



T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

SATIŞCILARIN GÜDÜLENMESİNİN ÖNEMİ
VE
DEĞERLENDİRİLMESİ :
ETİ PAZARLAMA VE SANAYİİ A. Ş. ÖRNEĞİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Mukadder ŞAN /

ESKİŞEHİR - 1990

Anadolu Üniversitesi
Merkez Kütüphane

İ Ç İ N D E K İ L E R

T A B L O L A R	X
K I S A L T M A L A R	XI
G İ R İ Ş	1

B i r i n c i B ö l ü m

GENEL OLARAK SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİ VE GÜDÜLEME

<u>I- SATIŞ GÜCÜ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR</u>	4
1. TANIMLAR	5
2. SATIŞCILIĞIN BİLİMSEL VE SANATSAL YÖNÜ	7
3. PAZARLAMA KARMASI İÇİNDE SATIŞ GÜCÜNÜN YERİ ..	8
4. SATIŞCILARDA ARANAN BAŞLICA NİTELİKLER	9
<u>A) Deneyim</u>	10
<u>B) Bilgi</u>	10
<u>C) Kişilik Özellikleri</u>	10
5. SATIŞCILARIN TEMEL FONKSİYONLARI	11
<u>A) Satıcının Temsil Fonksiyonu</u>	11

<u>B) Satışcının Yöneticilik Fonksiyonu</u>	11
<u>C) Satışcının Satış Fonksiyonu</u>	12
6. SATIŞCILARIN GÖREVLERİ	12
<u>II- SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR</u>	14
1. TANIMI	15
2. SATIŞ GÜCÜ YÖNETİCİSİNİN İŞLEVLERİ	16
<u>A) Satışcıların Seçimi, İşe Alınması ve Yerleştirilmesi</u>	17
<u>B) Satışcıların Eğitimi</u>	20
<u>C) Satış Gücünün Büyüklüğünün Saptanması</u>	22
<u>D) Satış Gücünün Örgütlenmesi</u>	23
<u>E) Satış Faaliyetlerinin Plânlanması ve Bütçelenmesi</u>	24
<u>F) Satışcılar İçin Satış Kotalarının Tespit Edilmesi</u>	26
<u>G) Satışcıların Ücretlendirilmesi</u>	27
<u>H) Satışcıların GÜdülenmesi</u>	27
<u>I) Satışcıların Gözetilmesi ve Kontrol Edilmesi</u>	28
<u>İ) Satışcıların Değerlendirilmesi</u>	29
<u>III- GÜDÜLEME İLE İLGİLİ KAVRAMLAR</u>	30
1. TANIMLAR	31
<u>A) GÜdü</u>	31
<u>B) GÜdüleme</u>	32
2. GÜDÜLER VE İHTİYAÇLAR	34
3. GÜDÜ ÇEŞİTLERİ	36

A) <u>İçgüdüler</u>	36
B) <u>Fizyolojik Güdüler</u>	37
C) <u>Sosyal Güdüler</u>	37
D) <u>Psikolojik Güdüler</u>	38
4. <u>GÜDÜLEME TEORİLERİ</u>	39
A) <u>Kapsam Teorileri</u>	39
a) A.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	39
b) F.Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	42
c) D.McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi	43
d) D.McGregor'un X ve Y Teorileri	45
B) <u>Süreç (Beklenti) Teorileri</u>	47
a) Vroom'un Beklenti Teorisi	47
b) Porter ve Lawler Beklenti Teorisi	49
c) Smith ve Cranny Beklenti Teorisi	50
d) Z Teorisi	50
5. <u>GÜDÜLEMEDE ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR</u>	52
A) <u>Ekonomik Araçlar</u>	54
B) <u>Psiko-Sosyal Araçlar</u>	56
C) <u>Örgütsel ve Yönetmel Araçlar</u>	61

İ k i n c i B ö l ü m

SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİNDE GÜDÜLEME UNSURLARI VE GÜDÜLEME UNSURLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

I- <u>GÜDÜLEMENİN SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİ AÇISINDAN ÖNEMİ</u> .	64
II- <u>SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİNDE GÜDÜLEME UNSURLARI</u>	66

1. GÜDÜLEME UNSURU OLARAK ÜCRETLEME	70
<u>A) GÜDÜLEME Unsuru Olarak Satışçı Ücretleri-</u> <u>nin Amaçları</u>	72
a) Örgüt Açısından İyi Eleman Bulma Amacı.	72
b) Satışçıların Gayret Etmesini Sağlama Amacı	73
c) Ücret Politikası İle Masrafları Kont- rol Etme Amacı	73
d) Satış Dışında Satışla Dolaylı İlgili Konular Hakkında Bilgi Toplama Amacı ..	73
<u>B) Değişken Unsurlarla Ücretlendirilen Satış</u> <u>Güçlerinde Ortaya Çıkan Bazı Sorunlar</u>	74
2. SATIŞÇILARIN GÜDÜLENMESİNDE BİR ARAÇ OLARAK SATIŞ YARIŞMALARI	76
<u>A) Tanımı</u>	76
<u>B) Satış Yarışmasının Amaçları</u>	76
<u>C) Satış Yarışmalarının Yönetimi</u>	78
a) Planlama	78
b) Yarışmanın Yürütülmesi	80
c) Yarışmayla İlgili Puanlamanın Yapıl- ması	80
d) Yarışmanın Ödülleri	81
3. SATIŞ KOTALARI VE BÖLGELERİN BİLİMSSEL PLANLANMASI	82
4. GÜDÜLEME UNSURU OLARAK SATIŞÇILARIN EĞİTİMİ .	84
5. ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL ORTAM	85

6. TERFİ, TAKDİR VE ÖDÜLLENDİRMELER	87
7. DÖNEMSEL SATIŞ TOPLANTILARI	88
8. DİĞER OLUMLU GÜDÜLEYİCİLER	89
A) <u>Kâra Katılma</u>	89
B) <u>Sosyal Uğraşlar ve Sosyal Katılım</u>	91
C) <u>Gözetim Yoluyla GÜDÜLEME</u>	92
D) <u>İşin Sevilmesi ve Örgüt İklimi</u>	93
E) <u>İşletme İçi İletişim</u>	94
F) <u>Beklentilerin Gerçekleşme Olanağı ve</u> <u>İsten Çıkarılma Tehlikesinin Bulunmaması</u> .	95
<u>III- GÜDÜLEME UNSURLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ</u>	96
1. <u>SATIŞÇILARIN GÜDÜLENMESİNİN DEĞERLENDİRİLME</u> <u>AMAÇLARI</u>	96
A) <u>Ulaşılmak İstenen Hedefler Açısından</u> <u>Değerlendirme Amaçları</u>	97
B) <u>Düzeltilici Önlemlerin Alınmasını Sağlama</u> <u>Amaçları</u>	98
2. <u>SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİNDE GÜDÜLEME UNSURLARININ</u> <u>DEĞERLENDİRİLMESİ</u>	99
A) <u>Güdüleme Unsurlarının İhtiyaçları Karşı-</u> <u>laması Açısından Değerlendirilmesi</u>	100
a) <u>Satışçıların Ekonomik İhtiyaçları</u>	101
b) <u>Satışçıların Psiko-Sosyal İhtiyaçları</u> .	102
c) <u>Satışçıların Örgütsel ve Yönetmel</u> <u>İhtiyaçları</u>	102
B) <u>Güdüleme Unsurlarının Tatmin Düzeyleri</u> <u>Açısından Değerlendirilmesi</u>	104

a) Satış Gücü Açısından	106
b) Satış Gücü Yönetimi Açısından	106
<u>C) GÜDÜLEME UNSURLARININ DEMOGRAFİK VE DİĞER</u> <u>ÖZELLİKLERE GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ</u>	106
a) Yaş Düzeyleri Açısından	107
b) Eğitim Düzeyleri Açısından	107
c) Hizmet Süresi Açısından	108
d) Medeni Durum Açısından	108
e) Gelir Açısından	108
f) Terfi Edenler Açısından	109
<u>D) Satış Gücünün Beklentilerinin Değerlendi-</u> <u>rilmesi</u>	109

Ü ç ü n c ü B ö l ü m

ETİ PAZARLAMA VE SANAYİİ A.Ş.'NDE SATIŞCILARIN
GÜDÜLENMESİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

<u>I- GENEL AÇIKLAMA</u>	110
<u>II- ETİ PAZARLAMA VE SANAYİİ A.Ş.'NİN TANITIMI</u>	111
1. ETİ GIDA VE TİCARET A.Ş.	111
2. ETİ PAZARLAMA VE SANAYİİ A.Ş.	112
<u>III- ETİ PAZARLAMA VE SANAYİİ A.Ş.'DE SATIŞCILARI</u> <u>GÜDÜLEYEN UNSURLAR</u>	113
1. ÜCRETLEME	113
2. SATIŞ YARIŞMALARI	115
3. SATIŞ KOTA VE BÖLGELERİNİN PLANLANMASI	116
4. SATIŞCILARIN EĞİTİMİ	117

5. ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL ORTAM	117
6. TERFİ, TAKDİR VE ÖDÜLLENDİRMELER	118
7. SATIŞ TOPLANTILARI	119
8. DİĞER GÜDÜLEME UNSURLARI	120
A) <u>Kâra Katılma</u>	120
E) <u>Sosyal Uğraşlar ve Sosyal Katılım</u>	120
C) <u>Gözetim</u>	121
D) <u>İşin Sevilmesi ve Örgüt İklimi</u>	121
E) <u>Örgüt İçi İletişim</u>	122
F) <u>Beklentilerin Gerçekleşme Umudu ve İşten</u> <u>Ayrılma Tehlikesinin Bulunmaması</u>	122
<u>IV- ETİ PAZARLAMA VE SANAYİİ A.Ş.'DE GÜDÜLEME</u> <u>UNSURLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ</u>	123
1. SATIŞCI İHTİYAÇLARININ KARŞILANMASI	123
A) <u>Satışçıların Ekonomik İhtiyaçlarını Kar-</u> <u>sılamaya Yönelik Çalışmalar</u>	123
B) <u>Satışçıların Psiko-Sosyal İhtiyaçlarını</u> <u>Karşılamaya Yönelik Çalışmalar</u>	124
C) <u>Satışçıların Örgütsel ve Yönetsel İhtiyaç-</u> <u>larını Karşılamaya Yönelik Çalışmalar</u>	124
2. SATIŞCILARIN VE SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN TATMİN UNSURLARI	125
A) <u>Satışçılarda Tatmin</u>	125
B) <u>Satış Yöneticilerinde Tatmin</u>	125
3. SATIŞCILARIN DEMOGRAFİK VE DİĞER ÖZELLİKLERE GÖRE İNCELENMESİ	126

<u>A) Satışçıların Yaş Düzeylerine Göre</u>	
<u>İncelenmesi</u>	126
<u>B) Satışçıların Eğitim Düzeylerine Göre</u>	
<u>İncelenmesi</u>	129
<u>C) Satışçıların Hizmet Sürelerine Göre</u>	
<u>İncelenmesi</u>	131
<u>D) Satışçıların Medeni Durumlarına Göre</u>	
<u>İncelenmesi</u>	132
<u>E) Satışçıların Terfi Etmesi</u>	133
<u>F) Satışçıların Gelirleri</u>	133
V- ETİ PAZARLAMA VE SANAYİİ A.Ş.'DE SATIŞÇILARIN	
BEKLENTİLERİ	134
S O N U Ç	136
Y A R A R L A N I L A N K A Y N A K L A R	i-v

T A B L O L A R

<u>No:</u>	<u>Tablonun Adı</u>	<u>Sayfa No:</u>
1	Satışçılarının Yaş Grupları	126
2	Satış Yöneticilerinin Yaş Grupları ..	128
3	Satışçılarının Eğitim Düzeyleri	129
4	Satış Yöneticilerinin Eğitim Düzey- leri	130
5	Satışçılarının ve Yöneticilerin Hizmet Süreleri	131
6	Satışçılarının Medeni Durumları	132

K I S A L T M A L A R

İ.Ü.İ.F.P.E.	: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Pazarlama Enstitüsü
A.Ü.	: Anadolu Üniversitesi
A.Ü.A.Ö.F.	: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi
Atatürk Ü. İ.F.	: Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi
Eskişehir İ.İ.B.F.	: Eskişehir İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Eskişehir İ.T.İ.A.	: Eskişehir İktisadi Ticari İlimler Akademisi
Bursa İ.T.İ.A.	: Bursa İktisadi Ticari İlimler Akademisi
İstanbul İ.T.İ.A.	: İstanbul İktisadi Ticari İlimler Akademisi
İ.Ü.	: İstanbul Üniversitesi
İ.Ü.İ.F.	: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
M.P.M.	: Milli Produktivite Merkezi
T.O.D.A.İ.D.	: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Dergisi
Ya.No.	: Yayın Numarası
Eskişehir D.M.M.A.	: Eskişehir Devlet Mimar Mühendislik Akademisi
S.	: Sayı
s.	: Sayfa
C.	: Cilt
B.	: Baskı
vb.	: Ve benzeri

G İ R İ Ş

İşletmelerin yaşaması ve gelişmesi, satış hacminin gerçekleşmesine ve geliştirilmesine bağlıdır. İşletmelerin değişen çevre koşullarının etkisiyle, üretilen mal ve hizmetin hemen satılmadığı bir ortamda pazarlama ve buna bağlı olarak satış ve satışçılık gittikçe önem kazanan bir pazarlama faaliyeti olmuştur.

Günümüzde, satışçı, işletmenin hedef aldığı piyasa bölümünü oluşturan belli sosyo-ekonomik özelliklere sahip muhtemel müşterileri bulmak, onlara ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edebilecek malları sağlamak, satış anında ve satış sonrasında gerekli satış hizmetlerini sunarak, müşterilerin ve temsil ettiği işletmenin satıştan beklediği faydayı artırmak zorundadır. Satışçı mal ve hizmet satmak amacıyla tüketicilere gönderilen bir mesajdır. Özellikle teknik yapısı karmaşık olan malların satışlarını artırmada da en etkin satış çabasıdır. Sayılan bu nedenlerden dolayı, satışçının beklenen

görevi yerine getirebilmesi için, desteklenmesi ve tatminsiz oldukları konuların tespit edilerek, bu konulara çare aranması gerekir. Bu ancak etkili bir satış gücü teşkil etmenin en önemli şartıdır.

Yukarıda belirtilen öneminden dolayı, satışçıların güdülenmesi gerekir.

Bu çalışmanın konusunu; genel olarak satış gücü yönetimi ve güdüleme, satışgücü yönetiminde güdüleme unsurları ve güdüleme unsurlarının değerlendirilmesi oluşturmaktadır.

Çalışmanın amacı, satış gücü yönetiminde satışçıları güdülemenin önemine değinerek, satışçıları en çok güdüleyen unsurları ortaya çıkarmaktır.

Anlatılan amaç ve kapsam doğrultusunda Birinci Bölümde; genel olarak satış gücü yönetimi ve güdüleme kavramları üzerinde durularak tanımları, işlevleri incelenmiştir.

İkinci Bölümde; güdülemenin satış gücü yönetimi açısından önemi, güdüleme unsurları ve bu unsurların değerlendirilmesi üzerinde durulmuştur.

Üçüncü Bölümde ise, Eti Pazarlama ve Sanayii A.Ş.de, satışçıları güdüleyen unsurlar araştırılarak bir uygulama çalışması yapılmıştır. Uygulama sırasında işletme yetkilileri ile yüzyüze görüşme yöntemine göre bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır. İkinci Bölümde ele alınan unsurlar, uygulama ile karşılaştırılmış ve bu konuda bir analiz ve yorum yapılmıştır.

Sonuç Bölümünde ise bütün bir çalışmanın genel bir değerlendirilmesi yapılmıştır. Sonuçta, satışıçılarının güdülenmesinin önemi anlatılmış, genel olarak satışıçılarını güdüleyen unsurlar incelenmiş ve uygulamayla karşılaştırarak bir değerlendirme yapılmış, aksaklıklar belirtilmiştir.

B i r i n c i B ö l ü m

GENEL OLARAK SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİ VE GÜDÜLEME

I- SATIŞ GÜCÜ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Satış gücünden beklenen, işletmenin yaşamak ve gelişmek amacına uygun olarak, satış hacmini gerçekleştirmek ve geliştirmektir. Bugün satışı, işletmenin hedef aldığı piyasa bölümünü oluşturan belli sosyo-ekonomik özelliklere sahip muhtemel müşterileri bulmak; onlara, ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edebilecek malları sağlamak; satış anında ve satış sonrasında gerekli satış hizmetlerini sunmak; böylece hem müşterilerinin hem temsil ettiği işletmenin satıştan beklediği faydayı maksimize etmek sorumluluğu altındadır. Ancak bu mahiyette görev yapabildiği takdirde, satışçının sağladığı satış hacminin istik-

rarlı bir gelişme göstermesi beklenebilir (1).

1. TANIMLAR

Kişisel satışı yürüten ve satışı bizzat yapan işletme personeline kısaca "satışçı" denir (2). Günlük dilde ve işletme uygulamalarında satış görevini yapan kişilere çok çeşitli isim ve ünvanlar verilmektedir. Örneğin günlük dilde satış görevini yerine getiren kişilere, satıcı, satış elemanı, **plasyer**, satış memuru, satış ordusu, satış gücü gibi isimler verilmektedir. Ancak, işletme literatüründe, kişisel satışı yürüten ve satışı bizzat gerçekleştiren pazarlama personeline "Satışçı" denmesi genel kabul görmüştür. Ayrıca, bir işletmenin satışçılarından oluşan, personelinin tamamına da "satış gücü" denilmektedir.

Mal ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye doğru akışına yön verilmesini sağlayan dağıtım ve satış örgütleri ve satışçı dediğimiz fonksiyon sahibi kişi, ayrı bir önem kazanmıştır. Satışçı, artık, dağıtımın ve dolayısıyla satışın bir parçasıdır (3). Satışçıyı daha iyi anlayabilmek için önce "satış" kavramını tanımlamakta yarar vardır.

(1) Mehmet OLUÇ ve Diğerleri, Satış Gücü Yönetimi, İ.Ü.İ.F. P.E. Ya.No.12, İstanbul, 1979, s:7-8.

(2) Erdoğan TAŞKIN, Satışçıların Yönetimi, Der Yayınları, İstanbul, s.XI.

(3) Turhan HİSİM, Satış Sanatı, İshak Basımevi, İstanbul, 1976, s.32.

Satış, umulan bir tüketicinin (ya da müşterinin) bir malı (ya da hizmeti) satın almasına ya da bir mala karşılıklı olumlu davranışta bulunmasına yardım eden ya da yönlendiren kişisel ve kişisel olmayan çabalardır (4).

Yukarıdaki tanımdan anlaşılacağı gibi, satışçılık uygulaması iki yönde kendini göstermektedir. İlki, kişisel satış, diğeri de kişisel olmayan satıştır.

Kişisel satış, satışçının bir satış yerinde (dükkan, mağaza gibi) ya da bir satış yeri dışında müşteri ile yüzyüze olarak yaptığı satış faaliyeti olarak tanımlanır (5). Bir başka görüşe göre de, kişisel satış "satış yapmak amacıyla satışçının bir veya daha fazla potansiyel alıcıyla yüzyüze görüşmesi" olarak tanımlanır (6).

Kişisel olmayan satış ise, satışçının fiilen satış yapmamakla beraber satışın yapılmasına dolaylı şekilde yararlı olması şeklinde tanımlanır. Kişisel olmayan satışçılar satış temsilcileridir ve bunlar satış personelinin çalışmalarını, stok durumlarını, müşteriye daha iyi hizmet verilmesini ve bilgilendirilmesini sağlarlar. Doktor ve eczacılarla devamlı temas halinde bulunan tıbbi temsilciler

(4) İlhan CEMALGİLLER-Tuncer TOKOL-Hikmet SEÇİM, Reklamcılık ve Satış Yönetimi, A.Ü.A.Ö.F. Ya.No.41, C.II, Ankara, 1986, s.136.

(5) Yıldırım KILKIŞ, Pazarlama-Satış-Satıcılık, Arpaz Matbaacılık, İstanbul, 1977, s.93.

(6) İsmet MUCUK, Pazarlama İlkeleri, Der Yayınları, İstanbul, 1982, s.164.

buna örnek gösterilebilir (7).

Kişisel satış, en etkili tutundurma çeşidi olması nedeniyle en etkili iletişim yoludur. Ancak, buradaki etkili olma kişisel niteliktedir. Çoğu zaman kişisel satış çabası bir satış işlemine yol açar. Gerçi reklam potansiyel alıcının dikkatini çekip, ilgisini uyandırır da, harekete geçirme, arzunun eyleme dönüştürülmesi (mülkiyetin devri) satış gücü ile tamamlanır. Bu nedenle, işletmelerin büyük çoğunluğu satışıçılarının oluşturduğu satış gücüne bağımlıdır (8).

2. SATIŞÇILIĞIN BİLİMSEL VE SANATSAL YÖNÜ

Satışıçılığı bir bilim olarak kabul eden yazarlar yanında, sanat olduğunu iddia edenler de vardır. Dolayısıyla, satışıçılığın birbirinden farklı nitelikte tanımları yapılmıştır.

Bu nedenle satışıçılık, belli mal ya da hizmetlere en az emek ve masrafla müşteri bulma ve onları, ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edecek mal ve hizmetin temsil ettiği firmanın ki olduğuna, bilgi ve yeteneğine dayanarak, inandırma fonksiyonu olarak tanımlanır (9).

(7) KILKIŞ, s.93-94.

(8) MUCUK, s.166.

(9) Aykut ŞİRELİ, "Satışıçıların Kontrolü", PAZARLAMA DERGİSİ, S.3(Mart 1978), s.21.

Tanımdan da anlaşılacağı gibi satışçılık uygulamasında, belli bir bilginin sistemli bir şekilde kullanılması gerekli olduğundan, satışçılığın bilimsel yönünden ve müşterinin sosyo-ekonomik ve psikolojik yapısına uygun tarzda hareket etmesini sağlayacak belli bir yeteneğe sahip olması gerektiğinden de satışçılığın sanatsal yönünden sözedilebilir. Bu nedenle günümüzdeki anlamıyla satışçılık, hem bir bilim, hem de bir sanattır.

3. PAZARLAMA KARMASI İÇİNDE SATIŞ GÜCÜNÜN YERİ

Kişisel satış, pazarlama bileşenleri ya da pazarlama karması olan mal, fiyat, dağıtım ve satış çabaları (tutundurma) arasında dördüncü unsur olan satış çabaları arasında yer alır. Satış çabaları, kişisel satış, reklam, tanıtma ve satış geliştirmeden oluşan bir pazarlama değişkeni olarak satış arttırıcı bir çabadır. Pazarlama karmasının diğer üç unsuru ve satış çabalarının diğer unsurlarına bağlı olarak kişisel satışın, işletmenin pazarlama etkinliği açısından özel bir önemi olmakla birlikte bütün unsurların birbirine bağlı olduğu görülür (10).

Kişisel satış, satış çabaları (tutundurma) içinde en pahalı olan bir yöntemdir. Çünkü, satışçıların her bir tüketiciyle ilişkisinde mesaj yalnızca bir kişiye ulaşabil-

(10) TAŞKIN, s.9.

mektedir. Oysa reklamlarda mesaj bir anda milyonlarca tüketiciye ulaşmaktadır (11). Kişisel satış, pahalı olmasına karşın, satışta boşuna harcamalar en aza indirilebilmekte ve mesaj müşterilere göre değiştirilebilmektedir. Yani, iletişim yönü çifttir.

Kişisel satış, diğer iletişim araçları ve pazarlama stratejisinin diğer öğeleriyle dikkatli olarak koordine edilirse çok etkili olabilir. Mallarını doğrudan müşterilerine satmak için büyük satış gücü görevlendiren işletmelerde ise kişisel satış, pazarlama stratejilerinin temel bir parçasıdır. Bu nedenle gerek işletme içinde örgütlenmesi, gerekse pazarlama karması içindeki göreceli önemi ve diğer destek unsurları yönetim tarafından en iyi biçimde sağlanmalıdır (12).

4. SATIŞÇILARDA ARANAN BAŞLICA NİTELİKLER

Kişisel satış çabalarının başarısı, satış gücünün işe yarar, yetenekli satışçılardan oluşturulmasına bağlıdır (13). Bu nedenle işe alınacak satış elemanlarının çeşitli özellikleri taşıması gerekir, Bu özellikler arasında en önemlileri de deneyim, bilgi ve kişilik özellikleridir.

(11) Tunçtan BALTACIOĞLU, İşletmelerde Satış Arttırma Çabaları, Öz Anadolu Matbaacılık, Ankara, 1980, s.80.

(12) TAŞKIN, s.10.

(13) İlhan CEMALCILAR, Pazarlama, Hakan Ofset, Eskişehir, 1983, s.380.

A) Deneyim

Satışçılar yönetim, planlama, iletişim, soru sorma ve dinleme, konuşmalardan sonuç çıkarma, dikkat çekme ve bunu sürdürme, ilgi yaratma, sunuş ve gösteri teknikleri, itirazlara cevap verme, satışı kapatma ve zamanı en uygun şekilde kullanma konularında deneyim sahibi olmalıdır.

B) Bilgi

Satışçıların çalıştıkları işletmelerin politikası, sistemleri, pazarlama planlaması, müşteri hizmet kolaylıkları, ürünleri ve diğer hizmetleri konusunda çok iyi bilgi sahibi olmaları zorunludur.

C) Kişilik Özellikleri

Satışçı, güvenilir, hassas, dürüst, nazik, sabırlı, cesur, tarafsız ve gerçekçi olmalıdır. Ayrıca iyimser ve açık fikirli olması da gerekir.

Yukarıda sayılan özelliklere ilave olarak bir satışçıda, düşünme ve kavrama yeteneği, sorun çözme ve yaratıcılık, fiziksel yapısı, yaşı, görünümü, inandırma ve konuşma yeteneği, öğrenim durumu, huyu ve çevresel koşullar (ailesi, toplum) gibi özelliklerin de en uygun şekilde bulunması başarısını arttıracaktır.

5. SATIŞCILARIN TEMEL FONKSİYONLARI

Her satışçının bilmesi ve yapması gerektiği üç ana fonksiyon vardır. Bunlar (14):

A) Satışçının Temsil Fonksiyonu

Satışçı görevi gereği, işletme mensubu olmayan müşteri ya da muhtemel müşterilerle temas eden, görüşen ve satış sağlamaya çalışan kişidir. Bu nedenle onun temsil fonksiyonu büyük önem taşır.

İşletme ne kadar dürüst çalışan ve iyi örgütlenmiş olursa olsun, müşteri ile işletmeyi temsil edecek şekilde karşı karşıya gelen kimse daima satışçıdır. Onun kişiliği ve davranışı müşteriyi etkileyecektir. Müşteri malını satın aldığı işletmeyi çok defa satışçı vasıtasıyla tanır ve işletme hakkındaki kanaatleri satışçının kendisinde bıraktığı izlenime bağlı kalır.

Aynı önem, satışçının temsil ettiği malların tanıtılması konusunda da mevcuttur. Müşteri, satışçının şahsında satıcı işletmeyi ve satılan malları değerlendirir. Bu nedenle satışçı, temsil ettiği görevin bilincinde olmalıdır.

B) Satışçının Yöneticilik Fonksiyonu

Satışçı, görevi gereği kendisini, müşterilerini ve yöneticilerini idare eden kimsedir.

Satışcının kendi kendini idare etmesi (yönetmesi) kendi başına davranma ve bazı kararlar verme zorunluğunda olmasından, satışcının müşterilerini idare etmesi, onların arzu ve ihtiyaçlarını zamanında anlayıp ona göre davranmasından ve yöneticiyi idare etmesi ise, yönetimin satışla ilgili kararlarını etkileyecek bilgileri ona iletmesiyle gerçekleşir.

C) Satışcının Satış Fonksiyonu

Bir satışcının esas fonksiyonu, satıştır. Satış genellikle muhtemel alıcıyı derhal satın almaya karar vermeye teşvik etmek ve mal ya da hizmet siparişi almak amacıyla yapılan bir çalışmadır.

