

## SATIŞ GÜCÜ EĞİTİMİNİN TÜRK İLAÇ ENDÜSTRİSİNDEKİ ÖNEMİ

### THE IMPORTANCE OF SALES FORCE TRAINING IN TURKISH PHARMACEUTICAL INDUSTRY

**Deniz ÖZLER KIRAL Sevgi ŞAR\***

Ankara University, Faculty of Pharmacy, Department of Pharmacy Management,  
06100 Tandoğan-Ankara, TURKEY

#### ÖZET

*Bu çalışmanın amacı Türk İlaç Endüstrisinde satış gücü eğitim programlarının incelenmesidir. Çalışmada, İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası üyesi olan 37 ve sendika hizmetlerinden yararlanan 14 firma olmak üzere, toplam 51 ilaç firmasının Eğitim ve Geliştirme Bölümüne, Satış/Pazarlama Müdürleri ya da İnsan Kaynakları Müdürleri'ne 24 soruluk anket uygulanmıştır.*

*Çalışma sonucunda; firmaların, uyguladıkları satış gücü eğitim programı ihtiyacının belirlenmesinde, satış/pazarlama bölümünün rolünü çok önemli buldukları, satış gücü eğitim programının birincil amacının satış verimini arttırmak olduğu, satış gücü eğitimini sunması için, eğitim uzmanlarını kullandıkları, eğiticiler için bir eğitim programına sahip oldukları, tecrübesiz satış elemanlarını işe aldıktan sonra 3 aydan az bir eğitime tabi tuttukları tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Satış, Satış Gücü, Satış Gücü Eğitimi, Türk İlaç Endüstrisi, Pazarlama

#### ABSTRACT

*The purpose of this study is to analyse sales force training programs in Turkish Pharmaceutical Industry. In this study a questionnaire with 24 questions is applied to Training&Development Departments, Sales/Marketing Managers or Human Resource Managers in charge of sales force training, in 51 pharmaceutical companies, 37 of which are members of Federation of Employer's Organization in Pharmaceutical Industry, 14 of which uses the services provided by the organization.*

*At the end of the study, the firms stated that they found the role of sales/marketing department as very important in determining the requirements of sales force training program and the increasing productivity of the sales as primary aim of the sales force training program. The firms also stated that they have training specialists and training programs for trainers and they subjected inexperienced salespeople to a training program for less than 3 months*

**Key Words:** Sales, Sales Force, Sales Force Training, Turkish Pharmaceutical Industry, Marketing

\* Corresponding author

## GİRİŞ

İlaç Sektöründe çalışan tıbbi satış elemanları, ilaç tanıtımındaki en önemli gücü oluşturmanın yanı sıra, stok tespiti, sipariş alma, tahsilat ve tahsilat takibi gibi normalde satış bölümünün alanına giren işleri de yürütmek durumundadırlar.

Her satış elemanının görevini yapmak için, bilgi ve yeteneğe ihtiyacı olmakta ve gereken bu bilgi ve beceriyi elde etmelerine de “eğitim” denilmektedir (1). Eğitim, insanların belirli bir amaçla bilgi ve beceriler kazanmaları ile mevcut bilgi ve becerilerin artmasını sağlayan sistemli bir süreçtir (2).

İşletme içinde düzenlenen iş gören eğitim uğraşlarını tanımlamak gerekirse; bireylerin yada onların oluşturdukları grupların işletmede yüklendikleri yada ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür denebilir (3).

Dinamik bir çevrede ve yoğun rekabet koşulları altında çalışan satış elemanları, müşterilerine karşı etkili olabilmek için yüksek bir bilgi donanımına sahip olmalıdırlar. Başarının artmasındaki anahtar faktör, tecrübeli satış elemanlarının ve yeni satış elemanlarının eğitilmesidir (4).

Eğitim, bir satış elemanının başarısı için önemli bir faktördür. İyi dizayn edilmiş bir eğitim programı, satış gücüne satışın nasıl yapılacağını göstermekte ve yöneticilere, satış gücünden beklentilerini belirtmeleri için fırsat tanımaktadır (2).

