

KİŞİSEL SATIŞ SÜRECİNİN PERFORMANSI VE BU PERFORMANSIN SATIŞA İTİRAZLAR, SATIŞIN KAPATILMASI VE İZLENMESİ YÖNÜNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ

Doç. Dr. Nejat BİLGİNER*
Araş. Gör. Seçkin GÖNEN*
Araş. Gör. Aydın KAYABAŞI*

ÖZET

Günümüzde teknolojik, ekonomik ve sosyal alanlarda görülen hızlı değişim ve gelişmelerin bir sonucu olarak işletmelerde de yeni yapılanma girişimleri yanında; süreçler ve çalışma konuları itibariyle de yeni atılımlarda bulunduğu görülmüştür. Rekabetin yoğunluk kazanması, iç ve dış çevre dinamiklerinin değişmesi, üretilen ürünlerin pazarlanmasını zorlaştıran bir ortam yaratmış, buna bağlı olarak da önemli bir pazarlama yöntemi olan kişisel satış giderek herkesi yakından ilgilendiren ve önem kazanan bir işletme faaliyeti konumuna gelmiştir. Kişisel satış sürecinin performansının artırılması sürecin başarıya ulaşmasında büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmada; kişisel satış sürecinin performansı ve söz konusu performansın sürecin aşamaları olan itirazlar, satışın kapatılması ve izlenmesi bazında değerlendirilmesine yer verilmektedir.

Anahtar Kavramlar: Kişisel Satış, İtirazlar, Satışın Kapatılması, Satışın İzlenmesi

GİRİŞ

Herkesçe bilinebileceği üzere bir sürecin performansı, o sürecin altyapısını ve işleyiş şekillerini doğrudan ya da dolaylı biçimde etkileme özelliği gösteren faktörlerle çok yakından ilgili bulunmaktadır. Bu faktörlere, performans ölçütleri ya da performans kriterleri adı verilmektedir. Kişisel satış sürecinde dominant ya da başat performans kriteri olarak değerlendirilebilen satış elemanı, bu sürecin başlangıcından, başarılı bir şekilde son bulmasına kadar süreç içerisindeki tüm aşamalarda etkili olabilmesi nedeniyle ön

* Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Öğretim Üyesi

* Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Öğretim Elemanı

* Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Öğretim Elemanı

plandadır. Bu nedenle kişisel satış sürecinin performansı, satış elemanının performansına büyük ölçüde bağlı kalmaktadır. Satış sürecinin performansının artırılması, satış yönetiminin yetki ve sorumluluğundadır. Satış elemanlarının devşirilmesi, eğitimi, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi yanında bu elemanların motivasyonunun sağlanmasına yönelik faaliyetlerin rasyonel bir şekilde planlanıp uygulanması satış elemanının performansını arttıracak buna bağlı olarak da kişisel satış sürecinin performansı artırılmış olacaktır. Satış elemanının performansı, daha ziyade bu elemanın; süreci ve süreç koşullarını, firma ve çevre koşullarındaki değişimlere uygun olarak kullanabilmekteki ustalığına başka bir deyişle esneklik yeteneğine bağlıdır. Satış elemanı, hızla değişen koşullar karşısında kendisi, firması ve müşterisi için doğruları güncel bazda bulabilecek kararları vermek ve bu kararları hayata geçirmek zorundadır. Müşterilerin satış sonrasında tatmin edilmesi, değer yaratılması ve uzun süreli müşteri ilişkilerinin kurulup geliştirilebilmesi ancak bu şekilde sağlanabilecektir.

Çalışmamızın başlığını oluşturan itirazlar, satışın başarılması ve izlenmesi gibi sürece ilişkin faaliyetlerin durumu, satış elemanlarının bu konulardaki başarıları ve başarısızlıkları ile paralel bağlantılar içinde bulunabilmektedir.

Yukarıda belirtilen ilişki modelinin daha rahat anlaşılabilmesi için, yine süreçle ilgili sorun alanlarının dikkatlice ve güncel veriler ışığında incelenmesi ve yeterli önlemlerin alınması şarttır. Bu konuyla bağlantılı olarak bir kişisel satış sürecinde bulunması gereken diğer performans kriterlerini belirtmek mümkündür. Bu kriterler aynı zamanda kontrol dışında kaldıklarında olası sorun alanları niteliği taşıyabilmektedirler.

1. KİŞİSEL SATIŞ SÜRECİNİN PERFORMANSI

Değişimin hızının öngörülemez bir biçimde arttığı günümüzde işletmeler faaliyetlerini en etkin şekilde sürdürebilmek ve başarı sağlayabilmek için alışlagelmiş iş yapma yöntemlerine göre faaliyetlerini yerine getiremezler¹. Bu nedenle, işletmeler iş süreçlerini, stratejilerini, politikalarını, teknolojilerini ve yaklaşımlarını yaşanan bu değişime uyum sağlayabilecek şekilde tasarımıyarak, değişime uyum sağlama yönlü reaksiyon göstermelidirler. Ayrıca; modern pazarlama uygulamaları içinde bilgi teknolojileri ile sürekli

¹ Philip Kotler, **Kotler ve Pazarlama**, (Çeviren: Ayşe Özyağcılar), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.6.

bütünleşme kritik bir öneme sahiptir². Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı değişim, işletmelerin günümüz piyasa koşullarına adapte olabilmesinde büyük yararlar sağlamaktadırlar. Teknolojide yaşanan ilerlemeler pazar kavramında da büyük bir değişimi beraberinde getirmiştir. İnternet ortamında bir araya toplanamayacak sayıda insanın aynı anda, aynı ortamda bulunabilmesi, iletişim teknolojisinde yaşanan gelişme ile birlikte hız ve kolaylık sağlayarak yeni bir pazar ortamı yaratmıştır³. Satış güçleri ve sektörler zaman içerisinde gelişebilirken, iş kollarındaki ve pazardaki değişimler sürekli bir şekilde bu gelişmenin karşısına çıkmaktadır. Dış kaynaklı değişimlerin satış güçleri ve işletmeler bazında yol açtıkları belirsizlikler firmaların iç dinamikleriyle birleştirilerek anlamlandırılmaktadır. Böyle bir oluşum, işletmelerin ana uygulamalarındaki değişimin zamanında gerçekleştirilmesi suretiyle bu alanlardaki risklerin ve başarısızlıkların azaltılması olanağını yaratmaktadırlar⁴.

Satıcı ile potansiyel alıcının yüz yüze geldiği bir satış şekli olan kişisel satışın önemi yoğun rekabet, ürün özelliklerinin artması, müşteri beklentilerinin değişmesi ve pazarlama çalışmalarının kapsamının genişlemesine paralel bir artış göstermektedir. Kişisel satış, kimliği belirlenebilir bir kuruluşun pazarlama sunusunun, kişiler tarafından doğrudan doğruya gerçekleştirilmesine yarayan, ikna edici özelliklere sahip bir iletişim ve tutundurma faaliyetidir. Bu satış biçimi, aynı zamanda, bir satış elemanının olası müşterileriyle bağlantı kurup, onların satın alma taleplerini kendi firmasının ürün ve hizmetlerine yönlendirdiği yüz yüze bir iletişim şeklidir⁵.

