

SATIŞ GÜCÜ

TÜRKER GÖKSEL



AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ

Satış Gücü Yapısının, Stratejisinin ve Büyüklüğünün Belirlenmesi



- Satış gücü yönetiminin ilk görevi amaçların belirlenmesidir.
- Şirketin toplam ulaşmak istediği satış rakamı nedir?
- Ürün bazında ve coğrafya bazında ulaşılmak istenen satış miktarı nedir?

pro Satış Yöneticisi Kimdir?

Satış Yöneticisinin Kendisini Yönetmesi

Satış yöneticisi, başarılı bir satış organizasyonu yönetebilmek için, öncelikle kendisiyle ilgili aşağıdaki konularda başarılı olabilmelidir:

Olumlu Düşünmek

Değer Vermek

Zamanı Yönetmek

Stresi Yönetmek

21/103

Satış Gücü Yapısının, Stratejisinin ve Büyüklüğünün Belirlenmesi



- Amaçlarını belirleyen bir satış yöneticisi daha sonra şirketin satış gücü çeşidine, örgüt yapısına ve satış gücü büyüklüğüne karar vermelidir.



Satış Gücü Yapısının, Stratejisinin ve Büyüklüğünün Belirlenmesi



- Satış gücünün çeşidiyle ilgili olarak şirket, tam zamanlı istihdam edilen doğrudan bir satış gücüne sahip olabilir ya da bağımsız temsilcilerden oluşan ya da komisyon temelinde kontrata bağlı satış yapan acentelerden oluşan bir satış gücüne sahip olabilir.



Satış Gücü Yapısının, Stratejisinin ve Büyüklüğünün Belirlenmesi



- Genel olarak bir firmanın satış gücünü yapılandırması için 4 seçeneği bulunmaktadır.
- Ancak bu yapılardan birden fazlası bir arada kullanılabilir.



Satış Gücü Yapısının, Stratejisinin ve Büyüklüğünün Belirlenmesi



- - Coğrafi temelli satış gücü yapısı
- Ürün temelli satış gücü yapısı
- Müşteri temelli satış gücü yapısı
- İşlevsel satış gücü yapısı



Satış Gücü Yapısının, Stratejisinin ve Büyüklüğünün Belirlenmesi



- Coğrafi örgüt yapısında her bir satışı belirli bir coğrafi birimde görevlendirilir ve firmanın tüm ürünlerini bu bölgede yer alan tüm müşterilere satar.
- Bu yapıda her bir satış bölgesi ayrı bir kar zarar merkezi olarak görülür.



Satış Gücü Yapısının, Stratejisinin ve Büyüklüğünün Belirlenmesi



- Her bölgenin satış yöneticisi kendi bölgesinin satış amaçlarının karşılanmasından sorumludur.



Satış Gücü Yapısının, Stratejisinin ve Büyüklüğünün Belirlenmesi



- Bu tür bir örgüt yapısı yerel koşullara uyum, faaliyetlerin kontrolü, müşteri hizmeti ve pazarı kapsayabilmek açısından avantajlıdır.
- Her bir satışı sınırlı bir coğrafi alandaki müşterilere hizmet verdiğinden seyahat masrafları azdır.



Satış Gücü Yapısının, Stratejisinin ve Büyüklüğünün Belirlenmesi



- İşletmenin satışını yaptığı ürünler arasındaki farklılıklar çok olduğunda ya da ürünler karmaşık olduğunda her bir satışıya üzerinde uzmanlaşacakları ürünler tahsis edilir.



Satış Gücü Yapısının, Stratejisinin ve Büyüklüğünün Belirlenmesi



- Her satışıının satacağı ürünler üzerinde ihtisaslaşması sağlanır.
- Bu sistemin oluşturacağı bir problem şudur.



Satış Gücü Yapısının, Stratejisinin ve Büyüklüğünün Belirlenmesi



- Sözcüleri bir perakendeci, aynı şirket tarafından üretilen temizlik ürünleri ve gıda ürünlerinin alıcısı olduğunda aynı firmanın farklı satış elemanları perakendeciye farklı zamanlarda ziyaret edeceklerdir.
- Bu durum da müşteride sıkıntı ve zaman kaybı yaşayabilir.



Satış Gücü Yapısının, Stratejisinin ve Büyüklüğünün Belirlenmesi



- Müşteriye dayalı örgütlenmede işletmenin tüm ürün dizisini spesifik bir müşteriye satmaktan sorumlu satış temsilcileri bulunmaktadır.