6. SATIŞCILARIN GÖREVLERİ

Günümüzde satışcılardan çok farklı görevler beklenmektedir. Artık satışcının fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için uzman bir kişi olması gerekmektedir. Ancak uzmanlaşmış bir satışçı bu birbirinden çok farklı görevlerde başarılı olabilir. Bu yeni görevler, değişik satışcılık çeşitlerine göre farklı nitelikler taşımaktadır (15). Başlıca satışçı görevleri şunlardır:

Temsilci satışçı: Satışcının görevinin malı teslim etmek olduğu durumda teslimci satışçıdan söz edilir. Satış

(15) TAŞKIN, s.36-37.

sorumluluğu ikinci derecededir. Satışçının iyi davranışı ve güler yüzü müşterinin hoşuna gider ve dolayısıyla satışlar artar.

Tezgahtar satışı: Satışçının görevinin tezgahta satış olduğu durumda sözedilebilir. Müşterinin çoğu satınalma kararını vermiştir. Tezgahtar sadece yardımcı olur ya da öneri de bulunur.

Sipariş Alan Satışçı: Bazı satışçılar yalnız sipariş alırlar. Müşterinin ayağına da gidenleri vardır. Bunlar yüksek basınçlı satış taktiğini pek uygulamazlar. Satışçının davranışı ve güler yüzü satışları etkileyebilir, ancak bizzat satışı sağlayamazlar.

Misyoner Satışçı: Bazı satışçılar fiili ve potansiyel müşterilere iyi niyet ziyareti yapmak veya bilgi vermek için giderler. Sipariş almaları beklenemez ya da istenmez. Örneğin, ilaç firmalarının satış temsilcileri bu türe girer.

Danışman Satışçı: Bazı mallarda satışçı müşteriye teknik bilgi verir, bir danışman gibi. Bu satışçıya danışman satışçı denir. Örneğin, satış mühendisleri gibi.

Mal Satışçısı: Bazı malların bizzat satışı için kullanılan satışçılar başka bir grubu oluşturur. Kitap, ansiklopedi gibi malları satarlar. Bu satışçıların görevi, önce müşteriyi halen kullandığı veya sahip olduğu mallardan memnuniyetsizliğe sevk etmek ve sonra kendi mallarını satmaya çalışmaktır.

Hizmet Satışçısı: Bazı hizmet ve elle tutulamayan nesnelere satışında kullanılan satışçılar hizmet satışçısını oluşturur. Sigorta, reklam veya eğitim hizmeti satanlar gibi (16).

Bütün bu değişik satıcılık çeşitleri içinde aslında satışçının iki temel görevi vardır. Bunlardan ilki muhtemel müşterileri işletmenin müşterisine dönüştürmek yani satış yaratmak, ikincisi ise mevcut satışları sürdürmek yani satışları korumaktır. Satışçıları uzmanlaştıran bir işletme yönetimi daha iyi ticari ilişkiler, daha güçlü bir satış ve daha fazla pazar payı sağlayabilir (17).

II- SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

İşletmelerde kişisel satış faaliyetlerinin başarısında en önemli etkenlerden birisi satış yönetimidir. İşletmelerde satış yöneticisi, stratejik tepe yönetim altında, taktik düzeyde kararlar alan bir yöneticidir. Satış yöneticilerinin altında ise bireysel satış elemanları, faaliyet düzeyinde görev yaparlar.

Büyük işletmelerde fiyatlandırma, plânlama, reklâm ve satış tahminleri genellikle farklı pazarlama destek bö-

(16) "Satış Yöneticisi Ne Yapar?", DÜNYA GAZETESİ, 8 Şubat 1983, s.7.

(17) TAŞKIN, s.38.

lmlerince gerçekleştirilen fonksiyonlardır. Küçük ve yeni işletmelerde ise bütün bu sorumluluklar çoğunlukla aynı yöneticinin sorumluluğuna verilmiştir (18).

1. TANIMI

Amerikan Pazarlama Derneği Terim Komitesi tarafından satış yönetimi şöyle tanımlanmıştır (19).

"Satış Yönetimi, bir işletmenin kişisel satış işlevlerinin plânlanması, yürütülmesi ve denetimi ile satış gücünü oluşturan personelin seçimi, eğitimi, görevlendirilmesi, gözetimi, ücretlendirilmesi ve gdlendirilmesiyle ilgili faaliyetlerin yönetimidir".

Yine Amerikan Pazarlama Derneği Terim Komitesi'nin satış yönetimi tanımını satış gücü yönetimi olarak adlandırır olmuştur (20).

Tanıma göre, satış yönetiminin temel görevi, kişisel satış işlevlerinin planlanması, yürütülmesi ve denetimidir. Satış yönetiminin bu temel görevlerinin yanısıra, satışcılarla ilgili işlevleri de önem taşımaktadır. Satış gücünün oluşturulması ve etkili şekilde yönetimi bu önemli işlevlerin başında yer alır.

(18) TAŞKIN, s.15-17.

(19) CEMALCILAR ve Diğerleri, s.136.

(20) "Satış Yönetimi", DÜNYA GAZETESİ, 8 şubat 1983, s.7.

2. SATIŞ GÜCÜ YÖNETİCİSİNİN İŞLEVLERİ

Satışın her düzeyinde çalışan kişilerle birlikte çok ağır sorumluluklar taşıyan bir profesyonel yönetici olarak satış yöneticisinin, çok değişik görevleri vardır. Bu görevleri arasında;

- Ölçülebilir satış amaçlarını tespit ederek, işletmenin pazarlama hedeflerine ulaşmasını sağlamak,

- Satış gücünün, satış görevinde etkin olması için yeterli olanakları sağlamak,

- Satış başarısını değerlendirecek uygun teşvikleri kararlaştırmak, en önemli sorumluluklarından (21).

Satış yöneticisinin kişisel satış çabalarıyla ilgili olarak bu sorumluluklarını daha açık olarak belirtilirse, bunların; "satışçıların seçimi ve işe alınması, satışçıların eğitimi, satış gücünün büyüklüğünün saptanması, satış gücünün örgütlenmesi, satış faaliyetlerinin plânlanması ve bütçelenmesi, satışçılar için satış kotalarının tespit edilmesi, satışçıların ücretlendirilmesi, satışçıların güdülenmesi, satışçıların gözetilmesi ve kontrol edilmesi ve satışçıların değerlendirilmesi" olduğu görülür.

(21) TAŞKIN, s.17-19.

A) Satışçıların Seçimi, İşe Alınması ve
Yerleştirilmesi

Satış yöneticilerinin en çok üzerinde durdukları konulardan birisi, yeni satışçıların işe alınması ve seçimi sürecidir. Çünkü, çok yetenekli bir satış elemanı yerine ortalama bir kişinin seçilmesi, işletmenin fırsatları kaçırmasına neden olabilir. Bu nedenle, açık bir işe mümkün olduğu kadar çok sayıda satış elemanı adayının başvurusu sağlanmalıdır. İşletmenin daha başlangıçta iyi bir satışçıyı istihdam etmesi işe alma maliyetlerini, eğitim ve gözetim giderlerini ve işgücü devir oranını azaltır. Böylece, daha iyi satış başarısı, müşteriler ve toplumla daha iyi ilişkiler ve yönetsel karar alma için, daha iyi piyasa bilgisi sağlanır (22).

Satış yöneticisi, satışçılık için başvuruları sağlamak ve başvuranlar arasından uygun olanları seçebilmek için, herşeyden önce, ihtiyaç duyduğu görev için işe alacağı kişilerin niteliklerinin ne olması gerektiğini belirlemelidir. Yani, "adama göre iş değil, işe göre adam" ilkesini benimsemelidir.

Genelde işletmelerde, göreve uygun kişide aranan belli başlı özellikler, düşünme ve kavrama yeteneği, fiziksel yapı, yaş ve görünüm, konuşma ve inandırma yeteneği,

(22) TAŞKIN, s.67-68.

öğrenim durumu ve tecrübesi, kişiliği, hevesleri, huyları ve davranışları, ailesi ve toplum içindeki yeri, olarak sıralanabilir (23).

İşletmede satış görevinin çerçevesi çizildikten sonra satış elemanı bulmak ve istihdam etmek için çeşitli kaynaklardan faydalanılabilir. Bunlar, bu konuda eğitim veren okullar, diğer işletmelerin elemanları, işletmenin kendi personeli, rakip işletmeler, müşteriler, iş ve işçi bulma kurumları, duyurular ve doğrudan başvurular yoluyla bulunabilir. İstek hangi kaynaktan gelirse gelsin seçme işlemleri yapılmalıdır (24).

Seçme işleminde işletmeler bazı bilgi ve kaynakları değerlendirirler. Bunlar arasında:

- Başvuru formunun doldurulması
- Ön görüşme
- İş başvuru formunun incelenmesi
- Yöneticiler tarafından yapılan görüşme
- Psikolojik testler veya davranış incelemeleri ve
- Fiziksel incelemeler sayılabilir (25).

Satışçıların istenilen başarıyı gösterebilmeleri, onların bir plana göre yerleştirilmelerini de gerekli kı-

(23) CEMALCILAR ve Diğerleri, s.197-198.

(24) BALTACIOĞLU, s.91.

(25) TAŞKIN, s.73.

lar. Genellikle satış yöneticileri çabalarını seçme, eğitim ve güdüleme için yoğunlaştırırlar. Ancak yapılan araştırmalar ve deneyimler satış gücünün yanlış yerleştirilmesinin kişisel pratiği bozduğunu göstermiştir. Seçme, eğitim ve güdülemeye verilen önem ne olursa olsun, kötü yerleştirme satışçıların verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir.

Yerleştirme kararı temelde kaynakların yerleştirilmesini temel alır. Satış yöneticisi kaynaklarının limitine karar vermek zorundadır.

Satış yöneticileri; üç çeşit yerleştirme kararı ile karşı karşıyadır. Bunlar:

- Kaç satışçı çalıştırılacağı (işletmenin toplam pazarına göre),
- Satış gücünün satış bölgeleri için organizasyonunun nasıl olacağı,
- Satışçıların satış çabalarının ticari bölgelere göre nasıl dağıtılacağıdır.

Bu kararların hepsi birbiriyle ilişkilidir. Satış gücünün yerleştirilmesi, işletmenin normal yönetim işlemlerinden biri olmasına rağmen, yerleştirme plânı çevresel veya organizasyonel değişiklik gerektirir. Bu nedenle, satış yöneticileri, satışçıların verimliliğini artırmak için yerleştirme analizi ve plânlamasını aşağıdaki şekillerde yapabilir veya değiştirebilirler.

- Düzenli (yıllık, 6 aylık, 3 aylık),
- Pazarlama stratejilerinde bir değişiklik olması halinde,
- Rekabət veya çevre koşullarında bir değişiklik olması halinde,
- Satışçıların işletmelerden ayrılması, emeklilik veya terfi gibi hallerde,
- Yeni satışçıların işe alınması halinde (26).

B) Satışçıların Eğitimi

Eğitimle işletmenin satış gelirlerini, yönetimin etkinliğini ve satışçıların kendine güvenini arttırmak mümkündür. Eğitim, işletme politikalarının uygulanmasına yardımcı olur. Dolayısıyla müşteriler yanlış satışlardan korunabilir. Bu durumda işletmeler açısından satış eğitimi amacının "arzulanan belirli bir etkinliğe ve yeterliliğe ulaşabilmek için yol göstermek" olduğu söylenebilir.

Satışçı eğitimi, satışçının kendisini, işletmesini, sattığı mal veya malları, pazarı ve müşteri veya tüketiciyi tanımasını sağlamak için yapılır (27). Ayrıca satışçının başarıya ulaşabilmesi için bazı teknik bilgilerin de

(26) Raymond W. LAFORGE-David W. CRAVENS - Clifford E YOUNG, "Improving Salesforce Productivity", BUSİNNES HORIZONS, (September/October 1985), s.50-59.

(27) Muhittin KARABULUT, "Satışçıların Eğitimi", DÜNYA GAZETESİ, 8 Şubat 1983, s.7.

(umulan alıcıları ve onların özelliklerini saptama, alıcıya başvurma, mamülün sunumu, satış işleminin tamamlanması ve satış sonrası işlemler gibi) kendilerine verilmesi gerekir (28).

Eğitim amaçlarının tespiti, büyük ölçüde eğitim programının içeriğini de tayine yardımcı olacaktır. Eğitim programları genelde, temel eğitim, tazeleme eğitimi, sürekli eğitim, ileri satış eğitimi veya özel eğitim programı olarak tayin edilebilir. Bu programlarda hazırlanan eğitim alanları ise genelde yönlendirme, bilgi ve yetenek, yöneticilik ve pazarla ilgili konuları kapsar (29).

Satışçı eğitimi kişisel ve grup eğitimi olarak ikiye ayrılabilirse de, bir de grup dengesi (adaptasyonu) eğitimi buna katılabilir. Eğitim sırasında karatahta, tebeşir, tepegöz projektörü, slayt, perde, video en çok kullanılan araçlardandır (30).

Satışçı eğitimi işe yeni giren satışçıların yanı sıra deneyimli eski personel içinde zorunludur. Bu nedenle satış eğitimine devamlı bir süreç olarak bakılabilir.

(28) BALTACIOĞLU, s.95.

(29) KARABULUT, "Satışçıların...", s.7.

(30) Erdoğan TAŞKIN, "İşletmelerde Satış Eğitiminin Önemi", PAZARLAMA DÜNYASI, S.11 (Eylül/Ekim 1988), s.29.

C) Satış Gücünün Büyüklüğünün Saptanması

Satışçılar bir işletmenin sahip olduğu en üretken ve en pahalı varlıklardandır. Satışçıların sayısının artırılması satışları artırabileceği gibi, maliyetleri de arttırabilir. Çoğu zaman satış gücünün yeterli olup olmadığı anlaşılamamaktadır. Ancak, satışların artmasına karşın hizmet yetersizliği ve müşteri yakınmaları, satış gücünün yetersiz olabileceğini, satışların azalmasına karşın satış elamanlarının yeteri kadar işi olmayışı da satış gücünün fazla olacağıının belirtilerindedir. Yine bu belirtilerin bulunmayışı, satış gücünün optimal büyüklükte olduğu anlamına da gelmez. Sorun, satış gücü sayısını değiştirmek suretiyle, satışlar ve giderlerde yapılacak görece değişiklikler sorunudur (31).

Teorik olarak, satış gücüne eklenecek her bir yeni satışçının satışlara marjinal katkısı marjinal maliyetin üstünde olduğu sürece satış gücünün büyütülmesine devam edilir. Marjinal katkının marjinal maliyete eşit olduğu noktada satış gücü optimum büyüklüğe erişmiştir.

Pratikte ise satış gücünün büyüklüğünün belirlenmesi konusunda "Satışçının verimliliği yaklaşımı" ve "Satışçı işyükü yaklaşımı" kullanılmaktadır. Satışçının verim-

(31) Philip KOTLER (Çev.Yaman ERDAL), Pazarlama Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım, B.2, İstanbul, 1984, s.379-380.

liliği yaklaşımında, değişik büyüklükteki satış bölgeleri için satışcılarının satış verimlilikleri gözönüne alınır. Satışcının işyükü yaklaşımında ise satışcılarının işyklerini birbirine eşit kılmak temelinden hareket edilmektedir (32). İşletmelerde satış yöneticileri kendilerine en uygun gelen yöntemi seçmelidirler.

D) Satış Gücünün rgtlenmesi

Bir satış gücü örgütünün yapısı, işletmenin örgüt yapısının bir parçasıdır. İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmek için çalışanların ast ve üst ilişkileri içinde örgütlenmeleri gerekir. Bu rgt yapısı dikey, dikey kurmay ve işlevsel (fonksiyenel) olabilir (33).

Örgütlenmeye gdecek satış yöneticisinin dış evre ve i kaynaklarına uygun bir organizasyon şeması geliştirmesi ve bir örgüt yapısı kurması zorunludur. Uygulamada, işletmeler satış güçlerini, genellikle bazı temel özelliklere göre rgtmeye giderler. Örgütün dayandığı bu temeller bölgeye (coğrafi), ürüne, müşterilere veya karma yapılara göre biçimlendirilir (34).

(32) OLU ve Diğerleri, s.23.

(33) CEMALCILAR ve Diğerleri, s.162.

(34) TAŞKIN, s.56.

Bölge temelinde göre örgütlemeye, satışıçılar belirli bir bölgede firmanın bütün mamûllerini temsil etme ve satma görevini üzerlerine almışlardır. Ürün temelinde göre örgütlemeye ürün türleri esas alınır. Ürünler teknik açıdan karmaşık ve birbirinden farklı olmalıdır. Müşteri temelinde göre örgütlemeye, satış bölümü müşterilere göre örgütlenir (bayiler, toplu satış, yurtdışı satış gibi) (35). Karma örgüt yapısında ise satışıçılar, bölge-mamül, bölge-müşteri, mamül-müşteri veya bölge-mamül-müşteri temelinde göre örgütlenirler. Bu durumda her bir satışıçı birden çok yöneticiye karşı sorumlu olacağından, kaçınılması gereken bir örgütlenme şeklidir (36).

E) Satış Faaliyetlerinin Planlaması ve Bütçelenmesi

Planlama, gelecekte yapılacağıının bugün kararlaştırılmasıdır. Yine planlama, işletmelerin kaynaklarını, hedefleri ve fırsatları uzlaştırdığı bir süreçtir (37).

Satış planı, pazarlama planının bir parçasıdır. Satış işlevinin planlanması satış tahmini ile başlar. Satış tahmininden sonra, satış hedeflerinin belirlenmesine sıra gelir. Sonra da satış hedeflerine ulaşmayı sağlayacak satış stratejileri ve programları geliştirilir.

(35) CEMALCILAR ve Diğerleri, s.170.

(36) OLUÇ ve Diğerleri, s.33.

(37) KOTLER, s.402.

Her işletme kişisel satış faaliyetleriyle neye ulaşmak istediğini önce tanımlamalıdır. Sonra satış tahminlerini geliştirmelidir. Tahminler yöneticilerin görüşlerine, satış gücüne, geçmiş yıl satışlarına, çeşitli analizlere, mal türüne, alıcı görüşüne veya çeşitli matematiksel modellere göre yapılabilir (38).

İşletmenin genel pazarlama hedefleri, satış gücüne, işletmenin girmek istediği pazara, kısa dönemli satışlarına veya uzun dönemli satışlarına, sahip olduğu pazar payına ve kârına ve amaçlarına göre tayin edilebilir. Satış gücü hedefleri, pazarlama stratejisi kararları sonucu ortaya çıkabilir. Kişisel satış hedefleri olanaklar ölçüsünde açıkça belirtilmeli ve satışıcular için ulaşılabilir hedefler tayin edilmelidir (39).

Tipik olarak hem satışlar hem de giderlerle ilgili hedefler birlikte belirlenir. İşletmenin genel satış hedefi, değişik satış bölgeleri, bölümleri ve satışıcular için satış kotaları firmanın genel satış hacmine ilişkin amaçlarına bağlı olarak tayin edilmelidir. Bütün bu faaliyetler için harcama bütçeleride firmanın ilgili toplam bütçe imkanlarına bağlı olacaktır (40).

(38) CEMALCILAR ve Diğerleri, s.145-157.

(39) KOTLER, s.37-38.

(40) Engin OKYAY, "Satış Yönetiminin Amaçları", DÜNYA GAZETESİ, 8 Şubat 1983, s.7.

F) Satışçılar İçin Satış Kotalarının Tespit Edilmesi

Satış kotalarının saptanmasına ilişkin kararlar, satış bölgelerinin belirlenmesi ile ilgili kararlarla aynı aşamada ele alınır. Satış tahminleri, satış bütçeleri ve satış kotaları arasında çok sıkı bir ilişki vardır. Satış kotalarına ulaşabilmek için önce belirli çevre ve pazarlama koşulları altında belirli bir süre için satışlar tahmin edilir. Sonra bu tahminlerin gerçekleşmesi için gerekli harcamalar ve bunların sonucu oluşacak hasılat ve kârları içeren tahmini satış bütçeleri oluşturulur. Son olarak her bir satış bölgesinden ne kadar satış hacmi ve kâr katkısı sağlanacağı saptanmalıdır. Bunu yapabilmek için yöneticiler, her bir pazarlama ünitesine (satış bölgesine veya satışçıya) belirli sayısal hedefler vermelidirler. İşte bu sayısal hedefler satış kotalarını oluşturmaktadır.

Kotalar satış yöneticisi tarafından saptanabileceği gibi, satışçılara da danışılarak saptanabilir. Yine kotalar, üretici firma tarafından veya bunların bölge temsilcileri tarafından saptanabilir (41).

(41) OLUÇ ve Diğerleri, s.99-102.

G) Satışçıların Ücretlendirilmesi

Satışçıların ücretlendirilmesi, güdülendirme ve kontrol açısından taşıdığı önem nedeniyle satış yöneticilerinin en güç görevlerinden biridir (42). Bu nedenle işletme kârlılığını doğrudan etkileyen satışçıların, ücretlendirme politikası iyi düşünülmelidir. Ücret işletme açısından bir maliyet unsuru olmasına karşın, satışçı için çalışma amacı ve bir teşvik unsurudur. Ücret dışında çeşitli teşvik unsurlarının bulunmasına karşın, bunlar arasında ücret en önemlisidir (43).

İşletme amaçlarına uygun olarak geliştirilen çeşitli ücretlendirme yöntemleri bulunmaktadır. Bunlar arasında en çok aylık maaş, prim, ikramiye ve karma ücret yöntemleri kullanılmaktadır.

Ücretlendirme konusunda daha ayrıntılı bilgi II³ bölümde ele alınacaktır.

H) Satışçıların Güdülenmesi

Güdüleme, insanları harekete geçiren ve başlatılan hareketlerin devam ettirilmesini sağlayan bir kuvvet olarak tanımlanabilir (44).

(42) Tansu BARKER, "Satışçıların Ücretleri", PAZARLAMA DERGİSİ, S.1 (Eylül 1978), s.17.

(43) TAŞKIN, s.113.

(44) Ülkü DİCLE-Atilla DİCLE, "İsteklendirme (Motivasyon)" ATATÜRK Ü.İ.F. DERGİSİ, C.I, S.1(1973), s.71.

İşletme yönetimi, satışçılar için yalnız bir takım çalışma ilkeleri saptamakla kalmamalı, onların en üstün düzeyde iş görmeleri için harekete geçirmelidir. Çünkü satış gücünden daha fazla başarı elde etmek için onların güdülenmesi gerekir. Bu konuda daha ayrıntılı bilgi II. bölümde ele alınacaktır.

I) Satışçıların Gözetilmesi ve Kontrol Edilmesi

Gözetim, satış yöneticisinin satış başarısını sağlaması için satış gücünü izlemesi ve amaçlara yöneltmesidir. Satışçı ve satış yöneticisi arasında iyi ilişkiler kurulması başarıyı artırabilir.

Gözetimè çok benzeyen diğer kavramda satışçıların kontrolüdür. Gözetim bir anlamda kontrol kavramını da kapsar. Kontrol, yöneticinin, üst yönetimin kendisinden beklediği işlere ve kararlaştırılmış hedefleri gerçekleştirmek üzere adamları için ve onlarla birlikte yapması gereken işlere hakim olmasını sağlayan bir sistemdir (45).

Satışçıların kontrolünde, kontrol noktaları, firmanın satış teşkilatının örgütlenme biçimine bağlı olarak tayin edilmelidir. Çünkü, satışçıların kontrolü zaman içinde devam eden sürekli bir işlemdir (46).

(45) TAŞKIN, s.127-130.

(46) OLUÇ ve Diğerleri, s.145-146.

Satış yönetiminde gözetim, satış yöneticisi ile satışçılar arasındaki ilişkiler üzerinde yoğunlaşmıştır. Gözetimden amaç, satışçıların başarı düzeyini yükseltmek veya en yüksek satış miktarına en düşük satış maliyetiyle ulaşmaktır. Gözetim kavramı, kontrol kavramına benzemekle birlikte, birincisi satış başarısının niteliksel yönüne, diğeri niceliksel yönüne ağırlık verir (47).

İ) Satışçıların Değerlendirilmesi

İşletmede iyi düzenlenmiş bir satış değerlendirme sisteminin kurulması, satışçıların ücretlendirilmesinin tutarlı ve dengeli olmasını sağlayacaktır. Satışçıların değerlendirilmesi diğer personele göre daha zordur. Çünkü işletmenin satış gücünün kendine özgü nitelikleri vardır (48).

Satışçıları değerlendirebilmek için, önce çalışmalarına ilişkin verilerin ele geçirilmesi gerekir. Veriler çeşitli kaynak ve yollardan sağlanabilir. En önemli kaynak, satışçıların belli aralıklarla hazırladıkları raporlardır. Ayrıca gözlem yoluyla da veri toplanabilir. Alıcıların işletmeye gönderdikleri mektuplar, eleştiriler, satışçıların gelecek dönemlere ait hazırladıkları iş programları (günlük-haftalık) ve yaptıkları harcamalar da birer kaynaktır.

(47) TAŞKIN, s.136.

(48) TAŞKIN, s.97.

Tüm bu kaynaklardan elde edilen veriler, satışçının çabalarının değerlendirilmesinde kullanılır. Değerlendirilme, sadece satış sonuçlarına göre olmamalı, aynı zamanda satışçının bilgisi, kişiliği ve davranışları da değerlemeye konu teşkil etmelidir. Ayrıca saptanan ölçütler satışçılara da duyurulmalı ve satışçılar çabalarının nasıl değerlendirildiğini bilmelidirler (49).

III- GÜDÜLEME İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Günümüzde psikoloji, ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal amaçlı tüm örgütlerde geniş uygulama olanağı bulmaktadır. Örgütlerde çalışan personelin seçimi, işe yöneltimi, terfi ettirilmesi ve eğitiminde psikolojinin önemli katkıları olmaktadır.

Bugün yönetimin en belli başlı fonksiyonlarından biri olan güdüleme bir felsefe, bir düşünce şekli ve bir yaşama biçimidir. Güdüleme, insanların ihtiyaç, istek ve davranışları üzerine kurulmuştur (50).

Yöneticiler başkaları aracılığıyla iş yaptıran kimse-lerdir. Bu nedenle emrindeki kimselerin ihtiyaç ve istekle-

(49) İlhan CEMALCILAR, Pazarlama-Kavramlar-Kararlar, Beta Basım Yayım Dağıtım Ya.No. 128/19, İstanbul, Ocak 1988, s. 394-395.

(50) İnan ÖZALP, İşletmelerin Yönetimi ve Organizasyonu, ESKİŞEHİR D.M.M.A. Ya.No.30, Eskişehir, 1981, s.184-185.

rini iyi bilmeli ve onları daha verimli çalışmalarını için güdülemelidir.

1. TANIMLAR

Güdüleme, "güdü" kavramından türetilmiştir. Güdüleme konusunun iyi anlaşılabilmesi için "güdü , güdüleme ve güdülenme" kavramlarının açıklanması gerekir.

A) Güdü

Güdü genel anlamıyla, insanı davranışa iten ya da götüren neden olarak tanımlanabilir (51). Daha açık bir tanımla da güdü, beliren ihtiyacı gidermek için bir davranışı ortaya çıkartan iç ve dış kaynaklı güçtür (52).

İnsanların ihtiyaçları, onları bu ihtiyaçları gidecek birtakım davranışlarda bulunmaya iten gerginlikler yaratır. Bu gerginlik durumu güdüdür. Güdüler, insanın iç evreniyle ilgili olduklarından gözlemlenemezler. Ancak neden oldukları davranışlar gözlemlenerek varlıklarına ilişkin varsayımlarda bulunulabilir. Güdülerin anlaşılması zordur. Bu zorluk kişilik farklılığına bağlı olarak, benzer

(51) İnal CEM AŞKUN, İşgören, Eskişehir İ.İ.B.F. Ya.No.207/2, Eskişehir, 1978, s.450.

(52) Yavuz ODABAŞI, Tüketici Davranışı, A.Ü.A.Ö.F. Ya.No.104, Eskişehir, 1986, s.45.

davranışların, benzer güdülere neden olmasından kaynaklanır (53).