Kişisel satış sürecinin performansının satış elemanının performansına bağlı olarak gelişim gösterdiğinden hareketle, performansın şu şekilde tanımlanması mümkündür. Satış Elemanlarının Performansı; bu elemanların etkinliğinin yönetici açısından analizinin yapılması suretiyle ve onlardan beklenenin ne ölçüde gerçekleştiğinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan faaliyetlerin planlanması ve uygulanması süreci sonucunda elde edilen

² Maird Brady, Michael Saren, Nikolas Tzokas, "Integrating Information Technology into Marketing Practises – The IT Reality of Contemporary Marketing Practises", **Journal of Marketing Management**, 2002, 18, s.555.

³ Arthur Andersen Yönetim ve İnsan Kaynakları Danışmanlığı, **Değişim.tr; İnternetle Gelişimde Türkiye**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2001, s.61.

⁴ Lawrence B.Chonko, Alan J. Dubinsky, Eli Jones, James A.Roberts, "Organizational and Individual Learning in The Sales Force: An Agenda For Sales Research", **Journal of Business Research**, Elsevier Science Inc. No.56, 2003, s.935.

⁵ Ömer Baybars Tek, **Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.804.

değerdir⁶. Gerçekleştirilen faaliyetlerin başarılı olup olmadığının belirlenmesi, analiz edilmesi gelecekte yapılacak planlamalar ve alınacak kararlar açısından önemli ve gerekli bir eylemdir. Satış gücünün güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, rasyonel satış politikalarının ve stratejilerinin oluşturulması ve yapılan analizlerin sonuçlarıyla yakından ilgilidir. Kişisel satış sürecinde kullanılabilecek performans kriterleri ile firmanın satış elemanlarının performansını arttırmaya yönelik olarak yapabilecekleri performans artırma yöntemlerine aşağıdaki tabloda yer verilmektedir:

Tablo1: Kişisel Satış Sürecinde Performans Artırımına Yönelik Kriterler ve Yöntemler

Temel Performans Kriterleri	Performans Arttırma Yöntemleri
• Satışlar • Karlılık • Maliyet • Müşteri ilişkileri • Ziyaret sayısı • Kazanılan/Kaybedilen müşteriler • Pazar payı • Bilgi düzeyi • Değişikliklere uyum esnekliği • Bölge yönetim etkinliği • Müşteri memnuniyeti	• Ödüllendirme • Ücretlendirme • Sosyal hizmetler • Yetki ve sorumluluklar • Eğitim uygulamaları • Etkin bölge tasarımı • Etkin başarı değerlendirme • Modern yönetim uygulamaları • Kararlara katılım

Kaynak: Remzi Altunışık, Şuayip Özdemir, Ömer Torlak, **Modern Pazarlama**, Değişim Yayıncılık, Adapazarı, 2001, s.235.; Mark W.Johnson ve Greg W. Marshall; **Sales Force Management**, Mcgraw-Hill Company, USA, 2003, s.487 esinlenilerek tarafımızdan geliştirilmiştir.

Tablo 1’de gösterilen temel performans kriterleri ve performans arttırma yöntemlerinin; günümüzde satış elemanlarının performanslarının ölçülenmesinde ve bu ölçümler sonucunda ortaya çıkan sonuçların analiz edilerek mevcut performansın geliştirilmesi çalışmalarında kullanılması öngörülmektedir. Böylece, satış elemanlarının güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi yanında onları motive edebilecek unsurları gündeme getirebilecek ve böylece performansın geliştirilmesine ilişkin çalışmalara hız kazandırılmış olacaktır.

⁶ Remzi Altunışık, Şuayip Özdemir, Ömer Torlak, **Modern Pazarlama**, Değişim Yayıncılık, Adapazarı, 2001, s.232.

2. KİŞİSEL SATIŞ SÜRECİ VE AŞAMALARI

Kişisel satış sürecindeki aşamalar; satış sürecinin başarılı bir şekilde sonuçlanması, satış sonrasında müşteri tatmininin sağlanması, olumlu ilişkilerin sürdürülmesi ve geliştirilmesine destek verdikleri için işletmeler ve satış elemanları açısından son derece önemlidir. Buradaki aşamaların her biri özgün özelliklere sahip bulunmakta ve bu özellikler aşamaların önem derecesine ve satış elemanlarının yeteneklerine göre farklılıklar göstermektedirler⁷. Süreç genel olarak; planlama, yaklaşım, sunum, itirazlar, kapatma ve izleme olmak üzere altı aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalarla ilgili açıklamalara aşağıda yer verilmektedir. Bu açıklamalar kapsamında; planlama, yaklaşım ve sunum aşamalarına değinilerek, itiraz, kapatma ve izleme aşamaları ayrıntılı bir şekilde incelenmektedir. Buna göre;

Planlama aşamasında, satış elemanının bir ön hazırlık içinde olması gerekmektedir. Satışın yapıldığı süre, planlamanın yardımıyla daha iyi kullanılmakta ve satış verimliliği yükseltilebilmektedir. Bu süreçteki en önemli aşama, hedeflerin belirlenmesi aşamasıdır. Çünkü; burada, müşterinin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçlara uygun bir yaklaşımın kararlaştırılması mümkün olabilmektedir. Sonuç olarak etkili bir planlama ile satış sürecinin etkinliğinin artırılabilmesi söz konusu olmaktadır.

Yaklaşım aşamasında, sürecin davranışa dönüştürülmesi veya tüketiciye yaklaşım söz konusu olmaktadır. Bu aşamaya göre müşteriden öncelikle telefonla görüşülerek randevu alınmakta, bu görüşmeden olumlu yanıt alındığı takdirde yüz yüze konuşmaya geçilmektedir. Bu aşama çok kritik bir aşamadır. Çünkü bu aşamada başarılı olunabilirse, diğer aşamalara geçilebilmektedir. Bu aşama müşterinin dikkatinin olumlu yöne çekilmeye ve konuyla bilgi edinmek amacıyla ilgilenmesinin sağlanmaya çalışıldığı bir aşamadır.

Sunum aşamasında; potansiyel müşterinin ihtiyaçlarının öğrenilmesine çalışılmaktadır. Satış elemanı, ihtiyaçlar öğrenildikten sonra, bu ihtiyaçların karşılanması isteğini özendirici görsel bir sunum yapmaktadır. Sunumun amacı, ilgiyi söz konusu mal ya da hizmete sahip olunması yönüne ya da satıcının teklifinin görüşülmesi isteğine çevirmektir. Bu aşamada aynı zamanda mal ve hizmetin müşteriye tanıtımı yapılmaktadır.

