

PAZARLAMA FAALİYETLERİNDE SATIŞ GÜCÜNÜN TEMİNİ VE İLAÇ SANAYİ SEKTÖRÜNDEKİ UYGULAMALAR

Dr. T. Sabri ERDİL*

ÖNSÖZ

Satış gücünün temin ve seçimi işletmelerde "pazarlamanın amacına" ulaşmasında önemli bir role sahip olan "satış yönetimini" oluşturması nedeniyle çok farklı bir nitelik arz etmektedir.

Firmaların çalışma alanlarına göre ayrıcalık gösteren bir önemli faaliyet, aynı zamanda benzer firmalarda tedarik ve seçim bakımından üzerinde durulan önemli ölçekleri değiştirebilmektedir. Genel prosedür personel seçimini kapsamamakla birlikte satış faaliyetinin karmaşık yapısı ve sektörlerin farklılıkları satış elemanı seçimine farklı bir boyut kazandırmaktadır. Söz konusu durumu ilaç sanayii sektöründe değerlendirdiğimizde aynı sonuca ulaşmanın kaçınılmaz olduğunu görmekteyiz.

Gerekli iş analizlerini yaptıktan sonra çeşitli nitelik ve nicelikleri saptamamız mümkündür. Önemli olan bu niteliklerin sağlıklı tanımlanması, tanımlama sonucunda temin edilebilen özelliklerle uyumlaştırılmasıdır.

Uygulanan yöntem firmalar arasında küçük farklılıklar arz etmekle beraber, genelde aynı araçlar kullanılmıştır. Örneğin seçim sonrası yoğun eğitim ve eğitim sonrası çeşitli oranlarda ikinci bir elemanın yapılması gibi.

Yaptığımız çalışmada, satış elemanı tedarik ve seçiminin farklı sektörler açısından, satılacak mamul açısından aynı prosedür uygulanırsa bile prosesin farklı özellikler gösterdiğini tesbit etmiş bulunmaktayız.

1. Satış gücü ihtiyacının nitelik ve nicelik yönünden belirlenmesi

Yeni kurulan bir işletmenin satış örgütünü oluştururken ya da faaliyet gösteren bir işletmenin satış örgütünü genişletirken veya satış örgütünde eksilme, boşalmaları yerine yenisini alırken başvurulan yöntem ve faaliyetler incelenmeye çalışılacaktır.

Yeni satışçıların işe alınmasında herşeyden önce kaç tane satıcıya ihtiyaç bulunduğu ve bu elemanların nitelikleri yönünden özelliklerinin tanımlanması faaliyetin başlangıcını teşkil eder. Bu işlemin bir plan içinde sürdürülmesi gerekmektedir. "Belli bir süre içerisinde ihtiyaç duyulacak satışçı sayısını saptarken, bu süre içerisinde satışçılarımızdaki muhtemel gelişme, mamul hattında yapılması düşünülen değişiklikler, pazarlamadaki değişiklik ve karşılayacağımız rekabetin derecesi gibi unsurları dikkate almamız gerekmektedir.¹

Satışçıların sayısının hatta niteliğinin gerektiğinden fazla olması satış giderlerini artırır. Gerekinden az olması durumunda ise muhtemel satış imkânlarından yeterince istifade edilemez. Bu bakımdan optimum bir dengeyi temin etmek maliyetler açısından çok önemlidir. "İşe alma maliyetleriyle en yüksek düzeyde yetenekli satış elemanı bulma olasılığı arasındaki dengeyi en iyi kuracak optimum bir işe alma ve seçim süreci uygulanmaktadır."² Ayrıca personel devir hızı ve büyüme oranları işletmelerin büyüklüklerine ya da alanlarına göre farklılık gösterir. Satışçı ihtiyacının optimum sayısını belirlemek için çeşitli formüller ve grafikler önerilmektedir. Ortalama olarak bir satışçının para birimi olarak veya kaç ünitelik satış yapma ihtimali olduğu benzer işletmelerden veya geçmiş denemelerden öğrenilebilir. Bunun yanında kullanılan formüllerden bir-ikisi verilebilir.

$$S = H + D \quad (H) = H (1+D)$$

* Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Görevlisi

S=Satışçı sayısı,

H=İşletmenin amaçladığı yıllık satış hacmi

B= Ortalama bir satışçının satış yapma ihtimali

D= Satışçı devir oranı

$$\frac{\text{İhtiyaç duyulan satışçı sayısı}}{\text{Mevcut ve Muhtemel Müşteri Sayısı X Satış Görüşmesi Sıklığı}} = \frac{\text{Ortalama Günlük Görüşme X Yıllık İşgünleri Sayısı}}{\text{Ortalama Günlük Görüşme X Yıllık İşgünleri Sayısı}}$$

Satışçı sayısını belirlerken ilave edilecek herbir satışçının getireceği yükü, bunun sağlayacağı ek satış hacminden sağlanacak kâr artışı karşılaştırılmalı, aradaki farkın büyüklüğüne göre satışçılarn sayısı artırılmalıdır. Aksi durumda ise satışçı sayısı sabit tutulmalıdır.