B) GÜDÜLEME

Güdüleme; motivasyon, isteklendirme, teşvik etme, tahrik etme, motive etme gibi anlamlara gelmektedir. Güdüleme bilgi ve kuramları çalışanın işine hevesle, istekle, dört elle sarılarak çalışmasını sağlamak için ne gibi önlemlerin alınması gerektiğini ilgilendiren konuları kapsamaktadır (54).

İnsan davranışının istenilen doğrultuya yönlendirilmesi güdüleme olarak tanımlanır. Birey açısından güdüleme, bireyin kişisel ihtiyaçlarının doyurulmasından, bireyin kendini gerçekleştirmesine kadar birçok evreleri kapsar. Örgütsel açıdan ise güdüleme, örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını, sürdürmelerini ve görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin ya da mekanizmanın tümü anlamını taşır (55).

Güdüleme, gerçekte bireyi belli davranışlara iten nedenleri yaratma eylemidir. Bunu aşağıdaki şekil yardımıyla daha iyi anlayabiliriz.

(53) Gülten İNCİR, Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış, M.P.M. Ya.No.313, Ankara, 1985, s.2.

(54) Osman TELİMEN, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Sermet Matbaası, İstanbul, 1978, s.191.

(55) DİCLE-DİCLE, s.71.

Şekil -1-

Bireyde GÜDÜLEME ve DOĞAL GÜDÜLENME Boyutları



Kaynak: İnal Cem Aşkun, İŞGÖREN s.452

Şekilde de görüldüğü gibi, bireyin dışından bir etkileme eylemi olarak görülen güdüleme, kaynağı bakımından örgütsel, yönetsel, yöresel ya da genel anlamda toplumsal nitelik taşıyabilir. Buna karşılık doğal güdülenme ise özkişisel niteliktedir. Ancak her ikiside bireyin güdüleridir. Güdünün temelini oluşturan ise bireyin ihtiyaçlarıdır (56).

Güdülenme, insan davranışını yönlendiren bir süreçtir. Bu nedenle, iyi değerlendirildiğinde ve doğru kullanıldığında, yöneticiler için yararlı sonuçlar sağlar (57). Bu nedenle güdüleme, insan ihtiyaçlarının tatminine yönelmelidir ki, bireyin güdülenmesi sağlansın.

Bireyin ihtiyaçlarını tatmin etmek için, güdüler aracılığıyla davranışta bulunmasına ise güdülenme denir(58). Bu açıklama, güdülenme ile ihtiyaçlar arasında sıkı bir i-

(56) AŞKUN, s.452.

(57) İNCİR, s.3.

(58) ODABAŞI, s.40.

lişki olduğunu gösterir. GÜDÜLENME, var olan bir ihtiyacın giderilmesi yolunda, ihtiyacın şiddeti, önceliği ve yoğunluğunu belirler (59).

Güdüleme ve güdülenmeye yol açan insan ihtiyaçlarının incelenmesi, insan davranışının kavranmasında önemli rol oynar.

2. GÜDÜLER VE İHTİYAÇLAR

İhtiyaç, bir eksikliğin hissedilmesidir (60). Her fert devamlı olarak tatmin etmeye çalıştığı bazı ihtiyaçlara sahiptir. Bu ihtiyaçlar her ne kadar bireyden bireye farklılıklar gösteren bir yapıya sahipse de, genel olarak birincil derecede ya da temel fizyolojik ihtiyaçlar ve ikincil derecede ya da sosyal ihtiyaçlar olarak iki grupta incelenebilir.

Birincil derecedeki ihtiyaçlar, yaşamın sürdürülmesi için gerekli olan temel öğelerdir. Bunlar arasında yemek, içmek, uyumak, sıcak ve soğuktan korunmak, barınmak ve cinsel arzu gibi ihtiyaçlar sayılabilir (61). Bu ihtiyaçlar fizyolojik olup, tüm insanlar arasında evrensindirler. Ancak değişik yoğunluklarda varolurlar (62).

(59) İNCİR, s.2.

(60) ODABAŞI, s.40.

(61) Enver ÖZKALP, Devranis Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranis, Eskişehir İ.T.İ.A. Ya.No.249/261, Eskişehir, 1982, s.125.

(62) Keith Davis (Çev. Kemal TOSUN ve Diğerleri), İşletmelerde İnsan Davranışı, İ.Ü. Ya.No. 3028/136, E.5, İstanbul, 1982, s.53

İkincil derecede olan ihtiyaçlar, fizyolojik olanlara oranla daha az belirgindirler. Bunun nedeni sosyal ve psikolojik bir güdüme dayanmalarıdır. Bu ihtiyaçların çoğu, insanın eğitim düzeyinin gelişmesi ve olgunlaşmasına bağılı olarak kazanılır. Bunlara örnek olarak, takdir, sorumluluk duyma, sahiplik, şefkat, duygusallık, saygı görme, ilgi çekme ihtiyaçları söylenebilir (63).

Davranış fiziksel bir hareket biçiminde görünebileceğı gibi, fiziksel olmayabilir de. İşte, bu ilişkiler bize "güdüleme" sürecini verir.

Davranış

İhtiyaç —————> Amaç
(birincil veya ikincil)

İhtiyaçlarla davranış arasındaki ilişki; tahmin edilmemiş ihtiyaçların varlığının bireyde gerilim yaratması nedeniyle, davranışa temel teşkil eden güdülemenin bu gerilimi azaltmasıdır. Bu ilişki bu nedenle önemlidir. İhtiyaç tatmininin davranışı belirleyen başlıca faktör olduğu genellikle kabul edilir. Ancak, psikologlar arasında insan ihtiyaçlarının sayısı ve bu ihtiyaçların birbiri karşısındaki nispi önemi hakkında fikir ayrılıkları vardır (64).

(63) ÖZKALP, s.125.

(64) Toker DERELİ, Organizasyonlarda Davranış, İ.Ü.Yayıını, İstanbul, 1976, s.197-208.

3. GÜDÜ ÇEŞİTLERİ

Birey ihtiyaçlarından kaynaklanan güdüler oluşma biçimleri, yönleri ve şiddetleri gibi ölçütlere dayanarak çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulabilirler. Güdüler, bireysel davranışları etkilediği ölçüde önem taşır. Bu davranışlar bilinçli ya da bilinçsiz olabilir. Örneğin düşünsel bir yapıya dayanan güdülere ussal güdü, duygusal nitelik taşıyanlara ise ussal olmayan güdü denebilir. Bu ikili değerlendirimin ötesinde güdü çeşitleri dört bölümde incelenebilir (65):

A) İç Güdüler

İç güdü, bireyleri doğal nitelik taşıyan ihtiyaçlara yönelten bilinçsiz davranışlardır. Bir bakıma ussal olmayan güdü sınıfı içinde değerlendirilebilir. İç güdüler, insanları hayvansal ve doğal nitelikli davranışlara yönelten olgular ya da tepkiler diye de tanımlanır.

Herhangi bir davranışın iç güdüsel olarak nitelenebilmesi için, kesin bir fizyolojik neden bulunmalı, iç güdüsel olarak adlandırılan davranışın hayvanlar aleminde evrensel niteliği olmalı ve içgüdüye dayalı olduğu kabul edilen davranış öğrenme süreci sonunda değişmemelidir.

(65) Zeyyat SABUNCUOĞLU, Endüstriyel Davranışlar, Bursa İ.T. İ.A. İşl. Fak. Ya.No.10, Bursa, 1982, s.90.

İç güdüler insanların hayvanlarla paylaştıkları ortak güdülerdir. Bu tür güdüler öğrenmeyi gerektirmezler ve yaşam boyu unutulmazlar. Örneğin, örümceğin ağ yapması, acıkma, susama, solunum, cinsel dürtü gibi.

İç güdüler bilinçsiz olmakla birlikte belirli refleksler ve doğal davranışların sonucu olarak evrensel bir düzeni yansıtırılar. Ancak insanların, bilinçli davranışlarını açıklamada içgüdülerin yeri yoktur.

B) Fizyolojik Güdüler

Bu tür güdüler insan'ın yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan birincil ihtiyaçların elde edilmesine yönelmiş güdülerdir. Fizyolojik güdülere yarı bilinçli, yarı bilinçsiz güdüler demek olasıdır. Kaynağını fizyolojik ihtiyaçlardan alan güdülere örnek olarak beslenmek, giyinmek, ısınmak, barınmak, dinlenmek, hava almak gibi güdüler verilebilir.

Bu güdüler, yaşamın temel fizyolojisinden doğdukları gibi, insan ırkının devamı ve korunması için de büyük önem taşırlar. Bu nedenle bu güdüler, bütün insanlarda var olmakla birlikte, şiddet ve kuvveti kişiden kişiye değişir.

C) Sosyal Güdüler

Sosyal güdüler, toplumsal yaşantı içinde, eğitim, öğrenme ve alışkanlıklar sonucu meydana gelen ve iç itilmeleri etkileyen güçlerdir. Toplumsal yaşamın devamını ve

düzenini sağlayan kurallar insan yaşamında davranış alışkanlıkları sağlar. Toplumun beğendiği davranışlar, bireyin ulaşmak istediği davranış biçimleri için birer güdü rolü oynarlar.

Birey toplumun bir parçasıdır ve ondan soyutlanamaz. Her toplumun kendine özgü yasaları, kural, gelenek ve baskıları vardır. Bunlar, toplumun düzenini sağlayan öğelerdir. Birey toplumsal düzen içinde bu öğelere saygılı olmak zorundadır. Toplumun özelliklerine göre sosyal güdülerde değişiklik gösterir.

D) Psikolojik Güdüler

Bu güdüler düşünsel ve ruhsal ihtiyaçlardan kaynaklanabilir. Örneğin, bir işi başarma düşünsel, bir şeye ilgi ya da bir kişiye sevgi duyma duygusal bir ihtiyaçtır.

Psikolojik güdüler, bireyin doğuştan gelen ya da sonradan kazandığı güdülerdir. Bu güdülerin yapısı bireylerin kişilik ve davranış modellerini oluşturur. Çeşitli aşamalardan geçerek gelişen kişilik yapısı, doğal olarak psikolojik güdülerin oluşma biçimini etkiler ve yönünü saptar.

Ayrıca, güdüler içsel ve dışsal güdüler olarak da sınıflandırılabilir. İçsel güdüler, sosyal olmayan güdülerdir. Örneğin, tutarlılık, bağımsızlık gibi. Dışsal güdüler ise sosyal güdülerdir. Örneğin, birlikte olma, benliği koruma gibi.

4. GÜDÜLEME TEORİLERİ

Güdüleme konusunda ileri sürülen ve sayısı bir hayli fazla olan teoriler, genelde iki başlık altında incelenmektedir. Bireyin içinde bulunan ve onu belirli yönlerde davranmaya yönelten faktörleri anlamaya ağırlık veren kapsam teorileri birinci grupta yer alırken, daha çok dışsal faktörlere ağırlık veren ve ihtiyaçları, davranışa yönelten faktörlerden yalnız biri olarak gören teorileri, ikinci grupta yer almaktadır (66).

A) Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri içersinde en yaygın olarak göze çarpanlar, A. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, F. Herzberg'in çift faktör teorisi, David Mc Clelland'ın başarı ihtiyacı teorisi ve D.Mc Gregor'un X ve Y teorileridir.

a) Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Modern güdüleme teorileri arasında en geçerli ve en yaygın olanlardan bir tanesidir. Maslow'a göre insanları harekete geçiren güdüler, esas itibariyle, onların çeşitli ihtiyaçlarıdır (67). Maslow bireyi dinamik bir enerji sistemine sahip bir varlık olarak kabul etmiş ve bireylerin ihtiyaçlarının belirli bir sırayı izleyen hiyerarşi biçimi-

(66) "Motivasyon Teorileri", DÜNYA GAZETESİ, 8 Kasım 1983, s.7.

(67) DİCLE-DİCLE, s.78.

minde olacağını öne sürmüştür. İhtiyaçları beş grup içinde toplayan Maslow bunları (68):

- Fizyolojik ihtiyaçları
- Güvenlik ihtiyaçları
- Sevgi ve ait olma ihtiyaçları
- Saygınlık ihtiyacı
- Kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak ayırmıştır.

Fizyolojik ihtiyaçlar: İnsanın hayatını devam ettirmesi için gerekli olan temel ihtiyaçlardır. Birinci derecede güdüleyicilerdirler. Bunlar arasında yeme, içme, giyinme, uyuma, seks gibi ihtiyaçlar sayılabilir.

Güvenlik ihtiyaçları: Tehlikelerden korunma, can ve iş güvenliği, mülkiyet ve barınma endişesi bu gruba giren ihtiyaçlardandır (69). İnsanın fizyolojik ihtiyaçları nisbeten tatmin edildiğinde, onların yerini insanı güdüleyici güvenlik ihtiyaçları alır.

Sevgi ve Aidiyet İhtiyacı: İnsanın güven ihtiyaçları tatmin edildiğinde, bunlar bir ihtiyaç ve güdü olmaktan çıkar, yerlerini daha yüksek düzeyde bulunan sevgi aidiyet ihtiyaçları (sosyal ihtiyaçlar) alır. Ait olmak, arkadaşlar ve grup tarafından kabul edilmek, sevmek ve sevilmek ihtiyaçla-

(68) DÜNYA GAZETESİ, 8 Kasım 1983, s.7.

(69) DÜNYA GAZETESİ, 8 Kasım 1983, s.7.

rı bu düzeyde insan davranışlarına yön veren güdüler olmaktadır (70).

Saygınlık İhtiyacı: Bireyin hem kendine saygısını, hem de başkalarının kendine göstereceği saygıyı ifade eder (71). İnsanın kendisine saygı duymasına ait ihtiyaçlar arasında başarı kazanma, bağımsız olma, anlamlı ve yararlı iş yapma ve yeteneklerini geliştirme ihtiyaçları sayılabilir. İnsanın başkasından saygı görmesine ilişkin ihtiyaçları arasında da tanınma, takdir edilme, statü kazanma gibi ihtiyaçlar sayılabilir.

Kendini Gerçekleştirme (Özvarlık) İhtiyacı: Bu ihtiyaç, diğer tüm ihtiyaçlar karşılandıktan sonra insanları güdüleyen ihtiyaçlardandır. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, diğer ihtiyaçlarını karşılamış kimseler için nihai bir amaçtır. Buna yeteneklerinin bilincine varma, onları tam olarak kullanma ve yaratıcı olma ihtiyacı da denir. Maslow'a göre insanların erişebileceği en yüksek düzeydir (72).

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı kısaca, bir bireyin ne olduğunu anlaması ve potansiyelini maksimum seviyeye çıkarmasını ifade eder.

(70) Gülten İNCİR, "Güdülenme Kuramlarına Toplu Bakış", VERİMLİLİK DERGİSİ, C.XIV., (1985), s.113.

(71) DÜNYA GAZETESİ, 8 Kasım 1983, s.7.

(72) DİCLE-DİCLE, s.79.

Maslow'a göre hiyerarşinin alt basamağında bulunan ihtiyaçlar giderilmeden üst basamaktakiler bireyi belirli bir davranışa yöneltmez, güdülemez. Dolayısıyla ihtiyaçların giderilmesi belirli bir sırayı izler. Tatmin edilen bir ihtiyaç güdüleme özelliğini yitirir, bir üstteki ihtiyaç güdüleyici özellik kazanır. Ancak, bu sıralamanın her birey için geçerli olduğunu söylemek doğru değildir. Ayrıca bu ihtiyaçlar birbirine geçişim yapabilmekte, birbirinden kesin sınırlarla ayrılmamaktadırlar.

Kısaca bu teoriye göre bireyler, sahip oldukları şeylerden çok, sahip olma arzusunda buldukları ihtiyaçları tarafından davranışa yöneleceklerdir (73).

b) F.Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

F.Herzberg ve arkadaşları çalışanların iş tutumlarına ilişkin yaptıkları araştırmalar sonucunda iş tatmini ve tatminsizlikliğine yol açan etmenleri belirlemişler ve geliştirdikleri bu kuramı çift faktör ya da güdüleme-hijyen kuramı olarak adlandırmışlardır.

Bu teoriye göre iş tatmin ya da tatminsizliğine neden olan etmenler, güdüleyici ve hijyen faktörler olarak ikiye ayrılır. Güdüleyici etmenler işin kendisinden kaynaklanır ve başarı, tanınma, işin içeriği, ilerleme ve ki-

(73) DÜNYA GÜZETESİ, 8 Kasım 1983, s.7.

şisel gelişim gibi niteliklerle ifade edilirler. Hijyen faktörler ise, işin dışında yer alan etmenler olup, işletme politika ve yönetimi, gözetim, gözetimcilerle olan ilişkiler, çalışma koşulları, ücret-maaş, iş arkadaşları ile ilişkiler, işin kişiye sağladığı statü ve güvenlikten oluşmaktadır.

Bu iki grup faktör kesinlikle birbirinden farklı olup, bunları tek bir boyut üzerinde düşünmek hatalıdır. Çünkü, güdüleyici faktörler sadece iş tatminine, hijyen faktörler de yalnız tatminsizliğe yol açarlar. Güdüleyici faktörler bulunmadığı zaman kişi çalışma ortamında yalnızca tatmine ulaşmamış olacak ama tatminsizlikte duymayacaktır. Diğer taraftan hijyen faktörler bulunmadığı zaman, kişi işinden tatmin duymayacak, bulunduğu zaman ise tatmine ulaşmış olmayacaktır.

Uygulamada, iş zenginleştirme tekniklerinin temel ilkeleri Herzberg'in çift faktör teorisinden kaynaklanmıştır (74).

c) David Mc Clelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi

David Mc Clelland, çalışma yaşamında etkili olan üç temel güdüden söz etmektedir (75):

(74) "Motivasyon Konusunda Üç Temel Kuram", DÜNYA GAZETESİ,

29 Mart 1983, s.7.

(75) İNCİR, s.125.

- Erk (iktidar) güdüsü
- Bağlanma güdüsü
- Başarı güdüsü

Yapılan araştırmalar, bu üç güdünün her insanda bulunmakla beraber, yoğunluğunun kişiden kişiye değiştiğini ortaya çıkarmıştır. Bu ihtiyaçların bireylerde bulunuşu ve derecesi onları değişik şekillerde davranmaya yöneltmektedir.

Bu teoriye göre (76):

Güç kazanma ihtiyacı yüksek olan bireyler, uygulamada etkinlik ve kontrol işine büyük ilgi duyan kişilerdir. Genellikle bu bireyler, liderlik pozisyonu arayan, çok iyi konuşan, güç dolu sözünü sakınmayan, hislerine mağlup olmayan, halkla konuşmaktan ve öğretmekten zevk alan kişilerdir.

Bağlanma, ilişki kurma ihtiyacı yüksek olan bireyler; bir sosyal grup tarafından red edilmenin verdiği acıdan kaçınmaya yönelen, iyi sosyal ilişkiler kurmak ve onu sürdürmeye önem veren ve başkalarına yardıma istekli olan kişilerdir.

İnsanların en belli başlı amaçlarından ve ihtiyaçlarından bir tanesi başarı elde etmektir. Mc Clelland araştırmalarında, başarı güdüsünün yöneticilerin başarı ve gelişmesinde diğer bütün güdülerden daha önemli bir rol oynadığını ortaya çıkarmıştır.

Başarı kazanma ihtiyacı yüksek olan bireyler ise, başarılması güç ama imkansız olmayan işleri seven kolay başarılan işlerle kalmak istemeyen ve başarısızlık korkusu taşıyan kimselerdir.

Bu teoriye göre, bireylerin ihtiyaçlarını analiz edip onlara bu ihtiyaçlarına uygun iş vermekle, kendilerini işletme amaçları etrafında toplamak yönünden kolaylık sağlanmış olacaktır.

d) D. McGregor'un X ve Y Teorileri

D. McGregor işletmelerdeki yönetim felsefelerini X ve Y teorileri olarak formüle etmiştir. Klasik yönetim ilkelerinden kaynaklanan X teorisi, bireyin esas itibarıyla tembel ve kaygısız, işe karşı bağlılık ve ihtirası bulunmayan, sorumluluktan kaçan bir kişi olduğunu kabul eder. Personelin pasif olduğunu, yönetilmeyi tercih ettiğini ve kolay aldanabileceğini söyler. Bu tür personele yapılacak işler empoze edilmeli, başarıları ödüllendirilirken, başarısızlıkları cezalandırılmalı, sıkı nezaret ve kontrole tabi tutulmalıdırlar. Teori, personele örgüt hakkında görüşü olmayan, kendini disiplin altına alma yeteneğinden yoksun bir kişi olarak görür (77).

(77) Bintuğ AYTEK, İşletmelerin Verimliliğinde Ücretler ve İssel Tesvik, Kalite Matbaası, Ankara, 1975, s.33-34.

D. McGregor X teorisine dayanan yönetim politika ve uygulamalarının genellikle, çalışan kişilerin fizyolojik ve güvenlik ihtiyacını doyurduğunu, bu nedenle sosyal, benlik ve kişisel bütünleşme ihtiyaçlarının çalışan kişilerin davranışlarında hakim rol oynadığını belirtmektedir (78). Bu teori esas itibariyle son 30 yıl içinde toplumsal ve davranışsal bilimlerde elde edilen gelişmelerin ve insan davranışı hakkında elde edilen bilgilerin ışığında geçerliliklerini kaybetmişlerdir (79).

D.McGregor X teorisine karşı bir yönetim felsefesini ifade eden Y teorisi geliştirmiştir. Bu teorinin esasları şöylece açıklanabilir (80).

- Ortalama bir insan için çalışmak, fiziksel ve zihinsel çaba sarfetmek, oyun ya da dinlenmek kadar zevk vericidir,

- Uygun koşullar altında çalışanlar sorumluluk kabul etmeyi öğrendikleri gibi, sorumluluk istemeyide öğrenirler,

- Kişiler örgüt amaçlarını benimsedikleri zaman, kendi kendilerini yönetme ve kontrol etme gücüne de sahip olurlar.

Bu esaslara bakarak, Y teorisi şöylece özetlenebilir: Yöneticilerden beklenen asıl iş, elamanları güdülemek (teş-

(78) ÖZALP, s.202.

(79) DİCLE-DİCLE, s.80.

(80) DÜNYA GAZETESİ, 29 Mart 1983, s.7.

vik etmek) ve gelişebilmeleri için onlara olanaklar sağlayabilmektir (81).

Y teorisini teşkil eden varsayımların geçerli olduğu kesin olarak ispatlanmış değildir. Ancak, toplumsal bilimlerin mevcut bilgilerine daha uygun olduğu söylenebilir (82).

B) Süreç (Beklenti) Teorileri

Süreç teorilerinin başlıcaları arasında Vroom'un Porter ve Lawler'in ve Smith-Cranny beklenti teorileri ve Z teorisi sayılabilir.

a) Vroom'un Beklenti Teorisi

Bu teori, davranışsal temel ile bireylerin kişisel amaçlarına dayanmaktadır (83).

İnsanların bazı beklentileri (umutları) vardır. Bu beklentileri gerçekleştirebilmek için bir miktar enerji harcayarak çeşitli faaliyetlerde bulunmaktadır. Eğer işletme yönetimi ferdin arzu ettiği bu çıkarları görebilir ve işletmenin çıkarlarını ferdin çıkarlarına giden yol üzerinde uygun bir şekilde yerleştirebilirse sorun çözülmüş ola-

(81) Besim BAYKAL, Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış,

İ.Ü. Ya.No. 2524/428, İstanbul, Aralık 1978, s.19.

(82) ÖZKALP, s.204.

(83) ÖZKALP, s.149.

caktır. O zaman birey kendi çıkarlarına ulaşabilmek için işletmenin çıkarlarını arzulayacaktır (84). Teoriye göre, sonuca ulaşma beklentisi yüksek olan ve çok istenen amaçlar için kişiler çok uğraşacaklar; buna karşılık istenen, ancak sonuç beklentisi zayıf olan amaçlar için pek çaba harcamayacaklardır (85). Bu nedenle, işte başarıya ulaşmanın ilk etmeni bireyin işine karşı duyduğu istektir.

Vroom teorisi ile ilgili görüşlerini bir denklem yardımıyla da açıklamaktadır (86).

$$G = \sum_i X \times O$$

Burada, G= Yapılması istenen davranıştan beklenen güdüleme gücü.

I_i = Bireyin elde edeceği çıkar yada kayıpları isteme derecesi.

O_i = Davranışları sonucu elde etmeyi umduğu çıkar yada kayıp.

Kısaca bu teoride birey, kendisi için istek yönünden en çok beklenen olarak algılayabildiği hareketleri seçme yönünde güdülenecektir. Arzulama derecesi ve beklemiş çarpımından elde edilecek sonuçları göz önüne alarak bir tercih yapacaktır (87).

(84) ÖZALP, s.209.

(85) İNCİR, s.121.

(86) Erol EREN, Yönetim Psikolojisi, İ.Ü.İ.F., İstanbul, 1979, s.282.

(87) DÜNYA GAZETESİ, 8 Kasım 1983, s.7.

b) Porter ve Lawler Beklenti Teorisi

İş tutumları ile performans arasındaki karışık ilişkileri açıklayabilmek için Porter-Lawler, Vroom'un teorisini biraz daha geliştirmişlerdir (88). Bu teori, çeşitli değişkenler arasındaki ilişkiyi ve değişkenlere ilişkin beklentilerin, iş performansı üzerindeki etkilerini inceleyen bir teoridir. Bu değişkenler, ödülün değeri, çabanın ödülle sonuçlanma ihtimali, çaba, yetenekler, rol algıları, iş performansı, ödüller, algılanan adil ödüller, tatmin gibi değişkenlerdir (89).

Bu iki otorite işten tatminlik duyma ve hoşnut olma halinin performansı arttıracacağı şeklindeki geleneksel inanca karşı çıkmışlar ve umut ve beklentiye dayanan değişik bir teori ortaya atmışlardır. Geleceğe yönelik olan bu teori, uyarılma ve bunun sonucu ortaya çıkacak verimin umutla beklenmesi halini açıklar (90).

Birey, göstereceği çaba sonunda elde edeceği ödüllerin algılanışı onun belirli bir yönde çaba harcama isteğini arttıracak ya da azaltacaktır. Dolayısıyla çabadaki artış başarıyı arttıracak, ancak bunun yanında yetenek ve rol algılama derecesi performansında etkili olacaktır (91).

(88) BAYKAL, s.37.

(89) İNCİR, " Güdüleme ..., s.122.

(90) BAYKAL, s.37.

(91) DÜNYA GAZETESİ, 8 Kasım 1983, s.7.

c) Smith ve Cranny Beklenti Teorisi

Smith ve Cranny, gayret, tatminkârlık ve ödül arasında yeni bir ilişki kurarak tatminkârlığın artacağını söylemektedirler.

Başka bir deyişle, bir yöneticiden gelen takdir ve beğeni tatminkârlığın artmasına neden olabilir. Diğer taraftan tatminkârlık duyan, işbirliği yapmaya hazır bir çalışanda yöneticinin kendisini beğenmesi ve takdir etmesi durumunu yaratabilir.

Bu teori yönetici durumunda bulunan kişilerin ödüllendirme işine önem vermeleri gerektiğini belirtmekte, ancak sadece bunun performans üzerine direkt etkisi olmadığını da açıklamaktadır.

Smith ve Cranny teorisi, gayret, tatminkârlık ve ödüller arasındaki ilişkileri ve bunların birbirine dayanmalarını gerektiğini belirtir. Ancak, performansı direkt olarak etkileyen unsur ödül veya tatminkârlık değil, gayrettir. Güdüleme konusunda yapılmış çeşitli araştırmalar da bu inancı doğrulamaktadır (92).

d) Z Teorisi

Z teorisi, ihtiyaçların insana ve zamana göre farklılık gösterecekleri esastan hareket eder ve isteklendirme

güdülerinin insan davranışlarının bulunduğu aşamaya göre saptanması gerektiği sonucuna varır. Bu kurama göre, her insan bir enerji sistemine sahiptir. İnsanların örgütlerdeki davranışları da onların enerji durumlarının bir fonksiyonudur. Bu davranışların birkaç aşamada incelenmesi ve güdülemenin her aşamada saptanan davranışlara uygun olarak tayin edilmesi gerekir. Yani, örgüt üyelerini güdüleyebilmek ve örgütte verimlilik sağlamak için yöneticiler her şeyden önce her örgüt üyesinin, gösterdiği davranışlar itibarıyla hangi aşamada olduğunu tespit etmelidir. Ancak bundan sonra yöneticiler her örgüt üyesinin en iyi hangi güdülerle isteklendirilebileceğine karar verebilirler (93).

