



Araştırma Serisi No.16

Satış Teknikleri

DOSYA İÇERİĞİ

- Stratejik Düşünce ve Satış Kavramı
- Satış Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Nitelikler
- Profesyonel Satışçıların Sırları
- Satışta Başarı Kazanmanın Yolları
- Satış Sanatı
- Etkin İletişim Ve Stres Yönetimi
- Profesyonel Satış Örgütlerinin Amaçları ve Süreçleri
- Kişisel Satış ve Satış Tutundurma
- Müşteri Odaklı Satış Yönetimi
- Liderlik Kavramı
- Motivasyon ve Etkin Yönetim
- Yeni Bin Yılın Liderlik Anlayışı

1.

BÖLÜM

STRATEJİK DÜŞÜNCE VE SATIŞ KAVRAMI

Strateji, kelime kökeni bakımından iki kaynağa dayanmaktadır. Bunlardan biri, Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen stratum kavramıyla; ikincisi ise, eski Yunanlı General Strategos'un adıyla ilgilidir. Türkçe'de ise, sürme, götürme ve gütme anlamlarına gelmektedir. Strateji bilimsel bir disiplin olarak gelişimini askeri alandaki çalışmalara borçludur. Önceden saptanmış amaçlarla, onlara erişmeye yardımcı olacak araçların karşılıklı etki ve tepkilerinin hesaplanmasını sağlamaktadır. M.Ö. 500'lerde Sun Tzu tarafından ortaya atılan savaş sanatı, bugünkü askeri ve işletmecilik anlamındaki stratejiyi oldukça iyi ifade etmektedir.

Strateji, sosyal bilimler içinde, iktisadi alanda 1930-1940'lı yıllardan itibaren yer almaya başlamıştır. Kavram, işletmecilik alanında (kurumsal örgütlerde) yönetim-karar teorileri ve pazarlama-satış süreçlerinde sıkça kullanılmaktadır. Igor Ansoff'a göre strateji, genelde risk ve belirsizlik halinde karar alma yöntemi, bir amacı gerçekleştirmek için belirlenen hareket tarzıdır. Konu hakkında çalışmalar yapan birçok uzmanın ortak görüş noktası şudur: strateji rasyonel bir planlama sonucunda ortaya çıkan ve birbirini takip eden faaliyetler dizisi olarak ele alınmalıdır. Ancak bugün kimi şirketlerde strateji anlamı iyi bilinmediği halde, (sözde liderlerin her konuşmasında) sürekli referans alınan bir kavram durumundadır.

Örneğin, "Arkadaşlar stratejik düşünmeliyiz, bu konudaki stratejiniz nedir, bizim stratejik yaklaşımlarımız şunlardır, pazarlama-satış stratejilerimizi doğru oluşturmalıyız vb." kullanımlara çok sık rastlanmaktadır. Her konuşmasının başına ya da sonuna stratejiyi ekleyen bu sözde liderlere, "Strateji sizce nedir?" diye sorulduğunda ise, genellikle cevap alınamamaktadır. Şayet çevrenizde böyle bir tanıdığınız varsa ona stratejiyi mutlaka anlatın, aksi takdirde ileride farkında olmadan örgüte zarar verecektir.

Bu değerlendirmeler kapsamında stratejiyi satış süreci içinde ele aldığımızda, amaçlara ulaşmak için mevcut kaynakların en iyi şekilde kullanılmasında ve uzun dönemli satış planlarının hazırlanmasında çok yararlı olduğunu söyleyebiliriz, işletmenin kârlılığına ve gelirlerine direkt etki etmesi nedeniyle süreç iyi analiz edilmeli ve planlanmalıdır.

Bugün stratejik satış yönetiminden uzak olan örgütler, araştırma ve analiz yeteneğine sahip değildir. Dış çevrelerinde oluşan gelişmeleri zamanında algılayamazlar. Ürünlerinin hayat eğrisini bile takip etmekten yoksundurlar. Bu durum onların pazarda ömrünü tamamlamış ürünlerin satışına boşuna enerji ve kaynak tüketmesine neden olmaktadır. Yöneticileri ise kendi hislerine ve düşüncelerine göre hareket etmektedir. Hiçbir kaynağa ve veriye dayanmadan gelişigüzel kararlar alarak işletmeyi zarar ettirmektedirler.

Konuya açıklık getirmek için, 1990'lı yılların sonlarında adından çok söz ettiren ve daha sonra iflas ederek kapanan . bir tekstil firmasını örnek vermek istiyorum. Olay, örgüt çalışanlarının karar sürecine katılmadığı bir atmosferde yaşanan sıkıntıları anlatmaktadır. Söz konusu işletme yalın organizasyon modeline sahiptir.

Burada üretim, depo, muhasebe, satış ve pazarlama departmanları işletme patronuna direkt bağlıdır. Stratejik kararların alındığı yer ise satış/pazarlama birimidir. Ancak departmanın müdürü genellikle keyfi kararlar alarak işletmeyi yönetmektedir. Çalışanlar ise karar sürecine hiçbir şekilde dahil olamadığı için, sadece "Bizce de uygun," diyerek yöneticilerini tasdik etmek zorunda kalmaktadır, işletmede satış politikaları da aynı şekilde gelişigüzel oluşturulmaktadır.

Böylece yanlış yönetim politikaları neticesinde aşağıdaki kapanış süreci yaşanmıştır: Bir gün satış/pazarlama müdürü, tüm bölge sorumlularını İstanbul'a çağırarak, gelecek sezon için üretim bantına girecek ürünleri belirlemeye çalışmaktadır. Ancak toplantı sırasında bölge sorumlularını hiçbir şekilde dinlememektedir; onlara, "Arkadaşlar nasıl olsa satarsınız, ben adetleri ve modelleri sizin yerinize belirleyeceğim," diye ısrar etmektedir. Her bölgenin renk tercihleri ve model seçimleri farklı olmasına rağmen, sadece İstanbul pazarını dikkate almaktadır, itiraz edenlere ise, "Ben yılların satışçısıyım, benden daha mı iyi bileceksin, ne diyorsam o olacak, bu malları satacaksınız!" diye kızmaktadır.

Biten toplantının ardından kendi görüşlerini işletme sahibine ortak alınmış kararlar gibi sunarak, üst düzey onayları da almayı başarmıştır. Ancak bölgesel planlama ve iç-dış faktörleri dikkate almadığı için sezon sonunda işletmenin elinde çok büyük adetlerde ürün stoğu kalmıştır. Bunları indirim kampanyalarıyla da eritemeyince işletme ciddi boyutlarda zarar etmiştir. Görüleceği üzere, stratejik satış prensibine sahip olmayan bir yönetici nedeniyle yüzlerce çalışan işsiz kalmıştır.

Bu olumsuz vakaları maalesef ülkemizde yaygın olarak görmekteyiz. Kurulduğu yıllarda büyük bir çıkış yaparak sektörünün liderliğine yükselen ama başarısız yöneticilerin aldığı yanlış kararlar nedeniyle bir anda silinip giden işletmelerin hikâyelerini (kitaplardan, makalelerden vb.) mutlaka duymuşsunuzdur. Aslında hepsinin yok oluşunun temelinde şu benzer nedenler vardır: 'çağı yakalayamamak ve stratejik düşünememek.' Yeni Ekonomik düzene uyum sağlayamayan bu işletmelerde satış-pazarlama fonksiyonlarına da gereken değer verilmez.

Tepe yöneticilerinde herkesin bu işi kolaylıkla yapabileceği düşüncesi hâkimdir. Uzmanlaşmanın hiçbir önemi yoktur, ihtiyaç olduğunda (hayatında hiç satış yapmamış) bir mühendisin ya da finans elemanının bile satış/pazarlama personeli yapıldığı durumlara rastlanmaktadır. Böylece ülkemizde satış ve pazarlamacı enflasyonu yaşanmaktadır.

Nitelik olarak ise (kurumsal işletmelerin dışında) eğitimsiz, deneyimsiz ve değişime kapalı yöneticilerle karşı karşıyayız. Durum böyle olunca da strateji kavramı satış yöneticilerinin konuşmalarını süslemekten öteye geçmemektedir.

Tabii ki umut veren gelişmeler de oluyor, bu yadsınamaz ama tüm dünyada yaşanan değişimin gerisinde kalmamak için, stratejik sürecin hızlandırılmasına şiddetle ihtiyaç vardır. O halde işletmelerde stratejik düşünce platformu ve özgür irade bir an önce hâkim unsur haline getirilmelidir. Yukarıdan aşağıya dikte edilen, ani ve duygusal kararlara yer verilmemelidir.

1. Stratejik Satış Yönetimi Nedir?

Profesyonel olmayan işletmelerde stratejik satış yönetiminin ne olduğu yeterince bilinmemektedir. Yönetim kadroları da tıpkı yukarıdaki örnekte anlatıldığı gibi gelişigüzel davranmaktadır. Konu hakkında yazılan bazı satış kitapları ise, bilgi vermekten çok, olayları hayali bir platformda ele almaktadır.

Özellikle ürünler ve satış teknikleri ülkemize hiçbir şekilde uymamaktadır. Böylece yeterli bilgi donanımına sahip olmayan ve iyi yönetilmeyen satış temsilcileri sahada müşteriyle karşılaşınca satışı sonuçlandırmamaktadır. Basit bir tanımlama yapmak gerekirse, stratejik yönetim, "etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür."

Bir işletmede stratejik yönetimin temel amacı ise örgütün kaynak ve kabiliyetleri ile çevre şartlarının arasında uygunluğu sağlamaktır. Bugün işletmenin mevcut durumunun incelenmesi, üstün ve zayıf yönlerinin tanımlanması ve bunların çevre şartları ile uyumlu hale getirilmesi sürecine etkileşim analizi (FÜTZ/SWOT) denilir. Her satış yöneticisi bu analizin çıkarımlarını dikkatlice incelemeli ve stratejik satış sürecine uyarlamalıdır.

Sonuç olarak, stratejik satış yönetimi, çevre şartlarını da göz önünde tutarak karar verme ve kararlar içindeki engellerin kaldırılmasına yardımcı olan, işletmenin amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayan ve düzenli (artan) satış grafikleri oluşturan bir süreçtir. Gelecekle ilgili faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesini de mümkün kılmaktadır. Böylece, satış yöneticilerinin hedeflerini daha isabetli ve ulaşılabilir şekilde hazırlamalarını sağlamaktadır.

2. Stratejik Satış Yönetiminin Görevleri

Günümüzde satış yöneticilerinin örgüt içindeki yeri ve görevleri işletmeden işletmeye değişmektedir. Kimi işletmelerde yönetici sadece satış gücü yönetiminden, kiminde ise pazarlama departmanı ile birlikte bu görevi icra etmektedir.

Bir işletme için en ideal model, az kademeli yalın organizasyon olmasına rağmen satış ve pazarlama fonksiyonları tek bir departman altında toplanmamalıdır. Eğer şirketin kurulduğu yıllarda ihtiyaçlar nedeniyle bu departmanlar tek bir kişiye bağlanmışsa örgütün büyümesi ile birlikte farklı yöneticiler işbaşına getirilmelidir. Böylece stratejik satış yönetiminin, görevlerini daha rahat bir yapıda yerine getirmesi sağlanmış olacaktır.

Örneğin, 1999 yılında Telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren Ünitel firmasına satış ve pazarlama faaliyetlerinden sorumlu yönetici olarak atanmışım. Üst yönetimin de desteği ile bu departmanlardaki altbölümleri (bölge satış, ürün yönetimi, kurumsal pazarlama, reklam, internet vb.) geliştirmede aktif rol oynadım. Kısa sürede örgütün büyümesi ve gelişmesi nedeniyle satış ve pazarlama fonksiyonlarını iki ayrı yönetim altında yapılandırdık. Böylece stratejik satış yönetiminin ayrı bir koldan hareket etmesini sağladık. Firma, o yıllarda Bilişim Sektörünün en büyük 500 firması içinde ilk sıralarda yer almıştır. Bu özlu açıklamalardan çıkarılacak sonuç şudur: işletmelerde ihtiyaçlara göre gelişen esnek bir örgüt yapısı inşa edilmelidir. Bu yaklaşım stratejik satış yönetiminin kontrol mekanizmasını artıracaktır. Stratejik satış yönetiminin görevleri şunlardır:

1. İşletmenin amaç ve hedeflerine yönelik olarak satış örgütünü yapılandırmak, prosedürleri hazırlamak,
2. Satış bütçesi oluşturmak, plan ve programları geliştirmek, uygulamak ve denetlemek,
3. Pazar ve tüketici analizleri yapmak, iç ve dış çevre faktörlerini hesaba katarak satış sürecini başlatmak,
4. İnsan ve araç-gereç gibi kaynakların teminini sağlamak,
5. İş analizleri, iş nitelikleri ve iş tanımları yaparak, satışı özelliklerinin belirlenmesini sağlamak,
6. Satış örgütünün bir bütün olarak görev ve sorumluluk alanlarını belirlemek ve tutarlılık sağlamak,
7. Rakip ürün ve uygulamaları takip etmek, kilit müşterilerle iyi ilişkiler kurmak,
8. Bölge, satış personeli ve ürün kotalarını hazırlamak ve satış ekibini motive etmek,
9. İşletmenin faaliyetlerini belirli bir mecraya takım ruhu yaratarak sevk etmek.

Stratejik satış yönetiminin önemli sorumluluklarından biri de yetki devridir. Yönetici, asli görevlerinin dışındaki işleri astlarına devrederken kendisine daima şu soruyu sormalıdır: "Gerçekten bu işlerin hepsini benim yapmam ya da katılmam gerekiyor mu, yoksa astlarımla katılması yeterli olacak mıdır?" Verilecek cevaba göre işler sınıflandırılmalıdır.

Yetki devrinde coğrafik ve ürüne dayanan işbölümlerine ise ayrı bir önem verilmelidir. Çünkü işletmenin merkez satış yönetimi, yetkilerinin bir kısmını bölge satış teşkilatlarına devretmediği taktirde, satış noktalarındaki bayiler, bölge personelinin ve müdürünü ciddiye almayarak, merkezi aramaya başlayacaktır. Bunun sonucunda ise işletme merkezinde işgücü ve zaman kaybı oluşacak, yönetim kadrosu stratejik konulara vakit ayıramayacak, bölge teşkilatının görev ve sorumlulukları ortadan kalkarak motivasyonları bozulacaktır.

Bu konuda benzer bir sorun ise satış teşkilatında orta kademede (şef, bölge müdürü, satış müdürü vb.) görev yapan yöneticilerin ileride şirketin üst yönetimine atanması (direktör, koordinatör, genel md. yrd. vb.) durumunda görülür. Dağıtım kanalındaki bazı bayiler, en basit satış sorunlarında bile eski alışkanlıklarının etkisiyle, çözüm yeri olarak bu kişileri arama eğilimi taşıyabilir.

Örneğin, bir şirketin Kayseri'de faaliyet gösteren bayisi, basit bir promosyon malzemesinin mağazasına neden ulaşmadığını öğrenmek için bölge sorumlusunu aramak yerine, İstanbul merkezde önemli projelerle uğraşan yeni Genel Müdürü (eski satış müdürü) arıyorsa, burada ciddi bir sorun yaşanıyor demektir. Üst yönetime atanan bir kişinin halen eski görevini sürdürmeye çalışması ve satış müdürü gibi davranması, stratejik satış yönetimine büyük zarar verebilir.

Bu nedenle, eski görev ve sorumluluklar hemen yeni asllara aktarılmalıdır. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki işletmenin tepe yönetimine atanan kişiler satış noktalarıyla iyi iletişim içinde olmaya devam etmelidirler. Ancak bu iletişim şekli aslların görev ve sorumluluklarını engelleyici bir nitelikte olmamalıdır.

Stratejik satış yönetiminin önemli bir başka görevi ise, organizasyonda teknolojik yeniliklere açık bir ortam yaratmak ve yeni satış tekniklerinin yerleşmesini sağlamaktır. Bunun için de örgütün satış otomasyonuna geçirilmesi gerekmektedir. Bu geçişle birlikte her kademedeki çalışanın satış analizlerine, bölge yönetimine, saha ziyaretlerinin planlanmasına, telefon görüşmelerine ve raporlara daha az vakit harcaması sağlanabilir. Böylece kazanılan zaman ile stratejik planlara ve projelere daha fazla enerji harcama imkânı bulunacaktır.