Bir ileri aşama olarak satışçıların niteliklerinin belirlenmesi yer alıyor. Bunun için başta mamül ve pazar analizleri, satış stratejilerinin analizi ve satış işlerinin çözümlenmesi gibi işlemler yapılmalıdır. Her iş için gerekli olan insanın nitelikleri ayrıdır, birbirinden farklıdır. Satış görevinde çalışacak eleman için de bu görev karşılaştırılmalıdır. Sözkonusu satış stratejisinin analizinde, örneğin sipariş alıcı ya da sipariş elde edici yani talep yaratıcı türde satışçının gerekliliği ortaya çıkar. Bu iki nitelik satışı yapılacak mamül ya da satış politikasının analizi ile ortaya çıkar.

Satış işinin analizi yoluyla bazı niteliklerinin belirlenmesi mümkündür. Çeşitli mamül ve hizmetlerin çeşitli konulardaki satışları gözlenerek belirlenebilecek kriterler vardır. "İşin adı, satışçının kime karşı sorumlu olduğu, hangi mamülü sattığı, ne gibi bilgiler topladığı, müşterilerle ilişkiler, yapılacak servisler, gerekli özel beceri ve ustalıklar, planlama sorumlulukları ve benzeri hususlar hakkında ayrıntılı veriler toplamı, sonra bunlar bölümlendirilir, aradaki çelişkiler giderilir, özetlenir ve iş tanımlarını (job description) yapmak ve iş gereklerini (job requirement) veya iş şartnamelerini (job specification) hazırlamakta bu bilgilerden yararlanır³.

Buna benzeyen çeşitli yaklaşımlar iş analiziyle, bir işin tanımlanmasıyla satıcı seçme işlemi ele almayı mümkün kılmaktadır. İş analizini büyük bir ekseriyetle satış müdürleri ya da bölge sorumlusu ve departman yöneticileri ve de alıcıların devamlı gözetlenerek incelenmesi ve onların katkısıyla yapmak mümkündür. Bu analizler sonucu bir "iş tanımı" ve bir "iş şartnamesi" ortaya çıkabilir. İşin tanımı, iş ayrıntılarının ve iş oluşumundaki alt bölümlerin tesbit edilmesidir. İkinci aşamada iş tanımından hareketle belirlenen özellik ayrıntılarıyla hangi nitelikteki satışçıların uygun düşeceğini belirleyen "iş şartnameleri" hazırlanır. Buna aynı zamanda çeşitli kaynaklarda belirtildiği gibi "iş gerekleri" de diyebiliriz.

İş gerekleri örneği:

- Us gerekleri (intellectual requirements)
 - a - Zekâ
 - Konuşma yeteneği, rakamsal yetenek, mekân yeteneği, mekanik yetenek
 - b - İşbilgisi Satılacak mamülün teknik kullanımıyla ilgili bilgiler
 - c - Sorun çözme yeteneği
- Duyusal yetenekler (emotional requirements)
 - a - Çok sayıda çatışan ve çelişen beklentileri hoş görme ve yönetme yeteneği
- Etkileşimsel gerekler (inter actional requirements)
 - a - Mümkün olabilecek davranışların geniş bir kelime hazinesine sahip olmak.
 - b - Bu davranışları uygulayabilme esnekliği
 - c - Eylem düzeylerinin geniş bir yayılma alanı
 - d - Yoğun bir sosyal ilişki ve sosyal yalnızlık içinde kalmaya dayanabilme
 - e - Gerginliğe dayanabilme yeteneği
 - f - Sebata etme yeteneği⁴

Sözkonusu iş gerekleri doğrultusunda satışçılarda istenen nitelikler çeşitli pazarlarca farklı yorumlara hedef olmuştur. Bu arada psikologlar da konuyla ilgili farklı yorumlara gitmiştir. Örneğin satışçıların psikolojik yönde "duygu ortaklığı" ve "benlik dürtüsü" nün olmasını zorunlu görmekteyiz. Duygu ortaklığı ve benlik dürtüsünde işletme ve satışçılar açısından bazı faydalar sıralanabilir. Örneğin satış elemanlarının işletmeyle bütünleşmesi, işletme hedefleriyle uyum içinde olması, işletmeye sahip çıkması gibi özellikleri öngörür. Benlik dürtüsünde de satış elemanlarının başarmaya eğilimi, satış hacimlerini artırma, bölge sorumlusu veya yetkilisi olma gibi dürtüler ifade edilebilir.

2. SATIŞÇILARIN TEDARİK KAYNAKLARI ve SEÇİM İŞLEVİ

Nitelikli ve yetenekli kişilerin bulunabilmesi için çok sayıda kişilerin içinden seçim yapılarak personel ya da satış elemanı seçilirse başarılı olma imkânı o nispette artar. Bunun için bazı kaynaklara ihtiyaç vardır.

Bu kaynaklardan iyi bir planla gerekli satış elemanlarının devşirilmesi gerekmektedir.

