

BÜYÜK MAĞAZA SATIŞ PERSONELİNİN EĞİTİMİ

Yrd. Doç. Dr. Necdet TİMUR

GİRİŞ

Büyük mağazalarda iyi müşteri ilişkileri kurmak ve bunu geliştirmekte başarı ya da başarısızlık diğer faaliyetlerdeki görevlilerin yanı sıra büyük ölçüde mağaza satış personelinin yeterliliğine bağlıdır. Sosyal, politik, ekonomik ve rekabetçi bir ortam içindeki değişen pazar ve iş koşullarında faaliyetlerini sürdüren büyük mağazaların başarısını etkileyen altı temel faktör vardır. Bu faktörler, uygun bir kuruluş yeri; gerekli binalar, fiziksel olanaklar ve mağaza iç düzeni; yeterli bir finansal yapı; üst yöneticilerin bireysel nitelikleri; mağaza politikalarının etkinliği; ve mağaza personelinin bireysel yeterliliği, üretkenliği ve mağazaya bağlılığıdır. Büyük mağazaların başarısını etkileyen temel faktörlerden altıncısı, insan faktörünün önemidir. Yeterli satış personeli ve satışları destekleyici personel seçilmedikçe, bu personel etkin bir biçimde eğitilmedikçe, lâyıkıyla ücretlenmedikçe ve uygun bir biçimde denetlenmedikçe kârlı bir mağaza faaliyeti olanaksızdır.

Bu makalede, büyük mağaza başarı faktörlerinden biri olarak ele alınan mağaza satış personelinin eğitimi, amaçları; eğitimin kapsamı; kullanılan yöntemler; tüm satış elemanlarına yönelik ge-

nel satış eğitimi; bireysel görevler için özel eğitim; sürekli eğitim; ve eğitim sorumluluğu konuları açısından incelenmeye çalışılacaktır.

A. SATIŞ EĞİTİMİNİN ANLAMI VE AMAÇLARI

Eğitim, daha uzun sürede kazanılan öğrenme sürecini kısaltan ve verilen bir görevde yeterlilik ve beceri sağlayan bir programdır. Eğitim, öğretilecek materyalle ilgili bilgiye; kullanılacak öğretim yöntemlerine; ve eğitilecek bireylerin kapasitelerine ve niteliklerine dayalı sistematik bir yaklaşımdır. Önceden planlanmış ve düzenlenmiş satış eğitimi, bir eğitim programının amaçları olarak düşünülecek pekçok belirli üstünlüğü de beraberinde getirir.

Mağaza satış personeline eğitim vermeyi gerektiren nedenleri ve bunların yarattığı üstünlükleri de şu beş ana başlık altında toplayabiliriz (1):

1. Verimliliği arttırmak: Bir satış elemanına, bir paketleme elemanına ya da satış elemanlarına nezaretten sorumlu yöneticiye sağlanan eğitim verimliliği artırır. Eğitim, satış elemanının yaptığı satışların miktarını; ambalaj sorumlusunun hazırladığı paket sayısını; satış yöneticisinin etkinlikle nezaret edebileceği astların sayısını arttırabilir.
2. Toplam ücret giderlerini azaltmak: Toplam ücret giderlerinin azaltılması işgören eğitiminin temel amaçlarından birisidir. Eğitim, görevlerini yerine getirmede satış personelinin kapasitesini artırır. Bunun sonucunda da satış faaliyetlerinin yerine getirilmesinde daha az sayıda satış personeline ihtiyaç duyulması ya da mevcut elemanlarla daha fazla işin yapılabilmesi sağlanır. Her iki durumda da üretilen işin ya da gerçekleşen satışların miktarıyla kıyaslandığında, toplam ücret giderleri, işlerin eğitim görmemiş işgörenlerle yapıldığından daha az olması ve her bir satış elemanının daha çok ücret, maaş ya da prim alabilmesi demektir.
3. Satış personeli devir hızını azaltmak: Mağaza tarafından kendilerine eğitim imkanı verilmiş satış elemanları, aldık-

(1) Fred M. Jones, *Retail Merchandising* (Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1957), s. 231.

ları eğitim sonucu görevlerini daha kolaylıkla yerine getirmeleri nedeniyle ya da belki de, mağazaya karşı bir yükümlülük hissettiklerinden buldukları işyerinde çalışmalarını sürdürme eğilimi gösterirler. Mağaza satış elemanlarına hiç bir eğitim programı uygulanmıyor ya da önemsiz bir miktarda eğitim veriliyorsa, satış personeline kendilerine hiç ya da çok az ilgi gösterildiği kanısı oluşabilir, bu nedenle işgören kendisine başka bir yerde iş arar. Böylece, satış elemanı devir hızının eğitim verilmemesi sonucu daha yüksek olacağı anlaşılır.

4. Satış personeli üzerindeki nezaret ihtiyacını azaltmak: Eğitilmiş personel daha az nezaret gerektirir. Eğitim görmüş satış elemanı verimlidir, görevini etkin bir biçimde yerine getirir ve nezaretçinin yardımına daha az sıklıkla başvurur. Satış personelinin nezaretçi personele daha az gereksinim duyması nezaretle ilgili giderlerin de azalmasını sağlar.
5. Satış personelinin moralini arttırmak: İşgören moral düzeyi eğitimle artar. Görevlerinde uygun bir biçimde bilgilendirilmiş ve etkin ve programlı bir şekilde eğitilmiş satış elemanları işlerine daha fazla bağlanır ve mesai arkadaşlarıyla birlik, beraberlik duygusu içinde olurlar. Mağazanın satış elemanlarına düzenli ve yeterli bir eğitim vermesi, elemanlarını elinde tutmak istediğini ve onları geliştirmeyi arzu ettiğini gösterir. Böylece, çalıştığı kurumda kendisine değer verildiğini hisseden satış personelinin moral düzeyi de artar.

Pekçok mağazada satış personelinin eğitimi, verimliliği daha fazla arttırma amacını güder. Yeni satış elemanları, hatta tecrübeli olanlar bile, diğer benzer mağazalarda ayrıntılarında kesin farklılıklar bulunan mağaza sistem ve yöntemlerini öğrenmek zorundadır. Tecrübeli satış elemanları belirli bir mağazada çeşitli satış işlemlerinin nasıl uygulandığını yeni satış elemanlarından daha çabuk anlarlar; buna rağmen mağazanın yeni istihdam ettiği deneyimli bir satış elemanı bile, mağaza faaliyetleri sisteminin nasıl işlediği konusunda bir eğitime gereksinim duyar. Bu tür bir elemana satış teknikleri konusunda eğitim vermek gerekemeyebilir, ancak; kredi, teslim, tahsilatlar ve personel gibi konularda eğitim verilmesi gerekecektir.

