

**T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

İŞLETME ANABİLİM DALI

**SATIŞ BÖLGELERİNİN OLUŞTURULMASI VE İŞLEYİŞİ SÜT
VE SÜT ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜNDE BİR ÖRNEK OLAY
İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS (MASTER) TEZİ

**Hazırlayan
Zafer YAYLA**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Mehmet Yaman ÖZTEK**

İSTANBUL – 2008

Bu tez alışması, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun / / tarih ve / sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *İşletme Yüksek Lisansı Tezi* olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

Prof. Dr.
Danışman

Prof. Dr.
Üye

Prof. Dr.
Üye

SATIŞ BÖLGELERİNİN OLUŞTURULMASI VE İŞLEYİŞİ SÜT VE SÜT ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜNDE BİR ÖRNEK OLAY İNCELENMESİ

ÖZET

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri; ürettikleri ürünlerin satışının yapılmasıyla gerçekleşmektedir. Ürettikleri ürünlerin satışını sistemli ve programlı bir şekilde yapan firmalar, rekabette ön planda olup, ilerleme kaydetmektedirler. Bu da işletme içinde oluşturulan etkili bir satış yönetimi ile gerçekleşmektedir.

Satış yönetimi, satış bölgelerinin oluşturulması, kişisel satış işlevlerinin planlanması, yürütülmesi, denetimi ile satış gücünü oluşturan personelin seçimi, eğitimi, görevlendirilmesi, gözetimi, ücretlendirilmesi ve güdülendirilmesiyle ilgili faaliyetlerin tümünü kapsamaktadır.

Etkili satış, işletmenin ürettiği ürünün özelliklerine ve sektörün talebine göre örgütlenmiş satış yönetimi ile gerçekleşir. Satış tahminleri yapılır, satış bölgeleri oluşturulur, oluşturulan bölgelere satış elemanları atanır, satış bölgesinin ve satış elemanlarının özelliklerine göre satış kotaları belirlenir. Tüm bunların belirlenen zaman içerisinde gerçekleştirilmesi beklenir. Belirlenen satış tahminlerinin tutması, işletmede satış yönetiminin başarılı olduğunun göstergesidir.

Bu çalışmanın amacı; satış gücünün nasıl organize edildiği, satış bölgelerinin nasıl oluşturulduğu ve ne şekilde işletildiğini ortaya koymaktır.

Bu amaç doğrultusunda konuyla ilgili literatür taranarak çalışmanın teorik kısmı oluşturulmuş, konuyu daha net hale getirmek için süt ve süt ürünleri konusunda, sektörde öncü kuruluş, SÜTAŞ'ın satış yönetimi incelenerek, satış bölgelerini nasıl oluşturduğu ve ne şekilde işletildiği incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Satış yönetimi, satış bölgeleri, satış gücü

**THE CREATION AND OPERATION OF SALES TERRITORIES AND AN
ANALYSIS OF A CASE EXAMPLE IN THE INDUSTRY OF DAIRY
PRODUCTS**

ABSTRACT

The subsistence of businesses is realized with the selling of the products generated by these companies. Companies selling their products in a systematic and programmed way stand in the forefront in competition and they make progress. This is realized by an effective sales management created within the business.

Sales management includes all the activities related to the creation of sales territories, the planning, execution and auditing of private sales functions, the selection, training, employment, supervision, remuneration and motivation of personnel who constitutes the sales force.

Effective sale is actualized by a sales management organized in accordance with the characteristics of the product generated by the business and the demand of the industry. Sales are estimated, sales territories are created, sales personnel are appointed to the sales territories, sales quotas are determined according to the characteristics of sales territory and the sales personnel. All of these are expected to be realized within the determined time period. The coming true of estimated sales is the indicator that the sales management of the business is successful.

The aim of this work is to manifest how the sales force is organized, how the sales territories are created and how they are managed.

With this aim in mind, theoretical part of this work is prepared by scanning through the related literature. In order to clarify the subject, in the industry of dairy products, sales management of leading company SÜTAŞ is examined and the creation and management of sales territories are analysed.

Key Words: Sales management, sales territories, sales force

İÇİNDEKİLER

| | |
|---|----------|
| ÖZET..... | V |
| ABSTRACT..... | VI |
| İÇİNDEKİLER | VII |
| ŞEKİLLER LİSTESİ..... | IX |
| GİRİŞ | 1 |
| 1 PAZARLAMA ETKİNLİĞİNDE SATIŞ YÖNETİMİ..... | 3 |
| 1.1 Pazarlama Kavramı | 3 |
| 1.2 Pazarlamamın Tarihsel Gelişimi | 4 |
| 1.2.1 Üretim Anlayışı Dönemi | 5 |
| 1.2.2 Ürün Anlayışı Dönemi | 6 |
| 1.2.3 Satış Anlayışı Dönemi | 6 |
| 1.2.4 Pazarlama Anlayışı Dönemi..... | 8 |
| 1.2.5 İlişkisel Pazarlama | 9 |
| 1.3 Satıcılığın Tarihsel Gelişimi | 11 |
| 1.4 Satış Yönetimi, Kişisel Satış Ve Satış Görevi | 12 |
| 1.5 Tutundurma Politikası ve Kişisel Satış | 14 |
| 1.6 Satış Çabalarının Yönetim ve Organizasyonu | 16 |
| 1.6.1 Satış Gücü Organizasyonunun Amaçları ve Organizasyon Yapısını Belirleyen Unsurlar..... | 17 |
| 1.6.1.1 Biçimsel (Formel) Satış Gücü Organizasyon Yapısı | 18 |
| 1.6.1.2 Biçimsel Olmayan (İnformel) Satış Gücü Organizasyon Yapısı ... | 19 |
| 1.6.1.3 Satış Gücü Organizasyonu İlkeleri | 20 |
| 1.6.2 Satış Gücü Organizasyon Yapısı..... | 23 |
| 1.6.2.1 Dikey Satış Gücü Organizasyon Yapısı..... | 23 |
| 1.6.2.2 Emir Komuta ve Kurmay Satış Gücü Organizasyon Yapısı..... | 24 |
| 1.6.2.3 Fonksiyonel Satış Gücü Organizasyon Yapısı..... | 25 |
| 1.6.2.4 Coğrafik Satış Gücü Organizasyon Yapısı | 26 |
| 1.6.2.5 Ürüne Yönelik Satış Gücü Organizasyon Yapısı..... | 28 |
| 1.6.2.6 Müşteriye Yönelik Satış Gücü Organizasyonu | 29 |
| 1.6.2.7 Karma Satış Gücü Organizasyon Yapısı..... | 30 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 2 | SATIŞ TAHMİNLERİ VE SATIŞ BÖLGELERİNİN TASARIMI..... | 31 |
| 2.1 | Satış Tahminleri | 31 |
| 2.1.1 | Satış Tahmini | 31 |
| 2.1.2 | Satış Tahmin Yöntemleri | 34 |
| 2.1.3 | Satış Bütçesi | 36 |
| 2.1.3.1 | Satış Harcamalarının Hesaplanması..... | 39 |
| 2.1.3.2 | Bütçe Süreci | 40 |
| 2.2 | Satış Bölgelerinin Tasarımı..... | 43 |
| 2.2.1 | Satış Bölgesi Oluşturmanın Sağlayacağı Yararlar | 44 |
| 2.2.2 | Satış Bölgelerinin Oluşturulması | 45 |
| 2.2.3 | Satış Elemanlarının Satış Bölgelerine Atanması..... | 48 |
| 2.3 | Satış Kotalarının Saptanması | 50 |
| 2.3.1 | Satış Kotalarının Sağlayacağı Yararlar | 51 |
| 2.3.2 | Kota Türleri | 52 |
| 2.3.2.1 | Satış Hacmini Esas Alan Kotalar | 52 |
| 2.3.2.2 | Bütçeyi Esas Alan Kotalar | 53 |
| 2.3.2.3 | Satış Elemanlarının Eylemlerini Esas Alan Kotalar | 54 |
| 2.4 | Zaman Yönetimi..... | 55 |
| 3 | SATIŞ BÖLGELERİNİN OLUŞTURULMASI VE İŞLEYİŞİ SÜTAŞ SÜT | |
| | ÜRÜNLERİ ÖRNEĞİ | 58 |
| 3.1 | SÜTAŞ Hakkında | 58 |
| 3.2 | SÜTAŞ Yönetiminde Satış Yönetiminin Yeri | 59 |
| 3.3 | SÜTAŞ'ın Satış Yönetimi..... | 60 |
| 3.4 | SÜTAŞ'ın Satış Bölgeleri ve İşleyişi..... | 67 |
| | SONUÇ..... | 77 |
| | KAYNAKÇA | 79 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|---|----|
| Şekil 1-1 Pazarlama Süreci | 4 |
| Şekil 1-2 Satış Yönetiminin Pazarlama Karması İçindeki Yeri..... | 13 |
| Şekil 1-3 Basit Dikey Organizasyon Yapısı..... | 24 |
| Şekil 1-4 Emir-Komuta ve Kurmay Organizasyon Şeması | 25 |
| Şekil 1-5 Fonksiyonel Organizasyon Şeması..... | 26 |
| Şekil 1-6 Coğrafi Bölgelere Yönelik Satış Gücü Organizasyonu..... | 28 |
| Şekil 1-7 Ürünlere Göre Satış Gücü Organizasyonu | 29 |
| Şekil 1-8 Müşteriye Göre Satış Gücü Organizasyonu | 30 |
| Şekil 2-1 Bütçeleme Süreci | 40 |
| Şekil 2-2 Satış Elemanı Seçme | 49 |
| Şekil 3-1 SÜTAŞ Yönetim Organizasyon Şeması..... | 60 |
| Şekil 3-2 SÜTAŞ Yönetiminde Satış Yönetiminin Yeri | 63 |
| Şekil 3-3. Üç Bölgeden Oluşan SÜTAŞ Koordinatörlükleri | 68 |

GİRİŞ

Firmaların dış dünya ile ilişki kurması satış fonksiyonu ile gerçekleşmektedir. Satış, işletmelerin ürettikleri ürünleri dış dünyaya açan, müşterileri ile buluşturan bir fonksiyondur.

Satış işlemi çeşitli satış yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilebilir, ancak günümüzde mevcut ürünü satmak firmalar için yeterli olmayıp, ürünlerini satmada süreklilik büyük önem taşımaktadır. Bu da sistemli bir şekilde yapılandırılmış, etkili bir satış yönetimi ve satış gücüyle gerçekleştirilebilir.

Satış bölgelerinin oluşturulması, satışın nerelerde kimler tarafından satılacağı yani satış gücünün örgütlenmesi gibi konular satış yönetiminin görev kapsamı içine girmektedir.

Sektörün ve firmanın ürettiği ürünün özelliklerine, müşteri istek ve beklentilerine göre satış bölgelerinin oluşturulması gerekir. Oluşturulan satış bölgelerinde satışı gerçekleştirecek olanlar ise; firmanın ürünlerinin satılmasında kilit rol oynayan satış gücüdür.

Firmaların ayakta kalması, ürettikleri ürünlerin satılmasıyla paralellik gösterirken, kârlılıkları da satış yönetimiyle ve satış gücünde yer alan elemanların performanslarıyla bağlantılıdır. Satış gücünün performansı, belirlenen satış hedeflerine ve kotalarına ulaşmalarıyla ölçülebilir. Satış gücünün yüksek performans göstermesi, satış yönetiminin işletmede etkin bir şekilde işlediğinin göstergesidir.

Bu çalışmanın amacı; satış gücünün nasıl organize edildiği, satış bölgelerinin nasıl oluşturulduğu ve ne şekilde işletildiğini ortaya koymaktır.

Bu amaç doğrultusunda çalışma üç bölümde ele alınmıştır. Birinci bölüm "Pazarlama Etkinliğinde Satış Yönetimi" başlığındadır. Burada pazarlamanın tanımı ve tarihsel gelişimi açıklanmış, satış yönetimi, satış çabalarının yönetimi ve organizasyonu üzerinde durulmuştur.

İkinci bölüm; “Satış Tahminleri Ve Satış Bölgelerinin Oluşturulması” başlığındadır. Burada satış tahminleri, satış bölgelerinin oluşturulması ve satış kotalarının saptanması açıklanırken, zaman yönetimine de değinilmiştir.

Üçüncü bölüm; “Satış Bölgelerinin Oluşturulması SÜTAŞ Süt Ürünleri Örneği” başlığında olup, burada SÜTAŞ hakkında bilgi verilip, SÜTAŞ’ın satış yönetimi incelenerek, SÜTAŞ’ın satış bölgeleri ve işleyişi açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın teorik kısmı konuyla ilgili yazılı kaynaklardan ve ilgili internet sitelerinden faydalanılarak hazırlanmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümü ise; SÜTAŞ’ın satış yönetimiyle yapılan kişisel görüşmeler neticesinde elde edilen bilgiler doğrultusunda hazırlanmıştır.

1 PAZARLAMA ETKİNLİĞİNDE SATIŞ YÖNETİMİ

1.1 Pazarlama Kavramı

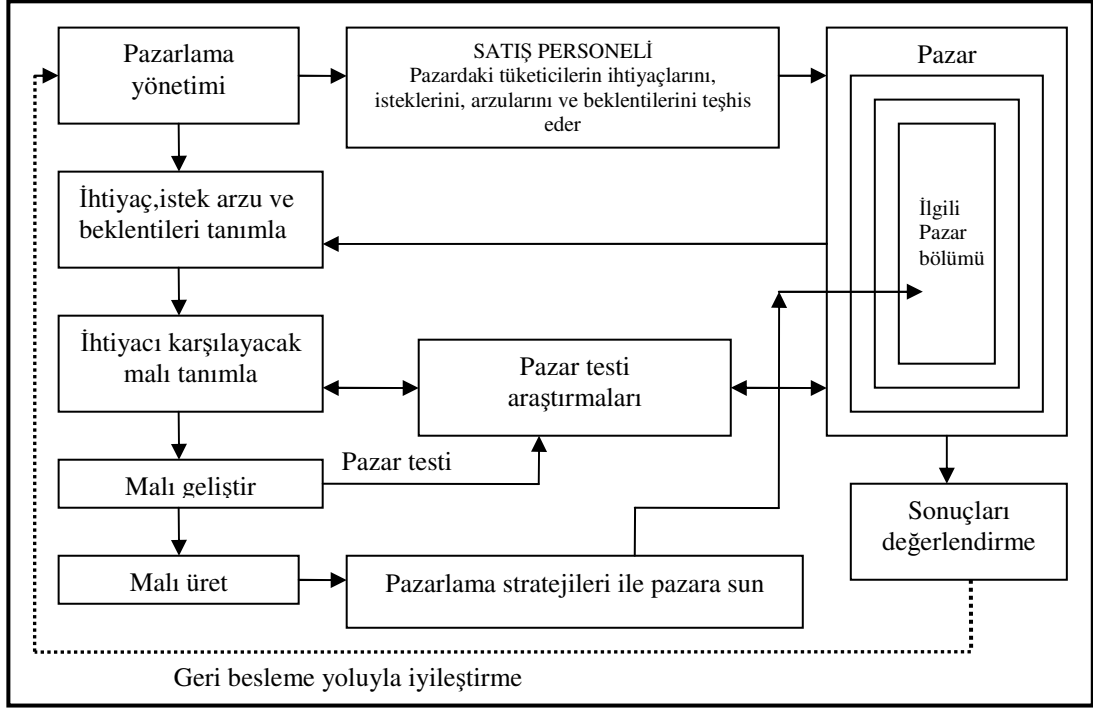
Pazarlama kavramı, halk arasında genellikle satış ve reklam cambazlığı olarak algılanır. “Taş versen satar” diye tanımlanan usta bir satışı pazarlamacı olarak tarif edilir. Oysa satış pazarlama faaliyetlerinden sadece biridir. Bazıları ise, üretilen malların üretildikleri noktalardan tüketildikleri noktalara ulaştırılması ile ilgili faaliyetleri pazarlama faaliyeti olarak tanımlarlar. Bazıları da, üretilen mallara yer, zaman, mülkiyet ve biçim faydası katmakla ilgili faaliyetleri pazarlama olarak adlandırır. Oysa pazarlama, malların üretilmelerinden önce başlayan ve satış sonrasını da içine alan birbiri ile ilişkili faaliyetlerden oluşan sosyal bir süreç ve işletme faaliyetleri sistemidir. Sosyal bir süreçtir çünkü, farklı yerlerde oluşan arzı ve talebi uyumlaştırmak için, toplum içinde bir dizi faaliyetin uyumlaştırılmasını gerektirir. Bir faaliyetler sistemidir çünkü, hem birbiri ile ilişkili hem de kurumlardan oluşur. Konunun daha iyi anlaşılması için Şekil 1.1 örnek olarak verilmiştir (İslamoğlu, ve diğerleri,2006:6).

Bu açıklamalardan sonra pazarlama Amerikan Pazarlama Birliği (American Marketing Association Marketing)’nin tanımladığı şekilde açıklanabilir: “bireysel ve kurumsal amaçları tatmin edecek değişimleri sağlamak üzere ürün, hizmet ve fikirlerin şekillendirilmesi (üretilmesi), fiyatlandırılması, dağıtımı ve tutundurulmasını (iletişim) planlama sürecidir” (Mediacat,2000:17).

Günümüzde işletmecilikte kullanılan bu geniş kapsamlı tanıma göre pazarlamanın özellikleri şöyle belirtilebilir (Tenekecioğlu, 2002:177).

- Pazarlama, insan istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasına yöneliktir.
- Pazarlama, ürünler, hizmetler ve düşüncelerle ilgilidir.
- Pazarlama sadece bir malın reklamı veya satışı olmayıp, daha üretim öncesinde mamülün düşünce olarak planlanıp, geliştirilmesinden başlayarak fiyatlandırması ve dağıtılmasıyla ilgilidir.

- Pazarlama faaliyetleri, sürekli değişen çevre koşullarında yerine getirilir.
- Pazarlama çeşitli faaliyetler bütünü veya sistemdir.



Şekil 1-1 Pazarlama Süreci

Pazarlama, işletmenin stratejik planlamasında çeşitli bakımlardan kilit bir rol oynar. Pazarlama her şeyden önce, işletme stratejisinin etrafında geliştiği bir zihniyet sağlar (tüketici ihtiyaçlarının tatmini); strateji planlamacılarına (stratejistlere) çekici pazar fırsatlarını belirlemede ve işletmenin bunlardan yararlanma potansiyelini değerlendirmede gerekli girdileri sağlar; ve çeşitli iş birimlerine de, her birimin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak stratejileri çizer (Öçer ve Keskin, 1998:236).

1.2 Pazarlamamın Tarihsel Gelişimi

Günümüzde pazarlama hayatın hemen hemen her evresinde karşımıza çıkan oldukça önemli bir kavram haline gelmiştir. Bugün artık mal ve hizmetlerin ötesinde, fikirler, kişiler, mekanlar da pazarlanacak ürünler arasında yerlerini almışlardır.

Günümüzün pazarlama uygulamalarına gelinceye kadar pazarlama anlayışı ve yaklaşımlarında önemli değişimler yaşanmıştır. Pazarlama bilimi çeşitli aşamalardan geçerek, şu anda uygulanmakta olan farklı anlayışlara yerini bırakmıştır. Günümüzde işletmeler, oldukça farklı bir rekabet arenasına karşı karşıya bulunmaktadır. Ürün farklılaşmasının giderek daha da zorlaştığı, küresel piyasaların ve rakiplerin giderek arttığı, tatmin edilmesi giderek zor hale gelen farklı bir müşteri yapısının ortaya çıktığı bir ortamda işletmeler, değişik pazarlama yöntem ve stratejilerini uygulamaya başlamışlardır (Tekin ve Çiçek, 2005:63).

Pazarlamanın günümüzdeki pazarlama anlayışına gelinceye kadar geçirdiği gelişim süreci aşağıda yer almaktadır.

1.2.1 Üretim Anlayışı Dönemi

Üretimin işletmedeki diğer faaliyetlerin oda noktası olduğu ve işletmelerin ağırlıklı olarak teknik personel tarafından yönetildiği bir dönemin anlayışıdır. 1900'li yılların başında Henry Ford'un otomobil satışlarını arttırmak için üretimi verimli kılmak ve seri üretim yaparak maliyetleri düşürme çabaları bu anlayışın sonucudur (Tenekecioğlu, 2002:179).

Büyük Ekonomik Kriz'e kadar devam eden bu süreçte, az sayıda olan üreticiler, herhangi bir rekabet sorunu ile karşı karşıya olmadan pazarda varlıklarını devam ettirebilmekteydiler. Bu dönemde müşteriler açısından da markalar arasında bir seçim yapma zorunlulukları olmadığı düşünülecek olursa, pazarlamada müşteri beklentileri, ihtiyaçları gibi kavramlar da henüz üzerinde durulmayan kavramlar oluşturmaktaydı.

1929-1933 yılları arasında devam eden ve etkisini gösteren Büyük Ekonomik Krizi de içine alan bu ilk dönemde, işletme bünyesinde pazarlama bölümünün varlığından bahsetmek mümkün değildir. Bunun yerine işletme organizasyonu içinde esas işi, satışı ve satışçıları yönetmek olan, satış yöneticilerinin başında bulunduğu, pasif bir satış bölümü mevcuttur. Bu dönemin yönetim anlayışı temel olarak, "*ne üretirsem onu satarım*" şeklinde özetlenebilir; çünkü yöneticilerde, "*iyi mal kendini sattırır*" düşüncesi hakim görüşü oluşturmaktadır (Mucuk, 2001:8)

1.2.2 Ürün Anlayışı Dönemi

Bu yaklaşım; ideal biçimde üretilebilecek bir ürünün, müşterilerin çoğunluğunun ya da tümünün isteyebileceği biçimde olması gerektiği görüşünü yaratmıştır. Bunun sonucunda da mühendisler ve tasarımcılar, herkesi tatmin etmek için daha iyi ve daha fazla özelliklerle geniş bir biçimde donatılmış ürünler geliştirdiler. Ürün yaklaşımı, artan fiyatlarla daha fazla karmaşık ürünlerin üretilmesine neden olmuştur. Müşterilerin, ihtiyaçları olmayan hatta gereksiz sayılabilecek özelliklere ekstra para ödemeleri istenir. Bu yaklaşımın temel sorunu, tüketiciler arasında farklı zevk ve ihtiyaçların olabileceğine fırsat tanımamasıdır (Çetinel, 2005:6).

Ürüne yönelik anlayışın özellikleri Şunlardır:

- İşletmeler uygun fiyatlı ve iyi kaliteli mal üretimini görev sayarlar.
- Tüketiciler, ihtiyaç ve istekleriyle ilgili bir sorunu çözmekle ilgilenmekten çok, ürünleri satın almakla ilgilenirler.
- Tüketiciler pazarda var olan ve birbiriyle rekabet eden markaları bilirler.
- Tüketiciler, fiyata ve kaliteye göre belirli bir markayı seçerler.

Ürüne yönelik çalışan işletme, kendi malının en iyi olduğu düşüncesini taşır. Malın biçimi, ambalajı ve fiyatı bakımından ilgi çekici nitelikleri olursa, elverişli dağıtım kanalları kullanılırsa, malın zorunlu ihtiyaçlara seslendiğine ve kalitesinin en iyi olduğuna tüketiciler inandırılırsa mal satılabilir (Tenekecioğlu, 2006:5).

1.2.3 Satış Anlayışı Dönemi

Pazarlamada ikinci dönem satış odaklı pazarlama anlayışının ortaya çıktığı dönemdir. Bu dönem dünya ekonomisinde büyük değişim ve çalkalanmalara neden olan Büyük Ekonomik Krizle başlayan ve 1950'lere kadar süren zaman dilimini içine almaktadır. Pazarda rekabetin ortaya çıkmasıyla birlikte üreticiler açısından ürettikleri malları satmak bir sorun haline gelmeye başlayınca, üretimden öte kâr

sağlayacak satışların gerçekleştirilmesi önem kazanmaya başladı ve satış odaklı pazarlama anlayışı kavramı ortaya çıktı.

