişmesine paralel olarak iletişim araçları da hızla gelişmekte, insanların ihtiyaç duyabilecekleri bilgiye veya tüketim malzemelerine ulaşmaları da oldukça kolaylaşmaktadır. Artık evimizden çıkmadan, kütüphaneye gitmeden araştırma yapabiliyoruz. İstedığımız kitap, dergi ve makaleyi okuyabiliyoruz. Yerimizden kalkmadan ihtiyaç duyduğumuz bir ürünü dünyanın öteki ucunda da olsa satın alabiliyoruz. İnternet vasıtası ile ihtiyaç duyulabilecek herşeye sahip olabiliyoruz. Müşteri olarak artık hangi firma ile çalışacağımızı biz kendimiz seçiyoruz. Firmalar kendi ürünlerini seçmemiz için kıyasıya rekabet halindeler. Geçmişte yaşanmış “ne üretirsem onu satarım” anlayışı çoktan silinmiş, “müşterimin istediğini nasıl satarım?” sorusu pazarlamacıların ve satıcıların aklından çıkmayan soru haline gelmiştir.

Bireysel bir müşteri olmayan firmalar için de aynı durum söz konusudur. Firmalar da işletme içerisinde ihtiyaç duydukları endüstriyel malzemeleri çok hızlı ve rahat bir şekilde tedarik edebilmektedirler.

Geçmişte satınalma sorumluları işletmelerinin ihtiyaç duyduğu malzemelerin temini için tedarikçi firmaları ziyaret edip en uygun ürünü tespit ettikten sonra tedarik etmekten, günümüzde tedarikçi firmaların satış sorumluları tek tek firmaları ziyaret etmekte ürünü kullanan personelle bu personelin yöneticisi ile görüşmekte, ürünün avantajlarını anlatarak onları ikna etmekte sonrasında satınalma sorumluları ile hem ürün hakkında hem de ürünün fiyatı üzerinde uzun görüşmeler yapmaktadır. Kısaca işletmeden işletmeye (B2B, business to business) satış olarak adlandırılan bu süreç içinde satışı yapılan ürüne bağlı olmakla birlikte detaylı ve titiz bir çalışma sonunda satışa ulaşılmaktadır. Sürecin içerisinde yer alan satış temsilcisinin kişisel yetenekleri, teknik bilgi ve deneyimi satış sürecini etkilemektedir. İstisari satış sürecinde satış temsilcilerinin süreci yönetirken gösterdikleri performansları ve bu performansın yönetimi ve değerlendirilmesi önemli hale gelmektedir.

1.1 Tezin Amacı

Bu çalışmada pazarlama karmasındaki tutundurma faaliyetleri içinde yer alan kişisel satış sürecini incelemek amacı ile kısaca pazarlama ilgili kavramlardan ve pazarlama karmasından bahsedilecek. İşletmeden işletmeye (B2B) satış olarak adlandırılan süreçte kullanılan kişisel satış yöntemi ele alınacak ve satışçıların performansının ölçüm yöntemlerinden bahsedilecektir. Performans ile ilgili olarak literatür taramasına yer verilecektir. Kişisel satış mühendislerinin günümüzde karşılaştıkları zorluklar anlatılarak; satış mühendislerinin satış sürecine ne derecede katkıda bulunduklarını ölçmek; firmaların endüstriyel ürün tedarikinde dikkat ettikleri noktaları ve satış mühendislerinden beklentilerini saptamak için bir anket çalışması uygulanarak performans ölçümünde kullanılmayan niteliksel ölçütler müşteri bakış açısı ile değerlendirilerek çalışmaya eklenecektir. Satış temsilcilerinin performanslarını değerlendiren satış yöneticileri ile yapılan mülakatlara da yer verilecektir.

1.2 Literatür Özeti Pazarlama İle İlgili Kavramlar

Pazarlama sosyal hayatta ve ekonomide herkesin kullandığı bir kavram olarak hemen hemen her yerde karşımıza çıkmaktadır. Dünyanın küçülmesi ve ekonominin globalleşmesi neticesinde artan rekabet pazarlamanın önemini iyice arttırmıştır. Böylelikle yeni pazarlama anlayışları ortaya çıkmıştır. Değişen pazarlama anlayışları da bilimadamlarının farklı pazarlama tanımları yapmalarına sebep olmaktadır. Uygulamacılar açısından bakıldığında ise pazarlamanın tam olarak ne olduğu konusunda tam bir fikir birliği yoktur. Çoğu kimse pazarlama ile satış terimlerini eş anlamlı olarak kullanmaktadır. İyi eğitim almış pazarlama yöneticileri dahi pazarlamanın ne olduğu sorusunda tam bir görüş birliğine sahip değildirler (Mucuk, 2004).

Literatüre baktığımız vakit karşımıza pazarlamanın dar ve geniş anlamlı olmak üzere iki tanımı çıkmaktadır.

Dar anlamda pazarlama; ürün ve hizmetlerin üretim noktasının bitiminden son kullanıcı ve/veya tüketicilere ve /veya tedarik kaynaklarından ara kullanıcılara kadar akışını gerçekleştiren firma faaliyetleri olarak tanımlanmıştır.

Arpacı ve diğ. (1992) pazarlamayı bir firmanın hedef olarak seçtiği tüketici ile firma arasında iletişim ve değişimi amaç edinmiş faaliyetler bütünüdür, şeklinde tanımlamışlardır.

Mal ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye veya kullanıcıya doğru akışını yönlüten işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesidir (Mucuk, 2004).

Bu tanımlamalarda sadece üretim sonrası faaliyetler ele alınmış, değişim ve satış işlemi üzerinde durulmuştur. Pazarlama literatünde uzun süre yer edinen bu tanımların eksikliği tartışılmaya başlanmış ve 1960 sonları ve 1970 başlarında pazarlamanın sadece işletmelere has bir faaliyet olmadığı; kar amacı gütmeyen kuruluşları da içine alacak şekilde kapsamının genişletilmesi ve tanımda sosyal boyutlarında yer alması gerektiği tartışmaları yapılmıştır. Böylece pazarlama sadece “ürün ve hizmetlerle ilgili bir değişim işlemi” olmaktan çıkmış ve bir politikacı için yürütülen seçim kampanyası, sigara içmeye karşı bir kampanya, gibi son amacı bir pazar işlemi olmayan faaliyetler konunun kapsamı içinde düşünülür olmuştur. 1985 yılında Amerikan Pazarlama Derneği (American Marketing Association) yukarıda bahsedilen geleneksel tanımı bırakıp, bu tanımın kapsamını da genişleterek yeniden tanımlamıştır. Buna göre Pazarlama, kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri gerçekleştirmek üzere, fikirlerin, malların ve hizmetlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama sürecidir (Cohen, 1988). Pazarlama bir firmanın ürünlerine olan talebi belirlemek, uyarmak, doyurmak, ürün ve hizmetleri en etkin şekilde hazır bulundurarak talebi karşılamak ve kar elde etmek yapılan faaliyetlerin bütünü olarak da tanımlanmaktadır (Tek, 1997). Yine değişim (mübadele, alış veriş,değiş tokuş) süreci aracılığıyla istek ve gereksinimleri tatmin etmeye yönelik insan faaliyetleri bütün olarak tanımlanabilir. Değişim süreci ise uğraş gerektirir. Satıcılar (imalatçılar, totancılar, parekendeciler vb) alıcıları (son kullanıcı, ara kullanıcı) arayıp bulmak, gereksinimlerini belirlemek, uygun ürünler tasarlamak, bunları üretmek, stoklamak, tutundurmasını yapmak, taşımak, müzakere ve pazarlıkları sürdürmek gibi çeşitli pazarlama faaliyetlerinde bulunmak durumundadırlar (Tek, 1997). Böylelikle pazarlamanın geniş anlamlı tanımında yapılmıştır.

Amerikan Pazarlama Birliğinin en son tanımına göre pazarlama; “müşteriler için değer yaratma, tanıtma ve ulaştırmayı kapsayan bir süreçler dizisi, firmaya ve paydaşlarına fayda sağlayacak şekilde müşteri ilişkilerinin yönetimini içeren bir örgütsel fonksiyondur (AMA, 2004).

1.2.1 Pazarlamanın konusu kapsamı ve gelişimi

İnsanların toplu yaşamaya geçmesi ile birlikte gereksinimlerde artmıştır. Bu gereksinimlerin artması sonucunda iş bölümü kavramı ortaya çıkmıştır. İş bölümü ile birlikte insanlar üretimlerini birbirleri ile paylaşmaya başlamışlardır. Pazarlama kavramının doğuşu ise üretimin tüketimi karşılayamaması neticesinde ortaya çıkmıştır.

Sanayi devrimi ile birlikte günümüz pazarlama kavramı ele alınmaya başlamıştır. İşletmelerin geçtiği çeşitli evreler boyunca pazarlama anlayışı da değişiklik göstermiştir.

Üretim Anlayışı Dönemi :üretimin hakim olduğu bir evredir. Talep üretimden fazla olduğu için üretilen her ürün herhangi bir çaba harcamadan tüketiciler tarafından alınmıştır. Firmaların bütün çabaları üretim teknolojilerini ve ürün kalitesini yükseltmeye yönelik olmuştur. Bu evreyi daha iyi anlamak için herkesin bildiği Henry Ford’un sözü yeterlidir: “Siyah olmak koşuluyla, müşteriler satın alacakları arabanın rengini seçebilirler (Arpacı, ve diğ., 1992).

rn anlayışı Dönemi: rn anlayışı da üretim anlayışına benzemekle beraber ürün anlayışında kalite olgusu ne çıkmaktadır. Bu anlayışa göre tüketicisi en kaliteli yüksek performanslı ve özellikler açısından iyi olanı tercih edeceği düşüncesinden hareketle pazarlamanın amacı pazara kaliteli ürünler sunmaktır (İslamoğlu, 1999). Özelikle arz-talep dengesinin dengeye ulaşmaya başladığı dönemlerde ürün yaklaşımı hakim olmaya başlamıştır. Arz talep dengesi sebebiyle rekabet de yoğun olduğundan firmalar daha iyi ürünler üretilip pazara sunarak rekabet etme yolunu seçmektedirler. Dolayısı ile ürün anlayışında üretimden ziyade kaliteli ürünlerin pazara sunulması esastır.

Satış anlayışı dönemi: Ekonomik buhran, ekonominin temel sorununun artık üretmek olmadığını, üretilenin satılması olduğu gerçeğini göstermiştir. Üretimin sorun olmaktan çıkıp satmanın sorun olduğu ve firmaların yoğun bir biçimde tutundurma faaliyetlerine yöneldiği bu dönemde satışın ve satış yöneticilerinin firma nazarında

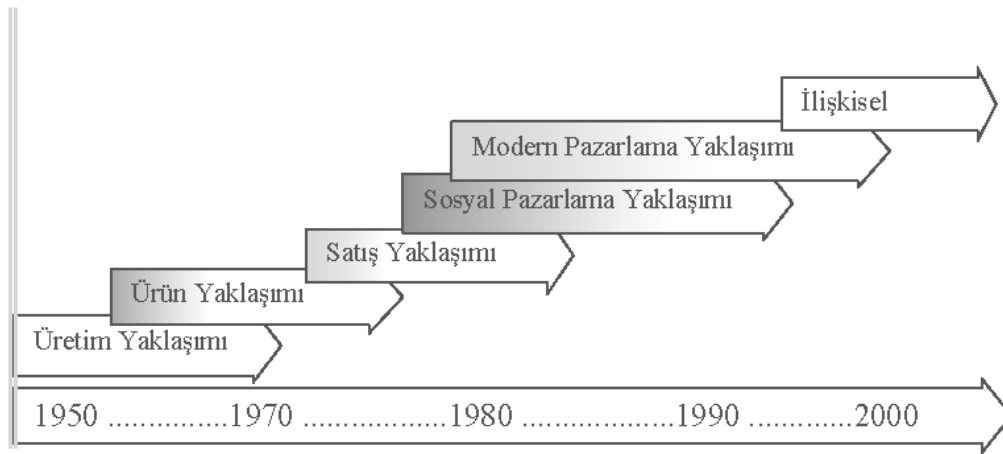
değeri artmıştır. Kişisel satışta ve reklam faaliyetlerinde insanları etkileme faaliyetlerinin geliştirildiği; aldatıcı-yanıltıcı reklam ve beyanlara yoğun olarak başvurulduğu bu dönemde “baskılı satış teknikleri de sıklıkla kullanılmıştır. “Satmasını bildikten sonra ne üretirsen onu satarım” ifadesi dönemin klasik düşünce tarzını ortaya koymaktadır. Yaratıcı reklam ve yaratıcı satışçılıkla tüketicilerin satışa karşı olan direncinin aşılabacağı ve ürünü almaya ikna edileceği görüşü yöneticilerde hakimdir. Satıcılar pazarının mevcut olduğu bu ortamda “satış anlayışı” denilen pazarlama yönetiminin uygulamasının görülmesi gayet doğaldır (Mucuk, 2004).

Pazarlama anlayışı dönemi: Tüketici istek ve ihtiyaçlarının öne çıktığı bu dönemde pazarlama felsefesinde önemli gelişmeler kaydedilmiştir. Bu yaklaşımda pazarlamacıların ürün veya hizmet için hedef pazarı doğru belirlemeleri gerekir. Sonrasında hedef pazarı oluşturan potansiyel tüketicinin ne istediğinin de doğru olarak tespit edilmesi gerekir. Hedef pazarın istek ve ihtiyaçları doğrultusunda üretim ve pazarlama, fonksiyonunu yerine getirmiş olacaktır (Tatar ve Üner, 1992).

Toplumsal Pazarlama anlayışı dönemi: Bu pazarlama anlayışı son yıllarda batı toplumlarında ve özellikle ABD’de modern işletmecilik ve firmaların toplumsal ve ahlaki sorumluluklarına yönelik tartışmaların sonucu gelişmiştir. Toplumsal pazarlama denilince iki anlam anlaşılmaktadır:

Birinci anlam olarak sosyal fikirlerin ve amaçların pazarlanması. Bu bağlamda nüfus planlaması sigara ve alkol kullanımının önlenmesi, enerji tasarrufu sağlama vb...sosyal kampanyaların benimsenmesini kolaylaştırmak için ürün planlama, fiyatlandırma, tutundurma, dağıtım ve pazarlama araştırması gibi pazarlama araçlarından faydalanılmaktadır. Bu tür pazarlama etkinlikleri firmaların desteklemesi ve/veya toplumsal amaçlı kuruluşların çabalarıyla yürütülmektedir.

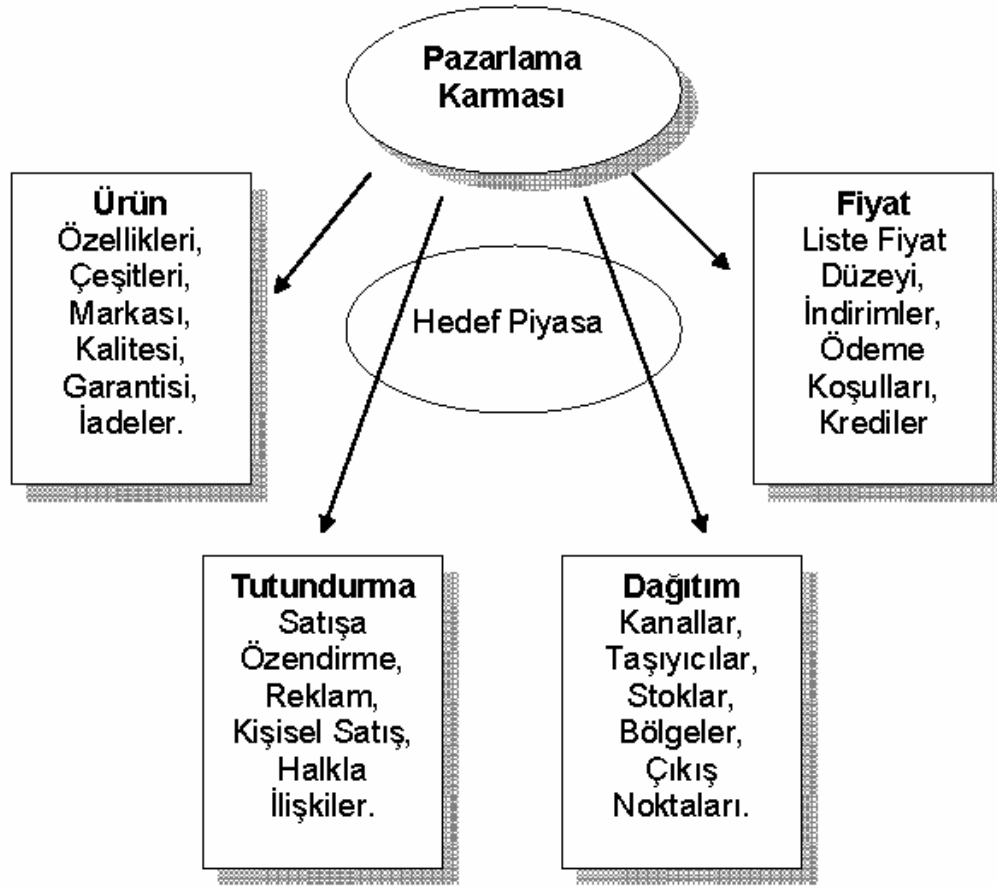
Toplumsal pazarlamanın, firmaları daha fazla ilgilendiren yönü ise sosyal sorumlu pazarlama anlayışı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu firmaların tüketici ihtiyaç ve beklentilerini tatmin etme yanında, toplumun uzun vadeli ihtiyaçlarını ve genelde toplum refahını kendi kar amaçları ile bağdaştırmayı temel alan bir anlayışa dayanır. Bu bağlamda toplumsal pazarlama; firmaların belirli tüketici ya da tüketici gruplarının istek ve ihtiyaçlarından ziyade bu tüketicileri de kapsamına alan, çok daha geniş bir tüketici, hatta toplumun ortak, genel ve imkanlar ölçüsünde uzun vadeli ihtiyaç ve isteklerine yanıt vermeye çalışan, pazarlama yaklaşımı olarak tanımlanabilir (Can ve diğ., 1991).



Şekil 1.1 : Zaman içinde pazarlama anlayışında değişim.

1.2.2 Pazarlama karması

İşletmeler pazarlama faaliyetlerini yürütmek için değişik araçlardan yararlanmaktadırlar. Bu araçlara pazarlama bileşenleri, pazarlama araçları veya pazarlama karması denmektedir. McCarty'nin yaygınlaştırdığı ve günümüzde geçerlik kazanmış ve 4P olarak adlandırılan dörtlü ayırım şöyledir (Mucuk, 2004).

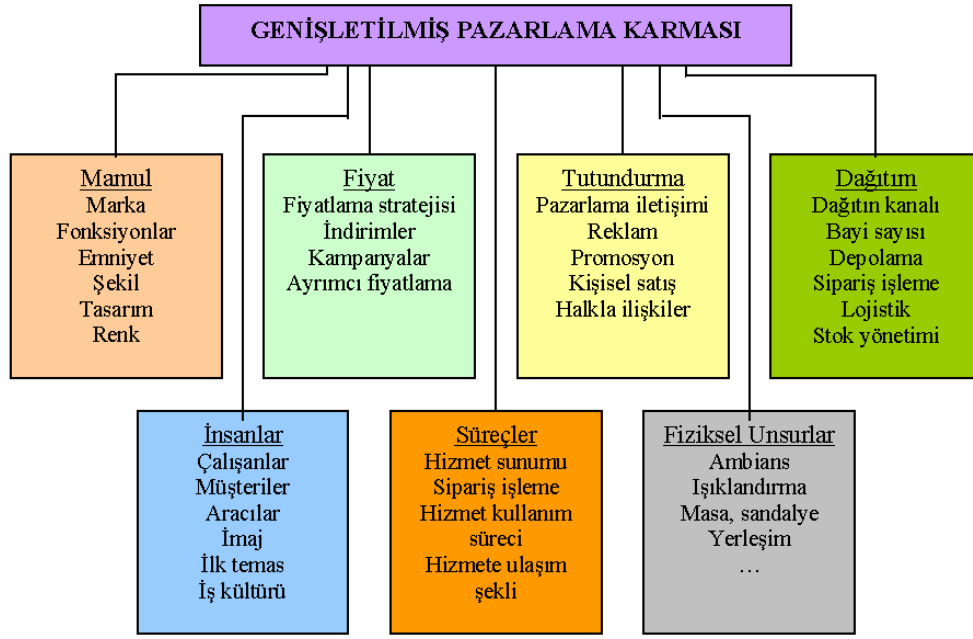


Şekil 1.2 : Pazarlama karması unsurları, Taşkın (2003) den uyarlanmıştır.

Ürün (Product)	Fiyat(Price)
Tutundurma(Promotion)	Dağıtım(Place)

Şekil 1.3 : Pazarlama karması.

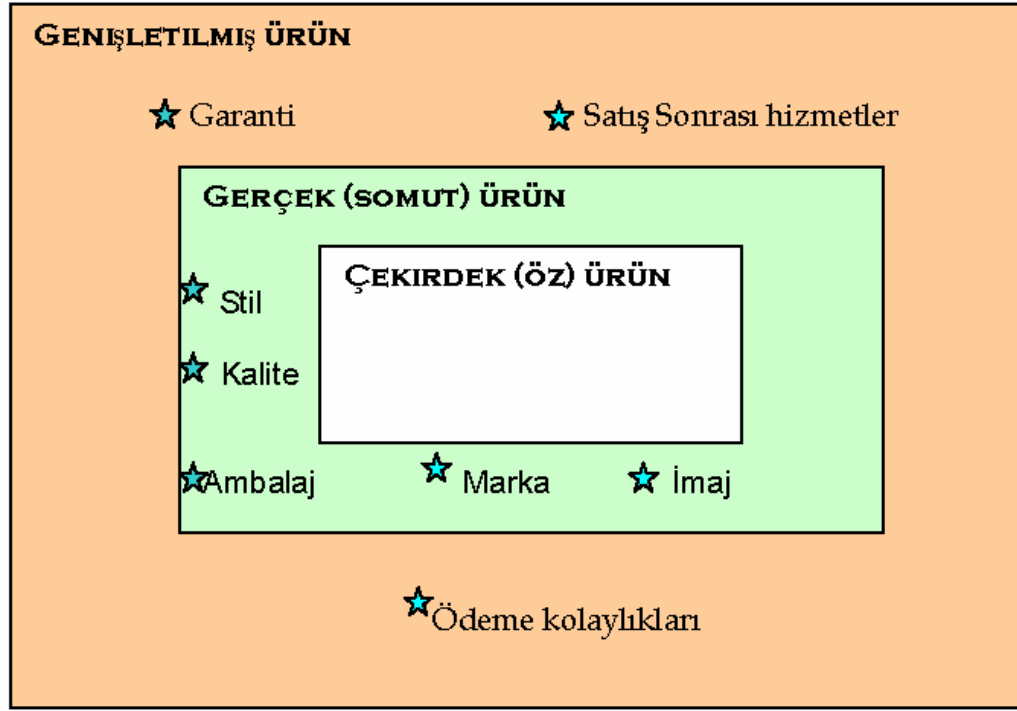
Ancak zamanla hizmet sektörünün ekonomik faaliyetler içindeki payının artması neticesinde, başta somut ürünler düşünülerek geliştirilmiş olan pazarlama karmasının hizmet sektörü için yetersiz kalmaya başlaması ile araştırmacılar, McCarty'nin pazarlama karmasına yeni elemanlar ilave etme yoluna gitmişlerdir. İlave edilen öğe sayısı değişkenlik gösterse de yaygın olarak kabul gören eğilim 3P'nin daha ilave edilmesi yönündedir. Bunlar insanlar (people), süreçler (processes) ve fiziksel unsurlar (physical evidence) dır. İlave P'ler ile oluşan 7P'ye genişletilmiş pazarlama karması denmektedir.



Şekil 1.4 : Genişletilmiş pazarlama karması, Kotler (2003) den uyarlanmıştır.

Lauterborn (1990) 4P yaklaşımının firma odaklı bir yaklaşım olduğunu ve pazar odaklılığın bir gereği olarak P'den C'ye geçilmesi gerektiğini ifade ederek, 4P'yi customer solution (product), cost to customers (price), communcation (promotion), concenience (place) şeklinde yeniden düzenlemeyi önermiştir.

Ürün: Tüketici ihtiyacını karşılayan her tür özellikler toplamı olarak ifade edilir. Burada sadece somut özellikler değil soyut özellikler ve fikirler de ürün kapsamında değerlendirilmektedir. Bu özellikler arasında renk, kalite, fiziksel özellikler, tasarım, fiyat, marka, ambalaj, garanti, firma imajı, satış sonrası hizmetler sayılabilir. Ancak pazarlama bağlamında ürün üç seviyede incelenmektedir. Bunlar çekirdek ürün, gerçek ürün ve genişletilmiş ürün olup Şekil 1.5'te gösterilmiştir.



Şekil 1.5 : Genişletilmiş ürün karması.

Giderek daha seçici olmaya başlayan tüketicilerin üründe bekledikleri özellikler de daha dikkatli karar verilmesi gereken bir konu haline gelmiştir.

Fiyat: Fiyatlandırma stratejisi ile ilgili tüm konular fiyat altında incelenmektedir. Maliyetlerin kontrolü, maliyetlere ve firmanın düşündüğü fiyatlandırma stratejisine bağlı olarak ürünün başarısında rol oynayan bu pazarlama karması elemanı işletmenin kontrolünde olan ve kritik anlarda firmanın ilk başvurduğu bir unsurdur. Tüketici satın alma kararında belirleyici olan faktörlerden biri olması sebebi ile doğru fiyatın belirlenmesi önemlidir.

Dağıtım: Pazarlama başarısı için ürünlerin doğru zamanda, doğru yerde, uygun zamanda ve doğru miktarda sunulması da önemlidir. Ürünlerin pazara sunulacağı mekanlar, dağıtım kanalının seçimi, stok yönetimi ve ürünlerin pazara sunulması için uygun zamanlamanın ne olacağının kararı önemlidir. Özellikle de internetin ortaya çıkması sebebi ile dağıtım kanallarına ilişkin kararlar daha da karmaşık hale gelmeye başlamıştır.

Değişen pazarlama şartlarına ve tüketici beklentilerine bağlı olarak, pazarlamaya yüklenen anlam, tanımında ve kapsamında da değişimleri beraberinde getirmektedir. Değişen anlayış paralelinde pazarlama karması elemanlarında da değişim meydana

gelmektedir. Önemli olan nokta pazarlama karması elemanlarının birbirinden bağımsız olmadığının bilinmesi ve kendi içlerinde uyum içinde olması gerektiğidir (Altunışık ve diğ., 2004).

Tutundurma: Tanım olarak tutundurma, pazarlamada fikirleri, kavramları ve şeyleri kabul etmeleri konusunda başkalarını ikna etmek için yürütülen iletişim faaliyetleridir (Standon, 1991). Bu tanımda tutundurma bir iletişim faaliyeti olarak karşımıza çıkmaktadır ve ikna etme gibi temel bir fonksiyonu bulunmaktadır. Tutundurmanın bilgi verme fonksiyonunu ortaya çıkartan başka bir tanım ise; bir bireyin, bir işletmenin, bir kurum veya örgütün uygun bilgiyi hedef kitlede kabul doğuracak, tepki yaratacak veya arzu edilen başka bir tepkiyi harekete geçirecek kadar ikna edici biçimde bu kitleyle gerçekleştirdiği iletişim olarak ifade edilmektedir (Kincaid, 1990).

Kotler'e göre tutundurma, tüketicileri ikna edici yöndeki iletişimi sağlayan tüm pazarlama araçlarıdır (Odabaşı, 2001). Farklı bir kaynaktan ise tutundurma, tutum ve davranışlar üzerinde etki sağlamak için satıcı ve alıcı arasındaki iletişim olarak tanımlanmıştır (Mccarthy ve Perreault, 2002).

Pazarlama karmasının en önemli halkası olarak tabir edebileceğimiz tutundurma faaliyetinin genel özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz.

- Tutundurma iletişim kuramına dayanır ve ikna edici özelliği vardır.
- Tutundurma, doğrudan satışları kolaylaştırma amacına yönelik olduğu kadar tutum ve davranışlara da yöneliktir.
- Tutundurma diğer pazarlama eylemleri ile birlikte uygulanır ve onların etkisi altındadır.
- Tutundurma işletmelerin genellikle dış çevre ile olan iletişimini içerir.
- Tutundurma genellikle fiyata bağlı olmayan bir rekabet aracıdır.

Tutundurma faaliyetlerinin özünü bir ürünün pazarda tutundurulmasında kullanılacak olan stratejik alternatiflerin belirlenmesi, reklam, promosyon, satış geliştirme, kişisel satış ve halkla ilişkiler gibi unsurların görece kullanımları ile bunların optimum karmasının kararlaştırılması teşkil etmektedir.

Kişisel satışa geçmeden evvel bu araçları kısaca açıklamak gerekirse;

Reklam: Bir malın, bir hizmetin veya bir fikrin geniş kitlelere duyurulması ve benimsetilmesi amacını taşıyan, bir bedel karşılığı yapılan ve kişisel sunuş olmayan faaliyetlerdir. Kitle iletişimi için uygun olup, maliyet açısından da son derece ucuzdur.

Halkla ilişkiler: İşletme ve çevresi arasında iyi ilişkiler geliştirilmesi ve bu ilişkilerin sürdürülmesi faaliyetidir.

Satış promosyonları: Firmaların stokları eritmek, yeni ürünleri tanıtmak ve tüketici ilgisini çekmek amacı ile yapılan indirimler, iskontolar, hediyeler, eşantyonlar vb... gibi satış arttırıcı uygulamalardır.

Kişisel satış: Satış yapmak amacı ile birden çok potansiyel alıcı ile karşılıklı konuşmak, görüşmektir. Tutundurma karmasının en pahalı olmasına rağmen en etkili yöntemlerinden biridir. Özellikle de endüstriyel ürün satışının gerçekleştirildiği işletmeden işletmeye (B2B) satışlarda, uzmanlığın ön planda olduğu ve teknik beceri gerektiren ortamlarda son derece etkili ve gerekli bir tutundurma faaliyetidir.

Pazarlama ile ilgili genel kavramlardan kısaca bahsettikten sonra çalışmanın asıl konusu olan endüstriyel ürün satışının gerçekleştirildiği, ürün son kullanıcılarının işletmeler olduğu işletmeden işletmeye satışta, bireysel satış sürecini, kişisel satışın tarihinden başlayarak ele alalım.

1.2.3 Satış nedir?

Çoğu zaman pazarlama ile karıştırılan, pazarlamanın önemli bir ögesi olan ve artık pazarlama ile iç içe geçerek birbirleri ile olan sınırlarının neredeyse kalmadığı satış insanlara birşeyler satınalmaya ikna etme faaliyeti olarak tanımlanabilir. Satış, bir ürün veya hizmeti uygun yerde, uygun zamanda, uygun kişiye, uygun yöntemle, uygun bedel karşılığı vermektir (Altunışık ve İslamoğlu, 2007). Alıcı ile satıcı arasında gerçekleşen mübadele sürecinde taraflara arasında üzerinde fikir birliği olunan bir ortak nokta bulma mücadelesidir (Taşkın, 2003).

Kişisel satış, satışı gerçekleştirmek amacı ile konuşma ve kişisel kanaatleri kullanmaktır. Karşılıklı yararlı ilişkiler kurmak, geliştirmek, devam ettirmek için gerekli kişiler arası, yüz yüze iletişim şeklidir (Nickels, 1978).

Farklı bir tanım olarak kişisel satış; kimliği belirlenebilir bir kuruluşun pazarlama sunusunun, kişiler tarafından doğrudan doğruya sürülmesine yarayan, ikna edici iletişim ve tutundurma faaliyetidir (Tek, 1997).

Kişisel satış diğer tutundurma metodlarından en belirgin ve önemli farkı, kişisel satışın kişisel iletişimden, reklamın ise kişisel olmayan, kitlesel iletişimden oluşuyor olmasıdır. Bu sebeple kişisel satış uygulamada çok daha fazla esnekliğe sahiptir: satışı ürün veya hizmet takdimini, tüketicinin istek ve ihtiyaçları ile tutum ve davranışlarına göre ayarlayabilir. Tüketicinin tepkisini görüp satış yerinde ve anında en uygun yaklaşıma yönelir; kendi davranış biçimini en etkili ve ikna edici yönde ayarlar. Kişisel satışın reklam ve diğer metodlara göre diğer bir üstünlüğü de harcanan çabanın nispi olarak daha az bir kısmının boşa gitmesidir. Reklam çok geniş kitlelere, yüksek toplam maliyetlerle pek çok mesajın gönderilmesini sağlar. Ama spesifik bir pazara isabet payı daha azdır. Ayrıca bu mesajların ne ölçüde sonuç verdiğini belirlemek de hayli güçtür (Berman, 1996). Aksi yönden kişisel satış için katlanılan toplam masraflar reklaminkinden çok daha fazladır. Nitekim reklam ve reklamcılığın en gelişmiş olduğu A.B.D.'de bile, çoğu işletmelerde reklam harcamalarının ortalama olarak net satışların % 1-3'ü olduğu, kişisel satış harcamalarının ise net satışların % 8-15'i olduğu ileri sürülmektedir (Mucuk, 2004).

1.2.4 Kişisel satışın tarihsel süreci

Kişisel satış dünyanın en eski mesleklerinden biridir. Antik çağlarda ürün veya hizmetler takas yöntemi ile değiştirilerek elde edilmiştir. Zaten antik Grek tarihi, satış bir değiş tokuş aktivitesi olarak dökümanete etmiştir (Ingram ve Laforge, 1992).

Tarihte ilk olarak Sümer papazları bu takasların kayıtlarını tutmuşlar ve bu kayıtlar günümüze kadar ulaşmıştır. Buna rağmen MO 1000 yılına kadar hiçbir satışı örneği çıkmamıştır (Anderson ve Dubinsky, 2004).

Ortaçağda İtalyan kaptanlar ve tüccarlar,baharat parfüm, mücevher, ipek, konserve gibi egzotik ürünleri zengin müşterilerine ve kraliyet mensuplarına satarak faaliyette bulunmuşlardır. Ortaçağın sonlarında kapı kapı gezen satışçılar ilk defa seyyar satıcı formunda ortaya çıkmışlardır. Seyyar satıcılar, çiftçilerden ürünleri toplayarak kasabada yaşayanlara satmışlardır ve karşılığında kırsal alanda yaşayanlar için kasabada üretilen malları satın almışlardır. Böylelikle seyyar satıcılar diğer bir pazarlama fonksiyonu olan dağıtımı da gerçekleştirmiş olmuşlardır (Ingram ve Laforge, 1992).

1800lü yıllarda ise endüstriyel devrim sırasında, İngiliz satış temsilcileri birçok çeşit malı satarak dünya üzerinde dolaşmaya başlamışlardır (Anderson ve Dubinsky, 2004). Bunlar hayatını bizzat satışla kazanan ilk satışçılar olmuşlardır. Bunların ilk olarak İngiltere’de ortaya çıkmasının sebebi ise İngiltere’de her bölgenin kendisine ait bir ekonomi sistemi kurmasıdır. Yani her bölge kendisine ait bir ekonomi sistemi kurduktan sonra, belli bir yeri merkez seçince, çiftçiler bu merkezlere kendileri gelmek yerine satışçılarla mallarını göndererek gerçek anlamda ilk satışın temellerini atmışlardır (Johnson, 1986).

