

SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİNDE SATIŞ ELEMANLARININ MOTİVASYONUNDA KULLANILAN ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR

Mehmet MARANGOZ

Harran Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Araştırma Görevlisi

Abstract: Motivation, as a concept, means that through influencing human behaviors to some extent, canalizing them towards certain aims. It is only possible by motivation fast to use total energy of individuals and to benefit from their abilities. There fore motivation is a very important factor, which helps. Marketing activities and realizing of sale function productively and effectively.

I-GİRİŞ

İşletmelerin yaşaması ve gelişmesi, satış hacminin gerçekleşmesine ve geliştirilmesine bağlıdır. Yani satış gerçekleşmezse, insanların ihtiyaçları karşılanamaz, sanayi gelişmez, ekonomik faaliyetler toplumun kendisinden beklediği hizmetleri yerine getiremez.

Pazarlamanın satış olarak anlaşıldığı dönemlerde satışçının görevi, sadece sipariş toplamaktan ibaret olup, satışları en çok arttırabilen en iyi satışçı olarak tanınırdı. Oysa modern pazarlama anlayışının hakim olması ile beraber satışçının görevi de daha değişik bir anlam kazanmıştır. Dolayısıyla işletmelerin değişen çevre koşullarının etkisiyle, üretilen mal ve hizmetin hemen satılmadığı bir ortamda pazarlama ve buna bağlı olarak satış ve satışçılık gittikçe önem kazanan bir pazarlama faaliyeti olmuştur. Çünkü satış, üretici ile tüketici arasında bir bağ, bir köprü olup, satıcı vasıtasıyla tüketicilerin ilgisi yeni mamullere, mallara ve hizmetlere çekilir. Buna göre bugün satışçının görevinin, satış hacmini uygun yer ve zaman içinde geliştirmek olduğu söylenebilir. Dolayısıyla satış işleminin gerçekleştirilmesi işiyle uğraşmak üzere, satışçılar görevlendirilir.

Günümüz koşullarında satış gücü, işletmenin güçlülüğü ve varlığı üzerinde etkili faktörlerin belki de en önemlisidir ve müşteri gözünde satışçılar firma temsilcisidir. Müşteri kendisine sunulan mal ve hizmetleri bu temsilcilere bakarak değerlendirir. Öyle ise satışçılar yani satış ordusu, firmaların satışlarını bilfiil gerçekleştiren en verimli, buna karşılık en masraflı varlıklardandır ve her firma satış ordusunun büyüklüğünü, diğer bir deyişle istihdam edeceği satışçıların sayısını dikkatle tespit etmek zorundadır. Çünkü satışçıların sayısının, gerekenden çok olması satış giderlerini arttırır, gerekenden az olması ise satış olanaklarından yeterince yararlan-

ılmasını önler. Onun için satış gücünün işletmeler açısından önemi büyüktür. Satışçının kendisinden beklenen görevi yerine getirebilmesi için, onun desteklenmesi ve tatminsiz olduğu konuların tespit edilerek tatmininin sağlanması gerekir. Bunun içinde yöneticinin elemanlarını tanıması, onların beklentilerini ve amaçlarını anlayabilmesi, onların davranışlarını gözlemlemesi ve ne gibi etkiler altında olduklarını bilmeleri ile mümkün olabilir. İşe motivasyon da, çeşitli insan gereksinmelerini gidermeye yöneliktir. Elemanları tanıyarak, onların gereksinme ve amaçlarıyla ilgilenmek, yöneticilere satışçıları motive edecek yöntemler geliştirmede çok yararlı görüşler sağlar.

Motivasyon temelde insan davranışlarıyla ilgili bir kavramdır. Latince "Movere" kelimesinden gelmektedir. Teşvik etmek, tesir altına almak, harekete geçirmek anlamlarına gelmektedir. İnsanların, belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere davranışları biçiminde tanımlanabilir.

Motivasyon kavramının temelini oluşturan ihtiyaç ve istekler, esas itibarı ile insanın içinde bulunduğu kültürün, sosyal adalet ve toplumsal yapının o insanın duygusal ve ruhsal yapısının etkisinde biçimlenir. İnsan motivasyonu, insanın ilişki kurduğu bütün nesnelere yakından ilgilidir. Motivasyon (güdüleme) yöneticinin görevidir.

Bu çalışmada "Satış Gücü Yönetiminin de Satış Elemanlarının Motivasyonunda (Güdülenmesinde) kullanılan özendirici araçlar" açıklanmaya çalışılmıştır.

Bu makalenin yazımında bana yardımlarını esirgemeyen fakat şimdi aramızda olmayan hocam Doc.Dr.A. Haydar AKSOY 'u rahmetle anıyorum.

II-SATIŞ YÖNETİMİ PERFORMANSININ BİR ARACI OLARAK SATIŞ GÜCÜ MOTİVASYONUN ÖNEMİ

II.1. Çağdaş Satış Gücü Yönetim Kavramı ve Fonksiyonları

İşletmelerde satış gücü, işletme ve pazar arasında bir hattır, satış gücünün oluşturulmasında önce satış

bölümünün amaçları belirlenmelidir. işletme ürettiği mal veya hizmeti, tatmin edici bir kar sağlayacak ve satış giderlerini minimum tutacak şekilde satmak ister. Bir firmanın başarısı, pazarlama bileşenlerini başarıyla bir araya getirmesiyle mümkündür. Satışçı kavramı da klasik tezgahlar kavramı ile sınırlı değildir. Satışçı kavramı günün koşullarına göre değişim göstermektedir. İşte satış yönetici bu değişimi yakalamalı ve işletmenin amaçlarına uygun satış gücünü oluşturmalıdır.

Amerikan Pazarlama Derneği'ne göre Satış Gücü Yönetimi, kişisel satışın planlama, yürütme ve kontrolü, kişisel satış gücünün temini, seçimi, donanımı, tayini, ziyaret rotasının planlanması, gözetimi, ücretlendirilmesi ve motivasyonunu içerir(1). Satış Yöneticisinin organizasyon içindeki yeri firmadan firmaya farklılık gösterir. Bazı firmalarda satış gücünün yönetiminden, bazı firmalarda satışlardan, bazı firmalarda ise pazarlama faaliyetlerinin bir kısmı veya tamamından sorumludur. Ancak bir lider olarak değişik yetenek, deneyim, fonksiyonel sorumluluk ve yetkilere sahip olmakla birlikte satış yöneticisinin temel sorumluluğu, altında çalışan personelin yönetimi, motivasyonu ve moral takviyesidir.

Satış gücü yönetiminin başlıca temel fonksiyonlarını şu ana başlıklar altında toplamak mümkündür(2).

1. Satış bölümünün organize edilmesi.

2. Satışçıların devşirilmesi, eğitilmesi, görevlendirilmesi, teşvik ve takip edilmesi gibi konuları içeren bir satış gücünün yöneltmesi.

3. Satışların tahmin edilmesi, satış ve pazar potansiyelleri, satış bütçesinin hazırlanması, satış bölge ve kotalarının tesis edilmesi gibi görevleri içeren satış gücü hareket ve faaliyetlerinin planlanması.

4. Satış elemanlarının denetimi, motivasyonu, satış faaliyetlerinin analizi, satışçıların verimlilik ve etkinliklerinin değerlendirilmesi.

Satış yöneticilerinin temel fonksiyonlarından biride elemanlarını motive etmek, etkilemek ve yönlendirmektir. Bir yöneticinin liderlik yeteneği başka bir deyişle astlarını motive etme, etkileme, yönlendirme ve onlarla iletişim kurma yeteneği yöneticinin etkinliğini tayin edecektir. Motivasyon insanların davranışlarına neden olan, onları yönlendiren, destekleyip kuvvet veren, yöneticiler için her zaman önemli ve şaşırtıcı etkisi olan bir araçtır(3).

II.2. Satış gücü Performansı Sağlanmasında satış Örgütünün Kalitatif Özellikleri ve Motivasyonel Girişimleri

İşletmeler Sosyo-ekonomik bir örgüt, örgüt, toplumsal bir sistem ve bu sistemin temel unsuru ise insandır. Bu nedenle işletmelerde insana verilen önem gün geçtikçe artmaktadır. Çünkü insan unsuru olmadan, bir

işletmenin çalışması pek düşünülemez. Bir nedendir ki işletmedeki insan unsuru sürekli olarak yönetici ve araştırmacıların inceleme konusu olmuştur.

İşletmelerde satış elemanlarının niteliklerinin saptanmasında öncelikle iş tanımları yapılmalıdır. Sonra tanımlanan görevlere uygun satış elemanlarının seçimi söz konusu olacaktır. Dolayısıyla satış elemanlarının niteliklerinin belirlenmesinde iş tanımları önemli bir unsurdur.