Dördüncü aşama olan **itirazlar**, satışı engelleyici değil, satışa yardımcı olan ve kolaylaştıran bir denge faktörü olarak kabul edilmelidir. Bu bağlamda,

⁷ Emrah Cengiz, “Satış Sürecinde İtirazların Karşıllanması”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Ocak-Şubat, Yıl:19, 2005, s. 67.

satış elemanı, müşterinin itirazlarını araştırmakta, dinlemekte, yanıtlamakta ve itirazların çözüme bağlanabilmesi için alıcı ile görüşmeler yapmakta ve sonra mümkünse itirazları yanıtlamaktadır. En çok rastlanan itirazlar mamullere ve mamul fiyatlarına ilişkindir. İtiraz aşamasından yeterli faydanın sağlanabilmesi için, itiraz edilebilir hususların önceden belirlenmesi suretiyle bunlara hazırlıklı olunması ve itirazlardan kaçınılmaması gerekmektedir.

Satışın **kapatılması** aşaması, potansiyel müşterinin satın alma kararını vermesini sağlamakta ya da daha ileride de satışla sonuçlanacak bir öneriyi kabul etmesine yardımcı olmaktadır. Satışın bağlanması olarak da ifade edilen bu aşamada; satış; miktarla, sipariş formu yoluyla ya da diğer tercih yolları ile bağlanmaya çalışılmaktadır.

Son aşama olan **izleme** aşaması satış sonrasındaki işlemlerin izlendiği bir aşamadır.

3. İTİRAZLAR

Satış sürecinde itirazlar önemli bir aşamayı oluşturmaktadır. Kişisel satışın başarıya ulaşması, bu aşamanın başarısına büyük ölçüde bağlıdır. İtiraz, müşterinin malı satın almayı istememesi, satın almayı ertelemek istemesi veya bir malda ya da ödeme koşullarında değişiklikler istemesi olarak ifade edilebilmektedir. İtirazlar, satış sürecinin doğal bir parçası şeklinde değerlendirilmektedir. Satış elemanı, satış sürecinin her anında veya herhangi bir aşamasında, müşterinin sürekli olarak fikrini değiştirebileceği gerçeğini kabul etmeli ve kendini böyle bir duruma hazırlamalıdır⁸. Yeni bir sistemle veya yeni bir ürünle karşılaşan bireylerin, yeniliğe karşı direnç göstermeleri doğal karşılanmalıdır. Müşteriler de yeni bir ürünle karşılaştıklarında ilk olarak bu ürünü reddetme ya da ürünün yeteri kadar iyi olmadığını düşünerek satın almama gibi bazı önyargılara sahip olacaklardır. Dolayısıyla, itirazların her satış işleminde gündeme gelebileceği ve ayrıca itirazların satış sürecine engel olmayacağı, satış sürecinin performansını arttıracak bazı ipuçları verebileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Satış elemanının içinde bulunduğu sosyo-psikolojik durum yanında, kültürü, teknik bilgisi ve iş deneyimi gibi birçok faktör itirazlar karşısında onun davranışlarını yönlendirebilecektir. Yeni işe başlamış bir satış elemanı; itirazlar karşısında rahatsızlık duyarak satış yapmaktan vazgeçebilirken, deneyimli ve sattığı ürünün müşterinin ihtiyaçlarını karşıladığını bilen bir satışçı ise itirazlar karşısında farklı satış teknikleri kullanarak satış işlemini gerçekleştirebilmektedir.

⁸ Günel Önce., “**Satış Yönetimi**”, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 2002, s.35.

3.1. İTİRAZLARIN NEDENLERİ

Müşterinin itiraz etmesinin çok çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenler genellikle yanlış müşteri seçiminden kaynaklanan itirazlar ve malla ilgili itirazlar olmak üzere iki grupta toplanmaktadır.

Yanlış müşteri seçiminden kaynaklanan itirazlar; Satışçının görevlerinden biri, malını satabileceği potansiyel müşterileri belirleyerek bu müşterilere mal satmaya çalışmaktır. Eğer potansiyel müşteri yanlış seçilirse satış önerisi kabul edilmeyecek ve mal veya hizmetler satılamayacaktır⁹.

Malla ilgili itirazlar; Malla ilgili itiraz konuları, malın niteliklerine karşı itiraz, malın miktarına karşı itiraz, zamana itiraz ile fiyat ve ödeme şekillerine itiraz olmak üzere dört ana grupta toplanmaktadır. Bu tür itirazlarda müşteri doğru seçilmiştir, müşteri mala ihtiyacı olduğunu kabul etmiştir, ancak burada, müşteri malın, miktarına, satış zamanına ve fiyatına itiraz etmektedir¹⁰. Malın niteliğinden söz edildiğinde; akla, malın müşteriye sağlayacağı her türlü fayda ile ilgili konular, bir başka deyişle, malın kalitesi, ebadı, rengi, kullanım yöntemleri ve benzerleri gelmektedir¹¹. Burada önemli olan nokta, müşterinin itirazının gerçekçi olup olmadığının saptanmasıdır. Bu da, itirazlara verilecek yanıtlar açısından büyük önem taşımaktadır¹². Müşteriler ayrıca, malın miktarı, satış zamanı, fiyat ve ödeme koşullarına da itiraz edebilmektedirler.

3.2. İTİRAZLARIN ORTAYA ÇIKIŞ ŞEKİLLERİ VE BU İTİRAZLARIN CEVAPLANMASI

Kişisel satış sürecinde ortaya çıkabilecek itirazlar ile bunlara cevap verme şekilleri müşterilerin ve satış elemanlarının, farklı sosyo-psikolojik özelliklere sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Başka bir ifade ile, bireyler; farklı kişilik, psikoloji, maddi ve manevi durum, cinsiyet, kültür, yaşam tarzı, eğitim, dil, din, ırk ve benzeri özellikler açısından çeşitlilik göstermektedirler. Goldman; itirazların ortaya çıkış şekillerini ve bunlara cevap yollarını 10 başlık altında toplamıştır. Söz konusu itiraz türlerine aşağıdaki tabloda yer verilmektedir.

⁹ Erdoğan Taşkın., “**Satış Teknikleri Eğitimi**”, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.245-246.

¹⁰ A. Carlton Pederson, D. Milburn Wright, A. Barton Weitz., “**Selling (Principles and Methods)**”, Irwin Publishing Company, USA, 1997, s.362.

¹¹ J.T. Auer., “**Satış Teknikleri**”, (Çev: Gündüz Egemen), Rota Yayıncılık, İstanbul, 1992, s.131.

¹² A Barton Weitz, B. Stephen Castleberry, F. John Tanner., “**Selling-Building Partnerships**” McGraw-Hill Publishing Company, USA, 2004, s.312-314.

Tablo 2: İtiraz Türleri

- Söylenmeyen İtirazlar
- Aldatıcı İtirazlar
- Önyargılı İtirazlar
- Kasdi İtirazlar
- Prestije Dayalı İtirazlar
- Bilgi Edinme Amacıyla Yapılan İtirazlar
- Subjektif (Öznel) İtirazlar
- Objektif (Nesnel) İtirazlar
- Satın Alma Fikrine Karşı İtirazlar
- Son İtiraz

Kaynak: Hikmet Seçim; **Reklamcılık ve Satış Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, No.41, 1999, s.306-307.