Satış elemanlarına, satış işlemlerinin ne şekilde yerine getirildiği öğretildikten sonra sıra ürün bilgisi ve malın belli bir türünün satış sorunları konusunda özel eğitimin verilmesine gelir. Örneğin, kadın hazır giyimi ve mefruşat satış personeline moda ve tekstil konularında eğitim verilmelidir. Buna ek olarak, mefruşat departmanı satış elemanlarına iç dekarasyon konusunda eğitim gerekebilir.

B. SATIŞ EĞİTİM PROGRAMLARININ OLUŞTURULMASI

Birkaç tür satış eğitim programı vardır. En ayrıntılı ve kapsamlı satış eğitim programı yeni işe alınan satış personeli için hazırlanır. Eski bilgileri periyodik olarak tazelemeyi amaçlayan kurslar kadar, özelliği bulunan ve belirli bir amaca yönelik konulardaki daha yoğun ve kısa programlar ise tecrübeli satış personeli için hazırlanır. Buna ek olarak, pekçok mağaza kendi dağıtıcı ya da satıcılarının (satış şube ve acentalarının) satış personeli için de satış eğitim programları hazırlar. Bazı programlar (tam veya yarı zamanlı) satış eğitimcilerini ya da daha alt düzeydeki satış yöneticilerini (bölge ya da branş satış yöneticileri) geliştirmek amacıyla tasarlanır. Görüldüğü gibi satış eğitim programlarının her türü farklı bir amaca hizmet eder ve bu programların içeriği hizmet ettiği amacı yansıtır.

Bir satış eğitim programının oluşturulması beş temel kararı gerektirir (2). Buna göre belirli bir satış eğitim programının, amaçları tanımlanmış; içeriği kararlaştırılmış; eğitim yöntemleri seçilmiş; uygulama için gerekli düzenlemeleri yapılmış; ve sonuçları değerlendirmeye uygun yöntem belirlenmiş olmalıdır. Bazı satış eğitim uzmanları bu kararları -amaç, içerik, yöntemler, uygulama ve değerlendirme- şeklindeki kısa başlıklarla ifade etmektedirler.

Verilen satış eğitim programının türü ne olursa olsun, planlama aşamasında atılması gerekli ilk adım, eğitimin spesifik amaçlarını tanımlamaktır. Örneğin, eğitimde satış gücünün verimliliği arttırılmak istenebilir, ancak, burada verimliliği arttırmak için ne yapılması gerektiği belirlenmelidir. Başka bir deyişle, genel amaçlar işlevsel bir şekilde ifade edilebilen özel amaçlara dönüştürül-

(2) Richard R. Still, E.W. Cundiff ve Norman A.P. Govoni, *Sales Management Decisions, Strategies and Cases* (New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1988), s. 341.

melidir. Özel amacı tanımlamak için önce genel amaçlar gözden geçirilir daha sonra onlara ulaşmak için şu anda uygulanacak özel hedefler belirtilir. Aniden ortaya çıkan belirli eğitim hedeflerinin neden olduğu eğitim ihtiyaçları satış yönetimince anlaşılmadıkça da bu süreç tamamlanamaz. Bu nedenle eğitim ihtiyaçlarının önceden belirlenmiş olması gerekir. Eğitim ihtiyaçlarını belirlemek amacıyla yönetimin yapacağı çalışmalar; başlangıç satış eğitim programları ve sürekli satış eğitim programları şeklinde iki noktada odaklaşır.

C. BAŞLANGIÇ SATIŞ EĞİTİM İHTİYAÇLARININ SAPTANMASI

Başlangıç satış eğitimi programının belirli amaçları ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi üç temel faktörün ayrıntılı analizini gerektirir. Bu faktörler, iş tanımları; eğitilecek satış personelinin geçmişteki bilgi düzeyi ve deneyimi; ve satışa ilişkin pazarlama politikalarıdır (3).

1. İş Tanımları

Satış işinin başarıyla yürütülebilmesi için gerek duyulan nitelikler iş tanımlarında ayrıntılı olarak gösterilir. Pekaz sayıda satış elemanı istihdam edildiklerinde söz konusu bu niteliklerin tümüne sahiptir. Hazırlanan iş tanımları, büyük bir olasılıkla eğitime ihtiyacı bulunan yeni satış elemanlarını aydınlatma ve onlara bilgi verme amacına yönelik olduğu için ayrıntılı ve dikkatli bir incelemeyi gerektirir. İş tanımlarında yer alan diğer sorunlar satış faaliyetinde başarı ihtiyacı ile ilgilidir. Satış personeli zamanını nasıl taksim etmelidir? Zamanının en uzun bölümünü hangi işe tahsis etmelidir? Gözardı edilen görev/görevler hangisidir? Niçin? En etkin satış yaklaşımı hangisidir? Bu ve benzeri soruların yanıtları yeni işe alınan satış elemanının eğitim ihtiyacını eğitim hedefleri açısından saptamada büyük ölçüde destek olur.

2. Satış Personelinin Geçmişteki Bilgi Düzeyi ve Deneyimi

Her satış elemanı geçmişteki bilgi ve deneyimine bakılmaksızın bir başlangıç satış eğitim programından geçirilir. Eğitim görmesi gereken bir satış elemanının hali hazırdaki bilgi birikimi ve

(3) Still, Cundiff ve Govoni, s. 432.

sahip olduğu niteliklerle hazırlanan iş tanımlarında aranan bilgi düzeyi ve nitelikler arasındaki fark, mağazanın ihtiyaç duyduğu eğitimin yapısını, nitelik ve niceliğini ortaya çıkarır. Ancak satış elemanları arasındaki bireysel farklılıklar nedeniyle kusursuz ve eksiksiz bir eğitim programını hazırlamak ve uygulamak her zaman mümkün olmayabilir. Bununla birlikte, tüm yeni alınan satış elemanlarının özdeş bir programdan geçirilmesi zaman ve parasal tasarruf sağlayabilir. Eğitim mekanizması işleyişinin oldukça esnek tutulduğu bazı mağazalarda, eğitim görecek satış elemanlarının nitelikleri hakkında elde edilen bilgiler onların hazırlanan programlara uyum sağlanmasını kolaylaştırır; eğitime tabi tutulanları tatmin eder; ve programın etkinliğini arttırır. Pekçok büyük mağaza, eğitilecek satış elemanlarının gerçek eğitim ihtiyaçlarını saptamada, mağaza ve satış personeli için birbirinden farklı optimum çıkar sağlayacak bir başlangıç satış eğitim programını geliştirmeyi esas alır.