İşveren satış gücünde yer alan bireylerin görevlerini bilmeli ve satış elemanları ise görevlerin içeriğinden emin olmalıdır. Her kademedeki eleman için yazılı iş tanımları bu açıdan çıkabilecek yetki karmaşasını engelleyebilecek niteliktedir. İyi satış elemanı olabilmek bazı özelliklere sahip olmayı gerektirmektedir. Bunlar, her firmaya göre değişmekte, ancak ilk önce temelde inisiyatif sahibi olma, kolay iletişim kurabilme, teknik bilgi (gerekiyorsa), esneklik, koşullara uyabilme, rekabetçi olma, işi-mesleği benimseme özelliklerine sahip olmak gerekmektedir(4).

İdeal bir satış elemanının nitelikleri, sanayi kollarına, iş tarifnamelerine, mamule, pazar yapısına, ilişki kurduğu gruplara göre değişmekle birlikte, ortak bazı noktalar yönüyle incelemek, bize genelinde konuya bir yaklaşım sağlamaktadır(5). Satış elemanlarının ilişki kurduğu gruplar Şunlardır: Kendi satış yönetimi, Müşterileri: işletmenin diğer departmanları, Kendi iş çevresi: Buna göre eleman hangi hedefle ilişki halinde ise ona uygun özellikler aranmalı ve eğitilmelidir. İdeal bir Satış elemanında bulunması gereken temel özellikler(5):

- Sağlık ve enerji
- Temposu
- Olgunluğu
- İkna kabiliyeti
- Esnekliği
- Duygu ortaklığı (karşısındaki gibi duyabilmedüşünebilme yeteneği)
- Görünüşü, giyimi, hareketleri
- Zihni, akli kabiliyeti
- Konuşma kabiliyeti
- İşe ve işletmeye bağlılık
- İş gerçekleştirme kararlılığı
- Bilgisi
- İlgili duyduğu konular
- Sosyal yapısı ve ilişkileri

Bir işletmede en çok eleman değişiminin (sirkülasyonunun) olduğu bölüm satış bölümüdür. Son yapılan araştırmalara göre firmalar her yıl satış elemanlarının %15'ini değiştirmektedirler(6). Bu çok pahalı bir durumdur. Satış yöneticisinin amaçlarından biri de bu değişimi en aza indirme olmalıdır. Ayrıca eleman değişiminin hızlı olması üst düzey yönetimin başarısızlığının bir göstergesidir. Bir şirketin niteliğinin önemli bir göstergesi çalışanları tutabilme becerisidir.

Eğer şirket sürekli eleman kaybediyorsa: öncelikle şirketin personel alım politikası gözden geçirilmelidir. Ayrılan kişiler baştan itibaren yeterince motivasyona sahip değillerdir veya şirket kültürüne uygun olmayan kişisel özelliklere sahiptirler. Böyle durumlarda görüşme teknikleri gözden geçirilmelidir. Satış elemanlarının niteliklerine, güçlü yönlerine, kişisel motivasyonlarına ve başkaları üzerindeki etkilerine göre iyi bir seçim yapılmış ise neyin yanlış gittiğini, bu yanlışın yönetim tarafından mı yoksa başka nedenlerden mi olduğunu bulmalıyız. Satış yöneticisi satış elemanlarının motivasyonlarını sağlamalı ve en iyi şekilde karşılamalıdır(7).

Bazı satış elemanları, doğaları gereği, yönetimlerinden herhangi bir zorlama veya itme gelmeden, kendiliklerinden, idealist şekilde, coşkuyla, satış için, ellerinden geleni yaparlar. Bunlar için satış işi dünyada en büyüleyici iştir. Fakat satışçılık, çoğu kez düş kırıklıkları yaratan, hazin tarafları olan bir iştir. Satışçılar genelde tek başına ve evlerinden uzak, yalnız çalışırlar. Agresif rakip satış elemanı ve zor müşterilerle karşılaşırırlar. Bazen yetkileri olmadığı için çok çalışarak yüzüp yüzüp kuyruğuna getirdikleri çok büyük miktardaki satışları kaybedebilirler. Bu nedenle de zaman zaman yüreklendirme ve teşviklere gereksinimleri vardır(8). Yönetim, satış elemanlarına moral vermek ve motive etmek için çeşitli araçları kullanır.

İnsan davranışının dinamiği olan güdülenme "İnsanlar neden böyle hareket etmektedir" veya "durmakta olan organizmayı aktif hale getiren nedir" veya "birey niçin bu hareketi yapmaktadır" sorularına cevap aramakta kullanılan bir kavramdır. Güdülenmeye geçmeden önce, güdülenme sürecinin bir basamağı olan "güdü"nü tanımlayalım. Latince hareket ettirmek anlamındaki "Movere" kelimesinden gelen güdü (motiv) İngilizce ve Fransızca "Motive" kelimesinden türetilmiştir. Güdü (motive) en geniş anlamıyla insanı davranışa iten yada götüren neden olarak tanımlanabilir. Doğal olarak esas konumuz olan güdülenme (motivasyon) güdü (motiv) kelimesinden türetilmiştir(9).

Çalışanların ve dolayısıyla Satış elemanlarının motivasyonu şu şekilde tanımlanabilir "Örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve istiklendirilmesi sürecidir(10).

Motivasyon ile ilgili eski yeni tüm kuramlar insandaki ihtiyaç ve isteklerin sayı ve cinslerinin doğuştan ve değişmez olarak saptandığını kabul etmektedir. Bu kuramların ele aldığı temel ihtiyaç ve isteklerin sayısı ve sınıflandırması bakımından farklar ne olursa olsun hepsi de ihtiyaçların değişmeksizin devam ettiği ve bireyin toplumsallaşması sırasında ortaya yeni ve değişik ihtiyaçların çıkmayacağı noktasında birleşirler. Bu kuramlar ihtiyaçlardan doğan hedeflerin ve psikolojik çevrenin değişebileceğini kabul ederler. Fakat temel ihtiyaçların ve isteklerin her zaman aynı olduğunu ve değişmediğini ileri sürerler(9).

Satıcıların motivasyonunda temel amaç, tatmin sağlayarak verimliliği ve performansını artırmaktır. Tatmin ise elemanların işlerine karşı istek veya isteksizliğidir. Tatmin elemanın beklentileri ile işin özellikleri uyduğu zaman sağlanır. Onun için iş tanımı yapılmalı ve işe göre eleman alınmalıdır. Satış yöneticisinin görevlerinden biride onları en iyi şekilde uyumlaştırmaktır.

Satış yöneticileri, satış elemanlarının işteki davranışlarını etkileyen kuralları, programları ve çoğu organizasyonel politikaları idare ettikleri ve gelişiminden sorunlu oldukları için insan davranışı ile ilgili kavramları bilmelidirler. İş davranışı basit olarak işte yapılandır. Bazı davranışlar yönetici tarafından arzu edilir (devam durumu, kaliteli iş üretmek gibi). Yüksek devamsızlık, sipariş alamama, sosyal iletişim kuramama, kötü huy vb. Yönetici tarafından istenmeyen davranışlardır. Birçok satış yöneticisinin davranış ve programları arzulan davranışların teşvik edilmesi, arzulanmayan davranışların teşvik edilmemesi ile ilgilidir.

Satış yöneticileri öncelikle elemanların davranışları ile ilgili iki ana konu ile ilgilenirler. İş performansı ve iş tatmini Yüksek seviyede performans ve tatmin genel ve özel hedeflere ulaşmaya katkıda bulunur. Performans yapılan iş bu bir sonucudur. Üç faktör tarafından belirlenir(11).

- Yetenek ve hünerler. Bilgi
- Çaba
- Görevin algılanması.

Performans asli ve arızı ödüllere öncülük eder. Bu arızı ödüller para ödülü, terfi, tanınma, ayrıcalıktır. Asli ödüller ise kendine değer verme ve başarı hissidir.

III-SATIŞ GÜCÜ MOTİVASYONUNDA KULLANILAN ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR

Tüketici/müşteri tatmini, beşeri kaynakların tatmininin bir fonksiyonudur. Bu tatminin, çoğulcu değer eksensli olarak iyileştirilmesi gerekir. Satış gücünün motivasyonu, sadece makul ücret (rekabetçi veya birincil rakipler ortalamasında) prim ve ikramiyenin bir fonksiyonu değildir. Bunlar yanında, işin kendisi ve zenginleş-

tirilmesi, satışının kendi amaçları, sosyal çevresi, çalışma ortamı ve işletme kültürü, haberleşme, hürer, bilgi ve kariyer geliştirme, denetim, performans değerlemesi, ekip ruhu, teşhis ve takdiri, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi de onun motivasyonunda çok önemli bir yere sahiptir. Şirketin, satış stratejisi, taktik ve programları ışığında, bir motivasyon programının da olması ve bunun, etkin bir biçimde uygulanması gerekir(12).

