

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

DIŞ PAZARLARDA SATIŞ GÜCÜNÜN ÖRGÜTLENMESİ VE UYGULAMALAR

Ebru BİLGEN

Danışman

Prof. Dr. Esin KÜHEYLAN

2006

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Dış Pazarlarda Satış Gücünün Örgütlenmesi ve Uygulamalar” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Adı SOYADI

İmza

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Ebru BİLGEN
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : Uluslararası İşletmecilik
Tez Konusu : Dış Pazarlarda Satış Gücünün Örgütlenmesi Ve Uygulamalar
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 18.maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI	<input type="radio"/>	OY BİRLİĞİ ile	<input type="radio"/>
DÜZELTME	<input type="radio"/>	OY ÇOKLUĞU	<input type="radio"/>
RED edilmesine	<input type="radio"/>	ile karar verilmiştir.	

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. ***
Öğrenci sınava gelmemiştir. **

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.	Evet
Tez mevcut hali ile basılabilir.	<input type="radio"/>
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir.	<input type="radio"/>
Tezin basımı gerekliliği yoktur.	<input type="radio"/>

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red

ÖZET
Yüksek Lisans Tezi
Dış Pazarlarda Satış Gücünün Örgütlenmesi Ve Uygulamalar
Ebru BİLGEN

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimleri Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Uluslararası İşletmecilik Programı

Firmalar gün geçtikçe daha fazla ürünle daha çok pazarda faaliyetlerini çeşitlendirmektedirler. Bu firmaların en önemli sorunlarından biri satış birimleri arasında koordinasyon ve iletişimin sağlanabilmesidir. En iyi koordinasyon ve iletişim sisteminin sağlanabilmesi ise firma için en uygun olan örgüt yapısının seçilmesine bağlıdır. Bu nedenle hem firmanın özelliklerini hem de çevresel faktörleri göz önünde bulundurmak ve ideal örgüt yapısını tercih etmek dış pazarlardaki başarı için kritik bir önem taşır.

Firmaların dış pazarlarda var olabilmeleri için en iyi şekilde rekabet edebilmeleri gerekmektedir. İşte bu noktada dış pazarlara açılan firmalar için satış faaliyetlerinin önemi daha çok artmaktadır. Satış faaliyetlerini gerçekleştirenler ise satışçılar ve satış yöneticilerinden oluşan satış gücüdür. Dolayısıyla firmaların dış pazarlarda başarılı olabilmesi büyük ölçüde satış gücünün oluşturulmasına yönelik olarak yapılan faaliyetlere bağlıdır.

Bu çalışmanın asıl amacı, dış pazarlarda faaliyette bulunan firmalar için hayati önem taşıyan satış gücünün örgütlenmesine yönelik faaliyetlerin, sistematik ve bilimsel olarak açıklanmasıdır. Canon'un ve Türkiye'deki distribütörü olan Erkayalar Fotoğrafçılık ve Tic. Ltd. Şti.'nin satış gücünü nasıl oluşturdukları ve örgüt yapıları incelenerek birtakım sonuçlara ulaşılmış ve öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: 1) Dış Pazarlar, 2) Satış Gücü, 3) Örgütlenme, 4) Örgüt Yapısı, 5) Canon'un Türkiye'deki Uygulamaları

ABSTRACT

The Thesis of Master
Organization of the Sales Force in Foreign Markets and Applications
Ebru BİLGEN

Dokuz Eylül University
Institute Of Social Sciences
Department of Management

Firms are increasing the variety of activities with more products in more markets day by day. One of the most important problems of those firms is to ensure the coordination and communication among the sales units. To ensure the best coordination and communication system depends on choosing the most convenient organization structure for the firm. Considering both firm's characteristic and firm's environment also choosing the perfect organization structure are of vital importance for the success in foreign markets.

The firms should be entirely competitive in order to stay in foreign markets. At this point the importance of the selling activities increases especially in terms of the firms operating in foreign markets. Selling activities are carried out by the selling force which is consisted of salespeople and sales managers. Consequently, being able to successful in foreign markets depends on activities connected with managing the sales force.

The aim of this study is to explain the activities connected with the organization of the sales force which has a vital importance for the firms systematically and scientifically. Organization structure of the Canon and Erkayalar Limited Company which is the distributor of Canon and how they manage the sales force have been researched, some conclusions have been attained and some suggestions have been submitted.

Key Word: 1) Foreign markets, 2) Sales Force, 3) Organization, 4) Structure of Organization, 5) Applications of Canon in Turkey

DIŞ PAZARLARDA SATIŞ GÜCÜNÜN ÖRGÜTLENMESİ VE UYGULAMALAR

YEMİN METNİ	II
TUTANAK	III
ÖZET	IV
ABSTRACT	V
İÇİNDEKİLER	VI
ŞEKİL LİSTESİ	VIII
GİRİŞ	IX

BİRİNCİ BÖLÜM DIŞ PAZARLARDA SATIŞ ÖRGÜTÜNÜN OLUŞTURULMASI

1.1. ÖRGÜTLENME	1
1.2. ÖRGÜT İLKELERİ	3
1.3. ULUSLARARASI SATIŞ İÇİN ÖRGÜTLENMENİN ÖNEMİ VE ULUSLARARASI SATIŞ ÖRGÜTLERİNİN YAPISI	5
1.4. DIŞ PAZARLARDA SATIŞ ÖRGÜTÜNÜ ETKİLEYEN ETKENLER	9
1.4.1. İşletme Dışı Etkenler	10
1.4.2. İşletme İçi Etkenler	11
1.5. ULUSLARARASI SATIŞ İÇİN ÖRGÜTSEL AŞAMALAR	13
1.5.1. İhracat Bölümü	15
1.5.2. Uluslararası Pazarlama Bölümü	18
1.5.2.1. Bölge Temeline Göre Örgüt Yapısı	22
1.5.2.2. Ürün Temeline Göre Örgüt Yapısı	25
1.5.2.3. Müşteri Temeline Göre Örgüt Yapısı	29
1.5.2.4. Fonksiyonel Örgüt Yapısı	32
1.5.2.5. Karma Örgüt Yapısı	34
1.6. ULUSLARARASI SATIŞ ÖRGÜTLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI	39

İKİNCİ BÖLÜM ULUSLARARASI SATIŞ GÜCÜ

2.1. ULUSLARARASI SATIŞ GÜCÜNÜN ÖNEMİ	43
2.2. DIŞ SATIŐŐILARDA BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER	46
2.3. DIŞ SATIŐŐILARIN SEÇİMİ	48
2.4. DIŞ SATIŐŐILARIN EŐİTİMİ	55
2.4.1. Satış EŐitimi Programları	57
2.4.2. Satış EŐitiminin İçerdiği Konular	58
2.4.2.1. Firma İle İlgili Bilgiler	59
2.4.2.2. Satıőőıya Yönelik Bilgiler	60
2.4.2.3. Ürün İle İlgili Bilgiler	61
2.4.2.4. Müşteriler İle İlgili Bilgiler	62
2.4.2.5. Yabancı Dil Bilgisi	62
2.4.2.6. Kültür Bilgisi	63
2.4.3. Satış EŐitimi Yöntemleri	64
2.4.3.1. Biçimsel EŐitim Yöntemleri	65
2.4.3.2. Biçimsel Olmayan EŐitim Yöntemleri	65
2.5. DIŞ SATIŐŐILARIN MOTİVASYONU	67

2.5.1.	Satışçıların Motivasyonuna Etki Eden Faktörler	68
2.5.1.1.	İşle İlgili Faktörler	68
2.5.1.2.	Örgütle İlgili Faktörler	69
2.5.1.3.	Çevre İle İlgili Faktörler	69
2.5.1.4.	Kişisel Faktörler	70
2.5.2.	Satışçıların Motivasyonunda Kullanılan Araçlar	70
2.6.	DIŞ SATIŞÇILARIN ÜCRETLENDİRİLMESİ	73
2.6.1.	Ücretlendirme Planının Özellikleri	74
2.6.2.	Ücretlendirme Yöntemleri	75
2.6.2.1.	Maaş	76
2.6.2.2.	Komisyon Veya Prim	79
2.6.2.3.	Karma Yöntem	81
2.7.	DIŞ SATIŞÇILARIN PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ	83
2.7.1.	Satışçı Performans Değerlemesinin Amacı	84
2.7.2.	Satışçı Performans Değerlemesinin Aşamaları	85
2.7.2.1.	Standartların Belirlenmesi	85
2.7.2.2.	Ulaşılan Sonuçların Belirlenmiş Standartlarla Karşılaştırılması	88
2.7.2.3.	Standartların Değerlendirilip Yeniden Saptanması	89

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

CANON'UN TÜRKİYE'DEKİ SATIŞ GÜCÜNÜN ÖRGÜTLENMESİ HAKKINDA BİR ARAŞTIRMA

3.1.	ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER	91
3.1.1.	Araştırmanın Amacı	91
3.1.2.	Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi	91
3.1.3.	Araştırmanın Sınırları	92
3.2.	CANON'UN DÜNYADAKİ FAALİYETLERİ	92
3.3.	CANON'UN TÜRKİYE'DEKİ FAALİYETLERİ	94
3.3.1.	Erkayalar Fotoğrafçılık ve Tic. Ltd. Şti.	94
3.3.2.	Hesmak Büro Makineleri Ticaret A.Ş.	95
3.3.3.	Despec Bilgisayar A.Ş.	96
3.3.4.	Medisa Dış Ticaret ve Pazarlama Limited Şirketi	97
3.4.	ERKAYALAR'IN SATIŞ ÖRGÜTÜ	97
3.5.	ERKAYALAR'IN SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİ	98
3.5.1.	Satışçılarda Aranılan Özellikler	98
3.5.2.	Satışçıların Seçimi	99
3.5.3.	Satışçıların Eğitimi	99
3.5.4.	Satışçıların Motivasyonu	101
3.5.5.	Satışçıların Ücretlendirilmesi	101
3.5.6.	Satışçıların Performanslarının Değerlendirilmesi	102
	SONUÇ VE ÖNERİLER	104
	KAYNAKLAR	112

ŞEKİL LİSTESİ

- Şekil 1: İhracatın Pazarlama veya Satış Bölümünce Yürütülmesi Halinde Örgütlenme s.15
- Şekil 2: İhracatın Pazarlama Bölümüne Bağlı Bir Alt Bölüm veya Şeflikle Yürütülmesi Halinde Örgütlenme s.16
- Şekil 3: İhracatın, Genel Müdürlüğe Bağlı Bir İhracat Bölümü Tarafından Yürütülmesi Halinde Örgütlenme s.17
- Şekil 4: Dış Satış Faaliyetlerinin, Uluslararası Pazarlama Bölümü İle Yürütülmesi Halinde Örgütlenme s.20
- Şekil5: Fonksiyonlara Göre Yeniden Bölümlendirilmiş Bir Uluslararası Pazarlama Bölümü s.20
- Şekil 6: Uluslararası Pazarlama Bölümünde Satış Gücü Temelinin Belirlenmesi s.21
- Şekil 7: Uluslararası veya Çok Uluslu Bir Firmada Bölge Temeline Göre Örgüt Yapısı s.22
- Şekil8: Uluslararası veya Çok Uluslu Bir Firmada Ürün Temeline Göre Örgüt Yapısı s.26
- Şekil9: Uluslararası veya Çok Uluslu Bir Firmada Müşteri Temeline Göre Örgüt Yapısı s.30
- Şekil 10: Uluslararası veya Çok Uluslu Bir Firmada Fonksiyonel Örgüt Yapısı s.32
- Şekil 11: Uluslararası veya Çokuluslu Bir Firmada Önce Ürün Daha Sonra Bölge Temeline Göre Örgütlenme s.34
- Şekil12: Uluslararası veya Çokuluslu Bir Firmada Karma Yapıya Göre Örgütlenme s.36

GİRİŞ

Bir işletmede pazarlama faaliyetlerinin başarısı büyük ölçüde satış çabalarının başarısına bağlıdır. Çünkü satış, pazarlama bölümünün çok önemli bir fonksiyonudur. Ayrıca işletme açısından satış fonksiyonunun bazı özellikleri büyük önem taşır. Bu özelliklerden ilki satışın, işletmenin dış dünyayla bağlantısını sağlayan bir fonksiyonunun olmasıdır. Satış, ürün ve hizmetleri dış dünyaya açıp müşteriye sunan ve müşterinin hem işletmeyi hem de ürün ve hizmetlerini tanımasını sağlayan bir faaliyettir. Satışın diğer önemli bir özelliği ise işletme içinde finansal kaynak yaratan tek faaliyet olmasıdır.

Satış yönetimi kapsamında yerine getirilmesi gereken pek çok faaliyet olmakla birlikte bunların içinde en önemlisi satış gücünün oluşturulması ve yönetimidir. Satış faaliyetlerini gerçekleştiren satışçılar ve satışçıların yöneticileri, satış gücünü oluşturmaktadır. Bu nedenle satış gücünün en iyi şekilde örgütlenip yönlendirilmesi satışın kalitesini ve satış faaliyetlerinin başarısını doğrudan etkilemektedir.

Satış, dış pazarlara açılan bir işletme için daha da önem taşımaktadır. Çünkü işletme dış pazarlara açıldıkça dış dünyayla olan bağlantısı da artmaktadır. Bu bağlantıyı sağlayan çok önemli bir fonksiyon da satış olduğu için satış faaliyetlerinin hacmi, yoğunluğu ve önemi de artmaktadır. Ayrıca, işletme dış pazarlara açıldıkça onun satış ve satış örgütü başta olmak üzere tüm faaliyetlerini etkileyen çevresel etkenlerin de sayısı ve çeşitliliği artar. İşte bu nedenle dış pazarlara açılan işletmeler bu çevresel faktörleri çok dikkatli bir şekilde analiz edip, örgüt yapılarında gereken değişiklikleri yapmalı ve satış gücünün oluşturulmasına yönelik faaliyetleri bu değişkenler doğrultusunda gerçekleştirmelidir.

Yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı dış pazarlarda satış örgütleri bulunan işletmeler için satış gücünün örgütlenmesi hayati bir önem taşımaktadır. Bu çalışma da bu konunun daha iyi anlaşılıp geliştirilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, örgütlenme ve örgüt ilkeleri üzerinde durulduktan sonra, uluslararası satış için örgütlenmenin önemi ve uluslararası satış örgütlerinin yapısına değinilmiştir. Daha sonra dış pazarlarda satış

örgütünü etkileyen işletme dışı ve işletme içi etkenlere yer verilmiş ve bu etkenler doğrultusunda belirlenecek olan örgütsel aşamalar detaylı olarak incelenmiştir. Önce bu aşamalardan ilki olan ihracat bölümü açıklanıp daha sonra da bölge, ürün, müşteri, fonksiyonel temelli örgüt yapıları ile karma örgüt yapısı çeşitlerinden oluşabilen uluslararası pazarlama bölümü incelenmiştir. Birinci bölümün sonunda ise işletmeler için en uygun olan örgüt yapısının belirlenebilmesi amacıyla uluslararası satış örgütlerinin karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

İkinci bölüm, uluslararası satış gücünün oluşturulması ile ilgili olup, uluslararası satış gücünün önemine değinildikten sonra dış satış elemanlarında bulunması gereken özellikler, dış satış elemanlarının seçilmesi, eğitimi, motivasyonu, ücretlendirilmesi ve performanslarının değerlendirilmesi konuları ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Son bölüm olan üçüncü bölümde ise, konusunda lider bir Çok Uluslu Şirket olan Canon ve Türkiye'deki satış faaliyetleri yanı sıra Türkiye'deki en önemli distribütörü Erkayalar Fotoğrafçılık ve Tic. Ltd. Şti.'nin satış gücü örgüt yapılarının incelenmesi ve satış gücünün oluşturulması faaliyetlerine yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

DIŞ PAZARLARDA SATIŞ ÖRGÜTÜNÜN OLUŞTURULMASI

1.1. ÖRGÜTLENME

Örgütlenme, her işletmede başarının temelidir. Satış örgütü de işletmenin genel örgüt yapısının önemli bir parçası olduğundan dolayı satış faaliyetlerinin etkinliği ve başarısı için işletmeye en uygun satış örgütünün seçilmesi ve zamanında gereken değişikliklerin yapılması önemlidir. Aynı zamanda satış bölümü çevresel faaliyetlerden en çok etkilenen bölümlerden biridir. Bu nedenle her zaman örgüt sorunları doğar; bunların dinamik bir biçimde çözülmesi gerekmektedir. Özellikle dış pazarlara açılan bir işletme çok detaylı bir araştırma yapıp çevresel faktörleri analiz etmelidir. Dış pazarlara açılmak birçok riski beraberinde getirebileceği gibi işletme için pek çok fırsatta yaratabilmektedir. Dış pazarlardaki faaliyetler sonucunda karlı olup riskleri azaltabilmek için iyi bir satış örgütüne gerek duyulur.

Örgütlenme, belli bir amaca ulaşmak için bir grup kişinin çalışmalarını düzenlemektir. Daha geniş anlamda, örgütlenme, kişilerin, fiziksel araçların ve türlü olanakların, bir amacı gerçekleştirecek biçimde düzenlenip hizmete koşulmasıdır. Oluşturulan ve belli bir yönetim temeline dayalı sisteme de örgüt yapısı denilmektedir (Tosun,1990;223–225). Örgüt yapısı, örgüt şeması ile gösterilmektedir. Aynı zamanda, şemaya ek olarak hedefleri, sorumlulukları, kişi ve gruplar arasındaki ilişkileri ayrıntılı olarak gösteren yönergeler de hazırlanmaktadır.

Dış satışta da satış işlemlerinin yürütülmesi ile bir satışçı grubu ilgilendir. Bu kişilerin amaçlar doğrultusunda birlikte çalışmalarını sağlamak amacıyla satış örgütünün oluşturulması zorunludur. Öncelikle görevler gruplandırılır, görevliler belirlenir ve daha sonra kişiler ve gruplar arasındaki ilişkiler saptanır.

Satış yöneticilerinin örgütlenme ile ilgili olarak göz önünde bulundurmaları gereken kurallar şunlardır:

- ✓ Örgüt, karar verme ve planlamada bir düzeni ortaya koyduğu için, örgütlenme zorunludur.
- ✓ İşletmenin bütün gereksinmelerini karşılayacak yalnızca bir örgüt tasarımı olmadığı gibi, bu yapı örgütün kişiliğini de yansıtır (Taşkın, 1997;100). Her

işletmenin içinde bulunduğu koşullar farklı olduğu için, örgüt yapıları da farklı olmalıdır. Kesin ve en iyi örgüt yapısı yoktur. Fakat bazı tipik örgütlerden söz edilebilir. Önemli olan kurumsallıkla uygulanabilirlik arasında denge kurmaktır. Bir de örgüt yapısı, satış ve maliyet etkinliğini sağlamak zorundadır.

✓ Örgüt yapısı, örgüt şemasında belirlenen ilişkilerden oluşan biçimsel örgüt yapısı ve örgüt şemasında gösterilemeyen biçimsel olmayan örgüt yapısı olmak üzere iki bölümden oluşur. Örgütlenmede her iki yapı da göz önünde bulundurulmalıdır. Biçimsel olmayan örgüt yapısı, biçimsel örgütün işleyişini olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyebilir.

Örneğin, belli bir satış yöresinde uzunca süre görev yapan bir satışçı, pazarın bu bölümüne yalnızca kendisi sahip olduğu düşüncesine kapılıp, bu yolda davranışlar geliştirebilir. Bu örnekte olduğu gibi, biçimsel olmayan kural, inanç ya da davranışlar göz önüne alınmadan örgütü değiştirme çabasına girildiğinde direnmeyle karşılaşılır. Yeni örgüt yapısı baltalanmaya çalışılır (Cemalcılar, 1988; 390). Bu gibi durumlarda her iki örgüt yapısı birbiriyle uyumlaştırılmaya çalışılmalı, yapılan değişikliklerden doğabilecek direnmelere karşı önceden önlemler alınmalıdır.

Ayrıca örgütlenme faaliyetlerinde etkinliğin sağlanabilmesi için şu prensiplerin uygulanması gerekmektedir (Tatlıdil ve Oktav,1992;203):

✓ Örgüt yapısı insanlara göre değil, faaliyetlere göre düzenlenmelidir.

Çünkü faaliyetlerin sonuçları sabittir ve hedeflerle karşılaştırma yapmaya olanak sağlar. Öncelikle görevler belirlenir, elemanlar ise temel görevlerin niteliğine göre seçilir. Ayrıca faaliyetlerin düzenlenmesinde dikkat edilmesi gereken diğer bir nokta; faaliyetlerin, uzmanlaşmadan firmanın yarar sağlayacağı şekilde ayrılıp düzenlenmesi olmalıdır (Churchill vd., 2000; 97).

✓ Sorumluluk ve yetki arasında uygun bir bağ olmalıdır.

Eğer bir çalışana yöneticiler tarafından çok fazla sorumluluk verilip bu sorumlulukları gerçekleştirebilmesi için gerekli olan yetkiler tanınmazsa faaliyetler başarısızlıkla sonuçlanır.

✓ Faaliyetler koordine edilmeli ve birbirleri ile dengelenmelidir. Bu koordinasyon hem aynı bölümde çalışanlar arasında hem de farklı bölümler arasında yatay ve dikey olarak gerçekleştirilmelidir.

Örgüt yapısı, satış gücü ve firmanın diğer bölümlerinde farklı insanlar için kararlaştırılan çeşitli faaliyetlerin koordinasyonunu sağlamalıdır (Churchill vd., 2000; 97).

✓ Uygulayıcılar ile yöneticiler arasında makul bir mesafe konulmalıdır.

✓ Örgüt istikrarlı fakat aynı zamanda esnek de olmalıdır.

Örgütün istikrarlı olması içsel ya da dışsal nedenlerden kaynaklanan sorunlar karşısında işleyişinde çok büyük aksaklıkların olmaması anlamına gelmektedir. Örneğin örgüt için önem taşıyan, yetenekli bir satış yöneticisi ya da elemanını kaybetmesi durumunda da firmanın hiçbir kaybının olmaması istikrarlı olduğunun göstergesidir. Esneklik ise acil durumlarda firmanın mevcut örgüt yapısı ile duruma ayak uydurabilmesidir. Örneğin iş hacminin artış gösterdiği durumlarda firmanın mevcut çalışanlarının yeki ve sorumluluklarını düzenleyerek değişikliğe cevap verebilmesidir.

1.2. ÖRGÜT İLKELERİ

Pazarlama ve satış işlevlerinin örgütlenmesinde uyulması zorunlu bazı ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkeler katı, değişmez kurallar değildir. Ancak işletmenin iyi bir örgüt yapısına sahip olabilmesi için göz ardı etmemesi gereken unsurlardır.

1) Amaç Birliği: Satış bölümü içerisinde her birey ve/veya her birim aynı amaçlar doğrultusunda hareket etmelidir. Yani bir birim, amacı doğrultusunda faaliyette bulunurken, diğer bir birimin işleyişini olumsuz yönde etkilememelidir. Hatta her birim aynı zamanda diğer birimlerinde amaçlarını kontrol edip destek vermelidir. Bu şekilde amaç birliği sağlanmış olur.

2) Yeterlilik: Amaçlara en az maliyetle ulaşmayı ifade etmektedir.

3) İşbölümü ve Uzmanlaşma: Bu ilke her bir birimin ve kişinin diğerlerinden farklı görevler üstlenmesini gerektirir. Böylelikle karışıklıklar azalır, zaman ve çaba en ekonomik şekilde kullanılır.

Örneğin, bir malın satışı ile bu malın reklam sloganını hazırlamak birbirinden çok ayrı görevlerdir. Ayrıca, satış ve reklam eylemleri çok ayrı yerlerde yapıldığı gibi, çok farklı yetenekleri gerektirir (Cemalcılar, 1988; 390). İşte bundan dolayıdır ki satış faaliyetlerinden sorumlu kişiler ayrı, reklam faaliyetlerinden sorumlu olanlar ayrıdır.

4) Görevlerin Tanımı: Yapılması gereken görevler, her görevin nasıl yapılacağı, görevliler arasındaki ilişkilerin neler olacağı, nasıl düzenleneceği belirtilmelidir. Bu sayede örgüt daha iyi işler duruma gelir. Her çalışanın kendi görevinin ne olduğunu, bu görevi nasıl yapacağını ve diğer çalışanlarla ilişkilerinin neler olacağını bilmesi rol belirsizliği ya da rol karmaşası yaşanmasını önler ve çatışmaları azaltır.

5) Basamaklar Sırası: Üst'ten asta doğru zincirleme yetki ilişkisi tanımlanmalı ve belirlenmelidir. Böylece çalışanlar arasında görev ve sorumluluklar paylaşılır.

6) Ayrılık (Ayrıklık) İlkesi: Her çalışan kendi yetkilerine giren konularda kendisi karar verme yetkisi taşır; ancak bunun dışında kalan ayırık (istisnai) sorunlarla ilgili kararlar için üst'e başvurulmalıdır (Alpugan vd., 1997;161).

7) Komuta Birliği: Her astın ancak bir üste bağlı olmasına komuta birliği ilkesi denmektedir. Bir astın birkaç üstten emir alması durumunda, hem ast hangi komutaya uyacağını şaşırır hem de üst, asta hangi görevler verildiğini ve yetkilerini bilemez. Bu bakımdan örgüt yapısı belirlenirken komuta birliğinin sağlanması çok büyük bir önem taşımaktadır. Özellikle büyük çapta olup satış gücünü birden fazla temele dayalı olarak örgütleyen firmalarda bu ilkeye uyulmadığı için bazı sorunlar yaşanabilmektedir.

8) Yönelme Birliği: Yönelme birliği; politika, plan ve program birliğini doğurur ve işletmeyi aynı amaca ulaştıracak olan çalışmaların, belli bir politika, plan ve program çerçevesi içinde yürütülmesini gerektirir (Alpugan vd., 1997;162). Böylece her iş grubu ya da birim için aynı politika, plan ve programlar hazırlanıp uygulanır.

9) Sorumluluk: Verilen görevlerin yapılıp yapılmamasından yükümlü olma durumuna, sorumluluk denir (Alpugan vd., 1997;162). Sorumluluk ilkesi sayesinde görevler tam bir şekilde ve zamanında yapılır.

10) Yetki ve Sorumlulukların Belirlenmesi ve Denkliği: Öncelikle yetki ve sorumluluklar belirlenir. Görevler, örgüt birimleri ve kişiler arasında bölüştürüldüğü

gibi, hangi örgüt birimlerinin ya da kişilerin karar vermeye yetkili olacağı ve sorumluluk taşıyacağı da belirlenmelidir. Örneğin satış yöneticisine satış şubelerinin ve satışçıların eylemlerini yöneltme yetkisi verildiğinde, tüm sorumluluk da verilir mi? Satışlar kötü sonuç verdiğinde, satışçı ve satış yöneticisi sorumlu tutulabilir. Ama satışa sunulan mal rakiplerinkine göre daha kötü ise, bu nedenle satışlar yeterli değilse, kim sorumlu olacaktır? (Cemalcılar, 1988; 391). İlk aşamada bu gibi sorulara cevap aranmalıdır.

Diğer bir önemli nokta ise şudur; sorumlulukların yerine getirilebilmesi için görevlerle ilgili bazı yetkilerin de verilmiş olması gerekmektedir. Eğer sorumluluklara denk yetkiler verilmezse, görevler yerine getirilemeyebilir hatta işler çıkmaza sürüklenebilir.

11) Denge İlkesi: Örgüt yapısı oluşturulurken çeşitli açılardan dengeye önem verilmelidir. Örneğin, görevler çalışanlara dengeli verilmeli, yetkinin ne derece merkezleşip merkezleşmeyeceği konusu dengeli saptanmalıdır.

12) Değişebilirlik: Satış bölümü çevrede meydana gelen değişikliklerden en çok etkilenen bölümdür. Bu nedenle satış örgütünün bu değişikliklere uyum sağlayacak esneklikte oluşturulması önemlidir. Örneğin, tüketiciler üzerinde meydana gelen sosyo kültürel değişiklikler, satış hacminde ya da şimdiye kadar uygulanmakta olan satış etkinliklerinde değişiklik meydana getirebilir.

13) Süreklilik: Satış örgütü, satış bölümü ve işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla oluşturulduğu için, bu amaçlar olduğu sürece örgütte varlığını sürdürecektir.

14) Önderliğin Kolaylaştırılması: Örgüt yapısının bir kısmını oluşturan yetki göçerimi, yetki ilişkileri ve dağılımı gibi konular önderi destekler nitelikte olmalıdır.

1.3. ULUSLARARASI SATIŞ İÇİN ÖRGÜTLENMENİN ÖNEMİ VE ULUSLARARASI SATIŞ ÖRGÜTLERİNİN YAPISI

Satış yönetimi tarafından verilen en önemli kararlardan birisi, satış gücünün örgütlenmesidir. Satış gücünün örgüt yapısı satışçıların performansı üzerinde her yönden önemli bir etkiye sahiptir. Ayrıca satış gücü faaliyetlerinin örgütü ve yönetimi, stratejik satış planının da çok önemli bir parçasıdır (Churchill vd., 2000; 96). Satış

gücünün bu önemi, firma ile pazar arasındaki bağı sağlayan bir yapı olmasından kaynaklanır. Yani, örgüt yapısı satışçıların performansını, satışçıların performansı pazarı, pazarın tutumu da firmanın başarısını etkiler.

Örgütlenme işlevi ülke içinde bile bu derece önem taşıyıp, kimi zaman büyük sorunlar ve karmaşıklıklar yaratabildiğine göre, uluslararası alana yayılma söz konusu olunca bu karmaşıklığın boyutları genişler (Özalp,1986;136). Bu nedenle ister küçük, ister büyük çapta olsun uluslararası faaliyette bulunan her işletmenin rekabetçi ortamda yaşayabilmek ve pazarlama işlevlerini etkin bir şekilde uygulayabilmek için örgütlenme konusuna özel bir önem vermesi gerekmektedir.

İşletmelerin örgütsel ve yönetsel açıdan belli bir sistem dahilinde çalışması gerekmektedir. İşletmelerin dış satış işlevlerinde en etkin örgüt yapısını saptaması, etkinlik ve kaynaklarından en üst düzeyde yararlanılmasına fırsat verecek elemanların seçimi ve eğitilmesi, başlangıç aşamasındaki en önemli işlemleri oluşturmaktadır. İş yerine örgüte odaklanma, bireysel performans yerine grup performansı, hiyerarşi ve komuta-kontrol yerine eşitlik ve katılım dış satış şirketlerinin verimliliği arttıran diğer unsurlardır (Erdoğan, 1999;18).

Yabancı pazarlar için satış planı geliştirirken, satış yöneticileri uygun bir örgüt yapısı oluşturmalıdırlar. İstenilen katılım ve kontrol derecesine bağlı olarak, yöneticilerin karşısında birkaç seçenek vardır. Bu seçenekler tamamen katılımsızlıktan vekaleten katılıma ve daha sonra da tamamen kendi kontrolü altındaki bir satış örgütüne kadar değişmektedir. Seçilen yöntem, satış potansiyeline, ulaşılması istenilen müşteri kitlesine ve çevresel sınırlandırmalara bağlıdır. Fakat özellikle bir dış satış firması için katılımın esas alınması çok yararlı olabilmektedir.

Örgüt yapısında farklı uygulamalara gidilip gidilmemesi, katılım ve kontrol derecesi, büyük ölçüde işletmenin faaliyette bulunduğu bölgelerin sayısı ve çeşitliliğine bağlıdır. Örneğin, ABD dünyanın dördüncü karasal büyüklüğe sahip ülkesidir. Ancak yaşayan halkın hayat standartları ve kültürel yapıları birbirine göre ciddi bir farklılık göstermez. Bu bakımdan satış örgütünü standart olarak kullanmakta bir problemle karşılaşmazlar.

Ancak diğer ülkeler için aynı şey geçerli olmayabilir. Değişik ülkelerde ekonomik yapılar, hayat standartları ve kültür farklılıkları bölgesel olarak farklı

uygulamaların geliştirilmesini gerektirir. Bölgesel farklılıkların çok olması durumunda da her bölgenin kendi özelliklerine uygun bir şekilde faaliyette bulunmasına olanak tanıyan kontrol derecesinin az olduğu bağımsız bir örgüt yapısı tercih edilir.

Ayrıca satış iş tanımları da, standart olarak transfer edilebilir niteliğe sahip değildir. Amerikan standartlarına uygun bir iş tanımı hazırlanıp Uzak Doğuda uygulamaya kalkılırsa faaliyetler başarısızlıkla sonuçlanır. Bu konudaki en uygun yöntem yerel kültüre uygun ve yazılı olmadan, işi yaparak öğreten sistemlerdir (Çabuk, 2003;206–207).

Dolayısıyla faaliyette bulunulan bölgelerin sayısı, özellikleri, çok büyük farklılıklar taşıyıp taşınamaması; örgüt yapısını, örgütte değişikliklere gidilip gidilmemesini, iş tanımlarını belirlemektedir.

Örgüt yapısı seçiminde önemli olan diğer önemli bir nokta ise, etkin ve maliyeti düşüren bir modelin seçilmesidir. Örneğin bir işletme teknolojik olarak karmaşık ürünler üretiyorsa, bu ürünler için, farklı satışçıların ayrıntılı teknik bilgi birikimlerinin olması gerektiği için, ürün temeline göre bir satış örgüt yapısı bu işletmenin koşullarına uygun olabilir. Ayrıca işletmelerin özelliklerine göre, gelişmiş ülkelerde matris örgüt yapısı gibi daha karmaşık fakat koşullara daha uygun, esnek örgüt yapılarına rastlanmaktadır (Taşkın, 1997;102).

Kısacası, uluslararası satış örgütlerinin yapısını belirleyen iki önemli etken vardır. Bunlardan ilki firmanın faaliyette bulunduğu bölgelerin sayısı ve özellikleri, diğeri ise ürünlerin çeşitliliği ve özellikleridir. Fakat genellikle firmaların ülke dışı faaliyetlerindeki ürün ve bölge çeşitliliği, birden değil zamanla oluşur. İşletme, örgüt yapısını da faaliyetlerinde meydana gelen değişikliklere göre yeniden düzenler. Yani ülke dışı faaliyetlerin gelişmesi belli örgütlenme aşamalarından geçerek oluşur.

Genellikle işletme önce, ülke dışından gelen bazı siparişleri karşılamak amacıyla uluslararası satışa başlar. Satışlar artarsa bir dış satış bölümü kurar. Bir süre sonra bu da yetersiz kalırsa işletme yurtdışına satış şubeleri açabilir ya da ortak girişimlerde bulunabilir. Böyle bir durumda da bir Genel Müdür ile Genel Müdür Yardımcısı başkanlığında oluşan uluslararası pazarlama şubesi kurulur. İşletme sonunda çeşitli yabancı ülkelere yayılmışsa, bu durumda dünya çapında üretim ve pazarlama ağı oluşturularak evrensel bir firma haline dönüşür (Tek, 1999; 263).

İşletmelerin çoğu bu aşamalardan geçerek evrensel bir firma haline dönüşür. Fakat bu durum bütün işletmeler için söz konusu değildir. İşletmelerin özellikleri, faaliyetleri ve çevresel faktörler başta olmak üzere birçok etken bu aşamaların sırasını ve süresini belirlemektedir.

Diğer bir önemli nokta da işletme bu aşamalardan geçerken yapılması gereken planları dış satım yönetiminin mi yapacağı yoksa merkezîyetçi bir şekilde üst yönetime mi bırakılacağıdır. Genellikle şu nedenlerden dolayı dış satış yönetiminin, dış satım planlamasını kendisinin yapması tercih edilir (Oktav,1986; 110–212):

1. Dış satım yönetimi, bu konuda uzman olduğu için daha iyi bir güven ve özen yaratma güdüsü bulunmaktadır. Uygulamada firmalarımızın büyük çoğunluğunda bu alandaki yönetim ve karar verme işlemlerinin üst düzey yöneticilere ve firma sahiplerine verildiği saptanmıştır. Bununla birlikte özellikle büyük ölçekli dış satım yapan firmalarda ise yetki ve sorumlulukların paylaşıldığı görülmüştür. Dış satış yöneticisi başlangıcından beri bu planlamaları yaparak kişisel bir paya sahip olacaktır.
2. Dış satım yönetimi uluslararası satış konusunda çok derin bir bilgiye ve en önemlisi yargılayabilme gücüne sahiptir. Bundan dolayı dış satım yönetimi dış satım planlamasına çok büyük katkılarda bulunabilir. Bazı durumlarda teknik becerilere ihtiyaç duymakla beraber, bu ihtiyaçlarını firma içi ve dışı uzmanları kullanarak giderebilmektedirler.
3. Dış satım yönetimi, planlamalara katılarak birçok şey öğrenir ve deneyim kazanır.
4. Diğer bir önemli nokta ise dış satım yönetimi faaliyetlerin kontrolünde en uygun konumdadır. Dış satım yönetimine dış satımın amaçları konusunda sorumluluk yüklenmelidir. Fakat en son kontrol üst düzey yöneticiler tarafından yapılmalıdır.

Bugünkü uluslararası satış uygulamalarında firmaların çoğunun henüz bu seviyeye ulaşmamış oldukları görülmektedir. Dış satış yönetimi işlevsel olarak yetki ve sorumluluğunu tam olarak kullanamamakta ve son karar organı kesinlikle üst düzey olmaktadır. Firmalarda, dış satış konusunda tüm planlama, uygulama ve kontrolün % 49'u Genel Müdür ve Yardımcıları, % 33'ü Müdür ve Yardımcıları, %15'i

şef, memur, sekreterler, % 3'ü ise firma sahibi ve ortaklar tarafından gerçekleştirilmektedir (Oktav, 1986;211).

Buna göre firma sahip ve ortaklarının dış satış ile ilgili kararlardaki oranı oldukça düşük çıkmıştır. Aslında bu oran gerçekte çok yüksektir. Şöyle ki, firmaların çoğunda Genel Müdür Yardımcıları ve Müdür düzeyindeki elemanlar aynı zamanda firmanın ortakları veya sahipleridir. Bu durumu göz önünde bulundurunca firma sahip ve ortaklarının dış satış ile ilgili kararların % 50'sinden çoğunda etkili oldukları görülmektedir.

1.4. DIŞ PAZARLARDA SATIŞ ÖRGÜTÜNÜ ETKİLEYEN ETKENLER

İşletmenin dış pazarlardaki faaliyetlerinin etkin ve verimli olmasını sağlayan en önemli unsurlardan olan örgüt yapısının iyi belirlenmesi gerekmektedir. İşletmeye en uygun olan ve en yüksek verimliliği getirecek örgüt yapısını oluşturabilmek için öncelikle iç ve dış çevresel faktörlerin analiz edilmesi gerekmektedir.

İç ve dış çevresel faktörler pazarlama strateji ve programlarını dört şekilde etkiler (Churchill vd., 2000; 76–77):

1. Çevresel güçler, firmanın satış stratejileri ve faaliyetlerinin gelişimini sağlayan örgütsel yetenekleri kısıtlayabilir. Örneğin, hükümet bir ürünün satışının yasal olmadığını açıklayabilir ya da çok güçlü bir rakip firma yeni bir pazara girişi cazip kılmayabilir.

Bu tür durumlarda satış örgütünde birtakım değişiklikler yapmak gerekecektir. Hükümetin bir ürünün satışının yasal olmadığını açıklaması halinde firma o ürünün satışından sorumlu olan satışçıları başka alanlara yönlendirir ya da bunun mümkün olmaması halinde işlerine son vermesi gerekebilir. Çok güçlü bir rakip firma engeliyle karşılaşılması halinde ise yeni pazarda rekabet edebilmek amacıyla çok güçlü bir satış ekibi hazırlamak gerekmektedir. Özellikle dış pazarlara açılma söz konusu olduğunda çevresel güçlerin sayısı ve çeşitliliği artar ve işletmenin faaliyetlerini daha çok etkiler.