3. Satışlara İlişkin Pazarlama Politikaları

Başlangıç satış eğitim programını belirlemek için satış-pazarlama politikası ilişkisi analiz edilmelidir. Ürünlerde ve pazarlarda oluşan farklılıklar eğitim programlarında gerekli değişikliklere yönelik farklı satış uygulama ve politikalarını ortaya koyar. Örneğin, makina parçaları mal türünün satışı, ürün bilgisi ve müşteri uygulamaları üzerinde durulmasını gerektirir. Oysa, teknik gerektirmeyen basit ürünlerin satışında sadece satış teknikleri üzerinde durulur. Satış teşvik çabaları, fiyat, pazarlama kanalı ve fiziksel dağıtımdaki tüm değişiklikler başlangıç satış eğitim programlarında gösterilir. Örneğin, satış teşvik çabalarında ,reklam hiç kullanılmamış ya da çok az kullanılmışsa, satış eğitiminin tutundurma görevini yerine getirecek satış personeli hazırlaması gerekir, ancak, satış gücünün çabalarına ek olarak reklam yoğun bir biçimde kullanılmışsa, yeni satış elemanları etkinliklerini reklamla nasıl koordine edeceklerini öğrenmeye gereksinim duyarlar.

D. SÜREKLİ SATIŞ EĞİTİM İHTİYAÇLARININ SAPTANMASI

Bir sürekli satış eğitimi programı için özel amaçların belirlenmesi, tecrübeli satış personeline ilişkin belirli eğitim ihtiyaçlarının tanımlanmasını gerektirir. Ürünler ve pazarlardaki temel değişik-

likler mağazanın satışlarla ilgili pazarlama politikaları, yöntemleri ve organizasyonunda değişiklikler yapmayı gerektirdiği için eğitim ihtiyaçlarının saptanmasını zorunlu kılar. Ancak, ürünler ve pazarlar çok az değişse ve mağaza politikaları, yöntemleri ve organizasyonu sabit kalsa bile, ortaya çıkan bazı olumsuz yönler açısından satış personeli değişir. (Örneğin, satış elemanlarının ihmali ve dikkatsiz çalışma alışkanlıkları geliştirmesi gibi).

Satış yönetimi, eğitim ihtiyaçlarını saptamak ve özel hedefleri sıraya koymak için satış personelinin nasıl hazırlanacağı konusunda pek çok şeyi bilmek zorundadır. Yönetim bu bilgiyi nasıl elde eder? Satış elemanlarının raporları, gerekli eğitimin belirtilerini saptamak için dikkatle incelenir. Satış kayıtları, başarı eksikliklerini ya da zaaflarını açığa çıkartmak için gözden geçirilir. Satış personeli, eksik ya da kusurlu yanlarının bulunabilmesi amacıyla bizzat gözetim altında tutulur. Ve satış iş tanımlarının kapsamındaki tüm ayrıntılar (alt faktörler) her satış elemanının sahip olduğu niteliklerle tek tek karşılaştırılır. Şekil 1'de satış elemanla-

Şekil 1
Satış Elemanı Eğitim İhtiyacı Değerleme Kartı

Eğitim Durumu Çizelgesi	
Satış elemanının Kimliği	Değerleyicinin Adı
1	İşin anahtar unsurları
2	İşi biliyor eğitime ihtiyacı yok
3	İşi biliyor ancak yapamıyor
4	İşi biliyor yapmak için çaba sarfediyor
5	İşi bilmiyor bu yüzden yapamıyor
6	Eğitim Yöntemi
	— Mevcut nezaretçi ile eğitim
	— İşi nasıl yapacağı konusunda nezaretçi desteği
	— Uzman yardımı
	— İşletme dışı eğitim programı

rının eğitim ihtiyaçlarını saptamak üzere geliştirilmiş bir eğitim değerlendirme kartı yer almaktadır. Bu kartın ilk kolonunda işin anahtar unsurlarının tüm temel yönleri listelenir; 2,3,4 ve 5. kolonlara satış elemanının eğitim ihtiyacı duyduğu alanlar işaretlenir; ve 6. kolona da ihtiyaç duyulan eğitimin ne şekilde sağlanacağı gösterilir.

E. EĞİTİM KAPSAMININ KARARLAŞTIRILMASI

Satış eğitim programının kapsamı ister başlangıç ister sürekli eğitim olsun, yönetimin eğitim ihtiyaçlarını analiz ettikten sonra formüle ettiği özel hedeflerden elde edilir. Başlangıç satış eğitim programları kapsam ve faaliyet alanı açısından sürekli eğitim programlarına göre daha geniştir. Başlangıç satış eğitim programları, satış personelinin işiyle ilgili gereklerin tüm önemli aşamalarını kapsayan bilgiye sağlar. Sürekli programlar ise tecrübeli satış elemanlarının yetersiz bulunduğu sahalar için işin belirli yanları üzerinde yoğunlaşır. Bu nedenle aşağıdaki açıklamalarımız daha çok başlangıç satış eğitim programlarının kapsamına yönelik olacaktır.

Başlangıç satış eğitim programının satış elemanlarına en yüksek katkıyı sağlayacak şekilde hazırlanabilmesi için satış personelinin iş tanımlarına ilişkin tüm anahtar unsurlarını kapsamaması gerekir. Böyle bir programın kapsamı, satışa sunulan ürünler; pazar yapıları; işletme politikaları; eğitime tabi tutulacak satış elemanlarının yeterlilik ve deneyimleri; örgütün büyüklüğü; ve eğitim felsefesindeki farklılıklar nedeniyle mağazadan mağazaya değişiklikler gösterir. Bu nedenle her mağazanın satış eğitim programı doğal olarak diğerinden farklı özellikler taşır. Yine de farklı mağazalar program ayrıntılarında bazı sapmaların bulunacağı gerçeğine karşın benzer genel başlıkları kapsama almaya özen gösterirler. Her başlangıç satış eğitim programı, ürün bilgisi; satış tekniği; pazar bilgisi; ve mağaza bilgisinden oluşan dört temel alana yer verecek şekilde düzenlenir.

1. Ürün Bilgisi

Her başlangıç satış eğitim programında belli bir miktar ürün bilgisi sağlayan eğitime yer verilir. Teknik özellikler içeren ürünleri satan mağazalar eğitim programlarının yarısından fazlasını ürün eğitimine ayırırlar. Ancak, bazı durumlarda, özellikle rutin olarak satılan standartlaşmış ürünlerde yeni satış personeli için ürün eğitimi minimum düzeyde gerekir. Her durumda yeni satış elemanları,

ürünler; kullanımları; ve müşterinin bilgi ihtiyaçlarını karşılamaya ilişkin uygulamalar hakkında yeteri kadar bilgiye sahip olmalıdır. Ürün bilgisi, satış personelinin kendisine güveni ve işi istekle yerine getirmesinde temel bir unsur olarak kabul edilir.