Sonuç olarak stratejik satış yönetiminin üstüne düşen görev ve sorumlulukları tam olarak yerine getirmesi, işletmede yönetimin kalitesini ve verimliliği artıracaktır. Yönetim tarafından problemler ayrıntıları ile teşhis edilebilecek, alternatifler belirlenecek ve olası krizler yaşanmayacaktır. Böylece işletme teknolojiye önem veren, iş delegasyonunun sağlıklı işlediği ve takım çalışmasına değer veren bir örgüt haline dönüşecektir.

2.

BÖLÜM

SATIŞ YÖNETİCİSİNİN

SAHİP OLMASI GEREKEN NİTELİKLER

Küreselleşen dünyada satış alanında yaşanan hızlı değişim işletmeleri ve satışıcuları buna ayak uydurmaya zorunlu kılmaktadır. Bugün etkin bir satış yönetimine sahip olmak ve hedeflerin ilerisinde başarı kazanabilmek için doğru tanımlanmış bir satış modeline ihtiyaç vardır.

Klasik satış tekniklerinde ısrar eden yöneticiler hedefledikleri satış cirolarını yakalayamazken, modern satış tekniklerini uygulayan (lider nitelikleri taşıyan) satış yöneticileri ise beklenenin çok üstünde rakamlara ulaşabilmektedir. Çünkü burada personel, yöneticisini ortak sorumluluğu daha iyi yerine getirebilmek için yardıma ihtiyacı olan ve karşılığında yardımcı olmaya hazır birisi olarak görmektedir. Ona her türlü desteği vermek için üstün bir çaba sarf etmektedir. Bunun sonucunda da başarı kaçınılmaz olmaktadır.

İyi bir yöneticinin sahip olduğu niteliklerle işletmeyi çok daha ileriye taşıyabileceğini düşünüyorum. Aşağıda, satış yöneticilerinin bu özelliklerine yer vermeye çalışacağız. Bunları, çalıştığınız sektör ya da işyerine kolaylıkla uygulayabilir ve kendinizi değerlendirebilirsiniz.

Unutulmaması gereken en önemli nokta şudur: Geleceğin yöneticisi kendisini her zaman, çalışanlarıyla aynı yerde konumlandırmalı, onlarla birlikte hareket etmeli ve bir takımın parçası olduklarını hissettirmelidir. Ayrıca hedefler belirleyerek, bunları dönemsel olarak gözden geçirmeli ve sonra bu hedeflere ulaşmak için iyi bir planlama yapmalıdır. Kontrol edilebilir, edilemez faktörlerle ve her türlü problem türüyle de başa çıkabilmelidir.

Sorunlarla savaşırken ise paniğe kapılmadan, tıpkı bir süzgeç görevi görerek hem kendi iç motivasyonunu hem de çalışanlarınınkini yüksek tutmalıdır. Ünlü yönetim gurusu Peter Drucker şöyle der: "işin amacı bir müşteri yaratmaktır." Yönetici de bu mantık çerçevesinde müşteri kazanmak için gerekli bilgiye, hırsa ve yeteneğe sahip olmalıdır.

Satış yöneticilerinin sahip olması gereken diğer önemli özellikler şunlardır:

1. İkna Yeteneği

İşletmeler artan rekabet koşullarında rakiplerine göre avantaj sağlayabilmek için, yüksek sayıda tüketiciyi ikna etmeye çalışmaktadır. Bugün dünyanın en gelişmiş ekonomilerinden biri olan A.B.D.'de bile özel sektör, tüketicileri ikna etmeye yönelik olarak büyük harcamalar yapmaktadır. Satış literatüründe 'ikna', alıcılar tarafından inandırıcı ve cazip bulunan bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır.

Bu yaklaşım sürecinde, satışı ikna yeteneği ile müşterilerine, neden kendi ürünlerim tercih etmeleri gerektiğini net bir şekilde anlatarak satışı sonuçlandırmaya çalışmaktadır. Kimi çevrelerde yeteneğin doğuştan var olduğu yaygın bir kanıya da ben geliştirilebilen bir özelliğe sahip olduğunu düşünüyorum. Bu nedenle, satış eğitimlerinde ikna tekniklerine, müşterileri satın almaya yönelten nedenlere ve taleplerinin nasıl karşılanması gerektiğine ayrıntılı olarak yer verilmelidir.

Kişisel ve toplumsal ihtiyaçların gün geçtikçe arttığı ekonomik yaşamda, 'ikna yeteneği' kimi sektörlerde ve işletmelerde satışların üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Özellikle dağıtım kanalları ülke geneline yayılmış işletmelerin coğrafi satış performansında bu durum daha belirgin bir şekilde görülmektedir.

Örneğin, nüfusun ve talebin yoğun olduğu bir bölgenin satış müdürü, kendisinden çok daha küçük bir bölgenin yöneticisi tarafından (başarılı ikna teknikleri sayesinde) satış adetleri bazında geçilebilmektedir. Uzun yıllardır yönetici olarak çalıştığım GSM sektörünü ele alırsak, İstanbul diğer illerden daha büyük bir müşteri potansiyeline sahiptir. Telefon kullanıcısı ve abone (Telsim, Turkcell, Aria ve Aycell) sayılarına bakıldığında da bu durum kolaylıkla görülebilir.

Şayet tüm bu göstergelere rağmen Marmara Bölgesi'nin satışları diğer bölgelerin gerisinde kalıyorsa, bunun nedenlerinin çok iyi analiz edilmesi lazımdır. Sorunu hemen bölge yöneticisine yüklemek ve "Dağıtım kanallarını ikna etmede başarısızdır," diyerek yargılamak son derece yanlıştır, ister satış yöneticisi olun, isterseniz başka bir departmanın yöneticisi, karşılaştığınız her sorunu objektif kriterlere göre araştırın ve değerlendirin. Bu size asıl sorunun bulunmasında ve çözümünde yol gösterici olacaktır.

Örnek olarak verilen bölgenin satışları şu nedenlerden dolayı düşük olabilir:

- Bölgenin kapsadığı alanın çok büyük olmasına rağmen tahsis edilen kaynaklar yetersiz gelebilir.
- Çalışanlarda motivasyon sorunu olabilir ve bu, satışlara olumsuz yansımaktadır.
- Bölge yönetimi ile bayi teşkilatı arasında iletişim sorunları yaşanabilir.
- İşletme dışında gelişen birtakım olaylar (deprem, sel vb.) satışları olumsuz etkilemiş olabilir.
- Ürünün karakteristiği bölgenin taleplerine uygun olmayabilir.

Tüm bu nedenlerin sayısını artırmak mümkündür. Ancak kural olarak, işletmenin mevcut kaynakları satış teşkilatına (yerel unsurlar da dikkate alınarak) adil bir biçimde dağıtılmışsa, müşteri potansiyeli en yüksek olan bölgenin satışlarının da en yüksek olması beklenir. Şayet bunun tam tersi bir durum söz konusuysa satış yöneticisinin becerileri gözden geçirilmelidir. Çünkü bugün yaşanmış birçok örnek, satıcılar en zor koşullarda bile ikna becerileri ile nasıl başarıya ulaştığını göstermektedir.

Bu konuda bir örnek vermek istiyorum: Geçmişte çalıştığım bir işletmede, İzmir bölge müdürümüz görevinden ayrılmıştı. Bölgede pazar kaybına uğramamak için

kendisinin yerine hemen bir satış şefini vekâleten görevlendirdik. Bu kişi yaptığı başarılı çalışmalar ile çok kısa bir süre içinde (aynı personel ve kaynaklar ile) bölgenin satış grafiğini yükseltti, İzmir'e yaptığımız ziyaretler ve toplantılarda da çalışan personelin ve bayilerin kendisini çok sevdiğini, onlarla çok güçlü bir iletişim kurduğunu gözlemledik. Burada, aynı koşullar altında satışların artmasının temel nedeni, yöneticinin başarılı bir ikna yeteneğine sahip olmasıydı.

Ünlü bir satış gurusu şöyle der: "İşletmelerde satış sadece mantığa göre değil, duygulara da seslenerek gerçekleşir." Buna katılmamak mümkün değil, gerçekten de müşteriler sadece ihtiyaçları oldukları için satın almazlar. Şayet böyle olsaydı, zengin bir ailenin birbirinden farklı marka ve modellerde 3-5 tane otomobili olmazdı. Yani tüketicinin mantıksal amacı sadece bir yerden bir yere ulaşmak olsaydı tek ve ucuz bir araba ile bu sorunu kolaylıkla çözebilirdi. Satışçı bu duyguları iyi bilerek hareket etmelidir.

Sonuç olarak, ikna yeteneği, bugün olduğu gibi, gelecek yıllarda da tüketicileri etkilemeye ve ürünleri satın almaya teşvik edecektir. Satış sürecinde bu belirleyici rolün hızla değişen kavram ve kuramlara rağmen etkisini sürdürmeye devam edeceğini düşünüyorum.

Başarılı bir ikna süreci için aşağıdaki konulara dikkat edilmelidir:

a. Ürünün Tanıkları

Kişi ya da kuruluşların söz konusu ürün ya da hizmetlerden nasıl memnun kaldıklarının anlatımı ya da referans gösterilmesidir. Yöntem, ikna sürecindeki tüketiciler üzerinde oldukça etkilidir. Özellikle televizyon reklamcılığında çok sık olarak, ürünü kullanan ve memnun kalan kişiler ya da test eden müşterilerin görüşlerine yer verilmektedir. Bugün bu tür reklamların içinde çok başarılı örnekler bulunmaktadır. Ancak bazıları tüketicileri ikna sürecinden uzaktır.

Örneğin, reklam oyuncusunun gülen bir yüzle (rastgele gittiği izlenimi verilen) bir evin kapısını çalması ve kapıyı açan hanıma ürünü test için vermesi ürün tanıklığı açısından çok gerçekçi bir izlenim yaratmamaktadır. Bazen de hayatında hiç elde bulaşık yıkamamış olduğu belli olan bir ünlü sanatçının bakımlı elleriyle, "Ben bulaşıklarımı bu ürünle yıkıyorum, çok başarılı sonuçlar alıyorum," demesinin ikna ediciliği tartışmalıdır.

Bu reklamlar, ürün tanıklığı açısından olmasa da, insanların ünlüleri takip etmesi, kendilerini onlarla özdeşleştirmeleri ve bir üst sınıfa dahil olma arzuları açısından başarılıdır. Uluslararası pazarlarda mücadele eden birçok marka da zaten benzer konseptlerde reklamlara başvurmaktadır. Burada önemli olan, ürün tanıklığı için seçilecek kişilere ya da unsurlara doğru karar verilmesidir.

Hocam Yrd. Doç. Dr. Yusuf Gayumi şöyle der: "Ürünün tanıkları doğru ve dikkatle seçilmelidir. Yanlış tercihler işletmeye yarardan çok zarar verir. Ama bugün birçok işletme bu gerçeği göremiyor." Bu bağlamda, satışçı, ürünleriyle özdeşleştireceği tanıkları ve olayları iyi bir analiz ve araştırma yaparak seçmelidir. Sahadan aldığı verilerin yardımıyla, pazarlama ve reklam

departmanlarına görüşlerini mutlaka bildirmelidir. Buraya kadar anlattıklarımız ürün tanıklığının sadece bir boyutudur.

Diğer önemli bir boyutu ise işletmenin ürün ve hizmetlerini satın alıp memnun kalan firmaların yer aldığı bir referans dosyasının hazırlanmasıdır. Satışçı bu dosyayı potansiyel müşterilerine sunmak üzere oluşturur. Dosyanın sunum şekli, içinde yer alan firmaların büyüklüğü ve memnuniyeti tanıklık etkisini güçlendirecektir. Bu nedenle satışçı konuya gereken hassasiyeti göstermeli ve zaman ayırmalıdır.

b. Fiziksel Kanıt

Fiziksel kanıt, alıcıların ürünü görmesi, diğer ürünlerden farklı ya da üstün yönlerini bizzat test etmesidir. Böylece tüketiciler elde edecekleri yararları birinci elden öğrenmiş olacaktır. Otomobil firmalarının, yeni ürettikleri modelleri sürücülerin görmesi ve denemesi için onları çeşitli kampanyalarla showroomlarına davet etmesi buna en güzel örnektir.

Bugün müşterileri satış noktalarına çağırarak ve onları ikna etmek için çok başarılı yöntemler kullanılmaktadır. Yaşadığım bir örnek olay şöyledir: Bir gün otomobil firmalarından birinden adıma bir davetiye geldi. İçinde de bir anahtar bulunuyordu. Davetiyede şöyle yazıyordu: "Değerli müşterimiz, yeni model araçlarımızı ... tarihleri arasında test sürüşü yapmanız için sizi showroomlarımıza bekliyoruz. Şayet test sürüşü yapacağınız otomobilin kapısını size ulaştırdığımız anahtar ile açabilirsiniz çekilişe katılma hakkı kazanacaksınız. Çekiliş sonucunda ise değerli birçok armağanı kazanma şansına sahip olacaksınız."

Burada firma tüketicilerin, ürünlerini bizzat yerinde görmesini, denemesini ve satın alma sürecini başlatmasını amaçlamaktadır. Davetiye ile araba anahtarı vermek ve 'kapıyı açın ve kazanın' sloganı ile desteklemek, otomobil sektöründe yıllardır uygulanan 'showroomlarımıza gelin, arabanıza ücretsiz servis yapalım' kampanyalarına göre daha yaratıcıdır. Satış yöneticileri bu şekilde farklı çalışmalar planlayarak tüketicileri ikna etmelidir.

Fiziksel kanıt konusunda bir başka örnek vermek gerekirse, bugün kimi mağazalarda ürünler tüketicilerin ulaşamayacağı bir sergileme şekliyle satışa sunulmaktadır. Bunun temel nedeni İşletmenin, ürünler çizilir ya da hasar görürse bir daha satılamaz endişesidir. Güvenlik nedenleri de bu kaygıları artırmaktadır.

Oysa ürünleri cam dolapların ardına gizlemek ve yanına, okunamayacak kadar küçük yazılarla, teknik özelliklerini (ağırlığı, boyutu, özellikleri vs.) yazmak satın alma sürecinde büyük engel teşkil etmektedir. Sorunun farkında olan profesyonel satış şirketleri tüm dekorasyon ve güvenlik sistemlerini bu beklentilere göre düzenlemektedir. Bu şekilde tüketicinin ürünlere dokunması, incelemesi ve fikir sahibi olması sağlanmaktadır.

Benzer bir yaklaşım da, ürünlerin test edilmesi için küçük boyutlarda numune (diş macunu, şampuan vb.) yapıp promosyon olarak dağıtılmasında görülmektedir. Genel prensip şudur: Müşteri, ürün ve satışçı birbirine ne kadar

yakınsa ikna kanalları da o derece iletkendir. Yönetici olarak çeşitli yöntemler yardımıyla ürünlerinizi tüketicilerin denemesini sağlamalı ve memnuniyet düzeyini yakından ölçmelisiniz.

c. Mantıksal Açıklama

Mantıksal açıklamada satışı, müşterilere, ürün ve hizmetlerini tercih ettikleri takdirde edinecekleri kazanımları ve kârları net bir şekilde anlatır. Örneğin, bir firmanın geçmişte yoğun olarak gazetelere verdiği reklamlarda kendi x marka ürünlerini alıp kullanan kişilerin ayda ne kadar tutar elektrik tasarrufu yapacakları rakamlarla anlatılmaktaydı. Aile fertlerinin bu önemli harcama kalemini kontrol altına almasıyla başka giderlerine kaynak yaratabilecekleri gösterilmekteydi.

Eğer yönetici olarak siz de rekabetin yoğun yaşandığı bir pazarda çalışıyorsanız, tüketicilere, ürünlerinizi almaları için iyi bir neden sunmalısınız. Ama önce kendinize şu kritik soruyu sorun, "insanlar birçok firma ve ürün arasından neden sizi tercih etmelidirler?" Şayet vereceğiniz cevaplar, "Biz eski firmayız, bizi nasıl olsa tercih ederler, biz başkayız vb." net değilse tüketiciler ikna olmayacaktır. Mantıksal açıklamada başarılı olmak için fiyat, ürün, hizmet vb. alanlarda bir yarar ve değer sunmalısınız.

d. Yetkili Görüşü

Ürün ve hizmetlerin sahip olduğu faydaların konunun uzmanı kişiler ya da kurumla tarafından onaylanmasıdır. İşletmenin ürünlerine duyulan güvende son derece etkili bir yöntemdir. Satışın yerine ve yöntemine göre müşterilerinize ister reklamlar yoluyla, isterse de karşılıklı görüşme esnasında bu görüşleri sunabilirsiniz.