Satış Gücü Yapısının, Stratejisinin ve Büyüklüğünün Belirlenmesi



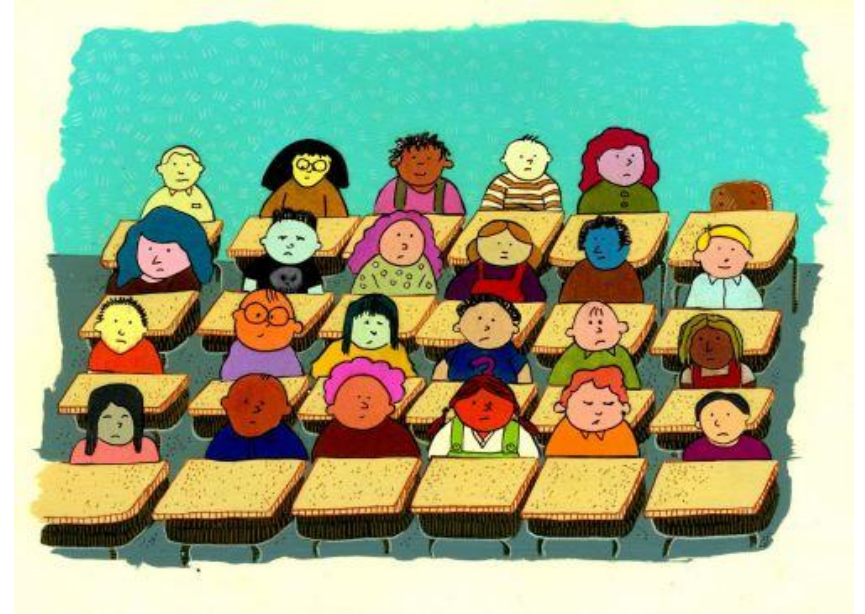
- Örneğin, bilgisayar sektöründeki üretici bir işletmenin bankalar, hastaneler, okullar gibi farklı müşterileri olduğunda her bir müşterinin bilgisayara yönelik ihtiyaçları farklı olacaktır.
- Her müşteriye ve ihtiyaçlarını iyi bilen satışı müşteriye göre uzmanlaşacaktır.



Satış Gücü Yapısının, Stratejisinin ve Büyüklüğünün Belirlenmesi



- İşleve dayalı örgütlenmede satış işi her bir satışçının üzerinde uzmanlaşacağı farklı işlevlere bölünür.
- Müşteriye bir uzmanlar ekibi tarafından hizmet verilir.



Satış Gücü Yapısının, Stratejisinin ve Büyüklüğünün Belirlenmesi



- Örneğin bir satışı ilk görüşmenin yapılmasından bir diğeri ürünün yerleştirilmesinden bir başkası ise ürünün servisinden sorumlu olur.



Satış Gücü Yapısının, Stratejisinin ve Büyüklüğünün Belirlenmesi



- Bir şirket, çok çeşitli ürünlerini geniş bir coğrafya içinde yer alan farklı müşterilere satmak durumunda kaldığında, genellikle farklı satış gücü yapılarının birleşimini birleştirir.



Satış Gücü Yapısının, Stratejisinin ve Büyüklüğünün Belirlenmesi



- Satış gücü müşteri ve bölgeye göre; ürün ve müşteriye göre ya da bölge, müşteri ve ürüne göre uzmanlaşabilir.



Satış Gücü Yapısının, Stratejisinin ve Büyüklüğünün Belirlenmesi



- Tek bir yapının tüm işletmeler ya da durumlar için uygun olduğu söylenemez.
- Her şirket müşterilerinin ihtiyaçlarına en iyi hizmet eden ve kendi pazarlama stratejisine uyum sağlayan bir yapı seçmelidir.