Ürünün kullanım ve uygulama alanlarının anlaşılması önemlidir. Bu konuda eğitilen satış elemanları müşteri sorun ve isteklerine ilişkin bilgi sahibi olurlar ve mağazadaki ürünlerin sorunları nasıl çözebileceğini ve müşteri isteklerini nasıl karşılayabileceğini öğrenirler. Eğitim, satış personeline müşteri görüşü açısından tam bir değerlendirme olanağı sağlarlar. Yeni satış elemanları müşteri isteklerini yerine getirecek mağaza ürünleri bağlantısını nasıl kuracağını öğrenir, böylece etkili bir satış için kendisini hazırlar.

Teknik özellikleri olan ürünleri satan pekçok mağaza, başlangıç satış eğitiminin belirli bir dönemini imalat alanında yapar. Eğitim görenler imalat ve deneme aşamaları boyunca ürünler üzerinde gözlem ve çalışma yaparlar. Fabrika personelinin ürünün imali ve teknik özellikleri hakkında bilgi alırlar, hatta onların yanında fiilen çalışırlar. Bu tür eğitim, satış elemanlarına eksiksiz ürün bilgisi sağlar ve ürünün müşterilere sunulduğunda güveni artırır.

Mağaza satış eğitim programlarının bir bölümünün rakiplerin ürünlerine ayrılması da arzu edilen bir durumdur. Çünkü, mağaza satış elemanlarının rakiplerin ürünlerinin niteliklerini, kullanım ve uygulama alanlarını bilmesi önemli bir konudur. Rakip ürünlerin güçlü ve zayıf yönlerinin öğrenilmesiyle elde edilen bilgi, satış elemanlarına kesin bir üstünlük kazandırır. Satış personeli mağazadaki ürünlerin üstün niteliklerinin vurgulanması ile satış sunuşunu bir bütün olarak düşünebilir.

Rakip ürünlerin özelliklerini tanımaya yönelik eğitim, hem rakiplerde hem de mağazanın kendi ürünlerinde yapılan değişiklikleri iyice seçebilecek şekilde düzenlenmeli ve sürekli olmalıdır.

Rakip ürünlerde olduğu gibi, teknolojinin giderek değişmesi nedeniyle, gerçekte bu tür eğitim sürekli yapılır. Yalnız bu yolda eğitime çok ağırlık verilmesi, öteki konulardaki eğitimin savsaklanmasına neden olabilir (4).

(4) İlhan Cemalçılar, **Pazarlama Kavramlar-Kararlar** (İstanbul: Beta Basım Yayımları Dağıtım A.Ş., 1988), s. 331.

2. Satış Tekniği

Pekçok yeni satış elemanının satış teknikleri konusunda eğitime gereksinimi bulunmaktadır. Bununla birlikte bazı satış yöneticileri satış personelinin titiz bir şekilde seçilmesi ve ürün eğitimi verilmesinin etkin satışı garanti etmeye yeterli olacağına inanır. Diğer bir deyişle, bu tür satış yöneticileri satış elemanının, çekici bir kişiliğe; iyi bir görünüm ve etkili bir ses tonuna; yeterli bir zekâ düzeyine sahip olmasının; ve ürünü iyi tanimasının satış görevini başarıyla yapabilmesi için yeterli olacağını varsayarlar. Ancak, hakim olan görüş; yeni satış personelinin malı nasıl satacağı konusunda bazı temel bilgilere ihtiyacı olduğu üzerindedir.

3. Pazar Bilgisi

Yeni satış elemanları, müşterilerin kimler olduklarını; buldukları yerleşim yerlerini; ilgilendikleri belirli ürünleri; satın alma alışkanlıklarını ve güdülerini; ve müşterilerin finansal durumlarını bilmelidirler. Başka bir deyişle, mağaza satış elemanları, kimin ne satın aldığını bilmekle yetinmemeli; dahası müşterilerin niçin ve nasıl satın aldıklarını da öğrenmeye çaba göstermelidirler. Mağaza satış personeline eğitimde pazarla ilgili yeterli bilgi verilmezse, ihtiyaç duyulan kavrayış ve yeteneği elde etmeleri yıllar alır. Bu tür sınama-yanılma yöntemiyle öğrenme dönemi boyunca, satış elemanlarının kendilerine yüklenecek hiçbir kusurları bulunmadan mağaza satış üretkenliği düşer. Gerçekte kendi hallerine bırakılmaları halinde, bazı satış elemanları önemli pazar bilgisini asla elde edemezler. Örneğin, beklenen müşteriler gibi olanakların farkında olmayan bir satış elemanı onları araştırmayı tamamen ihmal edebilir. Pazar oldukça dinamik bir yapıdadır, bu yüzden bu alandaki eğitim pazardaki değişmelerle uyumlu bir şekilde sürekli olmalıdır. Başka bir deyişle, satış elemanına, malın talebini etkileyen ekonomik; sosyal; teknolojik; ve siyasal güçleri inceleme ve değerlendirme yeteneği kazandırılmalıdır (5).

4. Mağaza Bilgisi

Mağaza bilgisinin belirli konuları görevini sürdürmekte olan satış personeli için gereklidir. Satış personeline verilecek eğitim programı, satışlarla ilgili tüm pazarlama politikalarını ve bu politikaların yorumlanmasını kapsamalıdır. Satış personeli mağazanın

(5) Cemalcılar, s. 333.

fiyatlama politikasını, örneğin müşterilerin sorularını yanıtlayabilmek için bilmelidir. Satış elemanları, ürünlere ilişkin hizmetler; yedek parçalar ve onarımları; kredilerin genişletilmesi; ve müşteri ilişkileri gibi diğer işletme politikaları konusunda da bilgilendirilmiş olmalıdır.

Başlangıç satış eğitim programı, müşteri siparişlerinin işlenmesi ve teslimi için kaydedilmesi ve onaya sunulması; harcama ve diğer raporların hazırlanması; araştırmaların yürütülmesi; ve müşteri isteklerinin izlenmesi ve buna benzer görevleri yerine getirmede satış personelinin hazırlanmalıdır. Her mağaza bu konuda kendi sistem ve yöntemlerini geliştirir. Eğitim görenlerin mükemmel bir başarı göstermeleri isteniyorsa ihtiyaç duyulan bu bilgileri başlangıç satış eğitim programı vermelidir. Eğer bu tür bir eğitim yolu yoksa, mağaza politika ve yöntemleri, en azından sınama-yanılma yoluyla öğrenilir.

Satış departmanının personel politikaları başlangıç satış eğitim programında açıklanmış olmalıdır. Bu programda, satış personeli seçimi yöntemleri; eğitim programları; ücret-maaş ve ödül sistemleri; yükselme koşulları ve fırsatları; birikimler, kesintiler ve emeklilik planları; sağlık ve sigorta planları vb. konulara yer verilmelidir. Bu tür bilgilere eğitim programlarında yer verilmesi işgören morali ve iş etkinliğine önemli ölçüde katkıda bulunur. Bu konuların açıklık kazanamaması halinde mağazada işgören belirsizliği ve aşırı satış personel devir hızı oluşur.