FİRMA İÇİNDEN

Muhasebe ya da üretim bölümünde çalışanların satış örgütüne aktarılmaları bu işlemi yükselme şeklinde kabul edecekleri için çok sık kullanılan bir yoldur. Böylelikle işletme içinde moral gücünü olumlu yönde etkilemiş oluruz. Bu kişiler işletme hakkında ve mamul hakkında dışarıdan gelecek bir satışçıya nazaran daha çok bilgiye sahip olabilirler. Bu arada işletme içindeki diğer bölümlerde çalışan elemanlar ya da satışçıların tavsiye edebilecekleri yakınları ve tanıdıkları, bir başka firma içi kaynağı teşkil etmektedir. Bu durumların çeşitli sakıncaları da olabilir. Ancak bir işletme bölümünde başarılı olan kişinin satış bölümünde başarılı olmama ihtimali her zaman vardır. Ayrıca diğer işletme bölümü başarılı elemanı kaptırmak istemeyebilir.

BAŞKA FİRMALARDAN

Başka işletmelerde çalışan gerek satış personeli gerekse başka bölümlerde çalışan personelden yapılan transferlerle sağlanan personel teminidir. Bu arada "başka firmalardan sağlanan kişiler oralardan edindikleri deneyimlerini firmaya getirmeleri açısından yararlı olabilirler."⁵ Birçok yararı beraberinde getiren böyle bir temin işlemi, örneğin belirli bir tecrübeye sahip olduğundan hiçbir eğitime tabi tutulmadan hemen yüksek performansta çalışmayı sağlar, ancak ters işlemi sakıncasını da beraberinde taşır.

BASIN YOLUYLA YAPILAN DUYURULARDAN

Duyurularla satışçıların temin edilmesinde bol sayıda başvuru temin edilebilir, ancak bunların daha ziyade niteliklerinin yetersiz olduğu gözlenmektedir. Bu durumu nitelik açısından firma lehine yöneltmek için duyurumun teknik açıdan niteliklerinin yeterliğinin taşınması gerekmektedir. "İlanlar çeşitli boyutlarda hazırlanabilir. Küçük iş ilanı, iş arayan satışçının dikkatli olduğu ve seri ilanların içinde bir küçük ilanı görebileceği varsayımına dayanır. Büyük bir iş ilanının amacı ise o göreve daha çok elemanın başvurmasını sağlamaktır. Böylece daha çok başvuru arasından eleman seçme imkânı ortaya çıkar."⁶

Örnek bir eleman temini ile ilgili duyuru:

Eleman aranıyor

Büyük ve tanınmış bir firma artan iş hacmi nedeniyle genişleyen kadrolarında cazip şartlarda istihdam edilmek üzere aşağıdaki elemanları aramaktadır.

- Gıda ve ihtiyaç maddelerinin hazırlama ve dağıtımını yapan merkez işletme tesisi için yöneticilik tecrübesi bulunan (.....) mezunu,

- İstanbul'un muhtelif semtlerindeki satış mağazalarından bir grubun çalışmalarını yönlendirebilecek ve denetleyebilecek satış alanında yöneticilik tecrübesi bulunan...

BÖLGE SATIŞ MÜDÜRÜ

- Pazarlama alanında yönetici olarak çalışmış, geniş bir piyasada satılma faaliyetlerini yürüten, gıda maddeleri pazarlama servisiyle toptan satış servisinde çalışacak

PAZARLAMA VE SATIŞ YÖNETİCİLERİ

Müracaat yeri.....

Duyurular gazete ve benzer periyotlarla yapılabileceği gibi mesleki dergilerde ya da özellikle bu alana yönelik çalışan yayınlarda da yapılabilir. Duyurunun gazetede yapılması halinde hangi günlerde, hangi sahifelerde ve hangi sütunlarda yapılmasının daha iyi olabileceği düşünülmelidir. Ayrıca duyurular büyük puntolarla verilebileceği gibi, küçük ilanlar şeklinde de verilebilir. Adresler açık ya da kapalı şekillerde olabilir. Her iki yöntem de özel stratejiye yöneliktir. Bazı yarar ve sakıncaları ihtiva etmektedir.

İŞ ve İŞÇİ BULMA KURUMLARINDAN

Eleman temin etme kaynaklarının en önemlilerinden biridir. Çoğu kez bu kanal becerileri ile iş bulamayanların sığındığı ve iyi düzeyde vasıflara sahip olmayan kişilerin başvurduğu kaynak olarak değerlendirilir. Bu kanaat her zaman doğru değildir. Büyük kentlerde çalışmak isteyenlerle çalıştırılmak isteyenler arasında koordinasyonu sağlayacak kuruluşlara ihtiyaç vardır. Ülkemizde bu faaliyeti kamu sektörü olarak devlet üstlenmektedir. "Ancak bazı danışmanlık firmaları müşterileri adına gazete ve dergilere duyuru yapmak yoluyla topladıkları adaylarla gene müşteri adına işe alma görüşmeleri yapmakta ve seçmektedirler. Bunun yararı seçimi geniş potansiyel kişilerin geniş bir aday kitlesi arasından yapmasıdır"⁷ Bazen de bazı dernek ve kulüplerden bu amaçla yararlanılabilmektedir.