Satış eğitimi, satış elemanlarını geliştirerek, kişisel verimliliklerini arttırmakta ve böylece her satış elemanının başarısı sonuçta işletmeyi olumlu yönde etkilemektedir. Etkin satış eğitimi, satış elemanlarının tutum, davranış, beceri ve bilgilerini genişletmektedir. Satış elemanlarının artan

performansı da doğrudan satış gelirlerinin ve toplam kazancın artmasına yönelmektedir. Satış eğitiminin böyle bir faydası henüz ölçülme veya mali terimlerle sunulmasa bile, belirgindir (5).

Satış eğitiminin amacı, eğitim gören satış elemanlarını gerekli satış hüneleri konusunda eğiterek satış performanslarını firmaya yararlı olacak biçimde arttırmaktır. Bu programların amaçları firmadan firmaya değişmekle beraber, belli bir takım amaçlar üzerinde birliktelikleri bulunmaktadır. Bu amaçlar (4,6,7);

1. Satış verimini arttırmak
2. Müşteri ilişkilerini geliştirmek
3. İletişimi geliştirmek
4. Satış takımındaki iş gücü devir hızını azaltmak
5. Morali yükseltmek
6. Planlama ve organizasyon yeteneğini arttırmaktır.

Satış eğitim programları, başlangıç eğitim programları ve tazeleme eğitim programları şeklinde iki grupta toplanabilir (8).

**“Başlangıç satış eğitim programları”**, “yeni satış elemanlarını işe alıştırma ve işe hazırlama eğitimidir. **“Tazeleme satış eğitim programları”** ise tecrübeli personelin satış hünelerini güncelleştirmek ve geliştirmek için yapılan tekrar eğitimidir. Tecrübeli satış elemanları, bu eğitimle en son satış tekniklerine ve ürün bilgisine sahip olmaktadır (9).

Satış eğitim program türü ve seçeneği sayısız olup, bu programlar üç kategoriye ayrılabilir (1):

1. Bağımsız eğitim danışmanları tarafından gerçekleştirilen ve sunulan programlar,
2. Satış yöneticileri tarafından sunulması için hazırlanan standart programlar,
3. İşletmenin eğitim bölümü tarafından oluşturularak sunulan programlar.

Her programın iyi ve kötü yanları vardır, ancak buradaki ilk ölçüt maliyettir (1).

Satış eğitim programının planlanmasında, önce eğitim ihtiyaçları saptanmalı, daha sonra anılan ihtiyaçları karşılayacak hedefler belirlenmeli ve son olarak bu hedefleri gerçekleştirebilecek bütçe oluşturulmalıdır. Tüm bu aşamalar tamamlandıktan sonra, bir eğitim programının ana hatları oluşmuş olur. Bu ana hatlar; hangi eğitim konularının programda yer alacağı, eğitimin nerede yürütüleceği, eğitimi kimin/kimlerin vereceği, hangi eğitim metodlarının kullanılacağıdır (6).

Satış eğitim ihtiyaçları, üst yönetim ve satış yönetiminin hedeflerinin incelenmesiyle, müşteri girdileri ve firma kayıtlarının incelenmesiyle, satış elemanlarının gözlenmesi ve sorgulanmasıyla saptanmaktadır (6).

Eğitim programlarının içeriği; ürünler, pazarlar, firma politikaları ile öğrencilerin yetenek ve tecrübelerindeki farklılıklardan dolayı firmadan firmaya çeşitlilik göstermektedir (10). Genellikle satış eğitim programı, ürün bilgisi, firma bilgisi, pazar/endüstri bilgisi, müşteri bilgisinin yanısıra, zaman ve bölge yönetimi hakkındaki bilgi, rakip ürünler hakkındaki bilgi, satış hüneleri gibi konuları da kapsamaktadır (4,6,7,10,11,12).