Moralin tesis edilmesi ve korunmasına yardımcı olan temel unsur «genel mağaza bilgisi»dir. Bu da mağazanın tarihi geçmişi; mağazanın sektördeki yeri ve ekonomideki önemi; hissedarlarla, ticaret birlikleriyle, rakiplerle, devletle ve diğer ilgili kuruluşlarla ilişkilerini kapsama alır. Genel mağaza bilgisi konusunda eğitim verilmesi oldukça faydalıdır. Ancak, mağazanın geçmişi, tarihi ve prestij tesisi konularında verilen eğitime fazlaca zaman harcanması sık rastlanan bir zaaftır. Bu yüzden yeteri kadar genel mağaza bilgisi verilmeli; eğitim süresi tahsisinde konunun önemiyle oransız bir durum yaratılmaya özen gösterilmelidir.

F. YENİ SATIŞ PERSONELİNE YÖNELİK BAŞLANGIÇ EĞİTİMİ

Eğitim konusuna en az düzeyde önem veren mağazalarda bile yeni satış personeline eğitim sağlama sorunu en azından bir düşün-

ce ve planlama biçiminde yer alır. Satış eğitim programları her işletmenin kendi ihtiyaçları gözönünde tutularak hazırlandığı için doğal olarak ayrı mağazalar arasında önemli farklılıklar ortaya çıkar. Bununla birlikte büyümekte olan mağazalardaki deneyimler, satış personeli başlangıç eğitimi yaklaşımının iki ayrı kısımda ele alınmasının daha gerçekçi olabileceğini göstermiştir. Bu görüş açısından başlangıç satış eğitimini, tüm satış personelinin ihtiyacı olan «genel eğitim» ve bireysel satış görevleri için «özel eğitim» olarak belirtebiliriz (6). Her mal türünün tüm satış elemanlarınca satıldığı mağazalarda ise, yukarıda belirttiğimiz iki gruba ilişkin eğitim şüphesiz bir arada ve aynı zamanda verilir.

Mağaza yeni satış personeline verilen «genel eğitim» genellikle aşağıda belirteceğimiz konuları kapsamına alır (7).

1. Halka hizmet verdikleri için satış elemanlarını genel mağaza kural ve politikalarında bilgilendirme.
2. Satış hatalarını ortaya çıkarma, nakit kayıt faaliyetleri ve teslim edilecek satışların ele alınması yöntemlerini ayrıntılı olarak kapsayan mağaza sistemi bilgisi.
3. Üst yönetici ve nezaretçilerin adlarını ve sorumluluklarını kapsayan mağaza organizasyonu bilgisi.
4. Satışa sunulan malların türleri, çeşitli mal türlerinin satış departmanları içindeki yerleri, bürolar, hizmet departmanları ve satış dışı eylemlerin yerlerini kapsayan mağazanın malları ve iç düzenine ilişkin bilgi.
5. Müşterilere yaklaşımda istenen uygulamanın temel esasları, mal takdimi, malların en fazla satılabilir özelliklerini ortaya çıkaracak sergileme, genel itiraz nedenlerini karşılama ve çözümleme ve satışla ilgili işlemi tamamlama konularını kapsayan ilk satıcılık yeteneği.
6. Önceki deneyimlere bakarak yeni satış elemanlarının en yüksek ihtimalle düşecekleri hata türlerini göstererek hataları önlemeye yönelik bilgi verme.

(6) «Personnel for Store Openings», *Chain Store Age: Administrative Edition*, (Aralık 1967), s. 16.

(7) William R. Davidson ve Paul L. Brown, *Retailing Management* (New York: The Ronald Press Co., 1960), s. 207.

7. Mağaza hizmet standardı ve müşteri ile uygun bireysel temas kurmak için davranış bilgisi.

8. İşgören hizmet faaliyetleri bilgisi.

Mağazanın çok sayıda farklı türde satış işleri bulunduğu her durum için başlangıç satış eğitimi verilmelidir. Bireysel satış elemanlarına yönelik olan bu «özel eğitim» programları da genel olarak aşağıda sıralayacağımız unsurları kapsamına almaktadır.

1. Satış işiyle ilgili görev ve sorumlulukların ayrıntılı bir biçimde tanımlanması.
2. Satışa arz edilen malların tanımı.
3. Mamul sınıflama ve düzenlemenin ilkeleri ve rezerv mal stoklarının yerleşimi konularını kapsamına alan stok düzenleme ve yerleştirmeye ilişkin bilgi.
4. Ürün bilgisi, özel mal türlerini müşteriye sunma yöntemleri, çok önemli mal türleri için ana satış noktaları saptama, sık karşılaşılan belirli şikayetleri önleme yöntemi gibi konuları kapsayan satıcılık uygulamaları.
5. İş arkadaşları ile tanışma ve iyi ilişkiler tesis etme.

G. BAŞLANGIÇ SATIŞ EĞİTİMİ YÖNTEMLERİ

Mağaza satış eğitim programları bazen farklı kısımlarda kullanılan birkaç seçenek ve farklı yöntemi içerebilir. Bunları, görüşme ya da toplantılar; grup yöntemleri; sorumlu satış rehberliği sistemi şeklinde ele alabiliriz. Aşağıdaki bölümde bu üç temel yöntem ayrıntılı bir biçimde açıklanacaktır (8).

1. Görüşme ya da Toplantılar

Mağaza yeni satış elemanları, biçimsel olmayan bir gözlemin kademeli sürecinden geçerek gerekli bilgiyi özümseme yeteneğine sahip olsalar bile genellikle, daha sistematik bir eğitim yaklaşımına ihtiyaç duyulur. Aynı dönemde yalnızca bir ya da birkaç satış elemanı istihdam edilmişse, az sayıda görüşme ya da toplantının

(8) Davidson ve Brown, ss. 208-209.

mağaza yöneticisi veya birkaç kilit satış elemanınca yürütülmesi saptanan başlangıç satış eğitiminin önemli bir bölümünü yerine getirmede genellikle en iyi yöntemdir. Özellikle, mağaza kural ve politikaları; organizasyon yapısı; malların ve diğer ekipmanların yerleşimi; hizmet standartları; ve işgören çıkarlarına ilişkin bilgiler, bu belirli amaç için özel bir zaman ayrıldığında daha etkin bir şekilde verilebilir. Böyle bir yöntem, satış elemanları üzerinde, aldığı önemli bilgiler nedeniyle kalıcı bir etki bırakır ve aynı zamanda, verilen bilginin türü; organizasyon; sunuluş biçimi; yürütülen konferansta kullanılan üslup konularında yönetimin dikkatini üzerine toplar.