Büyük Ekonomik Kriz, ekonominin asıl probleminin üretmek ya da üreterek büyümek değil, üretilen çıktının satılması olduğunu ortaya koyan bir dönemi başlatmıştır. Sadece iyi ürün üretmek pazar başarısını getirmeye yetmemektedir. Şirketler bu dönemde ürün satışının sağlam ve etkili tutundurma çabalarını gerektirdiğini fark etmişlerdir. Bu nedenle bu dönemde satış faaliyetleri ve satış yöneticileri şirket yönetimlerinde saygınlık ve yeni sorumluluklar kazanmışlardır. Satış konusunda geliştirilen teknikler ve bazı yanıltıcı-aldatıcı tanıtım çalışmaları nedeniyle bu dönem kötü bir algılama ile karşı karşıya kalmıştır. Satışta ve reklam çalışmalarında hard-sell yaklaşımın etkin olduğu bu dönemde kapıdan kapıya satışlar, bu yaklaşımı temel anlayış olarak kabul eden satış ekipleriyle yönetilmekteydi (Yeygel, 2006:201).

Bu anlayışın uygulanmasında büyük bir risk vardır. Tüketici doygunluğuna önem verilmez. Müşterinin pasif olduğu ve işletme, onun ilgisini çekmek için çaba göstermedikçe tüketicinin herhangi bir satın almada bulunmayacağı varsayılır.

Satış anlayışının özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Tenekecioğlu, 2006:5).

- İşletmenin temel görevi, yeterli ölçüde satışı sağlamaktır.
- Tüketiciler, olağan koşullarda kendiliğinden yeterli ölçüde mal satın almazlar.
- Çeşitli satış arttırıcı araçlar kullanarak, tüketiciler satın almaya özendirilebilirler.
- Ürün satın alanların bir daha alacakları umulur, almazlarsa başka tüketiciler alabilir.

1.2.4 Pazarlama Anlayışı Dönemi

1950'lerde işletme yöneticileri, ürünler verimli şekilde üretilse ve satış çalışmaları yoğunlaştırılırsa bile, tüketicinin ürünleri satın almasının her aman gerçekleşmediğini farkettiler. Böylece, önce üretip sonra tüketicinin ihtiyacını bu ürüne doğru geliştirmeye çalışmanın yeterli olmayacağı kabul edildi. Bunun yerine, önce tüketicinin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçları cevaplayabilecek ürün ve hizmetlerin üretilmesi önem kazandı. Böylece, tüketicinin ihtiyaçlarının tatmin edilmesi yoluyla uzun dönemli kârlılık düşüncesi ön plana çıktı.

Tüketicinin gerçek ihtiyaçlarını belirleyebilmek için, bilimsel pazarlama araştırmaları yapmak kaçınılmazdır. Tüketicilerin ihtiyacı, genelde sadece ürünün kendisi ile değil, şirketin toplam bir pazarlama karması aracılığıyla sunduğu öneriler, değerler yoluyla tanımlanabilir ve tatmin edilebilir. Bu da işletmenin uzun süreli, sağlıklı gelişimine yardım eder. İhtiyaçlar ve bu ihtiyaçları tatmin edecek doğru şirket önerisi ortaya çıkartıldığında, tüketiciler bu ürünü tercih ederler ve satın almayı tekrarlarlar.

Bu yaklaşımın özellikleri.

- Gerçek ve potansiyel tüketici ihtiyaçları ve istekleri pazarlama çalışmalarının odak noktasıdır,
- Tüketicilere yönelik pazarlama faaliyetleri ile ilişkili bir bütün içinde ele alınır,
- Tüketicilerin tatmini sonucu kârlılık beklenir,
- Tüketicilerin egemenliği kabul edilir (Odabaşı, 2001:10-11).

Pazarlama anlayışı dönemi, mal ve hizmetlerin pazarlanmasında tüketiciyi ve tüketici tatminini, ön plana çıkaran bir yönetim felsefesidir. Bu yaklaşım, tüketici ihtiyaç ve isteklerini tüm pazarlama faaliyetlerinin odak noktası yapan gerekli örgütsel düzenlemelerle tüketiciye yönelik tutumu bütünleşmiş bir biçimde tüm işletme bölüm ve personeline benimseten ve böylece koordineli çalışmalarla tüketicileri mümkün olan en iyi şekilde tatmin etme yolunda satışları ve uzun

dönemde kârı sağlamayı temel alan bir yönetim anlayışıdır. Çeşitli pazarlama bilim adamlarının açıklamalarında en önde gelen ortak nokta, başta pazarlama olmak üzere, işletmenin tüm bölümlerince, tüketiciye yönelik tutumun benimsenmesi ve tüketici tatmini yoluyla kâr sağlamanın vurgulanmasıdır. Pazarlama anlayışına göre, bir işletme tüketici ihtiyaç ve isteklerini koordineli veya birbirleriyle bütünleşmiş pazarlama çabalarıyla tatmin etmeli ve bu yoldan kendi amaçlarına ulaşmalıdır (Mucuk, 2001:9-10).

1.2.5 İlişkisel Pazarlama

1970’li yıllara kadar, pazarlama yönetiminde hakim olan anlayış, değişim (değiş-tokuş) faaliyetlerinin kolaylaştırılması ve yönetilmesi için, gerekenlerin yapılması idi. Tüketici ihtiyaç, istek, arzu ve beklentilerini tatmin edecek mal ve hizmetleri karlı bir biçimde planlamak, üretmek, fiyatlamak, dağıtmak ve tutundurmak; mallara bir kimlik ve imaj kazandırmak; yeni müşteriler edinmek için, uygun stratejileri geliştirip uygulamak yeterli görülmekteydi. Kısaca, pazarlama ticari işlemlerin yönetilmesi üzerine odaklanıyor ve yeni müşteriler edinerek satışları artırmak mevcut müşterilerin korunmasına tercih ediliyordu.

1970’li yıllardan sonra, tüketici davranışları üzerinde en büyük etkinin müşteri ilişkileri olduğu fark edildi. Bu da pazarlama yönetiminde yeni bir anlayışın ortaya çıkmasını ve yöneticiler tarafından uygulanmasını doğurdu. Bu anlayış mal ve hizmetleri üreten işletmelerle onları satın alan ticari ve endüstriyel alıcılar ve onların müşterileri arasındaki ilişki ağlarına dayanmaktadır (İslamoğlu,ve diğerleri, 2006:11). Bu anlayışın adı ilişkisel pazarlama olmuştur.

İlişkisel pazarlama, müşteri ve diğer ortaklarla belli bir kar noktasında, uzun vadeli interaktif ilişkiyi kurmak büyütme, geliştirmek gereğinde sınırlandırmak ve karşılıklı değişim ve sözlerin tutulmasına dayanır.

İlişkisel pazarlama tedarikçi ve müşteriler arasında uzun vadeli interaktif ilişkiyi ve uzun vadeli karlılığı vurgular (Zengin ve Demirel, 2004:668).

İlişki pazarlamasının amacı, firma ve müşteriler arasında bilgi alışverişini en

yoğun hale getirmektir. Bu yoğunluğu yakalamak içinde, karşılıklı iyi niyetin hissedilmesi, yine karşılıklı güvenin sağlanması gerekmektedir. Bu güven ve iyi niyete ulaşılması için firma, müşterisinin tutum ve davranışını anlama çabası içinde olması gerekmektedir.

İlişki pazarlaması müşteri ile ilişkileri belirlemek, kurmak, sürdürmek ve arttırmaktır. İlişki pazarlamasında geçerli olan, firma içerisindeki bütün bölümlerin uyum içerisinde çalışması ve bu sayede firmaya kârlılık getirmesidir. İlişki pazarlamasının sürdürülmesi için satıcı ve alıcı arasındaki karşılıklı sözlerin tutulması ve ortak mübadelenin tam olarak yapılması gereklidir.

İlişki pazarlamasının doğumundan sonra, ilişki pazarlaması bir çok pazarlama alanında gelişmiştir. Gelişen bu alanlar hizmet pazarlaması ve satış yönetimidir. İlişki pazarlaması özellikle hizmet pazarlamasında önemli bir biçimde gelişme göstermiştir. Bunun nedeni, hizmet işletmelerinde müşterilerin sadakatini arttırmak ve mevcut müşterilerinden daha fazla sipariş almak için müşteriler ile sıkı ilişkide bulunmaktır (Gülmez ve Kitapçı, 2003:81-83).

Günümüz rekabet koşullarında, geleneksel pazarlama anlayışının artık geçerliliğini kaybettiği, bu durumun da firmaları yeni bir takım arayışlara sürüklediği görülmektedir. Yoğun rekabet, ürün ve hizmetlerin daha da homojenleşmesi, pazarların olgunlaşması, hem mal hem de hizmet endüstrilerinde faaliyet gösteren firmaların diğerlerinden farklı olmalarını güçleştirmektedir. Müşteri sorunlarına sadece teknik çözümler getirmek, rekabet avantajı sağlamada, pazar payını artırma ve sürdürme konularında başarılı olmak için yeterli değildir. Mevcut ya da yapılmakta olan bir işlemde önce ve işlem süresince, değer eklenmiş çeşitli hizmetlerin de rekabet avantajı sağlamak ve müşteri bağlılığı yaratmak için verilmesi gerekir. Bu bağlamda, ilişki pazarlamasının önemi ortaya çıkmaktadır. Bağlılığın merkezi bir rol oynadığı bir ilişki pazarlaması ve öncüllerinin etkinliğinin araştırılmasının yol gösterici yönü oldukça önemli olacaktır. Dağıtım kanalında yer alan üretici firmalar ile müşterisi durumunda olan aracı firmalar arasındaki bağlılık faktörü önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Hacıfendioğlu, 2005:89).

1.3 Satıcılığın Tarihsel Gelişimi

Satıcılık alışveriş ihtiyacının duyulduğu çağdan daha eskidir. Aynı zamanda satıcılık, ticari kavramın dışına da çıkan bir anlamdır. Günlük yaşantısında başkaları ile ilişkisi bulunan ve onlara kendi fikrini ve arzusunu kabul ettirmek isteyen herkes gerçekte bir satış işlemi yapmaktadır. Zira en geniş anlamı ile satış, başkasını bir şeyi yapmaya veya kabule ikna etmektir.

Satıcı dediğimiz kimse, 10.000 yıl Önce dahi bugün Fransa olarak bilinen topraklarda, uzak diyarlarla istiridye kabuğu ticareti yapardı. Mîlattan 5000 yıl önce Sümerli din adamları takas yoluyla elde ettikleri malların yazılı kayıtlarını tutan ilk kimselerdi. Milattan aşağı yukarı 2000 yıl önce Eski Mısırlılar yöneticilik, politika ve ticaretle bir hayli ileri gitmişler ve bizlere faaliyetlerine dair bir çok yazılı belge bırakmışlardır.

Satıcılık konusu dünya ticaretiyle birlikte gelişme göstermiştir. Dünya ticareti, Sanayi Devriminden Önce ve sonrası için birbirinden çok ayrı iki karakter gösterir. Öncesinde talebin çok ve arzın da az olduğu devrede satıcı piyasası cari iken, 19'uncu yüzyılın basından itibaren durum yavaş yavaş değişmiş ve üretim artıp rekabetin fazlaşması üzerine satıcı piyasası yerini alıcı piyasasına bırakmıştır. Bu andan itibaren mal üretimi bir çok hallerde o malın satış akımına ayak uydurmak zorunluluğunda kalmıştır. Bu hal bilhassa 20'nci yüzyılın ilk çeyreğinde başlamış ve ikinci çeyreğinde, iki Dünya savaşı arasında kuvvetlenmiş, ikinci savaştan sonra ise büsbütün önem kazanmıştır (Serçe, 2006:8).

Satışçılık mesleği II. Dünya Savaşı'ndan hemen sonra ABD'de gelişmiştir. Bu gelişimin nedeni II. Dünya Savaşı'ndan sonra önemli ölçüde mal bolluğunun yaşanması ve ekonominin satıcı yönelimli pazardan alıcı yönelimli pazara geçiş yapmasıdır. Söz konusu geçişten önce ABD'de bir çok şirket "tüketici ne üretirse onu alır'.." şeklinde özetlenecek felsefeye sahipti. Oysa II. Dünya Savaşı'ndan sonra yaşanan mal bolluğu karşısında, tüketiciler seçme şansına sahip oldular. Tüketicilerin "seçme" özgürlüğüne sahip olmaları karşısında da üreticiler mallarını daha planlı bir şekilde pazarlamak zorunda kaldılar. Satışçılık bu dönemde ihtiyacı duyulan mal

satma mücadelesine kısa sürede uyum sağladı, hızla gelişti ve saygın meslekler arasında yerini aldı. (Gürdal, 2000:319).

1.4 Satış Yönetimi, Kişisel Satış Ve Satış Görevi

Satış yönetimi, bir işletmede, kişisel satış işlevlerinin planlanması, yürütülmesi, denetimi ile satış gücünü oluşturan personelin seçimi, eğitimi, görevlendirilmesi, gözetimi, ücretlendirilmesi ve güdülendirilmesiyle ilgili faaliyetlerin tümüdür (Cemalcılar, 2000:158).

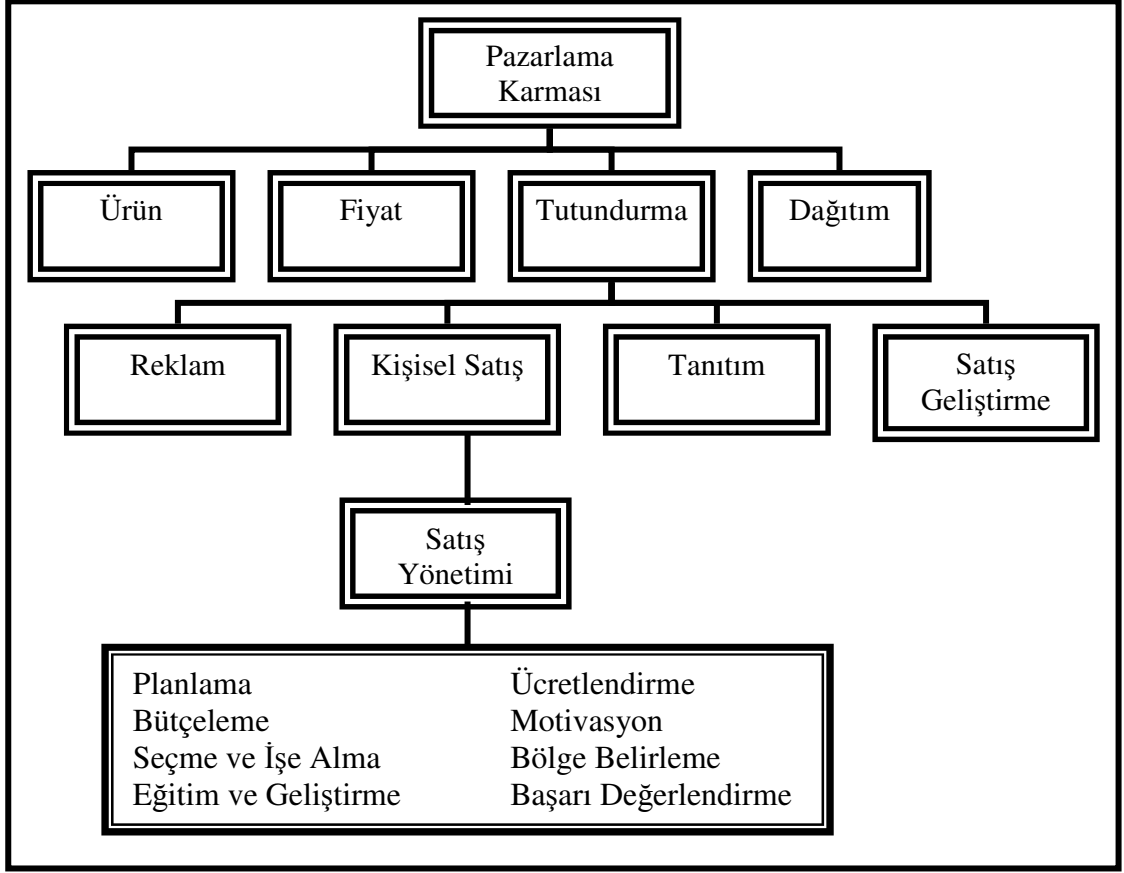
Satış yönetimi, kişisel satış ve satış görevi birbirine bağlı üç kavramdır. Satış yönetimi, kişisel satışı yönetip satışla sonuca ulaşır. Satış yöneticisi, satış ve satış elemanı problemlerini çok iyi bilmek ve önerilerde bulunarak çözüm üretmek zorundadır. Satış yöneticisi için en önemli iş, servis ve geliştirici satışı birbirinden ayırmaktadır. Servis satışı, potansiyel müşterilerin karar almalarına yardım eden satıştır. Geliştirici satış ise; müşterinin ilgisini çekmeyi amaçlar. Geliştirici satışın türü ve miktarı, ürünün ve müşterinin yapısına bağlıdır.

Günümüzde satış görevi, profesyonel anlamda, potansiyel alıcıları bulma, onlara bilgi vererek satın almada yardımcı olma, onları ikna etme, onların sorunlarına yardımcı olma ve alıcılarla satış sonrası dostluğu sürdürme sanatıdır (Çabuk, 2006:6).

Bu sanatta başarılı olan firmalar faaliyetlerini başarılı şekilde sürdürebilmektedirler.

Satma işlevi , malın sahipliğinin değişimini, diğer deyişle malın bir kişiden başka kişiye geçmesini sağlamaktır. Malın satışının gerçekleşmesi için ise özellikle üretici işletmelerin türlü çabalarda bulunması gerekmektedir. Sözcüleri, tüketiciler malı satın alma konusunda isteklendirilmeli ve inandırılmalıdır. Bunun için de, kişisel ve kişisel olmayan türlü çabalar gösterilmelidir. Bu anlamda satma, pazarlama karmasının bir elemanıdır ve pazar geliştirmede önemli bir etmendir (Cemalcılar, 2000:517). Bir malın satılması işletmede satış yönetiminin görevidir. Satış

yönetiminin pazarlama karması içindeki yeri Şekil 1.2'de gösterilmektedir (Taşkın,2000:8).



Şekil 1-2 Satış Yönetiminin Pazarlama Karması İçindeki Yeri

Satış yöneticisi, pazarlama karmasının ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma olan dört temel unsuru arasındaki tutundurma içinde yer alan kişisel satış faaliyetlerinin yönetilmesinden sorumludur.

Bir satış yöneticisinin pazarlama içinde bu sorumluluğunu başarıyla yerine getirebilmesi için bazı becerilerinin olması gerekir. Öncelikle bir satış yöneticisinin teknik, insan ilişkileri ve kavramsal becerileri olmalıdır. Satış yöneticisinin, satışın bütün boyutlarını bilmesini, derin bir ürün bilgisini ve belirli bir görevin başarı ile yapılması yeteneğini gösteren teknik becerileri olmalıdır. Satış yöneticisinin, satışlarının moral ve çabalarını yükseltmesi, çatışmaları yönetmesi ve onları doğru hedefe yönlendirmesi için sosyal veya insan ilişkileri becerileri olmalıdır. Satış

yöneticisinin bir satışçının sorumluluk bölgesindeki faaliyetlerinin bir bütün olarak işletmenin çalışmasını nasıl etkilediğini anlaması ve ayrıca yönetim sorunlarını iyi tanımlama ve çözme yeteneği yani kavramsal becerileri olmalıdır (Taşkın, 2000:9-10).

Satışçıların görevleri, satış yöneticisinin görevlerine çok benzemektedir. Satışçılar da yönetici yönlü olup, yönetici gibi düşünüp, davranan kişilerdir. Satışçı kendi bölgesinin yöneticisidir. Satışçılarda tıpkı satış yöneticisi gibi, gerekli bilgilere ve yeteneklere sahip olmalıdırlar. Pazarı, sattığı malı, rakip firmaları ve mamüllerini iyi tanımalı, ayrıca müşterileri etkileme ve yaratıcı satış yöntemlerini bilmek durumundadırlar (Cemalcılar, 2000:163).

1.5 Tutundurma Politikası ve Kişisel Satış

Kişisel satış, işletmelerin tutundurma aracı olarak kullandığı unsurların en önemlilerinden bir tanesidir. Günümüzde yoğun rekabet ortamı, piyasayı etkileyen alıcıların eğitim seviyesinin artması, satın alma gücündeki artış ve işletme ölçeklerinin büyümesi gibi, birtakım gelişmeler kişisel satışın önemini daha da artırmaktadır (Mürgönülşen, 2005:49). Kişisel satış stratejisi pazarlama karması kararları dikkate alınarak oluşturulur.

Kişisel satışın mal, fiyat, dağıtım ve diğer tutundurma stratejileri için ayrı ayrı dikkate alınması gerekir. Geçmişte, satış elemanı ve satış yöneticilerinin mal planlama ve geliştirme kararlarında rolleri sınırlıydı. Gelişen pazarlama kavramı doğrultusunda arzulanan mal özellikleri ve faydalarının belirlenmesinde mal geliştirme sürecinde yönlendirici olmada satış gücünden yararlanılmaktadır. Bu yüzden pazara olan yakınlıkları dolayısıyla mal kararlarına ilişkin satış elemanı bilgileri çok değerlidir.

Doğrudan ve dolaylı dağıtımda da satış yönetimi önemli bir yer almaktadır. Bir mal çok iyi reklam edilirse ve istenilen şekil ve kalitede üretilirse de tüketiciye uygun bir şekilde sunulmuyorsa her şey boşa gitmiş demektir. Söz konusu hayati bağlantı (tüketici_mal/hizmet), kişisel satış fonksiyonuyla kurulabilmektedir. Doğrudan dağıtımda müşteriler satış gücü tarafından ziyaret edilirken dolaylı

dağıtımda satış yöneticileri aracıları destekleme konumunda bulunmaktadır. Kişisel satış tutundurma elamanları içerisinde de hayati öneme sahiptir. Reklam uzun dönemli bir faaliyettir ve firmanın malının ve faydalarının anlaşılmasına çalışılır. Diğer tutundurma yöntemleri de (satışta tutundurma, duyurum halkla ilişkiler) satış destekler. Ancak reklam ve satışta tutundurma, kişisel satışa hazırlık yapan ve onu destekleyen faaliyetler olmakla birlikte satış gerçekleşmedikçe hiçbir şey yapılmamış demektir (Çabuk, 2006:8).

İşletmeleri pazarlama araçlarına ulaştırmada en önemli tutundurma aracı olan kişisel satışın diğer tutundurma metotlarından en önemli farkı, bunun kişisel iletişimden, reklamın ise kitlesel iletişimden oluşmasıdır. Bu yüzden de kişisel satış, uygulamada çok daha fazla esnekliğe sahiptir; satış elemanı mal veya hizmetin takdimini , tüketicinin istek ve ihtiyaçlarıyla , tutum ve davranışlarına göre ayarlayabilir. Tüketicinin tepkisini görüp, satış yerinde ve anında en uygun yaklaşıma yönelir; kendi davranış biçimini en etkili ve ikna edici yönde ayarlar (Gaycar ve Tavşancı, 2004:84).

Kişisel satışın tutundurma programı için saptanacak amaçları, satış strateji ve taktikleri; satış elemanı sayısı, türü ve satış bütçesinin tutundurma programı ile uyumu doğrultusunda belirlenir. Şirketin amaçları ve tutundurma karmasına bağlı olarak kişisel satışın başlıca amaçları şunlardır:

- Satış işini gerçekleştirmek
- Mevcut müşterilere hizmet sunmak
- Yeni müşteri temin etmek ve araştırmak
- Müşterilerin mal satışlarına yardımcı olmak
- Özellikle komplike mallar için olmak üzere teknik bilgileri ve gerekli yardımı müşterilere vermek
- Aracılara, kendi satış personellerini eğiterek yardımcı olmak

- Aracıların yönetim problemlerine yardımcı olmak
- Pazar hakkında bilgi toplamak ve bunları rapor etmek

Şirketin amaçları ve tutundurma programının yerine getirilmesinde, yukarıda sayılan kişisel satış amaçlarının, temelde satış hacmini artırmaya yönelik olduğunu belirtmek gerekir. Bu bağlamda, Pazar payını korumak ve genişletmeye çalışmak, karlılığı artıracak satış hacmini yakalamak, belirli özelliklerde yeni müşteri kazanmak, kişisel satış harcamalarının ne kadar olacağını saptamak gibi amaçlarda dikkate alınmalıdır (Çabuk, 2006:9).