III.1. Sosyo-Ekonomik Araçlar

İşletmelerin kuruluş nedeni ile işgörenlerin çalışma nedeni özde ekonomik temele dayanır. Özellikle geleneksel ekonomik kuram modelinde yöneticinin temel amacı gelirini artırarak kendi çıkarlarını maksimize etmek olduğunu ve motivasyon faktörlerine bu açıdan baktığı bilinir. Elemanları ise çalışmaya, iş yapmaya iten en güçlü motif yaşamını ve varsa ailesinin yaşantısını sürekli kılacak yeterli bir ücret elde etmektir. Elemanın korkusu, başlıca gelir kaynağı olan işini kaybetmesi olduğundan, yöneticinin kendisinden beklediğini vermeye çalışacaktır. Bu nedenle motivasyonda ekonomik özendirme araçları diğer araçlardan etkilidir(13)

Motivasyonda sosyo-ekonomik özendirme araçlarını, ücret-maaş, maddi ve manevi ödüller ve güvenlik (iş, sosyal, psikolojik, sendikal) olmak üzere üç kategoride inceleyebiliriz.

III.1.1. Ücret-Maaş

Motivasyon ile ilgili yapılan birçok araştırma ekonomik özendiricilerden yararlanmanın değerinin diğer özendirici araçlara göre daha fazla olduğunu göstermiştir. Bunun da nedeni işgörenlerin kendisi ve ailesi için ücretin tek ve en önemli gelir kaynağı olmasıdır(9).

Nitelikli satış elemanlarının yetiştirilmesi ve elde tutulması için bir firma, cazip bir ücret sistemi geliştirmelidir. Bu plan satış elemanlarını motive etmek üzere tasarlanmalıdır. İdeal olarak satış elemanları yapmak istedikleri şeylerin kişisel ilgili ve kazanç açısından şirketin çıkarı doğrultusunda da olacak şekilde ücretlendirilirler. Bir ücret teşvik planının geliştirilmesinde iki temel karar alınmalıdır. Bunlar;(14) Teşvikin düzeyi ve ücret ödeme yöntemidir. Yazılı bir iş tanımı teşvik düzeyinin belirlenmesinde yararlıdır. Burada satış elemanının toplam pazarlama karmaşadaki rolünün dikkatle değerlendirilmesi söz konusudur. Bu tanımlama daha yüksek ücret ödeme düzeylerini zorunlu kılacak herhangi bir özel beceri yada sorumluluğun gerekli olup olmadığını göstermektedir. Bir sonraki aşama böyle bir satış elemanının şirket için ne kadar değerli olduğunu saptamaktır.

Üç tane temel ücret ödeme yöntemi vardır(14). Bunlar

- a) Doğrudan maaş
- b) Doğrudan Komisyon
- c) Kombinasyon ödeme planı. Doğrudan maaş ödeme satış elemanı için güvenliği ve garantiyi ifade eder. Doğrudan komisyon ise eleman için en teşvik edici olanıdır. Bu iki süreç istisnai birer durumu ifade eder. Çoğu şirket satış elemanlarına teşvik ve garanti arasında belirli bir denge sağlamak ister ve bunun içinde kombinasyon planını uygular. Bu bir bölüm maaşı ve bir bölüm komisyonu içerir. Primler, kar-dan hisse, emekli maaşları, sigorta ve diğer sosyal haklar bu kapsama dahildir. Yine de belirli bir maaş + prim karışımı çoğu kombinasyon planının esasını oluşturur.

Para çoğu yazarlara göre ve araştırma sonuçlarının da gösterdiği gibi etkin bir motivasyon aracıdır. Ama bu sonuçlara bakılarak insanın para atılınca çalışan bir makine gibi davranması beklenmemelidir. Paranın güdüleyici etkisi, sosyal ve kültürel faktörler açısından incelendiğinde, paranın amaç değil, kişi ihtiyaçlarının karşılanmasında araç durumunda olduğunu göstermektedir(15). Paranın güdüleyici olarak kullanıldığı, iş başarımına dayalı ödemelerden birisi de "Seanların" planlarıdır. Planın temelinde yatan felsefe, çalışanların örgüte fikir ve öneriler sunabilme yetenek ve istekliliğini vurgulayarak bu öneri fikirler sonucu elde edilebilecek gelişmelerin (kar vs.) onlarca paylaşılmasıdır.

III.1.2. Maddi ve Manevi Ödüller

Çalışanları işe özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla, başarı gösterenler ödüllendirilebilirler. Ödül ise, karşılık olarak verilen yararların ve hazların tümünü anlatan bir kavramdır. Bunlar ekonomik değeri olan maddi ödüller olabileceği gibi, takdir edilme, küçük bir teşekkür, övgü, terfi gibi manevi yönü olan ödüllerde olabilir(9)

Çalışanların gayretlerini arttırmaları sonucunda elde ettikleri başarının karşılığı olarak bir ödül beklentisi içine girmeleri doğaldır. Önemli olan ödülün, sağlanan başarıya denk olmasıdır. Ödül alanlar daha büyük ödül almak için, alamayanlar ise bir ödül alabilmek için sürekli bir çaba içine girerler ki bu da arzulanan motivasyon ortamının oluşmasına katkıda bulunur. Çalışanları ödüllendirmek için çeşitli yollar vardır. Bunlar, Sözlü yada yazılı teşekkür etmek, takdirname vermek, izin vermek gibi manevi nitelikte olabileceği gibi para yada armağan vermek, prim vermek gibi maddi nitelikte de olabilir(16). Ödül çalışanın harcadığı çabanın karşılığıdır. Çalışan böyle bir karşılığı alacağını görmedikçe çaba harcama girişiminde bulunmayacaktır. Ödülün değeri ne derece yüksek algılanıyorsa, çalışanın o ödülü

kazanmak için çabası artar. Ödül, çalışanların örgüte bağlılığını artırır. Kişiliğin ve yaratıcılık yeteneklerinin geliştirilmesine yol açar. Ödül sistemi iyi kullanıldığı takdirde, örgüte para ile ölçülebilecek somut yararlar sağlar.

Günümüzde pek çok şirket mali motivasyon üzerinde yoğunlaşmaktadır. Buna karşılık, halk içinde tanınma ve tanıtım, satış yarışmaları ve basit kişisel işle ilgili kendini gösterme gibi özellikler daha büyük satış çabasının teşvikinde son derece etkili olabilmektedir.

III.1.3. Güvenlik

Güvenlik ihtiyacı temel bir ihtiyaç olduğu kadar, çalışanlara güven telkin eden bir çalışma ortamı hazırlayarak onların başarıya ulaşmalarını sağlayan önemli bir motivasyon aracıdır. Maslow'un gereksinimler hiyerarşisinde güvenlik ihtiyacı fizyolojik ihtiyaçlardan hemen sonra yer almakta ve öncelikle tatmin edilmesi gereken ihtiyaçlar sıralamasında yer almaktadır. Sosyo-ekonomik olarak güvenliğin motivasyon üzerindeki etkisini üç aşamada incelemenin yararlı olacağı kanısındayım. İlk aşamada iş güvencesi, ikinci olarak sosyal güvenlik, son olarak da psikolojik güvence kavramlarıdır.

III.1.3.1. İş Güvencesi

Kendisini ve ailesini çalışarak geçindirme durumunda olan kişi için en önemli sorun "iş güvencesi" dir. Buna karşın günümüzde, iş kanunlarının koruyucu hükümlerine ve sendikaların bu konuda ağır basan politikalarına rağmen, her bakımdan bir iş güvencesinin bulunmadığı bir gerçektir. Çalışma hakkının uygulamada bir değer kazanabilmesi için bireylerin uygun bir işe yerleştirilmeleri yeterli olmamakta, kurallarına uygun olarak çalıştıkları sürece, onların işlerini kolayca kaybetmelerinin engellenmesi, onlara iş güvencesinin sağlanması gerekmektedir. Kendisini güvenlik altında hissetmeyen kimsenin gayreti, şevki ve iş yapma isteği azalır. Buna karşılık, bu gibi endişelerden kurtulduğu zaman, tüm enerjisini yaptığı işe harcayacak durumda olur. Elemanlarının kendilerini güvenlik altında hissetmelerini sağlayan bir yönetici, oranlarının başarıyla uygulanması şansı ve başarısı önemli ölçüde artacaktır(16).

III.1.3.2. Sosyal Güvenlik

İşletmelerin çalışanlarını her türlü riske karşı koruma ve geleceğini garantiye almaya ilişkin tedbirler alması işgörenin sosyal güvenliği açısından önem taşımaktadır(16).

III.1.3.3. Psikolojik Güvence

Çalışanlar çalışma ortamında Maslow'un ileri sürdüğü ekonomik güvence arayışının ötesinde psikolojik güvencelerin de arayışı içindedir. Psikolojik güvence, çalışma ortamına bağlıdır (16) Bununla beraber güven-

lik duygusu, belirli bir çevreye uyabilmekten doğan kendi kendine güveni de içine alır. Neyi, ne zaman ve nasıl yapacağını ve ne derece başarıyla yapabildiğini bilmek bireyin kendi kendine güvenini arttıran bir faktördür.