18. yüzyıl ortalarında Endüstriyel devrim ortaya çıkınca, satışçılar için ekonomik gelişme hız kazanmıştır. Lokal ekonomiler artık yetersiz olmaya başlamış ve şehirlerarası, uluslararası ticaret geliştikçe üretimdeki ölçek ekonomisi coğrafi açıdan dağınık bölgelerde büyük pazarların oluşmasını teşvik etmiştir. Bu pazarlarda bulunan müşterilere ulaşma ihtiyacı, satışçıların sayısının artmasına sebep olmuştur. Bu satışçıların misyonu, satış ve pazarlar hakkında bilgi toplamak olmuştur. Bu dönemde, satışçılar, fabrikada üretilen ürünleri tüketicilere ulaştırmışlardır. Bu tür satış güçlerini oluşturan ilk üreticiler Manchester tekstil firmalarıdır (Anderson ve Dubinsky, 2004).

1800’lü yılların başlarında, kişisel satış İngiltere’de tam olarak oturmuşken Amerika’da yeni yeni başlamıştır. 1800’lü yıllar perakendecilerin ticaret merkezlerini ziyaret etmeleriyle, satış temsilcilerinin ise müşterileri ziyaret etmeleriyle geçmiştir.

19. yüzyılın sonunda kişisel satış Amerika’da iş dünyasının vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. Örneğin 1880 yılında Detroit’li bir toptancının sahada 400 satışçısı olduğu kayıtları bulunmuştur (Ingram ve Laforge, 1992). 1900’lü yılların başında tacirlerin yerini seyahat eden satış temsilcileri almıştır. Tren yollarının gelişimi, telgrafın bulunması, satış aktivitelerini daha da hızlandırmıştır. Böylelikle satışçılar bölgelerinde daha hızlı seyahat edebilirken, merkez ofisleri ile rahatlıkla iletişim kurabilme imkanına kavuşmuşlardır. Ayrıca ürünlerin müşteriye ulaşması da hızlanmıştır.

1915’ten 1945’e kadar yaşanan 1.Dünya savaşı, 2.Dünya Savaşı ve Amerika’daki büyük kriz sebebi ile ekonomik aktiviteler savaşa konsantre olduğundan satışta çok büyük gelişmeler yer almamış, satışta yeni metodlar ve araçlar bulunmamıştır. Müşterilere ürünün sağlayacağı faydaları kendi ihtiyaçlarına bağlama sorumluluğu bırakılmıştır. Baskın olan görüş ürünlerin eğer özellikleri iyi verilir ise satılacağı idi. Satış anlayışı, programlanmış satış mesajlarını ve satış formüllerini vurgulamaktadır. Mesela 10 adımda satış gibi teknikler veya NAIDAS (need, attention, interest, desire, action, satisfaction) modeli gibi modeller satışçıların daha sistemli ve etkin olmalarını sağlamıştır. Bunun yanında satış anlayışı ile satışçılık kariyeri ekonomik ve sosyal yönden daha saygın hale gelmiştir. Bu saygınlığın sebepleri ise:

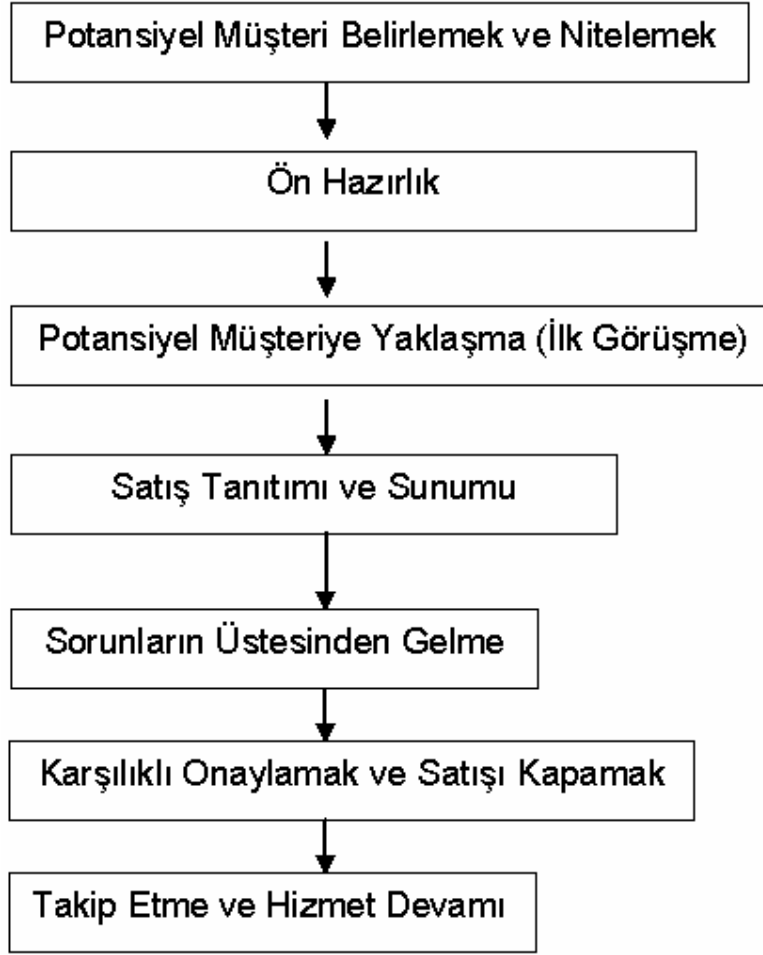
- Uluslararası rekabetin artması ile üreticinin daha fazla promosyon ve etkin satışa ihtiyaç duyması
- Ürünlerin karmaşıklığı ve alıcıların daha sofistike olmasının daha kaliteli satışçı gerektirmesi
- Satışçıların sipariş almak dışında da görev alması
- Kişisel satışçıların perakendeci seviyesinde kullanılmamaya başlaması

Bu dönemde ilk defa firmalar pazarlama araştırma departmanları kurmuşlar ve eskiden pazarı araştırmak için kullanılan satışçıların yerini profesyonel araştırmacılar almaya başlamıştır (Johnson, 1986).

1960'lı yıllardan sonra satış ve pazarlamanın odak noktasını müşteri oluşturmuştur. Günümüzde de kişisel satışın bu gelişimi devam etmektedir. Sürekli değişen çevre, artan rekabet, ürün çeşitliliği ve gelişen teknoloji müşteri beklentilerini yükseltmekte ve müşterileri daha bilinçli hale getirmektedir (Magrath, 1992a). Müşteri beklentilerinin değişmesinin ve yükselmesinin yanısıra, müşterilerin düşünce yapısı da sürekli değişmektedir. Günümüzün bilinçlenmiş daha sık kalite teleffuz eden müşterisine satış temsilcileri ve firmalar, bütünsel kaliteyi sunmak ve bu sayede sadık müşteriler kazanmak ve onları tutmak için daha profesyonel olmak zorunluluğunu fark etmişlerdir. Bugün dünyada bir çok firma kişisel satış kullanmaktadır. Çünkü kişisel satışçılar müşteri odaklı ekonomilerin en önemli elemanlarıdır. Onlar endüstriyel değişiklikleri ve rekabet gücünü teşvik ederler, dağıtım prosesini hızlandırırlar.

1.2.5 Kişisel satış süreci aşamaları

Satış gerçekleştiren satış elemanları aynı satış yöntemini kullanmazlar fakat genel olarak çoğu satış elemanın izlediği genel yol şu şekildedir.



Şekil 1.6 : Kişisel satış süreci, Anderson ve Dubinsky (2004) den derlenmiştir.

1.2.5.1 Potansiyel müşteri belirlemek ve nitelemek

Potansiyel müşteri belirlemek, müşteri olabileceklerin listesinin hazırlanması anlamına gelmektedir. Bu faaliyette satışçı uygun nitelikteki kişilerle ilgili bilgi toplar. Bu bilgiler müşteri adaylarının isimleri ve çalıştıkları pozisyonlar olabilir. Bu bilgiler pazar araştırmalarından, veri tabanlarından, internetten, sektörde çalıştıkları arkadaşlarından bile toplanabilir. Bu araştırmanın doğru yapılması satışta başarı açısından fazlasıyla önemlidir. Yanlış hedef kitlenin seçilmesi öncelikle zaman kaybına yol açar. Akabinde de para kaybı söz konusu olur ve maliyetler artar.

Potansiyel müşteriler araştırılırken çok çeşitli kaynaklar kullanılabilir (Altunışık ve İslamoğlu, 2007).

Sektör analizi

Satışçılar içinde bulundukları sektörü analiz ederek potansiyel müşterilere ulaşabilirler. Mesela otomotiv yan sanayisi için pres üreticisi bir firmanın ürettiği presler beyaz eşya sektöründe de kullanılmaktadır. Pres üretimi yapan firmanın satışçısı için otomotiv yan sanayisi haricinde beyaz eşya sektöründeki firmalarda potansiyel müşterilerdir.

Ürün analizi

Satışçı pres ve pres ekipmanları ile ilgili bir ürün satıyorsa otomotiv yan sanayisi haricinde, beyaz eşya sektöründeki firmalarda kullanılan pres ve pres ekipmanlarını göz önüne alarak kendisi için potansiyel firmalar yaratabilir. Satışçı biraz daha ileri giderek bu preslerin hurda ayrımı yapan firmalarda da kullanıldığını araştırarak farklı bir potansiyeli de ortaya çıkartabilir.

Mevcut müşterilerine sorduğu sorular sonrasında aldığı cevapları değerlendirerek potansiyel müşteriler bulabilir.

Meslek odalarının, derneklerin, bilgi sistemlerinden yararlanarak farklı potansiyeller yaratabilir.

İlginç gelebilir ama eş, dost, akraba gibi kişisel çevresini kullanarak da potansiyel müşterilere ulaşabilir.

Böylelikle satışçı kendisi için potansiyel olabilecek firmaların veya kontak isimlerin listesini oluşturmuş olur.

1.2.5.2 İhtiyaç ve problem belirlenmesi: (ön hazırlık)

Bu süreç satışçının potansiyel müşteri belirlemesinden sonra, müşteri adayına gitmeden evvel yaptığı bilgi toplama aşamasıdır.

Potansiyel müşteri ile görüşme ayarlamak kolay değildir. Yapılan işe bağlı olmakla beraber görüşmeler iş ortamları dışında da olabilmektedir. Mesela kulüp, dernek vb... ortamlar.

Ön hazırlık aşamasında müşteri kazanmak adına aşağıdaki gibi bir planlama yapılabilir (Anderson ve Dubinsky, 2004).

- Ön hazırlık için hedefler belirlenmelidir
- Ön hazırlık için zamana bağlı iş programı yapılmalıdır

- Ön hazırlık tekniklerine aşina olunmalıdır
- Bir veya daha fazla ön hazırlık tekniği seçilmelidir
- Ön hazırlık planlı ve sistemli hale getirilmelidir.
- Sonuçlar yorumlanmalıdır.

Ön hazırlık aşamasında satışı potansiyel müşteriye ait bazı özel durumları araştırıp dikkate almalıdır. Mesela din, aile durumu, özel zevkleri gibi. Müşterinin kişisel zevklerinden haberdar olan satışı müşteriye yaklaşımında bunları doğru kullanması durumunda avantaj elde edebilir. Müşteri önemsendiğini ve özel olduğunu hissettiğinde görüşmenin olumlu bir havada geçmesi muhtemel olduğu gibi, tersi de söz konusu olabilir. Potansiyel müşterinin nelere önem verdiği, nelerden hoşlandığı, nelerle övündüğü araştırılmalıdır.

Satışının potansiyel müşterisi ile görüşmeden yapacağı bu araştırmalar satış sürecine olumlu yönde etki edecektir.

1.2.5.3 Potansiyel müşteriye yaklaşma (ilk görüşme)

Satış sürecindeki önemli aşamalardan olan görüşme satışının tüketici ile temasa geçip randevu alması ile başlar ve görüşme ile sona erer (Parlıt, 2003).

Gündelik yaşamımızda ilk izlenim ne kadar önemli ise satış görüşmesinde de ilk izlenim o kadar önemlidir. Satış elemanının sağlayacağı samimi güven ortamı başarının anahtarlarından biridir. Böyle bir ortam özenle seçilmiş soru ve cevaplarla sağlanabilir. Satışçı olası satışın faydalarının tek taraflı olmaktan öte karşılıklı olacağını vurgulamalıdır.

Satış elemanı müşteri ilk görüşmesinde iyi bir başlangıç yapmak için müşteri hakkında topladığı bilgilerin yanısıra kendi kişisel bilgilerini de kullanabilir. Az evvel bahsedildiği gibi ilk izlenim satışta çok önemlidir, bu amaçla satışçı olası müşteri üzerinde iyi bir etki bırakmak için, kendisini takdim edişine, konuya girişine, giyimine kokusuna vb... özelliklerine dikkat etmelidir (Kotler, 2003).

İlk izlenimde davranışlarında önemli bir yeri vardır. Satış elemanı müşteriye hitap edebilecek, ona uygun olabilecek şekilde konuşmalarına önem vermeli, hareketlerini düzenlemelidir. Davranış biçimleri güven ortamının oluşmasında önemli rol oynar. Tek tip davranış veya konuşma düzeni her tip müşteride aynı etkiyi yaratmayabilir.

Bu nedenle müşterinin kişisel özelliklerini bilmek fayda sağlayacaktır. Satışçının bilmesi gereken önemli bir husus da şudur. Müşterinin satış elemanının satışını yapmış olduğu ürüne ihtiyacı var mıdır? Var ise ne derece ihtiyacı vardır ya da ihtiyacı olduğunun farkında mıdır? Eğer müşteri ihtiyacı olduğunun farkında ise bu yönde bir görüşme sağlanması ve talebin kesin çerçevelere oturtulması gerekmektedir aksi durumda yani müşteri ihtiyacının farkında değil ise öncelikle bunun farkına varması sağlanmalıdır. Görüşme sırasında müşteri önceliklerinin de bilinmesi gerekmektedir. Müşterilerin bir kısmı için fiyat, bir kısmı için işlev, bir kısmı için kalite öncelikli olabilir. İhtiyaç tespitinin aşamasının sonunda satışçı müşteri ile yapmış olduğu görüşmenin ana hatlarını iyice anlamış olmalı ve müşterisinden bunun teyidini almalıdır. Böylece olası bir yanlış anlama riskini ortadan kaldırmış olur. Zamanı iyi kullanma adına bu davranış biçimi önemlidir.

1.2.5.4 Satış tanıtımı ve satış sunumu

İlk görüşmeyi takip eden sunum aşamasıdır. Pek çok durumda ürünün özellikleri kadar sunuşun şekli de önem arz eder. Satışçı ilgi oluşturup istek uyandırmalıdır. Sunum tek taraflı gelişmemelidir. Karşılıklı soru cevaplarla hem ilgi ayakta tutulabilir hem de müşterinin güveni sağlanmaya çalışılır.

Sunum aşamasının da kendi içinde alt aşamaları vardır. Bu alt aşamalar

- Dikkat çekmek
- İlgi uyandırmak
- Arzu uyandırmak
- Harekete geçirmek

Bir çok satış sunumları bu modelin sırası takip edilerek yapılır. Her satışçı bu modelin her aşaması hakkında karar verirken hangi satış yaklaşımının kullanılacağını düşünmeye ihtiyacı vardır (Mccarthy ve Perreault, 2002).

Dikkat çekmek: Alıcının dikkatine çekerek sunuma başlamak için çeşitli yollar vardır. Satışçının kendisini ve sattığı ürünü doğrudan tanıtmaması veya ortak tanıdık bir kimse veya başka bir müşteri var ise kendisinin onun gönderdiğini belirtmek veya söz konusu ürünün yararlarını belirten bir ifade ile satış görüşmesine başlamak yollarına gidilebilir (Türkgücü, 1998).

İlgi uyandırmak: Dikkati konu üzerine çekilen alıcının ürüne ilgi göstermesi sağlanır. Ürün gösterilebilir, alıcıya ne gibi yararlar sağlayacağı anlatılır.

Arzu uyandırmak: Alıcının ilgi duyması yanında bu ilginin satın alma arzusuna dönüştürülmesi gerekir. Satışçı alıcının özel ihtiyaçlarını bilerek ürünün o işletme veya nihai tüketicinin özel ihtiyacını nasıl karşılayacağını açıklar.

Harekete geçirmek: Satışçı alıcının satınalma isteğini, satınalma fiiline dönüştürerek bu arada soruları ve itirazları da olumlu sonuca ulaştıracak biçimde karşılayarak satışı kapatmalıdır. Sunum aşamasında müşteri ürün satın alıp almama kararını belirleyebilir. Bu nedenle sunumda iyi bir performans sergilemek önemlidir. Satış sunumu kişisel satış iletişiminin kalbidir. Verimli bir diyalog ile müşteri adayının ihtiyaçları doğrultusunda ürünün özellikleri anlatılarak avantaj-dezavantajları tartışılır.

1.2.5.5 Sorunların üstesinden gelme

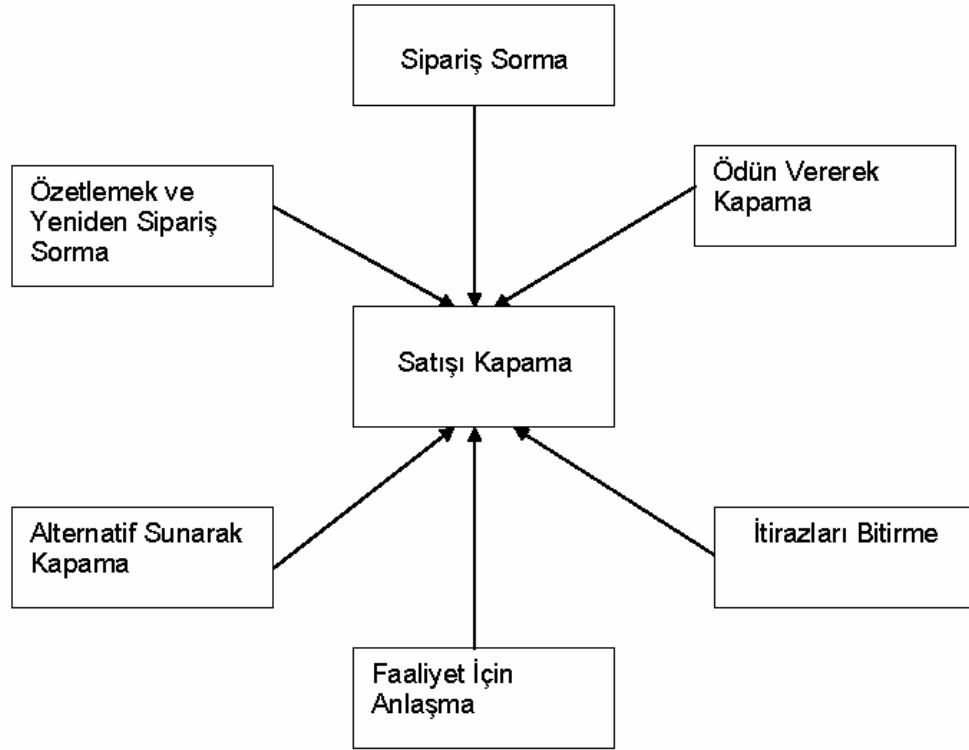
Kişisel satış sürecinin en önemli aşamalarından bir diğeri de karşılaşılan sorunları ortadan kaldırmaktır. Kişisel satış karşılıklı iletişime dayalı olduğundan, satışçı sunum ve satış yaparken müşterilerden gelen soru itiraz ve eleştirilerin cevaplanması durumu ortaya çıkar. Başarılı bir satış elemanı müşterilerinin zihninde olabilecek problemleri çözebilecek kapasitede olmalıdır. Aksi halde müşteri satın almama kararı verebilir. Böyle bir ortamı hiç yaratmamak etkili bir çözüm olabilir. Satışçı sunum yaparken gelmesi muhtemel soruları önceden belirlemeli, soru, itiraz veya eleştiri oluşturabilecek konuları çözümlenmeli anlatmalıdır. Bu önlemin de dezavantajları olabilir. En etkili çözüm soru, itiraz ve eleştirileri sorun çıktığında çözmeye çaba göstermektir. Satışçı zayıf kaldığı durumda sunuma ara vermeli ve zaman kazanmalıdır. Diğer taraftan herşeyin yolunda olduğu izlenimini bozmamalıdır. Olumsuz giden bir hava olursa bunu olumlu duruma getirmelidir.

1.2.5.6 Karşılıklı onaylamak ve satışı kapatmak

Bu aşamada ise satış elemanı müşterinin ürünü satın alıp almama kararını bekler. Bunu sunumun sonunda sormadan önce sunum sırasında çeşitli sorular sorarak müşterinin tepkilerinden anlayabilir. Kişisel satışta satışı yapılan ürünün belirli bir fiyatı olması durumunda satışçı, bu fiyatın fazla dışına çıkmamaktadır. Satışçının bağlı olduğu firma, satışçısına belirli bir oranda ya da miktarda sınırlar çizebilir.

Satışçı bu sınırlar yani yetkiler dahilinde ancak fiyatta değişiklik (vade, iskonto,peşinat vb...) yapabilme hakkına sahiptir. Verilen bu yetkileri satışçı bağlı olduğu firmanın menfaatlerine uygun olarak en iyi şekilde kullanabilmelidir.

Ne zaman satış kapatılmalı?: Sunum bittiğinde müşteri itirazları artmaya başlamadan satış kapatılmaya çalışılmalıdır. Satış sunumu tamamlandığında ve tüm sorular ve itirazlar karşılandığında satış kapatmak mantıklıdır. Alıcı ilgili ürünü satın almaya yönelik işaret verdiğinde satış kapatılmaya çalışılmalıdır.



Şekil 1.7 : Satış kapatma, Jobber ve Lancaster (2003) den derlenmiştir.

1.2.5.7 Satış sonrası takip

Satışın gerçekleşmesi kişisel satış sürecini tamamlamak anlamına gelmemektedir. Bir sonraki aşamada satışçı satılan ürün ya da hizmetin zamanında teslim edilip edilmediğini ve herhangi bir sorun yaşanıp yaşanmadığını takip etmelidir. Müşteri memnuniyeti sağlandığı takdirde müşterinin kalıcı olması sağlanabilir. Satışçının görevi bir kez sipariş almakla bitmez. Önemli olan ürünün sürekli satın alınmasıdır. Bunun sağlanması için satışçının ürünleri sattıktan sonra bir dizi hizmeti sürekli olarak sağlaması gerekmektedir (Tekin, 2006).

1.2.6 Kişisel satış türleri

Kişisel satış çeşitlerini sınıflandırmada bir çok yöntem mevcuttur. En kabul gören sınıflandırma şu şekildedir (Anderson ve diğ., 1988):

- Yanıt Satış, Sipariş Alıcı Satış, Varolan iş satışı (Response Selling, Order-Taking Selling, Existing Business Selling)
- Ticari Satış (Trade Selling)
- Misyoner Satış, detay Satış (Missionary Selling, Detail Selling)
- Teknik Satış (Technical Selling)
- Yaratıcı Satış, Yeni İş Satışı, Sipariş Yaratıcı Satış, Zor Satış (Creative Selling, New Business Selling, Order Getting Selling, Hard Selling)

Yanıt satış: Yanıt satışta, satışı sadece müşterinin taleplerine cevap verir. Bu satışla uğraşan satışı ya içeride sipariş alırlar, ya da sipariş verilmiş ürünleri dışarıdaki müşterilere iletirler. Bu tip satışın amacı var olan müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurmak, güven sağlamak ve bunu devam ettirmektir.

Ticari satış: Ticari satış yanıt satışa benzemekle beraber farkı, satışının sadece sipariş alıcı olmamasıdır. Saha destek ve ilişkilerde devamlılık bu tip satışta çok önemlidir. Toptancılarının satışlarının yaptığı satış bu tip satışa örnektir. Yani bu tip satışta amaç, alt kanallara promosyon aktivitelerinde yardımcı olmaktır.

Misyoner satış: Ürün kullanıcıyı veya satın alıcıyı değil de ürün hakkında karar verecek olan kişiyi hedefleyen satış türüdür. Bu tip satış ile uğraşan satışlar müşterilerine, onların kendi müşterilerine satış yapmalarında yardımcı olurlar. İlaç sektörlerinde doktorlara ve eczacılara ilaçları tanıtan tıbbi satış temsilcilerinin yaptıkları satış bu tip satışa örnektir. Misyoner satışta amaç iyi ilişkiler kurmak karar verecek kişiyi eğitmek ve değişik servisler sağlamaktır. Ayrıca firmalar bu tip satış müşterilerinin kendi karlarını arttırmasına yardımcı olmak için kullanırlar (Anderson ve diğ., 1988): Bu tip satışta kısa sürede bütün müşterileri ziyaret edebilecek kadar enerjik olmak lazımdır (Baker, 1980).

Teknik satış: Teknik satış müşterilerin şikayet veya problemlerini kişisel satışçıların tavsiye ve desteği ile çözmeyi esas alan satış türüdür. Teknik satış profesyonel danışmanlık gibidir ve bilgisayar, kimya, makine vb... sektörlerde kullanılmaktadır. Karmaşık ürünlerin kullanılmasında, sistemlerin tasarımında, ürün karakteristiklerinde ve kurulma çabalarında da bu tip satış geçerlidir. Teknik bilgi ve eğitim önemli olup müşteri ilişkilerinde devamlılık şarttır.

Yaratıcı satış: Potansiyel veya varolan müşterilerde yeni veya varolan ürün için talep yaratmayı esas alan satış türüdür. Bu tip satışta hem ürünler hem de hizmetler için talep yaratılmaya çalışılır. Yaratıcı satış kendi arasında ikiye ayrılır (Ingram ve Bellenger, 1984):

- Öncül Satış: Yeni ürünleri yeni müşterilere satma tekniğidir.
- Sipariş Yaratma Satışı: Rekabetin fazla olduğu ortamlarda müşterilerin ve müşteri adaylarının siparişlerini takip etmeyi esas alan satma tekniğidir.

Satış satılan ürün yönünden sınıflandırırsak satış yöntemleri ise şu şekildedir (Buzzel, 1972).

Soğuk satış: Satışçının başarısının sadece satış anındaki yeteneğine bağlı olan satış türüdür. Kapı kapı dolaşarak yapılan ansiklopedi ve kitap satışı bu satışa örnektir.

Geliştirme satış: Müşteriye ürünün kullanım alanlarını anlatarak talebi sağlamaya çalışan satış türüdür.

Yeni ürün satışı: Firmaların ürün gamına yeni ürün eklendiği zaman bu ürünü satma çabalarını içeren satış türüdür.

Hizmet satışı: Ürünü hizmet olan firmaların satışçıların yaptığı satış türüdür.

Sistem satışı: Ürünü bilgisayarlar, bilgi işlemde kullanılan ekipmanlar olan firmaların satışçıların yaptığı satış türüdür. Bu tip satış ile uğraşan satışçılar sattıkları sistemin kurulumundan da sorumlu olabilirler.

1.2.7 Alıcı tipine göre satış türleri

Son yıllarda özellikle internet üzerinde alışveriş olanaklarının popülerleşerek sokaktaki insanın da kullanabileceği hale gelmesi ile iş iş dünyasında iki satış ortamından yoğun olarak bahsedilmeye başlanmıştır. Bunlardan birincisi şu ana kadar genel üzerinde durduğum “B-2-C”, “business to consumer” işletmeden tüketiciye yapılan satıştır. Bu satış ortamınının genel tanımında

- Satıcının bir tüzel kişilik (kurum), alıcının ise gerçek bir kişilik (birey) olması
- Sunulan ürün ve hizmetlerin alıcı tarafından bizzat kullanılması (tüketilmesi)

şeklinde iki temel özellik mevcuttur.

İkinci olarak bahsedilen ortam “B-2-B”, “business to business”, işletmeden işletmeye yapılan satış ortamıdır. Bu satış ortamının genel tanımında ise

- Satıcının da alıcının da birer tüzel kişilik (kurum) olması
- Alıcıya sunulan ürün ve hizmetlerin alıcı tarafından kullanılmayıp (tüketilmeyip) daha sonra nihai tüketiciye satılması veya nihai tüketiciye satılacak ürünlerin imalat süreçlerinde ve/veya içeriğinde kullanılması

Şeklinde iki temel özellik mevcuttur.

Örneğin bir marketler zincirinin müşterileri ile müşterileri ile ilişkilerini yürütmesi ve onlara değişik ortamlardan satış yapması “B-2-C” sınıfına girerken; bu şirkete deterjan, içecek vb...sevk eden şirketin faaliyeti ise “B-2-B” sınıfına girmektedir. Bu satış ortamlarının haricinde

- G-2-G devletten devlete (government to government),
- G-2-B, devletten işletmelere (government to business),
- G-2-C, devletten tüketiciye (government to consumer),
- B-2-G, işletmeden devlete (business to government),
- C-2-G, tüketiciden devlete (consumer to government),
- C-2-B, consumer to business (tüketiciden işletmelere),
- C-2-C, tüketiciden tüketiciye (consumer to consumer)

gibi satış ortamları da mevcuttur.

1.3 Bireysel Satışçıların Performanslarının Değerlendirilmesi

1.3.1 Performans tanımı

Performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya çalışanın davranış biçimi olarak tanımlanabilir. Başka bir ifade ile performans bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır. Bu sonuçlar olumlu ise çalışanın kendisine verilen görev ve sorumlulukları başarı ile yerine getirdiği ve dolayısı ile yüksek bir performansa sahip olduğu anlaşılır. Sonuçlar olumsuz ise çalışanın başarılı olmadığı veya performans düzeyinin düşük olduğu kabul edilir (Bingöl, 2003).

Performans değerlendirmesi ise bir işletmedeki çalışanların belirli bir dönem içinde çalışmalarının veya yeteneklerinin önceden belirlenmiş bir ölçüte göre birçok yönden sistemli olarak ölçülmesi ve onların gelecekteki gizli güçlerinin yani gelişme potansiyellerinin ortaya çıkarılmasını sağlar (Futrell, 2006). Performans değerlemesi kısaca çalışanların görevlerini ne ölçüde iyi yaptıklarını eksikliklerini ve gelişme potansiyellerini saptamaya ilişkin çabaların tümü olarak tanımlanabilir (Bingöl, 1997).

Buna göre çalışanın geçmişe dönük örneğin bir yıllık çalışması değerlendirilerek, belirli bir ölçütün üzerine çıkıp çıkmadığı incelenir ve elde edilen bilgiler sonucunda çalışanın terfi etmesine, ücretinin artırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir. Ayrıca ileriye dönük sorularla da çalışanın gizli gücü yani gelecekte başarı gösterip göstermeyeceği veya hangi konularda başarılı olacağı kestirilmeye çalışılır (Bingöl, 1997).

Günümüzde satışçılar daha profesyonel, müşterilere daha çok hizmet vermeye yönelimli ve daha çok kendilerini yönetir duruma gelmektedir. Bir çoğu iyi eğitilmiş ve hedef yönelimli insanlardır. Bu nedenle performansları konusunda objektif, profesyonelce ve yapıcı bir biçimde değerlendirilmeyi beklerler. Aynı zamanda bu değerlendirme sürecinin aktif tarafları olmayı kendilerinin değerlendirilmesine katılmayı ve hangi yönlerinin geliştirilmesi konusunda yöneticilerle birlikte düşüncelerini dile getirmeyi beklerler (Magrath 1992b).

Birçok biçimsel değerlendirme satışçıları bir dizi niceliksel ve niteliksel beceriye göre puanlandırır. Bunlar zaman kullanımı, yazılı çalışmaların idare edilmesi,

müşteri ilişkileri, harcamaların kontrol edilmesi, müşterilerin muhafaza edilmesi, müşteri sirkülasyonundan kaçınılması, yeni müşterilerin elde edilmesi, satış öngörülerinin gerçekleştirilmesi gibi alanlardaki becerileri kapsar.

1.3.2 Literatürde satışçı performansına ilişkin çalışmalar

Honeycutt (2002)'de de satış yönetimi ele alınarak günümüz dünyasında satış yapma incelenmektedir. Fine (2007)'de satış yönetimi 4 ana bölüme ayrılarak 4. başlık altında satıcının performansı ele alınmıştır. Aslında Avlonitis ve Panagopoulos (2010)'da belirtildiği gibi satış ve satış yönetimi akademik dünyada oldukça yeni konulardır. Satış ve satıcı performansı üzerine yazımlanan akademik çalışmalara baktığımız zaman karşımıza çıkan en önemli çalışma Churchill ve diğ. (1977)'nin çalışmasıdır. Bu çalışmada, satış gücü performansını etkileyen faktörleri inceleyen literatürün azlığından bahsedip bir ilk olarak satışçı iş performansını ve motivasyonunu artırabilmek için bireysel, toplumsal, organizasyonel ve çevresel faktörleri içeren bir model sunulmuştur. Bundan sonra gelen pek çok çalışma bu çalışmayı referans almıştır.

Churchill ve diğ. (1985)'te satışçı performansına ve bu performansı etkileyen faktörlere ait yapılmış 116 makaleyi incelemişler ve yapılmış araştırmaları; motivasyon, satışa yatkınlık, satış yeteneği, görevin açıklığı ve organizasyonel ve çevresel etkenler olarak beş kategoride gruplandırmışlardır. Bu kategoriler içerisinde satış yeteneği önem bakımından ikinci sırada değerlendirilmiştir. Satış yeteneği satışçının satışı gerçekleştirmek için kazandığı beceriler olarak tanımlanmıştır. Bu faktörün üç belirgin özelliği ise kişisel yetenekler; mesela itirazları karşılama ve itirazlarla başa çıkma, satışçı yetenekleri: mesela sunum yapma ve satışı kapatma ve teknik yetenekler; mesela ürün özelliklerini bilmek, mühendislik bilgisi gibi gruplandırılmıştır.

Berthon ve diğ. (2002)'de satıcının proaktif olma derecesi ve performans arasındaki ilişki ele alınmıştır. Satıcının performansını etkileyen konuların başında kişisel faktörlerin geldiğinden; sonrasında yetenek ve motivasyon gibi konuların geldiğinden bahsedilmiştir.

Akademik çalışmaların büyük bir kısmı uyumlanabilen satış (adaptive selling) konusunu ele alan çalışmalardır. Uyumlanabilen satış kısaca satıcının sosyal yaklaşımını alıcının profiline göre adapte edebilmesine dayanan satış tekniğidir.

Spiro ve Weitz (1990), Lamont ve Lundstrom (1977), Boles ve diğ. (1997), Netemeyer ve Wang (2004), Verbeke (1994) bu çalışmalardan bazılarıdır.

Performansın müşteri memnuniyeti açısından da ele alındığı pek çok çalışma vardır. Gegoire ve diğ. (2009)'da satış odaklı (SO) veya müşteri odaklı (CO) olmanın performans ile ilişkisini incelemişlerdir. Buna göre; müşteri odaklılık satıcının doğru soruları doğru şekilde sorabilme yeteneği ile oldukça ilişkili iken satış odaklılık eğilimi ise satıcının kişilik özelliği olarak etki altında bırakabilme veya manipüle edebilme yeteneği ile ilişkilidir. Bu çalışmada performans determinantları, satış odaklılık, müşteri odaklılık ve satıcı yeteneklerin ilişkileri ile anlatılmıştır. Buna göre satış odaklılık satış performansını negatif etkiler; müşteri odaklılık satış performansını pozitif etkiler, satıcı yetenekleri satış performansını pozitif etkiler, satıcının yetenekleri arttıkça müşteri odaklı olma eğilimi artar; satıcının yetenekleri azaldıkça satış odaklı olma eğilimi artar şeklinde hipotezler savunulmuştur.