1.6 Satış Çabalarının Yönetim ve Organizasyonu

İşletmelerin ve doğal olarak pazarlama yönetiminin tüm çabaları, pazara sundukları mal ve hizmetlerinin müşterilerce kabul görmesi ve dolayısıyla yaşamlarını sürdürecektir kâr elde etmeleri amacına yönelik olmak durumundadır. Bu amacın gerçekleştirilmesinde ise, "işletmelerin aynası ve vitrini olarak nitelendirilen" satış elemanlarının rolü oldukça fazladır. Zira, "müşteriler, pazarlama ve satış organizasyonlarının hizmet odaklı olup olmadığını satış elemanı düzeyinde yargılar.

Satış gücünden beklenen, işletmenin yaşama ve gelişme amacına uygun olarak, satış hacmini gerçekleştirmek ve geliştirmektir. Satış ise bugün, işletmenin hedef aldığı pazar bölümünü oluşturan müşterileri bulmak, onlara ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edebilecek malları sunmak, satış anında ve sonrasında gerekli satış hizmetlerini vermek, böylece hem müşterilerin hem temsil ettiği işletmenin satıştan beklediği faydayı maksimize etmek sorumluluğu altındadır. Dolayısıyla, satış örgütünün etkinliği işletmenin kârlılığını doğrudan etkiler (Torlak, 2001:19).

Bu nedenlerden dolayı satış çabalarının yönetim ve organizasyonu firmanın başarısında rol oynayan önemli bir etkidir.

1.6.1 Satış Gücü Organizasyonunun Amaçları ve Organizasyon Yapısını Belirleyen Unsurlar

Satış gücünün yönetimi çok sayıda ve zor işin bir arada planlanmasını, yürütülmesini ve kontrolünü içerir. Kişisel satışı öncelikle firma üst yönetiminin yönetimi ve ardından da satış elemanlarının alandaki kendi çalışmalarını yönetmeleri şeklinde ele alabiliriz.

Firmaların büyüklüğünden bağımsız olarak firma yöneticilerinin müşterileriyle çok yakın olması gerekir. Üst yönetim çalışma süresinin belirli bir bölümünü müşterilerle ilişkilere ayırmalıdır. Bu sayede dış dünyada ne olup bittiğini görmek, müşterilerdeki değişimleri saptamak ve firmanın üst düzeyde temsili ile müşterinin gönlünü almak, marka bağımlılığı yaratmak mümkün olacaktır.

Eğer stratejide yanlışlık varsa veya firmanın becerileri buna göre oluşturulmazsa uygulamada ciddi sıkıntılar yaşanacaktır (İyiler,2005:99).

Hem işletme hem de satış yönetimi tarafından belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla;

- Satış gücü organizasyonu, pazarın ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir yapıda olmalıdır. Bu organizasyon, satış yönetiminin herhangi bir satış olayını değerlendirebilmesi için gereken zaman ve karar verme sürecini kısaltarak bir çalışma sistemine sahip olmalıdır. Esneklik ve değişime açıklık, satış gücü organizasyon yapısının önemli bir özelliği olarak kabul edilmiştir.
- Satış faaliyetleri belirli bir şekilde yürütülmelidir. Bu amaçla ilgili faaliyet alanında uzmanlaşma ve tek düzelik sağlanabilir. Belirli bürokratik temel yapı korunurken satış işinin gerektirdiği özellikler yerine getirilmelidir.
- Müşteriler ve satış personeli arasında iletişim sürekliliği sağlanmalıdır. İşyerinden ve piyasadan satış yönetimine sürekli ve serbest bilgi akışı sağlanmalıdır.

Satış gücünü organize etme, diğer satış yönetimi fonksiyonları ile çok yakından ilgili bir yönetim fonksiyonudur. Satış gücü organizasyonu ile, formel (biçimsel) satış gücü organizasyon yapısı ortaya çıkar ki, bu yapı sürekli olarak değişen şartlara uyum sağlamalıdır (Çabuk, 2006:57).

1.6.1.1 Biçimsel (Formel) Satış Gücü Organizasyon Yapısı

Biçimsel satış gücü organizasyon yapısına, resmi satış organizasyonu veya formel satış organizasyon yapısı da denilmektedir. Satış gücü organizasyonunda, satış gücünü meydana getiren temel elemanlar ile bu elemanlar arasında satış hedeflerine ulaşmak yolunda ilişkiler kurulur. Ortaya yönetsel bir satış gücü organizasyon yapısı çıkar. Bu yapıyı oluşturan elemanlar iki grupta toplanır.

- **Öz Eleman:** Satış gücü organizasyonundaki insanlardır. Satış personeli olarak adlandırılan bu kişiler, satış gücü organizasyonunun çeşitli basamaklarında, yönetici veya yönetilen olarak görev yaparlar. Satış müdürü, satış şefi, satış elmanı, satış temsilcisi gibi satış işi için çalışanlar belli bir amaca ulaşmak için güç birliği yaparlar. Gerektiğinde bu birliğe fiziksel araçları da katarlar, ilişkilerini belli bir yönetim anlayışına dayanarak düzenlerler.
- **İşleyiş Elemanları:** Satış departmanlarında satış personelinin kişisel kaynakları (yetenekleri, etkileri) ile departmanın insan dışı kaynaklarıdır.

Satış departmanını bir grup insan ile araç ve gereçlerin rastgele bir araya geldiği bir varlıklar yığını olmaktan kurtaran temel etken, satış gücü organizasyonu ve onu çalıştıran yönetim mekanizmasıdır. Bu nedenle departmanın başarısı satış gücü organizasyonu yapısının en iyi biçimde kurulmasına bağlıdır (Çabuk, 2006:58).

1.6.1.2 Biçimsel Olmayan (İnformel) Satış Gücü Organizasyon Yapısı

Biçimsel olmayan organizasyonun özünü biçimsel organizasyon içindeki gruplaşmalar oluşturmaktadır. Bu oluşumda hiyerarşik temellere dayanmayan türde ilişkiler esastır. Bireylerin birbirleriyle ilişkisi biçimsel olmayan ilişkilerin gelişmesini sürekli hale getirir. Kendiliğinden oluşan bu ilişkiler biçimsel olmayan organizasyonu meydana getirir (Efil, 1995:229). Biçimsel olmayan satış gücü organizasyon yapısı da satış departmanında doğal olarak oluşan ilişkilerin ifade edildiği yapıdır. Her firmada ve her satış departmanında, bilinçli bir tasarım sonucu olmayan, kişilerin birbirleriyle ve işle ilgili veya iş dışı ama formel organizasyon yapısının öngörmediği ilişkiler gelişir. Bu şekilde önceden planlanmayan, satış personelinin birbirleriyle ilişki kurması sonucu kendiliğinden gelişen ilişkiler topluluğu olarak, biçimsel olmayan satış gücü organizasyon yapısı ihmal edilmemesi gereken bir olgudur. Çünkü bu yapı, biçimsel yapının etkinliğini de önemli ölçüde etkiler.

Biçimsel olmayan yönü de dahil olmak üzere bir bütün olarak düşünüldüğünde satış organizasyonu, mekanik bir araçtan çok, insan makine ilişkileir yanında insan ilişkilerini de kapsayan bir varlık haline gelir. Ayrıca insanlr arası ilişkilerin dayandığı amaçlar, ihtiyaçlar, inançlar, fikirler, davranışlar, sevgiler, öfkeler, hisler bu sosyal varlığa çok karmaşık bir nitelik kazandırır.

Biçimsel olmayan satış gücü organizasyonunu meydana getiren başlıca satış gücü türleri ise şu şekilde sıralanabilir:

- Hem satış departmanının amaçlarına, hem de satış gücünün diğer ortak amaçlarına ulaşmak için, içindeki bütün satış gücü gruplarının birbirlerine bağlanması ile ortaya çıkan grup.
- Satış gücü departmanının bölümleri, kıdemlilik ve teknik ustalık esaslarına göre ayrılan, ortak ilgi ve amaçlarla birlikte hareket eden başlıca temel gruplar.

- Aralarında kişisel yakınlık, bağlılık, bazı şeylerden hoşlanma veya hoşlanmama, ortak çalışma yapma gibi özel bilgilerle bir araya gelmiş küçük gruplar.
- Büyük grupların içinde gelişen samimi arkadaş grupları.

Bu ve buna benzer satış gücü türleri yanında, satış bölümü içinde ayrıca belli başlı hiçbir grup içinde bulunmayan, yalnızlığı seven ve grup çalışmalarına çok seyrek katılan bağımsız kişilerde görülebilir (Çabuk, 2006:58).

1.6.1.3 Satış Gücü Organizasyonu İlkeleri

Satış yönetiminin örgütlenmesinde uyulması zorunlu bazı organizasyon ilkeleri bulunmaktadır. Bu ilkeler katı, değişmez kurallar değildir. Ancak işletmenin iyi bir örgüt yapısına sahip olabilmesi için göz ardı etmemesi gereken unsurlardır (Maviş, 2002:122):

1. **Amaç Birliği:** Satış bölümü içerisinde her birey ve/veya her birim aynı amaçlar doğrultusunda hareket etmelidir. Yani bir birim, amacı doğrultusunda faaliyette bulunurken, diğer bir birimin işleyişini olumsuz yönde etkilememelidir. Hatta her birim aynı zamanda diğer birimlerinde amaçlarını kontrol edip destek vermelidir. Bu şekilde amaç birliği sağlanmış olur.
2. **Yeterlilik:** Amaçlara en az maliyetle ulaşmayı ifade etmektedir.
3. **İşbölümü ve Uzmanlaşma:** Bu ilke her bir birimin ve kişinin diğerlerinden farklı görevler üstlenmesini gerektirir. Böylelikle karışıklıklar azalır, zaman ve çaba en ekonomik şekilde kullanılır. Örneğin, bir malın satışı ile bu malın reklam sloganını hazırlamak birbirinden çok ayrı görevlerdir. Ayrıca, satış ve reklam eylemleri çok ayrı yerlerde yapıldığı gibi, çok farklı yetenekleri gerektirir. İşte bundan dolayıdır ki satış faaliyetlerinden sorumlu kişiler ayrı, reklam faaliyetlerinden sorumlu olanlar ayrıdır.

- 4. Görevlerin Tanımı:** Yapılması gereken görevler, her görevin nasıl yapılacağı, görevliler arasındaki ilişkilerin neler olacağı, nasıl düzenleneceği belirtilmelidir. Bu sayede örgüt daha iyi işler duruma gelir. Her çalışanın kendi görevinin ne olduğunu, bu görevi nasıl yapacağını ve diğer çalışanlarla ilişkilerinin neler olacağını bilmesi rol belirsizliği ya da rol karmaşası yaşanmasını önler ve çatışmaları azaltır.
- 5. Basamaklar Sırası:** Üst'ten asta doğru zincirleme yetki ilişkisi tanımlanmalı ve belirlenmelidir. Böylece çalışanlar arasında görev ve sorumluluklar paylaşılır.
- 6. Ayrılık (Ayrıklık) İlkesi:** Her çalışan kendi yetkilerine giren konularda kendisi karar verme yetkisi taşır; ancak bunun dışında kalan ayrık (istisnai) sorunlarla ilgili kararlar için üst'e başvurmalıdır.
- 7. Komuta Birliği:** Her astın ancak bir üste bağlı olmasına komuta birliği ilkesi denmektedir. Bir astın birkaç üstten emir alması durumunda, hem ast hangi komutaya uyacağını şaşırır hem de üst, asta hangi görevler verildiğini ve yetkilerini bilemez. Bu bakımdan örgüt yapısı belirlenirken komuta birliğinin sağlanması çok büyük bir önem taşımaktadır. Özellikle büyük çapta olup satış gücünü birden fazla temele dayalı olarak örgütleyen firmalarda bu ilkeye uyulmadığı için bazı sorunlar yaşanabilmektedir.
- 8. Yönelme Birliği:** Yönelme birliği; politika, plan ve program birliğini doğurur ve işletmeyi aynı amaca ulaştıracak olan çalışmaların, belli bir politika, plan ve program çerçevesi içinde yürütülmesini gerektirir. Böylece her iş grubu ya da birim için aynı politika, plan ve programlar hazırlanıp uygulanır.
- 9. Sorumluluk:** Verilen görevlerin yapılıp yapılmamasından yükümlü olma durumuna, sorumluluk denir. Sorumluluk ilkesi sayesinde görevler tam bir şekilde ve zamanında yapılır.

10. Yetki ve Sorumlulukların Belirlenmesi ve Denkliği: Öncelikle yetki ve sorumluluklar belirlenir. Görevler, örgüt birimleri ve kişiler arasında bölüştürüldüğü gibi, hangi örgüt birimlerinin ya da kişilerin karar vermeye yetkili olacağı ve sorumluluk taşıyacağı da belirlenmelidir. Örneğın satış yöneticisine satış şubelerinin ve satışçıların eylemlerini yöneltme yetkisi verildiğinde, tüm sorumluluk da verilir mi? Satışlar kötü sonuç verdiğinde, satışçı ve satış yöneticisi sorumlu tutulabilir. Ama satışa sunulan mal rakiplerinkine göre daha kötü ise, bu nedenle satışlar yeterli değılse, kim sorumlu olacaktır? İlk aşamada bu gibi sorulara cevap aranmalıdır. Diğer bir önemli nokta ise şudur; sorumlulukların yerine getirilebilmesi için görevlerle ilgili bazı yetkilerin de verilmiş olması gerekmektedir. Eğer sorumluluklara denk yetkiler verilmezse, görevler yerine getirilemeyebilir hatta işler çıkmaza sürüklenebilir.

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

12. Değışebilirlik: Satış bölümü çevrede meydana gelen değışikliklerden en çok etkilenen bölümdür. Bu nedenle satış örgütünün bu değışikliklere uyum sağlayacak esneklikte oluşturulması önemlidir. Örneğın, tüketiciler üzerinde meydana gelen sosyo kültürel değışiklikler, satış hacminde ya da şimdiye kadar uygulanmakta olan satış etkinliklerinde değışiklik meydana getirebilir.

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

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

1.6.2 Satış Gücü Organizasyon Yapısı

Satış gücünün organizasyon yapısı firmanın idari yapısı ve sattığı ürüne göre farklılık gösterebilir. Temelde firmalarda kabul gören organizasyon türleri şunlardır:

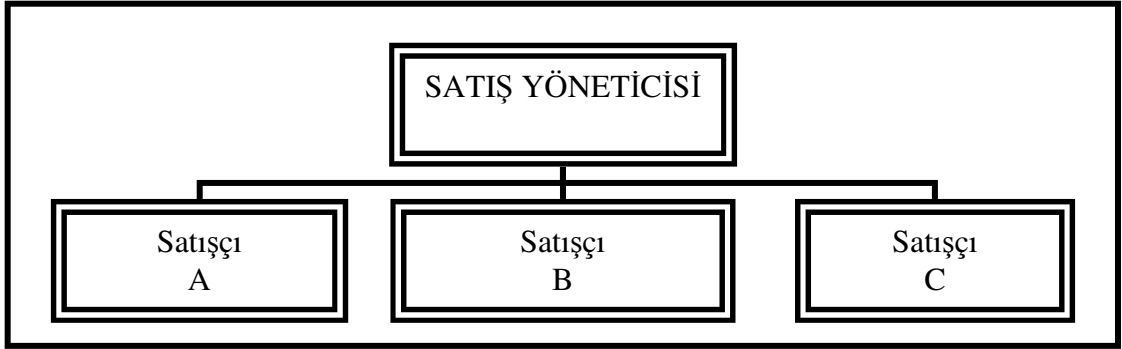
- Dikey satış gücü organizasyon yapısı
- Emir komuta ve kurmay satış gücü organizasyon yapısı
- Fonksiyonel satış gücü organizasyon yapısı
- Coğrafik satış gücü organizasyon yapısı
- Ürün temeline dayanan organizasyon yapısı
- Müşteri temeline dayanan organizasyon yapısı
- Karma satış gücü organizasyon yapısı

Aşağıda bu organizasyon türleri açıklanmaktadır.

1.6.2.1 Dikey Satış Gücü Organizasyon Yapısı

Satış bölümünün örgütlendirilmesinde kullanılan en eski ve en basit organizasyon yapısıdır. Özellikle küçük işletmelerde en sık rastlanan organizasyon yapısıdır.

Bu organizasyon yapısında, emirler satış yöneticisinden, kendisine bağlı görevlere doğru akar. Yönetici ile astları (satışçılar) arasında dikey ilişkiler söz konusudur. Başka deyişle, astlar yalnızca amirleri durumunda olan satış yöneticilerinden emir almakla ve bu emirleri uygulamaktadırlar. Bu örgütsel yapının en basit şekli, satış yöneticisi ve satışçılardan oluşmaktadır. Satışçılar doğrudan satış yöneticisine rapor vermektedirler. (Cemalcılar,2000:189) (Şekil 1.3).



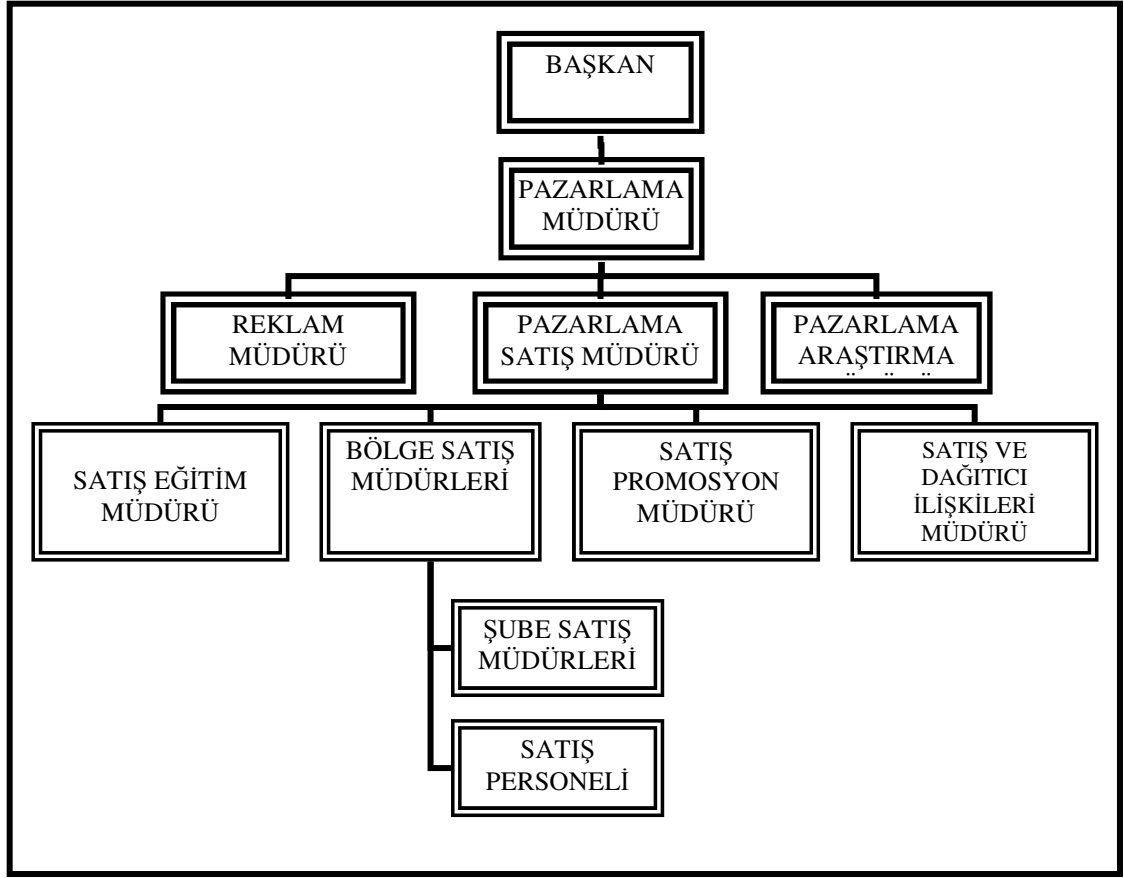
Şekil 1-3 Basit Dikey Organizasyon Yapısı

Bu örgütsel yapıda, satış yöneticisi vaktinin çoğunu satış gücünü denetleme işine ayırmaktadır. Bu sebeple, planlama işlevine ve üst yöneticilerle ilişki kurmaya pek vakit ayıramamaktadır (Cemalcılar, 2000:188-189).

1.6.2.2 Emir Komuta ve Kurmay Satış Gücü Organizasyon Yapısı

İşletmenin büyüyüp, fonksiyonları arttığı ve geniş çapta uzmanlaşmaya gittiği takdirde, belirli sayıdaki yöneticilerin işleri yönetip denetlemesi zorlaşacak, özel bilgi ve beceri sahibi uzaman kişilere gereksinme duyulacaktır. Bu tür organizasyon yapısında kurmay organları, danışman özelliğine sahip olup, işletme yönetimindeki yürütme işlerine katılamazlar (karar verme yetkileri yoktur) (Dal, 2007:111) .

Şekil 1.4'de te görüldüğü üzere çalışan satış personelinin sayısı artmış ve yönetici kademesindeki kişilerin sayısı da satış faaliyetlerinin artmasıyla aynı oranda çoğalmıştır. Satış departmanı; satış eğitimi, satış personeli, satış promosyonu, satış elemanı ve dağıtıcı ilişkileri ve asıl satış bölümü olarak kısımlara ayrılmıştır. Ayrıca asıl satış bölümünde de bölge satışı, şube satışı ve satış personeli olarak görev dağılımı yapılmıştır. Satış faaliyetlerinin artması sonucu, her satış faaliyetinin başına yetkili ve uzman bir kişi getirilmiş ve onun emrine elemanlar verilmiştir. Böylece uzman kişilerin bilgi ve tecrübelerinden satış personeli istifade edebilmektedir. Bununla beraber, bu uzman kişilerin ve bunların oluşturdukları grupların getirdiği maliyetler vardır. Böyle durumlarda faydadan çok zarar meydana gelmektedir. Bu nedenle, maliyetlerin görev dağılımlarının, yetki ve sorumluluklarının çok iyi belirlenmesi gerekir (Çabuk, 2006:62-63).



Şekil 1-4 Emir-Komuta ve Kurmay Organizasyon Şeması

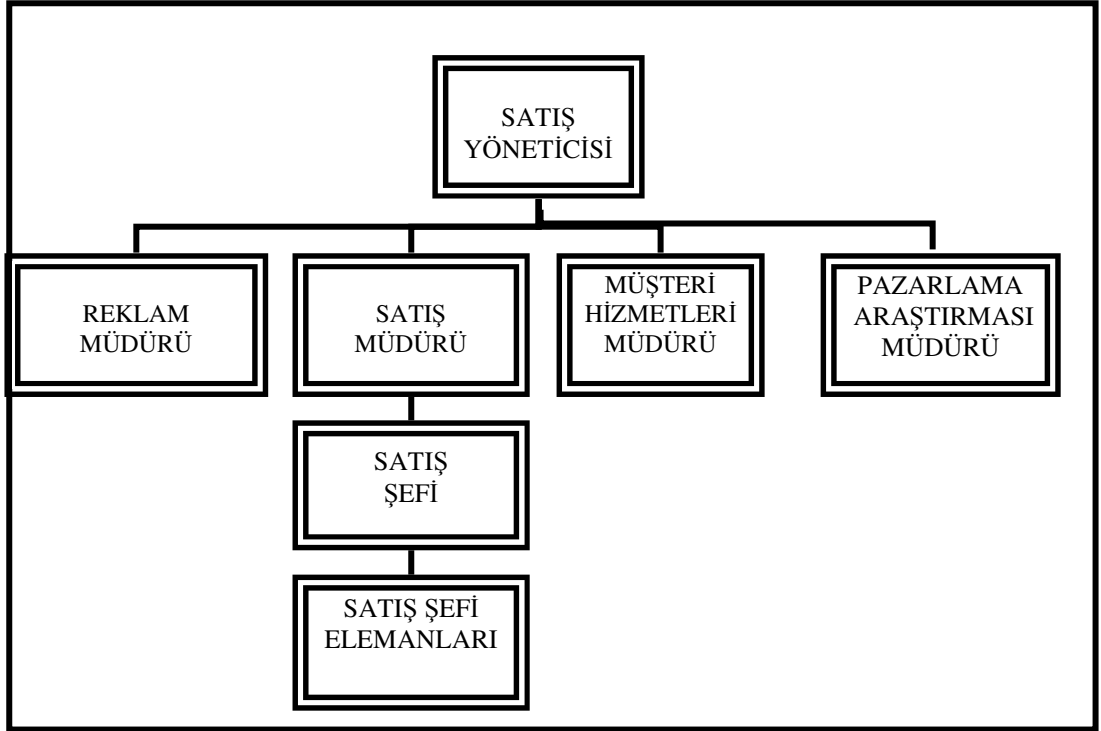
1.6.2.3 Fonksiyonel Satış Gücü Organizasyon Yapısı

Çok fazla sayıda mal üretmeyen ve çok dağınık olmayan bir alan içinde faaliyet gösteren işletmelerin satış departmanları için yararlı olan bir satış gücü çeşididir. Bu sistemde satış faaliyetleri ve satış hizmetleri nitelik yönünden gruplandırılır. Böyle bir yola başvururken, satış departmanı çalışanlarının sayısı, satış departmanının büyüklüğü, yapılan işlerin niteliği, uzmanlık derecesi ve satış personelinin niteliği gibi faktörler dikkate alınır. Satış faaliyetlerinin belirli fonksiyonlar halinde gruplandırılması en çok uygulanan yöntemlerden biridir. Bir pazarlama bölümü altında satış, reklam, dağıtım kanalları, satış bölgeleri, müşteri hizmetleri, Pazar araştırması belirlenmek suretiyle (Şekil 1.5 Pazarlama Departmanı Fonksiyonel Organizasyon Şeması) pazarlama fonksiyonu tam olarak incelenir. Fonksiyonel satış gücü organizasyonuna göre satış, üretilen mal veya hizmeti belli

bir fiyata satmak, mal ve hizmetleri belli fiyata kabul edecek müşterileri bulmaktır (Çabuk, 2006:62-63).