ÖĞRETİM KURUMLARINDAN

Değişik düzeylerdeki satışçıların temini için üniversite ve lise mezunlarından yararlanmak mümkündür. Bölgedeki üniversitelerin son sınıf öğrencileri önemli bir kaynağı teşkil etmektedir. Bu kaynağa ulaşmak için okullardaki ilan tahtaları kullanılabilir gibi, öğretmen ve öğretim üyelerinden istifade etmek de mümkündür.

KENDİLİĞİNDEN BAŞVURANLAR ve DİĞER KAYNAKLAR

Öğrencilerin tatil zamanlarında, ev hanımlarının boş zamanlarında satışçılık yapmaları mümkündür. Bunların bir kısmı bazen kendiliğinden başvurur. Özellikle mevsimlik satışların arttığı dönemlerde öğrenciler güzel bir kaynaktır.

Satışçıların seçilmesi

Yukarıda da ifade edildiği gibi çok değişik kaynaklarla temin edilen satış elemanlarının arasından en sağlıklı seçimin yapılması esas alınmalıdır. Herşeyden önce satış elemanının seçimindeki maksatları

ve seçimde uygulanacak politikaları oluşturmak gerekmektedir. Bu işlemin sürdürülmesi için iyi bir prosedür oluşturmak ve bu programı uygulayacak ortamın planlanması, programın işleyişini gözetlemek, zaman zaman kontrol etmek önemli bir işlemdir.

Başvuru formları ayrıntılı soruları ve kısa soruları ihtiva edecek şekilde hazırlanmalıdır. Ayrıca formda yorumda kullanılmayacak gereksiz ve anlamsız sorular bulunmaması daha doğrudur. İlk elemanın daha kolay yapılmasına imkân tanınmalı, yalın belirleyiciler olmalıdır. Ayrıntılı başvuru formları devşirilen adaylarca doldurulduğunda, bu tür başvuru formları yalnız satışçıların seçilmesinde yararlanılan araçlardan biri olmakla kalmaz; satışçıların seçilmesi halinde kendisinin nitelikleri hakkında bilgi derleme kaynağı olarak da kullanılabilir.⁸

Standartlaşan başvuru formlarında genellikle eğitim, deneyim, çevre, sağlık, kişilik hakkında bilgiler verecek soruların kapsanması değerlendirilmede kolaylık sağlar.

İlk eleme tekniği

Başvuranların sayısına göre ilk aşamada bir kısım adaylar elenir. Bunun dışında yalın gözle yapılan yoklama ile de bir eleme yapılır. Söz konusu eleme faaliyeti firmanın daha önce yapılan tecrübelerle olumsuz yönler belirlenerek yapılabilir.

Bu eleme çoğunlukla birçok açıdan yarar sağlar. İlk eleme genellikle kişide olması gerekli vasıfları bilen orta kademe yöneticileri tarafından yapılır. Bu vasıflara örnek olarak tahsil düzeyi, deneyim süresi ve çeşidi, kişinin görüşünü verebilir.

İlk eleme işleminde yapılan ilan veya iş tanımına uyumun kontrolü yapılır. Ölçüm hatları çok belirgin ve açıktır. İş tanımlarının içinde birçok vasıf belirlenmektedir, bunlar daha çok gözlem ve kontrole dayanmaktadır. Özet olarak arızalar ve yanlış müracaatların ayıklanması ya da elenmesi işlemini kapsamaktadır.

Görüşme

Satıcıların görüşme yapılmadan işe alınmaları olumlu sonuçlar vermez. Görüşme ilk eleme aracı olarak kullanılabilmesi gibi, seçimde yoklamalardan sonra kullanılacak son eleme araçlarından biri olarak da düşünülebilir. Adayların konuşma, telaffuz, ses düzeni, fiziksel görünüşü ancak karşılıklı görüşmede ayırt edilebilir. Bu arada zekâ kıvraklığı, giyim-kuşama verdiği önem ve temizliği, inceliği, kendine güveni, atılganlığı ve konuşmayı sürdürme ve sürüklenme yeteneği veya eksikliği karşılıklı görüşme ile tayin edilebilir. Görüşmeyi bir kontrol aracı olarak da düşünmek mümkündür. Örneğin formlarla mülakat esnasında alınan cevapların uygunluğu önemli bir hususu ifade etmektedir.

Görüşme bir kez olabileceği gibi, birden fazla da olabilir. Bunun bazı yararları da mevcuttur. Görüşmeler standart bir tarz veya karşılıklı diyalog şeklinde olabilir. Sonuçta adayların işletme ile ilgili bilgi sahibi olmasını temin etmek yararlı sonuçlar verir. Bu arada satışçının test edilmesi ve daha önce yapılan iş analizi ile ortaya çıkan niteliklere uygunluğu ihmal edilmemelidir. Standart görüşmeler bu açıdan daha yararlı sonuçlar verir. Uygunluğunun kontrolü yapılabilir. Bu tür görüşmede ayrıca görüşmeyi yapan ve görüşülen satış elemanı adayı için kolaylıklar vardır. Örneğin soru sormak kolaylaşır, farklı kişilerin görüşme yapması durumunda da standart oluşmuş olur. Önemli bir kontrol aracı da referans bilgilerinin incelenmesidir. Yine bilgiler kontrol edilebilir. Ancak referansların sağlıklı olması gerekmektedir.