Satış Gücünün Büyüklüğünün Belirlenmesi



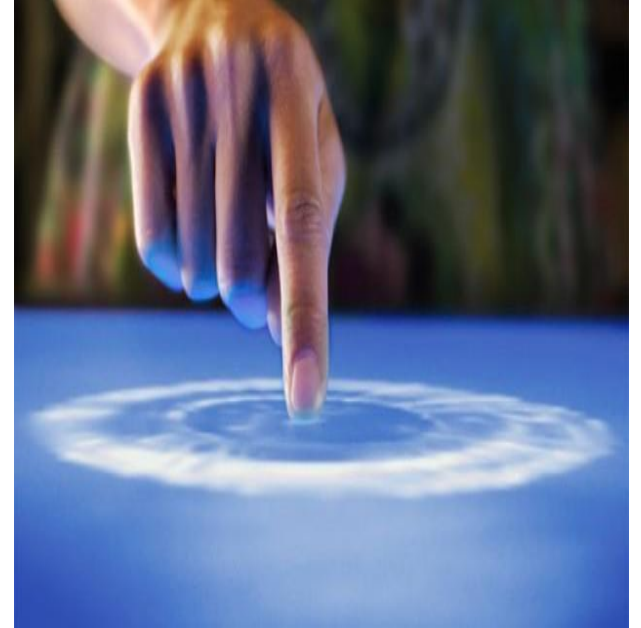
- Satış gücünün yapısına karar veren bir şirket, daha sonra satış gücünün büyüklüğüne karar vermelidir.
- Bir şirketin satış gücü en üretken ve en pahalı değerleri arasındadır.



Satış Gücünün Büyüklüğünün Belirlenmesi



- Satış gücünün büyüklüğünün artması satışları ve maliyetleri artıracaktır.
- Son yıllarda teknolojinin gelişimi işletmelerin satış gücü sayısında bir düşüşe neden olmuştur.
- Birçok işletme, ihtiyacı olan satış gücü sayısını belirlemede iş yükü yaklaşımından yararlanır.



Satış Gücünün Büyüklüğünün Belirlenmesi



- Bu yaklaşımdaki farklı adımları şöyle sıralayabiliriz:
 1. Farklı müşteri çeşitleri için ne sıklıkta müşteri ziyareti gerektiği tahmin edilmelidir.
- Önemli müşteriler ve karar verme birimleri, birkaç kişiden oluşan müşteriler daha fazla ziyaret gerektirir.



Satış Gücünün Büyüklüğünün Belirlenmesi



- 2. Farklı müşteri çeşitleri için ziyaret süresi tahmin edilmelidir.
- Daha sık satın alan müşteriler için daha kısa ziyaretler yeterli olabilir.



Satış Gücünün Büyüklüğünün Belirlenmesi



- **3. Tüm müşterilere hizmet vermek için gerekli iş yükü tahmin edilmelidir.**
- 4. Bir satışçının yerine getirebileceği iş yükü belirlenmelidir.**



Satış Gücünün Büyüklüğünün Belirlenmesi



5. Toplam iş yükü, bir satışıçının yerine getirebileceği iş yüküne bölünerek ihtiyaç duyulan satışıç sayısı hesaplanmalıdır.



Satış Gücünün Büyüklüğünün Belirlenmesi



- 1. Farklı müşteri çeşitleri için ne sıklıkta müşteri ziyareti gerektiği tahmin edilmelidir.
- Önemli müşteriler ve karar verme birimleri, birkaç kişiden oluşan müşteriler daha fazla ziyaret gerektirir.



Satış Gücünün Büyüklüğünün Belirlenmesi



- 2. Farklı müşteri çeşitleri için ziyaret süresi tahmin edilmelidir. Daha sık satın alan müşteriler için daha kısa ziyaretler yeterli olabilir.
- 3. Tüm müşterilere hizmet vermek için gerekli iş yükü tahmin edilmelidir.



Satış Gücünün Büyüklüğünün Belirlenmesi



- 4. Bir satışıının yerine getirebileceği iş yükü belirlenmelidir.
- 5. Toplam iş yükü, bir satışıının yerine getirebileceği iş yüküne bölünerek ihtiyaç duyulan satışııcı sayısı hesaplanmalıdır.



Satışçuların Tedariki ve Seçilmesi



- Uygun satış elemanı adaylarının tedarik edilmesi ve bunlar arasından seçim yapılması, satış yönetiminin önemli görevlerinden biridir.
- Eğer işletmelerde satış temsilcisi seçiminde hangi özelliklerin göz önünde bulundurulacağı bilinseydi seçim süreci çok kolay olabilirdi.



Satışçuların Tedariki ve Seçilmesi



- İyi bir satış performansı için gerekli kişilik özelliklerine ilişkin pek çok araştırma yapılmasına rağmen genelleştirilecek sonuçlara ulaşamamıştır.
- Şüphesiz ki farklı satış rolleri için sözgeleşisi sipariş alan ve sipariş elde eden satışçular için farklı özellikler aranacaktır.