Bu teoride, Rossanfield ve Smith insan davranışlarını dört safhada incelemişlerdir. Bunlar prütanist safha, kuvvet safhası, gruplaşma safhası ve bağımsızlık safhasıdır. Bunları açıklarsak (94):

Prütanist safha: Bu safhada yer alan bireylerin en temel ihtiyacı güvenliktir. Güvenliklerini sarsacak her türlü faaliyetin karşısındadır. Yenilik istemezler, kuralları olduğu gibi kabul edip onlara uyarlar. Yükselme ve yeteneklerini geliştirme isteğinden yoksundurlar. Bu tür insanları kalitenin önemli olduğu ve değişiklik gerektirmeyen alanlarda çalıştırmalıdır.

(93) DİCLE-DİCLE, s.80.

(94) DÜNYA GAZETESİ, 8 Kasım 1983, s.7.

Kuvvet Safhası: Bu gruptaki bireylerin önem verdikleri faktör kuvvettir. Güvenliklerini kendi kuvvetleriyle sağlama çabasıındadırlar. Riske girmekten korkmazlar. Bu tür bireylerle ilişkilerinde yönetim zayıf kalmamalı, onların bu doğal enerjisinden faydalanmalı ve iş imkanları genişletilmelidir.

Gruplaşma Safhası: Bu safhadaki bireyler gruplaşmayı ve ait olduğu grupla tanınmayı isterler. Bu yüzden bu bireyleri grup faaliyetlerinde görev alacak şekilde organize etmek gereklidir. Ancak bu gruplaşmalar yönetimin ana politikasına hizmet edecek şekilde düzenlenmelidir.

Serbest Safha: Grupta tanınma yerine bağımsız olmayı isteyen bireyler bu grupta toplanmaktadırlar. Rekabet potansiyelleri çok yüksek kişilerdir.

Bireylerin hepsini tıpatıp bu kalıplara uydurmak zor olabilir, ancak yine de herbirinde bu dört safhadan biri daha ağırlıklı durumdadır, önemli olan onu bulup çıkarmaktır. Yönetim buna göre bir sistem gerçekleştirmelidir (95).

5. GÜDÜLEMEDE ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR *J*

Güdülemede temel amacın, işgörenlerin istekli, verimli ve etkili çalışmalarını sağlamak olduğu söylenebilir. Bu amacı gerçekleştirebilmek için işletme yöneticileri ve bi-

lim adamları bir çok uygulama örnekleri ve öneriler sunmuşlardır/ Ancak bugüne kadar sunulan ya da uygulanan bu örnek ve önerilerinin tam bir başarıya ulaştığı söylenemez. GÜDÜLEMEDE kullanılan özendirici araçlar her yerde ve her zaman aynı etkiyi göstermezler. Bir birey için özendirici nitelik taşıyan bir araç, bir diğeri için aynı etkiyi göstermeyebilir. Özendirici araçların etkinliği kişilerin değer yargılarına, çevre faktörlerine, sosyal ve eğitim düzeylerine bağlıdır. Diğer yandan, güdülemede kullanılan özendirici araçların etkinliği toplumsal yapıya da bağlı olabilir.

Güdülemede yararlanılan özendirici araçların etkinliği aynı zamanda işletmeleri yönetenlerin anlayış ve davranışlarına da bağlıdır. Yöneticilerin başarısı, işgörenlerin ekonomik ve sosyo-psikolojik yapılarını yakından tanımalarına ve işgörenlerin çoğunluğu tarafından benimsenen bir politika izlemelerine bağlıdır (96).

Yöneticinin astlarını güdülemesi, bu kimselere tam tatmin sağlayan davranışları geliştirmekle sağlanır. Bu davranışlar hem kişisel davranışlar, hem kişisel tatminler sağlarken hem de işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunacaktır. İnsan davranışları çok karışık ve anlaşılması güç olduğundan, güdüleme konusunda genel ilkeler geliştirmek kolay değildir (97).

(96) SABUNCUOĞLU, s.116-117.

(97) EREN, s.270-271.

Kısaca güdüleme konusunda evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici araçların varlığı kabul edilse bile, her kişiye, her topluma ve her işletmeye uygun bir güdüleme modeli geliştirmek olası değildir. Bununla birlikte geçerliliği genelde kabul edilen ve bir çok araştırma ile saptanan, fakat önem sırası değişen özendirici güdüleme araçları ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve örgütsel ve yönetsel araçlar diye üç bölüme ayrılarak incelenebilir (98).

A) Ekonomik Araçlar

İşletmelerde, bazı görevlerde, gelir çabalarının artmasıyla orantılı olarak arttırılır ve güdüleme özelliği açıkça belirlenir. Örneğin; satış miktarı üzerinden komisyon ve parça başına ücret bu yöntemin en etkili kullanım şekilleridir. Diğer bir yöntem de kişisel değerlendirmeye dayanan prim verme yoludur. Ekonomik, güdülemede terfi ettirerek ücretlerin arttırılması söz konusu olabileceği gibi, kişiyi aynı mevki de tutarak ücretini arttırma yoluna da gidilebilir. Ancak, terfi ettirmeden ücret artışına gidilmesi, çabalarda bir artış sağlamayabilir.

Daha az gelir sağlama tehdidi de, eski gelir düzeyine alışmış olanları daha fazla çalıştırma hususunda güdüleme aracı olarak kullanılır. Modern personel yönetiminde bu yol-

(98) SABUNCUOĞLU, s.116-117.

da girişimlere son çare olarak başvurulabilir. Bu durum, uygulamada genellikle aylık primlerin kesilmesi şeklinde ortaya çıkar. Geçici ya da sürekli işten çıkarma gibi olumsuz tedbirlerde, bu yolda bir teşvik aracı sayılabilir. Fakat, olumsuz tehdit aracı altında çalıştırılmak istenen personelin güven ve moral durumu bozulacağından, personeli güdüleme de başka çarelere başvurulmalıdır (99).

Güdülemede, ekonomik özendirme araçlarından başlıcaları arasında ücret artışı, primli ücret, kâra katılma ve ekonomik ödül sayılabilir. Bunlar kısaca şöyle açıklanabilir (100).

Ücret artışı: Ücret, işgörenin işletmeye giriş ve bağlanmasında en etkili güdüdür. Bu nedenle, ücret artışı işgörenin sadece ekonomik gücünü artırmakla kalmaz, aynı zamanda toplumda saygınlık ve otoritesini de artırmış olur. Ayrıca, geleceğinin güvence altına alınmasını da sağlar. Bu nedenlerle ücret artışının işgörenler üzerinde belirli bir tatmin sağladığı genelde kabul edilir.

Primli ücret: İşgörenlerin almış oldukları sabit ücretin dışında, daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirme amacıyla verilen ek ücrete denir. Bazı işletmeler, işgörelere verimli çalışmalarını ve üretimi arttırıcı çabala-

(99) EREN, s. 271-272.

(100) SABUNCUOĞLU, s.116-117.

rı karşılığı prim verir. Primli ücret, işgörenleri daha fazla çalışmaya güdüler.

Kâra katılma: Sistemin özü, işletmenin, her dönem sonunda elde ettiği kârın bir bölümünün işgörelere bırakılmasıdır.

Kâra katılma sistemi, en az işgören kadar işletmenin de yararına çalışır. Her şeyden önce, kârın arttırılmasını amaç edinen işgören üretim ve verimin artması için çaba harcar. İşgörenin işletmeye ve işine ilgisi, sevgisi ve bağlılığı yükselir, bu arada işletme-işgören bütünleşmesi sağlanır.

Ekonomik Ödül: İşgörenleri işe özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilmesidir. Örneğin, bulunduğu bölümde önemli bir yenilik ya da buluş öneren işgörelere parasal ödül verilmesi gibi. Ancak verilen ödülün zaman geçirilmeksizin verilmesi, sağlanan başarının devamını sağlayabilir. Ödül verme, işgörenlerin doğasında bulunan yaratıcı ve yapıcı güçlerin ortaya çıkmasını sağlar ve isteklendirir (101).

Ekonomik araçlara gereğinden fazla yer veren bir güdüleme politikası yerine, içinde ekonomik araçlarında bulun-

(101) Cahit TUTUM, Personel Yönetimi, T.O.D.A.İ.E., Sevinç Matbaası, Ankara, 1976, s.186.

duğu, ve en az onlar kadar etkili diğer güdüleme araçları-
na da yer veren dengeli bir politika izlenmesi daha yarar-
lı olacaktır.

B) Psiko-Sosyal Araçlar

Genel olarak işgörenlerin kişilik ve davranış yapı-
larına, eğitim ve sosyal durumlarına, zlem ve beklentile-
rine göre değişkenlik gösteren çalışma ortamını sürekli il-
gin ve çekici yapan güdüleme bileşiminden sözedilemez. Bu-
nunla birlikte yöneticilerin durum ve koşullarına göre ya-
rarlanabileceği psiko-sosyal içerikli araçlardan tek tek
söz edilebilir. Bu araçların ne zaman, hangi ölçüde, ne ka-
dar süre ile nasıl bir bileşim içinde kullanılması gerekti-
đi konusunda ortaya atılmış bir teori bulunmamasına karşın,
her yönetici kendi düşünce ve yönetim anlayışına, işletme-
nin koşullarına ve çalışanların psiko-sosyal yapılarına g-
re, üstelik sürekli değişen kompozisyonda bu araçlardan ye-
ri geldiğince yararlanmalıdır. Psiko-sosyal araçların baş-
lacaları arasında, çalışmada bağımsızlık, sosyal katılım,
değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sis-
temi, psikolojik güvence, sosyal uğraşlar vb. sayılabilir.
Bunlar kısaca şöyle açıklanabilir (102):

Çalışmada bağımsızlık: İşgörenlerin büyük çoğunluğu
benlik duygusunu duyurmak ya da kişisel gelişme gücünü ar-

tırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma ihtiyacına önem verirler. Bir kişi, özgür olarak çalıştığı takdirde, kendisini grubun bir üyesi, bir şeyler yapma gücünde ve grup içinde değeri olan bir eleman olarak hisseder. Bu duygu bireyin doğasından gelir ve sınırsız bir özgürlük anlamını taşımaz. Belli alanlarda, işgörenlere özgür bir çalışma ortamı yaratılması, onların kişisel yeteneklerini, yaratıcı ve yapıcı gücünü ortaya çıkaracaktır.

Sosyal katılım: Tüm işgörenler işletmeye girdikleri ilk günden başlayarak çeşitli gruplara girerler. Başlangıçta yapay görünse de daha sonra sağlıklı, güvenli ilişkiler biçimine dönüşür. Grup içi ilişkilerden hoşnut olan işgören daha verimli olacaktır. Grup ilişkileri iyi olmayan işgörenin ise verimi düşecektir. Bu nedenle, yöneticiler sosyal ilişkileri engelleyici değil, geliştirici olmalıdır.

Değer ve Statü: İşgören sadece gruba katılmakla tatmâne ulaşmaz. Yöneticiler ve grup üyeleri tarafından takdir edilme, beğenilme ve değer verilme ihtiyacı da duyar. Bu temel takdir ihtiyacı iyi değerlendirildiğinde, yüksek düzeyde bir örgütsel başarı sağlanır. Yöneticinin bu tip ihtiyaçlara eğilmesi ve doyurmaya çalışması, çalışanın kendisini değerli, yetenekli, yararlı ve gerekli hissetmesine yardımcı olur (103).

(103) Herbert G.HICKS(Çev.Osman TEKOK), Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Baseri Kaynaklar Açısından, San Matbaası, Ankara, 1977, s.370.

Statü ise bireyin sosyal yapı içinde işgal ettiği yerdir. Genellikle işgörelere iş yaptırmanın yollarından biri de ona yüksek statü tanımaktır. Bu statü, hiyerarşik değil, fonksiyonel olmalıdır. Yani, işgörelere yaptığı işin o işletme için ne kadar önemli olduğu fikri aşılmalıdır (104).

Gelişme ve Yükselme Olanakları: Bir işletmenin başarısı, elemanlarının teker teker başarılarına bağlıdır. Bireye yeteneklerini geliştirme, yükselme ve başarı sağlama olanakları tanındıkça, işletmeye daha çok bağlanır.

Yükselme, birey üzerinde çok yönlü güdüleyici bir etki yapar. Yükselme, bireye kendini geliştirme, kendini yönetme ve dolayısıyla kendine güvenini arttırır. Ayrıca yükselme, bireye kuvvetli bir prestij, daha önemli bir iş, daha çok sorumluluk, yüksek bir sosyal statü ve gelir düzeyinde artış sağlar. Parasal ve psikolojik ödülleri kapsamı bakımından yükselme, aynı tutardaki paranın yaratacağı güdüsel etkiden daha çok bir güdüsel etki yaratır (105).

Çevreye Uyum: İşgörelere, yeni katıldığı çevrenin koşullarına, geleneklerine, kurallarına en kısa zamanda alışmalı ve üzerindeki yabancılaşma duygusunu atmalıdır. Burada

(104) SABUNCUOĞLU, s.130-135.

(105) İNCİR, s.61.

önemli rol yöneticiye düşer. Yönetici, yeni gelen ya da yer değiştiren işgörenlere gerekli bilgileri vererek yardımcı olmalı ve çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalıdır (106).

Öneri Sistemi: Yöneticiler astları ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdır. Bu davranış şekli birisi için çalışma yerine birlikte çalışma havası yaratır. Ortaya çıkan "biz" fikri kuvvetli bir güdüleme unsurudur (107).

Güvenlik: Psikolojik ve ekonomik olabilir. Psikolojik güvence çalışma atmosferine bağlıdır. Çalışma havasını bozan olumsuz ve zararlı psikolojik öğelerin kaldırılması ve olumlu nitelikli koşulların gerçekleştirilmesini kapsar.

Ekonomik güvenlik ise, kişisel çabalar yönünden önemlidir. Emeklilik, kaza, hastalık, hayat ve işsizlik sigortaları gibi ekonomik korunma biçimlerini kapsar. Burada söz edilen güvenlik önlemlerinin bazıları, devlet tarafından kanuni bir zorunluluk hali taşır. Fakat, işletme politikaları bunları daha yararlı biçimlerde geliştirerek, güdüleme unsuru olarak kullanabilir.

(106) SABUNCUOĞLU, s.136.

(107) EREN, s.279.

Sosyal Uğraşlar: İşletmeler, işgörenlerin boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla, onlara çeşitli nitelik ve içerikli sosyal uğraşlar sağlayabilirler. Bu sosyal uğraşlar sportif uğraşlar, geziler, kütüphane, özel günler ve eğlenceler olabilir.

İşgörenlerin katıldığı sosyal uğraşların, işletme tarafından desteklenmesi grup ruhunun gelişmesini sağlar. Boş zamanların değerlendirilmesi işgören ve yönetimi birbirine yaklaştırır, işgörenleri işletmeye bağlar ve sevdirir (108).

C) Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar

Güdüleme özendirici araçlar arasında örgütsel ve yönetimsel içerikli bazı araçlardan da yararlanılır. Bunlar arasında, amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, kararlara katılma ve iletişim sayılabilir.

Amaç Birliği: İşletme yönetiminin en önemli işlevi, örgüt olarak işletme amaçları ile işgörenlerin amaçları arasında denge sağlamaktır. İşgören amaçları ve işletme amaçları arasında bir bütünleşme sağlanabilirse, her iki kesimde kazançlı çıkacaktır.

Yetki ve Sorumluluk Dengesi: Sürekli büyüyen işletmelerde sorunlar da büyür. Bu sorunlardan biri işletmenin belirli büyüklüğe ulaştıktan sonra yetki ve sorumluluk dağılımını gözden geçirerek yeni düzenlemelere gitmesidir. Bu durumda

en etkin çözüm, üst yöneticilerin kapasitelerini aşan işleri alt basamaklara devretmesidir (109). Çünkü yetki ve sorumluluk dengesizliği işgörenleri olumsuz yönde etkileyecek ve çalışma arzularını azaltacaktır.

Eğitim ve Yükselme: Eğitim ve yükselme politikası çoğu kez işletmelerin güdüleme politikasıyla birlikte yürütülür. Eğitim bir ihtiyaçtır. Güdülen amaç ise mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini genişletme, aynı zamanda yeni gelişmelerin gerekli olduğu teknik ve bilimsel konularda yetiştirme ve bütün bu gelişmelerin sonucu olarak kişisel yetenekleri arttırmadır. Yükselmede güdülen amaç ise, yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yoluyla daha iyi ve daha üst görevlere tırmanmaktır. Eğitim, çoğu zaman yükselmenin bir aracıdır.

Eğitim ve yükselme olanaklarını planlı ve düzenli biçimde uygulayabilen işletmeler, işgörenleri daha iyi güdülerler (110).

Kararlara Katılma: İşgören düşüncelerine saygı göstermek, onu dinlemek ve onunla ilgili konuyu tartışarak karara varmak onların verimliliğini ve etkinliğini arttıracaktır. İşgörenle sağlıklı ilişkiler kurmak bakımından yöneticiye çok şey kazandıracaktır (111). Kararlara katıl-

(109) EREN, s.272-273.

(110) SABUNCUOĞLU, s. 142-143

(111) SABUNCUOĞLU, s.144-145.

ma, bir yandan kuruluşun alt kademelerinin etkisini genişletirken, öte yandan yönetimin daha etkili kararlar almasına ve sorunları daha gerçekçi bir biçimde çözümlemesini sağlar.

İletişim: Kişiler arasında bir bağlantı aracı olan iletişim, emir ve haberlerin yanında, karşılıklı duygu ve düşüncelerin de yayılmasını sağlar. İşletme içinde iyi düzenlenmiş bir iletişim (haberleşme) ağı, işgörenler için ve yöneticiler için güdüleyici nitelik taşır((112). Çünkü iletişim, işgörelere bilgi vermek amacı güderken, aynı zamanda onların psikolojik yapılarını işletme amaçlarına uyarlamak, tercihlerini ve davranışlarını yöneltmek, çizilen amaçların gerçekleştirileceğine inandırmak ve belirlenen hedeflere sürekli olarak güdülemek gibi çok yönlü yararlar sağlar (113).

(112) İNCİR, s.74.

(113) SABUNCUOĞLU, s. 144-146.

İ k i n c i B ö l ü m

SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİNDE GÜDÜLEME UNSURLARI VE GÜDÜLEME UNSURLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

I- GÜDÜLEMENİN SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİ AÇISINDAN ÖNEMİ

İşletmelerin yaşaması ve gelişmesi, satış hacminin gerçekleştirilmesine ve geliştirilmesine bağlıdır. Pazarlamanın satış olarak anlaşıldığı dönemlerde satışçının görevi, sadece sipariş toplamaktan ibaret olup, satışları en çok artırabilen en iyi satışçı olarak tanınırdı. Oysa modern pazarlama anlayışının hakim olması ile beraber, satışçının görevi de daha değişik bir anlam kazanmıştır. Dolayısıyla işletmelerin değişen çevre koşullarının etkisiyle, üretilen mal ve hizmetin hemen satılmadığı bir ortamda pazarlama ve buna bağlı olarak satış ve satıcılık gittikçe önem kazanan bir pazarlama faaliyeti olmuştur.

Artık günümüzde satışçı, firmanın hedef aldığı piyasa bölümünü oluşturan belli sosyo-ekonomik özelliklere

sahip muhtemel müşterileri bulmak, onlara ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edebilecek malları sağlamak, satış anında ve satış sonrasında gerekli satış hizmetlerini sunmak, böylece hem müşterilerin hem temsil ettiği firmanın satıştan beklediği faydayı maksimize etmek sorumluluğu altındadır. Bu nedenle satışı mal veya hizmet satmak amacıyla müşterilere ve tüketicilere gönderilen bir mesajdır. Ayrıca satışçılık, endüstri mallarının ve özellikle teknik yapısı açısından karmaşık olan malların satışlarını artırmada en etkin satış çabasıdır. Yine satışçılar, üst düzey yöneticilerine kıyasla müşterilerle doğrudan ve daha sıkı ilişkiler içinde bulunmalarından dolayı, müşteriler hakkında daha tutarlı bilgilere sahip olabilecekleri varsayımından hareketle, malların talebini tahminde önemli bir kaynak oluştururlar. Sayılan bu nedenlerden dolayı, satışçıdan beklenen görevi yerine getirebilmesi için, onun desteklenmesi ve tatminsiz olduğu konuların tespit edilerek, tatminin sağlanması gerekir (114).

Satış yöneticileri, satışçılar aracılığıyla iş yaptırılan kimselerdir. Bu nedenle emrindeki satışçıları en iyi şekilde çalıştırması ve onları güdülemesi başarı için te-

(114) Aysel ERCİŞ-Recai ÇINAR, "Satış Elemanlarının Motivasyonu Üzerine Bir Araştırma", PAZARLAMA DÜNYASI, S.11 (Eylül/Ekim 1988), s.31-32.

mel faktördür (115). Bu nedenle satış yöneticileri güdüleme konusunda yeterli düzeyde bilgi sahibi olmalı ve çalışma koşullarını ve ortamını çekici hale getirmelidirler.

Pazarlama programı için de yukarıda sayılan önemi ve yerinden dolayı, satışçıların güdülenmesi, beklenen görevleri yerine getirebilmeleri için, desteklenmeleri ve tatminsiz oldukları konulara çare aranması gerekir. Çünkü, bu etkili bir satış gücü teşkil etmenin en önemli şartıdır (116).

II- SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİNDE GÜDÜLEME UNSURLARI

İşletmelerin yaşaması ve gelişmesi, satış hacminin gerçekleştirilmesine ve geliştirilmesine bağlıdır. Satış yöneticilerinin bu görevi oldukça önemlidir. Satış yöneticileri, bu görevlerini genellikle satışçılar aracılığıyla yerine getirirler ve bu nedenle de işletmenin karlılığını doğrudan etkileyen anahtar personel olan satışçıların tüm yeteneklerinden ve enerjilerinden yararlanabilmek için güdülenmeleri gerekir. Güdüleyici, işe bağlayıcı unsurlar genel olarak belirlenmiş olup, çalışan bütün insanlar için geçerlidir (117). Her insan için geçerli olan bu unsurlar-

(115) İnan ÖZALP, İşletmelerde Yönetim: Fonksiyonlar ve Organizasyon, Baytaş A.Ş. Yayını, Eskişehir, ?, s.433-440.

(116) ERÇİŞ-ÇINAR, s.32.

(117) Besim BAYKAL, "İşyerlerinde Motivasyon ve Bir Araştırmanın Sonuçları", DÜNYA GAZETESİ, 5 Eylül 1983, s.7.

rın başlıcaları arasında ücret, yükselme, takdir edilme, iletişim, kararlara katılma ve iş genişletme sayılabilir.

Güdüleme, çalışanın yaptığı işe, çalışma ortamına, çalıştığı sanayii dalına, çalışma yerinin özelliklerine, kültür ve öğrenim düzeyine ve benzeri faktörlere bağlı olarak oluşmaktadır. Güdüleme unsurları mali (parasal) ve mali olmayan faktörler biçiminde iki grupta incelenebilir (118). satışçıların güdülenmesi, satış yönetiminin en zor sorunlarından birisidir. Satışçıların güdülenmesinin sağlanmasında ve oluşturulmasında etkin başarı ve moral düzeyinin sağlanması büyük ölçüde yöneticinin geleneğine bağlıdır. Satışçıları güdülemede, yöneticiler genellikle teşvik planlarının dağılımına güvenirlirler. Genellikle en önemli teşvikler mali teşvik programları (maaş, prim, ikramiye vb.) dir ve yapılan çalışmalar mali teşvik programlarının nasıl bir katkısı olduğuna ilişkindir. Son yıllarda mali olmayan teşvik programları da önem kazanmıştır. Yalnız, Satışçıların işlerinden hoşnut olmaları mali olmayan teşviklerin katılmasına ilişkin, az sayıda sistematik çalışma yapılmıştır. Çünkü, mali olmayan teşviklerin uygulanmasında özellikle zaman önemlidir.

(118) Ferhat ŞENATALAR, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, B.2, İstanbul İ.T.İ.A. Yayını, İstanbul, 1978, s.363.

Leslie M. Dawson'un görüşüne göre "insan ve sosyal ilişkileri yeni bir dönemin eşiğinde olması nedeniyle, iş hayatının satış yönetimi ile insan kaynaklarının gelişiminde büyük bir etki yaratması kaçınılmazdır".

Robert Dubin, çalışmalarında iş hayatında insan ilişkilerini de kapsayan üç tip mali olmayan teşviki tanımlamıştır. Bunlar mevki tazminatı (statüspay), ödeme muafiyeti (privilegepay) ve işgüçlüğü tazminatı (power pay) dır.

Mevki (konum) tazminatı (statüs pay), yönetim kademesinde kabul gören belli bir değere sahiplik olarak tanımlanır. Bu sahiplik bireyselliğe dayanır. Kişisel başarı ve sıvrılme ile karakterize edilebilir. Satış yöneticileri, satışçılarıyla karşı karşıya geldiklerinde, onların önemli ve önemsiz başarılarını ödüllendirme fırsatları yaratarak, çalışanlarının egolarının tatminini sağlayarak işe isteklendirilebilirler.

Ödeme muafiyeti (privilege pay), alt kadroyla ilişkilerinde kişiye bağımsızlık vermektir. Ayrıca kişileri gerçek yöneticileriyle serbestçe konuşabilme, iletişim kurma olarak değerlendirilir. Bu bir çeşit katılımlı yönetimdir. Keith Davis'e göre "katılımlı yönetimin en önemli avantajı, işletmedeki unsurların tümünün yaratıcılığa imkan vermesidir". Satış yöneticilerinin ödeme muafiyetinden iyi fayda sağlayabilmeleri, çalışanlarla konuşmaya olabildiğince istekli olmaları, kendilerinin bazı şeyleri bilmediklerini

takdir vede ödüllendirme imkanları, dönemsel satış toplan-
tıları vb. sayılabilir.

1. GÜDÜLEME UNSURU OLARAK ÜCRETLEME

Güdüleme unsurlarının en başta gelenlerinden biri olan ücret, işgörenlerin ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaya yarayan bir unsur olması yanında, onların saygınlık basamaklarındaki yerlerini belirlemesi bakımından da önemlidir (120).

Satış yöneticilerinin en çok, üzerinde durdukları konuların başında satış gücünün ücretlendirilmesi sorunu gelir. İşletmenin karlılığını doğrudan etkileyen satışçıların, ücretlendirme politikalarının iyi düşünülmesi gerekir. İşletme açısından bir maliyet unsuru olan ücret, satışçı açısından ise bir çalışma amacı ve güdülenme unsurudur. Ücret dışında mali ve maddi başka güdüleme unsurları olmasına karşın, ücret bunlar arasında en önemlisidir (121). İyi hazırlanan bir ücretlendirme planı, satışların ve karlılığın artmasına, satışçıların moralinin yükselmesine neden olurken, zayıf bir plan; cironun düşmesine ya da gelişmemesine, şikayetlere, satışçı ve yönetici arasında sürtüşmelere, iyi elemanların işten ayrılmasına ve sürekli bir tatminsizlik havasının esmesine neden olabilir.

(120) İNCİR, s.57.

(121) TAŞKIN, s.113.

Ülkemizde ve diğer ülkelerde örgütlerin kendi amaçlarına uygun olarak geliştirdikleri, birbirinden farklı ücret yöntemleri vardır. Temel özellikleri açısından satışçılara ödenen ücretleri üç grupta toplamak mümkündür. Bunlar (122):

- Aylık maaş
- Prim (komisyon)
- İkramiye (bonus)

Buna göre, satış yöneticileri yukarıdaki üç kavramı değişik dozlarda karıştırarak, satışçalarına en uygun ücret planını geliştirebilirler.