Satış eğitimi; merkezi eğitim şeklinde, eğitim görecektüm satış elemanlarının genel müdürlük bünyesinde bir eğitim merkezinde toplanmalarıyla yapılacağı gibi, merkezi olmayan eğitim şeklinde, satış elemanlarının görev alacakları bölge müdürlüklerinde eğitilmeleri ile de yapılmaktadır (4,6). Merkezi eğitimde, eğitimin kaliteli olması ve eğitim için gerekli yardımcı malzemelerin çok daha kolay elde edilmesi, eğitimin üst düzey yöneticileri ve diğer uzmanlar tarafından verilmesi, tüm öğrencilerin aynı eğitimi almasından dolayı aralarındaki iletişim ve koordinasyonun sağlanması birer olumlu taraflar olup, maliyetin fazla ve gerekli zamanın ise kısıtlı olması olumsuz tarafları oluşturmaktadır (8). Merkezi olmayan eğitimde ise yeni satış elemanlarının saha satış problemleri ile erken tanışmaları sağlanmakta ve tecrübeli satış elemanlarını gözleme imkanı yaratılmakta, ayrıca seyahatle boşa harcanmış zaman da bulunmamaktadır (8).

Eğitim uğraşlarının başarıyla yürütülmesinde ki en önemli faktörlerden biri de bu görevi yüklenenlerin kaliteli ve yetenekli kişiler olmasına bağlanmaktadır (3). Eğitimcilerin; öğreticilikten zevk almaları, insanlar arasındaki kişisel farkları tanıyabilme yeteneğine sahip olmaları, eğitim ve öğretim yöntemleri konusunda bilgili olmaları gerekir (13). Satış eğitimcisi, etkili öğrenme için eğitime gelen satış elemanlarına danışmanlık yapmalı ve onlarla iyi bir iletişim kurmalıdır (5).

Satış eğitiminde maliyetleri önlemek ve başarı oranını yükseltmek için, satış eğitimcisi ile yöneticisi birlikte çalışmalıdır. Satış elemanlarının eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve bu ihtiyaçlara göre hangi eğitimleri alabileceklerine ait kararlar yönetici ve satış eğitimcisi tarafından birlikte verilebilir. Satış eğitimcisi hangi satış eğitimi konularının uygulanacağı, nasıl bir program yapılacağı ve ne çeşit satış eğitim malzemelerinin kullanılacağı gibi konuları belirlemekle görevlidir. Ayrıca satış eğitimcisi yöneticiyle birlikte çalışarak, satış eğitiminde verilen konuların piyasada izlenmesini ve satış elemanları üzerinde satış eğitiminin etkisinin saptanmasını yapabilirler (5).

Firmalarda satış yöneticileri, kadrolu eğitim uzmanları ve dışardan uzmanlar olmak üzere üç tip satış eğitmeni vardır (7).

Satış eğitimi devam eden bir süreç olmasına rağmen, işe yeni alınan satış elemanlarının saha görevlerine başlamadan önce başlangıç eğitim programına alınmaları birçok şirket için genellikle arz etmektedir. Tecrübeli satış elemanlarının eğitiminin zamanlaması ise, yıllık satış toplantılarıyla, satış gücünün bir ya da daha fazla üyesinin karşılaştıkları problemlerle veya yeni ürünlerin tanıtımı ile ilgili olabilmektedir.

Genel olarak satış eğitim programında kullanılan yöntemler (1,2,3,4,6,7,10,12,13,14).

- Konferans
- Tartışma
- Panel
- Örnek olay
- Rol oynama (role-playing)
- Görsel-işitsel eğitim
- Bilgisayar destekli eğitim (oyun ve simülasyonlar)
- İş başında eğitim yöntemleridir