Çalışmaların önemlice bir kısmı performansın müşteri tarafından algılanan boyutuna dayanmaktadır. Bunların arasında da güven en önemli konulardandır. Müşterinin güveni ve satıcı performansı üzerine yayımlanan makalelerden bazıları Bowers ve diğ. (1999) ve Ferrell ve diğ. (2001)'dir. Ayrıca Harich ve Labahn (1998)'de müşterinin, satıcı performansını nasıl algıladığını sorgulamaktadır. Satıcının kültürüne duyarlılık, iletişim gibi özelliklerinin performans algısı ile ilişkisini incelemektedir.

Barclay ve diğ. (2009)'da performansın sektöre göre farklılıklar gösterdiğinden bahsetmektedir. Çalışmalarında artık çoğu sektörde satıcının, müşteri ilişkileri yöneticisi gibi de davrandığının altını çizmektedir. Bu yüzden de yüksek performanslı satıcıların, içinde bulundukları kurumun sistemini, insanlarını ve süreçlerini müşterilerinin ihtiyaçlarına göre sunabilen kişiler olduklarından bahsetmektedir. Satıcının bu eğilimini keşif için yola çıkma (exploratory navigation) olarak adlandırmaktadırlar. Busch ve diğ. (2003)'te ise kurumun pazar konumunun satışa etkisi incelenmektedir. Aynı çalışmada satıcının müşteriye yöneliminin satışa etkisi de ele alınmaktadır.

Performansın müşteri gözünden değerlendirildiği çalışmalar haricinde yönetim gözü ile satıcı performansının ele alındığı çalışmalar da vardır. Attia ve diğ. (2004)'te yönetim gözü ile satış performansın nasıl görüldüğünü ele almaktadır. Aynı

çalışmada düzgün satıcı eğitim programları ile performansın artırılabilir olduğundan bahsedilmektedir..

Johnson ve diğ. (2009)'da satış performans üzerine yayımlanan makaleleri incelemişler ve bunları üç ana başlık altında kategorize etmişlerdir.. Bu başlıklar müşteri odaklılık/satış odaklılık ya da literatürdeki adı ile SOCO; satıcının öğrenme eğilimi ve satıcının performans eğilimidir.

Churchill ve diğ. (1975)'te satıcının rol tanımının çelişkilere açık olduğundan; günümüzde satıcının farklı alt rollere de büründüğünden bahsetmektedir. Bu durumun satıcının performansını olumsuz etkilediğinin altı çizilmiştir. Weitz (1978)'de de benzer bir saptama yapılmaktadır: satıcının günümüzde stok kontrolü, ekipman kurulumu, anahtar karar vericilerin bulunması, bu kişilerin bağlılığının sağlanması gibi pek çok farklı alt işi içerdiği belirtilmektedir. Tüm bu alt işlerin yüksek performansla icra edilmesinin ise kendine has bir yetenek ve yetkinlik seti gerektirdiğinden bahsedilmektedir.

Biemans ve diğ. (2010)'da B2B şirketlerinde pazarlama ve satışın komunlandırılması incelenmiş ve son zamanlarda bu konu ile ilgili araştırmaların artmaya başladığına dikkat çekilmiştir. Bu iki fonksiyonun kurum içinde nasıl icra edildiği ile şirket satış performansı arasında bağ aranmıştır. Pazarlama bu satış fonksiyonlarının şirket içindeki konumlandırılmaları 4 başlıkta ele alınmıştır. Bunlar; gizli pazarlama (hidden marketing), satış tarafından sürüklenen pazarlama (sales driven marketing), birbirinden bağımsız fonksiyonlar (living apart together) ve entegre edilmiş pazarlama-satış fonksiyonlarıdır (marketing-sales integration).

MacKenzie ve Podsakoff (2001)'de satışçının performansını arttıran bir unsur olarak liderlik ele alınmaktadır.

Dion ve diğ. (1997)'de satışçının cinsiyetinin performans üzerinde bir etkisi olup olmadığı incelenmiştir.

Lambert ve diğ. (1997)'de satışçıların performansının değerlendirilmesinde iki sorunun önemli olduğunun altı çizilmektedir. Müşteriler satışçıları değerlendirirken, firmayı da değerlendirmekte midir? Müşterilerin satışçıları değerlendirme sonuçları ile bu satışçıların kendi firmaları tarafından değerlendirme sonuçları paralel midir?

Kaydos (1998)'de geleneksel satış gücü yönetimini ele almıştır. Satış performansı arttırmanın karlılıkla ilişkisini inceleyip, bir firma örneğinde pazarlama ve satış

destek bölümlerindeki anahtar performans göstergelerini incelemiştir. Satış, bu çalışmada bir üretim süreci olarak görülmüştür. Sürecin performans ölçütlerinin iyileşmesinin satışları da arttıracacağı belirtilmiştir.

Ahearne ve diğ. (2005)'te otomasyon sistemleri için verilen eğitim ve teknik desteğin satış performansını arttırdığı söylenmiştir. Eğitim ve desteğin performansı arttırdığı iddia edilmiştir.

Allen ve diğ. (1991)'de yöneticilerin satıcıların performans değerlendirmelerinde neyi ölçtüğü, ölçülenlerin nasıl bağlandığı ve yöneticilerin ölçümlerinden elde ettikleri sonuçların tatminkarlığı sorgulanmıştır.

1.3.3 Performans değerlendirmenin önemi

Performans değerlendirmesi satışçıların güdülenmesini 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 (Önce, 1992).

Ayrıca satışçının başarısının değerlendirilmesi satışçının kuvvetli ve zayıf yönlerinin ortaya konmasına yardımcı olur. İnsanlar kendi hatalarını kolayca göremezler, görseler dahi nedenlerini ve nasıl olduğunu saptayamayabilirler. Çünkü kimilerinde bunu yapabilecek yetenek ve bilgi yoktur ya da bunu örtbas etmek isteyebilir. Gerçek bir performans değerlendirmesiyle verimsizliğin ya da verimliliğin nedenleri ortaya konur.

1.3.4 Performans değerlendirmenin amacı ve yararları

Performans değerlendirmenin iki amacı vardır. Birincisi çalışanın iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alırken gerekli olmaktadır. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinden elde edilen bilgilere dayanır. Performans değerlendirmenin kullanılmasındaki amaç ise, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır (Palmer, 1993). Uygulamada farklı performans değerlendirme teknikleri kullanılsa da bütün değerlendirme tekniklerinde

önemli olan satışçıların verimliliğini arttırmak, işletme amaçları ile satış amaçlarını uyumlaştırmaktır (Taşkın, 2003).

İyi bir performans değerlendirmeden beklenen yararları Taşkın (2003) özetle şu şekilde sıralamıştır:

- 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.

1.3.5 Performans değerlendirmenin çeşitleri ve süresi

Performans değerlendirmesi resmi ve gayri resmi olmak üzere ikiye ayrılır.

Gayri resmi değerlendirme, yöneticinin satışçıyı her gün değerlendirmesidir. Yönetici satışların iyi yapılıp yapılmadığını zamanında görerek bunu hemen satıcılarına söyleyebilir. Ya da satışçılar yöneticilerine bu konudaki fikirlerini sorabilirler. Satışçıların davranışları ve yöneticinin konuşmaları arasında doğrudan

ve yakın bir ilişki vardır. Yöneticinin gayri resmi olarak yaptığı, kişiler ve grupla ilgili değerlendirme konuşmaları satışçılarda arzu edilen performansı güçlendirir ve arzu edilmeyen performansın bir alışkanlık şekline dönüşmesine engel olur (Taşkın, 2003).

Satışçıların değerlendirilmesi yalnız tepeden aşağı yönlendirme ve motivasyonla olmaz. Aynı zamanda satışçılardan tepeye doğru geri bildirim de sağlanmalıdır. Bu konuda başlıca bilgi kaynakları, firma denetçileri, kişisel gözlemler, müşteri mektupları, müşteri şikayetleri ve diğer satışçıların konuşmaları ve satışçıların hazırladıkları periyodik raporlardır (Tek, 1999).

Gayri resmi değerlendirmenin tam tersine resmi 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 konuşulan konulardan biridir. Bu konudaki konuşmalar 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 (Taşkın, 2003). Satışçının cari performansı işletmenin diğer satışçılarıyla kendi satış kayıtlarıyla ve yine bölgedeki potansiyel fırsatları ile karşılaştırılabilir (Tek, 1999).

Resmi bir performans değerlendirmesi ile ayrıca satış temsilcilerinin seçimi, işe alınması, eğitimi, geliştirilmesi, ücretlendirilmesi, iş disiplini sağlanması, meslek, ilerlemesi, tayin ve terfileri, daha adil olarak düzenlenebilir (Taşkın, 2003).

Resmi performans değerlendirmesi altı aylık, yıllık veya her satış dönemi için ayrı ayrı yapılır. Gayri resmi değerlendirmenin düzenli bir aralıkta olması şart değildir. Önemli olan yöneticinin bir değerlendirme yapması ve satış temsilcine çalışmalarını konusunda bilgi vermesi düşüncelerini açıklaması ve ona konuşma fırsatı sağlamasıdır (Taşkın, 2003).

1.3.6 Performans değerlendirmenin aşamaları

Performans değerlendirmesi üç aşamadan oluşur (Taşkın, 2003; Spiro ve diğ., 2003):

Belirleme sũreci: Bu sũreç iş tanımlarıyla başlayabilir. İş tanımları satışcının içindeki en önemli noktaları gũsterdięi için, performans planlamasına başlangıç olarak kabul edilir. Satışcının satışla ilgili olarak hangi davranışlarının önemli olduğu ve bu davranışlara gũre oluşturulacak kabul edilebilir performansın ne olduğu yũnetim tarafından belirlenir.

ũlme sũreci: Satışcılarının davranışlarının nasıl izleneceğini ve hangi ilkelere gũre değerlendirileceğini belirtir. Ŗlme sũreci satışcılarının performans kayıtlarını ve performansını Ŗlmeye yarayan diğer bilgileri de kapsar.

Geliştirme sũreci: Zaman içinde satışcının kuvvetli ve zayıf taraflarını tespit etmek, mevcut performansını yũkseltmek için geliştirilmesi gereken konuları ortaya çıkartmak için gereken bilgilerin toplanmasını ifade eder. Ustaca değerlendirmeler ve rehberlik gũrũřmeleri satışcının tutumunu da satışcıları da mutlaka olumlu etkileyecektir (Brown, 1992).

1.3.7 Performans değerlendirmede yapılan hatalar

Aşağıda performans değerlendirmeleri sırasında en çok yapılan hatalar sıralanmıştır.

- Tek ilke

Satışcını tek bir ilkeye gũre değerlendirme hatasıdır. Satışcı birden çok gũrevi aynı anda başarı ile yapmak zorundadır. En gũze çarpan tek bir konuya gũre değerlendirme yapmak hatalı ve eksik değerlendirmeye yol açar.

- Yumuşak tutum

Satışcılarını mutlu etmek ve çatışma çıkmazını ũnlemek için bũtũn herkesi Ŗstũn, başarılı şeklinde değerlendirmek gerçeklerden kaçan ve satışcılarının gelişmesi için onlara bilgi verilmesinin ũnemini unutan bir yaklaşımdır.

- Katı yaklaşım

Satışcıları daha iyi performansa motive etmek veya zorlamak için herkesi hak ettiklerinden daha dũřũk dũzeyde değerlendirme eğilimidir.

- Nesnel olmamak

Yöneticinin satış temsilcinin değerlendirirken iş dışındaki kişisel ve subjektif düşüncelerini karşılaştırmasıdır.

- Ortalama değerlendirmek

Herkesi orta olarak değerlendirme eğilimi en çok yapılan değerlendirme hatasıdır. Hiç kimse yüksek veya düşük olarak değerlendirilmez. Yönetici çalışanlara yol gösterme veya önerilerde bulunmaktan kaçınır. Herhangi bir yükümlülük altına girmemek veya sorumluluk almamak için bütün satışçılarına ortalama değer verir.

- Ön yargılı olmak

Yöneticinin ırk, renk, kıdem, cinsiyet, dış görünüş, yaş, kişisel duygular, düşünce kalıpları ve başka konularda önyargılara sahip olması değerlendirmenin yönünü değiştirir ve karşılıklı görüşmelerde elde edilecek olumlu sonucu etkiler.

- Yakın tarih hatası

Değerlendirmeye en yakın zamanda olan bir başarı, olay veya davranışı kullanarak, bütün bir yılı buna göre topluca aynı değerlendirme hatasıdır.

- Fark etmeme hatası

Yöneticinin iyi veya kötünün dışında aradaki kalan diğer özellikleri ve ayrıntıları fark etmesindeki yetersizliğinden kaynaklanır.

- Rekabetçi değerlendirme

Satışçının hiçbir zaman yöneticisinden üstün olamayacağına inanmak. Bu sebeple herkesi düşük değerlendirmek.

- Benzerlik hatası

Aynı okuldan mezun olmak, daha önce aynı şirkette çalışmak gibi nedenlerle satışçıları yüksek değerlendirmek.

- Sadece kuralları uygulamak

Satışçının dosyasındaki eksikleri tamamlamak ve sadece iş yapmış olmak ve şirket kurallarını uygulamak için değerlendirme yapmak.

1.3.8 Performans değerlendirme yöntemleri

1.3.8.1 Geleneksel değerlendirme yöntemleri

Grafik yöntemi:

Bu yöntemin bir kaç çeşidi vardır. En çok bilinen ve kullanılan şekilde değerlendirmeyi yapacak en yakın üstlere değerlendirilecek her kişi için basılı form verilerek doldurmaları istenir. Bu formda çalışanlarda bulunması gerekli nitelikler ve bu niteliklerin karşısında onların çeşitli derecelerini gösteren rakamlar yada sıfatlar vardır. Her sıfata ayrıca bir sayı değeri verilmiştir. Değerlendirme yetkili yöneticinin uygun gördüğü rakam ya da sıfatı işaretlemesi sureti ile yapılır. Değerlendirmenin toplam sayısal değeri değerlendirilecek niteliklerin karşısında bulunan ve işaretlenen sıfatların sayısal değerinin toplanması ile elde edilir. Toplam sayısal değerler birbirleri ile karşılaştırılarak her astın bir diğerine oranla ne derecede başarılı olduğu saptanır (Canman, 1993).

Karşılaştırma yöntemi:

Basit sıralama ve çift karşılaştırma sıralama yöntemlerinden oluşmaktadır. Basit sıralamada yönteminde değerlendirmeyi yapacak olan yöneticiden çalışanlarını işbaşındaki başarıları ve örgüt için taşıdıkları değer bakımından en dūřukten 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:

Deęerlendiriciden her nitelik için çeşitli tanımlayıcı cümlelerin olduğu bir listeden çalışanın davranışlarına ve niteliklerine en uygun dūřeni işaretlemesi istenir.

Zorunlu dağılım yöntemi:

Değerlendiricilerin değerlendirecekleri çalışanlarını önceden belirlenen yüzdelere göre başarı derecelerine dağıtmak zorundadırlar.

Kritik olay yöntemi :

Satışcının belli durumlardaki başarısı veya başarısızlığını belirleyen davranışları 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.

Geleneksel değerlendirme yöntemlerinin ortak yönleri aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- 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

1.3.8.2 Çağdaş değerlendirme yöntemleri

Amaçlara göre değerlendirme yöntemi:

İlk kez 1954 yılında Peter Drucker tarafından kullanılmıştır. Drucker'e göre amaçlara göre yönetim örgütün amaçları ile örgüt üyelerinin kişisel amaçları arasında var olduğu ileri sürülen doğal çelişkiyi gidermek ve kişiyle örgütü birleştirmek amacı ile geliştirilmiştir. Amaçlara göre değerlendirme yöntemi, amaçlara göre yönetim düşüncesinin performans değerlendirmesine uyarlanmasından başka bir şey değildir. Bu değerlendirme yöntemi, ana çizgileriyle başarıyı, kişilik ya da kişisel nitelikler yerine, amaç ve sonuçların gerçekleştirilme derecesine bakarak değerlendirmektedir.

Amaç neyin başarılması gerektiğine dair açık ve kesin anlatımdır. Amaçlar saptanırken aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir.

- Amaçlar ölçülebilir olmalıdır.
- Her amaçta, süre, nitelik ve nicelik gibi üç temel unsurun bulunmasına dikkat edilmelidir.

- Amaç kesin ve açık olmalıdır.
- Birden çok amaç var ise öncelik sırası saptanmalıdır.
- Amaçların sayısı örgüt özelliklerine göre belirlenmelidir.

Özetle çağdaş değerlendirme yöntemleri açık değerlendirmeye ve objektif ölçütlere dayanmakta, kişisel ve örgütsel gelişmeyi hedef almakta, işteki başarıyı değerlendirmeye yönelmekte ve ayrıca değerlendirme yönteminde değerlendirilenlere aktif bir görev vermektedir.

Değerlendirme merkezleri:

Çalışanın geçmişteki performansının gelecekteki performansının en güçlü belirtisi olduğu varsayımına dayandırılmaktadır. Günümüzde kamu ve özel sektördeki birçok örgüt, yükseltebilecekleri yöneticilik görevlerinde birlikte çalışacakları kişilerle işbirliği yapabilecek kapasitede olduklarını varsaydıkları çalışanın gelecekteki performans durumunun ne olabileceği sorusuna değerlendirme merkezlerinde yanıt bulmaya çalışmaktadırlar.

1.3.9 Performans değerlendirmede standartlar

Satışçı performansının değerlendirilmesinde kullanılan ölçütler değişik yazarlarca değişik biçimlerde gruplandırılmıştır. Bunların bir kısmı niceliksel (objektif, nesnel, kantitatif, sayısal), bir diğer kısım ise niteliksel (subjektif, öznel, kalitatif) ölçütler olarak ayrılmaktadır. Ancak hepsinin temelinde satışçıya yapılan girdilerle onun çıktıları arasında denge kurulması, diğer bir anlatımla verim oranının ortaya konarak satışçı verimliliğinin artırılması yer almaktadır (Önce, 1992).

Satış gücünün yönetiminde, satışçıların çabalarının değerlendirilmesi ve niceliksel ölçütlerin geliştirilmesi de oldukça önemlidir. Çünkü ancak bu değerlendirme ve niceliksel ölçütler koyma yoluyla, daha iyi ve daha başarılı çalışmalar için gerekli önlemler alınabilir. Satış yöneticisi her elemanın çabalarını, zayıf ve güçlü yönlerini bildiği ölçüde daha etkin eğitim ve daha yapıcı gözetim sağlayabilir. Ayrıca, performans değerlendirmesi, yönetimin satışçılarla ilgili ücret artışında adil ve isabetli kararlar alınmasına da yardımcı olur (Mucuk, 2004).

Satış gayretlerinin ve performansının değerlendirilmesinde hem niceliksel, hem de niteliksel ölçütlerden yararlanılmalıdır. Niceliksel ölçütlerin daha spesifik ve objektif olma üstünlüğü vardır; niteliksel ölçütler subjektif değerlendirme ve karar vermeyi

gerektirirler. Değerlendirmede temel alınabilecek niceliksel faktörler arasında, mamul veya tüketici gruplarına göre satış hacmi; satış kotaları veya bölgesel potansiyelin yüzdesi olarak satış hacmi; siparişlerin sayısı veya değeri başta gelenlerdendir (Mucuk, 2004).

Değerlendirmenin başarısında önemli bir husus, mümkün olduğunca çok faktörü temel alarak değerlendirme yapılmasıdır. Ayrıca, subjektifliği ve kişisel değerlendirme hatasını minimize etmek için nicel faktörler temel alınmalıdır. Ancak, çok sayıda nicel faktörün satışçının performansını etkilemesi nedeniyle, nitel faktörleri de göz önünde bulundurmak gerekir.

Nitel faktörlerin başlıcaları, satışçının firması ve firmanın politikaları hakkında bilgisi; ürün ve rekabet bilgisi; satış hazırlığı; kendisini ve satış ziyaretlerini yönetim gücü; müşterilerle ilişkileri; kişisel görünümü ve sağlığı; çeşitli kişilik ve davranışsal nitelikleri olarak belirtilebilir (Mucuk, 2004; Dalrymple ve Cron, 2000).

1.3.9.1 Niceliksel ölçütler

Niceliksel ya da nesnel ölçütler genel olarak çıktılar, girdiler ve girdi-çıkıtı ölçülerinin oranları olmak üzere üç grupta toplanmaktadır (Churchill, 1997; Kirkpatrick ve Russ 1981; Jobber ve Lancaster, 2003; Johnston ve Marshall, 2003):

1- Çıktılar

Siparişler

- o Sipariş sayısı
- o Ortalama sipariş büyüklüğü
- o İptal edilen sipariş sayısı

Müşteriler

- o Aktif müşteri sayısı
- o Yeni müşteri sayısı
- o Kaybedilen müşteri sayısı
- o Potansiyel müşteri sayısı

2- Girdiler

Satış ziyaretleri

- o Planlanan ziyaret sayısı
- o Planlanmayan ziyaret sayısı

Ziyaret süresi ve sürenin kullanılması

- o Çalışılan iş günü
- o Günlük ziyaret sayısı
- o Satışta geçen süre, satış dışında geçen süre

Harcamalar

- o Toplam
- o Türlerine göre
- o Satışların yüzdesi olarak
- o Kotanın yüzdesi olarak

Satış dışı faaliyetler

- o Müşterilere yazılan mektuplar
- o Müşterilerle yapılan telefon görüşmeleri
- o Yazılı teklif sayısı
- o Satışçıyla yapılan toplantıların sayısı
- o Satışçı personel için yapılan eğitim sayısı
- o Servis amaçlı ziyaret sayısı
- o Toplam vadesi geçmiş hesapların sayısı

3- Oranlar

Harcama oranları

- o Satış harcamaları oranı = $\text{Harcamalar/satışlar}$
- o Ziyaret başına maliyet oranı = $\text{Toplam maliyet/ziyaret sayısı}$

Müşteri geliştirme ve hizmet oranları

- o Nüfuz etme oranı = $\text{Ürün alan müşteri sayısı/Toplam müşteri sayısı}$
- o Yeni müşterilerde değişim oranı = $\text{Yeni müşteri sayısı/Toplam müşteri sayısı}$

- o Kaybedilen müşteri oranı = Satış yapılamayan eski müşteriler/Toplam müşteri sayısı
 - o Müşteri başına satış oranı = Toplam satışlar/Toplam müşteri sayısı
 - o Ortalama sipariş büyüklüğü oranı = Toplam satışlar/Toplam sipariş sayısı
 - o İptal edilen sipariş oranı = İptal edilen sipariş sayısı/Toplam sipariş sayısı
- Satış faaliyeti veya verimliliği
- o Günlük ziyaret oranı = Ziyaret sayısı/Çalışılan gün sayısı
 - o Müşteri başına ziyaret oranı = Ziyaret sayısı/ Müşterilerin sayısı
 - o Planlanan ziyaret oranı = Planlanan ziyaret sayısı/ Toplam ziyaret sayısı
 - o Ziyaret başına sipariş oranı = Sipariş sayısı /Toplam ziyaret sayısı

1.3.9.2 Niteliksel ölçütler

Satışçının yalnızca niceliksel olarak değerlendirilmesi performansının etkileyen kişisel etmenlerin göz ardı edilmesine yol açabilir. Bu nedenle niteliksel ya da öznel ölçütler de göz önüne alınmalıdır (Önce, 1992).

Niteliksel ölçütler satış performans gücünü dolaylı etkileyen ölçütlerdir. Bu ölçütler miktarsal ve belirleyici değil, belgeleyicidir (Hobson, 1981). Satış temsilcisinin müşteri itirazlarını karşılama yeteneği gibi niteliksel faktörlerin objektif bir biçimde ölçülmesi zorsa da, gerçeği yakalamak için bu tür faktörlerin de performans değerlemeleri sırasında dikkate alınmaları zorunludur. Sadece oranlara dayalı bir değerlendirme eksik kalır ve adaletsiz olabilir. Örneğin satışlardaki azalma satış temsilcisinin sağlık sorunlarından veya eşi ile yaşamaya başladığı anlaşmazlıklardan kaynaklanabilir. Satış yöneticilerinin görevi birlikte çalıştıkları elemanları sadece denetlemek değil, onlara kişisel problemlerinin çözümü için de yardımcı olmaktır. Yöneticiler satıcıların bir makine değil, arzuları, düşleri, sorunları olan varlıklar olduklarını unutmamalıdır (Karafakıoğlu, 1998).

Niteliksel ölçütler satışçıyı gözleyen ya da denetleyen yönetici tarafından geliştirilir. Bireysel gözlem ve deneyime dayalı olduğundan yargısaldır. Denetime ilişkin çok sayıda niteliksel etmen bulunmamasına karşın genelde şunları içerir (Önce, 1992; Jobber ve Lancaster, 2003) :

1. Satışçıların kişisel çabaları

Zamanı kullanma

Ziyaretlerin planlanması ve hazırlanması

Satış sunumlarının (takdiminin) kalitesi

Amaçlara ulaşma yeteneği ve satış tamamlama

2. Bilgi

Ürünler hakkında

Firma ve firma politikaları hakkında

Rakip ürünler ve stratejileri hakkında

Müşteriler hakkında

3. Müşteri ilişkileri

4. Kişisel görünüm ve sağlık

5. Kişilik ve tutumlar

Uyumlu çalışma

Çözümleme yeteneği

Kişilik

Mantıksal analiz yeteneği ve karar alma

Sıralanan bu etmenlere göre geliştirilecek niceliksel değerlendirme amaçlara uygun yazılı, olarak hazırlanmalıdır. Belirli dönemlerde yapılacak değerlendirmelerde ışıktutması amacıyla değerlendirme formunda yer alacak yargısal sorular ölçeklendirilmelidir (Gürdal, 1990).

Satışçı performans değerlendirmesinin son aşaması toplanan verilerin niceliksel ve niteliksel olarak gruplandırılarak yorumlanmasıdır. Bunun için satışçının ortaya koyduğu çabalar, sonuçlarla ve diğer faaliyet ölçütleriyle benzer biçimde analiz edilebilir (Önce, 1992).

Sonuç olarak performans değerlendirmesi için geliştirilmiş tüm sistemlerin ortak özelliği, hiçbirinin tek başına yeterli olmamasıdır. Çünkü satış gücünün performansı, görüldüğü, gibi hem niceliksel, hem de niteliksel ölçütlerin de değerlendirilmesini

gerektirmektedir. Bu nedenle her satış yönetimi kendine uygun ölçme yöntemlerini ve standartlarını geliştirerek performansını ölçmelidir (Önce, 1992).

2. İŞLETMEDEN İŞLETMEYE SATIŞ

2.1 İşletmeden İşletmeye Satış Nedir?

İşletmeden işletmeye satış (business to business sales) satıcının da alıcının da birer tüzel kişilik olduğu, sunulan ürünlerin ve hizmetlerin alıcı tarafından kullanılmayıp daha sonra son tüketiciye satılması ve/veya nihai tüketiciye satılacak ürünlerin imalatında kullanılması şeklinde gerçekleşen satış türüdür. Endüstriyel ürün satışı genellikle işletmeden işletmeye satış türüne girmektedir. Örnek vermek gerekir ise bir otomotiv fabrikasına otomotiv içerisinde kullanılan koltuğun koltuk üretici firma tarafından satılması bu satış türüne girmektedir. Satılan koltuğu otomotiv firması nihai ürünü olan otomobil içerisinde kullanacaktır. Otomobili satın alan tüketici ise bu koltuğu da dolaylı olarak satın almış olacaktır. Farklı bir örnek vermek gerekir ise koltuğu otomobile monte etmek üzere kullanılan civataları hızlı bir biçimde sıkmaya yarayan havalı el aletinin otomobil fabrikasına satışı yine işletmeden işletmeye satışa girmektedir.

Farklı bir örnek daha vermek gerekirse otomobilde kullanılan lastiğin, lastik üreticisi firmanın satıcısı tarafından otomobil fabrikasına satışı işletmeden işletmeye satış sınıfında değerlendirilir. Aynı lastiğin üretici firma tarafından bayi kanalı ile satılması ise işletmeden tüketiciye satış sınıfına girmektedir.

İşletmeden işletmeye yapılan satışlarda ürün özelliklerine bağlı olarak farklı satış teknikleri kullanılmaktadır. Biz bu çalışmada endüstriyel satışta ürün teknik özelliklerinin fazla olduğu durumlarda tercih edilen bireysel satış sürecini ele alacağız. Birinci bölümde anlatılan bireysel satış süreci ile ortak ve farklı olan noktalara da ilerleyen bölümlerde değineceğiz.

Endüstriyel müşterilere yapılan satış ile normal müşterilerilere yapılan satışın farklarına bakacak olursak, bu farkları Çizelge 2.1’de gösterildiği gibi özetleyebiliriz.

Çizelge 2.1 : Endüstriyel müşteri ile bireysel müşterilere yapılan satıştaki farklar.

	Endüstriyel Müşteri	Bireysel Müşteri
Satınalma sebebi	İş ihtiyacı	Kişisel ihtiyaç veya ev ihtiyacı
Özel üretim ürünler	Sıklıkla	Nadiren
Geniş satınalmalar	Sıklıkla	Nadiren
Talep	Dolaylı	Doğrudan
Satış müzakeresi	Sıklıkla	Nadiren
Coğrafi Dağılım	Konsantre	Dağılmış
Bireysel Satışın önemi	Çok	Limitli
Satınalım güdüsü	Mantıklı	Az mantıklı
Satınalıcının satınalma yetenekleri	Gelişmiş	Limitli
Karşılıklı fiyat anlaşmaları	Sıklıkla	Nadiren

Bireysel satışta satınalma sebebi kişisel ihtiyaçlarken, endüstriyel satışta bir iş ihtiyacı söz konusudur. Endüstriyel satışlarda geniş alımlar sıklıkla gözlenirken, bireysel müşterilere yapılan satışlarda nadiren geniş satınalmalar görülür. Önemli farklardan bir diğeri ise endüstriyel müşteriler sıklıkla fiyat anlaşmaları yaparken bireysel müşteriler nadiren fiyat anlaşmaları yapmaktadırlar.

2.2 Günümüzde Satış Neden Zor?

Satış ve pazarlama konusuna, çoğu kitap, makale, seminer ve konferansta genel bir pazarlama bakış açısı ile yaklaşılır. Klasik pazarlama anlayışında bu doğrudur. Satış ilk bölümde de anlatıldığı üzere pazarlamada kullanılan tutundurma faaliyetlerinin arasında yer alır. 1990'lara kadar pazarlama grupları satış literatürünü düzenlemiş, dergilerde reklamları üreterek yayınlamış, fuar organizasyonları vb... faaliyetler düzenlemişlerdir. İşletmelere para kazandıran, kar yaptıran birim ise satış birimi olmuştur. Günümüzde halen daha satış gruplarının değişmesi gerektiğini söyleyen pazarlama uzmanları vardır. Birkaç istisna dışında çoğunluğunun saha satış tecrübesi yoktur. Evet bu uzmanlar kendi ürettikleri ve içerikleri ve fikirleri firmalar içerisinde rahatlıkla satmaktadırlar fakat gerçek sahada deneyimleri yoktur (Coe, 2003).

Gerçek bir satış deneyimi nasıldır? Bir haftanızı telefonla randevulaşarak geçirirsiniz. Yazın sıcağında ya da kışın soğukunda müşterilerinizin bulunduğu lokasyonlara gitmek için saatlerce araç kullanırsınız. Firmaların bekleme salonlarında, kendi firmanızın büyük paralar harcayarak son kullanıcılara ulaşmasını hedeflediği fakat sekreteryalarda sizin, rakiplerinizin ya da sektör ile alakası olmayan başka birinin okuduğu, sektörel yayınları okursunuz. Sonrasında müşterinizi ziyaret edersiniz. Adrenalin sahibi, yaratıcı, hızlı, bağımsız karar verip aksiyon alabilen, iş bitirici, insan ilişkileri yüksek kişilerin, satıcıların, yaptığı iştir satış. Fiziksel, ruhsal ve daha birçok etken satış güçlerinin işini zorlaştırır. Fakat günümüzde satışçıların işi daha da zorlaşmıştır. Nedenini aşağıda ele alalım.

Artık müşteriler satıcı görmek istemiyorlar: Ya da biraz daha net söylemek gerekirse, artık müşteriler gerçekten ihtiyaç duymadıklarında ya da satınalma süreçlerine etki etmeyeceğine inandıklarında satışçı görmek istemiyorlar. 1970’lerde ve 1980’lerde satıcıların verdikleri bilgiler doğrultusunda ve bireysel ilişki kurmanın rahatlığıyla durum satışçılar açısından daha rahattı. Günümüze geldiğimizde ise çoğu firmadan aynı cümleyi işitiyorsunuzdur: “Artık satışçılarımız kilit alıcıları elde edemiyor!” Peki ne değişti?

2.2.1 Satışçının alıcı açısından önemi değişti

Eski adı ile Andersen şimdiki adı ile Accenture endüstriyel alıcılara (sadece satınalmacılara değil) uyguladığı ankette, tedarikçilerinden bekledikleri özellikleri sormuştur.1970 yılında firmaların iş yaptıkları tedarikçi firmalardan bekledikleri en önemli özelliğin “bilgili ve yetenekli satış temsilcisi” olduğu ortaya çıkmıştır. Bunu izleyen diğer önemli özellikler ise ürün fiyatı, servis ve kalite olarak ilk beklentiye izlemiştir. Bu anket her on yılda bir tekrar edilmiş ve 1990’lara gelindiğinde firmalar için satış ziyaretinin önemi 8.sıraya gerilemiştir! 1990 yılında alıcılar için tedarikçi firmalarda aradıkları birinci özellik “yetenekli ve bilgili bir içsatış temsilcisi” olmuştur. Araştırma 2000 yılında tekrar edilmemiştir. Bu sebeple sonuçlar bu yıllar için yok. Fakat şu bir gerçek ki yaklaşık yirmi yıldır alıcı firmalar satış temsilcisi ya da satışçıları görmek istemiyorlar. Bu araştırmanın internet ve E-ticaret yaygınlaşmadan evvel yapıldığını düşünürseniz durumunu ehemniyeti ortaya çıkacaktır. Fakat işletmeden işletmeye satış yapan firmalar, müşterilerinin sesini duymakta halen daha zorlanmaktadırlar. Bu sebeple alıcı firmaların lobilerinde satış temsilcilerini sektör dergileri okurken görüyoruz. Ya da toplantı aralarına sıkıştırılmış, 10 dakikalık nezaket ziyaretleri yaparken görüyoruz (Coe, 2003).

Peki ne oldu? Çalan telefonlar, ziyaret isteyen müşteriler, katalog isteyenler. Bütün bu istekler internetten önce idi. Artık birçok sektörde satış temsilcileri zaman alan, ve gerekli görülmeyen insanlar olarak görülmekte. Fakat diğer taraftan teknik olarak karmaşık ve servis ihtiyacının olduğu durumlarda satış temsilcilerine hala ihtiyaç duyulmakta. Çoğu durumda ise artık alıcı firmalar tedarikçilerinde telefon ile ulaşabilecekleri bir iç satış temsilcisi olmasını tercih ediyorlar.