Satışçıların ücretlendirme planı iki parçadan oluşur. ilki değişmez ücret ikincisinde değişir ücrettir. Satışçıların yaptığı çeşitli harcamaların ödenmesi, sigorta, emeklilik gibi olanaklarının sağlanması bir ücretlendirme programı içinde düşünülmelidir. İşletme yönetimi, şirketin satış koşullarına en uygun ücretlendirme planında gerek değişir, gerekse değişmez ücret unsurlarının bir bileşimini kullanmalıdır.

Ücretlendirme planında temel olan, değişmez ücretin (maaşın) yanında, değişir ücret unsurları olan ve satışçılara ödenen komisyon, prim, yapılan masrafların ödenmesi

(örneğin: Ulaşım, beslenme, müşteriyle yenilen yemekler, otel, posta, telefon vb.) ve diğer sosyal yardımları da kapsamasıdır. Satışçı ücretlerinde değişken unsurların bulunmasının nedeni, satışçıları güdülemektir. Bir değişken ödeme planı, işletmenin satış bölgesinde, satışçının rekabetçi olmasına ve belirli satış koşullarında, örneğin ikna etmenin fazla olduğu ve yaratıcı satışın gerekli olduğu durumlarda zorunludur.

Ücretlendirme planı, işletmenin satış gücü ile yönetimi arasında bir uzlaşma aracı olduğu için her iki tarafı da hoşnut edebilecek tam ve kesin bir çözüm bulabilmek oldukça zordur. Bu nedenle her işletme kendi durumuna, koşullarına göre kendi ücretlendirme planını düzenlemelidir(123).

A) Güdüleme Unsuru Olarak Satışçı Ücretlerinin Amaçları

Satışçıların ücretlendirilmesinde genel ve belirgin amaçlara varılmak istenebilir. Bunlar (124):

a) Örgüt Açısından İyi Eleman Bulma Amacı

Ücretler, çalışan kişi ile işveren arasında çıkarları dengelerken gelişme ve karlılık hedefine varmak için tüketiciye hizmet etmeyi teşvik edici olmalıdır. Bunun sonun-

(123) TAŞKIN, s.117-118.

(124) BARKER, s.17-18.

da genel olarak birinci amaç iyi elemanları çekmek ve tecrübe kazandıktan sonra kalmalarını sağlamaktır. İşletme, örgüt için iyi eleman bulurken ona ve ailesine uygun bir hayat standardı sağlamalıdır.

b) Satışçıların Gayret Etmesini Sağlama Amacı

Satış politikasını kota, prim veya maaş esasına göre hazırlayarak satışçıların istenen mal gruplarına veya müşteri türlerine yönelmesini sağlamak mümkündür. Bu şekilde satışçıların zamanlarını nasıl harcadıkları da kontrol edilebilir.

c) Ücret Politikası ile Masrafları Kontrol Etme Amacı

Özellikle satış hasılatında önemli ölçüde dalgalanmaların olduğu durumlarda prim veya kota yoluyla, ortalama satışlar ile satış masrafı arasında denge kurulabilir.

d) Satış Dışında Satışla Dolaylı İlgili Konular
Hakkında Bilgi Toplama Amacı

Satış olayı dışında kalan piyasa bilgisi toplama, müşteriler hakkında kredi araştırması yapma, yeni mal önerileri hazırlama, satış sonrası hizmetlerini yerine getirme, şirketi temsil gibi müşteriye tam tatmin vermeye yönelik çalışmaları gerçekleştirilmeyi ücret politikasının genel amaçları arasına almak mümkündür.

Satışçılar, doğal olarak, tanıdıkları ve ilişki kurmuş oldukları müşterilerin yanında kendilerini daha rahat

hissederler, bu nedenle yeni müşteriler edinmek için prim sistemi güdüleyici olarak kullanılabilir.

Bir diğer amaç da, satışı zor olan yada satışı zor olanların satmaktan hoşlanmadıkları mallara ağırlık verilmesini istemek olabilir. Ayrıca grup halinde yapılan satışlarda işbirliğini sağlamak ya da elemanı yetiştirmek olabilir.

Bu amaçların hepsini belli bir ücret politikasında görmek mümkün değildir. Ancak, iyi saptanmış amaçlar doğrultusunda geliştirilmiş ödüllendirme planları satış ve pazarlama hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkıda bulunabilir (125).

B) Değişken Unsurlarla Ücretlendirilen Satışgücünde Ortaya Çıkan Bazı Sorunlar

Satış gücünün ücretlendirilmesinde değişken ücret unsurlarının önemi arttıkça, bunların yaratacakları sorunlar da artar. Ancak, ilgili tedbirlerin alınması, çözüm yollarının önceden hazırlanması ile hem bu tür sorunların ortaya çıkması önlenecek, hem de çıkması muhtemel sorunlara daha kolay çözümler getirilebilecektir.

Satışçıların görev sınırlarının iyi bir biçimde tanımlanmamış olması, satışçının bu sınırları kendi yararına kullanarak, değişik satışçıların satış bölgelerine girmesi-

ne (satış bölgelerinin kesişmesine) neden olacak, bu durumda satıcılar arasında karşılıklı sürtüşme ve uyuşmazlıklar görülecektir. Bir satış işlemi ile birden çok satıcının ilgileneceği halinde bazı sürtüşmeler görülecektir. Belirli tür satışları işletmenin satıcıyı aradan çıkartarak yapması durumunda da satıcı, komisyonunun adeta işletmesince çalıştığı duygusuna kapılabilecektir. Telefon ve posta yolu ile yapılan satışlar, gerek satıcı ile firma arasında, gerekse satıcıların kendi aralarında benzer huzursuzluklar yaratabilecektir. Beklenmeyen, kendiliğinden gerçekleşen satışlardan doğan büyük komisyonların satıcıya ödenip ödenmemesi; mal karşılığı, diğer satışlarda komisyonun ne şekilde hesaplanması gerektiği de, komisyonla ücretlendirilen satış güçlerinde iki ayrı sorun olarak ortaya çıkabilir. Yine, satış iadeleri ve iskontaları, şüpheli ve çürük alacaklar, komisyon ihtiyat hesabı, komisyonla ücretlendirilen satış güçlerinde olumsuz izlenimler yaratan sorunlardandır.

Satış gücüne ödenen ücretlerde değişken unsurların önemi arttıkça, getireceği sorunlar da artmaktadır. Ortaya çıkan sorunlara çözüm getirilememesi, satışların başarısını olumsuz yönde etkileyecek ve satıcıları güdülemek konusunda yapılan çabaları boşa çıkarabilecektir. Bu nedenle, bu sorunlarla ilgili tedbirlerin önceden alınması, kurallara bağlanması, bu tür sorunların ortaya çıkışını büyük ölçüde

giderebilecektir (126).

2) SATIŞÇILARIN GÜDÜLENMESİNDE BİR ARAÇ OLARAK SATIŞ YARIŞMALARI

Satış yarışmaları, satış örgütünün harekete geçirilmesi ve güdülenmesinde önemli ve etkin bir araçtır. Ancak belirli koşullara uyulduğu takdirde istenen yararlar sağlanabilir.

A) Tanımı

Satış gücünün yönetiminde, satışçıların harekete geçirilip, güdülenmesinde (isteyerek, içinden gelerek harekete geçirilmesinde) kullanılan araçlardan satış yarışmaları, kısa süreli, kısa dönemli harekete geçirici, teşvik edici araçlar olup, esas itibariyle, satışçıya firmanın normal ücretlendirme planının dışında çeşitli teşvik ve ödümler (çıkarlar) sağlayan bir özel satış kampanyası şeklinde tanımlanır (127).

B) Satış Yarışmasının Amaçları

İşletmelerin, satış yarışmalarından başlıca dört amaçla yararlandıkları söylenebilir:

(126) Engin OKYAY, "Değişken Unsurlarla Ücretlendirilen Satış Güçlerinde Ortaya Çıkan Bazı Sorunlar", PAZARLAMA DERGİSİ, S.4 (Aralık 1980), s.9-15.

(127) Engin OKYAY, "Satış Yarışmaları", PAZARLAMA DERGİSİ, S.2 (Haziran 1980), s.19.

- Normal performanslarının üzerinde çalışmalarını için satışçıları teşvik etmek.

- Satışçıların faaliyetlerini belirli alanlara yönelterek, önceden belirlenmiş kar ve satış hedeflerine ulaşılmasını sağlamak.

- Kişisel olarak satışçının moralini yükseltici bir rol oynamak,

- Aralarında genellikle pek fazla doğrudan ilişkilerin bulunmadığı satışçılar ve daha geniş anlamda dağıtıcılar arasında bir takım ruhu, birlik havası sağlamak.

İşletmeler, yukarıdaki amaçlarla satış hacmini artırarak bazı hedeflere ulaşmayı isterler. Bunlar arasında müşteri sayısının artırılması, bazı malların satışını artırmak, yeni pazarlara girmek ve satışların düşük olduğu dönemlerde satışları artırmak olarak sıralanabilir (128).

Satış yarışmaları ile güdülen amaçlar sadece bu kadar değildir. Daha ayrıntılı olarak açıklanırsa bunlar arasında, aşırı stokları eritmek, satışlardaki mevsimlik dalgalanmaları düzene sokmak, yeni müşteriler bulmak, sipariş başına daha yüksek bir satış miktarı sağlamak, satış bölgelerini genişletmek, satılan mal türleri arasında denge sağlamak, yeni bir malı piyasaya sürmek, eski müşterilere yeniden satış yapılmasını sağlamak, yeni satışçılık yöntemleri-

ni geliştirmek, maliyetleri azaltmak, müşterilere yapılan satış hizmetini geliştirmek ve iyileştirmek, malların satış yerlerinde daha iyi sergilenmelerini sağlamak, satışgücünden daha ayrıntılı bilgi (rapor) almak, satış sürelerini kısaltmak, satış iadeleri ve yanlışlıklarını azaltmak vb. sayılabilir.

Satış yarışmaları genellikle işletmelerin satış gücü için düzenlemekle beraber, pazarlama kanalındaki birimlerden işletmenin satışçıları, bayileri, toptancıları, işletmenin satış işi ile doğrudan uğraşmayan personeli ve hatta müşterileri içinde düzenlenebilir.

C) Satış Yarışmalarının Yönetimi

Uygun durum ve koşullarda uygulandığı takdirde, satış yarışmaları, satışçıları harekete geçirmede, arzulanan hedeflere yöneltmede oldukça etkili bir araç olabilir. Bu nedenle, yarışmanın uygun zamanda, etkin şekilde planlanması ve denetlenmesi yarışmanın satış gücü benimsetilmesi ve başarısı için gereklidir. Satış yarışmalarının yönetimi, yarışmanın planlanması, yürütülmesi, puanlamanın yapılması ve ödüllendirmeyi kapsamalıdır.

a) Planlama:

Diğer işletme faaliyetleri gibi, satış yarışmalarının da planlanması gerekir. Bir satış yarışmasının planlanmasına, önce yarışma amacının belirlenmesiyle başlanır. Bu

amacın kesinlikle belirlenmesi gerekir. Çünkü kesin belirlenmemiş bir amaç yarışmanın etkinliğini büyük ölçüde azaltır. Bu arada amacın yarışmaya katılacaklara iletilmesi ve yarışmaya amaçla uyuşan bir ismin verilmesi gerekir.

Planlama ile ilgili olarak yarışmanın zamanlanmasının yapılması da çok önemlidir. Yarışmanın ne zaman yapılacağı, ne kadar süreceği, rakiplerin durumları, stokların müsait olup-olmadığı, mevsim koşulları dikkat edilmesi gereken noktalardır. Eğer yarışmanın amacı sadece, satışlarda kısa sürede artış sağlamak ise yarışma oldukça kısa sürecek, tüm bir satış mevsimi ile ilgiliyse daha uzun sürecektir. Genel olarak başarılı satış yarışmaları için ortalama sürenin 1-3 ay arasında olduğu kabul edilir. Ancak, süre saptanırken, satışçıların ellerindeki potansiyelin tümünü denemeye yetip yetmeyeceğine dikkat edilmelidir.

Yarışmaların bazı ilgili önemli olaylarla birleştirilmesi(örneğin: işletmenin malını bir bölgeye ilk defa sürmesi gibi) ya da işlerin gelişme eğiliminin bulunduğu sıralarda yapılması, bir satış yarışmasının diğer bir yarışmayı çok yakından izlememesi, yarışmanın başarısını arttıracaktır.

Yarışmaların başarıya ulaşması ve bütün satışgücünün alışılmışın üzerinde çalışmaları için, pek çok güdüleyici unsur içermesi gerekir. Ayrıca hedefler ve yarışma sonuçlarının değerlendirilmesinde kullanılacak ölçüler açık ve

kesin olarak belirlenmeli ve bu hususlar satış gücüne tanıtılıp benimsenmelidir.

b) Yarışmanın Yürütülmesi

Yarışmanın bütün bölümlerinin ayrıntılı olarak yürütülebilmesi açısından, yarışmanın tüm ayrıntılarının önceden adım adım bir dökümü yapılmış olmalıdır.

Yarışma başlamadan önce, doldurulacak formlar, tanıtıcı broşürler, yeteri kadar basılıp gerekli yerlere gönderilmiş olmalı ve yeteri kadar ayrıntıyı içermelidir.

Satış yarışması ancak tamamen planlandıktan sonra satış gücüne duyurulmalı ve yarışmaya katılmanın bir çeşit üstünlük alemeti olduğu satışçıya hissettirilmelidir. İştirakçileri mümkün olduğunca güdülemek için yarışmanın mümkün olduğunca gösterişli bir biçimde takdim edilip başlatılması heyecanlı bir iletişim ve rekabet havasının yaratılması oldukça önemlidir.

c) Yarışmayla İlgili Puanlamanın Yapılması

Satış yarışmalarına katılanların başarı dereceleri genellikle bir puanlama sistemi ile belirlenir. Yarışmanın başarısı ve satışçıların gereği gibi güdülenmesi, yarışma esnasında doğru ve sürekli bir puanlamanın yapılmasına bağlıdır.

Puanlama, bütün yarışma için bir kerede yapılabileceği gibi, yarışma alt aşamalara ayrılarak, herbir aşama

için ayrı puanlama yapıp, sonradan toplanmasına da gidilebilir. Yine, uzun süren satış yarışmalarında, heyecanlı havayı sürdürebilme açısından, yarışmanın alt aşamalara ayrılıp ayrı ayrı puanlama yapılması daha uygun olacaktır.

d) Yarışmanın Ödülleri

Satış yarışmalarının ilgi görmesi büyük ölçüde yarışma ödülleriyle ilgilidir. Satış yarışmalarında genellikle para şeklinde, mal şeklinde, parasız seyahat, tatil türünde ve diploma, takdirname, ünvan gibi parasal olmayan ödüller verilir.

Parasal ödüller her zaman çekici ve kabul edilebilir olmakla beraber, çabuk harcanabilir olması nedeniyle kısa bir süre sonra unutulabilir. Ancak, parasal olmayan ödüller (malî türü) kalıcı olmaları nedeniyle unutulmazlar. Ayrıca eşya ya da diploma, plaket şeklindeki bir ödülü kazanması, onu çevreye göstererek tatmin olmasını sağlar.

Satış yarışmaları, satıcıların güdülenmesinde önemli bir araçtır. Ancak yarışmaların etkenliği, bazı kurallara uyulmasına ve yarışmanın büyük bir titizlikle yürütülmesine bağlıdır (129).

(129) OKYAY, "Satış...", s.23-25.

3. SATIŞ KOTALARI VE BÖLGELERİNİN BİLİMSEL PLANLANMASI

Satış kotalarının tesbiti ve satış bölgelerinin belirlenmesi aynı aşamada gerçekleşir. Bilindiği gibi satış kotaları, her bir pazarlama ünitesi (satış bölgesi ya da - satışı) için belirlenen sayısal hedeflerdir (130). İşletmeler, yıl içinde neyi, ne kadar satmaları gerektiğini yıllık pazarlama planlarında saptarlar. İşletme, önce ulaşılabilecek bir satış tahmininin ne olacağına karar verir. Bu ise, üretimin, işgücü sayısının ve finansal ihtiyaçların planlamasının temelini oluşturur. Daha sonra yönetim, satış bölgelerinin tümü için satış kotalarını saptarlar ve bölgelere dağıtırlar. Genellikle belirlenen satış kotası yıllık satış tahminlerinin üzerinde gerçekleştirilir. Satış kotalarının satış tahminlerinin üzerinde saptanması, satış yönetimini ve satışıları daha etkin ve çok çalışmaya yöneltmek amacı güder. Böylece satışıları, saptanan satış kotalarına ulaşmak için güdülenmiş olurlar. Ancak, satışıları saptanan satış kotalarına ulaşmasalar bile, işletmenin satış tahminlerini gerçekleştirebilirler.

Satış yöneticilerinden her biri kendisi için saptanan satış kotasını, emrinde bulunan satışıılara paylaştırır. Ayrıca satış yöneticisi de satışııların kotalarını, satış bölgesinin gerçek satış kotasının üzerinde saptayabilirler. Genelde satış kotaları üç ayrı görüşe göre saptanmaktadır.

(130) OLUÇ ve Diğerleri, s.99-102.

Yüksek kota saptanmasını savunan görüş; çoğu satışıncının ulaşabileceği düzeyin üstünde, ama sıkı çalışılırsa ulaşılabilir bir düzeyde saptanmasını isterler. Bu görüşü savunanlar yüksek kotaların ek çaba yaratacağı inancındadırlar. Ulaşılabilir satış kotalarının saptanmasını savunan görüş; satışçıların büyük bir çoğunluğu tarafından gerçekleştirilebilecek düzeyde satış hedeflerinin seçilmesinden yanadır. Bu görüş satışçıların ulaşılabilir satış kotalarını gerçekleştireceklerini ve kendilerine güven duyacakları görüşünü ileri sürerler. Değişken kota saptanmasını savunan görüş; satışçılar arasında bireysel ayrılıklar nedeniyle satışçıların kimisi için yüksek, kimisi için ise ulaşılabilir satış hedeflerinin seçilmesinin uygun olacağını ileri sürerler.

Satış kotalarının bilimsel yollarla belirlenmesi kimi satışçıları güdülerken, kimilerinin de çalışma gücünü ve isteğini yitirmesine neden olabilir. Çoğu kez, satış kotaları ücret ödeme sistemi ile bağlı olur, satış kotasının üzerinde satış yapan satışçılar temel ücretin dışında bir ikramiye ya da prim elde eder. Bu nedenle, satış kotalarının ücret sistemine bağlı olması satışçıları daha fazla güdüleyecektir (131).

(131) KOTLER, s.421-422.

4. GÜDÜLEME UNSURU OLARAK SATIŞÇILARIN EĞİTİMİ

Satışçı eğitimi, satışçının kendisini, işletmesini, sattığı mal ya da malları, pazarı ve müşteriyi ya da tüketiciyi tanımasını sağlamak için yapılır (132).

Satış eğitimi herşeyden önce bir öğretim faaliyeti-
dir. İşletme yönetiminin bu faaliyetteki amaçları; satışçı-
ları mümkün olduğu kadar verimli yapmak, satışçının kendi-
sini geliştirmek ve moralini yükseltmek için güdülemektir.
Çünkü satışçı işletmedeki mesleki gelişiminden endişe duyar.
Ayrıca, satış eğitimi, zaman kaybını azaltır ve işgücü devir
hızını düşürür. Eğitimin bir diğer amacında bilgili satışçı
yetiştirmektir. Çünkü, satışçının başarılı olması için bil-
gili olması zorunludur. Satışçı işletme politikalarını an-
layıp yorumlamak, satış fırsatlarını yakalayıp değerlendiri-
mek ve müşterilerden gelecek soruları daha rahat cevaplan-
dırmak için, dış çevreye ve işletmeye ilişkin temel bilgi-
lere sahip olmalıdır (133). Ayrıca yöneticilerin de eğitil-
mesi yararlıdır. Çünkü, yöneticilerin ileriye görme ve ka-
rar alma, çalışanları güdüleyebilme yeteneklerini geliştiri-
recektir (134).

(132) KARABULUT, "Satışçıların...", s.7.

(133) TAŞKIN, s.86-92.

(134) R.Metin TÜRKÖ, "Motivasyon Konusunda Yeni Bir Teori:
Teori "z"", ATATÜRK Ü.İ.F.DERGİSİ, C.I, S.1 (1973), s.66.

İşletmelerde, satışı eğitimin nedenleri arasında, satış işini yapabilmek için gerekli bilgileri vermek ve satış yeteneğini geliştirmek, olumlu yönde güdülemek ve uyararak, başarılı olmayı sağlamak, hataları düzeltmek ve sürekli gelişme sağlamak, müşterileri uygunsuz satışlardan korumak ve görevlerini başarıya kuvveti vermek sayılabilir (135).

5. ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL ORTAM

Satışçıların, işlerinde başarı ya da başarısızlık göstermeleri, çalıştıkları işletmenin örgütsel ve yönetsel ortamına bağlı olabilir. Örgütsel ortam, satışçıların, iyi bir çalışma karşılığında ödüller, sahip olduğu değerler ve olanaklar yönünden işletmeden neleri elde ettiği konusundaki duygularını açıklar. Kimi işletmeler satış gücüne ikinci derecede önem verirler, bu nedenle satışçılar örgütlerinde çok düşük bir sosyal duruma sahip olduklarını düşünürler. Eğer satışçılara gereken değer ve önem verilmesse, işletmeden ayrılışlar yüksek, ulaşılan başarı düzeyi de düşük olacaktır. Gereken önem ve değer verilirse, satışçıların başarı düzeyleri yükselecek ve işletmeden ayrılmalar azalacaktır. Ayrıca, satışçının en yakın gözetimcisinden gördüğü kişisel davranışın niteliği, onun huzurlu ya da huzursuz olmasına neden olabilecektir. Bu nedenle gözetimcinin, birlikte çalıştıkları

(135) TAŞKIN, "İşletmelerde...", s.27.

rı, değerlendirme yaptıkları bir yol gösterici ve arkadaş olması onu rahatlacaktır (136).

Bir satışçının örgütsel ihtiyaçları daha çok biçimsel ve biçimsel olmayan biçimde kendini gösterir (137). Biçimsel ihtiyaçları; işletme amaçları ve kendi amaçları arasında denge sağlanması, yetki ve sorumluluk üstlenebilme, uygun denetim, eğitilme ve yükselme olanakları, kararlara katılabilme ve öneride bulunabilme ve örgüt iletişimi vb. şeklinde kendini gösterir. Biçimsel olmayan ihtiyaçları ise daha çok çalışma gruplarıyla ilgilidir. Grup liderliğini elde etme, ya da lidere yakın konumda bulunma, grup içinde değer verilen bir birey olma şeklindedir.

Biçimsel ve biçimsel olmayan ihtiyaçların karşılandığı ve satışçılara gereken önemin verildiği işletmelerde satışçılar güven içinde daha başarılı çalışacaklar ve örgütten ayrılmayacaklardır.

Yönetmel ortam, kararların zamanında alınması ve açıklıkla iletilmesi, yöneticinin kendi yerine eleman yetiştirilmesi, yönetimin adil olması, uzlaştırıcılık yönünün bulunması, yönetici ile sorunları karşılıklı olarak çözebilme olanağının bulunmasını içerir.

(136) KOTLER, s.421.

(137) AŞKUN, s.457.

Esas olarak, güdülemenin amacı örgüt üyelerinde geçmişte yapılanlar için bir iftihar ve gelecekte başarı-lacaklar için de bir ümit hissi yaratmaktır. Bu nedenle, satışçıları güdüleyecek faktörleri saptamak ve bu faktör-lerin örgüt ile satışçıların amaçlarıyla bütünleşmesini sağlamak ve örgüt üyelerini bu yolla güdülemek satış yöne-ticilerinin görevi olmaktadır.

Satış yöneticilerinin kullanmak üzere seçtikleri güdülerin satışçıların ya da grupların en çok hâkim olan ihtiyaçlarının tatminine yöneltilmiş olması başarı için zorunludur (138).

6. TERFİ, TAKDİR VE ÖDÜLLENDİRMELER

Terfi, satışçının daha yüksek konumdaki bir göreve, dolayısıyla daha güç bir işe getirilmesidir. Görev güçleş-tikçe yüklenilen sorumluluk, verilen yetki ve ödenen ücret de artar. Terfi, satışçıya kişisel ilerleme, kendini gelişt-irme olanağı ve kuvvetli bir prestij sağlar. Bu nedenle terfi etme, satışçı üzerinde çok yönlü bir güdüleyici etki yapar. Terfi etmenin güdüleyici etkisi, işbaşarımına bağlı oranda artar. Bu nedenle, işletmedeki ilerleme sistemi, satışçıların başarılarına bağlı olarak bazı endekslere bağ-lanması, onu terfi edebilmek için daha fazla güdüleyecektir.

(138) DICLE-DICLE, s.97-98.

Takdir edilme, manevi yönü daha ağır basan ve tüm çalışanlar için önemli bir güdüleyicidir. Yapılan işin, önem verilen yöneticiler tarafından beğenilmesi, satışçılara büyük bir doyum verecektir. Takdir edilme, satışçılar için, sevgi ve ilgiyle işlerine sarılacakları bir ortam yaratacaktır. Takdir, bir çift güzel söz, takdirname verilmesi terfi, ücretli bir izin ya da parasal bir ödül şeklinde olabilir (139). Her ne şekilde olursa olsun, başarılan bir iş övülmeyi gerektiriyorsa, yöneticinin beğenisini açıklaması, işgöreni güdüleyecektir (140).

Satışçılar için, parasal ödüller her zaman çekici ve kabul edilebilir olmakla beraber, para çabuk harcanabilir olduğundan, bir süre sonra takdir edilme duygusunu unutturabilir. Parasal olmayan ödüller bilhassa mal türü ya da takdir belgesi verilmesi gibi daha kalıcı hediyeler, satışçıları hatırladıkları her zaman daha çok güdüleyici olurlar.

7. DÖNEMSEL SATIŞ TOPLANTILARI

Satış yöneticileri zaman zaman satış elemanlarıyla çoğu kez bir otel ya da dinlenme tesisinde birkaç günlük toplantılar yapma ihtiyacını duyarlar. Bu ihtiyacın altında yatan neden satış elemanlarının işletmenin son amacına

(139) İNCİR, s.67.

(140) BAYKAL, Motivasyon ..., s.64.

ulaşmasına daha fazla katkıda bulunmaları için onları güdülemektir (141).

Dönemsel satış toplantıları, toplumsal buluşma olanağı, tekdüze yaşantıdan uzaklaşma, işletmenin ileri gelenleriyle karşılaşma ve konuşma, duygu ve düşünceleri öğretme ve daha geniş bir gruba katılma ve o grubun bir üyesi olma olanağını sağlar (142).

Bu tür toplantıların yapılmasının satışçıları eğitme ve güdüleme gibi yararları yanında belirli bir süre satışçıların görevlerinden alıkonulması gibi zararları da olduğu gözden uzak tutulmamalıdır.

8. DİĞER OLUMLU GÜDÜLEYİCİLER

İşletmeler, yukarıda anlatılanların dışında, satışçıların çabalarını artırabilmek için daha pek çok olumlu güdülendirici ve özendiricilerden yararlanırlar. Başlıcaları arasında, kâra katılma, sosyal uğraşlar ve sosyal katılım, gözetim, işin sevilmesi (işten duyulan başarı ve gurur), iletişim, beklentilerin gerçekleşme olanağı ve işten çıkarılma tehlikesinin bulunmaması sayılabilir.

A) Kâra Katılma

İşletmenin her dönem sonunda elde ettiği kârın bir bölümünün çalışanlara bırakılmasıdır. Kâra katılma, demok-

(141) BALTACIOĞLU, s.110-111.

(142) KOTLER, s.423.

ratik bir yaklaşım içinde işgörenleri işe güdülemede etkili olabilirse de, ne şekilde dağıtılacağı konusu uygulamada bazı zorluklara yol açabilir. Genel olarak, kâra katılma plânı üç biçimde olabilir (143).

- Nakit olarak; Bir yıl ya da daha az bir sürede elde edilen kârın belli bir yüzdesinin nakit olarak dağıtımı.

- Ertelenmiş olarak; Emeklilik ya da ölüm halinde ödenmek üzere her yıl elde edilen kârın belirli bir yüzdesi işgörenler adına ayrı bir hesapta saklanır.

- Karma olarak; Yukarıdaki her iki modelin birlikte uygulanmasıdır.