Fonksiyonel örgüt yapısında her faaliyetin sorumluluk alanının saptanması kolay olur. Bu durumda hem mesleki uzmanlaşmayı hem de yöneticilerin çalışanlar üzerindeki kontrolünü olanaklı kılar.

Firma, büyüdükçe, ürün çeşitliliği arttıkça, hitap edilen pazarlar geliştikçe ve çoğaldıkça, bu tür örgütlenme yetersiz kalır. Güçleşen kaynak kullanımı, planlama ve kontrol koşullarında farklı örgüt yapısına yönelinmelidir.



Şekil 1-5 Fonksiyonel Organizasyon Şeması

1.6.2.4 Coğrafi Satış Gücü Organizasyon Yapısı

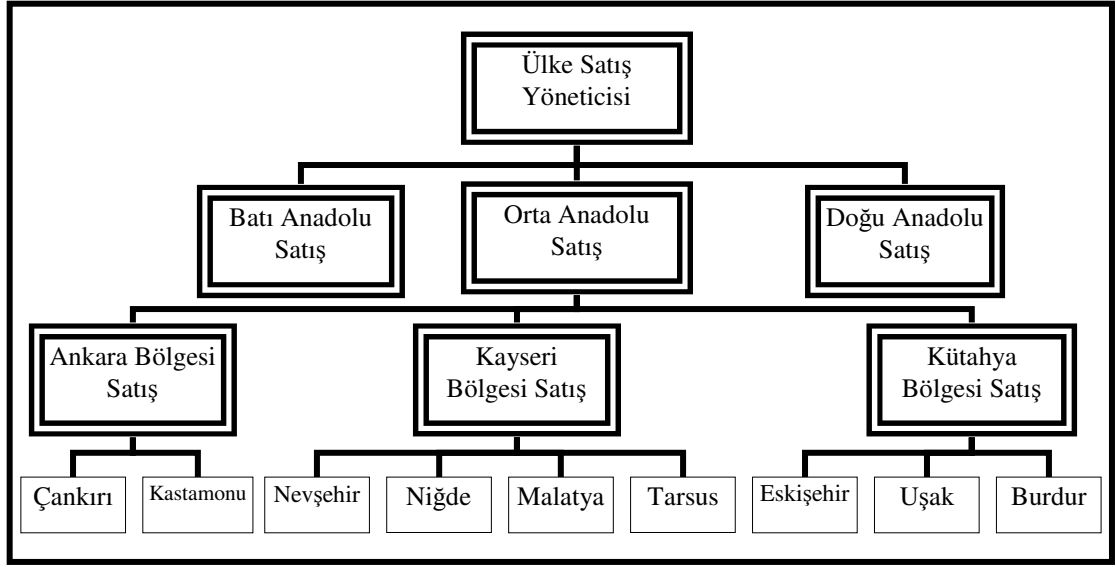
İşletmenin pazarının belirli coğrafi bölgelere ayrılarak, her bölge için ayrı bir satış gücü ekibinin görevlendirilmesi temeline dayanır. Faaliyetlerin sorumluluğu bölge yöneticilerine aktarılmış ve bu yöneticilere geniş yetkiler tanınmıştır. Çünkü pazarlama ve satış faaliyetleri işletme içinde en merkezkaç örgütlenmeyi gerektiren fonksiyonlardır. Bununla beraber işletme ana merkezi, dünya düzeyindeki stratejik

planlama ve kontrol için sorumluluk ve yetkiyi elinde bulundurmaktadır. Yani bu merkezkaç örgütlenmenin kontrol ve koordinasyona engel olmayacak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Bu nedenle bu tür bir örgütlenmenin, merkez otoritesini sarsmayacak, ancak bölge veya yönetimlerinin özgürlüğünü de aşırı derecede kısımayacak şekilde planlanması örgüt için önem taşımaktadır (Bilgen, 2006:23-32).

Çoğu tüketim malında bölgelere yönelik satış gücü yapısı tercih edilmektedir. Bölgelere yönelik satış gücünde, her çalışan, şirketin ürünlerini belirtilen coğrafi bölgedeki bütün müşterilere satmak için çaba gösterir. Bu tür örgütlenmenin pek çok avantajı vardır.

- Satışçının yaptığı iş açık bir biçimde tanımlanır. Belli bir bölgenin sorumluluğu bir kişi üzerinde olduğundan, sevabı da günahı da o kişinin olur.
- Yerel ilişkiler kurulmasını pekiştirir, bu da satışın etkililiğini artırır.
- Belli bir bölgede hizmet verildiğinden seyahat harcamaları oldukça düşük olur (Yamamoto, 2001:53).

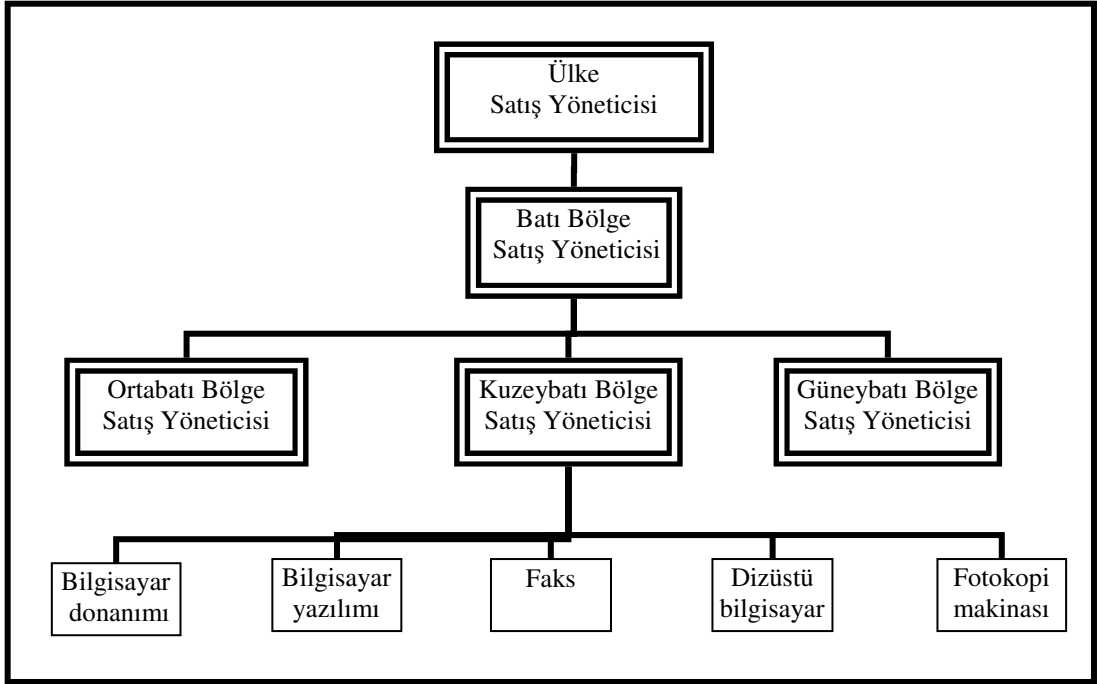
Bölgelere göre bölümlendirmenin en büyük sakıncası ise, bölge yöneticilerinin birer güç merkezi olarak faaliyetlerini sürekli olarak genişletme eğilimleridir. Bundan öte, bölgelerde merkezden yürütülen faaliyetlerin bulunması halinde, bu faaliyetlerin koordinasyonu sorunlar ortaya çıkabilir (Karalar, 2006:35). Aşağıdaki şekil 1-6'da coğrafi bölgelere yönelik satış gücü organizasyon yapısı görülmektedir (Yamamoto,2001:54).



Şekil 1-6 Coğrafi Bölgelere Yönelik Satış Gücü Organizasyonu

1.6.2.5 Ürüne Yönelik Satış Gücü Organizasyon Yapısı

Ürün temeline göre örgüt yapısında bir ürün veya hizmetin pazarlama ve satışı ile doğrudan doğruya ilgili faaliyetler bir araya toplanmaktadır. İleri derecede ürün çeşidinin söz konusu olduğu durumlarda geçerli bir yapıdır. Her bir ürün için ayrı yöneticiler ve satış gücü oluşturulmaktadır. Ürün gruplarından kimlerin sorumlu olduğunun açıkça bilinmesi hem satışçıların mamulleri iyice tanımalarını hem de daha fazla çaba sarf etmelerini gerektirir(Bilgen, 2006:25-26). Şekil 1.7’de ürün temeline göre örgüt yapısı görülmektedir (Yamamoto,2001:55).

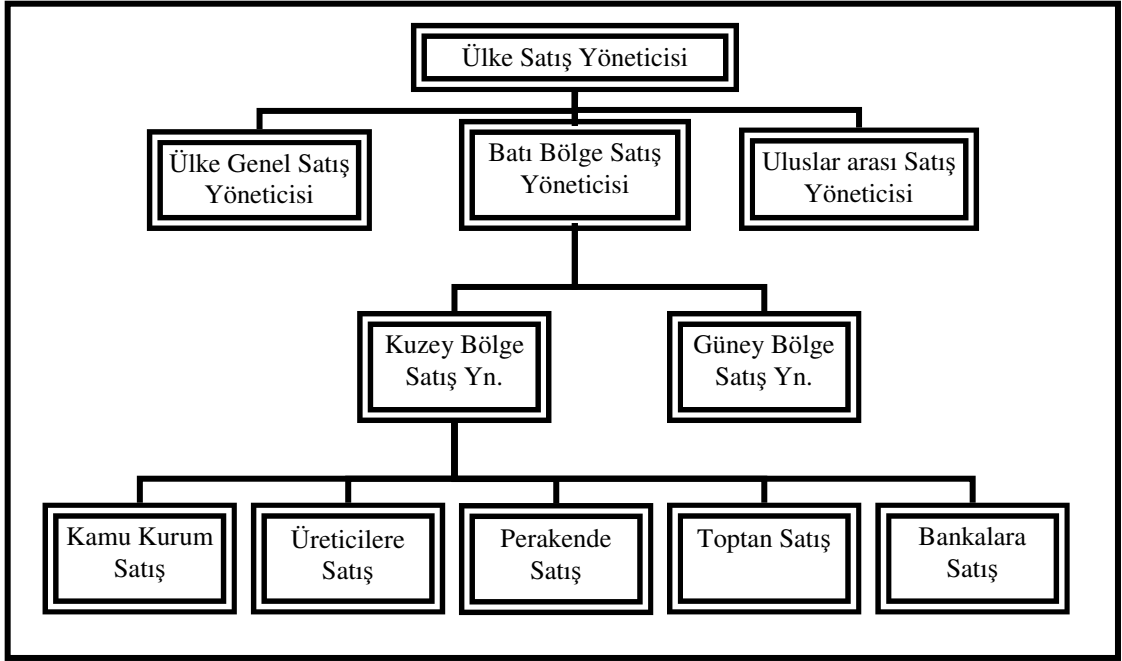


Şekil 1-7 Ürünlere Göre Satış Gücü Organizasyonu

1.6.2.6 Müşteriye Yönelik Satış Gücü Organizasyonu

Müşteriye yönelik satış gücü organizasyon yapıları günümüzde gitgide artan bir şekilde kullanılmaktadır. Burada satış gücü belli müşteri ya da endüstriye yönelik olarak da farklı satış örgütleri geliştirilmektedir.

Burada müşteriye belirlemek ve satış gücünün müşteriye doğrudan yönlendirilmesi sözkonusudur. Bu tip yapılar özellikle hizmet sektöründe etkili olabilmektedir. Burada müşterinin alım gücünün yüksek olduğu düşünülebilir (Yamamoto, 2001:56-57).



Şekil 1-8 Müşteriye Göre Satış Gücü Organizasyonu

1.6.2.7 Karma Satış Gücü Organizasyon Yapısı

Fonksiyonel, coğrafik, müşteri ve ürün temeline dayanan satış gücü organizasyon yapıları, satış departmanları için daima başvurulan metotlardır. Günümüzde ise satış gücü organizasyon yapısı, bu organizasyon yapılarından iki veya daha fazlasının birleşmesinden meydana gelmektedir. Buna kısaca “karma satış gücü organizasyon yapısı” denmektedir. Genellikle coğrafik ve ürün temeline dayanan satış gücü organizasyon yapısına başvurulmaktadır. Bu takdirde üretim yöneticileri ve satış yöneticileri arasında sürekli ve etkin bir iletişim yardım ağı oluşmaktadır. En çok başvurulan birleşimlerden bir diğeri de, müşteri ve coğrafik temeline dayanan satış gücü organizasyonlarıdır.

Her satış gücü organizasyon yapısının kendilerine göre iyi ve kötü yanları vardır. Karma satış gücü organizasyon yapısıyla diğer organizasyon çeşitlerinin en iyi yanları alınır (Çabuk, 2006:66).

2 SATIŞ TAHMİNLERİ VE SATIŞ BÖLGELERİNİN TASARIMI

2.1 Satış Tahminleri

Büyük şirketler pek çok satış tahminleriyle ilgilidirler. Satış tahmininde Pazar potansiyeli ve satış potansiyeli kavramlarını anlamak gerekir. Satış tahminleri analizlerinde amaç, bir ürün grubu veya alt sektör satışlarının önümüzdeki dönem içinde satış seviyesinin tahmin edilmesidir. Satış tahminleriyle toplam satış seviyesi ve satış seviyesini belirleyen diğer perakende bilgileri incelenir. Bu değişkenler: dağıtım seviyesi, ortalama stok seviyesi, kanalların satış dağılımları ve fiyat seviyesidir.

Pazar potansiyeli: İşletme ile değil endüstri ile ilgili kavramdır. Belirli bir zaman aralığında belirli bir tüketici grubuna (Pazar bölümüne) sunulan mal ve hizmetin en yüksek muhtemel endüstri satışlarıdır. Burada satın alıcıların, malı satın almaya duyacakları ilgi kadar satın alma güçlerinin de olması gerekmektedir.

Satış potansiyeli: Bir işletmenin belirli bir zaman aralığında belirli mal veya hizmetten satabileceği miktardır. Diğer bir deyişle, satış potansiyeli firma Pazar payını ifade eder. Pazar potansiyeli, tüm endüstri grubuyla, satış potansiyeli ise firma düzeyi ile ilgilidir.

$$\text{Satış potansiyeli} = \text{Pazar payı} \times \text{Pazar potansiyeli}$$

Pazar payı: bir işletmenin veya malın kontrol altında tuttuğu pazarın yüzdesini ifade eder (Çabuk, 2006:73).

2.1.1 Satış Tahmini

Satış tahmini, belirli bir dönemde yapılacak satışların değer veya fiziksel birim olarak önceden saptanmasıdır (Cemalcılar, 2000:169).

Bir işletmenin kullanabileceği tahminler içinde, belki de en önemlisi satış tahminleridir. İşletme faaliyetlerinin planlanmasında kullanılan diğer tahminlerde

satış tahminlerine dayanılarak gerçekleştirilir. Diğer tahminler arasında gelecekteki karlar, mal değişiklikleri, kapasite arttırmaları, sermaye gereksinimleri, stoklar vb. sayılabilir. Bunlarla ilgili tahminler, tamamen ya da büyük ölçüde işletmenin denetimi altında bulunduğundan "işletme içi tahminler" olarak adlandırılır. Öte yandan, gelecekteki ekonomik koşulların, rakip stratejilerinin, politik durumların ve teknolojik değişikliklerin kestirilmeye çalışıldığı bu gibi tahminlere "işletme dışı tahminler" adı verilir. Satış tahminleri, işletmenin faaliyetlerine etki eden dış faktörlerle, işletme faaliyetleri arasındaki ilişkilerin niteliğini ve derecesini açıkça ortaya koyabilir.

Satış tahminleri; yönetimin kararları, planlanmış stratejileri, kaynakların kullanılması için verilen kararlar, satış hedeflerine ulaşabilmek için yönetimin ne yönde hareket edeceği konusunda aldığı kararlarla birleşince, satış planına dönüşür. Böylece, satış tahmini ve satış planı aynı iş hacmini içerebilir ya da içermeyebilmektedir.

Satış bütçesinin düzenlenebilmesi için, üst yönetim tarafından şu konularla ilgili kararlar alınmalıdır: Yeni mamuller, mevcut mamuller, fiyatın tesbiti, piyasa payı, satış personelinin hacmi, dağıtım giderleri, reklam ve diğer sürümü teşvik edici politikalar. Bu kararlar ise belirli analizlere dayandırılmaktadır. İşletme satışlarına etki edecek işletme içi ve işletme dışı faktörler de analiz kapsamına alınmalıdır. Genel ekonomi ve ilgili endüstriye ilişkin koşullar, konjonktürel ve mevsimlik dalgalanmalar incelenmeli ve bunlara ilişkin olarak işletmenin satış potansiyeli belirlenmelidir. Böylece satış tahminlerinin yapılmasına imkan tanıyacak veriler ve politikalar belirlenmiş olacaktır. Yapılması gerekli analizlerin belli başlılarını ise şu şekilde sıralamak mümkündür

Piyasa Analizi: İşletmenin ürün ve hizmetlerine ilişkin gelecekteki talebin belirlenmesinde piyasa analizi önemli katkılar sağlamaktadır. Ayrıca, piyasa araştırmasının bir diğer konusu ise, belirli bölgeler ve ticari alanlarda işletme mamullerine olan talebi belirlemektir. Piyasa analizinde, ilgili satış bölgesine ilişkin tüm veriler toplanıp, organize ve analiz edilmektedir. Piyasa analizinin sonuçları, bölgeye ilişkin müşteri talebini ve ve bu talepten işletmenin kendine düşen payı elde

edip edemeyeceğini belirlemektedir. Piyasa analizinde aynı gruptaki mamullere ilişkin geçmişteki ve bugünkü talep ile rekabetin incelenmesi yanında, diğer gruptaki mamullerin neden olduğu rekabet ile bu rekabetin gelişim eğilimleri de analiz kapsamına alınmaktadır. Piyasa analizi için gerekli veriler ise satış temsilcileri, acentaları ve elemanlarına gönderilen soru kağıtları ile toplanmakta ya da özel bir araştırma kuruluşuna işletme tarafından yaptırılmaktadır.

Ürün Analizi :Satış bütçesinin düzenlenebilmesi için gerekli verilerden bir bölümü de bütçe döneminde işletmenin piyasaya süreceği ürünlerin sayısının ve türlerinin belirlenmesi ile ilgilidir. Bu veriler, mamul analizi yolu ile sağlanır. Ürün analizi, işletme yönetiminin yıllık satış bütçesi ile ilgili olarak pazarlama ve satış faaliyetleriyle ilgili özel politikalar saptanmasını mümkün kılmaktadır. Bunlar, ürün birleşimi ile ilgili değişiklikler, hangi mamullere daha fazla öncelik verileceği, yeni ürünlerin ne zaman piyasaya sürüleceği, hangi ürünlerin ve ürün dizisinden çıkarılacağı ve zamanı, ürünlerin kalite ve görünüşlerinde yapılacak değişiklikler olarak sıralanabilir.

Etkili ürün analizlerine dayandırılan ürün geliştirilmesi, işletmeleri rakiplerine oranla daha üstün duruma getirebilir. Çünkü ürün analizi, işletme ürünlerinin rakipleri karşısında maliyet, dağıtım giderleri ve kar marjları açısından durumunu belirlemektedir.

Fiyat Analizi : Bir işletmede fiyat politikası belirlenmeden ve mamullerin satış fiyatları tahmin edilmeden satış bütçesi düzenlenemez. Satış bütçesinin temelini oluşturan satış hacmi ile satış fiyatı karşılıklı olarak birbirine bağlı unsurlardır. Bu bağlamda, yönetim, satış bütçesini düzenlerken iki temel ilişki üzerinde durmalı ve satış fiyatı ile satış hacmini buna göre saptamalıdır. Bu ilişkiler şu şekildedir:

- Farklı satış fiyatlarından arzı halinde satış hacminin ne ölçüde değişeceğini gösteren talep eğrisinin tahmin edilmesi,
- Üretim seviyesi ile birlikte değişen birim maliyet eğrisi

Satış fiyat politikasının belirlenmesi için sadece fiyatlar ile maliyetler arasındaki ilişkilerin analizi yeterli değildir. Çünkü endüstri rekabet fiyatının çok altında saptanan işletme ürün fiyatlarının, ilgili işletme ve belli ölçülerde sanayi için zararlı uygulamalar olduğunu göstermiştir. Bu nedenle, satış fiyatlarının endüstri ve ilgili coğrafya bölgeleri ile ilişkileri de analiz edilmelidir. Ayrıca, saptanan satış fiyatlarının ilgili ürünlerin kalitelerine de uygun olmasına dikkat edilmelidir (Susmuş, 2007).

2.1.2 Satış Tahmin Yöntemleri

Satış tahmini yapmada kullanılan çeşitli yöntemler vardır. Bu yöntemlerden biri veya birkaçı kullanılarak tahmin yapılır. Tek bir yöntemi kullanarak, tahmin yapmak yeterli olmayabilir. En iyisi birkaç yöntemi kullanarak satış tahmini yapmaktır. Böylece, değişik açılardan bakılarak daha olumlu sonuca ulaşılır.

Kullanılacak yöntem bir yana, yukarıdan-aşağıya doğru satış tahmini yapılarak sonucun kontrol edilmesi genellikle önerilir. Yukarıdan-aşağıya doğru tahmin yapmada, önce işletmenin bütünü için satış tahmini yapılır. Sonra da, bu toplam satış tahmini mallara, satış bölgelerine ve kısa dönemlere göre alt tahminlere ayrılır. Aşağıdan yukarıya doğru tahmin yapmada ise, tahmin önce mallardan bölgelerden başlar ve sonuçta bütüne ulaşılır (Cemalcılar, 2000:170-171).

Satış tahmin yöntemlerini çeşitli şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Genel olarak kullanılan yöntemler ise şunlardır:

- 1) Yargısal Yöntemler
- 2) İstatistiksel Yöntemler
- 3) Özel Amaçlı Yöntemler
- 4) Birleşik Yöntemler

1. Yargısal Yöntemler : İşletmede karar verme yetkisini elinde bulunduran yöneticiler tarafından yapılan tüm tahminler, az ya da çok oranda işletme içi ve

işletme dışı çevresel koşulların etkisi altındadır. Bu çevresel koşullar, tahminde yer alan açıklayıcı değişkenlerin değerleri üzerinde etkili olurlar. Ayrıca tahmin süreci, işletme yöneticilerinin çeşitli görevlerini de belirler. Bunlar arasında, satış tahmininde yer alan açıklayıcı değişkenlerin belirlenmesi ve satış üzerindeki etkilerinin de önceden kestirilmesi bulunur. Şayet yöneticiler, tahminde bulunurken açıklayıcı değişkenleri biçimsel olmayan bir biçimde değerlendirilirse, bu işlem "yargısal tahmin yöntemi" olarak adlandırılır.