Zaman satışçının en büyük düşmanı haline geldi. Günümüzde çalışanlar işlerini yapmak için yeterli zamanları olmadığını söylemektedirler. Bir satış temsilcisi randevu almak için kendilerini aradığında ise;

- Neden görüşelim?
- Telefon ile görüşemez miyiz?
- Web sitenizde bana anlatmayı düşündüğünüz ürün yada bilgiler yok mu?
- Sorularımı yanıtlamak için iç satış elemanınız yok mu?

Gibi sorular satışçıların düzenli ziyaretler yapmalarına engel olmaktadır.

2.2.2 Alıcılar artık daha bilgili

Alıcılar alım kararlarını verirken veya değerlendirenken yüz yüze görüşmektense sesli görüşme yaparken kendilerini daha rahat hissetmekteler. Tasarım mühendisleri tasarımlarını yaparken web sitelerinde ürünlerin teknik çizimleri ile sorularını telefon açtıkları zaman yanıtlayabilecek iç satış temsilcisi bulunan firmaların ürünlerini kullanmayı tercih ediyorlar. Bunun sebebi ise tasarımlarını yaparken kullanacakları ekipmanları onlara anlatacak satış temsilcisini bekleyecek vakitlerinin olmaması. Çünkü tasarım çevrim süreleri git gide kısalmakta. Satış temsilcisini bekleyecekleri zaman zarfı içerisinde tüm projelerinin çizimini bitirmiş olabiliyorlar.

Bugüne kadar yapılan araştırmalar satışçıların günde ortalama dört ziyaret yaptıklarını ortaya koymuştur. Ziyaret sayısı satışçının bölgesine göre değişmekle beraber bir satış temsilcisinin yılda 200 ile 220 gün satış günü olduğu düşünülürse 800 ile 880 arasında ziyaret yapabilecektir. Fakat bu sayı günümüzde yukarıda bahsettiğimiz sebeplerden dolayı 600 ile 660'a düşmüştür. Ziyaret sayısının günde 3,5'ten 1,5'a düştüğü satış firmalarına artık rastlanmaktadır.

2.2.3 Satınalma süreci artık daha karmaşık

Artık tek bir kararvericinin satınalma kararını verdiği günler geride kaldı. Halen bu tarz alımlar yapan bazı firmalar olmasına rağmen, bu basit görünen satınalım süreci çok karışık bir hale gelidi. Satışçıların ürünlerini satmak için bir firma içerisinde çok farklı pozisyonlar ile farklı müşteri tiplerinin durumlarına uyum saplayarak tüm karar vericileri ikna etmesi gerekmekte. Söz gelimi plastik sektöründe otomotiv yan sanayisi olarak faaliyet gösteren bir firmada enjeksiyon makinelerinde kullanılan bir ekipmanın satmak için, satışçının, üretim sorumlusu, bakım sorumlusu, proje sorumlusu ve satınalma sorumlusu ile eş düzeyde ilişki geliştirip ürününü tanıtmayı bekliyor. Öyle ki bazı firmalarda durum daha da ileri düzeyde. Firmanın üretim, proje ve satınalma birimleri farklı farklı şehirlerde olabiliyor ve tüm karar vericiler sürekli olarak yer değiştirebiliyorlar. Örnek vermek gerekirse, ABC firmasının satınalması İstanbul'da holding merkezinde iken, üretimi Kocaeli Gölcük'de, proje departmanı ise Bursa merkezde faaliyet gösterebiliyor. Bu ve benzeri durumlara satış temsilcilerinin bölge ayrımı olduğunu da eklerseniz, satılan ürünün bahsi geçen firmaya satılması için satış temsilcisinin aşması gereken engellerin zorluğunu net bir şekilde ortaya koymuş oluruz.

2.2.4 Satınalma ve satış süreçlerinin farklılığı

Geçmişte deneyimli satışçılar doğrudan satınalan veya satınalanlar ile temas halinde iken satış sürecini alıcının ihtiyacı, alım süreci ile kolayca adapte edebiliyor hatta kişisel ilişkilerini olumlu yönde kullanarak satış sürecini başarı ile tamamlayabiliyorlardı.

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Klasik satış süreci• Araştırma• Ön hazırlık• Görüşme ve ihtiyaç tespiti• Sunum• İtirazların karşılanması• Satış kapama• Satış takip | <ul style="list-style-type: none">• Satınalma süreci• İhtiyaç yok• İhtiyacın farkına varma• Olasılıkların değerlendirilmesi• Satınalma niyeti• Bilgi toplama• Kriterlerin belirlenmesi• Tedarikçilerin belirlenmesi• Tedarikçi sunumları• Referans kontrolü• Tedarikçi seçimi• Görüşme• Karşılaştırma• İlk alım• Değerlendirme• İkinci alım |
|---|---|

Şekil 2.1 : Satış ve satınalma süreçleri, Coe (2003) den derlenmiştir.

Yukarıdaki süreçleri incelediğimizde farklı noktalar görülmektedir (Kern, 2001)

- Satınalma süreci satış sürecine nazaran daha uzundur.
- Satış bölümleri satış süreçlerini kısaltmaya çalışırken, satınalcıların motivasyonları farklıdır.

Satış ve satınalma arasında gittikçe ayrılan bir süreç yukarıda özetlenmiştir. Bu ayrık süreç sonucunda birbirinden farklı fakat birbiri ile alakalı iki aksiyon ortaya çıkar. Birincisi, satışı satışı sürecini hızlandırmaya veya sıkıştırmaya çalışacaktır. Başarılı olamaz ise satışı satması muhtemel gözüken diğer müşterilere gidip aynı süreci farklı bir ürün için tekrar başlatacaktır. İkincisi ise, alıcı aslında almak istemesine rağmen, satışının süreci hızlandırması sebebi ile kendisini rahatsız hissedecek ve süreci sonlandıracaktır. Sizin üzerinizde satış baskısı kuran bir şirket hatırlıyor musunuz? Eğer cevabınız evet ise muhtemelen o şirketin ürünlerini almadınız ve başka bir şirketten aldınız. Aynı durum endüstriyel ürün alım-satımında da anlatıldığı üzere geçerlidir. Burada önemli olan nokta bu süreçlerin endüstriyel ürün alım veya satımında bulunan bütün şirketlerde bazı farklılıkları da olsa aynı olduğudur. Farklılıkları göstermek amacı ile şöyle bir örnek verilebilir. Az evvel anlattığım ABC firmasının küçük, orta ve büyük ölçekli firma olduğunu farz edelim. Küçük firma olduğu durumda satınalm kararını firmanın sahibi vereceği için satınalm süreci çok hızlı olacaktır. Orta ölçekli olması durumunda aynı kararı müdür konumunda bir yetkili verecektir. Süreç biraz daha uzun sürecektir fakat fazla karışık olmayacaktır. Firmanın büyük olduğu durumda ise satınalm süreciniz uzun süreceği gibi ürününüzün öncelikle enjeksiyon makinelerinde denenmesi, deneme sonuçlarının ortaklaşa yapılacak bir toplantı ile değerlendirilmesi sonrasında adet bazlı olarak satınalma sürecini yapılması bunun için de bütçe ayrılması gerektiği gibi uzun bir yol satış elemanını bekliyor olacaktır.

Bütün bu satış ve satınalma süreci devam ederken satış temsilcinin karar vericileri doğru tespit edip, satınalm kararını etkileyenleri de unutmaması, ürününü kullanacak, satınalacak, teknik olarak değerlendirmeyi yapacak bütün kontaklarla da iyi ilişkiler geliştirip satış yapacağı firmadaki herkesi memnun edebiliyor olması gerekmektedir. Öte yandan temsil ettiği firmanın menfaatlerini de koruyabiliyor olması gerekecektir.

Satınalım sürecinin bu denli uzamasının getirdiği bazı olumsuzluklar da olacaktır. Satışçı geçmişte bir veya iki ziyaret yaparak satışı kapatabilirken, sürecin uzaması sebebi ile daha fazla ziyaret yapmak durumunda kalacaktır. Tutundurma faaliyetleri içerisinde en pahalı yöntem olan bireysel satış yönteminin maliyetinin neden bu kadar yüksek olduğu ve daha da yükselmeye devam ettiği bu şekilde izah edilebilir. Bireysel satış yöntemi uygulayan firmalarda satış departmanlarının maliyetleri, firmanın toplam gelirinin % 8 ile % 15 arasında bir kısmına denk gelmektedir (Coe, 2003).

2.2.5 Alternatif alım kanalları ve seçenekleri fazlalaştı

Günümüzde müşterilerin satınalma araçları ve satınalma seçenekleri geçmişe nazaran daha fazla. Sadece alım seçeneklerinin artmasının yanı sıra ihtiyaçlarına yönelik rekabetçi çözüm seçenekleri de arttı. Firmalar ürünleri artık sadece satış temsilcisinin yardımı ile değil, kataloglardan, web sitesi üzerinden, distribütörlerden ve benzeri kanallardan rahatlıkla seçebiliyorlar. Ayrıca aynı ya da benzer çözümü sunabilen rakip de alternatif alım sürecine girmiş bulunmakta. Ürünlerinizin patentli olmaması durumunda, aynı kalitede olmamasına rağmen görünüş itibari ile aynı olan kopyalarının üretilmesi ve farklı bir rekabet oluşmuştur.

2.2.6 Rekabetin farklı türleri oluştu

Rekabet eskiden sizin ürünü ya da hizmeti sunan firmalar ile aranızda olurdu. Günümüzdeki rekabeti üçe ayırabiliriz.

- Doğrudan rekabet sizinle aynı ürünü satan firmaların sunduğu çözümler.
- Dolaylı rekabet farklı ürün ile aynı neticeyi veren çözümler sunulur.
- Teknolojik rekabet tamamen farklı ürün ve teknolojilerle çözüm sunulur.

Bu sebeplerden dolayı endüstriyel ürün sektöründe satış yapan satışçıların işleri artık hiç de kolay değil.

Birinci bölümde anlatılmasına rağmen bu bölümde tekrar satış süreci üzerine geri dönüş yapacağız. Birinci bölümde anlatılan satış süreci bireysel satış sürecini genel olarak izah ederken bu kez işletmeden işletmeye yapılan satışta (B-2-B sales) yapılan bireysel satış sürecini ve aşamalarını kısaca inceleyeceğiz.

2.3 İşletmeden İşletmeye Satışta Bireysel Satış Süreci Adımları

Satış sürecünü incelemeye başlamadan evvel müşterilerin satınalma şartlarını incelememiz faydalı olacaktır. Müşteri ister bireysel müşteri olsun, ister kurumsal müşteri olsun satınalmanın gerçekleşmesi için aşağıdaki şartların oluşmuş olması gerekmektedir. Bu şartları incelerken satış temsilcisinin etki alanını da inceliyor olacağız.

Çizelge 2.2 : Müşteri açısından satınalma şartları.

Güven	İhtiyaç	Alım gücü
Şirkete güven	Bilinen ihtiyaç	Para
Satış danışmanına güven	Gizli ihtiyaç	Bütçe
Ürüne güven		Karar verme gücü

Bir alım kararı verilmeden önce müşteri cephesinde durum özeti çıkarılması gerekir ise öncelikle müşterinin satınalacağı ürün ile ilgili üretici firmaya güveninin olması gereklidir. Sonrasında alacağı ürünü kendisine izah eden satış danışmanına güven duyması ve en sonunda da alacağı ürüne güven duyması gereklidir. Kimse güvenmediği ürünü almaz.

Sonrasında müşterinin ihtiyacının belirlenmesi gerekir. Müşteri ihtiyacını kendisi belirleyebildiği gibi, ihtiyacının henüz farkına varmamış da olabilir. Bilinmeyen gizli ihtiyaçları ortaya çıkarmak ve müşterinin farkına varmasını sağlamak satış danışmanının görevleri arasındadır.

Satınalım kararında etkili olacak bir diğer konusu ise müşterinin alım gücüdür. Bu noktada devreye maddi konular ile maddi olmayan konular girecektir.

Satış temsilcileri yukarıda bahsedilen konulardan güven ve ihtiyaç konularında müşterilerini etkileyebilmektedirler. Fakat alım gücü konusunda müşterilerini etkilemeleri söz konusu değildir.

2.3.1 Satınalım sürecinde müşteri rolleri

Satınalım sürecinde etkisi olan ve satış temsilcilerinin üzerinde durması gereken bir diğer noktada da müşteri rollerini iyi teşhis edebilmektir. Özellikle büyük firmalarda müşteri rollerini teşhis etmiş ve müşterinin motivasyonuna göre aksiyon alabilen satış temsilcilerinin satış yapma imkanı yüksektir.

- Karar veren: Alım kararını veren pozisyonda bulunanlar hedef ve sonuç odaklıdır. Onlar için önemli olan hedeflerine ulaşmaktır. Ne şekilde ulaştıklarının fazla bir önemi yoktur. Satış temsilcisinin bu motivasyonu algılaması ve göz önünde bulundurması gerekmektedir.
- Satın alan: Müşteride satınalma işlemini gerçekleştiren pozisyonun, karar veren pozisyon ile ürün kullanıcısının beklentilerini sağlamak gibi bir misyonu vardır.
- Kullanan: Ürünü kullanan pozisyonda bulunanların motivasyonları genellikle ürün ile ilgilidir. Onlar için ürünün kullanım değeri, ürünün uygunluğu ön planda gelir.
- Etkileyen: Etkileyen pozisyonda bulunanların ürün ile doğrudan bir ilişkisi olmamasına rağmen satınalım kararında etkileri olabilmektedir.
- Kapıcı: Firma içerisindeki yerini sağlamlaştırmak isteyen kapıcı rolündeki müşterinin yine ürün ile ilgili bir beklentisi yoktur.

Bahsi geçen müşteri rollerinin hangi pozisyonda olduklarının bir önemi yoktur. Satış temsilcisi bu rolleri bulup aksiyonlarını ve davranışlarını bu rolleri göz önüne alarak yapmak durumundadır. Örnek vermek gerekir ise, makine yatırımı yapacak bir firmada, alım gücü, alım kararı firma sahibindeymiş gibi görünebilmesine rağmen makinenin alım kararını firma sahibinin arkadaşı veya makine operatörü verebilmektedir. Satışta kesin çizgilerin ve kuralların olmadığını hatırlatmakta fayda var.

Satış personelinin sürecine doğru ilerlerken incelememiz gereken diğer bir noktada müşterilerin satınalma çemberidir.

2.3.2 Satınalma süreci

Şunu unutmamak gerekir ki her müşteri, firmaların ya da satış temsilcilerinin satmak istediği anda yada satmak istediği frekansta ürün almaz (Kern, 2001). Pazarlama yöneticileri şu şekilde düşünmeye meyillidirler.

- Reklam ve halkla ilişkiler vasıtası ile farkındalık yarat,
- Pazarlama aktiviteleri ve ticari aksiyonlarla talep yarat,
- Teklif isteklerini değerlendir,
- Satış bölümüne bu talepleri ilet,
- Satışçılar satışı kapatsın.

Eğer durum bu kadar kolay olsa idi bizim şu anda satış süreci ile ilgili olarak anlatıklarımızın ne anlamı kalırdı?

Gerçek şu ki endüstriyel ürün satılanlar, özellikle de yüksek bedelli ürünler söz konusu olduğunda alım kararlarını belirli bir sırayı dikkatlice izleyerek verirler.

Bu süreçteki adım sayısı değişse de genel itibari ile endüstriyel ürün satınalmasında süreci şu şekildedir (Kern, 2001; Tanner ve dig., 2009; Buskirk, 1992).

- İhtiyaç yok: Bu durumda herhangi bir aksiyon alınmaz.
- Farkına varma: İhtiyacı olmayan kullanıcının belirli bir değişim sonrasında ihtiyacı ortaya çıkar. Bu değişimi bir satış temsilcisi tetikleyebildiği gibi genelde değişim kendiliğinden olur ve firmanın bir ihtiyacı ortaya çıkar.
- Satınalma niyeti: İhtiyacın farkedilmesinden sonra, yetkililer olasılıkları değerlendirmeye başlarlar. Bu esnada firma olanakları incelenir. İhtiyaç duyulan ürün veya hizmetin ne şekilde giderileceği değerlendirilir. Değerlendirme sonrasında ürün veya hizmet ile ilgili satınalma niyeti ortaya çıkabilir.
- Bilgi toplama: Satılacak ürün veya hizmet ile ilgili detaylı bilgi toplanır. Bilgi toplama sırasında kullanıcı fikirleri alınabilir, web üzerinde araştırma yapılabilir.

- Kriter belirleme: Toplanan bilgiler neticesinde ihtiyaç ile ilgili kriterler belirlenir. Bu kriterler ürüne veya hizmete göre değişkenlik gösterir. Teknik bir ürün ise ve bu ürün kritik bir öneme sahip ise ürün ile ilgili teknik bir şartname hazırlanır. Bu sayede karşılaştırma sürecinde şartnameye uymayan firmalar ve ürünlerini değerlendirirken zaman kazanmak ve ihtiyacı doğru ürün veya hizmetle gidermek hedeflenir.
- Karşılaştırma: Ürün veya hizmet ile ilgili olarak toplanan bilgilerle veya ürün/hizmet şartnamesine uyan tedarikçi firmaların satış temsilcileri ile görüşmeler yapılır. Görüşmeler neticesinde sunulan ürün/hizmetler karşılaştırılır. Karşılaştırma firmadan firmaya değişkenlik gösterirken önemli kriterler ürün/hizmet, sektör ve ihtiyaca bağlı olarak değişkenlik gösterebilir. Bir üründe değerlendirme satışçıların en çok şikayet ettiği fiyat odaklı olabileceği gibi fiyatın hiç değerlendirmeye alınmadığı durumlarda söz konusu olmaktadır.
- Karar verme: Yapılan değerlendirmeler neticesinde alım kararı verilir ve uygulamaya geçilir. Uygulama ve alım kararı verilmeden önce deneme çalışmaları da sıklıkla yapılmaktadır.

Böylelikle satınalma süreci sonlanmış olur. Bundan sonrasında bir ihtiyaç ortaya çıkana dek alım söz konusu olmamaktadır.

Satış temsilcilerinin bu süreçte nerede olması veya nerede devreye girmesi gerektiği sorusu cevaplanması zor bir soru olarak karşımıza çıkmaktadır.

Satış temsilcisi firmayı ziyaret ettiği esnada bu sürecin hangi aşamasında olduğunu kendisine sorulan sorulardan, kendisine gösterilen ilgiden rahatlıkla anlayabilir. Burada önemli olan satış temsilcisinin satış becerilerini ne derecede kullanabildiğidir. Satışçıya ilgi göstermeyen ve ürünler ile ilgilenmiyormuş gibi görünen bir müşterinin, ihtiyacın olmadığı satınalma sürecinin başlangıcında olduğu düşüncesi akla gelebilir. Her ne aşamada olunursa olunsun unutulmamalıdır ki satınalma süreci sürekli olarak işleyecektir. Bu sebeple müşterilere her zaman aynı derecede ilgi ve alaka gösterilmelidir.

Satınalma sürecini inceledikten sonra satış sürecini de incelemek faydalı olacaktır.

2.3.3 B-2-B satışta satış süreci

İşletmeden işletmeye satışta genel kullanılan bireysel satış tekniğinde tüm aksiyonlar birinci bölümde de detaylı olarak anlatılmış olan kişisel satış süreci ile benzerlik göstermektedir. Bu sebeple işletmeye kişisel satış sürecinin aşamaları anlatılırken birinci bölümde anlatılanlar tekrar yapılmayıp sadece eklemeler yapılacaktır.

2.3.3.1 Araştırma

Bu süreçte ilk bölümde anlatıldığı gibi detaylı bir araştırma yapılmalıdır.

2.3.3.2 Ön hazırlık

Ön hazırlık aşaması da birinci bölümdeki hazırlık aşamasına benzemesine rağmen işletmeden işletmeye yapılan satışta bazı farklılıkları belirtmekte fayda var.

Her satış görüşmesinin hedefi satış olmasına rağmen işletmeden işletmeye satış yapılırken, genelde birden fazla görüşme gerçekleşmektedir ve bu sebeple her yapılan görüşmede satış gerçekleşmemektedir. Satış temsilcisinin görüşmeye gitmeden evvel yaptığı hazırlık aşamasında kendisine bir hedef belirlemesi gerekmektedir. Hedefin sadece satış yapmak olması halinde uzun süreli ilişki ve iş ortaklığının kurulmasının düşünüldüğü B-2-B satışta başarılı olma şansı da azalacaktır. İkinci bölümün başında anlatılan müşterilerin satınalma şartlarında belirtilen güven unsurunu yaratmak firmaların görünen yüzü olan satış temsilcilerine düşmektedir. Bu sebeple satış temsilcilerinin ilk hedefinin görüşecekleri firmalardaki kontakları ile güven yaratmak olması kendi menfaatlerinedir. Unutulmaması gereken noktalardan bir tanesi şudur: Temsil edilen firma ve satılan ürün ne olursa olsun müşterinin bakış açısından yaklaşıldığında firmanın ve ürünlerin tamamen satış temsilcisinden ibaret olduğu görülecektir.

Hazırlık aşamasında satışçı

- Görüşeceği kişi hakkında
- Sunacağı çözümler hakkında
- Kendi şirketi hakkında
- Ziyaret edeceği firmanın faaliyet gösterdiği sektör

Hakkında hedefler koymalı ve detaylı hazırlık yapmalıdır.

İlk görüşme sonrasında tekrar görüşmeye gidiliyor ise satışı ilk görüşme neticesinde ortaya çıkan ve yapması gereken hazırlıklar ile ilgili konulara yoğunlaşmalıdır. Mesela ilk görüşme sonrasında müşterinin kullanmayı planladığı ürünlerin işletmeye sağlayacağı faydaları özetleyen bir raporun satışı tarafından ikinci görüşmeye hazırlanarak getirilmesi gibi.

2.3.3.3 İlk görüşme

Birinci bölümde de anlatıldığı görüşme satış sürecinin kalbidir. İlk intiba yaratıldıktan sonra görüşme sırasında müşteriden mümkün olduğu kadar detaylı bilgi alınmalıdır. Bilgi almak için ise bir takım sorular sormak gerekecektir.

Bu sorular açık uçlu sorular olmalıdır ve müşteriden daha fazla bilgi almayı hedeflemelidir.

Açık uçlu sorular müşteriye herhangi bir alternatif göstermez. Müşteri soruya cevap verirken düşünce ve duygularını serbestçe ifade eder (Tokol, 1995). Bu soruların evet veya hayır gibi net cevapları yoktur.

Açık uçlu sorulara verilen yanıtlarda belirsiz düşünce ya da duygular olması durumunda kapalı uçlu sorular sorularak belirsizlikler giderilmelidir. İhtiyacı belirlemeye yönelik sorular sorulduktan sonra açık uçlu soruları ile müşterinin satışıya verdiği cevaplar tekrar edilerek müşteriye kendisinin anlaşıldığı duygusu hissettirilmelidir.

Alınan cevapların satışı tarafından değerlendirilmesi neticesinde doğru ürün sunulabilecektir. Yanlış anlaşılmış bir müşteriye yanlış bir ürün sunulması halinde satışının diğer görüşmelere katılabilmek için fazla şansı kalmamış demektir. Ürün tespit edilemedi ise satış görüşmesini tekrar etmekte fayda vardır.

2.3.3.4 Satış tanıtımı ve sunum

Görüşme neticesinde ihtiyaç tespit edilebildi ise ürün sunumuna geçilir. Sunum yapılırken kullanılan ekmanların müşterinin beklentisini boşa çıkarmaması gerekmektedir. Bilgisayar vasıtası ile izletilecek ürün tanıtım filminin çalışmıyor olması veya bozuk görüntü ile çalışıyor olması bu aşamaya kadar harcanan emeklerin boşa gitmesine sebebiyet verebilir.

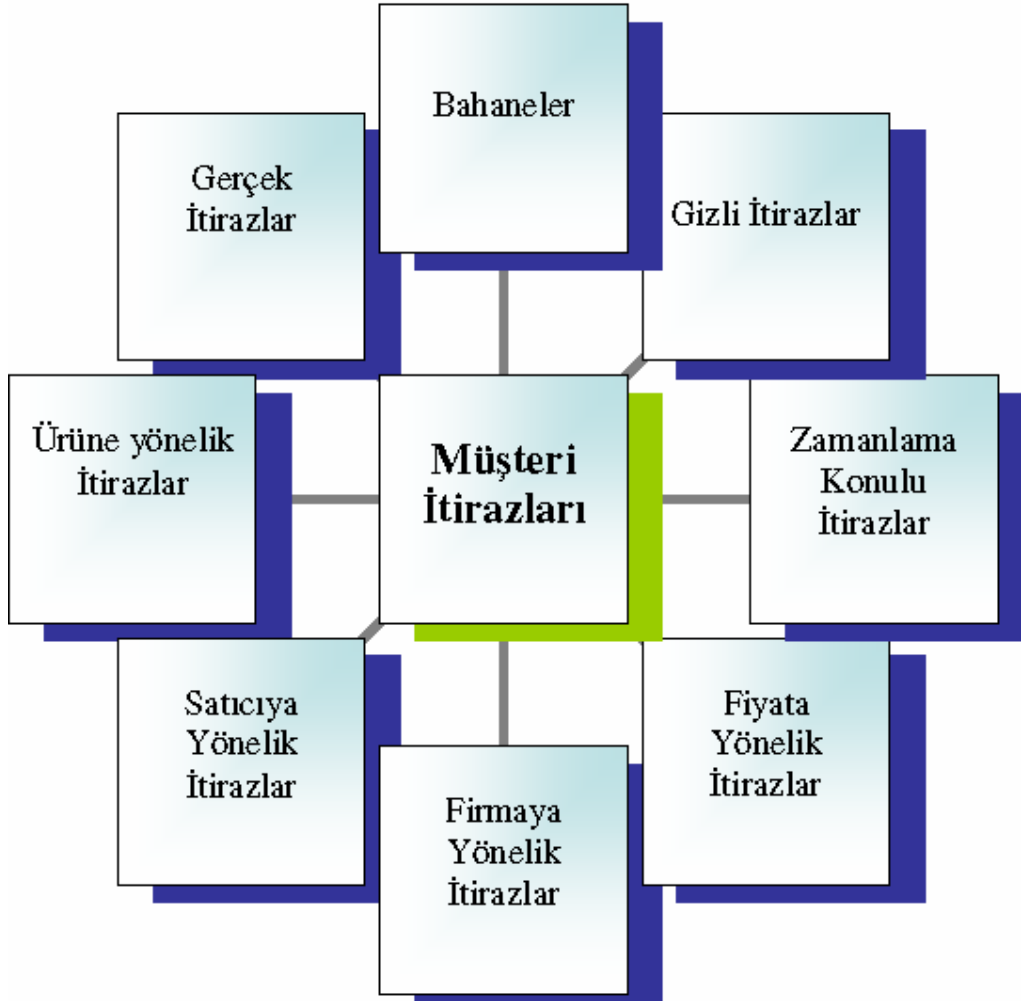
Ürün sunumunda en önemli nokta ise sunulan ürünün müşterinin beklentisini karşılayabiliyor olmasıdır. Sunumda can alıcı nokta ise ürünün müşteriye sağlayacağı katma değeri doğru vurgulamaktır. Bir talaşlı imalat makinesinin bir müşteri için işleme hassasiyeti önemli iken diğer bir müşteri için hızlı takım değiştirmesi önemlidir. Bu sebeple ihtiyaçlar tespit edilirken bu ihtiyacı karşılayan ürünün müşteri gözünde öneminin ve müşteriye sağlayacağı faydanın da doğru tespit edilip en önce bu faydanın sunulması esas alınmalıdır. Ürünün sağladığı diğer faydalar daha sonra sıralanmalıdır.

2.3.3.5 İtirazların karşılanması

Sunum sonrasında müşterilerden bazı itirazlar gelecektir. İtiraz bir müşterinin bir bilgi isteği veya talebe karşı direnmesi veya karşı çıkması olarak tanımlanabilir (Altunışık ve İslamoğlu, 2007). Satış sürecinde satış kapama evresinin öncesinde müşterilerden itirazlar gelebilir. Müşteri görüşme sırasında kendisine göre yanlış olduğuna inandığı, aklına yatmayan konulara karşı çıkabilir. Kendisini koruma yolu olarak da itiraz etmeyi seçmiş olabilir. Daha fazla bilgi edinmek, satış görüşmesini bitirmek ve benzeri bir çok sebepten dolayı itirazları bir takdik olarak da kullanabilir. Satış sürecinde karşılaşılan itirazların uygun şekilde değerlendirilerek, müşteri açısından ikna edici bir biçimde cevaplanması satışın gerçekleşmesi anlamında önemlidir. İtirazlar gerçek itirazlar ve bahaneler olarak ayrılabilir (Uslu, 2005).

İtiraz geldiği andan itibaren görüşme aşamasına geri dönmeli itiraz ile ilgili gerçek sebep bulunmalıdır. İtirazın sebebi bulunamaz ise satış görüşmesi sonlandırılmalıdır. Gerçek itirazın sebebi bulunduğundan sonra ihtiyaç tespit edilmeli ve sunum aşamasından devam edilmelidir. İtirazlar karşılanırken müşteri ile ters düşülmemelidir.

Müşteri itiraz türleri aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 2.2 : Müşteri itiraz türleri Uzel (2007) den uyarlanmıştır.

2.3.3.6 Satış kapama

İtirazlar karşılandıktan sonra ihtiyaçlar tekrar belirlenir ve sunulur. Sunum sonrasında anlaşmaya varılır ise satış görüşmesi tamamlanmış demektir. Satış kapaması sipariş almadan da yapılabilir. İkinci, üçüncü veya daha fazla görüşmenin yapılması gereken satış süreçlerinde satış kapama aşaması sipariş almadan tamamlanır. Bu tarz durumlarda görüşülen konular özetlenir, daha sonra izlenecek adımlar netleştirilir ve süreç sona erer.

2.3.3.7 Takip

Satış kapama aşamasında sipariş alındı ise satıcı siparişin müşteriye teslim edilmesi sürecini kontrol etmelidir. Teslimat sonrasında ihtiyaç duyulabilecek servis ihtiyaçlarında satıcının müşterisinin yanında olduğunu hissettirmesi önemlidir. İlk

satışın gerçekleşmesi sonrasında gelecek diğer siparişler takip aşamasında yapılan aksiyonlarla doğrudan alakalıdır. Servis hizmeti gerektiren bir ürün satışı söz konusu ise satış sonrasında müşteriye ihtiyacı olduğunda gerekli servis hizmetinin sağlanamaması gelecek diğer satışların gelmemesi anlamına gelmektedir. Bütün tutundurma faaliyetleri içerisinde en masraflısı olan bireysel satışın firmaya olan maliyetinin düşürülmesi için takip aşamasının önemi tartışılmaz olmaktadır.

2.4 B-2-B’de Faaliyet Gösteren XYZ Firmasında Performans Değerlendirmesi

İşletmeden işletmeye yapılan satış sürecini kısaca inceledikten sonra XYZ firmasında çalışan satış mühendislerinin performanslarının ne şekilde değerlendirildiği incelenecektir. XYZ firması uluslararası bir firma olup Türkiye’de kendi ofisi ile faaliyet göstermektedir. Firmanın üç ana faaliyet alanından bir tanesi olan endüstriyel ürün satış bölümü yeni yapılmaktadır. Firmanın dünya geneline bakıldığında farklı satış stratejileri olduğu gözlenmektedir. Her bir satış mühendisi belli bir bölgede çalışabildiği gibi, konusunda uzman satış mühendisleri sektör bazlı olarak da çalışabilmektedir. Her bir ülkenin yapılması birbirinden farklıdır. Türkiye’de ise her bir satış mühendisine ait bir bölge belirlenmiştir ve satış mühendisi kendisine ait bu bölgede satış ziyaretleri gerçekleştirmektedir. Satış mühendisleri bölüm müdürüne bağlı olarak çalışmaktadır. Bölüm müdürü ise genel müdüre bağlı olarak çalışmaktadır.

XYZ firmasında satış mühendislerinin performansı henüz sistematik olarak değerlendirilmemektedir. Fakat satış mühendislerine ve yöneticilerine aylık olarak gönderilen bir rapor ile satış mühendislerinin aksiyonları takip edilmektedir. Rapor, satış mühendislerinin ziyaretlerini gerçekleştirdikten sonra görüşme notlarını ve yapmaları gereken aksiyonları yazdıkları bir CRM programı içinden alınan verilere göre oluşturulmaktadır. Bu raporda aşağıda sıralanan niceliksel veriler kullanılmaktadır.

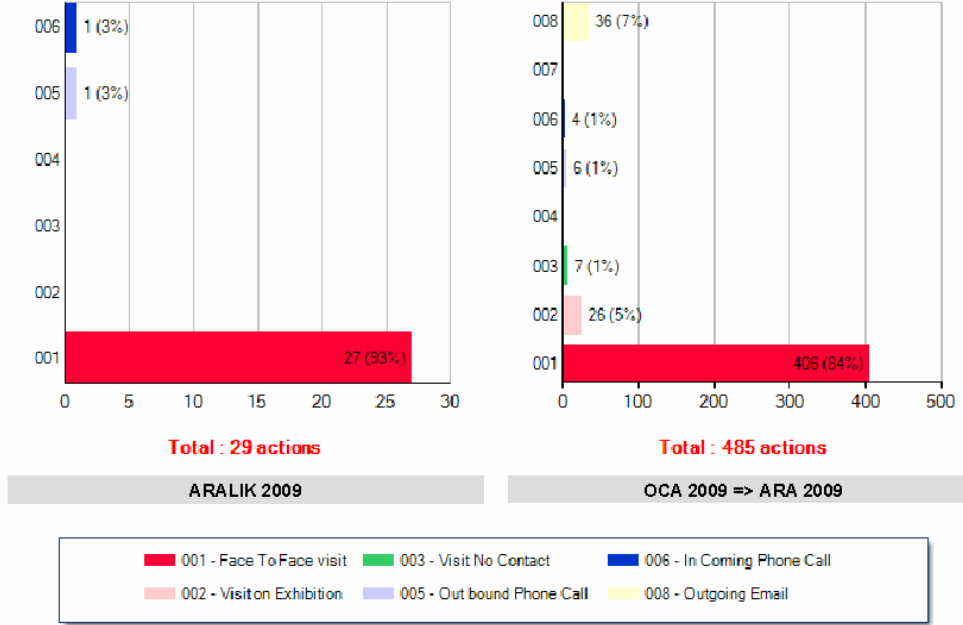
2.4.1 Ziyaret sayısı

Satış mühendislerinin aylık olarak yaptıkları aksiyon sayıları takip edilmektedir. Burada aksiyondan kasıt yapılan her türlü aktivitedir. Yani satış mühendisinin yapmış olduğu yüz yüze görüşme sayısı, kendisine gelen telefon görüşmelerinin sayısı, kendisini yapmış olduğu telefon görüşmelerinin sayısı, kendisine gelen ve kendisinin

göndermiş olduğu e-mail sayısı, firmanın katılımcı olarak iştirak ettiği fuarlardaki görüşme sayısıdır. Şekil 2.3'te aksiyonların grafiksel dağılımı gösterilmiştir.

ACTIONS

1.1 Actions breakdown by action type



Şekil 2.3 : Aksiyonların grafiksel gösterimi (aylık ve yıllık).