Kâra katılma sistemi en az işgörenler kadar işletmenin yararına çalışır. Her şeyden önce, kârın arttırılmasını amaç edinen işgören kesimi üretim ve verimin artması için çaba harcar. İşgörenin işletmeye ve işine ilgisi, sevgisi ve bağlılığı yükselir, bu arada işletme işgören bütünleşmesi sağlanır.

Kâra katılma, satış gücü için daha çok gerçekleştirilen satıştan prim alma şeklinde gerçekleşir. Satışcının ücretli prim esasına göre ise cirodan ziyade katkı payı gibi kârlılıkla ilgili bir göstergeye bağlanmalıdır (144).

(143) SABUNCUOĞLU, s.530-532.

(144) BARKER, s.20.

Satışçılara, ödenecek kâr paylarının, dönem sonunda ödenmesi satışçıların etkin çalışmasını sağlamayabilir. Araya uzun bir sürenin girmesi onların güdülenmesini etkiler, bu nedenle daha kısa zamanda kâr paylarının ödenmesi daha etkilidir.

B) Sosyal Uğraşlar ve Sosyal Katılım

İşgörenlerin boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla işletmeler çeşitli nitelik ve içerikli sosyal uğraşlara yer verebilirler. Sosyal uğraşların başlıcaları arasında, sportif uğraşlar, geziler, kütüphane, özel günler ve eğlenceler sayılabilir.

İşgörenlerin katıldığı sosyal uğraşların işletme yönetimi tarafından desteklenmesi grup ruhunun gelişmesini sağlar. Bu nedenle satışçılar için düzenlenen satış toplantıları, satış yarışmaları, yöneticiyle ortak geziler, başarılı satışçıların ödüllendirilmesi grup ruhunun gelişmesine neden olabilir.

Satış yöneticileri, satışçılarınin güdülenmesinde sosyal uğraşma alanları yaratarak, onların başarı ve etkinliklerini artırabilirler. Ayrıca, satışçılar bizzat katılacakları için, satışçıların sosyal katılım ihtiyaçları (örneğin; grup üyeliği, benimsenme), karşılanacağından, işletme içinde güvenli ilişkiler gelişecektir.

C) Gözetim Yoluyla Güdüleme

Satış yönetiminde gözetim, satış yöneticisi ile satışcılar arasındaki ilişkiler üzerinde yoğunlaşmıştır. Amaç, satışcılarının başarı düzeyini yükseltmek ya da en yüksek satış miktarına en düşük satış maliyetiyle ulaşmaktır (145). Satışcılarının başarılarının denetimi ve hatalarının düzeltilmesinde, yönetici ödül ve ceza ilkesini etkin bir Şekilde kullanır. Satışcılarının başarıları için ödüllendirmek, verimsiz çalışmaları için ise ödül vermemek ya da cezalandırmak, etkili yönetimin gerekli bir unsurudur (146).

Ancak, satışcı çok sıkı bir gözetim ortamında kendisini rahat ve güvenli hissetmeyebilir. Bu durum onun başarısını olumsuz yönde etkileyebilir ve işletmeye güvenini sarsabilir. Bu nedenle, satışcının en yakın gzetimcisinden gördüğü kişisel davranışın niteliği önemlidir. Etkin bir gzetimci, dönemsel yazışmalar ve telefon görüşmeleriyle, çalışma alanında ve saatlerinde kişisel geziler yapmak ve merkezde çalışmaları birlikte değerlendirme oturumları düzenlemek suretiyle satışcı ile yakın ilişkiler kurmalı ve sürdürmelidir. Bu nedenle gzetimci, kimi kez, satışcının patronu, kimi kez arkadaşı, yol göstericisi ve sırlarını paylaştığı yakın bir dost olabilmelidir (147).

(145) TAŞKIN, s.136.

(146) Oya ITCİ, "İsteklendirme Kuramı ve Bir Araştırma", AMME İDARESİ DERGİSİ, C.V, S.4 (Aralık 1972), s.126.

(147) KOTLER, s.421.

D) İşin Sevilmesi ve Örgüt İklimi

Satışçılar, işlerini seviyor, işten başarı ve gurur duyuyorlarsa, bu onların en etkili şekilde güdülenmelerini sağlayacaktır. İşin sevilmesi ve örgüt iklimi güdülemeyi beraberinde getirir.

Örgüt ikliminin satış gücünün moralini etkileyen önemli bir gösterge olduğu istatistiksel olarak da ispatlanmıştır. Bir araştırmada örgüt iklimi, gözetim ve örgütsel değişkenlerden en çok kontrol edilebilir unsurlar olan "yönetim iklimi" ve "kişiler arası ilişkiler iklimi" olarak iki başlık altında incelenmiştir.

Yönetim iklimi, denetimin yakınlığı, denetimsel standartların saptanmasında satışçılara verilen katılım payı, satış elemanları ve denetçileri arasındaki iletişimin sıklığı, satış faaliyetini etkileyen bölümlerin sayısı ve satışçılardan istenen yaratıcılığı kapsar. Yapılan araştırmalar satışçıların çalışırken, yöneticilerin kendilerini desteklemesi iş tatmini ve mutluluk vermiştir.

Kişilerarası ilişkiler yönünden örgüt iklimi ise, satışçının rol üyeleriyle-örgütteki üstleri, müşterileri, aile bireyleri ve diğerleriyle olan ilişkilerin yapısına bağlı olarak, gelişir. Bu ikliminde diğeri gibi iş tatmini-ne etkisi vardır ve işin daha çok sevilmesini sağlarlar. Yöneticiler satışçıların kişiler arası sorunlarını çözme-

li, sevecen ve destekleyici denetim ve uygun eğitim programlarıyla örgütsel iklimi iyileştirmelidir (148).

E) İşletme İçi İletişim

İletişim, işletme içinde emir ve haberlerin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir. Üç tür iletişim kanalından söz edilebilir: Yukarıdan aşağıya doğru iletişim, aşağıdan yukarıya doğru iletişim ve yatay iletişim. Kişiler arasında bir bağlantı kurma aracı olan iletişim, emir ve haberlerin yanında, karşılıklı duygu ve düşüncelerin de yayılmasını sağlar. Emir ve haberlerle birlikte duygu ve düşünceler de, kişinin işletme içi davranışlarını etkiler, yönlendirir.

İşletme içinde iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı, satışçılar için güdüleyici niteliğine sahiptir. Satışlarla ilgili konularda bilgi sahibi olmak, yöneticileriyle, özgürce tartışabilmek, öneriler iletebilmek, satışçıların kendilerine değer verildiği inancını güçlendirir; onların kendilerine güvenlerini ve saygılarını artırır; işletme amaçlarını benimsemelerini ve çabalarını bu yolda harcamalarını sağlar. Yönetici açısından ise, iyi bir iletişim ağı, onların görevlerini daha iyi düzenlemesine, denetlemesine yar-

(148) Gilbert A. CHURCHIL JR. - Neil M. FORD - Orville - C. WALKER JR., "Organizational Climate and Job Satisfaction in the Salesforce" JOURNAL OF MARKETING RESEARCH, Vol. 13, No.4 (November, 1976), s.323-332.

dımcı olur. Öte yandan aşağıdan yukarıya işleyen etkili bir iletişim kanalı, yöneticiye, aşağıya doğru gönderdiği emir ve haberlerin sonuçlarını öğrenmek olanağı verir. Yukarı doğru iletişimin bu geriye bildirim sağlama fonksiyonu, yöneticiler üzerinde de güdüleyici etkisi büyüktür (149).

F) Beklentilerin Gerçekleşme Olanağı ve İşten Çıkarılma Tehlikesinin Bulunmaması

Satışçılarında diğer çalışanlar gibi çalıştığı işletmeden beklentileri olabilir. Bu beklentiler, ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel ve yönetsel olabilir. İsteklerinin, işletme yönetimi tarafından yerine getiriceğini ümit etmeleri, onların işletme hakkında olumlu düşüncelere sahip olmalarına neden olur. Ayrıca, işlerinin güvence altına alınmış olması yani işten çıkarılma tehlikesinin bulunmaması işlerine bağlanmalarına ve istekle yerine getirmelerine neden olur. Kısa bir süre sonra işten çıkarılma tehlikesinin bulunması, satışçıların görevlerini yaparken tüm yetenek ve enerjilerini kullanmalarını engeller.

Bu nedenle satışçıların beklentilerinin, işletme yönetimi tarafından bilinmesi ve gerçekleştirilmeye çalışılması, ayrıca işin güvence altına alınması, satışçıların gelecek endişesini ortadan kaldıracığından daha verimli çalışmalarına yol açacaktır.

III- GÜDÜLEME UNSURLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

1. SATIŞÇILARIN GÜDÜLENMESİNİN DEĞERLENDİRİLME AMAÇLARI

Bilindiği gibi güdüleme, insanların davranışlarına bir takım etkilerde bulunarak, onların belirli amaçlara doğru yönlendirilmesi anlamına gelen bir kavramdır. Kişilerin toplam enerjilerini kullanmak ve yeteneklerinden yararlanmak, güdüleme (motivasyon) olgusuyla mümkün olmaktadır. Dolayısıyla güdüleme, pazarlama faaliyetlerinden satış fonksiyonunun verimli ve etkin şekilde gerçekleştirilmesine önemli ölçüde yardımcı olan bir araçtır (150). Bu nedenle, işletmenin hedeflerine ulaşması ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi için, pazarlama da anahtar personel olan satışçıların beklenen görevlerini yerine getirebilmeleri, onların desteklenmesi ve tatminsiz oldukları konulara çare aranmasıyla mümkündür.

İşletme yönetimi, satışçıları çeşitli mali ve mali olmayan unsurlarla güdülerken, bu unsurların satışçıların başarısını ne düzeyde etkilediğini bilmek ister. Bu nedenle, uygulanan güdüleme politikasının başarılı olup-olmadığını ancak değerlendirme yaparak öğrenebilirler.

Yönetici güdüleme unsurlarını değerlendirme yoluyla satışçıyı daha iyi çalışmaya özendirmeyi ve yönlendirmeyi.

(150) ERCİŞ-ÇINAR, s.33.

umar. Değerlendirme sayesinde, satışıçılar için en önemli güdüleyici unsurlar öğrenilebilir. Satışıçılarda tatmin sağ-layan unsurlar ortaya çıkarılır. Böylece tatminsiz oldukla-rı konulara çare bulunabilir. Bu nedenle, yönetici satışıçı-ları güdüleyen unsurları değerlendirirken iki amacı güder. Birincisi, işletmenin ulaşmak istediğı hedeflere, güdüleme unsurlarının katkısını öğrenme, ikinciside, güdüleme unsur-larının olumlu ve olumsuz yönlerini ortaya çıkararak, işlet-me yönetimini bilgi sahibi yapmak ve düzeltici önlemlerin alınmasını sağlamak amacıdır.

A) Ulaşılmak İstenen Hedefler Açısından Değerlendir-me Amaçları

İşletme, sınırlı kaynaklarını kullanarak pazar için mal ve hizmet üreten iktisadi bir kuruluştur. İşletme yöne-timi ise, gerek işletme içindeki gerekse dış çevredeki ko-şullara ve amaç farklılıklarına rağmen, örgütü belirli bir hedefe yöneltmeye çalışır. Genel olarak bir işletmenin kâr etmek, büyümek, varlığını sürdürmek ve sosyal sorumluluk amaçları olabildiğı gibi, satış geliri sağlama amacı da var-dır.

İşletme yönetimi açısından satış geliri sağlama ama-cı bir işletmenin temel amacı olabilir (151). Bu nedenle, satış hacminin gerçekleştirilmesi ve geliştirilmesi gerekir.

(151) TAŞKIN, s.4.

Bu da satış yöneticileri tarafından, emrindeki satışçıların en iyi şekilde çalıştırılmaları ve güdülenmeleri ile mümkündür (152). Dolayısıyla işletme yöneticileri işletme amaç ve hedeflerine ulaşmaya çalışırken, satışçıların amaçlarını da, bu amaç ve hedeflerle bütünleştirmek zorundadırlar. Böylece işletme hedeflerine daha kolay ulaşabilecektir.

Değerlendirme ile, güdüleme unsurlarının, işletmenin ulaşmak istediği hedeflere olan katkı payı ortaya çıkarabilir. Satışçıları güdüleyen unsurlara yaklaşabildiği oranda, satışçıların işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlayan katkı payları artacaktır (153). Değerlendirme sayesinde, güdüleme unsurlarının işletmenin hedeflerine ulaşmasında sağladığı katkı öğrenilebilir.

B) Düzeltici Önlemlerin Alınmasını Sağlama Amaçları

İşletme yöneticilerinin, gerçekleştirdikleri değişikliklerin sonuçlarını ve çevreleri üzerindeki etkilerini yakından izlemeleri, başarıya ulaşabilmeleri bakımından zorunludur. Yöneticiler ancak etkin bir geri-bildirim mekanizması ile çevrelerindeki istek ve ihtiyaçları saptayabilirler, Bünyelerinde gerekli değişiklikleri yapar ve yapı-

(152) ERCİŞ-ÇINAR, s.32.

(153) Besim BAYKAL, "Çalışanların Motive Edilmesinde Ücret ve Diğer Faktörlerin Yeri", İstanbul İ.T.İ.A. DERGİSİ, (Nisan/Haziran 1972), s.34.

lan değişikliklerin çevrelerindeki istek ve ihtiyaçları ne ölçüde tatmin ettiklerini öğrenebilirler (154).

Satışçıları güdüleyen unsurların değerlendirilmesiyle, işletme yönetimi, bu unsurlar hakkında ihtiyaç duyulan haber ve bilgileri toplar. Bunların ışığında gerekli değişiklikleri yapar ve bu değişikliklerin sonuç ve etkilerini öğrenebilirler.

Değerlendirme, satış yönetimine tıpkı bir geri-bildirim mekanizması gibi bilgi sağlar. Böylece satışçıların istek ve ihtiyaçları, güdüleme unsurlarının başarıyı ne düzeyde etkilediği ve satışçıların tatmin düzeyleri öğrenilebilir. Bunlar sayesinde gerekli düzeltmeler yapılabilir. Bu nedenle, değerlendirme sürekli yapılması gereken bir işlemdir, ancak değerlendirme sayesinde yapılan değişikliklerin isabetliliği, değişimin denetimi ve devamlılığı sağlar.

2. SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİNDE GÜDÜLEME UNSURLARININ DEğERLENDİRİLMESİ

Güdüleme unsurlarının değerlendirilmesi, işletme yönetimine, satışçıların istek ve ihtiyaçlarının ne düzeyde karşılandığını, tatmin veya tatminsizlik duyulan konuları

(154) Ülkü DİCLE-Atilla DİCLE, "Örgütsel Değişim", YÖNETİM: SEÇME YAZILAR, Eskişehir İ.T.İ.A. Ya.No.177, Eskişehir, 1977, s.65.

ve işletmeden beklentileri hakkında bilgi sağlar. Bu bilgiler, işletme yönetimi açısından daha iyi güdüleme politikalarının geliştirilmesine ve hedeflere ulaşmasına yardımcı olur.

Satışçıları güdüleyen unsurlar, tatmin düzeyleri, satışçıların demografik ve diğer özelliklerine göre ve beklentilerine göre değerlendirilebilir.

A) Güdüleme Unsurlarının İhtiyaçları Karşılama
Açısından Değerlendirilmesi

İhtiyaçlar, çeşitli yazarlara göre, farklı biçimlerde sınıflandırılmışlardır. Genel olarak, ihtiyaçlar birinci derecede olan temel (fizyolojik) ihtiyaçlar ve ikinci derecede olan tamamlayıcı (sosyal) ihtiyaçlar olarak iki grupta incelenmektedir (155). Ancak bir başka görüşe göre ihtiyaçlar, fizyolojik, güvenlik, aidiyet, saygı ve kendini gerçekleştirme olarak beşli bir sınıflandırmaya gidilmiştir (156). Yine bir başka görüşe göre ihtiyaçlar insan olarak ihtiyaçlar ve örgüt üyesi olarak ihtiyaçlar olarak iki bölümde incelenmiştir. İnsan olarak ihtiyaçlar, bir insanın fiziksel, ruhsal ve toplumsal ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Örgüt üye-

(155) EREN, s.259.

(156) Blair J.KOLASA (çev.Kemal TOSUN ve Diğerleri), İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, İstanbul, 1979, s. 291.

si olarak ihtiyaçlar ise, örgütsel, yönetsel ve işlevsel ihtiyaçları kapsar (157).

Yukarıda görüldüğü gibi, ihtiyaçlar çeşitli yazarlar tarafından farklı biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Bu nedenle ihtiyaçlar, güdüleme unsurları açısından ele alınırsa ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel ve yönetsel ihtiyaçlar olmak üzere üç bölümde incelenebilir.

a) Satışçıların Ekonomik İhtiyaçları

İşletme yönetimi, satışçıları, işletme amaçlarını gerçekleştirmesi yönünde kuvvetli çabalar harcamaya (güdülemeye) sevk etmek için etkileyici ve güdüleyeci nitelikte çeşitli unsurları kullanır. Bu unsurlar parasal ve parasal olmayan güdüleme araçları olarak iki kategoriye ayrılırlar. Bunlardan, parasal güdüleme unsurları ekonomik ihtiyaçları karşılamaya yöneliktir. Ekonomik (parasal) güdüleme araçları ücret (maaş), prim, ikramiye vb. şekillerdedir. Bunlar, birincil ihtiyaçlarla bazı ikincil ihtiyaçları tatmin etmede kullanılacak olanakları elde etmede kullanılabilecek, gözle görülür araçlardandır (158). Bu araçlar, satışçıların fiziksel canlılığını sürdürmesi (yemek, içmek gibi) ve gelişmesini sürdürmesi için karşılanması zorunlu ihtiyaçlarıdır. Ayrıca, toplumsal yaşamını sürdürebilmesi için

(157) AŞKUN, s.455.

(158) ÇİTCİ, s.124.

gerekli olan giyinme, barınma, seyahat, eğitim vb. için gerekli olan harcamalarını karşılamaya yöneliktir.

b) Satışçıların Psiko-Sosyal İhtiyaçları

Parasal olmayan güdüleme unsurlarındandır. Sosyalleşme ve öze saygı gibi ikincil nitelikte ihtiyaçlardandır. Satışçıların psiko-sosyal ihtiyaçları arasında bağımsız çalışma, sosyal uğraşlarla ilgilenme, sosyal katılım, değer ve statü sahibi olma, gelişme ve başarılı olma, çevreye uyum, öneriler getirebilme, psikolojik güvence gibi ihtiyaçları sayılabilir.

İşletme yönetimi tarafından satışçılara sağlanan güdüleme unsurlarının psiko-sosyal nitelik taşıyanları arasında ise, satış yarışmaları, dönemsel satış toplantıları, terfi edebilme olanağı, başarının takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi, sosyal uğraşlar sağlanması ve sosyal katılımın sağlanması, işin sevilmesi, işten başarı ve gurur duyulması ve örgüt iklimi sayılabilir.

Psiko-sosyal ihtiyaçların gereği gibi karşılanmaması, satışçıların satış başarısını olumsuz yönde etkiler.

c) Satışçıların Örgütsel ve Yönetmel İhtiyaçları

Parasal olmayan güdüleme unsurlarındandır. Satışçıların işletme yönetimi tarafından karşılanmasını bekledikleri ihtiyaçlardandır. Satış yönetiminin bu ihtiyaçları karşılamaya yönelik olarak, geliştirdiği, amaç birliği

sağlanması, satışıçılar için satış kotalarının ve bölgelerinin bilimsel planlanması, satışıçıların eğitimi, örgütsel ve yönetsel ortam, yardımcı olan gözetim, yöneticilerle ve iş arkadaşlarıyla kurulan iyi bir iletişim ağı, beklentilerinin gerçekleşeceği umudu ve işten çıkarılma tehlikesinin bulunmaması gibi unsurlardır.

Bu ihtiyaçların karşılanması satışıçıların çalıştığı işletmeye bağlanmasına ve güven duymasına neden olur.

Satış yönetimi, iyi bir değerlendirme ile satışıçılarının ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel ihtiyaçlarını ortaya çıkarıp, tatminsiz oldukları ihtiyaçları karşılayabilir. Bu ihtiyaçların karşılanması satışıçıları olumlu yönde güdüleyerek, satış başarısını artırır ve satışıçılar için mutlu bir ortam yaratılabilir. Bu ihtiyaçların karşılanmaması veya eksik karşılanması halinde ise, satışıçılar gerilim içinde bulduklarından işlerini başarıyla olarak gerçekleştiremeyebilirler.

Bu nedenle yöneticilerin kullanmak üzere seçtikleri güdüleme unsurları, satışıçılarda en çok hakim olan ihtiyaçları tatmine yönelmiş olması başarı için esastır. Aynı zamanda birkaç ihtiyacı tatmin etmeye yönelmiş güdüleme unsurları, daha etkin ve verimli olacaktır. Bu da, seçilen güdüleme unsurlarının, diğer çalışma koşullarıyla birleştirilmesi ile mümkün olabilir (159).

(159) DİCLE-DİCLE, "İsteklendirme ...", s.97-98.

B) Güdüleme Unsurlarının Tatmin Düzeyleri
Açısından Değerlendirilmesi

Tatmin, bir örgüte katılanların örgüt yeliği hakkında olumlu duyguları olarak tanımlanır (160). İş tatmini denince de, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin (başarı) sağladığı bir mutluluk akla gelir.

İş hayatında insan istediği işi ve bu işin kendi bilgisi ve yeteneği bölümüne giren kısmını elde ettiği sürece içinde ve işyerinde daha verimli çalışacaktır. İstediği olanakları bulan ve ihtiyaçlarını gideren bir kimse tatmin olacak, psikolojik yönden huzura kavuşacaktır. Tatmin olmadığı, istek ve ihtiyaçları karşılanmadığı takdirde ise, olumsuz bir takım tutumlara sahip olacaktır ve bu durum hüsrana yol açıp başarısını olumsuz yönde etkileyecektir (161).

Satış yönetimi tarafından, satışcılar için elverişli iş ortamının yaratılması, istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, satışcılarının iş ve işyerinden tatmin olmasına neden olacak ve başarılarını artıracaktır. Bu nedenle, kurulan güdüleme sistemi mümkün olduğunca geniş kapsamlı ol-

(160) Kemal TOSUN, rgtsel Etkililik, T.O.D.A.İ.E. Ya.No. 196, Ankara, 1981, s.136.

(161) EREN, s.103-125.

malı ve sadece bazı ihtiyaçları tatminini hedef alınmalıdır. Esnek olmalıdır. Yeni bilgilerin ve çevredeki değişikliklerin ışığında, gerekli değişiklikler devamlı olarak yapılabilmelidir (162).

Yapılan bir araştırmada, mesleki tatminde en önemli unsurların, kişisel performans ve başarı, kişisel otonomi ve öz-gerçekleştirme, sosyal güç ve statü, sosyal ilişkiler ve etkileşimler olduğu ortaya konmuştur (163). En önemli tatmin sağlayan unsurun ise kişisel çalışma olduğu ortaya konmuştur. Ancak kişiler arası istek, ihtiyaç veya konum (yönetici, ast gibi) farklılıkları tatminin bireyden bireye değişmesine yol açmaktadır.

Satış yöneticilerinin işe bağlanma nedenleri ile satışçıların bağlanma nedenleri farklılık gösterecektir. Satış yöneticisi kendi açısından, satışçıların güdüleyen unsurlar hakkında bir inanca sahiptir. Ancak bu inanç doğru mudur (164). Bunu anlayabilmek için tatmin sağlayan unsurların satışçı ve satış yöneticileri açısından ayrı ayrı incelenmesi gerekir.

(162) DİCLE-DİCLE, "İsteklendirme ...", s.96.

(163) Robert F.PEARSE (Çev.Birol TENEKECİOĞLU), Yöneticilerin Yöneticilik Mesleği Hakkında Düşündükleri, A.Ü. Ya.No.165/38, Eskişehir, 1986, s.37.

(164) BAYKAL, "İşyerlerinde ...", s.7.

a) Satış Gücü Açısından

Satış yönetiminin, satıcıların istek ve ihtiyaçlarını bilerek, elverişli çalışma ortamı yaratması, ancak tatmin ve tatminsiz oldukları durumun ortaya çıkarılması ile gerçekleşir. Bu da değerlendirme ile mümkündür. Tatmin unsurları kişiden kişiye değiştiği için, genel tatminsizlik yaratan ihtiyaç ve isteklerin karşılanması yoluna gidilebilir.

b) Satış Gücü Yönetimi Açısından

Satış yöneticisini, bulunduğu mevki nedeniyle, güdüleyen unsurlar farklıdır. Bu farklılık, onu satıcıları güdüleyen unsurları saptamada yanlıtabilir. Bu durum, satıcıların yanlış güdülenmelerine ve tatminsizliğe yolaçabilir.

Satış yöneticileri kendisine bağlı olan satıcıları mutluyorsa kendisi de mutlu olur ve başarılarından hoşlanır. Satıcıların, başarısı, satış yöneticisinde iş tatmini sağlar. Bu nedenle, satış yöneticileri gücünün temelini oluşturan satıcıları tatmin edecek ortamı yaratmalıdır (165). Doğru kararlar alabilmesi, ancak satıcıların tatmin düzeylerinin öğrenilmesi ile mümkündür.

C. Güdüleme Unsurlarının Demografik ve Diğer Özelliklere Göre Değerlendirilmesi

Satıcılar arasındaki kişisel farklar, devamlı olarak değişmektedir. Bu nedenle, satıcıları harekete geçir-

mekâbâkımından, güdüleme unsurlarının nisbî önemi kişiye ve duruma göre değışecektir (166). Bu farklılıkları ortaya koyabilmek ve değışen durumlara göre güdüleme unsurlarını değıştirmek, değıerlendirme ile ortaya konulabilir. Bu nedenle, satışıçılar yaş, eğıitim, hizmet süreleri, medeni durum, gelir ve terfi edenler açısından incelenmelidir.

a) Yaş Düzeyleri Açısından

Satış gücündeki her yaş gurubunun meslekle ilgili endişeleri, mesleki gelişmeleriyle ve kişisel beklentileriyle ilgili farklı düşünceleriyle birlikte, farklı psikolojik ihtiyaçları vardır (167). Buna bağılı olarak, satışıçıları güdüleyen unsurlar da değışmektedir. Satış yöneticilerinin, çeşitli yaş guruplarının istek ve ihtiyaçlarını bilerek, buna uygun kararlar alması, satışıçıların tatmini artıracaktır.

b) Eğıitim Düzeyleri Açısından

Eğıitim düzeyindeki farklılıklar, satışıçıların istek ve ihtiyaçlarında farklılıklara neden olabilir. Örneğın, eğıitim düzeyi yükseldikçe temel ihtiyaçlarla ilgili unsurlara duyulan tatminsizlik azalabilir. Buna karşın örgütsel ve yönetsel tatminsizlik artabilir.

(166) DİCLE-DİCLE, "İsteklendirme ...", s.97.

(167) TAŞKIN, s.76.

Satışçıların eğitim düzeyinin değerlendirilmesi ile, eğitim düzeyindeki satışçıların beklentileri ortaya çıkarılır.

c) Hizmet Süreleri Açısından

Güdüleme unsurlarının, hizmet süreleri açısından değerlendirilmesi, hizmet sürelerine göre tatminsizliğin artıp azalmadığı konusunda yönetime bilgi verir. Eğer tatminsizlik yıllara göre artma eğilimi gösteriyorsa, bu durum yeni satışçıların üzerinde güvensizlik yaratabilir. Başarılı satışçıların işletmeden ayrılabilir. Değerlendirme ayrıca hangi unsurların daha iyi güdüleyici olduğunu da ortaya çıkarır.

d) Medeni Durum Açısından

Satışçıların evli ve bekar olmalarına göre istek ve ihtiyaçlarında farklılık görülebilir. Örneğin, evli bir satışçı daha çok ekonomik ihtiyaçların tatmin edilmesini isteyebilir.

e) Gelir Açısından

Satışçıların gelirlerinde farklılıklar varsa, bu farklılıklara karşı güdüleme unsurlarının tatmin düzeyinde değişiklikler olabilir. Örneğin, yüksek bir gelire sahip olan satışçı, ekonomik ihtiyaçları karşılandığı için, psiko-sosyal güdüleme unsurlarının tatmin edilmesini isteyebilir.

f) Terfi Edenler Açısından

Terfi, satışcıda hem maddi, hem de manevi yönden prestij sağlar. Bu nedenle ihtiyaç ve isteklerinde farklılıklar olabilir.