İtirazları cevaplama zamanının belirlenmesi en azından doğru ve tatmin edici cevap vermek kadar önemlidir. Cevap, itiraz açıklanmadan önce, itirazla birlikte hemen veya itirazdan sonra verilebilir ya da hiçbir zaman verilmeyebilir. Eğer müşterinin herhangi bir itirazda bulunacağı önceden sezilirse, bu gibi itirazlar oluşmadan önlenmelidir. Müşterinin itirazının satış elemanı tarafından kabul edilmesi ve çürütülmesi müşteri üzerinde olumlu etki yapmaktadır. Bu şekilde davranıldığında; hem müşteriye karşı çıkılmamış hem de tartışma riski azaltılmış olacaktır.

Müşteri itirazda bulunmuşsa ve satış elemanı başka türlü hareket etme imkanı yoksa itirazın hemen cevaplanması gerekmektedir. Aksi takdirde müşteri itirazı cevapsız kaldığı için tereddüde düşecek ve olumsuz düşünmeye yönelebilecektir. Müşteri itirazda bulunduktan sonra ve müşteriye doyurucu cevap verme olanağı olmadığı gibi hemen cevap verildiğinde satış işlemi aksayacak ve konuşmanın inisiyatifi müşteriye geçecektir. Hemen cevap verildiğinde müşterinin canının sıkılacağı hissedildiği ya da cevap ertelendiğinde itirazın öneminin azalacağı veya cevap verme zorunluluğunun ortadan kalkacağı durumlarda, daha sonra cevap verme yolu tercih edilmelidir. Bunlara ek olarak hemen verilecek cevap işi daha da zorlaştıracaksa ve itirazın konuşulan konu ile ilgisi yoksa müşterinin itirazına daha sonra, uygun bir zamanda cevap verilmelidir¹³.

¹³ Bruce King., “Satışta Psikolojik Engelleri Aşmanın Yolları”, (Çev: Osman Akınbay), Beyaz Yayınları, İstanbul, 1998, s.114.

İtirazları cevaplamada dikkat edilecek hususlar şunlardır:

- Cevap vermeden önce söz konusu itirazın nedeni net bir şekilde belirlenmelidir. Görünürde oldukça tutarlı olan nedenler bazen tutarsızdır ve gerçek itirazın gizlenmesine neden olmaktadır. Gerçek itirazın ortaya çıkarabilmesi için, her tepkisinden ve her sözünden sonra müşteriye “niçin” sorusu sorulmalıdır¹⁴.
- Müşteriye yaptığı itirazlarda sakin ve dostça bir tavır içinde cevap verilmelidir. Sinirli ya da aşırı heyecanlı cevap müşteride yaptığı itirazın satışı gücü durumda bıraktığı izlenimini uyandırmaktadır.
- Müşterinin söylediklerine hiçbir zaman açıktan açığa itiraz edilmemelidir. Müşteri bütünüyle haksız olsa bile, bu yolla onu ikna etmek mümkün değildir. Kanıtlar müşterinin itirazlarına göre ayarlanmalı ve itirazlar adım adım çürütülmelidir.
- Yanlış ya da kabul edilmez nitelikte olsalar bile müşterilerin düşüncelerine saygı gösterilmelidir¹⁵.
- Müşteri tarafından açıkça istenmedikçe satış elemanının kişisel düşüncesini açıklamayı uygun değildir.
- İtirazlara verilen cevaplar mümkün olduğunca kısa olmalıdır.
- Müşterinin itirazı hiçbir zaman küçümseyici bir tavırla karşılanmamalıdır. Benzer şekilde müşterinin itirazı aşırı ölçüde büyütülmemelidir.
- Satış elemanının, itirazı tamamen cevaplandırdığından şüpheli olduğunu karşı tarafa hissettirmemelidir.
- İtiraz gerçekten cevaplandırılmayacaksa müşteri aldatılmamalı ya da yanıltılmalıdır.
- Mümkün olduğunca standart hale gelmiş itirazlara standart cevaplar hazırlanmalıdır. Bu cevapları giderek daha etkili hale getirmek faydalı olabilecektir.

4. SATIŞIN KAPATILMASI (SATIŞIN BAĞLANMASI)

Beş uzman; satışın kapatılması konusunda görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir¹⁶:

- Rodgers, satış sonulandırmanın sihirli hiçbir yönü bulunmadığını savunmaktadır. Uzman, bunun sadece müşterinin dikkatini çekebilme

¹⁴ Len D’innocenzo , Jack Cullen., “Atak Yöneticinin Müşteri Odaklı Satış Rehberi”, (Çev: E. Sabri Yarmalı), Hayat Yayıncılık, 1999, s.81.

¹⁵ D. Carl Zaiss, “Etkili Satış Eğitimi”, (Çev:Emel Aksay), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.69.

¹⁶ Robert Shook., “Satışta Daha Başarılı Olmanın Sırları”, (Çev: Nesrin Yalçın), İlgi Yayınları, İstanbul, 1989, s.131.

sorunu olduğu görüşündedir. “Satıcı, atılan ilk adımdan itibaren satışı yavaş yavaş kapamayı hedefler. “İşte, bu satışın kapatılması aşaması, satma işinizi doğru yapıp yapmadığınızı anlayacağınız zamandır.

- Shafiroff, bunun “bir gerçeklik anı olduğunu” vurgulamaktadır.
- Hardeman, “Ben içgüdülerimle hareket eder ve içimden gelen sese göre davranırım,” demektedir.
- Ash, “Satışın kapatılması, yani başarıyla bitirilmesi satış işinin en doğal sonucudur,” diye belirtmektedir.
- Gandolfo ise, “Bu önemli bir iş değil. Satışın kapanması zaten kendiliğinden olur,” görüşündedir.

Yukarıdaki görüşlerin ışığında; müşteriye istediği hizmeti sağlayabileceğinize hazır olduğunuza inandırmak, satışın olumlu biçimde kapatılabileceği yönünde bir işarettir. Bu bağlamda müşterinin tepkilerinin izlenmesi ve bu tepkilere anında yanıt vermeye çalışılmaktadır. Satışın başarılı bir biçimde sonuçlanabilmesi için birçok faktörün göz önüne alınması gerekmektedir.

Satışların başarısızlıkla sonuçlanmasının en önemli nedenleri arasında; satış elemanının başarısızlık korkusu, özgüveninin bulunmaması, satış için gerekli çabanın gösterilmemesi, bilgi eksikliği, müşterinin kendiliğinden ürünü alacağını düşünülmesi, müşteriye aşırı baskı yapılması, müşteri ile tartışmaya girilmesi ve kültürel farklılıklar gibi faktörleri saymak mümkündür.