Diş macunu reklamlarında çeşitli enstitülerin ürün hakkında hazırladıkları raporlar ve açıklamalar buna en güzel örnektir. Böylece tüketicide markaya karşı güven yaratılmaktadır. Benzer bir örnek, televizyonlarda gösterime giren Calgon reklamlarında görülmektedir. Ekranda yetkili bir kişi ürünü kullanan ev hanımlarının çamaşır makinelerinin (kireçlenmediği için) daha uzun ömürlü olduğunu anlatmaktadır.

Tüketicilere ürünü kullanmalarını tavsiye etmektedir. Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere yetkili görüşü, satış sürecinde ve müşterileri ikna etmede etkin rol oynamaktadır.

2. Sabırlı Olma

Globalleşen dünyamızın neredeyse her yerinde şiddetli rekabet yaşanmaktadır. Yeni ekonomik düzende satış departmanları tüketicilerle eskisinden çok daha fazla işbirliği yapmalıdır. Kurulan işbirliğinin devamlılığı için ise müşterilere karşı her zaman sabırlı ve hoşgörülü olunmalıdır. Bu hareket tarzı özellikle

(satıcı ve alıcı arasında yapılan) birebir toplantılarda belirleyici rol oynar. Burada aşırı tepki veren, sinirlenen ve sabırsız davranan kişiler istediği sonuçlara kesinlikle ulaşamaz.

Satışta şöyle bir söylem vardır: "Herkesi dürüst gör ve saygılı davran, ancak tedbirli olmayı da ihmal etme." Bu son derece doğrudur, satış yöneticileri beden dilinden iyi anlamalıdır. Çünkü kimi zaman kurnaz alıcılar ürünün fiyatını yüksek bulduğunu ya da aradığı nitelikleri tam taşımadığını iddia ederek, ekstra bir şeyler talep edebilir.

Hatta daha da ileriye giderek, toplantıyı terk ediyormuş gibi, blöf bile yapabilir. Alıcıya ürünün gerçek değeri anlatılmalı ve pazarlık sürdürülmeye çalışılmalıdır. Pazarlığı devam ettirmek, hem satışıya hem de alıcıya, ürün ve hizmetlerin sağlayacağı yararları/alternatifleri daha iyi karşılaştırma olanağı verecektir.

İşletmede unvanınız ve göreviniz ne olursa olsun unutmayın ki, satışın her aşamasında sabırlı olunmalıdır. Satış temsilcilerinin eğitim süresi için de aynı şeyler geçerlidir. İşe aldığımız deneyimsiz bir satış temsilcisinden hemen büyük projeler sonuçlandırmasını istemeyin. Eğitimlerini tamamlamalarını bekleyin ve sonra satışa yönlendirin.

Sabırlı davranmanın zorunlu olduğu bir başka yer ise müşterilerin çok sık ziyaret ettiği mağazalardır. Her satışçının bilmesi gereken temel kural şudur: Müşteri, işletmenin varoluş nedenidir. Satış esnasında ve sonrasında müşterilere karşı kibar davranılmalı ve sordukları sorulara (dikkatle dinleyerek) doğru cevaplar verilmelidir. Konuşurken sözlerini kesmek, ilgi göstermemek ve sabırsız davranmak işletmede satışların düşmesine yol açabilir.

3. Çantalı Satışçı Heyecanı

Bir satış yöneticisi, önce çeşitli kademelerde görev almalı, satış deneyimi ve heyecanı yaşamalı, daha sonra bir takımı yönetmeye talip olmalıdır. Bu deneyimin çok farklı şekilleri ve isimleri bulunmaktadır. Kendini alaylı olarak (üniversite eğitimi almamış ama yıllar içinde tecrübe kazanan) nitelendiren kimi satışçılar, geçmişlerini anlatırken 'Çantalı Satışçı' olduklarını söylemekten gurur duyarlar.

- Kavram genel olarak şunları ifade etmek amacıyla kullanılır:
- Satışın çok çeşitli ve zor alanlarında uzun yıllar görev alındığını,
- Müşterilere ulaşmak ve ürünü satmak için tek tek ziyaretler yapıldığını,
- Satış hayatının ilk yıllarında kapı kapı dolaşarak müşteri arandığını,
- Derinlemesine bilgi sahibi olunduğunu,
- Satış heyecanının halen ilk günkü gibi sıcak sürdüğünü.

Bu açıklamalardan yola çıkarak, "Her yöneticinin benzer bir şekilde deneyim kazanması şarttır," çıkarımı yapılamaz. Ancak, 'Çantalı Satışçı' gibi, sahada geçirilen zaman, satış sürecinde hem tecrübe hem de işten keyif alma açısından

önemlidir. Bugün kimi satıcılar dışarıya çıkıp müşterilerle ve dağıtım noktalarıyla ilişki kurmayı sevmez, satışı masadan telefonla yönetmeyi tercih eder.

Bayileri ise ziyaret edilmemekten ve yöneticiyi görememekten şikâyetçidir. Bu son derece yanlıştır; satış, heyecan gerektiren bir iştir; departmanda en tepedeki yöneticiden, işe yeni başlamış elemana kadar herkesin, göreviyle orantılı şekilde, sahada 'Çantalı Satıcı gibi' yer alması gerekmektedir. Anlatılanlardan çıkarılacak sonuç şudur: Profesyonel bir satıcı, müşterilerine mutlaka zaman ayırmalı, sorunlarını dinlemeli, yeni ürünlerini tanıtmalı ve sadece kendi mağazalarını değil, rakip firmaların da yaptığı çalışmaları yakından incelemelidir.

Aynı yaklaşım, pazarlama departmanları için de geçerlidir. Biz pazarlama birimiyiz, oturup strateji üretiriz, diyorsanız, işletmenizin kapanmasına az bir zaman kaldığının farkında değilsiniz demektir. Coca Cola'nın efsanevi pazarlama müdürü Sergio Zyman şöyle der: "Pazarlamanın tek amacı, ürününüzün daha fazlasını, daha çok insanın, daha sık satın almasını sağlamaktır."

Bu misyon kurumsallaşmamış işletmelerde sadece satıcılara yüklendiği için pazarlamacılar sahadan habersiz ve izole bir şekilde yaşamaktadır. Şayet bu düşüncelerle örülmüş bir örgütle yöneticiyseniz departmanınızı yeniden yapılandırmaya çalışın, bu çabanız işletmenizin geleceği için hayati bir önem taşıyacaktır.

4. Personeli Satışa Yönlendirme Becerisi

Lider, iş dünyasında ya da siyasi hayatta sıradan insanların olağanüstü işler başarmasını sağlayan kişidir. İnsanların ortak bir amaca hizmet etmeleri için onlara yön çizen takım kaptanıdır. Günümüzde liderlik becerilerine işletmenin tüm organizasyonunda ihtiyaç duyulur. Gerçek liderlerin yönetimindeki işletmelerde satışlar sürekli yükselen bir grafik çizerken, kötü yönetilen örgütlerde ise durum tam tersine işlemektedir. Burada çalışanlar birbiriyle sürekli bir çatışma halindedir.

Ciddi iletişim sorunları yaşanır, dedikodu ve düşmanlık ön plandadır. Saygının olmadığı, kimsenin birbirine yardım etmediği ve bilgiyi paylaşmadığı bu işletmelerde yöneticinin çalışanlarını yönlendiremediği bir gerçektir. Şayet sizin de departmanınızda bu tür sorunlar yaşanıyorsa yönetim ekolünüzü tekrar gözden geçirmelisiniz. Sorunu, "Ne yapayım birbirleriyle geçinmiyorlar ya da kıskanıyorlar," diyerek personelin üstüne atma yerine, aynaya bakarak, hatanın sizden kaynaklanma ihtimalini araştırın.

Örgütü başarılı kılmak için delegasyon, planlama ve hedeflere odaklı bir çalışma ortamı geliştirin. Yukarı kademelerden gelen işleri/mailleri incelemeyen ve katkıda bulunmadan astlarınıza delege etmeyin. Ya da tam tersi, astlarınıza hazırladığınız bir çalışmayı incelemeyen üstlerinize göndermeyin. Kimi kurnaz yöneticiler üstlerinin kendilerinden istediği bir satış raporunu ya da projesini hemen astlarına hazırlatarak, çalışmanın üstüne kendi adını yazmaya çalışır.

İş istenen bir şekilde başarılı çıkarsa "Ben yaptım," diye övünmeyi, hatalı çıkarsa "Ben yapmadım, astlarımdan şu kişi yaptı," diye sorumluluktan kaçmayı tercih ederler. Bir lider kesinlikle bu şekilde davranmamalı ve insanların emeğine her zaman saygı duymalıdır. Çatışmaların sona erdiği, herkesin satışa yönlendiği ve birbirine gönüllü destek olduğu bir satış süreci ortaya koymalıdır.

3.

BÖLÜM

PROFESYONEL SATIŞÇILARIN SIRLARI

Bir işletmede yenilikçiliğin, büyümenin, rekabet avantajının ve yeni kazançların sürdürülebilir tek kaynağı satıştır. Bunun için de satış örgütlerinde yeteneklerin, becerilerin, bilginin ve işgücünün başarıyla harmanlanmasında profesyonel satışçılara görev düşmektedir. Ancak, değişimin baş döndürücü hızını yakalayamayan kimi şirketlerde yetişmiş satış gücünün değeri etkin ve saydam değildir. Profesyonel olmayan satış örgütlerinde herkes kendini satış gurusu olarak görür. Bu kişilerin kullandığı sözler ise genellikle şunlardır:

- Ben büyük satışçıyım, bu konuda kendime çok güvenirim,
- Ürün benim için önemli değil, ben çok yetenekliyim, her koşulda satarım,
- Ben satışçılığa x şirketinde başladım, çanta elimde Türkiye'yi karış karış gezdim, çok tecrübeliyim,
- Satışçılık benim için çok basit bir iştir,
- ... yıllık satışçıyım, her türlü satış tekniğini benden iyi kimse bilemez,
- Bu satışları ben tek başıma gerçekleştirdim, diğerleri ise sadece bana yardımcı oldu.

İşletmenizde kendisini çok yükseklerde gören böyle 'bencil' kişiler varsa onları hiç vakit kaybetmeden eğitim programına almalısınız. Satışçılıkta 'ben yaptım, ben yaparım' sözcüklerine yer olmadığını ve bu işin bir takım oyunu olduğunu öğretmelisiniz. Ancak, öğrenmemekte direniyorlarsa, bırakın, sözde dehalarını başka şirketlerde gösterebilirler. Yeni ekonominin profesyonel satışçısı mütevazı ve paylaşımcıdır, yeni satış tekniklerini yakından takip eder, satışın sadece konuşarak ve sohbet edilerek yapılmadığını iyi bilir.

Satışlar iyi gitmediğinde ise mazeret bularak astlarını suçlamak yerine çözüm yollarını onlarla birlikte araştırır. George Washington şöyle der: "Başarısızlığı haklı çıkartma ve örtbas etme alışkanlığından beynin kurtarılması gerekir." O halde profesyonel satışçı, hatalarından ders çıkaran objektif bir karaktere sahiptir. Profesyonel satıcıların temel özellikleri şunlardır:

1. İyi Bir Dinleyici Olmak

Satışçı, müşterilerin görüş ve düşüncelerini, yorumlarını tam kapasiteyle dinleme ustalığına sahip olmalıdır. Anlatılanlardan çıkarımlar yapmalı ve işine uyarlamalıdır. İyi bir dinleyici olmanın yanı sıra, müşteriyle yapılan görüşmeyi satışa yönlendirmelidir. Çünkü satış ziyaret ve toplantılarının temel amacı sonuca ulaştırmaktır. Yoksa futbol takımlarının ligdeki durumu, trafiğin her geçen gün artan karmaşıklığı ya da hangi siyasi partinin iktidara geleceğini

tartışmak değildir. Bunlara da tabii ki yer verilebilir ama sözü gereğinden fazla uzatmak ve dolaştırmak her iki taraf içinde zaman kaybından başka bir şey değildir.

1990'lı yılların başlarında ilaç sektöründeyken bir satış temsilcisi ile birlikte bayi ziyaretine katılmışım. Temsilci her uğradığımız bayide çay içmekten ve futboldan söz etmekten bir türlü ziyaretin asıl amacına değinmiyordu. Sabah saatlerinde uğradığımız yerlerde kahvaltı, öğle saatlerinde ise yemekler ısmarlanıyor ama ben bayilerin görüşlerini bir türlü dinleme fırsatı bulamıyordum.

Tüm gün yapılan ziyaretlerin sonunda yorgun bir şekilde eve dönerken satış temsilcisine merakla şunu sordum: "Bugün nasıl geçti, neler öğrendik, yarın ofise dönünce ne yapacağız?" Temsilcinin cevabı gülerek şu şekilde oldu: "Çok başarılı geçti, tüm bayiler sorunlarını anlattı, şimdi sıra bunları çözmeye geldi." Burada temsilcinin neyi ve hangi sorunu öğrendiğini ya da çözeceğini aradan geçen yıllara rağmen bir türlü anlayamadım. Çünkü satışı, bayilerin anlattığı hiçbir şeyi dinlememiş, not almamış ve sadece kendisi konuşmuştu.

Ertesi gün ofise geldiğinde ise satış müdürüne birkaç satırlık rapor hazırlayarak konuyu kapatmıştı. Oysa profesyonel bir satışı öncelikle iyi bir dinleyici, sonra sorun çözücü olmalıdır. Bu gerçekleşmediği takdirde ziyaretin amacı, kendi kendini eğlendirmek ve sohbet etmekten öteye geçmeyecektir.

Günümüzde satış sürecinde müşterilerin anlattıklarını dinlemeyen satış personeline çok rastlanır. Bunlar kimi zaman (yukarıda da sözünü ettiğimiz gibi) bayi ziyareti yapan bir satış sorumlusu olabileceği gibi, kimi zaman da bir mağazanın reyonunda görevli kişiler olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin, alışveriş merkezlerinin içinde çok başarılı büyük mağazalar bulunmaktadır. Bunların birçoğunda müşteri sorunlarına yönelik özel departmanlar bile kurulmaktadır. Ancak aralarında cilalı imaja sahip yerler de az değildir.

Sadece ışıl ışıl parlayan mekânlar açmak ve sonrasında hep müşteriden bir şeyler beklemek günümüz satış anlayışına aykırıdır. Bir televizyon reklamında da dediği gibi, "İmaj hiçbir şeydir, susuzluk her şey, susuzluğunu gider." Tıpkı bu reklamdaki söylem gibi, tüketiciler çeşitli ihtiyaçlarını gidermek için satın alma eyleminde bulunur. Bir mağazanın konumu ve ürün teşhir yöntemleri, satış başarısı için tek başına yeterli değildir. Bugünün tüketicileri sadece imaj peşinde koşmamaktadır, satış esnasında gösterilen saygının satış sonrasında da sürdürülmesini beklemektedir. Bu beklentileri iyi bilen profesyonel satışı müşterilerinin sözlerine büyük değer verirler.

2. Başarıları Paylaşmak

Pazarın önde gelen şirketlerinin satış yöneticileri, başarıları sadece kendilerine mal etmez, arkadaşları ile paylaşırlar. Çünkü başarı ortak bir çabanın ürünüdür. Bir satranç oyunu düşünün, her taşın bir anlamı ve gücü vardır, tek bir taş ile oyunu kazanmak mümkün müdür? Tabii ki hayır, her taş birkaç hamle sonra uygulanacak strateji için koordineli hareket etmektedir. Satış da, tıpkı bir

satranç oyunu gibi, aynı amaca hizmet eden kişilerin birlikte bulunduğu ve sonunda zafer kazanılması (satışın sonuçlanması) gereken bir süreçtir.

Rakiplerinin daima bir adım önünde olmak isteyen işletmelerde satışı olarak çalışmak hem zevkli hem de heyecanlı bir iştir. Ancak, stratejik yaklaşım ve birlikteliğin ne demek olduğunu iyi kavrayamayan örgütlerde ise çalışmak son derece can sıkıcıdır. Çünkü burada başarılar paylaşılmaz, herkes kendi yerini sağlamlaştırmanın peşindedir. Departmanlar birbirine karşı savaş halindedir. Çalışanlar arasında kurulan dostluklar yapay ve sahtedir.