D. Satış Gücünün Satış Yönetiminden Beklentilerin Değerlendirilmesi

Yukarıda değerlendirilen hususlar dışında, satışcılarının daha farklı beklentileri olabilir. Satış yönetimi, değerlendirme ile bu beklentileri öğrenerek, yapıcı unsurlar geliştirebilir ve satışcılarının bu ihtiyaçlarını karşılayarak tatmin düzeylerini yükseltebilirler.

Ü ç ü n c ü B ö l ü m

ETİ PAZARLAMA VE SANAYİİ A.Ş. 'NDE SATIŞÇILARIN GÜDÜLENMESİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

I- GENEL AÇIKLAMA

Satış gücü yönetiminde satışçılarının güdülenme unsurlarının değerlendirilmesinin ele alındığı bu çalışmanın birinci bölümünde, genel olarak satış gücü, satış gücü yönetimi ve güdüleme kavramları üzerinde durulmuş, tanımlar, işlevler, teoriler, özendirici araçlar ve benzeri konulara değinilmiştir. İkinci bölümde, güdülemenin satış gücü yönetimi açısından önemi, güdüleme unsurları ve bu unsurların değerlendirilmesi, farklı açılardan ele alınmıştır. Bu bölümde ise, anlatılan konular ışığında işletmedeki durum değerlendirilmeye çalışılmış ve aşağıdaki çalışmalar yapılmıştır.

Araştırmanın ilk aşamasında, incelenen konuyla ilgili verilerin elde edilebileceği bir işletme tespit edilmiş ve Eti Pazarlama ve Sanayiî A.Ş. seçilmiştir. Eti Pazarlama ve

Sanayii A.Ş.'nin seçilmesinin nedenleri; Türkiye çapında pazarlama faaliyetlerinde bulunması, yaygın bir satış ve dağıtım ağına sahip olması, yeterli düzeyde satışçı çalıştırması ve profesyonel yöneticilere sahip olmasıdır.

Bu çalışmada mülakat yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemin seçilmesinin nedeni; açık sorular sorarak ayrıntılı bilgiler elde etmek ve objektif değerlendirmeler yapmaktır.

Bu bölümde, önce Eti Pazarlama ve Sanayii A.Ş. genel olarak tanıtılmış ve II. bölümde bahsedilen konular çerçevesinde, uygulamada neler olduğu hakkında bilgi verilmiştir. Sonra da bu sorunlar için bir analiz yorum yapılarak sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır.

II- ETİ PAZARLAMA VE SANAYİİ A.Ş.'NİN TANITIMI

Eti Pazarlama ve Sanayii A.Ş. önceleri Eti Gıda Sanayii ve Ticaret A.Ş.'i bünyesinde faaliyet sürdürürken, 1 Mayıs 1981 tarihinde Eti Gıda Sanayii ve Ticaret A.Ş.'nin bünyesinden ayrılarak, yeni bir hüviyete bürünmüştür. Bu nedenle, Eti Pazarlama ve Sanayii A.Ş.'i kurulmasına neden olan Eti Gıda ve Ticaret A.Ş.'leri önce tanıtılacak, daha sonra da Eti Pazarlama ve Sanayii A.Ş.'i tanıtılacaktır.

1. ETİ GIDA VE TİCARET A.Ş.

1961 yılında 400.000 Tl. sermaye ile kurulan Eti Gıda Fabrikası, bisküi alanında Türkiye'nin en büyük iki işletmesinden birisidir. Bir şahıs şirketi olarak kurulan işletme

halen beş ortaklı bir anonim şirkettir. Kuruluşunun ilk yıllarında günde 6 ton bisküvi imal edebilirken, günümüzde 235 tona ulaşmıştır. Önümüzdeki yıl içinde bir holding haline geçmeyi planlayan Eti Şirketler grubu dört işletmeden oluşmaktadır. Bunlar, Eti Gıda, Eti Tam Gıda, Eti Makina ve Eti Pazarlama'dır. Eti Gıda ve Eti Tam Gıda bisküvi imal eden, Eti Makina bisküvi makinalarını üreten, üretim işletmeleridir. Eti pazarlama ise Eti Gıda ve Eti Tam Gıda tarafından üretilen bisküvilerin pazarlamasını yapan bir hizmet işletmesidir.

2. ETİ PAZARLAMA VE SANAYİİ A.Ş.

Eti'nin pazarlama faaliyetleri Eti Gıda bünyesinde sürdürülürken, 1 Mayıs 1981 tarihinde Eti Gıda bünyesinden ayrılarak, Eti Pazarlama ve Sanayii A.Ş.'i olarak yeni bir hüviyet kazanmıştır.

Ödenmiş sermayesi 1.390.000.000 TL. olan Eti Pazarlama ve Sanayi A.Ş. , üretilen bisküvilerin tüm satış ve dağıtım işlerini yürütmektedir. Gelişen pazarda fırsatları daha iyi değerlendirmek amacıyla 1 Aralık 1985'te İstanbul Merkez Teşkilatını kurmuştur.

Eti Pazarlama ve Sanayii A.Ş., faaliyetlerini Türkiye çapında kurduğu 12 Bölge Müdürlüğü ve 4 plasiyer Tüccar Teşkilatı ile yürütmektedir. Eti Pazarlama ve Sanayii A.Ş. Genel Müdürü ile Grafikerler ve Araştırma Grubu İstanbul'daki Merkez Teşkilatında bulunmaktadır. Diğer Müdür ve personel ise

Eskişehir'de görev yapmaktadır. Ayrıca 12 Bölge Müdürlüğünde 5 satış elemanı olmak üzere toplam 60 satış elemanı çalışmaktadır.

Eti Pazarlama ve Sanayi A.Ş.'de ürünlerin pazarlanması üç şekilde yapılmaktadır. İlki, doğrudan Eskişehir'deki müşteriye, ikincisi, depolardan müşteriye ve üçüncüsü ise İstanbul'daki Plasiyer Tüccar Teşkilatı ile perakendecilere yapılmaktadır. Plasiyer Tüccarlar, işletmenin kendilerine verdiği arabalar ile kendi adına satışı gerçekleştiren teşkilatlar olmaları nedeniyle Eti Pazarlama'dan bağımsız olarak çalışmakta ve satışları karşılığında prim almaktadırlar. Eskişehir'de uygulanan doğrudan satışlar ise hem toptancıları, hem de perakendecileri kapsamaktadır ve satışları Eti Pazarlama bünyesinde çalışan destek satış elemanları yapmaktadır. Depolardan müşteriye satış ise, 12 Bölge Müdürlüğüne bağlı olan depolara mal gönderilip, satışının o bölgenin satışçısı tarafından yapıldığı bir dağıtımdır. Eti Pazarlama ve Sanayi A.Ş. bünyesinde çalışan satışçılar gerek malların satışından gerekse tahsilatın yapılışından sorumludurlar.

III- ETİ PAZARLAMA VE SANAYİ A.Ş.'DE SATIŞÇILARI GÜDÜLEYEN

UNSURLAR

1. ÜCRETLEME

Eti'de çalışan satışçılar sözleşmeli personel olarak çalışmaktadırlar, ancak emeklilik ve sağlık imkanlarından

yararlanmaları için S.S.K.'na tabiler. Eti'de satışıçılara ödenen ücret;

Maaş + Yan ödeme + İkramiye + Prim'den oluşmaktadır. Satışıçıların maaşları her yılın başında yeniden tespit edilmektedir. Satışıçılara yılda 4 maaş ikramiye verilmektedir. Yan ödenekler içinde ise tatil, giyim, yakacak parası ve harcırah yer almaktadır. Verilen harcırah, değişir ve değişmez olmak üzere iki kısımdan oluşmakta ve harcırahın değişir kısmını, seyahatte geçen süre içine giren öğün sayısı (yemek) belirlemektedir. Değişmez kısım ise satışıçıların otel giderlerini karşılamaktadır. Ayrıca satışıçılara, satış işini yerine getirmeleri için, araba verilmekte, benzin ve bakım masrafları da işletme tarafından karşılanmaktadır. Otel, benzin ve bakım giderleri için satışıçıların yaptıkları harcamaları faturalamaları istenmektedir.

Eti Pazarlama'da çalışan satışıçıları en çok güdüleyen ücretleme unsuru ise primdir. Prim, satışıçıların ulaştıkları satış kotalarının belirli bir yüzdesi oranında ödenmektedir.

Satışıçılara prim ödenmesindeki amaç, satışıçıların sadece maaşa bağımlı çalışmaları halinde istenilen satış miktarını gerçekleştiremeyecekleridir. Satışıçılar, prim nedeniyle daha fazla gelir elde edeceklerini bildiklerinden daha etkin ve verimli çalışmaktadırlar. Bu nedenle prim, satışıçılardan istenilen verimliliğin sağlanmasında en önemli unsur olarak görülmektedir. Prim, satışıçıların kendileri için belirlenen

satış kotalarını tutturmaları ve satış tahsilatını belirlenen süreler içinde yapmaları halinde ödenmektedir. Kota bölge şartlarına göre değişmektedir. Bir bölge için % 100 kotayı gerçekleştirmek gerekirken, daha zor bir bölge için % 95 kotayı gerçekleştirmek yeterli görülmektedir.

2. SATIŞ YARIŞMALARI

Eti Pazarlama'da 3 aylık, 6 aylık ve yıllık dönemlerde en başarılı bölge sıralaması yapılıyor. Yıl bazında ya da aylara bölünmüş satış kotalarını gerçekleştiren en başarılı 3 bölge ödüllendirilmektedir. Başarılı olanlara, o yılın şartlarına göre bazı ödüller veriliyor. Bunlar geçmiş yıllarda verilen altın, para gibi maddi değer taşıyan ödüllerken, özellikle son yıllarda Kıbrıs veya yurtdışı seyahati şeklinde olmaktadır. Ancak, belirlenen kampanya döneminde belli hedefleri tutturan 3 bölgeden herkes gönderilmemekte, kura ile seçim yapılmaktadır.

Eti Pazarlama'da yapılan satış yarışmaları, işletmenin önceden belirlenmiş kâr ve satış hedeflerine ulaşmasını sağlamak için, satışçılarına maddi ve manevi ödüller vermeyi planlayarak, onları normal performanslarının üzerinde çalışmaya teşvik etmektedir. Ancak, son yıllarda verilen ödüllerin azaltılması satışçıların, işletme yönetimine kırılmalarına neden olmaktadır.

3. SATIŞ KOTA VE BÖLGELERİNİN PLANLANMASI

Eti Pazarlama'da satış kotaları yeni yıla girmeden tespit edilmektedir. Yöneticiler tarafından geçmiş yıl satışlarına dayanarak önce bölge kotası, daha sonra il kotaları ve en sonunda müşteri kotaları tespit edilmektedir.

Kotaların tespitinde yıllar itibariyle müşteri satışları miktar raporları dikkate alınıyor. Müşteri satışından ilçe, ilçelerden il, illerden bölge ve bölgelerden toplam satış kotaları tespit ediliyor. Bu belirlenmiş yöntemi daha çok istatistiksel verilere ve sayısal değerlere dayandırılmaktadır. Ayrıca, bölge müdürleri ve koordinatörleri bölge gezisine çıkarak piyasadaki pazar paylarını tespite çıkmaktalar. Bu tespit pazarlama araştırmasıyla ve gözlem (müşteri deposuna girildiğinde o depodaki malların ağırlığı ne düzeyde oldukları hakkında bir fikir vermektedir) yolu ile yapılmaktadır.

Satıştan sorumlu müdür, bölge müdürlerinden yeni yılın satış kotalarını talep eder. Genelde, bölge müdürleri prime daha çabuk ulaşabilmek için satmaları gereken kotadan daha az talep etmekte. Ancak, yönetim genellikle onların belirlediği satış kotalarını, o yılın üretim ve pazar koşullarını da dikkate alarak % 10 daha fazla belirlemekte. Bundan amaç, satıcıları prim almak için daha fazla çalışmaya teşvik etmektir.

4. SATIŞCILARIN EĞİTİMİ

Genellikle Eti Pazarlama'ya alınmış satışçılarda belli bir piyasa tecrübesi aranmaktadır. Bunun nedeni, satışçıları ciddi olarak eğitecek bir sistemin kurulmamış olmasıdır.

Eti'de çalışmakta olan pek çok satışçı çekirdekten yetişmiş kimselerdir. Bu nedenle, işe yeni alınan satışçıların eğitimi, tecrübeli bir satışçının yanında, satışçının olurlu alana kadar birlikte çalışmakla gerçekleşmektedir. Piyasaya birlikte çıkararak malların satışı, işin yöntemi, satış uygulamaları, müşteriye tanıma, konuşmalar hakkında bilgiler kazandırılır.

Yine, belli dönemlerde yapılan toplantılara profesyonel bir pazarlama işletmesinden uzmanlar getirilerek, satış teknikleri ve uygulamaları hakkında bilgi verilmesi sağlanmaktadır. Yöneticiler ise, çeşitli zamanlarda satışçılarla konuşarak kılık-kıyafet, temizlik, konuşulacak dil, sorunlara çözüm getirme gibi konularda satışçıları yönlendiren bilgiler vermektedirler.

5. ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL ORTAM

Eti'de çalışan satışçılar, iyi çalışmalarını karşılığında ödüllendirilmektedirler. Başarılı satışçı değer görmekte, bir hiyerarşik yönetim kademesi olmamasına rağmen, şef kadrosuna yükseltilerek daha fazla ücret almaları ve prestij (onore etmek) sağlanmaktadır. İşletmede huzurlu bir çalışma orta-

mının olması ve yöneticilerle sorunlarını rahatça görüşebilmeleri ve tartışabilmeleri sağlanmıştır. Ayrıca getirilen öneriler dikkate alınıp, uygun görülenler değerlendirilmektedir.

6. TERFİ, TAKDİR VE ÖDÜLLENDİRMELER

Satışçılar başarılı ve sadakatli iseler terfi edebilmektedirler. Önce, satış şefi, daha sonra satıştan sorumlu bölge müdür yardımcısı ve bölge müdürlüğüne kadar terfi edebilmektedirler.

Terfi için (şeflik için değil, diğer) kadronun boş olması ve yöneticiler tarafından bu göreve önerilmeleri ve kabul edilmeleri yeterli. Gerek satış şefliği, gerek üst düzey yöneticilik için satışçılarda aranan özelliklerin başında satıştaki ve tahsilattaki başarı, işletmenin kurallarına uyum, sadakat, verimli çalışma, piyasayı tanıma, satışlarla ve rakiplerle ilgili öneriler getirme başlıcalarıdır. Nitekim, Eti'de bölge müdür ve yardımcıları işe satışçılıktan başlayıp yükselmiş kimselerdir. Bu kişiler, satışçılar için güzel bir örnektir.

Eti'de gerçekleştirilen başarılar takdir görmekte. Takdir, yüzyüze olabileceği gibi, toplantılarda plaket ve maddi değeri olan hediyeler (örneğin bir kristal vazo verilmesi) verilmesi şeklinde olmakta. Ayrıca, 10 yılını doldurmuş elemana altın rozet, 1 maaş ikramiye verilmesi, sadakati ödüllendirme ve işletme bilincini kişilere yerleştirmedir.

Ödüllendirmeler, her sene özellikle işletmenin kuruluş yıldönümlerinde, satışçı başarısı dikkate alınarak yapılmaktadır.

7. SATIŞ TOPLANTILARI

Eti Pazarlama yöneticileri zaman zaman satış elemanları ile 3 ay, 6 ay gibi dönemlerde toplantılar düzenlemektedirler. Bu toplantılar İstanbul'da Genel Merkezde ya da başka şehirlerde (bölge müdürlüğünün bulunduğu illerde) yapılmaktadır. Dönemsel satış toplantıları bölge müdürlerinin toplantıları bölge müdürlerinin toplandığı, satışçıların toplandığı ve bölge müdürleri ile plasiyer ve müfettişlerin toplandığı toplantılar olmak üzere 3 şekilde yapılmaktadır.

Dönemsel satış toplantılarından amaç, yüzyüze görüşmek, bilgi alışverişinde bulunmak, personelin pazar, satış vb. kaynaklanan problemlerine çözüm yolları aramak, pazardan daha yakın bilgiler elde etmek, işletmenin yeni çalışma şartlarını tespit etmek, öneriler almak ve çözüm yollarını ara- maktır.

Eti'nin dönemsel satış toplantıları, satışçıları bölgelerinden uzak tutmamak için 1,5 günden fazla sürmemektedir. Bu toplantılar Eskişehir'de ise Büyük Otel'de, diğer illerde ise I. sınıf otellerde ve İstanbul Genel Merkez Binasında yapılmaktadır. Bu toplantılarda satışçılara bilgi veriliyor, sorunlar ve öneriler konuşuluyor. Akşamında ise toplu olarak

yemek yenip, eğleniliyor ve en başarılı satışıçılar ödüllendiriliyor. Toplantılara Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Merkez Teşkilat Müdürü, Departman Müdürü, Bölge Müdürü ve Yardımcısı, şefler, ve satışıçılar katılmaktadır. Yöneticileriyle birlikte olmak satışıçılarda birlik ruhunun gelişmesine ve yönetimin kendilerine önem verdiğini anlamalarını sağlamaktadır.

8. DİĞER GÜDÜLEME UNSURLARI

A) Kâra Katılma

Eti'de kâra katılma sistemi yapılmıyor. Ancak yıl sonlarında, işletmenin kârlılığına ve şartlarına göre, sadece yöneticilere (müdür, müdür yardımcısı, şef vb.) jestiyon adı altında bir para ödenmektedir. Jestiyonu Genel Müdür belirler, bölümlere dağıtır. Her bölüm Genel Müdür Yardımcısı bu parayı kendi inisiyatifine göre dağıtmaktadır.

B) Sosyal Uğraşlar ve Sosyal Katılım

Eti'de, satışıçılar çok yoğun bir iş ortamında çalışmaktalar. Bu nedenle onları biraraya getirebilmek oldukça zor. Fırsat buldukça Eti Pazarlama ve Bölge Müdürlükleri arasında sportif karşılaşmalar yapılmakta, karşılaşmaların masraflarını da Eti Pazarlama karşılamaktadır. Böyle uğraşlar grup ruhunun geliştirmekte, iş ortamını daha eğlenceli (çekici) hale getirmekte ve satışıçıların işe bağlanmasına yol açmaktadır.

Satışçıların sosyal katılımı, özellikle, yapılan toplantılarda öneriler getirmeleri, alınan kararları etkilemeleri konusunda ortaya çıkmaktadır. Bu toplantılarda konuşmalar ya not tutularak ya da teybe alınarak, daha sonra gözden geçirilir ve öneriler doğrultusunda uygun olanlar seçilip, uygulanmaktadır.

C) Gözetim

Eti'de satışçıların gözetimi ve denetimi İstanbul Merkez Teşkilatında bulunan koordinatörler sorumlu olmakla birlikte, genel müdür yardımcısı, bölge müdürleri ve yardımcıları da gözetimden sorumludur. Genellikle satışçılarla beraber piyasaya çıkarak gerek müşteriyle, gerekse satışçılarla ilgili sorunları öğrenirler. Bu sorunlara çözüm ararlar, bu arada satışçının görevini başarıyla yapıp yapmadığını da denetlerler. Böyle bir gözetim 15 günde bir veya 1 ayda bir defa yapılır.

D) İşin Sevilmesi ve Örgüt İklimi

Satışçılar genelde işlerini sevmektedirler. İşlerini sevmelerinin en önemli nedenleri arasında bağımsız çalışma, işletmenin kendilerine verdiği önem ve güven, sağlanan ekonomik imkânlar sayılabilir. Sağlanan bu imkânlara karşın satışçılar 40 yaş civarına geldiklerinde, aileleriyle daha fazla birlikte olmak istemekte ve işten yorgunluk duymaktadırlar.

Örgüt içinde çalışanlar arasında kurulan arkadaşlık oldukça güzel. Satışçılar işlerini ve arkadaşlarını çok seviyorlar, bu sıcak ortam onlara güven veriyor. İşlerini ve iş ortamını sevmelerinin en önemli kanıtı ise, işlerini başkalarına tavsiye etmeleridir.

E) Örgüt İçi İletişim

Yönetmelik iletişim kurulan bir rapor düzenine bağlıdır. Ayrıca, İstanbul'la devamlı fax, teleks, telefon haberleşme sistemi kurulu. Yakında ise tamamiyle bilgisayar (PS ON-LINE) sistemine geçilecektir.

Örgütsel iletişim ise, iyi bir arkadaşlık ortamının mevcut olmasıyla huzurlu bir çalışma atmosferi yaratılmasını sağlamaktadır.

F) Beklentilerin Gerçekleşme Umudu ve İşten Ayrılma Tehlikesinin Bulunmaması

Eti'de çalışan satışçıların beklentileri, ücretlerinin artması ve terfi etmeleri yönünde gerçekleşmektedir.

Her işletmede olduğu gibi Eti Pazarlama'da da işten çıkarılma tehlikesi mevcuttur. Ancak, Eti'de isteğinin dışında bir satışçının işten çıkarıldığı görülmemiştir. Satışçıların işten ayrılmaları daha çok beklentileri ile ilgili olmaktadır.

IV- ETİ PAZARLAMA VE SANAYİİ A.S.'DE GÜDÜLEME UNSURLARININ
DEĞERLENDİRİLMESİ

Satışçıları güdüleyen unsurlar, ihtiyaçlar, tatmin düzeyi, demografik ve diğer unsurlar açısından ele alınmıştır. İşletmeden beklentileri de öğrenilmeye çalışılmıştır.

1. SATIŞCI İHTİYAÇLARININ KARŞILANMASI

Satışçıların ihtiyaçları, ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel ihtiyaçların karşılanması açısından ele alınmıştır.

A) Satışçıların Ekonomik İhtiyaçlarını Karşılamaya
Yönelik Çalışmalar

Eti Pazarlama'da satışçıların ekonomik (parasal) ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak;

Maas + İkramiye + Yan Ödemeler (yakacak, giyim, çocuk, buyram, yemek vb.) + Prim, ödenmektedir.

1989 rakamlarıyla bir satışçının prim hariç ücreti ortalama olarak 500.000 TL.dır. En az aldıkları ücret kadar veya daha fazla prim almaları nedeniyle, onların normal bir hayat standardında yaşadıkları söylenebilir.

Görüşülen satışçılar yaşamsal ihtiyaçlarını rahatlıkla karşıladıklarını söylemektedirler. Ancak, toplu sözleşmelerinin 2 yılda bir yapılması ve enflasyon nedeniyle ücretlerinin azaldığı söylenebilir.

B) Satışçıların Psiko-Sosyal İhtiyaçlarını Karşılamaya Yönelik Çalışmalar

Satışçılık işi bağımsız çalışmayı gerektirmektedir. Bu nedenle satışçılar bağımsız çalışmakta ve piyasada tek başına çalışmakta ve kararlarını kendileri vermektedirler. Bu onlara büyük bir sorumluluk da yüklemektedir. Piyasada yöneticilerinin kendilerine güvenmesi ve değer verilmesi, yöneticiler tarafından başarılarının takdiri, onların işlerinden gurur duymalarına neden olmaktadır.

Ancak, sosyal uğraşlara yeterli zaman ayrılamaması ve ailelerinden uzun süre ayrılmaları onların en çok yakındıkları konuların başında gelmektedir.

C) Satışçıların Örgütsel ve Yönetimsel İhtiyaçlarını Karşılamaya Yönelik Çalışmalar

Satışçıların örgüt ve yönetimden beklentilerinin karşılanmasına yönelik ihtiyaçlarıdır. Örgüt içinde kurulan iyi arkadaşlık ve dostluk ilişkileri nedeniyle satışçıların örgütsel ortamdaki memnuniyetleri gözlenmektedir.

Yönetimden beklentileri ise, satış kotalarının yüksek belirlenmemesi, gözetimin arkadaşça yapılması ve değerlendirilmesinin sağlıklı yapılmasıyla ilgilidir. Buna rağmen yönetimin beklentilerini dikkate alacağına duydukları güven onların örgütünden ve yönetiminden hoşnut olduklarını göstermektedir.

2. SATIŞÇILARIN VE SATIŞ YÖNETİCİLERİNİN TATMİN UNSURLARI

Satış yöneticisi ve satışçıların tatmin düzeyleri birbirinden farklıdır.

A) Satışçılarda Tatmin

Görüşülen satışçılara göre, en çok tatmin sağlayan unsurlar bağımsız iş ortamı, piyasada sahip oldukları sosyal güç, kendilerine önem verilmesi ve başarılı oldukları zaman takdir edilmektir.

Satışçıların kendi işlerini, başkalarına önermeleri, işten ayrılmayı düşünmemeleri, onların işlerinden yeterli düzeyde tatmin olduklarını göstermektedir.

B) Satış Yöneticilerinde Tatmin

Eti'de görüştüğümüz satış yöneticileri açısından en çok tatmin sağlayan unsurun, kendilerine bağlı satışçıların istenilen kotaları tutturmaları, işi başarmalarıdır.

Uzun yıllar Eti'de çalışmış yöneticiler, iş ortamının önceleri daha tatmin edici olduğu görüşündedirler. Neden olarak işletmenin büyümesine katkıda bulunmalarını ve amatör bir ruhla çalışmalarını söylemektedirler. Eti'nin büyümesi nedeniyle, daha önceleri çok önemli olmayan para ve terfi gibi unsurlar bugün oldukça önem kazanmıştır.

3. SATIŞCILARIN DEMOGRAFİK VE DİĞER ÖZELLİKLERE GÖRE İNCELENMESİ

Satışçıların yaş, eğitim, hizmet süreleri, medeni halleri, terfi ve gelir düzeyleri, açısından incelenmesini kapsamaktadır.

A) Satışçıların Yaş Düzeylerine Göre İncelenmesi

Eti Pazarlama Eskişehir Bölge Müdürlüğü'ne bağlı çalışan satışçı sayısı 28'dir. Satışçıların yaşları 23'den başlayıp 46'ya kadar çıkmaktadır. Satışçıların yaşları yüzdeleri ve ortalaması aşağıda gösterilmiştir.

TABLO 1

Satışçıların Yaş Grupları

YAŞ GRUPLARI

Yaşlar	23-30	31-38	39-Üstü
Satışçıların	23 26	31 36	42
Yaşları	23 27	32 37	44
	24 27	33 37	46
	24 27	34 35	
	24 30	35 35	
	25 24	35	
	26 26		
Toplam	14 Satışçı	11 Satışçı	3 satışçı
Yüzde	% 50	% 39,2	10,7

Satışçıların Yaşlarının Aritmetik Ortalaması- $\frac{868}{28} = 31$

23-30 yaş grubunu Eti'ye yeni girmiş, 1 veya 2 sene-
dir çalışan satışıçılar oluşturmaktadır. 23-30 yaş arasında
olmalarının en önemli nedeni, işe alınacak satışıçılarda as-
kerliğini yapmış olanların tercih edilmesidir. 31-38 yaş g-
rubu içindeki satışıçılar ise işi öğrenmiş, piyasayı iyice ta-
nımış, satışıçılardır. 39 ve üstü ise mesleğinde başarılı ol-
muş, tecrübeli satışıçıları göstermektedir.

Görüşülen satışıçılardan 23-30 yaş grubuna dahil olan-
ların toplam içinde % 50'lik bir pay aldığı görülmektedir.
Bu oran Eti'de satışıçıların yarısının yeni eleman olduğunu
göstermektedir. 31-38 yaş grubunun % 39,2'lik bir payla ikin-
ci büyüklükte olduğu görülmektedir. Bu gruba giren satışıçıla-
rın işlerini öğrenmiş, yetişmiş satışıçılar olduğu söylenebi-
lir. 39 ve üst yaş grubunun ise toplam içinde % 10,7'lik bir
payla en küçük grup olduğu görülmektedir. Bu gruba giren sa-
tıışıçıların azlığı, tecrübeli satışıçıların terfi ettiğini ve
ya terfi edebilme imkanından yoksun olan satışıçıların işten
ayrıldığını göstermektedir.