2. Çevresel değişkenler, başarı ve kayıpları tespit etmeye yardımcı olur.

Çevresel değişkenler firmanın geleceğe yönelik tahminler yapmasını sağladığı için yöneticilerin satış örgütünü oluştururken özellikle dikkat etmesi gereken çok önemli veri kaynaklarıdır.

3. Çevresel değişkenler bir örgüt için yeni pazarlama fırsatları yaratabilir. Yeni bir teknolojinin yeni ürün gelişimini sağlaması buna bir örnektir.

Böyle bir durumda yeni ürünün satışı için mevcut satışçıların eğitilmesi ya da yeni satışçıların istihdam edilmesi gerekebilir. İşletmenin örgüt yapısında bu yönde değişiklikler yapması gerekmektedir.

4. Aynı zamanda, çevresel değişkenler pazarlama faaliyetleri tarafından da etkilenir ve değişir. Örneğin yeni bir ürün ya da satış teşvikleri insanların yaşam biçimini ya da sosyal değerlerini değiştirebilir. Özellikle bütünleşik örgüt kültürüne sahip olan firmalar da bu durum görülmektedir. Bu kültür, işgören ve müşterilerin ihtiyaçlarını etkilemeye ve değiştirmeye yöneliktir. Bunu yeni ürünler ya da hizmetler meydana getirerek, yenilikçi davranışlar sergileyerek, kısaca çevreyi etkileyerek gerçekleştirir. Apple Bilgisayar ve IBM yaptıkları teknolojik yeniliklerle tüm dünyadaki müşteri ihtiyaç ve beklentilerini değiştirdikleri için bunun en iyi örnekleridir (Eren ve Timur, 2003; 317).

Sonuç olarak, pazarlama yöneticisinin çevreyi gözlemleyip nasıl değişebileceği konusunda tahminler yapması ve pazarlama stratejilerini ona göre geliştirip çevresel koşullara uygun planlar yapması çok önemli ve gereklidir. Satış yöneticisi de, bu doğrultuda satış stratejilerini geliştirip örgüt yapısını çevreye uyarlar.

Pazarlama ve satış işlevleri örgütlenirken işletme içi ve dışı pek çok etken incelenmeli ve değerlendirilmelidir.

1.4.1. İşletme Dışı Etkenler

Satış örgütünün yapısını etkileyen işletme dışı etkenler üç grup altında toplanabilir (Cemalcılar,1988; 399–400):

✓ **İşletmenin Çevresi:** İşletmenin içinde yer aldığı çevre koşulları, hem satış hedeflerini ve eylemlerini hem de satış örgütünü etkiler. Örneğin, bir malın tüketiciler

pazarına ya da işletmeler pazarına sunulması yanında malın niteliği, dağılımı ve fiyatı satış örgütlenmesini etkiler. Eğer mal tüketiciler pazarına sunulacaksa reklam ve öteki satış çabalarına daha çok önem veren bir örgüt yapısı, işletme pazarına sunulacaksa teknik hizmet faaliyetlerine önem veren bir örgüt yapısı tercih edilmelidir.

Ayrıca diğer bir çevresel etki de, işletmenin faaliyette bulunduğu sanayi dalındaki değişimlerdir. Sanayi dalında çok hızlı değişimler görülmesi halinde örgüt yapısında da değişiklikler yapmak gerekmektedir.

✓ **Pazarın Büyüklüğü, Özellikleri ve Yeri:** Pazarın sayısı, büyüklüğü ve özellikleri hangi tür örgüt yapısı uygulanacağını doğrudan etkiler. İşletme birden fazla ve farklı pazarlarda faaliyette bulunuyorsa pazar temelli bir satış örgütü, ürün çeşitliliği fazla ise ürün temelli bir satış örgütü tercih edilir.

Kültürleri, dilleri, dolayısıyla tüketim alışkanlıkları birbirine yakın olan, az sayıda ülkede faaliyet gösteren işletmeler çok ayrıntılı olmayan bir örgüt yapısı kurabilirler. Ancak özellikleri birbirinden den çok farklı olan ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerin çevresel faktörleri de dikkate almaları gerekir. Bu nedenle çok uluslu bir işletme, çeşitli örgüt yapılarının üstünlüklerini ve sakıncalarını dikkate alarak uygulayabilmesi yanında, bu yapıların dayalı olduğu kültürel değerleri ve varsayımları da tanımak zorundadır. Çünkü örgüt yapıları kültürel faktörlerin etkisinden bağımsız değildir (Naushabekov, 2002; 39).

✓ **Tüketicilerin Beklentileri:** Tüketicilerin satın alma tutum ve alışkanlıkları ve bunlarda meydana gelen değişiklikler örgüt yapısını büyük oranda etkilemektedir. Örneğin, büyük bir işletmenin satın alma faaliyetlerinde merkezi denetimin artması, aracı işletmelerin baskıları, devletin yeni satın alma yöntemleri geliştirmesi etkili olan faktörlerdir. Pazara yönelik örgüt yapısı bu gibi risklerle başa çıkmada üstünlükler sağlamaktadır.

1.4.2. İşletme İçi Etkenler

Pazarlama ve satış işlevlerini, yukarıda değinilen işletme dışı etkenlerin yanı sıra işletme içi bazı etkenlerde etkilemektedir. İşletme içi etkenler de üç grup altında toplanabilmektedir (Cemalcılar,1988; 400):

✓ **Üst Düzey Yöneticilerin Politikaları:** Üst yönetimin merkeziyetçi olup olmaması, grup çalışmasını destekleyip desteklememesi kısacası tüm düşünce, davranış ve değerlemeleri örgüt yapısını etkiler.

İşletmenin üst yönetimi otoriter bir tutuma sahipse, merkezi bir örgüt yapısı tercih edilir. Bu tür bir örgüt yapısında satış yöneticisi, üst yönetimden bağımsız hareket edemez. Çünkü satış yöneticisinin yetki ve sorumlulukları kısıtlıdır. Bunun tam tersi üst yönetim otoriter bir tutuma sahip değilse, merkezkaç bir örgüt yapısı tercih edilir. Satış yöneticisi çok kritik konular dışında neredeyse tüm konularda kararları tek başına alma ve uygulamaya geçme yetkisine sahiptir.

Bir işletme fonksiyonel bir biçimde örgütlenmiş iken yönetim kurulu başkanının istifa etmesi nedeniyle merkezkaç sisteme geçerek ürün temeline dayanan örgüte geçmiştir (Phatak,1992;108). Bu örnekte de görüldüğü üzere bazen sadece üst yönetimin felsefesi örgüt yapısını tamamen değiştirmeye bile yetmektedir.

✓ **Ürün Politikası:** İşletmelerin uluslararası faaliyetleri genel faaliyetleri içerisinde çok büyük bir paya sahip olunca; örgüt yapısı, ürün politikası ile daha yakından ilgili bir duruma gelecektir. Ürün çeşitliliğinin fazla olduğu, ileri teknolojinin kullanıldığı ya da değişik nihai kullanıcı pazarlarına hizmet verildiği durumlarda ürün temeline dayalı bir örgüt yapısı tercih edilir.

✓ **İşletmedeki Çalışanlar:** Çalışanların sayısı, kişilikleri, yetenekleri, sorumlulukları ve tutumları örgüt yapısını etkiler.

Dış pazarlara açılma söz konusu olduğunda işletmede çalışan personelin ülke dışı faaliyetleri yürütecek yeterliliğe sahip olması gerekmektedir. İşletmenin çeşitli kuruluşlarda çalışacak personeli nitelik ve nicelik yönünden yetersizse genellikle örgüt yapısında değişiklik yapmak gerekir. Yalnız yetenekli değil aynı zamanda üst yönetimin felsefesine uygun hareket edecek yönetici ve personel gereklidir (Özalp,1986; 138). Örneğin ülke içi satış faaliyetlerinden sorumlu olan personel dış satış faaliyetlerini yürütebilecek yeterliliğe sahip değilse yeni personel istihdam etmek hatta yeni bir dış satış bölümü kurmak gerekebilir

Diğer bir sınıflandırmaya göre ise firmanın uluslararası pazarlama örgütünü etkileyen başlıca değişkenler şunlardır (Oktav,1986; 213):

1. Firma ticaretinin büyüklüğü, genel ve dış satışlarının hacmi
2. Etkinlikte bulunulan pazar sayısı.
3. Dış pazarlardaki ağırlığın düzeyi
4. Uluslararası ticaret için firmanın amaçları
5. Firmanın uluslararası alandaki deneyimi
6. Pazarlama görevinin özelliği

1.5. ULUSLARARASI SATIŞ İÇİN ÖRGÜTSEL AŞAMALAR

Yukarıda da değinildiği gibi çevresel faktörlerden etkilenen işletmeler, başarılı olmak için, güçleri ölçüsünde; bazı çevresel faktörleri etkilemek ve faaliyetlerini bunlar yönünde düzenlemek istemektedirler. Bu amaçla, işletme fonksiyonlarında, örgüt yapılarında ve ürünlerinde değişiklikler yapabilirler. Coğrafi yayılma, yerel bilgiye duyulan ihtiyaç ve zaman baskısı, merkezkaç kararın önemini arttırmaktadır. Şirketler, yabancı ülkelerdeki birimleri arasında küresel entegrasyon sağlamak istemekle beraber, ulusal pazarlara uyum sağlamak zorunda kalabilirler. Bu durum, örgüt yapılarını ve karar alma yöntemlerini etkileyebilir (Karabulut, 2005; 250–251). İşte bu nedenle yurtdışı satış faaliyetlerinde bulunan bir işletme örgüt yapısında bazı değişiklikler yapmak zorundadır. Bu değişiklikler de birden değil belli aşamalardan geçerek olmaktadır.

Çokuluslu şirketler başarılı bir örgüt yapısına sahip olmadıkları sürece stratejilerini uygulayamazlar. Strateji, faaliyetlerinin planlarını oluşturursa da örgüt yapısı, hedeflerin gerçekleştirilmesi için büyük önem taşır. Uluslararası faaliyete yeni başlayan bir işletmenin seçeceği örgüt modeli, uzun zamandır deniz aşırı operasyonlar yürüten bir işletmenin örgüt modelinden farklı olacaktır. Yine dünya çapında satış faaliyetleri yürüten bir işletmenin örgüt yapısı uluslararası pazarda yerel üretim yapan bir işletmeninkinden farklı olacaktır (Rugman ve Hodgetts, 2003; 244).

Yerli bir firmanın aşağıdaki aşamalardan geçerek çok uluslu bir işletme haline gelmesi ve ihracat performansının artması söz konusudur. Bazı firmalar birkaç aşama atlayabilmektedir (Akat, 2003; 24).

1. Aşama: Yerli firma, kendi ülkesindeki aracı pazarlama kuruluşları (rneğin acenteler, pazarlama şirketleri, ihracat kooperatifleri veya uluslararası faaliyetlerde bulunan ihracat örgütleri) ile ürününü dış ülkeye ihraç etmeye başlar.

2. Aşama: Yurt dışına satışlar arttıķa, firma, dış pazarlardaki alıcı veya ithalatlarla dolaysız olarak ilişki kurar. Bu yüzden kendi bünyesindeki ihracat işlerini üstlenecek bir dış satış bölümü kurar.

3. Aşama: Firma, dış pazarlarda satışları yürütecek ve teşvik edecek, o ülke aracılıyla ilişki kuracak bir şube açar.

4. Aşama: Firmanın ihracatları arttıķa, faaliyet gösterilen ülkede satış şubesi fonksiyonlarını görecek bir firma kurulur. Böylece, satış şubesinin yetkileri ve etki alanları genişler, bağımsızlığı artar.

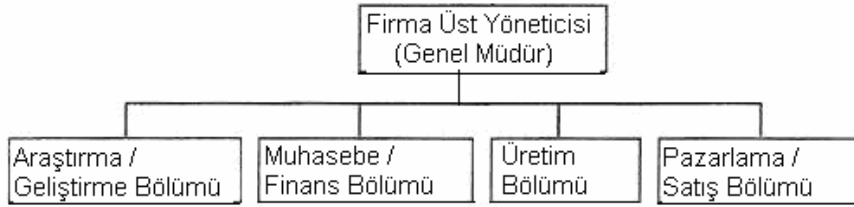
5. Aşama: Firma, ürününü yabancı pazarda anlaşmalı üretim, montaj veya diğer şekillerde üretmeye başlar.

6. Aşama: 5. aşamada karar verilen üretim şekli ile firma, yabancı pazarda bağlı firması aracılığı ile hem üretim faaliyetlerine, hem de ürününü pazarlamaya başlar.

7. Aşama: Yukarıdaki aşamaları izleyen firma diğer ülkelerde de faaliyete geçer. Böyle bir firmanın çok uluslulaşması gerçekleşmiş olur.

1.5.1. İhracat Bölümü

Uluslararası işletme olma yolunda ilk adım sayılan ihracat aşamasında, işletme faaliyette bulunduğu ürün veya hizmetin ülke içi üretiminde genellikle uzmanlaşmış ve üretimde artış sağlamıştır. Kar maksimizasyonu açısından işletme, dış imkan ve fırsatları değerlendirmek istemektedir (Şatıroğlu, 1984; 83). Fakat işletme henüz başlangıç aşamasında olduğu için ihracat faaliyetlerini bağımsız ve özel bir bölümün yetki ve sorumluluğu altında toplaması beklenemez. Yurt dışı satışlarla ilgili faaliyetler, yurtiçi satış veya pazarlama bölümleri ve yöneticileri tarafından gerçekleştirilir. Bu aşamadaki firmalar Şekil1'deki örgütlenmektedirler.



Şekil 1: İhracatın Pazarlama veya Satış Bölümünce Yürütülmesi Halinde Örgütlenme

(Kaynak: KARAFAKİOĞLU, 1997; 260)

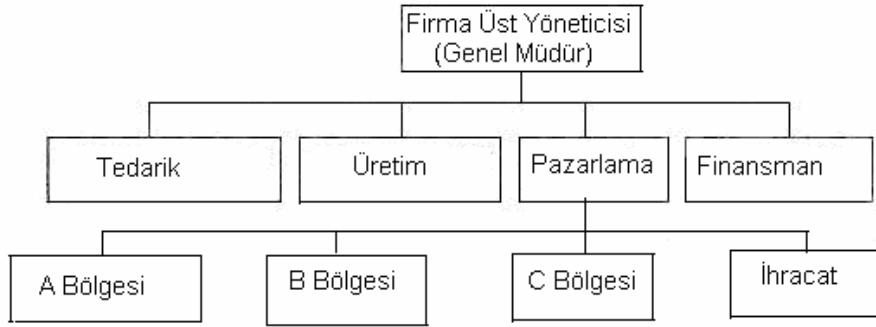
Bu tür örgütlerde ayrı bir ihracat bölümünün olmamasının en önemli nedeni, yurt dışı satış miktarının yeterli boyutlarda olmayışıdır. Bu örgüt yapısında aynı kişiler hem yurt dışı hem de yurt içi faaliyetlerden sorumludur. İhracat hacmi arttıkça mevcut personelden daha fazla kişi bu alana kaydırılacak, azalınca bu kişiler eski görevlerine geri döneceklerdir. Dolayısıyla bu örgüt yapısının en önemli avantajı, daha az masraflı ve esnek olmasıdır.

Ancak, ihracat faaliyetlerinin biraz daha artması durumunda satış ve pazarlama görevlilerinin yanına sürekli çalıştırılmak üzere dil bilen bir sekreter ve kambiyo, gümrük işlemlerini yürütecek bazı memurlar görevlendirilebilir. Nitekim iç pazarın canlanıp yurtdışı talebin daralması halinde, bu kadroların da devamlılığı yoktur.

Uygulamada diğer bir sık rastlanan durum da, ihracat faaliyetleri ile ilgili yetki ve sorumlulukların üst yöneticilerde toplanmasıdır. Bu durum genellikle bölümlendirmeye hiç gidilmemiş küçük satış şirketlerinde görüldüğü gibi,

bölümlendirmenin mevcut olduğu küçük ve orta boy işletmelerde de görülmektedir. Genellikle bu uygulamaya üst yönetimin işletme için yeni olan bir alanda, planlama, yürütme ve kontrolü tek elde toplamak istemesi arzusundan dolayı başvurulmaktadır.

İhracat faaliyetlerinin sürekli bir çabaya dönüştüğü firmalarda, ulusal satış bölümünün yönetim ve örgüt yapısında yapılan değişiklik ve genişletilmeyle firma içi ihracat şefliği oluşturulur. Şekil 2'de bu tür örgüt yapısı görülmektedir.



Şekil 2: İhracatın Pazarlama Bölümüne Bağlı Bir Alt Bölüm veya Şeflikle Yürütülmesi Halinde Örgütlenme

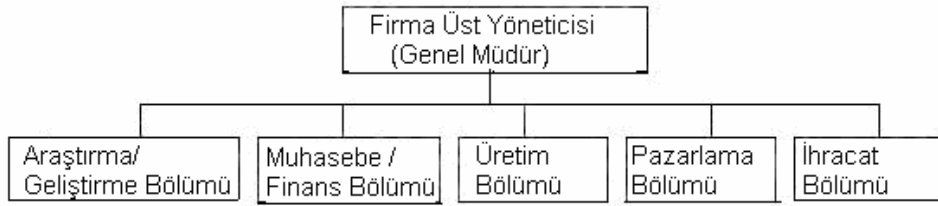
(Kaynak: ÖZALP, 1986; 144)

Bu örgütlenme şeklinde uzmanlaşma derecesi arttığı için dış pazarlama olanaklarından daha iyi yararlanılmakla beraber dış satışta deneyim kazanmak için de çok iyi bir yöntemdir.

Bu örgüt yapısının avantajları yanında birtakım dezavantajları da bulunmaktadır. Ürettiği malların önemli bir bölümünü yurt içinde satan ihracatçı bir firmada, ihracatın iç satışlar içinde ezilmesi ve gelişmemesi ihtimali olduğu gibi, ihracat hacmi giderek artan bir firmada da iç pazarın ihmal edildiği görülebilir. Yani artan satış hacmine bağlı olarak her iki pazarda ihmal edilebilir ve bu da işletme için oldukça tehlikeli bir durumdur. Özellikle ihracata yeni başlamış firmalarda ihracat hacmi düşük olduğu için, iç pazara yoğunlaşılır ve bunun doğuracağı en kötü sonuç ise ihracatla ilgili fırsatların kaçması ve zamanla ihracat bölümünün yapay bir bölüme dönüşmesidir. Bunun tam tersi ihracatın artması durumunda ise tek bir yöneticinin zaman ve enerjisini iki önemli iş arasında paylaşırması güç olmaktadır. Ayrıca çok uluslulaşma ile ilgisi bulunmayan bu aşamada, ihracat yapılan tüm dış

lkeler ana ülkedeki faaliyetlerden farklı değildir ve örgüt modelinin gelişmesine katkısı görülmez.

Yurt içi ve yurt dışı pazarlama ve satış faaliyetlerinin tek bir pazarlama yönetimine bırakılmasının yukarıda özetlenen sakıncalarını ortadan kaldırmak amacıyla bazı firmalar ihracat faaliyetleri ile ilgili görev ve sorumlulukları yurt içi satış ve pazarlama bölümünden tamamen ayırıp doğrudan genel müdürlüğe bağlı bir ihracat bölümü kurmayı tercih etmiştir. Şekil 3'te bu tür örgüt yapısı görülmektedir.



Şekil 3: İhracatın, Genel Müdürlüğe Bağlı Bir İhracat Bölümü Tarafından Yürütülmesi Halinde rgtlenme

(Kaynak: KARAFAKİOğLU, 1997; 262)

Böylece dış pazarlama da uzmanlaşmış ve şirketin ihracat bölümünden sorumlu olan yönetsel personelle donatılmış ayrı bir ihracat bölümü oluşturulur. İhracat bölüm yöneticisi ana ülkede görev yapmakta ve ihracatı ülke içinde yürütmektedir. İhracat bölüm yöneticisi faaliyetleriyle ilgili şirket CEO'suna rapor verir (Rugman ve Hodgetts, 2003; 245).

Bu durum da üst yönetimin, ihracat faaliyetleri üzerindeki denetiminin artmasını sağlar. Ayrıca ihracat faaliyetleriyle, pazarlama veya diğer bölümlerden transfer edilen kişiler değil, bu konuda uzmanlaşmış daha kalabalık ve sürekli bir kadronun ilgilenmesi sayesinde, faaliyetlerde etkinlik artacak ve bu da ihracat hacmine yansiyacaktır. Bunların yanı sıra diğer bölümlerden bağımsız, ayrı bir ihracat bölümünün olması ihracatın öneminin daha kolay kabul edilmesini sağlayacaktır. İhracat faaliyetleri tamamen kendisinden bağımsız hale gelen pazarlama bölümü de, kendi görevlerine daha çok eğilebilecektir.

Türk firmalarının büyük bir kısmında bu tür örgütsel yapı görülmektedir. Firmalarımızın yüzde %55'i kendi yapısı içerisinde oluşturduğu ayrı bir dış satım bölümüne sahip ve bu bölümde genellikle küçük ölçekli firmalarda (1–6) ve büyük

ölçekli firmalarda (10-20) eleman çalışmaktadır. Bunun yanında, firmaların %16'sı dışsatım faaliyetlerini dışarıdaki komisyoncu veya aracılara yaptırırken, %29'u da ayrı bir dış satım bölümü yerine gerektiğinde firma içi elemanlardan yararlandığı saptanmıştır (Oktav, 1986; 213).

En önemli sakıncası ise, işletmenin üst yöneticisinin her iki bölüm arasında denge kurmasının ve koordinasyon sağlamanın güç olmasıdır.

1.5.2. Uluslararası Pazarlama Bölümü

İşletmelerin yurtdışı pazarlama faaliyetleri artıp uluslararası boyutlara ulaştıkça, bu faaliyetleri ihracat bölümü içerisinde gerçekleştirmek güçleşmektedir ve bu durumda işletmeler uluslararası pazarlama adı altında tüm dış satış faaliyetleriyle ilgilenecek yeni bir bölüm kurarlar.

Uluslararası pazarlama bölümünün kurulmasını gerektiren nedenler şöyle sıralanabilir (Özalp,1986;145);

1. Büyüklük,
2. Uluslararası faaliyetlerin karmaşıklığı,
3. Rekabet gücü kazanmaktır.

İşletmelerin faaliyetlerinin sayısı ve çeşitliliği artıp dış pazarlara açıldıkça, rakiplerinin sayısı çoğalır ve işletmeler birçok alanda olduğu gibi örgüt yapısında da bazı değişikliklere ihtiyaç duyarlar.

Uluslararası pazarlama bölümü, uluslararası pazarlama ve satış faaliyetlerini kendi müdürüyle beraber ayrı bir bölüm yaratarak yerel faaliyetlerden ayırır. İşletme, uluslararası faaliyetleri sadece tek bir bölümün sorumluluğuna vererek maliyetleri düşürür, verimliliği artırır ve uluslararası faaliyetlerin yerel faaliyetleri engellemesini önler (Wild vd., 2003,s.328). Bu örgüt yapısında her bölüm kendi uzmanlaştığı alanla ilgilendiği için çatışmalar ve karışıklıklar yaşanmaz. Dolayısıyla her iki bölümünde faaliyetlerinde etkinlik sağlanır.

Bunun yanı sıra hızlı bir uluslararası etki yaratma ihtiyacında olan işletmeler için, uluslararası pazarlama bölümünde yer alan dış pazar deneyimli yöneticiler, ayrı

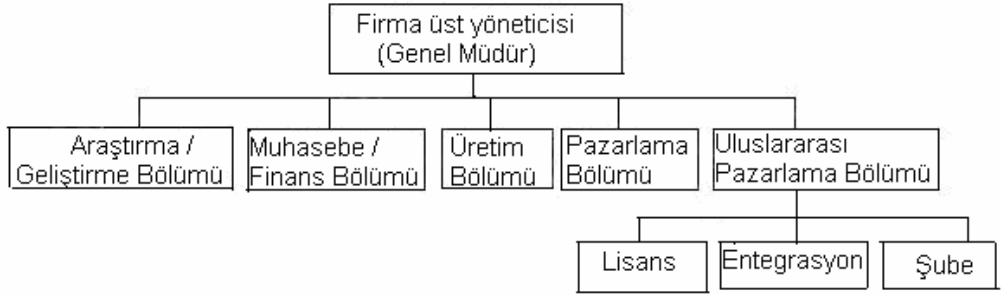
bir güç oluşturmaktadırlar. Uluslararası pazarlama bölümünde yer alan personelin uluslararası konularda uzmanlaşmış olması, çok uluslu ve küresel bazda düşünme ve koordinasyon becerisini de beraberinde getirmektedir. Uluslararası pazarlama bölümündeki personelin, ulusal bölüme transfer edilmesi durumunda bile, dış pazar tecrübesi ile edinilen beceriler, bu bölümde daha da değer kazanacaktır (Robock ve Simmonds, 1989; 258–259). Ayrıca, uluslararası pazarlama bölümü küresel ve ileriye dönük işletme amaçlarının yöneticilerce daha fazla benimsenmesini sağlar. Böylece işletme faaliyetleri iç ve dış diye bir ayrıma tabi tutulmuş olur. Tüm bu unsurlar, işletmeye bir Çok Uluslu İşletme felsefesi ve görünümü vermeye yeterlidir (Tonguç, 1996; 58).

Uluslararası pazarlama bölümünün başlıca görevleri şu şekilde sıralanabilir:

- ✓ Yurtdışına doğrudan yapılan satış faaliyetleriyle ilgilenmek,
- ✓ Dış pazarlarda, bağlı satış büroları veya satış şirketleri kurulmuşsa bunların faaliyetlerine yön vermek,
- ✓ İhracat ve/veya yurtdışında üretim alternatifleri arasından seçim yapmak,
- ✓ Lisansiyeye firmalarla ve yabancı ortaklarla olan ilişkileri düzenlemek,
- ✓ Dış pazarlarda uygulanacak üretim, satış ve pazarlama politikalarını belirlemek,
- ✓ Uluslararası pazarlama ve satışa yönelik yapılması gereken araştırmaları gerçekleştirmektir.

Kısacası, uluslararası pazarlama bölümünün görevi uluslararası pazarlama ve satışa yönelik tüm faaliyetleri gerçekleştirip bu konuda çıkabilecek problemleri çözüme kavuşturmaktır.

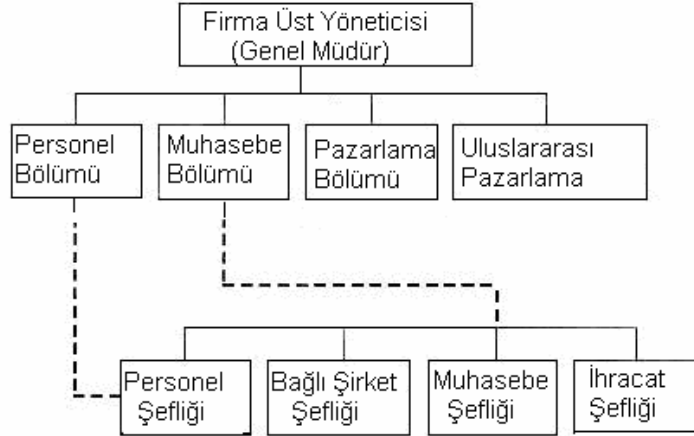
Şekil 4'te faaliyetlerini uluslararası boyutta sürdüren ihracatçı firmada, ihracatın Uluslararası Pazarlama Bölümü ile yürütülmesi halindeki örgütlenme yapısı görülmektedir.



Şekil 4: Dış Satış Faaliyetlerinin, Uluslararası Pazarlama Bölümü İle Yürütülmesi Halinde Örgütlenme

(Kaynak: ŞATIROĞLU, 1984; 86)

Yurtdışı satışların önemli boyutlara ulaştığı bir firmada özel bir muhasebe bölümü veya şefliği ile uluslararası pazarlama faaliyetlerinin finansal açıdan takibi daha etkin bir biçimde gerçekleştirilebilir. Bu ihtiyacı hissederek bazı firmalarda Şekil5'dekine benzer bir örgütlenmeye gidilmiştir. Ancak bu durumda kurulan alt fonksiyonel bölümlerin, birinci basamakta bulunan kendi konularındaki bölümlerle koordinasyonu tam olmalıdır (Karafakioğlu, 1997; 264).

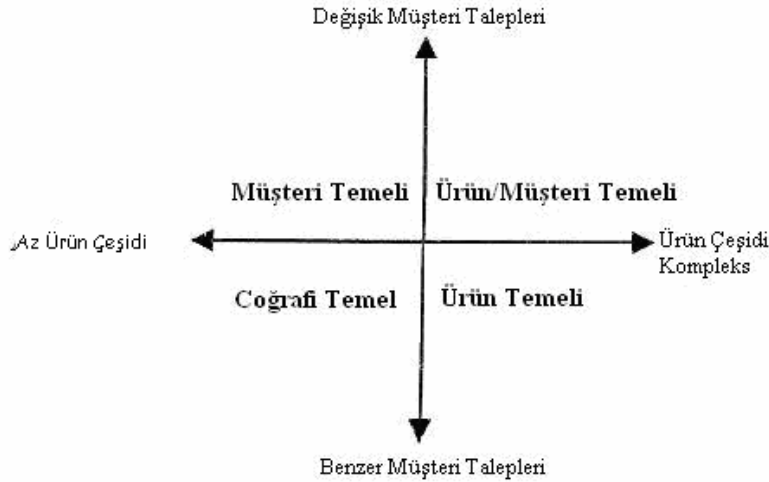


Şekil5: Fonksiyonlara Göre Yeniden Bölümlendirilmiş Bir Uluslararası Pazarlama Bölümü

(Kaynak: KARAFAKİOĞLU, 1997; 265)

Uluslararası pazarlama bölümünün bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Faaliyetlerin yerel ve uluslararası olarak ikiye ayrılması bu iki bölüm arasında rekabete neden olur. Bu anlaşmazlık, global düşünüp, kaynaklarını tüm pazar fırsatları üzerinde kullanabilmesi konusunda merkez yönetim üzerinde baskı yaratır. Bu özellikle, yerel faaliyetlere odaklanmış ve satışlarının çoğu ana ülkede olan işletmeler için çok zordur (Rugman ve Hodgetts, 2003; 246). Yani söz konusu rekabet her iki bölümün faaliyetlerini de kimi zaman olumsuz etkileyebilmektedir.

Uluslararası pazarlama bölümü olan işletmeler, genel yapı aynı olmakla beraber, işletmedeki ürün, müşteri ve pazar çeşitliliğine göre değişik şekillerde örgütlenebilmektedirler. Şekil6'da da görülebileceği gibi değişik müşteri taleplerine ve az ürün çeşidine sahip bir işletme, satış gücünü müşteri temeline göre organize etmelidir. Eğer işletme, karmaşık ürün çeşidine sahip ise ürün, müşteri ya da ürün-müşteri karma temeline göre satış gücünü organize etmelidir. Az ürün çeşidi olan ve müşterilerin talepleri birbirine benzer olan bir firma coğrafi temele, karmaşık ürün çeşidi ve müşterilerinin talepleri yine benzer olan bir firma ise ürün temeline göre satış gücünü düzenlemelidir (Önce, 2002; 60).



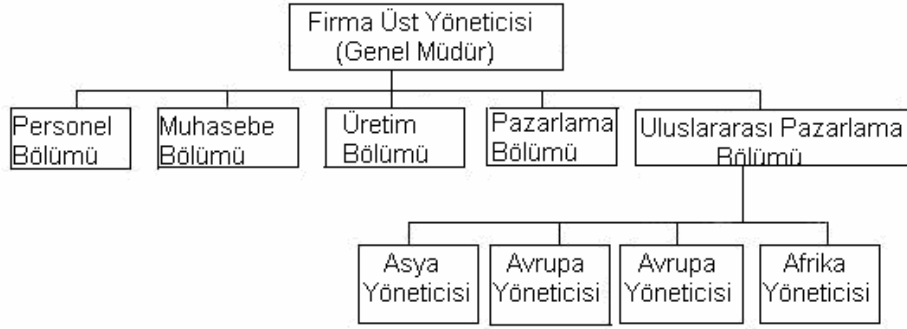
Şekil 6: Uluslararası Pazarlama Bölümünde Satış Gücü Temelinin Belirlenmesi

(Kaynak: ÖNCE, 2002;59)

Bu örgüt tiplerinin yanı sıra, yönetimi bütünleştirmeye ya da fonksiyonları küresel olarak standartlaştırmaya yönelik firmaların uyguladığı fonksiyonel örgüt yapısı da karşımıza çıkmaktadır.

1.5.2.1. Bölge Temeline Göre Örgüt Yapısı

İşletmeler gerek tek bir ürün üretsiner ve gerekse ürün çeşitlendirmesine gitmiş olsunlar faaliyetlerini yurt içi ve uluslararası alana kaydardıkları takdirde her bir coğrafi bölgede kurulacak olan üretim birimleri ya da satış birimleri için yöneticilere ve onların örgütlerine ihtiyaç duyulacaklardır. Bu zorunluluk, farklı coğrafi alanlarda faaliyette bulunan şirketlere “bölge temeline göre örgüt yapısının” kurulmasını gerektirir (Eren, 2002; 398). Fakat genellikle az sayıda ve benzer mallar üretilip, farklı özelliklere sahip olan ülkelerden oluşan çok geniş bir coğrafi alanda faaliyetlerini sürdüren işletmeler için daha çok tercih edilen bir örgüt yapısıdır. Şekil 6'da bölge temeline göre örgüt yapısı görülmektedir.



Şekil 7: Uluslararası veya Çok Uluslu Bir Firmada Bölge Temeline Göre Örgüt Yapısı

(Kaynak: KARAFAKİOĞLU, 1997; 266)

İşletmenin pazarının belirli coğrafi bölgelere ayrılarak, her bölge için ayrı bir satış gücü ekibinin görevlendirilmesi temeline dayanır (Tatlıdil ve Oktav, 1992; 205). Faaliyetlerin sorumluluğu bölge yöneticilerine aktarılmış ve bu yöneticilere geniş yetkiler tanınmıştır. Çünkü pazarlama ve satış faaliyetleri işletme içinde en merkezkaç örgütlenmeyi gerektiren fonksiyonlardır. Bununla beraber işletme ana merkezi, dünya düzeyindeki stratejik planlama ve kontrol için sorumluluk ve yetkiyi elinde bulundurmaktadır. Yani bu merkezkaç örgütlenmenin kontrol ve koordinasyona engel olmayacak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Bu nedenle bu tür bir örgütlenmenin, merkez otoritesini sarsmayacak, ancak bölge veya yönetimlerinin özgürlüğünü de aşırı derecede kısımayacak şekilde planlanması örgüt için önem taşımaktadır.

Ayrıca diğ er bir dikkat edilmesi gereken nokta da ş udur: yeterli personel bulamama, pazarı yeterince genişletememe kısacası bölgesel yönetimden yararlanamama risklerinden kaçınmak amacıyla bu tür bir örgütlenmeye gitmeden önce pazarın büyüklük ve genişleme yönünden yeterli olup olmadığı araştırılmalıdır. Bölge yönetimleri kendileri için katlanılan maliyetleri karşılayacak ve firmaya ek bir kar sağlayacak potansiyelde ise bu örgüt yapısı uygundur.

Satış bölgelerinin belirlenmesi sırasında satış yöneticisi, bölge ve satış ilişkilerinde ş u konuları göz önünde bulundurmalıdır (Taşkın,1997; 105):

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

Dolayısıyla işletme yeni bölgelerde satış faaliyetlerine başlamadan önce müşterilerin sayısı, yoğunluğu ve özelliklerini; müşteri taleplerini, bölgelerin uzaklık ve genişliğini aynı zamanda bölgedeki rekabet düzeyini araştırıp satış örgütünü bu değışkenler doğrultusunda oluşturmalıdır.

Bu örgüt yapısı, çok az ya da en azından sabit teknoloji içeren ve güçlü pazarlama yetenekleri gerektiren ürünler üreten firmalarda popülerdir. Bir de rekabete dayanan çevrelerde ve politik risklerin olduğı yerlerde faaliyette bulunan firmalar tarafından da tercih edilir. Hazır yiyecek, ilaç gibi tüketim ürünleri üreten firmalarda bu tür örgüt yapısından yararlanır (Ball vd., 1990; 664).

Bölge temeline göre örgüt yapısının olumlu yanları ş unlardır:

- ✓ Bölge temeline göre örgüt yapısında, satış ile ilgili her türlü iş bölgenin özelliğı ve tüketicilerin istekleri göz önüne alınarak yapılır (Çabuk, 2003; 95). Böylece bölgesel sorunlar hızla ve etkili olarak ele alınabilir. Hatta satışçının o bölgeden seçilmesi, bölgeyi tanınması ve bağlantılarının olması nedeniyle işleri kolaylaştırır. Buna ilaveten satışçın ulaşım maliyetlerini ve zaman harcamasını azaltır. Bölgenin merkezi bir

yerinde oturan satışı müşteriilerine daha fazla zaman ayırabilir. Yerel satış elemanlarının kullanılıp kullanılmaması üst yönetimin tercih edeceği bir durum olmasına rağmen, finansman, personel, endüstriyel ilişkiler, Ar-Ge bölümleri merkezde yer almalıdır (Can,1991; 136). Örgüt yapısı ne kadar merkezkaç olsa da üst yönetim sorumlulukların hepsini satış bölgelerine devredemez.

✓ Ülke ve bölgelere ayrı ayrı dikkat ve özen gösterildiği için pazarlama verimliliği açısından bu tür örgüt yapısı son derece yararlıdır. Eğer pazar koşulları, ürün kabul edilişli ve çalışma koşullarına göre değişkenlik gösteriyorsa, bu tür örgüt yapısının kullanılması uygun olmaktadır (Czinkota, 1989; 603).

✓ Satış elemanlarının sorumluluklarının açıkça belirlenmiş olması, o bölgeyi iyi tanıyabilme olanakları verir bu da satışların artırılabilmesi ve tüketicilerle iyi ilişkilerin kurulmasını sağlar (Tatlidil ve Oktav, 1992; 205). Ayrıca ürün ve hizmetler bölge halkının ihtiyaçları ve iklim koşullarına uygun biçimde üretilip onların alım güçlerine hitap edecek şekilde pazarlandığından çok büyük bir müşteri tatmini sağlar.

✓ Satış yöneticileri tarafından bölge çok iyi analiz edildiği için sosyo-kültürel, teknolojik, politik ve yasal çevreye uygun şekilde faaliyette bulunulur.

✓ Bu örgüt yapısında genellikle ürün çeşitlendirmesi çok olmadığı için ölçek ekonomisinden yararlanılır ve maliyetler düşük olur. Bu durumda işletmeye rekabet avantajı sağlar.

✓ Bölgesel kar merkezleri sorumlulukları ortaya çıkar, etkinlik bakımından bölgeler arası yarış başlar (Eren, 2002; 399). Bölgeler arası yarış rekabeti ve dolayısıyla faaliyetlerin kalitesini artırır. Ayrıca her bölge yöneticisinin sorumluluk alanı belli olduğu için denetim ve kontrolde kolay sağlanabilir.

✓ Günümüzde, birçok bölgede ülkeler arası ekonomik ve politik birlikler kurulmaktadır. Ekonomik yapı örf ve adetler gibi pek çok yönden benzerlik taşıyan ülkeleri bir araya toplayıp bu ülkeler için pazarlama çabalarını toplu halde gerçekleştirmek işletmeye pek çok avantaj sağlamak yanında iletişimi de kolaylaştırır (Tepstra ve Sarathy, 1991; 655). İşletme bu örgüt yapısı sayesinde, faaliyetlerinde bu tür ekonomik ve politik birliklerin sağlayacağı avantajlardan yararlanabilmektedir.