Yüksek motivasyona sahip, çok çalışkan bir personel bile kısa sürede mutsuz, işten zevk almayan ve sürekli dedikodu yapan birisi haline dönüşebilir. Tüm bunlar işletmede ciddi bir yönetim sorunu olduğunu göstermektedir. Satış tepe yönetimi çatışmaların sona erdirilmesi ve örgütün yeni baştan inşası için derhal önlemler alınmalıdır. Başarıların paylaşıldığı bir model geliştirilmelidir. Bunun için de, çalışanlar arasında birlik ruhu yaratılmalı, teşvik edilmeli ve desteklenmelidir.

3. Olumlu Düşünmek

Profesyonel satışı pozitif düşünceye sahip olmalı, enerjisini ekibine, müşterilerine ve üstlerine yansıtmalıdır. Satış sürecinde olumlu düşünce kavramı, toplantı ve müşteri ziyaretlerinde büyük yararlar sağlamaktadır. Örneğin, dağıtım kanallarına yönelik yapılan bayi toplantıları satış teşkilatının hedeflerinin anlatıldığı ve birlik ruhunun inşa edildiği yerlerdir.

Bu toplantılarda, bayilerden neler istendiği ve şirketin buna karşılık neler yaptığı, satışların gelecekte ulaşması muhtemel noktalar anlatılır. Burada satış yöneticisi toplantıyı başından sonuna kadar olumlu bir çerçevede yürütmelidir. Böylece bayilerin sorunlarına eğilmeli, çözümler getirilmeli ve toplantının sonunda herkeste başarıya odaklanma ve inanç oluşturulmalıdır.

Ancak, satış teşkilatlarında gereğinden fazla olumlu düşünme eğilimi, çoğu zaman beklentilerin gerçekleşmemesine ve hayal kırıklığına da yol açmaktadır. Bu nedenle satış yöneticisi işletmenin sahip olduğu kaynaklar ile maksimum çaba gösterilmesi sonucunda ortaya çıkacak değerleri tahmin etmeli ve teşkilatı bu çerçevede motive ederek yönetmelidir.

4. Güven Vermek

Profesyonel satışı dürüst kişiliği ile müşterilerine güven vermeli ve onları asla kandırmamalıdır. Her gün gazete ve televizyonlarda tüketicilerin aldatıldığı birçok satış vakasına yer verilmektedir. Bu bazen bir mağazadan alınan üründe, bazen de evlere satış yapan firmaların faaliyetlerinde görülmektedir. Tüketicileri aldatan bazı (kapıdan satış yapan) firmaların başvurduğu teknikler şunlardır:

- Okuma yazma bilmeyen kişilere imzalatılan yüksek tutarlı senetlerle, kalitesiz ve ucuz ürün teslim etmek,

- 'Ürün müşterinin adresine teslim edilecektir taahhütüne' rağmen teslimatı gerçekleştirmemek,
- Ünlü markaların isimlerini birebir taklit etmek ve satın alma düzeyinin düşük olduğu semtlerde satmak,
- Sağlığa zararlı koşullarda üretilen ürünleri tüketicilere satmak.

Yaşanan tüm bu olumsuz olaylar, her kesimden tüketicinin bilinçlenmesine ve bütçesi ölçüsünde markalı ürünlere yönelmesine neden olmaktadır. Bugün marka, ürün kalitesinin sembolü durumundadır. Buna rağmen halen birçok marka taklit edilmektedir.

Örneğin, ünlü Fransız Lacoste firması tüm dünyada taklitleriyle savaşmaktadır. Taklit üretim yapan firmalar hem haksız kazanç elde etmekte hem de tüketicileri aldatmaktadır. Bugün dünyanın her yerinde müşterilere güven veren firmalar olduğu gibi, onları kandırmaya çalışan fırsatçılar da vardır. Bir işletme, kalıcı olmak için, kendine özgü satış teknikleri geliştirmeli, taklitçilikten uzak durmalı ve müşterilerine güven vermelidir.

Satış sürecinde güven olgusu sadece ürünlerin kalitesinde ve fiyatında değil, yaşanan tüm satış ilişkilerinde geçerli olmalıdır. Buna, satış yöneticilerinin kişilikleri de dahildir. Satışçılar tutamayacağı sözler vererek hem kendilerini hem de şirketlerini zor durumda bırakmamalıdır. Geçmişte böyle bir satış yöneticisiyle bir toplantıda karşılaşmıştım. İnanılmaz vaatlerde bulunarak herkesi çok şaşırtmıştı. Ancak, toplantıdan sonra verdiği sözlerin hiçbirini tutamadığı için, telefonlara cevap vermek yerine kaçmayı tercih etmişti. Böylece insanların kendisine duyduğu güveni bir anda yok etmişti. Sonuç olarak satış, karşılıklı güven temeline dayanan, uzun süreli bir ilişkidir.

5. Ürünü İyi Tanımak

Yeni ekonomik yapıda ürün teknolojilerindeki gelişme ve karmaşıklaşma eğilimi giderek artmaktadır. İşletmeyi ve ürünlerini eskisinden çok daha belirsiz ortamlar beklemektedir. Yaşanan bu süreç içinde satışçılar ürünlerinin teknik özelliklerini, üstün ve zayıf yönlerini çok iyi bilmek zorundadır.

Bir satışçının saha ziyaretleri yapmaması nasıl sakıncalıysa, sadece sahaya odaklanarak, işletme merkezinde verilen teknik eğitimleri almaması da sakıncalıdır. Müşterilerin ya da satış noktalarının sorularına yanlış ve eksik cevap verilmesi hem satışçıya hem de ürünlerine olan güveni olumsuz etkiler.

Bu nedenle, bir işletmede tüm bölümler, ürünleri görevleri ile orantılı derecede tanınmalıdır. Örneğin, muhasebe departmanında çalışan bir personele, yakın çevresinden çok basit bir soru geldiğinde, "Ben bilmiyorum, müşteri hizmetlerini arayın ya da satın almak istiyorsanız satış departmanının telefonunu vereyim, nerede mağazamız var sana söylesin," diyorsa bu çok kötü bir imaj yaratacaktır. Elbette her departman öncelikle kendi uzmanlık alanında bilgi donanımına sahip olmalıdır ama işletmenin ana faaliyet konusu ve ürünlerini de iyi bilmek zorundadır.

Bu zorunluluk satış departmanları için çok daha hayati önem taşır. Müşteriler satışçıların bilgi eksikliğini genellikle affetmez. Şunu kesinlikle unutmayın: Vereceğiniz her doğru ve ikna edici cevap, size yeni müşteriler kazandıracaktır. Bir mağazaya girdiğinizde, beğendiğiniz ürünle ilgili sorduğunuz sorulara satış temsilcisinin verdiği cevapları düşünün. Bilgisi yetersizse ya ürünü almaktan vazgeçersiniz ya da o mağazaya bir daha girmek istemezsiniz.

Yaşanmış bir örnek şöyledir: Geçmişte çalıştığım işyerinin yakınında, öğlen yemekleri için sipariş verdiğimiz bir kafe bulunuyordu. Ülkede yaşanan ekonomik kriz nedeniyle, kafenin işletmecisi ve çalışan personeli değişmişti. Bu değişimle birlikte, siparişleri alan tecrübeli elemanın yerine, deneyimsiz bir başka kişi işe alınmıştı. Telefonla sorulan her soruya, "Bir saniye, içeriye bir sorayım, kalmış mı," diye cevap veren personel, uzun süre telefonda beklettikten sonra, "Özür dilerim, ne istemiştiniz, siparişinizi bir daha alabilir miyim?" diye yanıtlar vermekteydi.

Bu yaklaşımı, satışa sundukları ürünleri tanımadığını ve bilmediğini gösteriyordu. Birkaç hafta süren bu sıkıcı diyalogların ardından, başka bir yerden sipariş vermek zorunda kalmıştık. Aslında ben müşteri olarak satın almak istediğim ürünün içinde kullanılan malzemelerin ölçülerini sormuyordum, sadece basit bir şekilde sipariş vermeye çalışıyordum.

Satışımı yaptığı ürünün rafta olup olmadığını bile bilmeyen bir satışçı hayal edebiliyor musunuz? Maalesef ülkemizde bu hayaller gerçek olmakta ve birçok işletmenin ticari hayatı sona ermektedir. İster bakkal dükkânı isterse de milyar dolarlık bir işletmenin sahibi olun, eğer satışçılarınız ürünleri tanımıyorsa işiniz çok zordur.

Yönetici ya da patron olmanız fark etmez, yukarıda verilen örnekteki gibi bir yer işletiyorsanız, en azından bir gün müşteri gibi sipariş verin, telefonun ucundaki eleman sizi kızdırıyor ve satın almaktan vazgeçiriyorsa, nerede yanlış yapıldığını bulun ve hemen düzeltmeye koyulun. Elemanlarınızın bilgi ve deneyim eksikliğini gidermeye çalışın.

Daha ilginç bir örnek vermek gerekirse, diyelim ki televizyonda reklamını gördüğünüz bir otomobili incelemek için satış noktasına gidiyorsunuz ve satış temsilcisine arabayı soruyorsunuz, temsilci size, "Bilmiyorum, bir gidip bakayım, içerde var mı," diyor. Ya da arabayı gördünüz ama sorduğunuz hiçbir soruya doğru cevap verilemiyor. Bence orayı hemen terk edin ve başka bir satış noktasına gidin. Gerçekten de ürün bilgisinin yetersizliği tüketicilerin satın alma sürecinde kuşku ve tedirginlik yaratmaktadır. Satışçıların bu eksikliklerini mutlaka gidermesi gerekmektedir.

- Satışçının ürün bilgisine sahip olmasının faydaları şunlardır:
- Ürünün iyi tanınması satış isteğini ve arzusunu artırır,
- Ürünün sahiplenmesini sağlar,
- Müşteri itirazlarına daha kolay cevap verilmesine yardımcı olur,
- Satışçının özgüvenini artırır ve cesaret verir,
- Müşterinin güvenini kazanma konusunda son derece etkilidir.

Sonuç olarak müşterilere ürün veya hizmetlerle ilgili yeterli ve doğru bilgi verilmesi hâlinde, satış ihtimali güçlenir. Profesyonel satışı bu nedenle eğitimleri gereksiz ve zaman kaybı olarak görmez, bilgiye büyük değer verir. Bu düşüncede olmayan kişilerin ise satışı yerine başka bir meslek tercih etmeleri hem kendileri hem de işletmeleri için daha faydalı olacaktır.

4.

BÖLÜM

SATIŞTA BAŞARI KAZANMANIN YOLLARI

Globalleşen dünyada, müşteri eksenli pazarlama anlayışının yaygınlaşması ile birlikte, satış kavramlarında da köklü değişiklikler meydana gelmektedir. Günümüzün başarılı satışıncısının nasıl olması gerektiğini İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi adlı kitabın yazarı şu şekilde tarif etmektedir: "Bugün artık tam donanımlı satışıncılara ihtiyaç vardır; satışıncı, eğitimiyle, deneyimiyle ve yüksek motivasyonu ile diğerlerinden çok farklı olmalıdır.

Tıpkı Körfez Savaşı'nda gördüğümüz gibi, tam teçhizatlı, yüksek donanımlı askerlere benzemelidir. Şayet başarı ya da zafer kazanmak istiyorsak bu gerçeği kabul etmek zorundayız." Gerçekten de satışta başarılı olmak için, tam donanımlı satışıncılar çalıştırmak ve iyi planlanmış bir satış stratejisi oluşturmak gerekmektedir. Bunun için de satış ve pazarlama departmanlarının uyum içinde hareket etmesi sağlanmalıdır.

Ancak, birçok işletmede bu departmanlar birbirini rakip olarak görmekte ve işbirliği yapmaktan kaçınmaktadır. Satışıncılar pazarlamacıları çok teorik ve masa başı çalışanı, pazarlamacılar da satışıncıları modern teknikleri anlamakta zorlanan kişiler olarak görmektedir. Beraber çalışma gerekliliğini, birbirlerinin işlerine karışma ya da müdahale olarak algılamaktadırlar. Karşılıklı suçlamalar ise, genellikle pazarlamayı daha çok reklam yapan ve şirkete para harcayan kişiler olarak değerlendirmek, satışıncıları ise, iyi satış yapamıyorsunuz, diye suçlamak şeklindedir.

Bu düşünceler son derece yanlıştır; satışta başarı kazanmak istiyorsanız öncelikle pazarlama kavramının gerekliliğini ve önemini kabul etmelisiniz. Departmanlarınız birbirleriyle uyum içinde hareket etmeli ve ortak amaca ulaşmak için işbirliği yapmalıdır, iç çatışmalarla vakit ve enerji kaybetmek yerine pazardaki konumunuzu güçlendirmeye çalışın. Bugün başarılı bir satış grafiği yakalamak geçmiş yıllara göre çok daha zor ve zahmetlidir. Şiddetli rekabet, artan işletme ve ürün sayısı, düşük fiyat politikaları, bilinçlenen tüketici profili, satış yapmayı her geçen gün daha da güçleştirmektedir.

Geçmişte işletme sahiplerinin 'istediğimi üretir ve istediğim fiyata satarım' yaklaşımı yerine, ürün ve hizmetleri müşterilerin yanına götüren satış anlayışını benimseyin. Sadece televizyon reklamları yaparak, mağazaya müşteri gelmesini beklemeyin. Müşterilere ulaşmak için satış kanallarının çeşitlendirilmesi ve daha çok segmentin kapsanması gerektiğini unutmayın. Yaratıcı ve özgün modeller geliştirin. Potansiyel kitleye, telefon rehberleri, endüstri ticaret rehberleri, ticaret odası, fuarlar, konferanslar ve internet gibi farklı kanallar aracılığıyla ulaşmaya çalışın.

Özellikle internetin gücünü küçümsemeyin, bu konuda bir yaşamış örnek aktarmak istiyorum: Ünlü pazarlama gurusu Philip Kotler'in bir seminerine katılmıştım. Kotler, seminerin bir yerinde dinleyicilere dönerek şöyle dedi:

"İçinizde kaç kişinin internet sitesi var, şirketinde web sitesi olanların elini havaya kaldırmasını rica ederim." Bunun üzerine dinleyicilerin yarısından çoğu evet diyerek elini kaldırmıştı.

Ardından, "Kaç kişi internetten satış yapıyor?" diye sorunca ise havaya kalkan ellerin sayısı oldukça azalmıştı. Kotler bunun üzerine şu çarpıcı sözleri söyledi: "Değerli yöneticiler, dünyadaki gelişimi lütfen yakalayın, ürünlerinizi sanal mağazalar kurarak müşterilerinizin evine taşıyın, eski satış yöntemlerinin rafa kaldırılmasının zamanı çoktan gelmiş ve geçmiştir." Burada, Kotler tüm yöneticilere farklı bakış açıları kazandırmaya çalışıyordu.

Gerçekten de internetin son yıllarda hayatımıza ne derece yoğun girdiği incelendiği takdirde bu vizyonel kazanımda doğru bir yolda ilerlediğimiz anlaşılacaktır. Siz de müşterilerinize değer sunmaya çalışın, şayet onları memnun edebilirsiniz işletmeniz gelecekte de var olacaktır.

Satışta başarı kazanmak için dikkat etmeniz gereken diğer önemli konular şunlardır:

1. Başarılı Satış Görüşmesi

Satışın en kritik zamanı, satış temsilcisi ve müşterinin karşı karşıya geldiği ilk tanışma ânıdır. Bu karşılaşmaya 'satışın kalbi' denilir. Alıcılara talepleri, istekleri ve arzu ettikleri kapsama yakın bir değer sunulmalıdır. Bu yapılmadığı takdirde çoğu zaman satış gerçekleşmeden görüşme sona erer.

Satış görüşmelerinden (toplantı, ziyaret vb.) sonuç alarak ayrılmak için, karar verme yetkisine sahip kişilerle bir araya gelinmeli ve önemli kararların bu esnada alınması gerekir. Milyon dolarlık bir satın alma kararını bir temsilcinin vermesi doğal olarak beklenemez ama şirketlerin üst yönetimlerine ulaşmak çoğu zaman imkânsızdır.