Satışıçıların beklentilerinin terfi yönünde olması ne-
deniyle ilk gruptan, son gruba doğru bakıldığında görülen a-
zalma, beklentilerinin gerçekleşmeyecek olanların işten ayrıl-
dığı izlenimini uyandırmaktadır. Ayrıca satışıçı yaşlarının a-
ritmetik ortalamasınının 31 olarak çıkması Eti'de çalışan satışı-
çıların yaş ortalamasınının oldukça dinamik olduğunu göstermek-
tedir.

Eti Pazarlama'ya bağılı olarak çalışan satış yöneticilerinin sayısı 16'dır. Satış yöneticilerinin yaşları 33'den 47'ye kadar çıkmaktadır. Satış yöneticileri arasında ele alınanlar Bölge Satış Müdürleri, Bölge Satış Müdürü yardımcıları ve Merkez Teşkilat Müdürleridir. Kadrosu boş olan Bölge Müdürleri yerine, Müdür Yardımcıları dikkate alınmıştır. Ele alınan satış yöneticilerinin yaş grupları ve ortalaması aşağıdadır.

TABLO 2

Satış Yöneticilerinin Yaş Grupları

YAŞ GRUPLARI				
Yaşlar	33-40		41 Üstü	
Satış	33	38	41	43
Yönetici	33	39	41	43
Yaşları	38	39	41	47
	38	39	43	
Toplam	9 Satış Yön.		7 Satış Yön.	
Yüzde	% 56,25		% 43,75	

Satış Yöneticilerinin Yaşlarının Aritmetik Ortalaması

$$\frac{629}{16} = 39,3$$

Satış yöneticilerine baktığımızda 33-40 yaş arası 9 satış yöneticisi görölmektedir. 33-40 yaş arası satış

yöneticileri toplam üzerinden % 56,25'lik bir payla çoğunlukta dır. 41 yaş ve üzerinde ise 7 satış yöneticisi vardır ve toplam üzerinden % 43,75'lik bir paya sahiptir. Ayrıca satış yöneticilerinin aritmetik ortalamasınının 39,3 olması Eti 'de satış yöneticilerinin genç sayılabilecek elemanlardan oluştuğu söylenebilir.

Eti'de satış yöneticileri, satışçılık yaptıktan sonra yükselen kişilerdir ve satış işini iyi bilmektedirler. Terfi etmelerinin ana nedeni başarılı ve güvenilir insan olmalarıdır.

B) Satışçıların Eğitim Düzeylerine Göre İncelenmesi

Eti'ye alınan satışçılarda önceleri eğitim şartı aranmamaktadır, yeni uygulamalarda ise satışçılık için başvuran elemanların en az lise mezunu olmaları gerekmektedir. Özellikle üniversite mezunu eleman olması tercih nedenidir. Bunun yanında aranılan diğer nitelikler düzgün konuşmaları, sağlıklı olmaları, sempatik ve insanlarla iyi ilişkiler kurabilmeleri gibi niteliklerdir. Eti'deki satışçıların eğitim durumları aşağıda gösterilmiştir.

TABLO 3

Satışçıların Eğitim Düzeyleri

	Tahsil Durumları			
	İlk	Orta	Lise	Yüksek Okul
Satışçı Sayısı	2	5	13	8
Yüzdesi	% 7.14	% 17.86	% 46.4	% 28.5

Tabloda da görüldüğü gibi Eti'de çalışan satışçıların büyük çoğunluğu lise mezunudur ve toplam içinde % 46.4 bir değere sahiptir. Daha sonra % 28.5'e ulaşan bir değerle yüksekokul,, % 17.86 ile ortaokul ve % 7.14 ile ilkokul mezunu satışçılar bulunmaktadır.

Satışçıların büyük bir kısmının lise ve yüksekokul mezunu olmaları satışçıların artık daha nitelikli elemanlardan seçildiğini göstermektedir. İlk ve ortaokul mezunu satışçıların az olması bunların oldukça uzun senelerdir bu işletmede çalıştığını gösterebilir.

Satış yöneticilerine baktığımızda büyük bölümünün üniversite mezunu ve bir kısmının da lise mezunu olduğu görülür. Satış yöneticilerinin eğitim düzeyi aşağıda gösterilmiştir.

TABLO 4

Satış Yöneticilerinin Eğitim Düzeyleri

	Tahsil Durumları	
	Lise	Yüksekokul
Satış Yöneticisi Sayısı	5	11
Yüzdesi	% 31.3	% 68.7

Satış yöneticilerinin % 68.7'si üniversite, % 31.3'ü de lise mezunudur.

Görüşülen satışçılardan özellikle üniversite mezunu olanlar, daha iyi şartlarda bir iş bulunca iş değiştirmeyi

düşünüyorlar. Diğerleri ise işlerinden oldukça memnunlar. İşletmede kalmayı düşünenlerin amacı terfi edebilmek, bunu da çalışkanlık ve dürüstlükleriyle elde edebileceklerine inanıyorlar. Satış yöneticilerinin ise terfi yönünde bir beklentilerinin olmamasına karşın, daha iyi ekonomik imkanlar yaratılmasını istiyorlar.

C) Satışçıların Hizmet Sürelerine Göre İncelenmesi

Eti Pazarlamada hizmet süreleri 1-5 yıl grubundan başlayıp, 16 yıl ve daha fazla çalışanları kapsamaktadır. Satışçıların ve satış yöneticilerinin hizmet süreleri aşağıda gösterilmiştir.

TABLO 5

Satışçıların ve Yöneticilerin Hizmet Süreleri

Satışçıların ve Yöneticilerin Hizmet Süreleri				
Hizmet Süresi	1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15Yıl	16-+ Yıl
Satışçıların	16	3	4	5
Satış Yöneticileri	7	-	3	6

Hizmet sürelerine göre, satışçıların en büyük grubunu 1-5 yıl grubu oluşturmaktadır. Özellikle bu yıllar arasına satışçıların yığılması, son yıllarda Eti Pazarlamaya oldukça fazla eleman alındığını göstermektedir. Yine, satış yöneticilerinde de yığılma bu gruptadır. Bu nedenle son yıllarda satışçılardan satış yöneticiliğine geçenlerin sayısının arttığı görülmektedir.

Satışçıları hizmet sürelerine göre ele almamız, bir farklılık getirmemektedir. Çünkü, işletmeye giren satışçıların büyük çoğunluğu ekonomik bakımdan rahat etmek ve terfi edebilmek ümidiyle işe girmektedirler. Görüşülen satış yöneticileri genelde işlerini tatmin edici bulmaktadırlar, ancak geçmişteki heyecanı yaşayamadıklarını söylemekte. Bunun en önemli nedeni olarak da, işletmenin büyümesi nedeniyle yetki ve sorumlulukların dağıtılması ve kişiye düşen görevin sınırlarının daraltılmasıdır. Satışçı ve satış yöneticileri için tatminin hizmet süresine göre değiştiği söylenemez. İşin niteliği gereği sürekli aktif bir tempoda çalışılması iş tatminini sürdürmektedir.

D) Satışçıların Medeni Durumlarına Göre İncelenmesi

Eti Pazarlamada çalışan satışçıların büyük çoğunluğu evlidir. İşe alınmaları sırasında, özel hayatının düzenli olması ve işten sık ayrılmaları önlemek için evliler daha çok tercih edilmektedir. Eti Pazarlamada çalışan satışçıların medeni durumları aşağıda gösterilmiştir.

TABLO 6

Satışçıların Medeni Durumları

Medeni Hal		
	Evli,	Bekar
Sayı	23	5
%	82,14	17,86

Evli ve bekar olmaları satışıcularının istek ve ihtiyaçlarında değişiklik meydana getirmemiştir. Her iki taraf da ekonomik ihtiyaçlarınının daha iyi karşılanması konusunda birleşmektedirler.

E) Satışıcularının Terfi Etmesi

Satışıcularının işletmeden en önemli beklentilerinden biri terfi diğeri de ücret artışıdır. Eti'de çalışan ve satış işleriyle ilgili müdürlerinin hepsi satışıculıktan gelmiştir. Bu nedenle satışıcularının dürüst ve çalışkan olmaları ile ileride bu göreve gelmeleri kaçınılmazdır. Satışıcular terfi ederek, hem prestij kazanmak, hem de iyi ekonomik imkanlar elde etmek istemektedirler.

Görüşülen satış yöneticileri terfi ile sosyal saygınlık kazandıklarını ve ekonomik imkanlarınının satışıcularına göre arttığını belirtmekte, ancak yine de ekonomik gelirlerini yeni konumlarına göre yeterli bulmamaktadırlar. Yükselen konumları nedeniyle masraflarınının arttığını söylemektedirler.

F) Satışıcularının Gelirleri

Eti'de çalışan bir satışıcınının 1989 yılında aldığı ortalama maaşı 500.000 TL. dir. Buna bütün sosyal hakları da dahildir. Ancak primleri bunun dışındadır. Satışıcularının ücretlerini artıran en önemli unsur prim olmaktadır. Satışıcular daha fazla prim alabilmek için, kendilerine verilen kotaları

en kısa zamanda satmak ve tahsilatını yapmak zorundadırlar. Prim, satışıları işe güdülemede en önemli etken olarak görülmektedir.

V- ETİ PAZARLAMA VE SANAYİİ A.Ş.'DE SATIŞCILARIN BEKLENTİLERİ

Satış yönetimi tarafından satışıların güdülenmesinin amacı, satışıların satış işini gerçekleştirirken tüm yeteneklerini ve enerjilerini kullandıklarını sağlamaktır. Satışıların daha etkili ve verimli çalışmaları, işin kendisinden şartlarından, işyerinden, iş arkadaşları ve yöneticilerinden hoşnut olmalarına bağlıdır. Satışıların başarısı büyük ölçüde yöneticilerin işletme amaçları ile satışıların amaçlarını uyumlaştırmasına bağlıdır. Bu nedenle satış yöneticileri, emrindeki satışıların ihtiyaçlarını, istek ve beklentilerini bilmek, onların sorunlarına çözüm getirmek zorundadırlar.

Uygulamadan elde edilen sonuçlara göre; satışıları işlerini ve iş arkadaşlarını sevmektedirler. Yöneticilerinden de memnun olmalarına rağmen işin niteliği gereği bazı beklentileri bulunmaktadır. Satışıların yönetimden beklentileri iki yönde ortaya çıkmaktadır. Birincisi ekonomik beklentilerdir. Bunun içine maaş, ikramiye, yan ödenekler, harcırah ve sosyal güvence girmektedir. Eti Pazarlama ve Sanayi A.Ş.'de satışıılara bu unsurların hepsi verilmektedir. Satışıları elde ettikleri ekonomik gelirlere göre ekonomik yönden sıkıntı çekmemekte ve ihtiyaçlarını rahatlıkla karşılayabilmektedir-

ler. Ancak, satış işinin niteliği nedeniyle, araba kullanmak, gerçekleştirilen satışların muhasebesini tutmak, insanlarla iyi ilişkiler geliştirmek ve tahsilatı yapmak gibi dört beş işlevi bir kişinin yapması gerekmektedir. Bu durum satışçıların sorumluluklarını arttırmaktadır. Satışçılar, yaptıkları işin ağırlığı nedeniyle, aldıkları ücretleri yetersiz bulmakta, ayrıca enflasyon nedeniyle de alım güçlerinin azaldığını belirtmektedirler. Satışçıların yönetimden ikinci beklentileri ise, başarılarının yeterince takdir edilmemesidir. Görüşülen satışçılar genel olarak geçmiş yıllarda başarılarına göre maddi ve manevi yönden sık sık takdir edildiklerini ancak son yıllarda maddi ve manevi takdirin giderek azaldığını söylemektedirler. Bu durum satışçılar üzerinde, işletme tarafından kendilerine verilen önemin azaldığı yönünde kuşku ve hoşnutsuzluklar yaratmaktadır.

Uygulamada elde ettiğimiz sonuçlara göre, satışçıların en önemli iki beklentisi, ekonomik ve psiko-sosyal yönde olmaktadır. Satış yöneticilerinin bu beklentileri dikkate alması, satışçıların başarısını olumlu yönde etkileyecektir.

S O N U Ç

İşletme yönetiminde modern pazarlama anlayışının hakim olmasıyla birlikte satışıncının görevi de daha değişik bir anlam kazanmıştır. Dolayısıyla işletmelerin değişen çevre koşullarının etkisiyle, üretilen mal ve hizmetin hemen satılmadığı bir ortamda pazarlama ve buna bağlı olarak satış ve satıcılık gittikçe önem kazanan bir pazarlama faaliyeti olmuştur.

Günümüzde satışıncı, işletmenin hedef aldığı piyasa bölümünü oluşturan belli sosyo-ekonomik özelliklere sahip muhtemel müşteriler bulmak, onlara ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edebilecek malları sağlamak, satış anında ve sonrasında gerekli satış hizmetlerini sunmak, böylece hem müşterilerin hem temsil ettiği işletmenin satıştan beklediği faydayı arttırmak sorumluluğu altındadır. Çünkü, işletmelerin yaşaması ve gelişmesi, satış hacminin gerçekleştirilmesine ve geliştirilmesine bağlıdır.

Satış yöneticileri, satıcılar aracılığıyla iş yaptırarak kimseler olmaları nedeniyle satıcıların tüm yetenek ve enerjilerini mal ve hizmet satışında kullanmalarını sağlamak amacıyla onları güdülemek zorundadırlar. Satıcı mal ve hizmet satmak amacıyla tüketicilere gönderilen bir mesajdır. Özellikle teknik yapısı karışık olan malların satışlarını arttırmada en etkin satış çabasıdır. Sayılan bu nedenlerden dolayı, satıcının beklenen görevi yerine getirebilmesi için desteklenmesi ve tatminsiz oldukları konuların tespit edilerek, bu konulara çare aranması gerekir. Bu etkili bir satış gücü teşkil etmenin en önemli şartıdır.

Satıcıların başarısı, satış gücünün işe yarar, yetenekli satıcılardan oluşturulmasına bağlıdır. Bu nedenle, işe alınacak satış elemanlarının bazı özellikleri taşıması gerekir. Bu özellikler arasında en önemlileri de deneyim, bilgi ve kişilik özellikleridir. Seçilen satıcıda bu özelliklerin bulunması satış başarısını artıracaktır. Satıcılar satış işini yerine getirirken, müşteri satıcı şahsında satıcı işletmeyi ve satılan malları değerlendirir. Bu nedenle satıcı, temsil fonksiyonunun bilincinde olmalıdır. Ayrıca satıcı, görevi gereği kendisini ve müşterilerini ve yöneticilerini idare eden kimsedir. Bu nedenle satıcının yerine getirdiği en önemli fonksiyon satış fonksiyonudur. Yerine getirdiği fonksiyonlar nedeniyle satıcıdan çok farklı görevler beklenmektedir. Satıcıların başlıca görevleri arasında teslim etme,

tezgahtarlık, sipariş almak, misyonerlik, danışmanlık, mal satışı ve hizmet satışı sayılabilir.

Satış gücü yöneticisi, satışın her düzeyinde çalışan kişilerle birlikte çok ağır sorumluluklar taşıyan bir profesyonel yöneticidir. Bu nedenle işletmenin pazarlama hedeflerine ulaşmasını sağlamak, satış gücünün başarılı olabilmesi için yeterli olanakları sağlamak ve satış başarısını değerlendirmek başlıca görevlerindedir.

Satış gücü yöneticisinin kişisel satış çabalarıyla ilgili görevleri arasında, satışçıların seçimi, işe alınması ve yerleştirilmesi, eğitimi, satış gücünün büyüklüğünün saptanması, örgütlenmesi, satış faaliyetlerinin planlanması ve bütçelenmesi, satışçıların için satış kotalarının tespit edilmesi, satışçıların ücretlendirilmesi, güdülenmesi, gözetimi, kontrolü ve değerlendirilmesi sayılabilir.

Güdülenme, bireyin ihtiyaçlarını tatmin etmek için güdüler aracılığıyla davranışta bulunmasıdır. Bu nedenle her satış gücü yönetiminde satışçıların güdülenmesinin sağlanması, satışçıların ihtiyaçlarının tatminine yöneltilmiş olmasına bağlıdır.

Satışçıların güdülenmesinin sağlanması için, satış yöneticileri tarafından ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel bazı özendirici araçlar kullanılmaktadır. Ekonomik araçlar içinde ücret artışı, primli ücret, kâra katılma, ekonomik ödül; psiko-sosyal araçlar içinde bağımsız çalışma,

sosyal katılım, değer ve statü, çevreye uyum, öneri sistemi, güvenli bir ortam ve sosyal uğraşlar; örgütsel ve yönetsel araçlar içinde işe amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim sayılabilir. Satış yöneticileri bu araçların büyük bir kısmını satışçıları güdülemek için kullanırlar.

Satış yöneticileri, satışçıların daha istekli, verimli ve etkili çalışmalarını sağlamak amacıyla yukarıda sayılan araçların pek çok unsurunu birarada kullanırlar. Bu unsurlar satışçıları için bazı farklılıkları içerse de genelde benzer özellikleri içermektedir. Bunlar arasında ücretleme, satış yarışmaları, satış kota ve bölgelerinin tespiti, satışçıların eğitimi, örgütsel ve yönetsel ortam, terfi, takdir ve ödüllendirmeler, dönemsel satış toplantıları ve diğer unsurlar sayılabilir.

İşletme yönetimi, satışçıları çeşitli mali ve mali olmayan unsurlarla güdülerken, bu unsurların satışçıların başarısını ne düzeyde etkilediğini de bilmek ister. Bu nedenle, uygulanan güdüleme politikasının başarılı olup olmadığını ancak değerlendirme yaparak öğrenebilirler.

Yönetici güdüleme unsurlarını değerlendirmek yoluyla satışçıyı daha iyi çalışmaya özendirme ve yönlendirmeyi umar. Değerlendirme ile, satışçıları en çok güdüleyen unsurlar, sağlanan tatmin, ihtiyaçlar ve beklentiler öğrenilebilir. Ayrıca satışçıların değerlendirilmesi, işletmenin ulaşmak iste-

diği hedeflere, güdüleme politikasının katkısını ortaya koyar. Yine, hangi unsurların daha yararlı olduğu konusunda işletme yönetimini bilgi sahibi yapar ve düzeltici önlemlerin alınmasını sağlar. Bu nedenle, satışcılar ihtiyaçlarının karşılanması açasından, tatmin düzeyleri açasından, demografik ve diğer özellikler açasından ve beklentiler açasından değerlendirilir.

Yapılan araştırmada, elde edilen sonuçlara göre; satışcılarının ekonomik yönden sıkıntı çekmediği ve ihtiyaçlarını rahat olarak karşıladığı görölmektedir. Ancak satışcılık işinin niteliği gereği dört-beş işlevi bir kişinin yerine getirmesi sözkonusu olduğundan, yaptıkları işe göre aldıkları ücreti yetersiz bulmaktadırlar. Ayrıca enflasyon nedeniyle de alım güçlerinin azaldığını belirtmektedirler. Bu nedenle satışcılar ekonomik gelirlerinin artırılmasını istemektedirler.

Satışcılarının yapılan araştırmalardan, satış toplantılarından ve örgüt ikliminden hoşnut oldukları söylenebilir. Ancak satışcılık bağımsız çalışmayı gerektirmektedir. Bu durum satışcılarının yeterli miktarda sosyal uğraş edinememelerine yol açmaktadır. Ayrıca görüşölen satışcılarının yönetim tarafından yeterli miktarda takdir edilmemeleri ve başarılarının ödüllendirilmemesi onlarda psiko-sosyal yönden hoşnutsuzluk yaratmaktadır. Ancak satışcılarının bağımsız çalışma nedeniyle işlerini çok sevdikleri ve başka kişilere tavsiye ettikleri görölmektedir.

Görüşülen satışçıların örgütsel iklimden ve yönetsel ortamdaki hoşnut oldukları söylenebilir. Sorunlarını yöneticileriyle rahatça görüşebilen ve önerilerinin dikkate alındığını söyleyen satışçıların yöneticilerinden memnun oldukları görülmektedir.

Bu çalışmada, görüşülen satışçı ve satış yöneticilerinde en çok tatmin sağlayan unsurun verilen işi başarmak olduğu söylenebilir. Ayrıca ekonomik beklentileri de ön plandadır.

Eti'de çalışan 28 satışçının 23-44 yaşları arasında olduğu ve yaş ortalamalarının 31 olduğu görülmektedir. Bu durum, Eti'nin satış gücünün oldukça genç elemanlardan oluştuğunu göstermektedir. Bu nedenle satışçıların beklentilerinin daha çok terfi yönünde olduğu söylenebilir.

Satışçıların büyük bir kısmının lise ve yüksek okul mezunu olması, satışçıların daha nitelikli elemanlardan seçildiğini de göstermektedir. Satış yöneticileri ise daha çok yüksek okul mezunudur. Görüşülen satışçıların büyük bir çoğunluğunun beklentisi terfi edebilme yönündedir.

Satışçıların hizmet sürelerine göre incelendiğinde hizmet süreleri az olan satışçıların ekonomik ve terfi yönünde beklentiler içinde olduğu, çok olan satışçıların ise daha çok ekonomik beklenti içinde olduğu görülmektedir.

Eti'de çalışan satışçıların büyük bölümü evlidir, gerek bekar gerekse evli satışçılarla görüşüldüğünde beklenti-

lerinin farklılık göstermediği görülmektedir. Beklentiler daha çok ekonomik yönde ortaya çıkmaktadır.

Terfi eden satışçıların, ekonomik gelirlerinin ve toplum içinde prestijlerinin arttığı görülmektedir. Ancak terfi edenler, değişen konumlarına göre gelirlerini yeterli bulmaktadırlar.

Yapılan araştırmada elde edilen sonuçlara göre; satışçı ve satış yöneticilerinin beklentilerinin daha çok ekonomik yönde olduğu görülmektedir. Ayrıca, satışçıların satış yöneticilerinden farklı olarak psiko-sosyal bazı beklentileri bulunmaktadır. Bunlar daha çok terfi etmek, takdir görmek ve ödüllendirilmek yönündedir.

Y A R A R L A N I L A N K A Y N A K L A R

- AŞKUN İnal Cem : İşgören, Eskişehir İ.İ.B.F.
Ya.No.207/2, 1978.
- AYTEK Bintuğ : İşletmelerin Verimliliğinde
Ücret ve İssel Teşvik, Kalite
Matbaası, Ankara, 1975.
- BALTACIOĞLU Tunçtan : İşletmelerde Satış Artırma
Çabaları, Öz Anadolu Matbaası,
Ankara, 1980.
- BARKER Tansu : "Satışçıların Ücretleri", PA-
ZARLAMA DERGİSİ, S.1 (Eylül,
1978).
- BAYKAL Besim : "Çalışanların Motive Edilmesin-
de Ücret ve Diğer Faktörlerin
Yeri", İstanbul İ.T.İ.A. DERGİ-
Sİ, (Nisan/Haziran, 1972).
- BAYKAL Besim : "İşyerlerinde Motivasyon ve
Bir Araştırmanın Sonuçları",
DÜNYA GAZETESİ, 5 Eylül 1985.
- BAYKAL Besim : Motivasyon Kavramına Genel Bir
Bakış, İstanbul İ.Ü. Ya.No.
2524/428, Aralık, 1978.
- CEMALCILAR İlhan : Pazarlama, Hakan Ofset, Eski-
şehir, 1983.

- CEMALCILAR İlhan : Pazarlama-Kavramlar-Kararlar, Beta Basım Yayım Dağıtım Ya. No.128/19, İstanbul, 1988.
- CEMALCILAR İlhan : Reklamcılık ve Satış Yönetimi, A.Ü.A.Ö.F. Ya.No.41, Ankara, 1986.
- TOKOL Tuncer
SEÇİM Hikmet
- CHURCHIL JR. Gilbert A. : "Organizational Climate and Job Satisfaction in the Salesforce", JOURNAL OF MARKETING RESEARCH, Vol 13, No.4 (November, 1976).
- FORD Neil
WALKER JR. Orville C.
- ÇİTÇİ Oya : "İsteklendirme Kuramı ve Bir Araştırma", AMME İDARESİ DERGİSİ, C.V, S.4 (Aralık, 1972).
- DAVIS Keith (Çev:Kemal TOSUN ve Diğerleri) : İşletmelerde İnsan Davranışı, B.5, İ.Ü. Ya.No.3028/136, İstanbul, 1982.
- DERELİ Toker : Organizasyonlarda Davranış, İ.Ü.Yayını, İstanbul, 1976.
- DİCLE Ülkü : "İsteklendirme (Motivasyon)", ATATÜRK Ü.İ.F. DERGİSİ, C.I, S.1, 1973.
- DİCLE Atilla
- DİCLE Ülkü : "Örgütsel Değişim", YÖNETİM: SEÇME YAZILAR, Eskişehir İ.T.İ.A. Ya.No.177, Eskişehir, 1977.
- DİCLE Atilla
- ERCİŞ Aysel : "Satış Elemanlarının Motivasyonu Üzerine Bir Araştırma", PAZARLAMA DÜNYASI, S.11(Eylül/Ekim 1988).
- ÇINAR Recai
- EREN Erol : Yönetim Psikolojisi, İ.Ü.İ.F., İstanbul, 1979.
- HICKS Herbert G (Çev:Osman TEKOK) : Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, San Matbaası, Ankara, 1977.
- HISİM Turhan : Satış Sanatı, İshak Basımevi, İstanbul, 1976.

- OLUÇ Mehmet ve Diğerleri : Satış Gücü Yönetimi, İ.Ü.İ.F. P.E. Ya.No.12, İstanbul, 1979.
- ÖZALP İnan : İşletmelerde Yönetim: Fonksiyonlar ve Organizasyon, Baytaş A.Ş. Yayını, Eskişehir, ?.
- ÖZALP İnan : İşletmelerin Yönetimi ve Organizasyonu, Eskişehir D.M.M.A. Ya.No.30, Eskişehir, 1981.
- ÖZKALP Enver : Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış, Eskişehir İ.T.İ.A. Ya.No.249/169, Eskişehir, 1982.
- PEARSE Robert F. (Çev:Birol TENEKECİOĞLU) : Yöneticilerin Yöneticilik Mesleği Hakkında Düşündükleri, A.Ü. Ya.No.165/38, Eskişehir, 1986.
- PRUDEN Henry O.-
CUNNINGHAM William H.-
ENGLISH Wilke D. : "Nonfinancial Incentives for Salesman", JOURNAL OF MARKETING, (October, 1972).
- SABUNCUOĞLU Zeyyat : Endüstriyel Davranışlar, Bursa İ.T.İ.A. İşletme Fakültesi Ya. No.10, Bursa, 1982.
- _____ : "Satış Yöneticisi Ne Yapar", DÜNYA GAZETESİ, 8 Şubat 1983.
- _____ : "Satış Yönetimi", DÜNYA GAZETESİ, 8 Şubat 1983.
- ŞENATALAR Ferhat : Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, B.2, İstanbul İ.T.İ.A.Yayını, İstanbul, 1978.
- ŞİRELİ Aykut : "Satışçıların Kontrolü", PAZARLAMA DERGİSİ, S.3(Mart, 1978).
- TAŞKIN Erdoğan : "İşletmelerde Satış Eğitiminin Önemi", PAZARLAMA DÜNYASI, (Eylül/Ekim, 1988).
- TAŞKIN Erdoğan : Satışçıların Yönetimi, Der Yayınları, İstanbul, 1987.

- TELİMEN Osman : Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Sermet Matbaası, İstanbul, 1978.
- TOSUN Kemal : Örgütsel Etkililik, Türkiye ve Orta Doğu Anne İdaresi Enstitüsü Ya.No.196, Ankara, 1981.
- TUTUM Cahit : Personel Yönetimi, Türkiye ve Orta Doğu Anne İdaresi Enstitüsü Sevinç Matbaası, Ankara, 1976.
- TÜRKO R. Metin : "Motivasyon Konusunda Yeni Bir Teori: Teori "Z", ATATÜRK Ü.İ.F.DERGİSİ, C.I, S.1. 1973.