Kişisel satış mesleği tarihsel olarak her zaman istikrarsız bir iş olagelmıştır. Mesleğe yönelen insan karakterinden dolayı mı yoksa çevrenin satış elemanına olan tavırlarından dolayı mı olup-olmadığına bakılmaksızın satış elemanlarının iş hareketleri son derece yüksektir. Günümüzde ise şirketler sürekli satış elemanı yetiştirme işiyle ilgili olarak çok sayıda yetersizliğin olduğunu anlamaya başlamışlardır. Sonuçta şirketler hem daha vasıflı elemanları işe almaya çalışmakta, hem de daha güvenli bir ortamın oluşumunu sağlamaktadırlar. Bu durum daha iyi ücretlerin sağlanması, daha iyi prim, ikramiye, tatil gibi yan kazançların sağlanması ve satış elemanlarına şirketin kendilerini uzun süre istediğini hissettiren bir ortamın oluşturulmasını kapsar(17)

III.2. Örgütsel Ve Yönetmel Araçlar

Çalışanları işe ve çalıştığı işletmeye bağlayan sadece ekonomik araçlar değildir. Bunun yanında kullanılan ve çalışana motivasyona amaçlayan örgütsel ve yönetmel araçlarda vardır.

III.2.1. Eğitim ve yükselme

Eğitim ve yükselme politikası çoğu kez işletmelerin güdüleme politikasıyla birlikte yürütülür. Bu iki kavram özde birbirini tamamlar ve genelde benzer amaçlar güder(13).

İşe özendirilmede eğitimin önemli bir rolü vardır. Eğitim, yalnızca kişinin belirli işleri yapmaktaki görgü, beceri ve yetişkinliğini arttırmak amacıyla yapılan bir faaliyet olarak görülmemelidir. Eğitim, çalışanların işlerindeki başarılarının artmasında yönetim ile çalışanlar arasında işle ilgili haberleşmeyi geliştirmede rol oynar. İyi haberleşme ile çalışanlar işlerinde başarılı olabilmeleri için gerekli bilgileri daha kolaylıkla sağlayabilirler(15).

Çalışanların iş hayatına başlamadan önce aldığı eğitim ve öğrenim derecesi, özellikle çalışan kişinin başarısında önemli bir yer tutmaktadır. İşin algılanması, uygulanması ve tepki gösterilmesi evrelerinde kişinin davranışlarını etkilemektedir(16).

Eğitim sonrasının temel amacı verimliliğin artırılması, işletmenin karlılığı üzerinde büyük bir etkiye sahip olan satışları artırılmasıdır. Ayrıca eğitim ile çalışanların ait olma, sevgi görme, ilgi görme gibi sosyal içerikli gereksinimleri de gönderilmiş olur.

Yükselmeyi bir personelin bulunduğundan daha fazla sorumluluk taşıması diye açıklayabiliriz. Daha fazla

sorumluluk başarının ödüllendirilmesini ve teşvik edilmesini sağlar.

Satış elemanlarının işleri ve çalışma koşulları kendine has bazı özellikler taşır. Pek çok şirkette satış elemanları iki mesleki kanalın bir tanesine ait olma eğilimindedir. Bir kişi ya kariyerli bir satış elemanıdır. Burada kişi, satış yönetim aşamasına terfi edebilme süreciyle ilgilenmez, yada kişi satış yönetimi işine yönelik bir basamak olarak bu işi görüp bundan yararlanır. Birinci durumda gelişme daha tatmin edici, satış imkanlarına yönelik yatay hareket şeklini alır. Mesela, bir satış elemanı optimal bir satış yaptığı alandan daha fazla satış yapabileceği metropol alanına transfer edilebilir. Bu tip gelişme imkanı elemanın satış yöneticisinin terfi amaçlı olarak o satış elemanının yükselme fırsatını büyük ölçüde sağlayacak olan eğitim ve çevre imkanlarını karşılaması gerektiğini göstermektedir. Her iki yükselme sürecinde satış yöneticisi kişinin yükselmesi amacıyla tabii olunması gereken bir dizi son derece açık ve adil kriterler geliştirmek durumundadır(17).

III.2.2. Yönetime ve Kararlara Katılma

Örgütlerde kullanılan ve çalışanların motivasyonunu sağlayan faktörlerden biri de örgüt ile ilgili kararların alınmasında çalışanların görüşlerini alarak katılmalarını sağlamaktır.

Katılma, çalışanın üretici potansiyelini uyaracak ve işte tatmini oluşturacak en önemli özendiricilerdendir. Katılma sonuçta kişinin kendisine saygı ve tanınma ihtiyaçlarına bir karşılıktır. İşinde bu ihtiyaçlarını gideremeyecek olan bir bireyin bunları, daha başka yer ve ortamlarda gidermeye yönelmesi doğaldır. Bu ise olumsuz bir güdülenmenin temel nedenini oluşturur(9).

Bir kimsenin yaptığı işle ilgili olarak alınan kararlara katılmak istemesi çeşitli nedenlere dayanır. İş bizzat yapan kimseler, kendi yaptıkları işle ilgili uzmanlık bilgisine sahip oldukları kanısındadırlar. Burada çalışan, kişiliğine saygı gösterilmesini arzu etmektedir. Bu duygu, kişinin işteki davranışını etkilemesi nedeniyle, motivasyonda üzerinde durulması gereken bir konudur(18).

Görüşlerin alınmasına dayanan "danışmalı katılma" yerine daha gerçekçi ve geçerli olan "kararlara katılma" uygulanırsa, işgörenler için daha inandırıcı ve özendirici olur. Bu nedenle yöneticiler, birlikte çalıştıkları kişilerle, ancak birlikte karar alma ilkesini uyguladıkları ölçüde başarılı olabilirler. Çalışanların düşüncelerini küçümsemek yöneticiye hiçbir şey kazandırmaz. Fakat çalışanın düşüncelerine saygı göstermek, onu dinlemek ve onunla ilgili konularda tartışarak birlikte karara varmak, önce verimlilik ve etkinlik açısından işletmeye, daha sonra çalışanlarla sağlıklı ilişkiler kurmak bakımından yöneticiye çok şey kazandırır(13).

Satış gücü yönetiminde, satış elemanlarının yönetime ve kararlara katılması verimliliği arttırması, iş tatmini sağlaması, elemanın kendine saygı ve tanınma gibi gereksinmelerini karşılayan bir unsur olduğu için önemli bir motivasyon aracıdır.

III.2.3. İletişim

İşletme içinde emir ve haberlerin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilen iletişim, kişiler arasında bir bağlantı kurma amacı yanında karşılıklı duygu ve düşüncelerin de yayılmasını sağlar. İşletmelerde çalışanların birbirleriyle olduğu kadar üstleriyle de kurdukları iyi bir iletişim, çalışanların şevkini arttırıcı bir faktördür. İşletme içinde kurulacak iyi bir iletişim ağı, çalışanların üstleriyle serbestçe tartışılabilme, onlara çeşitli öneriler iletebilme ve işletme ile ilgili konularda bilgi sahibi olabilme imkanlarını sağlayarak kendilerine değer verildiği özlemini yaratması bakımından çok önemlidir(9).

Eleman daha işletmeye girdiği ilk günden başlayarak birçok konuda bilgi gereksinmesi duyar. Önce işletmeyi, sonra işini ve çevresini tanımak için çaba harcar. Bir bakıma çalışanlara bilgi sunmakla ona ilgi göstermek eş anlamlı hale gelir. Çünkü "iletişim, insancıl ilişkilerin temel ögesidir ve bu kavram gerçek yaşamda birbirinden ayrılmaz bir bütündür." Eğer bir işletmede insancıl ilişkiler gelişmemişse o işletmede iletişim kanalları iyi çalışmamaktadır. Bireyin kişiliği, tutum ve davranışları başkalarıyla kurduğu ilişkilerle gelişir(13).

Bir işletmede diğer birimlere göre iletişim, satış gücü yönetiminde daha da önemlidir. Çünkü satış elemanları işletmenin çevresiyle ve müşterileriyle olan diyalogunu sağlar, yani bir elçidir. Piyasada olup-biten ve işletmeye karşı olan etki ve tepkiye ilişkin bilgileri satış elemanları vasıtasıyla toplar. Yönetim kademesinde değerlendirilir ve ona göre kararlar alınır. Bu bakımdan satış yöneticisi, satış elemanları arasında ve elemanlarla yönetim arasında etkili bir iletişim sistemi kurmalıdır.

İletişim kanallarını resmi ve resmi olmayan olmak üzere iki grupta incelemek mümkündür. Resmi (formal) haberleşme, önceden tespit edilmiş ve planlanmış bir sistem içinde oluşur. Resmi olmayan (informel) haberleşme sistemi ise işgörenler arasındaki sosyal ilişkilerin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkar. Resmi olmayan iletişim sistemi, özellikle resmi iletişim sisteminin iyi işlemediği durumlarda onu tamamlar ve boşlukların doldurulmasına hizmet eder(16).