✓ Bu örgüt yapısının diğer bir avantajı da birçok konuda karar yetkisi bölgesel yöneticilere verildiği için üst düzey yöneticileri gereksiz bilgi yükünden kurtarır ve işlerini kolaylaştırır.

Bölge temeline göre örgüt yapısının olumsuz yanları şunlardır:

- ✓ Bölge temeline dayalı örgüt yapısı, genellikle uluslararası düzeyde deneyimli yöneticiler gerektirmekle beraber oldukça fazla sayıda fonksiyonel kadro ve ürün uzmanlarının işletmede yer alması söz konusu olabilir ki, bu da maliyetleri yükseltir (Robock ve Simmonds,1989; 264).
- ✓ Coğrafi temeller ön planda olduğu için ürün ve fonksiyonel uzmanlık geri planda kalır.
- ✓ Diğer bir sakıncası ise, işletmenin ürünleri gelişip çeşitlendikçe satışçıların bu ürünleri tanıyıp kavramasının güçleşmesi sonucu ortaya çıkar. Bu durumda bu örgüt yapısının yetersizliğini ürün temeline göre örgüt yapısı giderebilmektedir.

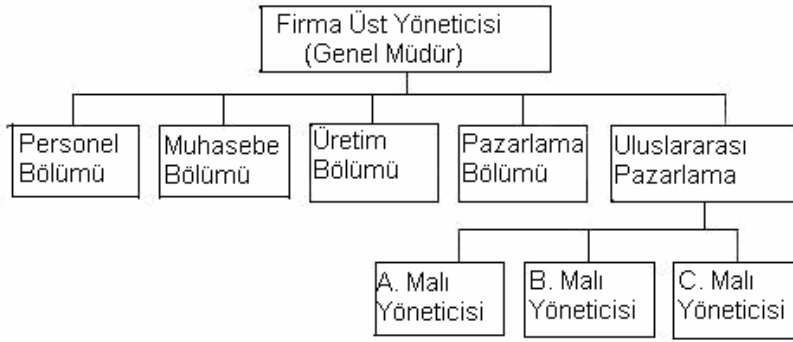
İşte bu nedenle, özellikle büyük örgütler bu örgüt yapısını diğer örgüt yapılarıyla birlikte kullanırlar. Örneğin, bir firma satış gücünü ürün hattı içindeki farklı ürünler için ikiye ayırabilir. Fakat, her satış gücü coğrafik örgüte göre de örgütlenebilir (Churchill vd., 2000; 104).

- ✓ Bu örgüt yapısı fazla sayıda büro açmayı gerektirdiği için, yönetim maliyetlerini artırır. Bölgelerin kendi aralarında ve merkezle olan koordinasyonu zor olmaktadır. Fakat bunu engellemek için değişik bölgelerde farklı politikalar izlenebilir.
- ✓ Satış yönetici açısından diğer bir önemli zorluğu da satışçıların satış bölgelerinin saptanması sorunudur. Satışçıların satış bölgeleri, satışçının yapacağı görevler göz önünde bulundurularak, makul bir pazar hacmine göre belirlenmelidir. Bu pazar hacmi içindeki müşteri potansiyeli de düşünülmelidir. Satışçı müşterilerine yeterli zaman ayırabilmelidir. Seyahat harcamaları dikkate alınmalıdır. İyi satışçılar iyi satış bölgelerine atanmalıdır. Özellikle sınırlı bir satış gücü için, satış bölgelerinin belirlenmesi, yani satış bölgelerinin sınırlarının çizilmesi, satış yöneticilerinin karşılaştıkları önemli sorunlardan birisidir. Bu sorunun çözümünde kar maksimizasyonunu da sağlamak için karmaşık matematiksel programlama modellerinden yararlanılmaktadır (Taşkın, 1997; 104).

1.5.2.2. Ürün Temeline Göre Örgüt Yapısı

Ürün temeline göre örgüt yapısında bir ürün veya hizmetin pazarlama ve satışı ile doğrudan doğruya ilgili faaliyetler bir araya toplanmaktadır.

İleri derecede ürün çeşidinin söz konusu olduğu durumlarda geçerli bir yapıdır. Ürün bölümü yöneticilerine dünya düzeyinde ürün sorumluluğu verilmekle birlikte işletmenin tüm hedef ve stratejileri ana merkezde oluşturulmaktadır ve her ürün grubu ile ilgili planlar üst yönetim tarafından gözden geçirilerek onaylanmaktadır (Robock ve Simmonds,1989; 263). Her bir ürün için ayrı yöneticiler ve satış gücü oluşturulmaktadır. Ürün gruplarından kimlerin sorumlu olduğunun açıkça bilinmesi hem satışçıların mamulleri iyice tanımalarını hem de daha fazla çaba sarf etmelerini gerektirir. Şekil 7’de ürün temeline göre örgüt yapısı görülmektedir.



Şekil8: Uluslararası veya Çok Uluslu Bir Firmada Ürün Temeline Göre Örgüt Yapısı
(Kaynak: KARAFAKİOĞLU, 1997; 269)

Örneğin, Westinghouse dünya çapında 8000’in üzerinde ürün çeşidi olan (televizyon üretimi, elektronik ürünler, alkolsüz içecek şişeleme faaliyeti, nükleer yakıt) çokuluslu bir şirkettir. Bu ürün bölümleri arasındaki benzerlik ve bağımlılık çok azdır. Dolayısıyla, Westinghouse için, ürün bölümü modelini kullanmak; her bir bölüm yöneticisinin faaliyetleriyle ilgili raporlarını merkeze ulaştırdıktan sonra, merkezin bu değişik bölümlerin başarılarını ve başarısızlıklarını değerlendirip, sinerji yaratabilmesi daha kolaydır (Daniels ve Radebaugh, 2001; 524).

Ürün temeline göre örgüt yapısı, ürün çeşidinin çok olduğu durumlar yanında, sınırlı sayıda ülke ya da bölgede faaliyet gösteren işletmelere uygun olan bir yapıdır. Ayrıca, üretim ve teknoloji faaliyetlerinin pazarlama faaliyetlerinden daha önemli olduğu işletmelerde bu model sıkça uygulanmaktadır (Şatiroğlu, 1984; 92). Bu örgüt yapısını uygulayan işletmeler satışçıların eğitimine özellikle de ürünle ilgili teknik eğitime önem verip satış gücünün bu anlamda kendini geliştirmesi için gerekli

harcamalardan kaçınmamalıdır. Bu örgüt yapısında kültür ya da müşterilerle ilgili eğitim ikinci planda kalır.

Satış gücünün ürün temeline göre bölümlere ayrılıp uzmanlaşması özellikle aşağıdaki durumlarda görülmektedir (Önce, 2002; 62):

- ✓ Ağır teçhizat ve elektronik dallarında olduğu gibi firma mamullerinin teknik bakımdan karmaşık olması, mamullerin satışıyla tanınip kavranmasını gerektirir ve bu gibi durumlarda tercih edilebilecek en uygun yapı mamul temelli yapıdır.
- ✓ Firmanın büyük miktarda, çok çeşitli mal sattığı durumlarda, belirli mal grupları belirli satışıyla verilmektedir.
- ✓ Ayrıca ürün gruplarının değişik coğrafi bölgelerde yaşam eğrisinin farklı aşamalarında bulunmaları dolayısı ile bu bölgelerde bu ürünleri pazarlamak için bu yapı tercih edilmektedir.
- ✓ İleri seviyede mamul çeşitlendirmesine gitmiş firmalarda, firmanın mamulleri birbirinden tamamen ilişkisiz bazı hatlarda toplanmakta, bu da yine ürün temeline göre bölümlere ayırmayı gerektirmektedir.

Ürün temeline göre örgüt yapısının olumlu yanları şunlardır:

- ✓ Ürün çeşidinin fazla olduğu ve ileri teknolojiye gereksinim duyulduğu zamanlarda, işletme için en uygun örgüt yapısı olarak ortaya çıkmaktadır.
- ✓ Koordinasyon görevini kolaylaştırır; kontrolü kaybetmeden gelişmeyi ve bölüm yöneticilerinin daha güçlü motivasyonunu sağlar (Negandhi, 1987; 101). Kararların alınmasında üst kademelere çıkılmaması, bölüm yönetici ve çalışanlarının kendi kararlarını kendilerinin alması motivasyonu artırırken, aynı zamanda üst düzey yöneticileri kontrol ve koordinasyonu kaybetmeden büyük bir iş yükünden kurtarır.
- ✓ Ürün ve ürün hattına önem verildiği için müşteri tatmini ve ürün kalitesi ön plana çıkar (Eren, 2002; 397). Bu da zamanla müşteri bağlılığı yaratır. Böylece işletmenin uzun vadeli başarısı için zemin hazırlanmış olur.
- ✓ İşletme örgütü daha küçük birimlere ayrıldığı için, daha küçük örgüt birimlerini büyümenin ortaya çıkarmış olduğu sorunlardan kurtulur (Alpugan vd., 1997; 167).
- ✓ Her ürün dizisinden sorumlu kişiler ayrı ve belirli olduğu için hepsine aynı derecede önem verilmektedir. Sorumlulukların açıkça belirtilmiş olması denetimi de kolaylaştırır.

✓ Bu örgüt yapısının diğer önemli bir avantajı da, işletmenin üretmekte olduğu ürünlerden farklı yeni bir alana girmek istemesi durumunda kolaylıkla yeni bir ürün bölümünün eklenebilmesi esnekliğini sağlamasıdır (Tepstra ve Sarathy, 1991; 656).

Ürün temeline göre örgüt yapısının olumsuz yanları şunlardır:

✓ Ürün temeline göre örgüt yapısının en sakıncalı yanı, ürün hakkında yüksek bilgi düzeyine sahip ama deneyimleri, genellikle ulusal sınırlar içinde kalmış yöneticilere dünya düzeyinde sorumluluklar verilmesidir.

✓ Kimi zamanlarda da üst düzey yöneticiler ile bölüm yöneticileri arasında veya ürün yöneticilerinin yüksek rekabet sonucu kendi aralarında sorunlar yaşamasına olanak tanır.

✓ Bu tür örgütlenmede yaşanabilecek önemli bir tehlike de dünya genelindeki pazarlama birimleri arasındaki zayıf iletişimidir. Eğer ülkeler arası bilgi iletişimini sağlayan sağlam bir sistem yoksa bir pazarda yaratılmış ürünle ilgili yaratıcı fikirler diğer pazarlara ulaşamaz (Majaro, 1986; 234). Bu zayıf iletişim sadece yeniliklerin aktarılamamasına değil, ülkeler arasında çok ciddi farklılıklar olmasına, çok büyük bir koordinasyon eksikliğine ve işletme içi dengesizliklere yol açar.

Örneğin, bir A ürün bölümü Avrupa'da gereksiz bir lisan gideri yaparken, B ürün bölümü zarar edebilir. Dolayısıyla da işletme tüm olarak, kötü bir çalışma sonucu elde eder (Alpugan vd., 1997; 167). Bu sorunu ortadan kaldırabilmek için üst düzey yöneticilerin, bölümlerin kendi arasında ve merkezle olan iletişiminde kolaylık sağlayacak bir zemin hazırlaması gerekmektedir.

✓ Bu örgüt yapısında, tüketicilerin özellikleri de göz önünde tutulmalıdır. Örneğin değişik türdeki ürünlerin tüketicileri aynı ise bazı sorunlar yaşanabilmektedir (Tatlidil ve Oktav, 1992; 207). Aynı müşteriler farklı ürün bölümlerine ait satışçılar tarafından tekrar tekrar ziyaret edilip ikna edileceklerdir. Bu da satışlar ve işletme için zaman kaybına ve masrafların artmasına sebep olacaktır.

✓ Ürün temeline göre gerçekleştirilen örgütlenmenin bir diğer önemli sakıncası da, her bölüm için çok sayıda uluslararası pazarlama tecrübe ve yeteneğine sahip geniş bir kadro oluşturmak gerektiğinden maliyetinin yüksek olmasıdır.

✓ Ürüne göre örgüt yapısında diğer bir sorun da ürün çeşitlerini veya ürün gruplarını iyi bir şekilde ayıramamadan kaynaklanır. Her satış bölümünün yapısı farklı olduğundan ve yapılan iş veya satış hizmeti ayrı özellik gerektirdiğinden ürün

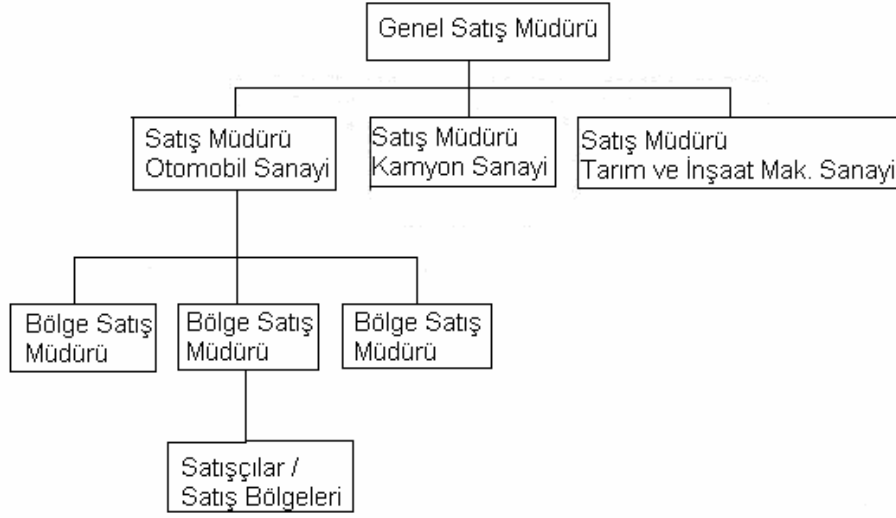
temeline gidilirken tüm işletmenin ihtiyaçlarına cevap vermek önemlidir (Çabuk, 2003; 97). Yani her ürünün gerektirdiği satış faaliyetleri birbirinden ayrıdır ve bu durum satış gücünün seçilmesi eğitimi gibi birçok konuyu da etkilemektedir. Bir taraftan bu farklılıklar göz önünde bulundurulurken bir taraftan da işletmenin genel yapısı, ihtiyaç ve özellikleri göz ardı edilmemelidir.

1.5.2.3. Müşteri Temeline Göre Örgüt Yapısı

Müşteri temeline örgüt yapısında firmalar, tüketicileri çeşitli ölçütlere göre gruplara ayırırlar ve bu bölümlere göre organize olurlar. Müşterilerin çeşitli gruplara ayrılmasında en çok kullanılan kriterler şunlardır (Önce, 2002; 63):

- ✓ Genelde işletmeler, faaliyette buldukları endüstri koluna göre satış gücünü örgütlerler. Örneğin, bir demir-çelik işletmesi, demir yolu işletmesine, inşaat sanayine ve diğer çeşitli sanayi kollarına hitap edecek değişik satış güçlerinden oluşabilir.
- ✓ Diğer bir gruplandırma, tüketicilerin dağıtım kanallarında ki yerlerine göre yapılmaktadır. Örneğin bir tekstil firması hem toptancılara hem de perakendecilere satış yapıyorsa, satış faaliyetleri toptancı ve perakendecilere göre gruplandırılır. Örneğin, Hewlett-Packard Bilgisayar Sistemleri Örgütünün yeni örgüt yapısı büyük oranda pazar yani müşteri uzmanlığı üzerine kuruludur. Kırmızı takım özel endüstrilerdeki müşterilere odaklanır ve yeşil takım küçük miktarlarda H-P ürünleri satan kanal üyelerine konsantre olur (Ingram vd.,1997;172).
- ✓ Satış gücünün müşteri temeline göre örgütlenmesindeki diğer bir kriter de, müşterilerin büyüklüğüdür. Buna göre büyük müşteriler için ayrı, küçük müşteriler için ayrı bir satış gücü oluşturulur. Örneğin IBM küçük ve büyük müşteriler ve inşaat müteahhitleri için ayrı satış ekipleri yaratmıştır (Churchill vd., 2000; 107).

Şekil 8'de müşteri temeline göre satış örgüt yapısına bir örnek verilmiştir. Bu işletme satış gücünü, faaliyette bulunulan endüstri koluna göre örgütlemiştir. İşletme şekilde de görüldüğü gibi, Otomobil Sanayi, Kamyon Sanayi, Tarım ve İnşaat Makineleri olmak üzere üç endüstri kolunda faaliyette bulunmaktadır. Her endüstri kolunun satış faaliyetleri, bir Satış Müdür ve onun sorumluluğu altında bulunan satış ekibine devredilmiştir.



Şekil9: Uluslararası veya Çok Uluslu Bir Firmada Müşteri Temeline Göre Örgüt Yapısı

(Kaynak: Churchill vd, 2000; 107)

Bazen de işletmeler, müşterilerin çok önemli, büyük firmalar olmaları halinde, tek tek firmalara göre satış güçlerini bölümlere ayırırlar. Örneğin, çeşitli otomobil parçaları üreten bir işletme, satışlarını başlıca birkaç otomobil fabrikasına göre organize edebilir.

Yukarı da bahsedilen sınıflandırmalardan başka çeşitli kriterlerin kullanıldığı da görülmektedir. Eğer çeşitli gelir tabakalarına, yaş ve cinsiyete göre müşteri gruplarına ulaşmak amaçlanıyorsa, satış faaliyetleri bu ölçütlere göre de bölümlere ayrılabilir. Örneğin, kadın eşyası yapımı ve satımı, çocuk ayakkabıları satışı veya yapımı ayrı ayrı bölümlere verilir (Alpugan vd., 1997; 168). Bu tipteki satış örgütleri da son yıllarda birçok firma tarafından tercih edilmektedir.

Müşteri temeline göre örgüt yapısı özellikle hizmet sektöründe etkili olabilmektedir. Çünkü burada müşterinin alım gücü ve pazarlık gücü yüksek olabilmektedir (Yamamoto, 2001; 55). Bazen müşteri, yabancı ülkelerin devletleri olabilir. Devletlerin en önemli satın alma özelliği, satın alma işlemini belirleyici etkenin fiyat olduğu ihalelerle yapmasıdır. Devletlere yapılan ihale usulü satış işlemleri herhangi bir müşteriye satış ile kesinlikle aynı kategoride değerlendirilmemelidir. Bu gibi durumlarda özel satış elemanlarının yer aldığı örgüt yapıları oluşturmak gerektiği için bu yapı idealdir.

Bu örgüt yapısının başlıca avantajları, her grup satış gücünün kendi tüketicilerini daha iyi tanınması ve eğitim gibi bazı giderlerde tasarruf sağlanmasıdır (Tatlidil ve Oktav, 1992; 206). Her grup satış gücünün kendi tüketicilerini daha iyi tanınması, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının doğru tespit edilip hızla cevaplanmasını sağlar. Ayrıca tüketicilerin tutum ve davranışlarında meydana gelecek olası değişiklikler önceden öngörümlenebilir. Bu öngörülerde işletmelerin doğru ve yerinde kararlar almalarını sağlar.

Özellikle müşteri ile doğrudan doğruya karşılaşmayı gerektiren iş alanlarında, müşteri temeline göre bölümlere ayırma tercih edilmektedir. Böylece müşteriye ilgilendiren bütün çalışmalar bir bölümde toplanmak yoluyla müşteri için gerekli kolaylık da sağlanmış olur (Alpugan vd., 1997; 168). Böylece müşteri tatmini maksimum düzeye ulaşır.

Ayrıca satışçı, müşterilerde uzmanlaştığında, müşterilerin işiyle ve gereksinmeleriyle ilgili özel isteklerini daha iyi anlaması nedeniyle, yeni mamullerle ilgili değişik yeni düşünceler keşfedebilir. Bunun dışında hızla değişen ve rekabetin yüksek olduğu piyasalarda bu örgüt yapısı çok büyük bir avantaj sağlar (Taşkın, 1997;105).

Bu avantajların yanı sıra bu tür örgüt yapısının bazı sakıncaları da vardır. Çeşitli gruplara giren müşterilerin, firmanın hedef pazarında çeşitli coğrafik bölgelere yayılması halinde satış bölgeleri birbirine karışır. Satış grupları birbirlerinin pazarında faaliyette bulunabilir ve bu durumda maliyetlerin yükselmesine sebep olur.

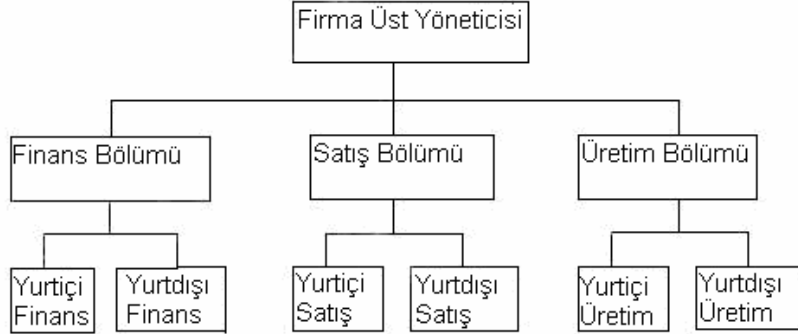
Müşteriler aynı gruptan olduğu halde çok dağınık yerlerdeyse, satış elemanlarının birçok ülkeye gitmesi masraflı olabilir. Ayrıca, aynı firmanın farklı satış elemanları aynı müşteriler ile temasta bulunabilir ki bu durum da sakınca yaratabilir (Tek, 1999; 864).

Diğer bir sakıncası da, sürekli aynı müşterilerle ilgilenip aynı işi yapan satışçıların kapasitelerinin altında kullanılmasıdır. Ayrıca bölümler arasındaki rekabet artabilir. Rekabet satışçıların çabasını arttırdığı için bir avantaj sağlamakla beraber bazen aşırı rekabet bazı sakıncaları da beraberinde getirebilmektedir. Şöyle ki; her bölüm ötekini geçmek için müşterilerine birtakım ayrıcalıklar tanır bu durumda işletme zor durumda bırakabilir.

1.5.2.4. Fonksiyonel Örgüt Yapısı

Çok fazla sayıda mal üretmeyen ve çok dağılmış bölgelerde faaliyet göstermeyen işletmelerin satış bölümü için yararlı olan bir satış gücü örgüt yapısıdır (Çabuk, 2003; 92).

Bu örgütlenme, finans, satış, üretim gibi bölümlerin başında dünya çapında sorumluluğu olan yöneticilerin bulunması temeline dayanır. İşletmelerin pazarlama ya da satış bölümü, dünya düzeyinde sorumluluk taşıyıp, dünyanın neresinde olduğuna bakılmaksızın, satış işletmeleri ve dağıtıcılar üzerinde doğrudan denetime sahiptir. Üretim bölümü ise, yerel üretim tesisleri, dünya düzeyinde ürün standardizasyonu için personel sorumluluğu, ürün geliştirme, kalite kontrol, araştırma-geliştirme gibi hususlar üzerinde kontrole sahiptir (Robock ve Simmonds, 1989; 261). Eğer pazarlama veya satış bölümünde eylemler çok kapsamlı ise kendi içinde planlama ve uygulama eylemleri diye bir alt bölüme daha ayrılabilir. Fonksiyonel örgüt yapısına ait bir örgüt şeması Şekil 9'da gösterilmektedir.



Şekil 10: Uluslararası veya Çok Uluslu Bir Firmada Fonksiyonel Örgüt Yapısı

(Kaynak: Mondy vd., 1986; 603)

Genellikle petrol ve madencilik gibi sektörlerde fonksiyonel örgüt yapısı yaygın olarak kullanılmaktadır. Örneğin, ürün çeşitliliğine sahip olan Westinghouse'da fonksiyonel örgüt yapısını kullanmak çok zordur. Çünkü üretim bölümü tüm ürünlerin nasıl üretileceği konusunda başa çıkamaz. Fakat bir petrol ve maden çıkarma şirketi olan Exxon için çok ideal olan bir örgüt yapısıdır. Çünkü farklılaştırılmamış ürün ve üretim teknikleri değişik ülkelerde kolayca uygulanabilir (Daniels ve Radebaugh, 2001; 524).

Fonksiyonel örgüt yapısının olumlu yanları şunlardır:

- ✓ Fonksiyonel örgüt yapısında her faaliyetin sorumluluk alanının saptanması kolay olur. Bu durumda hem mesleki uzmanlaşmayı hem de yöneticilerin çalışanlar üzerindeki kontrolünü olanaklı kılar.
- ✓ Bu yapı global düzeyde ve başarı ile sürdürülebildiği takdirde, rakipleri bertaraf ederek stratejik başarıyı elde etmede anahtar role sahip olacaktır.
- ✓ Fonksiyonel alanlardaki bilgi deneyim ve uzmanlaşma işletmenin gerek ülke içindeki, gerekse ülke dışındaki tüm faaliyetleri üzerinde etkisini gösterir.
- ✓ Bu yapı karmaşık değil basit olduğundan haberleşme karar verme uzmanlar arası sinerjik (işbirliği) etkileşim yüksek olmaktadır ve psikolojik açıdan uzmanların iş tatmini artmış olacaktır (Eren, 2002; 395).

Fonksiyonel örgüt yapısının olumsuz yanları şunlardır:

- ✓ Her bir fonksiyonel grup, diğer gruplardan daha fazla bütçe alabilmek için çaba gösterir. Bu yüzden üst yönetim, dengelemeyi en iyi şekilde yapmalıdır (Kotler, 1984; 719). Üst yönetimin dengelemeyi sağlayamaması sonucunda bölümler kendi içinde başarılı olsa bile, tüm olarak işletmenin başarısı göz ardı edilebilmektedir.
- ✓ Firma, büyüdükçe, ürün çeşitliliği arttıkça, hitap edilen pazarlar geliştikçe ve çoğaldıkça, bu tür örgütlenme yetersiz kalır. Güçleşen kaynak kullanımı, planlama ve kontrol koşullarında farklı örgüt yapısına yönelinmelidir (Majaro, 1986; 232).
- ✓ Ayrıca yine bölümler arasında yetki sınırları açısından çatışmalar çıkabilmekle beraber eşgüdümlemede güçlüklerle karşılaşmaktadır.

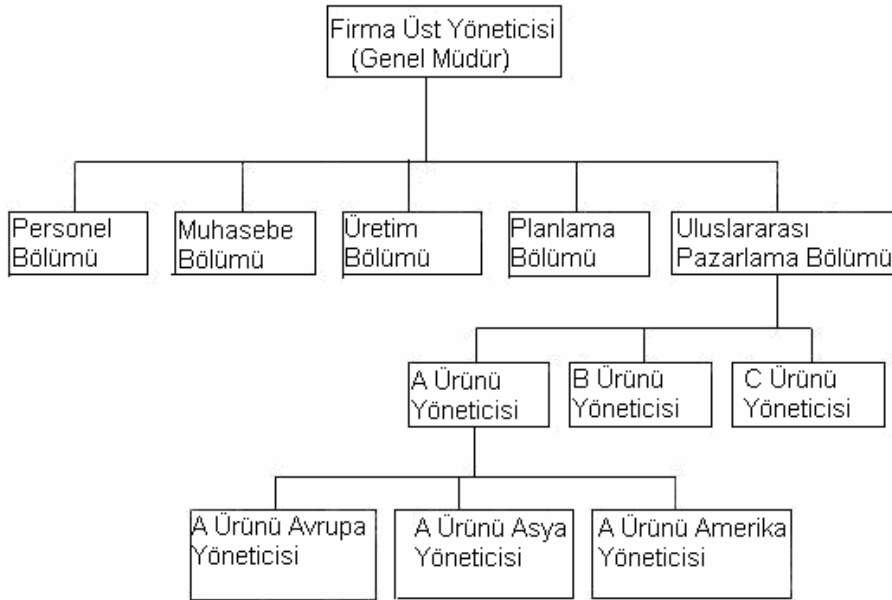
Bu problemlerden dolayı, fonksiyonel örgüt yapısının kullanımı sınırlıdır. Maden ve enerji endüstrileri gibi doğal kaynak çıkaran ve üreten firmaların yanı sıra bütün operasyonlarında tek düze standartlar uygulama ihtiyacında olan firmalarda da bu yaklaşıma uyum sağlanabilir. Örneğin, güvenlik sağlamak için British Airways tüm bakım ve uçuş prosedürlerini standartlaştırmıştır (Griffin ve Pustay, 2005; 398).

1.5.2.5. Karma Örgüt Yapısı

Ürün çeşitlendirmesinin çok olduğu, farklı müşteri tiplerine hitap eden ve çok geniş bir coğrafi alana yayılmış olan işletmeler satış güçlerinin örgütlenmesinde çeşitli örgüt yapılarını bir arada kullanırlar. Böylelikle işletme bazı örgüt türlerinin taşıdığı sakıncaları diğer örgüt türlerinin yaralarıyla giderir. Karma örgüt yapısı matris yapı olarak da adlandırılabilir.

Yaratıcılık ve yeniliğin özel bir önem taşıdığı petrokimya, havacılık, film yapımcılığı, danışmanlık, elektronik gibi sektörler matris örgütlenme yapısı ile farklı uzmanlık dallarından gelen profesyonelleri bir takım olarak belirli bir projeyi gerçekleştirmek için bir araya getirebilmektedir. Bu yapı proje bazında işbirliğini kolaylaştıran, karar vermeyi fonksiyonlar ve süreçler üzerinde dağıtan merkezkaç bir yapıdır (Merih, 2006; 6).

Şekil 10'da önce ürün daha sonra bölge temeline göre örgütlenmeye bir örnek verilmiştir. Firmanın A, B ve C ürün bölümleri Uluslararası Pazarlama bölümüne bağlı olarak örgütlenir. Bununla beraber Asya Avrupa ve Amerika bölge yönetimleri de ayrı ayrı örgütlenmiş ve örgüt yapısı içerisinde yer almıştır.



Şekil 11: Uluslararası veya Çokuluslu Bir Firmada Önce Ürün Daha Sonra Bölge Temeline Göre Örgütlenme

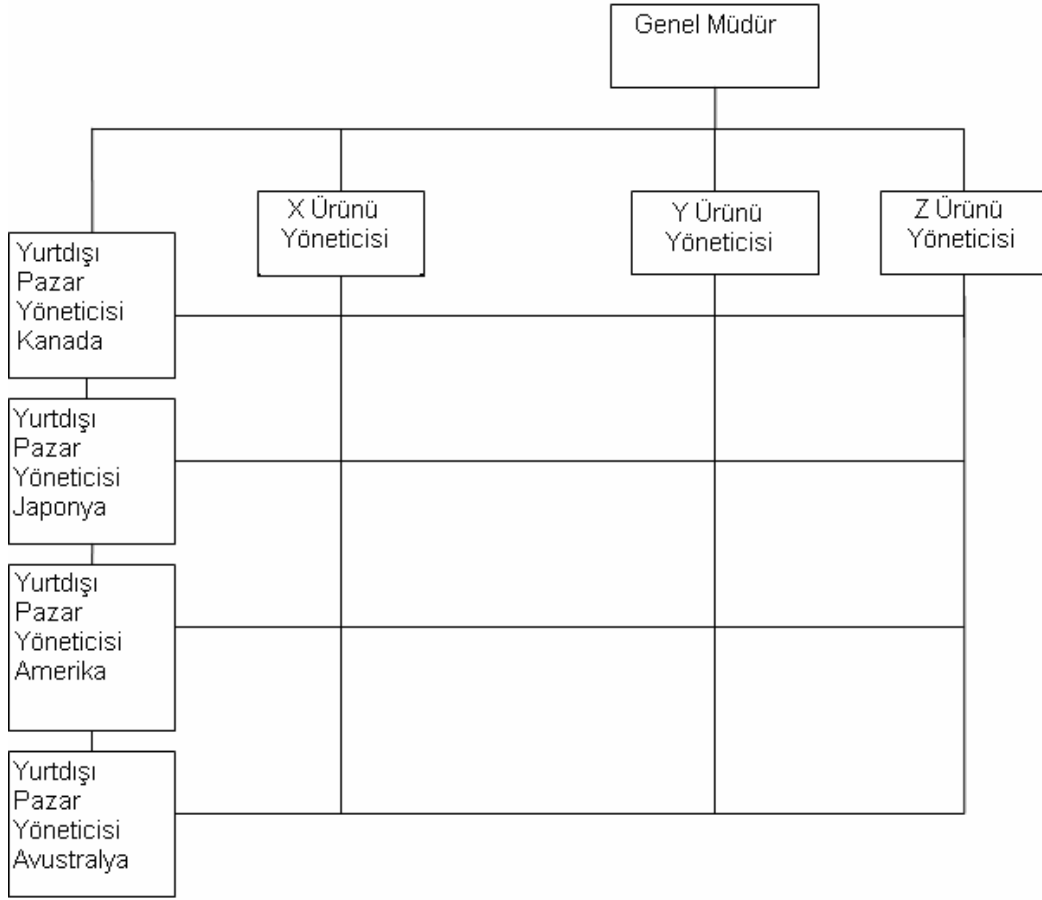
(Kaynak: Karafakioğlu, 1997; 270)

Karma örgüt yapısı, genellikle işletmenin çevresinin önemli ölçüde değişkenlik göstermesi ve işletmenin bu çevreye uyum sağlaması gerektiğinde tercih edilir (Özalp, 1986; 25). Örgüt yapısı hem bölge hem de ürüne göre bölümlendiği için çevrede meydana gelebilecek olası değişikliklere çok kolay adapte olabilir. Örneğin yeni bir bölge de daha faaliyette bulunmak istediğinde mevcut bölümlere kolaylıkla bir yenisini daha ekleyebilir ya da bir bölgede yeni bir ürün satışına başlanacaksa diğer bölümlerden o üründe uzmanlaşmış satışçılar söz konusu bölgeye transfer edilebilir.

Firmaların karma örgüt yapısına uyum sağlamaları için gereken şartlar şunlardır (Phatak, 1992; 156):

- ✓ Ürün ve bölge çeşitliliğinin gerekli olması,
- ✓ Hem ürün hem de bölge gruplarının isteklerine aynı anda cevap verilmesi gerektiğinde,
- ✓ İşletme kaynaklarının ürün, bölge ya da fonksiyon gibi iki ya da daha fazla bölüm arasında paylaşılması gerektiğinde,
- ✓ Ürün ya da bölge esasına göre yapılan tek boyutlu bölümlendirmenin firma için önemli sorunlar doğurması ya da çeşitli fırsatları kaybettirmesi durumunda,
- ✓ İşletme stratejisi belirlenirken, fonksiyonel, ürün ve bölge temeline dayalı örgüt yapılarının aynı anda değerlendirilmesi gerektiğinde, matriks yapının tercih edilmesi gerekmektedir.

Matriks örgüt yapısı birbiriyle kesişen sorumlulukları içerir. Şekil 11'de de görüldüğü gibi, matriks örgüt yapısında ürün yöneticileri üst yönetimin karşısında yer alır. Yani bu örgüt yapısında üstten alta doğru açık bir yetki akışı bulunmamaktadır. Proje gruplarına, ürün bölümleriyle kesişen, yurtdışı pazar yöneticileri başkanlık etmektedir. Yurtdışı pazar yöneticilerinin her biri işletmenin tüm ürünleri adına kendi pazarından sorumludur (Moorhead ve Griffin, 1989; 684). Ayrıca bölgelerden sorumlu yöneticiler ile ürün yöneticileri arasında denge sağlanmış ve sorumluluklar paylaşılmıştır. Aslında örgütün farklı bölümlerinden uzmanları bir araya getirmek bir çeşit takım çalışması yaratmaktır. Matriks örgüt yapısının popüleritesi yerel sorumluluklar alıp, maliyetleri azaltmaya ve dünya çapındaki faaliyetleri koordine etmeye çalışan firmalar arasında gelişmektedir (Wild vd., 2003; 330).



Şekil12: Uluslararası veya Çokuluslu Bir Firmada Karma Yapıya Göre Örgütlenme

(Kaynak: Moorhead vd.,1989; 684)

Matriks örgüt yapısının olumlu yanları şunlardır (Dal, 2006; 8):

- ✓ Matriks örgütler kaynakların verimli kullanımını sağlar. Yüksek derecede uzmanlaşmış personel ve araç kullanımını kolaylaştırır.
- ✓ Değişim ve belirsizlik koşullarında esneklik sağlar: Değişime zamanında tepkide bulunma bilginin iletişim kanalları ile ilgili kişiye etkili bir biçimde ulaşmasını gerektirir. Matris yapı, proje birimleri ile işlevsel bölüm üyeleri arasındaki ilişkileri teşvik eder. Kişiler teknik bilgi alışverişinde buldukları için bilgi gerek yatay gerekse dikey olarak dolaşır.
- ✓ Matriks yapıda teknik kusursuzluk hakimdir.
- ✓ Güdüleme ve bağlılığı geliştirir: Grup içinde karar verme hiyerarşik karar vermeye oranla daha katılımcı ve demokratiktir. Bu da örgüte olan bağlılığı artırır.

- ✓ Personel gelişmesine olanak sağlar: Kişilerin buldukları grup, örgütün çeşitli bölümlerinin temsilcilerinden oluşmuştur. Böylelikle bu gibi değişik kişilerin ileri sürdükleri farklı görüşleri değerlendirmek ve diğer uzmanlık alanlarında bazı şeyler öğrenmek durumundadırlar. Ayrıca değişik projelerde çalışan personel monotonluktan kurtulur, iş tatmini ve motivasyon artar (Eren, 2002; 404).
- ✓ Projenin bir sahibinin olması çok önemlidir: Böylelikle faaliyetler arası bütünlük sağlanır.
- ✓ Çalışanlar projenin bitiminden sonra bir başka projede yeniden istihdam edilebilir.
- ✓ Üst kademelere personel yetiştirme yöntemidir.

Matriks örgüt yapısının olumsuz yanları şunlardır (Dal, 2006; 7):

- ✓ Matriks yapı karışıklık ve düzensizliğe açık bir yapıdır. Eğer matriks yapı içinde çalışacak olanlar, bu yapının özelliklerini tam olarak hazmetmemişlerse, bu örgütün işleyişi problemli olacaktır.
- ✓ Her bir satış gücünün birden çok yöneticiye karşı sorumlu olması bazı anlaşmazlıklara hatta çatışmalara yol açabilmektedir. Bu iki yönlü yetki yapısı, zaman gecikmelerine ve gruplar arası güç savaşlarına neden olabilmektedir (Negandhi,1987;105). Sorumluluklar paylaşıldığı için yöneticiler kötü performanslarını başka yöneticilere yükleyebilir ya da bazen sorumluluklar gözden kaçabilir bunların sonucunda da zaman kayıpları ve çatışmalar ortaya çıkar. Bu olumsuzlukları giderebilmek için yetki ve sorumluluklar açık ve ayrıntılı bir şekilde belirtilmelidir. Ayrıca, matriks yapıda problemlerin kaynağını bulmak ve düzeltmek zor olabilir.
- ✓ Matriks yapı iş ilişkilerinde açıklık ve sorun çözme yaklaşımını gerektirir. Matriks örgüt yapısının varlık nedeni "proje tipi" işlerin var olmasıdır. Projenin belli bir sürede, belli bir maliyetle ve belli bir kalitede tamamlanmak zorunda olması matriks yapı içinde çalışan herkesin tam bir işbirliği içinde olmasını gerektirir. Projedeki her gecikme, örgütteki herkesin geleceğini olumsuz yönde etkileyecektir. Bu nedenle tüm personelin, sorunları açıkça tartışan, yetki ve güç arttırma oyunlarına girmeyen, her sorun çözümünü kendisini geliştirecek bir fırsat olarak gören bir tutum içinde olması gerekir.
- ✓ Matriks yapıda kişilerin performansını değerlendirmek zor olabilmektedir. Proje ekibi içinde yer alan ve iki yöneticiye bağlı olarak çalışan satışçıların performansının değerlendirilmesi bazen sorun olmaktadır.