Tepe yöneticileri ya gerçekten işlerinin yoğunluğu nedeniyle ya da 'Satıcı firma ne önerecek bir bakalım' diye düşünerek toplantıya katılmak istemeyebilir ve astlarından birini ilk görüşmeye gönderebilir. Şayet alıcı firmanın üst yönetiminin mutlaka katılmasını istiyorsanız, daveti sizin yapmanız daha uygun olacaktır. Böylece hem satış sürecinin kısaltılması hem de sonuçlara daha hızlı ulaşılması sağlanacaktır.

Satış görüşmelerinde önemli bir başka konu ise, önceden hazırlık ve planlama yapma aşamasıdır. Ürünün stoklarını, kâr marjlarını, fiyatlarını ve diğer önemli tüm bilgileri tekrar gözden geçirmelisiniz. Aksi takdirde, alıcının karşısında tereddüt etmek, konulara hâkim olunmadığı imajını yaratacaktır.

Bu nedenle toplantı öncesinde gündemin mutlaka çıkarılması ve gerekli ön çalışmanın yapılması gerekmektedir. Ayrıca toplantı yeri, saati ve katılımcı listesi ofisten çıkılmadan önce son bir kez daha kontrol edilmelidir. Trafik ve ulaşım şekli mutlaka hesaba katılmalıdır, toplantıya geç kalınması alıcı firmanın üzerinde olumsuz bir etki bırakabilir.

O halde başarılı bir satış görüşmesi için fiyatın uygunluğu ve ürün kalitesi tek başına yeterli değildir, yukarıda sözü edilen faktörleri de hesaba katmanız gerekmektedir.

2. Karşılıklı Kazanma Yöntemi

Satışta tek taraflı kazanç sağlama arzusu kısa süreli ve güven vermeyen bir yaklaşımdır. Geçmişte çok sık uygulanan, 'sadece ben kazanmalıyım, tüketici ne üretirsem almak zorunda, alternatifim yok vb.' tekelci düşünceler artık yerini karşılıklı kazanma stratejilerine bırakmıştır.

Burada iki tarafın da kazançlı çıkması temel prensiptir. Böylece ekonomik hayatta daha uzun süreli işbirlikleri başlamış ve müşteriler rakip değil, iş ortağı olmuştur. Ünlü bir satış gurusu şöyle der: "Ben satış hayatım boyunca müşterilerimi asla kandırmadım, onların da kazanması gerekli olan tüm imkânları sundum. Böylece pazarda sağladığım güven sayesinde hem onlar hem de ben çok büyük paralar kazandık."

Burada satıcının sadece kendisinin kâr edeceği bir model kurmak yerine, müşterisinin de kazanacağı alternatifleri araştırması ve sağlaması gerektiği anlatılmaktadır. İyi bir satıcı bütün enerjisini hem kendi şirketine hem de müşterisine kazandıracığı fırsatlara harcamalıdır.

3. Müşteri Tarafından Bakabilmek

Yeni dünya düzeninin bilinçli tüketicileri, harcadıkları her paranın, son kuruşuna kadar, ihtiyaçlarını karşılayacak ürünlere gittiğini görmek isterler. Pazarlama profesörü Birol Tenekecioğlu şöyle der: "Ben bir cep telefonu satın alırken kullanmadığım fonksiyonlarına para ödemek istemem. Amacım sadece yakınlarıma ulaşmak ve iletişim kurmak ise neden kullanmadığım birçok özelliğe para ödeyeyim? Üretici firmalar tüketicilerin her türlü beklentilerini göz önünde bulundurmalıdır. Buna göre modeller geliştirmeli ve fiyatlandırmalıdır. Bu anlayış dünyada üretilen tüm ürün ve hizmetler için geçerlidir."

Sn. Tenekecioğlu'nun bu söylediklerine paralel davranan cep telefonu üreticileri, tüketicilerin her türlü beklentisini araştırmalarla analiz ederek ürünler geliştirmiş ve iletişimin dünya üzerinde yaygınlaşmasına büyük katkı sağlamışlardır. Bugün bu başarılı örnekleri her sektör için çoğaltmak mümkündür. Örneğin, otomobil üreticisi firmalar tüketicilerin beklentilerini (hatta ötesine) karşılamak için her yıl yeni modeller geliştirmekte ve milyonlarca dolarlık yatırımlar yapmaktadır.

Müşteri tarafından bakabilmek için şu temel unsurlara dikkat etmelisiniz:

- Ürünlerin hangi ihtiyaçlara karşılık geldiğini iyi bilmeli ve bu yönleri ön plana çıkarmalısınız.
- Ürün ve hizmetlere yönelik olumsuz düşünceler varsa öğrenin ve bunları ortadan kaldırmak için müşterileri bilgilendirin.

- Ürün ve hizmetlerin zayıf/güçlü yönlerini yeniden (müşteri açısından) gözden geçirin.
- Ürünü gerçek değerinden fazla göstermeyin, tüketicinin gözünde tam yerinde ve doğru konumlandırın.
- Pazarlama departmanına, müşterilerden gelen talepleri hemen aktarın, pazarlama stratejilerine destek olmaya çalışın.

Müşteri tarafından bakmak, işletme için hayati önemdedir. Örneğin, büyük müzik organizasyonlarını gerçekleştiren bir şirketin sahibi röportaj sırasında gazeteciye şöyle der: "Ben yaptığım organizasyonlarda kendimi daima müşteri olarak görürüm. Ayrıca, rakiplerimin yaptığı çalışmalara müşteri gibi katılır, onların eksikliklerini görür ve kendim yapmamaya çalışırım.

Bazen müşterilerin arasına gizlice karışır, kendimi tanıtmadan memnuniyetlerini ölçmeye çalışırım. Onların düşüncelerini ve tepkilerini anlayarak bu noktaya kadar yükseldim." Bu yaklaşım Satışçılıkta giderek daha çok kişi tarafından uygulanmaktadır. Gerçekten de müşteri tarafından bakabilmek için bazen masanın diğer tarafına da oturmak gerekir.

Satış yöneticisi olarak aşağıdaki maddeleri mutlaka uygulayın:

- Mağazalarınızı sürekli denetleyin.
- Rakiplerinizden ve kendi mağazalarınızdan müşteri gibi alışveriş yapın.
- Ziyaretlerinizde gördüğünüz aksaklıkları acil olacak gidermeye çalışın.
- Çeşitli dönemlerde tüm satıcılarınızı bir araya toplayın, onlara göre müşterilerin beklentileri nelerdir, kendileri müşteri olsalardı ne isterlerdi, ne yaparlardı, sorun ve görüşlerini alın.
- Satış raporlarını inceleyin ama kararlarınızı sadece raporlara dayanarak asla vermeyin, örgütünüzle görüşün, tartışın, araştırın, analiz edin ve sonra karar almaya çalışın.
- Toplantıların esiri olmayın, ofis içinde departman departman gezerek, sürekli toplantı odalarında oturarak büyük işler başarmış havasında olmayın, asıl rekabetin ve müşterilerin dışarıda olduğunu unutmayın.
- Müşterilerinizle aranızda duvarlar örmeyin, iletişim kanallarını açın ve geliştirin.
- Saha analizlerini ve araştırma sonuçlarını dikkatle inceleyin, pazardan gelen bilgilere değer verin.

Sonuç olarak, satış liderleri daima müşterilerin yanında ve tarafında olmalıdır. Yeni nesil tüketiciler, sorunlarını büyük ölçüde (maksimum) çözecek ürünlere harcama yapmak istemektedir. Bu nedenle satışı kendisini müşterinin yerine koyarak beklentilerin ya da taleplerin neler olduğunu anlamaya çalışmalıdır.

4. Müşteri Rolünü Oynamak

Profesyonel bir satış yöneticisi müşteri gibi düşünmelidir. Onların düşünceleri anlamalı, beklentilerini gözlemlemeli ve bunları satış sürecine aktarmalıdır. Bazen satış örgütünü de tıpkı müşteri gibi (müşteri rolü yaparak) denetlemelidir. Bu, kendisine, müşteri tarafında olmayı sağlar.

Milyonlarca dolarlık reklam harcamaları, üstün teknoloji ürün/hizmetler, çalışan personel, her yıl yaptırılan ürün araştırmaları ve daha birçok faaliyet müşteriler (satış) içindir. Satış sürecinde yaşanacak herhangi bir sorun, yapılan tüm çabaların boşa gitmesine neden olabilir.

Örneğin, müşteri olarak çok beğendiğiniz ve kafanızda iyi bir yerde konumlandığınız bir firmanın mağazasına gittiğinizde kimsenin sizinle ilgilenmediği, personelin kendi arasında şakalaştığını ve reyonların üzerinde oturarak yemek yediğini düşünün. Karşılaştığınız sahne işletmenin olumlu imajının sonudur, böylece işletme sizi kazanmak yerine kaybetmiştir.

Satış yöneticisi şunu iyi bilmelidir: insanlar hayatta çeşitli rollere sahip olurlar: 'baba olmak, öğretmen olmak, satış yöneticisi olmak, müşteri olmak vb.' Yönetici de kendini sadece organizasyonun başında insanları çalıştıran bir kişi olarak görmemelidir. Sözü edilen bu rollerden birçoğunu üstlenmelidir. Özellikle, müşteri rolünü oynamalıdır.

Mağazalarını gezmeli, kendi ürünlerini kullanmalı, denemeli, bilgi sahibi olmalı ve tüketicilerin düşüncelerini yerinde anlamaya çalışmalıdır. Satışçı müşterilerine beğeneceği bir yaşam biçimi sunarken neyi sunduğunu da iyi bilmelidir. Örneğin, hayatında hiç motosiklete binmemiş ya da cep telefonu kullanmamış satışçının bu ürünleri satma becerisi, kullanan kişilere göre çok daha az olacaktır.

Bu, müşteri rolünün önemini bir kez daha ortaya çıkaran bir faktördür. Philip Kotler şöyle der: "Bazı müşteriler sadece ürünü değil, diğer kişilerle ortak bir yaşam biçimini de satın almaktadır." Bu yaklaşımla, ürünlerinizi hedef kitlenize satarken, mümkün olduğu kadar, onların neler düşündüğünü yaşayarak test etmeye çalışın.

5. Zaman Yönetimi

Zaman yönetimi, satış yöneticilerine yıl içinde hangi işlere ne kadar vakit ayırdıklarını ve bunlardan hangilerinin işletme için gerekli olduğunu gösterir. Kısacası, kendinizi ve ekibinizi denetleme imkânı sağlar. Departmanda işlerin en basitten en karmaşık olana doğru belirli bir sistematik içinde yürütülebilmesi için personele bir zaman (başlangıç ve bitiş tarihleri) çizelgesi ile delege edin ve günlük raporlar yardımıyla takip edin.

Peter Drucker şöyle der: "Yönetici, görevlerinden yola çıkmamalıdır, zamanından yola çıkmalıdır. İşe plan yapmakla değil, zamanının gerçekte nelere harcandığını bularak girişmelidir. Ardından, zamanını denetim altına almaya ve zamanı üzerindeki üretken olmayan talepleri bir kenara itmeye yönelmelidir. Son olarak da, kesik kesik zamanını, mümkün olan en uzun süreli birimler halinde

birleştirmelidir." Drucker, yöneticilere rutin işlerin içinden çıkmalarını ve zamanlarını nereye harcadıklarını bulmalarını tavsiye etmektedir.

İyi bir zaman yönetimi yapamadığı için çalışanlarına karşı güvensiz, iş delege etmeyen ve sürekli yoğunluktan yakınan yöneticilere çevrenizde mutlaka rastlamışsınızdır. Bu kişilere ulaşmak son derece zor ve hatta imkânsızdır. Tüm bu olağanüstü performans görüntüsünün altında işler inanılmaz şekilde düzensiz ve birbirine girmiş durumdadır.

Önemli ve gizli evrak/dosyalar masaların üzerine atılmış ve üst üste yığılmıştır. Bir şekilde fırsat bulup odalarına girdiğinizde ise 'niye geldin, çok yoğunum, çalışıyorum görmüyor musun vb.' bir yüz ifadesiyle sizi karşılayacaklardır. Çünkü kendileri de dahil hiç kimseye ayıracak bir dakika bile zamanları yoktur.

Şayet yukarıda anlatıldığı gibi zamanı kötü yöneten bir yöneticiyseniz, bir hafta sonunda iş ortamından uzak bir yere tatile çıkın ve iş hayatında nerelerde hata yaptığınızı düşünün, insanların sizi en çok hangi konularda eleştirdiği hatırlayın. Astlarınızın ya da üstlerinizin neden sizden memnun olmadığını bulmaya çalışın. 'Aslında ben çok çalışıyorum ama kimseye yaranamıyorum,' düşüncesinin yarattığı savunma mekanizmasından kurtulun. Önce değişmeye karar verin, sonra işleri asli görevler ve astlara devredilecekler olarak ikiye ayırın. Ortaya çıkan iş planına göre zaman yönetimini oluşturmaya çalışın. Ayrıca, işleri devrederken, zaman yönetimine gereken özeni gösterin.

Eğer her işi acil olarak tanımlarsanız, zamanla personelde, 'Yöneticimiz nasıl olsa her şeye acil diyor, biz kendi planımıza göre hareket edelim,' düşüncesi oluşabilir. Bu çok tehlikelidir, istediğiniz önemli işlerin gecikmesi ve aksaması söz konusu olabilir. Başarılı bir satış yöneticisi olmak için zaman yönetimini doğru ve etkin yapmak zorunda olduğunuzu aklınızdan çıkarmayın.

6. Başarıya Odaklı Satış Gücü Oluşturmak

Dünyada 1960'lı yıllardan itibaren uzmanlar başarılı olma güdüsünü ve bileşenlerini işletmeler (örgüt ve personel) açısından incelemeye başlamıştır. Başarı, işi sürekli olarak 'en iyi şekilde' yapma arzusu ve her işte mükemmellik düzeyine ulaşma çabası olarak tanımlanır.

Benzer bir tanım ise şöyledir: Başarı, insanların zor işleri mümkün olan en kısa zamanda ve en iyi biçimde yapma arzusudur. Yapılan açıklamalarda başarı, 'bireysel-kişisel' gibi gözüke de, işletmeler açısından herhangi bir birime ya da statüye ait değildir. Tüm çalışanların ortak çabalarının çıktısıdır.

Satış yöneticilerinin bunu unutmaması ve bireysel başarılar yerine ortak çalışmalara yönelmesi gerekmektedir. Siz de işletmenizde başarıya odaklı satış gücü kurmak istiyorsanız hızlı, kaliteli ve verimli personel istihdam etmelisiniz. Takımınızda çalışan herkese temel satış bilgilerini eksiksiz verin, hedef toplantıları yapın, işletmenin amaçlarına katılmalarını sağlayın. Daha sonra inisiyatif ve sorumluluk verin. Bunlar başarıya giden yolda önemli bir yol almanıza yarayacaktır.

7. Sahiplenme Duygusu

işletmelerde her yetki düzeyinde işlerin sahiplenilmesi ve şirket değerlerinin korunması şarttır. Bunun için de tüm örgütün en alt kademeden en üst kademeye kadar uyum içinde çalışacağı, heyecan duyacağı ve hedeflerini yakalayabileceği bir organizasyon yapısı kurulmalıdır. Takım üyelerinin, işlerini sahiplenmeleri için uzun yıllar aynı işyerinde çalışmalarını gerekmez.

İşletmeye yeni giren bir personel de işine en az eskiler kadar bağlılık duyabilir. Önemli olan, şirkete ve satışlara olan katkı düzeyidir. İşletmede bir yıldır çalışan tembel (şirketi ve işini sahiplenmemiş) personel yerine, bir aydır tüm gayretiyle çalışan deneyimsiz personel tercih edilmelidir. Tembel kişiyi değiştirmek çoğu zaman imkânsızdır ama çalışkan deneyimsiz kişiyi istenen performansa ulaştırmak mümkündür.

Ancak, bu açıklamalarımın, "Şirketine uzun yıllar emek vermiş, çalışkan kişilere değer vermeyin," görüşü anlaşılmalı; aksine, uzun yıllar sadakatle çalışmış, başarılı kişileri ödüllendirin. Herkesi adil bir biçimde performansına göre değerlendirin ve önyargılarınızdan kurtulun. Misyonunuz gereği sahiplenme duygusunu yeni ve eski tüm personelinize aşılamanız ve şirkete büyük hizmetler verecek insanlar kazandırmanız gerekiyor.