III.2.4. Görevin ve Fonksiyonun Çekiciliği

Yapılan işin monoton, basit tekrarlı ve sıkıcı hale dönüşmesi çalışanlarda iş tatminsizliği, ruhsal ve fiziksel yorgunluk, stres, iş ve çevrelerine yabancılaşma gibi sorunlar yaratır. Bireylerin çalışma hayatında karşılaş-

tıkları bu tür sorunların örgüt içinde devamsızlık, işgücü devri, kalite v miktarda düşüşler, kişilerarası ilişkilerde bozulmalar ve artan şikayetlere neden olması üzerine yapılan araştırmalar için içeriğinin örgütsel etkinlikte ne denli önemli olduğunu ortaya koymuştur(9).

Satış elemanlarına işlerinin önemli olduğu hissettirilmelidir. Yıllar içinde gayri ahlaki yada gereksiz olarak satışçılara yönelik eleştirilerden dolayı pek çok kişi satışçılık mesleğine girmekte isteksizdir. Bu tür eleştiriler bizzat şirketler dahilinde de mevcuttur. Satış yöneticileri firmaya ve ekonomiye kesin katkı temelinde firma dahilindeki satış statüsünü yükseltmeyi yada ödüllendirmeyi bilmek durumundadır. Bunun yapıldığı şirketlerde satış bölümündeki moral düzeyi pek sıkıntılı ve problemlidir(17).

Modern yönetim kuramcıları, işin çekiciliğini ve işten duyulan tatmini arttırmak için bazı yöntemlerin kullanılması gerektiğini savunurlar. Şimdi satış elemanlarına yeni sorumluluklar vermek suretiyle, iş monotonluğunu ve tatminsizliğini gidermek ve işi daha anlamlı hale getirmek için, iş rotasyonu, iş genişletme ve zenginleştirme yöntemlerini ele alacağız.

III.2.4.1. İş Değiştirme (Rotasyon)

Çalışanlar, belirli işi her gün tekrarlamaktan bıkmaklılık ve isteksizlik duymaktadır. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, insancıl ilişkilerin düzenlenmesi hatta yüksek ücret verilmesi, çalışanı tatmin etmede yeterli olmamaktadır. Bu soruna getirilen en etkili çözüm iş değiştirme (rotasyon) tekniğidir. Bu şekilde, işgören yeni bir işe başladığında, eski monoton çalışma temposundan kurtulmakta, yeni bir ortamda ve değişik koşullar içinde çalışmaktadır. Gerçektende insan doğası gereği değişimlere yöneliktir(19).

Rotasyon (job rotation) işin kendisinin satışı motive etmesinde kullanılabilir bir yaklaşımdır. Satışçıyı ufak bir bölgeden, daha fazla müşteri potansiyeli bulunan yerlere gitme, hastaneler, bankalar, kamu kuruluşları gibi değişik tür müşteriler konusunda uzmanlaşabilme imkanı verir. Her yeni bölüme geçiş satışçı için yeni bir atılım, öğrenilecek, geliştirilecek ve başarılabilecek yeni iş olanağıdır(20).

İş rotasyonunu oldukça önemli yararları vardır(16). Gerçekten bir eleman

a) Sürekli olarak değişik işler yapmakla birçok işi öğrenmektedir.

b) Değişik işlerde çalışmakla, geniş ölçüde beceri kazanmaktadır.

c) Çeşitli işlemleri öğrendiğinden, gerçekleştirilen başarıda kendisinin bir payı olduğunu hissetmektedir.

d) başka kişilerle de tanıştığından sosyal çevresi genişlemektedir.

III.2.4.2. İşin Genişletilmesi ve Zenginleştirilmesi

İş genişletme ve zenginleştirme, çalışanlara ek görevler ve yeni sorumluluklar vererek, iş monotonluğunu ve tatminsizliğini gidermeyi amaçlayan etkili bir motivasyon aracıdır. İşin zenginleştirilmesi ve işin genişletilmesi yöntemlerinin birbirleriyle karıştırılmaması gerekir. Bir bakıma her ikisinin de aynı amacı güttükleri söylenebilir de, aslında iki farklı anlamı ifade ederler(16).

İşin genişletilmesi (job enlargement) satışçılara sadece mamulü satmak değil, bunun dışında mamulden en iyi faydayı sağlayabilmesi gayesi ile tüketiciyi eğitmek gibi sorumluluklarında verilmesi anlamına gelir. Satışçılar pazar araştırmaları yapmak üzere eğitilebilirler. Onların bu gayretlerinin sonucu, firma bazı değişiklikler yapmaya ve yeni mamuller üretmeye karar verebilir(20).

İşin zenginleştirilmesi (job enrichment) motivasyon yaratmada satış yöneticisi için bir diğer yoldur. Potansiyel müşterileri uyarmak için yapabileceği veya söyleyebileceği yeni bir şey olmaması satıcının cesaretini kırarak ve bu şekilde aynı müşterilerin karşısına çıkmak istemeyecektir. Eğer yönetici satışçıya daha karmaşık, daha gelişmiş yeni satış yolları gösterirse satışçının umutları yenilenir, yeni bir atılım ruhu ile başarı kazanma ve övülme dürtüleri yeniden canlanır(19).

III.2.5. Fiziksel Çalışma Koşulları ve Ergonomi

Çalışma ortamı, maddi unsur olarak çalışan kişinin çalıştığı ve temas edebileceği yerlerin tümüdür. Çalışma ortamının sağlık, temizlik ve rahatlık kurallarına uygun olması ve estetik bir görünüme sahip olması gerekir(9).

Son zamanlarda iş hayatında ergonominin önemi giderek artmaktadır. Yöneticiler fiziksel çalışma koşulları ile birlikte ergonomiye de dikkat etmek zorundadırlar.

Yöneticilerin en önemli sorumluluklarından biri de kuşkusuz çalışma ortamının iç açıcı ve çalışma isteği yaratıcı biçimde düzenlenmesidir. Gerektiği kadar havalandırma, ısıtma, aydınlatma olanakları yaratılmalıdır. Dinlenme süreleri ve yerleri belirlenmeli, olanaklar elverdiğince sessiz yada az gürültülü bir çalışma ortamı sağlanmalıdır(19).

İyi çalışma koşullarının verimi artırdığı çoğu işkolunda iyi bilinen bir gerçektir. Satış işinin seyahat, zaman kaybı gibi pekçok yönü son derece çekilmez ve itici şeylerdir. Fakat perakende satışı dışında belirli işler için gerekli süre miktarının belirli ölçüde kısılması uygun planlama ve zaman denetimi yoluyla mümkün hale

gelir ve kısmen uzun çalışma saatlerini telafi etmek üzere perakendeciler bile çalışma ortamını en azından fiziki yönlerini iyileştirmeye çalışırlar. Bilindiği gibi zeki satış yöneticileri zarif bir araba sağlayarak, iyi lokantalarda yemek yiyerek, güzel otellerde kalarak satış elemanlarının iyi yaşamasını temin etmeye çalışırlar. Satış elemanının çalışma ortamını kısıtlamaktansa diğer alanlarda tasarrufa gitmek daha iyi olacaktır (17)

III.2.6. Amaç Birliği

İşletme ve çalışanların birbirinden beklentileri vardır. Örneğin, işgören örgütten adil ve yeterli ücret, işgüvenliği, uygun çalışma koşulları, tanınma ve saygı görme gibi istekler de bulunur. Örgüt ise bireyden, örgüt tarafından verilen rolleri oynama, işbirliği ve örgüt bütünlüğünü sağlayıcı davranışlar, devamlılık gibi isteklerde bulunur. Bu noktada işgören amaçları ile örgüt amaçlarının aynı yöne çevirerek örgüt ve işgörenlerin amaçlarına ulaşmalarını sağlamak son derece önemlidir. Örgütlerde çalışanların amaçlarıyla, örgütün amaçlarının aynı noktada birleştirilmesi kişinin örgütün amaçlarını gerçekleştirirken kendi amaçlarına da ulaşmasına olanak tanır. Bunun bir yolu, yeni işe girenlerin örgüte uyum süresince eğitilmeleri, diğer yolu ise, çalışanın kararlara katılması sağlanarak, örgütün bir parçası olduğunun hissettirilmesidir (16)

Satış gücü yönetiminde işletme ile satış gücünün beklentilerini ve amaçlarını aynı noktada birleştirmek, karşılıklı beklenti ve amaçların çatışmasını önlemek satış yöneticisinin görevidir ve başarısına bağlıdır. En önemli nokta da işletmenin amaçlarını açık bir biçimde tanımlamaktır. Sonra satış gücünün beklenti ve amaçlarını belirleyerek uyumlaştırmalıdır.