Toplantı düzenleme yöntemiyle satış eğitimine büyümekte olan mağazalarda sıkça başvurulur. Eğitim görenlerin sayısı azsa eğitim uzmanının izlenmesi daha sık bireysel başarıyı arttıran tartışma ortamı şekline dönüşür. Eğitilecek satış personeli sayısı arttığında, eğitici çalışmanın düzenli bir sınıfta yapılması gerekebilir (9). Bir departmanlı mağazada, mal satın alma yöneticisi departmanlardaki satış elemanlarına moda eğilimleri ve yeni mallar konusunda bilgi vermek için haftalık toplantılar yapabilir. Finansmuhasebe yöneticisi satış elemanlarının gider denetimlerine nasıl katkıda bulunabileceklerinin tartışmasına rehberlik edebilir. Mağaza genel yöneticisi satış kotalarının kullanımını tartışabilir ve satın alma yöneticisi ya da eğitim bürosundan bir uzman satıcılık konusunda dersler verebilir (10).

2. Grup Yöntemleri

Mağaza satış gücüne aynı dönemde birkaç grup ya da çok sayıda işgören katıldığında, biçimsel sınıflarda genel satış eğitiminin büyük bir bölümü tamamlanarak önemli ölçüde tasarruf sağlanabilir. Grup yöntemi, daha önce belirtilen görüşme veya toplantı yönteminin üstünlüklerini taşımakla birlikte, düzenli dersler; eğitimsel tablo ve grafikler; toplu gösteriler; mağaza klavuz ve el kitapları, sinema filmleri; sesli slaytlar; yazılı ödev ve sınavları kapsayan çeşitli biçimlerdeki grup eğitim yöntemlerinden ve araçlarından yararlanmayı mümkün kılar.

(9) Delbert J. Duncan ve Charles F. Phillips, *Retailing Principles and Methods* (Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1963), s. 224.

(10) "How Big Bear Develops Specialists for its 'Home Centers'", *Chain Store Age* (Nisan 1961), ss. 72-74.

3. Sorumlu Rehberlik Sistemi

Başlangıç satış eğitiminin daha özel bir yanı;, yeni satış elemanının işe önerilmesi ve onun yapacağı işin incelik ve ayrıntılarını öğretme yükümlülüğünün tecrübeli ve yetenekli bir satış görevlisi olan sorumlu rehber tarafından üstlenilmesi ve yürütülmesidir (11). Orta büyüklükte ve büyük mağazalarda satış eğitimi daha çok bu tür bir deneyimli satış elemanı kullanma biçimindedir. Çünkü bu metodun formal grup dersleri ya da kurslarının kullanımından daha etkin bir yöntem olduğu düşüncesi yaygındır. Sorumlu-rehber satış katında eğitim departmanının temsilcisidir. Sorumlu-rehberin görevleri, satış departmanındaki diğer işgörenlerle yeni işgörenleri tanıştırmaya; mağazanın kural ve yönetmeliklerini gözden geçirme; stok kayıtlarını tutma yöntemlerini açıklama; uygulanan satış yöntemini tanımlama; satış tekniklerini öğretme; bireysel güçlükleri giderme; ve her yeni satış elemanını periyodik olarak sınıflama şeklinde sıralanabilir. Bütün bunların yanı sıra sorumlu-rehberin temel görevi eğitim döneminin başından sonuna kendisini izleyenlerin üzerinde moral tesis etmektir (12).

Sorumlu-rehber konumundaki deneyimli satış görevlileri genelde yeni satış elemanlarıyla bir ya da iki hafta birlikte çalışırlar. Nezaretçi konumunda hizmet veren tüm işgörenler gibi sorumlu-rehber de basit bir biçimde rehberin satış yetenekleri esasına göre değil, sabır; incelik; başkalarıyla iyi ilişkiler kurma yeteneği; ve mağaza sistemi ve politikalarına uyumları esasına göre titiz bir biçimde seçilmelidir. Eklenen bu sorumluluk, sorumlu rehberin kendi yaptığı satışları üzerinden aldığı komisyonun bir kısmını kaybetmesi anlamına geliyorsa, yeni satış elemanlarına harcadığı zamana ait kayıplar mağaza tarafından uygun bir biçimde ücretlenerek karşılanmalıdır. Bu da bazen başlangıç satış eğitimi dönemi boyunca yeni satış elemanlarının satışlarıyla ilgili olarak kredi verme ya da önceden saptanmış bir miktar üzerinden prim ödeme şeklinde yapılır.

Bazı büyük mağazalar, toplantı; konferans; seminer grupları; ve sorumlu-rehberlik gibi sistemlerle verilen satış bilgilerine ek olarak mağaza kılavuzu adı verilen bazı yazılı materyaller de kullanırlar. Bu tür mağaza klavuzları, örneğin, mağazanın organizas-

(11) Davidson ve Brown, s. 209.

(12) Jones, s. 233.

yon yapısı; bulundurduğu malların çeşitleri ve özellikleri; mağaza sistem ve politikaları gibi bilgileri açıklamakta kullanılır. Bazı perakende ticaret birliklerinin, satış konusunda üyelerince kullanılması amacıyla hazırladıkları klavuzları bulunmaktadır. Pekçok üretici, mağazalarda satılmakta olan mallarla ilgili ayrıntılı bilgileri ve klavuzlardan elde ederler (13).

H. EĞİTİM SORUMLULUĞU

Küçük mağazalarda satış eğitim faaliyeti mağaza sahibi ya da tecrübeli satış personeli tarafından yürütülür. Eğitim, iş başında ve eğitim için uygun bir ortam olduğunda veya eğitime ihtiyaç duyuldukça yerine getirilir.

Personel bölümü bulunan büyük mağazalarda ise, eğitim müdürü eğitim programından sorumludur. Eğitim müdürü programını başarıyla yürütecek kurmay eğitim personeli oluşturur ve eğitim ve süre ve konularını belirler. Eğitim kurmaylarının büyük bir bölümü personel departmanı dışında mağaza üst yöneticilerinden oluşur. Bu üst yöneticiler her mevkide ve organizasyonun her bölümünden olabilir, ancak, genellikle satın alma ve mal alım-satım departmanı yöneticileri satış eğitim kadrosunun önemli kısımlarında görev alırlar.

Personel departmanı bulunan büyük mağazalar arasında sık sık eğitim sorumluluğu sorunu ortaya çıkar. Bu sorun ya eğitimin büyük ölçüde merkezleştirilmesi (örneğin, eğitim faaliyetlerinin büyük bir kısmının bir eğitim birimince ve bu tür bir birimin kurmayınca yapılarak personel bölümü tarafından yürütülmesi) ya da merkezleşmemesi (örneğin, eğitim fonksiyonunun her bir departman yöneticisinin yetkisi altında yürütülmesi) biçiminde kendini gösterir (14).