Bu yöntem, işletme satış gücünün veya ekibinin yargılarına büyük bir önem vermektedir. Bu yöntemde, satış personelinin en alt kademedeki en üst kademeye kadar tüm elemanların satış tahminlerinin yapılmasına geniş ölçüde katılmaları sağlanır. Bu yöntem, kısa dönemli tahminler için geçerlidir.

2. İstatistiksel Yöntemler: Büyük işletmelerde satış tahminlerinin yapılmasında bir takım istatistiksel yöntemlerin uygulandığı da görülmektedir. Fakat bu yöntemler uygulamada karşılaşılan diğer yöntemlere oranla daha karışıktır ve uygulanmaları oldukça güçtür. Bu nedenle işletmelerde özel uzmanlar tarafından istatistiksel yöntemlere dayanarak satış tahminleri geliştirilebilir ve bu yolla geliştirilen satış tahminleri doğrudan doğruya yönetim kuruluna sunulabilir. Teori ve uygulamada en çok bilinen ve kullanılan istatistiksel satış yöntemleri şunlardır:

- Trend Yöntemi
- Korelasyon Yöntemi
- Tarihsel Benzetim Yöntemi
- Dışsal Trendlere Bağlantı Yöntemi

Özel Amaçlı Yöntemler : Bu grupta yer alan yöntemlerden en çok kullanılanları şunlardır:

- Sanayi Analizi Yöntemi
- Ürün Analizi Yöntemi

- En Son Kullanım Yöntemi

Birleşik Yöntemler : Uygulamada işletmelerin bu yöntemlerden sadece ya da bir grubuna dayanarak satış tahminlerinde bulunmalarının mümkün olmadığı görülmüştür. İşletmeler büyüklüklerine, özelliklerine, içinde buldukları genel ekonomi ve endüstri koşullarına konjokturel ve mevsimlin dalgalanmalara göre yargısal, istatistiksel ve özel amaçlı satış tahmin yöntemlerinin bir kısmından veya birkaçından faydalanarak satış tahminlerini geliştirirler. Böylece üç ayrı grupta yer alan yöntemlerden yararlanılarak en iyi satış tahmininde bulunulabilir (Susmuş, 20007).

2.1.3 Satış Bütçesi

Satış bütçeleri, faaliyet bütçelerinin en önemlisi ve de başlangıç bütçesidir. Satış bütçesi; bütçelenen faaliyet döneminde müşterilere yapılacak olan satışların tahmini ve bu satışların tutar ve miktar itibariyle ayrıntılandırılmasıdır. Başka bir deyişle satış bütçesi, bütçe döneminde satılması planlanan ürünlere ilişkin miktarları, fiyatları ve tutarları sorumluluk merkezlerine göre gösteren bütçedir. Satış bütçesinin temeli, satışların ve maliyetlerin öngörümüne dayanır. Bu bağlamda satış bütçesi, olası satışlarla bunlar için katlanması zorunlu olan gider kalemlerinden oluşmaktadır.

Satış bütçeleri genelde pazarlama ve satış departmanları tarafından hazırlanır. Pazarlama ve satış departmanlarında çalışanlar satış bütçesini hazırlarken; müşteriler hakkında daha fazla bilgi toplamayı, onların satın almayı planladıkları mal veya hizmetler için fiyat ve miktar beklentilerini öğrenmeyi hedefleyerek çalışmalar yaparlar. Pazarlama ve satış departmanları satış bütçesini hazırladıktan sonra bu bütçeyi bütçe komitesi aracılığı ile üretim departmanlarına iletirler. Üretim departmanları da gerekli kaynak planlamasını gerçekleştirir (Tıǧlı ve Demir, 2005:112-113).

Satış bütçesi diğer bütçelerin koordinasyonunu sağlayan ana bütçedir Bu bütçe tecrübelerine, genel iktisadi ve ticari durumların tahminine, pazar araştırmalarına

ve rekabet ortamına göre hazırlanır. Satış tahminlerinin doğru yapılması çok önemlidir. Çünkü burada yapılacak bir hata diğer bütün bütçeleri etkileyecektir (Yılmaz, 2007). Bu bütçenin amaçları şunlardır:

- Satılmak istenen ürünün niteliğinin tespit edilmesi,
- Ulaşılmak istenen tüketici kitlesinin tanımlanması,
- Satış yöntemlerinin ve araçlarının ortaya çıkarılması,
- Satış fiyatının saptanması.

Satış bütçeleri, satış tahminleri yapıldıktan sonra hazırlanmaktadır. Satış tahminleri ve satış bütçeleri aynı şey değildir. Satış bütçesi, bütçe komitesi tarafından kabul edilen (ve yönetim tarafından onaylanan), beklenen satışları birim ve tutar cinsinden gösteren planlar dizisidir.

Satış tahminleri pazarlama ve satış departmanları tarafından bütçe komisyonunun değerlendirmesine sunulur. Komite tahminleri aşırı iyimser veya kötümser bulabilir ve revize edebilir. Örneğin, eğer komite tahminlerin çok kötümser olduğuna ve işletmenin stratejik planlarıyla örtüşmediğine karar verirse, satışları belirlenen seviyeye yükseltmek için promosyon faaliyetlerini artırmak veya yeni satış elemanları almak gibi bazı özel tavsiyelerde bulunabilir.

Satış programlarının bütçelere dönüştürülmesi için tahmin edilen satış miktarı ile tahmini fiyatın çarpılması gibi kolay bir yöntem yeterli gözükmemektedir. Ancak uygulamada, bütçelerin hazırlanması esnasında iki tür sorunla karşılaşılmaktadır:

- Diğer bütçelerin hazırlanmasına yardım edebilmesi için satış bütçelerinin çeşitli kriterlere göre bölünmesi gerekir. Ancak, böyle bir bölme işlemi verilerin çok boyutlu olması nedeniyle zordur,
- Ticari hizmetlerin departmanlar arasında paylaşılmış olması durumunda bu hizmetlerin bir araya getirilmesi sorunu ortaya çıkar.

Satış bütçeleri tahmin sürecinin başlangıcını oluşturur. Pazarlama planına dayanılarak hazırlanan satış bütçeleri satışların miktarının ve birim satış fiyatının göre yapılacağı gibi işletmenin her bir faaliyet bölümüne göre de yapılabilir. Hesap dökümünün hangi kritere göre yapılacağı işletmenin faaliyet alanına (endüstri işletmesi mi? hizmet işletmesi mi? ticari işletme mi?) ve seçilen dağıtım kanallarına bağlıdır. Tahminler bazı tekniklere dayalı olarak yapılır. Aşağıda bu tekniklerden yaygın olarak kullanılanları verilmiştir:

- Geçmiş satışların ve bazı önemli faktörlerin regresyon ve korelasyon analizlerine dahil edilmesiyle satışların miktarları ve tutarı tahmin edilebilir.
- İşletmenin pazar payının, ürün yaşam eğrilerinin ve rekabetin incelenmesiyle satışların miktar ve tutarları tahmin edilebilir.
- Tüketici davranışlarının incelenmesiyle satışların miktar ve tutarları tahmin edilebilir.
- Sektörlerin ve makro ekonominin incelenmesiyle satışların miktar ve tutarları tahmin edilebilir.

Satış bütçesinin oluşturulması satılacak miktarların tahminini içeren bir programın hazırlanmasıyla başlar. Bunun için genel ve periyotlara, coğrafi bölgelere dayanan ayrıntılı tahminler yapmak gerekir.

Satış giderleri bütçesi satış elemanlarına yapılan her türlü ödemeleri, satışları artırmak için yapılan faaliyet giderlerini, satışın gerçekleşmesinde yapılan harcamaları içeren oldukça geniş kapsamlı bir gider bütçesidir. Satış giderleri bütçesi satışı ücretleri, primler, seyahat, konaklama, haberleşme giderleri gibi direkt (Doğrudan) satış giderlerini, depolama, nakliye, reklam-satış özendirme ve kredi ve tahsilat giderleri gibi endirekt (Dolaylı) satış giderlerini içermektedir.

İşletmeden işletmeye değişebilen bu giderler, Önce'ye göre satışı masrafları şeklinde ulaşım, otel, yiyecek, bahşiş, elbise, dernek vb. üyelikler, hediyeler, haberleşme, otomobil olarak sıralanmıştır. Bir çizgi altı (Below the line) tutundurma

aracı olan hediyeler, numuneler vb. bazı yazarlara göre satıcı giderlerine dahil edilirken bazılarında göre, reklam ve satış giderleri içerisinde gösterilmektedir. Bu tür bütçelerin belirlenmesinde de genel olarak bütçe belirlemede kullanılan yöntemlerden yararlanılabilir. Satış ya da karlılık yüzdesi, rakipleri izleme, karşılayabilme gücü, maliyet, yatırımın geri dönüşü, yönetici yargıları, amaç ve görev gibi yöntemler firmalar için birer alternatif oluşturmaktadır (Tıgılı ve Demir, 2005:113-114).

2.1.3.1 Satış Harcamalarının Hesaplanması

Satış bütçesinin görevi, şirketi optimum kara ulaştıracak olan satış hacmini tespit etmektir. Burada optimum sözcüğü çok önemlidir. Çünkü kısa dönem karı hedeflendiğinde optimum kar, uzun dönem kararlarında maksimum kardan bahsetmek gerekir. Diğer bir deyişle bazı satış harcamaları kısa dönemde harcama olarak yer almayabilir. Bunun sebebi söz konusu bu harcamaların uzun dönemde karı arttıracak çalışmalar olduğundan yatırımlar kapsamında ele alınır. Gelecek dönem için satış hacmi hedefi ilave 1 milyon YTL ise, satış yöneticisi bu hedefe ulaşacak kısa dönem çalışmalarını yapacaktır.

Satış harcamalarına ilişkin fonlar çeşitli yollarla tespit edilir. Bunlar, satış yüzdesi yöntemi, rekabete dayalı yöntem, amaç ve görev yöntemi ve kişisel yargıya dayalı ödenebilir miktar yöntemleridir.

Standart Maliyet Kullanımı: Belirli bir aktivitenin maliyeti hesaplanırken iki yöntemden faydalanılır. Bunlardan ilki standart maliyetler yöntemi diğeri de eski değerlerin kullanılmasıdır. Standart maliyetler yöntemi üretimde olduğu kadar pazarlamada da oldukça geçerlidir. Çalışanların, standart durumlarda aktivitelerinin de ölçülebilir performansa dayandığını savunan bir yöntemdir.

Diğer Hesaplama Yöntemleri: Bazı şirketler satış harcaması hesabı için uygulanabilir bir maliyet dağıtım sistemine sahip değildirler. Bazıları bir önceki döneme ait satış harcamasını üretim maliyetine ekleyip, üretim adedine bölerek birim satılan ürün, maliyetini bulur. Daha sonra bu rakamı tahmini bütçe satış miktarı ile çarparak yeni satış maliyetini hesaplarlar.

Bazıları ise satılan her birim için ortalama maliyeti rekabetin durumu, enflasyon oranı, iş durumu ve diğer benzeri etkenler doğrultusunda değerler. Bazıları da toplam satış maliyetinin satış miktarına olan yüzdesini geçmiş dönemlerden hesaplayıp gelecek dönemin rakamlarına uygulayarak satış maliyeti hesaplayabilir (Çabuk, 2006:77-78).

2.1.3.2 Bütçe Süreci

Satışta bütçeleme bir dizi sıralı adımları içeren birbirini izleyen bir karar sürecidir. Bu prosedürde yer alan adımlar satış yönetimi planlaması aşamalarıyla yakından ilişkili olan aşağıdaki Şekil 2.1'de gösterilmektedir. Bu şekle göre satışta bütçeleme prosedürü on aşamadan oluşmaktadır (Çabuk,2006:78).



Şekil 2-1 Bütçeleme Süreci

Bu aşamaları aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür (Johnson, Kurtz ve Scheuing, 1987:158-162):

1. Durum Analizi : Satış yöneticileri gerçeklere ulaşmak için ilk olarak satış bütçesi ile ilgilenirler. Bu amaçla bütçelenmiş ve gerçekleşmiş rakamlar arasındaki farklılıkların nedenini ve büyüklüğünü incelemek isteyeceklerdir. Önceki

yılın hatalarından çıkarılan deneyimler, satışta bütçelemenin hem prosedürel hem de kavramsal yönlerinin inceliğine imkan tanımaktadır.

2. Problemler ve Fırsatların Belirlenmesi :Satış yönetimine aktarılan sorunlar ve fırsatlar durum analizinden ortaya çıkar. Fiili ve potansiyel tehlike ile tehditlerin etkilerinin şiddeti ve ortaya çıkma olasılıklarının belirlenmesi için çıkış noktalarının tesbiti gereklidir. Bir satış yöneticisi tarafından sorun olarak görülen konu, bir başka yönetici için sorun teşkil etmeyebilir (Johnson, Kurtz ve Scheuing, 1987:162).

3. Satış Tahminlerinin Geliştirilmesi : Satış bütçesinin esasını oluşturur. Hatta bütçe için satış hasıllarının tespitinden ayrı olarak gerekli olan satış gücünün ne olması gerektiği hakkında da fikir verir (Çabuk, 2006:79).

Satış tahminleri, satış personelinin oluşturduğu tahminler ile satış yönetim bilgi sistemi tarafından desteklenmektedir. Fiili sonuçlara karşı sonraki karşılaştırmalar gözlenen sapmaların miktara mı yoksa fiyat farklılıklarına mı bağlı olduğu analiz edilebilir diye tahminler hem birim hem de tutar şeklinde ifade edilmektedir. Satış tahmini sadece satış gelirleri ile değil, aynı zamanda uygun çaba düzeyi ile de belirlendiği için satışta bütçeleme prosedürünün özünü oluşturmaktadır.

4. Satış Amaçlarının Saptanması: Satış tahmini geliştirildikten sonra satış gücüne çaba gösterilecek hedefler ile gerçekleştirilecek amaçlar konusunda açıklamalarda bulunulması gerekmektedir. Bu satış amaçları tüm satış personelinin katılımı sağlanarak geliştirilmelidir. Fakat satış amaçları üzerinde sadece müşterek fikir birliğinde bulunulması başarılı bir satış işlemi için yeterli değildir. Amaçların önem sırası ile geçerliliğinin belirlenmesi ve yeterli kaynaklarla desteklenmesi gerekmektedir. Bu sıra farklı amaçların algılanabildiği önem sırasını gösteren arzu edilebilirlik endeksinin geliştirilebilmesi anlamına gelmektedir. Bu da, olası kar sonuçlarının incelemesini içerir. Maliyet fayda perspektifi açısından bakıldığında da çekici gözükken bir çok amaç gözardı edilebilir. Geçerliliği ise yürürlükteki amaçların ulaşılabilirliğinin incelenmesi ile belirlenebilir.

5. Satış Görevlerinin Belirlenmesi : Satış yönetimi ve satış gücü, satış faaliyetlerinin büyük bir kısmını uygulaması gerekmektedir. Satışta bütçeleme bu beşinci adımın amacı, taktiksel görevlerin çerçevesini çizmektir. Bunun için, seçeneklerin incelenmesi, satış ve kar etkisinin tahmini ve başarı ihtimalinin dikkate alınması gereklidir.

6. Kaynak Gereksinmelerinin Belirlenmesi : Satışta bütçeleme bir sonraki adımı arzu edilen amaçlara ulaşılması ve önceden belirlenmiş faaliyetlerin uygulanması için gerekli olabilecek kaynakları ayrıntıları ile açıklamaktır. Bu kaynaklar geçici veya sürekli olarak istihdam edilebilecek satış personeline onları desteklemek için gerekli ekipmanları (otomobilden bilgisayara kadar) kapsamaktadır. Firmanın yeterli desteği vermemesi durumunda satış amaçları gerçekleştirilemeyecektir. Bu olayın gerçekleştirilememesi halinde programın revize edilmesi gerekebilecektir.

7. Öngörüye Son Şeklinin Verilmesi : Satış amaçları, görevleri ve kaynakları birbirleri ile uyumlu ve tutarlı bir şekilde birleştirilebilir. Satış fonksiyonun çeşitli birimlerinden gelen tüm girdiler ve dilekler bir araya getirilir ve geniş bir paket halinde toplanır. Satışta bütçeleme bu yedinci adımı, satış organizasyonu içinde bulunan en son birimdir. Nihai ürünün piyasada etkili olabilmesi için toplam satışların ve satış giderleri bütçe verilerinin dikkatli bir şekilde gözden geçirilmesi ve koordinasyonun sağlanması gerekmektedir.

8. Sunum ve Yeniden İnceleme: Sekizinci adımda, satış yönetiminin bütçe önerisini üst yönetime sunması ve bu konuyla ilgili savunmalarını yapması gerekmektedir. Satış yönetimi, isteklerinin doğruluğunu ispatlamalı ve mücadele etmelidir. Üst yöneticiler, satış yönetiminin sunmuş olduğu bütçe önerisini zorlamadıkları durumda vadeleri konusunda ihmalkar veya dikkatsiz olabileceklerdir. Bazı satış yöneticileri, satış yönetiminin almayı beklediğinden daha fazla fonu dikkatli bir şekilde talep eder. Bu tür yaklaşımın etik tarafı sorgulanabilir olmasına karşın, şişirilmiş istekler bir çok firmada gerekli olabilmektedir. Herhangi bir olayda satış ve satış giderleri bütçeleri işletmenin master bütçesine uygun hale

getirilmesi gereklidir ve üretim ile satın alma bütçeleri gibi diğer unsurlarla da koordine edilmelidir.

9. Satış Bütçelerinin Düzeltilmesi : Satış yönetimi, bir dizi uzlaşma toplantılarıyla meşgul olmak durumunda kalabilir. Satış hedefleri ve bütçeleri yönetim tarafından ayarlanabilir, bu da pazarda işletmenin ve doğru potansiyel ihtiyaçların her ikisinin değerini yansıtır. Bu tür değişimler, aynı zamanda satış giderleri bütçesini de etkiler.

Üst yönetim, satış organizasyonundan gelen bütçe isteklerini bütünüyle kabul etmekten çok araştırma-geliştirme ile yeni şirketlerin ele geçirilişini gereğinden fazla destekleyecek yönde bir düşünceyi benimseyebilir. Bu yüzden satış organizasyonu asıl isteklerinden daha fazla ve ya azına razı olabilir.

10. Bütçenin Onaylanması : Sonuç olarak en son aşamada, satış ve satış giderleri bütçesinin her ikisi de uygun bulunur ve onaylanır. Bu son adım, yeni planlama dönemi yürürlüğe girdiği için satış yönetiminin ilerlemesini mümkün kılar. Spesifik görevlerle ilgili uygun bulunan miktarın dağıtımı bütçe onayı içerisinde belirtilir. Düzenli aralıklarla fiili ve bütçelenmiş rakamlar birbirleriyle karşılaştırılır. Sapmalar belirlenir ve incelemeye alınır. Planlama dönemi boyunca düzeltimleri, satış sonuçları veya maliyetler dahilinde gerektiğinde yapılır. İlk yılın periyodik gelişimlerinden çıkan bulgular gelecek yılın durum analizinin yapılmasında öncü olur (Johnson, Kurtz ve Scheuing, 1987:160-162).

2.2 Satış Bölgelerinin Tasarımı

Bir satış bölgesi, sorumluluğu belli bir satış temsilcisine verilen mevcut ve muhtemel müşterilerin oluşturduğu yerdir. Satış bölgesi tayini, coğrafik koşullara göre belirlense de bu konuda müşterilere göre gruplandırma yapmak esastır. Aslında satış bölgesi belirlemede hem coğrafik koşulların hem de müşteri gruplarının birlikte ele alınması kaçınılmazdır.

Satış bölgeleri satış elemanlarının yeteneklerini de hesaba katılarak o andaki ve olası müşterilerine daha iyi hizmet götürmek, onların istek ve gereksinmelerini

daha iyi karşılamak ve böylece firmanın amaçlarına daha kısa sürede ulaşmak amacıyla oluşturulurlar. Böylece firmanın tüm planlama kontrol işlevleri daha etkin biçimde yerine getirilebilir. Satış bölgelerinin nasıl belirleneceği sorununu ele almadan, önce satış bölgeleri oluşturmanın yararlarını kısaca belirtmek gerekir (Çabuk, 2006: 89).

2.2.1 Satış Bölgesi Oluşturmanın Sağlayacağı Yararlar

Satış bölgeleri oluşturmanın işletmeye sağlayacağı yararlar şu şekilde sıralanabilir (Çabuk, 2006:89-90):

- **Pazar kapsamının genişlemesi:** İlgili mal ve hizmet için mevcut Pazar potansiyelinden ve oluşan Pazar fırsatlarından etkin bir biçimde yararlanabilmek için satış gücünün Pazar koşullarına uydurulabilmesi için satış bölgeleri oluşturmak veya varsa gerekli değişiklik ve düzenlemeleri yapmak gerekebilir.
- **Satış harcamalarının satışlar içindeki oranının küçülmesi:** Satış bölgelerinin iyi seçilmiş olması ve bu bölgelere uygun satış elemanlarının atanmış olması; satış harcamalarını azaltacağı gibi, aynı zamanda satışları da artıracaktır. Satış bölgelerinin iyi şekilde geliştirilmiş olması satış elemanının ulaştırma, konaklama masraflarını büyük ölçüde azaltacaktır. Bu tür masraflar bilindiği gibi, satış harcamaları içinde önemli bir orana sahiptir.
- **Müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesi:** İyi bir satış bölgeleri düzeni, satış elemanlarının yollarda daha az zaman harcamasına, buna karşılık satış elemanlarının müşterilerine daha fazla zaman ayırmasına olanak sağlar. Böylece satış elemanlarının, müşterilerin gereksinimleri, istek ve sorunlarıyla daha yakından ilgilenmeleri olanağı doğur.
- **Satış temsilcinin ilgili moralinin yükseltilmesi:** İyi oluşturulmuş bir satış bölgesi düzeni , satış elemanlarının işlerine karşı daha çok ilgi duymalarını ve morallerini daha üst bir düzeye çıkartmalarını teşvik eder. İyi oluşturulmuş bir satış bölgesi düzeni, her satış elemanı makul bir çabayla veya iş yüküyle

kapsayabileceği satış bölgelerine atayacağından, satış elemanları çabalarının olumlu sonuçlarını yakından izleyebileceklerdir.

- **Kişisel satış ve başta reklam olmak üzere diğer tutundurma çabalarının daha etkin bir biçimde uyumlaştırılması:** Bilindiği üzere, başta kişisel satış ve reklam olmak üzere her bir tutundurma çabası, tek başına başarılı olmaya yetmeyebilir. Bu nedenle tüm tutundurma eylemlerinin en etkin sonucu yaratacak bir biçimde uyumlaştırılması gerekir.
- **Satış elemanının başarı düzeyinin daha iyi belirlenmesi:** İyi oluşturulmuş bir satış bölgesi düzeni, satış elemanlarının başarı düzeylerinin belirlenmesi ve dolayısıyla değerlendirilmesinde yöneticilere yararlı bilgileri sağlar. Farklı coğrafik bölgelerde firmanın rakiplere oranla üstün ve zayıf yönleri satış bölgeleri kullanıldığında daha gerçekçi bir biçimde saptanabilir ve satış stratejilerinde bunlara uygun değişiklikler daha kolay yapılabilir. Bu, satış ve maliyetlere ilişkin verilerin satış bölgesi esasına göre toplanması ve analiz edilmesini gerektirir. Böylece her bir satış elemanının sorumlu tutacağı satış miktarları veya satış kotaları ve bu miktarları gerçekleştirmek için gerekli harcama düzeyleri daha geçerli bir biçimde tahmin edilir (Çabuk, 2006:89-90).