"Son karar verilmeden önce adayın tavsiye mektupları titizlikle incelenmelidir. Bu tavsiye mektuplarının hazır formlar ya da yazılar biçiminde istenmesi doğru olmaz. Adayın bir önceki işvereniyle doğrudan ilişki kurulmalıdır."⁹

Örnek görüşme:

Görüşmede adaylara sorulabilecek sorular

Daha önceki işiyle ilgili olarak:

- 1- İşe nasıl girmiştiniz?
- 2- İşin niteliği başlangıçta neydi?
- 3- İşin niteliği siz ayrılırken neydi?
- 4- İşin beğenmediğiniz yanları neydi?
- 5- Neden ayrıldınız?

Eğitimle ilgili olarak:

- 1- Lise mezunu mu, yoksa üniversite mezunu musunuz?
- 2- Ondan sonra neler okudunuz?
- 3- Ne gibi etkinlikleriniz oldu?
- 4- Sorumlu veya yetkili görevde bulundunuz mu?
- 5- Öğrenim masraflarını çalışarak kendiniz mi karşıladınız?

Ailesi ile ilgili olarak:

- 1- Babanız ne iş yapar?
- 2- Ailenizin mali şartları neydi?
- 3- Okuldan sonra boş zamanlarınızı neyle geçirirsiniz?
- 4- Üniversite veya lisede yaz tatilinizi nasıl geçirdiniz?
- 5- Hangi yaşta para kazanmaya başladınız?

Bugünkü durumuyla ilgili olarak:

- 1- Borçlarınız var mı, kime, niçin?
- 2- Tasarruflarınız ve sigortanız var mı?
- 3- Karınız çalışıyor mu?
- 4- Kaç kez evlendiniz?
- 5- Kaç çocuğunuz var?

YOKLAMALAR:

Adayların son aşamada testlere tabi tutulmasını ihtiva eden yoklamalar satışçılığın gerektirdiği birçok özelliği gözetlemeyi esas almaktadır. Bu işlem çeşitli yorumlara tabi tutulmaktadır. Esasen standart olan bazı bataryalarda sonsuz değişkenlere sahip olan insan psikolojisinin ölçülmesi, zekâ ya da çeşitli özelliklerin ölçülmesi tam sağlıklı değildir. Çok değişik boyutlarda bilgilerin yorumlanması da başka bir sorunu teşkil etmektedir. Bir başka konu, satışçılar için hazırlanacak test bataryalarının daha spesifik olmasıdır. Yine önceki bir itiraz konusu mevcut sözkonusu testler basılı halde uygulanmaktadır, buna karşılık test olarak kişiler bunları daha önce ellerine geçirmiş olup cevaplandırmaları mümkündür. Onun için her test uygulaması için orjinal test uygulamasını gerçekleştirmek mümkün değildir. Satışçılıkla ilgili olarak uygulanan belli başlı yoklamalar, adayın satış eğilimini, kişiliğini, satış bilgisini, düşünsel veya öğrenme yeteneğini, özel becerilerini, mekanik yeteneğini, sokulganlığını, mesleksi ilgilerini, incelik ve diplomasi yeteneğini, insanları anlama yeteneğini, gözetimler yargısını, sözlük dağarcığını, mekaniksel kavramasını, duygusal dayanıklılığını, nesnelliğini ölçmeye yarayan türde olanlardır¹⁰.

Yoklamalarda teorik olarak başvuru testler beş ayrı bölüme ayrılabilir:
Ancak işletmelerde bunlar iki ana bölüm altında uygulanmaktadır.

- 1- Zekâ testleri
- 2- Kaabiliyet testleri
- 3- Başarı testleri
- 4- İlgî - alaka testleri
- 5- Kişilik testleri

Pratikte yetenek ve ilgi testleri ve mekanik testler olarak ikiye ayrılır.

Bütün bu işlemlerden sonra beğenilen ya da uygun görülen satış elemanı için herşey bitmiş değildir. Özellikle bazı sektörlerde bundan sonra daha yoğun bir eğitim başlamaktadır. Bu eğitimin sonuçları önemlidir.

Satış eğitimi tek bir merkezde yapılabileceği gibi işletme dışında merkezi olmayan farklı yerlerde yapılabilir. Bu, eğitim verilecek kişiye (kişilere ve işletmenin yapısına, büyüklüğüne) bağlıdır. Merkezi eğitim, işletmenin merkez ofisinde ya da üretim biriminde gerçekleştirilir. Daha ziyade büyük işletmelerce kullanılan bir yöntemdir. Merkezi olmayan eğitim, daha ziyade saha eğitimine yöneliktir. Pazar bilgisi ve rekabet koşulları yerinde öğrenilir. Merkezi eğitime nazaran daha düşük maliyetlidir.¹²Satışçılara yönelik çeşitli eğitim programlarından söz etmek mümkündür .