Pekçok orta büyüklükte ve büyük departmanlı mağaza belirli bir ölçüde merkezi eğitim uygular. Bu, kesinlikle yeni işgörenlerin temel düşünce sistemine mantıksal bir yaklaşımdır. O halde eğitim, temel bilgi ve nitelikleri işgören eğitim hatları boyunca uzanan kişilerin sorumluluğudur. Başka bir deyişle, satış personeli-

(13) Delbert J. Duncan ve Charles F. Phillips, *Retailing Principles and Methods* (Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1973), s. 224.

(14) Davidson ve Brown, s. 209.

nin eğitimi, bu konuda uzmanlık kazanmış, ilgili ve nitelikli kişilerin işidir. Eğitimde merkezleşme, bir kerede daha büyük grupların eğitiminin tamamlanabilmesinin sağladığı tasarruf; eğitim katkılarının bir türünü kullanma yeterliliği; ve eğitim program ve yönteminin içeriğinde standartlaşmayı kapsamına alır. Merkezleşmiş satış eğitimine ilişkin sorumluluk, mağaza çapında yaygın uygulamalara yönelik sürekli eğitimin aşamaları için de önerilir.

Merkezleşmemiş satış eğitimi ise, daha çok özel iş ya da mevkiilerin bireyselleştirilmiş aşamaları ile bağlantılı olarak yürütülür. Böyle bir plan, mağazanın, az sayıda uzmanlaşmış personel ile düzenlenmiş bir eğitim programını yürütmesine imkan verir. Dahası, böyle bir plan, eğitim sorumluluğunu, işgörenlerle en yakın teması bulunan ve özel iş yöntem ve gereklerine en aşına olan kişilerin ellerine bırakılır.

Asıl önem merkezleşmemiş eğitim üzerinde olsa bile, bir eğitim uzmanı departman yöneticilerine büyük ölçüde yardımcı olabilir. Gerçek eğitim departman yöneticisince verilebilirken, eğitim uzmanı konumundaki eğitim müdürü, yürütülecek satış eğitim programı türünün taslağını çizer; eğitim programını planlar; ve kullanılacak materyalleri hazırlar.

Buna bir dereceye kadar benzeyen bir duruma zincirleme mağazalarda rastlanır. Mağaza merkezindeki personel bölümünün bir alt birimi olan merkezi eğitim departmanı, eğitim ihtiyaçlarını araştırabilir; her bir mağaza için uygun eğitim programlarını geliştirebilir; organizasyonun her yerinde kullanılacak standart eğitim materyallerini hazırlayabilir; ve eğitim etkinliğini değerlendirmek için girişimde bulunabilir. Genellikle, bireysel mağaza yöneticileri her biri ayrı ayrı kendi mağazalarının eğitim faaliyetlerinden sorumludur, ancak, bütün mağazalar merkezi eğitim birimince hazırlanmış eğitim yardımlarını kullanırlar.

I. SATIŞ EĞİTİM SORUMLULUĞUNDA MERKEZLEŞME VE MERKEZLEŞMEME KARŞILAŞTIRMASI

Mağaza merkezince saptanan ve merkezden yürütülen satış eğitim programlarının bazı üstünlükleri aşağıda sıralanmıştır (15).

(15) William J. Stanton ve Richard H. Buskirk, *Management of the Sales Force* (Homewood Ill.: Richard D. Irwin Inc., 1978), ss. 227-29.

- Birkaç yerden ziyade bir merkezden saptanan ve yürütülen eğitim programları daha kolay uygulanır ve daha az gidere neden olur.
- Yetenekli ve tecrübeli satış eğitimcilerini bulmak daha kolaydır.
- Satış eğitimi gören elemanlar mağaza idare merkezindeki personelle ve diğer bölgelerden gelen kursiyerlerle biraraya gelme ve görüşme imkanı bulabilirler.
- Genellikle daha iyi eğitim imkan ve araçları bulunabilir ve bu araçlardan her satış elemanın yararlanması sağlanabilir.
- Mağazanın mallarına ilişkin bilgiler üretim faaliyetlerinin gösterilmesiyle daha etkin bir biçimde öğretilir.
- Daha geniş bir denetim imkanı sağlaması sonucunda satış eğitiminin ortaya koyduğu yararların değerlendirilmesi daha da kolaylaşır.
- Satış eğitimi gören elemanlar ev yaşamının ilgi dağıtıcı unsurlarıyla uğraşmak zorunda kalmazlar ve eğitim programına daha iyi konsantre olabilirler.

Merkezleşmiş satış eğitim programlarına bu üstünlüklerinin yanı sıra bazı sakıncalı yönleri nedeniyle karşı çıkıldığı da olur. Söz konusu sakıncalı yönleri de aşağıda sıralayacağımız unsurlar oluşturmaktadır.

- Merkezleşmiş satış eğitim uygulamaları çok pahalı olabilir. Satış eğitimi gören elemanlara, yemek; geçici konaklama; ulaşım; ve eğlence gibi gerekli bazı hizmetler mağaza merkezince temin edilmiş olmalıdır.
- Eğitim gören satış elemanları merkezde uygulanan satış eğitim dönemi boyunca sahip oldukları satış verimliliğini kaybederler.
- Satış elemanlarını uzun süreli bir eğitim dönemi için mağaza merkezinde tutmak güçtür. Bazı toplantılar yoğun ve bıktırıcı hale gelebilir ve bu nedenle eğitimin etkinliği düşer.

Satış eğitiminde merkezleşmeme uygulamalarının bazı üstünlüklerini de şu şekilde sıralayabiliriz:

- Ulaşım, yemek, geçici konaklama, eğlence gibi hazırlıklar ve hizmetler gerekli olmadığı için daha az pahalıdır.
- Satış eğitimi gören elemanlar eğitim süreci içinde görevlerini her zamanki gibi sürdürebilirler. Ayrıca, bu sistem satış elemanlarına aldıkları satış eğitim bilgisini uygulama fırsatını da verebilir.
- Branş yöneticileri bölge koşulları hakkında daha fazla bilgi sahibi olabilirler ve satış eğitim programının kapsamını uygun bir biçimde düzenleyebilirler.
- Eğitim daha normal bir hızla ilerleyebilir, böylece eğitim programının belli zaman limitleri içine sıkıştırılması gibi sorunlar ortadan kalkar.

Bu avantajlarının yanı sıra merkezleşmeme uygulamasının bazı önemli zayıf yanları da bulunmaktadır. Bunlar;

- Ürün eğitimi (mal bilgisi), üretim sürecini görme ve uygulama imkanını tanıyan merkezi eğitim programlarına göre daha az gerçekçi ve etkin olabilir.
- Satış eğitimi için özel olarak tasarlanmış bulunması gereken eğitim imkan ve araçları muhtemelen daha azdır.
- Bölge ya da branş satış yöneticileri satış eğitimcisi olarak yüksek düzeyde yetenekli olmayabilirler.
- Değerleme, kontrol ve uygulanan eğitim yöntemi kapsamı açısından ve bölgedeki değişikliklere bağlı olarak daha az etkindir.
- Satış eğitimi gören elemanların, diğer mağaza birimlerinin üst yöneticileri ya da diğer bölgelerdeki satış personeli ile bir araya gelme ve toplanma fırsatı bulunmayabilir.