4.1. SATIŞIN KAPATILMASI TEKNİKLERİ

Satış faaliyetini başarılı bir biçimde gerçekleştirebilmek için satış elemanları içinde bulundukları duruma ve müşterinin özelliklerine göre farklı satış kapatma teknikleri kullanabilmektedirler. Bu teknikler aşağıdaki gibidir¹⁷;

- **Sürekli evet voluyla kapatma:** Satış elemanı, müşterinin olumsuz yönde cevap vermesine neden olabilecek herhangi bir soru sormadan kapatmayı gerçekleştirmeye çalışır. Bu yöntemde müşterinin sürekli olumlu düşünmesini sağlamak ve böylece satışı gerçekleştirebilmek amaçlanmaktadır.
- **Sınırları yıkarak kapatma:** Bu yöntem daha çok satıcı ile müşteri arasındaki belirsizliği gidermek amacıyla kullanılmaktadır. Bu

¹⁷ Satış kapatma teknikleri; tarafımızdan, “W. Ralph Jackson , D. Robert. Hisrich,, “Sales and Selling Management”, Prentice Hall Company, USA, 1996, s.183.; N. Herbert Casson., “Satış Sanatı ve Pazarlama”, (Çev:Rahime Demir), Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.33.; Charles FUTRELL., “ Fundamentals Of Selling”, Irwin Publishing Company, USA,2004, s. 381-390.” esinlenilerek hazırlanmıştır.

yöntemde satış elemanı sorduğu sorularla, müşteriye nasıl bir sunum olacağına ve hangi beklentiler içinde olunması konularında bilgi sağlamaktadır. Bu yöntemde satışı müşteri ile arasındaki sınırları yıkmaktadır ve böylece başlıca itirazları önlemiş olmaktadır. Bu yöntemde müşterinin harekete geçme süreci hızlandırılmaktadır.

- **Varsayımsal kapatma:** Varsayımsal kapatma yönteminde satış elemanı müşterinin ürünü alacağını varsaymakta ve sipariş formları doldurulmaya başlanmaktadır. Bu yöntemde ürüne ilişkin herhangi bir gerçekten yola çıkılarak, müşterinin ürünü alacağı varsayılmaktadır. Zaman zaman bu yöntem, müşteri satıştan vazgeçmek için satışı durdurmayı düşündüğü anda kullanılarak satışın kapatılmasını sağlamaktadır. Bir çok durumda satış elemanı müşterisi ile kurmuş olduğu uzun ve güvenilir ilişkilere dayanarak müşterisi adına siparişler verebilmektedir. Böyle durumlarda varsayımsal kapatma yöntemi kullanılmaktadır.
- **Tali (İkinci derecedeki) noktalar yöntemiyle kapatma:** İkinci derecedeki konularda karar vermek, esas konuda karar vermekten daha kolaydır. Bu yöntemde tali noktalar üzerinde yoğunlaşarak kapatma gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Kapatma yöntemi müşterinin karar vermekte zorlandığı durumlarda kullanılmaktadır. Bu yöntem, daha önce gerçekleştirilen kapatma faaliyetlerini desteklemek amacıyla da kullanılabilir.
- **Seçenekleri azaltarak kapatma:** Bu yöntem, müşteriye çok geniş seçenek imkanı sağladığında, müşterinin ürün tercihi yapmakta zorlanacağını, dolayısıyla, müşterinin satın almaktan vazgeçeceğine dayanmaktadır. Özellikle endüstriyel ürün satışlarında, satış elemanı tüm ürün hattını müşteriye sunmamakta ve onun yerine müşteri için en uygun olacağını düşündüğü daha dar bir ürün grubunu müşterisine göstermektedir. Ayrıca müşterinin ödeyebileceği en yüksek tutarı belirleyebilmek için de bu yöntem uygulanabilmektedir.
- **Sipariş alarak kapatma:** Bu yöntemde açıkça müşteriye ne kadar, kaç tane, hangi modeli tercih ettiği sorulmakta ve bu isteğe ilişkin sipariş alınmaktadır.
- **İltifat yoluyla kapatma:** Bu yöntem özellikle müşterinin egosunu tatmin etmek ve kendisinin ne kadar değerli bir kişi olduğu hissini uyandırmak yönünde bir çabaya dayanmaktadır. Özellikle müşterinin moralinin bozuk olduğu ya da olumsuz düşündüğü durumlarda bu yöntem etkili olmaktadır.
- **Faydaları özetleyerek kapatma:** Bu yöntemde satış elemanı müşterinin ürünle ilgilendiğini varsaymakta ve ürünün satın alınması durumunda ne gibi faydalar sağlayacağı üzerinde durulmaktadır. Bu yöntemde önemli olan sıralanan faydalar konusunda müşteri ile aynı fikirde olabilmektir.

- **Seçenekleri artırarak kapatma:** Bu yöntem daha önce belirtilen seçeneklerin azaltılması yoluyla kapatma yönteminin tersidir. Bu yöntemde müşterinin önüne çeşitli alternatifler sunularak farklı ürünler arasından seçim yapması sağlanmaktadır. Burada, müşteriye ürünün hangi çeşidini ya da belli bir üründen ne miktar alacağı sorulmaktadır. Bu bağlamda hem müşterinin ürünü satın alacağı varsayılmakta hem de müşteriye seçenek sunulmuş olmaktadır.
- **Ürünün olumlu ve olumsuz yanlarını değerlendirerek kapatma (T Hesabı):** Bu yöntemde müşteriye bir T hesabı çizdirilerek ürünün olumlu ve olumsuz yanlarını üzerine yazmasını ve sonuçta bir karşılaştırma yapması imkanını sağlamaktadır. Ürünün olumlu yanları olumsuz yanlarına göre ağır basarsa satış işlemi gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla satış elemanları tarafından zaman zaman bu yöntemin kullanılması faydalı olabilmektedir.
- **Korku ya da mahrum kalma yoluyla kapatma:** Müşteri kararsız bir tutum sergiliyorsa, satış elemanı, müşteriye, eğer şu anda bu ürünü almazsa gelecekte nelerden mahrum kalabileceğini belirterek satışın önünü açmaya çalışmaktadır. Bu yöntem müşteriye hemen harekete geçirmeyi amaçlamaktadır.

5. İZLEME

Günümüz piyasalarında mükemmel olarak nitelendirilen bir ürün yeterli servis desteğine sahip değilse, söz konusu ürünün müşteriye uygun koşullarda sunulabileceğinden söz edilemez. Ürünlerin taşıdığı özellikler dışta tutulduğunda eğer hizmetler farklılaştırılmıyorsa, rakipler devreye girip rekabet üstünlüğü sağlayabilirler. Ne yazık ki, bugün birçok şirket, satış sonrası hizmetleri ihmal ederek, sadece satışlarını arttırmaya yönelik çalışmalara önem vermektedir. Para ve zaman faktörlerinin satışların rekor düzeylere ulaştırılabilmesi amacıyla cömertçe kullanımı, belki de birçok yöneticinin süreçler yerine sonuç değerleriyle ilgilenmesinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla, burada müşterilerin verilen hizmetler yanında ürün veya mamullerden memnun olup olmadıkları konusu ikinci plana itilmekte ve firma çıkarları göz önüne alınmaktadır. Çünkü, satışlar ve satışları destekleyen hizmetlerin birbirini tamamlayan çalışmalar olduğu hiçbir zaman unutulmamalıdır.