Satışçuların Tedariki ve Seçilmesi



- Dolayısıyla işgören seçme ve işe alma süreci iş analizi ve iş tanımıyla başlamalıdır.
- İş analizi belirli satış pozisyonlarının incelenmesidir.
- İş analizinden elde edilen bilgilere dayanarak iş tanımı yapılır.



Satışçuların Tedariki ve Seçilmesi



- İş tanımını her bir satış pozisyonunun gerektirdiklerini ve iş ilişkilerini tanımlayan yazılı bir dokümandır.



Satışçuların Tedariki ve Seçilmesi



- Satışçuların kime rapor vereceğini, diğer şirket personeliyle etkileşimini, yürütülmesi gereken spesifik faaliyetleri, işin gerektirdiği fiziksel ve zihinsel yetenekleri, hangi ürünlerin satılacağı gibi bilgileri içerir.
- İş tanımından işin gerektirdiği nitelikler belirlenir.



Satışçuların Tedariki ve Seçilmesi



- Problem çözme becerisi, insan ilişkileri, araba kullanabilme vb.
- Yönetim satış gücünde ihtiyaç duyulan nitelikleri belirledikten sonra aday satış elemanları arasından seçim yapmalıdır.



Satışçıların Tedariki ve Seçilmesi



- İşletmelerin insan kaynakları departmanları mevcut satış gücü kadrosundan, iş ilanları vererek, yeni mezunlar arasından ya da diğer şirketlerin elemanlarından satışçı adayları belirler.



Satışçuların Tedariki ve Seçilmesi



- Satışçı seçim süreci basit resmi olmayan görüşmelerden, kapsamlı testlere ve ayrıntılı görüşmelere uzanan bir yelpazede olabilir.



Satışçuların Tedariki ve Seçilmesi



- Büyük şirketler satışçı adaylarına analitik ve örgütlenme yeteneklerini, kişilik özelliklerini, satış yeteneklerini ölçebilecekleri testler uygularlar.



Satışçuların Eğitimi



- Satışçı eğitimi hem yeni satışçuları hem de mevcut satışçuları içeren devamlı bir süreçtir.
- Eskiden birçok firma satışçularını işe aldıktan hemen sonra sahaya gönderirdi.



Satışçuların Eğitimi



- Oysa günümüzde firmalar yeni işe aldıkları satışçularını eğitmek için birkaç haftayı ya da ayları kapsayabilecek eğitimler vermektedirler.
- Yeni satışçuların eğitimi hem maliyetli hem de zaman alan bir süreçtir.



Satışçuların Eğitimi



- Eğitim programlarının çeşitli amaçları bulunmaktadır.
- Satışçı firmasını tanımalı ve firmasıyla özdeşleşmelidir.
- Dolayısıyla pek çok eğitim programı firmanın, geçmişinin ve amaçlarının, finansal yapısının, önemli ürünlerinin ve pazarlarının tanımlanmasıyla başlar.



Satışçıların Eğitimi



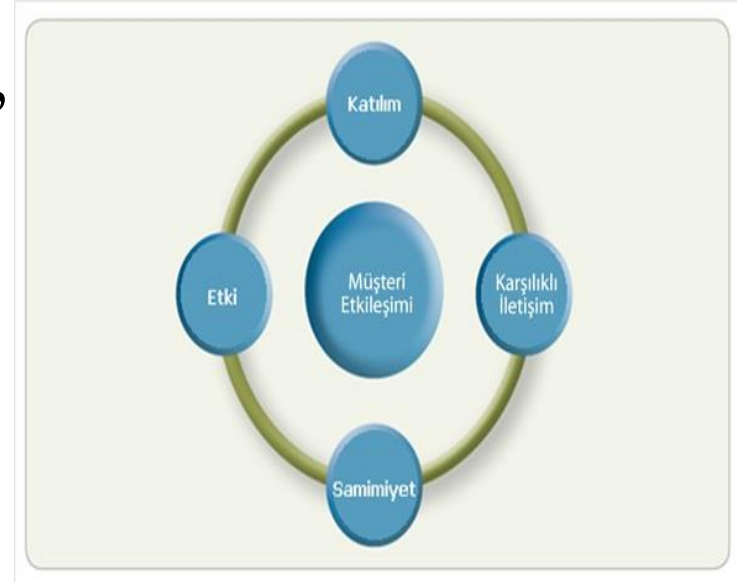
- **Satışçılar, satacakları ürünlerin özelliklerini, nasıl üretildiğini iyi bilmelidirler.**
- **Satışçılar ayrıca rakipler ve müşteriler hakkında da bilgi sahibi olmalıdırlar.**
- **Rakiplerin stratejileri, farklı müşterilerin ihtiyaçları, satın alma biçimleri de eğitim programlarında kapsanır.**



Satışçuların Eğitimi



- Satışçular ayrıca satışçılık ilkeleri, satış sürecinin aşamaları, etkin iletişim kurma becerileri, rapor hazırlama, satış ahlakı gibi konularda da eğitim alırlar.