- ✓ Matriks yapıdaki ilişkiler göz önüne alındığında, bir proje yöneticisi için en önemli güç kaynağı beşeri ilişkilerindeki yetenek olacaktır. Bir proje yöneticisi çeşitli uzmanlık dalları yöneticilerini ve proje ekibini etkileyerek projenin sorunlarını çözmeye ve bundan zevk alır hale getirmeye çalışacaktır. İkna edici olabilmenin en önemli şartı, kuvvetli bir beşeri yeteneğe sahip olmaktır.
- ✓ Matriks örgüt yapısında haberleşme aksaklıkları çok büyük sorunlara yol açabilmektedir. Bu yapı, rutin, sürekli aynı kalan ve durgun şartların değil, hepsi devamlı değişebilen şartların örgütlenmesi ile ilgilidir. Yapının bu özelliğinden dolayı projeyi ilgilendiren her türlü değişme ve kararların hızla tüm ilgili personele aktarılması gerekir. Bunun için çok yönlü bir haberleşme şarttır.
- ✓ Matriks yapı, çatışmalara açık bir yapıdır. Proje yöneticisi ile fonksiyonel bölümler arasında sürekli olarak maliyet, öncelik, zamanlama, araç-gereç, çözüm yolu konularında anlaşmazlıklar ve çatışmalar çıkacaktır. Bu anlaşmazlıkların sorun çözme yaklaşımı ile tartışılması ikna ederek çözülmesi gerekecektir.

Bu yapı çok çeşitli dallarda çalışan kişilerin birlikte olması ve bilgi paylaşmasına dayanan bir özelliğe sahiptir. Matriks yapıda projenin tamamlanmasını üstlenen proje yöneticisi, satış da dahil olmak üzere bütün uzmanlık birimleriyle yatay bir ilişki içindedir. Proje yetkisine sahip olan proje yöneticisinin liderlik vasfının yüksek olması gerekmektedir. Alınan her projenin gerçekleşmesi için sorun çözme yaklaşımının getirilmiş olması ve iş ilişkilerinde açıklık ilkesinin olması gerekir. Böyle bir yapıda satış gücünü oluşturan kişiler birden fazla kişiyle dikey ya da yatay bilgi paylaşımına gitmektedirler. Çünkü bazı durumlarda tüm kararlar proje yöneticisi tarafından verilmektedir. Bu durumda bazen karışıklıklara yol açsa da üretim ve dağıtım da sürenin kısılması açısından önemlidir (Yamamoto, 2001; 56–57).

Fakat yukarıda değinilen dezavantajların birçoğu uygulama hatası olarak kabul edilebilir. İletişim eksikliği, hatalı personel seçimi veya kişilere sistemin iyi tanıtılıp benimsetilmemesinden de kaynaklanır. Bu nedenle matriks örgütlerde personel seçilmesinde ve yönetilmesinde çok dikkatli olunmalıdır. Womack ve Jones(1994) matriks yapıdaki başarının en önemli anahtarının doğru personel seçimi olduğunu öne sürerken, bazı yazarlar konularında uzman, iyi eğitim almış personelin istihdamı gereğinden söz etmektedirler. İkili ilişkilere bağlı gayri resmi iletişim mekanizmalarının kullanımını da gerektiren matriks yapılarda çalışan bireylerin sosyal yönlerinin güçlü olması, stresli ortamda çalışabilir özelliklerde

olmaları ve işbirlikçi bir yaklaşım içinde olmaları gerekmektedir (Ergeneli ve Alsirt, 2003; 4).

1.6. ULUSLARARASI SATIŞ ÖRGÜTLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Dış pazarlarda faaliyet gösteren bir işletme için en iyi satış gücü örgüt yapısının belirlenmesi işletmenin ve çevresinin özelliklerine bağlıdır. Bu nedenle en iyi satış gücü örgütünden söz edilemez. Bir firma için en iyi olan satış örgütü diğer bir firma için uygun olmayabilir. Fakat her bir yapının avantaj ve dezavantajları değerlendirilip firmanın özelliklerini de göz önünde bulundurarak o anki koşullara uygun olan yapı tercih edilir. Eğer daha sonra firmanın yapısında ya da çevresinde birtakım değişiklikler meydana gelirse örgüt yapısında da gerekli değişiklikler yapılır.

Firma her bir örgüt yapısının olumlu ve olumsuz yanlarını analiz etmeden önce bazı değişkenleri incelemelidir. Standart ihtiyaçlar olmamasına rağmen örgüt tipinin seçilmesinde az sayıda değişken dikkate alınmaktadır. Firmanın ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayacak örgüt yapısının seçiminde yardımcı olacak değişkenler şu şekilde sıralanabilir (Özalp, 1986; 445–446):

1. İç ve dış pazarların bugün ve gelecekteki nispi önemi
2. İşletmenin geçmişi ve uluslararası faaliyetlerdeki gelişme safhaları
3. İşletmenin mahiyeti ve ürün stratejisi
4. İşletmenin yönetim felsefesi
5. Uluslararası düzeyde uzmanlaşmış personeli temin etme olanağı ve arzusu
6. İşletmenin belli başlı örgüt değişmelerine uyma kabiliyeti

İç ve dış pazarlardaki faaliyetler hangi pazara daha çok önem verilmesi gerektiğini belirler. Eğer firmanın faaliyetleri iç pazar ağırlıklı ise basit bir örgüt yapısı olan dış satış bölümü firma için yeterlidir. Bunun tam tersi dış pazarlardaki faaliyetler daha yoğunsa ya da işletme için daha çok fırsat yaratabilecek potansiyele sahipse dış satış bölümü yetersiz kalmakta ve uluslararası pazarlama bölümü daha uygun olmaktadır.

İşletmenin daha önceki faaliyetleri ve bu faaliyetlerin sonuçları bundan sonraki faaliyetlerine ışık tutar ve örgüt yapısı da bu doğrultuda belirlenir. Örneğin sadece bir ülkede dış satış faaliyetlerine başlayan bir firma oradaki faaliyetlerinin başarılı olması sonucu başka ülkelerde de faaliyette bulunabilir ve eğer o bölgelerde

de başarı kaydederse çok daha geniş bir alana yayılıp bölge temeline göre bir satış örgüt yapısı kurabilir. Fakat işletme ilk faaliyette bulunduğu ülkede başarı kaydedemeseydi başka pazarlara açılmakta daha çekimser davranabilirdi.

İşletmenin kendisine has özellikleri ve ürün ya da pazar çeşitliliği örgüt yapısını belirleyen en önemli etmenlerdir. İşletmenin ürün sayısı ve çeşitliliği fazla ise ürün temelli bir örgüt yapısını, bölge sayısı ve çeşitliliği fazla ise bölge temelli bir örgüt yapısını tercih etmesi uygun olacaktır.

İşletmenin yönetim felsefesi, çalışanların ve üst kademe yöneticilerin değişikliklere açık olup olmaması da örgüt yapısını büyük ölçüde etkiler. Çünkü örgüt yapısında, işletmenin ya da çevresinin değişen koşullarına bağlı olarak birtakım değişikliklerin yapılması kaçınılmazdır. Eğer yöneticiler ve çalışanlar değişime direnç gösterirlerse işletme yeni örgüt yapısına uyum sağlamakta güçlük çeker.

Son olarak da örgüt yapısını işletmenin personel tedarik etme olanağı ve isteği etkiler. Çoğu işletme dış pazarlarda faaliyette bulunmak için gereken özelliklere sahip olan personelin eksikliğinden ve ya tedarik edememesinden dolayı dış pazarlara açılmamaktadır. İşletmelerin bu durumla baş edebilmeleri için istenilen özelliklerdeki satışçılara hangi kaynaklardan ulaşabileceklerini bilip seçim aşamasına önem vermeleri gerekmektedir.

İşletmenin kendisi için en iyi örgüt yapısını oluşturabilmesi için bu değişkenleri inceledikten sonra, her bir örgüt yapısının olumlu ve olumsuz yanlarını değerlendirmesi gerekmektedir. Tablo1'de her bir satış örgütünün olumlu ve olumsuz yanları görülmektedir.

Tablo1: Satış Örgüt Yapılarının Karşılaştırılması

<u>Örgüt Yapısı</u>	<u>Avantajları</u>	<u>Dezavantajları</u>
Bölge	<ul style="list-style-type: none">• Düşük Maliyet• Bölge tekrarının olmaması• Müşteri tekrarının olmaması• Az yönetim kademesi	<ul style="list-style-type: none">• Sınırlı uzmanlık• Ürün ve müşteriye önem verilmemesi
Ürün	<ul style="list-style-type: none">• Satışçıların üründe uzmanlaşması• Ürüne tahsis edilen satış çabaları üzerinde yönetim kontrolü	<ul style="list-style-type: none">• Yüksek maliyet• Bölge tekrarı• Müşteri tekrarı
Pazar	<ul style="list-style-type: none">• Satışçılar müşteri ihtiyaçlarını daha iyi anlar• Farklı pazarlara tahsis edilen satış çabaları üzerinde yönetim kontrolü	<ul style="list-style-type: none">• Yüksek maliyet• Bölge tekrarı
Fonksiyon	<ul style="list-style-type: none">• Satış faaliyetlerinde verimlilik	<ul style="list-style-type: none">• Bölge tekrarı• Müşteri tekrarı• Koordinasyon ihtiyacı

(Kaynak: Ingram vd, 1997; 178)

Bölge temeline göre örgüt yapısında aynı bölgeler ya da aynı müşteriler farklı satışıçılar tarafından tekrar tekrar ziyaret edilmediği için hem maliyeti düşüktür hem de karışıklara yol açmayan bir yapıdır. Fakat en büyük dezavantajı ürün ve müşteri de uzmanlaşmanın eksik olmasıdır.

Ürün temeline göre örgüt yapısı satışıçıların ürün konusunda uzmanlaşmasını sağlamakla birlikte bazı olumsuzlukları da beraberinde getirir. Farklı satışıçılar aynı bölgeleri ya da müşterileri tekrar tekrar ziyaret edebilir. Bu durumda hem karışıklıklara hem de maliyetlerin yükselmesine yol açar.

Müşteri temelli satış örgüt yapısı, müşteri ihtiyaçlarının zamanında ve doğru tespit edilmesini sağladığından dolayı firma için çok büyük bir avantaj yaratır. Müşteri tatmini tamdır. Fakat bölge tekrarları yaşanabilir ve bu da maliyetleri yükseltir.

Fonksiyonel temelli satış örgüt yapısı satış faaliyetlerinde verimlilik sağlaması ve basit bir yapı olması açısından çok tercih edilmekle birlikte olumsuz yanları da çok olan bir yapıdır. Müşteri ve bölge tekrarı en büyük dezavantajıdır. Ayrıca yurtdışı satış faaliyetleri artan bir işletme için çok yetersiz bir yapıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

ULUSLARARASI SATIŞ GÜCÜ

2.1. ULUSLARARASI SATIŞ GÜCÜNÜN ÖNEMİ

Satış yönetimleri arasındaki farklılıkların sonucunda satışın kalitesi, etkinliği ve sonuçları değişik gösterir. Uluslararası işletmeler, kaliteli satışıları işe almak onlara gereken eğitimi vermek, uygun ücret ve satış teşvikleri sağlamak için gerekli süreçlere sahip olmalıdırlar. İşte bu süreçler en doğru şekilde gerçekleştirildiği takdirde bu durum satış sonuçlarına yansır ve işletme uluslararası alanda başarı kaydeder.

Satış gücü yönetimi ve diğer satış faaliyetleri uluslararası satış faaliyetlerinde bulunan işletmeler için daha önemlidir. Çünkü uluslararası satış faaliyetlerinde bulunan işletmelerin en önemli yatırımları insandır. İşletmelerin dış pazarlardaki başarısı büyük ölçüde doğru özelliklerdeki satışıların seçilmesi, onlara gereken eğitimin verilmesi ve dış pazarlardaki faaliyetleri için gereken zeminin hazırlanmasına bağlıdır. Dış pazarlarda firmayı satışıları temsil eder. Müşteriye göre satışıçı neyse firma da odur. Bu nedenle dış pazarlarda firmayı en iyi şekilde temsil edebilecek satışıların seçilmesi çok önemlidir.

Satış gücü, pazarlama bölümünün örgütleniş tarzı ile tutarlı olacak ve satış hedeflerini gerçekleştirebilecek bir yapıda olmalıdır. Bu yapı, bir yandan hedefleri gerçekleştirmek için yürütülmesi gereken faaliyetleri eksiksiz bir biçimde yürütmeye, öte yandan da denetime uygun olmalıdır (İslamoğlu, 2002; 341). Fakat dış pazarlarda çalışan satışıılara iç pazarlardakilere göre daha fazla yetki ve sorumluluk verilir ve üst yönetimin satışııları üzerindeki kontrolü azdır. Bundan dolayı üst yönetimin dış pazarlarda faaliyette bulunan personele güveninin tam olması gerekmektedir.

Temel olarak, uluslararası satış yöneticileri, işletmenin faaliyet gösterdiği ülkelerdeki satış örgütlerine rehberlik etmeli ve onlar arasında koordinasyonu sağlamalıdırlar. Pazarlama çabalarının başarısı açısından bu rol kritik bir önem taşır. Uluslararası ortamda kişisel satışın daha da fazla önem kazanmasının diğer bir nedeni ise, promosyon karmasının diğer unsurlarının kanun tarafından sınırlandırılmış olabileceğidir. Örneğin, Türkiye’de alkollü içeceklerin TV reklamının

yasaklanmasında olduğu gibi televizyon reklamlarına birçok ÷lkede çeşitli düzenlemeler getirilmiştir (Çabuk, 2003; 197). Bununla birlikte birçok firmada faaliyette bulunulan ÷lkede okuma yazma oranının çok düşük olması sonucu kişisel satışa zorunlu olarak ağırlık vermiştir.

Kişisel satış işletmeler için çok önemli bir tutundurma yöntemi olduğu gibi, uluslararası pazarlama çalışmaları içinde de en önemli bir faaliyettir. Bazen, uluslararası bir işletmenin tutundurma politikası, büyük ölçüde kişisel satışa dayanır. Avon ve Oriflame firmalarında olduğu gibi reklamda dahil olmak üzere diğer tutundurma metot ve çalışmalarının hiçbirini etkin bir biçimde kişisel satışın ve satışçıların yerini tutamaz; diğer bir deyişle, onlar kişisel satışın yerine ancak kısmi birer ikame olabilirler. Çünkü çoğu kez tüm tutundurma programını istenen satış hacmine ulaştıran son adım kişisel satıştır. Uluslararası pazarlamada kişisel satış çabaları, genellikle, uluslararası pazarlardaki yerel satış gücü tarafından sarf edilir. Bununla birlikte misyoner satışçılar da firmanın mal veya hizmetlerinin tanıtılmasında ve tutundurulmasında önemli bir rol oynar (Akat, 2003; 192–193).

İşletme dış satışlarını hangi tür satış gücü örgüt yapısıyla gerçekleştirirse gerçekleştirsin satış gücü ile ilgili prensipler genellikle aynıdır. Ama yurt dışında kullanabileceği satışçı çeşidi iki farklı şekillerde olabilmektedir. Bunlardan ilki yabancı ÷lkede yerleştirilecek merkez firmanın ÷lkesinin vatandaşı olan satışçı (expatriate), diğeri ise faaliyette bulunulacak ÷lkenin vatandaşı olan yabancı satışçıdır.

Günümüzde dünya ticareti artıkça satış pozisyonlarını yabancı satışçılar doldurmakta ve merkez firmanın kendi ÷lkesinin vatandaşları olan satışçıların sayısı gittikçe azalmaktadır. Fakat bununla birlikte eğer firma ileri teknoloji gerektiren ürünlere sahipse ya da satış, yoğun bir bilgi birikimi ve uygulamaları gerektiriyorsa merkez firmanın ÷lkesinden gidecek satışçı en iyi seçim olacaktır. Merkez firma ÷lkesinden gidecek satışçının müthiş bir teknik deneyime sahip olması, firmanın ürün hattını çok iyi bilmesi ve kanıtlanmış bir güvenilirliğe ve verimliliğe sahip olması çok büyük avantajlardır (Cateora, 1993; 553). Ayrıca merkez firma ÷lkesinden gidecek satışçı, merkez firma ile iletişimde yabancı satışçına göre daha başarılı olur ve merkez firmanın faaliyet ve beklentilerini çok iyi bildiği için o doğrultuda hareket edebilme şansına sahiptir.

Merkez firma ülkesinden gidecek satışçıları kullanmanın yukarıda bahsedilen avantajların yanı sıra birtakım dezavantajları da vardır. Gönderilen satış elemanlarının kendi ülkesindeki yaşam standardının sağlanması için bütün ihtiyaçlarının karşılanması gerektiği ve ulaşım gibi ek masrafları da olduğu için yabancı satışçılarla karşılaştırıldığında firmaya olan maliyeti iki buçuk ya da üç kat fazla olabilmektedir. Buna ek olarak merkez ülkeden gönderilen satışçının belirlenmiş olan görev süresinden daha kısa o ülkede kalması, firmanın büyük zaman ve para kaybına uğramasına neden olur. Kendisi ya da ailesinin mutsuz olması da satışçının veriminin düşmesine neden olur (Jain, 2001; 419). Merkez firma ülkesinden gidecek satışçının kendisi ya da ailesi genellikle yeni gidilen ülkenin kültürüne uyum sağlamakta zorluk çeker. Satışçının eşi çalışıyorsa yeni gidilen ülkede kendi alanıyla ilgili iş bulmakta bazı zorluklar yaşayabilir ya da çocukların okullarıyla ilgili sorunlar çıkabilmektedir.

Günümüzde, yurt dışında büyük çapta satışları olan firmalar yabancı satış elemanları kullanılmayı tercih etmektedirler. Bunun en önemli nedeni yabancı ülkelerde, merkez firmanın ülkesinden gidecek satışçısına uygulanabilecek kanuni kısıtlamalardır. Ayrıca yabancı satışçının maaşı ve diğer giderleri, merkez firmanın ülkesinden gidecek satışçısına oranla çok daha düşüktür. Satışçı zaten o ülkenin vatandaşı olduğu için kültür şoku yaşama olasılığı da bulunmamaktadır.

Fakat yabancı satış elemanları kullanmanın da bazı sakıncaları vardır. Yabancı satış elemanlarının seçilmesi, eğitimi ve kontrolü zor olmaktadır. Yabancı satışçılar merkez firmayı ve ürünlerini çok iyi bilmedikleri için ayrı bir eğitime tabi tutulmalıdır ve bu eğitimin gerekli görüldüğü hallerde sürekliliği sağlanmalıdır.

Her iki yöntemin olumlu yanlarından yararlanıp olumsuz yanlarını giderebilmek amacıyla bazı firmalar tarafından tercih edilen diğer bir uygulama da şu şekildedir; ilk aşamada merkez firma ülkesinden gidecek bir satışçı kullanır ve o satışçının başlıca görevlerinden birisi daha sonra kendisinin yerine geçebilecek ev sahibi ülke vatandaşı olan bir satışçı yetiştirmektir.

Son yıllarda farklı seviyelerdeki çalışanların bir ev sahibi ülkeden diğerine görevlendirme şeklinde uygulanan yeni bir trend görülmektedir. Bu trendin yükselişi iki sebebe bağlıdır. Birincisi, dünyanın birçok ülkesinde çok fazla miktarda çalışan varken, diğer ülkelerde işgücü eksikliğinin olmasıdır. Örneğin, Singapur'un nüfusu

yaklaşık 3 milyondur. Eğer bir firma orada çok hızlı bir şekilde gelişirse, büyük bir satış gücüne ihtiyaç duyacak fakat satış pozisyonlarını doldurabilecek satışçıları bulmakta zorluk çekecektir. Bu nedenle Singapur Filipinler, Hindistan, Güney Kore gibi ülkelerden gelen satışçıları kabul eder. Firmalar genellikle satış şubeleri için tecrübeli satışçılara ihtiyaç duyarlar ve bu firmaların faaliyetleri için en uygun kişiler üçüncü ülkelerin satışçılarıdır. İkinci neden ise, üçüncü ülke bireylerinin örgütsel sorunların üstesinden daha kolay gelebilmesidir (Jain, 2001; 420–421).

Ayrıca satış gücü yönetimi ve satışçıların işletmeler için bu denli önem taşımasının sebeplerinden biri de işletmelerin yaşamı için çok önemli olan bilgilere satışçılar sayesinde ulaşabilmesidir. İşletmeler, bilgisini geliştiren, sahip olduğu bilgiyi zamanında ve etkili kullanabilen insan kaynaklarına her zamankinden çok daha fazla ihtiyaç duymaktadır. İşletmelere önemli bilgileri sağlama konumunda bulunan satış elemanlarından beklenen de bilgiyi önemli bir rekabet aracı olarak görmeleri, bilgilerini geliştirmeleri, doğru, zamanlı ve etkili kullanmaları yanında sahip oldukları pazar bilgisini işletme içinde paylaşma beceri ve duyarlılığını göstermeleridir. Satışçı piyasanın içinde bulunan biri olarak müşterilerin tercihlerini, rakiplerin davranış şekillerini, müşteri ihtiyaçlarını ve yaşanan değişimleri yönetime zamanında ve doğru olarak aktarmasıyla planlama ve örgütlenmeye kaynak teşkil eder. Bu nedenle, işletmelerde bilgi paylaşımının sağlanabileceği bir satış örgütü oluşturmak zorunludur. Bu noktada, satış yöneticilerinin satış elemanlarına liderlik yapabilmeleri, satış örgütünün motivasyonu ve takım çalışmalarının ön plana çıkması önemli etkileyiciler olarak sıralanabilir. İşletmelerin önemli bir bilgi kaynağı ve vizyonu olarak değerlendirilebilecek olan satışçıların pazar bilgisini paylaşmada örgütsel faktörler yanında kişilik özellikleri de rol oynar (Torlak, 2006; 3). İşletmelerin de satışçıların seçilmesi, eğitilmesi ve motivasyonu süreçlerinde bu durumu göz önünde bulundurarak faaliyette bulunmalarında yarar vardır.

2.2. DIŞ SATIŞÇILARDA BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

Dış satışçıların sahip olması gereken özelliklerden başlıcalar, yönetim becerisi, araştırma becerisi, kültürel uyum, güvenilirlik, sağlık ve lisans becerisi şeklinde sıralanabilir (Taşkın, 2003; 377).

1. Yönetim Becerisi: Uluslararası pazarlarda görev yapacak satışıçılar kendi ülkelerinin aksine çok daha az bilgiyle, daha az sürede, çok çeşitli riskler altında fırsatları değerlendirebilmek için doğru kararlar almak zorundadır.

2. Araştırma Becerisi: Uluslararası pazarda görev yapacak satışıçılar bu pazarlarla ilgili gerekli bilgilerin elde edilmesi ve bunların en iyi şekilde değerlendirilmesi becerilerine sahip olmalıdır.

3. Kültürel Uyum: Uluslararası pazarda görev yapacak satışıçılar bu pazarların sahip olduğu kültürel özellikleri kavrayarak, kendilerini buna uygun davranışları sergilemeye ayarlayabilecek düzeyde olmalıdır. Bunun için hoşgörü, anlayış ve bilgi gibi çeşitli özellikler bir satışıçıda mutlaka olması gereken özelliklerdir.

4. Güvenilirlik: Ulusal pazarların aksine uluslararası pazarda faaliyet gösteren satışıçıların daha az denetim altında çalıştıkları ve bu yüzden kendi oto kontrol mekanizmalarını kullanmaları beklenir. Bu nedenle işletmeler, yurtdışında görev yapacak satışıçılarında güvenilirlik özelliğini ön planda tutarlar.

5. Sağlıklı Olmak: Sınır ötesi satışıçılık fiziksel özelliklerin sağlam bir yapıda olmasını gerektirir. İklim değişiklikleri, farklı yiyecek çeşitleri, otel şartları ve müşterilerin farklı ev sahipliği yapma alışkanlıkları bir araya geldiği zaman satışıçıların güçlü bir bünyeye sahip olmasının nedenleri ortaya çıkmaktadır.

6. Yabancı Dil Becerisi: Uluslararası pazarda görev yapacak satışıçıların gidecekleri ülkenin dilini bilmesi ideal durum olarak görülse de, uluslararası iş dili olan İngilizcenin kullanılması en geniş kabul gören uygulamadır.

Dış satışıçıların yukarıda sayılan özellikler dışında taşınması gereken diğer bazı özellikler de bulunmalıdır. Yurtdışında çalışan yöneticiler ve satışıçı, yerel bölgedekilere göre tipik olarak daha bağımsız çalıştıklarından, dış pazarlarda çalışacak olan satışıçıların seçiminde en önemli özelliklerden biri de olgunluktur. Firma onların karar almadaki yeteneklerine vaatlerine güvenmelidir aksi takdirde dış satışıçılar kişisel olarak etkili çalışamazlar. Bununla birlikte, uluslararası personel yerel pozisyonlarda çok ihtiyaç duyulmayan bir çeşit duygusal tutarlılığa sahip olmalıdır. Bölgeye bakılmaksızın, kendi kültürlerinden çok farklı olan bir kültürde yaşayan insanlar büyük ölçüde kendilerini sürekli bir inceleme altında hissederler ve sürekli firmanın yurtdışındaki yetkili temsilcisi olduklarının farkındadırlar. Yani

yabancı ülkelerde faaliyette bulunan yönetici ve satışçılar hem işle ilgili hem de iş dışında pek çok konuda dikkat çeken bir boyutta bilgi sahibi olmalıdırlar (Cateora, 1993; 541). Eğer dış pazarlarda çalışan yönetici ve satışçılar bu olgunluk, bilgi birikimi ve duygusal tutarlılığa sahip olmazlarsa yanlış kararlar alabilirler, değişen koşullara uyum sağlayamazlar ve zorluklarla karşılaştıklarında karamsarlığa kapılıp çok çabuk pes edebilirler.

2.3. DIŞ SATIŞÇILARIN SEÇİMİ

Dış satışçılarının seçiminde ilk verilmesi gereken karar alınacak eleman sayısı olmalıdır. Alınacak kişilerin sayısını genellikle iki etmen belirler; büyüme, satış gücünün işten ayrılma oranı. Aşağıdaki yöntemlere göre işe alınacak eleman sayısına karar verilir (Önce, 2002; 69–72):

a. Basit Yöntem: Basit yöntemle göre satışçı sayısının belirlenmesinde şu formül kullanılır:

$$N = \frac{\sum_{i=1}^n f_i \cdot C_i}{F}$$

Burada;

N = İhtiyaç duyulan satışçı sayısı

F = i grubundaki müşterilere yapılacak ziyaret sayısı

C = i grubu müşteri sayısı

F = Belli dönemde bir satışçının yapacağı ortalama ziyaret

Örneği her müşteri haftada bir defa ziyaret edilirse ve toplam 600 müşteri varsa, bir satışçı ortalama yılda 1000 ziyaret yapabiliyorsa, ihtiyaç duyulan satışçı sayısı:

$$N = \frac{52 \times 600}{1000} = 32$$

b. İş Yükü Yöntemi: İş yükü yönteminde dikkate alınması gereken unsurlar şunlardır:

- ✓ Yapılacak görüşme sayısı,
- ✓ Bölgedeki müşteri sayısı,
- ✓ Müşterilerin hangi sıklıkla ziyaret edileceği/aranacağı
- ✓ Satış görüşmeleri arasındaki zaman
- ✓ Bölgedeki seyahat koşulları
- ✓ Satış dışındaki zaman

İş yükü yöntemine göre optimum satış gücü büyüklüğünün belirlenmesi beş aşamada hesaplanır (Aygen, 2002; 46).

1. Müşteriler yıllık satış hacimlerine göre gruplara ayrılır ve her bir gruptaki müşteri sayısı belirlenir.
2. Her bir grup için ayrılması gereken ziyaret sayısı ve süresi belirlenir. Genelde satış hacmi büyük olan önemli müşterilere daha çok sayıda ve daha uzun süreli ziyaretler yapılır.
3. Her bir müşteri grubu için harcanacak zamanı hesaplayabilmek amacıyla, her gruptaki müşteri sayısı ile o grup için harcanacak ziyaret süresi çarpılır.
4. Bir satışçının bir yılda yapabileceği ortalama ziyaret süresi belirlenir.
5. Son aşamada ise, tüm müşterilere harcanan toplam yıllık görüşme süresi, bir satışçının yapabileceği ortalama ziyaret süresine bölünür.

İş yükü yöntemine göre optimum satış gücü büyüklüğünün belirlenmesi rakamsal bir örnekle şu şekilde açıklanabilir:

1. Aşama: Müşteriler büyük müşteriler, orta büyüklükteki müşteriler ve küçük müşteriler olmak üzere üç grupta toplanmaktadır. Her bir grubun müşteri sayısı şu şekildedir:

1. Grup, büyük müşterilerin sayısı,	200
2. Grup, orta büyüklükteki müşterilerin sayısı	280
3. Grup, küçük müşterilerin sayısı	500

2. Aşama: Her bir grup için ayrılması gereken ziyaret sayısı ve süresi aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

1. Grup, 60 dakika/ziyaret × 60 ziyaret/yıl = 60 saat/yıl
2. Grup, 30 dakika/ziyaret × 42 ziyaret/yıl = 21 saat/yıl
3. Grup, 15 dakika/ziyaret × 12 ziyaret/yıl = 3 saat/yıl

3. Aşama: Her gruptaki müşteri sayısı ile o grup için harcanacak ziyaret süresi çarpılır.

1. Grup, 200 müşteri × 60 saat/yıl = 12 saat
2. Grup, 280 müşteri × 21 saat/yıl = 5, 880 saat
3. Grup, 500 müşteri × 3 saat/yıl = 1,530 saat

Toplam 19,41 saat (19,41 saat her bir müşteri grubu için harcanacak toplam zamandır)

4. Aşama: Her bir satışçının, tatil hastalık gibi durumları göz önünde bulundurarak yılda ortalama 48 hafta çalıştığını varsayarsak, satışçı başına yıllık ortalama çalışma zamanı 1, 920 saat/yıldır. (40 saat/ hafta × 48 hafta = 1,920 saat/yıl)

Bu sürenin sadece % 45'i görüşmelere ayrılırken geri kalan kısmı seyahat ya da satış dışı diğer görevlere harcanır.

$$1,920 \times \% 45 = 864 \text{ saat}$$

5. Aşama: Tüm müşterilere harcanan toplam yıllık görüşme süresi, bir satışçının yapabileceği ortalama ziyaret süresine bölünür.

$$19,41 \text{ saat} \div 864 = 23 \text{ satışçı}$$

c. Bölünme Yöntemi: Belirli bir dönemde her satışçının aynı potansiyel verimliliğe sahip olduğu varsayılır. Satışçı sayısını belirlemek için toplam satış tahmini bir satışçı biriminin umulan verimliliğine bölünür.

$$K = \frac{S}{P}$$

K = Gerek duyulan satışçı sayısı

S = Bir satışçı için satış hacmi tahmini

P = Bir satışçı biriminin umulan verimliliği

Örneğin, 800 YTL cirosu olan firmada her bir birimin umulan verimliliği 40 YTL olduğunda gerek duyulan satışçı sayısı $800/40 = 20$ 'dir.

Alınacak eleman sayısı belirlendikten sonra verilmesi gereken karar alınacak satışıların tecrübeli mi yoksa tecrübesiz mi olacağıdır. Bu kararı belirleyen etmenler; satış görevinin doğası, işletmenin büyüklüğü, eğitime kapasitesi ve pazarlama deneyimidir. Küçük firmalar genellikle deneyimli kişiler alarak eğitim masraflarını gidermeye çalışır. Ayrıca KOBİ'ler yurt dışındaki pazarlardan çok kısa sürede geri dönüş bekledikleri için deneyimli, mevcut müşteri portföyü olan kişileri tercih etmektedirler. Fakat sunulan maaşlar ve sağlanan çalışma ortamı deneyimli kişileri tatmin etmeye yetmediğinden bir kısır döngü yaşanabilmektedir (İyiler, 2005;103).

Her firmanın kendi özellikleri işe alacağı eleman sayısını ve tecrübeli olup olmaması gerektiğini belirler. Firmaların başarısı açısından asıl kritik nokta bu aşamadan sonra başlar.

Kişisel satış çabalarının başarısı, satış gücünün işe yarar, yetenekli satışılarından oluşturulmasına bağlıdır. Seçim iyi yapılırsa, satışıların eğitilmeleri, yetiştirilmeleri ve denetlenmeleri de kolaylaşır. Doğru seçimin yapılabilmesi için "adama göre iş değil, işe göre adam" ilkesi benimsenmelidir. Bunun için de önce satış görevleri tanımlanmalıdır. Aşağıdaki sorular yanıtlanarak görev tanımlanır (Cemalcılar, 1998; 273):

- ✓ Söz konusu satış görevi için, istenen bilgiler ve yetenekler nelerdir?
 - ✓ Pazara ilişkin ne gibi bilgiler elde bulunmalıdır?
 - ✓ Mala ilişkin ne gibi bilgiler ya da teknik yetenekler gereklidir?
 - ✓ Pazarda karşılaşılabilecek rekabetin niteliği nedir?
 - ✓ İlişki kurulacak alıcıların özellikleri, kullandıkları teknoloji ve yöntemler nelerdir?
- Ne gibi sorunlarla karşı karşıyadırlar?

- ✓ Alıcıların örgütlerinde ne tür görevlere yer verilmiştir? Kilit görevlerdeki kişilerin huyları nasıldır?
- ✓ Saptanan amaç yöneticilik yeteneği olan satışçıları mı gerektirmektedir?
- ✓ Satış görevlisinin inandırma yeteneği olmalı mıdır?
- ✓ Satışçıya ne ölçüde yetki göçerilmelidir?
- ✓ Satışçıya ödenecek aylık ya da ve prim ne olmalıdır?
- ✓ Bu görev satışçıya daha üst görevlere yükselme olanağı sağlıyor mu?

Bu sorulara verilecek yanıtlar satışçıda aranacak temel özellikleri belirler. Bundan sonraki aşama ise satışçıların hangi kaynaklardan bulunacağıdır. En doğru seçimin yapılması için çok sayıda kişinin başvurusunun sağlanması gerekir.

En çok kullanılan başvuru kaynakları şunlardır (Cemalcılar, 1998; 274):

- ✓ İşletmede görevli kişiler,
- ✓ Yayın araçlarından yapılan duyurular,
- ✓ Öğretim kurumları
- ✓ İş ve işçi bulma kurumları
- ✓ Meslek örgütleri
- ✓ Alıcılar(tüketiciler, işletmeler)
- ✓ Rakip işletmeler
- ✓ Gönüllü başvurular
- ✓ Aracı işletmeler,
- ✓ İşletmenin sahip olduğu satış gücü

Bu kaynaklardan satışçılara ulaşıldıktan sonra başvuranlar arasından en uygun olanları seçilir.

Satış ve satış yönetimi pozisyonları için doğru personelin işe alınması satış yönetiminin önemli bir görevidir. Uluslararası satış pozisyonuna uygun olmayan kişinin atanması çok kötü sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle satış gücünün oluşturulmasındaki ilk ve en önemli aşamalardan birisi satışçıların seçilmesidir. Fakat ülke dışında çalışacak satışçıların seçilmesi söz konusu olduğunda sadece yukarıda değinilen aşamalar yeterli olmayabilir. Faaliyetlerini uluslararası boyutta sürdüren firmalar için satışçıların seçilmesi daha zor ve çok yönlü analiz edilmesi gereken bir süreçtir.

Dış satış elemanları örgütsel yapıya bağlı olarak işletmenin bulunduğu ülkede kalıp faaliyetleri oradan takip edebileceği gibi, satış yapılacak ülkedeki örgüt yapısı içerisine de dahil edilebilir. Dış satışçının yurt dışına yerleştirilmesi, firma için son derece hayati bir karardır. Doğru kişinin seçilmesi için, sağlam seçim ölçütlerinin oluşturulması ve uygulanması gerekmektedir. Eğer satışçı evli ise, eşi de değerlendirilmelidir. Yurt dışında karşılaşılan başarısızlıklarda eşin ülkeye uyumsuzluğu da önemli bir etken oluşturmaktadır. Bu yüzden, eş de değerlendirilmeli ve eğer aday görevi kabul ederse, adaya eşiyle birlikte ülkeyi görme fırsatı verilmelidir. Bir ya da iki hafta gibi kısa bir süre, ülke kültürünü anlamakta yeterli olmasa da, satışçının başarılı karar vermesini sağlamaktadır (Jain, 2001; 425). Bu aşamada daha önce değinildiği gibi dış satışçıda bulunması gereken özelliklerin taşınıp taşınılmadığının analiz edilmesi ve satışçının ailesiyle ilgili bir problem olmamasına dikkat edilmesi gerekmektedir.

Birtakım kompleksler nedeniyle kendilerinden daha batıda yer alan ülkelerin vatandaşlarına sadece taşıdıkları pasaport yüzünden saygı duyulan geri kalmış ülkelerde ise, müşteri ziyaretlerinde merkez firma vatandaşı olan satış elemanlarının bulunması bir artı puan sayılabilmektedir (Gel, 2006;1). Eğer Batılı bir ülke firması, halkının çoğunun bu tür düşüncelere sahip olabileceği geri kalmış bir ülkede faaliyette bulunacaksa kendi ülkesinin vatandaşı olan satışçıları seçmesi çok büyük bir avantaj yaratabilir.

Satış elemanları faaliyette bulunulacak ülkenin vatandaşlarından da seçilebilmektedir. Bu durumda satışçılar ülkenin dilini, kültürünü ve diğer tüm özelliklerini çok iyi bildikleri için adaptasyon sorunu yaşamazlar. Hatta tüm bu avantajlarından dolayı satış faaliyetlerinde çok daha başarılı olabilmektedirler. Fakat firmanın politikalarını ve ticari uygulamalarını öğrenmekte güçlük çekebilirler ve ana merkezle iletişim sorunu yaşayabilirler.

Yabancı ülkede faaliyette bulunacak satışçının seçiminde ki diğer bir alternatif de, yabancı ülkede yaşamakla beraber ana ülke vatandaşı olan kişilerdir. Bu tür kişiler yerel dil ve kültürü kendi dil ve kültürleri kadar iyi bilirler ve zaten o ülkede yaşadıkları için adaptasyon sorunu yaşamazlar. İhtiyaç duyulan tek eğitim konusu firmanın politikaları ve ürünleridir (Cundiff ve Hilger, 1988; 277). Aynı zamanda bu kişilerle ilgili en büyük avantaj hem ana ülkeyi hem de faaliyette

bulunduğu ülkeyi çok iyi bilmeleri ve özellikle genel merkezle hiçbir iletişim sorunu yaşamamalarıdır.

Çokuluslu şirketlerin genel müdürlükleri eleman tedarik etme ve seçme yetkisini yabancı ülkedeki şubelerine devretmiştir. Alınacak elemanların nitelikleri hususunda da lokal ülkedeki standartlar geçerli olmaktadır. Çokuluslu şirketlerde her konuda olduğu gibi satışçıların seçimi konusunda da verilen kararlar merkezîyetçi bir yaklaşıma dayalı değildir. Bu durum hızlı kararlar alınması, kayıpların azalması ve motivasyonun artırılması açısından çok yararlı olmakla beraber üst yönetimin denetimini engelleyecek şekilde olmamalıdır.

Birçok satış yöneticisi için satışçıların seçilmesi sürecini oluşturan beğenilir insan kaynaklarını bulmak, onlarla ilişkiye geçmek ve uygun olup olmadıklarını ölçmek için testler ve mülakatlar yapmak zaman harcıdır. Personelsiz bir bölgenin varlığı nedeniyle bu görev acilleşirse, satış yöneticisi başka her şeyi bir kenara bırakıp sadece bu görevle ilgilenmek zorunda kalabilir. Bu durumda da satış yöneticisi kendisini çok büyük bir zaman baskısı altında hisseder. Bazı şirketler, bu işte uzmanlaşmış üniversiteler, iş bulma ajansları ve başka kaynaklarla ilişki içinde olan özel saha görevlilerine sahiptir. Bunla birlikte bu şirketlerde de adayla nihai seçimin yapılacağı ve kişinin gerçekten çalışacağı bölgede görüşme yapıp son kararı satış yöneticisi vermektedir (Brown, 1992; 135–136).