3. SATIŞ GÜCÜ TEMİN ve SEÇİMİNİN İLAÇ SANAYİİNDEKİ UYGULAMASI

Uygulama üç ayrı ölçekte ilaç sanayii ile ilgili işletmede yapılmıştır. Örnekleme kriterleri; yabancı patentle çalışan, çokuluslu ve jenerik ilaç üreten işletmeleri esas almıştır. Her biri çeşitli nüanslarla ayrıcalıklara sahiptir. Her birinin çalışma şekli ve ilaç ürün portföyleri değişmektedir.

Söz konusu işletmeler:

- Roche İlaç Müstahzaları
- Eczacıbaşı İlaç Sanayii
- Pfizer Alman İlaç Müstahzaları

şeklindedir.

Bu sektörde satış gücünün seçimi oldukça önemlidir. Ortam yoğun bir rekabet içindedir. Mamul de reçeteli ve reçetesiz diye iki kategoride ele alındığından, her iki halde de spesifikdir. Pazara araçlar kanalıyla girildiği için satış ve tanıtım faaliyeti çok önemlidir. Araçlar eczacılar ve/veya ecza depoları yani eczacılar yada doktorlardır. Bunlarla muhatap olacak, bunlara tanıtım ve satış yapacak satış elemanları oldukça yoğun bir performansla sahip olmak zorundadır. Mamulün tanıtımını yoğun bir medikal ilgiyi gerektirmektedir. Mamül önce reçeteli ve reçetesiz diye ikiye ayrılmaktadır. Bunlar bazı işletmelerde ayrı tanıtılıp satılır ve ayrı bir satış örgütü kullanılır.

Satış eleman adayları, çeşitli alanlarda olduğu gibi bu sektörde de daha çok gazetelere verilen ilanlar yoluyla temin edilir. Bunun dışında bazı büyük işletmeler, üniversitelerden ya da satış bölgelerindeki yetkililerin yapılan önerileri veya orada yapılan kendiliğinden müracaatlarla satış elemanı sağlanmaya çalışılır. Hatta grup içerisindeki diğer şirketlerden de eğitilmek üzere temin edilebilmektedir. Temin kaynaklarında büyük farklılık gözükmemektedir. Bu arada yaptığımız çalışmada şunu da tesbit etmiş bulunmaktayız: Özellikle İstanbul'da bulunan belirli düzeyin üzerindeki işletmeler arasında bulunan çeşitli dernekler de satış elemanı temin etmede önemli bir kaynaktır. Bunlardan birkaçı Personel Müdürleri Derneği, Satış Müdürleri Derneği'dir.

Bu sektörde satış gücünde personel (satışçı) devri çok düşüktür. Satış gücü itiyacı daha çok örgütün genişlemesinden ya da daha yaygın dağıtımdan ortaya çıkar v.s.

Temin edilmek istenen elemanın üniversite mezunu olması ve yabancı dil bilmesi tercih sebebidir. Bunun iki sebebi vardır. Pazarlanan mamül ya da tanıtılan mamül teknik açıdan oldukça spesifikdir. Araçlar ya da toplu tüketiciler de eğitim ve kültür açısından yüksek düzeydedir. İkinci ve önemli bir sebep de bu sektördeki satış örgütünde mutlak surette içinden terfi olmasıdır. O nedenle alınan satışçı bir süre sonra saha sorumlusu ya da mamül grubunun sorumlusu olacaktır.

Gazetelerde verilen ilanlarda genelde istenen klasik şartları şöyle sıralayabiliriz:

- Üniversite mezunu
- Lisan bilen
- Ehliyetli
- Seyahat edebilen

Öneri, C:1 S:1

- Tercihan insan anatomisi ve kimya konusunda eğitilmiş
- Prezantabl olmak
- Tecrübe aranmamaktadır.
- Yaş sınırı 28 (bazen 26) nın üzerine çıkmamış olmak

Araştırmada dikkati çeken önemli bir nokta satış elemanlarından tecrübe aranmasıdır. Üç ayrı çalışma da bu konuda aynı sonucu vermektedir. Nedenleri şöyle izah ediliyor: Her işletmenin satış örgütü ayrı ve özel bir bünyeye sahiptir. Özel bir raporlama sistemi ve satış kültürü vardır. Bunlardan daha önemlisi, seçilen satıcı, satışa başlamadan evvel yoğun ve ileri bir teknikle yapılan bir eğitime tabi tutulmaktadır. Bazen de satış çabaları bir sır düzeyinde sürdürülmektedir. Bu eğitim üç, bazı yerlerde dört aylık eğitimi kapsamaktadır. Eğitimde video sistemiyle satışçılık eğitimi verilmekte, örnek olaylar izlenmekte, bunun dışında uzmanlarca ilaç teknik bilgisi ya da tıbbi medikal bilgi verilmektedir. Eğitim süresince çeşitli testler yapılmaktadır. Satışçı temininde diğer sektörlerden farklı olarak, esas seçim bu eğitimden sonra yapılır. Örneğin ilaç sanayiindeki işletmeler çeşitli kaynaklardan temin edilen satışçı adaylarını, çeşitli test ve ön elemelerle elemektedir ve alınacak satışçı sayısının iki katı aday alınmaktadır. Alınan adaya şartlı sözleşme yapılarak üç-dört aylık eğitime tabi tutulmaktadır. Bu eğitim sonucunda adayların yarısı elemekte ya da sonuçta yeni bir seçim yapılmaktadır. İlk tedarik aşamasında teknik niteliklerinin dışında dikkatli olma, iyi konuşma, heyecanın yenilmesi gibi özellikler aranır.