Özetle; tüketici/müşterilere daha iyi hizmet etmek, satış maliyetlerini azaltmak, pazara daha iyi nüfus etmek mal/müşteri/ bölge bazında uzmanlaşmak, satış gücünü motive etmek, satışçıların performansını artırmak, tahsilatı hızlandırmak vb. de bölgeler oluşturmanın yarar ve nedenleri arasında sayılabilir (Karabulut, 1998:269).

2.2.2 Satış Bölgelerinin Oluşturulması

Satış bölgeleri oluşturmanın temel amacı, satış amaçlarının gerçekleştirilmesine ve yönetim planlama ve denetleme faaliyetlerine etkinlikle katkıda bulunmak, Pazar potansiyelini fiili hale dönüştürmek, satış maliyetlerini

azaltmak, rekabetçi yerel etkinlik sağlamak, tüketici/müşteri ilişkilerini iyileştirmek vb. şeklinde belirtilebilir (Karabulut, 1998:269).

Satış bölgelerinin oluşturulması veya mevcut satış bölgelerinde bir değişiklik yapılması, çeşitli aşamalardan oluşan bir süreçtir. Bu sürecin değişik aşamalarında kullanılması gereken karar ölçütleri veya kriterleri, Pazar bölümünün hacmi ve Pazar potansiyeli, uygun Pazar kapsamı, makul iş yükü, coğrafik açıdan uygulanabilir sınırlar gibi ölçütlerdir.

Satış bölgelerinin oluşturulması veya değişiklik yapılması süreci esas olarak şu dört aşamadan oluşur (Çabuk, 2006:90-93):

- **Temel coğrafi kontrol ünitesinin seçilmesi:** Satış bölgelerinin oluşturulmasında ilk adım temel coğrafi kontrol ünite veya bölgelerinin seçilmesidir. Temel coğrafi kontrol ünitesi olarak coğrafi bölgeler varsa eyaletler, kentler veya kentler içindeki çeşitli bölgeler veya ilçeler kullanılabilir. Temel coğrafi kontrol üniteleri, daha küçük coğrafi kontrol ünitelerine bölüştürülürler. Bunun nedeni, bölgelerin satış potansiyelinin daha gerçekçi olarak saptanmasına ve daha tutarlı ve az değişme gösteren bölgeler elde edilmesine olanak sağlamasıdır.
- **Her coğrafi kontrol ünitesinin satış potansiyelinin saptanması:** Temel coğrafi kontrol üniteleri belirlendikten sonra satış potansiyelini belirlemek gerekir. Satış potansiyeli pazarlama literatüründe “belirli bir sürede belli bir mal veya hizmetin satılması olası olan en yüksek düzeyi” olarak tanımlanmaktadır. Böylece pazarlama yöneticisi saptanan her üniteye belirli bir sürede firmanın malından en çok ne kadar satabileceğini tahmin etmelidir.

Firmanın satış potansiyelinin belirlenmesinde o kontrol ünitesindeki toplam Pazar potansiyeli, firmanın geçmişteki Pazar payı, değişen Pazar ve rekabet koşulları birlikte değerlendirilmelidir. Bu değerlendirme sonucunda yeterli satış potansiyeli olan kontrol üniteleri saptanır. Yaygın dağıtım politikası dışındaki dağıtım politikalarının izlendiği firmalar için bu değerlendirme özellikle önem kazanır.

- **Kontrol ünitelerinden satış bölgelerinin oluşturulması:** Kontrol ünitelerinin satış potansiyellerinin belirlendikten sonra kontrol ünitelerini satış bölgelerinin ilk taslağını oluşturacak biçimde kombine etmek gerekir. Tabiatıyla bu taslakla koşullara göre gerekli değişiklikleri yapmak zorunludur. Sonuçta amaç, bu düzenlemelerle her satış bölgesine eşit satış potansiyeli ayırabilmektir.

Satış bölgeleri sayısının saptanması sorununun çözümü aslında satış elemanı sayısının saptanması sorununun çözümüne özdeştir. Böylece her satış elemanının satış potansiyelinin yüzde kaçını kapsayabileceği saptanabilirse; gerekli satış elemanı sayısı ve satış bölgesi sayısı saptanabilir.

- **Düzeltilmelerin yapılması ve satış bölgelerinin kesin sınırlarının saptanması:** Ön aşamada gerekli değişiklikler yapılarak satış bölgelerinin kesin olarak saptanması gerekir. Satış bölgesinin gerektirdiği iş yükü, bir satış elemanına yüklenebilecek maksimum iş yükünden fazla olmamalıdır. Eşit satış potansiyeli varsayılarak geliştirilen satış bölgelerini satış elemanının iş yüküne göre düzeltirken şöyle bir süreç izlenmesi yararlı olacaktır:

- Önce her satış bölgesi taslağındaki müşteri ve potansiyel müşterilerin hacmini, yerleşim bölgelerini ve sayısını belirlemek gerekir.
- Sonra her ziyaret için gerekli süre saptanmalıdır.
- Üçüncü olarak, satış elemanlarının bir müşteriden diğer bir müşteriye gitmesi için gerekli (seyahat) sürenin belirlenmesi gerekir.
- Dördüncü olarak, ziyaret sıklıkları saptanmalıdır.
- Beşinci olarak, belli bir sürede yapılabilecek ziyaret sayısı hesaplanmalıdır.

Sonra farklı müşteri veya potansiyel müşteri grupları için arzu edilen ziyaret sayılarını esas alarak, belli bir sürede satış elemanlarının yapabileceği ziyaret

sayılarında gerekli düzeltmeleri yapmak gerekir. Bu düzeltmeler iş yükü esas alınarak yapılmalıdır.

2.2.3 Satış Elemanlarının Satış Bölgelerine Atanması

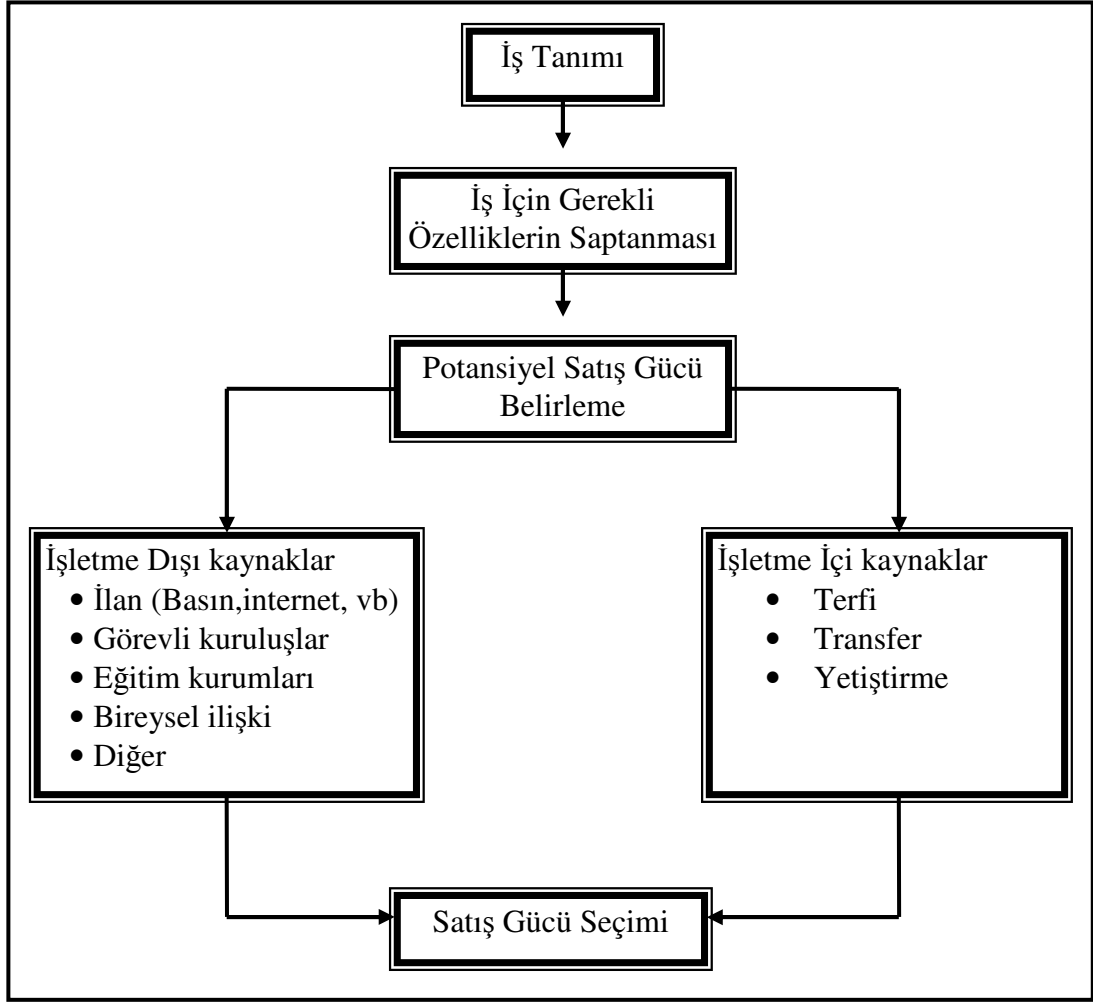
Satış bölgeleri oluşturulduktan sonra bu bölgelere uygun satış elemanlarının atanması gerekir. Satış elemanı bulma ve seçme süreci personel ihtiyacının belirlenmesi ile başlar. İş analizine bağlı olarak işe alınacak satış elemanında bulunması gereken özellikler (eğitim, tecrübe, teknik bilgi, yetkinlik vb.) ağırlıklara göre belirlenir.

Eleman ararken amaç işe en uygun adayları çekebilmektir. Satış elemanı bulmak için çeşitli yöntemler denenir.:

- Gazetelere, ilgili dergilere ilan verilir.
- Şirkette çalışan elemanların çevrelerinden yararlanılır.
- Üniversite öğrencileri ile temas kurulur.
- Başka kuruluşlarda çalışan satış elemanlarına teklif götürülür.

Satış görevine başvuran adaylarla bir eleme görüşmesi, sonra derinlemesine görüşme yapılır gerekirse bir sınav uygulanır, referansları değerlendirilir ve tüm adaylar sıralanarak şirketin iş analizine en uygun kişilerle sözleşme yapılır (Tapan, 1997:309).

Satış elemanlarının seçim süreci şekil 2.2'de gösterilmektedir (Yamamoto,2001:76).



Şekil 2-2 Satış Elemanı Seçme

Değişik boyutlarda farklılık gösteren satış bölgelerine farklı niteliklerdeki satış elemanlarının atanması konusu, çözümü oldukça karmaşık, ancak sonuçları hayati öneme sahip bir sorun olduğundan, yöneticilerin duyarlılık göstermeleri gereken bir konudur. Bu nedenle mükemmel çözümler veren yöntem veya modeller henüz geliştirilmemiştir. Ancak soruna daha iyi çözümler getiren bazı yöntemler geliştirilmiştir. Bu yöntemlerden basit fakat yararlı biri şöyle özetlenebilir: Satış bölgeleri saptandıktan sonra satış elemanları nispi yetenekleri ve potansiyel etkinliklere göre sıralanmalıdır. Sonra her satış elemanı nispi kâr katkısının yüksekliğine bağlı olarak ilgili satış bölgesine atanmalıdır (Çabuk, 2006:95).

2.3 Satış Kotalarının Saptanması

Satış kotaları, her bölge ve satışcının miktar, tutar, mesleki gelişim (iyileşme, iş yükü) aktivite, harcama vb. itibariyle gerçekleştireceği (ay, dönem, yıl) kantitatif hedeflerdir.

Kota belirlemenin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Karabulut, 1998:262):

- Kantitatif ve kalitatif performans standartları getirmek
- Satış gücüne rehberlik etmek
- Satışcılarının yarışma insiyatifleri ve ekstra çabalarını geliştirmek (hizmet kalitesi ve taahhütleri öldürmeden)
- Ücret , pirim ve ikramiyelerin esasını oluşturmak,
- Satış harcamalarını kontrol etmek

İşletmede kotaları belirlemek bir süreç içerisinde gerçekleşir. Kota belirleme süreci şu şekilde belirtilebilir:

- Kota ekseninin (amacı,miktar, gelişim) tayini,
- Geçmiş ve öngörülen satışlarla ilişkilendirilmesi,
- Kota türünün seçimi,
- Kota esasları ve etkileriyle finansal amaçların belirlenmesi,
- Her kotanın performans standartlarının (sapma seviyesiyle) belirlenmesi
- Kotanın prim, terfiler ve profesyonel gelişimle ilişkilendirilmesi
- Bölge ve satışçıya uygun kota düzeltmelerinin yapılması

Öte yandan, kotanın bölge potansiyeline uygun, tam, açık, erişilebilir, anlaşılabilir, esnek kalite ve kantite itibariyle uyumlu ve kontrol edilebilir olmasına

özen gösterilmelidir. Ayrıca bölge potansiyeli ve gelişimine ilişkin sistematik veriler yoksa, kota bir seri yanlılığı da getirebilir. Bunlar yanında kotanın ücret ve primle ilişkilendirilmesi halinde (ki gerekir), satışa yardımcı hizmetler veren birim ve kişilerin de hepsi bir arada kuralı gereğince, bir performans (ödül) havuzundan (katkıları ölçüsünde) yararlandırılması gerekir. Bu konu çoğu kez ülkemizde ihmal edilmektedir (Karabulut, 1998:262-263).

2.3.1 Satış Kotalarının Sağlayacağı Yararlar

Satış kotalarının saptanmış olması işletmeye şu yararları sağlar (Çabuk, 2006:98-99):

- Satış kotaları, satış elemanlarının değerlemesi için kullanılacak sayısal standartlardan oluşurlar: Satış kotaları şayet bölgelerin coğrafi ve diğer çevresel niteliklerini, satış potansiyelini ve satış elemanının iş yükünü dikkate alarak uygun bir biçimde saptanmış iseler satış elemanlarının değerlemesinde çok yararlı bir ölçüt olarak kullanılabilirler.
- Satış kotaları, satış elemanlarının daha etkin bir biçimde çalışmalarını ve başarılı olmalarını teşvik eder.
- Satış kotaları daha etkin bütçe kontrolüne olanak sağlar. Satış kotaları yanında harcama kotaları da geliştirilerek satış/harcama oranları saptanır veya satış elemanlarının kâr katkıları hesaplanır. Böylece hem satışları hem de harcamaları içeren değerlendirme ölçüleri belirlenir. Bu ölçütler kuşkusuz bütçeleme ve kontrol açısından da önemli katkılar sağlar.
- Satış kotaları, satış yarışmaları ile birlikte kullanılabilir. Satış elemanlarını bir yarış havası içinde teşvik etmek isteyen firmalar, satış elemanlarını mükafatlandırmada satış kotalarından yararlanırlar. Yine uygun biçimde saptanmış satış kotaları, satış elemanlarının normal çabaları dışındaki ek çabalarının en iyi bir biçimde teşvik edilmesini sağlar.

- Satış kotaları, satış elemanlarının eylemlerini firmanın amaçladığı yöne kanalize eder. Satış kotaları veya bunlarda firmanın amacına uygun olarak yapılacak değişiklikler, satış elemanlarının firma amaçları doğrultusunda çalışmalarını sağlar.
- Satış kotaları, satış bölgelerinin geliştirilmesine yardım eder. Uygun oluşturulmuş satış kotaları ilgili bölgelerin satış potansiyellerini hesaba kattığından satış bölgelerinin uygun olarak geliştirilmesine yardım eder.
- Satış kotaları ekonomi sağlar. Uygun geliştirilmiş satış kotaları yardımı ile kârlı mamüllerin satışı teşvik edilirken, kârsız mamüllerin satışı veya kârsız siparişler önlenir. Böylece satış elemanı zaman ve işgücünden maksimum yararlar veya kişisel kazanç sağlarken, firmanın kârını da maksimize eder.

2.3.2 Kota Türleri

Uygulamada çeşitli kota türleri vardır. Kotalar üretici firmalar, dağıtıcı firmalar veya satış yöneticisi tarafından çeşitli şekillerde saptanabilmektedir. Firmadaki satış yöneticisi hangi kota türünü benimser, hangisinin firma için daha avantajlı olduğunu düşünürse onu uygular. Kotalar: satış hacmini esas alan, bütçeyi esas alan ve satış elemanlarının eylemlerini esas alan kotalar olarak türlere ayrılmaktadır.

2.3.2.1 Satış Hacmini Esas Alan Kotalar

Satış hacmini esas alan kotalar, en çok bilinen ve en yaygın olarak kullanılan kotalardır. Satış hacmi üzerinden saptanan kotalar özellikle satış elemanlarının çabalarını değerlemede yöneticiler tarafından sık sık başvurulan kotalardır. Satış kotalarını, değerlemede yöneticiler tarafından sık sık başvurulan kotalardır. Satış kotaları coğrafi bölgeler, mamul hattı, pazarlama kanalları veya bunların değişik karışımları için saptanabilir.

Satış kotalarının yaygın kullanılmasının başlıca nedeni, satış yöneticileri tarafından saptanmış olmalarıdır. Satış yöneticisi için başlıca amaç, belli bir satış

hacmini gerçekleştirebilmektir. Ayrıca, satışlarla kârlar çok sıkı bir ilişkinin varlığı da bu tür kotaların yaygın kullanıma neden olmaktadır.

Satış kotaları parasal veya fiziksel birimler kullanılarak saptanırlar. Maül bileşimi derin ve/veya yaygın olan firmalar, daha çok parasal birimi içeren satış kotaları saptarken, az sayıda mamül üreten firmalar ise daha çok fiziksel birimi içeren kotalar saptarlar.

Satış hacmini kullanan kotaların, satış bölgelerinin satış potansiyellerini esas alarak geliştirilmesi en yaygın uygulamadır.

Satış tahminlerinin toplam Pazar için yapıldığı durumlarda toplam satış tahmini ya her bölgeyi temsil edecek bazı indeksler kullanılarak bölgelere indirgenir ve buradan satış kotalarına varılır ya da toplam satış tahmini önce toplam satış kotasına dönüştürülür ve yine bazı indeksler kullanılarak bu toplam bölge kotalarına indirgenir.

Satış kotaları, geçmiş satış tecrübelerine dayandırılarak da yapılabilir. Böylece satış kotaları, geçmiş satışlara belirli oranda ilave yapılarak saptanabilir. Bu ya bir önceki yılın satışları ya da daha önceki yılların ortalama satışları yapılarak saptanabilir.

Satış kotaları, yöneticilerin yargıları esas alınarak da saptanabilir. Bu subjektif yargısal yaklaşım, ancak yöneticilerin elinde hiçbir bilginin bulunmadığı durumlarda kullanılabilir

Satış kotaları, satış elemanlarının ücret planlarına uygun olarak da saptanabilir. Böylece yöneticiler, satış kotalarını satış elemanlarına vermeyi düşündükleri miktarı sağlayacak bir biçimde saptayabilirler (Çabuk, 2006:100-101).

2.3.2.2 Bütçeyi Esas Alan Kotalar

Bütçeyi esas alan kotalar, esas olarak satış elemanlarının harcamalarını, katkı marjlarını ve/veya kârlarını denetlemek amacıyla kullanılırlar. Böylece satış elemanlarının satış hacmi sağlamak yanında bu tür ölçütleri de kullanmaları sağlanır.

Bu şekilde satış elemanlarının harcamalarının belirli sınırları aşması önlenirken katkı marjlarının ve toplam kârlarının olanaklar ölçüsünde artırılması mümkün olur.

Satış elemanlarının harcama kotaları geliştirilerek, belli bir sürede satış elemanlarının yapacağı toplam harcamalar sınırlandırılır. Bu sınırlar saptanırken bölgenin coğrafi ve diğer çevresel nitelikleri, tüketici eğilimleri, rakipler ve benzeri faktörler göz önünde tutulmalıdır. Ayrıca harcama kotaları da tahminlere dayandığından gerekli koşullarda bazı düzeltmeler ve ayarlamalar yapmak zorunluluğu doğabilir. Harcama kotaları hiçbir zaman tek başlarına kullanılmazlar. Genellikle başka bir kotayı tamamlayıcı nitelikte kullanılırlar. En yaygın olarak harcama kotaları ile birlikte kullanılırlar. Böylece satış ve harcamayı içeren (örneğin; satışlar içinde harcama oranı gibi) kotaların kullanılması daha anlamlı olmaktadır.

Bütçeyi esas alan kotalar da harcamalar yanında katkı marjları veya net kârlarla ilgili kotalarda kullanılabilir. Özellikle satış kotası saptanmayan firmalarda satış hacmi yerine katkı marjları veya net kârları esas alan kotalar kullanılabilir. Böylece bir yandan satış elemanları, gereksiz harcamalarını kısırlarken, öte yandan katkı marjlarını ve/veya net kârlarını arttırarak firma amaçlarına daha çok hizmet ederler (Çabuk, 2006:102-103).

2.3.2.3 Satış Elemanlarının Eylemlerini Esas Alan Kotalar

Satış elemanlarının zaman ve çabalarını kontrol etmek ve belirli hedeflere yöneltmek amacıyla satış elemanlarının eylemlerini esas alan kotalar geliştirilmiştir. Bu tür kotaları kullanmak isteyen firmalar önce satış elemanlarından beklenen önemli eylemleri ve bunların uygulama sıklıklarını saptamalıdır. Bu tür eylemlerin başında toplam ziyaret sayısı, belirli müşterilere yapılan ziyaret, yeni müşteri sayısı, olası müşterilere yapılan ziyaretler, mamul teşhirleri gibi eylemler gelir. Bu tür kotaları geliştirebilmek için, öncelikle satış elemanlarının zamanlarını çeşitli eylemler arasında nasıl dağıttıklarını belirlemek gerekir. Bu tür kotaları geliştirirken satış elemanlarının zamanlarının büyük bir bölümünü seyahat ve müşteri ziyaretlerine harcadıkları göz önünde tutulmalıdır (Çabuk, 2006:103).

2.4 Zaman Yönetimi

Pek çok yönetici için kendisinin ve satışçılarının zamanını yönetmek en önemli görevlerden birisidir. Hem firma hem de satışçı için maksimum faydayı sağlamak,zamanı akıllıca kullanmalarına bağlıdır.Kişilerin başarı düzeyi de zamanı ne kadar iyi kullanacaklarına bağlıdır.Bölgesel zaman yönetiminde,satışçıların kısıtlı olan zamanlarını iyi değerlendirmeleri,üretken zamanlarını maksimize etmeleri ve satışla ilgili olmayan boş zamanlarını minimize etmeleri gerekir.Satışçıların çalışma zamanlarının sadece yarısının satış için harcandığını unutmamak gerekir. Satışçının,satışla ilgili olarak etkin bir şekilde kullanacağı zaman, müşteriyle yüz yüze ilişkide bulunduğu an,telefon görüşmeleri ve yaptığı hizmetlerdir.Aslında harcanan diğer zamanların üretken olmayan boş zaman olarak adlandırılması yanlış olabilir. Çünkü, satışçı,müşteri ile görüşebilmek için araştırma ve hazırlık aşamalarını geçirmek ve müşteriye ulaşabilmek için de seyahat etmek zorundadır.

Zaman yönetimi bilgi,beceri ve tecrübe gerektirir.Zaman yönetiminde becerilerin geliştirilmesi 3 temel başlık altında toplanabilir. Bunlar, planlama organizasyon ve disiplindir. (Çabuk, 2003:62)

Planlama: Tüm satışçılar ve satış yöneticileri sınırlı zamanlarını optimal bir şekilde kullanabilmek için planlı olmak zorundadırlar. Daha iyi bir planlama için şu öneriler sunulabilir.

1. Satış yönetimi faaliyetleri için önceliği olan işleri tespit etmek gerekir.
2. Gelecekte ortaya çıkacak önemli işleri tahmin etmek.
3. Yönetici ve satışlar için görev belirlemek ve bunlara uymak
4. Plan ve programların esnek olmasına özen göstermek

Disiplin: İyi zaman yönetimi kişinin kendi disiplinine ve iyi çalışma alışkanlığı geliştirmesine bağlıdır.Çalışma ile ilgili kötü alışkanlıklardan sakınmak ve zamanı etkin kullanmak öncelikle satışçı ve yöneticinin kendi tarafında istenmelidir.

Bu konuda bazı öneriler şunlardır.