Satışçuların Eğitimi



- Ortalama olarak bir satış eğitim programının zamanının % 35'i ürün bilgisine, % 30'u satış tekniklerine, %25'i pazar ve müşteri bilgisine, % 10'u ise satış ahlakı uygulamalarını da içeren diğer konulara ayrılır.



Satış Gücünün Gdlenmesi ve cretlendirilmesi



- İŐine güdülenmiŐ satıŐıŐlar olmadıkŐa, en iyi satış planı bile baŐarısız olacaktır.
- Bazı satıŐıŐlar iş motivasyonuna sahip iken bazılarının ise yönetim tarafından güdülenmeleri ve güdülenme düzeylerinin de sürekli kılınması gerekmektedir.



Satış Gücünün Gdlenmesi ve cretlendirilmesi



- Satış gücünün güdülenmesine ilişkin yapılan araştırmalar açık bir iş tanımının; etkin satış yönetimi uygulamalarının; başarma duygusunun; uygun ücret, teşvik ve ödüllerin güdülenmiş bir satış gücü oluşturacağını ortaya koymaktadır.



Satış Gücünün Gdlenmesi ve ücretlendirilmesi



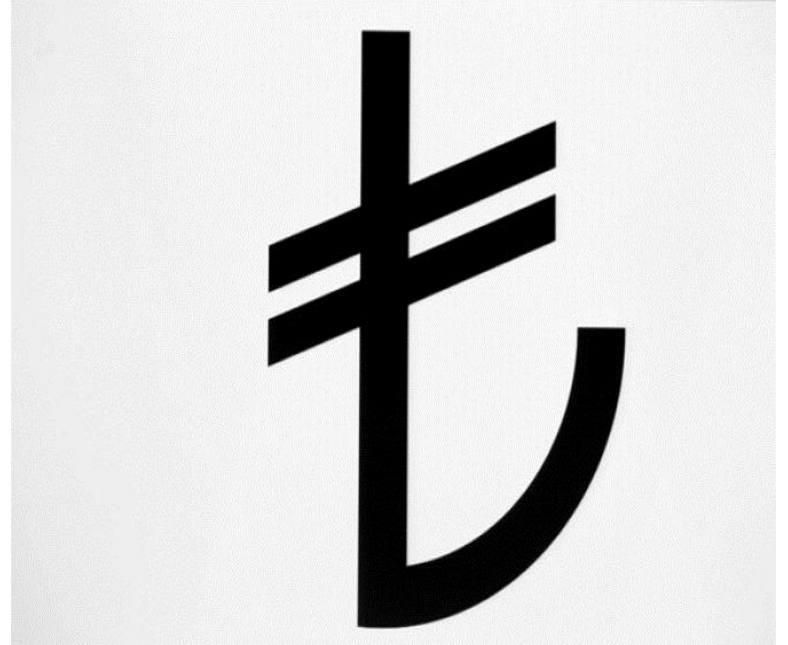
- Ücretin güdüleyici bir etken olması satış gücünün ücretlendirilmesi konusunun önemini artırmaktadır.



Satış Gücünün Gdlenmesi ve ücretlendirilmesi



- Ücretlendirme planları üç işlevi yerine getirir: Çalışanın yaptığı için karşılığının ödenmesi, satış gücünün faaliyetlerini örgütün amaçları ve önceliklerine yönlendirmek ve satıının kendisini iine adamasını sağlamak.



Satış Gücünün Gdlenmesi ve cretlendirilmesi



- Satışçılarının ücretlendirilmesinde genelde üç yöntem söz konusudur:
- Doğrudan maaş, doğrudan komisyon ve bunları birleştiren bir ücret planı.
- Doğrudan maaş ödemesinde satışçıya her ödeme döneminde sabit bir miktar ödenir.



Satış Gücünün Gdlenmesi ve cretlendirilmesi



- Bu yöntem satışçıların performanslarını tahmin etmek zor olduğunda, iş satış yapmak dışında da çeşitli görevleri kapsadığında ya da satışçı satışı kapatmak için müşteriyi zorlamak yerine, müşteriyle ilişki kurmağa yönlendirilmek istendiğinde tercih edilir.



Satış Gücünün Gdlenmesi ve cretlendirilmesi



- Doğrudan komisyona dayalı ücret planlarında satışçıya gerçekleştirdiği satışların ya da karın belirli bir yüzdesi ödenir.
- Satışcının rnleri hızlı bir Şekilde satmasını teşvik etmek için kullanılabilir.



Satış Gücünün Gdlenmesi ve cretlendirilmesi



- Birleştirilmiş deme planlarında ise sabit bir taban maaşı ile birlikte komisyon ya da prim ödenir.
- şirketler genellikle satışçıların ücretlendirilmesinde bu son planı tercih ederler.
- Böylece satışçıya bir maaş güvencesi sağlanırken, aynı zamanda daha iyi çalışması için de bir teşvik sunulmuş olur.



Satışçuların Performansının Değerlenmesi



- Satış yönetiminin son işlevi, satışçuların performanslarının değerlenmesidir.
- Satış gücünün performansının değerlenmesiyle işletmenin hem kısa dönemli hem de uzun dönemli amaçlarına ulaşabilecek şekilde satış gücünün performansını yönlendirmek amaçlanır.



Satışçuların Performansının Değerlenmesi



- Satış gücünün performansını değerleyebilmek için düzenli bilgi akışı sağlanması gereklidir.
- Yönetimin satışçuların performansı hakkında bilgi alabileceği en önemli kaynak satış raporlarıdır.



Satışçuların Performansının Değerlenmesi



- Satış raporları haftalık ya da aylık çalışma planlarını ve çalıştıkları bölgelerin pazarlama planlarını da içerir.
- Satışçular ayrıca satış ziyaretleri ve satış harcamaları hakkında da rapor verirler.



Satışçuların Performansının Değerlenmesi



- **Yönetici kişisel gözlemleriyle, müşterilerle yapılan araştırmalarla ve diğer satışçularla konuşarak da satışçının performansı hakkında bilgi edinir.**



Satışçuların Performansının Değerlenmesi



- Performans değerlemesi niceliksel ve niteliksel açılardan yapılır.
- Niceliksel değerlemelerde satış kotalarından yararlanır.
- Satış kotaları satışçıdan belirli bir dönemde yerine getirmesi istenen hedeflerdir.



Satışçuların Performansının Değerlenmesi



- Kotalar satışçularının belirli bir dönemde gerçekleştirmesi istenen satış miktarıyla ilgili olabileceği gibi, satışçularının yapacağı müşteri ziyaretleri, kazanılan yeni müşteri sayısı, satış harcamalarıyla ilgili olarak da belirlenebilir.



Satışçuların Performansının Değerlenmesi



- **Niteliksel performans ölçümleri satışçuların tutumları(iş tatmini ve adanmışlık), ürün bilgisi, müşteri bilgisi, devamsızlık, iletişim ve sunuş yapma becerileri hakkındaki subjektif değerlemeleri içerir.**



Satışçuların Performansının Değerlenmesi



- Günümüzde bazı işletmeler, satışçuların performansını değerlerken subjektif ölçülerden biri olarak müşteri tatminini de göz önüne almaktadırlar.



Satışçuların Performansının Değerlenmesi



- Niceliksel bir değerleme yöntemi, davranışa dayalı ölçümlerden çıktıya dayalı kontrol stratejilerine uzanan yelpazede olabilir.



Satışçuların Performansının Değerlenmesi



- Davranışa dayalı kontrol stratejileri kaç satış ziyaretinin yapıldığı gibi girdileri ölçerken, sonuca dayalı kontrol stratejileri ne kadar satışın gerçekleştiği gibi çıktıları ölçer.
- Uygulamada niteliksel ve niceliksel tekniklerin bir birleşimi kullanılır.



Satışçuların Performansının Değerlenmesi



- Satışçuların performansının kendi geçmişteki performansıyla ölçümü, diğer satışçulara göre ölçümü satışçuların performansı hakkında açık bir fikir verecektir.



Satışçuların Performansının Değerlenmesi



- **Yönetici de satışçuların yeniden bir eğitime ihtiyacı olup olmadığı, kotasının yeniden düzenlenmesi gereği gibi önlemler alıp almamaya karar verecektir.**