Birçok satıcının farkında olmadığı nokta, satış sonuçlandırmanın sadece bir başlangıç olduğudur. Bu bağlamda satış sonrasında izlenmesi aşaması devreye girmektedir. Satış sonrasında izlenmesi aşaması, satıştan sonra her konunun (montaj, teslimat zamanı, imalat hatası) konuşulduğu, ürünün müşteriye istenilen şekilde ulaşip ulaşmadığını saptamak amacıyla, gerekirse müşterinin işyerine kadar gidilmesinin söz konusu olduğu bir aşamadır. Bu

aşamanın temel amacı, müşterinin tamamıyla tatmin olup olmadığının belirlenebilmesi ve müşteri tatmininin üst düzeylere çıkarılabilmesidir. İzleme aşaması hem sürekli müşterilere hem de bir daha kendisine satış yapılamayacağı bilinen müşterilere uygulanmaktadır¹⁸.

Müşteri tatmininin üst düzeye çıkarabilmesi için atılması gereken adımlardan birisi de, müşterinin satın aldığı üründen üst düzeyde faydalanabilmesini sağlayabilecek yöntemin araştırılmasıdır. Bu oldukça yüksek maliyetli bir iştir ve yoğun çaba gerektirmektedir. Ayrıca birçok satış işleminde, özellikle yüksek miktarlarda yapılan satışlarda, müşterilerin ürünü kullanabilmeleri için eğitilmeleri gerekmektedir. Müşterinin yaptığı ödemenin bir kısmı bu tür eğitim ve hizmetleri de kapsayabilmektedir. İşte müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik bu tür eğitim hizmetleri de izleme aşamasında gerçekleştirilmektedir¹⁹.

Bir başka önemli faktör ise, özellikle uzun süreli müşteri ilişkilerinde satış elemanının müşterinin elinde ne kadar stok kaldığını, işlerinin nasıl gittiğini ve ne zaman kendisine ihtiyaç duyacağını izlemesidir. Pazarlama ve satışta eski müşterilerden stok ve fiyat konusunda fikir alınması çok önemlidir. Ayrıca satış elemanının izlemesi gereken bir diğer önemli konu ise, sektörde meydana gelen değişme ve ilerlemelere paralel olarak müşterinin ihtiyaçlarında ne gibi değişiklikler olabileceği ve ürünlerin bu değişiklikleri ne ölçüde karşılayabileceğidir²⁰.

Satış elemanının müşteriye sunduğu satış sonrası hizmetler aracılığıyla müşterinin sempatisini kazanılmaktadır. Böyle bir ilişkinin gelecekteki satışların önünü açabilmesi olasılığı yüksektir. Özellikle satış sonrası izleme ilk kez satış yapılan müşteriler açısından daha fazla önem taşımaktadır. Bu durumdaki müşterilerin işletmenin ürününe güvenmesinin sağlamasında ve müşteri ilişkilerinin geliştirilmesinde izleme faaliyetleri önemli rol oynamaktadır.

Ayrıca oldukça karmaşık olan ve ileri teknoloji içeren ürünlerin tüm fonksiyonlarının müşteriler tarafından etkin bir biçimde kullanılamaması müşteri memnuniyetsizliğine neden olabilmektedir. Dolayısıyla izleme faaliyetleriyle memnuniyetsizlikler de giderilmeye çalışılmaktadır. Müşterilerle

¹⁸ A. Frederic Russel, H. Frank Beach, H. Richard Buskirk., “ **Selling (Principles and Practices)**”, McGraw-Hill Publishing Company, USA, 1988, s.358.

¹⁹ David Jobber, Geoff Lancaster., “**Selling and Sales Management**”, Prentice Hall, United Kingdom, 2003, s.137.

²⁰ N. Eric Berkowitz, A. Roger Kerin, W. Steven Hartley, William Rudelius., “**Marketing**”, McGraw-Hill Publishing Company, USA, 2000, s.559.

uzun süreli ve iyi ilişkilerin geliştirilmesi ve bu ilişkilere süreklilik kazandırılması büyük ölçüde izleme aşamasının etkinliğine bağlı kalmaktadır. Bu aşamada satış elemanı tarafından dikkat edilmesi gereken nokta tüm müşterilerin, kendisi gibi kolaylıkla ürünü kullanmayı öğrenemeyeceğidir. Bu nedenle, satış elemanı müşteriye karşı sabırlı olmalıdır.

İzleme aşamasının başarılı ve etkin bir biçimde yürütülmesi bu hizmetleri gören potansiyel müşterilerin de ilgisini çekecek ve bu durum satış elemanının yeni müşteriler elde etmesini sağlayabilecektir. Müşterilerle satış sonrası kurulan iyi ilişkiler satış elemanı ile müşteriler arasında arkadaşlık ilişkilerinin kurulmasını sağlamaktadır. Arkadaşlık ilişkisinin kurulması ise, satış elemanının müşteriyle çok yakınlaşmasını ve ona çok daha rahat ulaşmasını olanaklı kılacaktır.

5.1. İZLEME SİSTEMİNİN ÖZELLİKLERİ

Başarılı bir izleme politikasının oluşturabilmesi için, işletmenin izleme aşamasına ilişkin bir plan ve politikaya sahip olması gerekmektedir. Böyle bir politika, etkin bir izleme sisteminin kurulmasına yardımcı olmaktadır. Bu sistemin şu özellikleri yapısında bulundurması yerinde olabilecektir²¹:

- Tüm müşterilerin şikayetlerini, isteklerini ve beklentilerini elde etmeyi sağlayacak bir bilgi ağı,
- Müşterilerin düzenli olarak müşterilerin satın almakta oldukları ürünlere ilişkin görüşlerinin elde edileceği bir bilgi sistemi,
- Müşteri şikayetlerinin ve problemlerinin mümkün olduğu kadar kısa sürede cevaplandırılmasını sağlayacak bir sistem,
- İşletmenin potansiyel satışlarının artırabilmesi için, eşantıyon ve ilanların gönderilmesini sağlayacak ve her müşterinin adreslerinin bulunduğu müşteri adres listelerini oluşturacak bir sistem,
- Her müşteriye olağanüstü durumlarda ulaşılabilmesinin sağlanabilmesi için; ev, iş ve cep telefonlarının saklanacağı bir sistem,
- Müşterilerde işletmenin bir parçası oldukları hissini uyandıracak etkin bir sistem oluşturulmalıdır.