1. İşlerinizi ertelemeyin.Bugünün işini yarına bırakmayın.
2. Önemsiz telefon görüşmeleri ve sebepsiz ziyaretçilerden (misafirlerden) kaçınınız.
3. Öz konuşmayı bilin.Satış yöneticileri ve satışıçılar çoğu kez yazarken ve konuşurken gereksiz detaylarla boşa zaman harcamaktadırlar.Esasları ve özü almayı (anlamayı) ve vermeyi biliniz.
4. Özel izin isteklerinden kaçınınız.Özel isteklerin çoğu çalışanın ve şirketin amaçları ile ilgisi yoktur.

Organizasyon: Satışıçı ve yöneticiler gerçekleştirecekleri işleri başarmak üzere iyi tanınmalı ve dikkatli bir şekilde çalışmalıdırlar. Hatta işleri organize etmek üzere günlük veya haftalık çalışma takvimi hazırlamalıdırlar.

Bu konuda diğere öneriler şunlardır:

1. Mümkün olduğunca birden fazla işi bir araya getirmek.Örneğın müşterilerin ziyaretinde uzun bir yol katetmek,çok sayıda ziyaret gerçekleştirmekten iyidir.Bir başka deyişle,azar azar zaman ayırarak çok sayıda müşteri ile görüşüp hiç satış yapmama yerine birkaç müşteri üzerinde yoğunlaşmak daha iyidir.
2. Bazı yardımcılar tarafından işlerin yapılmasına imkan tanımak. Her işi kendisi üstlenmeye kalkışan bir yönetici,önemli yönetim sorumlulukları yerine getirecek yeterli zamanı bulamayabilir.
3. Mümkün olduğunca satış çabalarını önemli işler üzerinde konsantre etmek.Özellikle çeşitli işleri bir defada yapmaya çalışmamalıdır.
4. Daha az önemli konularda zamanı boşa harcamamak için önemli problemleri belirlemek.

Satışıçılar zamanlarının büyük bir çoğunluğunu yüz yüze satış dışındaki faaliyetlere ayırmaktadırlar (%20 seyahat, %17 idari işler, %12 servis ziyaretleri ve

%21 telefonla satışı). Sadece %30'luk bir zaman yüz yüze satışa ayrılmaktadır. Ancak, işletmelerin satış hacimlerinin artması, yüz yüze yapılan etkin satışlarla gerçekleşebilmektedir. (Douglas ve Cron, 1995:226-227). Etkin satış dediğimiz yüz yüze satışın artırılmasında ise teknolojiden yararlanmanın rolü büyüktür. Elle taşınan bilgisayarlar, elektronik posta, araç ve cep telefonları ve diğer elektronik ve bilgisayara dayalı imkanlar satışçılara sipariş ve ziyaret raporlarını anında yazabilmek, müşteriye daha hızlı ve daha iyi hizmetler sunmak gibi imkanları doğurmaktadır. Özellikle teknoloji kullanımı gelecek için daha fazla önem taşımaktadır.

3 SATIŞ BÖLGELERİNİN OLUŞTURULMASI VE İŞLEYİŞİ SÜTAŞ SÜT ÜRÜNLERİ ÖRNEĞİ

3.1 SÜTAŞ Hakkında

SÜTAŞ Bursa ve Havalisi Pastörize Süt ve Süt Mamülleri Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş., Sadık Yılmaz tarafından, 23 Eylül 1974'te, Bursa'nın Karacabey ilçesinin Uluabat köyünde kuruldu. Kurucumuz Sadık Yılmaz, vefaatt ettiği 22 Nisan 2005'e kadar SÜTAŞ'ın yönetim kurulu başkanlığı görevini sürdürdü. Onun vefaatinin ardından bu görevi oğlu Muharrem Yılmaz üstlendi.

Kurulduğu tarihteki günlük süt işleme kapasitesi 5 ton olan SÜTAŞ, bugün 50 bin metrekaresi kapalı toplam 120 bin metrekare alan içindeki fabrikasında, günde 1.200 ton süt işleme kapasitesine sahip. SÜTAŞ, yüzlerce kilometrekarelik alanda kurulmuş toplama-soğutma merkezleri ile 25 bin süt üreticisinden yılın 365 günü, günde ortalama 800 ton süt topluyor. Bu süt her gün günlük pastörize süte, uzun ömürlü süte, yoğurda, ayran, peynire ve tereyağına dönüşüyor.

SÜTAŞ'ın, ağırlıklı olarak üretim, pazarlama ve satışta çalışan toplam 1.958 kişilik ekibi ve 600 araçtan oluşan dağıtım filosu, doğal lezzet ilkesiyle üretilmiş SÜTAŞ ürünlerini yılın her günü 45 bin satış noktasına ulaştırıyor. Profesyonel pazarlama araştırmaları şirketlerinin verilerine göre SÜTAŞ, ambalajlı günlük pastörize süt, yoğurt, ayran, peynir ve tereyağında

SÜTAŞ'ın başarısı dünya çapında da tescilli. Dünyanın en önemli gıda fuarlarından SIAL'in Fransa'nın başkenti Paris'te düzenlediği yarışmada SÜTAŞ'ın KolayCacık ürünü en yenilikçi ürün seçilip 2002 yılında iki altın madalya kazandı.

Türk halkının sağlıklı beslenmesi sorumluluğunu taşıyan SÜTAŞ, aynı sorumluluğunu süt üreticisine, dolayısıyla hayvancılık sektörüne karşı da duyuyor. Bu amaçla SÜTAŞ, 1996'da Bursa Karacabey Uluabat Köyü'ndeki fabrikasının yanında kurduğu "Süt Hayvancılığı Eğitim Merkezi"nde ve buradaki örnek çiftlikte, aynı yıl Bursa Uludağ Üniversitesi, 2000 yılında da Tarım Bakanlığı ile yapılan "Eğitimde İşbirliği Protokolü" çerçevesinde, Uludağ Üniversitesi'ne bağlı Karacabey

Meslek Yüksek Okulu'nun öğrencileri ile Türkiye'nin her yanından hayvan yetiştiricilerinin uygulamalı eğitim ihtiyacını karşılıyor. SÜTAŞ Süt Hayvancılığı Eğitim Merkezi bugüne kadar 12 bini aşkın ziyaretçi ağırladı, 6 bini aşkın çiftçi merkezimizden Tarım Bakanlığı'ndan onaylı sertifika aldı.

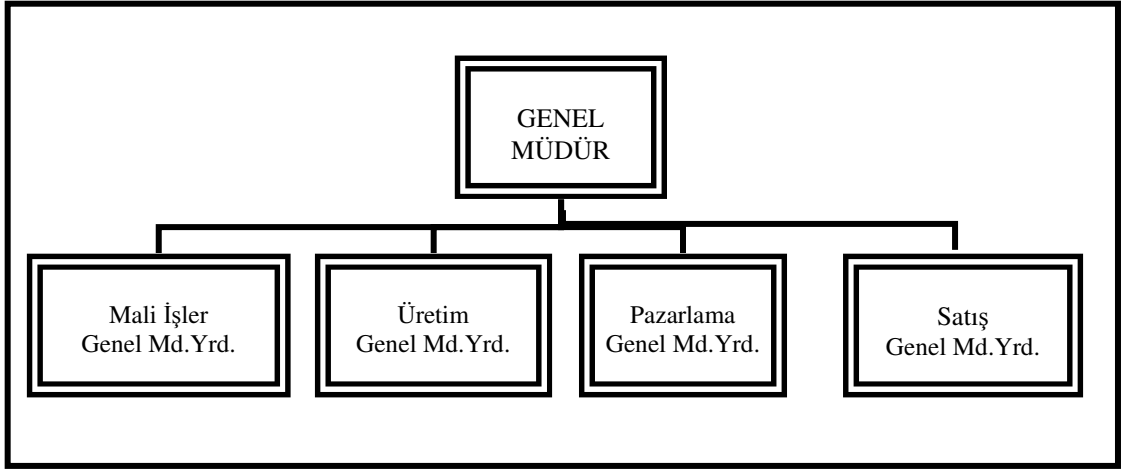
SÜTAŞ'ın 2005 yılındaki cirosu 325.808.365 YTL. Bu ciro ile SÜTAŞ, İstanbul Sanayi Odası'nın (İSO) "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu-2005" sıralamasında 93'üncü sırada. Yani SÜTAŞ, Türk sanayiinin en büyük 93'üncü firmasıdır.

3.2 SÜTAŞ Yönetiminde Satış Yönetiminin Yeri

SÜTAŞ sektörde yerini korumak, rekabette ön planda olmak ve her geçen sektöründe daha ilerde olma hedefini, yönetim fonksiyonlarının iyi işlemesi sayesinde gerçekleşeceğine inanmakta ve özellikle sektörün satış kanalının iyi işlemesi gerektiğinin bilincinde olarak hareket etmektedir. Bilindiği gibi süt ve süt ürünleri kısa süreli tüketim tarihi olan ürünlerdir. Bunun için satışların tüketicilere ulaştırılması güncel ve hızlı olması gerekmektedir. SÜTAŞ bunu bünyesinde oluşturduğu satış yönetimi sayesinde gerçekleştirmektedir.

Pazarlama biriminde satıştan yetkili genel müdür yardımcısına bağlı olarak bir organizasyon sayesinde SÜTAŞ satış yönetimini sürdürmektedir.

SÜTAŞ yönetiminde satış yönetiminin yeri aşağıdaki organizasyon şemasında görülmektedir.



Şekil 3-1 SÜTAŞ Yönetim Organizasyon Şeması

Organizasyon şemasında da görüldüğü üzere SÜTAŞ'ta satış yönetimi direk genel müdüre bağlı müdür yardımcılığıyla yönetilmektedir. Oysa klasik örgüt yapısında satış yönetimi pazarlama birimine bağlı olarak işler. SÜTAŞ satış yönetimine ayrı bir önem vererek diğer yönetim fonksiyonları gibi ayrı bir birim olarak genel müdürlüğe bağlanmıştır. Satış yönetimi tüm görev ve sorumluluklarında genel müdüre karşı sorumludur.

3.3 SÜTAŞ'ın Satış Yönetimi

SÜTAŞ'ta satış yönetiminin işlevleri, görev ve sorumlulukları belirlenen müdürlük ve koordinatörlüklere bağlı olarak belirlenmiş olup, sistematik bir şekilde işlemektedir.

SÜTAŞ

- Pastörize Süt.
- UHT Süt.
- Yoğurt.
- Ayran.
- Peynir.
- Tereyağı.
- Portakal suyu.

- Süttozundan oluşan sekiz temel alanda üretim yaparken bu ürünleri dört kategoride satmaktadır.

1.Temel ürünler

- Süt (Pastörize / UHT).
- Yoğurt (Kaymaklı, kaymaksız).
- Ayran.
- Katı ürünler (Beyaz peynir, kaşar peyniri, tereyağı).Meyve suyu (Portakal suyu).

2.Çocuk ürünleri

- Aromalı sütler (Kato, Çiko, Muzo).
- Kırırlı, meyve aromalı çocuk yoğurdu (Minimix).
- Meyve pürelı çocuk yoğurdu (Hüptrik).
- Okul ayranı.

3.Keyif-lezzet ürünleri

- Özellikli yoğurtlar (Sarmısaklı yoğurt, Kaymaklım, meyveli yoğurt, süzme yoğurt, koyun yoğurdu, KolayCacık).
- Özellikli peynirler (Keçi peyniri, eski kaşar, Mihalıç peyniri, Çerkez peyniri, koyun peyniri).
- Krem şanti.
- Mayonez.
- Ketçap

4. Form-sağlık ürünleri

- Light ürünler (Light beyaz peynir, light kaşar peyniri, light yoğurt, light ayran.)

SÜTAŞ bu ürünlerinin satış tahminlerini uzay büyüklüğü, ürün bazında alışveriş ortalamalarının pazar payı hedefleri ile formüle edilmesinden ortaya çıkaran SÜTAŞ satış yönetimi, satış bütçesini ise; raf fiyatından rekabetçi olacak şekilde liste fiyatı oluşturulurken piyasa ihtiyaçları göz önüne alarak oluşturuyor.

SÜTAŞ, içinde bulunduğu Pazar payı hedeflerinin uzay m² büyüklüğü, demografik özellikler, rekabet durumu göz önüne alarak satış kotalarını belirliyor.

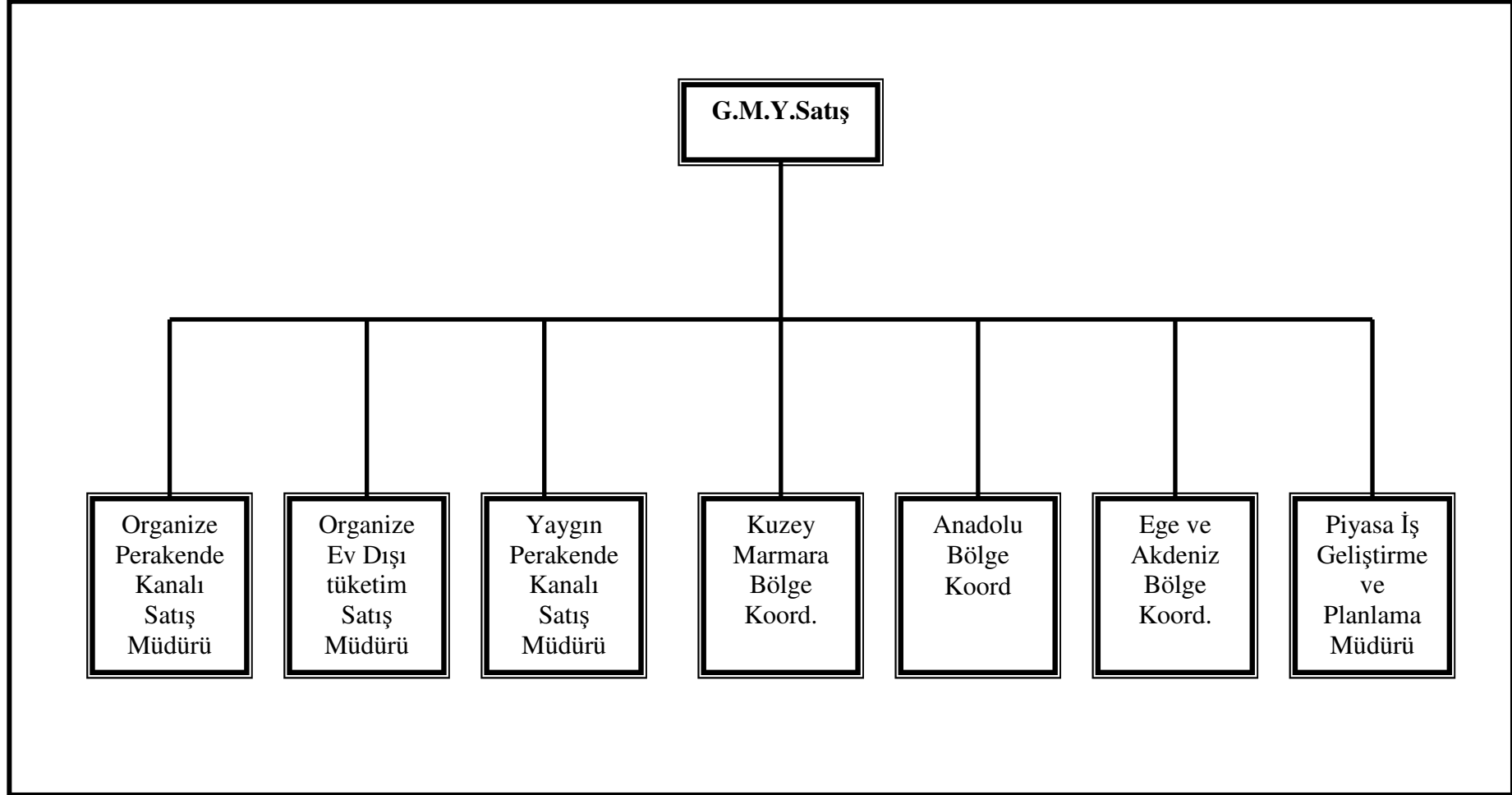
SÜTAŞ'ın, satış ve pazarlamada uzman 2 bin kişilik ekibi, 600'den fazla araca sahip dağıtım filosuyla, ürünlerini her sabah 45 bin satış noktasına bırakıyor.

Türkiye genelinde 2 binden fazla yerel ve ulusal markete, binden fazla yerel ve ulusal yemek sanayi, otel ve benzeri satış noktasına, yaklaşık 37 bin bakkal, lokanta, kebabçı, pide ve lahmacuncu, kahvehane, çay bahçesi, büfe, okul kantinine satış yapmaktadır.

SÜTAŞ satış teşkilatında görev alacak elemanları, istedikleri vasıf ve özelliklere göre internetten ve danışmanlık şirketlerinden ilanla yapılan müracaatlar arasından özenle seçiyor. Seçilen elemanlar bölgelerin ihtiyaçlarına göre insan kaynakları başkanlığından atanıyor.

Ne istediğini bilen ve sektöründe öncü olmada kararlı olan SÜTAŞ, satış teşkilatını sistemli bir şekilde örgütlenmiştir.

Fonksiyonel bir şekilde örgütlenmiş olan SÜTAŞ'ın satış yönetiminin organizasyon şeması aşağıda verilmektedir.



Şekil 3-2 SÜTAŞ Yönetiminde Satış Yönetiminin Yeri

Satıştan sorumlu genel müdür yardımcısına dört müdürlük ve üç koordinatörlük bağlanmıştır. Bu müdür ve koordinatörlerin görev ve sorumlulukları aşağıda açıklanmaktadır.

Yaygın Perakende Kanalı Satış Müdürü

Bağlı olduğu unvan: Genel müdür yardımcısı-satış

Kendisine bağlı unvan: Yaygın perakende distribütör satış müdürleri (ortak çalışma olarak) idari ya da fonksiyonel bağ yok.

Ana fonksiyon ve kapsamı: Yaygın perakende kanalı içindeki SÜTAŞ satış miktar payını maksimize etmek

Sorumluluk ve Yetkiler:

- a) Yaygın perakende, kanal trendlerini SÜTAŞ kategorileri açısından analiz eder.
- b) Kanal alışveriş dinamiklerini (raf, dükkan içi iletişim, sergileme, fiyat, rekabet) teyit eder.
- c) Dükkan içi SÜTAŞ konumlamasını ve satış aktivite kriterlerini teyit eder.
- d) Kanalda SÜTAŞ'ı farklı kılabilecek unsurları tespit eder ve strateji olarak konumlar.
- e) Kanalı için segmentler bazında yıllık öncelikleri ve hedefleri belirler.
- f) Piyasa iş geliştirme ve planlama müdürüne kanalına ilişkin yıllık ticari politika ve çalışma şartları konusunda bilgi sağlar.
- g) Yıllık kanal iş geliştirme fonlarını belirler.
- h) Yıl boyunca iş geliştirme fonlarının prensi, öncelik ve hedefler doğrultusunda kullanımını denetler.

- i) Kanalda karlı çeşit satışını gözetir, takip ve teşvik eder.
- j) Saha ziyaretleri yaparak kanalındaki iş geliştirici fırsatları belirler, yöneten birimlere yapıcı eleştirilerde bulunur.

Organize Ev Dışı Tüketim Kanalı Satış Müdürü

Bağlı olduğu unvan: Genel müdür yardımcısı-satış

Kendisine doğrudan bağlı unvan: Organize evdışı tüketim kanalı bölge satış müdürü (ortak çalışma olarak) fonksiyonel ya da idari olarak bağ yok.

Ana fonksiyon ve kapsamı: Kanaldaki SÜTAŞ tek tedarikçiliğini, firmalarca taşınan ürün gamı ve tüketimini maksimize etmek.

Sorumluluk ve yetkiler:

- a) Organize ev dışı kanalı trendlerini ve yeni müşteri oluşumlarını analiz eder.
- b) Kanal alışveriş dinamiklerini (iletişim malzemeleri, promosyon menüleri, özel ürünler gibi) teyit eder.
- c) Kanalda fark yaratacak unsurları tespit eder ve strateji olarak konumlar
- d) Kanalı için segmentler bazında yıllık öncelikleri ve hedefleri belirler, amiri ve kategoriler ile teyit eder.
- e) Piyasa iş geliştirme ve planlama müdürüne kanalına ilişkin yıllık ticari politika ve çalışma şartları konusunda bilgi sağlar.
- f) Yıllık anal iş geliştirme fonlarını belirler amiri ve satış finans ile bütçe sürecine girdi olarak teyit eder.
- g) Yıl boyunca iş geliştirme fonlarının prensip, öncelik ve hedefler doğrultusunda kullanımını denetler.
- h) Kanalda karlı çeşit satışını yönetir, takip ve teşvik eder.

Piyasa İş Geliştirme ve Planlama Satış Müdürü

Bağlı olduğu unvan: Genel müdür yardımcısı-satış

Kendisine doğrudan bağlı unvan:

- Kategori iş geliştirme müdürü
- Satış planlama koordinasyon müdürü
- Alışverişçi odaklı perakende pazarlama müdürü

Ana fonksiyon ve kapsamı: Ürün/kanal stratejilerini harmanlayarak sahada işler kategori planları oluşturmak, merkez saha iletişimini etkin yönetmek ve satışlara ilave katkı sağlayabilecek fırsatları tespit ederek iş gelişimine katkıda bulunmak.

Sorumluluk ve yetkiler:

- a) Şirketin iş planlama süreçlerinde satışı, sahada şirketin stratejilerini temsil eder, piyasa şirket arası sinerji oluşturur.
- b) Sene içi planlarda aktivite, zamanlama ve mekanikler konusunda genel müdürlük iş kolları ve satış arasında mutabakat sağlar.
- c) Uzun dönem kurumsal piyasa yönetimi önceliklerini oluşturur, etkin bir formatta sahaya indirir.
- d) Kanal müdürleri ve satış finans ile senelik ticari uygulamaları (müşteriye satış şartları) oluşturur.
- e) Bütçe sürecinde kategoriler bazında satışı temsil eder, sonucunda yıllık bütçe, hedef ve ulusal program zamanlamalarını tayin eder.
- f) Satış süreçlerini (toplantı, bütçe, planlama, paylaşım, raporlama, vb.) zamanında ve etkin yönetir.

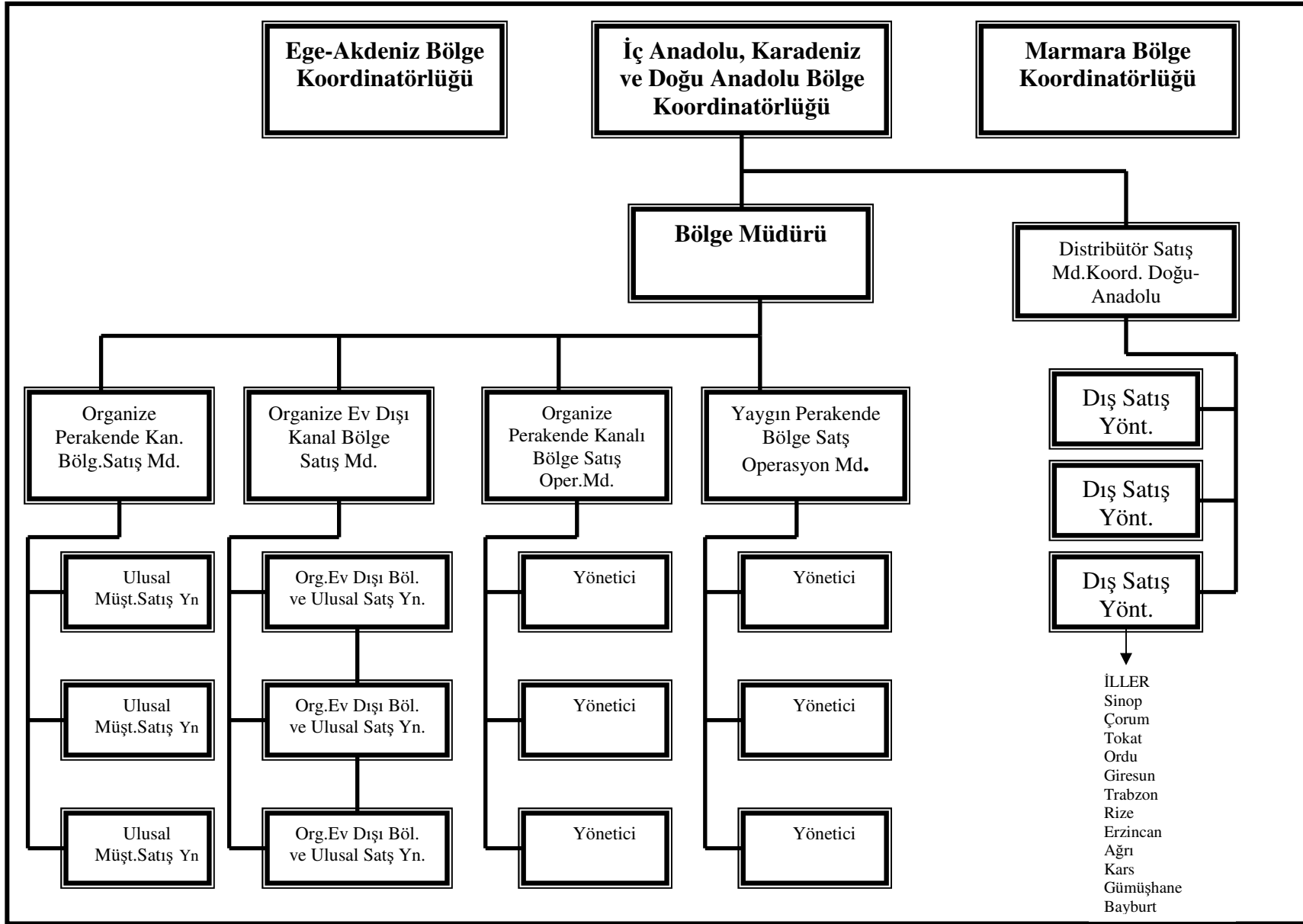
- g) Pazarlamadan kategoriler bazında ürün stratejileri ve dönemsel programları alır, kanal geri bildirimini ile piyasa planlarını oluşturur.
- h) Kategori hedeflerini kanallar ile çalışır, gerçekleştirme için gerekli ulusal planlar hazırlar ve saha satışı besler.
- i) Satış aktivite bütçesini uygulama mercilerine dağıtır. Ulusal kısmını kullanır ve satış finans ile doğru zamanında paylaşır.