Buna önce siz önderlik etmelisiniz. Sonra astlarınızdan sahiplenme duygusu bekleyin. Sonuç olarak yöneticilerin sahiplenme kavramı üzerinde daha fazla düşünce ve fikir sahibi olması, kişilerin yönetilmesinde ve işlerin doğru gitmesinde işletmeye büyük yararlar sağlayacaktır.

5.

BÖLÜM

SATIŞ SANATI

Satış sanatı, satıcıların, sahip oldukları ikna yeteneği, pozitif enerji ve bilgi birikimiyle müşterilere ürün/hizmetleri satmasıdır. İnsanların karşılıklı kazanmasına ve mutlu olmasına hizmet eder. Burada müşterilere karşı dürüst olmak, yalan söylememek ve kandırmamak temel prensiptir.

Satışı bir yaşam biçimi olarak benimsemiş profesyonellerin bu sanatı uygularken bu ilkelere uyması hem kendi başarıları hem de temsil ettikleri şirketlerin imajı açısından son derece önem taşır. Her meslek kolunda, yeteneklerini kötüye kullanan kişiler vardır. Satış alanında da böyle kişilere dünyanın her yerinde rastlamak mümkündür.

Örneğin İtalya'da, ihtişamlı mağazaların yer aldığı caddelerin hemen arka sokaklarında, tezgâhlarda turistlere 'gerçek' diye satılan (moda devlerinin taklidi) ürünler bulunur. Burada satıcılar müşteriyi ikna etmede son derece başarılıdır. Genellikle, ürünleri abartılı şekilde överek, gerçek olduğunu ispatlamaya çalışırlar.

Satış esnasında güler yüzlü olmalarına rağmen, ürünü iade etmek isteyen müşterilere karşı inanılmaz şekilde kaba ve tehditkârdırlar. Bu durum müşteri odaklı firmalarda ise tam tersidir. Tüketicinin ürünle ilgili en küçük bir memnuniyetsizliğinde hemen onun haklarını koruyan bir anlayış ortaya çıkar. Müşteriye hizmet her şeyin üstündedir.

Örneğin, bir reklam filminde satış sanatının temel kuralı şöyle anlatılıyor: "Müşteriyi sakın kandırma, aldatma ve daima haklı olduğunu unutma." Reklamda ilk önce, müşteriyi azarlayan ve ona değer vermeyen bir işletmenin sinirli personeli görülür, daha sonra aynı müşteri bir başka işletmeye gider ve alışveriş yapar, burada ise kibar ve güler yüzlü satış temsilcileriyle karşılaşır.

Reklamda hedef kitleye 'size değer veren, doğru ve dürüst satıcıyı tercih etmelisiniz' mesajı verilmek istenmektedir. Satış sanatını değişen ekonomik koşullara uyarlayarak geliştiren işletmeler tüketiciler tarafından öncelikli olarak tercih edilmektedir. Bu işletmeler uzun yıllar boyunca çizdikleri başarılı grafiklerle tanınırlar. Dünyada hepimizin bildiği ünlü bazı isimler şunlardır:

- Sony
- Procter&Gamble
- Nestle
- McDonalds
- Pepsi
- Coca Cola
- Philip Morris

- Nokia

Türkiye'de başarılı işletmelerden bazıları şunlardır:

- Vakko
- Vestel
- Arçelik
- Beko
- Telsim
- Mavi Jean
- Beymen
- Ülker

Yukarıda sözü edilen kurumsal firmaların hemen hemen hepsi etkin pazarlama stratejilerine ve müşteri temelli satış politikalarına sahiptir. Bu, onların satış sanatını diğerlerinden daha iyi uygulamasını sağlar.

Ünlü bir işletmeci olan Faik Koparan, satış sanatı konusunda şöyle der: "Biz müşterilerimize kesinlikle ihtiyacı olan ürünleri satarız. Ticarete esas olan şey, güven ve dürüstlüktür. Ofisimizin önünde oluşan kuyrukların nedeni de budur. İnsanlar bize güvenir ve saygı duyar."

Satış sanatı konusunda örneklerimizi hep büyük kuruluşlardan seçtik ama bu sanatı iyi bilmek için milyarlarca dolarlık bir işletmeye sahip olunması gerekmez. Geçmişten günümüze kadar gelen, küçük ve orta ölçekli birçok işletmenin başarıları yadsınamaz boyutlardadır. Hattâ bazıları yüzyıllardır ayakta durarak tarihsel bir kimlik bile kazanmıştır.

Hepsinin ortak özelliği ise müşterilerin yoğun ilgisidir. Konuya örnek olarak, Sarıyer Büyükdere'deki yüzyıllık bir mekân olan Tarihi Bahar Suyu Restoranı' verilebilir. Hayatınızda hiçbir zaman göremeyeceğiniz büyük bir müşteri topluluğuna hızlı ve kaliteli hizmet vermeye çalışılmaktadır. Yemeklerin lezzeti nedeniyle boş bir masa bulmak için müşteriler sıra beklemektedir. Başarılı bir başka örnek ise, Beyoğlu'nun klasiği 'Cumhuriyet Meyhanesi'dir.

Yazarların ve sanatçıların uğrak yeri olan mekân yıllara meydan okuyor. Duvarları şairlerin dizeleri süslüyor ve müşterilerini geçmişe yolculuğa çıkarıyor. Yine Beyoğlu'nda yüzyıllık bir başka yer ise, 'Pano Şarapevi'dir. Mekân kendi ürettiği şaraplarla müşterilerine büyük bir ziyafet sunuyor. Masalar yine kalabalık ve herkes yer kapmak için birbiriyle yarışıyor.

Son olarak, lezzet ustası 'İnci Profiterolü'nü de unutmamak lazım. İlginç, değil mi? İstanbul yıllardır büyük bir değişime ve kültürel erozyona sahne olduğu hâlde bu mekânlar her dönem müşterilerin ilgisini çekmeye devam ediyor.

Neden bu işletmeler yüzyıllardır satış yaptığı hâlde taklitleri birkaç ay içinde kapanmaktadır? Bir satış yöneticisi olarak bu soruların cevaplarını mutlaka bilmeli, araştırmalı ve dersler çıkarmalısınız.

Şimdi satış sanatında önemli yaklaşımları incelemeye çalışacağız. Bunlar müşterilerle/alıcılarla yürüteceğiniz diyaloglarda sizlere yol gösterecektir.

1. Satışta Pazarlık Yaklaşımı

Geçmişten günümüze satıcı, alıcı ve pazarlık üçlüsü hep süregelmiştir. Bu gelişme karşılıklı olarak iki tarafın da pazarlık yeteneklerini en iyi şekilde kullanmalarını sağlamıştır. Günümüzün tüketicisi artık daha sorgulayıcı ve bilinçlidir. Bu nedenle satıcılar eskiye oranla daha donanımlı olmak zorundadır. Tüketicilerin beklentilerini, düşüncelerini iyi analiz edebilmeli ve satış müzakeresini sonuca ulaştırmalıdır.

Müşterilerin (alıcı firmaların) satıcılara karşı kullandığı yöntemlerden bazıları şunlardır:

a. Süre Kısıtı

Dikkat edin, alıcı firmalar bazen, "Yeterli vaktimiz yok, ürünü acil istiyoruz," diyerek müzakereyi kontrol altına almaya çalışabilir. Ayrıca ürünün bir an önce teslim edilmesi ve üretilmesi de talep edilebilir. Bu yaklaşımda alıcı, istenen tarihte teslimat yapılmaması halinde bunun kendisi, için bir ek maliyet oluşturacağını iddia eder.

Bu durumda satıcı, öncelikle alıcıyı doğru bilgilendirmeli ve sonra ödün vermeden müzakereyi sürdürmelidir. Bugün zaman sınırı her alıcı firma için tabii ki vardır ama üretim için gerekli olan sürenin altında talepte bulunmak ve bunu fiyat indirimi ile ilişkilendirmek bilinen bir taktiktir. Satıcı olarak bunu iyi bilerseniz karşı savunma ile satış sürecini lehinize çevirebilirsiniz.

b. İmkânsız Öneri Yaklaşımı

Alıcı firmalar bazen imkânsız taleplerde bulunabilir. Satıcıdan, kabul edilemez fiyat ve ödeme koşulları isteyebilir. Örneğin, ürünü pazardaki değerinin yarısına almak isteyebilir ya da bir saat içinde tüm ürünlerin fiziksel olarak teslimatını şart koşabilir. Bu yaklaşım genellikle pazarlığı çok alt kademedden başlatma stratejisidir.

Alıcının her talebine boyun eğmek ve karşılamaya çalışmak mümkün olmadığı için tedirgin olmanıza gerek yoktur. Bu durumda hemen pazar ile ilgili bilgileri alıcıya doğru şekilde aktarın ve gerçeklerle taleplerin bu koşullarda uyuşmadığını ispatlayın. Alıcıya sunulan doğru bilgiler ve kararlı bir tutum, düşüncelerinin değişmesine neden olacaktır.

c. Son Teklif

Bu yöntem müzakerede alıcıların fiyata sınır koyma ve çıtaşı aştırmama stratejisidir. Alıcı, ürüne daha fazla ödeme yapmayacağını şu şekilde ifade eder: "Ödeyebileceğim son fiyat bu kadardır. Daha fazlasını kesinlikle ödeyemem."

Ancak bu her zaman doğru değildir. Burada acele karar vermemek gerekir. Alıcının bir gün sonra arayarak, "Teklifinizi bir kez daha değerlendirdik ve kabul ediyoruz," dediği durumlar çok fazladır. Satış sürecinde dikkatli hareket etmeli ve paniğe kapılmamalısınız. Analiz yeteneğinizi devreye sokun ve alıcının her davranışını yakından gözlemleyin. Aksi taktirde, müşteriyi kaçırma korkusuyla ani kararlar vermek ve ürünün fiyatını çok aşağılara çekmek pazarlıktan zararlı çıkmanıza yol açabilir.

d. Finansal Kısıt

Bu yaklaşımda alıcılar ürünü alabilecek yeterli bütçeleri olmadığını öne sürerek, ek vade ve avantajlar talep eder. Satış toplantılarında buna çok sık rastlanılır. Alıcı, "İşin tamamı için bütçemiz ... kadardır," diyerek, hem ürünü istediğini hem de verebileceği fiyatı net bir şekilde söyler.

Şayet belirttiği bütçe beklentilerinizin çok altındaysa alıcıya satışın gerçekleşmesi için neler yapabileceğinizi anlatın, bunu da bir sunum dosyası ve rapor ile destekleyin. Burada bekle-gör taktiğini uygulamalısınız. Hızlı karar vermek ve öneriyi hemen kabul etmek yapılmaması gereken davranışlardır.

e. Ek Talepler

Alıcılar bazen anlaşma sağlanıp süreç başladıktan sonra bile satıcılardan ek taleplerde bulunabilir. Bu durum genellikle satıcıların çok zaman ve çaba sarf ettiği pazarlıklarda görülür. Satış bağlanmış, hattâ sözleşme imzalanmış olduğu hâlde bile, "Biz bunu bu şekilde konuşmamıştık," diyerek ek talepler ortaya çıkabilir. Şayet yazılı bir anlaşma yoksa ek talepler çok daha ileri boyutta olabilir.

Örneğin, bir ay içinde yapılacak teslimat, "Biz bir gün içinde istiyoruz," şekline dönüşebilir. Şayet satış sürecinde bu tür sorunlarla karşılaşmak istemiyorsanız tüm konuları sözleşme yaparak sağlama almalısınız. İyi bir sözleşme ek taleplere karşı koymada satıcının en iyi yardımcısı rolünü üstlenir.

f. Müzakerelerde Kişilerin Değişimi

Satış müzakerelerinde sonuca ulaşmanın güçleştiği anlarda görüşmecilerin değiştirilmesi yöntemine çok sık başvurulur. Çoğu zaman hep aynı kişilerle pazarlığa devam etmek ve bunda ısrar etmek satışın sonuçlanmasını uzatabilir. Böyle bir durumu fark ettiğinizde derhal gerekli değişiklikleri yapın ve satışı bağlayacak kişileri pazarlık sürecine dahil edin.

2. İtirazları Satışa Çevirme

Her satıcı, satış hayatı boyunca mutlaka müşteri itirazlarıyla karşılaşmaktadır. Masa başında oturarak planlanan projelerde ve önceden hesaplanmamış aksiyonlarda müşteri itirazlarıyla çok daha sık karşılaşılır. Kurumsal olmayan

işletmelerin pazarlama departmanları, ürünler pazara sunulduğu anda herkesin satın almak için sıraya gireceğini hayal etmektedir. Çünkü onlara göre ürünün reklamı yapılmış ve dağıtım kanallarına zamanında ulaştırılmıştır.

Kısacası her şey hazırdır, artık iş satıcılara kalmıştır. Sahadaki satışı ise gerçeklerin (ofiste eline tutuşturulan satış projelerinden) çok farklı olduğunun farkındadır. Dışarıda kendisini birçok zorluk ve engel beklemektedir. Bu engellerin en önemlilerinden biri ise müşteri itirazlarıdır. Peki, satışı bu itirazlara karşı nasıl yöntemler uygulamalıdır?

Bu sorunun yanıtı sektöre ve müşteriye göre değişkendir. Ancak, bazı temel verilerden (ipuçlarından) hareket ederek güçlü çıkarımlar yapılabilir. Örneğin, müşteri itirazlarına karşı, tartışma ve gerginlik yaratma yerine onları ikna etmeye çalışarak sorunun üstesinden gelinmelidir.

Müşterilerin satın almayı reddetmesinin nedenleri şunlardır:

- Satıcı firmaya karşı duyulan güvensizlik,
- Müşteride ürünü satın alabilecek paranın olmaması,
- Ürünün ihtiyaçları tam olarak karşılayamayacağı endişesi,
- Ürünün, değerinden çok daha yüksek bir fiyata satıldığı düşüncesi,
- Başka alternatiflerinin daha iyi olduğunun sanılması,
- Müşterinin ürüne gerçekten ihtiyacının olmaması,

Böylece satın almayı reddetmenin doğal bir sonucu olarak itirazlar ortaya çıkar. Bugün birçok itiraz türü bulunmaktadır. Bunları gerçekdışı uydurma itirazlar, bahaneler, geçerli itirazlar vb. dir.

Müşteri itirazları aşağıdaki temel kategorilerde toplanmaktadır:

a. Gerçekdışı İtirazlar

Gerçekdışı itirazlar, müşterilerin ürünü iyi tanımadığı ve uydurma varsayımlarla satıcılara itiraz ettiği anlarda görülür. Örneğin, "Bu ürünün çok çabuk bozulduğunu söylüyorlar, yakında fiyatları düşecekmiş, birkaç ay sonra yeni modeli çıkacakmış vb." Bu itirazlarla karşılaşan satışı, müşterinin tezlerini gerçek bilgilerle çürütmelidir.

b. Bahaneler, Mazeretler

Bu itiraz şekli, alıcıların ürüne ilgi duymadığı ve satın alma eyleminden kaçtığı psikolojik durumlarda görülür.

Bunun en güzel örneği, alıcıların, "Aşırı yoğunum, hiç vaktim yok, daha sonra görüşelim," şeklindeki sözleridir. Geçmişte ben de bir sigorta şirketinin satış temsilcisinin satmaya çalıştığı poliçelerden kurtulmak için bu taktiğe başvurdum. Satmaya çalıştığı sigortalara (başka bir şirket üzerinden) zaten

sahiptim. Bunu söylememe rağmen satışı ısrarla randevu talep ediyordu. Bu durumda, "Vaktim yok," demekten başka seçeneğim kalmamıştı.