Yukarıdaki özellikleri taşıyan bir izleme sisteminin kurulmasıyla, satış sonrasında müşterilerin karşılaşabilecekleri; fiyat değişiklikleri, ürünün istendiği şekilde sunulmaması, geç teslimat, kredili satış koşullarındaki değişiklikler gibi müşterileri ve işletmeyi olumsuz yönde etkileyebilecek faktörler de minimum düzeye indirilmiş olmaktadır.

²¹ Futrell, a.g.e s.416-418.

6. Kişisel Satış Sürecinde Performans Ölçümü ve Değerlendirilmesi

Satış ve satış araştırmaları konusundaki en önemli güncel eğilimlerin birisi de uzun dönemdeki başarıların anahtarının alıcı ve satıcı etkileşimi ile ilgili olduğudur²². Ayrıca, dünya çapındaki firmalar, satış güçlerinin performanslarını geliştirmek amacıyla satış gücü otomasyonuna büyük yatırımlar yapmaktadırlar²³. Performans değerlendirmesi süreci, örgütlerin ve bireylerin ne derece etkin ve verimli olduklarının temel göstergesi olarak ön plana çıkmaktadır. Yaşadığımız çağda işletmelerin rekabetçi yeteneklere odaklaşma ve bu yeteneklerin geliştirilmesi yönünde gerçekleştirebilecekleri ana faaliyet konularından birisini de performans ölçümlemesi ve değerlendirilmesi oluşturmaktadır. Performans bir işletmenin veya bireyin, belirli bir zaman diliminde elde ettiği sonuçlar olarak ifade edilebilmektedir. Performansın tanımlanması, ölçülmesi ve geliştirilmesi başarılı ve etkin bir yönetim açısından önem taşıması yanında bir yandan da zorunluluk halini almıştır²⁴. Bu zorunluluk karşısında temel performans kriterlerinin belirlenmesi ve bu kriterler doğrultusunda analizlerin yapılması ve elde edilen bilgiler ışığında aşağıdaki faaliyetlerin gerçekleştirilmesi satış yönetimi açısından büyük önem taşımaktadır. Bunlar;

- Eğitim ihtiyacının belirlenmesi,
- Motive edici araçların ve bu araçların hangi yönde kullanılacağını belirlenmesi,
- Hataların giderilmesi yoluyla mevcut durumun yeniden yapılandırılması,
- Yeni sistemlerin tasarlanması, uygulanması ve denetimi,
- Değer artırıcı faaliyetlerin geliştirilmesi ve katma değer yaratmayan faaliyetlerin elimine edilmesi,
- Açık, anlaşılır, gerçekçi ve ölçümlenebilir hedeflerin belirlenmesi,
- Performans kriterlerinin bilimsel yöntemlere göre astların da katılımı ile belirlenmesi ve değerlendirmelerin objektif olarak gerçekleştirilmesidir.

²² Bruce D. Keillor, R. Stephen Parker, Charles E. Pettijohn, "Relationship-Oriented Characteristics and Individual Salesperson Performance" **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol:15, No:1, 2000, p.7.

²³ Earl D. Honeycutt Jr. "Technology Improves Sales Performance –Doesn't it? An Introduction to Special Issue on Selling and Sales Technology", **Industrial Marketing Management**, Elsevier Science Inc. 2005, p. 4.

²⁴ Hüseyin Aktaş, "İşletme performansının Ölçümlemesinde Veri zarflama Analizi Yaklaşımı", **Yönetim ve Ekonomi**, Celal Bayar Üniv. Manisa, Yıl:2001, Cilt:7, S.1, s.163.

Satış yönetiminin üstlendiği önemli rol açısından performans ölçümü ve sonrasındaki yapılacak çalışmalar kişisel satış sürecinin etkin ve verimli bir şekilde fonksiyonlarını yerine getirmesinde belirleyici bir faktördür.

6.1. Kişisel Satış Sürecinde Kullanılabilecek Performans Kriterleri

Herhangi bir örgütün kontrol edilmesi açısından geri beslemenin belirgin bir önemi bulunmaktadır. Geri besleme olmadan bireylerin veya örgütlerin, tehdit veya fırsatları tanımlayamamaları olasıdır. Bu durumda, yöneticiler, fırsatların değerlendirilmesi ve işletmenin karşısına çıkması muhtemel tehditlerin giderilmesinde başarısız olacaklardır²⁵. Ayrıca, örgüt yönetimi açısından bakıldığında performans ölçümleri için temel oluşturabilecek kriterlerin belirlenmesi diğer bir önemli noktayı oluşturmaktadır. Bu kriterlerin bireysel yargılardan uzak, objektif, açık ve bilimsel olarak belirlenmesi gerekmektedir. Buna ilave olarak, örgütlerin veya çalışanların performanslarını etkileyen dış çevre faktörlerinde yaşanan değişimlerin etkisi ile de performans düzeylerinde değişimlerin yaşanacağı göz önüne alınmalıdır. Özellikle ekonomilerde yaşanan istikrarsızlık dönemlerinde alternatif çözüm önerilerinin de geliştirilmesi, başka bir ifade ile esnekliğe sahip kriterlerin belirlenmesi gerekmektedir. Aşağıda performans ölçümlemesinde kullanılabilecek performans kriterlerine ilişkin bazı örnekler verilmektedir. Bunlar;

Rasyolar;

- Satışçı Etkinliği = Planlanan Satışlar / Gerçekleşen Satışlar
- Satışların Verimliliği = Satış Maliyetleri / Satışlar
- Birim Satışçı Başına Verimlilik = Satışçının Harcamaları / Satışlar
- Satışçı Başına Satışlar = Satışlar / Toplam Satış Gücü Sayısı
- Kaybedilen Satış Oranı = Satışlar / Kaybedilen satışlar
- Satışlardaki Artış Oranı = Satışlardaki Artış Oranı / Endüstri Satışlarındaki Artış Oranı
- Yeni Müşterilerin Değişimi = Kazanılan Müşteri Sayısı / Toplam Müşteriler
- Kaybedilen Müşteri Oranı = Kaybedilen Müşteriler / Toplam Müşteriler
- Müşteri Başına Satışlar = Toplam Satışlar / Toplam Müşteriler

Niteliksel ve niceliksel kriterler ise,

- Müşteri ilişkileri,
- Belirli bir dönemdeki harcamalar,

²⁵ Will Kaydos, **Operational Performance Measurement: Increasing Total Productivity**, St.Luice Press, New York, 1999, p.1.

- Yönetimsel aktivitelere karşı satışlarda harcanan zaman,
- Müşteri ziyaret süresi ve sayısı,
- Bilgi düzeyi,
- Değişen satış stratejilerine, tekniklerine ve politikalarına uyum sağlama,
- Satış süreci aşamalarındaki başarı düzeyi,
- İtirazlar karşısında uygulanan teknikler,
- Satışların izlenmesi ve satış sonrası aktivitelere verilen ağırlık,
- Diğer satışçılarla uyumlu çalışma düzeyi,
- Zamanın etkin kullanılmasıdır²⁶.