Aksiyonlar içerisinde kritik öneme sahip olan aksiyon ziyaret sayısı olduğu için ziyaret sayısı raporda detaylı olarak yer almaktadır. Ziyaret sayısına bağlı olarak ayrıca;

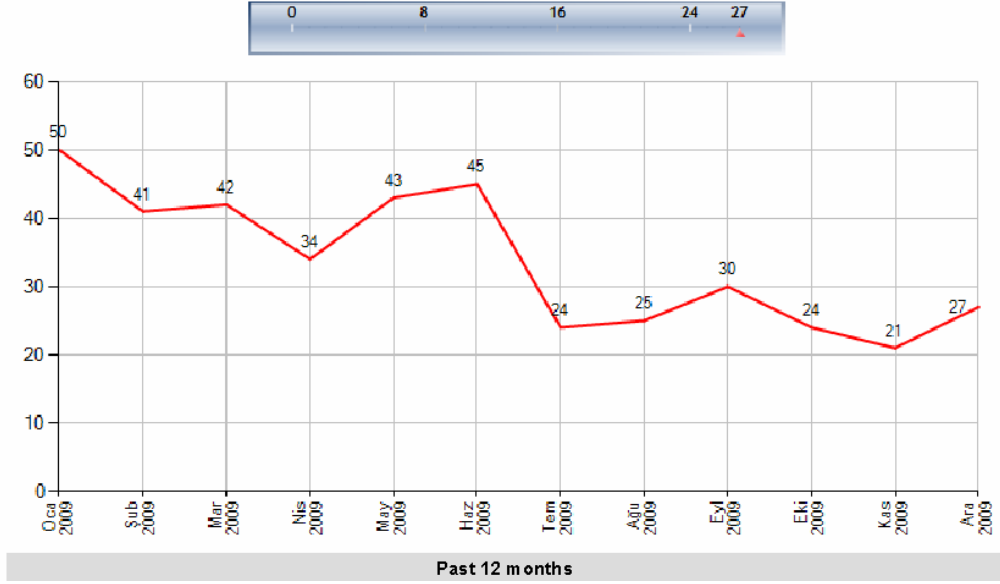
- Ziyaret günü başına yapılan ortalama ziyaret sayısı, mesela 3,4 ziyaret/gün.
- Ziyaret başına uygulama sırasında anlatılan uygulama sayısı, 2,4 uygulama/ziyaret.
- Uygulamalara göre yapılan ziyaret sayısı ve yüzdesi.
- Müşteri tipine göre yapılan ziyaret sayısı (Müşteri, müşteri olabilecek, vb..),

grafiklerle raporda yer almaktadır.

1.2 Number of visits

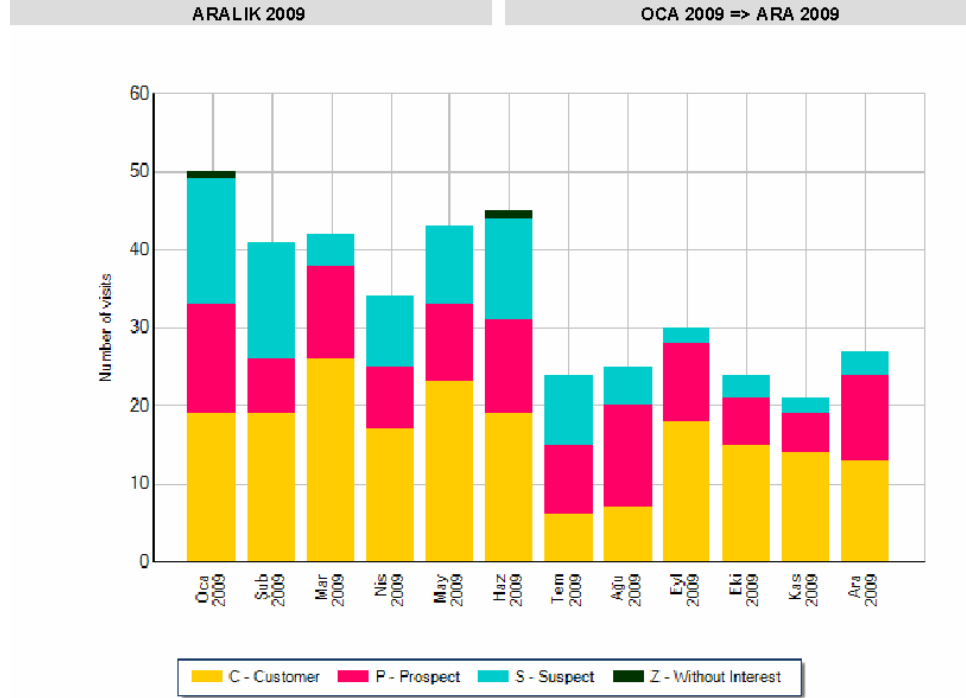
1.2.1 Total number of visits

Total visits = 27 (ARALIK 2009)



Şekil 2.4 : Ziyaret sayılarının grafiksel gösterimi (yıllık).

Yapılan ziyaretler müşteri tipine göre de aylık ve yıllık olarak gösterilmektedir. Örnek bir gösterim Şekil 2.5'te incelenebilir.



Şekil 2.5 : Müşteri tipine göre ziyaretlerin dağılımı (yıllık).

Bunların haricinde yapılan ziyaret sayısı aşağıda belirtilen müşteri ve endüstri özelliklerine göre gruplandırılarak da raporda görüntülenmektedir.

- Müşteri kategorilerine göre yapılan ziyaret sayısı (son kullanıcı, OEM, vb... firmalara yapılan ziyaret sayısı).
- Müşteri potansiyeline göre ziyaret sayısı (Düşük,orta,yüksek potansiyelli firmalara yapılan ziyaret sayısı).
- Müşteri çalışan sayısına göre yapılan ziyaret sayısı (0-100 kişi, 100-500 kişi vb... çalışan sayısına sahip firmalara yapılan ziyaret sayısı).
- Endüstri tipine göre ziyaret sayısı (otomotiv,plastik, demirçelik vb...endüstrisindeki firmalara yapılan ziyaret sayısı).

2.4.2 Gönderilen teklif sayısı

Satış mühendislerinin gönderdikleri tekliflerin sayısı;

- Müşteri tipine göre (Müşteri olan firmalara, müşteri olabilecek firmalara gönderilen teklifler).
- Talep kaynağına göre (Müşteri talebi, ziyaret sonrası talep vb... taleplere göre gönderilen teklifler).
- Endüstri tipine göre gönderilen teklifler.

olarak sınıflandırılarak sayısal verilerle raporda gösterilmektedir.

Ayrıca kapanan tekliflerin durumu

- Kazanıldı, yeniden tekliflendirildi, kaybedildi vb...
- Müşteri tipine göre kazanılan teklifler. (Müşteri, müşteri olabilecek, vb...)
- Müşteri tipine göre kaybedilen teklifler. (Müşteri, müşteri olabilecek, vb...)
- Müşteri tipine göre bekleyen teklifler. (Müşteri, müşteri olabilecek, vb...)

olarak raporda incelenebilmektedir.

2.4.3 Projelerin sayısı

Satış mühendislerinin başlattıkları veya yürüttükleri proje bazlı işler de aşağıda sıralandığı şekilde raporda yer almaktadır.

- Proje koordinatörüne göre yapılan projelerin sayısı.
- Proje tipine göre açık projelerin sayısı (son kullanıcı,OEM vb...).
- Durumuna göre projelerin sayısı (ihtiyacı belirlenmiş, tekliflendirilmiş vb...).
- Endüstri tipine göre projelerin sayısı.
- Projenin durumuna göre projelerin sayısı (kazanılan,kaybedilen).

2.4.4 Satış rakamları

Satış mühendislerinin satış rakamları da aşağıda sıralandığı şekilde raporda gösterilmektedir.

- Toplam satış rakamı.
- Bölgeye göre satış rakamı.
- Müşteri katagorisine göre satış rakamı.
- Müşteri potansiyeline göre satış rakamı.
- Müşteri büyüklüğüne göre satış rakamı.
- Müşteri seviyesine göre (müşteri sayısı) satış rakamı.
- Endüstri tipine göresatış rakamı.

2.4.5 Sipariş rakamı

Satış mühendislerinin sipariş rakamları da aşağıda sıralandığı şekilde raporda gösterilmektedir.

- Toplam sipariş rakamı.
- Bölgeye göre sipariş rakamı.
- Aylara göre sipariş rakamı.

Yukarıda bahsedilen veriler aylık ve 12 aylık olarak aynı raporda her bir satış mühendisi için ayrı ayrı görüntülenmektedir.

2.5 B-2-B’de Faaliyet Gösteren Firma Yöneticileri İle Yapılan Mülakatlar

Satış temsilcilerinin performans değerlendirmelerini yapan satış yöneticilerinin görüşleri de önemli olduğu için B-2-B’de faaliyet gösteren firmaların satış yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler vasıtası ile firmalarında uyguladıkları performans değerlendirme sistemleri ile ilgili mülakatlar yapılmıştır.

2.5.1 XYZ firması satış müdürü ile yapılan mülakat notları

- Firmanızdan bahsedebilir misiniz?

Başta otomotiv ve plastik sanayi olmak üzere tüm sektörler ve tüm enerjiler için bağlantı çözümleri sunuyoruz.

Personelimizi bir iç satış, 4 saha satış olmak üzere toplam 5 satış mühendisi ve bir satış müdürü oluşturmaktadır. Satış mühendislerimiz İngilizce dil bilgisine sahip makine mühendisleridir. Ürünlerimiz ağırlıklı olarak otomotiv endüstrisi, plastik sanayi, savunma sanayi, demirçelik sanayisinde kullanılmaktadır.

- Performansın firmanız için tanımını yapabilir misiniz?

Belirlenen hedeflere belirli bir zaman içerisinde ulaşmak olarak söylebiliriz. Bu performans satışçı performansı da olabilir, firma performansı da olabilir. Mesela stratejik ürünlerin pazara girişinin takibi, satış rakamlarının takibi, firmanın genel karlılığı, müşteri karlılığı gibi veriler performans göstergeleri olarak görülmektedir.

- Performans değerlendirmesini ne şekilde yapıyorsunuz?

Yılda bir veya birkaç defa prosedürel olmayan bir biçimde yapıyoruz. Yani şu an için geliştirilmiş sistematik bir yaklaşımımız yok.

- Değerlendirme sisteminizde ne gibi ölçütler kullanıyorsunuz?

Performans değerlendirme sistemi tam anlamı ile yok ama şirketin genel karlılığı, bölümlerarası (üç farklı bölüm) karlılıklar, bölümün ve satış mühendisinin satış hedeflerinin tutup tutmadığı gibi göstergelere bakıyoruz.

Tekstil bölümünde diğer bölümlerden farklı olarak ziyaret yapan satış mühendisinin doğru ürünü seçmesi böylelikle müşteriye doğru ürünü sunması çok önemli. Müşterinin beklentileri ile sunulan ürünün bire bir örtüşmesi takip ettiğimiz ve olmazsa olmaz konularımızdan biri.

Aynı şekilde bir yaklaşım bağlantı çözümleri bölümünün plastik sanayisinde kullanılan belirli ürünlerinde de mevcut. Bu bakış açısı ile değerlendirdiğimizde satış mühendisinin doğru ürünü teşhis edip edemediği bizim açımızdan önemli bir konu olmaktadır. Zira müşteriye sevk edilecek yanlış teşhis edilmiş bir ürünün firma imajına ve karlılığına olumsuz etkileri olabilmektedir. Geçmişte bir defa buna benzer bir durum yaşandı ve yanlış ürün sevk edilmeden fark edilerek doğru ürünün müşteriye sevk edilmesi sağlandı fakat bu projede maddi olarak zarar edildi.

- Performans değerlendirme sisteminizin en güçlü ve en zayıf olduğu yönleri nelerdir?

Şu anda işleyen bir sistemimiz olmadığı için bu soruya bir yanıt veremeyeceğim.

- Performans değerlendirmesi sonrasında ne gibi aksiyonlar alınıyor? Ödül, ceza, terfi, prim vs...?

Ceza gibi bir yaklaşımımız yok. Yakın zaman içerisinde prim sistemi düşünülüyor bu sebeple şirketin farklı ülkelerde uyguladığı prim sistemleri inceleniyor. Ülkeler arası farklılıklar olduğu için kendi ülkemizin koşullarına uygun bir sistem geliştirilecek.

- Satış mühendislerinizin firmanızı ne şekilde temsil ettiğini ölçüyor musunuz? Ya da ölçebiliyor musunuz?

Ölçemiyorum. Fakat bunun için ölçülebilir sistem olması bizim için iyi olurdu.

- Sizce satışçı performansını ölçmekte kullanılacak yöntemler nelerdir? Veya neler olmalıdır?

Sayısal ölçütlerin yanı sıra ortak müşteri ziyaretleri ile satışçıların performansı görülebilir yada müşteri memnuniyet anketleri düzenlenebilir. Zaman zaman ortak ziyaretlerde satış mühendisini sahada gözlemlene imkanı buluyoruz.

- Müşterinizin satışçılarınızı değerlendirdiği performans değerlendirmesi yapıyor musunuz? Yapmıyorsanız bu değerlendirme sonucunu ne şekilde yorumlarsınız?

Bu şekilde bir değerlendirme yapmıyoruz. Usulüne uygun ve doğru yapıldığı takdirde ise oldukça faydalı olacağı kanaatindeyim. Geçmiş tecrübelerimizde gözlemlediğimiz bir noktaya da değinmek isterim. Tekstil teknik servisi için uygulamış olduğumuz müşteri memnuniyeti anketinde çoğu müşterimiz teknik servis ekibini kırmamak, veya “ileride işim düşer,bu sebeple olumsuz değerlendirme

yapmayayım”gibi yaklaşımlarla bütün sorulara “çok iyi demişti” veya olumlu cevaplar vermişti. Yapılan çalışmanın neticesi de bu sebeple yeterince yorumlanamamıştı.

Memnuniyet anketi veya satışçı performans değerlendirme anketi uygulanması durumunda profesyonel yardım alınması gerekir diye düşünüyorum. Öte yandan buna benzer bir çalışmanın firma imajına olumlu katkı sağlayacağı gibi satış öncesinde de müşterilerimizin hassasiyetlerini öğrenmemizi sağlayacağını, satışlarımızı ve satış mühendislerimizi de olumlu etkileyeceğini düşünüyorum. Zira satış mühendisi ile kendisini değerlendiren müşteri arasında da farklı bir ilişki/yaklaşım bu sayede gelişebilir. Çünkü satış mühendisimiz müşteri gözünde firmamızı temsil eden arkadaşımız ve müşterimize çözüm sunan arkadaşımız. Yani müşteri satış mühendisimizin hedeflerinden ziyade ona sunacağı çözüm ile ilgilenmekte.

- Performans değerlendirmesinde en çok önem verdiğiniz kriterler nelerdir?

Değerlendirme sistematik olarak yok ama şunu söyleyebilirim. Geliştirmekte olduğumuz prim sisteminde en çok dikkat edilecek hususlar şunlar olacak.

- o Bölgesel satış hedefinin tutması
- o Şirket satış hedefinin tutması
- o Karlılık hedefinin tutması

Farklı bir ülkede ise bu hedefler şu şekilde değişiyor

- o Yeni müşterilerin arttırılması
- o Satış hedeflerinin tutması
- o Yeni ürün satış hedeflerinin tutması

- Performans değerlendirmesinde en az önemli olan kriterler nelerdir?

Geliştirdiğimiz sistemde en az ağırlığı olacak hedefler

- o Hedef müşterilerin elde edilmesi
- o Büyük proje yaratılması
- o Tahsilat hedefinin tutturulması

Burada tahsilat ile ilgili konuyu da vurgulamak isterim. Yurtdışında bir satışta tahsilat hedefinin konması gibi bir durum söz konusu değil, öte yandan bizim yaşadığımız tahsilat problemlerinden dolayı böyle bir hedef de eklemek durumunda kalabiliyoruz. Yani aslına bakarsanız her ülke ve her şirket için farklı hedefler farklı değerlendirme sistemleri olmak durumunda. Her şirket kendisine en uygun sistemi geliştirmek durumunda.

- Performans değerlendirme sisteminizden memnun musunuz?

Aslında bu soruyu bize değil de çalışanlarımıza sormakta fayda var. Bizim amacımız yada yaptığımız iyi veya kötü diye çalışanları sınıflandırmak, cezalandırmak vb..değil. Bu konuda objektif olmak, karşılıklı memnuniyeti sağlamak önemli. Amaç çalışanın motivasyonunu sağlamak olmalı.

- İdeal performans değerlendirmesi sizce nasıl olmalıdır?

Az evvel söylediğim gibi öncelikle objektif olmalı. Ortak değerlerde buluşulan karşılıklı memnuniyetin sağlandığı bir sistem olmalı.

- Satışçı bazında ortaya çıkan performans farklılıklarını ne şekilde açıklıyorsunuz?

Biz personeli iyi yada kötü diye ayırmıyoruz. Çünkü her personelin güçlü olduğu bir yönü mutlaka var. Bu yönleri bulup o arkadaşımızın güçlü olduğu yönlerinden azami derecede sonuç almak, zayıf olduğu noktaları da geliştirmek asıl amacımız. Bölgede bulunan müşterinin yapısı, satış temsilcinin kişisel özellikleri ile uyum sağlamıyor olabilir bu sebeple satış rakamlarında farklılıklar olabiliyor.

- Satış mühendislerinin hangi özelliklerinin performanslarını etkilediğini düşünüyorsunuz?

Bizim satış mühendislerinde olmasını arzuladığımız özellikler, konusuna hakim teknik bilgisi yüksek, açık sözlü ve dürüst olması. Satış amacından ziyade uzun süreli müşteri ilişkisi kurmayı amaçlayan yaklaşımı benimsemesini istiyoruz. Bir anlamda satış odaklı değil, müşteri odaklı bir yaklaşım sergilemesini istiyoruz. Hatta gerektiğinde satış yapmamayı bile tercih edebilecek bir yaklaşıma sahip olabilmeli. Özetle teknik özellikleri ve kişisel özellikleri performansı etkiliyor.

- Satışçının yaptığı ciroyu performans göstergesi olarak ele alıyor musunuz?

Evet.

- Satışçının yaptığı ziyaret sayısı performans göstergesi olarak ele alıyormusunuz?

Evet. Aylık 45 ziyaret gibi bir ziyaret hedefimiz var.

- Kota hedef vb.. var mı?

Evet.Bölgesel olarak ve bölüm olarak yıllık satış hedeflerimiz oluyor. Sürekli olarak satış rakamlarımızı takip ediyoruz ve gerektiğinde hedeflerimizi revize ediyoruz.

- Satışçının müşteri ile kurduğu ilişkiye ne kadar önem veriyorsunuz?

En önemli konulardan bir tanesi. Çünkü önce insana ulaşmanız gerekiyor, firmaya değil. Sizin ürününüzü en nihayetinde bir insan satın alıyor, o insanın çalıştığı firma daha sonra geliyor. Bu sebeple müşteri ile kurulacak ilişki çok önemli.

- Müşterilerden gelen geri beslemeye önem veriyor musunuz? Ne şekilde değerlendiriyorsunuz?

Müşteriden gelen istek, şikayet ve öneriler bizim için çok önemli bu sayede eksiklerimizi görüp bunları düzelden önlemler alabiliyoruz.

- Satışa dönen ziyaret ortalamasını ölçüyor musunuz?

Evet. Bu ve buna benzer bir çok ölçüm kriterimiz mevcut. Bizlere ve satış mühendislerimize aylık olarak CRM sistemi üzerinden veri alan bir rapor geliyor. Bu rapor sayesinde satış mühendislerinin yapmış olduğu bütün aksiyonları görebiliyoruz. Ama bu raporu kendi başına değerlendirmiyoruz. Bu rapor bize sayısal olarak bir resim çiziyor.

2.5.2 ABC firması satış müdürü ile yapılan mülakat notları

- Firmanızdan bahsedebilir misiniz?

20 yılı aşkın süredir kalite kontrol ve malzeme test ekipmanları konularında faaliyet göstermekteyiz. Ağırlıklı olarak havacılık, otomotiv ve otomotiv yan sanayi kuruluşlarına ekipman çözümleri sunuyoruz.

Çoğunluk satış personeli olmak üzere toplamda 50'ye yakın personelimiz mevcut.

- Performansın firmanız için tanımını yapabilir misiniz?

Önceden belirlenen amaçlara ulaşmak diyebiliriz.

- Performans değerlendirmesini ne şekilde yapıyorsunuz?

şirketimizde performans değerlendirmesi yapılmamaktadır.

- Performans değerlendirmesi sonrasında ne gibi aksiyonlar alınıyor? Ödöl, ceza, terfi, prim vs...?

Performans değerlendirme sistemimiz yok ama bütün satış ve servis personeli havuz sisteminden prim alıyordu. Geçen yıl yaşanan kriz dolayısı ile havuz sistemi ve prim sistemi kaldırıldı. Bu sebeple artık sadece maaş alıyoruz. Prim sistemimizde her çalışana eşit düzeyde prim dağıtılıyordu.

- Satış mühendislerinizin firmanızı ne şekilde temsil ettiğini ölçüyor musunuz? Ya da ölçebiliyor musunuz?

Ölçmüyoruz. Fakat müşterilerimize gönderdiğimiz memnuniyet anketlerimiz var.

- Sizce satışçı performansını ölçmekte kullanılacak yöntemler nelerdir? Veya neler olmalıdır?

Sayısal ve sayısal olmayan yöntemler kullanılabilir.

- Müşterinizin satışçılarınızı değerlendirdiği performans değerlendirmesi yapıyor musunuz? Yapmıyorsanız bu değerlendirme sonucunu ne şekilde yorumlarsınız?

Firmamıza yönelik olarak memnuniyet anketleri uyguluyoruz. Sizin sormuş olduğunuz soru ise bu değerlendirmeyi büyük özen göstererek yapmak gerekli diye düşünüyorum.

- Performans değerlendirmesinde en çok önem verdiğiniz kriterler nelerdir?

Performans değerlendirmesi yapmıyoruz ama yapsaydık eğer bu duruma göre değişir diye düşünüyorum. Çünkü satışçıyı neye göre değerlendireceğiz? Burada bir çok etken var. Hepsini biraraya getirseniz bile bazı sorular yanıtsız kalabilir. Mesela satış hedefi var, satışçı bu hedefi tutturdu fakat yanlış ürün sattı veya müşteri memnun değil. Bu satışçı şimdi başarılı mı oldu? Ya da farklı bir bölgede müşteri çok memnun fakat satışçı hiç satış yapamadı. Bu konular net bir şekilde ortaya çıkarılmalı.

- İdeal performans değerlendirmesi sizce nasıl olmalıdır?

Kişiye özel olmalıdır. Standart olmamalıdır. O kişinin niteliklerine uygun olmalıdır. Burada bölgede önemli. Çünkü çalışılan bölgenin potansiyeli, müşteri profili ve tercihleri satışçının performansını etkileyecektir.

- Satışçı bazında ortaya çıkan performans farklılıklarını ne şekilde açıklıyorsunuz?

Farklılık olarak algılamıyoruz. Herkes eşit olarak görülüyor. Bu yıl çok satış yapan bir personeli diğer yıl başka bir personel geçebiliyor. Satış anlamında belirli hedefler de olmadığı için bizim için sadece satılan rakam önemli.

- Satış mühendislerinin hangi özelliklerinin performanslarını etkilediğini düşünüyorsunuz?

Satış becerileri ve teknik bilgisi performansı etkiler diyebilirim. Fakat ağırlıklı olarak satış becerisi daha önemli diyebilirim. Satış temsilcisi çok teknik ve uzman olabilir. Fakat bu uzmanlığını satış esnasında kullanamayı satış yapamıyorsa bir anlamı yok. Farklı bir satışçı da hiç teknik olmayabilir fakat iletişimi kuvvetli ve ikna kabiliyeti yüksek olabilir. Bu sayede satışı tamamlayabilir. Burada önemli olan müşterinin memnun edilmesidir. Sattığı ürünün detayları hakkında yüzeysel bilgisi olan fakat ikna kabiliyeti yüksek olan birçok satışçı gördüm. Burada firmanızın satışçıdan ne beklediği çok önemli. Ciro mu? Sadık müşterimi? Karlılık mı? vs...

- Satışçının yaptığı ciroyu performans göstergesi olarak ele alıyor musunuz?

Ciro bizim için bir kriter veya hedef değil.

- Satışçının yaptığı ziyaret sayısı performans göstergesi olarak ele alıyor musunuz?

Belirli ziyaret hedeflerimiz yok. Olması gerektiğini de düşünmüyorum. Personelimiz kendi inisiyatifleri doğrultusunda ziyaretlerini gerçekleştirir.

- Kota hedef vb.. var mı?

Hayır.

- Satışçının müşteri ile kurduğu ilişkiye ne kadar önem veriyorsunuz?

Bizim için çok önemli. Öncelikle müşterilerimizin memnun olması gerekir. Bu sebeptendir ki biz satışçılarımıza ziyaret, ciro gibi hedefler göstermiyoruz. Baskı altına almıyoruz.

- Müşterilerden gelen geri beslemeye önem veriyor musunuz? Ne şekilde değerlendiriyorsunuz?

Bu geri beslemeler bizim için önemli. Bir sistem satışından sonra genellikle eğitim de verilir. Bu eğitim sonrasında memnuniyet anketi uygulanır ve anketten gelen eleştirilere göre kendimizi ve personelimizi geliştirmek için yöntemler araştırırız.

- Satışa dönen ziyaret ortalamasını ölçüyor musunuz?

Hayır ama istatistiksel olarak ölçülen oranlar var. Bu da sadece meraktan. Yoksa herhangi bir personele “sizin 5 ziyaret sonrasında 3 birim satış yapabilmeniz gerekir” gibi yaklaşımlarımız yok.

2.5.3 DEG firması satış müdürü ile yapılan mülakat notları

- Firmanızdan bahsedebilir misiniz?

Endüstriyel firmalar için bakım kimyasalları, temizlik ürünleri, su şartlandırma ürünleri ve firmaların ihtiyaç duyabilecekleri kimyasalların üretimi ve satışını yapmaktayız. Aktif 13 satış temsilcimiz ve 2 satış müdürümüz bulunmakta. Ağırlıklı çalıştığımız belli bir sektör yok çünkü ürünlerimiz hemen hemen tüm sektörler hitap etmektedir. Satış temsilcilerimizin hepsi üniversite mezunudur.

- Performansın firmanız için tanımını yapabilir misiniz?

Dünya ve Türkiye’de yaşanan ekonomik etkileri bir kenara bırakarak performans bizim için sürekli belirli bir oranda artan satış rakamları demek. Geçtiğimiz yıl içerisinde her firmada olduğu gibi biz de etkilendik ama ne olduğumuz yerde saydık ne de geri gittik, sadece ivmemiz yavaşladı.

- Performans değerlendirmesini ne şekilde yapıyorsunuz?

Günlük analiz raporlarımız var. Satış temsilcileri müşteri ziyareti yaptıktan sonra kısa bir rapor tutar bu raporları takip ediyoruz. Bu analiz raporu müşteri analizi ve satışçı analiz raporu olmak üzere 2 adettir. Biz ihtiyaç satmayız, ihtiyaç yaratırız. Müşteri analizi dediğimiz raporda bu ihtiyaçlar tespit edilir. Mesela bir tekstil firması ziyaret edildiğinde, boyahane, dokuma ve konfeksiyon bölümlerinin potansiyelleri satışçı tarafından tespit edilir. Bu tespitte öncelikle satışçının ürünlerimizi ne kadar tanıdığı ve bunun akabinde müşteri potansiyelinin tahmini önemli rol oynar. Ayrıca bu potansiyel karşısındaki durumu da önemli rol oynar. Müşteri potansiyeli 5t/ay

ürün olarak tespit edilmiş ve ayda 500kg ürün tüketiyorsa burada bir problem var demektir. Aslında burada farklı kriterlerde devreye girmektedir. Alım miktarı da önemli olmasına karşın asıl önemli konulardan biri karlılık bir diğeri de sürekliliktir.

Bu raporlar günlük olarak tutulur. Günlük, haftalık, aylık ve yıllık olarak değerlendirilir.

- Değerlendirme sisteminizde ne gibi ölçütler kullanıyorsunuz?

Aslına bakarsanız sayısal ölçütler ilk etapta göze çarpıyor fakat satış temsilcisinin kişisel özellikleri de çok önemli. Bu özellikler ilk etapta işe alım esnasında tespit etmeye çalışıyoruz. Bizim için iletişimi güçlü, teknik bilgisi yüksek, iyi dinleyen ve iyi konuşan, hırslı, sunum kabiliyeti yüksek satış temsilcileri büyük önem taşır. Bu özellikleri taşımayan arkadaşlarla uzun süreli çalışmıyoruz. Bunları daha sonra nasıl ölçüyoruz dersiniz, belli bir sistemimiz yok ama zaten satış müdürlerimiz her bir satış temsilcimizle sürekli müşteri ziyareti yapıyorlar. Ziyaret sırasında bunları gözlemek kolay oluyor.

- Performans değerlendirme sisteminizin en güçlü ve en zayıf olduğu yönleri nelerdir?

En güçlü özelliği herhalde kullanıcı odaklı olması, arkadaşlarımız müşteriden çıkar çıkmaz rapor tutuyorlar. Raporumuz zaten A4 kağıdından ibaret olduğu için oldukça basit ve motive edici bir yönü de var. Yani günde 8 ziyaret gibi bir ortalamanız var. Öğlene kadar bir ziyaret yapılmışsa arkadaşımız raporunun eksik olduğunu görüp sayıyı tamamlamak için hırslanıyor. Diğer güçlü özelliği ise sistemimizin canlı ve kolay kontrol edilebilir olması diyebilirim. Tabi bu kontrol negatif yönde motivasyon da yaratıyor olabilir.

- Performans değerlendirmesi sonrasında ne gibi aksiyonlar alınıyor? Ödül, ceza, terfi, prim vs...?

Saydıklarınızın hepsi var. Ceza ne dersiniz, önce uyarı sonrasında tekrar uyarı cezası veriyoruz. Daha sonra iş akdimizi fesh edebiliyoruz. Öte yandan prim, sistemimiz satış gerçekleşti anda işlemeye başlar. Tatiller sürpriz hediyeler gibi farklı uygulamalar da yapıyoruz.

- Satış mühendislerinizin firmanızı ne şekilde temsil ettiğini ölçüyor musunuz? Ya da ölçebiliyor musunuz?

Evet. Firmamızın belli bir satış prosedür vardır. Burada neyin ne zaman nasıl ne şekilde yapılacağı bellidir. Satışçının müşteriye ziyaret ettiği anda kullanacağı kelimeler bile belirtilmiştir. Nelerden konuşup nelerden konuşamayacağı sınırlıdır. Yani satışçı rolü bellidir. Sadece bu rolü oynar. Rolü oynayamayan arkadaşımız zaten bizimle beraber çalışmaz. Bu sebeple her arkadaşımız firmamızı aynı şekilde temsil ediyor diyebilirim.

- Sizce satışçı performansını ölçmekte kullanılacak yöntemler nelerdir? Veya neler olmalıdır?

Sonuçlara göre hareket edilen verim esas olduğu ölçekler olmalıdır.

- Müşterinizin satışçılarınızı değerlendirdiği performans değerlendirmesi yapıyor musunuz? Yapmıyorsanız bu değerlendirme sonucunu ne şekilde yorumlarsınız?

Yapmıyoruz. Müşterilerimizin şikayetlerini dikkate alıyoruz. Zaten bizim işimizde müşterimiz sürekli ürün alıyorsa müşterimiz arkadaşımız iyi değerlendiriyor demektir. Ürün alımını azalttığı ya da kestiği anda müşterimiz değerlendirmesini yapmış demektir.

- Performans değerlendirmesinde en çok önem verdiğiniz kriterler nelerdir?

Süreklilik en çok önem verdiğimiz kriterdir.

- Satışçı bazında ortaya çıkan performans farklılıklarını ne şekilde açıklıyorsunuz?

Satışçıların birbirinden farklı kişisel özellikleri, teknik bilgileri, iletişim gücü, zamanı değerlendirmeleri olabiliyor. Buda onların farkını ortaya çıkarıyor.

- Satış mühendislerinin hangi özelliklerinin performanslarını etkilediğini düşünüyorsunuz?

Teknik özellikleri ve kişisel özellikleri performansı etkiliyor. Az evvel söylediklerim de etkili.

- Satışçının yaptığı ciroyu performans göstergesi olarak ele alıyor musunuz?

Evet.

- Satışçının yaptığı ziyaret sayısı performans göstergesi olarak ele alıyor musunuz?

Evet. Günlük 8 ziyaret gibi bir ziyaret hedefimiz var.

- Kota hedef vb.. var mı?

Evet.

- Satışçının müşteri ile kurduğu ilişkiye ne kadar önem veriyorsunuz?

Çok önemli. Satışı insan yapar. Önce kendisini kabul ettirir sonra satış yapar.

- Satışa dönen ziyaret ortalamasını ölçüyor musunuz?

Evet. 8 ziyaretin ikisinin satışa dönmesini bekleriz.

2.5.4 KLM firması satış müdürü ile yapılan mülakat notları

- Firmanızdan bahsedebilir misiniz?

Ağırlıklı olarak, inşaat, otomotiv, beyaz eşya sektörleri için yapı kimyasalları, endüstriyel kimyasallar, satış yapıyoruz. 100 yıllık bir geçmişe sahibiz. Türkiye’de İstanbul merkezli 5 ayrı ofisimizle hizmet veriyoruz. Bize bağlı distribütörlerimiz, distribütörlerin altında bayilerimiz onların altında da alt bayilerimiz var. Satış temsilcilerimizin hepsi üniversite mezunudur.

- Performansın firmanız için tanımını yapabilir misiniz?

Benim için performans bu aralar zaman ve zamanı etkin kullanmak.

- Performans değerlendirmesini ne şekilde yapıyorsunuz?

Yıllık olarak ve üçer aylık olarak değerlendirmelerimiz oluyor. Sene başında satış ve karlılık hedefleri veriliyor ve üçer aylık dönemlerde bu hedeflere uzaklığımız ölçülüyor. Tutmayan hedeflerin sebepleri araştırılıp revize etmek gerekiyorsa revizyonlar yapılıyor.

- Değerlendirme sisteminizde ne gibi ölçütler kullanıyorsunuz?

Sayısal ölçütler var ama ziyaret sayısı gibi ölçütler geçerliliğini yitiriyor. Asıl ölçütümüz karlılık ve satış rakamı. Diğer ölçütler bunların gölgesinde kalıyor. Ayrıca personelin nitelikleri hakkında personele bilgi verilmeden notlar tutuyoruz. Bu nitelikler satışçının kişiliği, tutumu, müşterileri ile ilişkileri hakkında hakkında oluyor. Personel ile yüz yüze görüşme şeklinde olmuyor.

- Performans değerlendirme sisteminizin en güçlü ve en zayıf olduğu yönleri nelerdir?

Somut verilere dayanıyor olması diyebilirim. Her aksiyonlarını CRM programımız üzerinden görebiliyoruz. Fakat burada şöyle bir de risk var. Personelimiz isterse sayısal ölçütleri kendi isteği doğrultusunda bize gösterebilir. Çünkü ziyarete giden personelimizin sadece ziyaret raporuna bakıyoruz. Müşterileri arayıp onları ziyaret edip etmediğini sormuyoruz. Ya da araç takip sistemleri gibi sistemleri gibi sistemler kullanmıyoruz. Herşey karşılıklı güven içerisinde yürüyor ve bugüne kadar da olumsuz herhangi bir durumla karşılaşmadık.