Şayet müşterilere birebir satış yapan bir satışıysanız ürünün hedef kitlesini ararken ihtiyaçlar ekseninden hareket etmeyi unutmayın ve yeni ihtiyaçlar yaratmaya çalışın. Hiçbir şey yapamıyorsanız en azından gelecekte müşteriniz olabilmesi için gerekli ortamı yaratmaya çalışın. Örneğin, ürünlerinizle ilgili broşür bırakın, faks gönderin, mail atın, bayram ve özel günlerde mevcut müşterilerinize gönderdiğiniz şeyleri bu kişilere de ulaştırın. Aksi takdirde zorla satış yapmaya çalışmak müşteriye tamamen kaçırmak demektir.

c. Gerçek İtirazlar

Alıcıların ürün ya da hizmetleri geçerli sebepler nedeniyle almak istemediği durumlar da görülür. İtirazlar ürünün direkt kendisine olabileceği gibi, satışı yapan şirkete de yönelik olabilir. Alıcının ürüne ihtiyacı olmayabilir ya da ürünlerin kalitesini yeterli bulmayabilir. Bu durumda satışı alıcının itirazlarını çok dikkatli gözlemleyerek farklı ihtiyaçlar yaratmaya çalışmalıdır.

d. İtirazlara Karşı Taktikler

Günümüzde itirazlara karşı taktik geliştirmek, satışçıların önemli görevlerinden biridir. Bunlar genellikle işletme okullarında okutulmayan, iş hayatının içinde öğrenilen konulardır. İtirazlara karşı başarılı olmak için şu kurallara dikkat etmelisiniz:

- Müşterileri Dikkatle Dinleyin. Öncelikle müşterinin konuşmasına fırsat tanınmalı, itirazı sonuna (sözü kesilmeden) kadar dinlenmelidir. Sonra müşterinin kaygıları ve gerginliği giderilmeye çalışmalıdır. Müşteri konuştuğu, itirazları kendisine daha önemsiz gelmeye başlayacaktır. Ancak konuşması kesilirse itirazlarını artıracak, onları savunmaya yönelecektir.
- İtirazların Gerçek Nedenini Bulun. İtirazların gerçek nedenini öğrenmek için müşteriye sorular sorarak konuşturun. İyi bir dinleyici olun ve en mantık dışı bir itirazla bile karşılaştığınızda sinirlenmeyin. Önemli olan, itirazın gerçek nedenlerini bulmaya çalışmak ve onları ortadan kaldırmaktır.
- İtirazları Karşılamadan Önce İyi Düşünün. Birçok deneyimsiz satış temsilcisi müşterinin itirazlarını karşılarken düşünmeden, hızlı karar vermektedir. Böylece satışı kaçırmaktadır. İtirazları ortadan kaldırmak için cevapları makul ölçüde ve mantıksal çerçevede verin.
- Müşterinin İhtiyaçları ve Beklentileri Doğrultusunda Hareket Edin. Şayet bir ürün müşterinin beklentilerine hitap etmemişse, önce tepkiler ve itirazlar dinlenmeli, sonra ürünün diğer ilgi çekici yönleri anlatılmalıdır. Destekleyici sözlerin de kullanılması faydalı olabilir.

Örneğin, "Size katılıyorum, fiyatı ilk planda biraz yüksek gibi görünüyor ama buraya yatıracığınız para size şu şekilde geri dönecektir. Aslında elde edeceğiniz yararlar ve rakip ürün fiyatları karşılaştırıldığında hiç de yüksek olmadığını göreceksiniz." Bu vb. sözler ile, müşterinin alışverişin sonunda kârlı çıkacağı diğer noktalara da değinilmelidir.

- Müşterilerin Sorularına Doğru ve Akılcı Cevaplar Verin. Bazen sorular çok basit olabileceği gibi, bazen tuzak sorular da olabilir. İyi bir satışı bunları ayırt edebilme yeteneğine sahip olmalıdır.
- Müşterilerde Oluşan Yanlış Kanı ve Fikirleri Değiştirmeye Çalışın. Sık karşılaşılan bir itiraz türü de müşterilerin yeterli bilgiye sahip olmaması nedeniyle ürün hakkında yanlış yargılara sahip olmasıdır. Bu durumda somut verilerle müşterinin fikirlerinin yanlış olduğunu ispatlayın.
- İtirazları Soru Sorarak Açıklığa Kavuşturun. İtirazların cevaplandırılmamış sorular olduğunu unutmayın. Alıcılar çoğu zaman gerçek itirazın nedenlerini saklama eğilimindedir. Bu nedenleri bulmaya çalışın.

e. Fiyat Yönlü İtirazlar

Satışçıların daima önceden hazırlıklı olması gerektiren bir itiraz türüdür. Bir dizi taktiksel davranış ve uygulamayı içerir. Bununla başa çıkabilmek için rakiplerin fiyatlarını ve ürün özelliklerini iyi bilmeli ve karşılaştırmalı mukayese ile müşterileri ikna etmelisiniz. Ayrıca ürün/hizmetleri avantajlarıyla anlatmalı ve fiyatın yüksek olmadığını ispatlamalısınız. Fiyatla ilgili önemli konular şunlardır:

- o Fiyat ürünün kalitesi ve nitelikleri ile uyumlu olduğu hâlde müşterinin satın alma sınırının çok üstünde olabilir.
- o Müşteriler, ürünü daha ucuza bulabilirim, düşüncesi de taşıyabilir, bu nedenle başka satış noktalarına yönelebilirler,
- o Müşteri, ürünü satın alabilecek gelir düzeyine sahip olduğu hâlde satın alma kararı vermediği için 'fiyat benim için çok yüksek' itirazı da yapıyor olabilir,
- o Ürünün bedelini o an için ödeyebilecek nakite sahip değildir. Taksitli alışveriş imkânı yaratılmasını istiyor olabilir.

Sonuç olarak, fiyata yönelik itirazlar yapısal olarak diğer itiraz türleri ile benzerlikler taşımaktadır. Bu nedenle satışcının kazandığı deneyimler ve önceden yaptığı hazırlıklar gelen itirazları çözebilmesini ve satışı bağlamasını kolaylaştıracaktır.

f. Bumerang Tekniği ile İtirazları Yanıtlamak

Profesyonel satışçılar bu teknik ile itirazı tersine çevirme ve soruya karşı soru sorma yöntemi ile müşterileri ikna etmeye çalışmaktadır.

6.

BÖLÜM

ETKİN İLETİŞİM VE STRES YÖNETİMİ

ETKİN İLETİŞİM

Satış yöneticilerinin başarılı bir iletişim yeteneğine sahip olması satış performanslarını olumlu yönde etkiler. İletişim bazen o kadar önemlidir ki, sadece satışıya duyduğu sevgi ve saygı nedeniyle, firmanın ürünlerini tercih eden müşterilere bile rastlanılır.

Örneğin, ilaç sektöründe çalıştığım yıllarda ziyaret ettiğimiz bir bayimiz, satış müdürümüz için şöyle demişti; "... bey gerçekten görevini çok iyi yapıyor, onu mahcup etmemek için ürünlerinizi daha büyük bir çaba ile satmaya çalışıyoruz. Başka firmalardan kesinlikle satın almayı düşünmüyoruz."

Yönetici kurduğu başarılı iletişim ile geniş bir müşteri portföyü yapmıştı. Ziyaret edilen her noktada bu çok belirgin bir şekilde görülmekteydi. Tabii ki buradan yapılacak çıkarımla, 'satışta iletişim en etkili unsurdur' diyemeyiz ama öneminin yadsınamaz olduğu da bir gerçektir.

Kendinizi bir dakikalığına müşteri yerine koyun ve düşünün: Bir tüketici olarak yüzlerce, hattâ binlerce seçeneğimiz varken neden hep aynı mağazalardan alışveriş yapar ya da aynı restaurantlarda yemek yeriz, hiç düşündünüz mü? Her şey sadece uygun fiyat ya da iyi bir servis mi?

Tabii ki hayır, daha birçok etken sıralayabiliriz: 'alışkanlıklar, mekânın yeri, konumu, güvenilirliği, imaj vb.' Tüm bunlar tüketici davranışlarında belirleyici rol oynamaktadır. Ancak bunların bazılarında çeşitli faktörler (ekonomik durum vb.) nedeniyle vazgeçsek bile, güler yüzlü bir hizmeti ve iyi iletişimi her zaman her yerde ararız.

Dünyanın en iyi ürünlerini satan bir şirkete sahip olabilirsiniz ama müşterinizle iyi bir iletişim kuramıyorsanız satışlarınız beklenenin altında gerçekleşecektir. İletişimi sadece bireysel boyutta değil, örgütsel bazda da ele almalısınız.

Örneğin, geniş bir dağıtım ağına sahip bir işletmenin satış müdürüyseniz, tüm müşterilerle tek tek ilgilenmeniz mümkün olamayacaktır. Bu nedenle personelinize deneyimlerinizi aktarmalı ve müşteri diyaloglarının Satışçılıkta ne kadar önemli olduğunu anlatmalısınız.

Satış sürecinde çok yüksek adetlerde satın alma yapan müşterilerin (alıcıların), başarısız satışçılar nedeniyle, kimi zaman alımları durdurduğu ve siparişleri iptal ettirdiği görülür. Yönetici bu tür sorunları acil olarak incelemeli ve çözmelidir.

Şayet hep aynı satış sorumlusunun bayilerinde sorun yaşıyorsa, personelin başka bir hizmete/bölgeye alınması ve yerine iletişim yönü güçlü birinin getirilmesi gerekir. Bu atama esnasında satış yöneticisi sorunları iyice

irdelemeden kimseyi suçlamamalı ve yargılamamalıdır. Aksi takdirde hem bayiler hem de personel üzerinde gücünü ve etkinliğini kaybedecektir.

Günümüzde başarılı iletişim kurmanın müşteriler üzerinde etkisi gerçekten büyüktür. Bir örnek vermek gerekirse, geçmişte çalıştığım bir işyerinde her hafta önce mağaza müdürlerimizle toplantı yapar, sonra tüm bölümleri ziyaret eder ve çalışanlarla görüşürdüm.

Bir gün yine her zamanki gibi (toplantının ardından) mağaza müdürüyle beraber reyonları gezmeye başlamıştık. Elektronik reyonuna geldiğimizde yaşlı bir bayan yanımıza yaklaştı ve şöyle dedi: "Harun bey yok mu acaba, yeni gelecek bir ürünü bana torunum için gösterecekti, doğum günü için almayı düşünüyorum da." Kendisine kibar bir şekilde personelin saat 16.00'dan sonra görevli olduğunu, bu nedenle bir başka arkadaşın yardımcı olabileceğim söyledik, ancak müşteriden gelen cevap çok ilginçti: "İyi, o zaman ben tam o saatte burada olacağım, kendisine selamımı söyleyin."

Durum çok netti, izinli olan reyon sorumlusu müşteriyle çok iyi bir iletişim kurmuştu. Müşteri de ürünü mutlaka ondan satın almak istiyordu. Ancak, mağazaya satın almak için giren bir tüketicinin kaçırılmaması gerektiğini iyi bilen diğer reyon sorumlusu hemen satışı gerçekleştirmişti.

Siz de bazen satışı bazen de müşteri kimliğinizle benzer olaylarla karşılaşmışsınızdır. Örneğin, hiç satın almayı aklınızdan geçirmedığınız bir ürünü, satış sorumlusunun ikna ve iletişim yeteneği sayesinde aldığımız günler mutlaka olmuştur. Ayrıca, sürekli alışveriş yaptığınız bir işyerinde yönetim değişince siz de satın alma eylemini değiştirmiş olabilirsiniz.

Bu nedenle, yönetici olarak göreviniz örgüt içindeki iletişimi müşteri odaklı ve sistematik kılmaktır. Son olarak, iletişim denilince sadece müşteriler değil, departman çalışanlarının sizinle, kendi aralarında ve diğer departmanlarla geliştirmesi gereken ilişkileri de dikkate almayı unutmayın.

Etkin iletişim becerisi gösterilmesi gereken konular şunlardır:

1. Şirket İçi İletişim

Şirket içi iletişim satışçının, astları ve üstleri ile kurduğu iletişimidir. Kişinin her kademeyle aynı şekilde gelişmiş güzel konuşması ya da davranması genellikle hoş karşılanmaz. İletişimin kendine özgü bir yapısı ve kuralları vardır.

Yaşanmış bir örnek vermek gerekirse, kurumsal pazarlama departmanını yönettiğim yıllarda ekip olarak birçok büyük firmayla kampanya toplantıları yapıyorduk. Burada profesyonel satış yöneticileri ile karşılaşmanın yanı sıra, kurumsallaşmamış işletmelerin yöneticilerini de yakından tanıma imkânım olmuştu. Yine ekip olarak, benzer bir toplantı için, kararlaştırılan adrese gitmiştik.

Toplantı odasına girince bir yöneticinin, ağzında çiklet, balon yaptığına tanık olmuştuk. Biz girince nispeten toparlanmaya çalıştıysa da görüntüsü şirket hakkındaki tüm olumlu düşüncelerimizi bir anda silip götürmüştü. Ayrıca kendi çalışanları ile kurduğu iletişim de son derece ciddiye almıyordu. Burada durum net bir

şekilde şöyleydi: Yönetici, şirket içinde iletişim konusunda son derece başarısızdı. Bunu dışarıdan gelen misafirlerinin yanında da rahatlıkla göstermekteydi.

Örgüt içinde üst yönetime ya da iş arkadaşlarına düzeysiz şakalar yapmak ve ciddiyetsiz davranmak son derece yanlıştır. Samimiyetin derecesi ne düzeyde olursa olsun bunu suistimal etmemek gerekir. Ofis ortamında temel nezaket kurallarına uyulmalı ve iletişim unsurlarına dikkat edilmelidir.

İletişim yönü zayıf ve kötü olan yöneticileri nasıl tanıyabiliriz?

- Aşırı rahat olmanın işleri daha kolay hale getireceğini düşünen bu yöneticiler astlarıyla ayaküstü toplantı yapmayı severler, toplantıları ise işten uzak ve sohbet içeriklidir. Oturmak içinse çoğu zaman masanın üzerini tercih ederler. Kimsenin kendilerini ciddiye almadığını fark etmezler.
- Tepkileri hep uç noktadadır. Bazen, delege ettikleri işlerle ilgili çok rahat ve takip etmeyen, bazen de en küçük bir şeyde kızan, hattâ herkesin içinde bağırarak bir şeyler (kalem, hesap makinesi vb.) atmaya çalışan dengesiz bir kişiliğe dönüşebilirler.
- En iyi becerdikleri konu ise dedikodu yapmaktır, bu işe özel zaman ayırırlar, sabahları işe gelir gelmez çay ya da kahvelerim alıp oda oda dolaşarak "şirkette neler oluyor ya da kim ne hatalar yapmış" öğrenmeye çalışırlar. Yeni başlayan ya da işten çıkarılan kimse var mı, varsa bunun kendilerini nasıl etkileyeceğini araştırmaya çaba sarf ederler.
- Herkesi ve her şeyi eleştirirler. Şirkette işlerin kötü gittiğinden ya da kendilerine değer verilmediğinden şikayetçilerdir.
- Herkesle kavgalıdırlar, hep kendilerini haklı görürler.

Bu davranışları yapan kişi, unvanı ne olursa olsun, şirket içinde iyi bir iletişim becerisi gösteremez ve örgütü başarısızlığa sürükler. Oysa çalışma arkadaşlarına ve astlarına karşı güler yüzlü, saygılı, pozitif iletişim kuran yöneticiler, takımının başarıya odaklanmasında önemli bir pusula görevi görmektedir.

2. Şirket Dışı İletişim

Şirket dışında kurulan iletişim alıcılar, satıcılar ve diğer kişilerle ilişkilidir. Bir satışçının sadece şirket içinde kurduğu iletişim tek başına yeterli değildir. Bölge satış teşkilatlarını ve bayilerini ziyaret etmeyen, sorunlarını dinlemeyen ve masa başından iş yapmaya çalışan yöneticiler hedeflenen satış kotalarını hiçbir zaman yakalamaz. Satış yöneticisi dönemseller ziyaretler yapmalı, teşkilatın beklenti ve sorunlarını yerinde dinlemelidir.

Rapor, telefon görüşmeleri ya da bölge müdürleri ile yapılan toplantılarla yetinmemeli, yerinde denetim ve gözlem yapmalıdır. Bunlar, yönetici olarak sizin sahadaki etkinliğinizi, liderliğinizi ve iletişiminizi güçlendirecek unsurlardır. Eğer merkez satış yöneticisi olarak yaptığımız her bölge ziyaretinde, bayilerle görüşmek ve sorunlarını dinlemek yerine, lüks otellerde havuza giriyor ve

güneşleniyorsanız, bayilerle ve bölge personeliyle iletişim sorunları yaşayacağınız kesindir.

Maalesef bu seyahatları tatil olarak gören kişilere örgüt içinde çok sık rastlanılır. Üst yönetim bu kişilere dikkat etmeli, ziyaret amaçlarını ve sonuçlarını rapor olarak kendilerinden istemelidir. Bugün bir merkez satış yöneticisinin önemli görevlerinden biri de satış örgütünü (bölgeler, mağazalar, satış noktaları, bayiler vb.) çeşitli dönemlerde denetlemek, ziyaret etmek ve en önemlisi iyi bir iletişim kurmaktır. Bunu yaparken de saygınlığını zedeleyecek davranışlarda bulunmamalıdır.