En eski, en kolay, en ucuz ve en alışılmış yöntem olan konferans yönteminde, uzman kişinin konuyu aktarması, eğitilenlerin dinlemeleri, gerekirse not tutmaları ve konferans bitiminde soru sormaları esas alınır (14). Tartışma yöntemi, bir soru üzerinde fikir yürütebilecek ve onu analiz edebilecek kimselerin bir araya gelerek tartışmaları ve ortak bir görüşmeye varmaya çalışmalarıdır (2). Panel yöntemi, birkaç kişiden oluşan konuşmacıların değişik görüşleri dinleyicilere sunması ve daha sonra konunun tartışmaya açılması yöntemidir (3). Örnek olay yönteminde eğitime katılanlardan önceden yazılmış bir örnek olayı incelemeleri, sorunları belirlemeleri, bu sorunları önlemeleri açısından analiz etmeleri, çözüm önerileri geliştirmeleri ve en iyi çözümü seçerek uygulamaları istenmektedir (14). Rol oynama yöntemi bireyleri gerçek iş yaşamına alıştıran, bunu yaparken başkalarıyla yakın ilişkiler ve işbirliğine geçmeyi öğreten ve sorunlara çözümler aramaya yönelten, eğitim ve geliştirme programına katılanlara gerçek hayattan örnekler vererek ve onlara sorunları bizzat canlandırarak, uygulamalı bir şekilde öğretme imkanı sağlayan bir eğitim yöntemidir (3,15). Görsel-işitsel isim altında iletişim ve eğitim alanında kullanılan ve modern buluşlara dayanan bu yöntemde ses ve resim prodüksiyonları toplanmaktadır. Satış eğitim yöntemlerinden biri olan simülasyonlar, spesifik davranışların öğretilmesi üzerine dizayn

edilmektedir. Koç-öğrenci yöntemi olarak da bilinen iş başında eğitim yöntemi, söyleme, gösterme, pratik yapma ve değerlendirme kombinasyonu olarak kabul edilmektedir (4).

Eğitimde hangi yöntem veya yöntemler uygulanırsa uygulansın, eğitimin yararlarının hesaplanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Aksi halde yapılan eğitim çalışmaları işletmeler için birer “artı maliyet unsuru” olmaktan ileri geçememektedir (7). Eğitim programını değerlendirmede sonuçlar ölçülebilir olmalıdır. Bunlar; reaksiyonlar, öğrenme, davranış ve sonuçlar olmak üzere dört kategoriye ayrılmaktadır (16).

İş gören eğitiminin veya geliştirme uğraşlarının başarıya ulaşılabilmesinin birinci koşulu, bu çabaların sürekli olmasıdır (3). Satış eğitiminin süreklilik kazanması şirket üst yönetimine bağlıdır. Eğer, şirket dinamik bir şekilde ürün pazarlayabiliyorsa, satış tekniklerini uyguluyorsa ve yeni ürünlere sahipse, bu şirkete sürekli satış eğitimi programı gerekir (12).

### **MATERYAL ve YÖNTEM**

Bu araştırmanın materyalini, İstanbul ilinde bulunan, İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası üyesi olan 37 ve sendika hizmetlerinden yararlanan 14 firma olmak üzere, toplam 51 ilaç firmasının Eğitim ve Geliştirme Bölümüne, Satış/Pazarlama Müdürleri ya da İnsan Kaynakları Müdürleri'ne uygulanan 24 soruluk anket formları oluşturmaktadır. Bu popülasyon aynı zamanda çalışmanın evrenini oluşturmaktadır.

Soru kağıtlarındaki bilgilerin kod anahtarı oluşturulduktan sonra, istatistiksel değerlendirmeler bilgisayar ortamında SPSS (7.5) paket programı yardımı ile yapılmıştır.

### **SONUÇ ve TARTIŞMA**

Bu çalışmada uygulanan anket formuna verilen cevaplardan elde edilen bazı bulgular şu şekildedir;

Tablo-1’de firmalarda uygulanan satış gücü eğitim programı ihtiyacının belirlenmesinde, departmanların rollerinin önem dağılımı gösterilmektedir. Buna göre, firmaların tümü eğitim programı ihtiyacının belirlenmesinde “Satış/Pazarlama Bölümü”nün rolünü çok önemli olarak derecelendirmişlerdir. Anlaşıldığı üzere firmalar satış eğitim programı ihtiyacı belirlerken öncelikle Satış/Pazarlama Bölümünden faydalanmaktadırlar.