- Performans değerlendirmesi sonrasında ne gibi aksiyonlar alınıyor? Ödül, ceza, terfi, prim vs...?

Ceza haricinde bir çoğu var. Personelin motivasyonu bizim için önemli. Ceza vermektense eğitim almasını sağlıyoruz.

- Sizce satışçı performansını ölçmekte kullanılacak yöntemler nelerdir? Veya neler olmalıdır?

Zor soru. Çünkü performansı ölçerken farklı konularda işin içine giriyor. Satışçının performansını mı ölçüyoruz yoksa firmanın performansını mı karşılık olabiliyor. Ayrımlar iyi yapılmalı.

- Müşterinizin satışçılarınızı değerlendirdiği performans değerlendirmesi yapıyor musunuz? Yapmıyorsanız bu değerlendirme sonucunu ne şekilde yorumlarsınız?

Tedarikçi değerlendirme anketleri yapıyoruz. Satışçılarımız için yapmadık. Az evvel dediğim gibi müşterinin bizi mi satışçımızı mı değerlendireceğini iyi ayırmak gerekir.

- Performans değerlendirmesinde en çok önem verdiğiniz kriterler nelerdir?

Karlılık.

- Satışçı bazında ortaya çıkan performans farklılıklarını ne şekilde açıklıyorsunuz?

Bireysel farklılıklar olarak açıklıyoruz. Her satışçı birbirinden farklı.

- Satış mühendislerinin hangi özelliklerinin performanslarını etkilediğini düşünüyorsunuz?

Kişisel özellikleri performansı etkiliyor. Satışçı önce kendini satabilmeli sonra ürünü her koşulda satabilir diye düşünüyoruz. Teknik bilgisi de olması gerekli.

- Satışçının yaptığı ciroyu performans göstergesi olarak ele alıyor musunuz?

Evet.

- Satışçının yaptığı ziyaret sayısı performans göstergesi olarak ele alıyor musunuz?

Evet ama değerlendirmede çok önem vermiyoruz.

- Kota hedef vb.. var mı?

Evet. Üçer aylık ve yıllık olarak ayrı ayrı hedefler verilir.

- Satışçının müşteri ile kurduğu ilişkiye ne kadar önem veriyorsunuz?

Günümüzde iş satıştan çok ilişki kurmaya döndü. Satışçılarımız ziyaretlerinde üründen çok farklı konulardan bahsediyorlar. Müşteriyi her anlamda iyi analiz edip sıcak ilişki kurlmaları satış yapmaktan daha önemli. Tabi satışta yapmalı.

- Satışa dönen ziyaret ortalamasını ölçüyor musunuz?

Hayır. Matematiksel oluyor.Fazla bir önemi yok.

3. UYGULAMA

Bu bölümünde endüstriyel ürün satışında görevli bir satış mühendisinin müşterileri nazarında performansının değerlendirilmesi amacı ile bir anket çalışması uygulanmıştır. Satış mühendisinin çalıştığı bölge içerisinde bulunan 30 farklı müşterisinde bulunan, iletişimde olduğu 70 ayrı kontakta gönderilen anketlerle ile firmaların endüstriyel ürün tutumları, satış mühendisinin performansı hakkındaki düşünceleri, herhangi bir satış mühendisinden beklentileri ile satış mühendisinin beklentileri ölçülmeye çalışılmıştır.

3.1 Amaç

Bu çalışmada yapılan anket uygulaması ile aşağıda sıralanan maddelerin açıklığa kavuşturulması amaçlandı.

1. Müşterilerin herhangi bir satış mühendisinden beklemiş oldukları en önemli özelliğin ne olduğu.
2. Müşterilerin endüstriyel ürün alımında önem verdikleri faktörlerin belirlenmesi ve ürün seçiminde sektörel bazda farklılık olup olmadığının incelenmesi.
3. Müşterilere yapılan ziyaret sayısının ürün seçimi üzerinde etkisinin olup olmadığının incelenmesi.
4. Demografik özelliklerin ürün seçimini etkileyip etkilemediğinin incelenmesi.
5. Satış mühendisinin, endüstriyel ürün alımında müşterilerin üzerinde etkisinin olup olmadığı.
6. Müşterilerin satış mühendisinden beklentilerinin incelenmesi ve bu beklentilerin ürün seçimine etki edip etmediğinin incelenmesi.
7. Satış mühendisinin bireysel satış esnasındaki performansının (sunum kabiliyeti ve kişisel özellikleri ve teknik özellikleri) müşteri bakış açısı ile değerlendirilmesi.

8. Müşterilerin satış mühendisinden beklentileri ile satış mühendisinin değerlendirmeleri arasında bağlantı olup olmadığı.
9. Satış mühendisi performansının ürün seçimine etki edip etmediği.
10. Müşterilerin demografik özelliklerine göre performans değerlendirmelerinin farklılık gösterip göstermediği.

3.2 Evren Örneklem

XYZ firmasının hizmet verdiği Bursa, Ankara, Eskişehir, Kütahya illerinde bulunan otomotiv, demirçelik, gıda, savunma sanayi, beyaz eşya ve plastik sanayisinde faaliyet gösteren 30 farklı müşterisinde bulunan farklı pozisyonlardaki 70 ayrı kişiden oluşmaktadır.

3.3 Araştırmanın Sınırları

Araştırma XYZ firmasının endüstriyel ürün satışında hizmet verdiği Bursa, Ankara, Eskişehir, Kütahya illerinde bulunan 30 ayrı firmada gerçekleştirilmiştir. XYZ firmasının bütün illerdeki müşterisi olan firmaların araştırmaya dahil edilmesi kapsamlı bir çalışma gerektireceğinden, araştırma bahis edilen iller dahilindeki firmalar ile sınırlanılmıştır.

Ayrıca araştırmaya konu olan firmalardaki görüşülen kontak sayısının fazla olmasından ötürü gönderilen anket sayısı 70 ile sınırlandırılmıştır.

Çalışmanın hazırlanması esnasında kısıtlı olan zaman da çalışmayı olumsuz yönde etkilemiştir.

3.4 Verilerin Toplanması

Veri toplama aşaması, araştırma, anketlerin dağıtılması ve uygulanması bizzat satış mühendisi tarafından yüzyüze görüşmelerde formların doldurulması ve bilgisayar ortamında formların gönderilerek sonuçlarının yine bilgisayar ortamında geri alınması ile gerçekleştirilmiştir. Toplanan veri sonuçları istatistiksel analiz yapmak amacı ile bilgisayara girilmiştir.

3.5 Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak kullanılan anket toplamda on soru bulunan beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm katılımcıların kişisel özelliklerini ifade ettikleri demografik kısımdır.

İkinci kısımda katılımcıların endüstriyel ürün seçim faktörlerini incelemeyi hedefleyen 19 ifade yer almaktadır. Katılımcılardan bu ifadelere ne derecede katıldıklarını “kesinlikle katılıyorum”, “katılıyorum”, “kararsızım”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” seçeneklerini işaretleyerek belirtmeleri istenmiştir. Bu 19 ifade “firma özelliği”, ürün özelliği”, satış mühendisi özelliği olarak olarak gruplandırılmış ve analiz sırasında bu faktörler incelenmiştir.

Üçüncü kısımda katılımcılardan XYZ firmasının satış mühendisini satış esansında ve satış sonrasında yaptığı aksiyonlarla ilgili yer alan 12 ifadeye yer verilmiştir. Katılımcıların bu ifadelere ne derece katıldıklarını ölçmek için “kesinlikle katılıyorum”, “katılıyorum”, “kararsızım”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” seçeneklerini işaretlemeleri istenmiştir. İstatistiksel analiz yapabilmek amacı ile verilen ifadeler satış mühendisinin “teknik boyutu”, “sunum kabiliyeti”, “kişisel özellikleri” olarak gruplandırılmıştır.

Dördüncü kısımda katılımcılardan herhangi bir satış mühendisinden bekledikleri en önemli özelliği belirtmeleri istenmiştir. Soruda 11 ayrı özellik sorulmuş ve cevaplandırıcılar kendileri için en önemli özelliği seçmişlerdir. Analiz yapabilmek için sorulan özellikler “teknik özellikler”, kişisel özellikler”, “sunum kabiliyeti” olarak gruplandırılmıştır.

Son bölümde ise katılımcılardan XYZ firmasının satış mühendislerinin yapması gerekenlerle ilgili beş ifadeye “kesinlikle katılıyorum”, “katılıyorum”, “kararsızım”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılıyorum” seçeneklerinden birini işaretleyerek cevap vermeleri istenmiştir. Demodratik özelliklere göre satış mühendisinin yapması gerekenler arasında bağlantı kurulmaya çalışılmıştır.

3.6 Araştırmanın Yararları

Araştırma satışçıların kendilerini müşteri gözünden değerlendirmeleri ve eksik yönlerini geliştirmeleri açısından yararlı olacaktır. Ayrıca yöneticiler satışçı

performansını değerlendirirken niceliksel ölçütler kullanmaktadırlar. Müşteriler ise satışçıları değerlendirirken nicel ölçütlerden ziyade nitel ölçütlere dikkat etmektedirler. Bu anlamda araştırma satış mühendislerinin nitel ölçütlere göre değerlendirilmesinin sonuçlarını vereceği için satış yöneticilerine de yararı olacaktır. Firmalar içinde müşterilerin endüstriyel ürün seçiminde dikkat ettikleri noktaları tespit edebilmek açısından faydalı olacaktır.

3.7 Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Anketi 21 ayrı firmadan ve 38 kişi cevaplandırmıştır 21 kişi ise cevaplandırmamıştır. 9 firmadan ve 11 kişiden ise ankete cevap gelmemiştir.

Anketin geri dönüş oranı şirket bazında %70, iletişimde bulunulan kontak bazında ise %54 dür.

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 15.0 programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

Ölçek puanları, normal dağılım göstermediğinden ölçekler arası ilişkileri saptamak için parametrik olmayan bir yöntem olan Spearman Korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon analizinde amaç; bağımsız değişken değiştiğinde, bağımlı değişkenin ne yönde değişeceğini görmektir (Kalaycı, 2005).

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup durumunda, normal dağılım göstermeyen parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Mann Whitney U test kullanılmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında ikiden fazla grup durumunda, normal dağılım göstermeyen parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Kruskal Wallis testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Mann Whitney U test kullanılmıştır.

Kruskal Wallis testi, tek yönlü varyans analizinin parametrik olmayan alternatifidir. Amaç, varyans analizinde olduğu gibi her biri n_j hacimli k sayıda bağımsız örneğin aynı yığından gelir gelmediğine karar vermektir (Gamgam ve Altunkaynak, 2008). Mann Whitney U testi, bağımsız örneklem t testinin parametrik olmayan

alternatifidir. Mann Whitney U testi, iki bağımsız örneklemden elde edilen test puanlarının birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test eder (Büyüköztürk, 2002).

Ölçeğin iç tutarlılığını gösteren güvenilirlik analizleri de yapılmıştır. Güvenirlik aynı değişkenin bağımsız ölçümleri arasındaki tutarlılık-kararlılık durumudur. Yani güvenilirlik, çalışma yapılırken oluşabilecek rasgele hataları dışlamaktır. Aynı çalışma farklı zamanlarda tekrar tekrar yapıldığında aynı cevaplar alınıyorsa yapılan çalışma güvenilirlerdir. Ölçeğin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş yöntemlere güvenilirlik analizi ve bu ölçekte yer alan soruların irdelenmesine ise soru analizi (İtem Analysis) denilmektedir. Güvenilirliğin incelenmesinde en yaygın kullanılan yöntem Cronbach's Alpha katsayısıdır. Cronbach's Alpha katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri ise şöyledir (Özdamar, 2004):

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirlerdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Sonuçlar % 95 güven aralığında, anlamlılık $p < 0,05$ düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir.

3.7.1 Güvenilirlik analizi

Ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesinde alfa katsayısından (Cronbach's Alfa) yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde 38 cevaplayıcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır. Anketin 2.bölümünü 17 soru ile oluşturan 7.soru; firma özelliği, ürün özelliği, satış mühendisi özelliği olarak üç boyuta ayrılmıştır.

Çizelge 3.1 : Ölçek alt boyutlarının güvenilirlik değeri.

	Cronbach's Alfa	Soru sayısı
Firma Özelliği	0,756	6
Ürün Özelliği	0,611	8
Satış Mühendisi	0,678	3

6 sorudan oluşan firma özelliği alt boyutu için güvenilirlik %75,6 olarak bulunmuştur. 8 sorudan oluşan ürün özelliği alt boyutu için güvenilirlik %61,1 olarak bulunmuştur. 3 sorudan oluşan satış mühendisi alt boyutu için güvenilirlik %67,8 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre alt boyutların güvenilir olarak kabul edilebilir seviyede olduğu görülmüştür.

Satış mühendisinin müşteri gözünde performansını ölçmeyi amaçlayan ve anketin 3.bölümünü 12 soru ile oluşturan 8.soru, satış mühendisinin teknik boyutu, satış mühendisinin sunum kabiliyeti ve satış mühendisinin kişisel özellikleri olarak üç boyuta ayrılmıştır.

Çizelge 3.2 : Ölçek alt boyutlarının güvenilirlik değeri.

	Cronbach's Alfa	Soru sayısı
Teknik Boyutu	0,869	5
Sunum Kabiliyeti	0,722	3
Kişisel Özellikler	0,820	4

5 sorudan oluşan satış mühendisinin teknik boyutu alt boyutu için güvenilirlik %86,9 olarak bulunmuştur. 4 sorudan oluşan satış mühendisinin sunum kabiliyeti alt boyutu için güvenilirlik %72,2 olarak bulunmuştur. 3 sorudan oluşan satış mühendisinin kişisel özellikleri alt boyutu için güvenilirlik %82 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre 3.bölümde kullanılan alt boyutların da güvenilir olarak kabul edilebilir seviyede olduğu görülmüştür.

3.8 Araştırmanın Bulguları

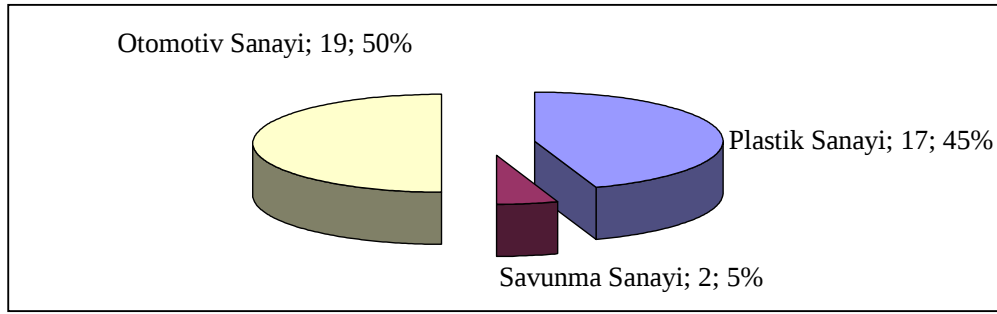
3.8.1 Müşterilerin özelliklerine ilişkin bulgular

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre dağılımları çıkartılmış ve çizelgelerde gösterilmiştir.

Çizelge 3.3 : Araştırmaya katılanların müşteri bilgilerine göre dağılımı.

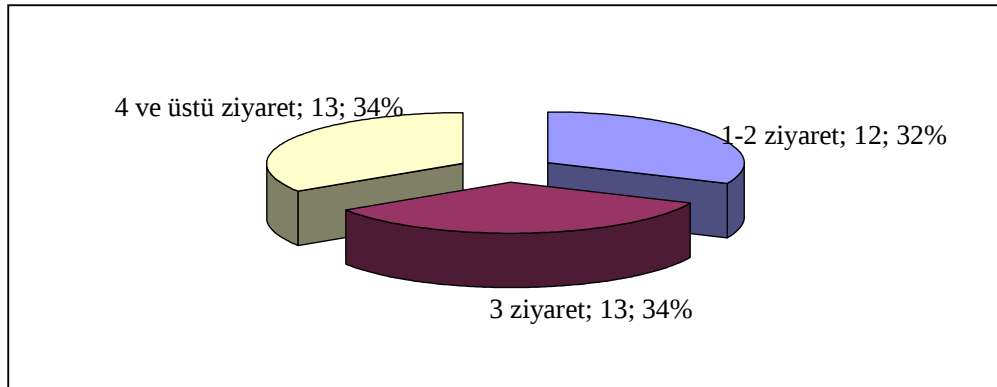
		N	%
Müşterinin sektörü	Plastik Sanayi	17	44,7
	Savunma Sanayi	2	5,3
	Otomotiv Sanayi	19	50,0
Yıl İçinde Yapılan Ziyaret Sayısı	1-2 ziyaret	12	31,6
	3 ziyaret	13	34,2
	4 ve üstü ziyaret	13	34,2
Müşterinin bulunduğu şehir	Bursa	32	84,2
	Diğer	6	15,8

Araştırmaya katılanların 17'si (%44,7) plastik sanayi; 2'si (%5,3) savunma sanayi; 19'u (%50) otomotiv sanayi sektöründedir.



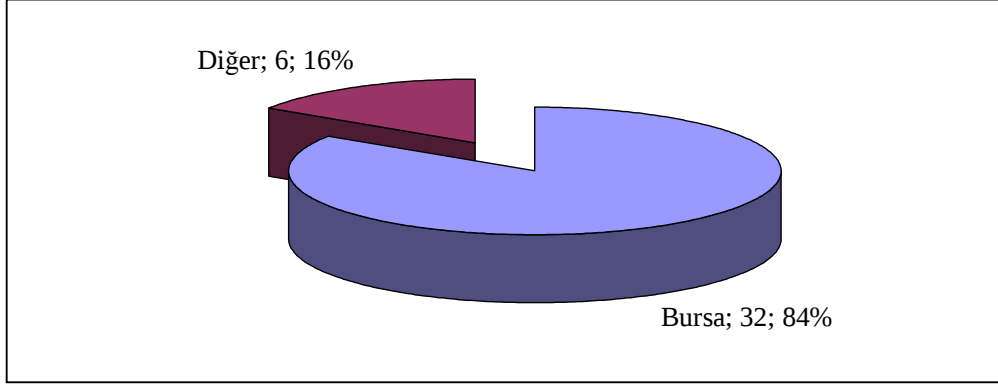
Şekil 3.1 : Katılımcıların sektör bazında dağılımı.

Araştırmaya katılanlara yapılan ziyaret sayısına bakıldığında 12 müşteriye (%31,6) yıl içinde 1-2 ziyaret; 13 müşteriye (%34,2) yıl içinde 3 ziyaret; kalan 13 müşteriye (%34,2) yıl içinde 4 ve üstü ziyaret gerçekleştirilmiştir.



Şekil 3.2 : Katılımcılara yapılan ziyaret sayısının dağılımı.

Araştırmaya katılan müşterilerin 32 tanesi (%84,2) Bursa'da; 6 tanesi (%15,8) ise Bursa dışındaki şehirlerde bulunmaktadır.



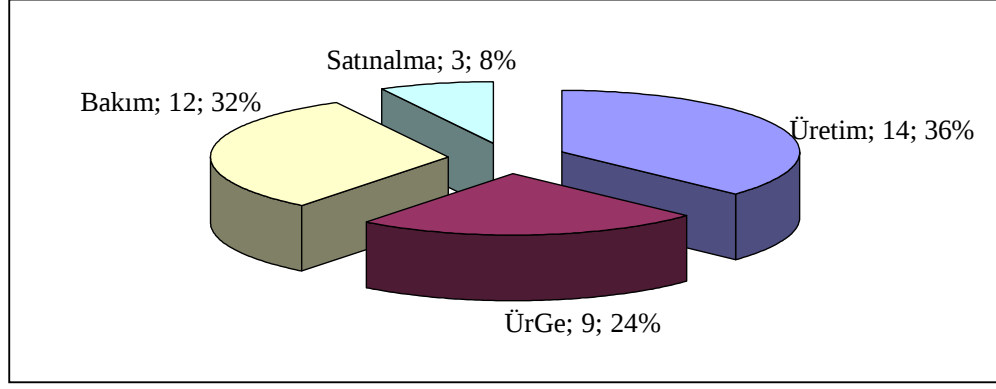
Şekil 3.3 : Katılımcıların bulundukları şehre göre dağılımları.

Katılımcıların pozisyon, yaş ve öğrenim durumlarına göre dağılımları Çizelge 3.4’te verilmiştir.

Çizelge 3.4 : Anketi cevaplayanların bilgilerine göre dağılımı.

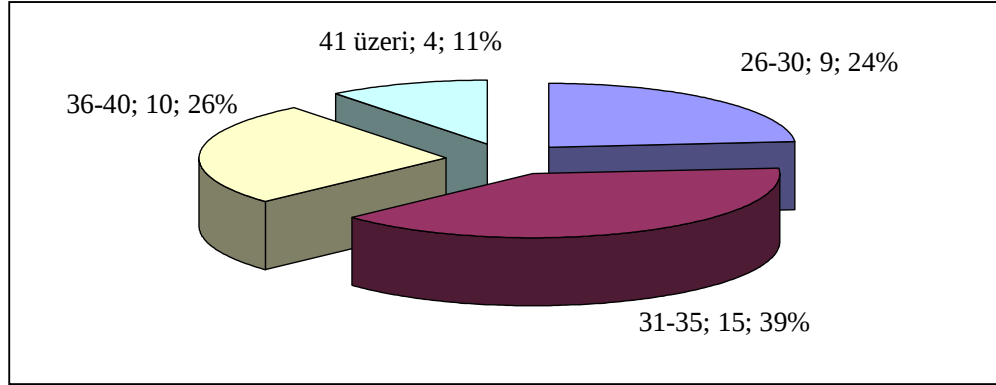
		N	%
Anketi Cevaplayanın Pozisyonu	Üretim	14	36,8
	ÜrGe	9	23,7
	Bakım	12	31,6
	Satınalma	3	7,9
Yaş	26-30	9	23,7
	31-35	15	39,5
	36-40	10	26,3
	41 ve üzeri	4	10,5
Öğrenim Durumu	Lise	5	13,2
	Önlisans ve Lisans	25	65,8
	Y.lisans ve Doktora	8	21,1
Ürünü Kullanma Süresi	Kullanmıyorum	5	13,2
	0-3 yıl	9	23,7
	4 yıl	8	21,1
	5 yıldan fazla	16	42,1

Anketi cevaplayanların 14’ü (%36,8) üretim; 9’u (%23,7) ürge; 12’si (%31,6) bakım; 3’ü (%7,9) satınalma pozisyonundadır.



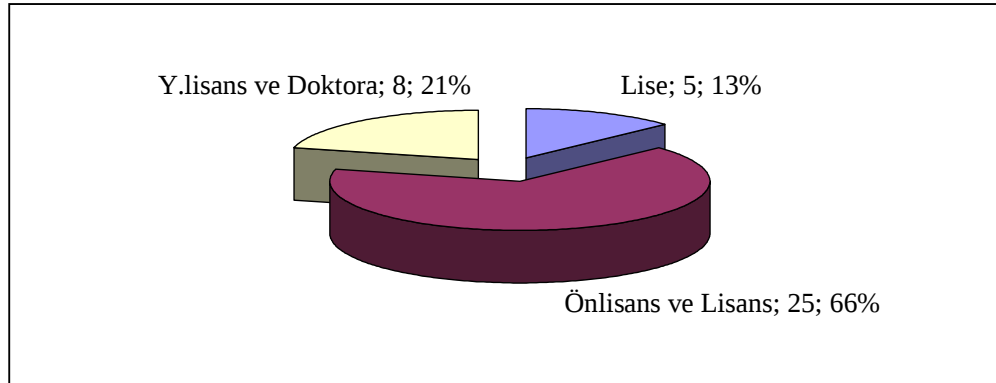
Şekil 3.4 : Anketi cevaplandıranların pozisyonlarına göre dağılımı.

Anketi cevaplayanların 9'u (%23,7) 26-30 yaş grubunda; 15'i (%39,5) 31-35 yaş grubunda; 10'u (%26,3) 36-40 yaş grubunda; 4'ü (%10,5) 41 ve üzeri yaş grubundadır. Yaş dağılımı Şekil 3.5'te gösterilmiştir.



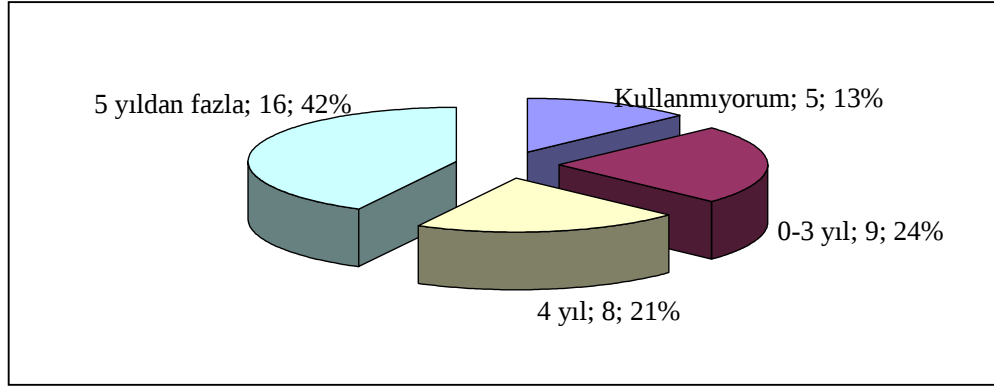
Şekil 3.5 : Anketi cevaplayanların yaşlarına göre dağılımları.

Anketi cevaplayanların 5'i (%13,2) lise; 25'i (%65,8) önlisans ve lisans 8'i (%21,1) yüksek lisans ve doktora mezunudur.



Şekil 3.6 : Anketi cevaplayanların öğrenim durumlarına göre dağılımları.

Anketi cevaplayanların 5'i (%13,2) ürünü kullanmamakta; 9'u (%23,7) 0-3 yıldır kullanmakta; 8'i (%21,1) 4 yıldır kullanmakta; 16'sı (%42,1) 5 yıldan fazla zamandır kullanmaktadır.



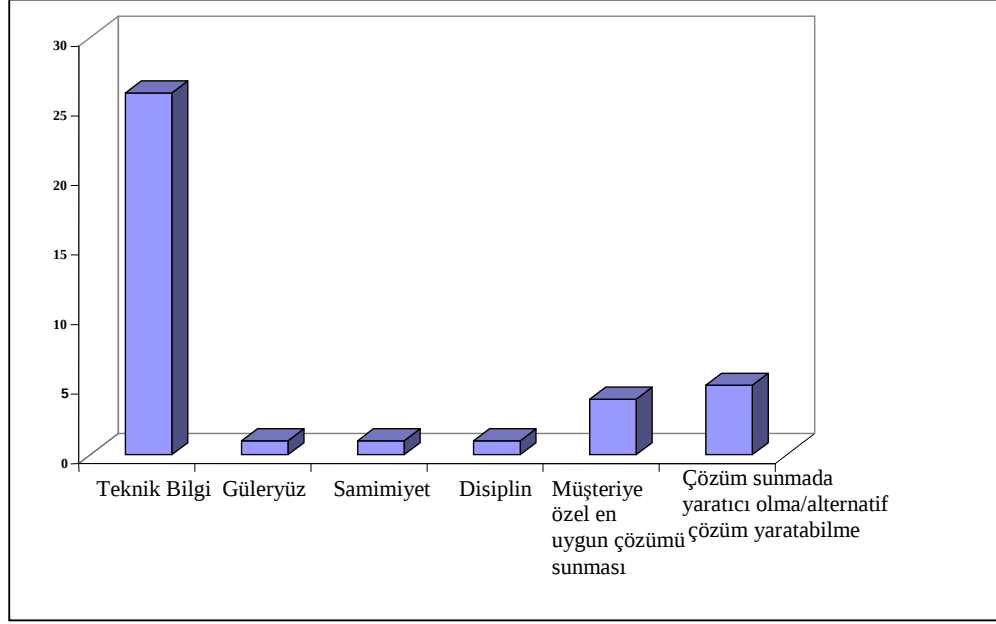
Şekil 3.7 : Anketi cevaplandıranların ürün kullanım durumu.

Anketin 4. bölümünü oluşturan 9.soruda katılımcılardan herhangi bir satış mühendisinden bekledikleri en önemli özelliği işaretlemeleri istenmiştir.

Çizelge 3.5 : Anketi cevaplayanın satış mühendisinden beklentilerine göre dağılımı.

		N	%
Herhangi bir satış mühendisinden beklediğiniz en önemli özellik	Teknik Bilgi	26	68,4
	Güleryüz	1	2,6
	Samimiyet	1	2,6
	Disiplin	1	2,6
	Müşteriye özel en uygun çözümü sunması	4	10,5
	Çözüm sunmada yaratıcı olma/alternatif çözüm yaratabilme	5	13,2

Araştırmaya katılanların 26'sı (%68,4) Herhangi bir satış mühendisinden teknik bilgi; 1'i (%2,6) herhangi bir satış mühendisinden güleryüz; 1'i (%2,6); herhangi bir satış mühendisinden Samimiyet; 1'i (%2,6) herhangi bir satış mühendisinden disiplin; 4'ü (%10,5) herhangi bir satış mühendisinden müşteriye özel en uygun çözümü sunması; 5'i (%13,2) herhangi bir satış mühendisinden çözüm sunmada yaratıcı olma/alternatif çözüm yaratabilme özelliği beklediğini belirtmiştir.



Şekil 3.8 : Herhangi bir satış mühendisinden beklenen en önemli özellik.

Verilen yanıtlara göre müşteriler herhangi bir satış mühendisinin teknik bilgisinin kendileri için en önemli özellik olduğunu düşünmektedirler.

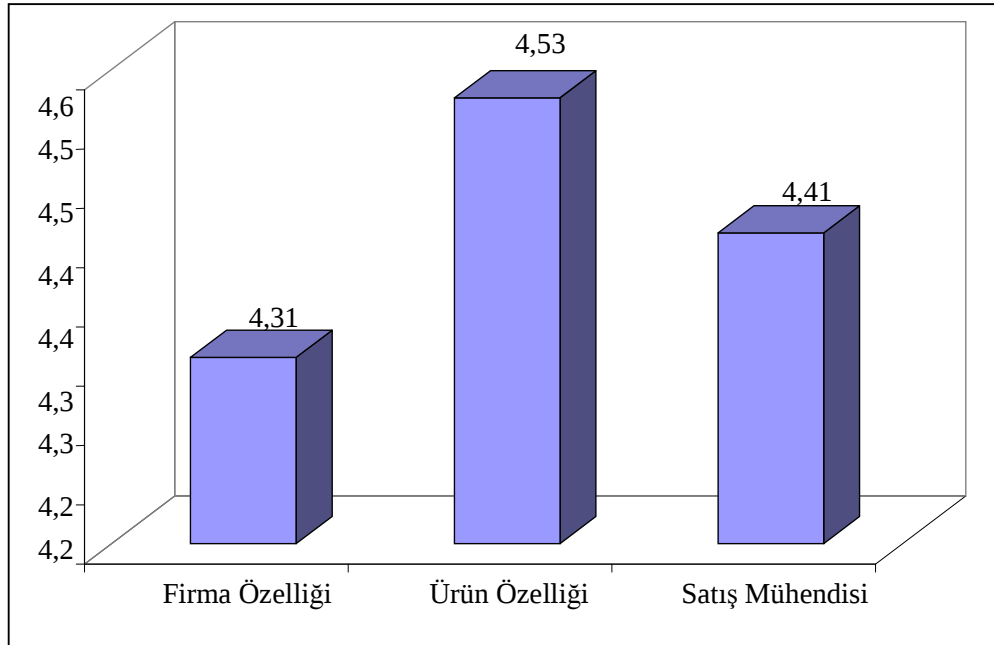
3.8.2 Araştırmaya katılanların endüstriyel ürün seçim tutumuna ilişkin bulgular

Anketin 2.bölümünde sorulan 7.soruda katılımcıların endüstriyel ürün seçim faktörlerini incelemeyi hedefleyen 19 ifade yer almaktadır. Katılımcılardan bu ifadelere ne derecede katıldıklarını “kesinlikle katılıyorum”, “katılıyorum”, “kararsızım”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” seçeneklerini işaretleyerek belirtmeleri istenmiştir. Bu 19 ifade “firma özelliği”, “ürün özelliği”, satış mühendisi özelliği olarak olarak gruplandırılmış ve analiz sırasında bu faktörler incelenmiştir. Bu bölümde incelenen ürün seçimine etki eden faktörler demografik özellikler ile de karşılaştırılarak anlamlı olabilecek bulgular elde edilmeye çalışılmıştır.

Çizelge 3.6 : Endüstriyel ürün seçim tutumu.

	N	Ort	S.s	Min.	Max.
Firma Özelliği	38	4,307	0,516	2,333	5,000
Ürün Özelliği	38	4,526	0,329	3,750	5,000
Satış Mühendisi	38	4,412	0,480	3,333	5,000

Araştırmaya katılan müşterilerin endüstriyel ürün seçiminde firma Özelliği ortalaması 4,307; ürün özelliği ortalaması 4,526; satış mühendisi ortalaması 4,412 olarak bulunmuştur.



Şekil 3.9 : Endüstriyel ürün seçiminde en önemli etken.

Müşteriler endüstriyel ürün seçiminde öncelikle ürün özelliklerine dikkat etmektedirler. Bunu satış mühendisi ve firmanın özellikleri izlemektedir.

Çizelge 3.7 : Endüstriyel ürün seçim tutumunun müşterinin sektörüne göre dağılımı.

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Firma Özelliği	Plastik Sanayi	17	4,363	0,360	1,264	0,532
	Savunma Sanayi	2	4,583	0,118		
	Otomotiv Sanayi	19	4,228	0,644		
Ürün Özelliği	Plastik Sanayi	17	4,544	0,265	0,132	0,936
	Savunma Sanayi	2	4,375	0,707		
	Otomotiv Sanayi	19	4,526	0,360		
Satış Mühendisi	Plastik Sanayi	17	4,255	0,449	3,767	0,152
	Savunma Sanayi	2	4,500	0,707		
	Otomotiv Sanayi	19	4,544	0,474		

Müşterilerin endüstriyel ürün seçiminde firma özelliği, ürün özelliği ve satış mühendisi yaklaşımları müşteri sektörüne göre anlamlı değişim göstermemektedir. ($p>0,05$). Farklı sektörde olan müşterilerin firma özelliği, ürün özelliği ve satış mühendisi yaklaşımları eşit düzeyde bulunmuştur.

Çizelge 3.8 : Endüstriyel ürün seçim tutumunun yıl içinde yapılan ziyaret sayısına göre dağılımı.

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Firma Özelliği	1-2 ziyaret	12	4,389	0,509	0,373	0,830
	3 ziyaret	13	4,205	0,635		
	4 ve üstü ziyaret	13	4,333	0,403		
Ürün Özelliği	1-2 ziyaret	12	4,510	0,317	1,177	0,555
	3 ziyaret	13	4,577	0,413		
	4 ve üstü ziyaret	13	4,490	0,257		
Satış Mühendisi	1-2 ziyaret	12	4,278	0,547	1,498	0,473
	3 ziyaret	13	4,410	0,389		
	4 ve üstü ziyaret	13	4,538	0,501		

Müşterilerin endüstriyel ürün seçiminde firma özelliği, ürün özelliği ve satış mühendisi yaklaşımları yıl içinde yapılan ziyaret sayısına göre anlamlı değişim göstermemektedir ($p>0,05$). Yıl içinde farklı ziyaret sayısına sahip müşterilerin firma özelliği, ürün özelliği ve satış mühendisi yaklaşımları eşit düzeyde bulunmuştur.