Doğru satışçının seçilmesini sağlamak için yeterli seçim ölçütlerinin oluşturulması çok önemlidir. Bunlar, yönetim ve araştırma becerisi, motivasyon, sağlık, dil yeteneği, aile durumu, yetenek ve inisiyatif kullanabilme, adaptasyon, kariyer ve finansal planlama, olgunluk gibi ölçütlerdir. Adaylar bu ölçütlere göre puanlanır ve en yüksek puana ulaşan aday seçilir (Jain, 2001; 425). Fakat uygulamada genellikle bu ölçütler açısından adaylar değerlendirilmemektedir. Bunun bir sonucu olarak da işten ayrılan ya da çıkarılan elemanların sayısı çok olmaktadır.

Çok fazla elemanın işten ayrılması, ayrılan ya da işten çıkartılan elemanların yerine yeni eleman alınması (işgücü devir hızının normalin üzerinde olması) şu sonuçları doğurur (Özbey, 2003; 91):

- ✓ Zaman, emek ve para kaybı,
- ✓ Satış hedeflerine ulaşamama,

- ✓ Müşterilerde sürekli değişen elemanlar nedeniyle olumsuz izlenim oluşması, iyi ilişkilerin sürdürülememesi,
- ✓ Diğer elemanlar üzerinde şirketin eleman politikaları konusunda olumsuz etkiler yaratması, elemanların şirkete olan güvenlerini kaybetmesi,
- ✓ İşten ayrılan elemanın ve ailesinin olumsuz etkilenmesi

Japonya'da ömür boyu istihdam anlayışı personel tedarikini etkilemektedir. Burada iş değiştirmek sık karşılaşılan bir durum değildir ve kolej mezunları ömür boyu istihdam edileceklerini ummaktadırlar. Burada iş değiştirmek hoşgörüyü karşılanmamaktadır. Bu nedenle Japonya'da kolejlerden yapılan tedarik oldukça yoğundur. Satış ve diğer yönetici yardımcısı pozisyonlarına kolej mezunlarını getirmek için bol kaynak harcanmaktadır. Bu uygulama satış eğitimini de etkilemektedir. Tecrübeli insan sayısı çok az olduğundan satış temsilcilerinin eğitilmesine daha fazla yatırım yapılmaktadır (Cateora, 1997; 529).

2.4. DIŞ SATIŞÇILARIN EĞİTİMİ

İşletme yönetiminin bu faaliyetlerdeki amaçları; satışçıları mümkün olduğu kadar verimli yapmak, zaman kayıplarını azaltmak ve işgücü devir hızını düşürmektir. Satış eğitiminin diğer amacı bilgili satışçı yetiştirmektir. Çünkü satışçının başarılı olması için bilgili olması zorunludur. Satışçı, işletme politikalarını anlayıp yorumlamak, satış fırsatlarını yakalayıp değerlendirmek ve müşterilerden gelen soruları daha rahat cevaplandırmak için, dış çevreye ve işletmeye ilişkin temel bilgilere sahip olmalıdır. Ayrıca, satış eğitimi, satışçılarda doğru çalışma alışkanlıkları geliştirmek zorundadır. Satışçı işletmesini, müşterilerini, çalıştığı bölgeyi ve satışla ilgili diğer konuları bilmek zorundadır. Satış eğitimi ile satış elemanlarına doğru çalışma alışkanlıkları ve kalıpları, doğru zamanda ve doğru öğrenme kaynaklarından verilebilir. Satış eğitiminin diğer bir amacı ise, varsa yanlış tecrübelerin düzeltilmesidir. Genellikle satış eğitimini ancak büyük işletmelerin yapabileceği düşünülmektedir. Oysaki gerçekte küçük işletmeler de başarılı bir eğitim programı uygulayabilirler (Taşkın, 1997; 138). İşletmenin büyüklüğü ne olursa olsun ve ister ihracat bölümü ister uluslararası pazarlama bölümü hangi örgüt yapısına sahip olursa olsun dış satışçıların eğitilmesi büyük önem taşımaktadır.

Eğitim programları firmanın yönetim kademesindeki görevliler, satış yöneticisi, firma dışından getirilecek uzmanlar ya da firmanın eğitim bölümü

tarafından ne, nasıl, nerede, ne zaman sorularının cevaplandırılması ile ilgili olarak düzenlenmekte ve gerçekleştirilmektedir. Eğitim programı uygulayıcılarının konularına vakıf, bilgili ve deneyime sahip, firma-pazar-satış gücü özelliklerini iyi bir şekilde analiz etmiş olmaları, programın başarılı olması için ön şarttır (Tatlidil ve Oktav, 1992; 219). Bunlara ilaveten uluslararası eğitim, uygun yabancı dilleri bilen eğitimciler gerektirir.

Dış pazarda seçilen ve eksik tarafları bulunmasına rağmen işe alınmasına karar verilen satışçıların eğitimi işletme için önemli bir sorun olabilmektedir. Bu amaçla çeşitli yollara başvurulmaktadır. Bazı firmalar oluşturdukları gezici eğitim kadrolarıyla dış pazardaki satışçıları eğitirken bazı firmalar da faaliyet gösterdikleri her pazarda ilgili şirkette sürekli eğitim programlarını sürdürmeyi yeğlemektedirler. Bazen de eğitimin ana firmanın bulunduğu ülkede yapıldığı görülür. Eğitimin yerel olarak gerçekleştirilmesi halinde, gerekli eğitim malzemeleri merkezden gönderilerek bağlı kuruluşların karşılaştıkları problemlere yardımcı olunabilir. Yabancı satış elemanları ilk eğitimden sonra da belli periyotlarla ana ülkede eğitime alınabilirler. Bu durum satışçıların mesleki gelişimi ve motivasyonu açısından son derece önemlidir.

Nitelikli eleman çalıştırmak isteyen çok uluslu şirketler elemanı işe aldıktan sonra istedikleri eğitimi verebilmektedirler. Türkiye’de Opel firması bakım servisinde çalışacak elemanları Almanya’da belli bir süre eğitmiş ve işe daha sonra alınacakların eğitimleri için bu kişileri görevlendirmiştir (Çabuk, 2003; 208).

Sadece dış satışçıları değil tüm satışçıların belli periyotlarla sürekli bir eğitime tabi tutulmaları gerekmektedir. Çünkü satışçıları işletme ile pazar arasındaki ilişkileri sağlayan görevlilerdir. İşletme içi ve işletme dışı koşullardaki sürekli değişimler karşısında satışçılarındaki bilgilerinin ve yeteneklerinin geliştirilmesi gerekir. Kısacası işletmeler, ister yurtiçinde ister yurtdışında çalışsın tüm satışçıların eğitilip geliştirilmelerini sürekli bir görev olarak benimsemelidirler (Cemalcılar, 1998; 275).

Temel satış yöntemleri her kültürde aynı olsa da uluslararası satış eğitimi satışçıların kültürüne uygun olarak düzenlenmelidir. Örneğin, Avrupa’da satışçıları müşteriler arasındaki ilişkiler, firmanın kendi imajından daha önemlidir. Avrupalıların iş yapma tarzı daha farklı olduğu için, orada personele verilen eğitim daha değişik olmalıdır.

İletişim teknolojisi geliştikçe küresel satış eğitiminin yapılması daha da kolaylaşmaktadır. Birçok ülkeye hem İngilizce hem de yerel dillerde satış programları gönderilmektedir. Dünyadaki globalleşme süreci hızlandıkça üst düzey yöneticiler yurtdışındaki fırsatlara daha fazla değer vermeye başlamışlardır. Bu fırsatlardan yararlanabilmek için ise yabancı müşterileri, iş ortaklarını, resmi görevlileri vb, daha iyi anlamak gerekir. Bunu başarmak için, birçok ileri düşünen firma yöneticileri kendi satışçıları ve yönetici adayları için yabancı ortamda çalışma eğitim programları hazırlamaktadır. Bu programlarda kullanılan teknikler ise firmadan firmaya değişmektedir (Cateora, 1997; 533).

İşletmenin ürünlerinin karmaşıklığına, piyasanın yapısına ve geçmiş eğitim deneyimlerine göre satış eğitimine verdikleri önem değişmektedir. Bazı şirketler, uzun süren, karmaşık eğitim programları uygularken, bazı şirketler, kısa ve basit programları uygular.

Eğitim programının türü büyük oranda deniz aşırı pozisyonlar için yabancı satışçıların mı yoksa ana ülke vatandaşı olan satışçıların mı kullanılacağına bağlıdır. Yabancı satışçılar, firma, firmanın ürünleri, teknik bilgi ve satış yöntemlerine yönelik bir eğitime ihtiyaç duyarken, ana ülkenin vatandaşı olan satışçılar için eğitim programı, müşterilere ve satışçının karşılaşılabileceği özel satış problemlerine yönelik olmalıdır. Sürekli bir eğitim, ana firma ve ana firmanın pazarlama personeli ile rutin temas eksikliğinden dolayı yabancı pazarlarda yerel pazarlardan daha önemlidir (Cateora, 1993; 544).

2.4.1. Satış Eğitimi Programları

Satış eğitiminin amacına göre düzenlenecek olan program türleri de değişiktir. Başlıca eğitim programları; temel eğitim programı, tazeleme eğitim programı, sürekli eğitim programı, ileri satış eğitimi programı (satış yöneticisinin eğitilmesi) ve özel eğitim programı olmak üzere beşe ayrılır (Tatlıdil ve Oktav, 1992; 220).

a. Temel Eğitim programı: Genellikle işe yeni alınan satışçılara bilgi ve beceri kazandırmak amacıyla, işletme politika ve stratejileri, satış teknikleri, ürün ve diğer pazarlama bileşenleri ve müşterilere yönelik temel bilgiler verilir. Dış pazarlarda çalıştırılacak her satışçıya uygulanmakla birlikte, eğer satışçı yabancı ise eğitimin içeriği daha çok işletme politika ve stratejileri, ürün ve diğer pazarlama bileşenleri

ağırlıklı olmalıdır. Satışçı ana ülke vatandaşı ise daha çok müşteri ve pazara yönelik bilgiler verilir.

b. Tazeleme Eğitim Programı: Çeşitli görev alanlarında görülen eksiklikleri ya da başarısızlıkları gidermek amacıyla düzenlenir. Eksikliği belirlenen bilgiler satışçıya hatırlatılarak performansını yükseltmesi sağlanır. Eğer yeni satış teknikleri ya da mevcut tekniklerde bazı gelişmeler söz konusu ise bunlara yönelik bir eğitim verilerek satışçının mesleki gelişimine katkı sağlanır. Dış pazarlarda faaliyette bulunan satışçılar daha bağımsız çalıştıkları ve ana firmaya uzak oldukları için bu tür aksaklıkların zamanında tespit edilip eğitim programı düzenlenmesi önemlidir. Aksi takdirde ana merkez tarafından fark edilmeyen aksaklıklara yenileri eklenebilmekte ve bu durumda çok kötü sonuçlara yol açabilmektedir.

c. Sürekli Eğitim Programı: Özellikle çok sayıda ve türde mamul çeşitlerine sahip olan firmalar tarafından, üretime katılan yeni ürünler, diziden çıkarılan ürünler ya da periyodik bilgilerin aktarılması amacıyla yönelik olarak düzenlenir. Genellikle altı ayda ya da yılda bir defa yapıp 3–5 gün sürer. Dış satışçılara dinamizm kazandırması açısından çok önemli ve gereklidir.

d. İleri Satış Eğitim Programı (Satış Yöneticisinin Eğitilmesi): Satış yöneticisinin bilgi ve beceri düzeyi satışçıların faaliyetlerini direkt etkilemektedir. Bu nedenle, satış tekniklerindeki son gelişmeler, başarılı satış yöneticilerinin bir üst mevkiye getirilmeleri ile ortaya çıkan görev alanı farklılıklarının giderilmesi gibi konulara yönelik olarak satış yöneticileri için düzenlenir.

e. Özel Eğitim Programı: İşletmenin yeni bir üretim ünitesi açması veya hukuki nitelik değiştirmesi halinde satışçılar ve yöneticilerini bu konularda bilgilendirmek amacıyla düzenlenir.

2.4.2. Satış Eğitiminin İçerdiği Konular

Firmaların içinde buldukları endüstrinin özelliklerine göre satışçıların eğitim programları farklılık gösterebilirse de satışçıların yetiştirilmesinde genel olarak, uygulanacak satış eğitim programlarında şu konulara ayrıntılı bir şekilde yer vermek gerekir (Önce, 2002; 81–96).

2.4.2.1. Firma ile İlgili Bilgiler

Satışçına öncelikle çalıştığı firmayı daha iyi tanıması açısından firmaya yönelik konularda eğitim verilmelidir. Firmaya yönelik konular ise firmanın tarihçesi, hukuki yapısı, örgüt yapısı, çalışanların sayısı gibi konulardır.

Firma içerisindeki tüm faaliyetler ve özellikle satışlar çevreden çok fazla etkilendiği için, satışçının olayları çok yönlü görebilmesi ve iyi analizler yapabilmesini sağlayacak çevreye yönelik bilgilerin verilmesi de gerekmektedir. Bunlar da firmanın faaliyette bulunduğu endüstri, endüstri ile ilgili ekonomik gelişmeler, rakipler ve rakiplerin pazardaki yerleri olarak sıralanabilmektedir. Rakiplerle ilgili bilgiler rekabet bilgisi adı altında ayrı bir eğitim konusu olarak verilebileceği gibi firmaya yönelik eğitimin içerisinde de yer alabilir.

Satışçı rakiplerin ürünlerini (stil, model, hizmet), bu ürünlerin güçlü ve zayıf yönlerini bilip kendi ürünleri ile kıyaslayabilmelidir. İyi bir satışçı rakiplerin güçlü yönlerini dürüstçe tüm detaylarıyla tespit etmelidir. Doğru bilgi satışçının kendini daha güvende hissetmesini, kanıtları daha etkili ve güçlü sunmasını sağlar. Aşağıdaki tabloda rekabet bilgisi içerisinde nelerin yer alması gerektiğine yer verilmiştir (İyiler, 2005; 105).

Tablo2: Firma İle ilgili Bilgiler

Rakibin adı	Ambalaj
Menşe Ülke	Dolaylı rekabet edilebilir ürünler
Hedef pazardaki varlığı	Reklam
Komşu pazardaki varlığı	Promosyon çabaları
Uluslar arası varlığı	Yerel dağıtım kanalları
Toplam faaliyet sayısı	Uluslar arası dağıtım kanalları
Tahmin edilen gelir	Kamu ile ilişkiler
Yurtiçi varlığı	Stratejik partnerlik
Toplam faaliyet sayısı	Ortak girişimler
Tahmin edilen gelir	İthalatçının ilişkileri
Dolaysız rekabet edilebilen ürünler	Şu anki piyasa payı tahmini
Fiyatlandırma	Gelecekteki rekabet potansiyeli
Özellikler	

(Kaynak: İyiler, 2005; 105)

Diğer bir önemli eğitim konusu ise satış faaliyetlerini direk etkileyecek olan firmaya özgü satış yöntem ve politikalarıdır. Örneğin, ödeme koşulları, iptal cezaları, sipariş alma ve firmaya iletme, garanti ve servis politikaları gibi konular satışı tarafından çok iyi bilinmelidir.

2.4.2.2. Satışçıya Yönelik Bilgiler

Satışçı, tutulması gereken kayıt ve raporlar, çalışma yöntemleri ve çalışma saatleri gibi konularda bilgilendirilmelidir. Tutulması gereken kayıt ve raporlar ise şunlardır:

a. Muhasebeye yönelik kayıt ve işlemler: Firma gelir ve giderlerinin kaydedilmesi açısından muhasebe için gerekli olan bazı belgeler vardır. Bu eğitimde satışçıya bu

belgelerin neler olduğu ve nasıl düzenlenmesi gerektiği anlatılır. Örneğin, satılan ürüne ait satış fiş, satış için yapılan masraf raporları gibi.

b. Stokla ilgili kayıt ve işlemler: Satışçı, elindeki ürün stoku durumunu öğrenmek, satılan cinsleri tespit etmek ve eksilen cinslerin zamanında tedarikini yapabilmek amacıyla stokla ilgili kayıtları tutması zorunludur.

c. Satışla ilgili kayıt, rapor ve işlemler: Satışçılardan istenen satışla ilgili başlıca raporlar; çalışma programı, çalışma raporu, satış tahmin raporu ve piyasa raporudur. Eğer satışçı bu raporlar hakkında bilgi sahibi olup bunlarla ilgili işlemleri gerçekleştirirse, faaliyetleri etkinlik kazanır, işini daha ciddiye alır ve firmada bu raporlar sayesinde satışının faaliyetleri ve piyasa hakkında bilgi sahibi olur ve satışçı üzerinde denetim sağlar.

2.4.2.3. Ürün ile ilgili Bilgiler

Satışçı için en gerekli bilgi ürün bilgisidir. Satış faaliyetlerinin etkinliğini arttıran en önemli unsur satışçının ürünün tüm özelliklerini eksiksiz olarak bilmesidir. Bu özellikler üretimde kullanılan hammaddeler, üretim özellikleri ve teknikleri, ürünün kullanım şekli gibi teknik özelliklerin yanı sıra ürünün kalite, renk, boyut çeşitleri, dağıtım şekli, fiyat, satış sonrası hizmetler, garanti süresi gibi pazarlamaya yönelik özelliklerini de kapsar.

Satışçının sadece kendi firmasının ürünlerini tanınması yeterli değildir. Şiddetli rekabet ortamında diğer firmalar arasından sıyrılabilmek için rakip firmaların ürünlerini de tanımalı, kendi firmasının ürünlerinin rakiplerinkilere kıyasla üstün ve zayıf yönlerini bilmelidir.

Özellikle dış pazarlarda faaliyette bulunan yabancı satışçıların eğitiminde bu konuya daha ağırlıklı yer verilmesi gerekmektedir. Çünkü müşteri, kültür ve lisan bilgisi zaten tam olan satışçı ürün ve firma bilgisindeki eksikliklerini bu eğitimle kapatmalıdır. Ayrıca eğer satışçı dış pazarlarda faaliyette bulunurken firma yeni ürünler geliştirmişse derhal satışçı yeni ürünler konusunda bir eğitime tabi tutulmalıdır.

Bilgisayar gibi teknik ürün üreten işletmeler, bu konuya teknik ürün üretmeyen işletmelerden daha çok zaman ayırırlar. Endüstriyel ürünlerin üretiminde

uzmanlaşan firmalar, satış eğitim programlarının %90'ını mühendislik uygulamaları ve ürün bilgisine ayırır. Kişisel bakım ürünleri üzerine faaliyette bulunan firmalar ürün bilgisine daha az zaman ayırır. Hizmet sektöründe ise, hizmetin karmaşıklığı eğitim için gereken zamanı etkiler, çeşitli tipteki sigortalarda olduğu gibi (Churchill vd., 2000; 391). Bu örneklerden de anlaşılabilir gibi işletmenin faaliyette bulunduğu alan, ürüne yönelik eğitimin süresini ve biçimini etkilemektedir.

2.4.2.4. Müşteriler ile İlgili Bilgiler

İşletmenin faaliyetleri yeni değilse satışı öncelikle mevcut müşteriler üzerinde yoğunlaşır sonra potansiyel müşterilere yönelik çalışmalara başlar. Eğer işletme faaliyetlerine yeni başlıyorsa, satışı öncelikle potansiyel müşterilere ulaşmaya çalışır. Bu nedenle satışçının, ürüne kimlerin ilgi duyabileceği, bu müşterilerin özelliklerinin neler olabileceği, müşterilere hangi kaynaklarda nasıl ulaşacağı ve nasıl bağlantı sağlanacağı konularında çok detaylı bilgilere sahip olması gerekir.

İşletmenin mevcut müşterilerinde birtakım kayıplar söz konusu ise satışçının bu durumda neler yapması gerektiğini çok iyi bilmesi gerekir. Öncelikle satışı bunun sebeplerini araştırmalı; ürüne olan gereksinim gerçekten sona mı erdi yoksa daha iyi şartlarda başka bir firmayla mı anlaştılar, yeni rakipler mi pazara çıktı bu gibi sorulara cevap bulabilecek şekilde bir eğitimden geçirilmelidir.

Müşteri, ürün, satışı ve firmaya yönelik bilgiler her satışçının sahip olması gereken temel bilgilerdir. Gerekli görülen hallerde ise diğer eğitim programlarının verilmesi satışçıların başarısı için önem taşımaktadır.

Gerek yurt içi gerekse yurtdışı tüm satış elemanlarının sahip olması gereken bu bilgiler dışında özellikle yurtdışı satış elemanlarına verilmesi gereken ek bazı bilgiler daha vardır. Bunların içinde en önemlileri ise lisan eğitimi ve kültür eğitimidir.

2.4.2.5. Yabancı Dil Bilgisi

Dil eğitimi, ev sahibi ülkede verimli bir yaşam sürmek isteyen merkez firma ülkesinin vatandaşı olan satışçılar, için belki de en temel bilgi türüdür. Dil bir ülkenin kültürünün anahtarıdır. Ülkenin inceliklerinin ve neden bazı şeylerin bazı yollarla yapıldığının anlaşılmasını sağlar. Bir dil farklı şekillerde öğrenilebilir; bir dil okulunda

birkaç ay sürecek bir programla; yerel bir üniversite ya da ticari bir okuldan alınacak kısa ya da yoğun programlarla ya da evde kendi başına çalışarak. Kişi evde kendi başına çalışacaksa kasetlerden, kitaplardan veya farklı kombinasyonlardan oluşan alternatiflerin mevcut olduğu setler yararlıdır. Burada önemli olan yöntem değil çalışanın motivasyondur. Çokuluslu işverenin dil eğitiminin gerekliliği konusunda çalışanlarını şevklendirmesi gerekir (Jain, 2001; 426).

Dış pazarlarda çalışacak satışı için en önemli faktör olan dil eğitimine hem satışı hem de firma gereken önemi vermelidir. Ayrıca firma bunun için hiçbir eğitim masrafından kaçınmamalıdır. Çünkü satışının dil eğitimi yetersiz olursa kendini iyi ifade edemediği gibi müşterilerin de isteklerini anlamakta güçlük çeker ve beklenen performansı gösteremez.

2.4.2.6. Kültür Bilgisi

Kültür, kişisel satışı ve satış yönetimini ilgilendiren birçok faktör içermektedir. Bunlar arasında dil ve iletişim, sanat, değerler ve bakış açıları, etiket, gelenekler ve tabular, toplumsal yapı, dini kuruluşlar ve inançlar, zaman kaygısı vb. vardır (Çabuk, 2003; 200). Satışçılar faaliyette bulunacakları ülkeyi kültürü oluşturan bu unsurlar açısından çok iyi tanımalıdır.

Satışçıya hem akademik hem de tecrübesel eğitim verilmelidir. Akademik eğitim, kitap, harita, broşür ve film gibi araçlarla sağlanır. Tecrübesel eğitim ise, üyeler arasında anlaşmalar yapmak, satışçıyı ailecek ev sahibi ülkeye tatile göndermek gibi faaliyetleri içerir. Bunlara ek olarak ev sahibi ülkenin yerli vatandaşlarıyla ya da orda daha önce yaşamış kişilerle tanıştırmak yararlı olabilmektedir (Jain, 2001; 427). Hatta bu eğitimlere mümkünse satışının tayini yapılmadan uzun bir süre önce başlanmalıdır. Çünkü bir ülkenin kültürünün anlaşılması bazen yılları alabilmektedir.

İletişimin büyük bir parçasını oluşturan el jestleri ve vücut dili de satışçılar için oldukça önemlidir. Örneğin Amerikalılar ve Avrupalılar genellikle iş görüşmelerinde tokalaşırlar. Japonlar ve bazı Asyalılar ise eğilerek selamlaşırlar. Kişisel ilişkilerdeki göz temasları da kültürden kültüre farklılık gösterir. Japonlar göze bakmaktan çekinirken, Amerikalılar göz içine bakarak dinler ve konuşurlar. Bazen de görünüşte anlamsız hareketler yanlış yorumlanabilir (Cateora, 1997; 518, 541).

Satışçının bu konularda bilgi sahibi olması görüşmelerinin başarılı geçmesinde büyük bir etkidir.

Uluslararası satışla ilgili bir diğer faktör de dindir. Bazı ülkelerde din faktörü iş dünyası, siyaset ve eğitim gibi alanlarda rol oynayabilmektedir. Dini tatiller her ülkede farklılık gösterir. Örneğin Noel tatili boyunca pek çok Hıristiyan ülkede işlerin yavaşladığı görülür. Din, tatillerin yanı sıra, tüketim modellerini de etkiler. Bazı ülkelerde bazı ürünlerin tüketimi dini nedenler dolayısıyla yasaktır. Örneğin Müslüman ve Musevi ülkelerde domuz eti, Hindularda sığır eti tüketilmez. Din iş yapma şeklini de etkiler. Örneğin Malezya'da şube açan Citicorp ve diğer Batılı bankalar faizsiz bir VISA kartı verme yoluna gitmişlerdir. Din, toplumda kadınların rolü üzerinde de etkili olabilir. Örneğin, Suudi Arabistan'da kadınların araba sürmesi, taksiye yanlarında bir erkek olmaksızın binmeleri hoş karşılanmaz. Bu ülkede kadınların iş hayatında veya sosyal hayatta aktif rol üstlenmeleri benimsenmeyen davranışlar arasında yer alır (Gegez vd., 2003;113). Tüm bu sayılan dinle ilgili faktörler işletmelerin başta satış ve pazarlama faaliyetleri olmak üzere tüm faaliyetleri üzerinde etkilidir. İşletmenin, satışçıların eğitimi konusunda bu unsurları göz önüne alarak hareket etmesi gerekmektedir.

Satışçının ürününü nasıl pazarlayacağı, tüketiciye nasıl sunacağı da kültürlere göre değişir. Farklı kültürlerdeki insanlar aynı malın farklı özellikleri ile ilgilenebilirler. Mesela bir Avrupalı bir araba alırken, ürünün ilk etapta sağlamlığı, kalitesi ile ilgilenirken bir Japon servis ağı veya elektronik donanımı ile ilgilenebilir (Çabuk, 2003; 201). Satışçı müşteriler için hangi konuların önem taşıdığını bilirse sunumlarında da o konulara yoğunlaşır. Böylece hem zaman tasarrufu sağlanır hem de müşterilerin beklentileri daha iyi karşılanır.

2.4.3. Satış Eğitimi Yöntemleri

Satış eğitimi yöntemleri biçimsel ve biçimsel olmayan yöntemler olmak üzere ikiye ayrılır. Biçimsel (formal) yöntem genellikle dersliklerde yazı tahtası ve kalem, barko-vizyon, bilgisayar, lazer-point, kamera ve mikrofon gibi araçların kullanımıyla gerçekleştirilen önceden hazırlanmış programlı çalışmalardır. Biçimsel olmayan eğitim ise genellikle satış yöneticisi tarafından saha da düzenlenir. Yönetici, satışçının görüşmesine katılır ve görüşmeden sonra görüşmeyle ilgili düşüncelerine yer vereceği bir toplantı düzenler.

2.4.3.1. Biçimsel Eğitim Yöntemleri

Her birisinin güçlü ve zayıf yanları olması ile beraber biçimsel eğitim yöntemleri şunlardır (Marks,1991; 535–536):

a. Konferanslar: Satışçılara düz ve sözlü bir sunumla bilgi verilir. Gerçeklere dayanan bilgilerin kısa sürede sunulmasını sağlar. Ancak, eğitimciler, ürün tariflerinde ve diğer uygulamaya yönelik bilgilerde kısıtlanır. Bilgisayar eşliğinde power-point sunumu ile yapıldığında hem görsel bazı bilgilerin aktarımı hem de dinleyicilerin dikkatinin yoğunlaşması açısından daha verimli olabilmektedir.

b. Rol Oynama Yöntemi: Satışçıların gerçek satış yapıyormuş gibi pratik yapmasını sağlar. Satış yeteneklerinin öğretilmesinde özel bir öneme sahiptir. Eğer video kullanılırsa satışçı gerçek koşullar altında nasıl davranılacağını öğrenir. Teknikleri bilmek ve uygulamak çok farklıdır ve bu yöntemle bilinen tekniklerin uygulanıp uygulanamayacağı ortaya çıkar. Eğer satışçı role- play eğitimi sonunda başarılı olursa büyük ölçüde gerçek satışa hazır demektir.

c. Vaka Çalışması: Yetenekli bir lider rehberliğinde, satışçılar bir vakayla ilgili problemi tartışırlar. Bu teknik genellikle özel satış problemlerinin, zaman ve bölge yönetiminin, genel satış yönetiminin öğretilmesinde uygulanır.

d. Elektronik Eğitim: Son yıllarda gelişmiş eğitim yöntemleri olan video, disk ve video kameraların birleşimiyle ortaya çıkmaktadır. Bu bütün satış süreçlerinin taklidini, acemi satışçıların kendi sunumlarının uygulanmasını ve bilgisayar ekranında karşılaşılan müşteri itirazlarının cevaplanmasını sağlar. Son zamanlarda satışçıların eğitiminde kullanılan çok faydalı yöntemlerdendir. Bu şekilde verilen eğitim, satışçıların satış sürecinde satış sunumlarını nasıl yapacaklarını, müşterilerin itirazlarına nasıl karşılık vereceklerini öğrenmelerine ve pratik yapabilmelerine olanak sağlaması açısından son derece faydalıdır (Aygen, 2002; 70).

2.4.3.2. Biçimsel Olmayan Eğitim Yöntemleri

Hem küçük hem de büyük firmalar meslek eğitiminde bu yöntemleri kullanırlar. Büyük firmalar buna biçimsel eğitimi de eklerlerken, bazı küçük firmaların tek kullandığı eğitim yöntemi biçimsel olmayan eğitim yöntemleridir. Biçimsel olmayan eğitim, genellikle satış yöneticilerinin sorumluluğundadır ve bu onların en

önemli işlerinden birisidir. Fakat yetiştirme yanlış ele alınırsa satış temsilcisinin gelişimini geciktirir. Satış yöneticilerinin satış temsilcisinin müşteriyile yapacağı görüşmeye eşlik etmesiyle gerçekleşir.

Satışçıyı müşteriyle beraber gözlemleyebilmek amacıyla yöneticiler hiç konuşmamaları için daha önceden uyarılmışlardır. Ama şu durumlarda satış yöneticisi satış görüşmesine müdahale edebilir (Özbey, 2003; 70):

- ✓ Çok önemli bir satış söz konusu ise ve satışın mutlaka yapılması gerekiyorsa, önceden bunun planının yapılmış ve hangi durumda müdahale edileceği bilgisinin elemana verilmiş olması gerekir.
- ✓ Satışçının şirket prensipleriyle kesinlikle bağdaşmayan ifadeleri kullanması ve hayati konularda yanlış bilgi vermesi durumunda uygun bir şekilde müdahale edilmelidir.

Müşterinin satış yöneticisinin görüşünü almak istemesi halinde konuşmaya katılmalı, ancak sonrasında sözü hemen satışçına devretmelidir.

Görüşmeden hemen sonra her ikisinin zihnindeki bilgiler taze olduğu için yönetici satışçıyla konuşmalıdır. Görüşmeye ilişkin olarak satış yöneticisi, satışçıyı övecek bir şeyler bulup söylemelidir. Çünkü bir davranışı öğretmede pozitif destek en iyi yoldur.

Eğer gösterilecek hatalar varsa soru ile başlamak iyi bir yoldur; “Görüşme nasıl geçti?”, ya da “Farklı ne yapılabilirdi?” gibi. Bu sayede satışçının kendi yaptığı hataları kendisinin görmesi sağlanır. Kendisi göremediği takdirde de daha ayrıntılı sorular sorulabilir.

Satış yöneticisinin satışçının zayıflıklarına işaret ederken biz diye konuşması, satışçıyı överken ise sen diye konuşması satışçının motivasyonu açısından çok yararlıdır.

Görüşmeler tamamlandıktan sonra, yönetici satışçılarla birlikte oturup günün faaliyetlerini gözden geçirir ve genel bazı sonuçlara ulaşır. Yönetici, satışçılar ne kadar çok gelişmiş olsa da onları sürekli yetiştirmeye çalışmalıdır. Aynı zamanda satışçıların şevkini ve motivasyonunu arttırmak için mümkün olduğunca pozitif destek vermelidir.

2.5. DIŞ SATIŞÇILARIN MOTİVASYONU

Motivasyon, istenilen yönde davranıőta meydana getirilen değişiktir (Önce, 2002; 99). Motivasyon güdüleme, yöneltme, isteklendirme, teşvik etme gibi anlamlara da gelmektedir.

Satışçıların motivasyonu, kendinde bulunan ancak nasıl kullanacağını bilmeyen satışçının becerilerini ortaya çıkararak, tüm satış çabasını satışa yöneltip hem satışçının hem de firmanın doyumunu sağlamaktır (Gürdal, 1990; 63). Motivasyon sayesinde hem satışçının hem de firmanın başarısı artar.

Bir işletmenin elinde ne kadar gelişmiş donanım ve nitelikli personel bulunursa bulunsun, bu personelin çalışma isteği harekete geçirilmedikçe kuruluőa yeterli ya da gerekli faydayı sağlayamayacağı kesindir. Çünkü işletmenin sahip olduğu tüm maddi değer ve varlıklar ancak işletme personeli aracılığı ile işletmenin amaçlarına hizmet edebilmektedir. O halde çalışanların motivasyonu işletmenin yararına olan, dolayısıyla işletme tarafından yerine getirilmesi gereken önemli bir yönetim görevidir. Böylece, yönetimin, çalışanlarını motive ettiği ölçüde işletmenin amaçlarına ulaşması mümkün olmaktadır (Akçakaya, 2004; 188).

Bir firmada çalışan tüm personelin motivasyonu firmanın başarısı için çok önemli olmakla birlikte satışçılar için ayrı bir önem taşımaktadır. Çünkü satış için gerekli olan birtakım yeteneklere sahip olup da bunların farkında olmayan ya da bu yeteneklerini kullanıp satış sürecine yansıtamayan satışçı başarılı olamaz. Ayrıca satışçılar işte geçirdikleri zamanın çoğunda müşterilerle bir aradadırlar ve müşteriler üzerinde sürekli olumlu bir izlenim yaratmak zorundadırlar. Bu nedenle satışçının ruhsal durumu, morali, kendine olan güveni satışın başarısı üzerinde çok etkili olan faktörlerdir.

Motivasyonun satışçılar için ayrı bir önem taşımasının diğer bir sebebi ise satışçılık mesleğinin zorluğundan kaynaklanır. Satışçılar genellikle iőyerinden uzakta ve tek başına çalışır. Sürekli yapılan yolculuklar, uzun süre evinden ve ailesinden uzakta kalma, farklı kültürler ve kendi kontrolü dışında geliően pek çok zorluklarla karőılaőma satışçıda çoğu zaman psikolojik gerginliğe neden olur. Satışçının bunları ikinci plana atabilmesi için firmanın satışçının ihtiyaçlarını karşılaması ve satışçının teşviki için bazı ödüllendirme araçlarını kullanması gerekmektedir.

Satışçıların çoğunda ortak olan ihtiyaçlar; iş güvencesi, finansal güvenlik, tazminat, terfi ve ilerleme, değişik düzeylerde tanınma, işe yarama, başarılı olma duygusu, işin kendisini zorlaması, aidiyet hissi, övgü ve onaylanma, kendini gerçekleştirme, saygı ve statü, tutarlı liderlik beklentisi, adil şirket politika ve yönetimidir (İyiler, 2005; 110). Bu ihtiyaçların öncelikleri kişiden kişiye göre değişebilmektedir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi satış gücüne uygulandığında; en önemli olup ihtiyaçlar hiyerarşisi üçgeninde en alt basamakta yer alan ihtiyaçların ücret ve iş koşulları olduğu görülmektedir. İkinci sırada emeklilik, toplu sözleşme, kıdem tazminatı, hayat ve sağlık sigortaları, sendika, birikmiş para gibi ihtiyaçlar yer alır. Üçüncü sırada iş yerindeki sosyal ilişkiler ve düzeyi, yöneticilerle ilişkilerin geliştirilmesi bulunmaktadır. Dördüncü sırada unvan, statü, terfi, iş kalitesi ve yetenekler yer alırken son sırada ise en üst düzeyde yer alan ve diğer ihtiyaçlar doyurulduğu sürece hissedilen kendini gerçekleştirme, şöhret, başarı, beceri ve niteliklerden oluşan ihtiyaçlar yer alır (Yamamoto, 2001; 102). En alt basamakta yer alan ihtiyaçlar, en önemli olan bundan dolayı ihtiyaçlar hiyerarşisi üçgeninde en çok yeri kaplayan ücret ve iş koşullarıdır. Bu ihtiyaç tatmin edilmedikçe diğer ihtiyaçlar hissedilmez.

2.5.1. Satışçıların Motivasyonuna Etki Eden Faktörler

Satışçıların motivasyonuna etki eden birçok faktör bulunmakla birlikte, bu faktörler şu şekilde sınıflandırılabilir (Önce, 2002; 102–103):

2.5.1.1. İşle İlgili Faktörler

İşle ilgili faktörlerden en önemlileri beceri çeşitliliği, işin kimliği, görevin önemi, benzerlik, geri besleme ve satışçının rolüdür.

Rollerin açıkça tanımlanmış olması gerekmektedir. Aksi halde ne yapması gerektiğini bilemez ve belirsizliğe düşer. Rol çatışması ise aynı anda birden fazla rolü başarmak durumunda olan satışçının rol gereklerinden birinin diğerine oranla daha fazla uyması gerektiğine inanmasıyla olur. Her iki durumda satışçıda strese sebep olur ve başarısını olumsuz yönde etkiler.

2.5.1.2. Örgütle İlgili Faktörler

Satışçıların örgüte olan bağlılığı ve örgüt iklimi örgütle ilgili faktörlerin başlıcalarıdır. Motivasyonu artan satışçının örgüte olan bağlılığı da artar ve örgütün amaçlarına ulaşması için daha fazla çaba sarf eder.

Örgüt iklimi, örgütlere kişilik kazandıran, bireylerce farklı biçimde algılanan, bireylerin davranışlarını etkileyen ve işletme içi verimlilik düzeyini yükseltici özellikler dizisidir (Aytuğ, 1997; 264). Satışçının kendini örgütün bir üyesi olarak benimsemesi, yöneticisiyle yakın bir çalışma ortamı içinde bulunması ve yönetimin satışçıya daha fazla destek sağlaması satışçının performansını artırır.

Bazı işletmelerde satış elemanlarına önemsiz kişilermiş gibi davranılır. Bazı işletmelerde ise satış elemanları temel itici güç olarak düşünülür ve onlara gelir ve terfi bakımında sınırsız olanaklar sağlanır. Dolayısıyla işletmenin satış elemanlarına karşı tutumu onların davranışlarını etkiler. Eğer bu elemanlar küçük görülürse performansları kötü olur ve satış gücü devir hızı yüksek olur. Satış elemanların ilk üstü tarafından yapılan muameleler daha da önemlidir. İyi bir satış yöneticisi kendi satış elemanlarıyla mektup ve telefonlarla ve sahada ziyaretlerle sürekli temas halinde olup sık sık değerlendirme toplantıları yapar (Tek, 1999; 827). Ayrıca satış yöneticisinin satış elemanlarının hem işle ilgili hem bireysel sorunlarıyla ilgilenip onlara çözüm üretmeye çalışması ve destek olması da satışçıların motivasyonunu olumlu yönde etkiler.