İnsan gücünün önemli gören bir yaklaşımda, görüşmenin her iki taraf için de önemli olduğunu, işin tek taraflı olmadığını kabullenmek gerekir. **Satışçının ilaç sanayiinde önemli bir yeri vardır.** O nedenle satışçıya ve seçime önem verilmektedir. **Görüşme diyalog şeklinde sürdürülmektedir.** Ancak görüşmede bazı temel kurallara uyulmalıdır. İlaç sanayiinde görüşme bir ön eleme niteliği taşıdığı için çok genel şartlar değerlendirilir ve bunun sonucunda eğitime devam edecek adaylar belirlenir. Ayrıca pratikte birden fazla görüşme de yapılır.

Bu aşamadan sonra temel nitelikleri ve yetenekleri ölçmek için yoklamalar yapılır. İlaç sanayiinde bu nitelikler daha çok dikkatli olmak, yazım tekniği, düzenleme tekniği gibi gözetilen unsurlardır. Ayrıca pratikte birden fazla görüşme de yapılır.

Bu aşamadan sonra temel nitelikleri ve yetenekleri ölçmek için yoklamalar yapılır. İlaç sanayiinde bu nitelikler daha çok dikkatli olmak, yazım tekniği, düzenleme tekniği gibi gözetilen unsurlardır. Ayrıca fizik yapısının ölçülmesi de temin edilir. İlaç sektöründe personel müdürü ve satış sorumlusu değerlemeyi birlikte yapmaktadır. Eğitime gidecek satışçı adayları bu aşamadan sonra belirlenir.

Eğitimden sonra ikinci yoklama ve bu arada yapılan testlerle satışçılar belirlenir.

- Satış örgütünün genişlemesi durumunda satışçı teminine gidilir.
- İlanlar kanalıyla üniversiteler, bölge satış temsilcilikleri gibi kaynaklar kullanılır.
- İlan edilen şartlar üniversite mezunu, lisan bilen, ehliyetli, seyahat edebilen, yeni mezun, tecrübesiz, 28 yaş aşmayan v.b.
- Aynı ekip ve ekolde yetişmesi için tecrübesiz
- Yoğun eğitim programı raporlama sistemi çok fazla. Muhatap olduğu zümre doktor ve eczacılar, ilaç depoları.
- Hiyerarşi önemli. İçeriden terfi esastır. Hakiki ilaçlar-jenerik ilaçlar vardır. Reçeteli-reçetesiz ilaçlar vardır.
- Bilinen klasik uzullerle seçim yapılır. Ancak müşteri grubu ve o mamülün spesifik yapısı seçim kriterlerini büyük çapta etkilemektedir. Doğru işe doğru kişi seçimi ilkesi uygulanmaya çalışılır. Dikkatli olmak, düzenli olmak, iyi konuşma, bölge temeli ve mamül bazına göre örgütlenme vardır. Değerlendirme daha çok eğitimden sonra yapılır. Eğitim ve test sonuçları esas alınır.

İşletmeler,

- % 86 ilaç satıcısı (beşeri ilaç)

- % 14 kimyasal ilaç-ilaç hammaddesi, vitamin satışı mevcuttur.
- Uzun vadede düşünüldüğünde eğitim maliyetleri olumsuz etkilemez.

Diğer yandan bir başka işletmedeki anlayışta ise personelin temini, personel ve insan gücü planlanmasının sonucu olarak düşünülmektedir. Aranılan temel vasıflar da üniversite mezunu olma konusu fazla ısrarlı düşünülmemekte, lise mezunu ya da iki yıllık yüksekokul mezunları düşünülmektedir. Ancak terfi ettirilmesi düşünülen satışçılarda üniversite mezunu olma şartı aranmaktadır. İşletmelerin büyüklük düzeyine göre bu politikalar şekillenmektedir. Örneğin satışçıların seçiminden sonra tabi tutulduğu eğitimden sonra belirli bir başarı düzeyini tutturamadığı takdirde reçetesiz mamüllerin tanıtım ve satışından istihdam edilmektedir.