III.2.7. Örgütsel Ortam (İklim)

Örgütsel ortam. Satıcıların, iyi bir çalışma karşılığında ödülleri, sahip oldukları değerler ve olanaklar yönünden işletmelerinden neleri elde ettiği konusundaki duygularını açıklar. Kimi işletmeler satış güçlerine ikinci derecede önem verirler, bu nedenle satıcılar örgütlerinde çok düşük bir sosyal duruma sahip olduklarını düşünürler. Öteki şirketler, satıcılarına birinci derecede önem verirler ve onlara gelir ve işinde yükselme yönünden sınırsız olanaklar tanır. Şirketin, satıcılarına karşı tutumu, kendiliğinden sonuç yaratan önceden haber verme biçiminde etki yaratır; eğer satıcılara gereken değer ve önem verilmezse, şirketten ayrılışlar yüksek, ulaşılan başarı düzeyi düşük olur, gereken değer ve önem verilerse satıcıların başarı düzeyleri yüksek ve şirketten ayrılma oranları düşük olur(21).

Satış yöneticisinin belirgin özelliklerinden kaynaklanan kişisel davranışı şirket içi iklimin önemli bir unsurudur. Etkin bir satış yöneticisi satış elemanlarıyla yazışma, fax, telefon, bizzat uğrama, evde yada büroda

değerlendirme toplantıları yoluyla sürekli temas halinde-dir. Farklı zamanlarda ise satış yöneticisi satış elemanının şefi, arkadaşı, rehberi ve sırdaşı gibi hareket eder(22).

Satış elemanlarının daha etkili ve verimli çalışması için, işin kendisinden ve şartlarından, iş yerinden, iş arkadaşları ve yöneticilerinden, yani iş çevresinden (hoşnut olması gerekmektedir(23)

III.2.8. Satış Kotaları

Birçok işletme, satış elemanları için yıl içinde satmaları gereken TL tutarı ve bu tutarın işletmenin ürünleri arasında bölünmesiyle ilgili kotalar belirlerler. Kotalar, satış gücü amaçlarına ve bunlara erişmek için geliştirilen planlara dayandırılır. Kotalar herkesin nişan aldığı hedeflerdir. Kotalar tutturulursa, satış tahminleri gerçekleştirilmiş ve tepe yönetimlerde mutlu olmuş olurlar. Kota: Beklenen bir performans aracıdır. Kotalar rutin olarak Satış bölgeleri, Satış elemanları v.b. gibi satış birimleri itibariyle saptanır. Kotalar genelde satış elemanlarını daha çok çalışmaya itmek için, satış tahminlerinin üstünde belirlenir. Kotaların önem ve yararları şöyle özetlenebilir(8).

1-Performans hedefleri sağlarlar.

2-Satış elemanlarının kontrolüne yararlar.

3-Satış elemanlarının aktivitelerinin yeniden yönlendirilmesine veya yön değiştirmeye yararlar.

4-Karşılaştırma yaparak standard oluştururlar.

5-Performans hedefleri, standard kontrol ve yön oluşturdukları için satış elemanlarının motivasyonlarını doğrudan etkilerler.

Çeşitli kota şekilleri vardır. Bunlar, Satış hacmi kotaları, Gayri Safi veya net kar marjı kotaları, Gider Kotaları, Faaliyet Kotaları, Karma Kotalar, işletmeler amaçlarına uygun olan bir veya birkaç kotayı seçip uygulayabilir.

III.3. Sosyo-Psikolojik Araçlar

Çoğu işletmelerde pek dikkate alınmayan bu tür araçlar, son zamanlarda etkinliğini fazlaca hissettirmeye başlamıştır. Çünkü bugün herşeyin üstünde en değerli varlık insandır. Dünya üzerindeki faaliyetlerin tümü insanı daha güzel ve rahat yaşatmayı amaçlamaktadır. İşletmelerde yöneticiler, özellikle de satış yöneticileri işletmenin yapısına ve amaçlarına, elemanların sosyal, kültürel ve psikolojik özelliklerine göre aşağıdaki araçları kullanmalıdırlar.

III.3.1. Değer ve Statü

Statü, daha çok saygı ile birlikte bulunur. Gerçek bir statüye sahip olan bir kimse, bunun karşılığında iş

arkadaşlarından yada iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görür. Bazı kimseler kendi katkıları olmadığı zaman grup çalışmalarının aksayacağını ve verimin düşeceğini düşünerek kendilerinin örgüt içi statülerini yüksek görür ve bundan derin bir tatmin duyar(18).

Statü, grubun kişilerarası ilişkilerinde önemli olduğu saptanmış bir pozisyonudur. Genellikle insanlara iş yaptırmanın yollarından biri ona yüksek statü tanımaktır. Bu hiyerarşik değil, fonksiyonel statü vermek yani insana yaptığı işin kuruluş için ne kadar önemli olduğu fikrini aşılacaktır(9).

Az yada çok her çalışanda görülen bir duygu, yaptığı işin başkaları tarafından ve özellikle yöneticisi tarafından beğenilmesi ve takdir edilmesidir. Bazen, çalışana söylenecek birkaç tatlı söz, ona verilecek yüksek ücretten daha çok etki yaratır. Bu açıdan bakıldığında değer verilme bir gereksinimdir denilebilir. Kendine değer verildiğini anlayan insan mutlu olur ve ancak mutlu insan yaratıcıdır. Bu nedenle yöneticilerin elemanlarını daha yakından tanımak için çaba sarf etmesi, çalışma saatleri içinde ve dışında yakınlaşma sağlayacak çeşitli olanakları değerlendirmesi son derece önemlidir(6).

Satış işinin konumuyla yakından ilgili olan şey ilgili kişinin statüsünü de belirlemek ve oluşturmaktadır. Pek çok şirkette bu belirli miktarda kişisel prestij oluşturan ünvan ve etiketleri sağlayan hiyerarşinin geliştirilmesinden çok daha fazla anlam taşıyabilir. Bir satış temsilcisi yada müşteri temsilcisinin hiyerarşik konuma göre sıfatlandırılması bir satış elemanının sıfatlandırılmasından çok daha etkili olabilir. Satış düzeylerine ve performanslarına göre elemanların etkilenmesi ve ünvanlandırılması kaçınılmaz ve önemlidir. Diğer kişisel statü ile ilgili hususlar sağlanan arabanın kalitesi, zarif bir şirket çantasının temini, yada harcama yetkisinin hacmi gibi faktörler olabilir(17).

III.3.2. Yetki ve Sorumluluk

Çalışanları işe motive etmede önemli bir sosyopsikolojik araçta, yöneticilerin bazı yetkilerini elemanlarına devretmeleri ile onların örgütsel bir güce sahip olmalarını sağlama konusudur.

Bireylerin sahip oldukları kişisel yetki onları güdüleyen bir unsurdur ve yetki, güç artışıyla birlikte çalışma şevki de artar. Kişi, işinde başarı gösterdikçe daha fazla üretmek, kazanmak, başarmak yolunda motive olacaktır. Bu durum onun kişisel yetki ve gücünün artırılması yoluyla teşvikine bağlıdır. Ancak böyle olması durumunda ilgili bireye kendini gösterme fırsatı verilecek ve kişi yaptığı işten haz duyacaktır(15).

Yetki devredilen kişiler, olumlu yönde motive olacaktır. Çünkü, yetki devredilen kişiler, böylelikle kendi-

lerine ve yeteneklerine güvenildiği duygusunu elde edeceklerdir. Bu da onların moral ve tutumlarının örgüt lehine gelişmesine yardımcı olacaktır(16).

Sorumluluk ise, işe ilişkin faaliyetleri başarma yükümlülüğüdür. Bir bakıma yetki devrinin ayrılmaz parçasıdır. Bu işi kabul ederek görevleri yapmayı benimseyen kişi, sorumluluk yüklenmiş demektir. Yetki ile sorumluluk birbirine denk olmalıdır. Yetki devretmeksiz sorumluluk vermek olanak dışıdır. Kendisine yapması için bir görevin sorumluluğu verilen işgören, bu görevi yapacak kadar yetkiye de sahip olmalıdır(16).

Statüyle ilgili beklentiler dışında pekçok eleman kişisel yetki ve sorumluluğa sahip olma ve kullanma hakkına sahiptir. Gerçekte satış elemanlarının etkin bir şekilde teşvik edilmesinin yolu onların yetkilerinin atılmasıdır. Zaman zaman bu kişisel yetki kısıtlanır ve kişisel statü fikirlerinin bir bölümüyle birleştirilebilir. Diğer durumlarda ise yetki son derece gerçek ve inandırıcı olabilir ve daha önce kendilerine alma izni verilmeden kararları alma hakkını temin edebilir. Her iki yaklaşımda etkili teşvikler olabilir(17).