**Tablo 1:** İlaç Firmalarında Uygulanan Satış Gücü Eğitim Programı İhtiyacının Belirlenmesinde, Departmanların Rollerinin Önem Dağılımı

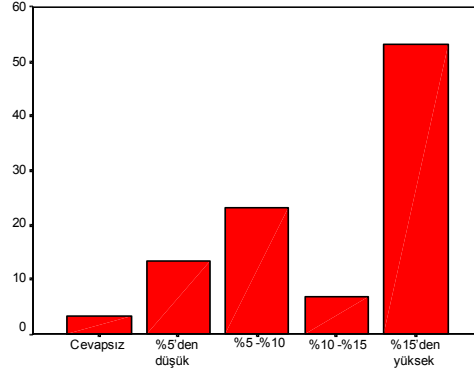
Roller	Çok Önemli (%)	Önemli (%)	Önemli Değil (%)	Cevapsız (%)
Üst düzey yöneticilerin rolünün önemi	43.3	50.0	6.7	0.0
İnsan kaynakları bölümünün rolünün önemi	20.0	50.0	20.0	10.0
Satış/Pazarlama bölümünün rolünün önemi	100.0	0.0	0.0	0.0
Eğitim ve geliştirme bölümünün rolünün önemi	53.3	26.7	6.7	13.3
Kuruluş dışından bir uzmanın rolünün önemi	3.3	53.3	23.3	20.0

Satış gücü eğitim programı amaçlarının önem sıralaması Tablo-2’de gösterilmiştir. Görüldüğü gibi, “satış verimini arttırmak”, firmaların çoğunda (%83.3) 1. sırada yer almıştır.

**Tablo 2:** İlaç Firmalarında Uygulanan Satış Gücü Eğitim Programı Amaçlarının Önem Sıralaması

	1. sırada (%)	2. sırada (%)	3. sırada (%)	4. sırada (%)	5. sırada (%)	6. sırada (%)	7. sırada (%)	8. sırada (%)
Satış verimini arttırmanın önemi	83.3	10.0	0.0	0.0	3.3	0.0	3.3	0.0
Müşteri ilişkilerini geliştirmenin önemi	13.3	50.0	6.7	16.7	3.3	6.7	3.3	0.0
Satış takımındaki iş gücü devir hızını azaltmanın önemi	6.7	6.7	6.7	6.7	3.3	6.7	6.7	46.7
Morali arttırmanın önemi	3.3	0.0	13.3	0.0	16.7	23.3	33.3	10.0
İletişimi geliştirmenin önemi	6.7	6.7	13.3	13.3	23.3	20.0	16.7	0.0
Yaratıcılığı arttırmanın önemi	3.3	0.0	13.3	16.7	16.7	20.0	13.3	16.7
Planlama ve organizasyon yeteneğini arttırmanın önemi	3.3	13.3	26.7	26.7	10.0	10.0	3.3	6.7
Ekip çalışmasına adaptasyonun önemi	3.3	10.0	16.7	16.7	20.0	10.0	16.7	6.7

Firmaların eğitim bütçesinden satış eğitimi için ayırdıkları pay Şekil-1’de gösterilmektedir. Firmaların çoğunun (%53.3) satış eğitimi için eğitim bütçelerinden %15’den yüksek pay ayırdıkları görülmektedir.



**Şekil-1:** Eğitim Bütçesinden Satış Eğitimi İçin Ayrılan Pay

Ankete katılan firmalarda, satış gücü eğitiminin uygulanış şeklinin dağılımı Tablo-3’de görülmektedir. Firmaların hiçbirinin sadece kişisel eğitim yöntemlerini kullanmadıkları, çoğunluğunun (%66.7) sadece grup eğitim yöntemlerini kullandıkları hem kişisel hem de grup eğitim yöntemlerini kullanan firmaların düşük oranda kaldıkları (%33.3) görülmektedir.

**Tablo-3:** Satış Gücü Eğitiminin Uygulanış Şeklinin Dağılımı

Satış gücü eğitiminin uygulanış şekli	Yüzde (%)
Sadece kişisel eğitim	0.0
Sadece grup eğitimi	66.7
Hem kişisel hem de grup eğitimi	33.3

Tablo-4 ve Tablo-5’de uygulanan kişisel satış eğitim yöntemleri ve grup eğitim yöntemlerinin dağılımı görülmektedir. Buna göre, kişisel satış eğitim yöntemlerinden biri olan “tecrübeli satış elemanı ile birlikte satış ziyaretleri” %33.3’lük bir oranla en çok kullanılan kişisel satış eğitimi yöntemidir. %96.7’lik oranla “rol oynama (role-playing)” grup eğitim yöntemlerinden en çok kullanılanıdır.