- Satışçıların güven duygusu içinde olmalarını önemli gören bir düşünce vardır.
- Haberleşme kanallarının açık ve seçik olarak işletilmesine çalışılmaktadır.
- İnsan gücünü önemli gören, ciddiye alan politikalar vardır.
- Satışçıların uyum ve ahengini sağlamak önemlidir.
- İş ile arzuyu birleştirmek.
- Satış elemanlarının uygun şartlarda mümkün olduğu ölçüde dokuz saatini eksiksiz doldurabilmek önemlidir.
- 30 satışçının çalıştığı ortamlar olabildiği gibi, 900 personelle çalışan işletmelerde 200 satışçı da çalışabilmektedir.

Yapılan anket görüşmelerinde buna paralel cevaplar alınmıştır.

4. SONUÇ ve YORUMLAMA

Satış elemanı temin ve seçiminde genelde sistem olarak personel seçiminde uygulanan prosedür ana hatlarıyla uygulanmaktadır. İlaç sektöründe satış gücünün temin ve seçimi de bu doğrultuda olmaktadır. Ancak birkaç önemli farklılık mevcuttur. Bunlar herşeyden önce satışçılıkla ilgili yapılan iş analizlerinden sonra ortaya çıkan iş ve personel tanımlanmasından söz konusu nitelik ve özellik belirlenir. Bu da temin ve seçim sürecinin şekil ve içeriğini tayin eder.

İlaç sanayiinde alıcılar zorlu satın alıcılardır. Mamül son derece nitelikli ve spesifiktir. Alıcılar sınırlıdır. Hatta reklam ve tanıtım faaliyetleri özel bir yasa ile belirlenmektedir. Her ilacın bünyesi ve niteliği farklıdır. Hatta ilaç sanayiinde işletmelerin bünyesi de farklıdır. Bütün bunlar özel bir temin ve seçim aşamasını zorunlu kılmaktadır.

Temin vasıtaları hemen bütün işletmelerde aynıdır. Ancak ilaç sanayiinde farklı firmaların satışçıları fazla tercih edilmemektedir. Bunun yanısıra tecrübesiz ve yeni mezun olanlar tercih edilmektedir. İlk elemeler veya testler, diğer alanlarda olduğu gibi belirlenen temel niteliklerin ölçülmesiyle yapılır. Örneğin güzel konuşma, dikkatli ve ilgili olmak gibi temel özellikler. Bu aşamadan sonra yoğun bir eğitim başlıyor. İkinci ve daha önemli elemeye hazırlamak üzere. Burada bir farklılık gözükmektedir. Çoğu işletmeler personeli aldıktan sonra eğitmekte ve oryante etmektedirler. Ancak ilaç sanayiinde ise henüz işe almadan uygun gördüğü elemanlar çeşitli eğitimlere tabi tutulmakta ve bunun sonucunu yeni bir değerlendirme ile satışçıların seçmektedir. Adeta satışçı almamakta, satışçı olabilecek elemanları eğiterek satışçı yapmakta ve onların içinden seçmektedir. Eğitim sonrası eleme oranı çeşitli işletmelerde farklı olabilmektedir. Örneğin bazı işletmelerde %50, bazılarında ise %30'lara inebilmektedir. Bu usul sektör içerisinde düşünüldüğünde çok anlamlı ve olumlu sonuçlar vermektedir. Herşeyden önce uyumlu ve istikrarlı bir bünye oluşturur. Ancak uygun işe uygun adam bulunmaktadır. Yapılan çalışmadan şunu söylemek mümkündür: Personelin temin ve seçimindeki şekil; yapılacak işe, işin niteliklerine, pazarın niteliklerine; satış işlemi ise, satılacak mamülün niteliklerine ya da tutulacak mamülün niteliklerine bağlıdır.

KAYNAKLAR:

- 1 KORKMAZ, Tuncay; "Satış yönetimi", Ders notları, M.Ü. Eğitim ve Yardım Vakfı Yayını, İstanbul, 1986, s. 181
- 2 TAŞKIN, Erdoğan; "Satışçıların yönetimi", DER. Yay., İstanbul, 1987, s. 68
- 3 OLUÇ, Mehmet; "Satış gücü Yönetimi", İ. Ü. İşletme Fak. Pazarlama Enstitüsü Yay. İstanbul, 1979, s.37
- 4 OLUÇ, Mehmet: a.g.e., s.38
- 5 KOCAMAZ, Tuncay: a.g.e., s. 22
- 6 LUCK, David J. / FERRELL, O. C. / LUCAS, G. H.;" Marketing Strategy and Plans", Prentice Hall, NJ. 1989, s.142
- 7 KOCAMAZ, Tuncay; a.g.e., s.23
- 8 KUHEYLAN, E.; "Pazarlama İşlemlerinde Satış Elemanlarının Sorunları ve Yöneticilerin Beklentileri", 9 Eylül Üniversitesi, 1897 Yıllığı, İzmir, 1987
- 9 BROWN, Roland; "Satıcılıktan Yöneticiliğe Geçiş", Uluslararası Bankası Yay., İstanbul, 1984, s.103
- 10 KILKIŞ, Y., "Satıcılık", İTO Eğitim Yay., İstanbul, 1988
- 11 GÜRDAL, Sehavet; "Satış gücü yönetimi", Yeni Asya Yay., İstanbul, 1990, s.45