2.5.1.3. Çevreyle İlgili Faktörler

Satışçının çevresi atandığı bölge, müşteriler ve iş yüküdür.

Satışçının bölgedeki başarısı motivasyonunu etkiler. Örneğin, satış hacmi yüksek bir bölgede, satışçı yüksek bir iş doyumunu sağlar. Satışçının üzerindeki iş yükünün ise ne çok ne de az olacak şekilde düzenlenmesi gerekir.

Çevreyle ilgili faktörler dış pazarlarda çalışan satışçılar için daha önemlidir. Çünkü çoğu zaman ülkesinden uzakta, ayrı bir ülkede çalıştıkları için bu konuyla ilgili değişkenlere daha çok maruz kalırlar. Farklı ülkelerdeki müşteriler farklı özellikler taşır. Müşterilerin tavırları, davranışları, iş yapma biçimleri satışçının motivasyonu üzerinde çok etkilidir. Satışçının kendi ülkesinden bambaşka bir kültüre sahip olan

bir ülkede çalışması da motivasyonunu etkileyebilmektedir. Bu kültür satışçının yaşam biçimini, çalışma şeklini hatta ruhsal halini ve psikolojisini de etkilemektedir. Eğer bu etkiler olumlu olursa satışçının motivasyonu artar; olumsuz olursa satışçının motivasyonu azalır.

2.5.1.4. Kişisel Faktörler

Satışçıların yaşı, ailesi, kişisel özellikleri motivasyonunu etkiler. Örneğin genç çalışanları genellikle kariyer ve ilerleme güdüler. Yaşı ilerlemiş, evli ve çocuklu çalışanlar da ise iş güvenliği ya da finansal özendiriciler ön plandadır.

2.5.2. Satışçıların Motivasyonunda Kullanılan Araçlar

İnsan davranışları çok karmaşık ve anlaşılması güç olduğundan, motivasyon konusunda genel ilkeler geliştirmek kolay değildir. İnsanlar arasındaki kişisel farklılıklar da bu durumu yaratan en önemli etmenlerdendir. Bu nedenle, bir örgütte ihtiyaçlar dizisi ve motivasyon araçlarının tatmin sağlama dereceleri diğer bir örgütün aynısı olamaz. Yani bir örgütte astlarını yönlendirmek konusunda başarıya ulaşan bir yönetici, başka bir örgütte bu başarıya erişemeyebilir. Fakat yapılan uzun araştırmalar sonucunda oransal önemi kişiye ve duruma göre değişmesine rağmen bazı özendirme araçlarının uygulandığı takdirde başarıya ulaşıldığı tespit edilmiştir (Eren, 2001; 507–508).

Düzenli olarak ücretlendirme planına ek olarak verilen parasal ödüller, kısa dönemde satışları arttırmak açısından sunulan en anlamlı güdülenme araçlarındandır. Çünkü çalışanlar tarafından kolay anlaşılır ve etkisi çabuktur (Aytuğ, 1997; 264). Ayrıca parasal teşvikler benzin, araba, giysi yardımı, alışveriş çeki, tatil gibi olanaklar sağlanarak dolaylı bir destek şeklinde de gerçekleştirilebilir. Şirketlerde vaat edilen teşviklerin kesinlik kazanması gerçekleştirilemeyecek teşviklerin sunulmaması güven açısından çok önemlidir. Elemanlar belli bir düzeye geldikten sonrada parasal teşvikler yeterli olamayacağı için doğum günlerinin hatırlanması, kupa ya da belli bir dönem hizmetinden sonra plaket gibi onur verici hediyelerin teşvik olarak sunulmasında yarar vardır (Yamamoto, 2001; 100).

Yönetime katılma, terfi ettirme gibi meslekte ilerlemeye yönelik verilen özendiriciler diğer bir motivasyon aracıdır. Bu araçlar hem parasal kazancın hem de prestijin artması gibi iki unsuru birleştirir. Satışçıların kararlara katılımı çoğu zaman

yönetimin çok önemli bazı sorunları çözmesini aynı zamanda satışçıların da daha iyi çalışmalarını sağlar. Satışçıların sorumluluklarını genişletmekte çok önemli bir motivasyon aracıdır. Bazen yeni bir unvan ya da daha çok para vermeden de sorumluluklar genişletilebilir. Örneğin satışçıya daha geniş bir bölgenin sorumluluğu verilebilir ya da yeni satışçıların eğitimi ile görevlendirilebilir.

Ekonomik güvenlikte kişisel çabalar yönünden oldukça önemlidir. Emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi çalışana sürekli gelirini hayatı boyunca sağlayacak ekonomik korunma biçimleri sağlamak günümüzde oldukça önem taşımaktadır. Burada sözü edilen güvenlik önlemlerinin bazıları, hükümet tarafından kanuni birer zorunluluk haline bile getirilmiştir. Fakat örgüt politikaları bunları daha yararlı biçimlere sokabilir ve teşvik aracı olarak kullanabilir. Böylece sağlanacak güvenlik önlemleriyle çalışanın işinden memnun olmasına ve tatmin hissi duymasına yardımcı olunur (Eren, 2001; 509).

Başak bir motivasyon aracı da satış gücü yarışmalarıdır. Satış gücü yarışmaları satış temsilcilerinden belirlenen bir dönemde en çok miktarda satış yapanlara armağanlar verileceğini öngören bir faaliyettir. Satış yarışması yöntemi genellikle üç şekilde uygulanır. Birincisi bireysel olarak her bir satış temsilcisinin belirlenen satış kotasını tutturması için uygulanır. İkincisinde satış temsilcilerinin birbirleriyle rekabet ettikleri yarışma yöntemi uygulanır. Diğer yöntemde de satış temsilcileri gruplandırılarak gruplar arası rekabet ortamı yaratılır. Yarışmalarda kazanan satış temsilcilerine para, hediye ve ya seyahat gibi ödüller verilir. Örneğin, belli bir yılda en yüksek satış rakamına ulaşan on satıcıya eşi ve çocuklarıyla birlikte bir haftalık tatil ödülü verilebilir. Böylece hem satış temsilcilerinin motivasyonu hem de ürünlerin satışı artar.

Fakat satış gücü yarışmalarının bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Satış gücü yarışmaları, satışçıların kısa dönemli hedeflerini başarmaları için fazladan çaba göstermeleri amacıyla uygulanıp uzun dönemde özendirici olarak kullanılamaz. Satışçıların birbirleri ile rekabet ettikleri yarışmalarda grup içindeki ilişkileri zedeleyebilir. Bazen işletmeler gerçekleşmesi mümkün olmayan ve yanlış planlanan satış bütçelerini tutturmaları için de satış gücü yarışmaları düzenleyebilirler. Bu gibi durumlarda hem satış temsilcilerinin aşırı çaba sarf etmeleri gerekebilir hem de işletmeler sürekli yarışma ödülleri dağıtmak zorunda kaldıkları için satış giderleri gereksiz yere artar. Son olarak da satış temsilcileri yarışma

öncesi ve/veya sonrası gerçekleşebilecek satışları yarışma dönemi içinde yaparak satış rakamlarında dengesizlik yaratabilirler.

Satışçının mutlu ve verimli olabilmesi için ihtiyacı olan en önemli etken içindeki gelişimidir. Çalışanın içindeki gelişimi reddedilme, hayal kırıklığı ve yalnızlığın çok fazla yaşandığı satışçılıkta çok daha fazla önem taşımaktadır. Eğer satışçı, iyi bir satışçı olduğuna güveniyorsa, ürün ve hizmetleri iyi tanıyorsa ve çeşitli satış tekniklerini kavramışsa cesareti kolay kolay kırılmaz. Satışçıya verilecek her türlü eğitim onun kendisine olan güvenini arttırıp işine olan ilgi ve isteğini yükseltir. Ayrıca dolaylı fakat önemli yollarla, satış eğitimi faaliyetleri, satışçıların yararlı olma, fırsat, düzeltilme ve saygınlık gereksinimlerini karşılamaya yardımcı olur. Satışçılar yaptıkları işi ne kadar iyi anlayıp olması gerektiği şekilde yaparlarsa işletmeye olan katkılarının da o kadar çok olduğunu anlarlar. Verilen eğitim mesleki açıdan gelişmelerini sağlar ve bu da kariyerleri için yeni fırsatlar yaratır. Eğitimlerin büyük bir kısmı düzelticidir ve iyi bir eğitim programı olan şirketin saygınlığı artar. Satış toplantıları yapmakta satış takımına ait olma duygusu yaratır ve aynı zamanda iletişim fırsatı sağlar (Taşkın, 1997; 122–123). İşte bu nedenlerden dolayı satış eğitimi çoğu zaman en etkili motivasyon aracı olmaktadır. Özellikle satışçıların işe başlamadan önce iyi bir eğitime tabi tutulmaları başlangıçta yaşayabilecekleri çok büyük zorlukların kolayca üstesinden gelmelerini ve işe daha sıkı sarılmalarını sağlar.

Bir çalışanın yapmış olduğu işin türü, kişisel planlarının uygulanmasında önemli etkiler yaratacaktır. Kendisi için çekici olan işi yapan kimse, o işe karşı daha olumlu bir tutum takınarak dikkatli, planlı ve yöntemli hareket edecektir (Eren,2001;510). İşin çekiciliği iki şekilde olmaktadır. İlki kişiden kişiye göre değişir. Kişinin kendi kişisel özelliklerine, ihtiyaç ve zevklerine uygun olan iş o kişi için çekici bir iştir. Fakat aynı iş bir başka kişi için çekici olmayabilir. Burada önemli olan yöneticilerin çalışanlarını iyi tanıyarak doğru alanlara sevk edebilmesidir. Örneğin, bir firma satışçıları bölgelere göre transfer edileceğinde eğer o bölgede daha önce yaşamış ve o bölgenin özellikleriyle uyum sağlayabilecek bir çalışanı varsa o satışçıyı söz konusu bölgeye transfer etmesi hem satışçının motivasyonu hem de firma için bir avantaj olacaktır. Aynı şey ürün ya da müşteriye göre örgütlenmede de geçerlidir. İşin çekiciliğini oluşturan ikinci unsur ise işin, bütün çalışanlar için geçerli birtakım standartları içermesidir. Bunlar yeterli ışıklandırma ve sıcaklık, kazaları

önleyecek uygun çalışma koşulları gibi fiziksel koşulların yanında çalışanların spor yapabilmesi için tesisler ve bazı aktiviteler gibi sosyal koşulların sağlanmasıdır.

Bunların dışında günlük denetim ve değerlendirme yoluyla da satışçıların motivasyonu sağlanabilir. Yöneticinin satışçılarla her gün görüşme yapması, bu görüşmelerde çalışmalarına yönelik bilgi alması, satışçıların problemleriyle, gereksinimleriyle, geleceğe yönelik planlarıyla ilgilenmesi ve her türlü zorlukta onların yanında olduğunu hissettirip gerektiğinde takdir etmesi satışçıların motivasyonunu büyük oranda artırır.

2.6. DIŞ SATIŞÇILARIN ÜCRETLENDİRİLMESİ

Ücretlendirme bütün kültürlerde anahtar motivasyon araçlarından birisidir (Helsen ve Katabe, 1998; 453). Bu sayede ücret, satış gücünün performansını önemli ölçüde arttırmaktadır. Ücretlendirme planının özellikleri ve yöntemi rekabet havası içinde satışçıları satışa özendirilmelidir.

Satışçıya günümüz yaşam standardını sağlayacak seviyede uygulanan ücret politikası, satışçının verimliliği yanında firma cirosu ve karlılığını da artırır. Ücretler, hem aynı sektördeki satış elemanlarının ücretleri hem de firma içindeki ücret düzeyleri göz önüne alınarak belirlenmelidir. Ayrıca satış elemanlarının da firma içi ücretlendirme sistemini kolaylıkla anlayabilmesi gerekmektedir (Dwyer ve Taner, 1999; 389).

Satışçılara ödenecek ücretlerde de tekdüzen getirmek güçtür. Çünkü ülkelerin ekonomik yapıları birbirinden farklı olduğu için çalışanların razı olmayacakları gelir düzeyleri de farklılık gösterir. Kimi ülkelerde ödenen ücret ön planda iken kimi ülkelerde yan ödemelerin durumu daha çok dikkat edilen bir husustur. Mesela Türkiye'den Almanya'ya giden bir işçinin aldığı ücret Türkiye standartlarının üzerindedir. Ancak Almanya'da çalışan bir işçi aldığı parayla zor geçinebildiği halde çalışmaya razı olmaktadır. Bunun nedeni yan ödemeler ve sosyal güvencelerdir. Sağlık sigortası, işsizlik sigortası, tatil imkanı sağlayan yan olanaklardan birkaçıdır. Yan ödemelerin ücrete oranı Amerika'da % 25 ila % 40 arasında iken İtalya'da %92'dir. Bu bakımdan uluslararası şirketler ücretlendirme hususunda da bölgesel uygulamaları göz önüne almak zorundadır (Çabuk, 2003; 209). Fakat aynı bölgede faaliyette bulunan satışçılara eşit bir ücretlendirme politikası uygulanması şarttır.

Ücret düzeyi, eğer satışıçılarının başarı durumunu yansıtmazsa yüksek başarı gösteren satışıçılar, daha iyi ücret almak için başka işletmelere geçerler. Düşük başarı gösteren satışıçılara fazla ücret ödenmiş olur ve bunlar işletmede kalırlar. Diğer düşük başarı gösteren fakat az ücret alan satışıçılar ise daha iyi bir iş bulamayacakları için işletmede kalmayı tercih ederler (Taşkın, 1997, 159). Son yıllarda firmalar, bu durumu engellemek için başarıların ya da başarısızlıkların direk ücrete yansıdığı yöntemleri daha çok tercih etmeye başlamışlardır.

2.6.1. Ücretlendirme Planının Özellikleri

Ücretlendirme planı satışıçılarının belli hedeflere ulaşmalarını ve işletmede kalmalarını sağlayıcı, özendirici ve geliştirici olmalıdır. Planın bu temel özellikleri hem işletmeler hem de satışıçılar açısından geçerlidir. Ücretlendirme planının bu temel özelliklerinin yanı sıra işletmeler ve satışıçılar açısından başka özelliklerinin de olması gerekir (Cemalcılar, 1998; 279–281).

Ücretlendirme Planının İşletmeler Açısından Özellikleri:

1. Ulaşılmak istenen sonuçlar ile satış çabalarının maliyeti arasında bir denge olmalıdır. Satışıçılarının hedeflerine ulaşmak için yaptıkları harcamalar göz önünde bulundurularak uygun bir ödeme düzeyi saptanmalıdır. Aynı zamanda plan ekonomik bir nitelikte olmalıdır.
2. Satışıçılara yapılacak ödeme düzeyi rekabet üstünlüğü sağlayacak ve bu üstünlüğü koruyacak yükseklikte olmalıdır.
3. Ücretlendirme düzeyi satışıçılar için çekici ve daha fazla çaba sarf etmelerini sağlayıcı özellikte olmalıdır.
4. Ücretlendirme planın açıklanması, anlaşılması ve uygulanması kolay olmalıdır. Ayrıca değişen koşullara uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır. Ücretlendirme sarf edilen çabalara, farklı zaman ve ortamlara göre düzenlenebilmelidir. Örneğin ülke içinde çalışan bir satışıçı başka bir ülkede görevlendirilirse maaşında da o ülkenin koşullarına uygun olarak bazı düzenlemeler yapılabilirdir (Önce, 2002; 107).

5. Plan, satışıçılarının faaliyetlerini denetleme ve yöneltme olanağı sağlamalıdır. Ödeme planı satışıçılarının faaliyetlerini belirli ürün, pazar ya da faaliyetlere yönlendirebilmelidir. Yani, plan satış yöneticisinin elinde satışıçıları etkilemek için kullanacağı bir araç olmalıdır.

Ücretlendirme Planının Satışıçılar Açısından Özellikleri:

1. Ücretlendirme planı adil olmalıdır. Satışıçı ücretlendirme planında kendi yeteneklerinin ve sarf ettiği çabanın etkilerini görmek ister. Ayrıca ücretlendirme firma içindeki diğer çalışınlar ile dengeli olmalıdır. Aksi takdirde çalışınlar arasında çatışma çıkabilir. Bir de satışıçı planın öteki işletmelerin planlarıyla rekabet edebilecek yeterlilikte olmasını ister.

2. Ücretlendirme planı satışıçılara düzenli bir gelir sağlamalıdır. Satışıçılar kişisel ve aile giderlerini karşılayacak temel bir gelirin belli zaman aralıklarıyla verilmesini isterler.

3. Hep daha fazlası için çaba sarf eden satışıçılar bunun da ücretlendirme planına yansımalarını isterler. Ücretlendirme planı ek gelir ya da ödüllendirmeye olanak tanımalıdır.

4. Hem satış yöneticileri hem de satışıçılar planın basit ve anlaşılır olmasını isterler.

5. Ücretlendirme planı parasal ödüllendirmenin yanı sıra psikolojik özendiricileri de içermelidir. Çalışınlar beğenilmek, övülmek, istenmek ve geleceklerinin güvenli kılınmasını isterler. Yani planda psikolojik ve sosyal değerlere de yer verilmelidir.

Ücretlendirme planı yukarıda değinilen özelliklerin herhangi birisini içermediğı takdirde işlerliğini kaybeder ve kötü sonuçlar doğurabilir. Satışıçılarının işlerinden soğumasına, çalışınlar arasında ya da çalışınlarla işletme arasında çatışmaların çıkmasına ve hatta satışıçılarının işlerinden ayrılmasına sebep olabilir. Bu durumda işletme içinde satış gücü devir oranını arttırarak işletme için kritik sonuçlar doğurabilir.

2.6.2. Ücretlendirme Yöntemleri

Satışıçılara uygulanan pek çok ücretlendirme yöntemi bulunmaktadır. Bunların her birinde yapılan ödeme iki çeşit nedenden birine dayanır. Birincisi,

satışçılara zamanları için diğeri de verimlilikleri için ödenir. Maaş satışçının zamanı için ödenir ve satışçının işverenin verdiği görevleri yapmasını içerir. Komisyon (prim), satışçılara kendi performanslarıyla bir şeyler sattıkları için ödenir. İkramiye ise, her iki şekilde de olabilir; hem zaman hem de performans karşılığı olabilir (Oluç, 1992; 4). İşletmeler kendi özelliklerine uygun olan bir yöntemi tercih edebilecekleri gibi birkaç yöntemi birlikte de uygulayabilirler.

2.6.2.1. Maaş

Maaş, satış elemanlarının gösterdikleri performansa bağlı olmaksızın düzenli yapılan ödemelerdir (Aytuğ, 1997; 262). Maaş verimlilik değil zaman odaklı bir yöntemdir.

Satışta reklam, promosyon dağıtım gibi faktörler önemli bir yer tutuyorsa satışçının gayretini değerlendirmek güç olacağı için bu yöntem tercih edilir. Bu yöntemin tercih edildiği diğeri bir durum ise satışlarda teknik ve mühendislik bilgilerine sahip olan çalışanların yanı sıra üst düzey yöneticilere de gerek duyulan bir ekip çalışmasının söz konusu olmasıdır. Ayrıca büyük miktarda ve satış süresinin çok uzun sürdüğü durumlarda da yine bu yöntem uygulanır.

Satışçılar için düzenli bir gelir olduğundan dolayı satışçıların kendilerini güvende hissetmelerini sağlamakla birlikte firmaya olan bağlılıkların da artırır.

Satışçılar bir malı satıp müşteriyle hesabın hemen kesilmesinden, müşterilerle iyi işleyen uzun süreli ilişkilerin gelişimi konusunda ilgilidirler. Fakat periyodik gelir artışı ve mesleklerine sahip çıkma konularının haricinde, yalnızca maaş ödenmesi satış gücünü maksimum bir çaba için motive etmez (Önce, 2002; 108). Hatta kötü performans sergileyen satışçı da iyi performans sergileyen satışçı da aynı ücretlendirildiği için gelir adaletsizliğine yol açar. Haksızlığa uğrayan çok başarılı satışçıların firmadan ayrılmasına neden olur.

Maaş yönteminin diğeri bir olumsuz yanı ise satış müdürünün satış gücü üzerinde daha çok söz sahibi olması ve satışçıların satış faaliyetleri dışında zaman doldurmak için gereksiz işlerle uğraşmalarıdır.

Dış pazarlarda faaliyette bulunan satışçıların ücretlendirilmesinde genellikle bu yöntem uygulanır. Çünkü dış pazarlarda faaliyette bulunan satışçılar ülkelerinden

uzakta buldukları için daha fazla güven ihtiyacı hissederler. Ayrıca kendi ülkesinde faaliyette bulunan bir satışıya kıyasla işe başladığı günden itibaren hatta işe başlamadan ekstra bazı masrafları karşılaması gerekmektedir. Ödenecek maaş bu masrafları da içermeli ya da ekstra masraflar maaşa eklenmelidir.

Dolayısıyla ülkesinden uzakta olan satışıya daha fazla harcama yapılır. Onlara ödenen ekstra ücretlerden ilki, ev sahibi ülkedeki iklim koşulları için, arkadaş ve akrabalarından ayrı oldukları için, kültür şoku, ekonomik ve politik koşullardaki farklılıklar için özendirici olması açısından bir prim niteliğindedir. İkincisi, barınma, çocukların okul masrafı, kendi ülkelerini düzenli olarak ziyaret etmeleri, gelir vergisi ve diğer tüm yaşam masrafları için harçlığa ihtiyaçları vardır. Üçüncüsü ise ev sahibi ülkede yaygın olan araba ve şoför, hizmetçiler ve kulüp üyelikleri gibi özel durumlar için yapılan ek ödemelerdir. Ücretin unsurları ve miktarı her ülkenin yaşam maliyeti farklı olduğu için ülkeden ülkeye göre değişir. Örneğin, Tokyo'da uygun apartmanlar çok az olduğu için, barınma çok pahalıdır. Gelişmekte olan birçok ülkede barınma çok pahalıdır. Çünkü modern daire ya da evleri bulmak çok zordur ve uygun olan çok az sayıdaki ev ise çok pahalıdır. Buna benzer şekilde, vergilerin çok yüksek olduğu bir ülkede eğer satışıda bir yerli vatandaş gibi vergi ödemek zorunda ise firması kendi ülkesinde ödeyeceği miktarla arasındaki farkı ödemelidir. Aşağıdaki tabloda, Amerika'dan İngiltere'ye gönderilen 100.000\$ maaş aldığı ve dört kişilik bir aileye sahip olduğu varsayılan bir satışıının yıllık masrafları görülmektedir (Jain, 2001; 427-428).

Tablo3: Dış Pazarlarda Çalışacak Satışçıya Yapılacak Ödemelerin Listesi

Direk Ücret Masrafları:	
Temel Maaş	\$ 100.000
Yabancı-Hizmet Primi	15.000
Mal ve Hizmetlerdeki Farklılıklar	21.000
Londra'daki Barınma Masrafı	39.000
Ulaşım Masrafları:	
Taşınma Harçlığı	\$5.000
Londra'ya Yol Parası	2.000
Yeni Taşınılan Eve Alınan Eşyaların Parası	25.000
Diğer Masraflar:	
Şirket Arabası	\$15.000
Okul Giderleri(iki çocuk için)	20.000
Dört kişinin yıllık masrafı	4.000
İngiltere'de kişi başına düşen gelir vergisi	56.000
Toplam	\$302.000

(Kaynak: Jain, 2001; 427–428)

Sonuç olarak, merkez firmadan gönderilen satışıya ödenecek ücretin miktarı ülkeden ülkeye değişse de ekstra masraflar çok olduğu için ve özendirici olması açısından işletmeye olan maliyeti yüksektir. Ayrıca işletmenin faaliyette bulunduğu ülkenin vatandaşı olan satışıçılarla merkez firmadan gelen satışıçının maaşı birbirinden farklı olacaktır. Her ne kadar bu farkın yukarıda sıralandığı gibi mantıklı ve kolay bir açıklaması olsa da az ücret alan için demotivasyon söz konusu olabilir.

2.6.2.2. Komisyon Veya Prim

Gerçekleşen satışa bağlı olarak yapılan değişken bir ödemedir (Aytuğ, 1997; 262). Zamanla hiçbir ilgisi olmayıp tamamen performans ve verimliliğe bağlıdır.

Komisyon genellikle satışların düzenli ve belirli bir yüzdeliğidir. Bazı firmalar, çeşitli ürün hatlarının farklı kar paylarını yansıtan değişen yüzdelik oranlarını kullanırlar. Prim ise satışları arttırmaya yönelik satışları ve satışıçıları teşvik amaçlı komisyondan ayrı bir ödemedir (Önce, 2002; 107).

Her iki yöntem sayesinde de satışıçılar çok iyi derece de para kazanıp, son derece özgür bir şekilde çalışabilirler. Satışıçılar performanslarında yapacakları değişikliklerle kendi kazançlarını kendileri belirlerler. Zayıf performans gösteren satışıçılar da kendiliğinden işten ayrılır.

Prim yöntemi farklı şekillerde hesaplanabilir. Prim yöntemi ve hesaplanması başlıca şu temellere dayanır (Cemalcılar, 1998; 283–284):

1. Satış Hacmi: Gerçekleşen satışa göre bir prim oranı belirlenir ve bu oran satış sonuçlarına uygulanır.

Fakat bu yöntemde satışıçılar daha çok yüksek fiyatlı ürünlerin satışına yönelip diğer ürünleri ihmal edebilirler. Bu da ürün karmasındaki ürünlerin satışı arasında bir dengesizlik ortaya çıkarır. Bu durumu ortadan kaldırmak için belirli bir satış hedefine ulaşıncaya dek belirli bir prim uygulanır, bu noktadan sonra prim oranı yükseltilir. Bu yöntem karlı ürün dizilerinin satışları arttırabilir. Burada önemli olan satış hedeflerinin gerçekçi olması ve genel ekonomik koşullar, pazar ve görev bölgesinin kendine özgü koşullarının dikkate alınmasıdır.

2. Mevsim: Bazı ürünlere olan talebin azaldığı dönemlerde ya da mevsimlerde o ürünlerin prim oranının yükseltilmesidir. Amaç satışlardaki mevsimsel dalgalanmaları azaltıp, satışlarda istikrarı sağlamaktadır.

3. Ürün: Yeni bir malın pazarda tutunmasını sağlayan işletme, ek ödüllendirme yoluyla amacına ulaşabilir. Bu şekilde satışçıları yönlendirmek daha kolay olur. Fazla satış yapılması istenen ürün için daha yüksek prim ödenerek istenilen sonuca ulaşılır (Mucuk, 1999; 214). Bu açıdan firmaya sağladığı fayda çok büyüktür.

4. Kar: Satışları karlı olan mallara ya da yıllık kara dayanır.

5. Satış gücünün boylandırılması: Satışçılar belli bir yılda en başarılı olandan en az başarılı olana kadar sıralanır. Örneğin en başarılı olana aylığının %20'si ölçüsünde prim verilirken en başarısız olana hiçbir şey verilmez.

Net satış rakamlarının belli bir yüzdesiyle ifade edilen komisyon ise ürün veya hizmetin tedarikçisinin takdir edeceği herkese verilebilir. Satış acentelerine genellikle satışlar üzerinden komisyon ödenir. Komisyonun yüzdesi, ürünün satışının zorluğuna göre de belirlenebilir. Bu durumda ihtiyaç malları, istek ve özlem grubundaki ürünlere göre daha düşük komisyon oranına sahip olacaktır. Komisyon yönteminde şu üç faktör göz önünde tutulmalıdır (Rogers, 1996; 196–198):

- Performansın nasıl ölçüleceği ve ödemenin nasıl yapılacağı,
- Komisyon yüzdesi,
- Ödemenin başlayacağı seviye.

Performans satış hacmine veya satış değerine göre ölçülebilir. Bunu belirleyecek olan ürün ya da hizmetin özelliği olmakla birlikte en çok kullanılan satış değeridir.

Komisyon oranı ise cironun bir yüzdesi olabilir. Farklı ürünler için farklı yüzdeler ya da her birim satışta düzenli ödeme şeklinde olabilir.

Komisyon ödemesi satış yapılır yapılmaz veya belli bir satış kotasına eriştikten sonra yapılabilir.

Son yıllarda komisyon veya prim en çok tercih edilen ücretlendirme yöntemlerindedir. Fakat dış pazarlara açılan firmalar için durum biraz daha farklı olmakta hangi ücretlendirme yönteminin belirlenmesi gerektiği konusunda çok yönlü analizler gerekmektedir. Bazı hallerde merkez firma ile faaliyette bulunan ülkelerde farklı ücretlendirme yöntemleri uygulanabilir. Dış pazarlarda faaliyette bulunan satışıçılar için sadece komisyon veya prim ödemesi genellikle tercih edilmemektedir. Çünkü satışıçının ülkeye uyum sağlaması biraz zaman alabilir ve bu süre içerisinde satışlar istenilen düzeyde olamayabilir. Eğer sadece komisyon veya prim yöntemi uygulanırsa satışıçının kendine olan güveni azalır ve faaliyetleri başarısızlıkla sonuçlanabilir. Sadece komisyon veya prim yöntemi uygulandığı takdirde satışıçının faaliyette bulunduğu ülkedeki tüm masrafları karşılanmalıdır.

Ayrıca faaliyette bulunulan ülkenin vatandaşı olan satışıçılar kullanılıyorsa merkez firmada uygulanan yöntemin kullanılması birtakım sorunlara yol açabilmektedir. Örneğin, Nomar Inc A.B.D. yakın geçmişte Nippon Cash Machines, Tokyo ile birlikte Japon pazarında faaliyet göstermek üzere bir şirket kurmuş ve ortaklar bu yeni şirkete Nippon/ Amerikan Büro Makineleri Şirketi adını vermiştir. Şirket kurulduktan sonra karşılaşılan ilk sorun satışıçılara uygulanacak olan ücretlendirme sistemi olmuştur. Komisyon sistemi Amerika Birleşik Devletleri'nde başarı ile uygulanmaktadır. Fakat Japonya için aynı şey söz konusu olmamaktadır. IBM firmasının bir Japon yetkilisinin de ifade ettiği gibi, Japon firmalarında yalnız komisyon sisteminin uygulanması mümkün değildir. Çünkü, bir satış temsilcisi aldığı komisyonlara bağlı olarak yüksek bir gelir elde ederse bunu onun üstündeki yöneticiler kıskanabilir ve satış temsilcisi kendini rahatsız hisseder. Bu sakıncayı ortadan kaldırmak için, satışlar arttığında, satış işi ile ilgili olmayan personelin de ödüllendirilmesi gerekir (Karafakioğlu,1997; 295–297). Günümüzde Japonya da birçok konuda halen geleneklerinin ve ülkenin kültür yapısının etkisi görülse de tüm dünyadaki gelişmelere zamanla ayak uydurmaktadır.

2.6.2.3. Karma Yöntem

Karma yöntem de satışıçıya satış çabasına bakılmaksızın, kişisel ve aile yaşamına yeterli ölçüde bir kök aylık güvencesi yanı sıra elde edeceği satış sonucuna göre de, ek olarak komisyon ya da prim şeklinde ödeme yapılır. Bu yöntemin üstünlükleri şunlardır (Cemalcılar, 1998; 284):

- ✓ Satışçı, doğrudan komisyon ya da prim yöntemi üzerindeki olumsuz baskıdan kurtulur.
- ✓ Firma satışçının faaliyetlerini önemli ölçüde denetleyebilir.
- ✓ Parasal yönden büyük bir güçlük içinde kalmadan satışçılık görevinde yetişebileceği gerçeğini gösterir. Böylece firmaya yeni satışçıların başvurmasına ve satışçıların görevlerini kolay benimsemesine olanak sağlar.
- ✓ Yüksek özendirme özelliğine sahiptir. İyi düzenlenmiş bir sistem, satışçıları normalden daha iyi bir çalışmaya iter.

Maaş, komisyon ya da prim karmasına ikramiye de eklenebilmektedir. İkramiye, özendirici niteliği yüksek olan ve özel amaçlara ulaşmak için yapılan ödemelerdir. İkramiyenin belirlenmesinde kota, yeni müşteriler, yönetimin öngörümü, satışlardaki kar, satış yarışmaları, dengeli satışlar, bölgenin büyümesi, müşteri ziyaret sayısı, hizmet süresi gibi etmenler kullanılabilir. Bireysel başarıdan çok grup başarısını ödüllendirici nitelikte olup yılda bir ya da belirli aralıklarla ödenir.

Bu ücretlendirme yöntemlerine ilave olarak, açık hesap, satış operasyonları için özel ödemeler, bonus ödemeleri, özel hediyeler, kar paylaşımı, sosyal yardım ve satışçı giderlerinin karşılanması gibi farklı ödeme biçimleri de ücretlendirme planında yer alabilir (Peter ve Donnelly, 1991; 171).

Karma yöntem yüksek özendirme ve daha iyi kontrol imkanı sağladığı için özellikle dış pazarlarda faaliyette bulunan firmalar için en uygun ücretlendirme sistemidir. Fakat bu sisteminde bazı sakıncalı yönleri bulunmaktadır. Eğer maaş, prim ve komisyon dengeli biçimde saptanamazsa sadece maaş ya da sadece komisyon ödemesinde söz konusu olan sakıncalar ortaya çıkar. Karma yöntem titizlikle kurulduğu takdirde işlerlik kazanır. Ayrıca anlaşılması zor ve karmaşık bir yapıya sahip olmakla beraber bazen yönetime çok pahalıya mal olabilmektedir.

2.7. DIŞ SATIŞÇILARIN PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Uluslararası satış faaliyetleri sonuçlarının hedeflere ulaşıp ulaőmadıėı ve ulaőmadıysa nedenlerinin saptanıp gerekli önlemlerin zamanında alınması satış yönetiminin en önemli görevlerinden birisidir.

Yönetim satışçıdan istenilen performans ile dönem sonunda satışçının gerçekleőtirdiėi performansı kıyaslar. Kıyaslama sonucu elde edilen bilgiler satışçının ödüllendirilmesinde, geliştirilmesinde ve denetiminde kullanılır. Performans değerlemesi, genel olarak birçok örgütte kararların kontrol ve denetleme mekanizmasıdır. Kişisel düzeyde ise, davranış ve hareketlerin denetleyiciler tarafından değerlemesi olarak tanımlanır. Performans değerlemesinde çoğunlukla bir üst ya da çalışma arkadaőı çalışan satışçının performansını ölçer. Performans değerlemenin yönetsel fonksiyonunun ortaya konulabilmesi için, amacının, bu konudaki gelişmelerin, sürecinin ve hangi aralıklarla yapılması gerektiğinin incelenmesi gerekir.

Değerlemeler firmanın uzun dönemli kazançlarını geliştirmeye hizmet etmelidir. Bazı yabancı kültürlerde değerlemeler, zaman kaybı olarak görülebilir ya da satışçıların özeline saldırı olabilir. Uluslararası satış gücü değerlemeleri kültür yapısını da dikkate almalı. Örneğin, Japonya'daki kültürün kolektif doğası satışçının performansına daha fazla önem vermesini gerektirir. Amerikan kültüründe ise bireycilik ağır basar. Bu nedenle Amerikan satış yöneticileri satış gücüne daha çok geribildirim sağlamak amacıyla Japon satış yöneticilerinden daha düzenli ve kısa dönemli performans değerlemesi yapar (Helsen ve Katabe,1998; 455–456).

Genellikle dış pazarlardaki bir ofis yöneticisinin yerini doldurmak, ana ülkedeki Şube müdüründen çok daha zordur. Yabancı ofisteki yöneticiler kendi durumlarının farklı olduğunu ve ev sahibi ülkedeki performans standartlarıyla değerlendirilemeyeceklerini iddia ederler. Yabancı ofis yönetiminin faaliyetleri farklı Şekilde gerçekleőtirdikleri doğrudur. Fakat birçok durumda onların boşluklarını doldurmak zor olduğu için yabancı yöneticilerden daha düşük performans standardı beklemek hata olur (Cundiff ve Hilger, 1988; 275). İşte bu nedenle dış pazarlar için ayrı merkez ülke için ayrı bir standart belirlenmez. Firmanın faaliyette bulunduğu tüm pazarlardaki satışçılar için ortak performans standartları belirlenir.

2.7.1. Satışçı Performans Değerlemesinin Amacı

Satışçı performans değerlemesi, yönetimin satış süreçlerine devam etmesine ve çalışanların geribildirim alıp amaçlar saptamasına yardımcı olur. Uluslararası satış yönetiminde değerlendirme uluslararası kıyaslamalar yaparak yararlı bilgiler sağlar. Böyle bir kıyaslama yönetime satışların az olduğu, eğitim ve ücretlerin artırılması gereken ülkelerin tespit edilmesini ya da performansın geliştirilmesi için gerekli olan satış gücü stratejisini tespit etmesini sağlar (Helsen ve Katabe, 1998; 455–456). Bu durum firmanın farklı ülkelerdeki faaliyetlerini daha yakından takip etmesini ve gereken önlemleri zamanında almasını kolaylaştırır. Bu sayede firmanın farklı pazarlardaki bütün faaliyetleri denge ve uyum içerisinde yönetilmiş olur.

Satışçı performans değerlendirme, hem satışçılar hem de yönetim için çok iyi bir geribildirim kaynağıdır. Eğer saptanan standartlarla gerçekleştirenler arasında fark varsa bunun sebepleri araştırılır. Böylece satışçılar eksik veya hatalı olduğu tarafları saptar ve bunları gidermek için çaba sarf ederler. Bu durumda satışçıların performanslarını arttırarak daha çok satış yapmalarını ve dolayısıyla şirkete daha faydalı olmalarını sağlar. Ayrıca satışçılar kendilerinden bekleneni bildikleri için kendilerini daha güvende hisseder. Değerlemelerin sonucunda başarılı oldukları anlaşılan satışçılar ödüllendirilir ya da terfi ettirilir. Bu da satışçıların motivasyonunu arttırır ve işlerine daha çok odaklanmalarını sağlar.

Yönetime sağlanan bu geribildirim ise, her satışçının tek tek güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek genel satış faaliyetlerini yönetim ve kontrol açısından daha sistematik hale getirir. Yönetim, satışçıların her birinin şahsi olarak ve grup halinde hangi eğitim programlarına ihtiyaç duyduklarını belirleyerek uygulanacak eğitim programlarına karar kılar. Uygulanacak olan eğitim programları sayesinde satışçıların bireysel gelişimine de olanak sağlanmaktadır. Ayrıca terfiler, transferler ve düşmeler için fikir sağlar. Bunların dışında performans değerlendirme sonuçları olmadan yönetsel kararlar verilememesi bu bilgilerin yönetim açısından önemini daha da arttırır. Değerlemeler sonucunda ücret artışında satışçıları birbirinden ayırıcı pozitif noktaların ortaya konularak ücret politikasının saptanmasını kolaylaştırılır.

Fakat satışçıların değerlendirilmesinin bu amaçlara hizmet edebilmesi için objektif, önyargılardan uzak ve tarafsız yapılması şarttır. Eğer satışçı bunun tam

tersini hissederse işletme yönetimine karşı duyduğu güven ve yakınlık azalır. Performans değerlemesi sonucu beklenenlerin aksine satışçı çevresiyle uyumsuz ilişkilere girme, işten uzaklaşma, devamsızlık gibi olumsuz davranışlara yönelebilir.