Çizelge 3.9 : Endüstriyel ürün seçim tutumunun müşterinin bulunduğu şehre göre dağılımı.

	Grup	N	Ort	S.s	MW	P
Firma Özelliği	Bursa	32	4,271	0,552	67	0,241
	Diğer	6	4,500	0,183		
Ürün Özelliği	Bursa	32	4,520	0,321	83	0,614
	Diğer	6	4,563	0,401		
Satış Mühendisi	Bursa	32	4,396	0,490	85	0,696
	Diğer	6	4,500	0,459		

Müşterilerin Endüstriyel ürün seçiminde firma özelliği, ürün özelliği ve satış mühendisi yaklaşımları müşterinin bulunduğu şehre göre anlamlı değişim göstermemektedir ($p>0,05$). Farklı şehirlerde bulunan müşterilerin ürün seçerken, firma özelliği, ürün özelliği ve satış mühendisi yaklaşımları eşit düzeyde bulunmuştur.

Çizelge 3.10 : Endüstriyel ürün seçim tutumunun anketi cevaplayanın pozisyonuna göre dağılımı.

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Firma Özelliği	Üretim	14	4,440	0,350	2,137	0,544
	ÜrGe	9	4,056	0,745		
	Bakım	12	4,292	0,467		
	Satınalma	3	4,500	0,500		
Ürün Özelliği	Üretim	14	4,545	0,305	3,753	0,289
	ÜrGe	9	4,444	0,325		
	Bakım	12	4,490	0,371		
	Satınalma	3	4,833	0,191		
Satış Mühendisi	Üretim	14	4,286	0,521	2,669	0,455
	ÜrGe	9	4,444	0,408		
	Bakım	12	4,556	0,519		
	Satınalma	3	4,333	0,333		

Müşterilerin endüstriyel ürün seçiminde firma özelliği, ürün özelliği ve satış mühendisi yaklaşımları anketi cevaplayanın pozisyonuna göre anlamlı değişim göstermemektedir ($p>0,05$). Farklı pozisyonlarda olan müşterilerin firma özelliği, ürün özelliği ve satış mühendisi yaklaşımları eşit düzeyde bulunmuştur.

Çizelge 3.11 : Endüstriyel ürün seçim tutumunun anketi cevaplayanın yaşına göre dağılımı.

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Firma Özelliği	20-25	9	4,315	0,460	0,026	0,999
	26-30	15	4,244	0,660		
	31-35	10	4,367	0,450		
	36-40	4	4,375	0,210		
Ürün Özelliği	20-25	9	4,597	0,374	1,214	0,750
	26-30	15	4,467	0,297		
	31-35	10	4,588	0,277		
	36-40	4	4,438	0,515		
Satış Mühendisi	20-25	9	4,259	0,494	4,425	0,219
	26-30	15	4,600	0,402		
	31-35	10	4,400	0,492		
	36-40	4	4,083	0,569		

Müşterilerin endüstriyel ürün seçiminde firma özelliği, ürün özelliği ve satış mühendisi yaklaşımları anketi cevaplayanın yaşına göre anlamlı değişim göstermemektedir ($p>0,05$). Farklı yaş gruplarında olan müşterilerin firma özelliği, ürün özelliği ve satış mühendisi yaklaşımları eşit düzeyde bulunmuştur.

Çizelge 3.12 : Endüstriyel ürün seçim tutumunun anketi cevaplayanın öğrenim durumuna göre dağılımı.

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Firma Özelliği	İlköğretim	5	4,267	0,325	1,248	0,536
	Lise	25	4,260	0,573		
	Önlisans ve Lisans	8	4,479	0,422		
Ürün Özelliği	İlköğretim	5	4,500	0,508	0,062	0,969
	Lise	25	4,540	0,286		
	Önlisans ve Lisans	8	4,500	0,378		
Satış Mühendisi	İlköğretim	5	4,600	0,435	0,966	0,617
	Lise	25	4,360	0,499		
	Önlisans ve Lisans	8	4,458	0,469		

Müşterilerin endüstriyel ürün seçiminde firma özelliği, ürün özelliği ve satış mühendisi yaklaşımları anketi cevaplayanın öğrenim durumuna göre anlamlı değişim göstermemektedir ($p>0,05$). Farklı öğrenim durumunda olan müşterilerin firma özelliği, ürün özelliği ve satış mühendisi yaklaşımları eşit düzeyde bulunmuştur.

Çizelge 3.13 : Endüstriyel ürün seçim tutumunun ürün kullanma süresine göre dağılımı.

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Firma Özelliği	Kullanmıyorum	5	4,300	0,398	1,579	0,664
	0-3 yıl	9	4,389	0,479		
	4 yıl	8	4,042	0,830		
	5 yıldan fazla	16	4,396	0,349		
Ürün Özelliği	Kullanmıyorum	5	4,325	0,209	6,900	0,075
	0-3 yıl	9	4,417	0,390		
	4 yıl	8	4,734	0,279		
	5 yıldan fazla	16	4,547	0,306		
Satış Mühendisi	Kullanmıyorum	5	4,333	0,527	2,011	0,570
	0-3 yıl	9	4,370	0,588		
	4 yıl	8	4,625	0,375		
	5 yıldan fazla	16	4,354	0,463		

Müşterilerin endüstriyel ürün seçiminde firma özelliği, ürün özelliği ve satış mühendisi yaklaşımları ürünü kullanma süresine göre anlamlı değişim göstermemektedir ($p>0,05$). Ürünü farklı süredir kullanan müşterilerin firma özelliği, ürün özelliği ve satış mühendisi yaklaşımları eşit düzeyde bulunmuştur.

Firmaların endüstriyel ürün seçimindeki tutumları, herhangi bir satış mühendisinden bekledikleri en önemli özellik sorgulayan 9. soru ile de karşılaştırılarak anlamlı bir bağlantı kurulmaya çalışılmıştır.

Çizelge 3.14 : Endüstriyel ürün seçim tutumunun satış mühendisinin kriterlerine göre dağılımı.

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Firma Özelliği	Teknik Bilgi	26	4,372	0,435	3,263	0,353
	Olumlu kişisel yaklaşım	3	3,611	1,110		
	Müşteriye özel en uygun çözümü sunması	4	4,500	0,360		
	Çözüm sunmada yaratıcı olma/alternatif çözüm yaratabilme	5	4,233	0,365		
Ürün Özelliği	Teknik Bilgi	26	4,548	0,348	0,551	0,908
	Olumlu kişisel yaklaşım	3	4,500	0,375		
	Müşteriye özel en uygun çözümü sunması	4	4,406	0,438		
	Çözüm sunmada yaratıcı olma/alternatif çözüm yaratabilme	5	4,525	0,105		
Satış Mühendisi	Teknik Bilgi	26	4,436	0,523	3,022	0,388
	Olumlu kişisel yaklaşım	3	4,444	0,509		
	Müşteriye özel en uygun çözümü sunması	4	4,083	0,167		
	Çözüm sunmada yaratıcı olma/alternatif çözüm yaratabilme	5	4,533	0,380		

Verilerden anlamlı bir sonuç çıkabilmesi amacı ile ankette bulunan “güleryüz, samimiyet ve disiplin” özellikleri birleştirilerek “olumlu kişisel yaklaşım” olarak analize dahil edilmiştir.

Müşterilerin endüstriyel ürün seçiminde firma özelliği, ürün özelliği ve satış mühendisi yaklaşımları satış mühendisinin kriterlerine göre anlamlı değişim göstermemektedir. ($p>0,05$). Farklı satış mühendisi kriteri beklentisi olan müşterilerin firma özelliği, ürün özelliği ve satış mühendisi yaklaşımları eşit düzeyde bulunmuştur.

3.8.3 Satış mühendisini değerlendirme kriterlerine ilişkin bulgular

Katılımcılardan XYZ firmasının satış mühendisini satış esnasında ve satış sonrasında yaptığı aksiyonlarla ilgili yer alan 12 ifadeye “kesinlikle katılıyorum”, “katılıyorum”, “kararsızım”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” seçeneklerine cevap vermeleri istenerek değerlendirmeleri istenmiştir.

Değerlendirme kriterleri üç faktöre ayrılarak şu şekilde sıralanmıştır.

Satış mühendisinin

Teknik bilgisi

- Müşterilerin sorularına tatminkar cevaplar verebilmesi
- Müşterilerin sorunlarına çözüm üretebilmesi
- Doğru ürünü sunabilmesi
- Alternatif ürün sunabilmesi

Sunum kabiliyeti

- Zaman yönetimi
- Yapılan ziyaretin etkililiği
- Sunum metaryallerinin yeterliliği

Kişisel özellikleri

- Nezaketi
- Giyimi
- Zamanında geri dönüş yapması
- Görüşme esansında müşteriye dinlemesi

ifadeleri ile değerlendirilmek istenmiştir.

XYZ firmasında çalışan bir satış mühendisinin teknik bilgisinin yüksek olması, öncelikle müşterilerin yaptıkları işi anlayabilmesi ve müşterilerin kendisinden istediği çözümleri sunabilmesi açısından önemlidir. Diğer bir husus da XYZ firmasının ürünlerinin endüstrinin tek bir kesiminde kullanılmıyor olmasıdır. Firmanın ürünleri otomotiv sektöründe, havacılık sanayisinde, demir çelik endüstrisinde, plastik sanayisinde, gıda sanayisinde gibi bir çok sektörde yoğun olarak kullanılmaktadır. Bu sebeple satış mühendisinin tüm prosesler hakkında da bilgi sahibi olması önemlidir.

Ayrıca satış mühendisleri kendi ürünleri ve rakipleri ile ilgili detaylı bilgiye sahip olmalıdırlar. Çünkü müşterilere kendi ürününün kullanım alanlarını ve rakip ürünlerden farklarını izah edebilmelidirler.

İşletmeden işletmeye yapılan satışlarda uzun süreli ilişkilerin kurulmasının öneminden ve satış mühendisinin öneminden ikinci bölümde bahsetmiştik. Satış mühendisinin iletişim kabiliyetinin yüksek olması ile satış süreci içerisinde müşteri ihtiyaçlarının tespit edilebilmesi, müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurulması, müşteri memnuniyetinin artırılması, sadık müşteriler yaratılması sağlanabilmektedir. İyi ilişki geliştirmiş satış mühendisleri müşteriler için de avantajlıdır. Zira müşterisini anlayan ve en iyi çözümü sunan güvenilir satış mühendisi müşterisine problemlerinin çözümünün yanında zaman da kazandırmaktadır.

İletişim sürecinde ilk intibanın da da önemli olduğu düşünülerek satış mühendisinin giyimi de müşteri bakış açısından değerlendirilmeye çalışılmıştır. İletişimin uzun dönemli olması ve müşteri ile iyi ilişkiler geliştirilmesi aşamasında satış mühendislerinin müşterilere karşı tutum ve davranışları da önem arz etmektedir. Bu amaçla satış mühendisinin nezaketi de müşterilerin bakış açısından öğrenilmeye çalışılmıştır.

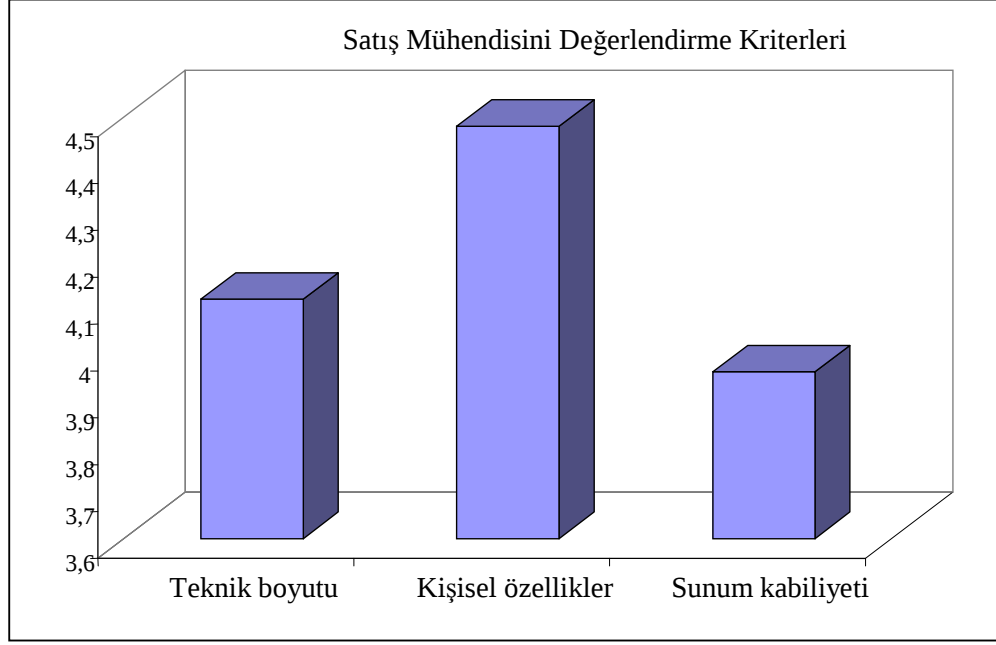
Son olarak da görüşme sürecini tamamlayan satış mühendisinin sunum kabiliyeti ölçülmeye çalışılmıştır. Burada satış mühendisinin zaman yönetimi, ziyaretin etkililiği ve sunum metaryelleri müşterilere sorulmuştur.

Böylelikle nicel olarak ölçülemeyen ve doğrudan müşterileri etkileyen , teknik bilgi, sunum kabiliyeti ve kişilik özellikleri müşterilerin gözünden anlaşılmaya çalışılmıştır.

Çizelge 3.15 : Satış mühendisini değerlendirme kriterleri.

	N	Ort	S.s	Min.	Max.
Teknik Boyutu	38	4,111	0,584	2,600	5,000
Kişisel Özellikler	38	4,480	0,474	3,500	5,000
Sunum Kabiliyeti	38	3,956	0,635	2,333	5,000

Araştırmaya katılan müşterilerin satış mühendisini değerlendirme kriterlerinde teknik boyutu ortalaması 4,111; kişisel özellikler ortalaması 4,480; sunum kabiliyeti ortalaması 3,956 olarak bulunmuştur. satış mühendisini değerlendirme kriterlerinde en önemli etken kişisel özellikler olarak bulunmuştur.



Şekil 3.10 : Müşterilerin satış mühendisini değerlendirme kriterleri.

Sonuçlar incelendiğinde müşterilerin satış mühendisini kişisel özelliklerine en yüksek puanı verdiği gözlenmektedir. Buradan hareketle müşteri ve tedarikçi firmalar için satış personelinin kişiliğinin satış sürecinde önemli rol oynadığını söyleyebiliriz. Performans değerlendirme sistemlerinde genelde rastlanmayan satış personelinin kişilik özelliklerinin de değerlendirmeye alınması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Zira sadece sayısal verilere bakılarak yapılan performans değerlendirmeleri yanıltıcı olabilmektedir.

Çizelge 3.16 : Satış mühendisini değerlendirme kriterlerinin müşterinin sektörüne göre dağılımı.

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Teknik Boyutu	Plastik Sanayi	17	3,918	0,413	4,544	0,103
	Savunma Sanayi	2	4,500	0,707		
	Otomotiv Sanayi	19	4,242	0,672		
Kişisel Özellikler	Plastik Sanayi	17	4,294	0,407	5,608	0,061
	Savunma Sanayi	2	4,500	0,707		
	Otomotiv Sanayi	19	4,645	0,474		
Sunum Kabiliyeti	Plastik Sanayi	17	3,765	0,483	4,887	0,087
	Savunma Sanayi	2	4,500	0,707		
	Otomotiv Sanayi	19	4,070	0,716		

Müşterilerin satış mühendisini değerlendirme kriterlerinden teknik boyutu, kişisel özellikler, sunum kabiliyeti müşteri sektörüne göre anlamlı değişim göstermemektedir. ($p>0,05$). Farklı sektörde olan müşterilerin satış mühendisini değerlendirme kriterlerinden teknik boyutu, kişisel özellikler, sunum kabiliyeti yaklaşımları eşit düzeyde bulunmuştur. Sektör değiştikçe değerlendirmede farklılık gözükmemektedir.

Müşterilerin satış mühendisini değerlendirdiği 8. soru demografik özelliklerle karşılaştırılarak anlamlı ilişkiler olup olmadığı gözlenmeye çalışılmıştır.

Çizelge 3.17 : Satış mühendisini değerlendirme kriterlerinin yıl içinde yapılan ziyaret sayısına göre dağılımı.

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Teknik Boyutu	1-2 ziyaret	12	3,867	0,623	2,238	0,327
	3 ziyaret	13	4,169	0,489		
	4 ve üstü ziyaret	13	4,277	0,603		
Kişisel Özellikler	1-2 ziyaret	12	4,417	0,481	1,185	0,553
	3 ziyaret	13	4,423	0,504		
	4 ve üstü ziyaret	13	4,596	0,451		
Sunum Kabiliyeti	1-2 ziyaret	12	3,833	0,482	1,984	0,371
	3 ziyaret	13	3,872	0,752		
	4 ve üstü ziyaret	13	4,154	0,633		

Müşterilerin satış mühendisini değerlendirme kriterlerinden teknik boyutu, kişisel özellikler, sunum kabiliyeti yıl içinde yapılan ziyaret sayısına göre anlamlı değişim

göstermemektedir ($p>0,05$). Yıl içinde farklı ziyaret sayısına sahip müşterilerin Satış mühendisini değerlendirme kriterlerinden teknik boyutu, kişisel özellikler, sunum kabiliyeti yaklaşımları eşit düzeyde bulunmuştur.

Çizelge 3.18 : Satış mühendisini değerlendirme kriterlerinin müşterinin bulunduğu şehre göre dağılımı.

	Grup	N	Ort	S.s	MW	P
Teknik Boyutu	Bursa	32	4,113	0,609	91	0,861
	Diğer	6	4,100	0,469		
Kişisel Özellikler	Bursa	32	4,469	0,483	89	0,800
	Diğer	6	4,542	0,459		
Sunum Kabiliyeti	Bursa	32	3,927	0,609	80	0,544
	Diğer	6	4,111	0,807		

Müşterilerin satış mühendisini değerlendirme kriterlerinden teknik boyutu, kişisel özellikler, sunum kabiliyeti müşterinin bulunduğu şehre göre anlamlı değişim göstermemektedir ($p>0,05$). Farklı şehirlerde bulunan müşterilerin satış mühendisini değerlendirme kriterlerinden teknik boyutu, kişisel özellikler, sunum kabiliyeti yaklaşımları eşit düzeyde bulunmuştur.

Çizelge 3.19 : Satış mühendisini değerlendirme kriterlerinin anketi cevaplayanın pozisyonuna göre dağılımı.

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Teknik Boyutu	Üretim	14	4,214	0,474	0,713	0,870
	ÜrGe	9	4,178	0,636		
	Bakım	12	4,000	0,714		
	Satınalma	3	3,867	0,416		
Kişisel Özellikler	Üretim	14	4,696	0,313	4,084	0,253
	ÜrGe	9	4,389	0,502		
	Bakım	12	4,292	0,552		
	Satınalma	3	4,500	0,500		
Sunum Kabiliyeti	Üretim	14	4,024	0,620	2,603	0,457
	ÜrGe	9	4,185	0,556		
	Bakım	12	3,778	0,757		
	Satınalma	3	3,667	0,000		

Müşterilerin satış mühendisini değerlendirme kriterlerinden teknik boyutu, kişisel özellikler, sunum kabiliyeti anketi cevaplayanın pozisyonuna göre anlamlı değişim göstermemektedir ($p>0,05$). Farklı pozisyonlarda olan müşterilerin satış mühendisini değerlendirme kriterlerinden teknik boyutu, kişisel özellikler, sunum kabiliyeti yaklaşımları eşit düzeyde bulunmuştur.

Çizelge 3.20 : Satış mühendisini değerlendirme kriterlerinin anketi cevaplayanın yaşına göre dağılımı.

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Teknik Boyutu	20-25	9	3,978	0,815	2,413	0,491
	26-30	15	4,213	0,475		
	31-35	10	4,220	0,553		
	36-40	4	3,750	0,379		
Kişisel Özellikler	20-25	9	4,583	0,433	2,838	0,417
	26-30	15	4,550	0,474		
	31-35	10	4,425	0,487		
	36-40	4	4,125	0,520		
Sunum Kabiliyeti	20-25	9	3,889	0,553	6,934	0,074
	26-30	15	4,222	0,600		
	31-35	10	3,900	0,589		
	36-40	4	3,250	0,631		

Müşterilerin satış mühendisini değerlendirme kriterlerinden teknik boyutu, kişisel özellikler, sunum kabiliyeti anketi cevaplayanın yaşına göre anlamlı değişim göstermemektedir ($p>0,05$). Farklı yaş gruplarında olan müşterilerin satış mühendisini değerlendirme kriterlerinden teknik boyutu, kişisel özellikler, sunum kabiliyeti yaklaşımları eşit düzeyde bulunmuştur.

Çizelge 3.21 : Satış mühendisini değerlendirme kriterlerinin anketi cevaplayanın öğrenim durumuna göre dağılımı.

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Teknik Boyutu	İlköğretim	5	4,360	0,518	1,513	0,469
	Lise	25	4,048	0,598		
	Önlisans ve Lisans	8	4,150	0,602		
Kişisel Özellikler	İlköğretim	5	4,600	0,548	0,503	0,778
	Lise	25	4,470	0,453		
	Önlisans ve Lisans	8	4,438	0,547		
Sunum Kabiliyeti	İlköğretim	5	3,933	0,983	1,737	0,420
	Lise	25	3,880	0,552		
	Önlisans ve Lisans	8	4,208	0,665		

Müşterilerin satış mühendisini değerlendirme kriterlerinden teknik boyutu, kişisel özellikler, sunum kabiliyeti anketi cevaplayanın öğrenim durumuna göre anlamlı değişim göstermemektedir. ($p>0,05$). Farklı öğrenim durumunda olan müşterilerin satış mühendisini değerlendirme kriterlerinden teknik boyutu, kişisel özellikler, sunum kabiliyeti yaklaşımları eşit düzeyde bulunmuştur.

Çizelge 3.22 : Satış mühendisini değerlendirme kriterlerinin ürünü kullanma süresine göre dağılımı.

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Teknik Boyutu	Kullanmıyorum	5	3,840	0,590	4,994	0,172
	2-3 yıl	9	4,156	0,747		
	4 yıl	8	4,450	0,542		
	5 yıldan fazla	16	4,000	0,462		
Kişisel Özellikler	Kullanmıyorum	5	4,400	0,418	5,952	0,114
	2-3 yıl	9	4,556	0,410		
	4 yıl	8	4,781	0,452		
	5 yıldan fazla	16	4,313	0,487		
Sunum Kabiliyeti	Kullanmıyorum	5	3,533	0,380	6,660	0,084
	2-3 yıl	9	4,259	0,401		
	4 yıl	8	4,167	0,667		
	5 yıldan fazla	16	3,813	0,709		

Müşterilerin satış mühendisini değerlendirme kriterlerinden teknik boyutu, kişisel özellikler, sunum kabiliyeti ürünü kullanma süresine göre anlamlı değişim göstermemektedir ($p>0,05$). Ürünü farklı süredir kullanan müşterilerin satış mühendisini değerlendirme kriterlerinden teknik boyutu, kişisel özellikler, sunum kabiliyeti yaklaşımları eşit düzeyde bulunmuştur.

Satış mühendisini değerlendiren 8. soru ile herhangi bir satış mühendisinden müşterilerin beklediği en önemli özelliğin sorulduğu 9.soru karşılaştırılarak anlamlı bir ilişki olup olmadığı sorgulanmıştır.

Çizelge 3.23 : Satış mühendisini değerlendirme kriterlerinin satış mühendisinin kriterlerine göre dağılımı.

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Teknik Boyutu	Teknik Bilgi	26	4,100	0,610	4,578	0,205
	Olumlu kişisel yaklaşım	3	4,800	0,000		
	Müşteriye özel en uygun çözümü sunması	4	3,950	0,379		
	Çözüm sunmada yaratıcı olma/alternatif çözüm yaratabilme	5	3,880	0,522		
Kişisel Özellikler	Teknik Bilgi	26	4,558	0,460	12,262	0,007
	Olumlu kişisel yaklaşım	3	5,000	0,000		
	Müşteriye özel en uygun çözümü sunması	4	4,250	0,354		
	Çözüm sunmada yaratıcı olma/alternatif çözüm yaratabilme	5	3,950	0,112		
Sunum Kabiliyeti	Teknik Bilgi	26	3,910	0,715	3,325	0,344
	Olumlu kişisel yaklaşım	3	4,556	0,192		
	Müşteriye özel en uygun çözümü sunması	4	3,917	0,319		
	Çözüm sunmada yaratıcı olma/alternatif çözüm yaratabilme	5	3,867	0,380		

Verilerden anlamlı bir sonuç çıkabilmesi amacı ile ankette güler yüz, samimiyet ve disiplin özellikleri birleştirilerek “olumlu kişisel yaklaşım” olarak analize dahil edilmiştir.

Müşterilerin satış mühendisini değerlendirme kriterlerinden teknik boyutu, sunum kabiliyeti satış mühendisinden beklenen en önemli özelliklere göre anlamlı değişim göstermemektedir ($p>0,05$).

Farklı satış mühendisi kriteri beklentisi olan müşterilerin satış mühendisini değerlendirme kriterlerinden teknik boyutu, sunum kabiliyeti yaklaşımları eşit düzeyde bulunmuştur.

Müşterilerin satış mühendisini değerlendirme kriterlerinden kişisel özellikler satış mühendisinin kriterlerine göre anlamlı değişim göstermektedir ($p<0,05$). Özellikler arası farkı incelemek için yapılan Mann Whitney U testi sonucunda; “çözüm sunmada yaratıcı olma/alternatif çözüm yaratabilme” özelliğini tercih eden müşterilerin kişisel özellikler boyutuna katılma düzeyi; “teknik bilgi” ve “olumlu kişisel yaklaşım” özelliğini tercih eden müşterilerin kişisel özellikler boyutuna katılma düzeyinden anlamlı olarak düşük bulunmuştur. Diğer özellikleri tercih eden müşterilerin kişisel özellikler boyutuna katılma düzeyi eşit bulunmuştur.

3.8.4 Satış mühendisini değerlendirme kriterleri ile satış mühendisinden beklentilerin ilişkisi

Satış mühendisinin özelliklerini değerlendiren 8.soru ile değerlendirenlerin satış mühendisinde iyileştirilmesini istedi noktaları ortaya çıkartan 9.soru karşılaştırılarak anlamlı ilişkiler bulunmaya çalışılmıştır.

Çizelge 3.24 : Satış mühendisini değerlendirme kriterleri ile satış mühendisinden beklentilerin ilişkisi.

		N	r	p
Teknik Boyutu	Ziyaret sayısını arttırmasını isterim	38	-0,124	0,458
	Yeni ürünler hakkında daha fazla bilgi vermesini isterim	38	0,030	0,857
	Mevcut durumu yeterlidir	38	0,006	0,970
	Firmanın diğer bölümleri hakkında da bilgi vermesini isterim	38	-0,062	0,712
	Daha fazla ilgi göstermesini isterim	38	-0,153	0,359
Kişisel Özellikler	Ziyaret sayısını arttırmasını isterim	38	0,101	0,544
	Yeni ürünler hakkında daha fazla bilgi vermesini isterim	38	0,210	0,206
	Mevcut durumu yeterlidir	38	0,081	0,631
	Firmanın diğer bölümleri hakkında da bilgi vermesini isterim	38	0,069	0,681
	Daha fazla ilgi göstermesini isterim	38	-0,096	0,566
Sunum Kabiliyeti	Ziyaret sayısını arttırmasını isterim	38	-0,156	0,350
	Yeni ürünler hakkında daha fazla bilgi vermesini isterim	38	-0,144	0,390
	Mevcut durumu yeterlidir	38	0,125	0,455
	Firmanın diğer bölümleri hakkında da bilgi vermesini isterim	38	0,016	0,923
	Daha fazla ilgi göstermesini isterim	38	-0,137	0,413

Satış mühendisinin teknik boyutu ile “ziyaret sayısını arttırmasını isterim”, “yeni ürünler hakkında daha fazla bilgi vermesini isterim”, “mevcut durumu yeterlidir”, “firmanın diğer bölümleri hakkında da bilgi vermesini isterim”, “daha fazla ilgi göstermesini isterim” arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır ($p>0,05$).

Satış mühendisinin kişisel özellikler boyutu ile “ziyaret sayısını arttırmasını isterim”, “yeni ürünler hakkında daha fazla bilgi vermesini isterim”, “mevcut durumu yeterlidir”, “firmanın diğer bölümleri hakkında da bilgi vermesini isterim”, “daha fazla ilgi göstermesini isterim” arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır ($p>0,05$).

Satış mühendisinin sunum kabiliyeti boyutu ile “ziyaret sayısını arttırmasını isterim”, “yeni ürünler hakkında daha fazla bilgi vermesini isterim”, “mevcut durumu

yeterlidir”, “firmanın diğer bölümleri hakkında da bilgi vermesini isterim”, “daha fazla ilgi göstermesini isterim” arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır ($p>0,05$).

3.8.5 Satış mühendisini değerlendirme kriterleri ile endüstriyel ürün seçimine ilişkin bulgular

Satış mühendisini değerlendirenlerin ürün seçiminde dikkat ettikleri noktalarla ile değerlendirme sonuçları karşılaştırılarak anlamlı sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır.

Çizelge 3.25 : Endüstriyel ürün seçimi ile satış mühendisini değerlendirme kriterlerinin ilişkisi.

		N	r	p
Firma Özelliği	Teknik Boyutu	38	0,191	0,251
	Kişisel Özellikler	38	0,107	0,523
	Sunum Kabiliyeti	38	0,084	0,617
Ürün Özelliği	Teknik Boyutu	38	0,149	0,371
	Kişisel Özellikler	38	0,159	0,341
	Sunum Kabiliyeti	38	0,004	0,983
Satış Mühendisi	Teknik Boyutu	38	0,377	0,020
	Kişisel Özellikler	38	0,241	0,146
	Sunum Kabiliyeti	38	0,367	0,023

Firma özelliği ile satış mühendisinin teknik boyutu, kişisel özellikler boyutu ve sunum kabiliyeti boyutu arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır ($p>0,05$).

Ürün özelliği ile satış mühendisinin teknik boyutu, kişisel özellikler boyutu ve sunum kabiliyeti boyutu arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır ($p>0,05$).

Satış mühendisi ile satış mühendisinin kişisel özellikleri boyutu arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır ($p>0,05$).

Satış mühendisi ile satış mühendisinin teknik boyutu arasında %37,7 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur ($p<0,05$). Endüstriyel ürün seçiminde satış mühendisi boyut arttıkça, satış mühendisinin teknik boyutu artmaktadır. Satış mühendisi ile satış mühendisinin sunum kabiliyeti arasında %36,7 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur ($p<0,05$). Endüstriyel ürün seçiminde satış mühendisi boyut arttıkça, satış mühendisinin sunum kabiliyeti artmaktadır.

3.8.6 Müşterilerin satış mühendisinden beklentilerine ilişkin bulgular

10.soruda sorulan XYZ satış mühendisinin neleri iyileştirmesini istersiniz sorusunda bulunan satış mühendisinde “ziyaret sayısını arttırmasını isterim” ve mevcut durumu yeterlidir iyileştirileme istekleri demografik özelliklerle karşılaştırılmıştır.

Çizelge 3.26 : Satış mühendisinde “ziyaret sayısını arttırmasını isterim” ve “mevcut durumu yeterlidir” iyileştirilme isteklerinin müşterinin sektörüne göre dağılımı.

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Ziyaret sayısını arttırmasını isterim	Plastik Sanayi	17	3,176	0,951	6,418	0,040
	Savunma Sanayi	2	3,000	0,000		
	Otomotiv Sanayi	19	3,947	0,911		
Mevcut durumu yeterlidir	Plastik Sanayi	17	3,412	0,870	0,229	0,892
	Savunma Sanayi	2	3,500	0,707		
	Otomotiv Sanayi	19	3,474	1,264		

Anketi cevaplayanların satış mühendisinde iyileştirilme isteklerinden “Ziyaret sayısını arttırmasını isterim” isteği müşterinin sektörüne göre anlamlı değişim göstermektedir ($p < 0,05$). Sektörler arası farkı incelemek için yapılan Mann Whitney U testi sonucunda; plastik sanayi sektöründe faaliyet gösteren müşterilerin “ziyaret sayısını arttırmasını isterim” iyileştirmesine katılma düzeyi; savunma sanayi sektöründe faaliyet gösteren müşterilerin “ziyaret sayısını arttırmasını isterim” iyileştirmesine katılma düzeyinden anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. Diğer faaliyet gösteren müşterilerin “ziyaret sayısını arttırmasını isterim” iyileştirmesine katılma düzeyi eşit bulunmuştur.

Anketi cevaplayanların satış mühendisinde iyileştirilme isteklerinden “mevcut durumu yeterlidir” isteği müşterinin sektörüne göre anlamlı değişim göstermemektedir ($p > 0,05$).

Çizelge 3.27 : Satış mühendisinde “ziyaret sayısını arttırmasını isterim” ve “mevcut durumu yeterlidir” iyileştirilme isteklerinin yıl içinde yapılan ziyaret sayısına göre dağılımı.

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Ziyaret sayısını arttırmasını isterim	1-2 ziyaret	12	3,833	0,718	1,511	0,470
	3 ziyaret	13	3,385	1,193		
	4 ve üstü ziyaret	13	3,462	0,967		
Mevcut durumu yeterlidir	1-2 ziyaret	12	3,333	1,073	0,244	0,885
	3 ziyaret	13	3,538	0,776		
	4 ve üstü ziyaret	13	3,462	1,330		

Anketi cevaplayanların satış mühendisinde iyileştirilme isteklerinden “ziyaret sayısını arttırmasını isterim” isteği yıl içinde yapılan ziyaret sayısına göre anlamlı değişim göstermemektedir ($p>0,05$).

Anketi cevaplayanların satış mühendisinde iyileştirilme isteklerinden “mevcut durumu yeterlidir” isteği yıl içinde yapılan ziyaret sayısına göre anlamlı değişim göstermemektedir. ($p>0,05$).

Çizelge 3.28 : Satış mühendisinde “ziyaret sayısını arttırmasını isterim” ve “mevcut durumu yeterlidir” iyileştirilme isteklerinin ürünü kullanma süresine göre dağılımı.

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Ziyaret sayısını arttırmasını isterim	Kullanmıyorum	5	3,200	0,837	1,628	0,653
	0-3 yıl	9	3,667	0,866		
	4 yıl	8	3,875	1,126		
	5 yıldan fazla	16	3,438	1,031		
Mevcut durumu yeterlidir	Kullanmıyorum	5	4,000	0,000	6,578	0,087
	0-3 yıl	9	4,000	1,000		
	4 yıl	8	2,875	1,356		
	5 yıldan fazla	16	3,250	0,931		

Anketi cevaplayanların satış mühendisinde iyileştirilme isteklerinden “ziyaret sayısını arttırmasını isterim” isteği ürünü kullanma süresine göre anlamlı değişim göstermemektedir ($p>0,05$).