**Tablo-4:** İlaç Firmalarında Uygulanan Kişisel Satış Gücü Eğitim Yöntemlerinin Dağılımı

Kişisel satış gücü eğitim yöntemleri	Yüzde (%)
Rotasyon	6.7
Tecrübeli satış elemanı ile birlikte satış ziyaretleri	33.3
Posta yada diğer iletişim araçları (audio, video)	6.7
Bilgisayar simülasyonu	6.7

**Tablo-5:** İlaç Firmalarında Uygulanan Grup Eğitiminde Kullanılan Yöntemlerin Dağılımı

Grup eğitiminde kullanılan yöntemler	Yüzde (%)
Rol oynama (Role-Playing)	96.7
Panel	26.7
Münazara	33.3
Örnek olay	63.3
Bilgisayar simülasyonu	13.3

Satış gücü eğitimini sunan eğiticilerin dağılımı Tablo-6’da gösterilmektedir. Buna göre firmaların çoğu (%66.7) “eğitim uzmanları”nı eğitici olarak kullanmaktadırlar.

**Tablo-6:** Satış Gücü Eğitimini Sunan Eğiticilerin Dağılımı

Satış gücü eğitimini sunan eğitici	Yüzde (%)
Satış uzmanları	23.3
Eğitim uzmanları	66.7
Bölge müdürleri	33.3
“Çok satan” satış elemanı	3.3
Dışardan uzmanlar	40.0

Tecrübesiz satış elemanları için çalışma politikası ve tecrübeli satış elemanlarına uygulanan tazeleme eğitiminin sıklığının dağılımı Tablo-7 ve Tablo-8’de gösterilmiştir. Firmaların çoğu tecrübesiz satış elemanlarını işe aldıktan sonra, 3 aydan az süren bir eğitime tabi tutmaktayken,

tazeleme eğitimini %30'luk oranla iş sırasında sürekli, %26.7'lik oranlarla yılda bir ve 6 ayda bir olarak verdikleri görülmektedir.

**Tablo-7:** Tecrübesiz Satış Elemanları İçin Çalışma Politikası

Tecrübesiz satış elemanı işe alındıktan sonra	Yüzde (%)
Hemen işe başlar	3.3
3 aydan az eğitim görür	93.3
3 aydan 6 aya kadar eğitim görür	3.3
6 ay veya daha fazla eğitim görür	0.0

**Tablo-8:** Tecrübeli Satış Elemanlarına Uygulanan Tazeleme Eğitiminin sıklığı

Tazeleme eğitiminin sıklığı	Yüzde (%)
Birkaç yılda bir	6.7
Yılda bir	26.7
6 ayda bir	26.7
Daha sık	10.0
İş sırasında sürekli	30.0

Türk İlaç Endüstrisinde satış gücü eğitimi hakkında yapılan bu çalışma sonunda şu sonuçlar ortaya çıkmıştır:

Anket sorularını cevaplayan firmaların tümü (%100), uyguladıkları satış ekibi eğitim programı ihtiyacının belirlenmesinde, satış/pazarlama bölümünün rolünü çok önemli olarak değerlendirmişlerdir. Firmaların %53.3'ü eğitim ve geliştirme bölümünün rolünü çok önemli olarak değerlendirirken, %26.7'si önemli, %6.7'si önemli değil olarak değerlendirmişlerdir. Firmaların %13.3'ü söz konusu soruyu cevaplamamışlardır. Söz konusu soruya önemli değil olarak değerlendiren ve cevaplamayan firmaların, bünyelerinde bir eğitim ve geliştirme bölümüne sahip olmadıkları düşünülmektedir.