Merkezleşme ve merkezleşmeme uygulamalarındaki bu üstünlük ve sakıncalar karşılaştırıldığında büyük mağazalar için en uygun sistem hangisi olacaktır? Bu sorunun kesin bir yanıtını vermek mümkün değildir. Ancak, mağazaların amaçlarına ulaşmak için satış elemanlarına yönelttikleri eğitim programlarını, çeşitli faktörleri gözönünde tutup, kimi zaman merkezleşmiş kimi zaman

da merkezleşmemiş eğitim yöntemlerini kullanarak yürütmeleri gerektiği söylenebilir (16).

J. MEVCUT SATIŞ GÜCÜNE YÖNELİK SÜREKLİ EĞİTİM

Yüksek etkinlik standartlarını elde etmeyi başarmak ve bunu sürekli kılabilmek için deneyimli satış elemanlarına sürekli eğitim programları verilmesi gerekir. Bireysel nezaret; departmanlara ilişkin ve mağaza çapında yaygın toplantılar; ve uzmanlık kursları büyümekte olan mağazalar arasında sürekli eğitim amacıyla kullanılan yöntemlerdir. Bu yöntemler içinde üzerinde en fazla durulan mağaza çapında yaygın uygulanan düzenli toplantılardır.

Mağaza çapında yaygın toplantıların sıklığı ve içeriği, doğal olarak belirli durumlara verilen ciddiyete, konulara ve eğitim sorunlarının sayısına bağlıdır.

Bu tür toplantılarda sık sık ele alınan konuların kapsamı aşağıda verilmiştir.

1. Ürünün kullanımı, bileşimi, yapımı, üretim yöntemi, özel koruma, ürüne ilişkin elverişli hizmetler, rekabetle ilgili özellikler vb. hususlar ve belirli ürünlere ilişkin ayrıntıları kapsayan mal bilgisi.
2. Müşterilere yaklaşım; müşteri ihtiyaçlarını belirleme; malın uygun sunuluşu ve sergilenmesi; müşteri şikayetlerinin saptanması ve karşılanması; yeni satış alternatiflerinin önerilmesi; ve işlemlerin tamamlanmasında beceri arttırmaya yönelik satıcılık bilgisi.
3. İletişim araçlarının uygun kullanımı; mağaza ve müşterilere yönelik bağlılık; iyi niyetin tesisedilmesi; şikayetleri ele alma vb. davranışları kapsayan müşteri ilişkileri bilgisi.
4. Özel mal alım-satım mevsimleri ya da belirli satış teşvik çabaları için planların açıklanması.
5. Mağaza politikası; faaliyet yöntemleri ya da işlemlerin ele alınış sistemindeki değişikliklerin açıklanması.

(16) David S. Hopkins, *Training the Sales Force: A Progress Report* (New York: The Conference Board, 1978), ss. 5-14.

6. Hataların ne tür zararlar doğurduğunun ve bunların ne şekilde en aza indirilebileceğinin açıklanması amacıyla belirli ve ivedi sorunlara dayalı olarak hata önleme bilgisi.

Sürekli eğitime yönelik toplantıların en elverişli zamanı hakkında ya da bu faaliyetlere harcanan zaman için satış elemanlarının ücretlendirilip ücretlendirilemeyeceği konusunda genel bir uyuşma yoktur. Birçok mağaza, bu toplantıların satış personeline yarar sağladığı ve onların kazanç kapasitesini arttırdığı ve bu nedenle işgörenlerin parasal karşılık beklemeksizin zamanlarını bu toplantılara katılarak değerlendirmeleri gerektiği görüşünde birleşirler. Toplantılar için karşılık (ücret) büyük ölçüde teşvik edici bir esasa dayandırılmışsa bu tartışmanın geçerliliği olduğu söylenebilir, ancak, ücretli satış elemanı büyük bir olasılıkla mesaisinin dışındaki zamanın gitmesine karşı çıkar ve toplantının bezdirici olduğunu düşünür. Toplantılar mağaza mesai saatleri içinde sürdürüldüğünde, işgörenler yönetimce düzenlenen toplantının önemini muhtemelen daha fazla idrak edecekler ve toplantıya daha fazla ilgi göstereceklerdir. Dahası, eğitimin gerektirdiği özel maliyetler, yönetim düşüncesine en etkili kanallar boyunca klavuzluk edebilecektir. Toplantılar, belirli hedefleri başarmak umuduyla düzenlenmeli; en yüksek yararları hasıl etmek amacıyla titizlikle planlanmalı; ve bireysel toplantılar ilgiyi dağıtacak kadar uzun tutulmamalıdır.

Toplantılar mağazanın normal mesai saatleri dışında düzenlendiğinde, bütün satış elemanları aynı anda biraraya gelebilirler. Aynı zamanda toplantı kesintisiz sürdürülebilir ve eğer arzu edilirse mağaza dışında da düzenlenebilir. Toplantı mesai saatlerinde yapıldığında, işlerin durgun olduğu dönemlerde bile toplantının kesintiye uğramasından şikayetler doğacaktır, çünkü, bir veya daha çok satış elemanına zaman zaman müşterilere hizmet etmek için izin verilmesi gerekecektir. Bunu önlemenin tek pratik yolu, aynı içerikte iki toplantı düzenlemek, satış personelinin iki gruba ayırmak ve satış alanında görev yapan ve toplantıya katılan grupları birbiriyle değiştirmektir.

KAYNAKLAR

- Cemalcılar, İlhan. : **Pazarlama Kavramlar-Kararlar** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1988).
- Davidson, R. William ve P.L. Brown. : **Retailing Management** (New York: The Ronald Press Co., 1960).
- Duncan, J. Delbert ve C.F. Phillips. : **Retailing Principles and Methods** (Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1973).
- Hopkins, S. David. : **Training the Sales Force: A Progress Report** (New York: The Conference Board, 1978).
- _____ : «How Big Bear Develops Specialists for its 'Home Centers'», **Chain Store Age** (Nisan 1961).
- Jones, M. Fred. : **Retail Merchandising** (Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1957).
- _____ : «Personnel for Store Openings», **Chain Store Age** (Aralık 1967).
- Stanton, J. Williams ve R.H. Buskirk. : **Management of the Sales Force** (Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1978).
- Still, R. Richard
N.A. Govoni ve E.W.
Cundiff. : **Sales Management Decisions, Strategies and Cases** (New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1988).