III.3.3. Danışmanlık Hizmeti

İşletme içinde veya dışında sosyal ilişkilerden doğan çeşitli sorunlar ve baskılar, çalışan insan üzerinde önemli derecede şiddetli gerginlikler yaratabilmekte ve bu durum çalışanın verimi üzerinde olumsuz etkiler neden olabilmektedir(9).

Bir işletmenin dış çevre ile en fazla ilişkisi ve etkileşimi olan birimlerden biriside satış gücüdür. Satış gücündeki elemanların müşterileri, çevresi ve iş arkadaşları ile olan sorunlarını danışabileceği, paylaşabileceği en yakın ve uygun kişi satış yöneticisidir. Satış yöneticileri işin durumuna göre hem yönetici, hem arkadaş hem de bir danışman olabilmelidir. Satış gücünün veriminin ve performansının artması için bu gereklidir.

III.3.4. Rekabet

Rekabet, kişilerin birbirleriyle ilişkilerinde çok rastlanan bir olaydır. Faydalı ölçüde rekabeti yaratmak, zararlı olmaya başladığı anda da rekabeti önlemek, yöneticinin başlıca yeteneklerinden biridir(16).

Rekabet, işin yoğunluğu ve monotonluğunu hissettirmeyecek dinamizmi ve şevki arttıracak, çalışmayı ve dolayısıyla verimliliği arttıracak önemli özendirici araçlardan biridir. Çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinde sıkça görülen bir olaydır. Rekabet insan özellikle-rinden birisidir ve çoğu zaman insan gelişmesini sağlar. Aslında işgörenin rekabete yönelmesindeki temel sebep saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının bir görüntüsüdür ki bu haliyle önemli bir güdüleyici araçtır(9).

Rekabet olgusu, satış örgütünde çok yoğun olarak yaşanan bir olgudur. Yöneticiler bunu bilerek teşvik etmekte, belirli satış kotaları (aylık, haftalık, yıllık) koyarak bu kotaları aşan elemanları çeşitli şekillerde ödüllendirmekte hatta terfi ettirmekte veya bölgesini genişletmektedirler. Rekabet satışların artırılması ve işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi açısından önemli bir araçtır.

III.3.5. Sosyal Katılım

İşgörenler işe girdikleri andan itibaren çeşitli sosyal gruplara girerler. Yöneticiler, bireylerin sosyal gereksinmelerini gideren bu faktörü, engellemek yerine teşvik etmelidirler.

İşgörenlerin bir yada birden fazla gruba katılması bir gereksinmedir. İşgören işletmeye girdiğinde yada işyerini değiştirdiğinde sosyal gruplara katılma gereğini önce duyar, daha sonra pasif olarak katılır ve sonunda aktif bir üye durumuna dönüşür. Çalışanlar gerçekten bir gereksinme olarak grup tarafından kabul edilmezler ise, işlerini terk etmek durumunda bile kalabilirler(13).

Sosyal katılımın önemi satış gücü açısından büyüktür. Satış elemanlarının hem şirket içi gruplara katılımı, hem de şirket dışında diğer meslektaşları veya başka gruplarla etkileşim halinde oldukları için katılımı söz konusu olmaktadır. Sosyal aktivitesi ve katılımı olan böyle bir mesleğe eleman seçerken yöneticiler dikkat etmelidir. İdeal satış elemanının niteliklerinden birisi de "sosyal yapısı ve ilişkileridir" yani her türlü grup ve kişilerle ilişkilere girebilmelidir. Satış yöneticileri elemanların bu özelliğini de dikkate almalıdırlar.

III.3.6. Çalışma'da Bağımsızlık

İşgörenlerin büyük çoğunluğu benlik duygusunu doyumak yada kişisel gelişme gücünü arttırmak amacıyla çalışma ve inisiyatif kullanma gereksinmesine önem verirler. Bir kişi özgürlük içinde geliştiği takdirde, kendisini grubun bir üyesi, bir şeyler yapma gücünde ve grup içinde değeri olan bir eleman olarak hisseder. İşgörenler aşırı baskı altında çalışmayı sevmeyiz. Her konuda işlerine karışılmasından, emir verilmesinden yada etkilenmekten kaçınırlar. Bu nedenle merkezci yönetim anlayışını benimseyen katı ve sert yöneticilerin bulunduğu işletmelerde çalışan kişilerin pek verimli olmadıkları ve ilk fırsatta başka işletmeye geçmek istedikleri bilinir(13).

Son zamanlarda sağlanan bağımsızlıktan dolayı kişiler satışçılık işine girme eğilimindedirler. Bu kişiler kendilerine nelerin nasıl yapılacağını söyleyememesinden pek hoşlanmazlar. Tam bir bağımsızlık mümkün olmasa da satış organizasyonu dahilinde önemli ölçüde bir bağımsızlık, girişim özgürlüğü sağlamak mümkündür. Bu durum mümkün olduğu ölçüde yetki ve sorumluluğun

kuruluş içindeki daha alt düzeylere devredilmesiyle sağlanır. Bu işlem yine pazar Planlarının, pazar emirleriyle karşılanması yoluyla daha da kolaylaştırılır. Kişisel yetkiden ziyade pazarlama eğiliminin koordineli bir programını yetki ve sorumluluğu kişinin görevlerini belirleyecektir. Kişiler gerçekte pazarlama programının gelişimine katılırsa, en azından kısmen işlerini bağımsız olarak değerlendirirler(17).

Kendi denetimini planlama (Bağımsızlık), motivasyonu arttırmada bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda satışçı, sorumluluklarının neler olduğunu, ne gibi faaliyetler gerçekleştireceğini ve faaliyetlerin değerlendirilmesinde nelerin dikkate alınacağı konusundaki kararları kendi verir. Bu şartlar altında faaliyetlerini yürüten satışçı hedefleri ve ölçüleri zaten kendisi belirlemiş olduğundan bunlardan büyük ölçüde etkilenir ve kendisine verilen önem konusundaki inancı kuvvetlenir(20).

III.3.7. Gelişme ve Başarı

İşletmelerde genel olarak tüm yöneticilerin, özel olarak da satış yöneticilerinin başarısı, elemanlarının teker teker başarısına bağlıdır. Elemanlara yeteneklerini geliştirme, yükselme ve başarı sağlama olanakları tanıdıkça, işletmeye daha çok bağlanır ve işletme tarafından tek yönlü çalıştırıldığı, sömürüldüğü duygusuna kapılmaz. Burada kendisine olan güven duygusu, işindeki başarısını etkiler ve başarılı olduğu oranda da artar. İdeal satış elemanı profilinden bir diğer özellikte "kendisine güven ve ikna kabiliyeti"dir. Daha satış elemanı seçimi aşamasında yönetici bunu dikkate almak durumundadır.

Birçok kişi işletmeye girdikten hemen sonra, hatta bazen girmeden önce kısa zamanda yükselme ve gelişme olanaklarını araştırır. İşgörenler, işletme içi ve dışı eğitim olanaklarından yararlanarak ve kişisel deneyim birikimlerine de dayanarak daha yüksek oranlara tırmanma yarışına girerler. Yeteneklerinin gelişmesinden ve gelişen yeteneklerinden işletmenin yararlanmasını görmekten mutlu olurlar. Bir kimsenin performans düzeyinin yüksekliği onun sahip olduğu veya kabul ettiği amaçların yüksekliğine bağlıdır. Kişisel başarı birey üzerinde daha etkilidir(13).

III.3.8. Çevreye Uyum

İşgören, çalıştığı çevrenin fiziksel koşullarına olduğu kadar sosyo-psikolojik koşullarına da uymak zorundadır. İlk girdiği işte çalışma, arkadaşları, varsa üstleri veya astlarıyla en kısa zamanda tanışmak, onları tanımaya çalışırken, kendisini de tanıtmalıdır. İçine kapanık, kendi dünyasında yaşamak isteyen bireyler uzun vadede işletmeye olduğu kadar kendilerine de yararlı olmazlar. İşgören, yeni katıldığı çevrenin gereklerine, geleneklerine, kurallarına en kısa zamanda alışmak ve üzerindeki yabancılaşma duygusunu atmak zorundadırlar. Her grup yeni gelen kişiye karşı her zaman istekli dav-

ranmaz. belirli süre ona yabancı gözüyle bakar ve bazen de baskı uygular. Yönetici, yeni gelen yada yer değiştiren elemanlara her konuda yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgileri vermeli, çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalı ve böylelikle grup dışında kalmasını önleyici önlemleri bilinçli ve düzenli biçimde uygulamalıdır (13)

III.3.9. Firmanın İtibarı

Sosyo-psikolojik araçlardan ilgi çekici önemli bir faktör de elemanların kamuoyunda ün yapmış büyük işletmelerde çalışma isteğidir. Eleman böyle bir işletmede çalışmaktan gurur duyacaktır. Tanınmış bir işletmede çalışma elemana toplumda statü sağlar. Özellikle işletmesiyle bütünleştiği takdirde işletmenin başarısıyla övünür. mutluluk duyar. Başkaları tarafından çalıştığı işletmeyle ilgili övücü sözler işitmesi ona kıvanç ve çalışma onuru sağlar(9).