Bölge müdürlüklerin görev ve kapsamı SÜTAŞ'ın coğrafik olarak örgütlenmiş satış organizasyonu içerisinde yer almakta olup aşağıdaki bölümde açıklanmaktadır.

3.4 SÜTAŞ'ın Satış Bölgeleri ve İşleyişi

SÜTAŞ Satış bölgelerini üçe ayırarak örgütlemiştir. Marmara bölgesi tek bölge olarak koordinatörlüğe bağlanırken, Ege ve Akdeniz bir bölge koordinatörlüğüne, İç Anadolu, Karadeniz ve Doğu Anadolu Bölgesini de bir Koordinatörlüğe bağlanmıştır.

Üç bölgeden oluşan koordinatörlüklerin yapısı aşağıdaki şemada verilmektedir.



Şekil 3-3. Üç Bölgeden Oluşan SUTAŞ Koordinatörlükleri

Organizasyon Şemasında yer alan m¼d¼rl¼klerin ve koordinat¼rl¼klerin g¼rev ve sorumlulukları aşağıda açıklanmaktadır:

B¼lge M¼d¼r¼

Bağlı olduğu unvan; B¼lge koordinat¼r¼

Kendine doğrudan bağlı unvan:

- Organize perakende kanalı b¼lge satış m¼d¼r¼
- Yaygın perakende kanalı b¼lge satış operasyon m¼d¼r¼
- Organize ev dışı kanalı b¼lge satış y¼neticisi
- Organize perakende kanalı b¼lge satış operasyon m¼d¼r¼

Ana fonksiyon ve kapsamı: B¼lge operasyonunun etkin,uyumlu,verimli ve Şirket primlerine uygun gelişimi ve Kanal/ kategori satış planlarının saha hedefleri doğrultusunda, Şirket prensiplerine uygun ve kaliteli icraattır.

Sorumluluk ve yetkiler :

- a) Şirket değer ve prensipleri doğrultusunda, t¼m b¼lge birimlerinin (satış, operasyon ve destek hizmetleri) gerek kendi aralarında ve gerekse ilgili birimler ile dengeli, verimli ve uyumlu çalışma sergilemesini sağlar.
- b) B¼lge çalışma birimlerinin iş, işlem ve ilişkilerinin Şirket değer, prensip ve talimatlarına uygun olarak y¼r¼t¼lmesini ve s¼rd¼r¼lmesini sağlar.
- c) Bir ¼st amiri tarafından b¼lgesi için mutabık kaldığı genel satış hedeflerinin gerçekçi ve adil bir biçimde birimler arasında dağılımını sağlar.Hedeflerin gerçekleŐmesine ilişkin her t¼rl¼ tedbiri alırlar .
- d) B¼lgesinde satışı arttıracak ve Pazar payını b¼y¼tecek plan ve programların yapılmasını , hareket planlarının çıkarılmasını temin eder. Bu plan ve programların s¼rekli olarak uygulanmasını işler,denetler ve değerlendirir.

Bölge Koordinatörü

Bağlı olduğu unvan: Genel Müdür yardımcısı-satış

Ana fonksiyon ve kapsamı: Kendisine bağlı bölgelerin verimli, kaliteli, şirket prensipleri ve satış-dağılım hedefleri doğrultusunda koordine etmek, koçluk, eğitim, teşvik ve denetim işlevlerini üstlenmek. Bölgelerdeki gelişim fırsatlarına ilişkin gerekli incelemeleri yapmak ve görüş oluşturmak.

Sorumluluk ve yetkiler:

- a) Genel satış stratejileri doğrultusunda sorumlusu bulunduğu bölgelerin hedeflerini belirler ve ilgili birimlere tayin eder, izler, hedeflerin gerçekleşmesi için gerekli tedbirlerin alınmasını sağlar ve Genel Müdür yardımcısı-satışa geri bildirimde bulunur. Prime konu olacak performans kriterlerini oluşturur, amirine onaylatır ve gerçekleştirmelerini onaylar.
- b) İş süreç ve idari prosedürlerine, şirket prensip ve değerlerine sahip çıkar, bu değer ve prensipleri korur, denetler, gelişime yönelik görüş bildirir. Kurum kültürünün ve değerlerinin yaşama geçirilmesine öncülük eder.
- c) İhtiyaç doğması durumunda sorumlusu bulunduğu bölgelerde kanallar arası çözülmemiş ihtilaflara ilişkin gerekli lokal incelemeyi yapar ve kanal yönetimine görüş bildirir.
- d) Sorumlusu bulunduğu bölgelerde iş gelişimini sağlayacak pazarlama plan ve program önerilerini inceler ve pazarlama nezdinde gündeme getirir.

Organize Perakende Kanalı Bölge Satış Müdürü

Bağlı olduğu unvan: Organize perakende kanalı müdürü (fonksiyonel) bölge müdürüne (idari)

Kendisine doğrudan bağlı unvan: Organize perakende ulusal müşteriler bölge satış yöneticileri, organize perakende bölgesel ve yerel müşteriler satış yöneticileri

Ana fonksiyon ve kapsamı: Organize perakende kanalı ve müşterileri için geliştirilmiş strateji ve planların sahada amacına uygun gerçekleşmesini sağlamak ve ahenk içerisinde operasyonu yapmak.

Sorumluluk ve yetkiler:

- a) Merkezde geliştirilmiş organize perakende kanalı genel yönetim prensiplerinin sahada aslına uygun gerçekleşmesinden sorumludur.
- b) Dönemsel uygulamaların, pazarlama aktivitelerinin amaçlarına uygun ve tesbit edilmiş zaman dilimlerinde ifasından sorumludur.
- c) Perakendeci saha mağaza yöneticileri ile stratejik iş ilişkileri geliştirerek firma-müşteri arasında ahenkli operasyonu/işbirliği sağlar.
- d) Belirlenen ilke, talimat ve prensipler doğrultusunda, yerel organize perakende müşterileri için anlaşma teklifi hazırlar. Bölge müdürüne sunar, cari hesap ve riskin anlaşmalara uygun olarak yürütülmesini sağlar.
- e) Yerel marketler ile insert, aktivite vb. görüşmeleri yürütür, bölge müdürünün onayına sunar.

Organize Ev Dışı Tüketim Kanalı Bölge Satış Müdürü

Bağlı olduğu unvan: Genel müdür yardımcısı satış (fonksiyonel) Bölge müdürü (idari)

Kendisine doğrudan bağlı unvan: Organize ev dışı kanalı ulusal ve bölgesel müşteriler yöneticisi

Ana fonksiyon ve kapsamı: Kanaldaki SÜTAŞ tek tedarikçiliğini, firmalarca taşınan ürün gamı ve tüketimini maksimize etmek için yapılan planları takip eder ve yönetir.

Sorumluluk ve yetkiler:

- a) Organize ev dışı kanalı trendlerini ve yeni müşteri oluşumlarını takip eder.

- b) Kanal alışveriş dinamiklerini (iletişim muhakemeleri, promosyon menüleri, özel ürünler gibi) takip eder.
- c) Kanalda fark yaratacak unsurları tespit eder ve strateji olarak konumlanması için üst yönetime (kanal müdürüne) rapor eder.
- d) Kanal için segmentler bazında yıllık öncelikleri ve hedefleri gerçekleştirmek için plan yapar, koordine eder, alt birimleri yönlendirir ve yönetir.
- e) Kanalda karlı çeşit satışını gözetir, takip ve teşvik eder.

Organize Perakende Kanalı Bölge Satış Operasyon Müdürü

Bağlı olduğu unvan: Bölge müdürü

Kendisine doğrudan bağlı Unvan: Organize perakende kanalı satış operasyon yöneticisi

Ana fonksiyon ve kapsamı: Şirket prensipleri ve satış-dağıtım hedefleri doğrultusunda, satış ve operasyon faaliyetlerinin, verimlilik ilkeleri çerçevesinde ve etkin biçimde yürütülmesine yönelik yönlendirme yapmak, denetleme, müdahale ve geri bildirimde bulunmak. Eğitim ve teşvik işlevlerini üstlenmek, bölgesindeki gelişim fırsatlarına ilişkin gerekli incelemeleri yapmak ve görüş oluşturmak ve gerekli onayları aldıktan sonra uygulamak.

Sorumluluk ve yetkiler:

- a) Genel satış stratejileri doğrultusunda sorumlusu bulunduğu bölgenin belirlenmiş/belirleyeceği hedeflerini ilgili alt birimlerine tayin eder, izler ve gelişimine ilişkin geri bildirimde bulunur. Prime esas belirlenmiş performans kriterlerinin sahada etkin bir biçimde uygulanışını takip eder, sonuçlarını amirine rapor eder, onaylanmasına müteakip ekipleri bilgilendirir.

- b) İş süreç ve idari prosedürlerin kendisine bağlı bölge ve ekipler tarafından, şirket prensip ve değerlerine uygun uygulanmasını kontrol eder, bu değer ve prensipleri korur, gelişime yönelik görüşlerini amirine bildirir.
- c) Sorumlusu bulunduğu bölgede operasyonun sağlıklı işleyişini kendisine bağlı birimlerde kontrol eder inceler ve gelişmesine gerekli gördüğü konularda müdahalelerde bulunur.
- d) Günlük bölge siparişlerinin oluşturulmasını sağlar, kontrol ve takip eder.

Organize Perakende Kanal Satış Müdürü

Bağlı olduğu unvan: Genel müdür yardımcısı-satış

Kendisine doğrudan bağlı unvan:

- Ulusal zincir marketler müdürü
- Bölgesel zincir marketler müdürü
- Yerel zincir marketler müdürü

Ana fonksiyon ve kapsamı: Organize perakende kanalı içindeki satış payını maksimize etmek.

Sorumluluk ve yetkiler:

- a) Organize perakende kanalı kategori ve müşteri trendleri kategoriler olarak analiz eder.
- b) Kanal alışveriş dinamikleri (raf, iletişim, dükkan içi aktivite, insert, sergileme, fiyat, rekabet) ve müşteri tipi kriterlerini teyit eder.
- c) Dükkan içi konumlandırma ve aktivite kriterlerini teyit eder.
- d) Kanalda fark yaratacak unsurları tespit eder ve strateji olarak konumlar.

- e) Kanalı için segmentler bazında yıllık öncelikleri, temel performans gösterge ve hedefleri belirler.
- f) Piyasa iş geliştirme ve Planlama müdürüne kanalına ilişkin yıllık ticari politika ve çalışma şartları konusunda bilgi sağlar.
- g) Yıllık kanal iş geliştirme fonlarını belirler.
- h) Yıl boyunca iş geliştirme fonlarının prensip, öncelik ve hedefler doğrultusunda kullanımını denetler.
- i) Yapılan iş geliştirme harcamalarının sonuçlarını sorgular daha verimli kullanımını teşvik eder.
- j) Kanalda kârlı çeşit satışını gözetir, takip ve teşvik eder.
- k) Saha ziyaretleri yaparak, önemli müşteriler ile stratejik ilişkiler kurar.

Yaygın Perakende Kanalı Bölge Satış Operasyon Müdürü

Bağlı olduğu unvan: Bölge müdürü

Kendisine doğrudan bağlı unvan: Yaygın perakende kanalı bölge satış operasyon yöneticileri

Ana fonksiyon ve kapsamı: Yaygın perakende kanalı ve müşterileri için geliştirilmiş strateji ve planların sahada amacına uygun gerçekleşmesini sağlamak ve ahenk içinde operasyonunu yapmak

Sorumluluk ve yetkiler:

- a) Satış ve penetrasyonu artırma doğrultusunda planlar yapar, bu doğrultuda ekibini yönlendirir ve yönetir.
- b) Satış ve dağıtım maliyetlerini en aza indirerek ve satış karlılığını artıracak önlemleri alır, bunları bölge müdürü onayı ile uygulamaya koyar.

- c) Bölgesinin mono distribütör, sözleşme, teminat, risk limiti belirleme gibi işe başlama süreçlerini denetler, hedeflerini belirler, gelişimini izler ve gerekli müdahalelerde bulunur.
- d) Satış artışını sağlamak amacıyla müşteriler ile iyi ilişkilerin kurulmasını temin eder, müdürlüğüne bağlı yönetici ve mono distribütörleri bu yönde eğitir.
- e) Kendisine bağlı yöneticilerin müşteri portföyünün uygunluğunu, güncelliğini ve anlama kriterlerini yerine getirme performansını denetler.
- f) Rekabet ve Pazar durumu, tüketici davranışları, fiyat ve satış koşullarına ilişkin bilgileri düzenli olarak bölge müdürüne iletir.

Yaygın Perakende Kanalı Distribütör Satış Müdürü

Bağlı olduğu unvan: Bölge koordinatörü

Kendisine bağlı unvan: Yaygın perakende kanalı distribütör satış yöneticileri

Ana fonksiyon ve kapsamı: Yaygın perakende kanalı (Bakkal, büfe ve lokantalar) içindeki SÜTAŞ satış miktar payını maksimize etmek.

Sorumluluk ve yetkiler:

- a) Bölgesinde kendisine bağlı distribütörleri koordine eder.
- b) Yeni distribütörlükler kurar, mevcut olanları şirket prensipleri doğrultusunda çalışmasını sağlar.
- c) Bölgesinde bulunan ev dışı tüketim kanalı ve organize piyasa müşterilerini koordine eder, yöneticilerini bu yönde eğitir.
- d) Satış ve penetrasyonu artırma doğrultusunda planlar yapar, bu doğrultuda ekibini yönlendirir ve yönetir.

- e) Satış dağıtım maliyetlerini en aza indirecek ve satış karlılığını artıracak önlemler alır, bunları koordinatör onayı ile uygulamaya koyar.
- f) Bölgesinin distribütör sözleşme, teminat, risk limiti belirler gibi işe başlama süreçlerini denetler, hedeflerini belirler, gelişimini izler ve gerekli müdahalelerde bulunur.
- g) Satış artışını sağlamak amacıyla müşteriler ile iyi ilişkiler kurulmasını temin eder. Müdürlüğüne bağlı yönetici ve distribütörleri bu yönde eğitir.
- h) Kendisine bağlı yöneticileri müşteri portföyünün uygunluğunu ve güncelliğini denetler.
- i) Rekabet ve pazar durumu, tüketici davranışları, fiyat ve satış kanallarına ilişkin bilgileri düzenli olarak koordinatörlüğüne iletir.

SONUÇ

Firmaların varlıklarını sürdürebilmeleri, kâr elde ederek piyasadaki mevcut konumlarını koruyarak yükseltmeleri, ürettikleri ürünlerini satabilmeleriyle gerçekleşmektedir. Firmaların ürünlerini üretmede temel amaç kâr elde etmektir. Bunun yanında rekabette söz sahibi olmak, pazar hakimiyeti sürdürerek, varlıklarını korumaktır. Bu da ancak üretilen ürünlerin satılmasıyla gerçekleşebilir.

Satıcılık, dünya ticaretiyle birlikte gelişme gösterirken, bir meslek olarak II. Dünya Savaşı'ndan sonra gelişme kaydetmiştir.

Satma işlevi, üretilen ürünün satıcıdan, alıcıya bir maliyet karşılığında geçmesiyle gerçekleşmektedir. Ürünün satışının gerçekleşmesi için ise özellikle üretici işletmelerin türlü çabalarda bulunması gerekmektedir.

Tarihten günümüze kadar satış işleminin gerçekleşmesi çeşitli aşamalardan geçerek günümüzdeki müşteri istek ve beklentilerini göz önüne alan, tedarikçi ve müşteriler arasında uzun vadeli ilişkiler ve uzun vadeli karlılığı hedefleyen durumu almıştır. Satış işleminde başarılı olan firmalar faaliyetlerini başarılı şekilde sürdürebilmektedirler.

Günümüzde üretilen ürünlerin satılması firmaların satış yönetimin işidir. Etkili bir satış yönetimi işletmeyi başarıya götüren en önemli fonksiyonlardandır. Satış yönetiminin görevlerinden olan satış bölgelerini oluşturmak planlı bir süreç olup, oldukça güç bir iştir. Özellikle süt ve süt ürünleri gibi kısa sürede satış bölgelerine ulaştırılması ve tüketilmesi gereken ürünlerde daha da zor bir iş halini almaktadır.

Süt ve süt ürünleri konusunda sektöründe öncü olan SÜTAŞ satış yönetimini başarı ile sürdürmektedir. Yapılan inceleme sonucunda SÜTAŞ satış yönetimini etkili bir şekilde örgütlendirmiş olup, satış yönetimi genel müdürlüğe bağlı müdür yardımcılığı tarafından yönetilmektedir.

SÜTAŞ, satış bölgelerini coğrafik temele göre yapılandırmıştır. Üç koordinatörlük oluşturup bölgeleri bu koordinatörlüklere bağlamıştır. Koordinatörlerin ve organizasyonda yer alan müdürlüklerin görev ve kapsamını net bir şekilde belirleyerek, astları üstler tarafından teşvik ederek ve denetleyerek etkin işlev görmesini sağlamaktadır.

Müşteri istek ve beklentilerini oluşturduğu satış bölgelerinden yakından takip eden SÜTAŞ sorumlu müdürlerden raporlar halinde alarak, müşterilerin beklentilerine cevap vermeye çalışmaktadır. Yaptığı çalışmaların karşılığını alan SÜTAŞ sektöründe öncü ve lider kuruluş olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.

KAYNAKÇA

Bilgen E., “Dış Pazarlarda Satış Gücünün Örgütlenmesi ve Uygulamalar”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2006.

Cemalcılar İ., “Satış Faaliyetlerinin Planlanması”, **Reklamcılık ve Satış Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Cemalcılar İ., “Satış Gücünün Örgütlenmesi”, **Reklamcılık ve Satış Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2000.

Cemalcılar İ., “Satış Yönetimi Nedir?”, **Reklamcılık ve Satış Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2000.

Çabuk S., **Kişisel Satış ve Satış Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2006.

Çabuk S., **Profesyonel Satış Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana, 2003.

Çetinel S., **Pazarlama Planı El Kitabı**, Türkiye Girişimcilik Geliştirme Merkezi Yayınları, Ankara, 2005.

Dal V., “Türk Hazır Giyim Sanayiinde Matriks Organizasyon Uygulaması”, **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, Sayı 9.

Dalrymple D., Cron J., **Sales Management (Concepts and Cases)**, Fifth Edition, John Wiley&Sons Inc., USA, 1995.

Efil İ., **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları, Bursa, 1995.

Eugene M. J., Kurtz D.L., Scheuing E.E. **Sales Management - Concepts, Practices, and Cases**, Singapore: Mc. Graw-Hill Book Co., 1987.

Gavcar E., Tavşancı S., “Pazarlama İşletmelerinde Satış Elemanlarının İş Memnuniyeti ve Sorunları” **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:11, Sayı:1, 2004 .

Gülmez M., Kitapçı O., “İlişki Pazarlamasının Gelişimi ve Yakın Geleceği”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 2, 2003.

Gürdal S., **Satış Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2000.

Hacıfendioğlu Ş., “İlişki Pazarlaması ve Turizm Sektöründe Bir Saha Araştırması”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** (9) 2005 / 1.

İslamoğlu A. H., Candan B., Hacıfendioğlu, Ş., Aydın K., **Hizmet Pazarlaması**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2006.

İyiler Z.,**Pazarla İletişim**, T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, Ankara, 2005.

Karabulut M., **Profesyonel Satışçılık ve Yönetimi**, İkinci Baskı, Üiversal Bilimsel Yayınlar-4, İstanbul, 1998.

Karalar R., **Perakende Mağaza Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2006.

Maviş F., “Yönetim İşlevleri”, **Genel İşletme**, Anadolu Üniversitesi yayınları, Eskişehir, 2002.

Mediacat Kitapları, **Her Yönüyle Pazarlama İletişimi**, Pelin Ofset, Ankara, 2000,s.17..

Mucuk İ., **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul,2001.

Mürgönülşen M., Bir Tutundurma Karması Elemanı Olarak Kişisel Satış: Teorik Çerçeve ve Bir Örnek Olay İncelemesi” **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Kasım-Aralık, 2005,Sayı:6.

Odabaşı Y., **Pazarlama Planı Rehberi**, KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Merkezi, Ankara, 2001.

Öçer A., Keskin D., “Pazarlama Faaliyetlerinininfirması Satışları Üzerindeki Etkisi: Ekonometrik Analiz”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 1998, S.1-2 .

Serçe A., Satış Gücü Yönetimi İlaç Firmalarında Satış Gücü Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Malatya, 2006.

Susmuş T., “İşletme Karlılığın Denetiminde Satış Bütçesinin Yeri ve Önemi”, <http://bornova.ege.edu.tr/~turkers/sales.html> (Erişim:15.05.2007)

Tapan S., “Satış Yönetimi” **Pazarlama İletişimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1997.

Taşkın E., **Satışçı Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2000.

Tekin M., Çiçek E., “İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama”, **V. Üretim Araştırmaları Sempozyumu**, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım, 2005.

Tenekecioğlu B., “Pazarlama İlkeleri”, **Genel İşletme**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2002.

Tenekecioğlu B., ”Pazarlama Konusu ve Pazarlama Yönetimi”, **Pazarlama Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2006.

Tıgılı M., Demir V., “Direkt Satış Giderleri Bütçesi Ve İlaç Sektörü Satış Temsilcileri-Ürün/Satış Yöneticilerinin Satış Bütçeleri İle İlgili Yargıları Üzerine Bir Uygulama” **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı : 18 Yıl : 2005/1.

Torlak Ö., “Gelişen Yönetim Yaklaşımlarının Satış Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi”, **Yönetim**,2001, S.12.

Yamamoto G.T., **Satış ve Satış Gücü Yönetimi**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2001.

Yeygel S., Postmodern Toplumsal Yapının Pazarlamaya Getirdiği Yeni Boyut: Topluluk Pazarlaması (Tribal Marketing) **Bilig**, Yaz 2006, s.201.

Yılmaz F., **İşletmelerde Bütçeleme**,

archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/55MaliCozum/09%2055%20FATİH%20YILMAZ%20.doc (Erişim:15.05.2007)

Zengin H., Demirel F., “Türk Yöneticilerinin Pazarlamaya Bakışı”, **3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, 5 - 26 Kasım 2004 , Eskişehir.