2.7.2. Satışçı Performans Değerlemesinin Aşamaları

Satış elemanlarının faaliyetlerinin kontrolü ile satış planlarının gerçekleşme oranlarını yakından aşama aşama izlemek mümkündür. Böylece planda oluşacak sapmalar zamanında fark edilir ve gerekli önlemler alınır. Satış elemanlarının çabaları aşağıdaki yönlerden kontrol edilebilmektedir (Tatlıldil ve Oktav, 1992; 221):

- a. Çalışmaların zaman yönünden planlanması ve kontrolü,
- b. Tüketici özelliklerinin sınıflandırılması ve değişikliklerin takip edilmesi,
- c. Çalışmaların çaba sırasına göre planlanması, seyahat giderlerinin saptanması ve kontrolü,
- d. Satış elemanlarının teşvik edilmesi,
- e. Satış giderleri bütçesinin kontrolü,
- f. Tutulan kayıtlara, verilen yazılı raporlara ve kota miktarlarına göre kontrol

Performansın değerlendirilmesi işlemi üç aşamada ele alınabilir (Terpstra ve Sarathy, 1991; 666–667):

- Standartların belirlenmesi
- Ulaşılan sonuçların belirlenmiş standartlarla karşılaştırılması
- Standartların değerlendirilip yeniden saptanması

2.7.2.1. Standartların Belirlenmesi

Zihninde bir amacı olan herkes daha sıkı ve daha kararlı çalışır. Bu satış standartlarının yani hedeflerinin arkasındaki temel fikirdir. Eğer satışçılar yılsonundaki değerlemelerinin hedef toplantısına bağlı olacağını bilirlerse, daha çok

çalışırlar, daha fazla görüşme yaparlar ve daha fazla sipariş alırlar. Kazançları standartlara bağlandığı takdirde bu durum gerçekleşir (Marks, 1991; 547).

Satışçıların gerçekleştirmeleri gereken standartların belirlenmesi satışçı performans değerlendirme sürecinin ilk aşamasında yer alır. Hedeflere ulaşmak için harcanacak çabaların anlamlı olabilmesi için bu hedeflerin açık, katılımcı, esnek spesifik ve gerçekçi olması gerekmektedir. Ayrıca bu hedeflerin satışçıların motivasyonunu olumlu bir şekilde etkileyebilmesi için eşit ve adil olması gerekmektedir.

Satış gücü değerlendirmede kullanılan standartlar kantitatif (niceliksel) ve kalitatif (niteliksel) ölçütler olmak üzere iki şekilde sınıflandırılır. Niceliksel ölçütlere örnek olarak satışların, satış yüzdelerinin karşılaştırılması ya da satışlardaki yükselmeler verilebilir. Niteliksel ölçütler ise satışçıların davranış biçimleri ya da bilgilerini içerir (Helsen ve Katabe, 1998; 455). Bunların dışında, kazanılan yeni pazarlar, aktif müşteri sayısı, yeni müşteri sayısı, olası müşterilerin sayısı, kaybedilen müşteri sayısı, sağlanan brüt kur, müşteri ve ürün bazında satış hacmi, pazarın potansiyeli, satışların maliyete oranı, sipariş sayısı, siparişlerin büyüklüğü ve iptal edilen siparişler de niceliksel ölçüt olarak yaygın şekilde kullanılır. Niteliksel ölçütlerin önemli bir bölümünü oluşturan satışçıların bilgi düzeyi, yapılacak faaliyetler, ürünler, faaliyette bulunulan bölgeler, rakipler ve stratejilerine ilişkin olmalıdır. Ayrıca niteliksel ölçütler, sadece satışçının bilgi düzeyi ve davranışlarından ibaret olmamakla birlikte güdülenme derecesi, takım ruhu, kişiliğı, dış görünüşü, konuşma yeteneğı, mantıksal analiz ve karar alma yeteneğı, satışı tamamlama özelliklerini de içerir.

Satışçıların geri besleme sağlama yeteneğı, sergilediğı işbirliğı ruhu, ürünleri satmakta ne kadar hevesli olduğı gibi ölçütler de niteliksel değerlendirme ölçütleri arasındadır. Geri besleme sağlama yeteneğı sadece siparişlerle ilgili olmayıp çok değişik konuları kapsar. Örneğın müşteri ve sektör eğilimleri hakkında enformasyon vermek, şirketin alternatif fırsatlar yaratmasını önermek gibi. İşbirliğı ruhuna sahip olan bir satışçı pek çok açıdan dikkat çeker. İmalatçıdan acil sorular geldiğinde ustaca ve uygun yanıtlar bulur; birçok patrona hizmet etmesi bu durumu değıştirmez. Böyle satışçılar ilişkiye her zaman "biz" açısından bakar ve temsil ettiğı imalatçıları destekler (Novick, 1992; 196). Fakat niteliksel ölçütler sayısal ifadeler olmadığı için ölçümü oldukça güçtür.

Niceliksel performans standartlarından en önemlisi satış kotalarıdır. Satış kotası, belirli bir dönem için pazarlama birimine verilen performans hedefidir yani beklenen bir performans amacıdır. Kotaların belirlenmesinde kullanılan süreler genellikle aylık, üç aylık, altı aylık ya da yıllık olarak alınır (Gürdal, 1990; 112). Kotalar her ne kadar gerçekçi olsa da satışçıları daha çok çalışmaya itmek amacıyla genellikle satış tahminlerinin üzerinde belirlenir. Böylece satışçılar belirlenen kotaya ulaşmasalar bile satış tahminlerindeki rakama ulaşırlar.

Firmalar performanslarını anlayabilmek için dış satışçıları her yıl gözlemler ve yıldan yıla değişen trendlere bağlı olarak iyi ya da kötü diye karar verirler. Diğer bazı firmalar ise satışçıların dış pazarlardaki ülke veya bölge, ürün ya da müşteriye göre ölçülebilen biçimsel satış kontrol yaklaşımlarını kullanırlar. Kotaları oluşturulmasında en çok dikkat edilmesi gereken noktalar önceki satışların analizi ve pazardaki değişimlerdir. Bir ülkedeki ekonomik faaliyetler çok yüksek olduğunda ve hızla geliştiğinde, o pazardaki satışlarında artması beklenir. Benzer şekilde pazarlardaki düşüş kotaların düşmesini gerektirir (Bradley, 2002; 394).

Kotalar genellikle satış hacmi olarak belirlenir. Kotalar belirlenirken yukarıda değinilen iki etkenin yanı sıra satış bölgeleri, üretim kapasitesi, potansiyel müşteriler, endüstri ve yakın rakiplerin satışları da göz önünde bulundurulur.

Diğer önemli bir değerlendirme ölçütü de müşteri tatminidir. Günümüzde birçok firma, müşteri tatminini düzenli olarak ölçmekte ve satış gücüne müşteri tatminine yönelik hedefler belirlemektedir. Satış gücünün kontrolü ve ücretlendirilmesinde bu değerlendirme çok önemlidir. Bunun yanı sıra bütçenin de satış elemanları tarafından yakından izlenmesi gerekir. Her satışçı firmanın finansal kaynaklarını en verimli şekilde kullanmakla yükümlüdür. Yurt dışına yapılacak seyahatlerin, bedelsiz numune ve yedek parçaların firmaya olan maliyeti, satış elemanları tarafından kontrol altında tutulmalıdır. Yönetimin, satış elemanlarını değerlendirmesinde onların bütçeyi kullanma başarısı da önemli bir ölçüttür (Dwyer ve Taner, 1999; 394).

Faaliyetlerini uluslararası boyutta sürdüren birçok firmada standartların belirlenmesine yönelik olarak yaşanan bir sorun da merkez yönetim ile yerel yönetimlerin hedeflerinin birbiriyle uyuşmamasından kaynaklanır. Merkez yönetim genellikle tam bir kontrol sağlamak amacıyla hedefleri kendisi belirlemek ister. Yerel

yönetim ise ülke koşullarını daha iyi bildiklerini öne sürerek hedefleri tek başına belirlemek ister. Fakat yerel yönetim kotalara ulaşamama korkusuyla hedefleri düşük belirleyebilir. Bu durumda yapılabilecek en iyi uygulama uzun dönemli hedefleri, yerel yönetiminde görüşlerine başvurarak merkez yönetimin belirlemesidir. Orta ve kısa dönemli hedefler ise yerel pazar koşullarından daha çok etkilendiği için bunların belirlenmesin de yerel yönetime daha fazla söz hakkı tanınmasıdır.

2.7.2.2. Ulaşılan Sonuçların Belirlenmiş Standartlarla Karşılaştırılması

Standartlar belirlendikten sonraki aşama, dönem sonunda gerçekleşen faaliyetlerin sonuçlarıyla belirlenmiş standartların karşılaştırılmasıdır. Uluslararası satış faaliyetlerinin kontrolü yerel satış faaliyetlerinin kontrolünden daha karmaşık ve zor olabilmektedir. Çünkü uluslararası satış faaliyetlerinin sonuçlarıyla ilgili bilgilerin nasıl ve nerede toplanacağı özellikle faaliyetleri çok geniş bir alana yayılmış firmalar için sorun teşkil edebilmektedir. Bu bilgiler genellikle ana merkezde toplanmaktadır ve günümüzde iletişim araçlarındaki gelişmeler sayesinde bu sorun büyük ölçüde aşılmıştır.

Diğer önemli bir konu ise uluslararası satış faaliyetlerine katılan firmaların farklı bölgelerdeki faaliyet raporlarının biçim ve dil bakımından standardizasyonudur. Bu standardizasyon karşılaştırmaların çabuk ve güvenle yapılabilmesini sağlar. Dil birliğinin yararlarını gören birçok Alman ve İsviçre firması, ana dilleri olmamasına rağmen uluslararası satış faaliyetlerini İngilizce olarak yürütmektedirler. Ayrıca karşılaştırmaları kolaylaştırmak açısından para biriminde de standardizasyon sağlamak yararlı olmaktadır (Terpstra ve Sarathy, 1991; 670). Firmaların dikkat etmesi gereken diğer önemli bir konu ise gereksiz bilgi birikiminden kaçınmalarıdır. Gereksiz bilgiler hem karşılaştırmalar sırasında karışıklılığa yol açarken hem de bilgilerin toplanması sırasında zaman ve para kaybına yol açar.

Uluslararası satış faaliyetleri sonucunda niceliksel ölçütlere ulaşıp ulaşılmadığını görmek amacıyla satış ve maliyetlerle ilgili dönemler itibariyle düzenlenmiş yıllık, mevsimlik, aylık veya haftalık raporların incelenmesi gerekmektedir. Eğer bir firma, çeşitli bölge veya ülkeler için satış kotaları-hedefleri oluşturmuşsa, satış raporları ile bu kotalara ulaşıp ulaşılmadığı belirlenir. Bir satışçı değerlendirilirken sadece yaratmış olduğu satış hacmi dikkate alınmaz, satış maliyetlerinin de dikkate alınması bir zorunluluktur. Bağlı firmaların buldukları

ülkelerdeki faaliyetleri ölçmede kullanılan raporlar ise bilânço ve kar/zarar hesaplarıdır.

Uluslararası satış faaliyetleri sonucunda niteliksel ölçütlere ulaşıp ulaşılmadığını görmek amacıyla çeşitli yöntemlere başvurulabilir. Ancak bu yöntemler sonucunda ulaşılan bilgiler genellikle subjektif ve somut olmayan bilgilerdir. Öncelikle satışçının yöneticisinin görüşlerine başvurulur. Bunun sonucunda satışçının güdülenme derecesi, takım ruhu, kişiliği, mantıksal analiz ve karar alma yeteneği, satışı tamamlama özellikleri gibi önemli bilgilere ulaşılır. Ayrıca ana merkezde, ya da daha farklı bölgelerde zaman zaman yapılacak toplantılarla da, uluslararası satış ve pazarlama faaliyetleri hem niteliksel hem de niceliksel ölçütler açısından kontrol edilebilir. Bu toplantıların en önemli faydası, raporlarda yer almayan, ancak sözlü olarak aktarılacak bilgi ve görüşlerin serbestçe ifade edilebilmesidir. Toplantılar sırasında tüm yöneticiler birbirlerinin tecrübelerinden yararlanabilirler, başka ülkelerde yaşanmış olası problem ve çözümleri kendi pazarlarında uygulayabilirler.

2.7.2.3. Standartların Değerlendirilip Yeniden Saptanması

Performans değerlemesinin sonuçlarına bu aşamada ulaşılır. İlk aşamada belirlenmiş olan standartlarla doğru ise ve faaliyetlerde olması gerektiği gibi yerine getirilmişse hedeflere ulaşıldığı için satışçılar ödüllendirilir ya da terfi ettirilir. Bu hem satış faaliyetlerini gerçekleştiren satışçıların hem de standartları belirleyen yönetimin başarısıdır. Böyle bir durumda bir sonraki dönem için belirlenecek standartlarda çok büyük değişiklikler yapılmamakla beraber dönem koşullarına uygun olarak güncellenir.

Fakat ikinci aşamadaki karşılaştırmalar sonucunda gerçekleşen standartlarla daha önce belirlenmiş olan standartlar arasında farklılıklar olduğu tespit edilmişse bu farklılıkların sebepleri araştırılır. Bu farklılıklar iki sebepten kaynaklanır. Bunlardan ilki satış yöneticilerinin ya da satışçıların uygulamadaki başarısızlıklarıdır. Bu durumda bu başarısızlıkların sebepleri araştırılır ve düzeltici bazı önlemler alınır. İkinci durum ise ilk aşamada standartların tamamen yanlış belirlenmesidir. Bu durumda ise firma bir sonraki dönemde standartları belirleme aşamasında daha önce yaptığı hataları yapmamaya özen göstermelidir. Standartların sadece

güncellenmesi aynı hataları tekrarlamak anlamına geleceği için standartlar yani baştan belirlenir.

Fakat saptanan hedeflere ulaşılamaması her zaman yönetim hatalarından değil, dış etkenlerdeki değişikliklerden de kaynaklanabilir. Örneğin, o bölgede hedefler saptandıktan sonra, çok güçlü bir rekabet ortamı oluşmuş olabilir veya bir mevzuat değişikliği satışların önemli ölçüde düşmesine yol açabilir. Bu durumda yönetici ya da çalışanları suçlu bulmak yanlış bir tutum olur. Yapılması gereken belirlenmiş olan hedefleri tekrar gözden geçirmektir (Fesli, 2000; 74).

Özellikle satış faaliyetleri çok geniş bir alana yayılmış firmalar için çevresel faktörlerin sayı ve çeşitliliği artmaktadır. Bundan dolayı hedeflerin çevresel değişiklere uyum sağlayabilecek esneklikte belirlenmemiş olması kritik bir önem taşımaktadır.

Bu son aşama sadece satışçılar için değil firma için de çok önemlidir. Çünkü bu aşamada ulaşılan sonuçlar ve verilen karlar firmanın gelecek dönemlerindeki faaliyetleri için yol gösterici bir nitelik taşır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

CANON'UN TÜRKİYE'DEKİ SATIŞ GÜCÜNÜN ÖRGÜTLENMESİ HAKKINDA BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Dış pazarlarda satış gücünün örgütlenmesi konulu çalışmanın birinci bölümünde örgütlenme ve satış gücü örgüt yapıları incelenmiş, ikinci bölümde ise uluslararası satış gücü kapsamlı olarak ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünü oluşturan araştırma bölümünde de fotoğrafçılık sektöründe lider bir dünya markası olan Canon'un ve Türkiye'deki distribütörü Erkayalar Fotoğrafçılık ve Tic. Ltd. Şti.'nin satış gücü örgüt yapılarının incelenmesi ve satış gücünün oluşturulması faaliyetlerinde önem verilen noktaların ortaya çıkarılıp değerlendirilmesine yer verilmiştir.

Araştırmanın amacı, sektöründe lider olan bir firmanın Türkiye'deki satış ve satış gücüne yönelik faaliyetlerini inceleyip, satışçılara yönelik uygulamaları saptamak ve elde edilen bilgileri değerlendirerek genel sonuçlara ulaşmaktır.

3.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Bu araştırma kapsamında yapılan karşılıklı görüşme yöntemiyle, işletmede satış gücü örgütünün yapısı, satış faaliyetlerinin nasıl gerçekleştiği, satışçıların hangi kaynaklardan sağlandığı, satışçıların seçilmesinde nelere dikkat edildiği, satışçılara nasıl bir eğitim verildiği, uygulanan motivasyon araçları ve ücretlendirme sistemi, performans değerlendirme yöntemlerinin neler olduğu ortaya konmaya çalışılmıştır.

Gerçekleştirilen görüşmelerde, işletmenin satış gücüne yönelik çabaları, satış gücüne verdikleri önem, satışçıların belirli dönemlerde performanslarını değerlendirme konusundaki etkinlikleri ortaya konmaya çalışılmıştır.

3.1.3. Araştırmanın Sınırları

Canon'un tüm dış pazarlardaki satış gücü örgüt yapıları ve satış faaliyetleri hakkında detaylı bilgilere ulaşmak mümkün olmadığından dolayı sadece Türkiye'deki bir distribütörü olan Erkayalar Fotoğrafçılık ve Tic. Ltd. Şti.'nin satış gücü faaliyetlerine yer verilmiştir.

3.2. CANON'UN DÜNYADAKİ FAALİYETLERİ

Canon, 1937 yılında "her eve bir kamera" hedefiyle, kaliteli 35mm kamera üretmek üzere kuruldu. Adını, Budizm'de Bağışlama Tanrıçası olan "Kwanon" ile aynı adı taşıyan kameradan aldı. Canon kelime anlamı olarak İngilizce'de kural, standart anlamına gelmektedir. Bu anlam şirketin faaliyet gösterdiği alanda kalite, yenilik ve kurum yaklaşımı olarak standartları belirleyici rolüne uygun düşmektedir.

Kuruluşunu izleyen ilk otuz yılda teknoloji ve yaratıcılıkta ileri adımlar gerçekleştiren Canon, sonraki yıllarda sunduğu ürün ve hizmetleri başarıyla zenginleştirerek, ofis otomasyonu ve elektronik alanında üstün nitelikli ürünlerin yaratıcısı olmuştur. 1955'te ABD, 1957'de Avrupa pazarına giren Canon, bugün dünya çapında üretim ve pazarlama faaliyetlerini sürdürmektedir. Merkezi Tokyo'da bulunan şirketin faaliyetleri Tokyo, Singapur-Hong Kong, Sydney, New York bölge ofisleri ve Hollanda'da bulunan Avrupa Merkez ofisi aracılığıyla koordine edilmektedir. Asya, Avrupa, Kuzey, Orta ve Güney Amerika'da üretim tesislerine sahip olan şirketin Japonya dışında İngiltere, Fransa ve Avustralya'da da araştırma merkezleri bulunmaktadır.

Canon'un dünya çapındaki örgütlerinden elde ettiği ciro yılda 22 milyar \$'dan fazla olup, 50 ülkede 93,620 kişiye istihdam yaratmaktadır.

Bütün dünyada yapılan cironun % 27,7'sini Canon Avrupa oluşturmaktadır. Canon Avrupa kapsamında ise 12 ülkede 12000'den fazla kişi çalışmaktadır. Canon dünyada en fazla tanınan markalardan bir tanesi olup, Canon Avrupa'nın marka kimliği bütün Avrupa'da vurgulanan "You Can" ('Yapabilirsin')dir. "You can" teknoloji ile Canon'un yapabileceklerini gösterir. Canon "dünyanın en değerli 100 markası" arasında 35. sırada yer almaktadır. Dünyaca ünlü ekonomi dergisi Businessweek

tarafından gerçekleştirilen “Dünyanın En Değerli 100 Markası” araştırma sonuçlarına göre, Canon, 2004 yılında %12’lik bir büyüme gerçekleştirerek 8.055.000 Milyon \$’lık marka değeri ile 35. sırada yer alıyor.

Interbrand Corp.’un metodolojisi ile gerçekleştirilen ve marka değerini en gerçekçi yansıttığı belirtilen araştırma kapsamında ilk olarak şirket gelirlerinin yüzde kaçının markaya bağlı olduğu inceleniyor. J.P Morgan Chase, Citigroup ve Morgan Stanley’nin de raporlarını baz alarak markanın son beş yıllık kazancı ve satış rakamları araştırılıyor. Daha sonra patent ve ‘müşteri kolaylığı’ gibi faktörler dikkate alınarak markanın tek başına kazanca olan katkısı hesaplanıyor. Son aşamada ise “pazar liderliği, stabilite, küresel erişim, coğrafi ve kültürel sınırların aşılması” gibi unsurları kapsayan risk analizine tabi tutarak markanın net değerine ulaşıyor.

Canon Avrupa’nın faaliyet alanları iş için çözümler ve tüketiciler için görüntüleme ürünleri olmak üzere iki grupta toplanır. İş için çözümler grubunda fotokopi makineleri, tarayıcılar ve faksler yer alırken, tüketiciler için görüntüleme ürünlerinde fotoğraf makineleri ve kameralar yer alır.

Canon’un araştırma ve geliştirmeye yatırım yapması yeni iş alanlarında gelişmesini sağlamaktadır. ARGE çalışmalarına verdiği önemle tanınan Canon, yıllık cirosunun %10’unu ARGE’ye ayırıyor. Dünyada en çok patent alan iki firmadan biri olan Canon, her yıl yaklaşık 3.000 yeni patente imza atıyor. Canon Avrupa’nın 600’den fazla patenti bulunmaktadır. Bu durumda rakiplere karşı stratejik bir avantaj sağlamaktadır.

2000’li yıllara "görüntü bilgidir" anlayışıyla giren Canon, bir yandan ofislerin dijital hale getirilmesi ve ürünlerin işlevselliklerinin geliştirilmesine yönelik çalışmalarını sürdürürken, diğer yandan görüntü teknolojileri (multimedia) alanında da dijital çözümlere yöneliyor.

Canon’un kurumsal felsefesi olan “Kyosei” ortak iyilik için beraber yaşamak ve çalışmak anlamına gelir. Kyosei’nin bir parçası dünyamız için sorumluluk almak ve çevreyi korumaktır. Bu doğrultu da Canon’un 20’den fazla fabrikasında ISO 14001 standartları uygulanıp, ürünler yeniden değerlendirilmektedir. Bunun yanı sıra Canon çevre koruma, teknolojik yenilik ve kültür alanlarında global derneklere sponsor olup yaşadığımız dünyaya katkısı olan örgütlerle birlikte çalışmaktadır.

Bunlardan en önemlisi dünyanın en büyük ve en eski çevre koruma örgütlerinden biri olan WWF (World Wide Fund For Nature)dir. 1961’de kurulan örgüt yılda ortalama 1,200 proje yürütür. 90 ülkede bağlantısı vardır ve 5 milyon kişi tarafından desteklenir. WWF’ nin Türkiye temsilcisi Doğal Hayatı Koruma Derneği’dir.

Canon tüm dünyada bölge temelli bir örgüt yapısı uygulamaktadır. Avrupa’da kendi satış ofisleri ile faaliyette bulunurken, Tunus, Bulgaristan, Yunanistan, Türkiye, İsrail gibi ülkelerde distribütörler aracılığıyla satış faaliyetlerini gerçekleştirmektedir.

3.3. CANON’UN TÜRKİYE’DEKİ FAALİYETLERİ

Canon’un Türkiye’deki faaliyetleri dört tane distribütör firma aracılığıyla gerçekleşmektedir. Bu firmalar Erkayalar Fotoğrafçılık ve Tic. Ltd. Şti., Hesmak Büro Makineleri Ticaret A.Ş., Despec Bilgisayar A.Ş. ve Medisa Dış Ticaret ve Pazarlama Limited Şirketidir. Bundan sonraki bölümlerde bu şirketler hakkında genel bazı bilgilere yer verilip, Erkayalar Fotoğrafçılık ve Tic. Ltd. Şti. satış gücü örgüt yapısı ve satış faaliyetleri açısından daha detaylı incelenecektir.

3.3.1. Erkayalar Fotoğrafçılık ve Tic. Ltd. Şti.

Bundan yaklaşık yirmi yıl önce fotoğraf ve video ürünlerinin satışını yapan bir “perakende satış mağazası” olarak sektördeki yerini alan Erkayalar 1990 yılında Canon foto- video ürünlerinin Türkiye Temsilciliği’ni üstlenmiştir.

Erkayalar’ın faaliyet alanı, SLR, Analog, APS; dijital fotoğraf makineleri, fotoğraf makineleri, dijital ve analog video kameralar, fotoğraf makinesi objektifleri, dürbün ve foto aksesuarlarıdır.

Erkayalar, bir yanda fotoğraf dünyasına ilişkin pek çok değerli proje ve yayın organına destek verirken diğer yanda da kendi adlarına geliştirilen özgün projelere de imza atmaya devam etmektedir. İlkini 2002 yılında İzmir’de hizmete açtığı ve şimdiye dek birbirinden değerli pek çok fotoğraf sanatçısına ve sergisine sahipliği yapan İzmir’in ilk ve tek fotoğraf galerisi Erkayalar – Canon Sanat Galerisi projesi Türkiye’nin farklı şehirlerinde hayata geçirmek üzere çalışmalarına devam etmektedir.

Türkiye ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti genelinde 400'ü aşkın bayiisi ile geniş bir coğrafik alanda faaliyetleri bulunmaktadır. Merkez Ofisi İstanbul'da olmak üzere, merkeze bağlı Akmerkez (İstanbul) Prestige Foto-Center ve İzmir, Ankara, Trabzon, Antalya'da bulunan bölge temsilciliklerinde toplam 52 personel ile hizmet vermektedir.

3.3.2. Hesmak Büro Makineleri Ticaret A.Ş.

Türkiye'de ofis otomasyonunun öncülerinden Hesmak Büro Makineleri Ticaret A.Ş. 1975 yılında kuruldu. Adını, distribütörlüğünü yaptığı ilk ürün olan hesap makinelerinden alan Hesmak, ürün yelpazesini kısa sürede zenginleştirdi. Canon, bilgisayar ürünlerinin ana dağıtıcısı olan, bilgisayar ve yan ürünlerinin ithalat ve pazarlaması alanında faaliyet gösteren Hesmak Bilgisayar A.Ş. ile 1998 yılında birleşti. Birleşme ile birlikte Canon ofis ürünlerinin Türkiye distribütörlüğünü üstlendi.

Canon kalitesi ve üstün hizmet anlayışı tüketicilere etkin bir şekilde ulaştıran Hesmak, 30 yıllık tecrübesi ile sektörün öncü firmaları arasında yer alıyor. Faaliyet alanı, hesap makineleri, yazıcılar, fotokopiler, faksler, arşivleme sistemleri, doküman tarayıcılar, projeksiyon cihazları, tv lensler kırtasiye ve bilişim sektöründe her türlü bilişim ürününün sarf malzemelerinin toptan ticaretidir. Hesmak'ın Türkiye pazarına sunduğu diğer ürünler arasında, bubble jet yazıcılar, lazer yazıcılar, tarayıcılar, multimedia projektörler, dijital arşivleme sistemleri, mikrografik sistemler, broadcast, görüntü okuyucuları ve optik kartlar da bulunuyor.

Merkezi İstanbul'da bulunan Hesmak, altısı İstanbul'da, biri Kıbrıs'ta, 31'i Anadolu'da olmak üzere 38 bölge bayiliği ile hizmet veriyor. Canon bilgisayar ürünleri ise beşi İstanbul'da, beşi de Anadolu'da olmak üzere 10 ana dağıtıcı kanalı ile 2000'i aşkın bayiye ulaştırılıyor. Türkiye genelinde satış ve satış sonrası hizmet ve servisi aynı kalitede 7 gün 24 saat sunan Hesmak'ın, kurumsal müşteriler ile gerçekleştirilen büyük projeleri ve dış kaynak kullanımı projeleri Hesmak direkt satış ekiplerince yürütülüyor.

3.3.3. Despec Bilgisayar A.Ş.

1995 yılında başka bir unvan altında kurulmuş olan Despec Türkiye, 24 Kasım 1998 yılında Despec Türkiye olarak faaliyetine başlamıştır.

Firmanın temeli, grubun ana şirketi konumunda olan, Indeks Bilgisayar Sistemleri Mühendislik Sanayi ve Tic. A.Ş. ("Index")'nin geçmişiyle doğrudan ilgilidir. Index, kuruluşundan itibaren tüketim malzemeleri, donanım ürünleri ve yazılım ürünleri başlıkları altında, 3 adet satış bölümünü bünyesinde barındırmaktadır.

Index, Tüketim Malzemeleri satışlarında, kuruluşundan 1998 yılına kadar sürekli yükselen bir başarı grafiği çizmiş ve bu başarısıyla, Interpro şirketinin araştırma kaynaklarında da yer almıştır. Araştırmada, 1990–1998 yılları arasında Türkiye’de, Tüketim Malzemeleri kategorisinde, 1 numaralı şirket konumunda gösterilmiştir. 3 satış bölümünün artan iş hacmiyle yoluna devam eden Index, Tüketim Malzemeleri sektöründeki dikkat çekici başarısı, konuyla ilgili yurtdışındaki yabancı şirketlerin dikkatini çekmiştir.

Konusunda, dünyanın önde gelen firmaları arasında yer alan Despec Group B.V., 1998 yılında Türkiye’ye gelerek, Tüketim Malzemeleri konusunda Index’e ortaklık teklifinde bulunmuştur. Bu teklif, Türkiye’de ilk defa Tüketim Malzemeleri kulvarında, yabancı sermayeli bir şirketin Türkiye’ye gelmek istemesi açısından da oldukça önemli bir gelişme olmuştur. Yapılan görüşmeler sonucunda Index, Tüketim Malzemeleri Bölümü’nü ve ilgili tüm kaynaklarını, Index bünyesinden çıkartmıştır. Böylece, 1998 yılı Kasım ayında, Hollanda menşeli Despec Group B.V. ile Index, Despec Türkiye oluşumunu gerçekleştirmişlerdir.

Despec Türkiye, Despec Group B.V., ortaklığıyla, Tüketim Malzemeleri ile ilgili her ürünün tedarikinin kolayca yapıldığı ve konusunda en büyük sermayeye sahip şirket konumuna dönüşmüştür. 1998 yılı Kasım ayından itibaren de, sürekli yükselen başarı grafiği sayesinde, Türkiye’ye önemli değerler katan bir firma haline gelmiştir.

Şirketin faaliyet alanı, bilgisayar, büro makineleri, kırtasiye sektöründe her türlü bilişim ürününün sarf malzemelerinin toptan ticaretidir.

3.3.4. Medisa Dış Ticaret ve Pazarlama Limited Şirketi

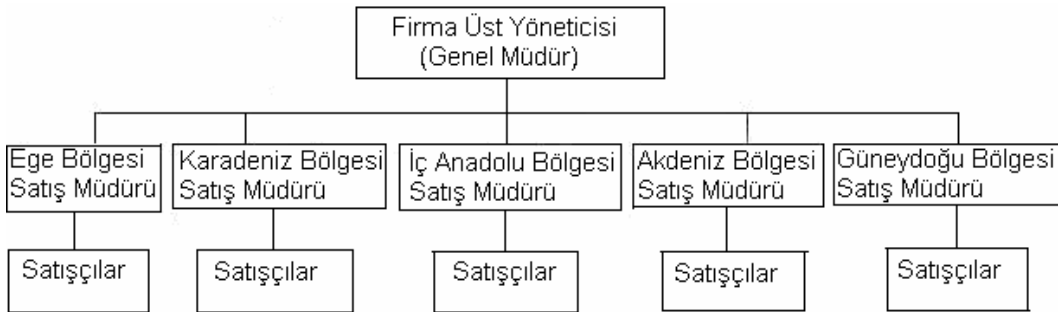
Medisa Dış Ticaret ve Pazarlama Limited Şirketi, 1995 yılında Rıza Salgır ve Vedat Yıldırım ortaklığıyla kurulmuştur. Şirketin merkezi İstanbul'da olup, Ankara ofisi mevcuttur.

Toplam 22 personele sahip olan şirket; oftalmoloji, medikal lazerler, genetik ve laboratuvar cihazlarının satışı ve servisi konularında faaliyet göstermekte olup başta Canon olmak üzere çok sayıda tanınmış firmayı Türkiye'de başarıyla temsil etmektedir.

3.4. ERKAYALAR'IN SATIŞ ÖRGÜTÜ

Erkayalar Kuzey Kıbrıs Türkiye Cumhuriyetinde ve Türkiye'de 400'ü aşkın bayisi ile çok geniş bir coğrafi alanda faaliyette bulunduğu için bölge temeline dayalı bir satış örgüt yapısına sahiptir.

İlk ofisini Ege Bölge Ofisi olmak üzere İzmir'de açan Erkayalar, daha sonra Karadeniz, İç Anadolu, Akdeniz ve Güneydoğu Bölge Ofislerini açarak faaliyetlerini sürdürmüştür. Firma üst yönetimi merkez İstanbul'da bulunmaktadır. Her bir bölge ofisinde ayrı bir satış ekibi ve bu satış ekiplerini yönlendiren bölge yöneticileri bulunmaktadır. Faaliyetlerin sorumluluğu bölge yöneticilerine aktarılmış ve bu yöneticilere geniş yetkiler tanınmıştır. Şekil 12'de Erkayalar'ın satış örgüt yapısı görülmektedir.



Şekil12: Erkayalar'ın Türkiye'deki Bölge Temeline Göre Satış Örgüt Yapısı

Erkayalar'ın bölge temeline dayalı satış örgüt yapısını tercih etmesinin nedenleri şunlardır:

- ✓ Faaliyette bulunan bölgelerin birbirinden çok farklı özellikler taşıması bölge temeline göre örgüt yapısının uygulanmasını gerektirmektedir. Böylece her bölgenin özelliklerine uygun olan satış ekipleri kurularak maksimum verimlilik sağlanmaktadır.
- ✓ Genellikle satışçılar o bölgeden seçilir. Bu sayede bölge insanının yaşam biçimi ve kültürünü iyi bilen satışçılar müşteri istek ve ihtiyaçlarını doğru ve zamanında tespit edip hızlı çözümler sunabilmektedirler.
- ✓ Bu örgüt yapısı sayesinde satışçıların sorumlulukları açık bir şekilde belirlenmiştir. Bu durumda, karışıklıkları azaltmakta, satışçıların motivasyonunu arttırmakta ve performans değerlendirme faaliyetlerini kolaylaştırmaktadır.
- ✓ Erkayalar'da merkezkaç bir örgüt yapısı hakimdir. Bölge yöneticilerine geniş sorumluluklar ve yetkiler verilmesi faaliyetlerin daha iyi sonuçlanmasını sağlar. Merkezkaç yapı bölge temeline göre örgüt yapısı ile sağlanmaktadır.

3.5. ERKAYALAR'IN SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİ

3.5.1. Satışçılarda Aranılan Özellikler

Başarılı satışçılar bulmak çok zor ve masraflı olduğu için Erkayalar satışçılarda bulunan özelliklere çok dikkat ederler. Erkayalar, satışçıların seçilmesinde birçok faktörü göz önünde bulundurmakla birlikte en önem verdikleri iki ölçüt; iletişim becerisi ve dürüstlüktür. Çünkü satışçılar sürekli müşterilerle temas halinde olup görüşmeler yaparlar. Bu görüşmelerin olumlu sonuçlanması büyük ölçüde satışçıların iletişim becerisine bağlıdır. Dürüstlük ve güvenilirlikte Erkayalar'ın en önem verdikleri kıstaslardır. Satışçılar daha az denetim altında çalışıp kendi oto kontrol mekanizmalarını kullanırlar. İşte bu nedenle dürüstlük çok önemlidir.

Diğer bir önem verilen kıstas işi yapmaya istekli olup olmasıdır. Çünkü satışçılar özellikle ilk zamanlarda birçok zorlukla karşılaşabilmektedirler. Satışçıların bu zorlukların üstesinden gelebilmeleri için gerçekten o işi yapmaya arzu duymaları gerekir.

Canon ürünleri teknik bilgi gerektiren ürünler olmasına rağmen satışçılarda teknik bilgi şartı aranmamaktadır. Çünkü satışçılara işe başlamadan önce teknik

bilgi içeren eğitimler verilmektedir. Fakat teknik bilgiye sahip olması artı bir değer taşımaktadır. Aynı zamanda satışçıların hem eğitimlerde başarılı olmaları hem de işlerini severek yapabilmeleri için bu konulara ilgi duymaları gerekmektedir.

Erkayalar'da işe alınan satışçılar genelde tecrübeli olmakla birlikte böyle bir şart aranmamaktadır. Ayrıca üniversite mezunu olması şartı aranmakla birlikte diğer özellikleri çok uygun olduğu takdirde bu özellik göz ardı edilebilmektedir.

Yukarıda belirtilen özelliklerin yanı sıra, dış görünüşüne önem veren, ikna edici, güler yüzlü, hırslı ve çalışkan, problem çözücü, yetki ve sorumluluk alabilen kişilikte olmaları her satışçıdan beklenen temel özelliklerdir.

3.5.2. Satışçıların Seçimi

Satışçıların seçilmesinde ilk olarak verilecek karar işe alınacak eleman sayısıdır. Her bir bölgeye alınacak eleman sayısı bölgelerin satış hedeflerine göre belirlenir. Öncelikle yıllık satış hedefi belirlenir ve daha sonra bu hedefin gerçekleşmesi için gerek duyulacak eleman sayısına karar verilir. Bu karar hem Bölge Müdürü hem de Genel Merkez tarafından yapılan görüşmeler sonucunda alınır. Fakat iş yoğunluğunun normalden fazla olması gibi satışçılara çok ihtiyaç duyulan bazı durumlarda sadece bölge Müdürü de tek başına bu konuyla ilgili kararlar alabilmektedir.

İşe alınacak eleman sayısına karar verildikten sonra sıra satışçılara ulaşmak için hangi kaynaklara başvuru yapılacağına gelir. Erkayalar'ın bu konuda ilk başvurduğu kaynak işletmede görevli kişilerdir. Bunun dışında hem insan kaynakları hem de eğitim konusunda bir danışman şirketle beraber çalışmaktadırlar.

3.5.3. Satışçıların Eğitimi

Erkayalar'a göre satışçıların ve genel olarak işletmenin başarılı olabilmesi için satışçıların iyi bir eğitime tabi tutulması şarttır. Bu nedenle Erkayalar eğitim konusuna çok önem verir, eğitimle ilgili hiçbir masraftan kaçınmamaktadırlar.

Erkayalar'da uygulanan eğitim programları şunlardır:

✓ **Temel Eğitim Programı:** İşe yeni alınan satışçılara 1 hafta süreyle uygulanan bir eğitim programıdır. Eğitimin konusu, işletme politika ve stratejileri, satış teknikleri, ürün ve diğer pazarlama bileşenleri ve müşterilere yönelik temel bilgilerdir. Ama daha çok ürünlere yönelik teknik bilgiler üzerinde durulur. Eğitim merkezde gerçekleştirilir. Ürünlere yönelik teknik eğitim, dijital bölüm sorumlusu tarafından verilir. Satış teknikleri ve müşterilere yönelik temel bilgiler ise bu konuda uzmanlaşmış bir danışmanlık şirketi tarafından verilmektedir.

✓ **Sürekli Eğitim Programı:** Yılda bir defa ya da altı ayda bir firma ve ürünlerde meydana gelen değişikliklere, yeni ürünlere ya da yeni satış tekniklerine yönelik olarak düzenlenen bir eğitim türüdür. Monotonluğu gidermesi ve satışçılara motivasyon sağlaması açısından önemlidir. Genellikle iş yoğunluğunun çok olmadığı dönemlerde uygulanır.

Tüm eğitim programlarının içerdiği konular şunlardır:

1. Firma ve rakip bilgisi
2. Ürün bilgisi
3. Pazar bilgisi
4. Satışçına yönelik bilgiler
5. Diğer (psikoloji, bellek, sosyoloji, bilgisayar kullanımı, yabancı dil, teknik destek vb.)

Erkayalar, hem rol oynama, vaka çalışması, konferanslar, elektronik eğitim gibi biçimsel eğitim yöntemlerini hem de biçimsel olmayan eğitim yöntemlerini kullanmaktadır. Biçimsel eğitim yöntemleri özellikle temel eğitim programlarında kullanılırken, biçimsel olmayan eğitim yöntemleri belli aralıklarla tüm satışçılara uygulanmaktadır.

Eğitim merkezinde oluşturulan programlar çoğunlukla paket program şeklinde hazırlanıp, satış gücünün ihtiyacına göre düzenlenir. Deneyimli eğitimler tarafından verilir ve kısa sürelidir. Bu eğitimler kimi zaman şirket içinden olabileceği gibi, genellikle dışarıdan danışman firmaların uzman eğitimleri olmaktadır.

Biçimsel olmayan eğitim yöntemleri ise satış yöneticilerinin, satışçıların müşterileriyle olan görüşmelerine eşlik etmesi şeklinde gerçekleşen saha eğitimleridir.

Bu eğitimler merkezde değil satışçıların kendi bölgelerinde gerçekleşmekle birlikte eğitimin süresi ve sıklığı bölge yönetimi tarafından belirlenir.

3.5.4. Satışçıların Motivasyonu

En önemli motivasyon araçları olan, ücretlendirme, terfiler, emeklilik ve sağlık sigortaları, parasal teşvikler, araba, benzin gibi olanaklar Erkayalar tarafından satışçılara sağlanmakla birlikte bu konudaki kararları merkez yönetim verir.

Bunun dışındaki motivasyon araçlarının neler olacağı ve nasıl uygulanacağı konusundaki kararlar bölge yönetimine bırakılır. Bu noktada en önemli etken, satış yöneticilerinin satışçılara olan yaklaşımıdır. Satış yöneticisi, satışçıların işle ilgili bütün sorunları ile ilgilenip onlara gereken desteği sağlamalıdır. Her gün yapılan toplantılar ve yöneticiler tarafından verilen saha eğitimleri de satışçılar için önemli motivasyon kaynaklarıdır.

Ayrıca Erkayalar satış elemanlarına göre uygulanan eğitim programları, iş ortamı, şirket içindeki olumlu ilişkiler, kararlara katılım, müşterilerin tatmini, iş tanımlarının ve hedeflerin belirgin olması, genç ve dinamik bir ekibin parçası olmak motivasyonu arttıran diğer etmenlerdir.

3.5.5. Satışçıların Ücretlendirilmesi

Erkayalar'da tüm bölgelerdeki ücretlendirme genel merkez tarafından belirlenir. Erkayalar'ın ücretlendirme planında dikkat ettikleri hususlar şunlardır:

- ✓ Ücretlendirme planı satışçılara devamlı bir gelir sağlayacak şekilde düzenlenmektedir. Çünkü satışçılar kişisel ve aile giderlerini karşılamada sorunlar yaşarlarsa bu durum motivasyonlarını olumsuz şekilde etkiler ve performanslarını düşürür.
- ✓ Ücretlendirme planı hem satışçılar hem de işletme açısından açık ve anlaşılır olmalıdır.
- ✓ Ücretlendirme planı adil ve dengeli olmalıdır.

Erkayalar'ın satışçılarına uyguladığı ücretlendirme yöntemi maaştır. Yukarıda değinilen ücretlendirme planının özellikleri doğrultusunda bu yöntemi uygulamaya karar verilmiştir. Fakat bölge yöneticilerine göre bu uygulama satışçıları maksimum

aba göstermek için teşvik etmemektedir. Bundan dolayı bölge yöneticilerine göre en iyi cretlendirme yöntemi karma yöntemdir.

3.5.6. Satışçıların Performanslarının Değerlendirilmesi

Erkayalar, satışçıların olumlu ve olumsuz yönlerini görüp faaliyetlerin istenen sonuçlara ulaşıp ulaşmadığını tespit edebilmek amacıyla yılda bir kez performans değerlemesi yapmaktadır. Bu değerlendirmelerin sonucunda satışçılar başarılı bulunduğu takdirde ödüllendirilirken başarısız bulunması halinde sebepleri araştırılıp czmler bulunmaya çalışılır.

Öncelikle Genel Merkez tarafından her bir bölge performans değerlendirmesine tabi tutulurken, bu aşamadan sonra satışçılar bireysel olarak değerlendirilir.

Bölgelerin performans değerlemedesinde kullanılan başlıca lt satış kotasıdır. Her bir bölgenin bir yıl içerisinde ulaşması gereken bir satış kotası vardır. Genellikle bütün bölgeler bu kotayı aşmaktadırlar ve bunun sonucunda merkez tarafından ceitli Şekillerde dllendirilirler. Eğer bölge o yılki satış kotasını tutturamamışsa bir sorun var demektir ve merkezle birlikte yapılan toplantılarda her iki tarafta görüş bildirerek sebepleri araştırılır ve düzeltici önlemler alınır.

Erkayalar'a göre faaliyetlerin sonuçları cvresel değişkenlerden çok fazla etkilenmemektedir. Kriz dönemlerinde bile bütün bölgeler kotalarını tutturmuş ve başarisında hiçbir değişiklik olmamıştır. Bu durumu ise iki etmene bağlı olarak açıklamaktadırlar. Bunlardan ilki Canon markasının tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de çok etkili olup başarisının kolay kolay sarsılmaması. Diğer bir etmen ise Erkayalar'ın rakip firmalarda olmayan farklı satış yöntemleri uygulamalarıdır. Son yıllarda ilk defa Erkayalar tarafından uygulanan ve daha sonra diğer firmaların da uyguladığı bir satış yöntemi satışların büyük lde artmasını sağlamıştır. Bu yöntem Erkayalar'da çalışan satışçıların perakendeci mağazalarda görevlendirilerek mağazalar için satış desteği sağlanmasıdır. Erkayalar'ın satışları toptan olup en büyük müşterileri Carrefour, Kipa gibi perakendeci mağazalardır. O mağazalarda çalışan satışçıların Canon rnlerinin teknik özelliklerini çok iyi bilmesi mümkün olmadığı için Erkayalar kendi satışılarını mağazalara yönlendirip belli sürelerle orda

çalışmasını sağlamaktadır. Böylece müşteri memnuniyeti ve dolayısıyla satışlar çok büyük bir artış göstermiştir. İşte bu gibi satış artırıcı faaliyetler çok sık olarak uygulandığı için çevresel değişimler satış performanslarını olumsuz yönde etkilememektedir.

Bölge performansları değerlendirildikten sonra sıra satış gücünün değerlendirilmesine gelir. Satış gücünün değerlendirilmesinde Erkayalar'ın dikkat ettiği noktalar şu şekilde sınıflandırılabilir:

- ✓ Satış sonuçları (satışın parasal değeri, satışın birim ölçü değeri, yeni müşteri edinme, toplam aktif müşteri sayısı, önceki dönemlerle kıyaslama)
- ✓ Satış faaliyetleri (teklif ve sunuş sayısı, randevu sayısı, müşteri aramaları)
- ✓ Satış becerileri (müşterilerin alım miktarını artırma, empati kullanma, müşteri görüşmelerini planlama, faydaları anlatma, itirazları, fiyat artışlarını ve şikayetleri karşılama, satışa destek tanıtım materyallerini kullanma, görüşmeyi kapatma)
- ✓ Bilgi sahibi olunması gereken konular (ürün ve firma özellikleri, fiyatlandırma, müşteriler, rakipler, rekabet üstünlükleri, programlar, bilgisayar yazılımları)
- ✓ Kişisel özellikler (dürüstlük ve güvenilirlik, isteklilik, davranış, iddialı olma, kendine güven, izleme, esneklik, karar verme, dengeli olma, hızlı davranma, hayal gücü, girişimci olma, dış görünüm)
- ✓ Firma ile ilişkiler (politika ve prosedürler, kişisel ilişkiler)
- ✓ Müşteri ilişkileri (ziyaret sıklığı, hizmet ve yardımcı olma, kişisel ilişkiler, şikayetleri çözümüleme).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde artan rekabete bağılı olarak işletmeler için pazarlama ve satış faaliyetlerinin önemi de giderek artmaktadır. İşletmelerin başarılı olabilmesi için bu faaliyetleri en iyi şekilde yerine getirmeleri gerekmektedir. Pazarlama bölümünün çok önemli bir fonksiyonu olan satış yönetimi kapsamı içerisinde ise satış gücünün oluşturulması ve yönetimi, satış faaliyetlerinin başarısını en çok etkileyen unsurlardandır. Çünkü satış faaliyetlerini gerçekleştiren satış gücüdür. Dolayısıyla satış gücünün örgütlenmesi ve yönetimi satış faaliyetlerinin etkinliğini doğrudan etkiler.

Özellikle dış pazarlara açılan firmalar için satış gücünün yönetimi ve örgütlenmesine yönelik olan faaliyetler daha da önem kazanmaktadır. Dış pazarlara açılmak işletmeler için pek çok fırsat yaratıp pek çok riski de beraberinde getirebilmektedir. İşletmenin, riskleri minimum düzeyde tutup, fırsatlardan mümkün olduğunca yararlanabilmesi için iyi bir satış örgütüne sahip olması gerekmektedir. Bununla beraber işletme dış pazarlara açıldıkça daha yoğun bir rekabet ortamıyla karşı karşıya kalır. İşte bu rekabet ortamında diğer işletmelerin arasından sıyrılıp çıkabilmesi için satış ve satışçılara yönelik olan faaliyetlere daha çok önem vermelidir.

Dış pazarlara açılma söz konusu olduğunda işletmeyi etkileyen çevresel unsurların sayısı, çeşitliliği ve faaliyetlerin karmaşıklık derecesi artmakta bu da birimler arasındaki koordinasyon ve iletişimin önemini artırmaktadır. Faaliyetlerde meydana gelebilecek olası karışıklıkların engellenip, birimler arasında iyi bir koordinasyon ve iletişimin sağlanabilmesi için işletmenin ve özellikle satış bölümünün iyi bir örgüt yapısına sahip olması gerekmektedir. Ayrıca, ulusal faaliyetlere yönelik bir örgüt yapısı ile uluslararası faaliyetlerin organize ve koordine edilmesi imkansızdır. Fakat her şartta ve her tür işletme için geçerli standart bir yönetim ve örgüt yapısı mevcut değildir. Bu nedenle, yöneticilerin gerek kendi işletme yapıları, gerekse içinde buldukları pazar şartlarını karşılaştırmalı olarak analiz edip, işletme için en uygun olan örgüt yapısını tercih etmeleri gerekmektedir.

İşletmenin örgütlenme faaliyetlerini gerçekleştirirken; amaç birliği, yeterlilik, işbölümü ve uzmanlaşma, görevlerin tanımı, basamaklar sırası, ayrılık, komuta birliği, yöneltme birliği, sorumluluk, yetki ve sorumlulukların denkliliği, denge ve

değişebilirlik, süreklilik, önderliğin kolaylaştırılması gibi ilkeler doğrultusunda hareket etmesi gerekmektedir. Aksi takdirde örgütlenme faaliyetlerinden beklenen sonuçlar alınamaz. Örneğin, amaç birliği ilkesi her birey veya her birimin aynı amaç doğrultusunda hareket etmesidir. Özellikle merkezkaç bir yapıya sahip olan işletmelerin daha da dikkat etmesi gereken bir ilkedir. Uluslararası alanda faaliyette bulunan bir işletmeyi ele aldığımızda; bu işletmenin Asya'da ki yönetim birimi finansal sıkıntılar yaşarken, Avrupa'da ki yönetim birimi satışçıların motivasyonunu arttırmak amacıyla satışçılara tatil ödülleri sunuyorsa, bu durum işletmenin bütününün faaliyetleri açısından çok büyük sakıncalar doğurabilmektedir.

Buna benzer şekilde, bir astın birkaç üstten emir alması yani komuta birliğinin sağlanamaması ya da görev tanımlarının net yapılmamış olması çalışanların rol belirsizliği ya da rol karmaşası yaşamasına sebep olur. Bunun sonucu olarak çalışanlar strese girerler ki; bu durumda çalışanların performanslarını düşürmektedir. Diğer ilkelerde en az bunlar kadar önem taşır ve uygulanmadığı takdirde işletme için kötü sonuçlar doğurabilir.

Bir işletme için en iyi olan örgüt yapısı diğer bir işletme için uygun olmayabilir. Çünkü her işletmenin özellikleri ve her işletmeyi etkileyen çevresel etkenler birbirinden farklıdır. Bu nedenle işletmenin, hem kendi özelliklerini hem de çevresel etkenleri çok dikkatli bir şekilde analiz edip, ulaşılan sonuçlar doğrultusunda kendisi için en uygun olan örgüt yapısını seçmesi gerekmektedir. Bu etkenleri, işletmenin kendi özellikleriyle ilgili olan işletme içi etkenler ve işletme dışı etkenler olmak üzere iki kısımda incelemek mümkündür. İşletme dışı etkenlerin başlıcaları; işletmenin çevresi, pazarın özellikleri ve tüketicilerin beklentileridir. Başlıca işletme içi etkenler ise; üst düzey yöneticilerin politikaları, ürün politikası ve işletmedeki çalışanlardır.

Dış pazarlarda faaliyette bulunan bir işletmenin tercih edebileceği pek çok örgüt yapısı olmakla birlikte, en çok tercih edilen yapılar; ihracat bölümü, uluslararası pazarlama bölümü ve karma örgüt yapısıdır. İhracat bölümü, dış satış faaliyetlerine yeni başlayan ya da toplam satışları içinde dış satış oranı az olan işletmeler için uygun bir yapıdır. Bu bölüm işletmenin dış satış faaliyetlerinin oranına göre üç farklı şekilde karşımıza çıkabilmektedir. İlk yapı, sadece yurtdışından gelen siparişleri karşılamak amacıyla, çok az miktarda satışı olan işletmeler ya da dış satışta yeni olan işletmeler için uygun bir yapıdır ve dış satış faaliyetlerini pazarlama

ya da satış bölümü içerisinde görevli olan personel gerçekleştirir. İşletmenin dış satış faaliyetleri biraz daha artınca bu yapı yetersiz kalır ve pazarlama bölümü içerisinde ayrı bir ihracat şefliği oluşturularak, biraz daha profesyonelce faaliyette bulunulur. Eğer dış satış faaliyetleri daha da artacak olursa bu yapı da yetersiz kalabilmekte ya da yurtdışı satışlar ihmal edilebilmektedir. Bu durumda da doğrudan Genel Müdüre bağlı ve pazarlama bölümünden tamamen bağımsız bir ihracat bölümü oluşturulur. Bu sayede tamamen ihracat faaliyetlerinde uzmanlaşmış, deneyimli bir kadro ile faaliyette bulunulup, dış satışa yönelik fırsatlardan en iyi şekilde yararlanılır.

Eğer işletmenin dış satışa yönelik faaliyetleri daha da artış gösterirse ya da işletme aşağıda sıralanan faaliyetlerden birini ya da daha fazlasını gerçekleştirirse; ihracat bölümü yerine uluslararası pazarlama bölümünü tercih etmesi gerekmektedir:

- ✓ Dış pazarlarda bağlı satış büroları veya satış şirketleri kurulması
- ✓ Dış pazarlarda montaj yoluyla veya kontratla üretim yapılması
- ✓ Lisans verme ya da franchising faaliyetleri
- ✓ Joint-Venture ya da doğrudan üretim

İşletmenin dış pazarlardaki faaliyetleri arttıkça, örgüt yapısında da bir takım değişiklikler yapılmaktadır. İşletme çoğalan satış faaliyetlerinin karmaşıklık derecesini azaltmak ve daha iyi bir koordinasyon sağlamak için; dış pazarlardaki tüm satış faaliyetlerini içine alıp, örgütsel bir şemsiye görevini gören uluslararası pazarlama bölümünü tercih eder.

Uluslararası pazarlama bölümü de işletmenin özellikleri doğrultusunda farklı şekillerde olabilmektedir.

Eğer işletme birbirinden farklı özellikler taşıyan çok sayıda pazarda faaliyette bulunuyorsa, bölge temeline göre örgüt yapısı tercih edilir. Bu durumda her bir bölge için ayrı bir satış bölümü oluşturulur. Her bir bölge için görevlendirilecek satışçılar ve yöneticiler ayrıdır. Burada önemli olan doğru bölgelere doğru çalışanların yönlendirilmesidir. Bu noktada satışçıların istek ve tercihleri önem kazanmaktadır. Çünkü satış işi tamamen satışçının motivasyonu ile ilgilidir. Örneğin, Avrupa Bölge Müdürlüğünde çalışmak isteyen ve orda yaşamında kendisi için daha uygun olacağını düşünen bir satışçı, Amerika Bölge Müdürlüğüne taksim edilirse; örgüt

yapısından beklenen getiri sağlanamaz. Eğer satışıçılar o bölgede yaşayan insanlar arasından seçilirse, satışıçılar o bölgenin kültürü başta olmak üzere, tüm özelliklerini çok iyi bildikleri için daha iyi sonuçlara ulaşılır. Satış faaliyetleri bölgesel özellikler dikkate alınarak yapılacağı için tam bir müşteri tatmini sağlanır ve çok iyi sonuçlara ulaşılır.

İşletme çok sayıda ve farklı, özellikle de teknik bakımdan karmaşık bir ürün hattına sahipse ürün temeline göre örgüt yapısını tercih etmesi uygun olmaktadır. Bu örgüt yapısında da her bir ürün için ayrı satışıçılar ve satış yöneticileri görevlendirilir. Böylece sorumluluklar netleştiği için denetim kolaylaşır ve üründe uzmanlık sağlanır. Ayrıca işletme yeni bir alana girmek isteğinde de yeni ürün bölümleri ekleyebilmektedir.

Uluslararası pazarlama bölümü içerisinde diğeri bir alternatif örgüt yapısı da, müşteri temeline göre örgüt yapısıdır. Bu yapıda, müşteriler, daha çok endüstri koluna, dağıtım kanallarındaki yerlerine ve ya büyüklüklerine göre gruplandırılıp, her bir grup için ayrı Satış Müdürlükleri kurulur. Müşteri tatmininin en çok sağlandığı örgüt yapısıdır. Fakat müşteriler coğrafi bakımdan çok dağınık yerlerde iseler masraflar artmakta ve bazı karışıklıklar çıkabilmektedir.

Uluslararası pazarlama bölümünün son türü olan fonksiyonel örgüt yapısı diğeri türlere göre daha basit bir yapıdır. Bölümler işletmenin fonksiyonlarına göre oluşturularak fonksiyonel uzmanlık sağlanır. Hem ürün hem de bölgesel açıdan çeşitliliği çok olmayıp, özellikle petrol ve madencilik sektörlerinde faaliyette bulunan işletmeler tarafından tercih edilmesi uygundur.

İşletmeler yukarıda değinilen özelliklerin birçoğunu aynı anda taşıyorsa bahsedilen örgüt yapıları yetersiz kalır. Örneğin, işletme hem ürün hem de bölgesel çeşitliliğe sahipse ya da işletme için hem fonksiyonel uzmanlık hem de ürün de uzmanlık önem taşıyorsa, sadece tek bir örgüt yapısını tercih etmesi beklenemez. Bu durumda, işletme her iki örgüt yapısının da özelliklerini taşıyan, yeni bir örgüt yapısı olan karma örgüt yapısını tercih etmelidir. Özellikle son yıllarda dış pazarlardaki faaliyetleri çok olan pek çok işletme tarafından tercih edilen bir yapıdır.

İşletme kendisi için en uygun olan örgüt yapısını tespit ettikten sonra sıra bu yapıyı oluşturan satış gücünün örgütlenmesine gelir.

Uluslararası satış faaliyetlerinde bulunan işletmelerin en önemli yatırımları insandır. Bu nedenle işletmenin uluslararası alandaki başarısı büyük ölçüde, doğru özelliklerdeki satışçıların seçilmesine, onlara gereken eğitimin verilmesine, motive edilip ücretlendirilmesine ve performanslarının değerlendirilmesine yönelik olarak yapılan faaliyetlerin başarısına bağlıdır.

Dış pazarlarda faaliyette bulunan her firmanın, satışçıları seçerken dikkat ettiği kıstaslar birbirinden farklı olabilmektedir. Fakat dış pazarlarda çalışacak olan bir satışçıda öncelikle aranması gereken kıstaslar; satış becerisine sahip olması, o ülkenin dilini bilmesi ve kültürel açıdan uyum sağlayabilecek özellikler taşımasıdır.

Dış pazarlarda faaliyette bulunması amacıyla işe alınacak satışçı sayısının belirlenmesinde her firma farklı yöntemler uygulayabilmektedir. Ülke içinde görevlendirilecek satışçıların sayısının ne olması gerektiğine karar verilirken, iş yükü yöntemini kullanmak iyi bir seçim olabilmektedir. Fakat özellikle yeni olan dış pazarlarda, iş yükü yönteminde dikkate alınması gereken unsurlar olan; bölgedeki müşteri ve görüşme sayısı, müşterilerin hangi sıklıkla ziyaret edileceği, görüşmeler arasındaki zaman, bölgedeki seyahat koşulları, satış dışındaki zaman gibi bilgiler, çoğu zaman net olmadığı için bu yöntemi tercih etmek doğru bir karar olamamaktadır. İkinci yöntem olan basit yöntemde de müşteri sayısı ve ziyaret sayısı gibi veriler dış pazarlar için çok net olmadığından dolayı uygun olmayabilir. Dolayısıyla satış hacmi ve verimlilik tahminleri ile hesaplanan bölünme yöntemi, dış pazarlardaki satışçı sayısının belirlenmesi için en doğru yöntemdir.

Dış pazarlarda çalışacak satışçıların eğitiminde ise özellikle, temel eğitim programı ve sürekli eğitim programlarının uygulanması yararlı olacaktır. Çünkü satışçılara temel eğitim programıyla gereksinim duydukları temel bilgiler aktarılır. Sürekli eğitim programları ise, özellikle dış pazarlarda çalışan satışçıların çok ihtiyaç duyduğu motivasyonu sağlar ve satışçılara dinamizm kazandırır. Dış pazarlarda çalışacak satışçılar için en önemli iki eğitim konusu; yabancı dil ve kültür bilgisidir.

Bazı bölgelerde, direk genel merkeze bağlı olarak sadece tek bir satışçının çalışması, biçimsel olmayan eğitim yönteminin uygulanmasını olanaksız kılabilir. Çünkü bu bölgelerde satış yöneticisi, satışçının müşterisiyle yapacağı görüşmeye katılamaz. Bu gibi durumlarda biçimsel olmayan eğitim yöntemlerinin

uygulanamamasından kaynaklanan eksiklikleri, biçimsel eğitim yöntemlerine daha çok ağırlık verilerek kapatmak gerekmektedir.

Dış pazarlarda satışçıların motivasyonuna etki eden faktörler artmaktadır. Bu nedenle, özellikle dış pazarlarda çalışacak satışçıların motivasyonuna daha da önem vermek gerekmektedir. Satışçının farklı bir ülkede yaşamasından kaynaklanan tüm ekstra masrafları işletme karşılamalıdır. Ayrıca, ek olarak parasal ödüller ve diğer motivasyon araçlarının da uygulanması satışçının performansını olumlu yönde etkileyecektir.

Dış satışçılara uygulanacak en ideal ücretlendirme yöntemi karma yöntemidir. Çünkü sadece maaş yöntemi satışçının yeterince çaba sarf etmemesine neden olabilir. Komisyon veya prim yöntemi ise satışçının satış yapamadığı dönemlerde maddi sıkıntı çekmesine ve performansının düşmesine neden olabilir. Özellikle başlangıçta ortama uyum sağlayamamasından dolayı satışçının az miktarda satış yapabileceği göz önünde tutulmalıdır. Satışçının, hem çalıştığı ülkede rahat şartlarda yaşayabilmesi hem de yeterince çaba sarf etmesi için karma yöntemin uygulanması en doğru seçim olacaktır.

Dış satışçılar yurt içinde çalışan satışçılarla kıyaslandığında merkezden daha bağımsız hareket etmektedirler. Eğer yeterli bir denetim ve kontrol sistemi sağlanamazsa işletme için kötü sonuçlar yaratabilir. Bu nedenle, dış satışçıların belli aralıklarla performanslarının değerlendirilmesi, hem işletmenin istenen sonuçlara ulaşması hem de satışçıların eksik yanlarını görebilmeleri için önemlidir.

Çalışmada konu teorik olarak incelendikten sonra, dünya çapında faaliyette bulunan ve çok uluslu bir şirket olan Canon'un Türkiye'deki satış faaliyetleri ile örgüt yapısı incelenmiştir.

1937 yılında kurulan Canon, 1955'te ABD, 1957'de Avrupa pazarına girerek, bugün dünya çapında üretim ve pazarlama faaliyetlerini sürdürmektedir. Merkezi Tokyo'da bulunan şirketin faaliyetleri; Tokyo, Singapur-Hong Kong, Sydney, New York bölge ofisleri ve Hollanda'da bulunan Avrupa Merkez ofisi aracılığıyla koordine edilmektedir. Asya'da, Avrupa'da, Kuzey, Orta ve Güney Amerika'da üretim tesislerine sahip olan şirketin Japonya dışında İngiltere, Fransa ve Avustralya'da da araştırma merkezleri bulunmaktadır.

Canon'un dünya çapındaki örgütlerinden elde ettiği ciro yılda 22 milyar \$'dan fazla olup, 50 ülkede 93,620 kişiye istihdam yaratmaktadır. Bütün dünyada yapılan cironun % 27,7'sini Canon Avrupa oluşturmaktadır. Canon Avrupa kapsamında ise 12 ülkede 12000'den fazla kişi çalışmaktadır. Canon, tüm dünyada bölge temelli bir örgüt yapısı uygulamaktadır. Avrupa'da kendi satış ofisleri ile faaliyette bulunurken, Tunus, Bulgaristan, Yunanistan, Türkiye ve İsrail gibi ülkelerde de distribütörler aracılığıyla satış faaliyetlerini gerçekleştirmektedir.

Canon çok geniş bir coğrafi alanda ve birbirinden tamamen farklı olan bölgelerde faaliyette bulunduğu için bölge temeline göre örgüt yapısı doğru bir tercih olabilmektedir. Ancak Canon ürünleri, teknik açıdan karmaşık olduğu için satışçıların ürün konusunda uzmanlaşmasında da fayda vardır. Bu nedenle hem bölge hem de ürün temelli karma bir örgüt yapısını tercih etmesinin daha iyi bir seçim olacağı bir gerçektir.

Canon'un bazı ülkelerde kendi satış ofisleri değil de, distribütörler aracılığıyla satış faaliyetlerini gerçekleştirmesinin nedenleri; o ülkelerdeki faaliyetlerinin çok köklü bir geçmişe dayanmaması, ülkelerin bazısında ekonomik istikrarın olmaması, yine ülkelerin bazısında ekonomik ve politik risklerin olması olarak açıklanmıştır. Canon'un ülkelerin yapısına bağlı olarak satış faaliyetlerini çeşitlendirmesinin doğru bir karar olduğu kanısındayım. Fakat bizim ülkemizdeki distribütörü olan Erkayalar Fotoğrafçılık ve Tic. Ltd. Şti. ile yapılan görüşmeler sonucunda edinilen bilgilere göre; Canon markasının Türkiye'deki satış faaliyetleri son yıllarda çok yüksek bir artış göstermiş ve bu satışlar yaşanan ekonomik krizlerden etkilenmemiştir. Ayrıca ulaşılan satış ciroları da Avrupa'da ki bazı ülkelerle kıyaslandığında daha yüksektir. İşte bu nedenlerden dolayı Canon'un Türkiye'de kendi satış ofislerini açması yararlı olacaktır.

Canon'un Türkiye'deki satış faaliyetleri, dört tane distribütör firma aracılığıyla yapılmaktadır. Bu firmalar; Erkayalar Fotoğrafçılık ve Tic. Ltd. Şti., Hesmak Büro Makineleri Ticaret A.Ş., Despec Bilgisayar A.Ş. ve Medisa Dış Ticaret ve Pazarlama Limited Şirkettir. Bu firmalarda biri olan Erkayalar 1990 yılında Canon foto- video ürünlerinin Türkiye Temsilciliği'ni üstlenmiştir. Türkiye ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti genelinde 400'ü aşkın bayiisi ile geniş bir coğrafi alanda faaliyetleri bulunmaktadır. Merkez Ofisi İstanbul'da olmak üzere, merkeze bağlı Akmerkez

(İstanbul) Prestige Foto-Center ve İzmir, Ankara, Trabzon, Antalya'da bulunan bölge temsilciliklerinde toplam 52 personel ile hizmet vermektedir. Çok geniş bir alanda faaliyette bulunduğu için bölge temelli bir örgüt yapısına sahip olması doğru bir karardır. Bu sayede Erkayalar'da örgütsel sorunlara çok sık rastlanmamaktadır.

Erkayalar'ın satışçıların seçiminde dürüstlük ve güvenilirliği ön planda tutması, firmanın merkezkaç bir yapıya sahip olmasına rağmen başarılı olmasında çok önemli bir etkidir. İşe alınacak eleman sayısında olduğu gibi pek çok konuda Bölge Müdürlüklerine yetki göçerilmesi, motivasyon artışı açısından önemlidir.

Satışçıların temel ve sürekli eğitim programlarına tabi tutulması, bilgi ve becerilerini artırmaları ve motivasyon sağlanması açısından çok faydalıdır. Bu eğitim programlarının yanı sıra, satış yöneticilerinin eğitime yönelik olan ileri satış eğitim programının da uygulanması, yönetim faaliyetlerinde etkinliğin sağlanması açısından yararlı olacaktır. Eğitim programının içerdiği konuların çok detaylı olması firmanın eğitime verdiği önemi göstermektedir. Ayrıca Erkayalar'ın yükselen başarısının sebeplerinden birinin de bu olduğu bir gerçektir.

Motivasyon, bir satışçının başarısında en önemli etkenlerden biridir. Erkayalar'da, ücretlendirme, emeklilik ve parasal teşvikler dışındaki motivasyon araçlarının genellikle satış yöneticilerinin kendi çabalarına bağlı olduğu gözlemlenmiştir. Genel merkezin, motivasyon artırıcı çabalara daha çok yer vermesi gerekmektedir.

Erkayalar'ın satış gücü performansını, sadece satış hacmi değil, pek çok noktayı dikkate alarak değerlendirmesi doğru bir uygulamadır.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

Akat, Ömer. (2003). Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi. Geliştirilmiş Dördüncü Baskı. Ekin Kitabevi Yayınları; Bursa.

Alpugan, Oktay & Demir, Hulusi & Oktav, Mete & Üner, Nurel. (1997). İşletme Ekonomisi ve Yönetimi. Beta Basım Yay. : İstanbul.

Aytuğ, Semra. (1997). Pazarlama Yönetimi. İlkem Ofset: İzmir.

Ball, Donald A. & Wendell McCulloch. Jr. H. (1990). International Business. 4th. Edition. Irwin, Homewood: Boston.

Bradley, Frank. (2002). International Marketing Strategy. Prentice Hall: Pearson Education Limited; Dublin.

Brown, Ronald. (1992). Satıştan Yöneticiliğe. Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti. ; İstanbul.

Can, Halil & Tuncer, Doğan & Ayhan, Doğan Yaşar. (1991). Genel işletmecilik Bilgileri, Adım Yayınları: Ankara.

Cateora, Philip R. (1993). International Marketing. 8th. Edition. Irwin, Homewood: Boston.

Cateora, Philip R. (1997). International Marketing. 9th Edition. Mc. Graw Hill Book Co. Inc.

Cemalcılar, İlhan. (1988). Pazarlama. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. : İstanbul.

Cemalcılar, İlhan. (1998). Pazarlama Kavramlar-Kararlar. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. : İstanbul.

Churchill, Gilbert A. & Ford, Neil M. & Walker, Orville C. & Johnston, Mark W. & Tanner, John F. (2000). Sales Force Management. McGraw-Hill Book Co: Boston.

Cundiff, Edward & Hilger, Tharp Marye. (1988). Marketing in The International Environment. 2nd ed. Prentice Hall, Englewood.

Czinkota, Michael R. & Rivoli, Pietra & Ronkainen Ikka A. (1989). International Business, The Dryden Pres, Holt, Rinehart and Winston; U.S.A.

Çabuk, Serap. (2003). Profesyonel Satış Yönetimi. Nobel Kitabevi: Adana.

Daniels, John, D. & Radebaugh, Lee, H. (2001). International Business. New Jersey.

Dwyer, Robert, F. & Tanner John. (1999). Business Marketing. Irwin Mc. Graw-Hill: USA

Eren, Erol & Timur, Necdet. (2003). Stratejik Yönetim. Anadolu Üniversitesi Yayını No:1491:Eskişehir.

Eren, Erol. (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Geliştirilmiş Yedinci Baskı. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. : İstanbul.

Eren, Erol. (2002). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. Betaş: İstanbul.

Gegez, Ercan & Arslan, Müge & Cengiz, Emrah & Uydacı, Mert. (2003). Uluslararası Pazarlama Çevresi. Der Yayınları: 359: İstanbul.

Griffin, Ricky W. & Pustay, Michael W. (2005). International Business. 4th Edition. Pearson Prentice Hall: New Jersey.

Gürdal, Sehavet. (1990). Satış Gücü Yönetimi. Yeni Asya Yayınları; İstanbul.

Helsen, Kristiaan & Katabe, Masaaki. (1998). Global Marketing Management. Wiley: New York.

Ingram, Thomas N. & La Farge, Raymond W. & Schwepker, Charles H. (1997). Sale Management: Analysis and Decesion Making. Third Edition. The Dryden Pres: USA.

İslamoğlu, Hamdi A. (2002). Pazarlama İlkeleri. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. : İstanbul.

Jain, Subhash, C. (2001). International Marketing. 6th Edition. Thomson Learning: USA.

Karafakioğlu, Mehmet. (1997). Uluslararası Pazarlama Yönetimi. Beta Basım A.Ş. Yayını: İstanbul.

Majaro, S. (1986). International Marketing A Strategic Approach to World Markets. Mackays of Chatham Ltd: Great Britain.

Marks, Ronald B. (1991). Personal Selling: An Interactive Approach. 4th Edition. Ally and Bacon.

Mondy, Wayne. (1986). Management Concepts and Practices. Boston.

Moorhead, Gregory. & Griffin, Ricky. W. (1989). Organizational Behavior. Houghton Mifflin Company: Boston.

Mucuk, İsmet. (1999). Pazarlama İlkeleri. Türkmen Kitabevi.11.Basım; İstanbul.

Negandhi, Anant R. (1987). International Management. Allyn and Bacon, Inc. : Massachusetts.

Novick, Harold J. (1992). Satış Organizasyonları. Çeviren: Doğan Şahiner. Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti. ; İstanbul.

Oktav, Mete. (1986). Uluslararası Pazarlama. Dokuz Eylül Üniversitesi Yayını: İzmir.

Önce, Günal. (2002). Satış Yönetimi. Anadolu Matbaası: İzmir.

Özalp, İnan. (1986). Uluslararası İşletmecilik: Seçme Yazılar. Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir.

Özbey, Kansu. (2003). Pazarlama ve Satış Yönetimi İlişkisinin Genetik Kodu. Om Yayınevi: İstanbul.

Peter, J. Paul & Donnelly, James H. (1991). A Preface To Marketing Management. Irwin Homewood.

Phatak, Arvind V. (1992). International Dimensions of Management. Bo Pws-Kent Publishing Company.

Robock, Stefan. H. & Simmonds, Kenneth. (1989). International Business and Multinational Enterprises. Richard D. Irwin Inc. , Homewood, Illinois.

Rogers, Len. (Çeviri: Tanju Anapara). (1996). Epsilon yayıncılık: İstanbul.

Şatıroğlu, Kadir. (1984). Çok Uluslu Şirketler: Strüktürel ve Fonksiyonel Bir Evrim Yaklaşımı. Ankara.

Rugman, Alan, M. & Hodgetts, Richard, M. (2003). International Business. Prentice Hall: USA.

Taşkın, Erdoğan. (1997). Satış Yönetimi Denetimi ve Türkiye Uygulaması. Kazancı Kitap Ticaret A.Ş. : İstanbul.

Taşkın, Erdoğan. (1997). Satış Yönetimi Eğitimi Satış Yöneticilerine Öneriler. Kazancı Kitap Tic. A.Ş. :İstanbul.

Taşkın, Erdoğan. (2003). Satış Teknikleri Eğitimi. Papatya Yayıncılık: İstanbul.

Tatlıdil, Rezan & Oktav, Mete. (1992). Pazarlama Yönetimi. Dokuz Eylül Üniversitesi Matbaası: İzmir.

Tek, Ömer Baybars. (1999). Pazarlama İlkeleri: Türkiye Uygulamaları: Global Yönetimsel Yaklaşım. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. : İstanbul.

Terpstra, Vern. & Sarathy Ravi. (1991). International Marketing, The Dryden Pres: USA.

Tosun, Kemal. (1990). İşletme Yönetimi Genel Esaslar. İşletme Fakültesi Yayın No:226:İstanbul.

Wild, John J. & Wild, Kenneth L. & Han, Jerry C.Y. (2003). International Business. 2nd Edition. Prentice Hall: New Jersey.

Yamamoto, Telli Gonca. (2001). Satış ve Satış Gücü Yönetimi. Literatür Yayıncılık: İstanbul.

MAKALELER

Akçakaya, Murat. (2004). Personelin Verimliliğinde Motivasyonun Etkisi. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 6/2.

Dal, Vedat. (2006). Türk Hazır Giyim Sanayinde Matriks Organizasyon Uygulaması. Erişim: 17.03.2006, <http://www.akademikbakis.org/pdfs/9/matrix.doc>.

Erdoğan, Nihat. (1999). Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri. Verimlilik Dergisi. Milli Prodüktivite Merkezi Yayını. Mert Matbası; Ankara.

Ergeneli, Azize & Alsirt, Ali Baru. (2003). Proje Yöneticilerinin Çatışmalara Karşı Kullandıkları Yaklaşımlar: Matriks Örgütte Bir Uygulama, Erişim:28.05.2006, http://www.politics.ankara.edu.tr/dergi_makale.php?SonucSayfa=7&yazar_adi=Azize&yazar_soyadi=Ergeneli&cilt=58&sayi=3&yil=2003&makale_sira=16.

Gel, Oğuz, C. (2006). Satış Taktiği: Daima En Üst Düzey ile Görüşün, Erişim:24.05.2006, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=377.

Karabulut, Tuğba. (2005). Türkiye'deki Yabancı sermayeli Şirketlerin Karar Alma Yaklaşımlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:4 Sayı:7 Erişim:05.03.2006, http://www.iticu.edu.tr/ticari_bilimler/cv/T_Karabulut/S003%20tugba%20karabulut.doc

Merih, Kutlu. (2006). Örgütlerde Yapı ve Strateji Etkileşimi. Erişim: 11.03.2006, <http://www.merih.net/m2/str/strayap.htm>.

Oluç, Mehmet. (1992). Satışçıların Ödüllendirilmesi. Pazarlama Dünyası. Y:6.

Torlak, Ömer. (2006). Pazar Bilgisini Paylaşmada Satış Elemanlarının Kişilik Özelliklerinin Rolü Üzerine Bir Araştırma. Erişim: 14.03.2006, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/yon/mkl_list.php?sfor=&mCat=29&Submit=ARA.

DİĞER KAYNAKLAR

Aygen, Ayça. (2002). Süpermarket İşletmelerinde Satış Gücü Yönetimi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Fesli, Murat Tahir. (2000). İhracat Pazarlamasında Dağıtım Kanallarının Seçimi, Dış Pazarlarda Satış Örgütünün Oluşturulması: Vestel Uygulaması. Yayınlanmamış yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

İyiler, Zeynep. (2005). Pazarlama İletişimi. İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi: Ankara.

Naushabekov, Ersain. (2002). Çok Uluslu İşletmelerde Uygulanan organizasyon Yapıları ve Siemens Sanayi ve ticaret Anonim Şirketi Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Tonguç, Rana Aliye. (1996). Çok Uluslu İşletmelerin Organizasyon Yapıları ve Sektörel Bazda bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.