Satış elemanları açısından firmanın itibarı pazar pozisyonu ve satış imkanları açısından da önemlidir. Piyasada tanınmış, itibarı olan bir firmanın mal ve hizmetlerini satmak daha kolay olacaktır. bu da satış rakamlarının yükselmesine ve dolayısıyla primlerin yüksek olmasına neden olacaktır.

III.3.10. Kişiliğe Saygılı Olma

Öteden beri, bir kimsenin özel yaşamının işletmedeki görevlerini yerine getirmede oynadığı rol bilinmektedir. Bu nedenle bir kimsenin görevini yerine getirmesinde azami derecede etkinlik sağlanabilmesi için, çalışma dışı kişisel sorunlarının tatminkar bir çözüm yoluna bağlanması ve iş ilişkileriyle bağdaştırılması gerekir. Yönetici, çalışanların kişisel problemlerini sempati ile karşılamalı ve çözümlenmeleri konusunda yardıma hazır bulunmalıdır. Elemanların kişiliğine saygılı olma, onların sadakat, destek ve işbirliğinin sağlanmasında önemli bir rol oynar(16).

İşverenler ve yöneticiler ile çalışanlar arasında kişisel ilişkilerin güçlendirilmesi, ancak dostluk ve sevgi düşüncelerinin geliştirilmesi ile olur. Aksine, kişisel sürtüşmeler, işgörenlerin üstlerinin verdiği emirleri yerine getirmelerine ve kendilerini örgüte ait hissetmelerine engel olacaktır(19).

Satış yöneticilerinin, işletmenin şimdiki sorunları ve gelecekte yapmayı düşündükleri hedeflerle ilgili planlarını, elemanlarla paylaşmaları, onların da görüş ve önerilerini almaları elemanların kişiliğine saygılı olmanın basit fakat önemli bir yoludur. İşletmenin ve yöneticilerinin planları ve sonuçları hakkındaki bilgi sahibi olan eleman, kendisine gösterilen güven sebebiyle övünç duyacaktır. İşletmeye ve işe bağlılığı artacaktır.

IV-SONUÇ

Bu çalışma ile satış gücü yönetiminde, satış elemanlarının motivasyonunun genel olarak işletmeler, özel olarak da satış teşkilatının başarısı için önemi vurgulanmaya çalışılmıştır. Satış elemanlarının motivasyonunda kullanılan özendirici araçlar, Satış yöneticileri tarafından çok iyi analiz edilerek işletme amaçlarına uygun ve içinde buldukları sektöre göre önem vermeleri gerekmektedir.

İşletmeler birer sosyo-ekonomik örgüttür. Örgütte toplumsal bir sistemdir. Bu sistemin temel unsuru ise insandır. Bu gerçekten hareketle işletmeler her geçen gün insana ve dolayısıyla çalışanlarına önem vermek zorundadır. Çünkü insan unsuru olmadan, işletmenin varlığının bir anlamı olmaz. İşletmelerin amacı insanların (tüketicilerin) istek ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamaktır. Buda yine işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmelerinde önemli bir yere sahiptir. Bu öneminden dolayıdır ki satış elemanlarının ise ve işletmeye motive edilmesi gerekmektedir. İş analizleri ve iş tanımları yapan işletmeler, işe uygun elemanın seçiminden sonra, onları ise ve işletmeye motive edecek hazırlık ve uyumlaştırma programları uygulamalıdır.

Motivasyonun amacı; çalışanların dolayısıyla satış elemanlarının tüm yeteneklerini ve enerjilerini mal ve hizmet üretmek ve pazarlama faaliyetlerinde kullanmaktır. Satış elemanlarının daha etkili ve verimli çalışması için, işin kendisinden ve şartlarından, iş yerinden, iş arkadaşları ve yöneticilerinden, yani iş çevresinden hoşnut olması gerekmektedir. İş hoşnutluğu yüksek düzeyde olan satışçılar tüm yetenek ve enerjilerini kullanmaya özen gösterir ve işlerinde daha etkili ve verimli olurlar. Buda pazarlama faaliyetlerinin bir bakıma etkili yürütülmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla böyle bir ortamda çalışan satışçıda kendini daha mutlu ve huzurlu hisseder. İşe ve işletmeye bağlılığı artar ve Sonuçta performansı yüksek olur.

İşletmenin diğer bölümlerine göre, satış bölümü en aktif ve hareketli, dolayısıyla sosyal bir bölümdür. Bu nedenle satış gücü yöneticileri kendileri bilgili ve yetenekli oldukları gibi, insan psikolojisinden anlayan, sosyal ilişkileri iyi olan kişiler olmalıdır. İşletmelerde en çok eleman sirkülasyonunun olduğu bölüm satış bölümüdür; aynı zamanda en maliyetli eleman yetiştirilen bölümdür. Dolayısıyla sirkülasyon ne kadar çok olursa Maliyette o kadar yükselmektedir. Satış gücü yöneticilerinin en temel amaçlarından biride eleman sirkülasyonunu en aza indirmek olmalıdır. Bu da ancak motivasyon araçlarının etkili bir şekilde kullanılması ve uygulanması ile mümkün olacaktır.

KAYNAKÇA

- 1-M. Suat FİDAN; "Satış Planlama", İTÜ Sosyal Bilimler Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İst., 1996.
- 2-Güral ÖNCE; "Satış Yönetimi", D.E.Ü., İİBF İzmir 1992.
- 3-Rezan TATLİDİL; Mete OKTAN; "Pazarlama Yönetimi" D.E.Ü. İİBF Yayınları 1.Baskı İzmir 1992.
- 4-Sehabet GÜRDAL; "Satış Gücü Yönetimi" Yeni Asya Yayınları İstanbul 1990.
- 5-A.Haydar AKSOY; "Satış Elemanlarının Seçimi", Nalburiye Dergisi, Mayıs-Haziran, 1992, Sayı:21.
- 6-Allan J.MAGRATH; "1990-2000 Yıllarında Satış Yönetimi" Çev.:Fatih GÜNDOĞAN, Rota Yayınları 1.Baskı, İstanbul, 1992.
- 7-POWER; Aylık Ekonomi Dergisi, "Kendimizi Nasıl Yönetirsiniz?", Şubat 1997.
- 8-Ö.Baybars TEK; "Pazarlama İlkeleri-Global Yönetimsel Yaklaşım, Türkiye Uygulamaları" Genişletilmiş 7.Baskı, Cem Ofset Mat. İzmir 1997.
- 9-Faruk SAPANCALI; "Çalışanların Gütülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar", Verimlilik Dergisi MPM Yayını 1993/4.
- 10-Halil CAN; "Organizasyon ve Yönetim" Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 3.Baskı, Siyasal Kitapevi, Ank. 1994.
- 11-Gülçin UYSAL; "Motivasyon ve Tekstil Sektörüne Uygulamaları" İTÜ Fen Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1995.
- 12-Muhittin KARABULUT; "Profesyonel satışçılık ve Yönetim" Universal Yayınları, 1.Baskı İstanbul 1995.
- 13-Zeyyat SABUNCUOĞLU; "Çalışma Psikolojisi" Uludağ Üni. Basımevi, 2.Baskı Bursa 1984.
- 14-E.Jerome McCarthy-William D.Perreault; "Basic Marketing" Wighth Edition, Richard D.Irwin Inc. 1984.
- 15-Hülya GÜNDÜZ; "Motivasyon Aracı Olarak Öneri Sistemi" İÜ Sosyal Bilimler Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1996.
- 16-Ayşegül BÜLBÜL; "Çalışma Davranışında Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Kurumsal Analizi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir 1996.
- 17-John J.BURNETT; "Promotion Management: A Strategic Approach" West Publishing Company- 1992.
- 18-Erol EREN; "Yönetim Psikolojisi" İÜ İktisat Ens. 2.Baskı, İÜ Yayın No: 3182, İst. 1984.
- 19-Zeyyat SABUNCUOĞLU; "Personel Yönetimi Politika ve Yönetimsel Teknikler" Teknografik Matbaacılık, 5.Baskı, İst. 1988.
- 20-Viktor MORİ; "Satış Gücünün Ödüllendirilmesi" İTÜ, Fen Bilimleri Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İst. 1985.
- 21-Philip KOTLER; "Marketing Management" Çev: Yaman Erdal; Beta Basım Dağıtım, 2.Baskı İstanbul, 1976.
- 22-Philip KOTLER; "Principles of Marketing" Second Edition, 1993.
- 23-Aysel ERCİŞ-Recai ÇINAR; "Satış Elemanlarının Motivasyonu Üzerine Bir Araştırma" Pazarlama Dünyası Dergisi, Cem Ofset, Sayı:11, Eylül-Ekim 1988.