Anketi cevaplayanların satış mühendisinde iyileştirilme isteklerinden “mevcut durumu yeterlidir” isteği ürünü kullanma süresine göre anlamlı değişim göstermemektedir ($p>0,05$).

Çizelge 3.29 : Satış mühendisinde “ziyaret sayısını arttırmasını isterim” ve “mevcut durumu yeterlidir” iyileştirilme isteklerinin anketi cevaplayanın pozisyonuna göre dağılımı.

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Ziyaret sayısını arttırmasını isterim	Üretim	14	3,429	0,756	10,255	0,017
	ÜrGe	9	3,000	0,500		
	Bakım	12	3,833	1,267		
	Satınalma	3	4,667	0,577		
Mevcut durumu yeterlidir	Üretim	14	3,786	0,975	5,906	0,116
	ÜrGe	9	3,778	0,833		
	Bakım	12	2,833	1,115		
	Satınalma	3	3,333	1,155		

Anketi cevaplayanların satış mühendisinde iyileştirilme isteklerinden “ziyaret sayısını arttırmasını isterim” isteği anketi cevaplayanın pozisyonuna göre anlamlı değişim göstermektedir ($p<0,05$). Pozisyonlar arası farkı incelemek için yapılan Mann Whitney U testi sonucunda; satınalma pozisyonunda olan müşterilerin “ziyaret sayısını arttırmasını isterim” iyileştirmesine katılma düzeyi; üretim ve ürge pozisyonunda olan müşterilerin müşterilerin “ziyaret sayısını arttırmasını isterim” iyileştirmesine katılma düzeyinden anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. Bakım pozisyonunda olan müşterilerin “ziyaret sayısını arttırmasını isterim” iyileştirmesine katılma düzeyi; ürge pozisyonunda olan müşterilerin müşterilerin “ziyaret sayısını arttırmasını isterim” iyileştirmesine katılma düzeyinden anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. Diğer diğer pozisyonlarda olan müşterilerin “ziyaret sayısını arttırmasını isterim” iyileştirmesine katılma düzeyi eşit bulunmuştur.

Anketi cevaplayanların satış mühendisinde iyileştirilme isteklerinden “mevcut durumu yeterlidir” isteği anketi cevaplayanın pozisyonuna göre anlamlı değişim göstermemektedir ($p>0,05$).

10.soruda satış mühendisinde nelerin iyileştirilmesini istersiniz sorusuna verilen yanıtlarla, herhangi bir satış mühendisinden beklenen en önemli özelliklerin sorulduğu 9.sorunun karşılaştırılması sonucunda anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Çizelge 3.30 : Satış mühendisinde iyileştirilme isteklerinin satış mühendisinden beklentilere göre dağılımı.

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Ziyaret sayısını arttırmasını isterim	Teknik Bilgi	26	3,846	0,925	7,990	0,046
	Olumlu kişisel yaklaşım	3	3,000	0,000		
	Müşteriye özel en uygun çözümü sunması	4	3,250	0,500		
	Çözüm sunmada yaratıcı olma/alternatif çözüm yaratabilme	5	2,600	1,140		
Yeni ürünler hakkında daha fazla bilgi vermesini isterim	Teknik Bilgi	26	4,192	0,749	2,823	0,420
	Olumlu kişisel yaklaşım	3	4,000	0,000		
	Müşteriye özel en uygun çözümü sunması	4	3,500	1,000		
	Çözüm sunmada yaratıcı olma/alternatif çözüm yaratabilme	5	4,200	0,447		
Mevcut durumu yeterlidir	Teknik Bilgi	26	3,346	1,129	2,973	0,396
	Olumlu kişisel yaklaşım	3	4,333	0,577		
	Müşteriye özel en uygun çözümü sunması	4	3,750	0,500		
	Çözüm sunmada yaratıcı olma/alternatif çözüm yaratabilme	5	3,200	1,095		
Firmanın diğer bölümleri hakkında da bilgi vermesini isterim	Teknik Bilgi	26	3,692	0,970	0,746	0,862
	Olumlu kişisel yaklaşım	3	3,667	1,528		
	Müşteriye özel en uygun çözümü sunması	4	3,250	0,957		
	Çözüm sunmada yaratıcı olma/alternatif çözüm yaratabilme	5	3,800	0,837		
Daha fazla ilgi göstermesini isterim	Teknik Bilgi	26	3,231	0,992	2,025	0,567
	Olumlu kişisel yaklaşım	3	2,333	1,155		
	Müşteriye özel en uygun çözümü sunması	4	3,000	0,000		
	Çözüm sunmada yaratıcı olma/alternatif çözüm yaratabilme	5	3,200	1,095		

Verilerden anlamlı bir sonuç çıkabilmesi amacı ile ankette bulunan güler yüz, samimiyet ve disiplin özellikleri birleştirilerek “olumlu kişisel yaklaşım” olarak analize dahil edilmiştir.

Anketi cevaplayanların satış mühendisinde iyileştirilme isteklerinden “ziyaret sayısını arttırmasını isterim” isteği satış mühendisinin özelliğine göre anlamlı

değişim göstermektedir ($p<0,05$). Özellikler arası farkı incelemek için yapılan Mann Whitney U testi sonucunda; teknik bilgisi özelliği olan satış mühendisleri için “ziyaret sayısını arttırmasını isterim” isteği, çözüm sunmada yaratıcı olma/alternatif çözüm yaratabilme özelliği olan satış mühendisleri için “ziyaret sayısını arttırmasını isterim” isteğinden anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. Yani müşteriler teknik bilgisi yüksek mühendisleri tercih ediyor ve daha sık ziyaret yapmalarını istiyorlar. Diğer özelliği olan satış mühendislerini için müşterilerin “ziyaret sayısını arttırmasını isterim” iyileştirmesine katılma düzeyi eşit bulunmuştur.

Anketi cevaplayanların satış mühendisinde iyileştirilme isteklerinden “yeni ürünler hakkında daha fazla bilgi vermesini isterim”, “mevcut durumu yeterlidir”, “firmanın diğer bölümleri hakkında da bilgi vermesini isterim”, “daha fazla ilgi göstermesini isterim” isteği satış mühendisinin özelliğine göre anlamlı değişim göstermemektedir ($p>0,05$).

3.8.7 Müşterilerin satış mühendisinden beklentileri ile endüstriyel ürün seçimine ilişkin bulgular

10.soruda sorulan satış mühendisinde iyileştirilmesi istenen konularla 7.soruda endüstriyel ürün seçimi hakkında sorular faktörel olarak incelenmiştir.

Çizelge 3.31 : Endüstriyel ürün seçimi ile satış mühendisinden beklentilerin ilişkisi.

		N	r	p
Firma Özelliği	Ziyaret sayısını arttırmasını isterim	38	0,303	0,064
	Yeni ürünler hakkında daha fazla bilgi vermesini isterim	38	0,005	0,975
	Mevcut durumu yeterlidir	38	-0,211	0,204
	Firmanın diğer bölümleri hakkında da bilgi vermesini isterim	38	0,027	0,874
	Daha fazla ilgi göstermesini isterim	38	0,052	0,759
Ürün Özelliği	Ziyaret sayısını arttırmasını isterim	38	0,253	0,126
	Yeni ürünler hakkında daha fazla bilgi vermesini isterim	38	0,215	0,196
	Mevcut durumu yeterlidir	38	-0,224	0,177
	Firmanın diğer bölümleri hakkında da bilgi vermesini isterim	38	0,156	0,349
	Daha fazla ilgi göstermesini isterim	38	0,262	0,112
Satış Mühendisi	Ziyaret sayısını arttırmasını isterim	38	0,220	0,185
	Yeni ürünler hakkında daha fazla bilgi vermesini isterim	38	-0,037	0,827
	Mevcut durumu yeterlidir	38	-0,252	0,127
	Firmanın diğer bölümleri hakkında da bilgi vermesini isterim	38	0,278	0,091
	Daha fazla ilgi göstermesini isterim	38	0,305	0,063

Firma özelliği ile “ziyaret sayısını arttırmasını isterim”, “yeni ürünler hakkında daha fazla bilgi vermesini isterim”, “mevcut durumu yeterlidir”, “firmanın diğer bölümleri hakkında da bilgi vermesini isterim”, “daha fazla ilgi göstermesini isterim” arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır ($p>0,05$).

Ürün özelliği ile “ziyaret sayısını arttırmasını isterim”, “yeni ürünler hakkında daha fazla bilgi vermesini isterim”, “mevcut durumu yeterlidir”, “firmanın diğer bölümleri hakkında da bilgi vermesini isterim”, “daha fazla ilgi göstermesini isterim” arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır ($p>0,05$).

Satış mühendisi ile “ziyaret sayısını arttırmasını isterim”, “yeni ürünler hakkında daha fazla bilgi vermesini isterim”, “mevcut durumu yeterlidir”, “firmanın diğer bölümleri hakkında da bilgi vermesini isterim”, “daha fazla ilgi göstermesini isterim” arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır ($p>0,05$). Yani satış mühendisinden yapması beklenenler ile müşterilerin endüstriyel ürün seçimi arasında anlamlı bir bağlantı yoktur.

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İşletmeden işletmeye satış süreci, ürünlerin teknik boyutu; satınalım sürecinde izlenen prosedürün uzunluğu ve ürün kullanıcılarının bireysel tüketicilerden ve bu tüketicilerin ihtiyaçlarındaki farklılıklardan dolayı normal satış sürecine göre daha karmaşıktır. Bu satış süreci normal satış sürecine göre oldukça uzun, titiz ve detaylı bir çalışma gerektirmektedir. Normal satış sürecinde alım kararı anlık olarak verilebilirken, işletmeden işletmeye yapılan satış sürecinde alım kararı anlık olarak verilememektedir ve genelde bir silsileyi izleyerek farklı kademelerde bulunan karar vericilerin kararlarına göre verilmektedir. Bu sebepten dolayıdır ki işletmeden işletmeye yapılan satışta kişisel satış süreci ve bu süreci yöneten satış temsilcisi oldukça önemlidir. Firmaların ürün seçimlerinde ürün ile ilgili ihtiyaç duydukları detaylı bilgiyi temin etme sürecinde kişisel satışı ve satışının müşteri nazarındaki performansını etkileyen teknik özellikleri, kişilik özellikleri ve sunum kabiliyeti önemli bir rol oynar. Literatürde satışçı performansına ilişkin yapılmış birçok çalışma bulunmaktadır. Gerek geçmişte yapılmış çalışmalar, gerekse bu çalışmada yapılan sözlü mülakatlar ve müşterilere uygulanan anket çalışması göstermiştir ki satış esnasında satış personelinin özellikleri satış etkilemektedir.

Müşterilerin endüstriyel ürün seçimlerinde, temin edecekleri ürünün özelliklerinden sonra satış temsilcinin özelliklerinin de etkili olduğu yapılan anket çalışmasında ortaya çıkmıştır. Yöneticilerle ve satış temsilcileri ile yapılan mülakatlarda da satış temsilcisinin kendisini müşteriye kabullendirmesinin en önemli hususlardan biri olduğu vurgulanmıştır. Ürün özellikleri ve satış temsilcisinin özelliklerinden sonra ise tedarikçi firmanın özellikleri seçimde etkili olmaktadır. Burada firma özelliğinden kasıt, bilinirlik, referanslar, kalite belgeleri, ürün çeşitliliği gibi unsurlardır.

Çalışmadan çıkan diğer bir bulgu da müşterilerin herhangi bir satış temsilcisinden beklediği en önemli özelliğin teknik bilgi olduğudur. Bu sebeple satış temsilcisi kendi ürünlerinin teknik yeterliliklerini iyi bilip farklılık gösteren müşteriler ağı için avantajlı çözümleri bulup göstermek durumundadır. Bunun yanı sıra rakiplerinin

ürünleri ve kendi müşterilerinin prosesleri hakkında da hatırı sayılır bir bilgi birikimine sahip olmalıdır. Bu sayede müşterilerinin beklentilerini anlayıp, rakiplerinden farklı bir çözüm sunarak müşterilerine doğru ürünü sunabilir. Bunu destekleyen bir başka bulgu da müşterilerin teknik bilgisi yüksek olan satış temsilcisinin, yaratıcılığı yüksek olan satış temsilcilerine oranla kendilerini daha sık ziyaret etmelerini istemesi olarak ortaya çıkmış olmasıdır.

Teknik bilgisi yüksek ve konusunda uzman bir kişisel satıcı müşterilerinin sorunlarına çözüm sunabilmektedir. Yöneticilerle yapılan mülakatlarda da teknik bilgisi yüksek satış temsilcilerinin öneminden ve firmalarının satışçılarındaki aramış olduğu özelliklerden olduğu ortaya çıkmıştır.

Bahsedilen bulgulardan dolayı kişisel satış temsilcilerinin performansını izlemek işletmeden işletmeye satış yapan firmalar için önemli bir konu haline gelmiştir. Yapılan mülakatlarda işletmeden işletmeye satış yapan firmalardaki yöneticilerin performans ölçümü için kullandıkları göstergelerin, genelde ziyaret sayısı, satış ciroları, karlılık gibi niceliksel konulardan oluştuğu, firmaların çoğunun belirli bir sistematik dahilinde satış temsilcilerinin performanslarını ölçmediği, sadece yapılan aksiyonlara veya satış hedeflerine göre değerlendirme yaptığı gözlenmiştir. Halbuki müşteri bakış açısında bu göstergelerin çok da geçerli olmadığını söyleyebiliriz. Yapılan ziyaret sayısının, ürün kullanım süresinin, pozisyon, sektör, yaş durumunun müşterilerin ürün seçimine etki etmediği anket çalışmasından çıkan sonuçta gözlenmiştir.

Satış temsilcisinin performansının müşteriler tarafından değerlendirmesine bakıldığında, endüstriyel ürün seçiminde satış temsilcisinin boyutu arttıkça, satış temsilcisinin teknik özelliklerinin arttığı gözlenmiştir. Ayrıca ürün seçiminde satış temsilcisinin boyutu arttıkça, satış temsilcisinin sunum kabiliyetinin de arttığı ortaya çıkmıştır. Bu noktadan hareketle karlılık, ziyaret sayısı vb... sayısal verilerin müşteriler için çok önem taşımadığı onlar için satış mühendisinin teknik bilgisinin ve sunum kabiliyetinin performans göstergesi olarak önemli olduğu sonucuna ulaşabiliriz. Öte yandan yöneticilerin performans göstergesi olarak ele aldıkları sayısal verilerin satış temsilcisinin performansını tam olarak yansıtmadığı ve bu göstergelere satış temsilcisinin niteliksel özelliklerinin de eklenip performansının değerlendirilmesi de ayrı bir tartışma konusudur. Çünkü niceliksel ölçütlere göre iyi olarak değerlendirilen bir satış temsilcisinin veya niteliksel ölçütlere göre iyi olarak

değerlendirilen bir satış temsilcinin gerçek performansının iyi olup olmadığı bu ölçütlerden ayrı olarak, bölgesinde bulunan firmalara ve o günkü ekonomik koşullara da bağlı olabileceği unutulmamalıdır. Ayrıca teknik bilgisi çok yüksek olmasına rağmen sunum yeteneği, olmayan bir satış temsilcisinin yada satış rakamları, ziyaret sayısı gibi sayısal göstergelerinin yüksek olduğu bir satış temsilcinin performansın iyi olduğu gibi bir yorum yapmak yanlış olabilmektedir. Yöneticilerle yapılan mülakatlarda da satış temsilcisinin teknik bilgisinin olması gerektiğine dikkat çekilmişse de ortak görüşlerden bir tanesi, teknik bilgiden önce satış temsilcinin kendisini müşteriye kabul ettirmesi gerekliliği gelmektedir. Burada kendisini kabul ettirmek ile anlatılmak istenen satış temsilcinin randevu almadan başlayan müşterinin ilgisini ve dikkatini çekme, ziyaret başlangıcındaki ve ziyaret sırasındaki etkileyciliği, sunum kabiliyeti, müşteri ikna yeteneği gibi niteliklerin ayrı ayrı her biri ve bütünüdür.

Müşteri bakış açısından kişisel satışçının performansının değerlendirme faktörlerine bakıldığında, sektörel farklılık olmasının müşterilerin satış temsilcinin kişisel özelliklerine odaklandığı görülmüştür. Yani satış temsilcisinin niteliksel özelliklerinin daha baskın olduğu görülmektedir. Bu sebepten dolayı kişisel satış süreci performansını yönetirken, işletmeden işletmeye satış yapan firmaların daha farklı metriklerden de yararlanması gerekecektir. Bu metriklerle oluşturulmuş bir performans değerlendirme sistemi içerisine satış temsilcinin müşterilerinin de katkıda bulunabilmesi gerekmektedir. Performansı değerlendirmede kullanılacak yöntemler sayısal ve niteliksel kriterleri ölçebilmeli, her bir satış temsilcisinin özelliklerini verimini ortaya çıkartabilecek kriterlere sahip olmalıdır. Günümüzde satış temsilcilerinin görevi satış yapmaktan öte müşteri ilişkileri yönetimine kaymış ve satış temsilcileri satış yapmanın yanında, pazarlama stratejilerinin geliştirilip uygulanması, müşteri ilişkileri yönetimi, stok kontrolü, satış gibi birden fazla fonksiyonu yerine getirir olmuşlardır. Bu sebeple satışçı performansını ölçerken satışçının görev tanımında olmasa dahi yapmakta olduğu aksiyonlar da göz önünde bulundurulmalıdır.

Performansın ölçülmesi sırasında satışçının performansının mı, satışın performansının mı yoksa firma/ürün performansının mı ölçüldüğü de farklı bir konudur. Zira marka gücü etkisi ile satış fonksiyonunu çok kolay icra edebilen bir

satışçı ile marka değeri zayıf olan bir ürünü satmaya çalışan satışçıların performanslarının nasıl ölçüleceği tartışılmalıdır.

Burada yapılan çalışma sadece bir firmanın faaliyet gösterdiği bir bölümünde bulunan satış temsilcisinin müşterileri içinde sınırlı sayıda müşteri ile yapıldığı için bundan sonra yapılacak çalışmalarda farklı firmalarlar, birden fazla satış temsilcisinin tüm müşterileri ile detaylı bir uygulama yapılması ile daha farklı sonuçlar elde edilerek yapılmış olan çalışma detaylandırılabilir.

Gelecek çalışmalarda müşterilerin satışçıları değerlendirirken firmayı da değerlendirip değerlendirmedeği üzerine de yoğunlaşılmalıdır. Müşterilerin satışçıları değerlendirme sonuçları ile firmanın satışçıları değerlendirme sonuçları paralellik göstermekte midir? Bu gibi soruların yanıtları da gelecek çalışmalarda araştırılmalıdır.

KAYNAKLAR

- Ahearne, M., Jelinek, R., Rapp, A.,** 2005. Moving beyond the direct effect of SFA adoption on salesperson performance training and support as key moderating factors, *Industrial Marketing Management*, **34**, 379– 388.
- Allen, J.W., Avila, R.R., Chapman, A., Davis D.L., Morris, M.H.,** 1991. Assessing the relationship among performance measures, managerial practices, and satisfaction when evaluating salesforce: A replication and extension, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, **11**,25-35.
- Altunışık, R., İslamoğlu, A. H.,** 2007. *Satış ve Satış Yönetimi*, Sakarya Yayıncılık.
- Altunışık, R., Özdemir, Ş., Torlak, Ö.,** 2004. *Modern Pazarlama*, Değişim Yayınları.
- AMA,** 2004. *Ama Adopts New Definition of Marketing* , Marketing News September 15.
- Anderson, R.E., Dubinsky, A.J.,** 2004. *Personal Selling*, Houghton Mifflin Company.
- Anderson, R.E., Hair, J. F., Bush, A. J.,** 1988. *Professional Sales Management*, McGraw Hill.
- Arpacı, T., ve diğerleri,** 1992. *Pazarlama*, Gazi Yayınları.
- Attia, A.M., Honeycutt, E.D, Jantan, M.A., Thelen, S.T,** 2004. Managerial perceptions of sales training and performance, *Industrial Marketing Management*, **33**, 667– 673.
- Avlonitis, G.J., Panagopoulos, N.G,** 2010. Selling and sales management An introduction to the special section and recommendations on advancing the sales research agenda, *Industrial Marketing Management*, doi:[10.1016/j.indmarman.2009.12.006](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.12.006).
- Baker, M.J.,** 1980. *Marketing In Adversity*, Holmes&Meier Publishers, Inc.
- Barclay, D.W., Plouffe, R.C., Sridharan, S.,** 2009. Exploratory navigation and salesperson performance: Investigating selected antecedents and boundary conditions in high-technology and financial services contexts, *Industrial Marketing Management*, doi:[10.1016/j.indmarman.2009.02.003](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.02.003).
- Berman, B.,** 1996. *Marketing Channels*, John Wiley & Sons Inc.
- Berthon, P.R, Ewing, M.T., Pitt, L.F.,** 2002. Proactivebehavior and industrial salesforce performance, *Industrial Marketing Management*, **31**, 639– 644.

- Biemans, W.G., Brencic, M.M., Malshe, A.,** 2010. Marketing–sales interface configurations in B2B firms, *Industrial Marketing Management*, **39**, 183–194.
- Bingöl, D.,** 1997. *Personel Yönetimi*. Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş
- Bingöl, D.,** 2003. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Boles, J.S., Bellenger,D.N., Goff, B.G., Stojack,C.,**1997. The influence of salesperson selling behaviors on customer satisfaction with products, *Journal of Retailing*, **73(2)**, 171-183.
- Bowers, M.R., Richardson, L.D., Swan, J.E.,** 1999. Customer trust in the salesperson: An integrative review and meta-analysis of the empirical literature, *Journal of Business Research*, **44**, 93–107.
- Brown, R.,** 1992. *Satıştan Yöneticiliğe*, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd.Şti.
- Busch, P., Dacin,P., Jones,E.,** 2003. Firm market orientation and salesperson customer orientation: interpersonal and intrapersonal influences on customer service and retention in business-to-business buyer–seller relationships, *Journal of Business Research*, **56**, 323– 340.
- Buskirk, H.R., Buskirk, D.B.,** 1992. *Selling Principles and Practices*, McGraw Hill.
- Buzzel, D.,** 1972. *Marketing: A Contemporary Analysis*, McGraw Hill.
- Büyüköztürk, Ş.,** 2002. *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı El Kitabı*, 2. Baskı, Pegem Yayıncılık.
- Can, H., Tuncer, D., Ayhan, Y.D.,** 1991. *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Adım Yayıncılık.
- Canman, D.,** 1993. *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, Devlet İstatistik Enstitüsü Matbaası.
- Churchill, G.A.,** 1997. *Salesforce Management*, McGraw Hill.
- Churchill, G.A., Ford, N.M, Hartley, S.W., Walker, O.C.,** 1985. The determinants of salesperson performance: a meta-analysis, *Journal of Marketing Research*, **22**, 103-118.
- Churchill,G.A., Ford,N.M, Walker, O.C.,** 1975. Organizational determinants of the industrial salesman's role conflict and ambiguity, *The Journal of Marketing*, **39**, 32-39.
- Churchill, G.A., Ford, N.M., Walker, O.C, ,**1977. Motivation and performance in industrial selling: present knowledge and needed research, *Journal of Marketing Research*, **14**, 156-168.
- Coe, J.,** 2003. *The Fundamentals Of Business-To-Business Sales And Marketing*, McGraw Hill.
- Cohen, W. A.,** 1988. *The Practice of Marketing Management*, MacMillan Publishing Company.
- Dalrymple, D.J., Cron, W.L.,** 2000. *Sales Management:Consept and Cases*,John Wiley&Sons, Inc.

- Dion, P.A., Easterling, D., Javalgi, R.,** 1997. Women in the business-to-business salesforce Some differences in performance factors, *Industrial Marketing Management*, **26**, 447-457.
- Ferrell, L.K., Kennedy, M.S., LeClair, D.T,** 2001. Consumers trust of salesperson and manufacturer an empirical study, *Journal of Business Research*, **51**, 73-86.
- Fine, L.M.,** 2007. Selling and sales management, *Business Horizons*, **50**, 185–191.
- Futrell, C.M.,** 2006. *Fundamentals of Selling Customers For Life Through Service*, McGraw Hill.
- Gangam, H., Altunkaynak, B.,** 2008. *Parametrik Olmayan Yöntemler*, Gazi Kitabevi.
- Gegoire, Y., Plouffe, C.R., Wachner, T.,** 2009. SOCO's impact on individual sales performance: The integration of selling skills as a missing link, *Industrial Marketing Management*, **38**, 32–44.
- Gürdal, S.,** 1990. *Satış Gücü Yönetimi*, Yeni Asya Yayınları Ticaret ve Sanayi A.Ş.
- Harich, K.R., Labahn, D.W.,** 1998. Enhancing international business relationships: A focus on customer perceptions of salesperson role performance including cultural sensitivity, *Journal of Business Research*, **42**, 87–101.
- Hobson, C.J.,** 1981. *Clarifying Performance Appraisal Criteria*, Acedemic Press Inc.
- Honeycutt, E.D.,** 2002. Sales management in the new millennium an introduction, *Industrial Marketing Management*, **31**, 555– 558.
- Ingram, T., Bellenger, D.N.,** 1984. Personal and Organizational Variables: Their Relative Effect on Reward Valences Of Industrial Salespeople, *Journal of Marketing*, **20**, s.180.
- Ingram, T., Laforge, R.,** 1992. *Sales Management: Analysis and Decision Making*, The Dreyden Press.
- İslamoğlu, A.H. ,** 1999. *Pazarlama Yönetimi (Stratejik ve Global Yaklaşım)*, Beta Yayınları.
- Jobber, D., Lancaster, G.,** 2003. *Selling and Sales Management*, Prentice Hall.
- Johnson, E.M.,** 1986. *Sales Management: Consepts, Practices and Cases*, McGraw Hill.
- Johnson, M.S., Kashyap, V., Sivadas, E.** 2009. Response bias in the measurement of salesperson orientations: The role of impression management, *Industrial Marketing Management*, **38**, 1014–1024.
- Johnston, M.W., Marshall, G.W.,** 2003. *Sales Force Management*, McGraw Hill.
- Kalaycı, Ş.,** 2005. *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayınları.
- Karafakıoğlu, M.,** 1998. *Örnek Olaylarla Satış Yönetimi*, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.

- Kaydos W.,** 1998. *Operational performance measurement increasing total productivity*, St. Lucie Press.
- Kern, R.,** 2001. *S.U.R.E. Fire Direct Response Marketing: Managing Business-To-Business Sales Leads for Bottom Line Success*, McGraw Hill.
- Kincaid, W.M.,** 1990. *Promotion, Products, Services and Ideas*, New Macmillan Publishing Co.
- Kirkpatrick, C.A., Russ, F.,** 1981. *Effective Selling*, South Western Publishing Co.
- Kotler, P.,** 2003. *Kotler ve Pazarlama*, SistemYayıncılık, 3. Baskı, İstanbul,
- Lambert, D.M., Levy, M., Sharma, A.,** 1997. What information can relationship marketers obtain from customer evaluations of salespeople? *Industrial Marketing Management*, **26**, 177-187.
- Lamont, L.M., Lundstrom, W.J.,** 1977. Identifying successful industrial salesmen by personality and personal characteristics, *Journal of Marketing Research*, **14**, 517-529.
- Lauterborn, R.,** 1990. *New Marketing Litany: 4P's Passe; C words, Take Over*, Advertising Age, October, 1 s.26.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M.,** 2001. Transformational and transactional leadership and salesperson performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, **29**, 115-134.
- Magrath, A.J.,** 1992a. *1990-2000 Yıllarında Satış Yönetimi*, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd.Şti.
- Magrath, R.D.,** 1992b. Seasonal Changes In Egg-Mass Within and Among Clutches Of Birds: General Explanations And a Field Study Of The Blackbird, *Turdus Merula*, 134.
- Mccarthy, E. J., Perreault, W. D.,** 2002. *Basic Marketing*, McGraw Hill.
- Mucuk, İ.,** 2004. *Pazarlama ilkeleri*. Türkmen Kitabevi.
- Netemeyer R.G., Wang, G.,** 2004. Salesperson creative performance conceptualization, measurement, and nomological validity, *Journal of Business Research*, **57**, 805– 812.
- Nickels, W.G.,** 1978. *Marketing Principles*, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Palmer, J.M.,** 1993. *Performans Değerlendirmeleri*, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd.Şti.
- Parıltı, N.,** 2003. *Kişisel Satış Yönetimi ve Organizasyon*, Gazi Kitabevi.
- Odabaşı, Y.,** 2001. *Pazarlama İleşimi Yönetimi*, Mediacat Yayınları.
- Önce, G.,** 1992. *Satış Yönetimi*, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları.
- Özdamar, K.,** 2004. *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*, Kaan Kitabevi.
- Spiro, R.L., Stanton, W.J., Rich, G.A.,** 2003. *Management of A Sales Force*, McGraw Hill.
- Spiro, R. L., Weitz, B. A.,** 1990. Adaptive selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity, *Journal of Marketing Research*, **27**, 61.
- Standon, W.J.,** 1991 *Fundamentals of Marketing*, McGraw Hill.

- Tanner, J.F., Honeycutt, E.D., Erffmeyer, R.C.,** 2009. *Sales Management: Shaping Future Sales Leaders*, Pearson Education International.
- Taşkın, E.,** 2003. *Satış Teknikleri Eğitimi*, Papatya Yayıncılık.
- Tatar, T., Üner, M.,** 1992. *İşletmecilik İlkeleri*, Gazi Büro Yayınları.
- Tek, Ö.B.,** 1997. *Pazarlama İlkeleri, Türkiye Uygulamaları*, Cem Ofset Matbaacılık.
- Tek, Ö.B.,** 1999. *Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları*, Beta Basım A.Ş.
- Tekin, V. N.,** 2006. *Pazarlama İlkeleri, Politikalar-Stratejiler-Taktikler*, Seçkin Yayıncılık.
- Tokol, T.,** 1995. *Pazarlama Araştırması*, Bursa Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Türkgücü, M.L.,** 1998. Pazarlamada Kişisel Satış Etkinliği ve İlaç Sektöründe Satış Elemanı Profili, *Yüksek Lisans Tezi*, Trabzon.
- Uslu, A., T.,** 2005, *Kişisel Satış Teknikleri*. Beta Yayınları.
- Uzel, E.,** 2007. Satışta Müşteri İtirazları ve İtiraz Karşılama Yaklaşımları, *Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya.
- Verbeke, W.,** 1994. Personality characteristics that predict effective performance of sales people, *Stand. J. Mgmt*, **10**, 49-57.
- Weitz, B.A.,** 1978. Relationship between Salesperson Performance and Understanding of Customer Decision Making, *Journal of Marketing Research*, **15**, 501-516.

EKLER

EK A.1 : Anket

Sayın Katılımcı

Bu çalışma İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsünde Disiplinler Arası Strateji Geliştirme Teknolojileri Bölümü'nce "Satış Mühendislerinin Müşteriler Tarafından Değerlendirilmesi" amacı ile hazırlanmıştır. Araştırma sahası olarak XYZ firmasının hizmet verdiği firmalar seçilmiş olup, ilgili veriler sadece bilimsel amaçlarla kullanılacak ve tüm veriler kesinlikle gizli kalacaktır.

Çalışma 10 sorudan oluşmaktadır ve soruları cevaplamanız 5 dakikanızı alacaktır.

Soruları içtenlikle yanıtlamanız, sonuçların güvenilirliğini arttıracaktır.

Araştırmaya sağladığınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder saygılarımı sunarım.

Nazım CAN
İstanbul Teknik Üniversitesi
Fen Bilimleri Enstitüsü

- 1) Adınız Soyadınız
- 2) Çalıştığınız firma ve göreviniz
- 3) Cinsiyetiniz
 - a) Kadın
 - b) Erkek
- 4) Yaşınız
 - a) 20-25
 - b) 26-30
 - c) 31-35
 - d) 36-40
 - e) 41 üzeri
- 5) Öğrenim durumunuz
 - a) İlköğretim
 - b) Lise
 - c) Önlisans
 - d) Lisans
 - e) Yüksek lisans /Doktora

6) XYZ ürünlerini ne kadar zamandan beri kullanmaktasınız?

- a) Henüz kullanmıyorum
- b) 2 yıl
- c) 3 yıl
- d) 4 yıl
- e) 5 yıldan fazla

7) Endüstriyel ürün seçiminizde aşağıdaki kriterlerin önemine katılıyor musunuz?

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Firma bilinirliği önemlidir.					
Firma referansları önemlidir.					
Firmanın kalite belgeleri önemlidir.					
Firmanın teknik yetkinlikleri önemlidir.					
Firmanın özel üretim yapabilmesi önemlidir.					
Ürün çeşitliliğinin olması önemlidir.					
Ürün bedeli önemlidir.					
Ödeme koşulları önemlidir.					
Ürün kalitesi önemlidir.					
Ürün kullanım kolaylığı önemlidir.					
Ürünün teknik yeterliliği önemlidir.					
Ürün ömrü önemlidir.					

Ürünün ulaşılabilir olması önemlidir.					
Teslimat süresi önemlidir.					
Ürün özellikleri ile ilgili satış aşamasında yapılan bilgilendirme önemlidir.					
Satış mühendisinin kişisel etkileyciliği önemlidir.					
Ürün seçiminde satış mühendislerinin konusunda uzman olması önemlidir.					

8) XYZ satış mühendisini aşağıdaki kriterlere göre değerlendiriniz.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Teknik bilgisi yeterlidir.					
Bizi dinlemesi yeterlidir.					
Sorularımıza tatmin edici cevaplar vermesi					
Sorunlarımıza çözüm üretmektedir.					
Doğru ürünü sunmaktadır.					
Alternatif ürünü sunmaktadır.					
Zaman yönetimi başarılıdır.					
Ziyaret					

etkililiği tatmin edicidir.					
Sunum materyalleri yeterlidir.					
Naziktir.					
Giyimi uygundur.					
Zamanında geri dönüş yapmaktadır.					

9) Herhangi bir satış mühendisinden beklediğiniz en önemli özellik nedir?

	1	2	3	4	5
Teknik Bilgi					
Özel ilgi gösterme					
Güleryüz					
Samimiyet					
Disiplin					
Anlayış					
Arkadaşça davranma					
Müşteriye özel en uygun çözümü sunması					
İyi giyinme					
Çözüm sunmada yaratıcı olma/alternatif çözüm yaratabilme.					

10) XYZ satış mühendisinin aşağıdakilerden neleri iyileştirmesini istersiniz?

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Ziyaret sayısını arttırmasını isterim.					
Yeni ürünler hakkında daha fazla bilgi vermesini isterim.					

Mevcut durumu yeterlidir.					
Firmanın diğer bölümleri hakkında da bilgi vermesini isterim.					
Daha fazla ilgi göstermesini isterim.					

Vakit ayırdığınız için teşekkür ederim.
Nazım CAN

Doldurduğunuz formu
N.can@XYZ.com adresine mail atabilir veya

0224 211 33 49 nolu faksa gönderebilirsiniz.

ÖZGEÇMİŞ

VESİKALIK
FOTO

Ad Soyad: Hüseyin Nazım Can

Doğum Yeri ve Tarihi: Isparta, 1980

Adres: Nilüfer Bursa

Lisans Üniversitesi: Yıldız Teknik Üniversitesi

Yayın Listesi: