

GİRİŞ

Bugün, dünyanın hemen her yerinde üretici firmaların karşı karşıya kaldıkları en temel sorun, müşteri sadakatinin giderek çok ciddi bir şekilde azalmasıdır. Müşteri sadakatinin azalması ile birlikte, işletmelerin kar marjları da düşmektedir. İşletmeler açısından, karlılığı artırmanın temel yolunun “farklılık” yaratmaktan geçmesine karşın, ürünün fonksiyonel özellikleri bakımından farklılık yaratmak neredeyse imkansız hale gelmektedir. Çünkü, işlevsellik açısından artık hemen hemen her ürün birbirinin aynısıdır.

Bu değişimler nedeniyle, müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurma çabasında bulunan firmaların sayısı giderek artmaktadır. Bu da, “Müşteri İlişkileri Yönetimi” kavramının doğmasına neden olmuştur.

Müşteri İlişkileri Yönetimi ile işletmeler, müşteri odaklı olmaya, müşteri tatmini ve müşteri sadakati yaratmaya yönelik faaliyetlerini artırmışlardır. Bu faaliyetlerde, pazarlama ve satış yönetimi ile birlikte, müşteri ile yüz yüze gelen satış elemanlarının rolü daha fazla önem kazanmaktadır. Çünkü, müşteri malını satın aldığı işletmeyi, çoğu zaman satış elemanı aracılığı ile tanır. Müşterinin, firma hakkındaki kanaatleri, tutum ve düşünceleri bir yerde satış elemanının kendisinde bıraktığı izlenime bağlı olarak değişir.

En iyi mal ya da hizmetlere sahip olmak, artık yeterli değildir. Çünkü, bu tür problemler, günümüz koşullarında rahatlıkla çözümlenebilir hale gelmiştir. Eğer firmalar, müşterilerle uzun dönemli ve iyi ilişkiler kurarak “farklılığı” yakalamak istiyorlarsa, kendi satış güçlerinin eğitimi için yatırımlarda bulunmak zorundadır.

Bu konuda, dünyada ve Türkiye’de satış elemanlarına yönelik çok çeşitli eğitim teknikleri bulunmaktadır. Çalışmanın ana teması da, bu tekniklere ek olarak, müşteri ilişkilerinin geliştirilmesinde NLP tekniğinin de bir satış eğitim modeli olarak uygulanabilirliğini test etmektir. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, satış yönetiminde müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi konusu ele alınmıştır. Bu bağlamda, modern ekonomik düzenin

pazar ve müşteri temelinde yarattığı değişimlere, bu değişimlerin satış elemanları üzerindeki etkisine, ilişki pazarlaması, veri tabanı pazarlaması ve müşteri ilişkileri yönetimi kavramlarına da açıklık getirilmiştir.

Müşteri ilişkilerinin geliştirilmesinde anahtar rolü oynayan satış elemanlarının eğitilmelerinin önemi, satış gücü eğitim teknikleri ve bu tekniklerin karşılaştırılması ise, ikinci bölümde yer almaktadır.

Müşteri ilişkilerinin geliştirilmesinde, NLP tekniğinin bir satış eğitim modeli olarak uygulanabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle, üçüncü bölüm, NLP kavramı, NLP'nin kişisel satış sürecinde nerede, nasıl kullanılabileceğine yönelik açıklamalardan oluşmaktadır.

Çalışmanın diğer bölümlerinde yer alan açıklamalar ışığında, İzmir ili otomotiv yetkili satıcılarında çalışan satış elemanlarına “Satış Gücü Eğitim İhtiyaç Analizi” anketi ve “NLP ve Satış Teknikleri” konulu bir eğitim programı oluşturulmuş ve uygulanmıştır. Anket ve eğitim uygulaması sonuçlarının istatistiksel olarak analizi ve yorumları da dördüncü bölümü oluşturmaktadır.

Bütün çalışma sürecinde, konulara sürekli olarak eleştirel açıdan bakılmış ve olumsuzlukları minimize etmeye özen gösterilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

SATIŞ YÖNETİMİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Yirmibirinci yüzyılda pazarlama taktikleri ve uygulamaları büyük bir değişikliğe doğru yol almaktadır. Ürün / hizmet sunucuları, stratejilerini ve müşteriye yönelik çözümlerini yeniden düzenlemeye çalışmaktadırlar. Böyle bir dönemde kitlesel üretim ve kitlesel pazarlama kavramları, yerlerini müşteri ilişkilerinin anahtar konuma geçtiği yeni modellere bırakmaktadır.

Günümüzün yoğunlaşan rekabet koşulları, kuruluş ve müşteri arasında kurulan olumlu ilişkileri üstünlük sağlayıcı önemli bir faktör olarak ortaya çıkarmaktadır. Belki de sağlıklı ve uzun dönemli müşteri ilişkileri kuruluşların tek önemli rekabet aracı olabilecektir. Bilindiği gibi teknolojik gelişmeler ve diğer uygulamalar çok kısa süre içerisinde taklit edilebilmekte ve bu durum rekabet üstünlüğünü uzun dönemde koruyamamaktadır. Kuruluşun uzun ve zahmetli uğraşları sonucunda oluşturduğu “müşteri ilişkileri”nin ise taklit edilmesi zor ve maliyetlidir. Bu durum gelecekte rekabetin müşteri ilişkileri üzerinde yoğunlaşacağına bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Pazarlama uygulamaları, yeni konulara ağırlık vermesi ile büyük gelişmeler göstermektedir¹.

Ürün avantajlarının neredeyse farklılaştırılmadığı rekabet ortamında, müşteri ilişkilerinin doğru inşa edilip sürekli kılınması tek rekabet avantajı olarak görülmektedir². Bu gelişmeler pazarlama faaliyetlerinde olduğu gibi satış yönetimi faaliyetlerinde de müşteri odaklı olmak ve müşteri sadakatini artırmaya yönelik davranışlar ve uygulamaları geliştirmek gereğini ortaya çıkarmaktadır. Özellikle firmaların sahip olduğu satış gücünün, rolleri gereği müşteri ilişkilerini geliştirmedeki önemi küçümsenemez. Çünkü modern ekonomik düzenin getirdikleri, satış elemanlarının da rollerini değiştirmiş ve daha müşteri odaklı davranışları gereğini ortaya çıkarmıştır.

¹ Yavuz Odabaşı, Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem yayıncılık, İstanbul, 2001, s.1.

² İnteraktivite, Müşteri Odaklı Olmak. İnteraktif Pazarlama, İletişim ve Tanıtım Hizmetleri A.Ş.’nin Ücretsiz Bülteni, Sayı: 18, Ocak/Şubat 2001.

1.1. MODERN EKONOMİDE PAZAR VE MÜŞTERİ YAPISINDAKİ DEĞİŞİMLER

Son birkaç yüzyıl, insanlık tarihinin son derece önemli gelişmelerine şahitlik etmektedir. Modern ekonomi, bu dönemde ortaya çıkan gelişme ve ilerleme sürecinin son aşamasını meydana getirmektedir. Modern ekonomi, bilginin elde edilmesi, işlenmesi ve dönüştürülmesi ile birlikte dağıtım süreçlerini kapsar. Bu üç temel süreç, bilginin işlenmesini, elde edilmesini, dağıtımını ve iletişimini sağlayan bilgisayar sisteminin fiziksel araçları ile birlikte, insan yardımı ile bütün süreci kontrol eden yazılım sistemi sayesinde işlemektedir. Modern ekonomide, ürün ve hizmetlerin en önemli özelliği, bilginin temel üretim faktörü olarak ön plana çıkmasıdır. Modern ekonomi sektörlerinde beşeri sermaye, fiziksel sermaye ile entelektüel sermayeyi güçlü bir şekilde tamamlayan bir rol üstlenmektedir. Gerek enformasyon teknolojilerinin kullanımı ve gerekse üretimi, nitelikli işgücü talebini artırdığı gibi beşeri sermaye yatırımlarında da artış gözlenir³.

Modern ekonomi dönemindeki gelişmeler ve bu dönemin özellikleri hem pazarlar çerçevesinde hem de müşteriler temelinde çok çeşitli farklılıklar yaratmaktadır. Bu farklılıklar ya da değişimler aşağıda özetlenmektedir.

1.1.1. Pazar Yapısındaki Değişimler

Modern ekonominin başlıca özelliklerinin pazar temelinde yarattığı değişimler şunlardır⁴ :

Modern ekonomi bilgi ekonomisidir: Modern ekonomide bilgi hem nitelik hem de nicelik açısından önceki dönemlerde kullanılan girdilerden, daha önemli bir hale gelmektedir.

³ Seyfettin Erdoğan, “Makro Ekonomik etkileri Açısından Yeni Ekonomi”, I.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Bildiriler Kitabı, 10-11 Mayıs 2002, s.14-15.

⁴ Can Aktan ve İstiklal Vural, Bilgi Toplumu, Yeni Temel Teknolojiler ve Yeni Ekonomi, 2003.

Modern ekonomi dijital bir ekonomidir: Modern ekonomide her türlü bilgi, ses, yazı, görüntü, hareketli obje vs. bilgisayar ağları tarafından iletilmektedir.

Modern ekonomide sanallaşma önemli rol oynamaktadır: Bilginin analogdan dijitale dönüşmesi, fiziki varlıkların sanal hale gelmesine imkan vermektedir. İnternet üzerinden insanların alış-veriş yaptığı herhangi bir yer anlamına gelen sanallaşma ekonominin yapısını ve ekonomik süreci değiştirmektedir.

Modern ekonomi bir ağ ekonomisidir: Modern ekonomi iletişim ağlarıyla bütünleşen bir ekonomidir. İletişim ağlarının genişliğinin artması veri, metin, ses, görüntü ve video şeklindeki multi-medya kaynaklarına kolayca ulaşma imkan vermekte ve buna bağlı olarak yeni kurumsal yapıların hızla ortaya çıkmasına olanak tanımaktadır.

Rekabet koşullarının sürekli sertleştiği, pazara giren rakiplerin sayısının her geçen gün arttığı günümüz piyasalarında geçmişin dev yapıları sarsılmaktadır. Küreselleşmenin dayattığı yok edici rekabet koşullarında örgütsel yapıların ve süreçlerin değiştirilmesi önem kazanmaktadır. Şebeke türü organizasyon yapıları modern ekonominin bir sonucudur. Günümüzde değişimi yönetecek ve işletmelerin yeniden yapılanmasını sağlayabilecek, katılımcı yönetim anlayışını yaşama geçirebilecek yöneticilere ihtiyaç vardır⁵.

Modern ekonomide bilgi malları ortaya çıkmaktadır: Modern ekonomide yazılım, ilaçlar ve biyoteknoloji ürünleri gibi bilgiye dayalı veya bilgi yoğun mallar ortaya çıkmaktadır.

Modern ekonomide araçlar büyük ölçüde ortadan kalkmaktadır: Üretici ve tüketici arasındaki araçlar dijital iletişim ağları sebebiyle ortadan kalkmaktadır. Özel ve kamu sektöründe birçok kurum tüketicileriyle ağlar

⁵ Şule Gürbüz, Satış Gücü Eğitimi ve Beyaz Eşya Sektöründe Satış Gücü Eğitime Yönelik Uygulama. Yayınlanmamış YLT, Marmara Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2001, s.10.

aracılığıyla doğrudan temas kurmakta ve araçları büyük ölçüde işlevsiz bırakmaktadırlar.

Modern ekonominin hakim sektörü üçlü bir oluşumdur: Sanayi ekonomisinde otomotiv anahtar sektör konumundayken, modern ekonomide hakim ekonomik sektör diğer tüm sektörlerin refah yaratmasına giden yolu teşkil eden bilgisayar, iletişim ve eğlence sanayilerinin bütünleşmesiyle oluşan yeni medya sektörüdür.

Ekonomik büyümede, teknoloji üretimi ve hizmet sektörü başı çekmektedir. Bilgi ve teknoloji üretimi kendi kendine istihdam oluşturmakla beraber aynı zamanda istihdamı daraltıcı etki de yaratmaktadır. Bilgi ve bilinç düzeyi yükselen geniş kitlelerin hizmet satın almaya yönelik eğilimlerinin artması ve ülke ekonomilerinde bankacılık, sigortacılık, pazarlama, satış, turizm ve eğlence, eğitim, kültür ve sanat gibi alanların daha fazla önem kazanması, hizmet sektörünün ağırlığının daha çok artmasına neden olmuştur. Toplum yapısındaki bu gibi gelişmeler, pazar yapısında da değişikliğe yönelmeyi zorunlu kılmaktadır⁶.

Modern ekonomi yenilik temelli ekonomidir: Modern ekonominin ilkesi yenilik-yaratıcılıktır. Günümüz rekabetinde başarılı olmanın belki de en önemli faktörü yenilik ve yaratıcılık ile yeni ürünleri piyasaya sunmaktır.

Modern ekonomi bir hız ekonomisidir: Ürün yaşam süreleri, süratle kısalmaktadır. Bugünün işletmesi çevresel bilişim akımına anında tepki verebilen gerçek zamanlı bir işletmedir. Müşteri siparişleri elektronik yoldan alınmakta ve eş zamanlı işlenmekte, ilgili fatura ve belgeler elektronik yoldan geri yollanmakta ve veri tabanları sürekli güncellenmektedir.

Modern ekonomi küresel bir ekonomidir: Artık yerel veya uluslararası bilgi kavramı ortadan kalkmaktadır. Bilgi anahtar rolü üstlenmekte, bireysel örgütler

⁶ Mehmet Ögütçü, "Pazarlamada "Üçüncü Dalga", Müşteri Parasının Karşılığını İstiyor, Pazarlama Dünyası Dergisi, Ocak/Şubat 1994, s.30.

ister ulusal, isterse yerel alanda faaliyet gstersin sadece bir tek dünya ekonomisi bulunmaktadır.

Küreselleşmeden dolayı, üretim ve istihdamın küresel alana yayılması gündeme gelmektedir. Küreselleşme ile sermayenin uluslararası dolaşımı yaygınlaşmaktadır. Küreselleşme, pazarlama-satış işlemlerinin dünya genelinde örgütlenmesini ya da yurt içinde de dünya piyasa koşullarını karşılayan pazarlama yöntemlerinin uygulanmasını zorunlu kılmaktadır.

Küresel rekabet, değişen piyasalar ve yeni teknolojiler değer yaratmanın yeni yollarını açmış; şirketlerin, müşterilerin ve tedarikçilerin önlerindeki seçenekler hayal bile edilemeyecek kadar çoğalmıştır. Daha fazla fırsatın ortaya çıkması kaçınılmaz şekilde beraberinde daha fazla belirsizlik ve daha büyük risk de getirmiştir. Bu süreçte piyasalar çok bilinmeyenli denkleme dönüşmüş; süratli, yaratıcı ve sürükleyici yaklaşımlara gereksinim giderek artmıştır. Hal böyle olunca da geçmiş projeksiyonlara dayalı tahminler güvenilir hale gelmiştir. O zamana kadar hep ikincil önemde görülmüş olan faktörler bir anda şirketlerin kilit pazarlarında değişimin esas sürükleyicisi olmuştur⁷.

Niteliksiz işgücü sanayiden tasfiye olurken, bilgi işçilerinin niteliksel ve niceliksel önemi artmaktadır. İnsan kaynaklarının bilgi ve beceri düzeyi, yenilik oluşturma gücü ve grup halinde çalışabilme yeteneği rekabette üstünlük sağlayan en önemli özellik olmaktadır. Çalışanların kendini geliştirme, grup halinde gelişme, sorun çözme ve süreç geliştirme alanındaki insiyatifleri öne geçmektedir. Modern ekonomi ile eski ekonomi arasındaki farklılıklar Tablo 1-1'de özetlenmektedir.

⁷ y.a.g.e., s. 30

Tablo 1-1: Modern Ekonomi ile Klasik Ekonomi Arasındaki Farklılıklar

Değişim unsuru	Klasik Ekonomi	Modern Ekonomi
Üretim ve rekabet alanı	Ulusal	Global
Organizasyon türü	Hiyerarşik-bürokratik	Ağ örgüsü, şebeke
Üretim organizasyonu	Kitlesel üretim	Tam zamanında üretim, esnek üretim
Büyüme belirleyen faktör	Sermaye, işgücü	Yenilik, icatlar, bilgi
Teknolojiyi belirleyen faktör	Makineleşme	Dijitalleşme
Karşılaştırmalı üstünlüğün kaynağı	Ölçek ekonomileri, düşük maliyet	Kapsam ekonomileri, yenilik ve kalite
Ar-ge'ye verilen önem	Düşük, orta	Yüksek
Diğer firmalarla ilişkiler	Tek başına hareket etme	İşbirliği, ortaklık, sinerji, birleşme
İşgücü politikasının amacı	Tam istihdam	Yüksek reel ücret
Gerekli eğitim	Mesleki diplomaya yönelik	Yaşam boyu öğrenim
İstihdamın doğası	İstikrarlı	Risk ve fırsatlarla dolu
Regülasyonlar	Kumanda ve kontrol	Piyasa araçlarına dayalı, esnek
Beşeri sermaye	Üretim odaklı	Müşteri odaklı
İşgücü	Önemli	Daha az önemli
İşgücünün yapısı	Kalifiye değil veya belirli bir alanda uzman	Bilgi, tecrübe ve çok yönlü beceri sahibi, yenilikçi, yaratıcı
Varlıklar	Maddi varlıklar görece önemli	Gayri maddi varlıklar görece önemli
Sektörel yapı	Tarım ve sanayi sektörü ağırlıklı	Hizmet sektörü ağırlıklı

Kaynak: C.Can Aktan ve İstiklal Vural; "Bilgi Toplumu, Yeni Temel Teknolojiler ve Yeni Ekonomi", (Yayınlanmamış Çalışma), www.canaktan.org/yeni-trendler, 2003.

Ekonomideki bu tarz değişiklikler doğal olarak pazarlama yönetiminin önemini giderek artırmaktadır. Yaşam standartlarının yükselmesi ve geçmişe kıyasla daha bilinçli ve seçme şansına sahip tüketicilerin olması mal ve hizmet üreten işletmeleri müşteri odaklı çalışmaya zorlamaktadır.

1.1.2. Müşteri Yapısındaki Değişimler

Günümüzde, müşteri karlılığının farklılaşması ve karın belli müşteri gruplarından diğerlerine kayması çok yaygın bir trend olmuştur. Kimyasal ürünlerde, tüketici elektroniğinde, telekomünikasyonda, kağıt, hizmetler, otomobil gibi pek çok önemli sektörde bu trendi etkin olarak görmek mümkündür. Bunun temel nedeni modern ekonomik düzen nedeniyle değişen müşteri davranışı ve müşteri tabanının giderek daha çeşitli hale gelmesidir.

Müşterilerde değişim trendlerinden biri mikrosegmentasyondur (tıpatıp aynı olandan daha farklı olana, daha sonra ise daha öznel olana gitmek). Bugün üreticiler müşterilerinin öncelik ve ihtiyaçları arasında kategorik olarak ne denli fazla fark tespit edebilirse, müşteriler de segmentlerden mikrosegmentlere doğru o denli ayrılmaktadır. Müşteri tabanındaki çeşitlilik arttıkça ve teknoloji hassas odaklı pazarlamaya hizmet verdikçe bu değişim daha da kuvvetli olmaktadır. Bu nedenle de, günümüzde iş dünyasında “one-size fits all” (standart beden) yaklaşımı hiçbir işe yaramamaktadır⁸.

Ayrıca bugün dünyanın hemen her yerinde, üretici firmaların karşı karşıya oldukları en temel sorun, müşteri sadakatinin giderek çok ciddi bir şekilde azalmasıdır. Bunun nedeni, artan rekabet ve sonuçta da müşterilere sürekli olarak sunulan daha ucuz fiyatlı daha cazip alternatiflerdir. Müşteri sadakatinin azalması ile birlikte kar marjları da düşmektedir. Karlılığı artırmanın temel yolunun “farklılığı” yaratmaktan geçmesine karşın, ürünün fonksiyonel özellikleri bakımından farklılık yaratmak neredeyse imkansız hale gelmektedir. Zira işlevsellik açısından artık hemen hemen tüm ürünler birbirinin aynısıdır⁹.

Günümüz müşterisinin beklentileri geçmişe göre daha yüksektir. İşletmelerin kendilerine sundukları mal ve hizmet seçenekleri de geçmişe göre daha fazladır. Fakat müşterilerin beklentileri ile buldukları birbirini tutmadığı için yöneticilerin müşteri ilişkileri konusunu daha fazla düşünmeleri gerekmiştir¹⁰.

⁸ Arman Kırım, Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM. Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, s.26.

⁹ y.a.g.e., s.47.

¹⁰ Erdoğan Taşkın, Müşteri İlişkileri Eğitimi. Papatya Yayıncılık, İstanbul 2000 a, s.20.

Günümüzde müşteriler, kendilerini bireyler olarak kabul edilmeyi ve kendilerine bireysel ilişki boyutunda yaklaşılmasını arzu eder duruma gelmişlerdir. Müşteriler büyük bir grubun, bölümün üyeleri olarak görülmeyi ve kendilerine bu şekilde davranılmasını kabul etmeme eğilimi göstermektedir. Böyle bir gelişmenin teknoloji, rekabet ve global pazarlamanın gelişmesi gibi birçok nedeni bulunmaktadır. Günümüz müşterileri çok daha fazla sayıda ürün ve hizmet seçeneği arasından tercihlerini yapmakta ve kendilerine daha iyi hizmet verenlere yönelmektedirler. Yeni gelişmeler bu açıdan değerlendirildiğinde önemli göstergeleri kısaca şöyle belirtmek mümkündür¹¹:

- Artık müşterilere neyin satıldığı değil, onların neyi, neden aldığı önemlidir.
- Müşteriler kendilerine bazı ürün ve hizmetlerin satılmasına karşı olumsuz bir tutum geliştirmektedir. Öte yandan satın almayı ve bunun kendileri tarafından yapılmasını sevmektedir.
- Yüksek kaliteli ürün ve hizmet ile müşteri ilişkilerini, müşteriler hakkında elde edilen detaylı, güncel bilgilere dayalı olarak sürekli geliştirmek ve kaliteyi sunmak vazgeçilemez bir öneme sahiptir.
- Müşterilerin bilgi düzeyinin artması ve bilinçlenmesi, daha seçici hale gelmesi sonucu müşteri kendisine değer verilmesini istemektedir.
- Müşteri kendisine sunulan ürün ve hizmetlerin düşük maliyetli ama kaliteli olmasını arzu etmektedir.
- Müşteri ürün ve hizmetlerin kendi ihtiyaçlarına, beklentilerine uygun olmasını beklemektedir. Günümüz müşterisi daha meşguldür ve nadir ihtiyaçlarını gideren ve duyarlı hizmet sunan firmaları seçmekte daha duyarlıdır. İnsanların alışveriş zamanları, kariyerleri, boş zaman uğraşları nedeniyle giderek daha sınırlı hale geldikçe, internet, posta, televizyon ve katalog aracılığı ile alımların sayısı artmaktadır. Aynı zamanda müşteriler, ürün ve hizmetlerde daha çok çeşit talep etmekte ve bunu elde etmektedir. Seyahat eden bir kişi, bütçesine uygun bir kiralık otomobil, gösterişsiz bir motel ve ekonomik sınıf uçak bileti seçebilir, bu hizmetlerin üçünde de lüksü tercih edebilir ya da bu iki uç arasındaki herhangi bir çeşidi alabilir .

¹¹ Odabaşı a.g.e., s.31.

- Müşteri kendisiyle dürüst, yakın, sıcak ve güvene dayalı bir ilişkinin kurulmasını, yürütülmesini beklemekte ve istemektedir.

Müşteri savunucusu durumundaki personelin konumu ve yapısının değişimi, gerçeklik noktası olarak bilinen ve müşteri ile ilişki kurulan her anın en iyi biçimde oluşabilmesi için personelin değeri ve eğitimi önem kazanmaktadır.

Bu gelişmelerden yararlanarak, müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurma eğiliminde bulunan firmalar çoğalmaktadır. Bilgisayar teknolojisinde meydana gelen baş döndürücü gelişmeler, tek yönlü ilişkiden çift yönlü ilişkiye ve etkilerine dönüşümü olanaklı kılmaktadır.

1.2. MÜŞTERİ VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ KAVRAMI

Genellikle müşteri kavramı biraz farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Müşteri, belirli bir mağaza ya da kuruluştan düzenli alışveriş yapan kişi ya da kuruluşlar olarak tanımlanabilir. Örneğin, Vakko'dan giysilerini alanlar ya da Migros'tan alışverişini gerçekleştirenler onların müşterileridir¹².

Müşteri, belirli bir işletmenin belirli bir marka malını, ticari ya da kişisel amaçları için satın alan kişi ya da kuruluştur. *Mevcut müşteri*, işletmenin sürekli satış yaptığı ve işletmenin malını veya hizmetini her zaman satın alan müşteridir. *Muhtemel müşteri*, işletmenin satış için görüştüğü, fakat halen işletmenin müşterisi olmamış müşteri adayıdır. *Eski müşteri*, İşletmenin daha önce müşterisi olmuş fakat çeşitli nedenlerle artık müşterisi olmayan kişi veya kuruluştur. *Yeni müşteri*, bir işletmenin malını veya hizmetini ilk defa satın alan müşteridir. *Hedef müşteri*, belirli bir işletmenin belirli mallarını satın alabileceği amaçlanan kişi ve kurumlardır. *Tüketici* ise, tatmin edilecek ihtiyacı, harcayacak parası ve harcama isteği olan kişi, kurum veya kuruluştur.

¹² Odabaşı, a.g.e., s.3.

Bir pazarda “karar verenler”, “tüketiciler”, “satın alanlar” ve onları etkileyenler olarak çok farklı roller görülebilir. Örneğin özel bir okulun öğrencisi yukarıdaki tanımlara göre tüketici, okul ücretini yatıran veli “karar verici”, çocuğun o okula gitmesini tavsiye eden yakın akraba “etkileyici” rolündedir¹³.

İlişkiler açısından ve “Kişiyi Özel Pazarlama”nın yaygınlaşmaya başlaması, farklı anlamlar taşıyan yukarıdaki kavramları birbirine yaklaştırmış ve eş anlamlı kullanmayı gerektirmiştir. Çok genel olarak, *müşteri herkeştir*.

Bu açıdan bakıldığında *müşteri ilişkileri*, kuruluş ile müşteri arasında kurulan, satış öncesi ve satış sonrası tüm eylemleri kapsayan, karşılıklı yararı ve ihtiyaç tatminini içeren bir süreçtir. Dikkat edilirse süreç, üç önemli aşamayı da kapsamaktadır.

İşletmelerde müşteri ilişkileri, muhtemel müşterinin şirketin adını veya markasını duymasından işletmeyle ilişki kurmasına kadar geçen, müşteri ile işletme arasındaki bütün ilişkileri içine alan tutum ve davranışlar ile başlar. Bu başlangıç, müşteriye mal veya hizmet sunan işletmenin pazarlama iletişimi ile olabileceği gibi, başka müşterilerin tavsiyeleriyle, tahsilat veya teslimat elemanı aracılığıyla veya ön büro görevlisinin müşteriye karşılamasıyla da olabilir¹⁴.

Kuruluş ile müşteri arasındaki ilişki çok ender olarak satışın gerçekleşmesi ile sona ermektedir. Kuruluşlar için müşterilerle uzun dönemli ilişkiler oluşturmak gittikçe önem kazanmaktadır. Pazarlama Profesörlerinden Theodore Levitt, kaliteli bir müşteri ilişkisini bir anlamda evliliğe benzetmektedir. Levitt’e göre; satışın gerçekleşmesi ile kur yapma dönemi sona erer, evlilik başlar. Evliliğin kalitesi, satıcının ilişkiyi ne kadar iyi yönettiğine bağlıdır. Nasıl ki kişisel ilişkilerde ara sıra güçlükler yaşıyorsa müşteri ilişkilerinin de kendilerine göre iniş ve çıkışları vardır. Eğer ilişki gerçekten uzun vadede değerli bir ilişki ise, her iki taraf da arada yaşanan sorunların üstesinden gelme isteği duyacak ve bu yoldaki çabalar ilişkiyi daha da güçlendirecektir. Öte yandan, taraflardan birinin

¹³ Taşkın,a.g.e., s. 19.

¹⁴ y.a.g.e.,s.18.

sorunları kapatmaya çalışması ya da dile getirmekten kaçınmasına yol açan bir samimiyet eksikliği, aradaki güvenin azaldığını ve ilişkinin bozulmakta olduğunu gösterir¹⁵.

İş hayatının, gelecekte belirsizlik içerisinde olması ve risk taşınması özelliğinden dolayı, müşterilerle sağlam ve gelişmiş iyi ilişkilerin oluşturulması zorunlu olarak görülmelidir. Bu ilişkiler ise, ancak güçlü müşteri ilişkileri ve kaliteli hizmetin verilmesi ile gerçekleşebilir.

İş dünyasında artık yeni bir kültür hüküm sürmektedir. Yeni kültür, ürün odaklı satış ve pazarlama tekniklerini tamamen müşteri odaklı satış ve pazarlama tekniklerine bırakmıştır¹⁶.

Müşteri odaklı bir strateji, yeni müşteriler bulmaya önem vererek satın alabilecek herkese ürünleri satmak yerine, var olan müşterilerin mümkün olan satın alma paylarının artırılmasına odaklanmadır. Böyle bir stratejinin unsurları şunlar olabilir¹⁷:

- Müşterilerle uzun dönemli ilişkilere önem verme, yaşam boyu değer oluşturma,
- Yüksek kalitede ürünler ve hizmetler,
- Müşteri farklılaştırma ve daha değerli olanlara daha fazla kaynak harcanması,
- Müşterilerle diyalog başlatma ve sürdürme. Kitle pazarlara yönelik monolog biçimindeki reklamlardan kaçınma,
- Müşterilerin özel alanlarına saygı duyma ve bunları koruma,
- Müşteriler hakkındaki bilgileri kitle pazarı için projeksiyonlarda kullanma yerine, bireysel olarak daha iyi müşteri biçimine getirmede kullanma,
- Pazar payı oluşturma yerine, müşteri payı oluşturmaya çalışma.

¹⁵D.Howard, B.Mann and M.Kemp, Plotting Future Directions. Customer Contact Solutions (13), 2000

¹⁶İnteraktivite, "İş Dünyasındaki yeni Kültür: Müşteri İlişkileri Yönetimi", İnteraktif Pazarlama, İletişim ve Tanıtım Hizmetleri A.Ş. Ücretsiz Bülten. Sayı:12, Ocak/Şubat 2000 a.

¹⁷Odabaşı, a.g.e., s.15.

Müşteri odaklı olmak, basit olarak şirket ve tüm çalışanları olarak her eylem ve kararın sunulan ürün ve hizmetlerin müşterilere haz verecek, tatmin yaratacak biçimde planlanmasına çalışmak ve sonuçta sürekli tercih edilen bir kuruluş olabilmektir. Müşteri odaklı olmanın önemli bir bileşeni, müşteri tatmini ve ölçümüdür. Müşteri tatmini, müşterinin beledikleri ile elde ettikleri arasında örtüşmenin oluşma durumudur.

Bunlara ek olarak müşteri odaklı olmak, müşteri tatmini bilgilerinin şu özellikleri taşımasını da gerektirir¹⁸.

- Geribildirim ve değişiklik için bilgilerin paylaşılması,
- Şikayet sonuçlandırma için kullanılması,
- Çalışanlar, bölümler ve tüm kuruluş için gerçekçi amaçların konulmasının sağlanması.

Yeni müşteri elde etmenin, şu anki müşterileri korumaktan çok daha maliyetli olduğu göz önüne alınırsa, bir müşteri ne kadar uzun süre elde tutulursa o kadar karlı olunacağı gerçeğinin birçok şirket tarafından göz ardı edildiği söylenebilir. Müşteri tatmini ölçümüne çalışmanın aracılığıyla müşteri ilişkilerine devam etmenin bir nedeni de tatmin sağlamak yoluyla müşteri sadakati yaratmaktır. Bu yolla, en iyi müşterilerle ilişkileri geliştirmek için sadakat programları uygulanır. Müşterinin bir seçim hakkı olduğunda, aynı markayı satın alma ya da benzer ihtiyaçlarına çözüm bulmak için her zamanki sıklıkla aynı mağazayı tercih etme eğilimi, arzusu ve eylemine müşteri sadakati denilmektedir. Tatmin düzeyini yükseltmek ve müşteri sadakati yaratmak, sonuçta iyi bir müşteri ilişkileri yönetimini zorunlu kılmaktadır.

Tatmin edilmiş ve hoşnutluk durumuna getirilmiş bir müşteri, sadık müşteri haline rahatlıkla gelebilmektedir. Sadece tatmin olmuş olmak yetmemekte, bir üst derecedeki “hoşnutluk” durumunu yaratmak zorunlu olmaktadır.

¹⁸ y.a.g.e., s.16.

1.3. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİ GELİŞTİRME VE PAZARLAMA ANLAYIŞINDAKİ DEĞİŞİMLER

Pazarlama uygulamasında son yıllardaki en önemli gelişmelerin başında, tek bir satışı önemseyen işlemlere odaklanmadan, müşteri ilişkilerine odaklanmaya dönüşüm gelmektedir. Geleneksel olarak ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma çalışmalarına kaldıraç görevi verip, işlemleri maksimize etmek yerine müşterileri gerçek birer değer olarak kabullenme önem kazanmaktadır.

Ancak bu noktaya gelinceye kadar müşteri ilişkilerine verilen öneme yönelik olarak çeşitli dönemlerde farklı uygulamalar ve farklı düşünceler yer almıştır. Örneğin, 1960'lar kitlesel pazarlamanın ağırlık kazandığı yıllar olmuş, kaynaşmış ve homojen bir kitle olarak algılanan tüketicilerin tek bir marka ile yetinebileceğine inanılmıştır. Bu dönemde tüketicilerin çok fazla seçme şansı olmamış ve pazarlama stratejilerinde bu durum “marka bağımlılığı” ile açıklanarak verilen reklamlarla “tüketicilerin tamamına” ulaşılmaya çalışılmıştır¹⁹.

1970'li yıllar, tüketicilerin “bölünme ve parçalanma” yılları olmuş, pazarlamacılar ise, ürünleri satın alan insanların farklı niteliklere sahip olduklarını fark etmişlerdir. 1980'lerde, tüketicilerin farklı niteliklere sahip oldukları görüşleri daha da şiddetlenmiş ve hedef kitle sadece “erkekler ve kadınlar” dan değil, “ev kadınları, iş kadınları, orta, yaşlı ve genç kesim” gibi gruplara ayrılmıştır. Bu yıllar, farklı tüketici gruplarının beklentilerine yönelik “özel” ürünlerin birbiri ardına çıktığı yıllar olmuştur. Örneğin, 1960'larda herkesin içtiği standart “Coca Cola” artık çok farklı tüketici kesimlerinin beğeni ve tercihlerine uygun olarak kendi içinde “Coca Cola Classic, New Coke, Diet Coke, Caffeine-Free Coke” gibi ürünlere dönüşmüştür. Bu ürünlerin her biri farklı bir tüketici kesimini hedeflemektedir ve bu yolla da Coca Cola gibi benzer stratejiler uygulayan firmalar pazar paylarını artırmaya çalışmışlardır.

¹⁹İnteraktivite, “2000 Biterken Pazarlamanın da Trendi Var”, İnteraktif Pazarlama, İletişim ve Tanıtım Hizmetleri A.Ş., Ücretsiz Bülten, Sayı:17, Kasım/Aralık 2000 b.

1990’larda, tüketiciler arasındaki bu farklılığın daha da arttığı fark edilmiştir. 2000’li yılların pazarlama trendi; doğru kişilerle, doğru zamanda, birebir ve sürekli karşılıklı etkileşime dayalı iletişimle en etkin çözümleri üretmek ve ürün/hizmet sunan ile tüketici arasındaki ilişkiyi güçlendirmek olmuştur.

Kısacası pazarlamanın gelişimi incelendiğinde, yukarıda da kısaca ifade edildiği gibi öncelikle geleneksel ve geliştirilmiş geleneksel yaklaşımların uygulamalarda, hizmetlerde ve pazarlama faaliyetlerinde ve karar destek sistemlerinde hakim olduğu, daha sonra ise veri tabanlı yaklaşımların önem kazandığı, günümüzde de ilişki merkezli yaklaşımların öneminin arttığı görülmektedir. Bu durum Tablo 1-2’de özetlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 1-2: Müşteri İlişkileri Yönetiminin Gelişim Aşamaları

	Geleneksel Yaklaşım	Geliştirilmiş Geleneksel Yaklaşım	Veri Tabanlı Yaklaşım	İlişki Merkezli Yaklaşım
Uygulamalar	Çapraz kanal sistemleri yok	Müşteri bilgileri	Sınırlı işlevsel bütünleşme	İşlevsel bütünleşme
Hizmetler ve destekler	Müşteri bilgilerine erişim yok	Müşteri bilgilerine erişim	İlişkisel bilgilere erişim	Satış ve hizmet bilgilerinde bütünleşme
Pazarlama	Pazarlama araçları yok	Pazarlama için sınırlı yaklaşımlar	Müşteri bilgi dosyası	Bütünleşmiş pazarlama
Karar Destek	Müşteri analizi yok	Sınırlı müşteri analizi	Veri deposu uygulamaları	Veri modeli analizi
Dönemler	1960	1970	1980	1990-2000

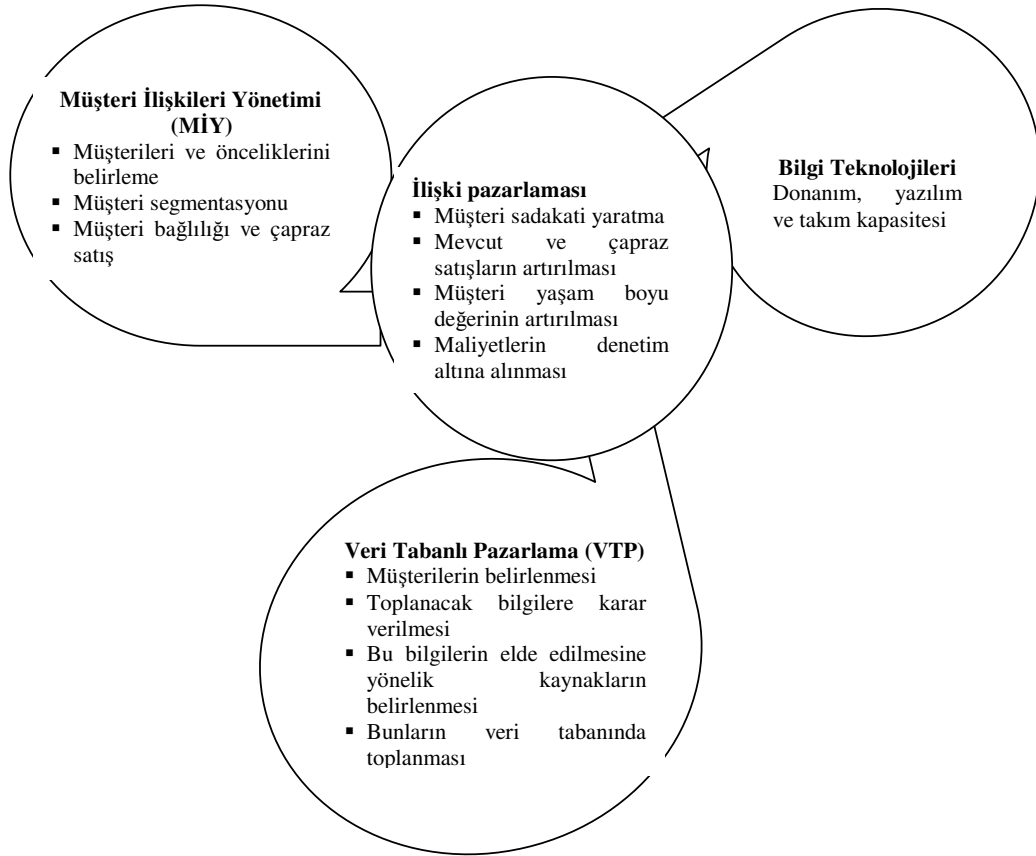
Kaynak: R.Kalakota ve M. Robinson; “E-Business Roadman Fon Success”, Recep Baki Deniz, “Müşteri ilişkileri Yönetimi ve Elektronik Ortamda Müşteri İlişkileri Yönetiminin İşletmelere Sağladığı Yararlar”, Pazarlama Dünyası, Mart-Nisan 2003.

2000’li yıllar, pazarlama anlayışında önemli olan konuların başında artık tek bir satışı önemseyen işlemlere odaklanmadan, müşteri ilişkilerine odaklanmaya dönüşümü getirmiştir. Bu gelişmeler ise, “veri tabanlı pazarlama, ilişki pazarlaması ve müşteri ilişkileri yönetimi” kavramlarının tek bir çatı altında

toplanması ve her birinin stratejik avantajlarından “müşteri ilişkilerini geliştirmek” amacıyla yararlanılmasını gerekli kılmıştır.

Günümüzde firmalar, müşteri ilişkilerini geliştirmek ve müşteri sadakatini artırmak amacıyla, öncelikle müşteri veri deposunu oluşturmak için “veri tabanlı pazarlama”yı, müşteri segmentlerini oluşturmak ve bunların önem derecelerini belirlemek amacıyla “müşteri ilişkileri yönetimi”ni, müşteri oryantasyonu ve bunlarla diğer pazarlama bileşenlerini uyumlaştırmak için ise yukarıdaki iki kavramdan çok daha geniş olan “ilişki pazarlaması”ni bir bütün olarak ele almakta, bunu yaparken de “bilgi teknolojileri (IT-Information Tecnolojy)”nden yararlanmaktadır. Bu durum aşağıdaki şekilde kısaca özetlenmiştir.

Şekil 1-1: İlişki Pazarlaması, VTP, MİY ve BT Arasındaki İlişkiler



Kaynak: Çeşitli kaynaklardan yararlanılarak oluşturulmuştur.

Müşteri ilişkilerini geliştirmede yararlanılan yukarıdaki üç pazarlama kavramına, konuya açıklık getirilmesi açısından aşağıda kısaca yer verilmektedir.

1.3.1. Veri Tabanlı Pazarlama

Veri tabanlı pazarlama en dar tanımıyla, bir şirketin mevcut ve potansiyel müşterilerine ilişkin enformasyonu içeren bir veri tabanı yaratmak, sonra da bu enformasyonu müşterilere birebir pazarlama yapmada kullanmaktır²⁰.

Başka bir tanıma göre pazarlama veri tabanı, satışa götürecekt ipuçları bulmak, bunları önemlerine göre sınıflamak, derecellemek, ürün, hizmet satışı ve müşteri ilişkilerini devam ettirebilmek gibi amaçlarla, ulaşılabilir ve üzerinde çalışılabilir olan tek tek müşteriler, aday müşteriler vb. gibi çeşitli kişi ve kuruluşlar hakkında sistemli ve organize veri toplanmasıdır. Buna veri tabanı pazarlaması (VTP) (Database Marketing) denilmektedir²¹.

Veritabanlı pazarlamanın temel amacı, firma ile müşteriler arasında artan bir bağlılık ve bununla birlikte artacak satış rakamları ile sonuçlanacak bir bağ oluşturmaktır. Müşterileri tanımak, kişisel hizmet vermek, müşterilere özel ilgi göstererek ve karşılıklı bir iletişim kurmak için, modern bir veritabanı kullanarak, müşterilerin ve ailelerin tercihleri ve alışveriş bilgileri saklanabilir²².

Veri tabanına dayalı pazarlamanın sağladığı yararlar ise aşağıdaki gibi özetlenebilir²³:

Maliyet verimliliği: Veri ambarı oluşturmakla pazarlamaya ayrılan bütçe, yalnızca en iyi mevcut müşterilere ve satın almaya en eğimli potansiyel müşterilere ayrılabilir.

²⁰İnteraktivite, “Veri Tabanına Dayalı Pazarlama Nedir?”, İnteraktif Pazarlama, İletişim ve Tanıtım Hizmetleri A.Ş., Ücretsiz Bülten, Sayı:2, Şubat 1998 c.

²¹Ö.Baybars Tek, Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları, 8. Baskı, Beta Yayınları, 1999, s.58.

²²İnteraktivite, “Doğru Müşteriye Ulaşmak Özveri İster”, İnteraktif Pazarlama, İletişim ve Tanıtım Hizmetleri A.Ş., Ücretsiz Bülten, Sayı:6, Ekim 1998 d.

²³İnteraktivite, 1998 c.

Pazar Bölümlendirme: Benzer gereksinimleri olan müşterileri grupları saptanabilir.

Kişiselleştirme: Pazarlama faaliyeti sürecinde verilen mesajlar tek tek bireyler olarak müşterilerin gereksinimlerini karşılamaya yönelik olarak kişiselleştirilebilir.

Müşteri bağlılığının artırılması: Veri tabanına dayalı pazarlamanın temel hedeflerinden biri, mesajın doğru insanlara ulaştırılabilmesidir. Çünkü mevcut ve sadık müşteriler, yeni ürünler ya da hizmetlere ilişkin bilgilendiren bir mesaj eşliğinde yeniden ziyarete davet edilirken, potansiyel müşterilere verilecek mesajlar, ürün ve hizmetleri denemeye davet eden bir nitelik taşımaktadır. Veri tabanlı pazarlama, farklı hedef kitlelere farklı mesajlar ile ulaşılmaya yardımcı olur.

Veri tabanlı pazarlama, bütünsel bir teknolojik süreci içeren bir dizi adımdan oluşan bir program olarak kavranmalıdır. Bu dizi içinde yer alan adımlardan biri eksik kalırsa, bütün sürecin tıkanması söz konusu olacaktır. Veri tabanına dayalı pazarlama sürecini aşağıdaki basamaklar halinde tanımlamak mümkündür²⁴ :

- Müşterilerin saptanması,
- Müşterilere ilişkin hangi bilgilerin gerekli ve toplanmasının mümkün olduğuna karar verilmesi,
- Bu bilginin elde edilmesine yönelik kaynakların belirlenmesi,
- Müşteri istemlerinin ve diğer tüm gerekli enformasyonun bir bilgisayar dosyasında ya da veritabanında depolanması,
- Cevap aranan soruların formüle edilmesi,
- Depolanan verinin analizi ve model geliştirilmesi,
- Bu modele dayalı ve hedefleri gerçekleştirebilecek pazarlama stratejisinin geliştirilmesi,
- Seçilen müşterilerle doğrudan iletişime geçilmesi,

²⁴Christian Grönroos, Value Driven Relationship Marketing From Product to Resources and Competencies. Journal of Marketing Management, 5 (19), 1997 a, s.19.

- Müşterilerden alınan tepkilerin analizi,
- Aynı adımların potansiyel müşterilere yönelik olarak da atılması.

Müşterileri stratejik bir servet olarak gören programlar genellikle işe bir müşteri veritabanı yaratılmasıyla başlar. Elde edilen veri tabanındaki bu bilgiler ilişkiyi güçlendirmek ve zamanla müşterinin değerini artırmak için kullanılabilir .

Veritabanlı pazarlama sürecinin dört safhası şöyle vurgulanabilir²⁵:

- İş sorunlarını ve analiz edilen verinin kazanç sağlayabileceği alanları belirlemek,
- Veri madenciliği tekniklerini kullanarak veriyi yasal bilgi haline dönüştürmek,
- Bilgiye göre hareket etmek,
- Verinin nasıl araştırılacağına dair anlayışı kazanma çabalarının sonuçlarını ölçmek.

Bu tür yaklaşımlar, ilişki pazarlamayı daha etkin kılma potansiyeline sahiptir.

1.3.2. İlişki Pazarlaması

İlişki pazarlaması eski bir kavram olmasına rağmen, hizmet pazarlaması uygulamalarında ve akademik araştırmalarda yeni bir konu olarak gelişme göstermektedir. Literatürde ilişki pazarlamasıyla ilgili bir çok tanım bulunmaktadır. Ancak hizmet pazarlaması literatüründe, ilişki pazarlaması kavramı ilk kez 1983 yılında Berry tarafından kullanılmış ve “İlişki pazarlaması işletmelerde müşteri ilişkilerinin oluşturulması, muhafaza edilmesi ve artırılmasıdır” şeklinde tanımlanmıştır. Berry’e göre, yeni müşterilerin elde edilmesi, pazarlama sürecinde yalnızca ara bir adım olarak görülmelidir. Bu tanım ortaya konulduğundan beri elde bulunan müşterinin ve müşteri ilişkilerinin

²⁵ Berry & Linoff, Data Mining Techniques. Newyork: Wiley. 1997, s.543.

müşteriyi elde tutmada ve müşteri faydasının artırılmasında önemli bir kıymet olduğu fikrinin değeri gittikçe artmaktadır²⁶. İlişkinin kuvvetlendirilmesi, sadık olmayan müşterilerin sadık hale dönüştürülmesi ve müşterilere devamlı müşteri gibi hizmet verilmesi de pazarlamada dikkate alınmalıdır²⁷.

İlişki (akrabalık) pazarlaması (relationship marketing), özellikle servis işletmelerinde müşterilerin sadakatini artırmak ve mevcut müşterilerden daha fazla sipariş ve tekrar iş almak için müşteriler ile adeta akraba gibi uzun vadeli ilişki geliştirmeye yönelik olarak tasarılan bir pazarlama stratejisidir²⁸ ().

İlişki pazarlaması, insanların, mal ve hizmetlerin ticaretini yapmaya başlamalarından bu yana mevcuttur. Alıcı ve satıcılar arasındaki güven ve dostluk, kaliteli ürün ve hizmetlerle desteklenince, bu ilişki doğal olarak gelişmiştir. Bugün bu ilişki daha stratejik bir duruma gelmiş ve işletmelerin, amaçlarını gerçekleştirmek için ilişki kurmaya çalışmalarıyla, ilişki geliştirme süreci hız kazanmıştır. Ancak, yoğun rekabetin yaşandığı zor pazar koşullarında, tatmin edici ve uzun vadeli ilişki geliştirmek oldukça güçleşmiştir. Bu bağlamda ilişki pazarlamasının önemi daha da artmış, Berry'nin dönüm noktası olan tezi, özellikle 1990'lar boyunca çok çeşitli araştırma ve uygulamalara neden olmuştur²⁹.

Bu çalışmalar çoğaldıkça, müşterilerin daha uzun süren bir ilişkide gittikçe artan bir fayda sağlandığı görülmüştür. Bu nedenle, müşterinin herhangi bir periyottaki yararlılığından çok daha fazla fayda sağlayan müşteri yaşam boyu değeri odak alınmıştır. İlişkisel pazarlama, müşteri ile ilişkileri, aynı maddi kıymetler gibi yönetilebilen ve yatırım isteyen bir kıymet olarak görmektedirler. Nitekim müşteri bağlılığı ilişki pazarlamasının ana temellerinden birini oluşturmaktadır³⁰.

²⁶Lynette Ryals &, Adrian Payne, "Customer Relationship Management in Financial Services: Towards Information Enabled Relationship Marketing", Journal of Strategic Marketing, (9), 2001,s.3.

²⁷Serap Çabuk ve Nuriye Güreş, Bankalarda İlişki Pazarlaması, 2003,s.51.

²⁸Tek, a.g.e., s.51.

²⁹Ryall ve Payne, a.g.e.,s.4; Çabuk ve Güreş, a.g.e.

³⁰Ryall ve Payne, a.g.e., s.5.

Müşteri ilişkilerini geliştirmek için bir çok uygulama yerine getirilmektedir. Bunların arasında önemli bir uygulama alanı bulan kalite, müşteri hizmetleri ve pazarlama birbirleriyle çok yakından bağlantılı olmasına karşın, çoğu zaman farklı ve birbirlerinden ayrı biçimlerde yönetilmiştir. İlişkisel pazarlama yaklaşımı bunları birbirine çok daha yakın bir biçimde, birlikte, ilişkili ve bir bütün olarak yönetmeyi önermektedir. Böylece iki tarafın (müşteriler ve işletmeler) beklenen amaçlarını gerçekleştirmek için müşteri ilişkilerini kurmak, sürdürmek ve geliştirmek pazarlamanın amacı olmaktadır. Müşteri ilişkilerini kurmak, vaatlerin ve sözlerin yerine getirilmesidir. Öte yandan müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi ve zenginleştirilmesi, daha önce yerine getirilen sözlerin ve vaatlerin ötesinde yenilerin verilmesi, önerilmesidir. Birebir pazarlama, ilişkisel pazarlama, mikro pazarlama ya da müşteri ilişkileri yönetimi olarak bilinen uygulamalar, bireysel müşterinin şirkete ne dediğine ve şirket çalışanlarının müşteri hakkında neler bilmesi gerektiğine yönelik olarak, istekli biçimde davranışlarını ve uygulamalarını değiştirme düşüncesidir. Amaç, müşteri ile şirket arasında sağlıklı, verimli, karlı ve güvene dayalı uzun süreli bir ilişkinin oluşturulmasıdır³¹.

İlişki pazarlamasında sürekli bir satış söz konusu olup müşteriyi elde tutma üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yine ilişki pazarlamasında işletme, bir bütün olarak müşteriye kaliteli ürünler sunmaya ve müşteriyle yakın, birebir ilişkiler geliştirerek, uzun vadede müşteri sadakatini sağlamaya çalışmaktadır. Müşteri istek ve ihtiyaçları dikkate alınmakta, müşteriler tatmin edilerek, ilişkinin devamı üzerinde durulmaktadır³².

Müşteri sadakati, müşterinin daha fazla ve daha sıklıkla satın alması, müşteri yaşam boyu değerini artırması ve maliyetleri denetim altına alma konularına özen göstermesi nedeniyle, ilişkisel pazarlama vazgeçilmez bir uygulama olabilmektedir. Bu konuda ilişkisel pazarlamanın yararları üç ana başlıkta kısaca şöyle özetlenebilir³³:

³¹Odabaşı, a.g.e., s.19.

³²Martin Christopher & Payne, A. & Ballantyne, D., Relationship Marketing, Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together., Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford, 1991, s.9.

³³Odabaşı, a.g.e., s.21.

1. Müşterilerle kurulan ve yürütülen yakın ilişkilerin getirmiş olduğu yararlar:
 - Şirket müşterilerle daha sıkı bağlar geliştirir.
 - Bu bağlar teknoloji, bilgi ya da sosyal açılardan olabilir.
 - Bu şirkete çok geniş bir rekabet avantajı sunar. Şirket müşterilerin bireysel zevkleri hakkında daha fazla bilgi sahibi oldukça, müşteriler de diğer tedarikçilerle tekrar eden süreçlerini devam ettirmede isteksiz hale gelerek şirkete bağlanırlar.

2. İlişkisel pazarlama uygulamaları ile ortaya çıkabilecek olan müşteri tatminindeki gelişmelerden kaynaklanan yararlar:
 - Sunumlarıyla müşterilerini nasıl tatmin edeceği konusunda doğrudan bilgi sahibi olan şirket, müşteri tatminini izleyebilir.
 - Her müşteri ile diyalog kurma şirkete müşterileri için yeni ürün/hizmet bulma olanağı sağlar. Şirket, müşterilerinin ihtiyaçlarını başkalarından daha önce sezme ve karşılama gücüne sahip olur.

3. İlişkisel pazarlamanın kuruluş için sağlayabileceği finansal içerikli yararlar:
 - Her iki kesimin de (satıcı-müşteri) birbiri ile nasıl etkileşimde bulunacağını öğrendiği uzun dönemli ilişkiler, ilişki maliyetinin azalmasına olanak sağlar.
 - Sadık müşteriler daha karlıdır.
 - Müşteriler yeni olası müşteriler için bir referanstır.
 - Yeni bir müşteri kazanmanın maliyeti, varolan müşteriyi elde tutma maliyetinden daha yüksektir.
 - Bir müşteriyi kaybetmek sadece satışlardan elde edilen gelirin kaybı değildir, ancak beklenen nakit para akışı ilişkinin yaşam süresi üzerinde meydana gelir.

- Müşteri tutmanın gelişmesi çalışanların da elde tutulması oranını artırır.

1.3.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi - MİY

Günümüzde, dünyanın hemen her yerinde, üretici firmaların karşı karşıya kaldıkları en temel sorun, müşteri sadakatinin giderek çok ciddi bir şekilde azalmasıdır. Bu durum pazarlamada yeni bir kavram olan Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY)'nin doğmasına neden olmuştur. Don Peppers ve Martha Rogers “The One to One Manager: Real World Lessons in Customer Relationship Management” isimli kitaplarında müşteri ilişkileri yönetimi kavramından birebir pazarlama adı ile bahsetmektedirler. Ayrıca, birçok isim verilmesine karşın, bunun “bireysel müşterilerle bireysel ilişkileri geliştirme temeline dayandığını” ifade etmektedirler. Bazı yazarlarca MİY, bire-bir pazarlama (one to one marketing) kavramı olarak da adlandırılmaktadır³⁴.

Aynı şekilde Arman Kırım da, “Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM” adlı kitabında müşteri ilişkileri yönetimi ile bire-bir pazarlamayı aynı anlamda kullanmış ve müşteri ilişkileri yönetimini, ilişki bazlı pazarlama alanında yeni bir konsept olarak tanımlamış, altında yatan fikrin ise “farklı müşterilere farklı muamele yapmak” olduğunu ifade etmiştir³⁵.

MİY, tamamen müşterilerin nasıl segmentlere ve alt-segmentlere ayrılabilceği, müşteriye nasıl ulaşılabilceği, onlarla nasıl kalıcı ilişkiler kurulabilceğini içerir (Kırım, 2001;51). MİY, “müşteri merkezlik” demektir. Yani ne üretileceğinden başlayıp, nasıl duyurulacağına ve müşteriler ile nasıl kalıcı ilişkiler geliştirileceğine kadar geçen tüm süreç içinde çıkış noktası olarak müşteriye baz almaktadır.

Öncelikle müşterileri dinlemekle, nasıl bir şirket ve bu şirketten nasıl bir ürün ve bu ürünün kendilerine hangi şekilde ulaştırılmasını istedikleri süreç

³⁴D.Peppers & Roger.M., The One to One Manager: Real World Lessons in Customer Relationship Management. Ed by Doubleday. New York., 1999, s.7.

³⁵Kırım, a.g.e., s.47.

“MİY süreci” denilmektedir. Strateji genel olarak ortaya çıkınca, müşterileri mikro segmentlere ayırmak ile devam eder. Ardından karlı olabilen veya olabileceklerle hiçbir zaman karlı olamayacağı düşünülen müşterileri belirlemekle sürer. Bunun ardından bu farklı mikro-segmentlerdeki her kademe müşterinin ihtiyaçları, nasıl bir hizmet bekledikleri gibi konularda elde edilebilecek tüm detaylı bilgileri elde etmek, proses etmek ve bunları her birey müşteri için çok hızlı ulaşılabilecek şekilde saklamakla devam eder.

İlişkisel pazarlamanın bilgi teknolojilerinin kullanılarak yürütülmesiyle ilgili konulara odaklanan MİY, 1990’lar boyunca ilişki pazarlamasının yanı sıra kullanılan kavramlar arasında yer almıştır. Yine de, bu kavramların arasındaki farkları açıklayan net tanımlamalar ortaya çıkmamıştır. İlişki pazarlaması ile MİY kavramları arasındaki farkı inceleyen Ryal ve Payne, MİY’nin daha taktiksel bir fikirle kullanıldığını, ilişki pazarlamasının daha yüksek seviyeli düşünmeye bağlı, müşterilerle olan ilişkileri stratejik bakımdan yönetme ve güçlü bir müşteri bağlılığı odağı felsefesini yaratmakla ilgili olduğunu vurgulamaktadırlar. MİY’ni, daha iyi hükümler vermek ve müşteri değerini daha avantajlı duruma getirmek için hedef müşterileri seçme, tanıma ve veri depolamayı da içeren terminolojilerden yararlanma şeklinde tanımlamaktadırlar³⁶.

Yapılan literatür taramalarında da ortaya çıkan sonuç; ilişki pazarlamasının MİY ile iç içe geçmiş kavramlar olduğunu, ancak ilişkisel pazarlamanın daha genel, MİY’nin ise daha özel uygulamalara konu olduğudur.

MİY, bazı işletmeler için pazarlama ve bilgi teknolojileri arasında bir köprü olup teknoloji tabanlı satış ve hizmet fonksiyonudur. MİY çok iyi bir teknolojik alt yapı gerektirmektedir. Ancak, şu asla unutulmamalıdır ki herhangi bir MİY projesinde teknolojik yatırım kararı verilmeden önce şirket için en uygun MİY stratejisi daha en baştan belirlenmeli, teknoloji yatırımı daha sonra yapılmalıdır. Çünkü, MİY her şeyden önce bir “stratejidir”³⁷.

³⁶ Ryal ve Payne, a.g.e., s.8.

³⁷ Kırım, a.g.e., s.52.

Bazı işletmelere göre ise MİY, birebir iletişimden daha farklı anlamlar ifade etmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi, en kaba şekli ile “kime hizmet etmeliyiz” sorusunu cevaplandırır ve işin organize olduğu temel stratejik süreçler çevresinde yer alır. Müşteri ilişkileri yönetimi kararları; öncelikle pazarlama ve bunun yanında operasyon, satış, müşteri hizmetleri, insan kaynakları, ar-ge, bilgi teknolojileri ve finans üzerinde etkilidir. Müşteri ilişkileri yönetimi müşteri merkezli olup çok fonksiyonludur³⁸. Müşteri ilişkilerini geliştirme ve pazarlama anlayışındaki değişimler, günümüzün satış başarısında etkinliklerini sürdürmektedir.

1.3.4. Geleneksel Pazarlama Anlayışı ile Müşteri İlişkileri Yönetimi Anlayışı Arasındaki Farklar

MİY, işletme stratejileri, bilgi teknolojileri ve pazarlama yönetimi alanlarında şu an en çok konuşulan konular arasındadır. MİY, müşteriye odaklanan firma aktivitelerinin yeniden konfigürasyonu olarak tanımlanan bir yönetim felsefesidir ve bu felsefe geleneksel pazarlama anlayışına göre çoğu alanda farklıdır. Bu farklılıklar aşağıdaki şekilde kısaca özetlenmektedir³⁹

³⁸Elif Elbaşıoğlu, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Teknoloji Kullanımı ve Bir Uygulama.İstanbul, 2001, s.2.

³⁹Gabriele Piccoli, Peter O'Connor, Claudio Capaccioli and Roy Alvarez, Customer Relationship Management a Driver For Change in the Structure of US Lodging Industry, Hotel Management, August, 2003, s.62.

Şekil 1-2: Geleneksel Pazarlamaya Karşı MİY Yaklaşımı

Geleneksel Pazarlama		Müşteri İlişkileri Yönetimi
İşleme odaklanma	←→	Müşteriye odaklanma
Kısa döneme odaklanma	←→	Yaşam dönemine odaklanma
Tek işlem	←→	İşlemler toplamı
Yayıma yaklaşımı	←→	Saldırgan yaklaşım
Tek yönlü iletişim	←→	Çift yönlü iletişim
Ürünlerin yönetimi	←→	İlişkilerin Yönetimi
Pazar payı önemli	←→	Müşteri payı önemli

Kaynak: Garriale Piccoli, Peter O'connor, Claudio Capacioli and Roy Alvarez, Customer Relationship Management A Driver For Change In The Structure of US Lodging Industry, Hotel Management, August 2003; 62.

Geleneksel pazarlama anlayışı ile müşteri ilişkileri yönetiminin yarattığı pazarlama anlayışı arasında çok çeşitli farklılıklar bulunmaktadır. Geleneksel pazarlamada kısa dönemli işlemlere odaklanma söz konusu iken MİY'de her bir müşteri ile kurulan uzun süreli ilişkiler sonucunda elde edilecek karın maksimizasyonu çok daha önemlidir. Şirketler geleneksel pazarlama anlayışının hakim olduğu endüstri devrimi sırasında sürücü koltuğunda idiler, toplu üretim mallarından memnundular. Bugün müşteri çağında ise internetteki, bilişim teknolojisindeki ilerlemeler, bilginin globalleşmesi gibi gelişmeler nedeniyle artık sürücü koltuğunda oturanlar müşterilerdir. Müşterilerin firma ile yapmış oldukları işlem adetleri, tutarları değerini yitirirken, müşterinin firma ile yapacağı alış-veriş ömrüne bakılır olmuştur.

Endüstriyel çağda şirketler belirli ihtiyaçlara odaklanıp o ihtiyaçla ilgili maksimum tüketiciyi elde etmeye çalışırlardı. Yeni sistemde amaç aynı tüketici kitlesine daha değişik kategorilerde mal satmak olmuştur. Bunun sonucu olarak da, internet sayfaları daha geniş bir yelpazede mal satan süper marketlere dönüşmüştür⁴⁰.

Geleneksel pazarlama anlayışında tek bir işlem söz konusu iken, MİY’de işlerin başarı ile tamamlanması için çapraz fonksiyonel işlemler de önemlidir. Kısacası bir işle ilgili olan tüm işlemlerin başarılı bir koordinasyonu gereklidir. Çünkü, MİY’de pazar payını artırmaktan çok pazarlama süresi, işlemleri, bilgi sistemleri, muhasebe ve diğer örgütsel fonksiyonlar sayesinde müşterilerle çok daha hızlı, verimli ve çift yönlü iletişim kurmak çok daha önemlidir.

Geleneksel pazarlama ile MİY arasındaki en temel fark, geleneksel pazarlama anlayışında performansın metrik ölçümünün “piyasa payı” olmasıdır. MİY’de ise başarı, her müşteriyi birer birer ele almak suretiyle müşterinin payına bakılarak ölçülür. Geleneksel pazarlamacı ürünleri için mümkün olan daha fazla müşteri bulmayı amaçlarken, MİY odaklı bir şirket, mevcut müşterileri için daha fazla ürün ve hizmet bulmayı amaçlar. Bir başka deyişle, sürekli olarak yeni müşteri bulmak ve bu suretle pazar payını artırmak yerine, mevcut ve görece sadık müşterilerle bire-bir ilgilenecek karlılığı artırmak MİY’ nin temel amacıdır⁴¹.

Geleneksel pazarlama ile MİY arasındaki bir diğer fark da şudur; geleneksel pazarlama anlayışlı bir şirket ÜRÜNLERİ yönetir. Bu çerçevede yöneticilerden beklediği performans, bu ürünlerin dönemsel satışlarını artırmaktır. Oysa MİY anlayışlı bir şirkette pazarlamanın performans hedefi, müşterileri yönetmek ve bu müşterilerden beklenen değeri maksimize etmektir⁴².

Ancak burada MİY’de en çok cevaplanması gereken konu bu felsefenin uygulanmasında yaşanan sıkıntıların da neler olduğudur. MİY, örgütün yönetim felsefesinin, üretim methodlarının değişmesini, müşteri veritabanının

⁴⁰ Elbaşıoğlu, a.g.e., s.15.

⁴¹ Kırım , a.g.e., s.70.

⁴² y.a.g.e., s.71 .

oluşturulması ve geliştirilmesini gerektirir. Bunların gerçekleştirilmesi ise pahalı bir işlemdir ve bütün bunlar yapıldıktan sonra kar sağlanabileceğine ilişkin bir garanti vermek çok güçtür. Day, Dean ve Reynolds, bu durumu bir avantaj olarak nitelendirir. Onlara göre, MİY felsefesini uygulayan firmalar müşteri ile yakın bir ilişki kurmakla rekabetçi bir avantaj elde eder. Bu işlemin anahtar maliyetleri ise rakipler için aşılması güç bir engel olarak nitelendirilir. Çünkü, bu sürecin maliyetli olması rekabet konusunda rakipleri isteksiz hale getirir. Üstelik, tam anlamıyla gerçekleştirilen müşteri-firma diyalogu sayesinde zamanla müşterilerin firmayı, kendi bireysel istekleri, ihtiyaçları ve öncelikleri konusunda eğitmesi ve sonuçta firmanın müşterinin istek, ihtiyaç ve önceliklerine cevap verebilecek ürün ve hizmetlerin yaratılmasını kolaylaştırır. Ayrıca müşterilerin değişen istek ve ihtiyaçlarını bilmek ve gelecekteki beklentilerini tahmin etmek de kolaylaşacağı için tüm bunları karşılayacak ürün ve hizmetleri geliştirmek de mümkün hale gelir⁴³.

MİY anlayışına geçecek olan her şirketin en önemli ve en acil hedefi, müşterileri ile uzun dönemli bir ilişki geliştirmek olmalıdır. Bu da ancak müşterinin firmaya güvenmesi ile mümkün olur. Müşteriyi memnun etmek, onu tatmin etmek, sürekli kılmak, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak günümüz işletmelerinin çok daha yoğun çaba harcamasını gerektiren ve de strateji ve politikalarını müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarına göre saptamayı, başarılı olmak isteyen işletmeler için zorunlu kılan bir faaliyetler zinciridir. Bu faaliyetler zincirinde işletme yöneticileri ve çalışanları birlikte çaba harcamalıdır. Çünkü bugün artık sadece güler yüz veya “müşteri velinimetimizdir” levhaları ile bilinçli ve bilgili müşteriyi memnun etmek mümkün değildir⁴⁴.

Günümüzde güvene dayalı karşılıklı ilişki belki de en önemli kalıcı rekabet üstünlüğü olacaktır. Güven olmadığı durumlarda rekabet edilebilecek tek silah geleneksel pazarlamada olduğu gibi, FİYAT'tır. Fiyat bazlı rekabet ise, günümüz ortamında çok etkili olmadığı açıktır. Özetle, bugünün bol alternatifli, emtialaşmış

⁴³ Piccoli vd., a.g.e., s.62.

⁴⁴ Öçer, A. ve Bayuk N. Müşteri Memnuniyeti. Pazarlama Dünyası, Mart/Nisan 2001, s.26.

yüksek rekabet dünyası, MİY anlayışı içinde başarı için “Güvenilir Müessese” (Trusted Agent) olabilmeyi tartışılmaz bir ön koşul haline getirmektedir⁴⁵.

1.4. MÜŞTERİ İÇİN DEĞER YARATMA VE MÜŞTERİLERLE İLETİŞİM

Değer, ilişki pazarlaması ve MİY'nin önemli bir parçasıdır ve bir şirketin müşterilerine üstün değer verebilmesi 1990'lı yılların en başarılı rekabet stratejilerinden biri olarak kabul edilir. Şirketlerin bu özellikleri hem onları diğerlerinden ayırt edilir bir hale getirmiş hem de sürekli nasıl kazanç sağlayabiliriz bilmeceğine bir ipucu olmuştur⁴⁶.

Klasik iktisat kuramcılarında Adam Smith fiyat ile ilgili görüşünü şu cümleyle açıklar: “Bir şeyin gerçek fiyatı, o şeyi elde etmek için katlanacağımız zahmet ve ödeyeceğimiz bedelin toplamıdır”. Benzer biçimde, yönetim felsefecisi Peter Ducker'a göre: “İşletmelerin misyonları ve amaçları müşteri yaratmak ve onları tatmin etmektir”. Pazarlama profesörlerinden T.Levitt ise işletmenin amacını, “müşteri bulmak ve kuruluşa bağlı kalmasını sağlamak” olarak açıklamaktadır. Her üç düşünürün görüşleri günümüz pazarlama uygulamalarında çok daha iyi yansıtılabilmekte ve incelenebilmektedir. Bu tanımlamalara bağlı olarak günümüzde pazarlama alanında “müşteri odaklılık”, “müşteri tatmini”, “müşteri hizmeti”, “müşteri memnuniyeti”, “müşteri bağlılığı” gibi kavramlarla çok sık karşılaşılmaktadır. Bu kavramların ortak yönü “müşterilerinize odaklanmalısınız” cümlesi ile açıklanabilir⁴⁷.

Müşteri memnuniyeti, müşteri bağlılığı için en önemli kriterdir. Yapılan bir araştırmaya göre, genel müşteri memnuniyeti, genel hizmet kalitesinden tekrar satın almalar açısından daha iyi bir gösterge olarak nitelendirilmektedir. Memnun kalmış bir müşterinin, şirketi bırakması değil, şirkete uzun süre bağlı kalması ve de çok da bağlı olmayan diğer müşterilere göre daha sık satın alması beklenir.

⁴⁵ Kırım, a.g.e., s.81.

⁴⁶ Ravald, Annika & Christian Grönroos, The Value Concept And Relationship Marketing. European Journal of Marketing, (30), 1996,s.1.

⁴⁷ İnteraktivite, a.g.e., 2000 b.

Ancak, burada önemli olan konu, bu memnuniyetin altında yatan şeyin gerçekte ne olduğudur. Howard ve Sheth ile Kotler ve Levy'nin de dediğine göre, memnuniyet değere bağlıdır. Sunulan değer, müşterinin sunduğu ödüne bağlı sunulan çıkar oranıdır. Müşteriye ne verildiğinden öte, müşterinin yapmak zorunda olduğu fedakarlık göz önüne alınmalıdır⁴⁸.

Müşteri değeri olgusu, müşteri memnuniyeti unsurlarına ek olarak ürünün rakipler arasından nasıl seçildiğini, seçim kriterlerinin rakiplerinkiler ile kıyaslamasını ve her kriterin önem derecelerini incelemeye alır .

Günümüzde işletmeler artan biçimde dinamikleşen, değişen, fırtınalı ve karmaşık pazarlarla yüz yüze gelmektedirler. Tüketiciler, ürün ve hizmetlerini satın aldıkları şirketleri daha yoğun ve titiz bir biçimde değerlendirmekte, daha az bir ödeme ile daha fazla hizmet talep etmektedir. Gelişen teknoloji ve iletişim olanakları sonucu yaratılmış olan ürün avantajlarının ömrü kısa olabilmektedir. Böyle bir ortamda işletmeler rekabetçi avantajları yakalamak için yeni yollar, stratejiler aramaktadır. Bu yollardan biri; “kalite” yönelimidir. Kalite yönelimi ve uygulamalarının birçok kuruluş tarafından başarıyla gerçekleştirilmesi ve kalite farklılıklarının daralmaya başlaması, bunun rekabetçi bir üstünlük olmasını ortadan kaldırmayı gerçekleştirmektedir. Kalite “olmazsa olmaz” koşuluna indirgenmiş ve tüketici bunun ötesinde kendisine sunulan “değer” kavramını arayış içerisine girmiştir. Şirketler kalitenin ötesinde başka rekabet üstünlükleri yaratacak uygulamalara ihtiyaç duymaktadırlar.

Rekabette üstünlük sağlayacak uygulamalar ise, dış müşterilere ve onların bekledikleri, istedikleri, algıladıkları “değer”e yönelmiştir. Yaratılan kalite ve sunulan hizmetin ancak araç olabileceği, müşteri için değer yaratmanın ise amaç olduğu sonunda hatırlanabilmiştir. İşleri doğru yapanların kaybedeceği, “doğru işleri” yapanların kazanacağı bir döneme girilmiştir. Rekabetçi avantajı yakalayabilmek için şirketler “değer eklemek konusunda” yeni yollar, yöntemler aramaya başlamıştır. Değer yaratmak, hizmet ile kalitenin bir sentezi olabilmekte

⁴⁸ Ravald ve Grönroos, a.g.e., s.1.

ve hizmet, kalite ile müşteri tatmininin tüm araçlarını kapsamaktadır. Bu ilişkiyi Şekil 1-3 yardımıyla açıklamak mümkündür.

Şekil 1-3: Müşteri Tatmini, Müşteri Bağlılığı ve Müşteri İçin Değer Yaratma

UYGUN KALİTE	MÜŞTERİ TATMİNİ	MÜŞTERİ BAĞLILIĞI	MÜŞTERİ DEĞERİ
Söz verileni sunma Standartları karşılama	Müşterilerin isteğini sunma Müşteri şikayetlerini cevaplama	Müşterileri sürekli kılma Müşteri tavsiyelerine uyma	Hedef müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama Rakiplerin önüne geçme Yeni, özgün yararlar oluşturma

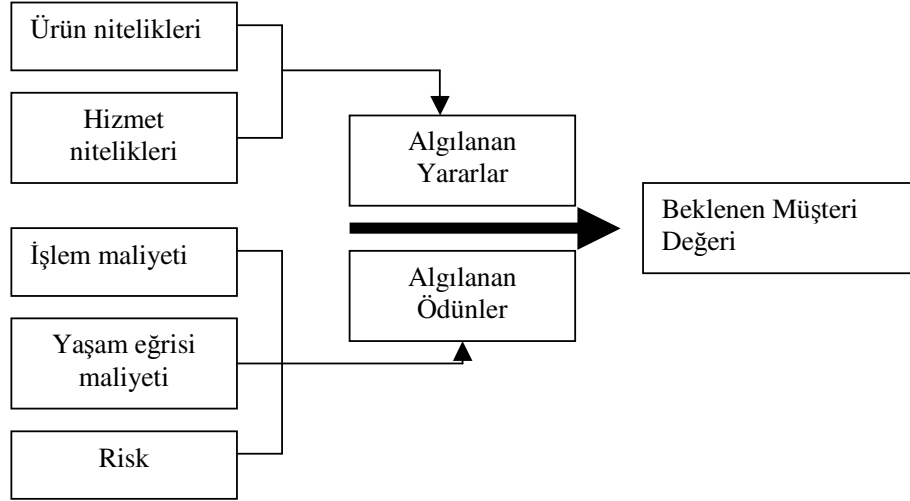
Kaynak: Yavuz ODABAŞI, Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayıncılık, Ağustos 2001; 49.

Müşteri ilişkileri yönetimi, “satış, servis ve pazarlama otomasyonunun” bir bileşkesidir. Müşteri ilişkileri yönetiminde, “değer”, müşteri ile tedarikçinin ve hizmet sağlayıcının kurmuş oldukları iletişime dayanan ilişki sayesinde yaratılmaktadır. İşletmeler, müşteriler için değerlerin oluştuğu ve müşterilerin bu değeri anlayıp kavradığı ortamlardaki “değer yaratma süreçlerine” odaklanmaktadır⁴⁹.

Müşteri için değer yaratma, müşterilerin ne istedikleri ve ürünü satın alıp kullandıktan sonra ne elde ettikleri ile ilgili yaklaşımdır. Müşteri açısından değer yaratma kavramı, müşterinin ödediği karşılığında beklediğinden fazlasını elde ettiği zamanki durumu ve anlamı içermektedir. Daha doğrusu, ek yararları bir bedel ödetmeden müşterilere sunmaktır. Buradaki önemli nokta, beklenen, umut edilen, algılanan durumdur. Bu durum şekil 1-4’de kısaca özetlenmiştir:

⁴⁹Christian Grönroos, Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach. John Wiley & Sons Ltd. UK., 2000, s.24.

Şekil 1- 4: Müşteri İçin Değerin Unsurları



Kaynak: Yavuz ODABAŞI, Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayıncılık, Ağustos 2001; 52.

Umulan yararlarla yönelik müşteri beklentileri, ürünlerin ve hizmetlerin niteliklerinden kaynaklanır. Katlanılan ödün ya da fiyat ise işlem maliyeti, yaşam eğrisi maliyeti ve risk içerir. Çoğu durumda ön plana çıkan tek faktör “işlem maliyeti”dir. Diğer faktörlerin her biri müşteri algılamalarına ve beklentilerine yoğun bir biçimde bağlıdır.

Değer yaratmada ikinci önemli konu, eşitliğin alt bölümünü oluşturan umulan yararları elde etmek için katlanılan ödünlere ilgilidir. İşlem maliyeti bir müşterinin karşılaması gereken varolan finansal giderlerdir. Yaşam dönemi maliyetleri bir müşterinin, ürünün yaşam süresi boyunca karşılaştığı tahmin edilen ek maliyetlerdir. Yaşam dönemi maliyetleri bir müşterinin, ürünün yaşam süresi boyunca karşılaştığı tahmin edilen ek maliyetlerdir. Yaşam dönemi maliyetleri, beklentilere dayanır ve risk derecesini de kapsar.

Kısacası, müşteri için değer yaratma, müşterinin bir ürün ya da hizmetten ne kazandığı ve ne gibi ödünlere bulunduğu arasındaki değiş tokuşu kapsamaktadır. Bir başka deyişle değer, “verilen ile elde edilenlerin algılanmalarına bağlı olarak

bir ürünün yararının müşteri tarafından genel değerlendirilmesidir”. Diğer bir tanım ise; “müşteri için değer, elde edilecek yararları elde etmek için gereken ödünlere toplamıdır”. Bu yüzden sadece müşteriye ne verildiğinin üzerinde yoğunlaşmanın yanında, müşterinin ödünlerinin neler olacağı üzerinde de yoğunlaşmak gerekir. Yaratılan “değer”, müşteri yönlü ve onun ihtiyaçlarına yönelik değilse, fazla bir anlam taşımaz. Yaratılan değer, müşteri ile şirket arasında “duygusal bağ”ın kurulmasına olanak sağlar. Bu durum ise yeni satın almayı, müşteri sadakatini yaratmayı ortaya çıkartabilmektedir. Böyle bir bağın kurulabilmesi, ürün ve hizmetlerin müşterilerin beklentilerine uyum gösteren hatta onları aşan nitelikler taşımasını gerektirir.

1.4.1. Müşteri Yaşam Boyu Değeri

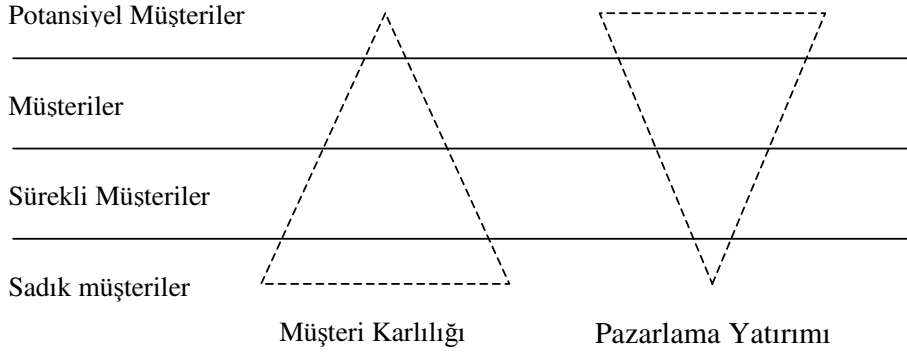
Değer kavramının diğer ve önemli bir boyutu, kuruluş için müşterinin yaşam boyu değerinin ölçülmesi, bilinmesi, yönetilmesi olarak önümüze çıkmaktadır. Bu kavram, yeni potansiyel müşteriler bulmak ve onları gerçek müşteriler haline döndürmek yerine, mevcut müşterileri elde tutmayı, onları sadık müşteriler grubu içinde tutma üzerinde odaklanmaktadır. Buradaki temel değişim noktası, müşteriyi bireysel olarak satın alma öznesi olarak görme yerine onu yaşam boyu iş ortağı biçiminde kabullenme olarak açıklanabilir. Müşterisini cezbeden, tatmin eden ve onu yaşam boyu tutabilme becerisini yakalayan şirket, istikrarlı bir karlılığı sağlayabilmede önemli bir avantajı yakalamış olabilecektir.

Gerçekte, bir müşterinin yaşam boyunca şirket için neden daha değerli olduğu ile ilgili bir çok neden vardır. İlk yıl müşteriyi cezbetmek ve onu müşteri haline döndürmek için yapılan harcamalar söz konusudur. Ayrıca bu süreç, karlılığı azaltan ya da negatif düzeye getiren bir etkiye sahiptir.

Sonraki yıllar ise artan ve tekrarlanan satınalmalar nedeniyle her bir müşteriye düşen karlılık oranı artma eğilimi gösterir. Uzun dönemde tatmin olmuş bir müşteriye hizmet etmenin maliyeti daha düşük olabilmektedir. Müşterinin tutulabildiği her yıl, müşteriye hizmet edebilme maliyetini azaltırken, onun

getirebileceği karlılık payı artabilmektedir. Bu durumu şekil 1-5’de açıklamak olanaklıdır:

Şekil 1- 5: Yatırım/ Karlılık Zıtlığı



Kaynak: Yavuz ODABAŞI, Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayıncılık, Ağustos 2001; 59.

Şekil 1-5’de görüldüğü gibi, sadık müşteriler grubuna yapılan yatırım azalırken, bu grup karlılığı en yüksek orana çıkartabilmektedir. Her grup müşterinin özellikleri, davranış biçimleri ve ihtiyaçları farklı olabildiği gibi, bu grubun içinde yer alan daha küçük grupların da benzer farklılıkları olabilecektir. O halde her müşteri grubunun şimdiki ve gelecekteki değerlerinin ne olabileceğini ölçmeye çalışmak ve buna göre çalışmalarını yönlendirmek karlılığı sağlamada önemli bir yol almaktadır.

Kısacası müşteri yaşam boyu değeri, şirketin müşteri ile olan ilişkileri, etkileşimleri ile müşterinin şirketten satın almaya devam ettiği zaman süresinde elde edilmesi beklenen net karın şimdiki değeridir.

1.4.2. İşletmelerin Müşteriye Yönelik Değer Yaratma Alternatifleri

Müşterilere sağlanan değer nasıl artırılacağına dair değişik yazarların değişik görüşleri vardır. Çekirdek ürüne daha fazla değer katarak (ürünün kalitesinin artırılması, destek hizmetlerin verilmesi gibi..), kuruluşlar müşteri

tatminini artırmaya çalışırlar. Örneğin arabalarda kullanılan çeliğin geliştirilmesi, çamaşır makinelerinin düğmelerinin geliştirilmesi gibi. Eğer bunlar müşteri açısından değer yaratmıyorsa hiçbir anlamı olmadığı gibi, başarı unsurları da çok düşük olabilmektedir. Düşünce sistemi, müşterilerin beklentilerine ve isteklerine bağlı olarak onlara ne verdiğimiz yerine, onların nelerden ödün verdiklerine odaklanmalıdır. Eğer kuruluş müşterilerin algıladığı ödünü azaltacak ve böylece ilişki maliyetini en aza indirecek bir değer sunabilirse, başarılı olabileme şansı yüksek olabilecektir.

Monroe'nun müşterinin algıladığı değer tanımını kullanılırsa, ya şirket daha çok kar sağlamaya çalışacak, ya da müşterinin algıladığı zararı azaltacaktır. Önemli olan müşterinin algıladığı değer, zarar azaltılarak nasıl artırılacağıdır. “Karları artırmak” ve “zararları azaltmak” konunun iki önemli olgusu olduğundan bunların ele alınmasında yarar söz konusudur⁵⁰:

Karları artırmak: Müşteri için karları artırmak, temel ürüne müşterinin önemli, karlı veya eşsiz değerde olduğuna inandığı şeyleri eklemek demektir. İyi temel ürün kalitesi ve bunu destekleyen servisler (eve teslim, eğitim programları, garantiler, satın alma sonrası servis vb.) müşteri için karı artırır ve bu da müşterinin algıladığı kaliteyi olumlu etkiler. Kar ve zarar karşılıklı bağımlı iki unsur olarak görülebilir. Karları artırmak, tüm ilişkideki giderleri azaltarak, müşterinin algıladığı zararı azaltır. Ancak problem, şirketin performansını ve uzun dönemde müşterilerin karını artıracak üstün değerler sunmaya bir alternatif bulmaktır.

Zararı azaltmak: Katma değer stratejileriyle ilgili tartışmalar, temel ürüne nasıl daha fazla değer katılacağına odaklanır. “Değer katma” ifadesi, ürüne ek özellik eklenmesi, destekleyen servis vb. gibi faktörlerin ilave edilmesi gerektiği etkisini yaratmaktadır. Ancak önemli olan müşterinin algıladığı ödünleri azaltarak, müşterinin değer zincirini iyice anlamaktır. Müşterinin ihtiyaçlarını, tercihlerini ve değer zincirini oluşturan aktiviteleri anlamak için, işletmeler

⁵⁰ Ravald ve Grönroos, a.g.e., s.16.

müşteriye yakınlaşmalıdırlar. Bir işletmenin bu davranışı 1990'larda hayatta kalmak için ön şarttır.

Bir ürün satın almak için müşterinin harcadığı eforu ve zararını azaltmak, asıl fiyatı düşürmek, satın alınan konforunu artırmak (şirketin satın alınan ürünü müşteriye teslim etmesi, müşterinin işletmeye ulaşma kolaylığının sağlanması, geri alma servislerinin açılması) gibi aktiviteleri içerir. Ancak bir ürün veya hizmet satın alırken, müşterinin satın alma kararını verirken farkında olmadığı maliyetleri artıracak pek çok olay da olabilir. Bu olaylar ekstra, beklenmedik ve genelde gereksiz maliyetleri içerir. Grönroos bu giderlere dolaylı ve psikolojik tedarikçi ilişkisi giderleri adını vermektedir. Dolaylı giderler örneğin, geç teslimattan doğan giderler, gönderilen yanlış malları ayırmak için gereken zaman giderleri vb.dir. Psikolojik giderler ise, idrak ile ilgili efor, yani bir işletmenin sözünü tutup tutamayacağı ile ilgili endişedir.

Bu tedarikçi ilişki giderleri, işletmenin müşteri için en aza indirilmesi gereken, böylece algılanan değeri artıran zararlardır. Bu, müşteriye bir şekilde etkileyen bütün rutinleri en aza indirerek yapılabilir. Tedarikçi ilişkileri giderlerinin başarılı bir şekilde azaltılması, şirket perspektifinde de istenilen sonuçlar doğurabilir. Çözüm, iç ve dış servis kalitesini artırmaktır. Böylece maliyet verimliliği artırılır ve bu da karlılığın artırılmasına yol açar. Üretimde, teslimde ve teslim sonrası rutinlerde titizlik, esneklik, verimlilik ve sıfır hata stratejisi, iç verimliliği ve üretkenliği artırdığı gibi işletmenin toplam karlılığını da artırır. Bu da müşterilerle hem kişisel bazda hem de toplam ilişki bazında değer sağlar. İşletmelerin her faaliyetinde istikrar ve devamlılık önemlidir. Böylece müşteri ne alacağını ve maliyetlerin, ya da ödünlüğünün ne olacağını bilir, çünkü teslim öncesinde, sırasında ve sonrasındaki maliyetleri harcayacağı ödünlüğe dahil etmek zorunda kalmaz (örneğin, geç teslim, yanlış veya hatalı teslim, faturalama problemleri, endişe, kaybolan çalışma zamanı ve benzerleri..) ⁵¹.

İşletmelerin değer yaratma alternatiflerinden biri de müşteri şikayetlerinin dikkate alınması ve her şikayetin temeli ve nedenleri araştırılarak kökten bir

⁵¹ y.a.g.e., s.16.

özüm üretilmesi de olabilmektedir. Bu konu ile ayrıntılı bilgi aşağıda verilmektedir.

1.4.3. Müşteri Şikayetlerinin Dikkate Alınması

Her kuruluş yaşamının bir döneminde mutlu olmayan, tatminsizlik duyan ve kırıgın müşteriyle karŐılaŐacaktır. Müşterinin bu durumdan kurtarılması ve tatmininin sağlanması kuruluşun ve çalışanların görevidir. Őikayeti olan müşterileri için konu o anda dünyanın en önemli konusudur. Müşteriyle ilişki kuran personel, bu duygulara sempati ile yaklaşabilmelidir. Sorunu çözümlenecek müşteri, büyük olasılıkla sadık müşteri olmaya devam edecektir. Bunu gerçekleştirmek için müşterinin kişiliğine göre uygun iletişim tekniği kullanmak gerekir. Gerek iletişim alışkanlıklarını kazandırmak gerekse kendisine verilecek sorumlulukları yerine getirebilmek için müşteriyle yüz yüze gelen personelin eğitim programlarından geçmiş olması gerekir.

İŐletmecilikte ilk satışı ve müşteri ilişkilerini oluŐturmanın maliyetinin, tekrarlanan satışlardan çok daha yüksek olduğu açık biçimde bilinmektedir. Bu nedenle kendilerine zaman ve çaba harcanan, finansal açıdan yatırımda bulunulan müşterilerin kaçırılmaması, küŐtürülmemesi için akılcı bir çaba göstermek gerekir. Öneri ve Őikayetleri ele alma işi müşterinin sadık kalmasına neden olabilmektedir. Sadık müşterinin arkadaşlarına ve meslektaşlarına Şikayetlerinin nasıl ele alındığını anlatmaları büyük bir olasılıktır. Öte yandan müşterilerin pek çoğu Şikayet etmek için bir çabada bulunmaz. Ancak kırıgınlıklarını sessizce sürdüren bu kişilerin, çevresine maruz kaldıkları kötü hizmet hakkında neler söyledikleri çok önemlidir.

Tüketicilerin ürün/hizmet deneyimleri tatminle sonuçlandığında olumlu bir ağızdan ağza iletişim ortaya çıkacaktır. Olumsuz ağızdan ağza iletişim ise tatminsizlikle bağlantılıdır. Bu durumda tüketici, Őikayetçi bir tutum sergileyecektir. Araştırmalara göre, tatmin olmamış, mutsuz müşterilerin her biri

bu tatminsizlik yaratan olayı en az 9 kişiye söylerken, %13'ü de 20'den fazla kişiye söyleyecektir⁵².

Yapılan başka bir araştırmaya göre ise; memnuniyetsiz müşterilerin ancak, %3-4'ü şikayetlerini ilgili firmaya iletmektedir. Memnun olmayan müşterilerin %90'ı bir daha asla o satıcıdan ürün ve hizmet satın almamaktadır. Yeni bir müşteri kazanmanın maliyeti, mevcudu muhafaza etmenin beş katıdır⁵³. Bütün bu veriler dikkate alındığında konunun önemi bir kez daha vurgulanmış olmaktadır.

Müşteri tutma ve kazanmanın önemli bir boyutunu, müşteri şikayetlerini etkin bir biçimde ele almak oluşturmaktadır. Pek çok gelişmiş kuruluş, müşteri şikayetlerini ele almanın en iyi yollarından birinin satış temsilcilerinin kişisel çabaları aracılığıyla gerçekleştirildiğini öğrenmişlerdir. Şikayetler aslında, zayıf yönlerin belirlenmesi, işlerin düzeltilip doğru yapılması, müşteriye sıkıntıdan kurtarma, bağlılığı teşvik etmek gibi birçok fırsatı da yaratabilmektedir.

Araştırmalar, ürün ve hizmetlerden memnun olmayan müşterilerin büyük kısmının şikayette bulunmadığını göstermektedir. Şikayet edenlerin büyük bir kısmı ise satış yerlerine şikayetlerini aktarmakta, üreticilere durumu aktarmamaktadır. Şikayet etmeme nedeni olarak üç önemli unsur ortaya çıkmaktadır⁵⁴:

- Şikayet etme zaman ve çaba açısından değmez bulunur.
- Şikayetin hiçbir şey değiştirmeyeceğine inanılır. Kimse sorunları duymak istememektedir.
- Nereye ve ne zaman şikayet edileceği bilinmemektedir.

Her neden müşterinin şirkete duyduğu güvenin azlığının göstergesi olarak önümüze çıkmaktadır. Bu durum “müşteri karamsarlığı” olarak açıklanabilir.

⁵² Yavuz Odabaşı ve Mine Oyman, Pazarlama İletişimi Yönetimi, MediaCat, 2. Baskı: İstanbul, 2003, s.28-29.

⁵³ Kalder Uzmanlık Grubu, Müşteri Memnuniyeti Yönetimi. Kalder Yayınları, (31)., 2000; 38

⁵⁴ Odabaşı ve Oyman, a.g.e., s.28-29.

Şikayet sonucu müşteri tatmin oranının düşük olması maalesef bu durumu gösterebilmektedir.

Etkin bir şekilde ele alınan şikayetler, şirketin yaşamasına çok önemli etkide bulunur. Şikayetler, müşteri ile kuruluş arasında önemli bir iletişimdir. Birçok yönetici şikayetlerin, kaynakların kullanımını artırdığı düşüncesinde olmasına karşın, şikayetler aslında çok önemli pazarlama değerleridir.

Şikayetler hiçbir zaman yok edilemez, ancak onları azaltmak mümkün olabilir. Şikayetlerin kaçınılmaz olduğunu bilen çalışanlar, bunları görevin bir parçası olarak ve yeni fırsatlar olarak ele almalıdırlar.

1.4.4. Müşterilerle İletişim

Latince “communis” kelimesinden türemiş olan ve batı dillerinin çoğunda “communication” olarak kullanılmakta olan iletişim, en kısa tanımıyla bireyler arasında anlamları ortak kılma sürecidir. İletişim, bilgi, düşünce, beceri ve duyguların, sözcük, resim, grafik vb. semboller kullanılarak iletilmesidir⁵⁵.

İletişim; bilgi ve anlayışın bir bireyden diğerine geçirilmesi sürecidir ve temel olarak insanlar arasında bir anlam köprüsüdür. İletişim, anlaşılabilir mesajların alınması ve yollanması sanatıdır. İletişim, bir bireyin ya da bir grubun, diğer birey ya da grubun davranışlarını etkilemek amacıyla uyarıcı bir öğenin karşı tarafa ulaştırılmasını sağlayan bir süreçtir⁵⁶.

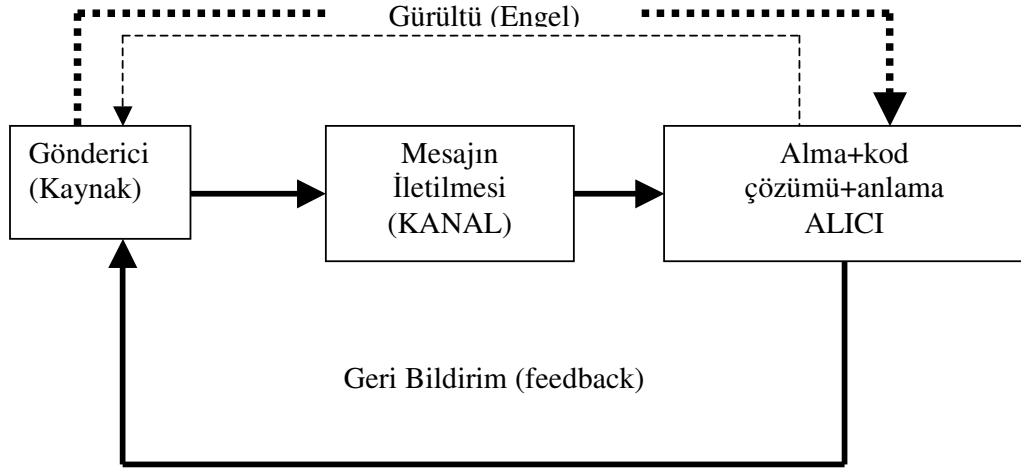
İletişim tanımları incelendiğinde genel olarak pek çok tanım olmasına rağmen aralarında önemli farklılıklar olmadığı, bu tanımların temelde ortak noktaları vurguladığı görülmektedir. Tümünde ortak olan nokta ETKİLEŞİM'in varlığıdır⁵⁷. Şekil 1-6 bu konuya açıklık getirmektedir:

⁵⁵ İrfan Mısırlı, Genel İletişim, İlkeler, Yöntemler-Teknikler. Detay Yayıncılık. Ankara, 2003, s.1.

⁵⁶ İlder Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, İşletme Yönetimi. Barış Yayınları. İzmir, 1999, s. 272.

⁵⁷ Cevat Elma ve Kamile Demir, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar. Anı Yayıncılık, Ankara, 2000,s.136.

Şekil 1-6: İletişim Süreci



Kaynak: Cevat Elma ve Kamile Demir ; Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000.

Gönderici (kaynak): Bir fikrini, düşüncesini, gereksinmesini iletmek isteyen kişi, kurum, kurumlar veya kişilerdir. Göndericinin kimliği (prestiji, güvenilirliği ve şöhreti) mesajın kabulü veya yorumunda önemli bir etmendir.

İletişim sürecinde ilk aşama, göndericinin fikir oluşturma aşamasıdır. Gönderici, iletmek istediği fikri kodlar. Bu aşamada gönderici, alıcı olarak düşündüğü kişi ya da kurumlara fikirlerini iletme umduğu bir dizi simge kullanır.

Simge; kararlaştırılmış bir anlamı olan resim, harf gibi işaretlerdir. Simgeler, bireyin beynine işitme ya da hissetme gibi duyularla ulaşabilir. Simgeler; dil, resim ve eylem olarak sınıflandırılabilir.

Alıcı (hedef): Gönderilen mesajı kullanılabilir bilgi haline getiren kişi, kurum/kurumlar veya kişilerdir. İletişimin tamlığı, mesajın alınmasına bağlıdır. İletişimin etkinliği ise, mesajın alınmasına ve alıcı tarafından istenilen davranışın gösterilmesine bağlıdır. Diğer bir deyişle başarılı bir iletişim alıcı tarafından

mesajın alındığı, kodun çözüldüğü ve alıcının mesajı ile göndericinin çok yakın bir anlam bağıladığı zaman gerçekleşir.

Geribildirim (Feedback): Alıcı, mesajın kodlarını çözdükten veya yorumladıktan sonra bir gönderici durumuna dönüşür. Geribildirim, göndericiye kendi mesajının alınıp, alınmadığını ve doğru bir şekilde yorumlanıp yorumlanmadığını öğrenmesini sağlar.

Gürültü (engel): Tüm iletişim sürecini şemsiye gibi saran ve mesajın doğruluğunu ve güvenilirliğini azaltan her şey, iletişimde engel veya gürültü yaratır. Bir gönderici bir şeyi anlatmaktan veya alıcı bir şeyi anlamaktan yoksun ise bu durum gürültü yaratır. Bunun dışında fikir, doğru simgelerle temsil edilmiyorsa yine gürültü meydana gelir. İletişimi engelleyen etmenler (gürültü) aşağıdaki başlıklar altında incelenebilir.

Fiziksel engeller: Mesajın gönderilmesini veya alınmasını engelleyen veya azaltan çevresel öğelerdir. Örneğin, cızırtılı telefon, gözlüğü bozuk olan bir kişinin gözlüğünün kırılması ve işyerinde kapsamlı bir raporu okumak zorunda kalması gibi.

Kişisel (sosyo-psikolojik) engeller: Yargılar, duygular, insanların toplumsal değerlerinden doğan bir engel türüdür. İnsanların bir mesajı değerlendirmesi, deneyimi, yaşantısı ile inanç sistemine bağlıdır. Özellikle yoruma fazlasıyla olanak veren mesajların algılanmasında kişiselliğin payı büyüktür. Bu tür iletişim ilişkilerinde kişinin duyduğunu değerlendirmek yerine duymak istediğini algıladığı bilinmektedir⁵⁸.

Bireylerin diğer bireylere herhangi bir mesajı iletmek için kullanılan tüm davranış biçimleri; sözlü ifade ,ses çıkarma, mimik hareketleri, beden dili, dekor, sembol vb. iletişimin araçlarıdır. Herhangi bir konuşma olmasa bile bir birey, diğer birey veya bireylerin davranışlarını etkileyebiliyorsa iletişim vardır. Anlaşma veya iletişimin olması ancak diğer kişinin söylemek istediğimizi

⁵⁸ Akat, vd., a.g.e., s.281.

kastettiğimiz şekilde algılamışsa başarılıdır. Tam ve başarılı bir iletişim için, eğer birileriyle iletişim kuruyorsak iletmek istediğimiz her mesajın kastettiğimiz gibi algılanmasını ve anlaşılmasını, karşıdaki bireyin de her mesajının bizim tarafımızdan onun istediği şekilde anlaşılmasını sağlayabildiğimiz ölçüde başarılı olunmaktadır.

İletişimde doğru olan mesajı gönderen kişinin mesajı değil, hedefte mesajı alan kişinin anladığıdır. Genelde etkileyici iletişimin üç farklı amacı ya da sonucu olabilir⁵⁹:

- Dinleyicide yeni bir tutum geliştirmek,
- Dinleyicide var olan tutumun şiddetini artırmak,
- Dinleyicinin var olan tutumunu değiştirmektir (Olumlu tutumu olumsuz, olumsuz tutumu olumlu yapmak).

1.4.4.1. İletişim Biçimleri

Örgütlerde ya da kişiler arasında sözlü, yazılı ve sözsüz olarak çeşitli şekillerde iletişim kurulmaktadır.

Sözlü iletişim: En etkili iletişim sözlü ve yüzyüze olandır. Bunun nedeni alıcının yalnızca duymakla kalmayıp, göndericinin duygu niyetini açıklayan el ve yüz hareketlerini de görebilmesidir.

Sözlü iletişimin üstünlükleri hızı ve dönütüdür. Sözel bir mesaj çok kısa bir zamanda gönderilebilir ve bir tepki alınabilir. Eğer alıcı mesajdan emin değilse, hızlı dönüt göndericinin bunu erken fark etmesini ve erken düzeltme yapmasını sağlar. En önemli zayıflığı ise, mesajın çok sayıda insandan geçmesi ve gerektiğinde ortaya çıkar. Mesaj ne kadar çok insandan geçmek durumundaysa, bozulma potansiyeli o kadar fazladır.

⁵⁹ Mısırlı,a.g.e., s.96.

Yazılı iletişim: Mesajın kalıcı olması isteniyorsa, birkaç basamaktan geçerek iletilecek bir mesaj için bilginin gerçeklik ve doğruluğunu yitirmeksizin iletilmesini sağlamak üzere yazılı iletişim araçları tercih edilmelidir. Yazılı iletişim fiziksel bir varlığa sahiptir ve kanıtlanabilir. Sınırsız, bir dönem içinde saklanabilir. Öte yandan yazılı iletişim zaman alıcıdır ve dönüş yoktur.

Sözsüz iletişimde yüz ifadeleri, el ve kol hareketleri, sesin tonu gibi sözlü olmayan mesajlar kullanılarak iletişim kurulur. Bu tür mesajlar, iletişimin önemli bir bölümünü oluşturur. Kişilerarası iletişimde sözsüz iletişimin önemli işlevleri vardır. Bu işlevler iki ana gruba ayrılabilir. Birinci grup, sözsüz iletişimle birtakım anlamlar iletilebilir. İkinci işlevi ise, sözlü iletişimi desteklemesi, onun akıcılığına katkıda bulunmasıdır. Dinleyen ise, sergilediği yüz ve beden ifadeleri ile konuşana geri bildirim verir. Sözsüz iletişimin özellikleri:

- Etkilidir,
- Duyguları belirtir,
- Çift anlamlıdır,
- Belirsizdir.

Beden dili: El hareketleri, mimikler ve vücudun diğer hareketlerini içerir. Kişi beden dili ile bulunduğu durumu dışa vurur. Beden dili sözel iletişimi destekler ve genellikle onu tamamlar. Tek başına bir anlamı olmamasına rağmen konuşma dili ile birleştiğinde göndericinin mesajına daha çok anlam katar.

Jestler, el ve kol hareketleri, duyguların en güzel belirtileridir. Bir kişi, kendisini kontrol etmeye çalışsa da kızgınlığını, gerginlik ve rahatsızlık belirten hareketlerinden anlamak mümkündür.

Mekan: Bireyler içinde buldukları mekanı gelişigüzel kullanmazlar. Kişilerin çevrelerinde mekan kullanma biçimleri de, onların sosyal yeri ve mevkii hakkında bir fikir verir. İnsanların mevkileri büyüdükçe, kendilerine özgü kişisel mekanları da önem kazanır.

Bir antropolog olan Hall, mekanlarda yakınlık kavramı konusunda fiziksel yakınlığın iletişimde önemli bir rol oynadığını ileri sürmüştür. Bireyler birbirlerine olan duygularına göre, konuşurken aralarındaki uzaklığı artırır veya azaltır⁶⁰. Ses tonu, yüz ifadeleri, göz kontağı ve güvenilirlik fiziksel yakınlığın sağlanmasında etkindir.

Ses tonu: Sözlü iletişimler “dil ve dil ötesi” olmak üzere iki alt sınıfa ayrılmaktadır. Dille iletişimde bireyler, ürettikleri bilgileri birbirlerine ileterek anlamlandırır. Dil ötesi iletişim, sesin niteliği ile ilgilidir. Ses tonu, sesin hızı, şiddeti, hangi kelimelerin vurgulandığı, duraklamalar ve benzeri özellikler, dil ötesi iletişim ile ilgilidir. Dille iletişimde kişinin “ ne söylediği”, dil ötesi iletişimlerde ise “nasıl söylediği” önemlidir. Araştırmalar, insanların günlük yaşamlarında birbirlerinin ne söylediklerinden çok nasıl söyledikleri ile ilgilendiklerini göstermiştir.

*Yüz ifadeleri:*Sözsüz iletişimde beden en önemli yeri, yüzdür. Yüz ifadesi insanlarda kişisel özellikler, duygu ve etkileşim sinyalleri alanlarında kendini göstermektedir. Sevinç, korku, hiddet, öğrenme, üzüntü gibi duyguları ifade eden yüz durumları birbirinden kesin çizgilerle ayrılarak ifade edilebilir.

Göz kontağı: Sözsüz iletişimde göz kontağı iki birey arasındaki iletişimin başlaması ve gelişmesine yardımcı olur. Bu nedenle iletişim esnasında bireyler karşısındakiler ile sürekli olarak göz kontağı içinde olmalıdır. Konuşurken sürekli gözlerini kaçırma birey hakkında olumsuz izlenimler oluşturur.

Güvenirlik: Bir kimsenin yaptığı ile söylediği arasında fark varsa, belirtilenle gerçek arasında da bir tutarsızlık söz konusudur.

⁶⁰ Elma ve Demir, a.g.e., s.149.

1.4.4.2. Müşterilerle İletişim Biçimleri

Yoğun rekabetin yaşandığı ve bu rekabetin baskısıyla her gün birbirinden pek de farklı olmayan “yeni” ürünlerin pazara sunulduğu bir ortamda işletmeler, müşterileriyle ya da tüketicileriyle daha etkili bir iletişim kurmak için çeşitli kanallar aracılığıyla mesajlar göndermektedirler. Reklamlarla, satış tutundurma teknikleriyle, halkla ilişkiler ya da kişisel satış girişimleriyle gönderilen bu mesajların amacı tüketicilerle uzun dönemli ilişki kurmak, marka imajı oluşturarak marka bağlılığı yaratmaktır⁶¹. Bu süreç bütünüyle pazarlama iletişimi kavramını ifade eder.

Pazarlama iletişimi kavramı ile ürünün tüketiciler tarafından fark edilip tüketicilerin satın alma kararını etkileyebilmek için pazarlama yöneticilerinin yerine getirdikleri tüm eylemler anlatılmaya çalışılmaktadır ve pazarlama iletişimi genel iletişim modeline dayanarak tüm iletişim öğelerini içerir. Kaynak, mesaj, kanal ve alıcı olarak bilinen ve yukarıda ifade edilen tüm öğeler pazarlama boyutu içerisinde ele alınıp incelenir.

İletişim sürecini müşterilerle iletişim açısından değerlendirdiğimizde süreçte gönderici, firma, araçlar, reklam kuruluşları, pazarlama ya da satış yöneticileri, veya satış elemanları olabilir. Alıcı ya da hedef ise doğal olarak müşterilerdir. Müşterilerle iletişim yazılı, sözlü ve sözsüz olmak üzere üç önemli biçimde gerçekleştirilir:

- Yazılı: Mektuplar, memolar vb.,
- Sözlü: Konuşulan dil,
- Sözsüz: Davranış biçimleri, jestler, yüz ifadeleri ve özellikle vücut dili yoluyla.

Müşterilerle yazılı iletişim en az diğer iletişim biçimleri kadar önemli ve etkilidir. Mektuplar, hatırlatma kartları, faturalar, basılı reklamlar, logolar, fiyat etiketleri yazılı iletişim araçlarına örnek olarak verilebilir.

⁶¹ Odabaşı ve Oyman, a.g.e., s.61.

Müşterilerle sözlü olarak yapılan iletişimde, konuşulan dil önemli bir öge olarak önümüze çıkar. Genel olarak iletişimle ilgili tüm özellikler sözlü iletişimde de geçerlidir. Müşteri ilişkilerinde sözlü iletişim, müşterilerin ihtiyacını belirlemeye ve onlara çözümler getirmeye yönelik olmalıdır.

Sözlü iletişimde başarılı olabilmenin önemli bir unsuru dildir. Gönderilen mesajı, sürekli geliştirmek ve gelen mesajın anlamını doğru biçimde belirlemek için dil yeteneklerinin geliştirilmesi gerekir. İkna edici olmak, müşteri ilişkilerinde önemli bir özelliktir.

Sözlü iletişimde en önemli üstünlüklerden birisi, müşterinin tepkilerinin anında belirlenmesi olanağının var olmasıdır. Geri besleme sadece müşteri tarafından gerçekleştirilen dinleme olmayıp, aynı zamanda müşterinin mesaja göstereceği fark edilebilir tepkilerdir. Geribesleme her zaman açık biçimde kendini ortaya çıkartamayabilir. Müşteriyi belirli karşılıklar vermeye özendirerek sorular sorarak, geribeslemenin olmasına katkıda bulunulmalıdır.

Müşterilerle iletişimin önemli bir türü de “sözsüz iletişim”dir. Müşteri kendi iç duygularını kelimelerin arkasına saklamaya çalışsa bile, genellikle gerçek duygularını, tutumlarını ve eğilimlerini sözsüz olarak gösterir.

İnsanlar birkaç türde sözsüz iletişim kurarlar. Genel olarak kabul gören sözsüz iletişim kanalları daha önce de ifade edildiği gibi şunlardır:

- Kişisel alan: Kişilere yakın ya da uzak durma, girilmesine izin verilen mesafe gibi.
- Dış görünüm: Giyim, saç modeli, kullanılan parfüm vb. gibi.
- Fiziki dokunma: Tokalaşma, ellerini tutma, sırt sıvazlama gibi.
- Beden dili (vücut hareketleri): El, yüz, kol hareketleri, gülümseme, göz teması gibi.
- Söyleyiş biçimi: Ses tonu, ses netliği gibi.

Müşterilerle iletişimde sözlü ve sözsüz iletişimin birlikte kullanılması çok daha etkili sonuçlar elde edilmesini sağlar. Sözlü iletişimin daha çok düşüncelere, sözsüz iletişimin ise duygulara yönelik olduğu dile getirilirse çok büyük bir hata yapılmış sayılmaz⁶². Müşterilerle iletişimi hangi yönüyle olursa olsun; etkin hale getirmiş olan bir işletmenin satışlarında da artışlara rastlanacaktır.

1.4.4.3. Müşterilerle İletişimde Satış Gücünün Rolü

İnsanoğlu konuşarak, yazarak, alkışlayarak, gövdesini oynatarak ve daha sayısız pek çok jestle hatta bazen susarak bile karşısındakine düşüncelerini iletmek, onunla ortak bir noktada birleşmek ister ki buna iletişim denir. Ancak her zaman sayılan bu jestlere karşın verilmek istenen mesajların karşıdaki kişiler tarafından istenilen şekilde algılanmadığı görülebilir.

Kişisel ilişkilerde bu yanlış algılanmayı ya da yanlış yorumlanmayı yeni iletişimlerle çözmek daha kolaydır. Fakat, eğer bir firma söz konusu ise, bu firma mal veya hizmet üretiyor veya satıyorsa, çok geniş kitlelere hitap ediyorsa çevresine vereceği mesajların yanlış algılanması demek firmanın prestijini sarsan, ürün ve hizmetlerin satışını azaltan, pazarın azalmasına neden olabilecek pek çok kötü sonuçlarla karşılaşması demektir. Bu yüzden etkin bir iletişime ihtiyaç duyulur. Firmaların çevresi ile iletişimi pazarlama karmasını oluşturan “ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma” araçları ile gerçekleştirilir. Her bir aracın iletişimdeki rolü farklıdır.

Ürünün hem kendisi hem de firması için iletişimde taşıdığı anlam önemlidir. Marka ismi, ambalaj, dizayn, renk, şekil ürünün fiziksel özellikleridir. Bütün bunlar ürün hakkında tüketiciye mesajlar ileten bir iletişim bütünlüğü içinde değerlendirilmektedir.

Fiyat ise ürün için ödenecek değer in ötesinde anlamlar taşır. Fiyat, çoğunlukla ürünün kalitesi hakkında bir gösterge olarak kabul edilir. Fiyat

⁶² Odabaşı, a.g.e., s. 89.

iletişimi, insanlara farklı koşullar altında farklı anlamları iletir. Ürünün niteliklerini, kalitesini ve sembolik anlamlarını aktarmada fiyat önemli görevler üstlenir.

Ürünün tüketicilere sunulduğu yerlerin kişilikleri de birer iletişim öğesidir. Aynı ya da benzer ürünleri satan iki mağaza tüketicilere farklı ürün imajları yansıtabilir. Bu nedenle dağıtım kanalları ile ilgili kararlar kuruluşun iletişim amaçları çerçevesinde ele alınır.

Pazarlama iletişimi uygulamaları içinde en yaygın ve en geniş boyuttaki çalışmaları tutundurma oluşturur. Hatta bu nedenle pazarlama iletişimi denildiğinde çoğu zaman akla ilk gelen tutundurma iletişimidir. Tutundurma, bir ürün veya hizmetin, bir kurumun, bir kişinin veya bir fikrin kamuya (hedef pazar) olumlu bir biçimde tanıtılıp benimsetilmesine denir. Hedef pazardaki müşterilere tanıtılıp benimsetilecek ürün, hizmet, kurum, kişi, fikir hakkında bilgilendirilmeleri ve olumlu yanıt vermeye ikna edilmeleri gerekir. Bu da etkin bir iletişim sistemini gerekli kılar⁶³.

Tutundurma karması olarak ifade edilen “kişisel satış, reklam, satış geliştirme ve halkla ilişkiler” araçları iletişimde birbirinden farklı görevleri yerine getirmektedir. Örneğin reklam, ucuz bir iletişim şekli olup, ana amacı ürün ya da hizmetlerin farkına vardırma ve tüketiciyi bilgilendirmedir. Sık sık satın alınan ve kolayda mallarda kullanılan en iyi tutundurma iletişim aracıdır. Kişisel satış ise reklama göre daha maliyetli olup, farkına vardırma görevi daha düşüktür. Buna karşın, satış elemanı sayesinde tüketicilerin tutum ve davranışlarını etkilemek daha güçlüdür. Bu özellikleri nedeniyle amaç farkına vardırma ya da bilgilendirme ise reklam, daha detaylı açıklama yapmak ya da ikna etmek ise kişisel satış kullanılabilir. Bunun gibi halkla ilişkiler ve satış geliştirme faaliyetlerinin de farklı işlevleri vardır. Ancak her birinin başarısı birbirleri ile uyum sağlamasına bağlıdır⁶⁴.

⁶³Mehmet Oluç, Tutundurma-Promotion İletişim-Communication, Pazarlama Dünyası Dergisi, Sayı: 17, Eylül/Ekim , 1989, s.3.

⁶⁴Michael L. Rothschild, Marketing Communications, D.C. Heat and Company, 1987, s.532.

Yıllarca pazarlama uzmanları bütün pazarlama iletişim sistemindeki araçların birbirleri ile uyum sağlaması ve etkili bir iletişim sisteminin oluşturulması üzerinde yoğunlaşmışlardır. Ancak günümüzde daha önce yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı gibi sadece bu uyumu gerçekleştirmek yeterli değildir. Rekabet ortamındaki hızlı değişimler nedeniyle artık farklılığı yaratmanın tek yolu müşteri ilişkilerine yoğunlaşmak olmuş ve “sadık müşteri grubu”nun payını artırmak temel işletmecilik prensibi haline gelmiştir. Bu anlamda tüm pazarlama iletişim araçları arasında müşteri ile yüz yüze gelen satış elemanlarının rolü giderek artmaktadır.

Bugünün başarılı satış yöneticileri “e-ticaret”i etkili bir şekilde kullanarak ve yeni iletişim teknolojilerinden yararlanarak müşterileri ile yirmidört saat iletişim kurabilmektedir. Böylece müşteriler de her an her yerde istediklerini elde etme şansına sahiptirler. Müşterilerini de başarılı yaparak motive olan iyi bir satış gücüne sahip olma ve bunu muhafaza etme diğer önemli bir unsurdur.

Askerlerin “muharebesiz muharebe olmaz!” sözü bir çarpışmanın haberleşme olmadan yapılamayacağını anlatır. Dünya’da ve Türkiye’de tarih askeri haberleşme olmadığı için başarısızlıklarla sonuçlanan veya kaybedilen çarpışmaların sayısız örnekleri ile doludur. İş dünyası ve ticaret elbetteki askerlik değildir, ancak iletişim olmadan da ticaret ve satış olamaz. Bu yönüyle satış temsilcisinin işi bir muharip askerden çok, ülkesinin yurt dışındaki işlerini yürüten bir büyükelçiye veya uluslararası anlaşmalara imza atan bir diplomatın yaptığı işe benzetilebilir⁶⁵. Çünkü satışı, işletmesini dışarıda temsil eden, müşterilerin işletme ve ürünleri hakkında olumlu izlenimler oluşturmada etkili olan kilit bir işletme elemanıdır. Kişisel olarak müşterilerle karşılaşan satışı, onlarla yüz yüze konuşmakta, işletme ve müşteri arasında canlı ve hızlı çok yönlü iletişim kurulmasını sağlamaktadır.

Böylece müşteri ihtiyaçlarını anlama ve gözlem yapma imkanı hemen karar alınmasını kolaylaştırır. Uzun dönemde satışı ve müşteri arasında karşılıklı

⁶⁵ Taşkın, a.g.e., s.178.

güven ortamında oluşan, aşırıya kaçmayan arkadaşlık ve dostluk ilişkileri, o işletmenin satışlarının sürekli olmasını sağlamaktadır.

İşletmenin diğer bölümlerinde çalışanlar aynı mekan içinde yöneticilerin yakın gözetimi altında oldukları halde, satış temsilcileri yöneticilerin çok az gözetimi altındadır. Başarılı olmaları için çoğunlukla piyasada tek başlarına çalışmaları gerekmektedir.

Satışla görevli olanlar görevleri dolayısıyla, daima işletme mensubu olmayan kişilerle veya potansiyel müşterilerle temas eden, görüşen ve satış sağlamaya çalışan kimse olduğuna göre onların işletmeyi temsil fonksiyonu önem taşır.

İster firmaya veya perakende satış yerine gelen, isterse kendisinin satış sağlamak amacıyla ziyaretine gittiği müşterilerine karşı satış sorumlusu her şeyden önce bağlı bulunduğu firmayı temsil eder. Bu nedenle çoğu zaman müşterinin gözünde firma, satış temsilcisinin kendisidir. Bu nedenle de satış görevini üstlenen elemanların firma imajına ve politikasına uygun hareket etmesi önemli bir faktördür.

Satıcı firma ne kadar dürüst çalışan ve iyi organize edilmiş bir firma olursa olsun müşteri ile firmayı temsil edecek şekilde karşı karşıya gelen kimse daima satışıdır. Onun kişiliği ve davranışı müşteriyi etkileyecektir. Müşteri malını satın aldığı firmayı çoğu zaman satışı aracılığıyla tanır. Bu nedenle firma hakkındaki kanaatleri, tutum ve düşünceleri bir yerde satışçının kendisinde bıraktığı izlenime bağlı olarak değişir. Müşteriler için firma ve mamulleri ne kadar çekici olursa olsun firmayı temsil eden satış sorumluları ile müşteriler arasındaki iyi ilişkiler tesis edilmesi satış işlevinin sona erdirilmesi için önemlidir⁶⁶.

Satışçının temsil fonksiyonu, satış sorumlularının şahsında müşterinin satıcı firmayı ve satılan mamulleri değerlendirmesidir. Bu nedenle müşteriye karşı

⁶⁶ Günal Önce, Satış Yönetimi. Anadolu Matbaası, İzmir,2002, s.19.

satıştan sorumlu olanlar bu işlevlerini etkin bir şekilde her zaman yerine getirmek zorundadırlar.

Birinci bölümde ele alınan ilişkisel pazarlama ve müşteri ilişkileri yönetimi yaklaşımlarının amacı olan müşteri bağlılığını artırmak, müşteri sadakati yaratmak ve müşterinin yaşam boyu değerini artırmak açısından satış elemanlarının oynadığı roller önemlidir. Bu nedenle satış elemanlarının işe alımında ve iş esnasında iletişim becerilerini geliştirebilmek, müşterilerle empati kurma yeteneğini artırabilmek ve her müşteriye özel davranış modelleri sergileyerek onlarla firma arasında uzun dönemli ilişkilerin temelini oluşturabilmek için çeşitli eğitimlere tabi tutulması zorunludur. Bunlara bağlı olarak ikinci bölümde satış gücü eğitim teknikleri geniş bir çerçevede ele alınacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

SATIŞ GÜCÜ EĞİTİM PROGRAMLARI VE EĞİTİMDE KULLANILAN TEKNİKLER

Günümüz pazarlama dünyasında yer alan çoğu firma, ayakta kalmalarını günlük faaliyetlerinde mükemmelliğin uygulanmasıyla sağlayabileceklerinin farkındadırlar. Bu mükemmellik arayışları firmaları önce ürünlerde geliştirmeler yapmaya, kaliteyi yükseltmeye sonra fiyat indirimleri yapmaya, en sonunda da müşteri ihtiyaç ve isteklerine doğru cevap vermeye yöneltmiştir. Ancak çoğu firma önceleri bu mükemmellik arayışlarında satış gücünün pazardaki önemini ve eğitimini göz ardı etmiştir. Fakat müşteri ilişkileri eğilimli çalışmalar çoğaldıkça müşteri ile doğrudan ilişki kuran satış elemanlarının da rolü ve önemi değişime uğramıştır.

Satış gücü açısından “Hiçbir ordu askerine düzenli eğitim vermeden savaşa göndermez” sözü konunun eğitimle ne denli bağdaştığını ortaya koymaktadır⁶⁷. Satış gücünün pazardaki rolleri değiştikçe bu rolün gerektirdiği eğitim ihtiyaçları da değişmiştir. Bu ihtiyaçların farkında olan çeşitli firmalar ve satış eğitim danışmanlığı yapan şirketler çok çeşitli eğitim tekniklerini kullanarak satış elemanlarının ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışmakta ve firmaların sahip oldukları satış gücünün rekabet yeteneğini artırmak için çok yüksek yatırımlara başvurmaktadırlar.

Çalışmanın bu bölümünde de öncelikle işletmeler açısından eğitim ve satış gücünün eğitimine, satış gücü eğitim programlarına, bu programlarda yer alan satış eğitim tekniklerine ve hangi durumlarda bu tekniklere başvurulduğuna değinilmektedir.

⁶⁷ Earl Honeycutt, John Ford, B.Rao, CP Source, “Sales Training: Executives’ Research Needs” Journal Of Personnel Selling & Sales Management, 15 (4), 1995,s.191.

2.1. İŞLETMELER AÇISINDAN EĞİTİM VE SATIŞ GÜCÜ EĞİTİMİNİN ÖNEMİ

İşletmelerin başarısı, bünyesinde çalıştırdığı kişilerin başarısına bağlıdır. Kişisel başarı ise güdüleme ve destekleme ile bağlantılıdır. Bununla birlikte çalışanların yeni bilgiler öğrenmesi ve bilgiyi geliştirmesi yoluyla performanslarını yükseltmeleri olanaklıdır. İşte bu nedenle işletme yönetimi çalışanlarda öğrenme isteğini teşvik etmelidir. Planlanmış eğitim faaliyetleri ile işletmenin arzu ettiği yönde çalışanların tutum, davranış ve becerilerini geliştirebilmesi yoluna gidilmelidir. Çalışanların doğuştan ve dış çevreden kazandıkları bilgi ve deneyimlere olumlu yönde katkılar sağlayan işletmeler daha başarılı olur⁶⁸.

İşletmelerde eğitim ve geliştirme işlevi, işgörenlerin sorun çözme, karar verme, yeni durumlara uyarlanma, işletme politikalarını ve işlemlerini anlama ve kavrama yeteneklerinin geliştirilmesi ile ilgili çalışmaları kapsamaktadır. İşletmelerdeki eğitim işlevi, işgörenlerin kişisel ve mesleki gelişmelerini sağlamanın yanı sıra, örgütsel etkinliğin artırılmasında da katkılarda bulunur⁶⁹.

Çalışanlar uygulamaların esasına ilişkin bilgilere ve karar verme yeteneklerini geliştirmeye eğitim yolu ile sahip olabileceklerdir. Eğitim ve geliştirme, çalışanların yeteneklerini artırarak kendilerine güven duymalarını, onların yüksek standartlara ulaşmalarını sağlayacaktır. Bir kişi ne kadar çok bilgi ve yeteneğe sahip olursa, işletmeye katacağı değer de o kadar fazla olacaktır ve çalışanlar işletme için değerli olduklarını düşündükçe daha çok çalışarak işletmenin amaç ve hedeflerini, vizyonunu geliştirmesine katkıda bulunacaklardır. Eğitim işletmelerde kısa dönemde maliyet gibi görünse de, uzun dönemde yüksek düzeyde verim sağlanması anlamında iyi bir yatırımdır⁷⁰. Bu anlamlı yatırımın konusu olan “EĞİTİM” kavramı ile ilgili açıklamalara aşağıda yer verilmiştir.

⁶⁸Erdoğan Taşkın, İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme. Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2001 a, s.13.

⁶⁹Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2001, s.151.

⁷⁰Selen Doğan, Personel Güçlendirme, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.30.

2.1.1. Eğitime İşlevsel Yaklaşım

Eğitim, insanoğlunun öğrenme yeteneğinin oluşması ile başlamış ve onun yaşaması boyunca da sürüp gitmektedir. Eğitimin konusu insandır ve insan önemli olduğu için eğitim de önemlidir. Eğitimin önemi ve gerekliliği giderek daha da artmaktadır. Bu yüzden gerek bireyler ve gerekse kurumlar çaba harcamakta ve bütçelerinden önemli bir pay ayırmaktadırlar⁷¹.

İnsanın eğitimden geçmeden, toplumda uygarca ve gönenç içinde yaşamını sürdürmesi olanaksızdır. Uygarca ve gönençli yaşamaya yetecek eğitimi, insanın aile içinde ya da kendi kendine alması da olanaksızdır. İnsan eğitim gereksinimini kendini eğitecek insanlarla ilişki kurarak, bunlardan eğitimi satın alarak karşılamaya çalışır⁷².

Eğitilmiş insan her yönüyle gelişmiş bir kişilik ve toplumsal sorumluluk bilincine ulaşmış insan olabilmektir. Hızla değişen dünyanın dinamik yapısına ayak uydurabilmek ancak yaratıcı güçlerle donanmış bir kişilik geliştirmekle olasıdır⁷³. Eğitim, bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istedik değişme meydana getirme sürecidir⁷⁴. Tarihsel olarak ünlü Türk Bilgini Farabi, eğitimi sözle yapılan eğitimden farklı olarak davranış kazandırma işi olarak görmüş ve eğitimde ahlaki değeri olan davranışlar kazandırmayı vurgulamıştır⁷⁵.

Eğitim konusundaki çeşitli tanımlardan hareket edildiğinde özellikle eğitim sürecinde dört durum ortaya çıkmaktadır⁷⁶:

- İnsan bir davranışı ancak yaşayarak kazanmaktadır.
- Eğitim, eğitilen kişide istenilen davranışı oluşturma işidir.

⁷¹ İbrahim Ethem Başaran, Eğitime Giriş, Yargıcı Matbaası, Ankara, 1994 a, s.11.

⁷² İbrahim Ethem Başaran, Eğitim Yönetimi, Yargıcı Matbaası, Ankara, 1996 b, s.7.

⁷³ Zafer Gençaydın, Sanat Eğitimi, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayını, Eskişehir, 1993, s.2.

⁷⁴ Selahattin Ertürk, Eğitimde Program Geliştirme, Yelken Tepe Yayınları, Ankara, 1975, s.12.

⁷⁵ Taşkın, 2001 a, s.18.

⁷⁶ y.a.g.e., s.20.

- İnsanda davranışın oluşturulması, planlanmış bir eğitim sürecinden geçmesine bağlıdır.
- Eğitimde oluşturulacak davranış, önceden saptanan eğitim amaçlarına uygun olmak zorundadır.

Eğitim, bilgi vererek davranış ve tutumları değiştirerek yeni davranış ve yeni tutumlar yaratmak iken öğretme ise dar anlamıyla bilenlerin bilmeyenlere birtakım bilgi ve becerileri kazandırma çabasıdır.

Öğretme, bireyin öğrenmesini sağlama eylemidir. Bireyin öğrenmesi, onun davranışında nispeten kalıcı bir değişme olması anlamına geldiğine göre, öğretme de bireyin davranışında böyle bir değişiklik meydana getirme işidir⁷⁷.

Öğretim ve eğitim kavramları uygulamada bazen birbirlerinin yerine kullanılır ve bu durum da karışıklıklara yol açmaktadır. Elbette ki bu iki kavram tamamen farklı değildir, birbirleriyle bağlantılı ve birbirlerini tamamlayan kavramlardır.

Eğitim, kişisel performansı arzu edilen düzeylerde standartlaştırmayı hedeflerken, öğretim insanlar arasındaki farkları en yüksek orana çıkartmayı amaçlamaktadır⁷⁸.

Mesleki anlamda da en dar tanımıyla eğitim, mesleğe yönelmiş kişinin mesleğe aday olarak girişinden başlayıp çeşitli nedenlerle mesleğinden ayrıldığı güne değin geçen süre içinde bilgi, beceri ve davranışlarındaki değişmelere yönelik etkinliklerin tümü olarak ele alınabilir⁷⁹.

Çağdaş işletmelerde de başarıyı artıran en önemli etken insandır. Bir işletmenin gücü çalışanlarının ve yöneticilerinin gücüyle ölçülür, bu nedenle

⁷⁷ Durmuş Ali Özçelik, Eğitim Programları ve Öğretim, ÖSYM Yayınları, Ankara, 1992, s.7.

⁷⁸ Taşkın, 2001 a, s.31.

⁷⁹ Haydar Taymaz, Hizmet İçi Eğitim, Kavramları, İlkeleri, Yöntemler, Ankara, 1981, s.21.

işletmede çalışan bütün personelin ve özellikle de satış gücünün eğitimi ve yetiştirilmesinin özel bir önemi vardır⁸⁰.

2.1.2. İşletmelerde Satış Gücü Eğitiminin Önemi

Günümüz rekabet koşulları giderek ağırlaşmakta ve pazarlama faaliyetlerindeki değişim ve gelişim satış çabalarındaki yoğunluk ve karmaşıklığı da beraberinde getirmektedir. Bu zorlukları en çok hissedenler ise satış elemanlarıdır. Pazarlamada tüketici tatmini ve toplumsal sorumluluğun belirginlik kazanması, satış elemanlarına satıcılık görevi yanında tutundurma, ikna etme, satışlarda süreklilik sağlama görevini de yüklemektedir. Diğer yandan satış bölgeleri farklılaşırken ürünler, tüketici beklentileri de farklılaşmaktadır⁸¹.

Çalışmanın birinci bölümünde de değinildiği gibi müşterilerin daha bilgili olması, artan beklentiler, pazarların globalizasyonuna bağlı olarak rekabet güçlenmiştir. Bununla birlikte teknolojinin insanların önüne inanılmayacak ölçüde avantajlar sunması sonucunda meydana gelen pazar ve müşteri kaybı firmaları rakiplerinden daha farklı kılacak arayışlara yöneltmiştir.

En iyi mal ya da hizmetlere sahip olmak artık yeterli değildir, çünkü bu tür problemler günümüz koşullarında rahatlıkla çözümlenebilir hale gelmiştir. Eğer firmalar ayakta kalmak istiyorlarsa, kendi satış güçlerinin eğitimi için iyi niyetli yatırımlarda bulunmak zorundadır⁸². Çünkü eğitimle işletmeler kendi rakiplerine göre farklılık yaratabilecek çok iyi bir satış gücünü oluşturabilirler⁸³.

Bu zorunluluk elbetteki satış elemanlarının firma içindeki iki temel öneminden kaynaklanmaktadır. Birincisi, satış, firmada kaynak yaratan yegane faaliyettir. Diğer bütün işletme faaliyetleri (üretim, ar-ge, depolama, taşıma gibi..)

⁸⁰ Mehmet Marangoz, Satışgücü Yönetiminde Satış Elemanlarının Eğitimi ve Yetiştirilmesi, Pazarlama Dünyası Dergisi, 2002, s.26.

⁸¹ Şule Gürbüz, Satış Gücü Eğitimi ve Beyaz Eşya Sektöründe Satış Gücü Eğitimine Yönelik Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998, s.8.

⁸² Sergio Roman, Salvador Ruiz, Jose Luis Munuvera, The Effects of Sales Training On Sales Force Activities. Journal of Marketing, 36 (11/12), 2002.

⁸³ Gilbert A.Churchill, Neil M. Ford, Sales Training Objectives, Techniques, Evaluation Sales Force Management. Orville, Irwin, 1990, s.473.

kaynak harcamasına sebep olurken satış kendi gerektirdiği masrafların üstünde gelir yaratan bir iştir. Satış elemanları da satışı gerçekleştiren kişiler olarak firma içinde ayrı bir öneme sahiptir⁸⁴. Henry Ford'un "Birisi birisine bir şey satmadıkça hiçbir şey olmaz" sözü de bunu destekler niteliktedir.

İkincisi, firma müşterileri işletmelerin diğer bölümlerinde çalışan elemanları hemen hiç görmedikleri halde satış elemanları ile çoğunlukla yüzyüze olarak daima temas halindedirler. Bazen satış elemanları alıcılarla temasta bulunan firmadaki tek kişidir ve alıcı gözünde firmadır. Müşteri onun davranışlarına bakarak firma hakkında kanaat sahibi olur.

Satış elemanlarının bu iki temel özelliği, çalışmada daha önce ifade edildiği gibi, değişen yeni ekonomik koşullara ayak uydurabilmek ve daha fazla müşteri merkezli düşünebilmek ve uygulayabilmek için satış elemanlarının önemini artırmaktadır.

Çünkü satış elemanlarının rolü satışın dışında, müşteri ilişkilerinin kurulmasına doğru genişletilmiştir. Sonuç olarak, satış elemanı müşteri problemlerinin çözümünü, uzun süreli ilişkilerin kurulması ve müşteri bağlılığının artırılmasında firmaya değer katan ve fırsatlar yaratan bir güç haline gelmiştir.

Müşteri oryantasyonunun başarılı uygulaması, satış elemanlarının etkili dinleme sayesinde müşteriler hakkında bilgi toplama, müşteri problemlerini analiz etme ve anlama, müşteri ihtiyaçlarına kendi önerileriyle cevap verebilme yetenek ve bilgisine sahip olmalarını gerektirir. Firmanın vereceği uygun eğitimlerle, daha fazla müşteri odaklı hale gelebilmek konusunda satış elemanlarına sözü edilen bu kaynakları kazandırmak mümkün olabilir⁸⁵.

⁸⁴ Günal Önce, Satış Yönetimi. Anadolu Matbaası, İzmir, 2002, s.2.

⁸⁵ Raman vd., a.g.e.

İşletmelerde satış eğitimi verilmesinin nedenleri şöyle özetlenebilir⁸⁶:

- Satış işini yapabilmek için gerekli bilgileri vermek ve satış yeteneğini geliştirmek.
- Olumlu yönde etkilemek ve uyarmak.
- Başarılı olmayı sağlamak.
- Hataları düzeltmek ve sürekli gelişme sağlamak.
- Müşterileri uygunsuz veya aşırı satışa karşı korumak.
- Görevleri başarıya kuvveti kazandırmak.

Bu nedenle eğitim, satış temsilcilerinin hem başlangıçta hem de sonraki dönemlerde gelişimi için hayati bir bileşendir ve çoğu firma kendi satış elemanlarının eğitimi için anlamlı yatırımlarda bulunmaktadır. Bugün Kuzey Avrupa ülkelerinde firmalar ortalama olarak yılda 7422 Euro eğitim harcaması yapmakta ve 172 saat eğitim vermektedir; güneyde ise bu rakamlar 3974 euro ve 142 saattir⁸⁷.

Her yıl endüstride yaklaşık olarak 7.1 milyon \$ veya tüm sanayide yapılan eğitim harcamalarının %14'ü satış elemanlarının eğitimi için harcanmaktadır. Tüm uzmanlar ve yönetim grubunun göz önünde bulundurduğu satış elemanlarının diğer çalışanlardan çok daha yüksek miktarda ve yaklaşık olarak 164.3 milyon saat eğitim aldığıdır. Bireysel düzeyde bu her yıl bir satış elemanının yaklaşık olarak 37 saat eğitim aldığı anlamına gelir. Yeni bir satış elemanı için endüstriyel ortalama sadece eğitim için tüketim ürünü üreten firmalarda 5500 \$, endüstriyel üretim yapanlarda ise 8900 \$'a ulaşmaktadır⁸⁸.

Bütün firmaların sundukları ürünler eşit mükemmelliğe ulaştığında firmayı diğerlerinden ayırmanın en iyi yolu satış gücüdür. Sadece ürünün kendisi değil, müşterilere sağlanan ek değer de bir ürünü satmanın yöntemi olmaktadır. Çoğu

⁸⁶ErdoğanTaşkın, İşletmelerde Satış Eğitiminin Önemi, Pazarlama Dünyası Dergisi, Sayı:2 (11), 1988 b, s.27.

⁸⁷Sergio Roman and Salvador Ruiz,A Comparative analysis of Sales Training in Europe Implications For International Sales Negotiations. International Marketing Review, 20 (3), 2003.

⁸⁸Robert C. Erffmeyer & Dale A. Johnson, The Future of Sales Training: Making Choices Among Six Distance Education Methods. Journal of Business & Industrial Marketing, 17 (3/4), 1997.

işletme, ek değer üretmede kaliteli ürün ve hizmetler kadar kaliteli bir satış gücünün de önemli olduğunun bilincindedir⁸⁹. Çünkü birinci bölümde açıklandığı gibi yeni ekonomik düzenin getirmiş olduğu yenilikler firmaları bu düşüncede birleştirmiştir. Bu yenilikler satış gücünün rolünü hem farklılaştırmış hem de bu role yenilikler eklemiştir. Bu nedenle aşağıda satış gücünün değişen rolüne değinmenin konuya açıklık getireceği düşünülmektedir.

2.1.3. Satış Gücünün Değişen Rolü

Pazarda aynı ihtiyaca cevap veren çok fazla sayıda ve yakın kalitelere mal ve hizmetin var olması müşterileri daha fazla çeşitte ürün ve hizmet talep etmeye ve bunu da elde etmeye yöneltmiştir. Ancak bu kadar çok seçeneğin var olması tüketici ya da endüstriyel pazarlarda satış temsilcisi üzerinde iki büyük etki yaratmaktadır. Bunlardan ilki, bu kadar çok seçenekten dolayı kafası karışan müşteriler, sadece ürün değil çözüm de almak istek ve ihtiyacındadır. Satış temsilcisinin buradaki rolü müşteriler için aynı zamanda çözüm de üretebilmektir. İkincisi, çoklu müşteri tercihleri çağında satış temsilcileri yeni ekip çalışması becerilerini öğrenmek zorundadır. Yoksa, belli ürünler hakkındaki kişisel bilgileri, özel çözümler gerektiren müşteri talebini gidermede yetersiz kalacaktır. Satış temsilcisi pazarlamadaki ürün uzmanları, sipariş lojistiğini idare eden müşteri servis personeli, teşhir, tamir, tesisatı kurma ve kullanıcıyı eğitime becerilerine sahip teknik personelden oluşan bir ekibin üyesidir. Genellikle satışı gerçekleştiren tek başına bireysel satış temsilcisi değil, ekiptir.

Pazar ve müşteri temelindeki gelişmeler satış terminolojisini de satış elemanlarından satış danışmanı, profesyonel satış temsilcisi veya satış rehberi gibi terimlere doğru değiştirme eğilimindedir. Gerçekte bu tür deyimlerin günümüzün moda deyimleri olmadığını 1978'de yazılan "*Her satış elemanı profesyonel bir psikolog*" tur konulu makale doğrulamaktadır. Belki de bu isimlerdeki değişme satış temsilcisinin işinin satışçılıktan danışmanlığa; konuşmacıdan dinleyiciliğe; zorlayıcılıktan yardımcılığa doğru değişimi ile bağlantılı olabilir. Bu nedenle

⁸⁹Allan J. Margrath, 1990-2000 Yıllarında Satış yönetimi, AMACOM: Amerikan Pazarlama Birliği. Çev: Fatih Gündoğan. Rota Yayın, İstanbul, 1992, s.21.

geleceğin üstün satış elemanının üçkağıtçı ya da hileci olarak değil, kendi alanında bir psikoterapist gibi tavırlarla daha fazla çalışacağı kuramını ortaya koyabilir. Yarının satış elemanının, geleneksel bir satışıçından daha çok danışmanlık yeteneği ve davranışlarına sahip biri olabileceği ifade edilebilir⁹⁰.

Müşterilerdeki değişimler, satış temsilcilerini toplam olarak daha yüksek düzeyde satış profesyonelliği olarak tanımlayabilecek yeni uzmanlık seviyelerine tırmanmaya itmektedir. Bu profesyonellik kendisini, satış temsilcilerinin endüstriyel kavrayışlardaki derinlikte, müşteri ihtiyaçlarını izlemelerinde, çözüm satışlarına yönelmelerinde ve “müşteriyle bütünsel ilişkiler ekibi”nin diğer önemli üyeleri ile ekip çalışması içinde olmalarında göstermektedir. Tablo 2-1’de anlatılan kavramlar makro düzeyde verilmektedir:

⁹⁰Charles E.Pettijohn, Linda S.Pettijohn, Albert J. Taylor, The Relationship Between Effective Counseling and Effective Selling Behaviors. Journal of Consumer Marketing, 12 (1), 1995, s.7.

Tablo 2-1: Satış Organizasyonunda Makro Değişiklikler

<i>Müşterinin Düşünce Yapısındaki Ana Değişimler</i>	<i>Satış Temsilcileri Üzerindeki Etkileri</i>
Daha bilinçli, dünya markalarının bilincinde olan ve tek kaynaktan almak istemeyen müşteriler	Satış temsilcileri “kanıtlanabilir” yararlarla sahip olmak ve daha çok sayıda rakibe karşı satabilmeyi başarmak zorundadır. Satış temsilcileri üst düzey yöneticilere satış yaparken, ürünlerinin kullanıcılarına ve satın alma personeline satarken olduğu kadar rahat olmak zorundadır.
Kalite bilincine sahip müşteriler	Müşterilerin bağlılığını güvence altına almak için, bütünsel profesyonellik ortaya koyacak satış temsilcilerine artan ihtiyaç. Satış temsilcileri, ürünler kadar değer katıcı duruma gelmektedir.
Müşterilerin ihtiyaçlarının hızlı yanıtlanması isteği	Satış temsilcileri, daha hızlı olmayı öğrenmek ve çok daha kısa sürede, ürünleri için muhtemel kilit müşteriler üzerinde yoğunlaşmak zorundadırlar.
Tüketicinin çeşit isteği ile hızla artan ürün seçenekleri karşısında sık sık yaşanan şaşkınlık	Satış temsilcileri, bütünsel çözüm satmak ve müşterilerin ihtiyaç duyduğu güven ve teminatı sağlayacak “müşteri ilişkileri” ekibinin bir parçası olarak çalışmak zorundadırlar.
Müşterinin koşulsuz hizmet garantisi beklentisi	Satış temsilcileri, firmanın müşteriye verdikleri sözleri yerine getireceğinden emin olarak müşteri avukatları gibi davranmak zorundadır. Buna ek olarak satış gücü, seçilmiş önemli son kullanıcı pazarlarında, sanayi ve müşteri uzmanları durumuna gelerek, tüketici ihtiyaçlarını önceden sezinlemek durumundadırlar.

Kaynak: Allan J. Margrath, 1990-2000 Yıllarında Satış yönetimi, AMACOM: Amerikan Pazarlama Birliği. Çev: Fatih Gündoğan. Rota Yayın, İstanbul, 1992, s.33.

Müşterilerdeki değişimlerin sonucu olarak satış temsilcileri, hem daha fazla özgüvene sahip bireyler, hem de takım oyuncuları olarak gelişmektedirler. Müşterilerin duyarlı hizmet, bütünsel çözümler, sıfır hatalı kalite ve sınırsız ürün çeşiti taleplerinde çok katı olduğu bir çağda müşterilerle partnörlük ve sıkı ilişkiler geliştirmek zorundadırlar.

Müşteriler değiştiği gibi yeni ekonomik düzende rakiplerde değişmiş ve müşterilerdeki gibi rakiplerdeki değişmeler de satış oyununu değiştirmiştir. Müşterilerin yeni önceliklerinin, daha yüksek düzeyde satış profesyonelliği istediği günümüzde rakiplerdeki değişiklikler de herhangi bir satış gücünden daha yüksek verimlilik almayı zorunlu kılmaktadır⁹¹.

Çünkü daha çok rakibin aynı sayıda müşterinin peşinde olması nedeniyle, satış organizasyonları müşterileri elde tutmaya daha fazla önem vermektedir. Bu durumda satış temsilcileri mutlaka müşterinin anlayacağı bir dille konuşmak ve her bir satış temsilcisi müşterisinden kişisel olarak sorumlu olmaktadır.

Müşterileri elde tutma yolunda birçok satış organizasyonu, küçük müşterilerle telefonla satış, büyük yaşamsal önem taşıyan çok kuruluşlu müşterilere ulusal çapta müşteri yöneticileri atamak gibi yeni hizmet yolları kullanmaktadır. Daha yüksek verimliliğe zorlanmak böylesi yeni satış platformları ortaya çıkartmaktadır.

Artan sayıda rakip nedeniyle satış sınırları daraldığı ve müşterileri elde tutmak ivedilik kazandığı için satış organizasyonları genel ve bölgesel temelde organizasyon olmaktan çıkıp, daha yüksek uzmanlığa doğru gitmektedirler. Bir bölgedeki bütün işi yöneten tek bir satış temsilcisi şeklindeki eski satışçı modeli güncelleşmekte ve telefonla satışta, dikey sanayide ve ulusal müşterilerde uzman olanlarla tamamlanmaktadır.

⁹¹ Margrath, a.g.e., s.34.

Tablo 2-2’de satış personelinin rolü ve bu role bağlı olarak görev ve temel yetenekleri açıklanmıştır:

Tablo 2-2: Satış Personelinin Roller ve Temel Yetenekleri

<i>Satış Personelinin Rolü</i>	<i>Her Bir Rol İçin Satış Temsilcisinin Görevleri</i>	<i>Role Bağlı Olarak Satış Temsilcilerinin Temel Yetenekleri</i>
“Öğretmen”	Satış yetenekleri, ürün uygulama bilgisi, Pazar bilgisi, gösteri teknikleri bilgisi öğretmeni	Mükemmel sunucu, dinleyici, danışman, yönlendirici.
“Denetleyici”	Ürün karışımına bağlı satışları, öngörülen kotaya karşı, dağıtıcının alanındaki rekabetçi etkinlikleri, stoklara karşı hedefleri, tanıtımlara dağıtıcının katılımını denetlemek.	Analizci, araştırmacı, bilgi satıcısı, öngörücü.
“İş partnörü”	Nihai kullanıcı müşterilerle ortak görüşmeler, hedeflenmiş endüstrilerde yıldırım satışlar, ortak standlarla ticari gösteri etkinlikleri, gösteri günü, dağıtıcı gösteri programları ve yönlendirici izleme programları için partnörlük	İş üstünde gösterici, satış profesyonelliği ile öncü
“Büyükelçi”	Satış koşulları, kredi, garantiler, leasing, tanıtımlar, yarışmalar, yeni ürün kampanyaları, ortak planlar veya reklamlar, sipariş politikaları ve sınıflandırmalar, fiyatlandırma programları ve limitler bağlamında elçilik.	Programların satışını motive edici.
“Ombudsman”(*)	Ürün performansı konusunda müşteri şikayetlerini, müşteri kredisi ve müşteri tahsilat problemlerini, müşterinin teslimat şikayetlerini ve geri gönderilen siparişler, sipariş karışıklığı, sınıflandırma politikaları, minimumlar ve standart olmayan ürünlerle ilgili müşteri problemlerini izlemek.	Müzakereci, uzlaşmacı, etkili, müşteriye güven veren.

Kaynak: Allan J. Margrath, 1990-2000 Yıllarında Satış yönetimi, AMACOM: Amerikan Pazarlama Birliği. Çev: Fatih Gündoğan. Rota Yayın, İstanbul, 1992, s.71.

(*) İşveç’de, halkın ve tüketicinin şikayetlerini izlemekle görevli kamu görevlisi.

Müşteri ve rekabet yönündeki değişimlerin dışında teknolojiye gelişmeler de satış elemanlarını etkilemektedir. On yıl önce satış gücünün dizüstü

bilgisayarlar, faks aletleri, karşılıklı aktif video kasetleri ve benzer enformasyon teknolojilerini benimsemeye belki de ihtiyacı yoktu. Ancak günümüzdeki teknolojik yenilikler, artık satış gücünün rakiplerinden daha önce sipariş alması, siparişlerin durumu, stok ve promosyonlar konusunda müşteri karşısında daha bilgili olması ve müşterilerle anında iletişim kurarak problem çözmek gibi rekabetsel nedenlerle gelişen teknolojik aletleri bilmesi ve kullanması gerekmektedir. Bu, fiyat listeleri için merkez binaya elektronik olarak gidip gelmeyi ve müzakerelerin daha çabuk tamamlanmasını, yeni bilgi bankaları sayesinde sağlam tasnif edilmiş hedef bilgileri elde etmesini sağlayacaktır. Kısacası günümüz koşullarında satış gücünün otomasyonu zorunludur.

Yukarıda da değinildiği gibi satış temsilcileri, çalıştıkları işletmenin yaşam damarlarını oluştururlar. Satışçı, işletmesini temsil eden, müşterilerin işletme ve ürünleri hakkında olumlu izlenimler oluşturmasında etkili olan kilit bir işletme elemanıdır. Kişisel olarak müşterilerle karşılaşan satışçı, onlarla yüz yüze konuşmakta, işletme ve müşteri arasında canlı ve hızlı çok yönlü iletişim kurulmasını sağlamaktadır.

Böylece, müşteri ihtiyaçlarını anlama ve gözlem yapma imkanı hemen karar alınmasını kolaylaştırır. Uzun dönemde, satışçı ve müşteri arasında karşılıklı güven ortamında oluşan, aşırıya kaçmayan arkadaşlık ve dostluk ilişkileri, o işletmenin satışlarının sürekli olmasını sağlamaktadır.

İşletmenin diğer bölümlerinde çalışanlar aynı mekan içinde yöneticilerin gözetimi altında oldukları halde, satış temsilcileri yöneticilerin çok az gözetimi altındadır. Başarılı olmaları için çoğunlukla tek başlarına çalışmalarını gerekmektedir. Satış temsilciliği başlı başına uzmanlık gerektiren bir meslektir. Bu mesleğin başarısı eğitim ve deneyimden geçmektedir⁹².

⁹² Erdoğan Taşkın, Satış Teknikleri Eğitimi, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.38-39.

2.1.4. Satış Gücü Eğitiminin Amaçları

Çok genel olarak satış eğitiminin amacı, satış performansını artırmaktır. Satış performansı ise satış elemanlarının örgütün amaçlarına koyduğu katkıyı değerlendiren davranışları temsil eder. Yetenek düzeyi, satış performansının önde gelen unsurlarından biridir ve satış görevlerini yerine getirmede bireysel kapasiteyi gösterir.

Araştırmalar, eğitimin yüksek performansla sonuçlanan satış elemanlarının bilgi temeli ve yetenek düzeyini artırabileceğini göstermiştir. Ingram ve Priercy gibi araştırmacıların bulgularında satış elemanlarının başarısızlıklarına neden olan çoğu anlamlı faktörün eğitimle giderilebileceğini ve satış gücü performansını geliştirmede en önemli faktörlerden biri olarak satış eğitimi değerlendirilmiştir⁹³.

Satış eğitiminin temel amacı, satışı gerçekleştirmek olmakla beraber açıkça belirtilmemiş bazı örgütsel amaçlar da bulunmaktadır. Bunlar; satış performansı etkinliğini artırmak, müşteri şikayetlerine yol açabilecek hataları azaltmak, daha iyi iş performansı yaratarak daha çok kazanç ve iş tatmini sağlamak, daha istikrarlı bir satış gücüne sahip olmak olabilmektedir⁹⁴.

Satış eğitiminin spesifik amaçlarının firmadan firmaya çeşitlilik göstermesine rağmen, genel amaçlar konusunda uyum olduğu görülmektedir.

Bunlar:

- Verimliliği artırmak
- Moral geliştirmek
- Düşük işgücü devri
- Müşteri ilişkilerini geliştirmek
- Daha iyi zaman ve bölge yönetimidir.

⁹³ Roman vd., a.g.e.

⁹⁴ Önce, a.g.e.,s.17.

Verimliliği Artırmak: Satış eğitiminin bir amacı, eğitim alanlara gerekli yetenekleri kazandırarak, kendi satış performansları ile firmaya pozitif bir katkı sağlamaktır. Satış eğitimi alanlar, şirket ürünleri ve prosedürleri, pazar yapısı ve, eğer şirketi temsil edecekler ya da sunum gerçekleştireceklerse, hem şirket hem de kendi kişisel amaçlarına ulaşmak için satış teknikleri hakkında bilgiye ihtiyaç duyarlar. Nispeten kısa bir zamanda, satış eğitimi, satış gücünün çok daha deneyimli üyelerinin sahip olduğu yetenekleri öğretmeye çalışır. Satış gücünün yeni bir üyesi için, verimliliğin tatmin edici düzeyine ulaşması zaman alır.

Moral Geliştirmek: Verimlilikle moral arasındaki ilişkinin doğrusal yapısı üzerinde tartışmalar olsa da bu iki kavram birbirleriyle ilişkilidir. Verimli satış elemanı daha yüksek bir morale sahip olma eğilimindedir.

Satış eğitiminin bir amacının, eğitim alanları görevlerini yerine getirmeye hazırlamak olduğu hatırlanırsa, böylece kendi verimliliklerini çok daha çabuk bir şekilde artırmaları olanaklı olur. Satış eğitimi alanlar, kendilerinden beklenen şeyleri bilirlerse, uygun hazırlığı yapmadan bir işi icra etmeye kalkmadaki hayal kırıklıkları deneyimi muhtemelen daha az olacaktır. Satış eğitimi olmadığında müşteriler, satış temsilcilerinin cevaplayamayacağı soruları sorabilirler. Bu, satış temsilcilerini hayal kırıklığına uğratar ve moralini düşürür.

Elde edilen deneyimler, kendi gerekleri hakkında kararsız olan satış elemanlarının kendi işleri ile daha az tatmin olma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Oysa benzer deneyimler için gereklerinin çok daha farkında olan elemanların, kendi şirketlerinin satış eğitim aktiviteleri ile daha fazla tatmin olduklarını göstermektedir.

Düşük İş Gücü Devri: Eğer satış eğitimi ile daha yüksek moralin (daha iyi iş tatmini) geliştirilmesi sağlanabilirse bu daha düşük iş gücü devri ile sonuçlanabilir. Motivasyon teorileri, insanların yaptıkları davranışların süreçlerine başvurur. Soloman'a göre motivasyon, bir ihtiyaç uyandığında ve insanlar onu tatmin etmek istediğinde meydana gelir. Eğitim de doğrudan kolaylaştırıcı bir

faktör olmasa bile tüm motivasyonel teorilerden bahseder. Çünkü satış elemanlarının motivasyonu doğrudan işe yansıtacaktır⁹⁵.

Daha genç ve tecrübesiz satış elemanının muhtemelen işteki başarısızlıklardan dolayı daha fazla cesareti kırılabilir ve görevi için hazırlanmamış olmanın bir sonucu olarak işten ayrılabilir. İş gücü devir oranları, yaşlı satış elemanlarına göre genç satış elemanlarında daha yüksektir. Satış elemanı ayrıldığında, şirket, yerine birini bulmak için para ve çaba harcamalıdır, böylece, yeni üyelerin maliyeti ve seçimi de artmaktadır. İş gücü devri, aynı zamanda müşteri problemlerini de beraberinde getirebilir. Çünkü çoğu müşteri kendileri ile iletişim kuran satış elemanları ile sürekliliği tercih ederler. Aniden işten ayrılan bir satış temsilcisi ile sürekli iletişim kuran bir müşteri, yeni bir satış temsilcisini beklemek yerine, diğer firma ya da tedarikçilere geçebilir. Satış eğitimi, iş gücü devrinin azalmasına neden olarak, bu tür problemleri azaltır⁹⁶.

Müşteri İlişkilerini Geliştirmek: Daha düşük işgücü devriyle birlikte, satış eğitiminin bir yararı da müşteri ilişkilerinde sürekliliğin yaratılmasıdır. Düzenli bir şekilde aynı satış elemanları müşteriler ile iletişim kurduğunda, özellikle de müşteri sunularını, amaçlarını ve şikayetlerini yönetmek için elverişli bir şekilde hazırlanan satış elemanlarıyla, müşteri sadakatini arttırmaya yardım eder. Buna karşın, uzun bir zaman periyodunda müşteriyle bağlantıya geçen bir satış temsilcisi, müşteri problemlerini yönetmede usta değilse veya ürün ya da hizmetler müşteri ihtiyaçlarını sağlayamazsa, müşteri sadakatini arttırmak (geliştirmek) mümkün olmayacaktır. Müşteriler, kendi faydaları için sipariş verirler. Eğiten satış elemanının yetersizliği, genellikle müşterilerin istedikleri bu yararları sağlayamaz ve bu da müşteri ilişkilerinin kötüye gitmesine neden olur⁹⁷.

Satış elemanlarına eğitimlerde verilen bilgilere genel olarak bakıldığında müşteri ve Pazar bilgisinin daha önemli olmasına rağmen, ürün ve firma bilgilerine daha fazla zaman ayrılmaktadır. Müşteriyi, satınalma davranışlarını

⁹⁵C.Vignali, Motivation Factors That Forse A Sales Training Programme and The Experience Within Brewing Industry, Industrial and Commercial Training, 29 (1), 1997, s.10.

⁹⁶Churhill and Ford, a.g.e., s.466.

⁹⁷y.a.g.e., s.467.

anlamak bugünün Pazar yapısını anlamakla daha fazla ilişkili görülmektedir. Dolayısıyla eğitimlerde müşteri ve Pazar yapısına, müşteri ile iletişim becerisinin kazandırılmasına yönelik bilgiler verilmesi müşteri ilişkilerinin geliştirilmesinde önemli bir faktördür⁹⁸.

Zaman Ve Bölgenin Daha İyi Yönetimi: Çoğu satış eğitim programlarında yer alan bir konu da satış elemanının kendi zamanını nasıl harcanması gerektiğidir. Satış eğitiminin bir başka önemli amacı da mevcut müşteriye yapılan ziyaretle, yeni bir müşteriye yapılan ziyaret ne kadar zaman almaz; her bir müşteri grubu ne kadar sıklıkla ziyaret edilmelidir; seyahat edilen yolların, gidilen yol ve harcanan zaman bakımından çok daha etkili olması için satış elemanı rutu ne olmalıdır gibi sorulara cevap verecek yolları aramasıdır.

Yukarıda açıklanmaya çalışılan eğitim amaçlarının tek gayesi satış elemanlarının performansını artırmaktır. Yapılan araştırmalar başarılı firmaların performansı ile satış performansının paralellik gösterdiğini belirlemektedir. Yüksek performansa sahip firmaların satış elemanlarının, daha düşük performansa sahip firma elemanlarına göre daha fazla motive edilmiş, firmaları ile daha sadık ilişkilere sahip, değişikliklere daha kolay adapte olabilen ve kendi kendilerini daha iyi motive ederek başarıya duygusu daha yüksek, daha fazla firma amaçlarına odaklı ve daha iyi bir takım oyuncusu olduğu görülmektedir. Bu nedenle işe alma ve eğitim gibi personel politikalarının da personelin işe alımı ve daha sonraki gelişmelerine yardımcı olma konusunda onların özellikleri ile uyumlu olması performansın artırılmasında kritik bir öneme sahiptir⁹⁹.

⁹⁸ Vignali, a.g.e., s.10.

⁹⁹ A.Tansu Barker, Salespeople Characteristics, Sales Managers Activities and Territory Design As Antecedents, Marketing Intelligence & Planning, 19 (1), 2001, s.21.

2.2. SATIŞ GÜCÜ EĞİTİM PROGRAMI VE PROGRAM GELİŞTİRME

Satışçı eğitim programları hayli zaman ve para harcamayı gerektireceği için genellikle firmalarca gereksiz ve lüks olarak düşünülmektedir. Bazı yöneticilere göre, eğitim uygulamaları zaman ve paranın israf edilmesidir. Çünkü bu kişilere göre eğitim alan kişilerin çoğu zaten nasıl dinlemeleri gerektiğini ve müşterilerine nasıl ilgi gösterileceğini bilmektedir. Yine bu düşüncede olan yöneticiler, deneyimli satışçıların nasıl satış yapılacağı bilincinde olduklarını, bu yüzden de eğitime ihtiyaçları olmadığı düşüncesindedirler. Bu gibi düşünceler nedeniyle bütçe azaltma çabaları da çoğu zaman satış eğitim programlarından başlar¹⁰⁰.

Ancak bu alanda kullanılacak kaynakların ve yapılacak harcamaların çok daha fazlasının geri döneceğinin söylenmesi olanaklıdır. Eğitimlerin yüksek maliyetlere neden olmasına rağmen hem satışçının kendisi için hem de işletme için karlı bir iştir. Çünkü eğitilmiş satışçı eğitim görmeyenlerden daha çok satış yapar ve işletmelerde daha uzun çalışır¹⁰¹.

Yukarıda ifade edilen satış eğitimine karşı negatif düşünceler nedeniyle önce eğitimin inanılabilirliğinin artırılması ve eğitimin ihtiyaca cevap verebilecek bir program dahilinde yürütülmesi gerekmektedir. Tipik bir satış eğitimi ihtiyaç belirleme, eğitim ve değerlendirmeden oluşan bir süreç¹⁰²:

- İhtiyaç belirleme; eğitim ihtiyaçlarının ve amaçlarının belirlenmesi,
- Eğitim aşaması; eğitimcilerin, eğitim alacak kişilerin, eğitim içeriğinin, yöntemlerin, eğitim uygulamalarının seçimi,
- Değerlendirme aşaması ise, uygulanan eğitim programının etkinliğinin değerlendirilmesinden oluşur.

¹⁰⁰ Churchill and Ford, a.g.e., s. 469.

¹⁰¹ İsmet Mucuk, Pazarlama İlkeleri ve Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998, s.210.

¹⁰² Roman vd., a.g.e.

2.2.1. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Verilen satış eğitim programının türü ne olursa olsun planlama aşamasında atılması gereken ilk adım, eğitim ihtiyaçlarını belirlemektir. Bu iyi tasarlanmış bir eğitim programının başlangıç noktasıdır. Eğitim ihtiyacı, bir işte çalışan kişi için işin yerine getirilmesinde bilgi, beceri, tutum ve davranış bakımından duyulan eksiklik ya da gerekliliktir. Bir veri toplama süreci olan eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi aşaması, programın birim, içerik ve amaçları konusunda karar vermek için gerekli bilgileri sağlar¹⁰³.

Literatürde bu çalışmaya *ihtiyaç analizi* de denir. İhtiyaç analizleri gözlem, görüşme, anket ve yazılı belgelerin incelenmesi yöntemiyle gerçekleştirilir. Eğitim ihtiyaçlarını belirleme konusunda her düzeyde çalışanların ve yöneticilerin görüşlerini almak para ve zaman açısından maliyetli bir iştir. Bunun için daha önce yapılmış iş analizleri ve personel değerlendirme sonuçlarından yararlanılır. Ayrıca, işletmede görülen çeşitli örgütsel sorunlar da eğitim ihtiyacını gösterebilir.

Gözlem yöntemi, zihinsel faaliyetlerden çok işlemin yapıldığı rutin faaliyetlerde daha etkilidir. Çünkü genelde iş ile ilgili faaliyetler standart olarak saptanmıştır. Dolayısıyla çalışanların hangi işlerde zorlandıkları belirlenebilir ve bu zorluklar daha önce belirlenmiş standartlarla karşılaştırılabilir. Gözlem yaparken dikkat edilecek nokta, iş başarmada meydana gelen eksikliklerin hangi bilgi, beceri, tutum ve davranış eksikliğinden kaynaklandığını anlamaya çalışmaktır¹⁰⁴. Satış temsilcileri ile seyahat ederek onların ne yaptıklarını ve daha etkili performans sağlamalarında neye ihtiyaç duyduklarını sormak gözlem yöntemine bir örnek olabilir¹⁰⁵.

¹⁰³Halil Can, , Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001, s.195.

¹⁰⁴y.a.g.e., s.197.

¹⁰⁵Raman vd., a.g.e.

Gözlem, satış yöneticilerine koçluk yaptıkları satış elemanlarının eksikliklerini belirleme ve bunları gelecekteki satış eğitim programlarında dikkate almalarını sağlar¹⁰⁶.

Görüşme yöntemi ise bireysel, grup görüşmeleri ve analiz edilecek işle ilgili yöneticilerle yapılan görüşmelerdir. Yine ihtiyaç belirlemede bölge satış yöneticilerinin görüşleri de bir kaynak olarak değerlendirilebilir. Çünkü bölge satış yöneticileri satış temsilcilerine en yakın kişiler oldukları için en etkili bilgi kaynaklarıdır. Ayrıca, anahtar yönetici adayları ile görüşmelerle de ihtiyaç belirleme yoluna gidilebilir.

Bazı uzmanlar ise müşterilere anonim anketler göndererek; bu endüstrideki bir satış elemanından ne bekliyorsunuz, satış elemanı sizi ne şekilde ve nasıl hayal kırıklığına uğrattır, endüstrideki hangi firma en iyi satış işini yapmaktadır, satış elemanları hangi şekilde daha iyi olabilir gibi soruların cevabı ile de eğitim ihtiyaçlarının belirlenebileceğini düşünmektedirler¹⁰⁷.

Müşterilere uygulanan bu alan araştırmaları, aynı zamanda pazardaki diğer rakiplerle karşılaştırılan satış gücünün rekabet durumu ve müşterilerin beklentilerinin belirlenmesini de içerir¹⁰⁸.

İşletmede bulunan personel giriş kayıtları, yönetmelikler, iş tanımları, iş gerekleri, personel başarı değerlendirme kayıtları, el kitapları ve iş ile ilgili diğer yazılı belgeler de eğitim ihtiyacının belirlenmesinde kullanılan önemli kaynaklardır¹⁰⁹. Bu tür bilgiler satış yöneticilerine, satış amaçlarının gerçek performansa ilişkin satış hedefleri ile karşılaştırılmasını sağlayarak satış gücünün bilgi, davranış ve/veya yeteneklerindeki kısa dönemli eksikliklerin belirlenmesinde yardımcı olur¹¹⁰.

¹⁰⁶Honeycutt vd., a.g.e., s.68.

¹⁰⁷Sergio Roman & Salvador Ruiz, A Comparative Analysis of Sales Training in Europe Implications For International Sales Negotiations, International Marketing Review, 20 (3),2003.

¹⁰⁸Earl Honeycutt, John B.Rao Ford, CP. Source, Sales Training: Executives' Research Needs,Journal Of Personnel Selling & Sales Management, 15 (4), 1995, s.67.

¹⁰⁹Can, a.g.e., 2001, s.197.

¹¹⁰Honeycutt vd., a.g.e., s.65.

Bütün bu kaynaklardan toplanan bilgilerin, organizasyonun neresinde eğitim ihtiyacı duyulduğu, eğitim programının içeriğinin ne olması gerektiği, kimin eğitime ihtiyacı olduğu gibi temel sorulara cevap vermesi gerekmektedir¹¹¹.

Özellikle organizasyonda hangi grupların eğitilmesi gerektiğinin önemi büyüktür. Satış gücündeki herkesin eğitim ihtiyacı olduğunun varsayılması yanlış olacaktır. Elbetteki işe yeni alınan personele birtakım eğitimleri vermek gereklidir. Ayrıca, var olan ürünlerde ya da prosedürlerde değişimler olduğunda da eğitim ihtiyacının tüm personel için gerekli olduğunu düşünmek de doğru olabilir. Bununla birlikte değişimler (satışlarda düşme vb.) sadece bazı satış elemanlarını ilgilendiriyorsa, eğitim alması gereken grup da herkes değil, sadece onlardır.

Eğitilmeye bütün satış gücünü katmak, özellikle satış gücü içinde deneyimsiz olan kişiler varsa, problem yaratabilir. Çünkü önceki grubun zaten bildiği şeyleri, ikinci grup yeni öğreniyor olacaktır. Bu nedenle eğitim ihtiyaçlarını belirlemek amacıyla yönetim başlangıç satış eğitim programları ve sürekli eğitim programları şeklinde iki noktada yoğunlaşmalıdır.

Ayrıca satış eğitiminin genellikle satışları düşük elemanlar için gerekli olduğu düşünülür. Fakat satışları iyi olanların da eğitimi zorunludur. Çünkü zamanla bu kişiler aşırı güven nedeniyle satıştaki ayrıntıları atlamak, sahip oldukları bilgileri yenileyememek gibi nedenlerle başarı düzeylerini düşüreceklerdir¹¹².

Başlangıç eğitim programlarının belirli amaçları ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi üç temel faktörün ayrıntılı analizini gerektirir. Bunlar; iş tanımları, satış personelinin geçmişteki bilgi düzeyi, deneyimi ve satışa ilişkin pazarlama politikalarıdır¹¹³.

¹¹¹Roman and Ruiz, a.g.e..

¹¹²Muhittin Karabulut, Profesyonel Satışçılık, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1990, s.47.

¹¹³Necdet Timur, Büyük Mağaza Satış Personelinin Eğitimi. Anadolu Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi, Sayı:7 (1), 1989, s.227.

İş tanımları, satış işinin başarıyla yürütülmesi için gerek duyulan nitelikleri ayrıntılı olarak göstereceğinden yeni işe alınan satış elemanının eğitim ihtiyacı ve eğitim amaçlarını saptamaya yardımcı olur. Eğitime tabi tutulacak bir satış elemanının mevcut bilgi birikimi ve sahip olduğu nitelikler arasındaki fark, işletmenin ihtiyaç duyduğu eğitimin yapılmasını, nitelik ve niceliğini ortaya çıkarır. Bu matematiksel olarak şöyle formüle edilebilir:

Eğitim ihtiyaçları = Satış elemanının mevcut bilgi düzeyi – iş tanımlarında yer alan nitelikler.

Satış elemanları arasındaki bireysel farklılıklar nedeniyle kusursuz ve eksiksiz bir eğitim programı hazırlamak çok güçtür. Bununla birlikte, tüm yeni alınan satış elemanlarının özdeş bir programdan geçirilmesi zaman ve parasal tasarruf sağlayabilir.

Başlangıç satış eğitim programı amaçlarını ve ihtiyaçlarını belirlemek için ayrıca satış-pazarlama politikası ilişkisi de analiz edilmelidir. Mal ve hizmetlerde ve pazarda oluşan farklılıklar eğitim programlarında gerekli değişikliklere yönelik farklı uygulama ve politikaları ortaya koyabilir.

Sürekli satış eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde ise özel amaçların belirlenmesi ve deneyimli satış elemanlarına ilişkin belirli eğitim ihtiyaçlarının tanımlanması gerekmektedir. Mal / hizmetlerdeki ve pazarlardaki temel değişiklikler işletmenin satışlarla ilgili pazarlama politikalarını, yöntemlerini ve organizasyonda değişiklikler yapmayı gerektirdiği için eğitim ihtiyaçlarını ortaya çıkartabilir.

Eğitim ihtiyacını belirleyen etmenler, örgüt içinde ortaya çıkan düşük verimlilik, devamsızlık ve işe geç kalma, yönetim kurallarının ihlali, işgücü devir oranındaki artış, müşterilerden gelen şikayetler, iş ilişkilerinde görülen bozulmalar olarak gösterebilir¹¹⁴.

¹¹⁴ Can vd., a.g.e., s.198.

2.2.2. Eğitim Amaçlarının Belirlenmesi

Satış eğitim sürecinde ihtiyaçların belirlenmesinden sonraki aşama amaçların belirlenmesidir. Bir işletmenin eğitim ihtiyaçları belirlendikten sonra, eğitim programının güvenilirliği için spesifik, gerçekçi ve ölçülebilir amaçlara ihtiyaç vardır. Amaçlar yeni ürünler, yeni teknikler veya yeni prosedürleri öğrenmeyi de içermelidir. Bu sayılan unsurlar, amaçlara ulaşmada kolaylık sağlar. Örneğin, yöneticiler satışta %10'luk bir artışı isteyebilirler ki bu daha sonra satış eğitimi programının açık amacı haline gelebilir. Spesifik amaçlar, genel amaçlara satış elemanlarının nasıl ulaşacaklarını gösterebilir. Amaçların ölçülebilir olması ise, yine kritik bir öneme sahiptir ¹¹⁵.

2.2.3. Geliştirme ve Uygulama Programı

Bu noktada eğitim programının geliştirilmesi konusunda dış kaynaklardan mı yoksa iç kaynaklardan mı yararlanılacağına karar verilmelidir. Çoğu şirket bu konuda büyük ve küçük dış satış eğitim firmalarını kullanır. Küçük şirketler, eğitim ihtiyacını daha çok dış kaynak kullanarak giderirler. Büyük şirketler ise kendi programlarının çoğunu kendileri geliştirir, çok özel alanlarda dış kaynaktan yararlanır. Dış kaynak kullanımı, eğer firma ihtiyaç ve amaçlarını karşılayabiliyorsa desteklenmelidir. Ancak her zaman dışarıdan eğitim veren bu tür kuruluşların, firmanın ürünleri, hizmetleri, sistemleri, pazar ve pazarlama konularında bilgili olacağı beklenemez. Çünkü bu tür eğitimciler eğitim çabalarının sadece bir parçasını oluşturur ve firmaların bunları kendilerine uyarlamaları gerekir. Eğitim verme amacıyla gelen kişiler, eğitim alan kişileri ya da dinleyicileri heyecanlandırabilir, insanları telkin edebilir, eğlendirici hikayeler anlatarak sürekli akılda kalabilecek bir performans sergileyebilirler. Ancak bunlar iyi bir satış eğitimi için gerekli olan konular değildir¹¹⁶. Satış eğitimi için gerekli olanlar, eğitime konu olan satışçıların ve işletmenin satış ile ilgili problemlerinin çözümüne yönelik olan bilgi ve uygulamalardır.

2.2.4. Eğitimin Değerlendirilmesi

¹¹⁵Churhill and Ford,a.g.e., s.463.

¹¹⁶Sahavet Gürdal,Satış Yönetimi, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Eskişehir,1996 a, s.183.

Satış eğitim sürecinin sonraki adımı ise, bir ölçüm sisteminin tasarımıdır. Burada neyi, ne zaman, nasıl ölçmek istendiği ve elde edilebilir ölçüm araçlarının neler olduğu gibi sorulara cevap aramak gerekmektedir¹¹⁷. Eğitimi değerlendirebilmek için bu sorulara cevap vermek zor olmayabilir, ancak, olaylarda ölçümü gerçekleştirmek gerçekten zordur. Bir ürünün sunumu ile ilgili olarak bir satış elemanının eğitimi, eğitim boyunca değerlendirilebilir. Ancak, satış elemanının bir müşteri karşısında etkili bir sunum yapıp yapmadığını ölçmek zordur. Bunun için bölge satış yöneticilerinin geribildirimine ihtiyaç duyulur. Çünkü bu satış yöneticilerinin görevi aynı zamanda satış elemanlarına koçluk yapmaktır. Satış elemanlarının performanslarının değerlendirilmesi bu tür bilgilerin dikkatli bir şekilde kullanılması ile birlikte eğitimin sonucu hakkında da ek deliller sağlar.

Çoğu eğitmene göre, eğitimin değerlendirilmesi önemli olmasına rağmen, değerlendirmede kullanılacak araçlar da eğitime göre çeşitlilik gösterir. Her araç ve yöntemin etkinliği hem objektif hem de subjektif koşullarda ölçülebilir olmasıdır. Eğitimin katkısının değerlendirilmesi çok boyutlu ve karmaşıktır. Ancak buna rağmen satış elemanlarının davranışlarındaki değişimler, ölçülebilir ve akılcı sonuçlar, eğitime katılanların eğitime olan reaksiyonu değerlendirmede kullanılan araçlardan bazılarıdır. Bunların dışında eğitimler tarafından hazırlanan kendi kendini yönetme raporları, satış gücünün öğrenme zamanlarının azalması, artan satış gücü morali, ölçüm için eğitimlerin verdiği yorumlar da değerlendirmede göz önüne alınan raporlardır¹¹⁸.

Bazı yöneticiler eğitim değerlendirmelerinde, satış elemanlarının bilgi düzeylerindeki artışa, amaçların gerçekleşip gerçekleşmediğine ya da satış elemanlarındaki davranış değişimlerine bakarak karar verirken, bazıları ancak sezgi ve yargılarını kullanır. Bununla birlikte bir kısım yönetici de satış hacmi ve satılan miktarları içeren kriterlerle ölçümü gerçekleştirir. Kirkpatrick ise değerlendirmede dört mantıksal adımı izler¹¹⁹:

¹¹⁷Churchill and Ford,a.g.e.s.464.

¹¹⁸Robert A.Lupton, John E.Werss, Robin, I. Peterson, Sales Training Evaluation Model A Conceptual Framework, *Industrial Marketing Management*, 28 (1), 1999, s.73-76.

¹¹⁹y.a.g.e.,s.76

- Tepki: Eğitim oturumunda nasıl hissedildiği,
- Öğrenme: Hangi ilkeler, gerçekler ve teknikler öğrenildi, hangi davranışlar değiştirildi,
- Davranış: Satış eğitimi sonucunda iş davranışlarında ne gibi değişimler oldu,
- Sonuç: Azalan maliyetler artan birim satışlar ve artan satış hacimlerine göre eğitimin mantıksal sonuçları nelerdir?

Fireadman ve Yorbrough'un da benzer bir çalışması söz konusudur:

- Katılımcıların deneyimlerinden öğrenilen tepki,
- Davranışlarda, bilgide ve katılımcıların yeteneklerindeki değişimler,
- Davranışlardaki değişimler, öğrendikler şeyleri nasıl uyguladıkları,
- Tutumların örgüt amaçları ve kaynakları üzerine etkisi,
- Yukarıda ifade edilen dördünün içermediği diğer faydalar.

Yukarıda sözü edilen kriterlerden hangisi kullanılırsa kullanılsın, satış eğitiminin değerlendirmesi oldukça zordur.

2.3. SATIŞ GÜCÜ EĞİTİM PROGRAMININ İÇERİĞİ

Eğitim programının içeriği eğitim verilecek satışçıların düzeyine ve satılacak ürün ya da hizmete bağlı olarak değişmektedir. Firma genelde basit ve karmaşık olmayan ürünler sattığında eğitim programı satış ve satışçılık çerçevesinde geliştirilir. Mamuller karmaşıklaştıkça teknik üstünlüğü arttıkça verilecek eğitimin türü ve içeriği de değişmektedir¹²⁰. Aşağıda eğitim programının içeriğini oluşturan bu konulara yer verilmektedir.

¹²⁰ Gürdal, 1996 a, s.177.

2.3.1. Ürün Bilgisi

Ürün bilgisinin çok önemli başlıklardan biri olmasına rağmen, bilginin, bir satış ziyaretinde ne zaman ve nasıl kullanılacağı tartışması belki de çok daha önemlidir. Çoğu zaman genel olarak, mal satışı için harcanan zamanın daha fazla olmasına rağmen, diğer konulardan daha fazla ürün bilgisine zaman harcanır. Bilgisayar imalatçıları gibi teknik ürünler üreten şirketler, teknik olmayan ürünler üreten imalatçılardan daha fazla ürün bilgisine eğilir. Özellikle sanayi bileşenlerine sahip imalatçılardan biri, okuldan yeni mezun olmuş mühendis yeni üyeler için ürün bilgisi ve mühendislik konularının uygulanması konusunda kendi satış programının %90'ını bu konuya ayırmaktadır. Kişisel ürünler, sabun ve diş macunu gibi tuvalet malzemeleri satan ve imal eden firmalar ise ürün bilgisine daha az zaman harcamaktadır. Hizmet endüstrilerinde hizmetin karmaşıklığı, değişik sigorta tiplerinde olduğu gibi, hizmeti öğrenmek için ihtiyaç duyulan zaman miktarını etkilemektedir.

Ürün bilgisi yalnızca ürünün nasıl yapıldığını bilmeyi değil, aynı zamanda ürünün nasıl kullanıldığını ve nasıl kullanılmaması gerektiğini de içerir. Ürün bilgisi ile ilgili eğitim, yalnızca satış elemanının eninde sonunda satacağı ürünlerle sınırlı değildir. Müşteriler sürekli rakip ürünlerle firmanın ürünleri arasında fiyat, yapı, performans konularını ve ürünle bağdaşan diğer yönleri de bilmek isterler. Müşterilerin beklentileri arasında rakip ürünlerle bu ürünler arasında nasıl bir bağlantı kurulabileceğinin de gösterilmesi yer alır.

Ürün bilgisi ile ilgili eğitimde temel amaçlardan biri, bir satış elemanına, potansiyel müşterilere rasyonel kararlar almak için ihtiyaç duyulan bilgilerin sağlanmasını mümkün kılmaktır. Ayrıca ürün bilgisi satış elemanlarına aşağıdaki konularda da yarar sağlamaktadır ¹²¹:

- Ürünün kalitesine güvenmek ve onunla övünmek,
- Ürünün yapımıyla ilgili teknik bilgiden çıkan kendine güven,

¹²¹ Churchill and Ford, a.g.e., s.471.

- Sanayi ile ilgili özgül, işlemsel kelimelerin kullanımı sayesinde müşteri ile daha rahat iletişim kurma ve müşteri ile ortak dilde anlaşmak,
- Ürün fonksiyonlarının daha iyi anlaşılması ile müşteri problemlerinin etkili biçimde belirlemek. Bütün bu yararlar müşteri-satış elemanı etkileşimini güçlendirir.

Ürünlerin gelişimi, ürün hattı / hatları, ürün tasarımları, ambalajlama, ürünlere ve pazarlara ilişkin yasal düzenlemeler, üretim süreci, ürün geliştirme, her ürün için pazar payı, pazarlama programları ve diğer destekleyici çabalar özellikle yeni satışıçılar için uygulanması gereken konulardır. Ürünlerin daha karmaşık olduğu durumlarda, ürün hakkında daha fazla bilgi vermek gerekmektedir. Örneğın, Merck ilaç firması satışıçılarını devşirdiğinde üç aşamalı bir eğitimden geçirmektedir. Birinci aşamada temel tıp bilgileri, ikinci aşamada sahada ürün sunumlarını gerçekleştirme, üçüncü aşamada Merck ürünleri hastalara denenerek hastalıklar konusunda bilgilendirilmektedirler. Ürünler basit olduğunda, kişisel bakım ürünleri gibi, mamul konusundaki bilgilendirme değışmektedir. Ayrıca bilgilendirme yukarıda da değınildiğı gibi yalnızca firma ürünlerine değıl, rakip firmaların ürünleri, fiyatları, üretim biçimleri, performansları vb. konuları da kapsamalldır¹²² .

2.3.2. Firma Bilgisi

Yeni devşirilen bir satışıçı ilk önce firmayı tanımalıdır. Örgütün tarihsel gelişimi, kültürü, örgüt yapısı, yönetim felsefesi konularında yeterince bilgilendirilmelidir. Özellikle firmanın uzun dönemli amaçları, stratejileri ve misyonu, performansı, teslim ve ödeme koşulları, süreleri, pazarlama ve pazarlama bilgi sistemleri, ürün, fiyat, dağıtım ve tanıtım politikaları, uygulamaları, satış sonrası hizmetler gibi konularda satış elemanı bilgi sahibi olmalıdır.

¹²² Gürdal, 1996a, s.178.

Ayrıca, satış elemanları, kendi satış faaliyetlerini etkileyen şirket politikalarından ve yine kendisini ilgilendiren ücret, personel ile firmanın sağladığı diğer yararlar konusundaki politikalarını da bilmelidirler.

Satış elemanları, müşterilerin istediği fiyat ayarlamalarını yapabilmek, ürün modifikasyonları, hızlı teslimat ve farklı kredi uygulamalarını doğru yerine getirebilmek için bu bilgilere ihtiyaç duyar. Firma ile ilgili bilgileri satış elemanları, ofiste harcadıkları zaman içinde işbaşında edinebildiği gibi kredilendirme, sipariş, reklam, satış promosyonları, nakliye gibi çeşitli departmanlardaki çalışmalarını sayesinde öğrenebilir, ya da bunlar için eğitime uygun bir zaman ayrılabilir¹²³.

2.3.3. Pazar/Endüstri Bilgisi

Pazar/endüstri oryantasyonu ile ilgili satış eğitimi, hem genel hem de özel faktörleri kapsar. Genel bir bakış açısıyla, satış elemanı, kendi çalıştığı sektörün tüm ekonomi içinde nasıl bir rolü olduğunu bilmeye ihtiyaç duyacaktır. Ekonomik dalgalanmalar, satınalma davranışını, bu da satış tekniklerini etkiler. Enflasyonel baskılar hakkındaki bilgiler, örneğin, alıcıların sonraki tarihe attıkları satın alma kararlarını öne çekmek konusunda ikna etmek için kullanılabilir. Eğer satış gücü, satış ve kota tahmininde bulunacaksa, sanayi ve ekonomi hakkındaki bilgiler önemli bir yer tutacaktır.

İşletmeler pazarda başarılı olabilmek için pazarın büyüklüğünü, müşterilerin davranışlarını, gereksinimlerini, rakipleri, ekonomik koşulları vb. etmenleri göz önünde bulundurmalarıdır.

Müşteri ihtiyaçlarının çeşitlenmesi ve artması nedeniyle detaylı müşteri bilgisine sahip olmak firmalar için çok önemlidir. Farklı müşteri hizmetleri için firmalar müşterilerini gruplamak, müşterileri hesaplarına göre sınıflara ayırmak ve her bir grup için pazarlama stratejisi geliştirmek ve bu stratejileri ayırdığı müşteri

¹²³ Churchill and Ford, a.g.e., s. 472.

gruplarına göre belirlemek gereğini duymaktadırlar¹²⁴. Bu nedenle de satış elemanının, mevcut müşteriler hakkında daha detaylı bilgilere sahip olması gerekmektedir. Kendi müşterilerinin satın alma politikaları, modelleri, tercihleri, ürün ve hizmetlerle ilgili şirket prosedürlerini de bilmeleri gerekecektir. Bazı durumlarda satış elemanları kendi müşterilerinin müşterilerini de bilmeye ihtiyaç duyar. Bu özellikle toptancılar ve perakendecilere satış yapılması durumunda etkindir. Toptancı ve perakendecilerin kendi müşterileri ile ilgili sorunları bilmeleri satış elemanı için iyi bir ipucu niteliğinde olacaktır¹²⁵.

Bir müşterinin satın almayı reddetmesi ve itirazların karşılanması satış elemanlarının sorumluluğundadır. Böyle bir durumla karşılaşılması ve başarısızlık satış elemanının çoğunlukla iş yapmamasından değil müşteri ile ilgili açık ya da gizli bilgi eksikliğinden kaynaklanabilir. Müşteri satış elemanı arasındaki ilişkinin satış sonrası takibi, ilişkisel pazarlamanın gündeme gelmesi ile çok daha fazla önem kazanmıştır. Bu gibi nedenlerle satış eğitim yöneticileri, satış elemanlarının satış sürecini ve kendi müşterilerini daha iyi anlamasına yardımcı olacak araştırmalar yaparak, satış sonrası müşterilerle ilişkilerin devamı için gerekli davranış ve yeteneği kazanmalarını sağlamalıdır¹²⁶.

Ancak, Pazar ve endüstri konusundaki eğitimlerde deneyimli ve deneyimsiz satışçılar birbirinden ayrılarak eğitilmelidir. Deneyimli satışçılara ürün ya da hizmetler konusundaki yakınmalar, tercihler, rakiplere karşı üstün duruma gelebilme gibi konularda eğitim verilebilir. Yeni ve deneyimsiz satışçılara ise, müşterilerin özelliklerine göre hedef grubun belirlenmesi, bunlara nasıl ulaşılabileceği, ürün sunuşlarının nasıl yapılacağı, satışın kapatılması gibi konularda yoğun eğitim verilmesi söz konusu olabilir¹²⁷.

¹²⁴ Honeycutt vd., a.g.e., s.68.

¹²⁵ Churchill and Ford, a.g.e., s. 473.

¹²⁶ Honeycutt vd., a.g.e., s.68.

¹²⁷ Gürdal, 1996 a, s.180.

2.3.4. Satış Bilgisi

Her satışçının öncelikle satma ve satınalma sürecini öğrenmesi gerekmektedir. Her firma müşterilerini, müşterilerin gereksinimlerini ve satınalma süreçlerini ve bunlara en uygun satış tekniklerini ve stratejilerini belirleyip eğitimde bu noktalara ağırlık vererek satışçılara öğretilmelidir. Bu ürün odaklı ya da müşteri odaklı eğitim programlarıyla özellikle deneyimsiz satışçılara eğitim verilmesi amaçlanmaktadır.

Satış teknikleri genel olarak; olası müşterilerin bulunması, satış için sunumlar, sunumda kullanılacak beceriler, itirazları ele alma biçimi, satışın kapatılması ve satış sonrası hizmetler vb. konuları kapsamaktadır. Bu tür konular daha çok satış becerilerinin geliştirilmesine yöneliktir. Satış becerisi, neyin nasıl yapılacağına belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla satışçıların doğal olarak sahip oldukları beceriler, eğitim ve uygulamayla daha etkin bir duruma getirilebilir. Buna “beceri eğitimi” demek doğru olacaktır. Örneğin, müşteri sunulan ya da tanıtımı yapılan ürüne gereksinimi olmadığını söylediğinde satışçının ürünün yararlarını, fiziksel özelliklerini ve pazarlama destek hizmetlerini çok iyi tanımlayarak müşteri gereksinimleriyle bütünleşmesini sağlaması bir satış becerisinin ortaya konmasıdır.

Gerçekte satış becerisi, bilgi ve davranış satış performansının artırılmasında hayati bir önem taşımaktadır. Bilgi, herhangi bir kaynaktan öğrenilebilir, davranışlar ise geliştirilir. Buna göre:

$$\begin{aligned} \text{Beceri} + \text{Bilgi} &= \text{Yeterlik} \\ \text{Yeterlik} \times \text{Davranış} &= \text{Performans} \end{aligned}$$

şeklinde satış performansı formüle edilebilir. Günümüzde satış tekniklerinin öğretilmesinde daha çok rol oynama ve interaktif video kayıtlarından yararlanılmaktadır¹²⁸.

¹²⁸ y.a.g.e., s.179.

2.3.5. Zaman ve Bölge Yönetimi

Ürün bilgisi, satış yetenekleri, pazar/sanayi oryantasyonu, şirket politikaları ile ilgili satış eğitimleri boyunca satış elemanları, kendi zaman ve bölgelerinin nasıl yönetileceği ile ilgili konularda da yardıma ihtiyaç duyar.

Bir firmanın faaliyetlerinin %80'ini, o firmanın sahip olduğu müşterilerin %20'sinin oluşturduğunu ifade eden 20:80 oranı, zaman ve bölge yönetiminde tersine uygulanır. Bu satış elemanlarının ve firmanın ilgi odağının firma için çok önemli olan %20'lik müşteri grubunun olması gerektiğini ve satış elemanlarının zamanının %80'ini firmaya çok daha fazla değer katan müşterilerle geçirmesi gerektiğini vurgular. Yalnızca satışın %25'ini oluşturan müşterilerle zamanının %80'ini harcamayı içeren etkili zaman yönetimi dışındaki tüm alanlarda yetenekli satış elemanlarını bulmak mümkündür¹²⁹.

Zayıf müşterilerin saptanması ve bölge geliştirilmesinde de zaman yönetimi probleminin payı vardır. Satış yöneticileri, satış temsilcilerinin etkinliğini arttırmak için bölgenin nasıl geliştirileceğini bilmeye ihtiyaç duyar. Bir satış temsilcisine daha fazla müşteri ve daha büyük bir bölge tayin etmek, zaman ve bölge problemlerinde başrol oynar.

Satış gücü yönetiminde karşılaşılan en büyük sorunlardan biri, zamanın etkin kullanılmaması ve boşa harcanmasıdır. Boş zaman ise, kaynak kaybına neden olmakta ve verimsizliği artırmaktadır. Bu nedenle günümüzde birçok firma bu konu üzerine eğilmekte ve yöneticiler de dahil olmak üzere tüm basamaklarda, mevkilerde zaman yönetiminin öğretilmesine özen gösterilmektedir.

Bir mikrografik imalatçısı, satış elemanlarına “çalışmalarını planlamak, planlarına çalışmak” konusunda eğitim vermiştir. Zaman yönetimi ile ilgili bazı derslerde, merkez ofisteki sınıf eğitimleri sayesinde bilgiler sağlanmasına rağmen, temel sorumluluk satış yöneticilerindedir. Etkili zaman yönetiminin, iş başında eğitimler yoluyla elde edilmesi çok daha olasıdır. Satış elemanları her iki haftada

¹²⁹ Churchill and Ford, a.g.e., s. 474.

bir projelendirilmiş faaliyetlerini ve geçmişte projelendirilmiş plan ve performansları satış yöneticileri ile birlikte gözden geçirmelidir. Satış yöneticileri, satış elemanlarına daha etkili planlar yapmak konusunda yardımcı olur. Zaman ve bölgenin daha etkili yönetimi, daha fazla telefonun kullanılmasına yol açar. Tele pazarlama satış eğitimi kursları, satış temsilcilerine, etkili telefon kullanımı hakkında bilgi sağlar.

Satışçıların zaman ve bölge yönetimi konusundaki eğitimleri sırasında, satışçılardan faaliyetleri sıralaması ve bunlara tahmini olarak ne kadar zaman harcadığı sorulur ve gereksiz zaman harcamalarının temel satış faaliyetlerine nasıl dönüştürülebileceği öğretilir. Örneğin, seyahatlere, müşteri ziyaretlerine, müşterilerde bekleme süresine, yazışmalara, toplantılara, ürün sunuşlarına, büyük ve küçük müşterilere, telefon görüşmelerine vb. ne kadar zaman harcadığı süre olarak yazılır. Bu faaliyetler arasında satışı, örneğin, küçük müşterilere büyük müşterilerden daha fazla zaman harcıyor ya da müşterilerde gereğinden fazla bekliyorsa bunun düzeltilmesi gerekecektir. Burada satış yöneticisinin yol göstermesi, satışçıya yardımcı olması zorunludur. Bu ise firmada sınıf eğitimleri iş başında bölge sorumlularının yardımı ile gerçekleştirilebilir.

2.3.6. Diğer Konular

Çoğu satış eğitimi programında geleneksel konulara çok fazla değinilmesine yönelik tartışmalar vardır. Son zamanlardaki teknolojik gelişmeler kişisel bilgisayarların nasıl kullanılacağı gibi yeni konuları gündeme getirmiştir. Çünkü çoğu firma, çok çeşitli amaçlarla temsilcilerini kişisel taşınabilir bilgisayarlar sağlamışlardır. Satış elemanları bu PC'leri kendi ziyaret planları sipariş emirleri, raporların gönderilmesi, envanter hesapları, fiyat düzeyleri, mesajları alma ve mevcut ürün ve servislerin gösterimi için kullanmaktadırlar.

Araştırmacılar ve uygulayıcılar aynı zamanda dinleme, okuma ve konuşmanın da satış sürecinde can alıcı temel bir yetenek olduğunun farkına varmışlardır. Etkili dinlemenin önemini kavrayan Xerox, Phizer, General Electric, Ford, IBM ve Pillsbury gibi firmalar etkili dinlemeye yönelik eğitim

programları oluşturmaya başlamışlardır. Hemen hemen tüm alanlarda etkili dinlemenin önemli olmasına rağmen, özellikle işletmeden işletmeye (business to business) satış durumlarında bunun çok daha anlamlı olduğu görülmektedir. Ayrıca satış yöneticileri, satış elemanlarının başarısızlıklarıyla bağlantılı en önemli faktörün “dinleme yeteneklerinin zayıf olması” diye dile getirmişlerdir¹³⁰.

Kişisel satışta müşteriyi dinleme, mevcut ya da potansiyel müşterilerin sözlü ya da sözsüz mesajlarını aktif olarak anlama, içselleştirme, değerlendirme ve cevaplamanın bilişsel süreci olarak tanımlanır. Başarıya adapte olabilmek için satış elemanının müşterinin ihtiyaçlarını tam olarak anlaması gerekir. Etkili dinleme, satış elemanına bu yeteneği kazandırır, doğal olarak bu durum da daha yüksek performansla sonuçlanır. Buna bağlı olarak, eğer etkili dinleme yüksek performansla sonuçlanırsa, etkili dinlemenin iş tatmini üzerine de pozitif bir etki yaratacağı açıktır¹³¹.

Bunun dışındaki bazı başlıklar ise beden dili, göz hareketleri, sağ ve sol beyin işlevlerini belirleme girişimleri gibi konulardır. Bir yorum, müşterilerin sağ ve sol beyin düşünme stilleri ile kendi beyinlerinin çalışma stili arasındaki farklılıkları bilmenin ve belirlemenin sonraki satışlar için satış elemanlarına yararlı olabileceğini dile getirmektedir. Sol ve sağ beyinle düşünen insanları belki de kullandıkları bir saat ya da taşıdıkları bir hesap makinesinden çıkarmak mümkün olabilir¹³². Ancak bir satış eğitim konusu olarak bu kavramın etkinliğini destekleyen kanıtlar henüz tam olarak belirlenmemiştir.

2.4. SATIŞ GÜCÜ EĞİTİM TEKNİKLERİ

Bir satış elemanının ihtiyaç duyduğu ürün, pazar, müşteri ile ilgili bilgileri vermek ve gerekli satış becerilerini kazandırabilmek için çok çeşitli eğitim teknikleri kullanılmaktadır. Bu teknikler literatürde bireysel ve grupsal eğitim

¹³⁰C.David Sherherd & Stephen B. Castleberry, Linking Effective Listening With Salesperson Performans, An Exrloratory Investigation. Journal of Business & Industrial Marketing, 12 (5), 1997, s.315.

¹³¹y.a.g.e., s.316

¹³²Churchill and Ford, a.g.e.,s.474.

teknikleri, işbaşında ve iş dışında, adaylık döneminde ve geliştirme, yöneticilik döneminde uygulanan teknikler, workshop ve diğer teknikler (rol oynama, örnek olay çözümü vb) olarak çok çeşitli sınıflamalara tabi tutulmaktadır.

Bu çalışmada herhangi bir sınıflandırmaya tabi tutulmadan genel olarak eğitim teknikleri tanıtılmakta ve Amerikan Eğitim ve Geliştirme Topluluğu'nun (ASDT) eğitim teknikleri ile ilgili yorumlarına ve değerlendirmelerine yer verilmektedir.

2.4.1. İş Başında Eğitim

İş başında eğitim, personelin iş başında eğitilmesidir. İlk aşama eğitime katılan kişilere eğitimin nedenine ve amacına yönelik açıklamaların yapıldığı, personelin eğitime ilgisinin artırılmaya çalışıldığı hazırlık aşamasıdır. İkinci aşamada, eğitim alan kişilere yapılacak işler gösterilir. Her ürün için örgüt tarafından istenen nitelik ve nicelik özellikleri açıklanır. Önce yavaş yavaş gösterilen iş, daha sonra çalışma hızında gösterilir. Kritik noktaların ikinci aşamada açıklanması ile işlemler arasındaki zor faaliyetlere ve en sık yapılan yanlışlıklara dikkat çekilir. Üçüncü aşamada ise gösterilen işi eğitim alan bizzat yapar. Bu aşamada personel, gösterilen işi yavaş yavaş yapmaya başlar, bu süreçte yapılan yanlışlar düzeltilir ve gerekliyse çok karmaşık işlemler birkaç dakikada öğretici tarafından yapılır¹³³.

İşbaşında eğitim bazen yeni personeli korkutur. Yapararak öğrenme düşüncesi, psikolojik olarak çok daha rahatsız edicidir. Sıklıkla, bu, onların işbaşında eğitimin içerdiği şeyleri yanlış algılamalarına bağlıdır. İş başında eğitim bir “soyun ve yüz” yaklaşımı değildir, eğitilenlere el kitabı, ya da bir sipariş kitabı vererek, belki manuel bir şekilde anlatılıp “git ve sat” kuralı da değildir¹³⁴. Genellikle satış personeline işbaşında eğitimi veren satış yöneticisidir. Satış yöneticisi ve/veya eğitimci bir oyuncu değildir, sorunun ne olduğunu önemsemeksizin oyunun dışında kalmamalıdır. Yönetici atlayıp, hadi kaldığım yerden sen devam et dediği anda, yeni üye eğitiminin sona erdiğini ve çift kişilik

¹³³ Can vd.,a.g.e., s.198.

¹³⁴ Churchill and Ford, a.g.e.,s.476.

satışının başladığını düşünür. Satış yöneticisi/eğiticisi satış elemanının istenen yeteneği kazandıklarına emin olduktan sonra, işi uygulamalarına izin verir.

Eleştiriler, her satış görüşmesinde işbaşı eğitimden sonra yapılmalıdır ve günlük olarak özetlenmelidir. Eleştiriler etkinlik, satış yeteneği, ikna edici bir tavırla bilginin iletilmesi ve diğer özellikleri de içerir.

İşbaşında eğitimin anahtar olabilecek bir yönü, satış eğitimi alanların deneyimli satış personeli, satış yöneticisi veya satış eğitimi ile uzman olarak görevli olan eğitimcilerden aldıkları koçluktur.

İşbaşında eğitim ve koçluk sıklıkla birlikte oluşur. Buna “birebir eğitim” denir. Gözlem, işbaşında eğitim sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır ve dördüncü aşamayı oluşturur. Ancak, eğitimi alan kişinin mümkün olduğu kadar izlenme hissine kapılmaması gerekir. Bu aşamada iş, zaman zaman nicelik ve nitelik standartlarına göre kontrol edilir. Burada yapılan hataların alışkanlık haline gelmesine izin verilmemelidir.

Birebir eğitimin çok daha etkili yapmak için sunulan bazı öneriler aşağıdaki gibidir¹³⁵ :

- Eğitim alanla görüşme öncesi amaçları birlikte saptamak
- Amaçları başarmak için kullanılan gerçek soruların pratiğini yapmak (bilgisel, yönetimsel ve kapalı sorular gibi)
- Ziyareti yapmak (Katılmaksızın yönetici bir gözlemci olarak)
- Yalnızca pozitif destek vermek ve yalnızca özel spesifik noktalarda ve yalnızca eğitimi alanın isteği üzerine bir kaynak olarak hareket etmek.
- Satış temsilcisinin izniyle ziyaret sonrası analizlerle bağlantılı olarak konuşmanın çoğunluğunu yapmak.

İşbaşında eğitim, sıklıkla üretim, pazarlama, dağıtım, kredilendirme ve toplama ve hizmet prosedürleri gibi şeyler hakkında satış eğitimi alanların belli

¹³⁵ Can vd.,a.g.e.,s.198.

bir zaman sonra farklı departmanlara dağıtımını ve iş istasyonunu içerir. İşbaşında eğitimden sonra, çoğu satış eğitimi alan kişi formal sınıf eğitimine geçer.

2.4.2. Sınıf Eğitimi

Çoğu firma için, formal sınıf eğitimleri, satış eğitiminin ayrılmaz bir parçasıdır. Sınıf eğitimi bazı avantajlara sahiptir. İlk olarak, eğitimi alan her bir kişi, ürün bilgisi, firma politikaları, müşteri ve pazar özellikleri ile satış yetenekleri gibi konularda standart bilgiler alır. İkincisi, formal eğitim kısımları sıklıkla yöneticilerin zamandan tasarruf etmelerini sağlar. Çünkü, yöneticiler bir defada bütün bir grubu karşılayabilirler. Üçüncüsü, sınıf eğitim kısımlarında görsel ve nitel materyalleri kullanmak (video teypler, data showlar) mümkündür.

Konferanslar, prezantasyonlar ve olay tartışmaları aynı zamanda sınıf eğitimi içine programlanmış olabilir. Satış eğitimi alanlar arasındaki etkileşimin yarattığı fırsatlar ise dördüncü bir avantajdır. Bu tarz etkileşimler yararlıdır, çünkü, satış elemanları birbirlerinin gelişmesi ve desteğini sağlayabilirler. Etkileşim için, olay prezantasyonlarında satış elemanlarını gruplara bölmek oldukça önemlidir. Eğitimi alanlar, eğitim süreci boyunca aktif olmak ve etkileşimde bulunmak zorunluluğu duyar.

Sınıf eğitiminin aynı zamanda dezavantajları da vardır. Bunlar arasında pahalı olması ve zaman alması sıralanabilir. Ayrıca, yeni personelin hepsini bir araya getirmek, yemek, ulaşım, eğlence ve kalacak bir yer sağlamak gibi kolaylıkları gerektirir. Bunların para ve zaman aldığını bilen satış yöneticileri, bazen, çok kısa bir zamanda çok daha fazla materyal kapsamak için girişimlerde bulunurlar ve bu olgu, bilgilerin çoğunun eğitim yerinde kalmasıyla sonuçlanır.

2.4.3. Rol Oynama ve Skeçler

Rol oynama yöntemi, eğitim ve geliştirme programlarına katılanlara gerçek hayattan örnekler vererek ve onlara sorunları bizzat canlandırarak, uygulamalı bir şekilde öğretme imkanı sağlayan bir eğitim yöntemidir. Bu yöntem, “eğitim ve geliştirme yöntemlerine psikolojik yaklaşım” adı altında toplanan yöntemlerden

birisidir. İnsan ilişkileri kurma yeteneğinin geliştirilmesini sağlar ve bireyin bu konudaki anlayışını da geliştirir. Dinleyiciler de bazen rol oynama uygulamasında yer alırlar.Örneğin onlardan eğitime katılan bir yöneticinin karakterinin incelenmesi istenebilir. Bazı durumlarda dinleyiciler, sahneden rol oynayan yöneticilere doğrudan müdahale etmektedirler. Buna “rollerin bozulması” denir. Rol oynama bittikten sonra, bir eğitim liderinin gözetiminde, oyunun bir analizi ve değerlendirmesi yapılır ve oyuncuların kendi aralarındaki ilişkilerinin gelişmesi için tavsiyelerde bulunulur¹³⁶.

Çoğu firma tarafından kullanılan popüler bir teknik olan rol oynama, bir satış temsilcisinin rolü dışında bir müşteri gibi eğitim alanının rol oynamasını sağlar. Satışçı, ya bir satış eğitmeni ya da diğer bir eğitim alan kişi olabilir. Rol oynama, geniş bir şekilde, satıcı yeteneğini geliştirmek için kullanılır. Ancak, aynı zamanda eğitim alan kişilerin daha önceki diğer ders yöntemleri aracılığıyla öğretilen bilgileri uygulayıp uygulayamadıklarını belirlemek için de kullanılır. Rol oynama oturumundan hemen sonra, eğitimi olan kişinin performansı, diğer eğitim alanlar, eğitimi alan kişinin kendisi ve eğitmenlerce eleştirilir.

Bir satış eğitimi alanın diğerlerinin önünde rol oynaması ve performansının sonradan eleştirilmesi sert olabilir. Bir satış eğitim uzmanı bu yöntemi, giyotinle karşılaştırır ve eleştirilerin ne denli sert ve kesin olduğunu ifade eder. Aşağıdaki noktaların üzerinde durulması gerektiğini de belirtir:

- Kurban, diğerlerinin infazına şahit olmak için zorlanır ve sırada tutulur.
- Kurbanların kaderleri, başlama sunuşuyla kaygılı bir gerisayımınla trampet temposu eklendiğinde ilan edilir ve programlanır.
- Bu yöntem doğrudan bir cerrahi müdahale ve seyirci hazzı için tasarlanmış gibi görünür.

Eğitimi alan satış personeli açısından bu durum değerlendirildiğinde oldukça zor olan ve güç isteyen bir eğitim olduğu düşünülebilir.

¹³⁶ y.a.g.e., s.203.

Eğer eleştiriler yalnızca satış eğitimi alan kişinin o andaki durumuyla ilişkili ve sadece satış dersiyle alakalı ise bu problemlerin bazıları görünmez. İyi yönetildiğinde, çoğu eğitim alanlar, rol oynama sayesinde kendi güçlü ve zayıf yönlerini belirleyebilirler.

Skeçler ise diyaloglar halinde hazırlanmış oyunlardır. Eğitim konuları skeçler halinde yazılarak bunlar eğitim alanlar tarafından oynanabilir ve kağıttan okunarak seslendirilebilir. Özellikle sözel becerilerin öğretilmesinde etkili bir yöntemdir. Daha çok iş yaşamında karşılaşılabilecek olayların dramatize edilmesiyle uygulanan yöntem ise rol oynama olarak bilinir. Belli bir sorun dramatize edildikten sonra, gösteriyi izleyen diğer katılımcılar oyun hakkında görüşlerini bildirirler. Karşılıklı tartışmalarla sorunlar ortaya konur ve olası çözümler belirtilir. Rol oynamanın çeşitli şekilleri vardır. Bunlar¹³⁷:

Ters rol oynama: Kişilere konularının tam tersi rol vererek karşılarındaki insanları anlama imkanı tanınması, örneğin; satıcıya müşteri rolü, satış müdürüne ise satış elemanı rolü verilmesi.

İkili rol oynama: İki kişinin olayı dramatize etmesi, izlenen bu olayı seyircilerin karşılaştırması.

Rotasyon rol oynama: Aynı rolün eğitim grubu içindeki kişiler tarafından sırasıyla oynanması.

Benzetim Tekniği: İç ve dış koşullar ile kritik kararlara yönelik olarak tüm gruba bir model rol verilir. Örneğin grubu hissedarlar ve yöneticiler olarak ikiye ayırarak bir genel kurul toplantısının benzetim yoluyla canlandırılmasıdır.

¹³⁷ y.a.g.e., s.204.

2.4.4. Örnek Olay

Yönetimle ilgili olarak gerçek yaşamdan alınmış ya da kurgusal olarak tasarlanmış olaylardır. Çoğunlukla “X’in yerinde siz olsaydınız ne yapardınız” kullanılır. Örnek olay incelemesinde genellikle şu işlemler yapılır¹³⁸:

- İncelenen örgütün hedefleri üzerinde tartışma ve anlaşma,
- Olayın yeniden kurgulanması,
- Eleştiri çözümlemesi, dengeleme,
- Olası çözümlerin bulunması ve seçme,
- Gerekli araçların incelenmesi, olası bir eylem planının yazılması.

Bu yöntemi sistemli bir şekilde kullanmak, sorumluluk alacaklar ve meslek edinecekler için doğrudan bir hazırlıktır. Örneğin olaylarda öğretici yalnızca yönetici rolde olabilir, tartışmaları yönetir. Sözü önce örnek olayı anlatacak raportöre, sonra diğerlerine verir. Örnek olay inceleme yönteminde, konuyla ilgili olay, neden, nasıl ve sonuç sistemine göre incelenir. Bu yöntemle eğitilenler arasındaki görüş ve karar ayrılıkları yoluyla kişilerin görüşlerinde, tutum ve davranışlarında değişmelerin ortaya çıkması beklenir.

Bir örnek olay çözümü aşağıdaki aşamalara benzer¹³⁹:

- (X) ne yaptı (açıklayıcı)?
- Ne yapmış olabilirdi (olasılık)?
- Şimdi ne yapacak (tahmin edici)?
- Siz olsaydınız ne yapardınız (kişisel)?
- Ne yapmalı (normatif)?
- Şimdi burada yapılan nedir (süreç)?

Örnek olay daha çok bir sorun çözme aracı olarak kullanılmaktadır. Bu yöntemin; personel politika ve uygulamalarında kolaylık, personel seçimi ve eğitimi, örgütlenme ve iletişim, değişim karşında tutumları ve morali etkileyen

¹³⁸ Aldemir vd., a.g.e., s.176.

¹³⁹ Can vd., 2001; 204

faktörler, insan ilişkilerine ilişkin bilgi ve beceriler, karar vermeyi geliştirme gibi yararları bulunmaktadır.

2.4.5. Duyarlılık Eğitimi

Duyarlılık eğitimi katılanların kendi aralarındaki duyarlılıklarını artırmaya yarar. Duyarlılık eğitimine katılan yöneticiye kendi davranışlarını çözümlene imkanı sağlanır. Katılımcılar, birbirlerini nasıl etkileyebileceklerini kavrarlar ve bu şekilde kişilerarası ilişkileri geliştirirler. Bu kişilerle olan ilişkilerinde olumlu insan ilişkileri kurup, örgüt için daha verimli bir hale gelmelerine yardımcı olur. İlk defa 1946 yılında Kurt Lewin tarafından geliştirilen bu yöntem, Laboratuvar eğitimi, T-Grup, grup dinamiği, hareket eğitimi gibi adlarla da anılır¹⁴⁰.

Bu yöntem ilke olarak demokratik ve katılımcı işlemler aracılığıyla eğitim ve öğretim yaşantılarına sahip olmak için yapılan bir çabadır. Bu yöntemde eğitim alanlar, öğrenmede ve bilgi geliştirmede etkin bir rol almaktadır¹⁴¹.

Duyarlılık eğitimi seminerlerinde en iyi olarak düşünülen eğitim, iki hafta süren ve yatılı olarak düzenlenen bir seminer sisteminde verilebilmektedir. Katılanların sayısı 100'e kadar çıkabilir. Onar kişiden oluşan her bir T-Gruba bir ya da iki antrenör verilmektedir. Antrenörler grubu da bu seminerlerin bir diğer ögesini oluşturmaktadır. Katılanların cinsiyeti, yaşı ve kökeni çeşitli olmaktadır ve katılanlar grup dinamiğine ilgi duymaktadır. Bir grup dinamiği seminerlerinin amaçları dört düzeyde yoğunlaşmaktadır:

Ben düzeyi: Grup yaşamında kendi kişisel davranış biçimleri nelerdir ve bunların doğurduğu sonuçlar öteki grup üyeleri üzerinde nasıl etki yapmaktadır?

Ötekiler düzeyi: Öteki grup üyelerinin davranış biçimlerinin niteliği nedir ve bunların doğurduğu sonuçlar grup üzerinde nasıl etkide bulunmaktadır?

¹⁴⁰ Can vd.,a.g.e.,s. 205.

¹⁴¹ Aldemir vd., a.g.e., s.175 -205.

Grup düzeyi: Gruplar nasıl işlemektedir ve grupların iyi işlemeleri için ne gereklidir?

Eğitim süreci: Kişisel tecrübelerle dayanarak nasıl öğrenebilir? Öğrenmeyi öğrenmek nasıl sağlanabilir?

Grup dinamiği seminerlerinde 1) T-Grubu oturumları, 2) Genel kurulda danışma oturumları ve 3) Formasyon alıştırmaları için oturumlar olmak üzere üç oturum şeklinde düzenlenir. T-Grupları duyarlılık eğitiminin aktif ve duygusal merkezini oluşturmaktadır. T-Grubu üyeleri kurayla saptanır. Her T-Grubu kural olarak 10 kişidir. Antrenörlerin görevi, grup üyelerinin dikkatlerini “burada ve şimdi” durumu üzerinde yoğunlaştırmak ve grup üyelerine oturumun amacının öğrenmeyi öğrenmek olduğunu hatırlatmaktır.

Genel kurul danışma oturumlarında antrenörler kendi T- Gruplarındaki deneyimleri konusunda bilgiler vermektedirler. Danışma oturumlarının konusunu çoğunlukla duygulanım problemleri, iletişim problemleri karar alma süreçleri ve grup üyelerinin öteki grup üyelerine ilişkin imajları oluşturmaktadır.

Formasyon alıştırmaları için oturumlar çeşitli T-Gruplarının üyelerinin bir araya gelecekleri şekilde düzenlenmektedir. Alıştırmalar, gözlem araştırmaları, geri bildirimsiz iletişim araştırmaları, rol oyunları vb. olmak üzere somut sosyal psikolojik deneyleri içerir.

2.4.6. Psikolojik Testler

Psikolojik testler insan davranışını objektif olarak ölçmeye yarayan bir araçtır ve kişilere veya gruplara uygulanabilir. Önceleri sadece işe alma ve yerleştirme gibi sınırlı amaçlarla kullanılan testler zamanla yükselme, yönetici seçimi, eğitim ve danışma gibi konularda da kullanılmaya başlanmıştır.

Psikolojik testler örgütlerin büyüklüğüne ve sorunların özelliklerine uygun olarak hazırlanmalıdır. Her örgüt ve her durum için hazır bir test programı yoktur.

Testler, konusunda uzman kişilerce hazırlanmalıdır. Psikolojik testleri iki aşamada, incelemek mümkündür:

Deneme aşaması; başlangıç aşaması olup, burada testin geçerlilik derecesi ve örgüt içinde işleyip işlemediği araştırılır. Ayrıca bu aşamada teste tabi tutulacak kişilere hangi test yöntemlerinin uygulanacağı saptanır. Test programları uygulamasının sonunda sonuçların yorumu ve değerlendirilmesi yapılırken teste katılan kişilerin ortalama sonuçları esas tutulmalıdır. Test programının uygulama amacı neyse değerlendirmeler o amaca yönelik olmalıdır¹⁴².

2.4.7. Beyin Fırtınası

Bu teknik, orijinal olarak Alex F. Osborn tarafından reklam kampanyalarında kullanılmak üzere geliştirilmiştir. Reklamcılıkta, yeni ürün geliştirilmesinde ve karmaşık problemler için hala sık sık kullanılmaktadır¹⁴³.

Özel bir tartışma yöntemidir. Grupta ortaya atılan çeşitli sorunlar hakkında grup üyeleri o andaki düşüncelerini söyler. Böylece yeni kavram ve çözümler gündeme gelir. Birçok düşünceden genelleştirilen yargılar ortaya çıkar. Bu yöntem, yaratıcı fikirlerin geliştirilmesine yardımcı olur ve başkalarını dinleme becerisini artırır.

Beyin fırtınası, fikirlerin herhangi bir sınırlamaya maruz kalmaksızın serbest akışını teşvik eder. Bir araya gelen üyeler problemle tanıştırılır ve fikir veya çözüm yolları üretmek için harekete geçirilir. Değerlendirmeye izin verilmediği gibi en elverişsiz öneriler bile ele alınır ve kaydedilir. Çünkü bunlar daha yararlı öneri ve fikirleri teşvik edebilirler.

¹⁴² y.a.g.e.,s.206.

¹⁴³Ferlal Örs, İşletmelerde Yaratıcılık. *Pazarlama Dünyası*,Sayı:15 (3),2001, s..38.

2.4.8. Tartışma Grupları

Tartışma grupları, grup üyelerine, bir gruba katılma ve bir grubun bireyi olarak hareket etme alışkanlığını kazandırdığı gibi tartışılan konu üzerinde değişik bilgi ve tecrübelerin raporlar halinde ortaya konulmasına da olanak verecek çeşitli yararları sağlamaktadır. Bu gruba katılanlar söz haklarını iki şekilde kullanabilirler:

- Doğrudan doğruya tartışmaya katılma,
- Dolaylı katılma (alt grupların raportörleri aracılığıyla katılma)

Çoğu kez kısa bir anlatım, panel şeklinde bir tartışma, videoyla örnek olay gösterimi veya yazılı olarak konu dağıtılır. Alt gruplar beş ile sekizer kişi olarak oluşturulur. Her grupta tartışmayı yönetmek üzere alt-grup başkanı ve raportör seçilir. Öğreticinin rolü ancak konuyu, çeşitli yollarla gruplara sunma, başkan ve raportör seçme konusunda öneri ve gözlem biçimindedir. Alt gruplar konuya ilişkin tepkilerini ve önerilerini hazırlar, sırası geldikçe büyük gruba sunarlar. Her türlü görsel, işitsel araç, sunum sırasında kullanılabilir.

G.Donald Philips'in geliştirdiği bir yöntemde, büyük grupların altı kişilik küçük gruplara bölünmesi ve her kişinin de altı dakika konuşma yapması istendiğinden bu yönteme tartışma 66 adı verilmiştir. Seçilen sorun, küçük gruplarda tartışılır, üzerinde uzlaşılan çözümler grup başkanları tarafından büyük gruba sunulmaktadır. Şirketle ilgili hayali durumları canlandırırken, kendilerine verilen bilgileri göz önünde bulundurarak bağlı buldukları şirkete ait kararlar almaktadırlar. Alınan bu kararlar devamlı olarak analize ve değerlemeye tabi tutulmakta ve duruma göre yeni kararlar alınmakta veya evvelce alınan kararlar üzerinde bazı değişiklikler yapılmaktadır. Genellikle, bu uygulama sırasında hazır bulunan bir jüri heyeti, en çok hangi grubun başarı kazandığını tespit eder. Bundan sonra bir değerlendirme oturumu yapılır ve burada her grubun aldığı kararlar eleştiriye tabi tutulur. Oyuna katılanlar, temsil ettikleri şirketi bir bütün

olarak ele alabilecekleri gibi, çalışma konularından birini de ele alabilirler. Oyuna katılanların düzeyi arttıkça oyunun kuralları gevşemektedir¹⁴⁴.

2.4.9. Elektronik Eğitim Teknikleri

Eğitim metotlarındaki son bir fenomen, bilgisayarın kullanımını içermektedir. Ayrıca, IBM'in, programı Info Window, etkili bir eğitimi sağlayan kişisel bir bilgisayarı ve lazer videodisc'i de kapsar. Interaktif video eğitim yöntemlerinin geliştirilmesinden önce bile, elektronik eğitimin, eğitim alanlara satış yeteneklerini geliştirmede yardımcı olduğu, bir uzmanlık sistemi olarak bilinirdi.

Satış eğitiminde de görsel-işitsel ya da bilgisayar destekli programların kullanılması düşünüldüğünde, öncelikle bir satış işleminin bütün aşamalarını içeren film ya da slaytların hazırlanması gerekir. Örneğin, olası müşterilerin bulunması, satış planlarının yapılması, müşteri ziyaretleri, ürün sunumlarının yapılması, itirazların alınması, soruların yanıtlanması ve satış sonrası hizmet konusunda uygun ortamlarda çekilmiş filmler daha sonra firmalardan gelen taleplere bağlı olarak firmaların eğitim gereksinimlerine göre uyumlaştırılabilir¹⁴⁵.

2.4.10. NLP (Neuro Linguistic Programming- Zihin Dili Programlama) Teknikleri

NLP kavramı, Neuro Linguistic Programming olarak ifade edilen İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşmaktadır*. Türkçe ifadesi ise "Zihin Dili Programlama"dır. NLP, tecrübelerin ve mükemmelliğin modellenmesi şeklinde açıklanan, hedefe ulaşmada kullanılan bir teknik olup, kişilere beyinlerinin iki yarısını da kullanma becerisi kazandırmaya yönelik bir araçtır. NLP, duyular, duygular, konuşulan dil ve davranışlar arasındaki bağlantıyı inceler¹⁴⁶. Bütün davranışların bir yapısı olduğu genel ön kabulü çerçevesinde bu

¹⁴⁴ Can vd., a.g.e., s. 209.

¹⁴⁵ Churhill and Ford, a.g.e., s. 478.

* Çalışmada bundan sonra "Zihin Dili Programlama" kavramı, kısaca NLP olarak geçecektir.

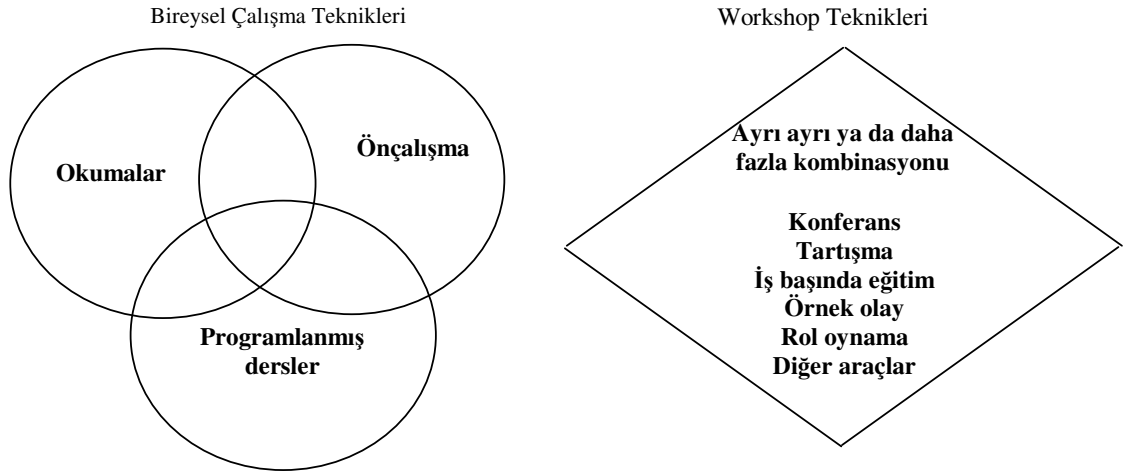
¹⁴⁶ Sue Knight, Uygulamalarla NLP, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.xii.

yapının modellenilebildiği, öğrenilebildiği, öğretilebildiği ve değiştirilebildiğine dayalı bir yöntem olup, içerisinde çok çeşitli teknikleri barındırmaktadır. Çalışmanın diğer bölümünde bu konu ile ilgili daha ayrıntılı bilgiler verileceği için, NLP ile ilgili bu bölümdeki açıklamalar kısa tutulmuştur.

2.5. EĞİTİM TEKNİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmanın bu bölümünde verilen eğitim teknikleri Amerikan Eğitim ve Geliştirme Topluluğu (ASTD) tarafından farklı bir şekilde gruplanıp değerlendirilmiştir. ASTD'ye göre temel satış eğitim teknikleri bireysel çalışma ve workshop eğitimleri olarak iki grupta toplanabilir¹⁴⁷.

Şekil 2-1: Farklı Satış Eğitim Teknikleri



Kaynak: Lupton vd., a.g.e., s.74.

Bireysel çalışma yöntemlerini kendi içinde okuma, ön çalışma ve programlanmış dersler olarak, workshop yöntemlerini ise konferans, tartışma, iş başında eğitim, örnek olay çalışmaları, rol oynama ve diğer araçlar olarak ayrıca

¹⁴⁷ Lupton vd.,a.g.e., s.74.

sınıflandırmaktadır. Diğer kategorisi, ek olarak satış eğitiminde kullanılan workshop araçlarının sunumunu içermektedir.

Budd, bireysel çalışmayı doğrudan bir denetim olmaksızın ve kendi başına yapılan çalışmalar olarak tanımlar. Bireysel çalışma yöntemi, maliyet etkinliği ve kendi başına öğrenme yeteneği gibi yegane özelliklere sahiptir. Bireysel çalışma, yetenekleri geliştirmekten daha fazla bilgi verir ve sıklıkla programlanmış çalışmaya, benzerlik çalışması, öğrenme kontrollü çalışma ve bireysel öğrenme gibi çalışmalara başvurur. Tarihsel olarak eğitim endüstrisi ve örgüt yöneticileri bireysel çalışma öğrenim araçlarının sınırlı etkinliğe sahip olduğu görüşündedir. Bununla birlikte bu bakış açısı değişmektedir. En azından eğitim uzmanları arasında bu eğitim araçlarının bazı yararlarının olduğunu kabul etmeye başlayanlar olmuştur. Belki bu değişim eğitim görevine çok daha gerçekçi veya dengeli bir yaklaşım programını vermek için diğer eğitim yöntemleriyle bireysel çalışma araçlarının kombinasyonundan elde edilen değer bir sonucudur.

Bireysel çalışma tekniklerinin çok fazla avantajı ortaya çıkmıştır. Literatürde tanımlanan bu teknikler öncelikle eğitim ve planlamada esnekliği, biçim ve teslimde uyumu, etkinliği, zamanla maliyetlerde etkinliği, yetişkinlerin öğrenme prensipleriyle uyumluluğu ve eğitilenlere odaklanmayı içerir. Dezavantajları ise, geniş bir zaman alması uyarılma ve revize etmenin daha zor olması, eğitimciler ve yöneticilerle etkileşimin olmaması ve büyük ölçüde planlama gerektirmesidir.

Bireysel çalışma tekniklerinin her bir kategorisi birbirleriyle çelişkili konulara sahiptir .Örneğin okuma ödevleri çok fazla kitaptan sayfalar alır. Hala formal eğitim programları, diğer bireysel çalışma araçlarına göre okuma biçimine, yöntemine daha fazla güvenir. Önçalışma ödevleri satış eğitimi sunumlarından önce yer alması ve hesaplarla satış performansı üzerine özel bilgilerin gözden geçirilmesi veya okunmasıdır. Programlanmış eğitim ise adım adım öğrenme temeldir. Okuma, görsel işitsel teyple ve bilgisayar yazılımları ile yönetilen öğrenmeyi içermektedir. ASTD, kendi başına adımlanan öğrenme yöntemi ve ürün bilgisi temelli iletişimi öğretmek için etkili bir araç olarak programlanmış eğitim yöntemlerini sunar.

Bireysel çalışma tekniklerine karşın workshop araçları, eğitime katılanlar arasındaki bilgi değişimini ve becerilerin pratiğini yapmayı kullanır. Reith, workshop tekniğini, bir problem üzerinde uzman kişiler ya da mesleğe ilişkin bir grup insanın kendi becerilerini geliştirmek için çalışması, araştırması veya tartışması olarak tanımlar. ASTD, workshop araçlarını çok farklı şekilde tanımlamaktadır. Miller, İşbaşında eğitim ile diğer workshop araçları arsında bir farklılık olduğunu ileri sürmektedir. İşbaşında eğitimin doğrudan bir workshop yöntemi olmamasına rağmen iki veya daha fazla bireyi grup etkileşimini içermesi ve eğitim için eşit ölçüde uygulanabilir bir yöntem olmasından dolayı workshop yönteminin içinde yer alabileceğini belirtir¹⁴⁸.

Workshop yöntemleri satış eğitimlerinin başarısını arttırmaya hizmet edebilir. Geleneksel konferanslar eğitimcilerin pasif bir şekilde dinlemesini gerektirir. Eğitimcilerin pozitif bir ortam yaratabilmelerine rağmen eğitime katılanlar genelde tek yönlü bir bilgi alır. Bu araç çok küçük bir masrafla daha fazla kişiye çok daha fazla bilgiyi yaymak için kullanılır. Reith, tartışmayı bir liderin rehberliğinde 6 ile 20 arasındaki katılımcının karşılıklı bir yatırım konusu hakkında görüş alışverişinde bulunmak ve anlamlı bir sohbet olarak tanımlar.

İşbaşında eğitim, satış çevresine katılan bir üyenin ortama uyum sağlaması ve sosyalleşmesini en hızlı sağlayan yollardan biridir. Bu araç eğitim alan kişiye, alan araştırması sayesinde gerçek dünya satış faaliyetlerini sergiler. Örnek olay çözümü, iş dünyasının dışında eğitilenlerin problem çözme yetenekleri ve karar alma kabiliyetlerini geliştirmek için kullanılan bir araçtır. Bu yöntem eğitilenlere sorunların çözümünün bazı türlerini ortaya koyan yerleşmiş gerçek yaşam durumlarını sunar. Rol oynama ve örnek olay çözümü türlerinden biri eğitilenlere farklı satış davranışlarını yansıtan farklı senaryoları oynaması ya da tepki vermesine izin verir ve eğitilenlerin geribildirim sayesinde görüşlerini değiştirmesini sağlar.

Satış eğitiminde literatürde ifade edildiği gibi hem eğitimciler hem de eğitilenler için bazı çabalar söz konusudur. Tek bir satış durumunun ve her

¹⁴⁸ y.a.g.e., s.75.

durumda satış için uygulanabilecek tek bir yöntemin olmadığı açıktır. Bu satış eğitim etkinliğinin geliştirilmesinin kısıtlandığını ifade eder.

Gerçekte satış yöneticilerin elde edebileceği 700'den (ev ödevleri ya da biçimsel olmayan eğitim teknikleri dışında) fazla satış eğitim tekniği vardır. Belki de buradaki ana problem eğitim programlarının sayısı ya da kapasitesi değil, bunların her birinin faydasının veya sonuçlarının tam anlamıyla değerlendirilememesidir. Satış eğitim gelirlerinin tam anlamıyla değerlendirmesini geliştirmek hem araştırmacılar hem de örgütler için çözülmemiş bir problemdir¹⁴⁹.

Literatürde yer alan bir inceleme, eleştirisel eğitim çabalarını değerlendirmede kullanılan muhtelif ölçüm setlerini işaret etmektedir. Bu incelemenin sonucunda satış eğitimini değerlendirmek şunları içerebilir; eğitmenler tarafından hazırlanan kendi kendini idare edebilme raporları, eğitimin maliyeti satış performansının kabul edilebilir düzeye ulaştırmak için öğrenme zamanının azalması, artan satış gücü morali, ölçüm için eğitmenlerin verdiği yorumlar, sözlü eleştiri ve sorulardan yararlanmadır. Gerçekte ise kullanılan tekniklerle onların etkinlikleri arasında pek az ilişki vardır.

Satış eğitiminin etkinliğini inceleyen 5 deneysel çalışma gözden geçirilmiştir¹⁵⁰. İncelenen bu beş deneysel çalışmanın (Baker, Choko, Erffineger, Hopkins ve Russ) her birinin sonuçları birbirinden farklı çıkmıştır. Bu beş çalışma etkinlikleriyle teknikler arasındaki ilişkinin tamamen tutarsız olduğunu göstermiştir ve çoğu olayda oldukça çelişkili sonuçlar ortaya koymuştur. Kabul edilebileceği gibi bu tutarsızlıklar özel ve önceden belirlenmiş eğitim tekniklerinin etkinliğini ölçmek için kullanılan kriterlere bağlıdır. Bazı çalışmalar bilginin elde edilmesi ve amaçların yerine getirilmesini ve bazı davranış değişimlerini kullanırken bazıları ancak sezgi veya kişisel yargıları kullanır. Bununla birlikte diğerleri ise satış hacmi ve satılan miktarları içeren kriterleri

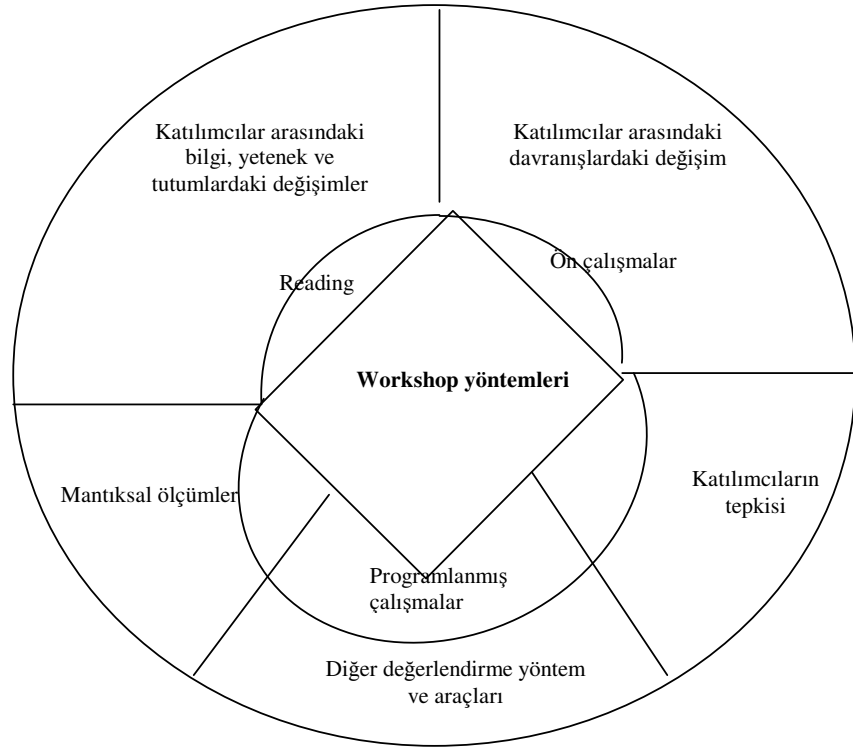
¹⁴⁹ y.a.g.e., s.75.

¹⁵⁰ y.a.g.e.

kullanır. Bu da kullanılan tekniklerle bunlardan elde edilen etkinlik arasındaki ilişkide tutarsızlıklar oluşturur.

Böylece STEM adlı bir Amerikan eğitim firması çeşitli teoristlerin modellerindeki adımları birleştirerek, tekniklerle bunların değerlendirilmesini aşağıdaki şekilde çok boyutlu olarak ilişkilendirmiştir.

Şekil 2- 2: STEM ve Değerlendirme Yöntemleri



Kaynak: Lupton vd.,a.g.e., s.76.

Bir ya da daha fazla eğitim aracının kombinasyonu örgütsel amaçları karşılayabilecek pratik bir stratejidir. Örneğin üç bireysel çalışma yöntemi bir eğitim programının birbirleriyle ilişkili 3 bileşeni içine yerleştirilebilir. Her bileşen tek başına ya da diğer ikisi ile kombine edilerek kullanılabilir. Modelin önerisi ise bireysel çalışma yöntemlerinin biri ya da daha fazlası etkiyi ve etkililiği maksimize etmek için satış eğitimi boyunca bazı yerlerde ve bazı zamanlarda kullanılabilmesidir. Çeşitli workshop yöntemleri de aynı zamanda katılımcıların

eğitiminde önemli bir role sahiptir. Her aracın bir ya da birden fazla kombinasyonu satış yöneticilerine daha etkili bir program geliştirmeleri konusunda yardımcı olur. Bununla birlikte workshop yöntemlerinin herhangi bir kombinasyonunun kullanıldığı çoğu durumda bir veya daha fazla bireysel çalışma aracına güvenilecektir. Bu literatürde de günlük yaşamda da bellidir.

Workshop yöntemleri bireysel çalışmayı içeren eğitim araçları arasında bağımsız olarak kullanılabilir. Bununla birlikte STEM her satış yöneticisi ve onların işlemci çevresinin onlara özel olduğunu ve böylece anlamlı farklı eğitim amaçlarına sahip olduklarını kabul eder. STEM diyagramının merkezi diğer eğitim araçlarını da içeren tam altı temel satış eğitim yönteminin toplamının birleşimini mümkün kılar. Bu da bazı şirketlerin tüm eğitim araçlarını aynı zamanda kullanmasını açıklar.

Yukarıda açıklanan ve değerlendirilen tüm satış eğitim teknikleri dikkate alındığında aslında hepsinde de temel amacın satış gücünün performansını artırmak olduğu görülmektedir. Yukarıda da açıklandığı gibi performans bilgi ve becerilerin toplamından oluşmaktadır. Ancak bu çalışmada dikkat çekilmek istenen nokta satış gücüne müşteri ilişkilerinin artırılması yönünde eğitim verilmesi ve yukarıda açıklanan tekniklerin de bu amaca hizmet edecek şekilde kullanılmasıdır.

Satış eğitim tekniklerinin açıklamalarında görüleceği gibi bu teknikler satış elemanlarının iletişim yeteneğini artırma, takım çalışmasına adapte olma, daha ayrıntılı düşünebilme, yaratıcı ruhu geliştirebilme, özgüven sağlama, dinleme yeteneğini artırarak müşteriye yol gösterme ve rehberlik edebilme konularında yardımcı olmaktadır.

Müşteri ilişkileri yönetiminin her müşteriyi özgün bir birey olarak kabul ettiği, etkin bir satışın kazan-kazan temelli olması gerektiği, satışçının sattığı için, müşterinin de o malı aldığı için mutlu olması gerektiği düşünülürse ve satışın, karşıdaki kişinin bakış açısını mantık, bilgi, duygusal bağlantı, dil kullanımı ile güven duyarak değiştirebilme yeteneği olarak kabul edilirse yukarıdaki tekniklerin

yanında daha farklı ve etkili olabilecek diğerk tekniklere de ihtiyaç duyulabileceği ortaya çıkmaktadır.

Satıştaki amaç karşıdaki kişiye pozitif bir hayali deneyim yaşatarak, onda bu hayali gerçekçi kılmaya istek duyuracak motivasyonu yaratabilmektir. Bu motivasyonu sağlamanın yolları ise satış yapılan her müşteriye göre farklıdır. Çünkü her insanın satın aldığı ürünle ilgili hayalleri, kafalarında oluşturdukları imgeleri farklıdır. Her satış duygu temellidir ve doğal olarak her satıcı duygu satmaktadır. Daha önceki aşıklamalarda iyi bir satış elemanının aynı zamanda iyi bir terapist olduğu tezi bu söylemle doğrulanmaktadır. Bu aşıdan konuya yaklaşıldığında nasıl ki terapistin başarısı hastasını her yönüyle tanınmasına bağlıysa, iyi bir satış elemanının da başarısını önce kendisini ve sonra müşterisini/müşterilerini çok iyi tanınmasına bağlıdır.

Satış işleminin duygu temelli olmasından dolayı, satış elemanlarını bu yönde de eğitebilecek tekniklerden biri günümüzde Nöro Linguistik Programming (NLP- Zihin Dili Programlama)'dir. Çalışmanın üçüncü bölümünde NLP'nin ne olduğu ve satış elemanlarının eğitiminde nasıl kullanılması gerektiği ve müşteri işlkilerinin geliştirilmesinde hangi yönlerde yardımcı olabileceği konularına daha detaylı yer verilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

NLP- ZİHİN DİLİ PROGRAMLAMA TEKNİĞİ VE SATIŞTA KULLANIMI

Bir organizasyonun en değerli varlıkları insanlardır. İnsanların kendilerini daha iyi tanımaları, başarıya güdülenmeleri, çevresindekilerle daha iyi iletişim kurmaları ve onları daha iyi anlamaları, bunun sonucunda da bu kişilerin verimliliklerinin ve kapasitelerinin artarak o işletmeye büyük bir katma değer katıldığı bilinmektedir. Bu nedenle işletmelerin ürün düzeyinde, süreç düzeyinde ve insan düzeyinde gelişmeler sağlamak amacıyla uyguladıkları yaklaşımlardan biri de “Toplam Kalite Yönetimi (TKY)”dir. Doğal olarak insanlardaki herhangi küçük bir değişim, üründe olduğu gibi süreçler üzerinde de anlamlı bir etki yaratabilir. Ashok ve Santkumar’ın belirttiği gibi gerek yönetimin gerekse çalışanların katılımıyla geliştirilen kalite sistemlerinde insan davranışları ve tutumları gerçekten önemli bir konudur. Çünkü, bu tutum ve davranışlar iş süreçlerine dolayısıyla ürünlere yansır¹⁵¹.

Toplam kalite yönetimi ve insan kaynakları yönetimi gibi yönetim modellerinde en az müşteri mutluluğu kadar önemli olduğu vurgulanan çalışan mutluluğu, artık tüm işletmeler tarafından kendi ilerlemelerinin temel taşı olarak görülmektedir. Bu nedenle öncelikle çalışan bireyin kişisel gelişim ve mükemmelliğe ulaşmaları sağlandığı takdirde, işletmenin başarılı olması ve mükemmelliği yakalaması sağlanmış olacaktır¹⁵².

İş dünyasının geleceği ile ilgili pek çok yayın, faaliyet gösteren şirketlerin çoğunun köklü bir yeniden yapılanma sürecinden geçmesi gereğini vurgulamaktadır. Bu yapılanmanın etkili olabilmesi için tüm organizasyonun çehresini değiştirmek yerine, altyapıyı oluşturan düşünce ve tutumların gözden geçirilmesi gerekmektedir¹⁵³.

¹⁵¹S.Ashok & A.R. Sonthakumar, “NLP Promote TQM for Effective Implementation of ISO 9000”, Managerial Auditing Journal, , 17 (5), 2002, s.261.

¹⁵²Serpil Aytaç, “Müşteri Memnuniyetinde Etkin İletişimin Rolü”, İş,Güç-Bakış - İş Yaşamı Dergisi,Sayı: 6, 2002 a.

¹⁵³Sue Knight, Uygulamalarla NLP, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.xii.

Çalışmanın ilk bölümünde de ifade edildiği gibi, günümüz rekabet ortamında güç sadece benzer ürün ya da hizmetleri üretmek ya da satmak değil, farklılığı yaratmakla elde edilebilir. Artık teknolojik anlamda yapılan farklılıkların çok kolay taklit edilebileceği düşünüldüğünde, müşteri ilişkilerine odaklanmak ve müşteri sadakatini artırarak verilecek müşteri hizmetlerinde farklılığı yaratmak ise neredeyse kopyalanamayacak tek üstünlük durumundadır. Ancak, bunun için de şirketlerde egemen olan kültürlerin müşteri odaklı kültürü içermesi ve kültürü oluşturan davranış ve tutumların da buna uygun olması gerekmektedir.

Burada tüm organizasyondaki bireylere özellikle de yönetici düzeyindeki kişilere çok fazla görev düşmekle birlikte, çalışmanın ikinci bölümünde de değinildiği gibi satış elemanının, değişen misyonu nedeniyle, üstlendiği sorumlulukların önemi ve yoğunluğu daha fazladır.

Satış, kişinin bakış açısını mantık, bilgi, duygusal bağlantı, dil kullanımı ve karizma ile güven duyarak değiştirebilme yeteneğidir ve amaç, karşıdaki kişiye pozitif bir hayali deneyim yaşatarak, onda bu hayali gerçek kılmaya istek uyandıracak motivasyonu yaratabilmektir¹⁵⁴.

İnsanların her davranışının, her seçiminin ardında yatan iki neden vardır; acıdan kaçmak ya da hazzı yönelmek. Acı ve haz ise iki temel motivasyon unsurudur. Müşterinin acı mı yoksa haz odaklı mı olduğunu bilmek satış elemanının satış sırasında hangi unsuru motivasyon aracı olarak kullanacağını belirler. Ancak bunu fark edebilmek müşteriyle iletişim kurma yollarını çok iyi bilmekle kolaylaşmaktadır.

Birçok geleneksel eğitim programı, ortamların ve onların gereksinimlerinin aynı olduğunu varsaydığı için başarılı olamamış ve kısa bir süre sonra başlangıç noktasına dönmüştür¹⁵⁵.

¹⁵⁴ Nil Gün., NLP ile Satış ve Pazarlama, Kuraldışı Yayıncılık, İstanbul, 2002 a, s.19.

¹⁵⁵ Knight ,a.g.e., s:xii.

Satış elemanı açısından ürünle/hizmetle ilgili her şeyi çok iyi biliyor olması ya da bildiklerini çok iyi anlatması onu en iyi satış elemanı yapmayacaktır. Bu nedenle satış elemanına geleneksel şekilde verilen temel eğitim teknikleri, bütün müşteriler aynı kategoriye alınarak verildiği için yeterli olmamaktadır. NLP tekniklerinde müşterileri çeşitli sınıflara ayırmak ve her biri ile nasıl iletişim kurulacağına yollarını göstermek mümkün olduğu için, NLP'nin satış eğitimlerinde farklı bir eğitim tekniği olarak kullanılabilmesi düşünülmektedir.

3.1. NLP TEKNİĞİNE KAVRAMSAL BAKIŞ VE KAPSAMI

NLP 1970'li yılların başında dil bilimci John Grinder ile matematikçi Richard Bandler'in belirli becerilere sahip olan insanlar ile bu becerilerde mükemmelleşmiş insanlar arasındaki farklılıkları ortaya koyma çalışmalarıyla Kaliforniya'da doğmuştur. Dikkatli ve detaylı gözlem sayesinde üç terapistin davranışları modellenmiştir: Virginia Satir, Fritz Perls ve hipnoterapist Milton Erickson. Çalışmalar sırasında bu bireylerin çok farklı tarzları olmasına karşın şaşırtıcı benzerlikte kalıplar kullandıkları keşfedilmiştir. Bu çalışmaların ardından Grinder ve Bandler tarafından mükemmel performansa sahip başka kişiler de modellendikten sonra insanların performansını geliştirmek, mükemmel iletişimci haline gelmelerini sağlamak ve olumlu kişisel değişikliklerden geçmelerini mümkün kılmak yönünde başkaları tarafından kullanılacak yararlı bir model hazırlamışlardır. Bu model NLP'nin geliştirilmesinde merkez niteliğini taşımaktadır.

NLP'nin gelişiminde bu konuda çalışan birçok kişinin de katkıları olmuştur. İlk çalışmalar davranışsal yaklaşım olarak tanımlanırken, son zamanlarda vurgulama davranışlarının ardında yatan kimlik, inançlar ve değerlere kaymıştır. Bilinçli ve bilinçsiz zihinler arasındaki ilişki ve dengenin anlaşılması son dönemlerdeki NLP eğitiminin merkezini oluşturmaktadır.

3.1.1. NLP'nin Tanımı ve Amacı

Nöro Linguistic Programlama (NLP), hızlı ve etkili bir şekilde davranış değişikliği yaratmaya yönelik çok güçlü teknikler ve bunların nasıl kullanıldıklarını açıklayan uygulama felsefesinden oluşmaktadır¹⁵⁶.

Nöro: Görme, duyma, dokunma, tat ve koku alma duyularını kullanarak, insanların dış dünya ile ilgili deneyimlerini bilinçli ya da bilinçaltı düşüncelere dönüştüren nörolojik süreçlerle ilgilidir. Beden ve zihnin bir bütün olarak işleyişini irdeler. NLP'nin en çok üzerinde durduğu konu, nörolojik süreçlerin etkinliğini artırmak ve onu yönetebilme becerisini kazanmaktır.

Linguistik: Dilin, insanların deneyimlerine anlam kazandırması ve bu deneyimlerin insanın kendisine ya da başkalarına iletmek için kullanımıyla ilgilidir. Dili kullanma biçimi kimlik ve düşünce biçiminin dışavurumudur.

Programlama: Deneyimleri irdelleyerek oluşum basamaklarını belirlemek, hedefe ulaşmak için onları yeniden düzenlemektir. Elde edilen sonuçlar ve onların kişinin kendisi ve başkaları üzerindeki etkileri kişisel programlamanın bir ürünüdür. Her davranış bir dizi düşünce ve tutum sonucu oluşur. Bu diziyi belirleyerek davranışları kodlamak, altyapılarını tanımak olasıdır.

NLP'nin konusu, insan davranışlarını beraberce biçimlendiren bilinçli ve bilinçaltı süreçlerdir. İnsanların davranışlarıyla bu davranışların yorumları arasında pek az bir örtüşme olduğundan, NLP incelemelerinde sözlere pek önem verilmez.

Kısaca NLP, dış dünyadan edinilen deneyimlerin beş duyu ile nasıl bir süzgeçten geçirildiğini ve aynı içsel duyular ve arzulanan sonuçlara ulaşmak için bilerek ya da bilmeyerek nasıl kullanılacağını konu almaktadır.

¹⁵⁶ NLPGRUP&INALPTA, NLP, Pratisyen Manuel,2003, s.3.

3.1.2. NLP'nin Varsayımları

Hemen her disiplinde, bilim ve sanat dalında, belli bir bakış açısına ek olarak, o bakış açısıyla belirlenmiş bazı varsayımlar bulunmaktadır. İlk etapta, doğruluğu ya da yanlışlığı konusunda tartışmaya ihtiyaç duyulmayan bu varsayımlar hem o alanın daha iyi anlaşılmasını sağlar hem de sava uygun bir dayanak ya da temel oluşturur. Bunlara bir teori üretmeden önce dayanılacak ön kabuller gözüyle de bakılabilir. Sonuçta ortaya çıkan teori, söz konusu varsayımları doğrulandığında, o alanın temel ilkeleri olarak değerlendirilebilir. NLP'nin de aynı işlevi gören varsayımları bulunmaktadır. Biyoloji ve dilbilim gibi modern bilimlere dayanan NLP'nin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olan bu varsayımlar, bireyin iç dünyasına ilişkin bazı verileri de içinde barındırmaktadır. Bunlar NLP'nin ortaya koyduğu teorilere dayanak oluşturduğu gibi, NLP çerçevesinde kullanılan hemen tüm uygulamaların da temelini oluşturur. Tek başlarına ele alındıklarında yetersiz kalabilen bu yaklaşımlar, birbirleriyle ve NLP uygulamalarıyla ele alındıklarında bir bütünlük sağlamaktadırlar. Dolayısıyla birbirlerini destekleyen bu yaklaşımların doğrulukları ya da ilkesellikleri, bir bütün olarak NLP'nin anlaşılmasıyla yeterlilik gösteren bir konuma sahip olmaktadır. NLP'nin varsayımlarından bazılarını aşağıda yer verilmektedir¹⁵⁷.

- ***İletişimin Anlamı Alınan Tepkidir***

İletişimde genellikle bir kimsenin bir başkasına bilgi aktardığı varsayılr. Taraflardan biri kendisi için “anamlı” bir bilgiye sahiptir ve karşı tarafın aktarılmak istenilen şeyi anlamasını ister. Genellikle “istediğini söylediği” zaman sorumluluğunun sona erdiğini varsayar. Oysa etkili iletişimde konuşma tamamlandığında sorumluluk sona ermemektedir. Pratik açıdan bakıldığında aktarılan mesajın anlatılmak istenen şey değil, karşı tarafça anlaşılacak şey olduğunun bilinmesi gerekir. İletişimde karşı tarafın ne anladığı ve nasıl tepki verdiği çok önemlidir.

¹⁵⁷Melih Korukçu, Zihni etkin Kullanma Yöntemi (NLP)'nin Yaratıcı Sanat Olarak Tiyatro Alanına Dramatik Yazarlık ve Oyunculuk Bağlamında Uygulanması, *DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yayınlanmamış YLT, 2003, s.2.

İletişimde “yanlış anlama”nın bazı nedenleri vardır: Birincisi, her birey konuşulan sözcüklerle ilgili farklı deneyimlere sahiptir. Bir sözcükle anlatılmak istenen şey genellikle bir başkasının aynı sözcükle anladığı şeylerden çok farklı olabilir. İkinci neden, mesajın aktarılmasında ses tonu ve yüz ifadesinin de çok önemli olduğunu ve karşı tarafın ancak anladığı kadarıyla tepki verebileceğini bilmemekten kaynaklanır. NLP, bu ikisi arasında bir uyumsuzluk olduğunda eylemlere önem verilmesi gerektiğini vurgular¹⁵⁸.

- ***Harita ve Temsil Ettiği Arazi Aynı Şey Değildir***

Her birey, kendi kişisel deneyimlerinin, inanç ve değerlerinin, duygu ve düşüncelerinin ve hatta alışkanlıklarının oluşturduğu, zihinsel bir dünya modeline sahiptir. NLP terminolojisinde bu dünya modeli **harita** olarak adlandırılır. Dışsal koşulların tümüyle aynı olduğu durumlarda bile aynı şeyin, farklı kişilerce ayrı algılanmasının temelinde harita olarak adlandırılan bu dünya modeli yatar. Buna kısaca realite denilebilir. Bölge ise gerçekliktir¹⁵⁹.

Bazı semantik (anlam) düzeyler arasında ayırım yapmak çok önemlidir. Semantik düzeylerden birincisi dünyadır. İkincisi bireyin dünya ile ilgili deneyimleridir. Bu deneyimler bireyin dünya “haritası” veya “modeli” durumundadır ve kişiden kişiye değişir. Her birey kendine has bir dünya modeli yaratır ve başkalarından farklı bir gerçeklik içerisinde yaşar. Kişi direkt olarak dünyaya dayalı eylemlerde bulunmaz, tersine, dünya hakkında yaşadığı deneyimlere göre eylemlerde bulunur. Bu deneyimler doğru veya yanlış olabilir. Deneyimler dünya ile benzerlik içermeleri ölçüsünde doğrudurlar ve yararlı olup olmadıkları da buna bağlıdır. Deneyim ya da dünya haritası, modeli veya temsili kişinin dünyayı nasıl algıladığını ve önündeki seçenekleri belirler. NLP tekniklerinin birçoğu bireyin dünya temsilini daha yararlı ve gerçek dünyaya daha uygun kılmak üzere değiştirmeyi içerir.

¹⁵⁸ NLPGRUP and INALPTA, a.g.e., s.10.

¹⁵⁹ Steve Andreas & Charles Faulkner, NLP, Başarının Yeni Teknolojisi, Beyaz Yayınları, İstanbul, 2001, s.27.

- ***Dil Deneyimin İkincil Temsilidir***

Dil üçüncü semantik düzeydir. Önce dış dünyadan bir uyarı gelir. Sonra o uyarının temsil ve deneyimi yapılır. Son olarak da birey o deneyimi dil aracılığıyla tanımlar. Dil kendi başına bir deneyim değildir. Sadece bir deneyimin temsilidir. Sözcükler bireyin gördüğü, duyduğu veya hissettiği şeyleri temsil ederken kullanılan tesadüfi işaretlerdir. Başka dilleri konuşan insanlar aynı şeyleri temsil eden farklı sözcükler kullanırlar. Ayrıca her birey kendi yaşamında gördüğü, duyduğu veya hissettiği şeylerle ilgili diğerlerinden farklı (haritalara) deneyim kümelerine sahip olduğu için kullandığı sözcükler de kişiden kişiye farklı anlamlar taşır. İnsanlar bu anlamların benzerlik taşımaları ölçüsünde birbirleriyle verimli iletişimde bulunabilir. Benzerliklerin çok fazla olması durumunda bile iletişim sorunları ortaya çıkar¹⁶⁰.

- ***Zihin ve Beden Aynı Sibernetik Sistemin Ayrılmaz Parçalarıdır ve Birbirlerini Etkiler***

“Zihin” ve “beden” birbirlerinden bağımsız değildir. Her iki sözcük de aynı “bütün” veya “gestalt” ile ilgili parçalara işaret ederler. Bir bütün olarak hareket ederler ve birbirlerine bağımlı olarak karşılıklı etkileşimde bulunurlar. İnsan gibi bir sibernetik sistemin bir parçasında oluşan her şey sistemin geri kalanını da etkiler. Yani, bedenin fiziksel durumu düşünceleri ve düşünceler de hisleri etkiler. Algılama şeklinde girdiler, içsel düşünce süreci, duygusal süreç, fizyolojik tepki ve davranış şeklinde çıktıların hepsi aynı anda gerçekleşirler. Pratik açıdan bunun anlamı şudur; düşünme şekli, fizyoloji veya hisler doğrudan değiştirilerek bireyin düşünceleri değiştirilebilir. Aynı şekilde düşünme şekli doğrudan değiştirilerek fizyoloji ve hisler değiştirilebilir.

- ***Seçme Şansı Hiç Seçenek Olmamasından Daha İyidir***

Seçeneklere sahip olmak, daha geniş bir hareket özgürlüğü elde edilmesi istenilen şey için daha fazla olanak demektir. Zorunlu çeşitlilik yasası, insanoğlu

¹⁶⁰ NLPGRUP and INALPTA, a.g.e., s.13.

da dahil olmak üzere her türlü siberetik sistemde en geniş davranış seçeneğine sahip eleman veya insanın bütün sistemi kontrol edebileceğini söylemektedir. İnsan sistemlerinde kontrol sözcüğü, bireyin kendisine veya başkalarına ait deneyimlerin kalitesini belirli bir anda veya zaman içerisinde etkileyebilme yeteneğine işaret eder. Seçenek elbette seçeneksizliğe göre daha tercih edilir bir durumdur. Seçenekler ne kadar çok olursa o kadar iyidir. Bu durum NLP'ye göre istenen sonuç alınıncaya kadar davranışları değiştirmeye devam edilmesini gerektirir. Eğer yapılan işlem başarılı değilse, davranış değiştirilmeli ya da başka bir şey yapılmalıdır. Başarısız işlemin yerine yapılacak başka bir şeyin başarı şansı elbetteki daha fazla olacaktır. Başarılı oluncaya kadar davranışları değiştirmek gerekir.

Özetle NLP'ye göre; bir seçeneğe sahip olmak, hiç seçeneğe sahip olmamak demektir; iki seçeneğe sahip olmak, ikilem yaratabilir; üç ve daha fazla seçeneğin olması ise amaca ulaşmak için en iyi yolu seçme özgürlüğü getirir¹⁶¹.

İnsanlar istedikleri değişiklikleri gerçekleştirmek için gereken bütün kaynaklara sahiptir. Yapılması gereken tek şey bu kaynakların yerini bulmak veya erişmek ve sonra da doğru bağlamda ortaya çıkarmaktır.

- ***Başarısızlık değil, sadece geri besleme eksikliği vardır.***

NLP'de deneyimleri başarısızlık çerçevesi yerine öğrenme çerçevesi açısından değerlendirmek daha doğrudur. Bir insanın herhangi bir konuyu başaramaması, başarısız olduğu anlamına gelmez. Sadece söz konusu şeyi yapmamanın bir yolunu bulduğu anlamına gelir. Yapılması gereken şey, başarmanın yolunu buluncaya kadar davranışı değiştirmektir¹⁶².

NLP'nin bakış açısına göre, olaylar iyi ya da kötü değildir; her şey sadece bir durumdan ibarettir. Thomas Edison ampülü keşfetmek için yaptığı 9999 denemenin ardından yılmadan devam etmiş: "Başarısızlığa uğramadım, sadece

¹⁶¹ www.maximumbilgi.com; 12.02.2005.

¹⁶² y.a.g.e., s.17.

ampulün bulunamayacağı bir yol daha keşfettim” ifadesini kullanmıştır. Aslında hata olarak adlandırılan her şey insanoğluna birşeyler öğretir ve her hata, zamanında olumsuz ya da acı da olsa, bir gün avantaj olarak geri döner. Belirli bir sürecin sonunda, sonuçları üreten davranışlar fark edilmeye, önceliklerin doğru zamanda hayata geçirilmesine ve buna göre çaba harcanmasına başlanır¹⁶³.

NLP kavramını ve varsayımlarını daha iyi anlayabilmek için Bölüm 3-2’de NLP iletişim modeline yer verilmiştir.

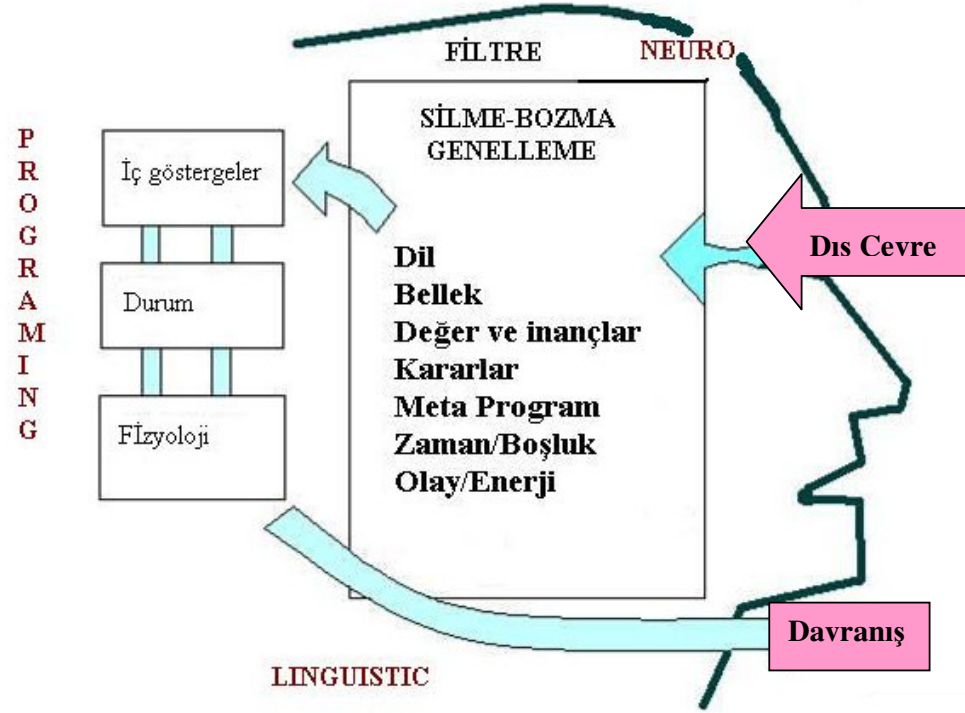
3.2. NLP İLETİŞİM MODELİ

İnsan beyni, bilgileri nasıl alır ve bunlar davranışları nasıl etkiler sorusunun cevabını NLP iletişim modeli ile açıklamak mümkündür (Şekil 3-1). İnsan beyni duyma, görme, dokunma, tatma ve koklama gibi beş duyusuyla saniyede yaklaşık olarak iki milyon veri alır. Zihin, kendisine ulaşan bu birbirinden çok farklı iki milyon veriyi dil, bellek, davranış, değerler, inançlar, kararlar vb. şeylerle silme, bozma ve genellemelerle süzerek aynı anda sadece yedisini algılar. Süzme işlemi sırasında verilerin bir kısmı resme, bir kısmı sese, bir kısmı da duygulara dönüşür. Böylece insan dış dünyayı kendi içinde gördüğü resimler, işittiği sesler ve hissettiği duygular aracılığıyla algılar. Bunu beyin, herhangi bir özel emir olmaksızın otomatikman yapar. İçerde oluşturulan bu resim, ses ve duygular insan fizyolojisini, fizyoloji de davranışları ve dili etkiler¹⁶⁴. Kısacası “harita, bölgenin kendisi değildir” şeklindeki NLP varsayımında değinildiği gibi gerçek dünya, insan beyninde oluşturulan algı ve iç filtrelerden süzülerek her insan için farklı anlamlar kazanır.

¹⁶³Harry Alder, NLP Yüksek Performansa Ulaşmanın Yeni Bilimi ve Sanatı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003 a, s.20.

¹⁶⁴ www.designedthinking.com.

Şekil 3-1: NLP İletişim Modeli



Kaynak: www.designthinking.com

Beynin çevreden gelen verileri iç filtrelerden geçirerek süzmesindeki amaç, yönetimsel kısımlardaki karmaşıklığı basitleştirmektir¹⁶⁵. Eğer zihin, gelen tüm bilgileri silme, bozma ya da genellemeye tabi tutmaksızın alsaydı, kendi içinde oluşturacağı milyonlarca resim, ses ve duygulardan ötürü aşırı yüklenmiş olacak ve dünyayı algılamak mümkün olmayacaktı.

Beynin süzme işlevini yerine getirirken kullandığı iç filtreler beş faktörden oluşur; evrensel modelleme, temsil sistemleri, değer ve inançlar, meta programlar ve ihtiyaçlardır. Bu ifadeler aşağıda kısaca yer verilmiştir.

¹⁶⁵ Ashley Dowlen, NLP- Help or Hype? Investigating the Uses of Neuro- Linguistic Programming in Management Learning, Career Development International, 1 (1), 1996, s.27.

3.2.1. Evrensel Modelleme

Evrensel modelleme, beynin süzme işlemini yaparken kullandığı silme, bozma ve genelleme mekanizmalarından oluşur.

Silme, beynin bazı verileri silmesi olayıdır. Üç boyutta gerçekleşen silme mekanizmasının ilk boyutu *nörolojik* olandır. Sözelimi kulaklar 20 ila 20.000 dalga boylarındaki sesleri duyar, gözler 380 ila 680 milimikron arası ışık dalgalarını görür ve diğerlerini siler¹⁶⁶. Silmenin diğer bir boyutu ise *algıda seçicilik* olarak tanımlanan şeydir. Buna göre insanlar ilgi duydukları şeyleri algımlarken, aynı anda ulaşmakta olan başka verileri siler. Örneğin, hamile kalan bir kadının çevresinde gördüğü hamile kadın sayısının artması, yeni bir araba alan kişinin sık sık aynı marka otomobili fark etmesi gibi. Silmenin üçüncü boyutu ise aslında diğer iki boyutu da içinde barındırır. Ancak burada *genel* bir silmeden bahsedilebilir. Örneğin, kimse ağrı ya da acı olmaksızın sol dizini hissetmez, ya da başka bir uzvunu. Çünkü tüm bu veriler beyin tarafından silinir.

Beynin silme işlevinin aslında kötü tarafı iyi anıları da siliyor olması, negatif anıları ise hayatta kalmak işlevini sürdürmek ve sürekli olarak kendisini korumak için silmiyor olmasıdır. Aslında insanların genel anlamda yaşadığı problemler pozitif anılara ulaşamamasından kaynaklanır. İşte burada NLP uygulamaları ve ilkeleri ile yapılmak istenen şey beyindeki pozitif anıları ortaya çıkartarak insanların olumlu bir fizyolojiye bürünmesini, bunun da olumlu davranışlara dönüşmesini sağlamaktır¹⁶⁷.

Beyin, seçtiği algıları bir taraftan da bozmaktadır. Bir çeşit zihinsel senaryo hazırlama olarak tanımlanabilen bozma, yaratıcılığın ve girişimciliğin kökenini teşkil eder. Burada hayal gücü devreye girer. Bir heykeltıraşın mermer bloğunda saklı bir figür görmesi, bir yazarın gerçekte olmayan kişiler yaratması, bir aktörün gerçekte olmadığı kişi olması bozma mekanizması ile gerçekleşir. Bu, bozmanın

¹⁶⁶Tamer Dövcü, Türkiye’de NLP ve Siberetik Uygulamaları 1, Beyaz Yayınları, İstanbul, 2001, s.122.

¹⁶⁷Firdevs Akyüz, NLP Nedir., www.nlpankara.com.tr, 2005.

pozitif kullanımıdır¹⁶⁸. Ancak tıpkı silme mekanizmasında olduğu gibi negatif bozmalar da görülür. Negatif bozma ile herkes aslında görmek istediğini görür, duymak istediğini duyar; böylece, gerçeğe göre değil zihinde yaratılan senaryolara göre dünya algılanmış olmaktadır¹⁶⁹.

Genelleme mekanizması ise, insan için önemli bir işleve sahiptir. İnsanların bilinçaltı genellemeler yaparak öğrenir. Genellemeler sayesinde insanlar, bir kere öğrendikleri bir şeyi her defasında tekrarlamak zorunda kalmazlar. Sözelimi araba kullanmayı öğrenen bir insan, farklı her arabayı kullanmayı ayrı ayrı öğrenmek zorunda kalmaz. Beyin bir kere öğrendiği bilgiyi genelleyerek bu yeniden öğrenme gerekliliğini ortadan kaldırır¹⁷⁰. Bu genellenmenin olumlu yönleridir. Ancak silme ve bozmada olduğu gibi genellemelerin de negatif yönleri bulunmaktadır. Bu da insanları normal yaşamlarında oldukça zorlayan bir durumdur. Örneğin ilişkisinde zorluk yaşayan bir erkeğin bütün kadınlarda bir genelleme yaparak tekrar ilişkiye girmek istememesi, ya da trafik kazası yapan bir sürücünün yaşadığı olayı genelleyerek tekrar araba kullanmak istememesi, başarısız bir satış yapan satış elemanının sürekli satışlarda başarısız olacağı kaygısını taşıması gibi.

3.2.2. Temsil Sistemleri

İnsanlar düşünürken, olayları algılamak ve diğerleriyle iletişim kurarken değişik temsil sistemlerini kullanırlar. Kimi insan olayların görsel yanıyla ilgilenir ve olayları resme dönüştürerek algılar. Resmin büyüklüğü, parlaklığı, renkleri ve hareketliliği önemlidir. Kimisi ise seslere odaklanır. Düşünce ve algılarında ses önemli bir yer tutar. Sesin tonu, şiddeti, yüksekliği, tınısı, derinliği, ritmi ve uzaklığı bunlar arasındadır. Kimileri de duydukları hislere ve duygulara ağırlık verir. Duygular daha ön plandadır. Duyguların yoğunluğu, keskinliği, büyüklüğü, sıklığı, derinliği ve yeri onlar için önemlidir. İnsanlar hangi temsil sistemini

¹⁶⁸ Korukçu, a.g.e., s.7.

¹⁶⁹ Akyüz, a.g.e.

¹⁷⁰ Dövcü, a.g.e., s.125.

ağırlıklı olarak kullanıyorsa o sistem düşünce algılarını ve davranışları oluşturmada yönü belirler¹⁷¹.

Temsil sistemlerine satış elemanlarının müşterilerle kuracağı iletişimde ve satışta, müşterileri daha iyi anlamaları açısından önemli bir konudur. Bu konunun detayları ileriki bölümlerde ayrıntılı olarak yer alacaktır. Bu nedenle bu bölüm içerisinde özet bir açıklama olarak yer almıştır.

3.2.3. Değer ve İnançlar

Değer ve inançlar, üçüncü algı filtresi olarak kabul edilir. İnsanların zihinsel algılarının oluşmasında en önemli unsurlardan biri de sahip oldukları değer ve inançlardır. İnsanlar, inandıkları gibi algılar ve kişilerin doğruları değerlerini belirler.

3.2.4. Meta Programlar

Dördüncü filtre bilinçaltında bilgisayar programı gibi çalışan algı ve davranışların yönünü belirleyen meta programlardır. Bazı kişiler genele odaklı olurken bazı kişiler detaylara odaklıdır. Bazı kişiler, düşüncelerini eyleme döker, risk alır ve kendi yaşamının sorumluluklarını üstlenir. Bazı kişilerse olaylar karşısında duygulara endeksli tepkisel bir yaklaşım sergiler. Yaşamlarının sorumluluklarını almakta zorlanır ve harekete geçmek için başkalarının önce davranmasını bekler. Bireysel ve özgün tepkiler veremezler. Bazı kişiler ise herhangi bir hedef için harekete geçerken ulaşacağı hedef karşısında duyacağı hazza göre motive olurken, bazıları hedefini başaramazsa duyacağı acı ve ızdıraba göre motive olur. Meta programlar durumlara, konulara ve olaylara göre değişiklik gösterebilmektedir. Bu yüzden kişilerin meta programları zihinsel haritalarını etkileyen başka bir unsurdur.

¹⁷¹Aytaç, Serpil;Performansı Artırmanın Bir Yolu Olarak NLP Tekniği., <http://www.iktisat.uludağ.edu.tr/dergi>, 2004 b.

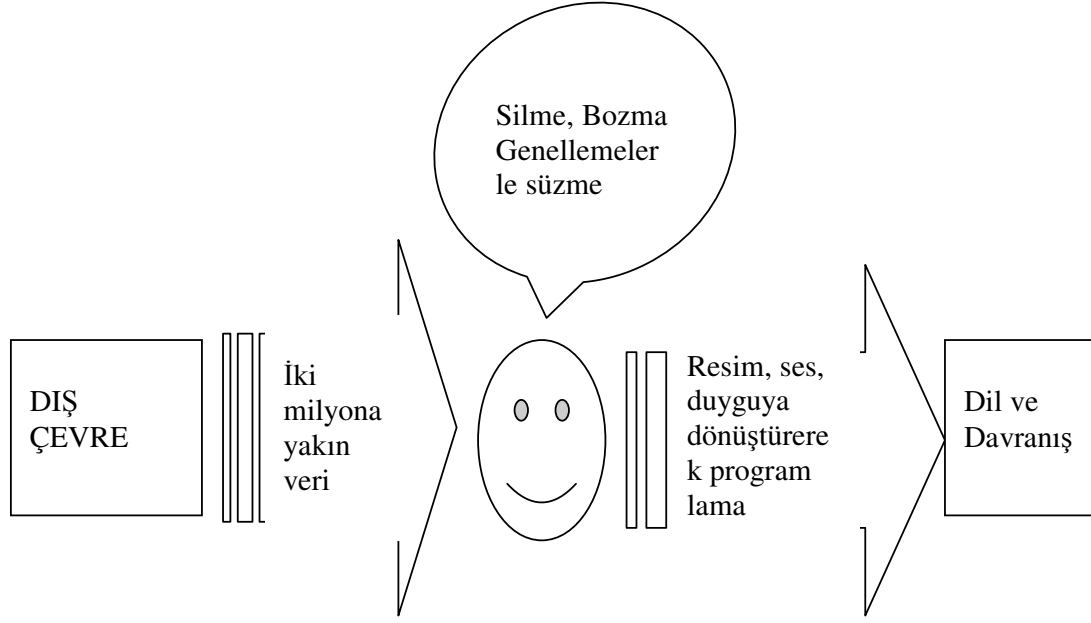
3.2.5. İhtiyaçlar

İnsanları belli bir davranışa yönelten ve yine zihinsel haritalarının oluşmasına etki eden diğer bir unsur, onların ihtiyaçlarıdır. Abraham Maslow, insan ihtiyaçlarını fiziksel, güvenlik, sosyal, saygınlık ve kendini kanıtlama olmak üzere beş gruptan oluşan bir hiyerarşi ile açıklamaya çalışmıştır. Maslow'un temel varsayımları şunlardır: İnsanları harekete geçiren ya da davranışını etkileyen ihtiyaçlar tatmin edilmeyen ihtiyaçlardır, tatmin edilen ihtiyaçların davranışlara etkisi yoktur; bu ihtiyaçlar önem sırasına göre aşağıdan yukarıya doğru bir hiyerarşi biçiminde sıralanmıştır; insanın bir basamaktaki ihtiyacı, ancak daha alt basamaktaki ihtiyaçları belirli bir dereceye kadar tatmin edilmişse ortaya çıkar¹⁷².

Bu duruma göre insanlar dış çevreden gelen verileri algılar ve onu içselleştirirken mevcut durumda tatmin edilmesi gereken ihtiyaçlarına göre zihinlerindeki haritaları oluştururlar. NLP iletişim modelinde yukarıda anlatılanları kısaca aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

¹⁷²Can Aktan ve İstiklal Vural, Bilgi Toplumu, Yeni Temel Teknolojiler ve Yeni Ekonomi,. www.canaktan.org/yeni-trendler/yeni-ekonomi/yeni-ekonomi.htm., 2003, s.308.

Şekil 3-2: NLP İletişim Modeli



3.2.6. NLP İletişiminde Uyum ve Aynalama

Uyum kavramının sözlük anlamı “uyumlu veya duygudaş ilişki veya bağlantı”dır. Uyum, bireyler arasında algılanan farklılıkları bilinçsiz düzeyde minimuma indirebilme yeteneğidir. Nörolojik olarak insanlar benzerliklere farklılıklardan çok daha kolay tepki gösterirler¹⁷³. İnsanların kendilerine benzeyen insanlardan hoşlanmalarını da buna bağlamak mümkündür, ancak insanlar arasında uyum olabilmesi için mutlaka birbirlerinden hoşlanması gerekmez.

NLP, uyumu insan ilişkilerinin temel taşı sayar. Uyum, karşıdaki kişinin dikkatini tutabilme ve güven duygusu yaratabilme yeteneğidir¹⁷⁴. Etkili iletişimin en önemli unsuru “uyum”dur. İnsanlar iletişimlerinde sırasında tesadüfen uyumu yakalayabilirler. İletişimde uyum yaratmakla ilgili bu tesadüfleri bilinçli olarak yaratabilmek NLP’de modelleme ve aynalama teknikleri ile mümkündür¹⁷⁵.

¹⁷³ Nil Gün., NLP, Zihninizi Kullanma Kılavuzu, Kuraldışı Yayıncılık, İstanbul, 2001 b, s.54.

¹⁷⁴ www.insankaynaklari.com

¹⁷⁵ Gün., 2001 b,s.140.

Uyumun anahtar ögeleri “aynalama (ayak uydurma) ve yönlendirme, eşleştirme ve yansıtma”dır. Özetle, karşıdaki kişiyi bulunduğu yerde karşılamak, doğru bildiği veya varsaydığı şeyleri yansıtmak ve devam eden deneyimin bir kısmını eşleştirmektir¹⁷⁶.

Aynalama, karşıdaki kişinin ya da grubun sözsüz davranış modelini kişiye ya da gruba geri sunmaktır¹⁷⁷. İletişim sırasında kişilerin vücut duruşu, hareketleri, ses tonu, konuşma hızı ve diğer ses özellikleri, dil ve düşünme tarzı, kelime seçimi, nefes alışverişlerini aynalayarak uyum ortamı yaratmak mümkündür¹⁷⁸. İyi anlaşılan iki insan konuşurken izlendiğinde genellikle vücut görüntülerinin, ses tonları ve konuşma hızlarının birbirlerinin ayna pozisyonları olduğu fark edilebilir.

Aynalama, iletişim kurulmak istenen diğer insanın bir davranışına kendisini rahat hissedinceye kadar eşleştirme yapmakla başlar. Eşleştirme bir insanın fizyolojisini aynen tekrarlamaktır. Yani, vücudun sağ ve sol taraflarını karşıdaki insanı aynen kopya eder. Yansıtma ise, diğer insanın aynadaki görüntüsünü sergilemektir. Bu durumda sağ ve sol taraflar aynada olduğu gibi ters görünür.

Uyum oluşturduktan sonraki aşama, yönlendirmedir. Yönlendirme, fizyolojinin bir ya da birkaç parametresini derece derece değiştirerek, diğer insanın takip etmesini sağlamaktır.

Özetle NLP’de, iletişim kurulmak istenen insanla önce uyum ortamı yaratmak temeldir. Uyum sağlayabilmek için kişiyi aynalamak, eşleştirme ve yansıtma ile kişi ile iletişimci arasında benzerlik ortamı yaratmak, daha sonra da güven ve rahatlama ortamı yaratıldıktan sonra kişiyi yönlendirmek ve belirli konularda ikna etmek mümkündür.

¹⁷⁶ NLPGRUP and INALPTA, a.g.e.

¹⁷⁷ Gün, 2001 b, s.142.

¹⁷⁸ Mehmet Öner, NLP ve Başarı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2001, s.86.

3.3. NLP'DE TEMSİL SİSTEMLERİ

NLP modelinin temel yapı taşları temsil sistemleridir. Temsil sistemleri görmek, işitmek, dokunmak, koklamak ve tat almaktan oluşan beş duyuya dayalıdır. Bu duyular sayesinde insanlar dünyayı algılar, temsil eder ve üzerinde işlerlik gösterir. Kısacası bu beş duyu *temsil sistemi*, bunların karakteristikleri ya da özellikleri ise *alt temsil sistemleri* ya da *alt modaliteler* olarak adlandırılır¹⁷⁹.

İnsanların (içsel ve dışsal) bütün deneyimleri bu temel öğelere ayrıştırılabilir. NLP'ye göre bütün bireysel beceriler temsil sistemlerinin geliştirilme ve sıraya konmasının bir fonksiyonudur. Bu kombinasyon ve sıralanışlara da *stratejiler* (kodlama) adı verilir¹⁸⁰.

Belki de NLP denilince ilk akla gelen şey temsil sistemleridir. Yukarıda da değinildiği gibi temsil sistemleri beş ayrı duyudan oluşur. Ancak düşüncenin zihindeki temsili koku ve tat çocuklukta büyük oranda silinir. Böylelikle kalan üç duyuyla zihinde temsil edilen düşünce görsel, işitsel ve dokunsal temsil sistemlerine göre kodlanır. Yapılan istatistiksel araştırmalar insanların yaklaşık %75'inin her üç temsil sistemine de sahip olduğunu, buna karşın yaklaşık %20-25'lik bir oranın da sadece bir temsil sistemini kullandığını ortaya koymuştur. Temsil sisteminin üçünü de kullanan kişiler ise ağırlıklı olarak bir temsil sistemini kullanırlar ki, ideal olan üçünü birden kullanmaktır¹⁸¹.

Bazı insanlar yüzleri (görsel), bazıları işittikleri isimleri (genellikle sesli bir şekilde duydukları için) kolaylıkla hatırlayabilirler. Bazı insanlar bir problem üzerinde düşünürken resim çizmekten, sözcüklerle ifade etmek yerine semboller ya da diagramlar kullanmaktan hoşlanırlar. Bazıları ise problemleri lehte ve aleyhte olan şeyleri kağıda aktararak ancak yazdıklarını da içlerinden “duyarak” tartışmayı severler. Bütün bunlar kişilerin dış dünyayı algılamak ve düşünürken tercih ettikleri ve çoğunlukla kullandıkları temsil sistemleri ile ilişkilidir¹⁸².

¹⁷⁹ Alder, 2003 a, s.108.

¹⁸⁰ NLPGRUP and INALPTA,a.g.e., s.23.

¹⁸¹ Korukçu, a.g.e., s.15.

¹⁸² Alder,2003 a, s.50.

İnsanların tercih ettikleri temsil sistemleri, kendine özgü yaşam geçmişi ve çevreden etkilendiği için her insanda farklıdır. Sinema yapımcısı bir baba ile ressam bir annenin çocuğunun görselliği doğal olarak daha gelişkin olacaktır¹⁸³.

Her temsil sistem, farklı bir dil gibidir. Öncelikli kanalları (temsil sistemleri) farklı olan kişilerin anlaşmaya çalışması, farklı dil konuşan ve birbirlerinin dilini bilmeyen insanlara benzer. Öncelikli kanal kişinin bilgiye ulaştığı ve içsel bilgisine danıştığı ilk kanaldır. Daha sonra bu bilginin doğru olup olmadığını, ikinci yani referans kanalına başvurarak kontrol eder. Üçüncü kanal ise en zayıf olan kanaldır ve çoğu kişide farkındalığa kapalıdır.

İnsanların temsil sistemlerini ortaya çıkarmak beş şekilde mümkündür; vücut duruşları, erişim ipuçları, jest ve mimikler, göz erişim ipuçları ve dil. Bunlardan en belirleyici olanlar ise vücut duruşu, göz erişim ipuçları ve dildir. Temsil sistemlerini ağırlıklı olarak kullanan insanların ortak özelliklerine aşağıda değinilmektedir.

3.3.1. Görsel Temsil Sistemi

Nüfusun neredeyse %60'ı görsel temsil sistemini kullanmaktadır¹⁸⁴. Düşüncenin zihinde görüntülerle temsil edildiği sisteme *görsel temsil sistemi* denir. Başka bir deyişle, görsel insanlar görüntülerle düşünür, verileri zihinlerinde görüntülerle kodlarlar. Geçmişe ait görüntüleri daha net bir biçimde hatırlarlar. Görüntülerle düşündüklerinden bu görüntüleri kaçırmamak için hızlı konuşurlar ve bu nedenle yüzeysel ve sık nefes alırlar. Konuşurken göz teması arayan görsel insanlar bir şey anlatırken ya da öğrenirken şekil ve şemaları kullanırlar. Öğrenmeleri için görmeleri yeterlidir. Görsel içerikli hemen her şey ilgi alanlarına girer. İmgeleme ve hayal etme yetenekleri, diğer temsil sistemini kullananlara göre daha gelişkindir. Görsel içerikli sözcük ve deneyimleri kullanırlar; görmek, odaklanmak, net, berrak, gözden uzak olmak, geleceği parlak olmak, gözden geçirmek, göz ardı etmek vb..

¹⁸³ Gün, 2001 a, s.70.

¹⁸⁴ y.a.g.e., s.75.

Görsel temsil sistemini ağırlıklı olarak kullanan bireylerde, vücut duruşu genelde gergindir. Baş öne doğru uzanmış ve genelde yukarı bakmakta olup, bu duruşlar kişinin kullandığı diğer sistemlere göre de değişiklik gösterebilmektedir. Kısacası duruşlar da subjektif olarak ele alınır. Ancak belli bazı genellemelerin varlığını da bilmek gerekir. Sözelimi, konuşurken gözleri uzun süre kapalı tutmak, görüntü hatırlanması için yapılmaktadır.

3.3.2. İşitsel Temsil Sistemi

İşitseller, nüfusun yaklaşık % 20'sini oluşturur¹⁸⁵. İşitsel insanlar düşüncelerini ses olarak kodlayan bireylerdir. Düşüncelerini sesler olarak kaydettiklerinden, konuşurken bu sesleri duymak için yavaş bir ritim tuttururlar, melodik bir konuşma yapısına sahiptirler. Dolayısıyla görsellere göre daha derin nefes alırlar ancak bu nefes, göğüs nefesidir. İşitsel temsil sistemine sahip kişiler dinledikleri şeyleri daha kolay kavrarlar. Görseller olayları bir bütün olarak görürken, işitseller detaylara daha çok önem verirler. Prosedürcü bir yapıya sahip olan bu bireyler, kendilerinde var olan iç diyalog mekanizması gereği daha dikkatli ve temkinlidirler. Daha çok geçmişe odaklı olurlar. Duygu ifadeleri, seslerindeki ve konuşmalarındaki tonlamadan rahatlıkla anlaşılabilir. Belli bir konudaki duygu ve düşüncelerine ulaşmak için o konuya ilişkin konuşulanları hatırlayıp oradan diğer duygulara varırlar. İşitsel sözcük ve deyimlerin bol kullanıldığı bir dil kullanırlar; bunlar, işitmek, tartışmak, tını, fısıltı, münakaşa, bağırarak, kulağa hoş gelmek, ses getirmek gibidir¹⁸⁶.

Genel olarak vücut duruşlarında şunlar dikkati çeker; baş genelde sağa eğik, kollar bağlı, el çenede ve düşüncelidirler. Parmaklarla ya da ayaklarla ritim tutmak da işitselliğin göstergesi olarak kabul edilir.

3.3.3. Dokunsal Temsil Sistemi

Düşüncelerin, zihinde duygular aracılığıyla kodlandığı bu temsil sistemi, genel olarak aktif bireylerce kullanılır. Dokunsallık, bedensel farklılık yoluyla

¹⁸⁵ y.a.g.e., s.83.

¹⁸⁶ Korukçu, a.g.e., s.30.

duyguya ulaşma biçiminde şekillenir. Dolayısıyla dokunsallar, bir şey anlattıklarında o konuya ilişkin duygudan yola çıkarlar. Bunun için de yavaş konuşurlar ve derin diyafram nefesi kullanırlar. Duygularına en çabuk ulaşan kişiler olarak dokunsallar, bedenlerini sık kullanır ve duygularını diğer temsil sistemlerini kullananlara göre daha kolay ifade ederler. Genel olarak şimdiye odaklanmış bir zaman kavramı dokunsallar için belirgin bir özelliktir. Bedensel uğraşlar ilgi alanlarına girer. Konuşurken vücut temasında bulunmayı seçerler. Bir şeyi öğrenmenin yolu dokunsallarda yapmaktan geçer. Kullandıkları dil de benzer bir yaklaşım içerir; bunlar, hissetmek, tutmak, kavramak, yüreğine dokunmak, içi sızlamak, sarsılmak gibidir.

Anlık tepkiler veren bu kişilerin vücut duruşları dengeli bir görünümüdür. Bedensel hareketleri ise, daha akıcıdır.

3.3.4. Temsil Sistemlerinde Göz Erişim İpuçları

Yapılan araştırmalar, göz hareketleri ile düşünceler arasında bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Buna göre insanların göz hareketlerini takip ederek zihinlerinde oluşturdukları düşünceler dizinini ya da başka bir deyişle stratejilerini anlamak mümkündür.

Aynı durum nöroloji literatüründe de araştırılmış ve gözlerin farklı düşünme tarzları sırasında beynin farklı bölgelerinin kullanılmasından doğan bu işleyişe “leteral göz hareketleri” denilmiştir¹⁸⁷. NLP de ise bu durum, “göz erişim ipuçları” olarak adlandırılmaktadır.

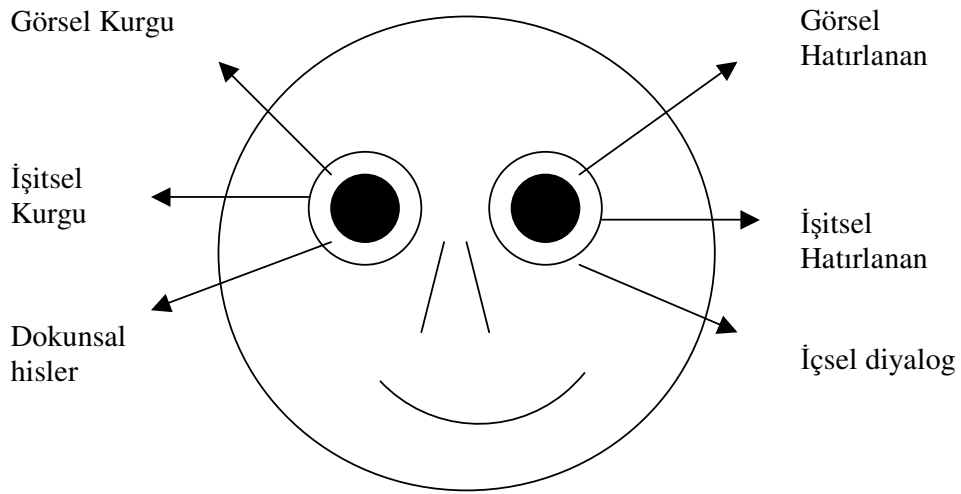
Göz erişim ipuçları NLP ile ilk kez tanışan insanlara genellikle çok şaşırtıcı gelen konulardan biridir. İnsanların gözlerini sürekli olarak hareket ettirdiği bilinen bir şeydir, ancak bu hareketler sistematik bir kalıp izler ve bireyin o anda yaşadığı deneyimle ilgilidir. Soru sorulduğunda öğrencilerin tavana bakmaları tesadüf bir davranış değildir¹⁸⁸

¹⁸⁷ Kazım Yurdakul, NLP Bireysel Mükemmelliğin Sanatı. Kariyer Yayıncılık: İstanbul, 2003, s.117.

¹⁸⁸ Woodsmall, NLPGRUP& INALPTA. 2003.s.23.

Göz hareketleri bilinçsizce yapılır ve kişi bunun farkında değildir. Temsil sistemi ne olursa olsun kişi düşüncesine, gözlerini kullanarak ulaşır. Örneğin kişiye geçmişle ilgili görsel bir soru sorulduğunda, kişinin gözleri bu görüntüyü hatırlamak için sol yukarı kayacaktır. Geleceğe ilişkin görsel sorularda ise bakışlar sağ yukarı tarafa yönelecektir. Geçmişe yönelik işitsel sorularda kişi sol sağa, yani kulak hizasına bakar, geleceğe yönelik işitsel sorulara yanıt verirken ise bakışlar sağ yana kayar. Eğer kişi bir iç diyalog yaşıyorsa bu kez göz erişim noktası sol aşağı doğru yönelirken duyguya ulaşmak isteyen birey sağ aşağı bakar (Şekil 3-3).

Şekil 3-3: Göz Erişim İpuçları



Kaynak: NLPGRUP&INALPTA; NLP, Pratisyen Manuel,2003.

Bunun yanı sıra, direkt karşıya bakan gözler, kişinin görüntü oluşturduğunun işareti sayılırken, 20 derecelik bir açıdan yukarı bakması hiçbir şey düşünmediğini gösterir. Bu sistemin solaklarda tersine çalıştığını da belirtmek gerekir. Buna göre kişi görsel, işitsel ya da dokunsal olmayan nötr sorulara cevap verirken kullandığı ağırlıklı göz erişim noktası, kişinin temsil sistemini belirler¹⁸⁹.

¹⁸⁹ Korukçu, a.g.e., s.16.

3.4. NLP'DE META MODEL VE MODELLEME

NLP'de meta model ve modelleme olarak adlandırılan iki önemli teknik bulunmaktadır. Bunlara aşağıda kısaca yer verilmiştir.

3.4.1. NLP'de Meta Model

Meta model, NLP'nin kurucuları olan Richard Bandler ile John Grinder'ın geliştirdikleri bir model olup, NLP'in linguistik (dil) ile ilgili olan kısmıdır. Meta sözcüğü Yunanca'dan alınmış bir sözcük olup, ötesi, üstü ya da farklı bir düzeyde anlamını taşır¹⁹⁰.

Meta model, dil kullanımıyla en fazla bilgiyi en kısa zamanda tam olarak toplayabilme metodudur. NLP'de dili kullanarak söylenenlere açıklık getirebilme ve anlaşılır kılabilmeye Meta Model denir. İnsanların genelde iletişimde en çok şikayet ettikleri “yanlış anlaşılma”dır. Bu da daha önce temsil sistemlerinde de açıklandığı gibi insanların dili farklı kullanmalarından kaynaklanır¹⁹¹.

Meta model, spesifik sorular kullanarak bir kişi ya da kurumun mevcut gerçeklik anlayışından yeni bir anlam çıkartmayı sağlayan bir modeldir. Kısacası, karşıdaki insanın dünya modeli ve haritasını genişletmeye yarar. NLP'de dilin kullanımı ile ilgili ilkeler şunlardır¹⁹²:

- Harita (dil) ve temsil ettiği arazi aynı şey değildir.
- İnsanlar aynı sözcükleri farklı anlamlarda kullanır, çünkü deneyimleri farklıdır.
- Dil, kendi başına bir deneyim veya gerçeklik olmayıp, sadece deneyimlenen gerçekliğin temsilidir.
- İnsanlar davranışlarına yol gösterecek dünya haritası veya modelleri yaratır.

¹⁹⁰ Harry Alder, Yöneticiler İçin NLP, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2002 b, s.121.

¹⁹¹ Gün, 2001 a, s.119.

¹⁹² NLPGRUP and INALPTA, a.g.e., s.36.

- Deneyimler, insanların kendisi veya başkalarına aktarılırken bu harita ya da modelleri kullanır.
- Bütün insan davranışları bireyin dünya harita veya modeli ile yaratılan seçenekler bağlamında anlam kazanır.

Meta model, insanların dili kullanma biçimi ve dilin diğer insanların zihinsel haritalarını anlamaya nasıl yardımcı olabileceği ile ilgilidir. Meta model, insanların söyledikleri ile neyi kastettiklerini daha iyi anlamak için bir araç ve dili daha kesin anlam elde etmek için kullanmanın bir örneğidir.

Dil, kuşkusuz makul sosyal etkileşimi sürdürebilmenin en kolay yolu ve dikkatsizliğe ilişkin sorularla da doludur. Ayrıca, meta model, günlük dilde kullanılan yaygın dil kalıplarını ortaya çıkarır¹⁹³.

Dilbilimci Noam Chomsky, çalışmalarında dilin iyi yüzeydeki kullanımından söz ederken bunların neler olduğu konusunda da bilgi vermektedir. Bunlar¹⁹⁴:

- ***Dilin yüzeydeki yapısı***; insanların kendilerine veya başkalarına söyledikleri her şeyi kapsar.
- ***Dilin derindeki yapısı***; söylenenlerde, ifade edilmemiş ya da bilinç düzeyinde tanımlanmamış olan derin anlamı ifade eder.

Dilin yüzeysel yapısı ile derin yapısı arasında birçok etkileşim olur; iletişimin gerçek amacı bir düzeyden diğerine geçerken yok olabilir. Kullandığı dil ne olursa olsun insan yaşadığı bir deneyimi silme, bozma, genelleme yoluyla derin yapıya ardından da yine silme, bozma ve genellemelerle yüzey yapıya alır. Daha önce de ifade edildiği gibi, dil, deneyimin ikinci dereceden temsili kabul edilir.

¹⁹³ Alder, 2003 a, s.145.

¹⁹⁴ Knight, a.g.e., s.48.

Dilin yapıları, yani günlük iletişimde kullanılan yüzeydeki yapı ile her türlü düşünce kalıbını içeren derindeki yapı değerlendirildiğinde anlamın nasıl kaybedildiği ya da çarpıtıldığını görmek mümkündür¹⁹⁵.

Meta model, NLP iletişim modelinde daha önce açıklanan “evrensel modelleme”nin dil üzerindeki etkisini inceler. Daha önce de ifade edildiği gibi insanlar dış dünyadan gelen verileri silme, bozma ve genellemelerle süzer ve buna göre bir harita oluşturur. Aynı şekilde günlük iletişimde de karşı tarafa göndermek istediği mesajlarda kullandığı kelimelerin bazılarını siler, bazılarını çarpıtır ve bazılarında da genellemeler yapar. Aşağıda meta model kalıpları olarak bu konulara açıklık getirilmektedir.

3.4.1.1. Silme

İletişim süreci içinde sözcükleri atlamak, anlam bütünlüğünü bozmak, ya da anlatılmak istenenin bir bölümünü kaybetmekle sonuçlanır¹⁹⁶.

Düşünmek, konuşmaktan daha hızlıdır. İnsanlar günlük konuşmalarında çoğunlukla bir şeyi anlatırken pek çok şeyi atlar ve genelde kendi bildikleri şeyleri karşısındaki kişilerin de bildiğini varsayar. Bu durum silmedir¹⁹⁷. Silme, kendi içinde bir takım ayrımları da beraberinde getirmektedir:

- *Basit silme:* Örneğin “Rahat değilim.” şeklindeki bir cümle basit silmedir. Bu durumda oluşan boşluğu doldurmak için “Kim hakkında? / Ne hakkında?” gibi soruların sorulması gerekir.
- *Belirsiz isimler:* İsim boşluğu şeklindeki tümcelerden oluşur. “Beni dinlemiyorlar.” Gibi ismin net olmadığı cümleler kurar. Bu durumda yapılması gereken ismi bulmaktır ki bu “Özellikle kim?” sorusuyla sağlanabilir.

¹⁹⁵ Alder, 2003 a, s.145.

¹⁹⁶ Knight, a.g.e., s.50.

¹⁹⁷ Gün, 2001 b, s.120.

- *Belirsiz fiiller:* Tanımlanmamış fiil boşluklarıdır. “Beni reddetti.” Cümlesindeki gibi eylemin nasıl ve hangi yolla gerçekleştiğini silen bir yapı kullanılır. Fiili belirlemek ve boşluğu doldurmak için “Tam olarak seni nasıl reddetti?” sorusu sorulabilir.
- *Karşılaştırmalı silmeler:* “Gitmek daha iyi. / O daha kötü biri.” Türünden karşılaştırma içeren silmelerdeki boşluğu “Kime göre/Neye göre” sorusu ile doldurmak mümkündür. Böylelikle derin yapıdaki dile ve oradan da deneyime ulaşmak mümkündür.
- *Yargılama:* Kişinin kendi modelini, haritasını, kurallarını başkalarına dayatmasıdır. Yargılamanın çoğu kıyaslamalara dayanır, kıyaslamalar ise insanın kendi haritalarına göre yapılır. Yargılama sıklıkla yapılan bir meta model ihlalidir. Örneğin “Ahmet, kötü bir insandır.” cümlesi bir yargılamadır. Yargılamaları “kime göre”, “neye göre” sorularıyla açıklığa kavuşturmak mümkündür. Bu örnekte olduğu gibi, “Ahmet, kime göre kötü bir insandır?”.

3.4.1.2. Genelleme

Bir ya da birkaç deneyimden yola çıkarak sonucu mutlak doğru olarak kabul etmektir. Genelleme tek bir yöntemle değil, üç türlü farklılığı içinde taşıyan yöntemlerle ifade edilebilir:

- *Tümel Göstergeler:* Bu tür genellemelerde iletişimde kullanılan sözcükler “her”, “tümü” ve hiçbir türünden sözcüklerdir. “Daima söylersin ki,” “Asla şunu şunu yapamazsın”, gibi cümleler buna örnektir ve muhtemelen doğru olamamalarının yanı sıra, iletişim için gerekli olan uyumlu ilişkinin yaratılmasına da çok az katkıda bulunur. Genelleştirici bu tür sözcükleri “Daima mı?”, “Asla mı”, “Hiçbir zaman mı?” gibi sorularla tekrarlayarak, söylenen şeyin zayıflığını

açığa vurmak ve karşıdaki kişinin ya açık, ya da örtülü olarak daha spesifik bir anlam ortaya koyması sağlanabilir¹⁹⁸ .

- *Olasılıklar*: Bu durumda ipucu sözcükler, “-emez, -amaz”, “imkansız” ya da “olası”dır. “Bunu yapamazsın.”, “Bu imkansız.” Gibi cümleler buna örnektir. Ancak bunlar yukarıda ifade edilen “asla” veya “daima” kadar genellemelerdir ve çoğunlukla onlarla birlikte kullanılır.
- *Zorunluluk / Seçimsizlik*: Kişinin seçimlerini, olanaklarını ve ihtiyaçlarını kurallara dönüştürmesidir. Örneğin, “Önce dil öğrenmeliyim.” ya da “Ben, bunu beceremem.” gibi. “Önce dil öğrenmesen ne olur?”, “Becerebilseydin ne olurdu, ya da seni durduran ne?” gibi sorular da zorunluluk ya da seçimsizlikleri açıklığa kavuşturmak için kullanılabilir.

3.4.1.3. Çarpıtma

Bilginin kolaylık olsun diye silinerek verilmesi durumunda anlam sonunda çarpıtılmış olur. Burada verilmek istenen asıl mesajın yönü değişir¹⁹⁹. Çarpıtma varsayımda bulunma, zihin okuma, neden-sonuç çarpıtması ve eşleşme gibi çeşitlerle ifade edilir.

- *Varsayımda bulunmak*: Gerçeği bilmek için yeterince veri olmadan sonuca ulaşmaktır. Örneğin, “Beni görmezlikten geliyor.” cümlesindeki gibi. “Nasıl” ve “ne yaparak” soruları fiilin üzerinde durarak cümleye açıklık kazandırabilir.
- *Zihin okuma*: Kişinin başkasının ne düşündüğünü ve hissettiğini bildiğine inanmasıdır. Örneğin, “bana güvenmediğini biliyorum” cümlesindeki gibi. Zihin okuma, aslında haklı çıkma yöntemlerinden biridir. Bazen kalibrasyonla ve sezgilerle başkalarının düşünce ve duygularını değerlendirmek mümkün olabilir. Ancak, çoğu kez

¹⁹⁸ Alder, 2002 b, s.145.

¹⁹⁹ Gün, 2001 b, s.133.

bilinçaltı düşünce ve duygular yansıtıldığı için yanılmak çok mümkündür. Sıkça görülen bir başka zihin okuma tarzı da karşımızdaki kişinin zihnimizdeki düşünceleri okuması talebidir. Örneğin, “beni sevseydin, ne istediğimi anlardın” cümlesindeki gibi. Zihin okumalardaki anlaşmazlıkları gidermek için de doğrudan kişiye soru sormak mümkündür; “Bunun böyle olduğunu nasıl biliyorsun?” gibi²⁰⁰.

- *Neden-sonuç çarpıtması*: Bir şeyin ya da bir kişinin bir sonuca neden olarak gösterilmesidir. Örneğin, “Yağmur beni hüznlendiriyor.” cümlesinde olduğu gibi. Neden-sonuç çarpıtmasının çoğu, insanların duygularından sorumlu olmadığı inancından kaynaklanır. Burada da sorulması gereken soru bir şeyin nasıl olup da öbür şeye sebep olduğudur. Hissedilen duyguları kişinin kendisini nasıl yargıladığını sorgulatmak gerekir. “Yağmur yağdığı halde hüznlenmediğin bir anın olmadı mı?” gibi.
- *Eşleşme*: Birey burada iki farklı durumu birbiriyle eşleştirir. “Bana hep bağıyor./ Benden nefret ediyor.”. Burada söz konusu eşitlik bağırlmanın nefret edilmekle eşleştirilmesidir. Bu durumda sorulacak sorular, “Sana bağıması nasıl senden nefret ettiği anlamına geliyor?/ Sen hiç nefret etmediğin birine bağımadın mı?” gibi karşıt örneğin bulunması ve eşleşmenin bozulmasına yönelik olmalıdır.

Meta modelin temel olarak kullanımı silmelerin sorgulanmasıyla bilgi toplamak; bozmaları düzeltme aracılığıyla anlamı berraklaştırmak; genellemeleri kırarak yeni seçeneklere yer açmak olarak nitelendirilebilir.

²⁰⁰ y.a.g.e., s.125.

3.4.2. NLP’de Modelleme

Bir yeteneği ya da üstün bir beceriyi, yeniden üretmek amacıyla kodlamaya modelleme denir. Modelleme aynı düşünce basamaklarını kullanarak, dil ve davranışları kopyalamaktır²⁰¹.

Modellemenin özündeki düşünce “birisi bir şeyi başarabilmişse, herkes başarır” inancıdır . İnsanlar doğuştan itibaren çok temel birçok beceriyi başkalarını ve doğayı gözlemleyerek ve taklit ederek kazanmıştır. Bebekler ve çocukların becerileri öğrenme yöntemleri modellemeye iyi bir örnek olarak gösterilebilir. Ancak daha ileriki yaşlarda daha geleneksel yöntemlerle öğrenmeye başladıklarında ise modelleme becerileri giderek kaybolur.

Günümüzde birçok şirket personelini daha deneyimli elemanlarla eşleştirerek profesyonel gelişimi hızlandırmayı hedeflemektedir. Mentörlük olarak adlandırılan bu sistemin işlerliği, deneyimli personelin bilgi ve becerilerini diğerlerine aktarabilmesine bağlıdır. Modellemede bu davranışların diğer bireylere aktarılmasında “neden” sorusundan çok “nasıl” sorusu önem kazanır. Çünkü modellemede bir davranışın neden yapıldığı değil, nasıl yapıldığı önemlidir.

Modelleme, farklılıklarla yani kişilerin sonu davranışlara ve başarılarla ya da başarısızlıklara varmak üzere neyi farklı yaptıklarının irdelenmesidir. Diğer bir deyişle farkı yaratan ne olduğunun belirlenmesidir²⁰².

NLP, bütün davranışların bir yapısı yani stratejisi olduğu ön kabulü çerçevesinde bu stratejilerin modellenebileceği, öğrenilebileceği, öğretilabileceği ve değiştirilebileceğine dayalı bir yöntemdir. Bugün özellikle iş dünyasında büyük ve başarılı şirketlerin tepe yöneticilerinin uzun yıllar edindiği tecrübeler modellenerek işletmelere aktarılmaktadır.

²⁰¹ Knight, a.g.e.,s.75-77.

²⁰² Alder, 2002 b, s.194.

NLP’de bu konuda odaklanılan nokta, başarılı sonuçlar alınmış davranışları yaparken davranış sahibinin nasıl düşündüğü ve hedefine nasıl ulaştığıdır. Bu davranışları modellemek için modelin yaptıkları (davranış ve fizyolojileri), nasıl yaptığı (düşünme şekilleri) ve neden yaptığı (inanç ve değerleri) sorgulanır. Bu işlem yapılırken model ilk olarak gözlemlenir, sorgulanır ve ilgiyi çeken davranış sergilenirken modelin yanında bulunulur (www.insankaynakları.com).

Bir kişi, bir takım ya da bir organizasyon modelleme konusu olabilir. Aslında modellemenin kurumsal gelişime yönelik olanı 1970’lerden beri “benchmarking” adı altında uygulanmaktadır. Benchmarking ile NLP’nin modelleme programı arasında benzerlikler söz konusudur²⁰³.

Benchmarking, işletmenin kendi performansını, sınıfının en iyisi olan işletme ile karşılaştırarak, “en iyi”nin bu performans seviyesini nasıl yakaladığını belirleyip, elde edilen bilgileri işletmenin amaç ve stratejileri için bir temel oluşturacak biçimde kullanmaktır.

Benchmarking, hızla değişen rekabet koşullarında kaliteyi sağlamak ve rekabet edebilme gücünü artırmak için öğrenmenin ve gelişmenin sonsuz süreçler olduğunun farkına varıp işletmeyi diğer işletmelerle sektör farkı gözetmeksizin kıyaslayarak, taklide yer vermeden yaratıcılık katarak en iyi uygulamaları kendi işletmesinin şartlarına, yapısına, amaç ve kültürüne göre uygulamayı öngören ve sürekli yinelenen yönetsel bir araçtır²⁰⁴.

Aslında günümüzde bir yönetim tekniği olarak kullanılan benchmarking, işletmelerin çok eskiden beri kullandıkları rakipten öğrenme, taklit etme veya esinlenme yöntemidir. Nitekim, Ford’un kurucusu Henry Ford, yürüyen bandt sistemiyle üretimi tanıdığını görmek için gittiği bir mezbanın üretim sisteminden esinlenerek bulmuştur. Kasaplardan her birinin hayvanın belirli bir bölümünü keserek kalanını diğer arkadaşlarına devrettiğini gören Ford, aynı yöntemi otomobil yapımında küçük değişiklikler yaparak uygulamıştır. Çengellerin

²⁰³ Oğuz Saygın, Negatif Limanlardan Pozitif Sulara, Hayat Yayınları, İstanbul, 2003, s.104.

²⁰⁴ Ceyhan Aldemir, Alpay Ataoğ, Gönül Budak, İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2001.

üzerinde kaydığı çelik ray yerine, hareketli bant sistemini kurmuştur²⁰⁵. Bugün birçok farklı farklı sektörlerde birçok işletmenin üretim sisteminin hareketli bant sisteminden oluştuğu da benchmarkinge ve doğal olarak modellemeye bir örnektir.

Modelleme ise, benchmarkingin kişisel gelişime yönelik uygulamasıdır. Burada herhangi bir beceri ya da davranışta usta ya da başarılı olan kişilerin bu davranışları gözlemlenme ile kişinin alt modalitelerinin sorgulanmasıyla kopyalanmaya ve öğrenilmeye çalışılır. Modelleme her türlü becerinin bu şekilde öğrenilmesinin mümkün olabileceğini ifade eder.

Buraya kadar yapılan açıklamalarda Zihin Dili Programlama Tekniği olarak bilinen NLP ile ilgili açıklamalar ve tekniklere değinilmiştir. Ancak NLP teknikleri sadece yukarıda anlatılan konularla sınırlı olmamaktadır. Bu nedenle, sadece satışta ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasında etkinliği artırabileceği düşünülen konu ve tekniklere yer verilmiştir.

3.5. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNDE NLP'NİN ROLÜ VE KİŞİSEL SATIŞTA NLP TEKNİĞİNİN KULLANIMI

Günümüzde, her müşteri kendisinin özel ve tek müşteri olarak görülmesini arzu etmektedir. Teknolojik gelişmeler, pazar ve rekabet koşullarındaki değişimler, ürün ve hizmetlerdeki nitelik ve nicelik artışları müşterilerin bu arzularının temelinde yatan nedenlerdendir. İşletmelerin kendi müşterilerini daha iyi tanımaları ve buna göre hizmet sunmaları, personelini müşterileri ve onların ihtiyaçları konusunda eğitmeleri hem müşteri memnuniyetini hem de dolayısıyla satışları artıracaktır. Çalışmanın bu bölümünde de işletmelerin rekabette yoğunlaştıkları konu olan müşteri memnuniyetinin sağlanmasında NLP tekniğinin rolüne ve kişisel satışta bu tekniğin nasıl kullanılacağı konusuna yer verilmektedir.

²⁰⁵ Saygın, a.g.e., s.104.

3.5.1. Müşteri Memnuniyetinde NLP'nin Rolü

Değerleri değişen bu günün ekonomisinde bir şirketin başarılı olmasında müşteriye kusursuz hizmet vermek çok önemli bir rol oynar. Bu nedenle günümüzde “Müşteri İlişkileri Yönetimi” adındaki kavramlar ve yöntemler önem taşımaktadır. Müşteri hizmetleri, yönetim ve çalışanların müşteriye memnun etmek için yaptığı ve yürüttüğü tüm faaliyetleri kapsar. Müşteriye yönelik hizmetlerin kalitesi, müşterinin memnuniyetiyle ölçülebilir.

Çalışmanın ilk bölümünde de değinildiği gibi, müşteriye tatmin etmenin sayısız yolları bulunmaktadır. Bunların bir kısmını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- Tüm çalışanlar müşteri için çalıştıklarının ve müşteri mutluluğunu sağlamanın önemli olduğunun bilincinde olmalıdır.
- Herkes, şirketin mükemmel müşteri hizmeti vermesi ve müşterilerini elde tutması için şirketin hizmet vizyonuna inanmalıdır.
- Müşteri hizmetleri programı tüm şirket tarafından toplu olarak desteklenmelidir.
- Çalışanlara müşterileri memnun etmek için sorumluluklarına paralel yetkiler de verilmelidir.
- Müşterinin neye ihtiyacı olduğu, ne istediği ve ne beklediği bilinmelidir. Bu nedenle sezgiler önemlidir.
- Şirket içindeki müşteri olarak çalışanlara da ürünlerini ya da hizmetlerini satın alan şirket dışındaki müşterilere gösterilen özenin, saygının ve önemin aynısı gösterilmelidir.

Müşteri gereksinimleri, istekleri, beklentileri öğrenilerek müşteri ile uyum sağlanmaya çalışılmalı ve etkin bir iletişim kurulmalıdır.

NLP teknikleri, dil kalıpları, motivasyon modelleri, bunların programlanması ve bireysel verilerin nasıl kodlandığı ile ilgili çalışmaları içerir. Bunların hepsi müşterilerin bilgi edinme süreçleri ve nasıl karar aldıklarını

kısacası satın alma stratejilerini ortaya çıkartmada yardımcı olur. Böylece, satış elemanlarına insanları nasıl etkileyebileceği ile ilgili bir fikir verir²⁰⁶.

Müşteri ile iletişim kurulan her anın önemi vardır. Bu, özellikle satış elemanlarının şirketi ve çalışanlarını olumlu bir şekilde temsil etme ve müşteriye memnun etme başarısı için son derece önemlidir. Karşılıklı ilişkilerdeki başarı ve başarısızlık, karşılıklı uyumun ne ölçüde iyi olduğuna ve müşteriyle etkili iletişim kurulup kurulmamasına bağlı olacaktır. Uyum sağlamak ve iletişimi güçlendirmek için gerekli beceriler kolayca öğrenilebilir²⁰⁷.

Quinn, NLP'nin ilişkiler kurarak daha yüksek satış ve müşteri sadakatine nasıl ulaşılacağı konusunda teknikler sunduğunu ifade eder. Bununla birlikte NLP, müşterilerle daha iyi iletişim sayesinde daha yüksek müşteri hizmetleri düzeyine ulaşılabilceğini de vurgular²⁰⁸.

Bir mal ya da hizmet satın almak, bir değiştirme yapmak, bilgi almak ya da şikayette bulunmak amacıyla bir müşteri şirkete gelebilir. Bu durumda aktif ve dikkatli bir dinleyici olarak, müşterinin konuya ilişkin haritasını ve temsil sistemlerini ortaya çıkartarak söz konusu durumun müşteri tarafından nasıl algılandığını belirlemek mümkün olabilir.

Satış elemanı ve müşteri, belli bir durumu kendi davranış biçimi ve duygusal algılamasına bağlı olarak ayrı ayrı yorumlayabilir. Bu durumda etkili bir satış elemanı, uyum ve aynalama yoluyla müşterinin davranış biçimine uygun olarak tepki vermelidir.

Her davranış biçimine uygun tepki vererek müşteri ile etkili bir iletişim kurmak mümkün olabilir. Bu durumda satış elemanının müşterinin beden dilini, konuşma hızını, ses tonunu ve hatta göz hareketlerini tıpkı bir ayna gibi yansıtarak uyum sağlanabilir. Müşterinin kullandığı bazı kelimeler, sloganlar satış elemanı

²⁰⁶John E Thompson, Lisa Courtney, D. Dickson, The Effect of Neuro Linguistic Programming on Organisational and Individual Performance A Case Study, Journal Of European Industrial Training, 26 (6)., 2002, s.292.

²⁰⁷Serpil Aytaç, Müşteri Memnuniyetinde Etkin İletişimin Rolü, İş,Güç-Bakış - İş Yaşamı Dergisi, sayı: 6, 2002.

²⁰⁸Thompson vd.,a.g.e.,s.292.

tarafından kullanıldığında onların duyumsal algılama biçimleri ile satış elemanlarınınki uyumlaştırılmış olur. Uyumlu ve etkili iletişim, satış elemanının müşteri ile aynı dili konuşmasıyla sağlanabilir.

Satış, sürekli çalışmayı, olgunluk kazanmayı, kişinin kendisini sürekli geliştirmesini gerektiren, dinamik, ilginç ve aynı zamanda da zor bir meslektir. Bir mesleği daha saygın yapan mesleğin kendisi kadar bu meslekte çalışan insanların kişilik özellikleridir²⁰⁹.

Başarılı bir satış elemanında bulunması gereken özellikleri araştıran bilim adamları grubuna göre: “*Başkalarının duygularını anlayabilmek (empati kurmak) ve içinde bir işi başarma hırsının olması (benlik dürtüsü)*”, başarılı bir satış elemanında bulunması gereken en önemli iki temel özelliktir. Bu iki temel satış elemanı özelliği, satışçının dış görünüşü, fiziksel özellikleri veya satış eğitimi ve tecrübesi gibi niteliklerden çok farklı olarak, satış işinin psikolojik boyutları ile ilgilidir.

Satış elemanının, iş bilgisinin yanı sıra müşterilerle kolay iletişim kurabilme ve onların duygu ve düşüncelerini sezme yeteneği olmalıdır. Satış mesleğinin belki de en önemli sırrı, müşterinin ne istediğini öğrenmek ve onun bunu elde etmesinde en iyiyi bulması için kendisine yardımcı olmaktır.

Satış elemanının kendisini müşterinin yerine koyma eylemi, tasarlanan, düşünülen ve bilinçli bir anlama çabası gerektiren bir süreçtir. Satış elemanı ile müşteri arasında bir duygu ortaklığının olması gerekmektedir. Duygu ortaklığı demek, müşteriyi doğru anlamak demektir²¹⁰.

Satış elemanında bulunması gereken ikinci temel psikolojik özelliğin ise benlik dürtüsü olduğu ifade edilmişti. Benlik dürtüsü satış elemanının iş başarma hırsıdır. Satış mesleğinde benlik dürtüsü, satış elemanının satış yapmak için kararlı olması demektir.

²⁰⁹ Erdoğan Taşkın, Satış Teknikleri Eğitimi, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.97.

²¹⁰ Taşkın, 2003, s.103.

Satış elemanı sadece satış yapmak için değil, daha iyi satış yapmak için de sürekli yeni bilgileri ve uygulamaları öğrenmelidir. Müşteri ile etkili konuşmasını öğrenmek, ikna etme ve satış görüşmesi ilkelerini öğrenmek, satışın aşamalarını ve bu aşamaların müşteri üzerindeki etkilerini öğrenmek, ihtiyaçlarını belirleyip müşteriye uygun malı veya hizmeti tavsiye etmek, itirazlara cevap vermek, pratik satış kapatma ilkelerini öğrenmek satış elemanının zamanla kazandığı temel yetenekler arasındadır.

Bu konuda çalışma yapan kişilerden biri olan Taşkın'a göre: "Satış elemanı, bu öğrenme süreci içinde varsa başarısızlıkların ve yenilgilerinin nedenlerini araştırmalıdır. Bu nedenleri belirledikten sonra çözümü için çaba harcamalıdır. Aslında satışta başarısızlık bir yenilgi değildir. Yeni bir öğrenme fırsatıdır, bir öğrenme tecrübesidir". Bu düşünce de NLP'de "başarısızlık değil, sadece geribesleme eksikliği vardır" varsayımını destekler niteliktedir.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda NLP, satış gücü eğitimlerinde kullanılabilecek bir tekniktir. Mevcut literatür, NLP'nin bireysel ve organizasyonel performans üzerindeki etkinliği ile ilgili pek az kanıt sunar ve bunlarla ilgili bir şablon da sağlayamamaktadır. Kısacası bu konuda çok fazla kayda değer örnek bulmak zordur. Ancak Thompson ve diğerleri, ilgili online veri tabanlarını tarayarak sadece bu konuyla ilgili yalnızca 8 araştırma elde etmiş, yaptıkları incelemeler sonucunda araştırmaların 4'ünün NLP'nin pozitif yararlarını doğruladığını, diğer dördünün ise NLP etkisini verdiğini ancak bu etkilerin ölçülemediğini bulmuşlardır. Kendi yaptıkları bir çalışmada ise 5 eğitim kursunda eğitim alan 12 şirketten 67 delegasyonun görüşlerini alarak NLP'nin etkilerini ölçmeye çalışmışlardır. Eğitimlerin değerlendirilmesinde ise, Kirkpatrick'in dört düzeyden oluşan, çalışmanın ikinci bölümünde de verilen tepki, öğrenme, davranış ve sonuç değerlendirme programını uygulamışlardır. Sonuçta delegasyonlarda kendine güven, iç etki ve uyumlu satış konusunda ölçümlerde mantıklı sonuçların olduğu görülmüştür.

Satış teknikleri, çalışmanın ikinci bölümünde de değinildiği gibi olası müşterilerin bulunması, satış için sunumlar, sunumda kullanılabilecek beceriler,

itirazları ele alma biçimleri, satışın kapatılması, satış sonrası hizmetler vb. konuları kapsamaktadır. Bu tür konular daha çok satış becerilerinin geliştirilmesine yöneliktir. Satışçının doğal olarak sahip olduğu beceriler eğitim ve uygulamalarla daha etkin hale getirilebilir. NLP teknikleri de özünde bir beceri eğitimidir.

Satış elemanlarına yönelik verilen eğitimlerin çoğu maalesef bir süre sonra etkinliğini kaybetmektedir. NLP tekniklerinin bu noktada önemi, eğitimlerde verilen bilgileri kişinin kendi kişisel yaşamında da kullanma imkanı sağlamasıdır. Bu çalışmanın da amacı satışla ilgili verilen satış teknikleri eğitimlerinde NLP tekniklerinin kullanımının etkisini belirleyebilmektir.

Aşağıda satış tekniklerine konu olan kişisel satış süreci ve bu süreç içinde NLP'nin nasıl ve ne şekilde kullanılabileceğine yönelik bilgiler verilmektedir.

3.5.2. Kişisel Satış ve NLP Tekniğinin Kişisel Satışta Kullanımı

Kişisel satış, satışı ile potansiyel alıcının yüz yüze geldiği satış şeklidir. Kişisel satış, satışçının bir satış yerinde veya bir satış yeri dışında müşteri ile yüz yüze olarak yaptığı satış faaliyetidir. Kişisel satış esnasında mamul, hizmet veya fikirler müşterinin şahsına bir ticari işletmenin veya herhangi bir müessesenin satın alma idarecilerine veya bir ailenin bireyleri gibi küçük bir alıcı grubuna satıcı tarafından sözle takdim edilirler. Belirli bir satış yerinde bu yere gelen müşterileri karşılayarak, onların arzu ve gereksinimlerini anlamak suretiyle satışa sunulan mamul ve hizmetleri onlara takdim eden ve satın alma kararı vermelerine yardımcı olan satışçılık uygulaması, belirli bir satış yeri dışında müşterilerle temas ederek satış sağlayan satışçılık uygulamasından farklılık gösterir. Kişisel satışın önemli avantajı, satışı ve alıcının daha esnek hareket edebilmesinden ve pazar koşullarına uyum sağlayabilmesinden doğar²¹¹. Bu avantaj kişisel satışı, diğer satış ve pazarlama çabaları arasında daha önemli kılar.

²¹¹ Günal Önce, Satış Yönetimi. Anadolu Matbaası, İzmir, 2002, s.25.

Kişisel satış, işletmeler için çok önemli bir tutundurma metodu olduğu gibi, tüm pazarlama çalışmaları içinde de başta gelen bir faaliyettir. Bazen bir işletmenin tutundurma politikası ve satış çabaları geniş ölçüde kişisel satışa dayanır. Reklam da dahil olmak üzere, diğer satış ve tutundurma metot ve çalışmalarının hiçbiri etkin bir biçimde kişisel satışın ve satış elemanlarının – satışçıların- yerini tutamaz; diğer bir deyişle, onlar kişisel satışın yerine ancak kısmi birer ikame olabilirler. Çünkü, çoğu kez tüm tutundurma ve satış programını “istenen satış hacmine” ulaştıran son adım kişisel (veya yüz yüze) satıştır²¹².

Kişisel satış, en eski satış çabalarından biri olmanın yanında, şahsen karşılaşma yoluyla tüketiciyle direkt ilişki kurmaya dayandığından en etkili iletişim şeklidir. Ayrıca kişisel satışın diğer satış çabalarına göre önemi büyük ölçüde esnek bir satış çabası olmasında yatar; satışçı, mal veya hizmeti takdimini, tüketicinin istek ve ihtiyaçlarıyla, tutum ve davranışlarına göre ayarlayabilir. Tüketicinin tepkisini görüp, satış yerinde ve anında en uygun yaklaşıma yönelir; kendi davranış biçimini en etkili ve ikna edici yönde ayarlar.

Bu yönleriyle kişisel satış, diğer satış çabalarından daha etkilidir ve birbirini takip eden hazırlık, yaklaşım, takdim, ilgi yaratma, itirazlar ve satışı kapatma gibi anlamlı bir süreci takip eder.

3.5.2.1. Ziyaret Hazırlığı

Satışa çıkmadan önce yapılması gereken bir faaliyettir ve çok önemlidir. Bir bakıma işin planlanması demek olan bu safhada satış elemanı bazı kritik sorularla satış görüşmesini ortaya koymak suretiyle maddi ve manevi açıdan hazırlıklı olma imkanını elde eder. Bu ise satışçının güveninin artmasına yardımcı olur²¹³.

Bu aşamada görüşme için gerçekleştirilmesi gereken çabalar ele alınmalıdır. Satışçı çeşitli iş rehberleri, sanayi ve ticaret odaları katalogları, gazeteler, telefon

²¹² İsmet Mucuk, Pazarlama İlkeleri ve Yönetimi. Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998, s.199.

²¹³ Önce, a.g.e., s.25.

rehberleri, mevcut müşteriler gibi çeşitli kaynaklardan topladığı bilgilerle muhtemel müşteri adaylarının mali durumlarını, iş hacimlerini, gelişme trendini, buldukları yer ve özel ihtiyaçlarını dikkate alarak bir ön değerlendirme ve eleme yapar. Ayrıca, randevu veya referans alınıp alınmaması gibi hususlarla meşgul olur. Satışa çıkmadan önceki bu hazırlıkta bir zaman planlaması yapılarak, satış sunumu ve olası sorunlar için hazırlık yapılır.

Ziyaret hazırlığı müşterilere gidilerek satış yapılması durumunda kullanılan bir basamaktır. Ancak çoğu durumda randevusuz olarak müşterilerin satış noktasına gelmesi söz konusudur. Bu durumda ziyaret hazırlığı daha çok müşteriye yönelik değil, sunuma yönelik olarak yapılır.

3.5.2.2.Yaklaşım

Bu aşama, gerek satış elemanının müşteriye gittiği, gerekse müşterinin satış noktasına geldiği her iki durumda da muhtemel müşteri ile satış elemanının yüz yüze geldiği ilk anlardır. Yaklaşım aşaması, müşterinin dikkatini çekme ve ilgisini uyandırma, iyi bir ilk izlenim yaratma, etkileme ve böylece müşterinin satış görüşmesini kabul etmesi açısından önemlidir²¹⁴.

Satış yaklaşımında amaç, müşteri ile iyi bir iletişim kurulması için gerekli olan başlangıç ortamını yaratmaktır. Böylece, uygun bir görüşme ortamı yaratmak ve müşterinin dikkati çekilerek bir sonraki aşamaya geçmek kolaylaşmış olacaktır.

Satıştan önceki basamak, müşteri ile uyum sağlamaktır. Çünkü satış, ancak müşteriyle uyum sağlamakla mümkündür²¹⁵. Yaklaşım aşamasında iyi bir iletişimin başlangıcını oluşturmak için NLP’de aynalama ve modelleme tekniğinin kullanılması uyumu oluşturmak açısından önemlidir. Müşteri ile yüzyüze gelindiği ilk andan itibaren müşteriye eşleşme ya da yansıtma yöntemi ile aynalamak sayesinde müşteri ile satış elemanı arasında benzerlik ortamı yaratmak,

²¹⁴ Taşkın, 2003, s.161.

²¹⁵ Gün, 2002 a, s.50.

daha sonra da müşteriye güven ve rahatlama sağlandıktan sonra kişisel satışın ikinci adımı olan takdim aşamasına geçmek daha kolay olabilir.

3.5.2.3. Takdim

Satış elemanının sattığı malın özellikleri ile müşterinin ihtiyaçları ve istekleri arasında ilişkilerin kurulmaya çalışıldığı ve mal ya da hizmetin sunumunun yapıldığı bir aşamadır.

Takdim aşamasında satış elemanının, müşterinin, kazanç elde etme, tasarruf sağlama, yatırım yapma, rahatlık, güvenlik, dayanıklılık, kolaylık, saygınlık, gurur, macera, heyecan, başarı duygusu veya bunların bir karışımı gibi çok çeşitli satın alma nedenlerine seslenebilmesi için, öncelikle müşterinin bu ihtiyaçlarının neler olduğunu öğrenmesi gerekir²¹⁶.

Satış sürecinde müşterilerin ihtiyaçlarını, satın alma nedenlerini, sorunlarını, satın alma alışkanlıklarını ve güdülerini bilmek, satışı yapılacak ürünün sunulması açısından büyük değer taşır. Müşteri ihtiyaçları ve satın alma nedenleri satış elemanı tarafından gözlem (NLP’de kalibrasyon olarak ifade edilir), soru sorma ve saha çalışması ile dikkatle araştırılmalıdır. Müşterinin satın almasını teşvik edebilecek en önemli nedenler öğrenilmelidir. Bunun için satış elemanının iyi bir dinleyici olması gerekmektedir.

Müşterinin kendi nedenleri, satış elemanının sunduğu avantajlardan daha önceliklidir. Çoğu satış eğitimi ürün ya da hizmetlerin özellik ve yararlarına odaklıdır. Bunları bilmek önemlidir, ancak, satış müşterinin kendi nedenlerini doyumuna ulaştırmaktır. Bu nedenle ürünün ya da hizmetin özelliklerini bilmek kadar müşterileri dinlemek de önemlidir²¹⁷.

Bu noktada ise NLP’nin meta model tekniği sayesinde müşteri ihtiyaçlarını ve satın alma nedenlerini belirlemek mümkün olabilir. Ayrıca gözlem yöntemi ile

²¹⁶ Taşkın, 2003, s.162.

²¹⁷ Gün, 2002 a, s.51.

müşterilerin çoğunlukla kullandıkları temsil sistemlerinin ortaya çıkartılması da mal ya da hizmetin sunumunu daha etkili kılabilir.

Müşterinin satın alma nedenleri öğrenildikten sonra bu nedenler kendisine sorulan sorularla onaylatılır. Böylece müşterinin ihtiyaçlarının yeterince anlaşılıp anlaşılmadığı kontrol edilmiş olur ve bu şekilde müşterinin duygu ve düşüncelerine hitap etmek kolaylaşır²¹⁸.

Satın alma kararı daima duygu bağlantılıdır. Bu nedenle satın almayı yönetmek ve planlı bir satış için tüketici ve müşterilerin satın alma güdülerini kavramak gerekir. Satış işi sanayi ürünlerinde sorun çözme, tüketim ürünlerinde ise tatmin yaratılması olarak görülmelidir. Satışçılık açısından en belirgin sekiz gereksinimi içeren bir güdü listesi şöyledir²¹⁹.

Kendini kanıtlamak, ego dürtüsü: Bu gereksinim toplumsal statü, nüfuz, etkinlik, itibar, mevki, ün, kendini ortaya koyma, kendini kabul ettirme ile karşılanır.

Cinsel dürtü: Bu gereksinim sevilme, güzel ve yakışıklı olmak, çarpıcı erkekliği veya dişiliği olduğu kanısına varmakla karşılanır.

Arkadaşlık: Arkadaş kazanmak, sosyal ilişkiler kurmak, sevilen biri olmak, aile kurmak ve aileyi sevmek bu gereksinimi karşılar.

Kendini sakınmak: Sağlıklı olma isteği ve hastalıklara karşı korunmak, bu gereksinimin belirtisidir.

Mülkiyet kazanma dürtüsü: Bu gereksinim, koleksiyon yapmak, çeşitli şeylere sahip olmak, kumar oynamak ve çok para kazanmak gibi istekler uyandırır.

²¹⁸ Taşkın, 2003, s.164.

²¹⁹ Önce, a.g.e., s.26.

Merak: Bilgiye susamak, deneyler geçirmek ve yeni buluşlara yönelmek isteği meraktan kaynaklanır.

Konfor: Rahatlama, gevşeme sağlayan bunlara olanak sağlayan her şey bu gereksinimi karşılar.

Güvenlik: Fiziksel acıya, korkuya, kaygıya karşı korunmayı kapsar.

Güdüler insanları harekete geçirir, satın alma davranışına yön verir ise de aynı güdüler farklı kişileri farklı şekilde etkileyebilir. Güdü ve motivasyon satış açısından önemlidir. Satın alma güleri tanınırsa, satış elemanı satış stratejisini bu güdüleri kullanarak belirleyebilir ve müşterileri bu güdülerle motive edebilir. Tüketici satın alma teorisine göre güdüler rasyonel ve duygusal olmak üzere ikiye ayrılır. Rasyonel güdüler gözlenebilir ve ölçülebilir niteliktedir. Özellikle göre satın almayı sağlayan güdülerdir. Örneğin tasarruf, verimlilik, dayanıklılık bunlar arasında sayılabilir. Duygusal güdüler ise gözlenip ölçülemez, ancak çıkarılabilir. Örneğin, prestij, ün, beğenilme gibi. Sanayi ürünleri satın alımlarında rasyonel, tüketim ürünlerinde ise duygusal güdüler hakimdir.

Aslında hem sanayi ürünleri hem de tüketim ürünlerinin satın alımlarında satış elemanının asıl sattığı şeyin ürün ya da hizmet değil duygu olduğunu düşünmek gerekir. Bu düşünceler ise satış sunumu ve sunuş sırasında kullanılacak satın alma motiflerinin nasıl kullanılacağı konusunda satış elemanına yardımcı olur. Örneğin, eski bir arabayı satın almak isteyen iki müşterinin olduğu ve müşterilerden ilkinin satın alma nedeninin arabanın ucuz olması, ikincisinin ise eski arabaları tamir etmek ve onlara orijinallik kazandırmak gibi bir hobisi olduğu varsayıldığında, ilk müşteriye arabayı zihinden geçen fiyattan daha ucuza aldığı için kendisini iyi hissettirmek, diğerine ise böyle eski araçların kolay kolay bulunamayacağı bilgisini vererek bu arabayı tamir ederek onu yepyeni bir hale getirmenin keyfini orada yaşatmak, her iki müşterinin de güdüsüne ve haritalarına hitap ederek satışı gerçekleştirmeyi mümkün kılabilir²²⁰.

²²⁰ Gün, 2002 a, s.24.

Takdim aşamasında müşterilerin ihtiyaçları, değerleri, güdüleri ve satın alma alışkanlıkları ile ilgili bilgiler edinildikten sonra müşteriden edinilen bu bilgiler doğrultusunda mal ya da hizmetin gösterimi / sunumuna geçilir. Bu aşamada müşteride güven ve istek yaratmak amacıyla müşterinin ürün ve özelliklerini daha yakından tanınmasına imkan yaratılır. Yukarıda verilen örnekte de ifade edilmek istendiği gibi her müşteri özeldir, her müşterinin bir ürün ya da hizmeti satın alma nedenleri, ihtiyaçları ve güdüleri kısacası haritaları birbirinden çok farklıdır. Bu nedenle de her gösteri/sunum birbirinden farklı ve müşteriye hitap eder şekilde olmalıdır.

Ürün ya da hizmetlerin gerçekte nasıl çalıştığına gösterilmesine gösteri ya da sunum denir. Gösteri, müşterinin tüm duyu organlarıyla ürünü algılamasını sağlar. Hem gruba satışlarda hem de bireysel satışlarda gösteri, izleyicilerin dikkatini daha fazla çekmesi, daha tutarlı olması, ürünün yararlarının daha iyi anlaşılması, yüksek seviyede kalite ve esneklik sağlama açısından önemlidir²²¹.

Gösterilerin müşteriler üzerindeki olumlu etkilerini şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Gösteri satış elemanının kanıtlar sunmasını sağlar.
- Satın alma öncesi müşteri de güvence sağlar.
- Gösteriler, ürünün yapabilecekleri ya da yapamayacakları konusunda dürüst bir ortam yaratırlar.

Tüm bu etkiler satış elemanının sunacağı mesajın bütün olarak etkisini fazlaştıırır. Ancak, etkili bir gösterinin her müşterinin temsil sistemlerine hitap edecek şekilde düzenlenmesi gerekir.

Örneğin, bir manavdan alışveriş yaparken görsel kişi, sebze ve meyvelere bakar ve görüşlerine göre karar verir ve alır, ancak hiç dokunmaz. İşitsel, yeşil fasulyeyi kırarak sesini dinler, küçük meyve ve sebzelerin tanelerini ağzına atarak

²²¹ Sehavet Gürdal, Satış Yönetimi. Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 2000, s.356.

çiğnerken çıkardığı sese göre tazeliğine karar verir. Dokunsal ise alacağı ürüne mutlaka dokunur²²². Daha önce de ifade edildiği gibi müşterilerin özellikle gruba yönelik gösterilerde temsil sistemleri çok kolay belirlenemeyebilir. Bu nedenle tüm duyu organlarına seslenen satış potansiyel müşteri ya da müşterileri kazanma şansını artırır.

Örneğin, en iyi satış elemanlarını modellemek amacıyla bir otomobil firmasıyla yapılan çalışmada en iyi satışçıların ilk olarak müşterilere arabayı gösterip, arabanın dış çevresinde dolaşarak dış görünüşü övdükleri, daha sonra koltuğu müşteriye göre ayarlayıp rahat etmelerini sağladıkları ve deneme sürüşüne çıkardıklarını, sürüş esnasında sessiz kaldıkları, galeriye geri döndüklerinde, tekrar arabanın çevresinde dolanarak gizli kalmış ve görsel açıdan etkileyici yönlerini gösterdikleri, bundan sonra ofise dönerek araba hakkında konuşmaya başladıkları gözlenmiştir. Bu görselle başlayıp, dokunsalla devam eden, görsele geri dönen ve işitselle biten bir gösterimdir kısacası her temsil sistemine hitap eden bir satış stratejisidir²²³.

Gösterilerde daha çok satılan mal ya da hizmetin gerçeği kullanılır. Ancak satılan ürünün boyutları bazen gösteriyi engelleyebilir. Bu surumda satış yardımcılarında yararlanılır. Satış yardımcıları, ürünün kendisi olabileceği gibi görsel yardımlar ve işitsel yardımlardan oluşur. Şemalar, dizüstü bilgisayarlar, çoklu medya uygulamaları, görsel-işitsel diğer araçlar her geçen gün satışta daha fazla kullanılmaktadır. Ürün katalogları ve broşürler de satışta kullanılan diğer yardımcılardır.

Satış sunuşu üzerinde olabilecek bir takım etkili tekniklerden bazıları şunlardır²²⁴:

- Gösterinin dinlemeye değer bir öyküsü olmalıdır. Buna NLP’de metafor denir. Ayrıca gösterinin fiyat mı, ürün mü yoksa hizmet mi olduğunun da belirlenmesi gerekir.

²²² Gün, 2002 a, s.77.

²²³ Joseph O’connor, Ian McDermott, NLP’nin İlkeleri, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.110.

²²⁴ Gürdal, a.g.e., s.357.

- Gösteri provası mutlaka yapılmalıdır. Gösteri satış yardımcıları ve ürünün performansından emin olunmalıdır.
- Gösteriyi kişiselleştirmek önemlidir. Satışçı gösteriyi müşterinin gözüyle yapmalıdır.
- Gösteride müşteri ne görmek, neyi duymak ya da hissetmek istiyorsa o sağlanmalıdır.
- Müşteriyle karşılıklı etkileşim sağlanmalıdır.
- Gösteri, mümkün olan en kısa sürede yapılmalıdır.

3.5.2.4. İlgi Yaratma

Değişik tiplere giren müşterilerin satın alma güdeleri, satın alma sırasındaki davranışları, bunlara ulaşma ve etkileme yolları farklıdır. Bu nedenle ilgi yaratma aşamasında takdim edilen mamul ve hizmetin fonksiyonel ve niteliksel özellikleri, sağlayacağı çıkar açıkça ifade edilerek müşteri ikna edilmeye çalışılır. Bu bilgilerin müşterinin anlayacağı dilde ve onun bakış açısından işlenip kullanılması önem taşımaktadır. Müşteri kendisine sunulan ürün ya da hizmetin özelliklerinin kendisine ne yararı olduğunu bilmek ister. İlgi yaratma basamağındaki amaç da bu yararı yinelemektir.

3.5.2.5. İtirazlar

İtirazlar, satış yaşamının gerçekleridir ve müşterinin satışın bitirilmesini önlemek, geciktirmek için yaptığı ve söylediğı her şeydir. Hemen hemen her satış durumunda, satış sunuşunun her aşamasında var olabilir. Satış dirençlerinin dışı vurulmuş şekilleridir²²⁵. İtiraz, satış için bir engel değil, satışa yardımcı ve kolaylaştırıcı bir denge olarak kabul edilmelidir²²⁶. Deneyimli satışçılar, itirazların altında birer satın alma sinyali olduğunu bilirler; çünkü, itirazlar müşterinin gerçekten satılan ürün ya da hizmetle ilgilendiğini gösterir. Satışta itirazlar, müşterinin satış elemanına herhangi bir konuda daha fazla bilgi istediğini belirten

²²⁵ Gürdal, a.g.e.,s.358.

²²⁶ Önce, a.g.e., s.35.

kısa ifade türleridir. Müşteri itirazlarını doğru olarak tanımlama analiz ve yeteneği başarılı satışın anahtarıdır. Müşteri itirazlarının nedenlerini yediye ayırmak mümkündür²²⁷ ;

- Eksik bilgi
- İhtiyacın farkına varmama
- Değişime direnme
- Alışkanlık
- Satış görüşmesinden kaçınma
- Doğru müşteriyle görüşmeme
- Müşterinin olumsuz duygular beslemesi
- Müşterinin satın alma kararı üzerinde etkili olma isteği
- Paranın karşılığını alamama korkusu.

İtirazların Sınıflandırılması

Satışta itirazları öncelikle mantıksal veya duygusal, söylenen ya da söylenmeyen itirazlar şeklinde ikiye ayırmak mümkündür.

Mantıklı ve duygusal itirazlar: Mantıklı itirazlar, fiyata, teslim tarihine, malın veya firmanın bazı yönlerine yapılan itirazlardan kaynaklanır ve mantıklı itirazlar müşterilerin samimi istekleridir. Duygusal itirazlar, bazen satışla hiç ilgisi olmayan, gerçek bir nedeni bulunmayan veya satış elemanını atlatmaya yönelik konuşmalar olabilir. Duygusal itirazların kaynağı çok çeşitli olabilir, müşterinin zamanına, işlerine yapılan müdahale, alışkanlıklara olan bağlılık, lakaydi, bir şey vermekten kaçış, tahakküme karşı koyma, peşin fikirler, karar vermeden kaçış, parayla, piyasayla ilgili marazi saplantılar gibi.

Satış elemanı, öncelikle kendine yöneltilen bir itirazın mantıklı mı duygusal bir itiraz mı olduğunu belirlemelidir.

²²⁷ Taşkın, 2003, s.237.

Söylenen ve söylenmeyen itirazlar: Söylenen itirazlar, sözlü olarak açık bir biçimde satış elemanına ifade edilen itirazlardır. Söylenmeyen itirazlar ise, gizli itirazlar ya da tepkilerdir. Bu tepkiler müşterinin sözlü olarak ifade etmediği, satış elemanının işletmesiyle ilgili bir sorun, rakipler, ödeme koşulları, dağıtım, reklam ya da fiyat gibi başka bir neden olabilir.

Bu gibi durumlarda öncelikle itirazların gerçek kökenine inilmelidir. Müşterilerin itirazlarının altında yatan gerçek nedenler araştırılmalıdır. Müşterinin söylediği itiraz “çok pahalı”, buna karşılık bu itirazın söylenmeyen kısmındaki, müşterinin duygu ve düşünceleri, yanlış yapmak istememek, mevcut satın alma alışkanlıklarını değiştirmekten korkmak, satış elemanından hoşlanmamak gibi bilinmeyen bir başka neden olabilir. Aslında söylenmeyen itirazların bir çoğunun altında para ve fiyat gizlidir.

Müşteri itirazlarının sayısı sınırsız olmasına rağmen bunları geciktirme itirazları, fiyat, kaynak, hizmet, ürün ve satış elemanına yönelik itirazlar olarak gruplamak mümkündür. Elbette her itiraza yönelik hazır dondurulmuş cevaplar bulmak mümkün değildir. Ancak gelen itirazları aşağıda ifade edilen itiraz tiplerinden biri içine koyabilmek satış elemanına itiraza karşı güçlü ve etkin cevap stratejileri geliştirmesine yardımcı olabilir. Satış elemanının en önemli özelliği esnek oluşudur. Söz konusu esneklik ancak etkin bir şekilde itirazlarla mücadele eden satışçılar tarafından sürdürülebilir. İtirazların üstesinden gelebilmenin ilk adımı onu tanıyabilmektir.

Geciktirme itirazları: Piyasada satış elemanının karşısına çıkan, satın alma kararını ertelemeye yönelik olan itirazlara geciktirme itirazları denir²²⁸. Müşterinin “biraz daha düşünüyüm” ya da “şimdi acelem var, hem eşime de danışmam lazım” gibi itirazları geciktirme itirazları kapsamında değerlendirilebilir. Bazı insanların satın alma yaklaşımları son derece analitiktir ve bu insanların düşünmek için zamana ihtiyaçları vardır ve baskıya karşı da direniş gösterirler. Geciktirme konusu, satışı kapatmanın temel engellerinden biri haline geldiğinde yapılabilecek birkaç şey vardır; ürün ya da hizmetin temel

²²⁸ Taşkın, 2003, s.245.

özelliklerinin yeniden gözden geçirilmesi, satın alma sonucunda elde edilecek yararları kısaca yeniden değinmek, gelecekte fiyat artışı ya da malın elde bulunmaması durumları varsa bu bilgilerin alıcıya verilmesi.

Fiyat itirazları: Bu tür itirazlar ürünün fiyatına yöneliktir. “sadece ayda bir defa kullanacağım bir şey için bu kadar para veremem”, “biraz önce sorduğum yerde daha ucuz fiyat söylediler”, “bundan bir tane alacağıma gider öbüründen iki tane alırım” gibi ifadelerle ortaya çıkan itirazlar hem alıcının daha düşük fiyat elde etmek istediğini hem de kafasında hala bir takım belirsizliklerin olduğunu göstermektedir. Bazı durumlarda müşterilerin fiyat itirazlarının nedeni, satış elemanlarının ürünün değerini yeterince ortaya koyamamalarından kaynaklanır. Bu tür itirazlar satış sunuşunun biraz daha genişletilmesine neden olur. Bazı durumlarda ise fiyat itirazları alıcının satılan şeyle ilgilendiğini ve pazarlık istediğini göstermektedir. Böyle bir itiraz karşısında satış elemanının rakip fiyatlar ile karşılaştırma yapması, rakiplere göre kalite ve üstünlükleri vurgulaması, bu malı kullandığı takdirde elde edeceği tasarrufu ve yararları belirtmesi, müşteride güven yaratması ve fiyatı küçük dilimler şeklinde söylemesi, müşteriye ikna edebilmesi için yararlı olabilir.

Kaynak itirazları: Bir satın alıcı sanayici veya tüketici olarak müşteri, satın aldığı malın kaynağı olan işletmeye itiraz eder. “İyi bir ürüne benziyor ama biz yıllardır X ürünü kullanıyoruz”, “geçen yıl kıyıları kirletiyor diye mühürlenmiş fabrika sizinki değil miydi?”, “Geçen yıl teslim tarihinden şikayet ettiğimizde, bize hiç de hoş olmayan bir mektup göndermiştiniz” gibi itirazlar kaynak itirazlarına verilen birkaç örnektir. Kaynak itirazlarını her zaman anlamak pek mümkün değildir. Müşteriler olumsuz izlenimlerini ifade ederler ama bunun nedenini ve itirazın arkasındaki mantığı açıkça ifade etmezler. Kaynak itirazları ile karşılaşan satışçının bu itirazla mücadeleyle girmeden önce, itirazın nedenini anlaması gerekmektedir.

Hizmet itirazları: Em yaygın olarak görülen itirazların hizmet itirazları olduğunu söylemek mümkündür. Bunun nedeni ise, Türkiye’de hala birçok firmanın malı sattıktan sonra sorumluluklarının bittiğini düşünmeleridir. Oysa tüm

satıcılar için hizmet verme konusu önemlidir ve işlerinin çok karlı bölümlerinden biridir. İyi hizmet vermek, ürünün kendisi kadar ürünle birlikte sunulan tamamlayıcı hizmetleri de en iyi şekilde yerine getirmektir. Hizmet itirazlarının gerçek nedenleri mutlaka araştırılmalıdır. Aksi takdirde müşteri kaybı kaçınılmaz hale gelebilir. Satış elemanı müşteriye hizmetlerle ilgili garanti verdiği, çözüm yolları gösterdiği sürece satışı gerçekleştirebilir.

Ürün İtirazları: Bazı itirazlar ise ürünün kendisi ile ilgilidir. Müşteriler genel olarak bir ürün hattındaki belirli ürünleri, markaları, belirli kalemleri alma konusunda gönülsüz olabilirler. Ürün itirazları, müşterinin satış önerisinin değerini göremediğinin kanıtlarıdır. Satış elemanı bu durumda önerdiği ürünün yararları üzerinde yoğunlaşmalıdır. Ürünün yararları, müşterinin ihtiyaçlarına göre gerekirse yardımcı araçlar kullanılarak açıklanmalıdır. Satış elemanının sattığı malın kullanılmasını göstermesi, kalite konusunda inandırıcı deliller sunması ve bu malı daha önce kullanan kişilerden örnekler göstermesi, müşterinin çeşitli ürün itirazlarını karşılaması için etkili olabilir.

Satış elemanına yönelik itirazlar: Bazı müşteriler belirli satış elemanları ya da belirli satışçılarla karşılaşmak görüşmek istemezler. Bu tür itirazların üstesinden gelebilmek için satışçının satışı kapatmadan önce kendilerinin satışını yapmaları gerekir. Kuşku yok ki, bu tür itirazların ilacı güvenilirlik ve dürüstlük konusudur.

İtirazlar satış sunuşunun herhangi bir aşamasında gündeme gelebilir. İtirazlara ne zaman karşılık vermeye başlanacağı itirazın türüne, müşterinin kişiliğine ve satışı çevreleyen şartlara bağlıdır. Yani, itirazın karşılanacağı en uygun zamandan söz etmek pek mümkün değildir. Örneğin “Acaba hangi rengi alsam, en iyi renk bu mu?” gibi bir itirazı satış elemanı görmezden gelebilir. Çünkü bu küçük bir itirazdır, satın alma kararı verilmiş, geriye karar verilmesi gereken renk konusu kalmıştır. Küçük itirazları görmezden gelmenin nedeni onların gereksiz yere büyümelerini önlemektir. Eğer söz konusu itiraz müşteri için çok önemli ise, müşteri onu yeniden gündeme getirecektir. Bu şekilde bir itirazın bahane mi yoksa gerçek bir itiraz mı olduğu da anlaşılabilir.

İtirazın anında karşılanması, satış elemanının müşterinin ihtiyaçlarını karşılamaya ne denli hazır olduğunu gösteren en önemli kanıtlardan biridir. Bazı durumlarda itiraza anında karşılık vermek yapılmış itirazın üstesinden gelmeye yardımcı olur.

Satış elemanının, itiraza neden olan düşünce veya sorunun kökenine inmesi için, etkili soru sorma yöntemlerini bilmesi ve ısrarla uygulaması gerekir. Satış elemanının sorunun kaynağına inmesi işini kolaylaştırır. Çünkü, muhtemelen müşteri itirazının gerçek nedenini anlatmayacak veya anlatamayacaktır.

Açık uçlu sorular ile, müşterinin genel cevapları özele dönüştürülür. Böylece, satış elemanının bu malın müşteri ihtiyaçlarını nasıl karşılayacağını bir kez daha anlatması kolaylaşır. Eğer ortada müşterinin satın almasını engelleyen bir neden yoksa ve müşteri gene de bu malı satın almıyorsa, burada satış elemanının bir hatası olabilir.

Satış elemanı itirazları karşılarken dikkatle dinlemesi, dinlediğini göstermesi, olumlu ve sakin olması, müşterinin satın alma nedenlerini düşünmesi ve açık ve dürüst tavırlar sergilemesi önemlidir. Çünkü itiraz karşılama sırasındaki yanlış tavır ve hareketler ortada bir itiraz olmadığı zaman bile itiraz yaratabilir.

3.6.2.6. Satış Kapatma

Kapatma, satış elemanının müşteriden istediği anlaşmayı güvenceye aldığı noktadır. Kişisel satış sürecinin diğer adımları ya da yönleri de önemli olmasına rağmen, satış elemanının temel olarak ulaşmak istediği süreç kapatmadır. Uzun dönemde satış elemanının başarısını belirleyen faktörlerden en önemlisi satış elemanının kapatma aşamasındaki başarısıdır. Genel olarak satış dört nedenle kapatılamaz; satışın yapamama korkusu, uygun olmayan tutumlar, çenebazlık ve sipariş istemeyi unutmadır.

Müşterinin ilgisi uyandırılıp sunulan mamulün avantajlarına inandırılmışsa satış sürecinin normal süreci bu olmalıdır. Ancak çoğu satışı bu aşamayı zor bulunmakta ve çekingenlikle karşılanmaktadır. Pek çok müşteri de bu konuda gönüllü davranmamaktadır. Satışı kapatmak için müşteriye bu konuda harekete geçirmek gerekir²²⁹. Satış süreci içerisinde satış elemanın kapatmayı deneyeceği birkaç nokta vardır. Satış elemanı, müşterinin ürünü satın almaya hazır olduğunu gösteren sözel ve fiziksel kapatma ipuçlarını izlemeli ve böyle bir uyarı aldığı anda hemen kapatma fırsatını değerlendirmelidir.

Kurtz ve Dodge'un kullandığı terimlerle günümüzde satış elemanlarının kullandığı 10 değişik kapatma tekniğinden söz etmek mümkündür²³⁰:

- *Varsayım kapatışı*: Müşterinin satın aldığı varsayılarak konuşulur. Burada müşteri satın alma kararına zorlanmaktadır. Örneğin, Satış anlaşması imzalanarak kalemle birlikte müşterinin önüne bırakılır.
- *Doğrudan kapatış*: Görüşme fazla uzatılmaksızın doğrudan sipariş miktarı sorulur. Satış elemanının itirazları bir an önce öğrenmesini sağlayan bir yaklaşımdır.
- *Alternatif karar kapatışı*: Satış elemanı için eşit fayda sağlayan alternatif kararlar müşteriye sunulur. Renk, model tercihleri bu tür tüketiciye bırakılan kararlardır. Eğer müşteri karar veremez ve nedenlerini açıklarsa satış elemanı sunuşu genişleterek yeni öneriler getirebilir.
- *Özet ve müşterinin tarafını tutan anlaşma*: Bu teknikte satış elemanı, müşterinin tarafına geçer ve ürünün özelliklerini, yararlarını, üstün yönlerini ortaya koyar ve müşteriyle anlaşmaya çalışır.

²²⁹ Önce, a.g.e., s.36.

²³⁰ Gürdal, a.g.e., s.370.

- *Bilanço yaklaşımı*: Satış elemanı ürünün yararları yanında olumsuz özelliklerine de yer verir.
- *Duygusal kapatış*: Korku, gurur, aşk, grup kabulü, statü gibi duygusal güdüler harekete geçirilmeye çalışılır.
- *“Eğer size..... gösterebilirim” kapatışı*: Satış elemanı ilk önce müşterinin ihtiyacını tanımlar ve ona çözüm getirir. Örneğin, “Doktor Bey, eğer size, düşündüğünüz yan etkileri ortadan kaldıran ve hala da hastalığı iyileştirme özelliği devam eden bir ürün göstersem, reçetelerinizde bu ilaca yer vermez misiniz?” bu tekniğin kullanıldığı bir satış konuşmasıdır.
- *Ekstra ikna kapatışı*: Satış elemanının her zaman kıyıda köşede tuttuğu bir ikna noktasını son anda kullanmasıdır. Örneğin miktar indirimi, özel servis imkanları bu tür ekstra ikna malzemeleridir.
- *Sınırlı stok kapatışı*: Satış elemanının müşteriye “şu anda alırsanız iyi olur, yoksa bu şartlarda yarın almak mümkün olmayacaktır” demesidir.
- *Suskunluk kapatışı*: Satışçının konuşmayı bıraktığı ve müşterinin karşılık vermesini beklediği bir kapatma şeklidir.

Satış elemanı satış kapanışı esnasında çekingen davranmamak ve tutarlı olmak zorundadır. Çünkü çoğu siparişin alınması satış elemanının tavırlarındaki tutarlılığa bağlıdır. Satış elemanının satışı kaçıracağı şeklindeki tereddütü, müşterinin satış elemanına olan güveninin kaybolmasına yol açabilir.

Satış kapanışı müşteriyle yapılan işbirliğinin sürmesine dayanır. Satış elemanı müşterinin “evet” demesini “hayır” demesinden daha kolay bir hale getirmelidir. Burada müşteriye harekete geçirecek ifadeler kullanılmalıdır.

Bütün bu çalışma boyunca aslında anlatılmak istenen şeyin özü müşteri yaşam boyu değeri yaratabilmektir. Bu yüzden de hiçbir zaman satış süreci, satış kapatma aşamasıyla sona ermiş sayılmaz. Çünkü amaç, müşteriye kazanılmış bir dost ya da şirketin bir ortağı olarak görmeye, müşteri ilişkilerinde devamlılığı sağlamak mevcut müşteriye daha fazla satış yapmak ve çapraz satışları gerçekleştirmektir. Bu nedenle satış sonrasında da müşteri gereken sıklıklarda ziyaret edilmeli, satılan mal ya da hizmetle ilgili bir sorun yaşayıp yaşamadığı sorulmalı, yeni ürünler ya da hizmetler hakkında sürekli olarak bilgilendirilmelidir.

İkinci bölümde “eğitimin değerlendirilmesi” başlığı altındaki açıklamalarda da değinildiği gibi satış teknikleri eğitimlerinin değerlendirilmesi çok boyutlu ve karmaşıktır. Buna rağmen verilen eğitimler kısa sürede satışlara yansımaya bile satış elemanındaki davranış değişiklikleri, örgüt içi ve müşterilerle iletişimin daha iyi olması, satış elemanlarının kendine güvenin artması vb. unsurlardaki değişimleri gözlemlemek mümkün olacaktır.

Çalışmanın bir sonraki yani, uygulama aşamasında belirli sayıdaki satış elemanlarına eğitim ihtiyaç analizi yapıldıktan sonra, NLP teknikleri ile birlikte satış eğitimi verilerek eğitim sonuçları değerlendirilecektir. NLP teknikleri ile birlikte verilen bu eğitimin etkileri (sayısal verilerle de değerlendirilerek) araştırmaya konu edilecektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
SATIŞGÜCÜ EĞİTİM MODELİ OLARAK NLP TEKNİĞİNİN
UYGULANABİLİRLİĞİ İLE İLGİLİ ÖRNEK BİR ARAŞTIRMA
(İZMİR İLİ OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE UYGULAMA)

Bu bölümde, satış elemanlarına satış gücü eğitim modeli olarak NLP tekniğinin uygulanabilirliği araştırılmıştır. Araştırma konusu olarak, otomobil sektöründeki satış elemanları tercih edilmiştir.

Satış gücü eğitim tekniği olarak NLP'nin uygulanmasında otomobil sektörünün tercih edilme nedeni, otomobilin, pazarlama literatüründe “beğenmeli mallar” olarak nitelendirilen mal grupları içinde yer almasındandır. Beğenmeli (araştırılan) mal, tüketicinin fiyat, kalite, renk, biçim ve modaya uygunluk bakımından karşılaştırmalar yaparak satın aldığı mallardır. Beğenmeli mallar seyrek satın alınan, güç beğenilen ve fiyatı yüksek olan mallardır²³¹. Yapılan araştırmayı destekleyebilecek bir sektör olduğundan otomobil sektörü ele alınmıştır.

Otomobilin satın alımı diğer beğenmeli mallarda olduğu gibi, geniş kapsamlı bir karar verme sürecini içermektedir. Ayrıca, yüksek enflasyon oranları, ithal otomobiller için uygulanan gümrük vergileri, yüksek otomobil vergileri gibi etkenlerin otomobil üreticilerini, otomobil sektörünü ve dolayısıyla tüketicileri çok derinden etkilediği bir gerçektir²³². Bu sayılan özellikler, satış elemanları için tercih edilen sektörü desteklemektedir.

Otomobil finansal yükü fazla, sık satın alınmayan bir mal olmakla birlikte kitle üretimi sonucu her yıl büyük sayılarda üretilmesiyle sadece yüksek gelir gruplarınca sahip olunabilen bir mal olmaktan çıkmış, orta gelir düzeyine sahip tüketicilere hatta alt gelir gruplarına da hitap etmeye başlamıştır. Otomobil sadece sağladığı yaşama kolaylıkları ile değil, aynı zamanda toplumsal yaşamdaki statü

²³¹İsmet Mucuk, Pazarlama İlkeleri, Türkmen Kitabevi, 10. Basım, İstanbul, 1998, s.132.

²³²Çağatay Ünüsan, Ekonomik Çevre ve Pazarlama Kanalları: Türk Otomobil Pazarlama Kanalları Uygulamalı Bir Araştırma, Pazarlama Dünyası Dergisi, Temmuz-Ağustos 1993, Yıl:7, Sayı:40, s.10.

belirleyici özelliği ile de önemli bir maldır. Ayrıca, otomobilin müşteri hizmetleri ile desteklenmesi gereken bir mal olması, satış sonrası hizmetlerle ilgili beklenti ve değerlendirmeleri de önemli kılmaktadır²³³.

Aslında bir otomobil alımında müşteriyi daha çok reklamlar, marka, alışkanlıklar, inançlar, otomobille ilgili kampanyalar, otomobil kredilerindeki uygunluk vb. gibi faktörler etkiler. Bu anlamda satış elemanlarının müşteri yetkili satıcıdan içeri girinceye kadar geçen süreçte, müşteri üzerinde çok fazla bir etkisi yoktur. Ancak müşteri bayiden içeri girdikten sonra satış elemanın davranış, tutum, bilgi ve yeteneği müşteriye yol gösterecek ve onu yetkili satıcıdaki marka/model otomobili almaya ikna edebilecek ya da edemeyecektir.

Yapılan bir araştırmaya göre tüketiciler otomobil satın almak için yetkili satıcıya ya da galeriye girdiklerinde sırasıyla “kendilerine gösterilen ilgi”ye, “otomobilin özelliklerine ait kendilerine verilen bilgi”ye, “garanti hakkında yapılan açıklamalar”a ve son olarak da “satış bölümünde ilgi görmek için bekledikleri süre”ye bakmaktadırlar²³⁴.

Bu yüzden bayiden içeriye giren müşteri aslında o ürünü almaya kararlı bile olsa yukarıda ilgilendikleri konularla ilgili yaşadıkları problemler nedeniyle aynı marka otomobilin başka bir yetkili satıcısı ile görüşmeyi tercih edebilecek, kısacası müşteri elden kaçırılmış olacaktır.

Çalışmanın daha önceki bölümlerinde de ifade edildiği gibi, her müşteri duygu temellidir. Aslında satın aldığı şey bir otomobil değil hayalleridir ve bu hayali gerçekleştirmek çoğu insan için maddi açıdan büyük bir fedakarlıktır. Bu yüzden, haklı olarak müşteri otomobil alımında çok fazla araştırma yapar ve zor karar verir.

²³³Burcu Candan, Otomobil Sahiplerinin Satış Sonrası Hizmetlerden Beklentileri ve Tatmin Düzeylerinin Ölçülmesi Üzerine Bir Saha Araştırması, Pazarlama Dünyası, Eylül-Ekim 1999, Yıl:13, Sayı:77, s.19.

²³⁴y.a.g.e., s.20.

Kısacası, beğenmeli malların ve bunlardan biri olan otomobilin satışı kolayda mallara göre (gıda, konfeksiyon vb.) zor bir satıştır. Müşterinin hayallerini, beklentilerini ve bu alım için katlanabileceği fedakarlıkları çok iyi gözlemlemek, analiz etmek ve müşteri hakkında edinilen bilgileri satış sırasında doğru yerde ve zamanda kullanarak müşteriye satın alma sırasında hayali bir deneyim yaşatmak çok önemlidir. Bu nedenle de araştırmada, otomobil sektöründe çalışan satış elemanları tercih edilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın ana amacı, satış elemanlarının eğitiminde satış gücü eğitim modeli olarak, NLP tekniğinin uygulanabilirliğini test etmektir. Günümüzde müşteri ilişkilerine verilen önemin giderek artması ile bu konuda satış elemanlarının büyük önem taşımaktadır. NLP tekniği ile satış elemanlarının hem kendileri, hem de müşterilerini daha iyi tanımaları, bu sayede müşterilerle daha iyi iletişim kurarak satış becerilerini artırmaları ise, araştırmanın önemini oluşturmaktadır. Buradan hareketle belirlenen alt amaçlar aşağıda sıralanmıştır:

- İzmir ilinde otomotiv sektöründe çalışan mevcut satış elemanlarının demografik özelliklerini belirlemek,
- Satış elemanlarına verilen eğitim türlerinin neler olduğunu ortaya çıkartmak,
- Satış elemanlarının, kişisel iletişim becerileri ile ilgili tutum ve davranışlarını ölçmek,
- Satış elemanlarının satış teknikleri ve müşteri ilişkileri ile ilgili tutum ve davranışlarını ölçmektir.

Bunun için satış elemanlarına, “satış gücü eğitim ihtiyaç analizi” ile ilgili anket uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda belirli sayıdaki satış elemanlarına “NLP ve Satış Teknikleri” konulu eğitim verilerek eğitimin etkisi yukarıdaki amaçlar doğrultusunda belirlenmeye çalışılmıştır.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma iki aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama, satış elemanlarının eğitim ihtiyaçlarını belirlemek amacıyla oluşturulan anket çalışması, ikinci aşama ise “NLP ve Satış Teknikleri” konulu eğitim programının uygulanmasıdır.

Araştırmanın ilk aşamasında, satış elemanlarının satışla ilgili eğitim ihtiyaçlarını belirleyebilmek için İzmir ilinde bulunan 42 yetkili bayiden 84 satış elemanına “Satış Gücü Eğitim İhtiyaç Analizi” ile ilgili anket uygulanmıştır. Anket sorularının hazırlanmasında literatürdeki bilgilerden ve bu konuda daha önce hazırlanmış anketlerden yararlanılmıştır. Anket formu, açıklamalarla ilgili bilgiler de dahil olmak üzere 6 sayfa ve dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmanın ikinci aşamasında eğitime katılması arzu edilen satış elemanları ile iletişimi sağlayabilmek için, kurumsal bilgilere yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümünde, ankete katılan satış elemanları ile ilgili kişisel bilgiler, üçüncü bölümünde kişisel iletişim becerileri ve dördüncü bölümünde satış becerileri ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Kişisel iletişim ve satış becerileri ile ilgili sorularda 5’li likert ölçeği kullanılmış ve ölçekte (1) olumsuz, (5) olumlu ifadeleri tanımlayacak şekilde belirlenmiştir. Ankette verilen cevaplarda, cevaplayıcı hatasını önleyebilmek için bazı sorular olumlu, bazıları olumsuz olarak ifade edilmiş ve araştırmada kullanılan değişkenler cevaplayıcı açısından anlamsal bütünlük sağlayacak şekilde düzenlenmiştir. Anket formunda yer alan sorular ve üst yazı EK-1’de bulunmaktadır. Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği ile ilgili analizler ve faktör analizleri sonucunda bazı sorular anket formundan çıkartılmıştır. Analize konu olarak belirlenen sorulardan oluşan anket formu ise EK-2’de yer almaktadır.

Araştırmanın ikinci aşamasını, “NLP ve Satış Teknikleri” konulu üç günlük bir eğitim programının (EK-3) uygulaması oluşturmaktadır. Eğitim programına yine aynı firmalardan 14 satış elemanı katılmıştır. Satış elemanlarının ilk aşamada uygulanan anket sorularına verdikleri cevaplar, eğitim sonrasındaki cevaplarla karşılaştırılmış ve NLP tekniğinin satış elemanları üzerindeki etkisi istatistiksel olarak ölçülmeye çalışılmıştır.

4.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmada, bir eğitim programının gerçekleştirilmesi ve bu eğitime katılımın İzmir dışındaki firmalar açısından zor olacağı düşünüldüğü için sadece İzmir ili içindeki firmalar konu edilmiştir. Halbuki, bu araştırmanın Türkiye genelinde ve bölge temelinde yapılması daha sağlıklı bilgiler edinebilmeyi, bölgeler arasında kıyaslama yapabilmeyi ve elde edilen sonuçların, Türkiye'deki tüm otomotiv sektöründe çalışan satış elemanlarına mal edilebilmesini sağlayabilecektir. Ancak bu, daha fazla zaman ve maliyet gerektirmekle birlikte, belki de, araştırmanın en büyük kısıtını oluşturmaktadır.

Araştırmanın ilk aşamasındaki anket çalışması için firmalardan randevu alınmasına rağmen, görüşmeye gidildiğinde çoğu firma yoğun oldukları gerekçesi ile anket uygulamasına izin vermek istememiş, anketler hakkında yetkililere çok çeşitli açıklamalar yapılarak ikna edildikten sonra güçlükle uygulama yapılabilmektedir.

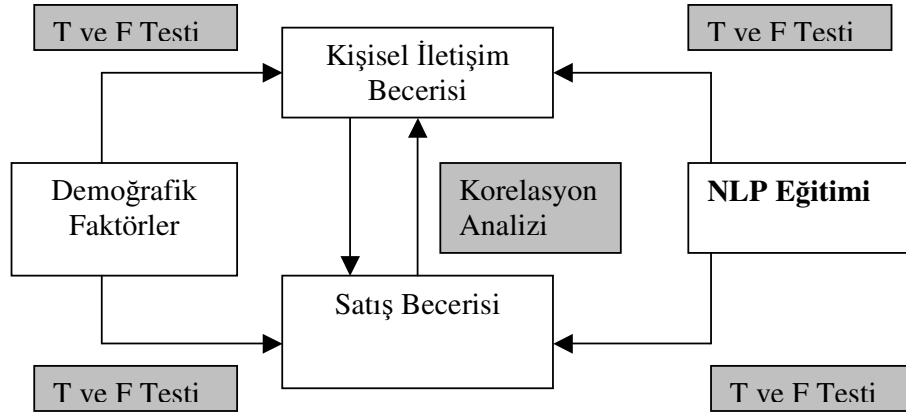
Araştırmanın diğer önemli kısıtı ise, eğitim aşamasına yeterli katılımcının sağlanamamasıdır. Araştırma yapılmadan önce, ikinci aşamada uygulanacak eğitim için katılacak satış elemanı sayısı 20 kişi olarak hedeflenmiştir. Katılımcı sayısını sağlayabilmek için, araştırmanın ilk aşamasında yapılan anket çalışmasında kurumsal bilgilerle ilgili bölümde, kurumun eğitim açısından en uygun olduğu aylarla ilgili soruda uygun eğitim zamanı belirlenmeye çalışılmıştır. Verilen cevaplarda Mart ayı %58,2, Nisan ayı %25.7 ve Mayıs ayı da %16.1 olarak belirlenmiştir. Bu yüzden eğitim programı Mart ayı içinde planlanmış ve tekrar firmalardaki ilgili kişilere dönülerek eğitime katılım sağlanmaya çalışılmıştır. Ancak, firmalar zaten bu tür eğitimleri daha önce aldıkları, bu dönemdeki kampanyalar nedeniyle çok yoğun oldukları, satış elemanlarının sayı bakımından az olması ve eğitime gönderemeyecekleri gibi gerekçelerle bu uygulamaya katılmayı reddetmişlerdir. Sonuçta, araştırmanın ikinci aşaması, 14 satış elemanının katılımı ile gerçekleştirilebilmiştir.

Diğer bir kısıt ise, firmaların bilgi verme konusundaki katı davranışlarıdır. Araştırma ile ilgili daha sağlıklı bilgiler edinebilmek amacıyla aslında 20 katılımcının olması ve eğitim sonrası bu katılımcıların üç ayda bir takibinin yapılması, alınan eğitimin otomobil satışlarına etkisi üzerinde tahmin yapabilmeyi de sağlayabilecektir. Ancak, firmaların satışlar ve satış elemanları ile ilgili bilgileri şirket içi sır olarak kabul etmeleri ve bu konularda bilgi vermek istememeleri nedeniyle araştırmada bu konulara yer verilememiştir.

4.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada demografik faktörlerle, kişisel iletişim ve satış becerileri arasında bir ilişki olup olmadığı, kişisel becerilerin satış becerileri üzerindeki etkisi ve en önemlisi NLP eğitiminin kişisel iletişim ve satış becerileri üzerinde bir etkisinin var olup olmadığı incelenmiştir. Bu sorularla oluşturulan model, aşağıda Şekil 4-1’de yer almaktadır.

Şekil 4-1: Araştırmanın Modeli



Araştırmanın modeline göre belirlenen hipotezler ise şu şekildedir:

- Araştırmanın temel hipotezi “NLP ve Satış Teknikleri” konulu eğitimin satış elemanları üzerine etkisi olup olmadığının ölçülmesidir.

Ho: NLP eğitiminin satış elemanları üzerine etkisi yoktur.

H1: NLP eğitiminin satış elemanları üzerine etkisi vardır.

Temel hipotezden hareketle elde edilen iki temel alt hipotezler ise aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- NLP eğitiminin satış elemanlarının iletişim becerilerine etkisi olup olmadığı.

Ho: NLP eğitimi, satış elemanlarının iletişim becerilerine etkisi yoktur.

H1: NLP eğitiminin, satış elemanlarının iletişim becerilerine etkisi vardır.

- NLP eğitiminin satış elemanlarının satış becerilerine etkisi olup olmadığı.

Ho: NLP eğitiminin satış elemanlarının satış becerilerine etkisi yoktur.

H1: NLP eğitiminin satış elemanlarının satış becerilerine etkisi vardır.

Alt hipotezler içinde oluşan diğer hipotezlere ise araştırmanın hipotezlere ilişkin değerlendirmelerle ilgili bölümünde yer verilmektedir.

4.5. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırma verilerinin analizine başlamadan önce verilerden anlamlı sonuçlar çıkartabilmek için kullanılan anket formunun güvenilirlik ve geçerlilik boyutlarının ele alınması gerekmektedir. Bu boyutlara ilişkin analizlere aşağıda yer verilmiştir.

4.5.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Araştırmada kullanılan “Kişisel İletişim Becerisi” ve “Müşterilerle İletişim ve Kişisel Satış Becerileri” ile ilgili iki ölçeğe ait güvenilirliği temsil eden Cronbach Alfa değerleri şu şekildedir:

Kişisel iletişim becerileri ölçeği ile ilgili olarak;

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 82,0

N of Items = 38

Alpha = ,8688

Güvenilirlik analizinde alfa katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme kriteri ise aşağıda belirtilmiştir²³⁵:

$0,0 \leq 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

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

$0,60 \leq 0,80$ ise ölçek güvenilirdir.

$0,80 \leq 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Yukarıdaki veriler incelendiğinde 82 kişinin, 38 soruya vermiş oldukları cevaplar birbirleri ile 0,86 oranla tutarlıdır. Bu durumda kullanılan “Kişisel İletişim Becerileri Ölçeği” yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

“Müşterilerle İletişim ve Kişisel Satış Becerileri” ölçeğine ait veriler ise aşağıdaki gibidir:

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 82,0 N of Items = 26 Alpha = ,6526

Bu duruma göre, “Müşterilerle İletişim ve Kişisel Satış Becerileri Ölçeği” nde 82 kişinin 26 soruya vermiş oldukları cevaplar 0,65 oranla tutarlıdır. Veriler, ölçeğin güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır.

Genel geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinden sonra ölçekteki sorulara faktör analizi uygulanarak, sorular uygun faktörlere ayrılmış ve bu durumda herhangi bir faktöre dahil olmayan ya da diğer sorularla çelişki gösterebilecek sorular anket formundan çıkartılmıştır.

Kişisel iletişim becerileri ölçeğinde yer alan sorular anlamlı gruplara dönüştürülebilmeleri için faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda, ölçekteki sorular 9 faktörde toplandığında açıklanan toplam değişkenlik oranı %70 olmaktadır. Bu durumda bazı sorular herhangi bir faktöre girmediğinden ya

²³⁵ Kazım Özdamar, Paket Programları ile İstatistiksel Veri Analizi-1, Kaan Kitabevi, 2. Baskı, Eskişehir, 1999, s.522.

da bazı faktörlerde uyumsuzluk yarattığı için ölçekten çıkartılmıştır. Tablo 4-1, bu açıklamalara konu olmaktadır.

Tablo 4-1: Kişisel İletişim Becerileri Ölçeği Rotated Component Matrix(a)

	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
S3	,663								
S5	,650						,426		
S2	,576		,486						
S1	,547								
S30		,837							
S31		,718							
S38		,572							
S29		,523							
S7			,830						
S8			,600	,460					
S9			,429						
S14				,885					
S4	,634			,636					
S34					,815				
S35					,660				
S33		,422			,462		,408		
S16						,795			
S18						,764			
S10							,771		
S11							,657		
S20								,826	
S24								,649	
S23								,419	
S15									,897
S36									,457

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Equamax with Kaiser Normalization. a Rotation converged in 21 iterations.

yukarıdaki tablo incelendiğinde, sadece 4. soruda yer alan değer 1. faktörde 0,634, 4. faktörde ise 0,636'dır. bu durumda aslında 4. sorunun faktör 4'te değerlendirilmesi daha uygun olacaktır. fakat sorunun içeriği 1. faktörde yer alan sorularla daha uyumlu olması ve değer açısından çok az bir farkın söz konusu olması nedeniyle 4. soru birinci faktörde yer almıştır. bu tabloya göre oluşturulan değişkenler ve sorular ise tablo 4-2'deki gibidir.

Tablo 4-2: Kişisel İletişim Becerileri Ölçeğinde Kullanılan Değişkenler ve Sorular

Değişken Adı	Soru sayısı	Sorular
İletişim becerisi	5	S1:Başkaları ile konuşurken zorlandığım zamanlar olur. S2:Düşüncelerimi açıklarken bazen zorluk çekerim. S3:Konuşmalar sırasında bazen sakinliğimi koruyamam. S4:Çok heyecanlandığımda kendimi kontrol etmekte zorlanırım. S5:İnsanlarla empati kurmakta zorlanıyorum.
İletişimde algılama ile ilgili inanç	4	S29:İnsanların dünyayı aynı biçimde algıladığını düşünürüm. S30:Bence insanlar olayları inandıkları gibi algılar. S31:İnsanlar ancak anladıkları şeyi işitir ve anlamlandırır. S38:İnsanların öğrenme becerileri birbirinden farklıdır.
İletişimde Özgüven	3	S7:Çoğu zaman telefon ve mektupla konuşmayı yüz yüze konuşmaya tercih ederim. S8:Aptalca görünürüm korkusuyla soru sormaktan kaçınırım. S9:Duygularımı ifade ederken açık ve samimi olamam.
Ses Tonu	1	S14:Ses tonumun karşımdaki kişide nasıl bir etki yarattığını düşünmem.
Zihin ve Beden Uyumu	3	S33:Hasta olduğum günlerde algı düzeyimin düştüğüne inanırım. S34:Karnım aç olduğunda kendimi işime veremem. S35:İnsanlar yüz ifademden üzgün mü yoksa mutlu mu olduğumu hemen anlarlar.
Aynalama	2	S16:İyi bir iletişim için karşıdaki kişinin beden duruşuna uygun davranmanın etkili olduğunu düşünürüm. S18:Karşımdaki kişi oturarak konuşuyorsa, ben de otururum.
Dilde Uyum	2	S10:İyi bir iletişim için karşımdaki kişinin kullandığı cümleleri tekrar etmenin etkili olduğunu düşünürüm. S11:Çoğunlukla iletişim sırasında insanların söyledikleri sözlerin arkasında yatan anlamları bulmaya çalışırım.
Başarı ile İlgili İnanç	3	S20:Bazı insanlar iletişimde doğuştan yeteneklidir. S23:Yaşamda çoğu konuda başaramamak kaygısını yaşamışımıdır. S24:Bazı insanların doğuştan başarılı olduklarına inanırım.
Gözlem ve Uyum	2	S15:Konuşurken karşımdaki kişi yavaş konuşuyorsa yavaş, hızlı konuşuyorsa ben de hızlı konuşurum. S36:İletişim sırasında her bir göz hareketinin ne anlama geldiğini çözemem.

Sonuç olarak “Kişisel İletişim Becerileri Ölçeği”nde 9 değişken ve 26 soru yer almaktadır. “Müşterilerle İletişim ve Kişisel Satış Becerileri Ölçeği” ile ilgili faktör analizi sonuçlarına ise, Tablo 4-3’de yer verilmiştir.

Tablo 4-3: Müşterilerle İletişim ve Kişisel Satış Becerileri Ölçeği Rotated Component Matrix(a)

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
S13	,803						
S15	,774						
S25	,694						
S4		,818					
S5		,699					
S7		,628					
S3		,570					
S10			,851				
S18			,648				
S17			,572				
S2				,778			
S1				,775			
S20					,823		
S26					,667		
S23						,804	
S22						,658	
S12							,857

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Equamax with Kaiser Normalization. a Rotation converged in 7 iterations.

Tablo 4-3 incelendiğinde “Müşterilerle İletişim ve Kişisel Satış Becerileri Ölçeği”nde yer alan sorular 7 değişkende toplanmakta olup soruların açıklanan toplam değişkenlik oranı ise %69,5’tir. Birinci ölçekte olduğu gibi bu ölçekte de bazı sorular herhangi bir faktöre girmediğinden ya da bazı sorularla uyumlaşmadığından ölçekten çıkartılmıştır. Yukarıdaki tablo doğrultusunda oluşturulan değişkenler ve sorulara Tablo 4-4’de yer verilmektedir.

Tablo 4-4: Müşterilerle İletişim ve Satış Becerileri Ölçeğinde Yer Alan Değişkenler ve Sorular

Değişken adı	Soru sayısı	Sorular
Satış Bilgisi	3	S13:Satış kapatma yöntemlerinin neler olduğunu biliyorum. S15:Müşteri itirazları ile başa çıkma yöntemlerinin neler olduğunu biliyorum. S25:Satışı ne zaman kapatmam gerektiğini çok iyi bilirim.
Müşteri ile İletişim Kurma	4	S3:Bir müşterinin ürün hakkındaki sorularını elimden geldiği kadar doğru yanıtlarım. S4:Müşterinin satış sonrası ihtiyaçlarını bulmaya çalışırım. S5:Ürünü bir müşteriye tanıtırken ürünle ilgili eksiklikleri de müşterinin önüne sererim. S7:Müşteriyi ilgilendiği ürüne değil, ona en fazla tatmin sağlayacak ürüne yönlendiririm.
Müşteri Hakkında Bilgi Edinme	3	S10:Benim için müşterinin ürünü neden satın aldığı çok önemli değildir. S17:Satış sırasında müşterinin daha az konuşması için çaba harcarım. S18:Konuşmalarda müşteriye uygun sorular sorarak müşterinin ihtiyaçları hakkında bilgiler edinmeye çalışırım.
Satışla İlgili İnanç	2	S1:Müşteriyi satın almaya ikna etmek için psikolojik baskı yapmak gerektiğini düşünürüm. S2:İyi bir satışı, müşterinin ihtiyacından fazla mal almasını sağlayabilendir.
İtirazlar	2	S20:Müşterinin itirazlarını bazen gereksiz bulduğum olur. S26:Bazen müşterinin haklı bir itirazı karşısında ne cevap vereceğimi düşünürüm.
Satış Sunumu	1	S22:Satış sunumların daha çok göze hitap eder.
Satış sunum sırası	1	S12:Satış sırasında önce satış sunumunu yapar, sonra müşterinin gerçek ihtiyacının ne olduğunu belirlemeye çalışırım.

Tablo 4-4'e göre, müşterilerle iletişim ve satış becerileri ölçeğinde 7 değişken ve 16 soru yer almaktadır.

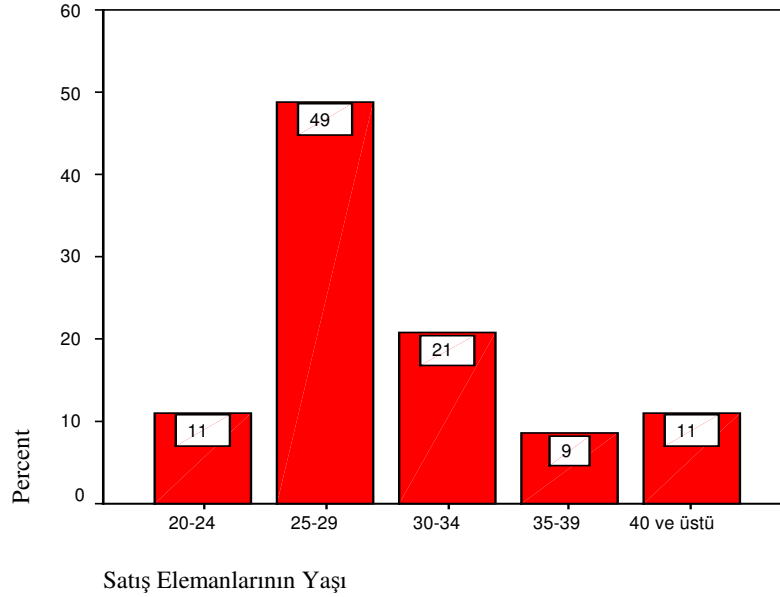
4.5.2. Araştırmaya İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Araştırma İzmir ilinde faaliyet gösteren 42 yetkili otomotiv satıcısından 84 aktif satış elemanına uygulanmıştır. Satış elemanlarının demografik özellikleri ile ilgili bilgiler aşağıda tablo ve grafiklerle özetlenmeye çalışılmıştır.

4.5.2.1.Satış Elemanlarının Yaşı ile İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan satış elemanlarının yaşı %49'u 25-29, %21'i 30-34, %11'i 20-24 ve 40 yaş üstü, %9'u 35 ve 39 yaş grupları arasında yer almaktadır. Şekil 4-2'de de görüleceği gibi en çok yaş dağılımı %70 oranla 24-34 yaşları arasında bulunmaktadır.

Şekil 4-2: Satış Elemanlarının Yaşı



4.5.2.2. Satış Elemanlarının Cinsiyeti ve Medeni Hali

Araştırma bulgularına göre, İzmir'deki yetkili otomotiv satıcılarında çalışan 82 satış elemanının %52,4'ü erkek, 47,6'sı ise kadınlardan oluşmaktadır. Evli erkeklerin oranı %20,7, evli kadınların oranı ise %11'dir. Tablo 4-5'de de görüleceği gibi bekar olan satış elemanlarının oranı %68,3 ile evlilere göre daha fazladır.

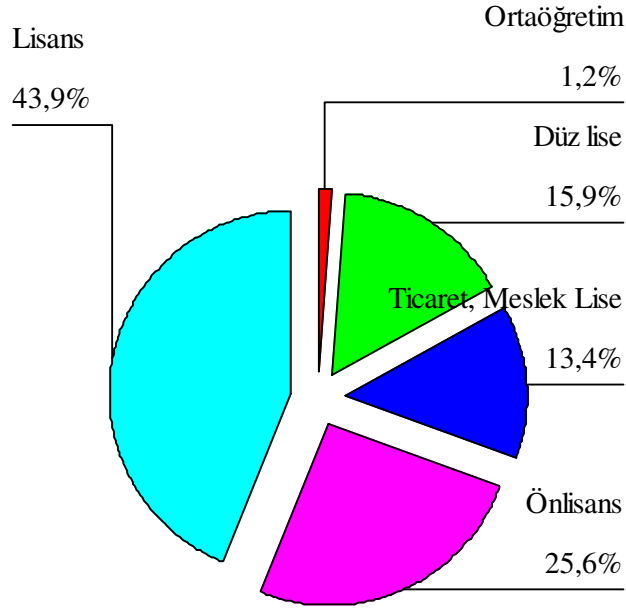
Tablo 4-5: Satış Elemanlarının Cinsiyeti ve Medeni Durumları

		Medeni Hal		Toplam (%)
		Evli (%)	Bekar (%)	
Cinsiyet	Erkek (%)	20,7	31,7	52,4
	Kadın (%)	11	36,6	47,6
Toplam		31,7	68,3	100

4.5.2.3. Satış Elemanlarının Eğitim Durumu

Araştırmaya konu olan satış elemanlarının eğitim durumları incelendiğinde birinci sırada %43,9'u lisans, ikinci sırada %25,6 ile önlisans mezunlarının yer aldığı görülmektedir. Ortaöğretim mezunları ise %1,2 'sini oluşturmaktadır. Ayrıca ortaöğretim mezunları, en alt sırada yer almaktadır. Bu da, satış mesleğini yürüten elemanların, en azından İzmir'deki yetkili otomotiv satıcılarında, eğitim durumlarının yüksek olduğu şeklinde yorumlanmasını sağlayabilir.

Şekil 4-3: Satış Elemanlarının Eğitimi



Ancak, önlisans ve lisans mezunlarının mezun oldukları branşlara bakıldığında, belki de, ülkemizin gerçeğini burada görmek mümkün olabilir. Çünkü, değişik eğitim almış kişilerin satış mesleğinde çalışıyor olduğu gerçeği burada bir kez daha karşımıza çıkmaktadır. Örneğin eczacılık, beden eğitimi, felsefe, kimya, sağlık, sosyoloji, su ürünleri, ziraat ve turizm gibi branşlardan mezun olan kişilerin satış elemanı olarak görev yaptığı çıkan sonuçlar arasındadır. Tablo 4-6'daki çapraz tabloda bunları görmek olanaklıdır. Bu durum, araştırma bulgularının ilginç bir noktasıdır.

Tablo 4-6: Satış Elemanlarının Eğitim Durumları ile Branşları

Branş	Eğitim Durumu				Total
	Düz lise	Ticaret, Meslek Lisesi	Önlisans	Lisans	
Beden eğitimi	0	0	0	1	1
Bilgisayarlı muhasebe	0	0	1	0	1
Büro yönetimi	0	0	2	0	2
Eczacılık	0	0	0	1	1
Felsefe	0	0	0	1	1
Halkla ilişkiler	0	0	0	2	2
İktisat	0	0	1	3	4
İletişim	0	0	0	2	2
İşletme	0	0	4	10	14
Kimya	0	0	0	1	1
-----	0	0	0	1	1
Makine resim	0	0	1	0	1
Maliye	0	0	0	3	3
Motor	0	0	1	0	1
Otomotiv	0	0	2	1	3
Pazarlama	0	0	2	0	2
Sağlık	0	1	0	0	1
Satış yönetimi	0	0	1	1	2
Sosyoloji	0	0	0	1	1
Su ürünleri	0	0	0	1	1
Torna tasfiye	0	1	0	0	1
Turizm	0	0	2	0	2
Ziraat	0	0	0	2	2
Toplam	1	1	17	31	50

4.5.2.4. Satış Elemanlarının Mezun Oldukları Yıllar

Satış elemanlarının mezun oldukları yıllara ilişkin bulgulara bakıldığında 2000 sonrası ve 1990-2000 yılları arasında mezun olanların sayılarının %76,8 oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Bununla ilgili veriler, Tablo 4-7’de yer almaktadır.

Tablo 4-7: Mezun Olunan Yıllar

Yıl	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1980 ve öncesi	13	15,9	15,9	15,9
1980-1990	6	7,3	7,3	23,2
1990-2000	35	42,7	42,7	65,9
2000 sonrası	28	34,1	34,1	100,0
Toplam	82	100,0	100,0	

4.5.2.5. Satış Elemanlarının Satış Mesleğinde ve Mevcut İşlerinde Çalıştıkları Süreler

Araştırmaya konu olan satış elemanlarının satış mesleğini ne kadar süreden beri yürüttüklerine bakıldığında, ancak %50'sinin 49 ay ve daha fazla süre bu mesleği yaptıkları görülmektedir. Kısacası, 4 yıldan fazla süredir bu mesleği yürütenlerin oranı İzmir geneline bakıldığında yarı yarıyadır. Bu da, İzmir'deki otomotiv sektöründe bulunan yetkili satıcılarda çalışan satış elemanlarının çok fazla deneyimli olduğunu göstermemektedir.

Tablo 4-8: Satış Elemanlarının Satış Mesleğinde Çalıştıkları Süreler

Çalışılan Süre	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
6 aydan az	4	4,9	5,2	5,2
6-12 ay	9	11,0	11,7	16,9
13-24 ay	11	13,4	14,3	31,2
25-36 ay	8	9,8	10,4	41,6
37-48 ay	4	4,9	5,2	46,8
49 ay ve daha fazla	41	50,0	53,2	100,0
Toplam	77	93,9	100,0	
Hata	0	5	6,1	
Toplam	82	100,0		

Hem satış mesleğinde hem de mevcut iş yerinde çalışılan süreler incelendiğinde 82 kişiden en fazla 19'unun meslekte ve mevcut işinde çalıştığı görülmektedir. Bunların oranı ise, %25'tir. Meslekte 49 aydan fazla çalışıp da 6 aydan az bir süredir mevcut işyerinde çalışanların oranı ise %9,2'dir. Bu meslekteki ilk işi ve ilk işyeri olanların oranı ise %5'tir. Bu veriler ile ilgili oluşturulan çapraz tablo, Tablo 4-9'da yer almaktadır.

Tablo 4-9: Satış İşinde ve Mevcut İşyerinde Çalışılan Süreler

Satış İşinde Çalıştıkları Süre	Mevcut İşlerinde Çalıştıkları Süre					
	6 aydan az	6-12 ay	13-24 ay	25-36 ay	37-48 ay	49 ay ve daha fazla
6 aydan az	%5	0	0	0	0	0
6-12 ay	%1,3	%5,2	2	%1,3	0	0
13-24 ay	%1,3	%3,9	%7,9	0	0	%1,3
25-36 ay	0	%3,9	0	%5,2	0	%1,3
37-48 ay	0	%1,3	%1,3	%1,3	%1,3	0
49 ay ve daha fazla	%9,2	%2,6	%3,9	%10,5	%2,6	%25

Tablo 4-10 incelendiğinde ise, yine satış elemanlarının mevcut işlerinde çalıştıkları sürenin de çok yüksek olmadığı göze çarpmaktadır. Mevcut işlerinde en fazla çalışanların oranı %25,6'dır ve bu da 49 ay ve daha fazlasını ifade etmektedir.

Tablo 4-10: Satış Elemanlarının Mevcut İşlerinde Çalıştıkları Süreler

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
6 aydan az	13	15,9	16,5	16,5
6-12 ay	13	15,9	16,5	32,9
13-24 ay	12	14,6	15,2	48,1
25-36 ay	15	18,3	19,0	67,1
37-48 ay	5	6,1	6,3	73,4
49 ay ve daha fazla	21	25,6	26,6	100,0
Toplam	79	96,3	100,0	
Hata	0	3	3,7	
Toplam	82	100,0		

4.5.2.6. Satış Elemanlarının Satış Mesleğine Yönelik Almış Oldukları Eğitim Konuları

Araştırmaya konu olan satış elemanlarının satış mesleğine başladıkları günden itibaren almış oldukları eğitim konuları sırasıyla ürün, satış teknikleri, müşteriler, iletişim ve pazardır. Aslında bu eğitimler, satış elemanlarının almaları gereken eğitim konularıdır. Ancak, Tablo 4-11 incelendiğinde, ne yazık ki bu temel konularla ilgili eğitim almayan satış elemanlarının da var olduğu görülmektedir. Satış elemanlarının “Diğer Eğitimler” olarak belirttikleri eğitimler ise beden dili, takım çalışması, başarıyı planlamak, dil eğitimi, müzakere teknikleri ve sosyal stil profili gibi konulardan oluşmaktadır.

Tablo 4-11: Satış Mesleğine Yönelik Alınan Eğitim Konuları

Eğitim Konusu	Evet (%)	Hayır (%)	Hatalı (%)	Toplam (%)
Ürün	76,8	20,7	2,4	100
Firma	40,2	57,3	2,4	100
Pazar	46,2	51,2	2,4	100
Müşteriler	56,1	41,5	2,4	100
Satış Teknikleri	65,9	31,7	2,4	100
Zaman/Bölge Yönetimi	23,2	74,4	2,4	100
İletişim	52,4	45,1	2,4	100
Etkili Dinleme	34,1	63,4	2,4	100
Hızlı okuma	14,6	82,9	2,4	100
Konuşma Eğitimi	31,7	65,9	2,4	100
NLP	13,4	84,1	2,4	100
Bilgisayar (Satışla ilgili paket programlar)	34,1	62,2	3,7	100
Diğer Eğitimler	9,8	87,8	2,4	100

4.5.3. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Analizler ve Yorumları

Araştırmanın hipotezlerine ilişkin doğru analizleri ve yorumları yapabilmek için, öncelikle, faktör analizi sonucunda elde edilen değişkenlerin puanları hesaplanmıştır. Puan hesaplamasında, ilgili değişkende yer alan soruların değerleri toplanıp bir ortalama alınmıştır. Örneğin birinci ölçeğin ilk değişkeni olan iletişim becerisi ele alındığında;

İletişim becerisi puanı: $(s1+s2+s3+s4+s5)/5$ şeklinde hesaplanmıştır. Bu hesaplamalar, araştırma verilerini t ve F testlerine uygun hale getirebilmek için yapılmıştır.

4.5.3.1. Kişisel İletişim Becerilerine Yönelik Analizler

Kişisel iletişim becerilerine yönelik ölçek, daha önce de ifade edildiği gibi faktör analizi sonucunda 9 değişkende toplanmaktadır. Bunlar:

- Değişken 1: İletişim becerileri
- Değişken 2: İletişimde algılama
- Değişken 3: İletişimde özgüven
- Değişken 4: Ses tonu
- Değişken 5: Zihin ve beden uyumu
- Değişken 6: Aynalama
- Değişken 7: Dilde uyum
- Değişken 8: Başarı ile ilgili inanç
- Değişken 9: Gözlem ve uyumdur.

Araştırmaya katılan satış elemanlarına yöneltilen ölçekte her değişkende yer alan sorular 5’li likert ölçeği tarzında hazırlanmış olup, (1) en olumsuz, (5) ise en olumlu ifadeler için kullanılmıştır. Sorulara verilen cevapların değerlendirilmesinde en olumlu ifadelerin yüzde olarak toplamları dikkate alınmıştır. Burada olumlu olarak nitelendirilenler bazı sorularda “Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum”, bazılarında ise “Katılmıyorum” ve “Hiç Katılmıyorum” cevaplarının toplamlarıdır. İfadelerde, kolaylık sağlaması açısından Tamamen Katılıyorum “TK”; Katılıyorum “K”; Fikrim Yok “FY”; Katılmıyorum “KMY” ve Hiç Katılmıyorum “HK” harfleri ile sembolleştirilmiştir. Aşağıda değişkenlere yönelik değerlendirmeler yer almaktadır.

4.5.3.1.1.Satış Elemanlarının İletişim Becerileri

Ölçekte, satış elemanlarının “iletişim becerileri”ni ölçen sorular, olumsuz ifade olarak yer almaktadır. Bu durumda, satış elemanlarının iletişim becerilerinin yüksek olduğunu ifade edebilmek için “katılmıyorum ve hiç katılmıyorum” seçeneklerine önem verilmiştir. Tablo 4-12, satış elemanlarının iletişim becerileri ile ilgili sorulara verdikleri cevapların dağılımını göstermektedir.

Tablo 4-12: Satış Elemanlarının İletişim Becerileri İle İlgili Düşünceleri

Sorular	0	TK (1)	K (2)	FY (3)	KMY (4)	HK (5)	(4)+(5)
s1	1,2	1,2	20,7	2,4	46,3	28,0	74,3
s2	2,4	1,2	20,7	0,0	48,8	26,8	75,6
s3	1,2	2,4	32,9	8,5	39,0	15,9	54,9
s4	1,2	1,2	14,6	3,7	57,3	22,0	79,3
s5	1,2	1,2	3,7	2,4	47,6	43,9	91,5

Tablo 4-12 incelendiğinde sadece 3. soruya verilen cevaplardaki olumluluk düzeyi %54,9, diğerleri ise %70'in üzerindedir. Bu verilere göre, satış elemanlarının verdikleri cevaplar doğrultusunda, iletişim becerilerinin yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

4.5.3.1.2. Satış Elemanlarının İletişimde Algılama ile İlgili İnançları

Satış elemanlarının iletişimde algılama ile ilgili inançlarını ölçen sorular, s29, s30, s31 ve s38'dir. Bu sorularda sadece 29. soru ters sorulmuştur. Bu nedenle 29. soruyu değerlendirirken "katılmıyorum ve hiç katılmıyorum", diğer sorularda ise "katılıyorum ve tamamen katılıyorum" cevapları önem taşımaktadır. Satış elemanlarının bu değişkene verdikleri cevapların dağılımı Tablo 4-13'de yer almaktadır.

Tablo 4-13: İletişimde Algılama

Sorular	0	TK (1)	K (2)	FY (3)	KMY (4)	HK (5)	(4)+(5)	(1)+(2)
s29	1,2	1,2	1,2	3,7	45,1	47,6	92,7	
s30	1,2	17,1	58,5	11,0	11,0	1,2		75,6
s31	1,2	13,4	57,3	9,8	17,1	1,2		70,7
s38	1,2	48,8	48,8	0,0	0,0	1,2		97,6

Tablo 4-13'de, satış elemanlarının her soruya verdiği cevapların % 70'in üzerinde olumlu olduğu görülmektedir. Bu duruma göre, satış elemanları, **iletişimde, algılamanın** etkisinin yüksek olduğunu düşünmektedir.

4.5.3.1.3. Satış Elemanlarının İletişimde Özgüven ile İlgili Tutum ve Davranışları

Ölçekte iletişimde özgüveni ölçen sorular 7,8 ve 9. sorulardır. Sorularda özgüvenin yüksek olduğunu ifade eden cevaplar, “katılmıyorum ve hiç katılmıyorum” cevaplarıdır. Bu sorulara ilişkin cevapların dağılımı Tablo 4-14’de verilmektedir.

Tablo 4-14: İletişimde Özgüven

Sorular	0	TK (1)	K (2)	FY (3)	KMY (4)	HK (5)	(4)+(5)
s7	1,2	17,1	13,4	2,4	32,9	32,9	65,8
s8	1,2	0,0	6,1	1,2	35,4	56,1	91,5
s9	1,2	2,4	3,7	3,7	34,1	54,9	89

İletişimde özgüvenle ilgili olumlu olarak verilen cevapların oranı yine %70’in üzerindedir. Satış elemanlarının verdikleri bu cevaplardan, iletişimde **özgüvenlerinin yüksek** olduğu sonucu çıkartılabilir.

4.5.3.1.4. Satış Elemanlarının Ses Tonu ve İletişim ile İlgili Düşünceleri

Satış elemanlarının, ses tonunun iletişimde yarattığı etkiyi bilip bilmediklerini ölçen 14 numaralı soruya vermiş oldukları cevaplarda “katılmıyorum ve hiç katılmıyorum” şıkları önem taşımaktadır. Tablo 4-15, bu sorulara yönelik cevapların yüzde dağılımını vermektedir.

Tablo 4-15: Ses Tonu

Sorular	0	TK (1)	K (2)	FY (3)	KMY (4)	HK (5)	(4)+(5)	Toplam
s14	2,4	2,4	9,8	1,2	40,2	43,9	84,1	100,0

Tabloda yer alan %84,1 oranı, satış elemanlarının iletişim kurarken **ses tonuna dikkat ettiklerinin** bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

4.5.3.1.5. Zihin ve Beden Uyumu ile İlgili Farkındalık

Araştırmanın üçüncü bölümünde, NLP varsayımlarından biri olarak zihin ve beden birbirlerini etkiledikleri dile getirilmiştir. Bu değişkende de, satış elemanlarının zihin ve beden uyumunun, ne kadar farkında olduklarını ölçmek amacıyla 33-34 ve 35. sorular yer almıştır. Bu sorularla ilgili olarak verilen cevapların yüzde dağılımları Tablo 4-16'da gösterilmektedir.

Tablo 4-16: Zihin ve Beden Uyumu

Sorular	0	HK (1)	K (2)	FY (3)	K (4)	TK (5)	(4)+(5)
s33	2,4	3,7	23,2	7,3	48,8	14,6	63,4
s34	1,2	13,4	26,8	6,1	46,3	6,1	52,4
s35	1,2	8,5	30,5	4,9	42,7	12,2	54,9

Tablo 4-16'daki veriler, cevaplayıcıların zihin ve beden birbirlerini etkilediklerinin farkında olduklarını, ancak bu farkındalığın yukarıda verilen değişkenlerdeki cevaplar kadar yüksek olmadığını göstermektedir.

4.5.3.1.6. Satış Elemanlarının Aynalama ile İlgili Tutum ve Davranışları

Araştırmanın, NLP ile ilgili açıklamalar bölümünde de değinildiği gibi, aynalama, daha iyi bir iletişim kurabilmek için karşıdaki kişinin ya da grubun sözsüz davranış modelini kişi ya da gruba geri sunmaktır. Satış elemanlarının bilerek ya da bilmeyerek ne ölçüde iletişim sırasında karşıdaki kişi ya da grubu aynaladıklarını ölçebilmek için 16 ve 18. sorular, ölçekte yer almıştır. Tablo 4-17, bu sorulara yönelik cevapların yüzde dağılımlarını vermektedir.

Tablo 4-17: Aynalama

sorular	0	HK (1)	K (2)	FY (3)	K (4)	TK (5)	(4)+(5)
s16	1,2	3,7	1,2	8,5	51,2	34,1	84,3
s18	1,2	4,9	7,3	11,0	53,7	22,0	77,7

Tablo 4-17’de verilen cevaplar, satış elemanlarının iletişim sırasında bilerek ya da bilmeyerek yüksek oranda karşıdaki kişiyi aynaladıklarını göstermektedir.

4.5.3.1.7. Satış Elemanlarının Dilde Uyum ile İlgili Tutum ve Davranışları

NLP’de dilde uyum, meta model olarak ifade edilmektedir. Kişilerin temsil sistemlerine göre kullandıkları kelimeler ya da cümleler değişiklik gösterebilmektedir. Buna göre, karşıdaki kişi ile daha iyi uyum sağlayabilmenin yollarından biri NLP’de, o kişinin kullandığı cümleleri tekrar etmek ya da çoğunlukla kişinin kullandığı kelimelerle ilgili cümleler kurmaktır. Yine meta modelde, sözcükler, düşünce ve duyguları ifade etmekte kullanılan sadece birer semboldür. Bu nedenle sözcükler değil, sözcüklerin arkasında yatan anlamlar çok daha önemlidir. Bu konuyla ilgili soruları ölçekte 11 ve 12. sorular oluşturmaktadır. Tablo 4-18, bu sorulara ilişkin cevapların yüzde dağılımlarını vermektedir.

Tablo 4-18: Dilde Uyum

Sorular	0	HK (1)	K (2)	FY (3)	K (4)	TK (5)	(4)+(5)
s11	1,2	12,2	28,0	14,6	34,1	9,8	43,9
s12	1,2	4,9	12,2	12,2	52,4	17,1	69,5

Yukarıdaki veriler, satış elemanlarının karşıdaki kişi ile dilde uyuma “orta derecede” dikkat ettiklerini göstermektedir.

4.5.3.1.8.Satış Elemanlarının Başarı ile İlgili İnançları

NLP ile ilgili açıklama bölümünde de değinildiği gibi, NLP'ye göre “dünyada bir kişi bile bir şeyi başarabilmişse, bunu herkes başarabilir” ve “insanlar, başarmak için bütün kaynaklara zaten sahiptir”ler. Bu nedenle de, NLP'ye göre başarı, doğuştan gelen bir yetenek değildir. Satış elemanlarının bu konudaki inançlarını ölçmek için ise 20-21 ve 22. sorulara yer verilmiştir. Bu sorularla ilgili cevapların yüzde dağılımı, Tablo 4-19'da yer almaktadır.

Tablo 4-19: Başarı ile İlgili İnanç

Sorular	0	TK (1)	K (2)	FY (3)	KMY (4)	HK (5)	(4)+(5)
s20	1,2	25,6	48,8	4,9	15,9	3,7	19,6
s23	1,2	1,2	11,0	3,7	57,3	25,6	82,9
s24	1,2	4,9	34,1	15,9	32,9	11,0	44

Tablo 4-19 incelendiğinde, satış elemanlarının hayatta çoğu zaman “başaramama kaygısını” yaşadıkları, “iletişim yeteneğinin de, başarının da doğuştan geldiğine” yönelik güçlü bir inanç taşıdıkları görülmektedir.

4.5.3.1.9. Satış Elemanlarının Gözlem ve Uyum ile İlgili Bilgi ve Davranışları

NLP'ye göre insanların konuşurken, düşünürken ya da bir şeyi hatırlarken kullandıkları göz hareketlerinin bir anlamı vardır ve bu hareketler kişilerin temsil sistemlerini anlatır. Ayrıca, hem göz hareketlerini kontrol edebilmek, hem de iletişim için karşıdaki kişi ile daha iyi uyum sağlayabilmek için iyi bir gözlemci de olmak gerekir. Bu konuyla ilgili olarak ölçekte 15 ve 36. sorulara yer verilmiştir. Tablo 4-20, bu sorulara verilen cevapların dağılımını göstermektedir.

Tablo 4-20: Gözlem ve Uyum

Sorular	0	TK (1)	K (2)	FY (3)	KMY (4)	HK (5)	(1)+(2)	(4)+(5)
s15	2,4	7,3	36,6	3,7	41,5	8,5	43,9	
s36	1,2	3,7	17,1	18,3	48,8	11,0		59,8

Bu veriler ışığında, satış elemanlarının yaklaşık %60 oranla göz hareketlerinin ne anlama geldiğinin farkında oldukları, ancak karşıdaki kişiyi gözlemlemedikleri ile ilgili bir yorum yapmak mümkündür.

4.5.3.2.Müşterilerle İletişim ve Satış Becerileri ile İlgili Analizler

Satış becerilerine yönelik ölçek, daha önce de ifade edildiği gibi faktör analizi sonucunda 7 değişkende toplanmaktadır. Bunlar:

- Değişken 1: Satış bilgisi
- Değişken 2: Müşteri ile iletişim kurma
- Değişken 3: Müşteri hakkında bilgi edinme
- Değişken 4: Satışla ilgili inanç
- Değişken 5: İtirazlar
- Değişken 6: Satış sunumu
- Değişken 7: Satış sunum sırası

Araştırmaya katılan satış elemanlarına yöneltilen ölçekte her değişkende yer alan sorular ilk ölçekte de olduğu gibi 5’li likert ölçeği tarzında hazırlanmış olup, (1) en olumsuz, (5) ise en olumlu ifadeler için kullanılmıştır. Aşağıda değişkenlere yönelik değerlendirmeler yer almaktadır.

4.5.3.2.1. Satış Elemanlarının Satışla İlgili Bilgileri

Satış elemanlarının satış bilgilerinin ölçmeye yönelik sorular, 13-15 ve 25. sorulardır. Bu sorular için “katılıyorum ve tamamen katılıyorum” cevapları satış

elemanlarının satış bilgilerinin yüksek olduğunu ifade etmektedir. Tablo 4-21, satış elemanlarının bu sorulara yönelik verdikleri cevapların yüzde olarak dağılımını vermektedir.

Tablo 4-21: Satış Bilgisi

Sorular	0	HK (1)	KMY (2)	FY (3)	K (4)	TK (5)	(4)+(5)
s13	2,4	1,2	6,1	17,1	41,5	31,7	73,2
s15	2,4	1,2	6,1	11,0	63,4	15,9	79,3
s25		1,2	2,4	9,8	59,8	26,8	96,6

Tablo verileri incelendiğinde, satış elemanlarının yeterli oranla satış bilgisine sahip oldukları görülmektedir.

4.5.3.2.2. Müşterilerle İletişim Kurmaya Yönelik Tutum ve Davranışlar

Müşterilerle iletişim kurmaya yönelik olarak, satış elemanlarına 3-4-5 ve 7. sorular yöneltilmiştir. 3-4 ve 5. sorularda beklenen cevaplar “katılıyorum ve tamamen katılıyorum” şıkları iken, 7. soruda “katılmıyorum ve hiç katılmıyorum” şıklarıdır. Tablo 4-22, bu sorulara ilişkin verileri göstermektedir.

Tablo 4-22: Müşterilerle İletişim Kurma

Sorular	0	HK (1)	KMY (2)	FY (3)	K (4)	TK (5)	(4)+(5)	(1)+(2)
s3		1,2	3,7	1,2	36,6	57,3	89,9	
s4		1,2	2,4		47,6	48,8	96,4	
s5	1,2	7,3	34,1	11,0	28,0	18,3	46,3	
s7		3,7	11,0	8,5	50,0	26,8		76,8

Tablo 4-22’ye göre satış elemanlarının müşterilerle iletişim kurma konusundaki davranış ve tutumlarının yüksek oranda olumlu olduğu görülmektedir.

4.5.3.2.3. Müşteriler Hakkında Bilgi Edinme ile İlgili Tutum ve Davranışlar

Müşterilerle iletişim ve satış becerileri ile ilgili ölçekte müşteriler hakkında bilgi edinmeye yönelik değişken 10,17 ve 18 numaralı sorulardan oluşmaktadır. 10 ve 17. sorularda “katılmıyorum ve hiç katılmıyorum” cevapları beklenen cevaplarken, 18. soruda “tamamen katılıyorum ve katılıyorum” cevapları beklenenlerdir. Sorulara ilişkin veriler Tablo 4-23’te yer almaktadır.

Tablo 4-23: Müşteriler Hakkında Bilgi Edinme

Sorular	0	HK (1)	KMY (2)	FY (3)	K (4)	TK (5)	(4)+(5)	(1)+(2)
s10	1,2	2,4	6,1	3,7	52,4	34,1	87,5	
s17	0	0	8,5	3,7	52,4	35,4	87,8	
s18	1,2	67,1	26,8	2,4	1,2	1,2		93,9

Yukarıdaki veriler incelendiğinde satış elemanlarının müşteriler hakkında bilgi edinmek konusunda, doğru düşünce ve davranışlara sahip oldukları söylenebilir.

4.5.3.2.4. Satışla İlgili İnançlar

Satışla ilgili inançlara yönelik değişkeni oluşturan sorular, 1 ve 2 numaralı sorulardır. Bu sorulara verilen cevaplarda “katılmıyorum ve hiç katılmıyorum” cevapları olumlu olarak düşünülebilir. Tablo 4-24, bu sorularla ilgili verileri göstermektedir.

Tablo 4-24: Satışla İlgili İnanç

Sorular	0	TK (1)	K (2)	FY (3)	KMY (4)	HK (5)	(4)+(5)
s1		4,9	29,3	6,1	43,9	15,9	59,8
s2		6,1	29,3	6,1	37,8	20,7	58,5

Satış elemanlarının %50'den fazlasının, müşteri yönlü bir davranış sergiledikleri ve klasikleşmiş yanlış satış bilgi ve inançlarını terk ettikleri görülmektedir.

4.5.3.2.5. İtirazlara Yönelik Tutum ve Davranışlar

Ölçekte, satış elemanlarının, itirazlara yönelik düşüncelerini belirleyebilmek amacıyla 20. ve 26. sorulara yer verilmiştir. Her iki soru için de beklenen cevaplar “katılmıyorum ve hiç katılmıyorum”dur. Sorulara yönelik verilerin, yüzde dağılımları Tablo 4-25’de yer almaktadır.

Tablo 4-25: İtirazlar

Sorular	0	TK (1)	K (2)	FY (3)	KMY (4)	HK (5)	(4)+(5)
s20		7,3	50,0	8,5	29,3	4,9	34,2
s26		6,1	58,5	6,1	24,4	4,9	29,3

Tablo 4-25’deki verilere göre de, satış elemanlarının neredeyse %50’den fazlası müşteri itirazlarını bazen gereksiz bulmakta ve haklı bir itiraz karşısında verecekleri cevaplarda zorlanmaktadır.

4.5.3.2.6. Satış Sunumu ile İlgili Tutum ve Davranışlar

NLP ile satış teknikleri konusunda da önerildiği gibi, her müşterinin temsil sisteminin farklı olduğu düşüncesi ile bir satış sunumunun hem göze, hem kulağa hem de duygulara hitap etmesi önerilir. Böylece, farklı temsil sistemlerine sahip müşterilerle iletişim kurmak ve satış sunumunu kusursuz gerçekleştirmek mümkün olabilecektir. Ölçekte, bu konu ile ilgili veriler 22. soruda yer almaktadır. Tablo 4-26, 22.soruya ait verilerin yüzde dağılımını vermektedir.

Tablo 4-26: Satış Sunumu

Sorular	0	TK (1)	K (2)	FY (3)	KMY (4)	HK (5)	(4)+(5)
s22		4,9	29,3	9,8	52,4	3,7	56,1

Bu verilere göre satış elemanlarının %56,1'i satış sunumlarının sadece göze hitap etmediğini ifade etmişlerdir.

4.5.3.2.7. Satış Sunum Sırasına Yönelik Tutum ve Davranışlar

Kişisel satış sürecindeki aşamalar incelendiğinde, bu sürecin ilk aşamaları müşteri ihtiyaçlarını belirlemeye yöneliktir. Takdim ya da sunum aşamasına, müşteri ihtiyacı belirlendikten sonra geçmek gerekir. Çünkü, sunum sırasında müşterinin ihtiyaçlarına göre ikna yöntemleri kullanılır. Konuyla ilgili olarak sorulan 12. soruda beklenen cevaplar, “katılmıyorum ve hiç katılmıyorum” cevaplarıdır. Tablo 4-27 incelendiğinde katılmıyorum ve hiç katılmıyorum cevaplarının toplamı %61'dir. Bu da satış elemanlarının, “satış sunum sırasına dikkat ettiklerini” göstermektedir.

Tablo 4-27: Satış Sunum Sırası

Sorular	0	TK (1)	K (2)	FY (3)	KMY (4)	HK (5)	(4)+(5)
s12		22,0	17,1		35,4	25,6	61

4.5.3.3. Demografik Faktörlerle Kişisel İletişim Becerisi Arasındaki İlişki

Araştırma modelinde de verildiği gibi, incelenmek istenen hipotezlerden birisi, satış elemanlarının, demografik özellikleri ile kişisel iletişim becerisi arasında bir ilişki olup olmadığının test edilmesidir. Bu ana hipotezin, alt hipotezlerine yönelik testler t ve F(ANOVA) testleri ile analiz edilmiş, ilişki bulunan faktörlere ilişkin veriler aşağıda verilmiştir.

Yapılan t ve F testleri sonucuna göre, satış elemanlarının yaş, cinsiyet, eğitim durumları, mezun oldukları yıl, satışta ve mevcut iş yerinde çalıştıkları süre ile kişisel iletişim becerileri arasında bir ilişki bulunamamıştır. Ancak, “medeni hal ile kişisel iletişim becerileri” ve “iletişimde özgüven” arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna yönelik kurulan hipotez ve sonuçları şu şekildedir:

Ho: Medeni hal ile “iletişimde özgüven” arasında bir ilişki yoktur.

H1: Medeni hal ile “iletişimde özgüven” arasında bir ilişki vardır.

Bu hipotezleri test etmek için t testi yapılmıştır. t testi sonuçlarına ilişkin veriler Tablo 4-28 ve 4-29’da yer almaktadır.

Tablo 4-28: Group Statistics (Satış Elemanlarının Medeni Hali ve Değişken 3)

	Sat.El.Medeni Hali	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalama
Değişken 3	Evli	26	3,7692	,80426	,15773
	Bekar	56	4,1905	,96788	,12934

Tablo 4-28’deki veriler incelendiğinde, bekar olan satış elemanlarının, iletişimde özgüvenle ilgili sorulara vermiş oldukları cevapların ortalaması 4,19 iken evli olanların 3,76’dir. Bu verilerden “bekar satış elemanlarının”, evli satış elemanlarına göre daha fazla iletişimde özgüven duyduklarını söylemek mümkündür.

Tablo 4-29’daki independent samples test sonuçları değerlendirildiğinde Levene değerinin 0,05’ten büyük olması nedeniyle alt satır değerlendirmeye konu olur. Bu satırda sig.(2-tailed) değeri, 0,043’tür. Bu değer 0,05’ten küçük olduğu için Ho hipotezi reddedilir.

Tablo 4-29 : Independent Samples Test (Medeni Hal ve Değişken 3)

Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
Değişken 3								Lower	Upper
Equal variances assumed	,627	,431	-1,930	80	,057	-,4212	,21830	-,85568	,01319
Equal variances not assumed			-2,065	58,003	,043	-,4212	,20398	-,82955	-,01294

Sonuç olarak medeni hal ile kişisel iletişim becerilerinden “iletişimde özgüven” arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bekar olan satış elemanlarında bu sonuç olumlu olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmada, satış elemanlarının daha önce almış oldukları eğitimlerle kişisel iletişim becerisi arasında bir ilişki olup olmadığı da, t ve F testleri ile incelenmiş, firma ve pazar ile ilgili eğitim alanlarla kişisel iletişim becerilerinden değişken 9 (gözlem ve uyum) arasında; konuşma eğitimi alanlarla değişken 6 (aynalama); NLP eğitimi alanlarla da değişken 8 (başarı ile ilgili inanç) arasında bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişkilere yönelik analiz ve veriler, tablolarda gösterilmesi durumunda çok fazla yer alacağı düşüncesi ile sadece bulunan sig.(2-tailed) değerleri ile aşağıda yer almaktadır.

Ho: Firma ve Pazar ile ilgili eğitim alanlarla “gözlem ve uyum” değişkeni arasında bir ilişki yoktur.

H1: Firma ve Pazar ile ilgili eğitim alanlarda “gözlem ve uyum” arasında bir ilişki vardır.

Independent Samples Test s.(2-tailed): 0,042 (firma) ve 0,007 (pazar).

Bu değerlerin ikisi de 0,05'ten küçük olduğu için Ho hipotezi reddedilir. Sonuç olarak, firma ve Pazar ile ilgili eğitim alanlarla kişisel iletişim

becerilerinden “gözlem ve uyum” değişkenine verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır. Firma ve pazarla ilgili eğitim alanların “gözlem ve uyum” değişkenine yönelik verdikleri cevaplarda ilişkinin yönü olumlu olarak değerlendirilmiştir.

Ho: Konuşma eğitiminin, kişisel iletişim becerilerinden “aynalama” ve “zihin/beden uyumu” arasında bir ilişkisi yoktur.

H1: Konuşma eğitiminin, kişisel iletişim becerilerinden “aynalama” ve “zihin/beden uyumu” arasında bir ilişkisi vardır.

Independent Samples Test s.(2-tailed): 0,048 (aynalama) ve 0,004 (zihin/beden uyumu).

Bu değerlerin ikisi de 0,05’ten küçük olduğu için Ho hipotezi reddedilir. Sonuçta, konuşma eğitimi ile “aynalama” ve “zihin beden uyumu” değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ve bu ilişki olumlu olarak değerlendirilmiştir.

Araştırmada test edilen konulardan biri de, NLP ile ilgili daha önceden eğitim almış satış elemanlarının, bu eğitimi almayan satış elemanları ile arasında fark olup olmadığıdır. Yapılan t testi sonucunda bu iki grup arasında sadece “başarı ile ilgili inanç” değişkeninde bir fark bulunmuştur:

Ho: NLP eğitimi ile “başarı ile ilgili inanç”lar arasında bir ilişki yoktur.

H1: NLP eğitimi ile “başarı ile ilgili inanç”lar arasında bir ilişki vardır.

Independent Samples Test s.(2-tailed): 0,03.

Bu değer, 0,05’ten küçük olduğu için Ho hipotezi reddedilir. Sonuç olarak NLP eğitimi ile “başarı ile ilgili inanç” değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır. Daha önceden NLP eğitimi alan satış elemanlarının, başarının doğuştan kazanılan bir yetenek olmadığına dair güçlü bir inançları olduğu belirlenmiştir.

4.5.3.4. Demografik Faktörlerle Satış Becerisi Arasındaki İlişki

Araştırmada, incelenmek istenen hipotezlerden birisi de, satış elemanlarının, demografik özellikleri ile satış becerileri arasında bir ilişki olup olmadığıdır. Bu ana hipotezin, alt hipotezlerine yönelik testler t ve F(ANOVA) testleri ile analiz edilmiş, ilişki bulunan faktörlere ilişkin veriler aşağıda verilmiştir.

Yapılan ANOVA testi sonucunda satış elemanlarının mezun oldukları yıl ile müşteriler hakkında bilgi edinme değişkeni, satış mesleğinde çalıştıkları süre ile satış sunumu ile ilgili değişken arasında bir ilişki tespit edilmiştir. Buna ilişkin oluşturulan hipotezler ve analizleri aşağıda yer almaktadır.

Ho: Satış elemanlarının mezun oldukları yıllarla, müşteriler hakkında bilgi edinme değişkeni arasında bir ilişki yoktur.

H1: Satış elemanlarının mezun oldukları yıllarla, müşteriler hakkında bilgi edinme değişkeni arasında bir ilişki vardır.

Tablo 4-30: ANOVA (Mezuniyet Yılı ve Müşteriler Hakkında Bilgi Edinme)

Müşteriler Hakkında Bilgi Edinme					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,047	3	2,016	5,032	,003
Within Groups	31,245	78	,401		
Total	37,291	81			

Tablo 4-30’da sig. değerinin 0,05’ten küçük olduğu görülmektedir. Buna göre Ho hipotezi reddedilir, “satış elemanlarının mezun oldukları yıl ile müşteriler hakkında bilgi edinme” değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4-31’deki veriler ise, ilişkinin yönünü belirlemektedir. Buna göre, 1980 öncesi, 1990-2000 ve 2000 yılı sonrasında mezun olanlarla müşteriler hakkında bilgi edinme değişkeni arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Satış elemanlarının bu sorularla ilgili cevapları incelendiğinde, ilişkinin yönü olumlu olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 4-31: Multiple Comparisons (Mezuniyet Yılı ve Müşteriler Hakkında Bilgi Edinme)

Dependent Variable: Müşteriler Hakkında Bilgi Edinme
Tukey HSD

(I) mezuniyet yılı	(J) mezuniyet yılı	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1980 ve öncesi	1980-1990	,0470	,31237	,999	-,7731	,8671
	1990-2000	-,6403(*)	,20557	,013	-1,1800	-,1006
	2000 sonrası	-,6117(*)	,21241	,026	-1,1694	-,0541
1980-1990	1980 ve öncesi	-,0470	,31237	,999	-,8671	,7731
	1990-2000	-,6873	,27966	,075	-1,4215	,0469
	2000 sonrası	-,6587	,28473	,104	-1,4062	,0888
1990-2000	1980 ve öncesi	,6403(*)	,20557	,013	,1006	1,1800
	1980-1990	,6873	,27966	,075	-,0469	1,4215
	2000 sonrası	,0286	,16047	,998	-,3927	,4499
2000 sonrası	1980 ve öncesi	,6117(*)	,21241	,026	,0541	1,1694
	1980-1990	,6587	,28473	,104	-,0888	1,4062
	1990-2000	-,0286	,16047	,998	-,4499	,3927

* The mean difference is significant at the .05 level.

Ho: Satış mesleğinde çalışılan süre ile satış sunumu arasında bir ilişki yoktur.

H1: Satış mesleğinde çalışılan süre ile satış sunumu arasında bir ilişki vardır.
ANOVA sig. değeri: 0,040.

Sig. değeri 0,05'ten küçük olduğu için Ho hipotezi reddedilir. Kısacası, satış elemanlarının satış mesleğinde çalıştıkları süre ile satış sunumları arasında bir ilişki vardır. Bu verilere ilişkin frekans analizleri incelendiğinde, satış mesleğinde uzun süre çalışan elemanların, satış sunumlarının her temsil sistemine hitap edecek özellikte olduğu görülmektedir.

Yapılan t testi ile bulunan bir diğer sonuç ise, cinsiyetle satış sunum sırasında bir ilişkinin varlığıdır. Buna göre;

Ho: Satış elemanlarının cinsiyeti ile satış sunum sırası arasında bir ilişki yoktur.

H1: Satış elemanlarının cinsiyeti ile satış sunum sırası arasında bir ilişki vardır.

Independent Samples Test sig.(2-tailed):0,002.

0,002 değeri 0,05'ten küçük olduğu için Ho hipotezi reddedilir. Kısacası, satış elemanlarının cinsiyeti ile satış sunum sırası arasında bir ilişki vardır. Kadınların bu ilişkideki ortalama cevapları 3,8, erkeklerin ise 2,8'dir. Bu veriler, kadın satış elemanlarının satış sunumundaki aşamaları, erkek elemanlara göre daha doğru takip ettiklerini göstermektedir.

Satış elemanlarının daha önce almış oldukları eğitimlerle, müşterilerle iletişim ve satış becerileri ölçeğinde yer alan değişkenler arasındaki ilişki t testi ile analiz edilmiş, sonuçta "ürün" ile ilgili eğitim alanlarla "satış sunumu", "müşterilerle" ilgili eğitim alanlarla "satış sunumu" ve "sunum sırası" değişkenleri arasında bir ilişki bulunmuştur.

Ho: Ürünlerle ilgili eğitim almakla, satış sunumu arasında bir ilişki yoktur.

H1: Ürünlerle ilgili eğitim almakla, satış sunumu arasında bir ilişki vardır.

Independent Samples Test sig.(2-tailed):0,019.

0,019 değeri 0,05'ten küçük olduğu için Ho hipotezi reddedilir. Daha önceden ürünlerle ilgili eğitim alan satış elemanlarının satış sunumlarının her temsil sistemine hitap edecek özellikte olduğu görülmektedir.

Ho: Müşterilerle ilgili eğitim alanlarla, satış sunumu arasında bir ilişki yoktur.

H1: Müşterilerle ilgili eğitim alanlarla, satış sunumu arasında bir ilişki vardır.

Independent Samples Test sig.(2-tailed):0,049.

Bu değer 0,05'ten küçük olduğu için Ho hipotezi reddedilir.

Ho: Müşterilerle ilgili eğitim alanlarla satış sunum sırası arasında bir ilişki yoktur.

H1: Müşterilerle ilgili eğitim alanlarla satış sunum sırası arasında bir ilişki vardır.

Independent Samples Test sig.(2-tailed):0,046.

0,046 değeri 0,05'ten küçük olduğu için Ho hipotezi reddedilir.

Kısacası, müşterilerle ilgili daha önceden eğitim alan satış elemanlarının sunumları, her temsil sisteminden kişilere hitap etmektedir ve bu elemanlar satış sırasındaki aşamaları doğru olarak takip etmektedir, yorumu yapılabilir.

Satış elemanlarının almış oldukları firma, satış teknikleri ve yukarıda verilen eğitimler dışındaki diğer tüm eğitimlerle, müşterilerle iletişim ve satış becerilerinde yer alan değişkenler arasında yapılan t testi analizine göre anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

4.5.3.5. Kişisel İletişim Becerileri ile Müşterilerle İletişim ve Satış Becerileri Arasındaki İlişki

Araştırma modelinde de daha önce değinildiği gibi, incelenmek istenen konulardan biri de; satış elemanlarının kişisel iletişim becerileri ölçeğinde yer alan değişkenlerle, müşterilerle iletişim ve satış becerileri ölçeğinde yer alan değişkenlerdeki sorulara vermiş oldukları cevapların birbirleri ile ilişkileri olup olmadığıdır. Bu ilişkiyi belirleyebilmek için iki ölçek arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucuna ilişkin veriler Tablo 4-32'de yer almaktadır.

Tablo 4-32'de, satırlarda yer alan değişkenler "kişisel iletişim becerileri", sütunlarda yer alan değişkenler de "müşterilerle iletişim ve satış becerileri" ölçeğinde yer alan değişkenleri ifade etmektedir.

Tablo değerleri incelendiğinde faktör 1,2,3,4,6,7,8 ve 9 ile faktör 21 arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Kişisel iletişim becerileri ölçeğinde "zihin ve beden uyumu" değişkeni hariç, diğer bütün

değişkenlere verilen cevaplarla satış elemanlarının “satış bilgisi” değişkenine vermiş oldukları cevaplar arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 4-32: Kişisel İletişim Becerileri ile Müşterilerle İletişim ve Satış Becerileri Korelasyon Analizi

		FAKTÖR21	FAKTÖR22	FAKTÖR23	FAKTÖR24	FAKTÖR25	FAKTÖR26	FAKTÖR27
FAKTÖR1	Pearson Correlation	,284(**)	-,036	,232(*)	,226(*)	,061	,129	-,068
	Sig. (2-tailed)	,010	,749	,036	,041	,585	,249	,542
	N	82	82	82	82	82	82	82
FAKTÖR2	Pearson Correlation	,328(**)	,040	,448(**)	,297(**)	-,163	-,092	-,163
	Sig. (2-tailed)	,003	,724	,000	,007	,143	,412	,142
	N	82	82	82	82	82	82	82
FAKTÖR3	Pearson Correlation	,409(**)	-,049	,295(**)	,158	-,177	,220(*)	,152
	Sig. (2-tailed)	,000	,664	,007	,156	,111	,047	,173
	N	82	82	82	82	82	82	82
FAKTÖR4	Pearson Correlation	,332(**)	,198	,327(**)	,211	-,224(*)	,230(*)	-,114
	Sig. (2-tailed)	,002	,074	,003	,058	,043	,038	,308
	N	82	82	82	82	82	82	82
FAKTÖR5	Pearson Correlation	,197	,164	,266(*)	,223(*)	-,046	,030	,039
	Sig. (2-tailed)	,076	,140	,016	,045	,681	,792	,727
	N	82	82	82	82	82	82	82
FAKTÖR6	Pearson Correlation	,389(**)	,009	,198	-,031	,068	-,065	-,042
	Sig. (2-tailed)	,000	,935	,075	,784	,542	,559	,706
	N	82	82	82	82	82	82	82
FAKTÖR7	Pearson Correlation	,321(**)	,198	,208	,079	-,148	-,066	-,088
	Sig. (2-tailed)	,003	,074	,061	,482	,184	,558	,433
	N	82	82	82	82	82	82	82
FAKTÖR8	Pearson Correlation	,316(**)	,058	,216	,106	,015	,167	,125
	Sig. (2-tailed)	,004	,604	,052	,344	,894	,134	,263
	N	82	82	82	82	82	82	82
FAKTÖR9	Pearson Correlation	,392(**)	,112	,189	,033	,128	-,177	-,021
	Sig. (2-tailed)	,000	,315	,088	,770	,253	,111	,848
	N	82	82	82	82	82	82	82

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Faktör 22 (müşteriler ile iletişim kurma değişkeni) ile kişisel iletişim becerileri ölçeğinde yer alan hiçbir değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Faktör 2, 3 ve 4 ile faktör 23 arasında 0,05 düzeyinde, faktör 1 ve 5 ile yine faktör 23 arasında 0,01 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, satış elemanlarının iletişimde algılama, özgüven ve ses tonu ile ilgili değişkenlere verdikleri cevaplarla, müşteriler hakkında bilgi edinme ile ilgili değişkene vermiş oldukları cevaplar arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Ayrıca, iletişim becerisi ile zihin ve beden uyumunun da müşteriler hakkında bilgi edinme ile ilgili cevaplar arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Faktör 2 ile faktör 24 arasında 0,05 düzeyinde, faktör 1 ve 5 ile de 0,01 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Kısacası, kişisel iletişim becerileri ölçeğinde yer alan iletişim becerisi, iletişimde algılama ve zihin beden uyumu ile satışla ilgili inanç değişkeni arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir.

Ayrıca, faktör 4 ile 25 arasında 0,01 düzeyinde negatif yönlü bir ilişki, faktör 3 ve 4 ile faktör 26 arasında 0,05 düzeyinde pozitif bir ilişki olduğu da Tablo 4-34'te görülebilmektedir. Buna göre satış elemanlarının ses tonu ile ilgili soruya vermiş oldukları cevaplarla, itirazlara yönelik vermiş oldukları cevaplar arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca, iletişimde özgüven ve ses tonu ile ilgili değişkenlerin cevapları ile satış sunumu değişkenine yönelik cevaplar arasında da pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülebilmektedir.

Sonuç olarak “kişisel iletişim becerileri ölçeği ile müşterilerle iletişim ve satış becerileri ölçeği arasında anlamlı bir ilişki olduğu” söylenebilir.

4.5.3.6. NLP Eğitiminin Kişisel İletişim Becerileri ve Müşterilerle İletişim ve Satış Becerileri Üzerine Etkisi

Araştırmanın diğer bölümlerinde ifade edildiği gibi, ana hipotez, NLP eğitiminin, satış elemanlarının kişisel ve satış becerileri üzerinde bir etkisinin olup olmadığıdır.

Bu tezle ilgili olarak İzmir ilinde faaliyet gösteren 42 firmadan 14 satış elemanına, “NLP ve Satış Teknikleri” konulu üç günlük bir eğitim programı uygulanmıştır.

Eğitime katılan satış elemanlarının demografik özellikleri incelendiğinde; 6 kişinin 20-24 yaşları arasında, diğerlerinin de 24 ile 40 üstü yaşlarda dağıldıkları görülmüştür. Katılımcıların 6’sı erkek, 8’i kadın; 2’si evli ve 12’si bekar. Satış elemanlarından 9 kişi önlisans ve lisans, 2 kişi ticaret ve meslek lisesi ve 3 kişi de düz lise mezunudur.

Satış mesleğinde altı aydan daha az bir süredir çalışan satış elemanlarının sayısı 6, 4 yıldan fazla çalışanların sayısı ise 4’tür. Diğer 4 kişi ise 6 ile 4 yıl arasında bu mesleği yürütmüşlerdir. Mevcut işyerinde 6 aydan daha az bir süredir çalışanların sayısı 7, 4 yıldan fazla çalışanların süresi ise 4’tür.

Eğitime katılan satış elemanlarının daha önce almış oldukları eğitimler Tablo 4-33’de gösterilmiştir. Tablo verileri incelendiğinde, satış elemanlarının yarıdan fazlasının ürün, müşteri, satış teknikleri ve iletişim konularında eğitim aldıkları görülmektedir. Firma, pazar, zaman ve bölge yönetimi, etkili dinleme, hızlı okuma, konuşma eğitimi, NLP ve bilgisayar gibi konularda ise çoğu satış elemanının, hatta bazı konularda hiçbir satış elemanının eğitim almadıkları görülmektedir.

Tablo 4-33: Katılımcıların Daha Önce Almış Oldukları Eğitimler

Eğitim Konusu	Evet	Hayır	Hatalı	Toplam
Ürün	8	5	1	14
Firma	1	12	1	14
Pazar	2	11	1	14
Müşteriler	7	6	1	14
Satış Teknikleri	8	5	1	14
Zaman/Bölge Yönetimi	1	12	1	14
İletişim	6	7	1	14
Etkili Dinleme	1	12	1	14
Hızlı okuma	0	13	1	14
Konuşma Eğitimi	2	11	1	14
NLP	0	13	1	14
Bilgisayar (Satışla ilgili paket programlar)	2	11	1	14
Diğer Eğitimler	2	11	1	14

Yukarıdaki özelliklere sahip satış elemanlarına, eğitim öncesinde kişisel iletişim ve satış becerileri ile ilgili ölçekler uygulanmış, eğitim verildikten sonra, aynı ölçeklerdeki soruların satış elemanlarınca yeniden cevaplandırılmaları istenmiştir. Eğitim öncesi ve sonrası cevaplar puanlanarak, paired samples test (t Testi) ile analiz edilmiştir. Bu analizler ve bunların yorumlarına aşağıda yer verilmiştir.

4.5.3.6.1. NLP Eğitiminin Kişisel İletişim Becerileri Üzerine Etkisi

NLP eğitiminin, kişisel iletişim becerisi üzerinde etkisi olup olmadığına ilişkin hipotezlerin analizi için paired sample testi yapılmış ve test sonuçlarına ilişkin veriler, Tablo 4-34’de gösterilmiştir. Tabloda, 1 ile 9 arasındaki faktörler eğitim öncesindeki cevaplara, 11 ile 19 arasındaki faktörler ise aynı değişkenlerin eğitim sonrasındaki cevaplarına yönelik değerleri ifade etmektedir.

Tablo 4-34: Kişisel İletişim Becerileri Ölçeği Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	FAKTÖR1 - FAKTÖR11	-,3571	,79683	,21296	-,8172	,1029	-1,677	13	,117
Pair 2	FAKTÖR2 - FAKTÖR12	-,2679	,63142	,16875	-,6324	,0967	-1,587	13	,136
Pair 3	FAKTÖR3 - FAKTÖR13	-,3095	1,13578	,30355	-,9653	,3463	-1,020	13	,326
Pair 4	FAKTÖR4 - FAKTÖR14	-,2143	1,12171	,29979	-,8619	,4334	-,715	13	,487
Pair 5	FAKTÖR5 - FAKTÖR15	-,4286	,92845	,24814	-,9646	,1075	-1,727	13	,108
Pair 6	FAKTÖR6 - FAKTÖR16	1,3571	1,29241	,34541	-2,1034	-,6109	-3,929	13	,002
Pair 7	FAKTÖR7 - FAKTÖR17	-,6071	,94418	,25234	-1,1523	-,0620	-2,406	13	,032
Pair 8	FAKTÖR8 - FAKTÖR18	-,3333	1,19114	,31834	-1,0211	,3544	-1,047	13	,314
Pair 9	FAKTÖR9 - FAKTÖR19	1,5714	,91687	,24505	-2,1008	-1,0420	-6,413	13	,000

Tabloda yer alan sig (2-tailed) değerleri incelendiğinde, sadece pair 6,7 ve 9'daki değerlerin 0,05'in altında olduğu görülmektedir. Bu verilere göre, NLP eğitimi satış elemanlarının “aynalama”, “dilde uyum” ve “başarı ile ilgili inanç” değişkenlerine verdikleri cevapları etkilediği söylenebilir. Eğitim sonucunda uygulanan ölçekte, bu sorulara verilen cevapların daha olumlu olduğu görülmüştür.

4.5.3.6.2. NLP Eğitiminin Müşterilerle İletişim ve Satış Becerileri Üzerine Etkisi

Müşterilerle iletişim ve satış becerileri ölçeğinde ise Tablo 4-35'te, 31 ile 37 arasındaki faktörler eğitim öncesi, 41 ile 47 arasındaki faktörler ise eğitim sonrasındaki değerleri ifade etmektedir.

Tablo 4-35: Müşterilerle İletişim ve Satış Becerileri Ölçeği
Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	FAKTÖR31 - FAKTÖR41	-,9286	,69404	,18549	-1,3293	-,5278	-5,006	13	,000
Pair 2	FAKTÖR32 - FAKTÖR42	-,7143	,65675	,17552	-1,0935	-,3351	-4,069	13	,001
Pair 3	FAKTÖR33 - FAKTÖR43	-,2619	,49231	,13158	-,5462	,0223	-1,991	13	,068
Pair 4	FAKTÖR34 - FAKTÖR44	-,5000	1,45444	,38871	-1,3398	,3398	-1,286	13	,221
Pair 5	FAKTÖR35 - FAKTÖR45	-,0357	1,00889	,26964	-,6182	,5468	-,132	13	,897
Pair 6	FAKTÖR36 - FAKTÖR46	-,2143	1,42389	,38055	-1,0364	,6078	-,563	13	,583
Pair 7	FAKTÖR37 - FAKTÖR47	-,7143	2,46291	,65824	-2,1363	,7078	-1,085	13	,298

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, pair 1 ve pair 2 sig. (2-tailed) değerlerinin 0.05'in altında olduğu görülmektedir. Bu durum , NLP eğitiminin satış elemanlarının “satış bilgisi” ve “müşteriler hakkında bilgi edinme” değişkenleri üzerinde olumlu bir etki yarattığını göstermektedir.

Bütün bu açıklamalar ışığında NLP eğitiminin, kısmen dahi olsa satış elemanlarının kişisel becerileri, müşterilerle iletişimi ve satış becerileri üzerinde bir etki yarattığını söylemek mümkündür.

SONUÇ

Günümüzde, teknolojik gelişmeler ve diğer uygulamalar çok kısa süre içerisinde taklit edilebilmekte ve bu durum işletmelerin rekabet üstünlüğünü uzun dönemde koruyamamasına neden olmaktadır. İşletmelerin uzun ve zahmetli uğraşları sonucunda oluşturduğu “müşteri ilişkileri”nin ise, taklit edilmesi zor ve maliyetlidir.

Modern ekonomik düzende, pazar ve müşteri yapısındaki değişimler, özellikle yaşam standardının yükselmesi ve geçmişe göre daha bilinçli ve seçme şansına sahip tüketicilerin olması mal ve hizmet üreten işletmeleri, müşteri odaklı çalışmaya zorlamaktadır. İş dünyasındaki yeni kültür, ürün odaklı satış ve pazarlama tekniklerini, tamamen müşteri odaklı satış ve pazarlama tekniklerine bırakmıştır. Bu durum, gelecekte rekabetin müşteri ilişkileri üzerinde yoğunlaşacağına bir göstergesi olarak görülmektedir.

Pazarlama uygulamalarında son yıllardaki en önemli gelişmelerin başında, müşterileri gerçek birer değer olarak kabullenmek önem kazanmaktadır. Günümüzde dünyanın hemen her yerinde, üretici firmaların karşı karşıya kaldıkları en temel sorun, müşteri sadakatinin giderek çok ciddi bir şekilde azalmasıdır. Bu durum pazarlamada yeni bir kavram olan “Müşteri İlişkileri Yönetimi”nin doğmasına neden olmuştur. Bu gelişmeler pazarlama faaliyetlerinde olduğu gibi, satış yönetimi faaliyetlerinde de müşteri odaklı olmak ve müşteri sadakatini artırmaya yönelik davranışlar ve uygulamalar geliştirmek gereğini ortaya çıkartmaktadır.

Özellikle firmaların sahip olduğu satış gücünün, rolleri gereği, müşteri ilişkilerini geliştirmedeki önemi küçümsenemez. Çünkü, pazar ve müşteri yapısında meydana gelen değişimler satış elemanlarının da rollerini değiştirmiş, gerektiğinde bir öğretmen, denetleyici, iş partnörü, büyükelçi ve ombudsman görevlerini satış elemanına yüklemiştir. Bu görevlere bağlı olarak bir satış elemanı, mükemmel sunucu, dinleyici, danışman ve yönlendirici; analizci, araştırmacı, bilgi satıcısı ve öngörücü; iş üstünde gösterici, satış profesyonelliği

ile öncü; müzakereci, uzlaşmacı, etkili ve müşteriye güven veren yeteneklere sahip olma zorunluluğu duymuştur.

Satış elemanlarının firmada, müşteri ile yüz yüze gelen elemanlar olması ve yüklendikleri görevler ile sahip olması gereken yetenekler nedeniyle, daha müşteri odaklı bir davranış sergilemeleri gereği ortaya çıkmıştır.

Tüm bu özellikler ve gereklilikler nedeniyle, firmaların müşteri ilişkilerinde anahtar rolü oynayan satış elemanlarını, iyi bir eğitime tabi tutmaları gerekmektedir. Bu durumun farkında olan çeşitli firmalar ve satış eğitim danışmanlığı yapan şirketler, çok çeşitli eğitim tekniklerini kullanarak satış elemanlarının ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışmakta ve firmaların sahip oldukları satış gücünün rekabet yeteneğini artırmak için çok yüksek yatırımlara başvurmaktadırlar.

Günümüzde, satış elemanlarının eğitimi konusunda çok çeşitli teknikler kullanılmaktadır; rol oynama ve skeçler, örnek olay çözümleri, duyarlılık eğitimleri, beyin fırtınası, tartışma grupları, elektronik eğitim teknikleri bunlardan bazılarıdır.

Gerçekte, satış yöneticilerinin elde edebileceği 700'den fazla eğitim teknikleri olduğu bilinmektedir. Ancak, buradaki sorun eğitim programlarının sayısı ya da kapasitesinde değil, her birinin faydası ve sonuçlarının tam anlamıyla değerlendirilememesindedir.

Bütün satış eğitim teknikleri dikkate alındığında, aslında hepsinde temel amacın satış gücünün performansını artırmak olduğu görülmektedir. Kısacası bu teknikler, satış elemanlarının iletişim yeteneğini artırma, takım çalışmasına adapte olma, daha ayrıntılı düşünebilme, yaratıcı ruhu geliştirebilme, özgüven sağlama, dinleme yeteneğini artırarak müşteriye yol gösterme ve rehberlik edebilme konularında yardımcı olmaktadır.

Müşteri ilişkileri yönetimi, her müşteriyi özgün bir birey olarak kabul eder. Satış elemanının malı sattığı için, müşterinin de o malı satın aldığı için mutlu olması gerektiği düşünülür. Satıştaki amaç ise, karşıdaki kişiye pozitif bir hayali deneyim yaşatarak, onda bu hayali deneyimi gerçekçi kılmaya istek duyuracak motivasyonu yaşatabilmektir. Bütün bunlar dikkate alındığında, yukarıda değinilen tekniklerin yanında daha farklı ve etkili olabilecek tekniklere de ihtiyaç duyulabileceği ortaya çıkmaktadır.

Satış elemanı açısından ürünle/hizmetle ilgili her şeyi çok iyi biliyor olması ya da bildiklerini çok iyi anlatması, onu en iyi satış elemanı yapmayacaktır. Müşterileri çeşitli sınıflara ayırma, her müşterinin temsil sistemine uygun iletişim kurma, etkili bir satış sunumunu gerçekleştirmenin yollarını da bilmeleri gerekmektedir. NLP eğitimi ile bu anlatılanların mümkün olabileceği ve bu yüzden NLP tekniğinin bir satış eğitim modeli olarak kullanılabilceği düşünülmektedir.

NLP, hızlı ve etkili bir şekilde davranış değişikliği yaratmaya yönelik çok güçlü teknikler ve bunların nasıl kullanıldıklarını açıklayan uygulama felsefesinden oluşmaktadır. NLP'nin konusu, insan davranışlarını biçimlendiren bilinç ve bilinçaltı süreçleridir. Kısaca NLP, dış dünyadan edinilen deneyimlerin beş duyu ile nasıl bir süzgeçten geçirildiğini ve aynı içsel duyular ve arzulanan sonuçlara ulaşmak için bilerek ya da bilmeyerek nasıl kullanılacağını konu almaktadır.

NLP eğitimi kişilere, önce kendilerini tanımalarının, kendileri ile iletişim kurabilmelerinin yollarını verir; sonra iletişim kuracakları insanları tanımaları ve bu insanlarla uyum ortamı yaratarak nasıl daha iyi iletişim kurabilecekleri konusunda kişilere yön gösterir.

NLP teknikleri dil kalıpları, motivasyon modelleri, bunların programlanması ve bireysel verilerin nasıl kullanıldığı ile ilgili çalışmaları içerir. Bunların hepsi, müşterilerin bilgi edinme süreçleri ve nasıl satın alma kararı aldıkları, kısacası müşterilerin satın alma stratejilerinin ortaya çıkartılması konusunda yardımcı olur.

Böylece, satış elemanlarına, müşterileri nasıl etkileyebilecekleri konusunda fikir verir.

Araştırmadaki temel amaç, NLP tekniğinin bir satış eğitim modeli olarak uygulanabilirliğinin test edilmesidir. Bu amaçla, İzmir ilinde faaliyet gösteren 42 yetkili otomotiv satıcısından 84 satış elemanına öncelikle bir “eğitim ihtiyaç analizi” konulu anket çalışması uygulanmış, sonrasında da “NLP ve Satış Teknikleri” konulu üç günlük bir eğitim programı, 14 katılımcı ile gerçekleştirilerek, eğitimin katkısı istatistiksel olarak ölçülmeye çalışılmıştır.

İzmir ili otomotiv yetkili satıcılarında çalışan 84 satış elemanı ile yapılan anket çalışması sonuçlarına göre satış elemanlarının %70’i 24-34 yaşları arasında dağılım göstermektedir. Erkeklerin oranı %52,4, kadınların oranı ise %47,6’dır. Satış elemanlarının %31,7’si evli ve %68,3’ü bekadır.

Satış elemanlarının eğitim durumları dikkate alındığında, yaklaşık %80’i önlisans ve lisans mezundur. Bu kişilerden su ürünleri, beden eğitimi öğretmenliği, ziraat mühendisliği, eczacılık gibi sektörle çok ilişkisi bulunmayan değişik branşlarda eğitim aldıkları görülmüştür. Satış elemanlarının mezuniyeti ise, daha çok 1990 ve 2000’li yıllara rastlamaktadır.

Meslekte dört yıl ve daha fazla çalışan satış elemanlarının oranı %50, hem meslekte hem de mevcut işyerinde dört yıl ve daha fazla çalışanların oranı ise %25’tir.

Satış elemanlarının meslekte verimliliği ve başarıyı artırabileceği düşünülen eğitim konularından daha önce hangilerini aldıkları ile ilgili veriler incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre, ilk sıraları ürün, satış teknikleri, müşteriler ve iletişim konuları almaktadır. Ancak bu konularda eğitim alan satış elemanlarının sayısının çok daha yüksek olması beklenirken, yine bu konularda hiç eğitim almayan satış elemanlarının bulunduğu da göze çarpmaktadır.

Satış elemanlarının, araştırmanın hipotezlerine ilişkin analiz sonuçlarında, iletişim becerileri ile ilgili cevaplarının oldukça olumlu olduğu, insanların algılamalarının iletişimlerini etkiledikleri görüşünü taşıdıkları, iletişimde yüksek oranda özgüven sahibi oldukları, iletişim sırasında ses tonunun önemini farkında oldukları söylenebilir.

İnsan zihni ile bedeninin birbirlerini etkilediklerinin farkında olan satış elemanlarının oranı ise %60'ın altındadır. Satış elemanları bilerek ya da bilmeyerek iletişim sırasında karşıdaki kişiyi %70 oranla aynalamaktadır. Ancak, iletişim sırasında, karşıdaki kişi ile dilde uyuma orta derecede dikkat ettikleri görülmüştür. Satış elemanları, başarının ve iletişim yeteneğinin doğuştan geldiğine yönelik güçlü bir inanca sahiptir.

Analiz sonuçlarında, satış elemanlarının, insanların göz hareketlerinin ne anlama geldiğinin farkında oldukları, ancak karşıdaki kişiyi yeterince gözlemleyemedikleri dile getirilmiştir.

Müşterilerle iletişim ve satış becerileri ölçeği analiz sonuçlarına göre, satış elemanlarının, satış bilgilerinin, müşterilerle iletişim konusundaki tutum ve davranışlarının, müşteriler hakkında bilgi edinme ile ilgili düşünce ve tutumlarının olumlu olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak hala, müşterilere satış yapmak konusunda psikolojik baskı yapma ve müşterinin ihtiyacından fazla mal almasını sağlamanın doğru olduğu düşüncesine sahip satış elemanlarının var olduğu da inceleme sonucunda ortaya çıkmıştır. Ayrıca satış elemanlarının %50'den fazlası müşteri itirazlarını bazen gereksiz bulmakta, müşterinin haklı itirazlarını karşılamakta zorlanmaktadır. Satış sunumları, satış elemanlarının %44'ünde, sadece göze hitap etmektedir ki olması gereken, bir satış sunumunun her müşterinin temsil sistemine yönelik olması, kısacası hem göze, hem kulağa hem de duygulara hitap etmesidir.

Kişisel satış süreci aşamalarında önce müşteri hakkında bilgi toplanır, müşteri ihtiyaçları belirlenir ve daha sonra satış sunumuna geçilir. Satış elemanlarının %61'i bu aşamaların sırasına dikkat etmektedir.

Araştırmada demografik faktörlerle, kişisel iletişim becerileri ile müşterilerle iletişim ve satış becerileri arasında kısmi olarak bir ilişki saptanmıştır. Örneğin, bekar satış elemanlarının iletişimde evli olanlara göre, daha fazla özgüvene sahip oldukları; firma ve pazarla ilgili daha önceden eğitim alanların iletişimde “gözlem ve uyuma” daha fazla dikkat ettikleri; konuşma eğitimi alanların iletişim sırasında karşıdaki kişiyi daha fazla aynaladıkları, ve “zihin ve beden” arasındaki uyumun daha fazla farkında oldukları; NLP ile ilgili eğitim alanların başarı ve iletişim yeteneğinin doğuştan gelmediği, sonradan kazanılabilecekleri konusunda güçlü bir inanca sahip oldukları bulguları elde edilmiştir. Ayrıca, analiz sonuçlarına göre, satış elemanlarının satış mesleğinde çalıştıkları süre satış sunumlarını etkilemektedir. Meslekte dört yıl ve daha fazla çalışan elemanların satış sunumu, her temsil sistemine hitap edecek özelliktedir.

Satış elemanlarının cinsiyeti ile satış sunum sırası arasında bir ilişki olduğu da verilerin analizinde ortaya çıkmıştır. Buna göre, kadın satış elemanlarının erkek elemanlara göre kişisel satış sürecindeki aşamalara daha fazla dikkat ettikleri görülmüştür.

Daha önce ürünlerle ilgili eğitim alan satış elemanlarının, satış sunumlarının her temsil sistemine hitap edecek özellikte olduğu, müşterilerle ilgili eğitim alanların ise hem satış sunumları hem de sunum sırasında olumlu bir ilişki olduğu sonucu bulunmuştur. Alınan diğer eğitimlerle, kişisel iletişim becerisi ve satış becerisi arasında bir ilişki tespit edilememiştir.

Satış elemanlarının kişisel iletişim becerileri ile, müşterilerle iletişim ve satış becerileri arasında kısmi anlamda bir ilişki olduğu sonucuna rastlanmıştır. Kişisel iletişim becerilerindeki bazı değişkenlerin, satış elemanlarının satış bilgisi, müşteriler hakkında bilgi edinme, itirazlar ve satışla ilgili inançlarını olumlu yönde etkilediği veriler sonucunda ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın en önemli bulgusu ise, NLP eğitiminin satış elemanlarının aynalama, dilde uyum, başarı ile ilgili inançları, satış bilgisi ve müşteriler hakkında bilgi edinmelerini olumlu yönde etkilediğidir.

Elbetteki bu araştırma sonuçları ve elde edilen bulgular, tüm Türkiye genelinde faaliyet gösteren otomotiv sektöründeki satış elemanlarına mal edilemez. Çünkü, zaman ve maliyet kısıtı ve sektörde bazı konularda gösterilen direnç nedeniyle, araştırma sadece İzmir ili sınırları içerisinde gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, daha önce de yinelendiği gibi “NLP ve Satış Teknikleri” konulu eğitimin üç gün ile sınırlandırılmış olması ve yeterli katılımcının sağlanamaması da bu görüşü desteklemektedir.

Araştırmada elde edilen sonuçları genelledebilmek ve NLP'nin bir satış eğitim modeli olarak uygulanabileceğini söyleyebilmek için, daha fazla eğitim programının uygulanması, eğitimde daha fazla katılımcının yer alması ve eğitim sonrasında da eğitimin değerlendirilmesi gerekmektedir.

Verilen eğitimin değerlendirilmesi için, satış elemanlarının eğitim sonrasındaki performanslarının, müşterilerle iletişimde gösterdikleri tutum ve davranışlarda bir değişiklik olup olmadığının da ölçülmesi gerekmektedir. Ancak, ne yazık ki, firmaların bilgi verme ve işbirliği yapma konusundaki katı tutumları bu ölçümleri yapmaya izin vermemiştir. Bundan sonraki araştırmalarda, iş dünyasının bu tür konularda katı tutumlarını değiştirmeleri ümit edilmektedir.

Bu araştırmanın Türkiye genelinde ve bölge temelinde yapılması daha sağlıklı bilgiler edinebilmeyi ve bölgeler arasında kıyaslama yapabilmeyi sağlayabilecektir. Hatta, araştırmanın daha ileriki aşamalarında farklı sektörlerde de aynı uygulamanın yapılması ve sektörler arasındaki farklılıkların ölçülmesi ve yorumlanması, NLP tekniğinin, sadece otomotiv sektöründe değil, tüm sektörlerde uygulanabilecek bir satış eğitim modeli olup olmayacağı konusunda da bilgiler verebilecektir. Böylece, NLP ve satış teknikleri eğitiminin, sadece yukarıda değinilen değişkenler değil, diğer değişkenler üzerindeki etkisi de tam olarak ölçülebilecektir.

NLP, insanın öncelikle kendisini ve sonra da çevresinde ilişki kurduğu insanları daha iyi anlamasını sağlayan, insanlara daha fazla özgüven kazandırarak daha başarılı bireyler olabilmenin yollarını ve yöntemlerini gösteren bir eğitimidir. Eğer NLP eğitiminin satış gücü üzerindeki etkileri tam olarak ölçülebilirse ve gerçekten bu ölçüm sonuçları pozitif olabilirse, satış elemanlarının ürün ve hizmetler hakkında müşterilerini daha doğru bilgilendirebilmesi, müşterilerin gerçek ihtiyaçlarını anlayabilmesi, müşteri itirazlarını daha kolay karşılayabilmesi, müşterilerle kurmuş olduğu pozitif ve güvenilir ilişkiler sayesinde müşteri sadakatini artırabilecek davranış ve tutumlar kazanması da mümkün olabilecektir. Bütün bunlar, işletmelerin “Müşteri İlişkileri Yönetimi” konusundaki tüm çaba ve faaliyetlerini kolaylaştıran bir faktör olarak işletmelere fayda sağlayacaktır. Bu fayda, bütün dünyanın ihtiyaç duyduğu pazarlama ve satış konusunda etik davranışlar ve tutumların da bir halkasını oluşturabilecektir.

Tüm dünyada olduğu gibi, ülkemizde de NLP ile ilgili eğitimler verilmekte ve bu konuda yazılmış çok sayıda kitaplar yer almaktadır. Ancak, ne yazık ki, verilen eğitimler ve yazılan kitapların çoğunda ticari bir kazanç kaygısının olduğu da hissedilmektedir. Bu konularda çok daha sağlıklı yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen bilgiler, belki de bu kazanç yolunun doğru kullanılmasına da izin verebilecektir. Bu yüzden de, bilimsel araştırmaların iş dünyası tarafından desteklenmesi ve yapılan bu araştırmanın daha sonra bu konuda yapılacak araştırmalara yön göstermesi beklenmekte ve temenni edilmektedir.

İÇİNDEKİLER

SATIŞ YÖNETİMİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ VE NLP (ZİHİN DİLİ PROGRAMLAMA) TEKNİĞİNİN BİR SATIŞ EĞİTİM MODELİ OLARAK UYGULANABİLİRLİĞİ

YEMİN METNİ	II
TUTANAK	III
Y.Ö.K. DÖKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ FORMU	IV
ÖZET	V
ABSTRACT	VI
İÇİNDEKİLER	VII
KISALTMALAR	XI
TABLolar LİSTESİ	XII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIV
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

SATIŞ YÖNETİMİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

1.1. MODERN EKONOMİDE PAZAR VE MÜŞTERİ YAPISINDAKİ DEĞİŞİMLER	4
1.1.1. Pazar Yapısındaki Değişimler.....	4
1.1.2. Müşteri Yapısındaki Değişimler.....	9
1.2. MÜŞTERİ VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ KAVRAMI.....	11
1.3. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİ GELİŞTİRME VE PAZARLAMA ANLAYIŞINDAKİ DEĞİŞİMLER.....	15
1.3.1. Veri Tabanlı Pazarlama	18
1.3.2. İlişki Pazarlaması.....	20
1.3.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi - MİY	24
1.3.4. Geleneksel Pazarlama Anlayışı ile Müşteri İlişkileri Yönetimi Anlayışı Arasındaki Farklar	26
1.4. MÜŞTERİ İÇİN DEĞER YARATMA VE MÜŞTERİLERLE İLETİŞİM.....	30
1.4.1. Müşteri Yaşam Boyu Değeri.....	34
1.4.2. İşletmelerin Müşteriye Yönelik Değer Yaratma Alternatifleri.....	35
1.4.3. Müşteri Şikayetlerinin Dikkate Alınması.....	38
1.4.4. Müşterilerle İletişim	40
1.4.4.1. İletişim Biçimleri	43
1.4.4.2. Müşterilerle İletişim Biçimleri	46
1.4.4.3. Müşterilerle İletişimde Satış Gücünün Rolü	48

İKİNCİ BÖLÜM
SATIŞ GÜCÜ EĞİTİM PROGRAMLARI VE EĞİTİMDE KULLANILAN
TEKNİKLER

2.1. İŞLETMELER AÇISINDAN EĞİTİM VE SATIŞ GÜCÜ EĞİTİMİNİN ÖNEMİ.....	54
2.1.1. Eğitime İşlevsel Yaklaşım	55
2.1.2. İşletmelerde Satış Gücü Eğitiminin Önemi.....	57
2.1.3. Satış Gücünün Değişen Rolü.....	60
2.1.4. Satış Gücü Eğitiminin Amaçları.....	66
2.2. SATIŞ GÜCÜ EĞİTİM PROGRAMI VE PROGRAM GELİŞTİRME ...	70
2.2.1. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi	71
2.2.2. Eğitim Amaçlarının Belirlenmesi.....	75
2.2.3. Geliştirme ve Uygulama Programı	75
2.2.4. Eğitimin Değerlendirilmesi.....	75
2.3. SATIŞ GÜCÜ EĞİTİM PROGRAMININ İÇERİĞİ	77
2.3.1. Ürün Bilgisi.....	78
2.3.2. Firma Bilgisi	79
2.3.3. Pazar/Endüstri Bilgisi	80
2.3.4. Satış Bilgisi	82
2.3.5. Zaman ve Bölge Yönetimi	83
2.3.6. Diğer Konular	84
2.4. SATIŞ GÜCÜ EĞİTİM TEKNİKLERİ.....	85
2.4.1. İş Başında Eğitim	86
2.4.2. Sınıf Eğitimi.....	88
2.4.3. Rol Oynama ve Skeçler.....	88
2.4.4. Örnek Olay.....	91
2.4.5. Duyarlılık Eğitimi.....	92
2.4.6. Psikolojik Testler.....	93
2.4.7. Beyin Fırtınası.....	94
2.4.8. Tartışma Grupları	95
2.4.9. Elektronik Eğitim Teknikleri.....	96
2.4.10. NLP (Neuro Linguistic Programming- Zihin Dili Programlama) Teknikleri.....	96
2.5. EĞİTİM TEKNİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	97

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
NLP- ZİHİN DİLİ PROGRAMLAMA TEKNİĞİ VE
SATIŞTA KULLANIMI

3.1. NLP TEKNİĞİNE KAVRAMSAL BAKIŞ VE KAPSAMI	106
3.1.1. NLP'nin Tanımı ve Amacı.....	107
3.1.2. NLP'nin Varsayımları	108
3.2. NLP İLETİŞİM MODELİ	112
3.2.1. Evrensel Modelleme	114
3.2.2. Temsil Sistemleri	115

3.2.3. Değer ve İnançlar.....	116
3.2.4. Meta Programlar.....	116
3.2.5. İhtiyaçlar.....	117
3.2.6. NLP İletişiminde Uyum ve Aynalama.....	118
3.3. NLP'DE TEMSİL SİSTEMLERİ.....	120
3.3.1. Görsel Temsil Sistemi.....	121
3.3.2. İşitsel Temsil Sistemi.....	122
3.3.3. Dokunsal Temsil Sistemi.....	122
3.3.4. Temsil Sistemlerinde Göz Erişim İpuçları.....	123
3.4. NLP'DE META MODEL VE MODELLEME.....	125
3.4.1. NLP'de Meta Model.....	125
3.4.1.1. Silme.....	127
3.4.1.2. Genelleme.....	128
3.4.1.3. Çarpıtma.....	129
3.4.2. NLP'de Modelleme.....	131
3.5. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNDE NLP'NİN ROLÜ VE KİŞİSEL SATIŞTA NLP TEKNİĞİNİN KULLANIMI.....	133
3.5.1. Müşteri Memnuniyetinde NLP'nin Rolü.....	134
3.5.2. Kişisel Satış ve NLP Tekniğinin Kişisel Satışta Kullanımı.....	138
3.5.2.1. Ziyaret Hazırlığı.....	139
3.5.2.2. Yaklaşım.....	140
3.5.2.3. Takdim.....	141
3.5.2.4. İlgi Yaratma.....	146
3.5.2.5. İtirazlar.....	146
3.5.2.6. Satış Kapatma.....	151

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SATIŞGÜCÜ EĞİTİM MODELİ OLARAK NLP TEKNİĞİNİN UYGULANABİLİRLİĞİ İLE İLGİLİ ÖRNEK BİR ARAŞTIRMA (İZMİR İLİ OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE UYGULAMA)

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	157
4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	158
4.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	159
4.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	160
4.5. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ.....	161
4.5.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik.....	161
4.5.2. Araştırmaya İlişkin Tanımlayıcı Bulgular.....	167
4.5.2.1. Satış Elemanlarının Yaşı ile İlgili Bulgular.....	167
4.5.2.2. Satış Elemanlarının Cinsiyeti ve Medeni Hali.....	168
4.5.2.3. Satış Elemanlarının Eğitim Durumu.....	168
4.5.2.4. Satış Elemanlarının Mezun Oldukları Yıllar.....	170
4.5.2.5. Satış Elemanlarının Satış Mesleğinde ve Mevcut İşlerinde Çalıştıkları Süreler.....	171
4.5.2.6. Satış Elemanlarının Satış Mesleğine Yönelik Almış Oldukları Eğitim Konuları.....	173
4.5.3. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Analizler ve Yorumları.....	174

4.5.3.1. Kişisel İletişim Becerilerine Yönelik Analizler	175
4.5.3.1.1.Satış Elemanlarının İletişim Becerileri	175
4.5.3.1.2.Satış Elemanlarının İletişimde Algılama ile İlgili İnançları	176
4.5.3.1.3.Satış Elemanlarının İletişimde Özgüven ile İlgili Tutum ve Davranışları	177
4.5.3.1.4.Satış Elemanlarının Ses Tonusu ve İletişim ile İlgili Düşünceleri	177
4.5.3.1.5. Zihin ve Beden Uyumu ile İlgili Farkındalık	178
4.5.3.1.6. Satış Elemanlarının Aynalama ile İlgili Tutum ve Davranışları	178
4.5.3.1.7. Satış Elemanlarının Dilde Uyum ile İlgili Tutum ve Davranışları	179
4.5.3.1.8.Satış Elemanlarının Başarı ile İlgili İnançları	180
4.5.3.1.9. Satış Elemanlarının Gözlem ve Uyum ile İlgili Bilgi ve Davranışları	180
4.5.3.2.Müşterilerle İletişim ve Satış Becerileri ile İlgili Analizler.....	181
4.5.3.2.1. Satış Elemanlarının Satışla İlgili Bilgileri.....	181
4.5.3.2.2. Müşterilerle İletişim Kurmaya Yönelik Tutum ve Davranışlar	182
4.5.3.2.3. Müşteriler Hakkında Bilgi Edinme ile İlgili Tutum ve Davranışlar	183
4.5.3.2.4. Satışla İlgili İnançlar	183
4.5.3.2.5. İtirazlara Yönelik Tutum ve Davranışlar.....	184
4.5.3.2.6. Satış Sunumu ile İlgili Tutum ve Davranışlar	184
4.5.3.2.7. Satış Sunum Sırasına Yönelik Tutum ve Davranışlar.....	185
4.5.3.3.Demografik Faktörlerle Kişisel İletişim Becerisi Arasındaki İlişki	185
4.5.3.4. Demografik Faktörlerle Satış Becerisi Arasındaki İlişki.....	189
4.5.3.5. Kişisel İletişim Becerileri ile Müşterilerle İletişim ve Satış Becerileri Arasındaki İlişki	192
4.5.3.6. NLP Eğitiminin Kişisel İletişim Becerileri ve Müşterilerle İletişim ve Satış Becerileri Üzerine Etkisi.....	194
4.5.3.6.1. NLP Eğitiminin Kişisel İletişim Becerileri Üzerine Etkisi .	196
4.5.3.6.2. NLP Eğitiminin Müşterilerle İletişim ve Satış Becerileri Üzerine Etkisi	197
SONUÇ.....	199
KAYNAKÇA.....	207
EKLER.....	215