Firmaların büyük çoğunluğu (%83.3), uyguladıkları satış ekibi eğitim programı amaçlarından satış verimini arttırmanın önemini ilk sıralarda değerlendirirken, satış takımındaki iş gücü devir hızını azaltmayı son sıralarda değerlendirmişlerdir. Oysa, işgücü devir hızının yüksek olmasının firmaya görünen ve görünmeyen birçok maliyetine neden olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla firmaların doğru eğitimle iş gücü devir hızını azaltabileceklerinin farkında olmadıkları düşünülmektedir. Firmalar eğitim için ayrılan bütçenin %15 den fazlasını satış eğitimi için ayırmaktadırlar. Firmalarda satış eğitimi çoğunlukla (%66.7) “eğitim uzmanları” tarafından verilmektedir. Firmaların pek çoğu eğitimciler için bir eğitim programına sahip olup, büyük çoğunluğu (%93,3) tecrübesiz satış elemanlarını 3 aydan az süren bir eğitimden sonra işe başlatmaktadır. Anket uyguladığımız firmalar, satış elemanlarını eğitirken, çoğunlukla (%66.7) sadece grup eğitim yöntemlerini kullanırken, firmaların %33.3’ü hem kişisel hem de grup yöntemini kullanmaktadır. Dolayısıyla, kişisel yöntemlerden biri olan “tecrübeli satış elemanı ile birlikte satış ziyaretleri” bir diğer deyişle, iş başında eğitim firmalar tarafından çoğunlukla kullanılmamaktadır. Oysa iş başında eğitim satış eğitiminin en popüler şeklidir. Firmaların kişisel eğitim yöntemlerine özellikle iş başında eğitim yöntemine, grup eğitim yöntemleri kadar ağırlık vermeleri gerektiğini düşünmekteyiz.

Ayrıca anket uyguladığımız firmalardan elde edilen verilerin, SPSS (7.5) paket programı yardımı ile ortalamaları incelendiğinde, firmalarda çoğunlukla; sahip olunan satış eğitim programının “eğitim bölümü” tarafından oluşturulup sunulduğu, satış eğitiminde “rol oynama” (%96.7) ve “örnek olay” (%63.3) çalışmalarını içeren “grup eğitimi” (%66.7) yöntemlerinin kullanıldığı ve tecrübeli satış elemanlarına tazeleme eğitiminin “iş sırasında sürekli” (%30) verildiği tespit edilmişti

#### KAYNAKLAR

1. **David, A.S.**, Satış Yöneticilerinin Başarı Teknikleri, Rota Yayınları, İstanbul, (1992).
2. **Bingöl, D.**, Personel Yönetimi, 2. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, (1996).
3. **Sabuncuoğlu, Z.**, Personel Yönetimi, 7. Baskı, Rota Ofset, Bursa, (1994).
4. **Churchill, G.A., Ford, N.M., Walker, O.C., Johnston, M.W., Tanner, J.F.**, Sales Force Management, McGraw-Hill International Editions., New York, (2000).

5. **Taşkın, E.**, Satış Yönetimi Eğitimi, 4. Baskı, Papatya Yayıncılık, İstanbul, (2001).
6. **Dalrymple, D.J., Cron, W.L.**, Sales Management: Concepts and Cases, 6th Ed., John Willey&Sons Inc., New York, (1998).
7. **Stanton, W.J., Spiro, R.**, Management of a Sales Force, McGraw-Hill. Int. Ed., Irwin, (1999).
8. **Karafakıoğlu, M.**, Örnek Olaylarla Satış Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, (1998).
9. **Kartz, D. L., Dodge, H. R., Klompmaker, J. E.**, Professional Selling, Business Publications, Dallas, (1976).
10. **Still, R.R., Candiff, E.W., Govoni, N.A.**, Sales Management. 4th Ed., Prentice-Hall Inc., New Jersey, (1981).
11. **Taşkın, E.**, Satış Teknikleri Eğitimi, Papatya Yayıncılık, İstanbul, (2000).
12. **Çabuk, S.**, Satış Yönetimi, Baki Kitabevi, Adana, (1999).
13. **Bingöl, D.**, İnsan Kaynakları Yönetimi, 4. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, (1998).
14. **.Yüksel, Ö.**, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, (1998).
15. **Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş.**, Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, (1998).
16. **Canman, D.**, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargı Yayınevi, Ankara. Kirkpatrick, D. Evaluation Training Programs: The Four Levels, 2nd Ed., Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, (2000).

received: 15.12.2004

accepted: 30.12.2004