Yukarıda da sıralanan kriterler dikkate alınarak satış gücünün itirazlar karşısında başarılarının sağlanması ve geliştirilmesi, satış kapatma ve izleme aşamalarına başarılı bir şekilde geçişin sağlanarak uzun dönemli müşteri ilişkilerinin kurularak işletme karlılığının sağlanmasına büyük katkıda bulunulabileceği dikkate değer bir derecede önemli bir konudur.

SONUÇ

Örgütsel veya bireysel açıdan performans analizinin yapılması önemli bir süreçtir. Çünkü yerine getirilen faaliyetlerin, beklenen faydaları sağlayıp sağlamadığının belirlenmesi yapılacak planlama çalışmalarını ve alınacak kararları etkilemektedir. Ayrıca, günümüzde performans analizi, rekabetin yoğunlaşması, müşteri beklentilerinin değişmesi, ürün yaşam sürelerinin kısalması ve benzeri durumlar nedeniyle zorunluluk halini almıştır. Kişisel satış faaliyetlerinin işletmeler açısından öneminin artması sonucunda konuya sistematik olarak bakılarak planlama ve uygulamaların yapılması ve sonuçlarının değerlendirilmesi gerekliliği belirlemiştir.

Kişisel satış sürecinin performansı; planlama aşamasından izleme aşamasının sonuna kadar geçen sürenin sinerji yaratacak şekilde yönetilmesi yanında satış elemanının yetenekleri ile işletme satış politikalarının etkinliğine bağlıdır. Satış gücünün organize edilmesi, satış elemanlarının devşirilmesi ve eğitimi gibi faaliyetlerin temelinde etkinliğe ulaşılması yatmaktadır. Konu, satış süreci açısından değerlendirildiğinde, planlama, ön yaklaşım, sunum, itirazlar, satış kapatma ve izleme aşamalarının holistik bir şekilde başarısı tüm sürecin başarısına olanak sağlayacaktır. Ayrıca, sürecin akışkanlığı yapılan planlamalarla gerçekleştirilen faaliyetlerin karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan sonuçların analiz edilmesi suretiyle yönlendirilmektedir. Bir ölçüde satış faaliyetlerinin değerlendirilmesinin gelecekte yapılacak faaliyetlerle ilgili planlamalara ve alınacak kararlara temel oluşturacağı düşünüldüğünde; kişisel

²⁶ y.a.g.e. s.164,165., Önce, a.g.e. s.194,195.

satış sürecinin performansının ölçümünün ve geliştirilmesinin önemi kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.

KAYNAKLAR

AKTAŞ Hüseyin , “İşletme performansının Ölçümlemesinde Veri zarflama Analizi Yaklaşımı”, **Yönetim ve Ekonomi**, Celal Bayar Ün. Manisa, Yıl:2001, Cilt:7, S.1.

Arthur Andersen Yönetim ve İnsan Kaynakları Danışmanlığı, **Değişim.tr; İnternetle Gelişimde Türkiye**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2001.

AUER, J.T., **Satış Teknikleri**, (Çev: Gündüz Egemen), Rota Yayıncılık, İstanbul, 1992.

ALTUNIŞIK, Remzi, ÖZDEMİR, Şuayip ve TORLAK, Ömer; **Modern Pazarlama**, Değişim Yayıncılık, Adapazarı, 2001.

BERKOWITZ N. Eric, KERIN A. Roger, HARTLEY W. Steven, RUDELIUS, William., **Marketing**, McGraw-Hill Publishing Company, USA, 2000.

BRADY Maird, SAREN Michael, TZOKAS Nikolas, “Integrating Information Technology into Marketing Practises – The IT Reality of Contemporary Marketing Practises”, **Journal of Marketing Management**, 2002, 18.

CASSON, N. Herbert., **Satış Sanatı ve Pazarlama**, (Çev:Rahime Demir), Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2003.

D’INNOCENZO Len, CULLEN, Jack., **Atak Yöneticinin Müşteri Odaklı Satış Rehberi**, (Çev: E. Sabri Yarmalı), Hayat Yayıncılık, 1999.

CENGİZ, Emrah, “Satış Sürecinde İtirazların Karşıllanması”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Ocak-Şubat, Yıl:19, 2005.

FUTRELL, Charles., **Fundamentals Of Selling** , Irwin Publishing Company, USA,1990.

Honeycutt Earl D. Jr. “Technology Improves Sales Performance –Doesn’t it? An Introduction to Special Issue on Selling and Sales Technology”, **Industrial Marketing Management**, Elsevier Science Inc. 2005

JACKSON W. Ralph, HISRICH D. Robert., **Sales and Selling Management**, Prentice Hall Company, USA, 1996.

JOBBER, David, LANCASTER, Geoff., **Selling and Sales Management**, Prentice Hall, United Kingdom, 2003.

JOHNSON, W. Mark ve MARSHALL, W. Greg; **Sales Force Management**, McGraw-Hill Company, USA, 2003.

Keillor Bruce D., Parker R. Stephen, Pettijohn Charles E., "Relationship-Oriented Characteristics and Individual Salesperson Performance" **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol:15, No:1, 2000.

KING, Bruce., **Satışta Psikolojik Engelleri Aşmanın Yolları**, (Çev: Osman Akınbay), Beyaz Yayınları, İstanbul, 1998.

KOTLER Philip, **Kotler ve Pazarlama**, (Çeviren: Ayşe Özyağcılar), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.

CHONKO B. Lawrence, DUBISKY J. Alan, JONES, Eli, ROBERTS, A. James, "Organizational and Individual Learning in The Sales Force: An Agenda For Sales Research", **Journal of Business Research**, Elsevier Science Inc. No.56, 2003,.

ÖNCE, Günel., **Satış Yönetimi**, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 2002.

PEDERSON A. Carlton, WRIGHT D. Milburn, WEITZ A. Barton., **Selling (Principles and Methods)**, Irwin Publishing Company, USA, 1997.

RUSSEL A. Frederic, BEACH H. Frank, BUSKIRK H. Richard., **Selling (Principles and Practices)**, McGraw-Hill Publishing Company, USA, 1988.

SEÇİM, Hikmet; **Reklamcılık ve Satış Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, No.41, 1999.

SHOOK, Robert., **Satışta Daha Başarılı Olmanın Sırları**, (Çev: Nesrin Yalçın), İlgi Yayınları, İstanbul, 1989.

TAŞKIN, Erdoğan., **Satış Teknikleri Eğitimi**, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2003.

TEK, Ömer Baybars; **Pazarlama İlkeleri:Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1999.

KAYDOS Will, **Operational Performance Measurement: Increasing Total Productivity**, St.Luice Press, New York, 1999.

WEITZ, A Barton, CASTLEBERRY, B. Stephen, Tanner, F. John., **Selling-Building Partnerships**, McGraw-Hill Publishing Company, USA, 2004.

ZAISS, D. Carl., **Etkili Satış Eğitimi**, (Çev:Emel Aksay), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.