STRES YÖNETİMİ VE SATIŞ

Stres, genel anlamda baskıya karşı gösterdiğimiz tepkilerdir. İş hayatında ya da gündelik yaşamda hepimizin karşılaştığı, kaçınılmaz bir durumdur. Bunu bazen bir sınava hazırlanırken, bazen de kalabalık bir gruba sunum yaparken yaşamaktayız. Ancak her stres, performansımızı olumsuz etkilemez, hattâ belirli bir noktaya kadar faydalıdır. Örneğin iyi stres, insanın zorluklarla mücadelesinde yardımcı olan mekanizmaları harekete geçirerek, yararlı sonuçların elde edilmesini sağlar.

Burada önemli olan sizin zararlı stresle başa çıkabilmenin yollarını öğrenmeniz ve onu kontrol altına almanızdır. Günümüzde stresin yoğun yaşandığı alanlardan biri hiç kuşkusuz iş hayatıdır. İşletmede her departmanda görevler gereği farklı stres alanları oluşmaktadır. Kimi departman aylık satış kotalarını tutturmak için hafta sonu da dahil, gece gündüz mesai yaparken, kimi departman da finansal akışı düzenlemek isterken stres yaşamaktadır.

Bir işletmede, merkez satış departmanının saha (müşteri, bayiler ve bölge satış teşkilatı) bilgileri eksikse, tepe yöneticilerinin satış becerisi yoksa ve sadece hayali projeler üreten/sunum hazırlayan başarısız bir pazarlama departmanı varsa, astlar stres ile yaşamak durumunda kalır. Hattâ satışların düşüklüğü ve işletmenin kapanma riski nedeniyle de tüm çalışanlar işlerinden atılma korkusu yaşayabilir.

İşletme yönetimi, yaşanan bu kötü gidişe son vermek için, (insanları işten çıkartmak yerine) akılcı kararların alındığı bir örgüt modeli yaratmalıdır. Bunun için de, alınan kararların gerçekçi ve ulaşılabilir olması gerekir.

Bir satışçıda stres yaratan bazı konular şunlar olabilir:

- Satış bilgisi ve deneyimi yetersiz satış yöneticileriyle çalışmak,
- Satış yapamama kaygısı ve korkusu,
- Uzun bir zamana (1 hafta-1 ay vs.) ihtiyaç duyulan bir işin acil olarak (1 gün içinde) istenmesi,
- Yepyeni bir dağıtım kanalının çok kısa süre içinde örgütlenmesinin istenmesi ve satış beklenmesi,
- Başarısız pazarlama departmanlarının sahadan uzak bir mantıkla hazırladığı hayali ve işe yaramayan satış projeleri,

- Yönetimin büyük projeler olarak adlandırdığı, küçük ve satış getirmeyecek işlerin verilmesi, 'bu projeleri hayata geçirin ve milyonlarca ürün satın' denilmesi,
- Büyük müşterilerin işletmeyi sorunlar nedeniyle terk etmesi,
- Satışların büyük düşüşler göstermesi.

Görüldüğü gibi, stresin oluşmasına, yönetim hataları, personelin işleri zamanında yetiştirememesi endişesi, başarısız olma korkusu ve gerçekleşmeyecek hedefler istenmesi neden olmaktadır. Ayrıca, çalışanlara görüş hakkı tanınmadan hazırlanan ve tepeden zorla dikte edilen işler de stres ve gerginlik yaratır.

Örneğin, işletmenin satış kotaları, bölge çalışanlarının görüşleri alınmadan, sadece merkez satış yönetimi ve genel müdür tarafından belirlenirse, ay sonu yaklaştıkça hedeflerin yakalanamaması nedeniyle çalışanlarda stres ve moral bozukluğu görülür. Yönetici olarak satış hedeflerim belirlerken, bölge potansiyelini mutlaka bölge sorumlularına sormalısınız ve onların da görüşlerini almalısınız.

Aksi takdirde, ulaşılması imkânsız hedefler hiçbir zaman gerçekleşmeyeceği için hem siz hem de çalışanlar başarısız olacaktır. Ayrıca çalışanlar arasında yaşanan iletişim sorunları da çoğu zaman strese neden olabilir. Bunun önüne geçmek için personelinizle daima açık ve dürüst bir şekilde konuşun, onların güvenini kazanmaya çalışın.

7.

BÖLÜM

PROFESYONEL SATIŞ ÖRGÜTLERİNİN AMAÇLARI VE SÜREÇLERİ

Kurumsal işletmelerde satış örgütleri, işletme ve tüketiciler arasında önemli bir köprü misyonu üstlenir. Ancak bu misyon bazı işletmelerde halen anlaşılmadığı için satış yöneticileri sadece ürünleri dağıtım kanallarına ulaştıran ve sipariş toplayan kişiler olarak görülmektedir. Oysa bu işler satışçının görev ve amaçlarından sadece bir tanesidir. Bunun yanında daha birçok fonksiyon vardır.

Satışçının amaç ve görevlerinden bazıları şunlardır:

- Satış sürecini organize etmek,
- Pazardaki müşterilerle ilişkileri geliştirmek ve memnuniyet sağlamak,
- Yetenekli satışçıları bulmak, yetiştirmek ve örgüte faydalı hale getirmek,
- Pazar geliştirmek, yeni pazarlar yaratmak, satışları artırmak,
- Örgüt içinde adil bir iş delegasyonu kurmak ve görev dağılımı yapmak,
- Satış sürecini sonuca ulaştırmak ve bunun devamlılığını sağlamak.

Satış örgütü, satış yöneticisinin (şirket tepe yönetiminin) çizdiği yolda hareket eden, düşünen, üreten, dinamik bir yapıdır. Yöneticilerin temel amaçları, doğal olarak, yapılandırdıkları bu örgütleri de yakından etkilemektedir.

Bu amaçlar kapsamında, bir işletmede satış süreci, satışçıların potansiyel müşterileri bulması, bilgilendirmesi ve onları ürün/hizmetleri almaları için ikna etmesidir. Bu sürecin başarılı olabilmesi için satış teşkilatı iyi organize olmalı ve yönetilmelidir. Şimdi bazı temel kavramları incelemeye çalışalım.

1. Satış Görevlileri

Satışa odaklanmış, eğitilmiş ve deneyimli personele satış görevlisi denilmektedir. Bugün her işletmenin, faaliyet alanına ve organizasyon yapısına göre farklı görevlerde ve isimlerde satış görevlileri bulunmaktadır. İsim ya da görev farklılıklarına rağmen bu kişilerin temel amaçları birbirine çok benzemektedir. Yaygın olarak kullanılan satışçı tanımlamaları şunlardır:

- Saha Satış Personeli: Mevcut ya da potansiyel pazarlarda ziyaretler yapan ve alıcıları satışa yönelten kişilerdir. Bunlar belirli rutlar dahilinde sahada çalışma yaparak satışların artırılmasına yardımcı olurlar.
- Hizmet Satışçısı: Eğitim, sigorta ve reklam gibi hizmetlerin satışını yapan satışçılardır.

- Teslimat Yapan Satışçı: Meşrubat ve benzin gibi ürünlerin teslimini yapan satışçılardır.
- Perakende-Tezgâhtar Satışçı: Tezgâhın arkasında çalışan ve müşteriye yardımcı olan satışçılardır.
- Misyoner Satışçı: Mevcut ve potansiyel müşterileri ziyaret ederek onların sorunlarını ve taleplerini işletmenin merkezine ileterek dolaylı olarak satışlara (sipariş almayan) katkı sağlayan kişilerdir.
- Satış Mühendisi: Teknik ağırlıklı ürünlerin satışını yapan, iyi eğitim almış satışçılardır.

Görüldüğü üzere, satış sürecinde, çok çeşitli isimlerde görevli tanımlaması yapılmaktadır. Yönetici olarak, etkin ve verimli bir satış teşkilatına sahip olmak istiyorsanız, satışçılarınız hangi isimle adlandırılırsa adlandırılınsın, hepsinin eğitimlerine, sosyal haklarına ve denetimlerine dikkat etmelisiniz.

Eğer personel devir oranınız yüksekse ve sürekli yeni eleman arıyorsanız, başarılı olma şansınız rakiplerinize göre oldukça düşüktür. Yetişmiş ve bu işe kendini adanmış personelinizi satış sürecinde uzun süre tutmanız gerekmektedir.

2. Pazarın Türü Açısından Satış Faaliyetleri

İşletmelerin satış faaliyetleri, içinde yer aldıkları pazarların karakteristik özelliklerine göre şekillenir. Satış teşkilatınızı bu yapıya uyumlu hale getirmelisiniz.

Pazarın türü açısından önemli bazı satış faaliyetleri şunlardır:

- Üreticilere Satış: işletmede üreticilere yapılan satışlarda genellikle birden fazla satışçı görev almaktadır. Personel sayınızı satış kapasitenize ve kapsadığınız alana göre belirleyin. Burada satışçıların ürünlerle ilgili teknik bilgilere çok iyi hâkim olması gerektiğini unutmayın. Yeterli bilgiye sahip olmayan ve işe yeni başlamış personeli, deneyimli bir satışçıyla beraber sahaya çıkarın. Sonra gelişmeleri takip edip, bilgi seviyelerine güvendiklerinizi büyük müşterilerinize yollayın.
- Son Tüketicilere Satış: Burada satışçılar, tüketicilerin evlerine, işyerlerine randevusuz giderek satışı gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Örneğin küçük ev eşyalarında (ütü, tencere vb.) çok yaygın uygulanmaktadır.
- Toptancılara Satış: Toptancılara satış için haftalık düzenli ziyaretler yapılmalı, siparişler toplanmalı ve ellerindeki stoklar İyi takip edilmelidir. Bu noktalardan gelen şikâyetler/öneriler mutlaka ciddiye alınmalıdır. Personelinizden mutlaka düzenli rapor istemelisiniz.
- Perakendecilere Satış: Perakendecilerin ziyaret edilerek, sipariş alındığı faaliyetlerdir.

- Yeni Satış Kanallarına Satış: işletmenin mevcut dağıtım kanalının yanında alternatif kanallar araştırması, bulması ve bu noktalara satış yapmasıdır. Böylece satışların artırılması ve ek bir gelir sağlanması mümkün olacaktır.

3. İşletmelerde Satış Sürecinin Aşamaları

Bir işletmede satış görevim yerine getirmedeki aşamaları inceleyelim. Bunlar sırasıyla:

a. Potansiyel Müşterilerin Belirlenmesi Aşaması

işletmede potansiyel müşterilerin belirlenmesi, kriterlere göre sınıflandırılması ve sürekli satın alan kişiler haline getirilmesi satışlara büyük katkı sağlar. Bu nedenle faaliyetler iyi organize edilmeli ve planlı bir şekilde yürütülmelidir. Potansiyel müşterilere kişisel gözlem, işletmenin geçmiş satış kayıtları, telefon rehberleri, mektuplar vb. veriler yardımıyla ulaşabilirsiniz. Fuar ve konferanslar da bu anlamda yararlanabileceğiniz önemli bilgi kaynaklarıdır.

b. Ön Yaklaşım Aşaması

Bu aşamada, potansiyel müşterilerin alışkanlıkları, ürüne olan istek ve ihtiyaçları, sizin markanız ve diğer markalar hakkındaki düşünceleri öğrenilmeye çalışılır. Böylece müşteriler hakkında toplanan kaynakların etkinliği satışlarınızın artmasına yardımcı olacaktır.

c. Yaklaşım Aşaması

Bu aşamada, görüşmenin amaç ve hedefleri belirlenmeli, görüşme biçimi, konuşma ve müzakere gibi konularla ilgili kararlar alınmalıdır.

d. Sunuş ve Gösteri

insanların konuştuklarından çok daha hızlı düşündükleri genel kabul gören bir olgudur. Siz de sadece konuşarak müşterileri (alıcıları) etkilemek yerine bunu iyi hazırlanmış bir sunum ile destekleyin. Bu başarılı olma yüzdenizi artıracaktır. Peki, başarılı bir sunum için neler yapmalısınız?

Öncelikle sunum tarihinden birkaç hafta önce hazırlıklara başlamalısınız. Yapacağınız sunuma kesinlikle geç kalmamalı, dokümanları ve kullanacağınız aletleri birkaç defa kontrol etmelisiniz.

Aksi taktirde, hesaplanmamış birtakım sorunlarla karşılaşabilirsiniz. Kimi satış yöneticileri çok uzun ve teknik detay içeren çalışmaların daha etkili olduğunu düşünür. Bu bence yanlıştır, aşırı detay içeren sunumlar katılanların sıkılmasına ve dikkatlerinin dağılmasına neden olur. O halde katılımcıların profiline göre

kısa ve anlaşılır bir sunum hazırlamalı ve sonunda satın alma arzusu yaratmalısınız.

Başarılı bir sunuş için dikkat etmeniz gereken önemli diğer noktalar şunlardır:

- Sunum esnasında müşterilerin dile getirdiği şikâyet ve önerileri ciddiye alın, çözümler üretin.
- Müşterilerin soruları ve beklentileriyle ilgili mutlaka notlar alın. Bunlara sunumun sonunda (soru-cevap kısımlarında) ikna edici cevaplar verin.
- İyi bir oturma düzeni oluşturun. Tüm dinleyicilerin kolaylıkla görebileceği bir yerde konumlanın.
- Sunum esnasında satış ile ilgili olumlu tüm sinyalleri yakalayın ve hemen değerlendirmeye çalışın.
- Dinleyicilerin etkilenmesi için başarılı bir beden dili kullanın.
- Kıyafetinize ve görünümünüze özen gösterin, bu, dinleyicilerin üzerindeki etkinliğinizi artıracaktır.
- Sunumun etkinliğini artırmak için görsel malzemeler kullanın.
- Katılımcıların sadece dinlediği bir sunum yerine, konuşabildiği ve tepkilerini gösterebildiği bir ortam yaratın.

Yukarıda sözü edilen maddelerin birebir uygulanmasına rağmen yine de satışın gerçekleşmediği anlar olabilir. Her başarılı sunumun ardından 'satış yapılmalı' düşüncesi doğru değildir. Bazen satış olmasa bile katılımcıların daha sonraki tercihlerinde öncelikli yer alınması sağlanacaktır.

e. Müşterinin Satış Sonrası İzlenmesi

Müşteri ilişkileri Yönetimi, müşterileri tanımak, ihtiyaçlarını anlamak ve onlara uygun ürün/hizmetler geliştirmektir. Bilginin organizasyon içinde paylaşılmasıdır. Geçmişte satıcılar, ürünlerini sattıktan sonra satış sürecinin sona erdiğini düşünürlerdi.

Bugünün satıcısı ise, koşulsuz müşteri memnuniyeti için, satış esnasında ya da sonrasında onların daima yanındadır. Sahip olduğu bilgi bankaları ve programlar yardımıyla da, müşteri davranışlarını yakından takip ve analiz eder. İndirimler, doğum günleri ve bayramlar gibi özel günlerde onlarla iletişim kurar.

Müşteri bağlılığı konusunda P. Kotler, şöyle der: "Şirketler artık işlerine alışveriş açısından bakmak yerine müşteri bağlılığını geliştirme açısından bakmaya başlamıştır. Bugün birçok işletme müşteriye ömür boyu ürün verme düşüncesini benimsemiştir." Böylece, satış sonrasında müşterilerin unutulmadığı bir ticari anlayış ön plana çıkmış, ürünlere talep artmış ve satışlarda denge sağlanmıştır.

Sonuç olarak, etkin bir müşteri ilişkileri yönetimi için, organizasyon yeniden yapılandırılmalı ve müşteri odaklı bir yapı kurulmalıdır. Burada kullanılacak

teknoloji, firmanın süreçleri ve yönetsel anlayışındaki değişikliklerle de desteklenmelidir.

İŞLETMELERDE SATIŞ ORGANİZASYONU

Kurumsal işletmelerin neredeyse tamamına yakını işbölümüne dayalı hiyerarşik organizasyonlarla yönetilmektedir. Pek çok kuruluşta icra kurulundan ofisboy'a kadar kademe sayısı bazen on bazen de on ikiye kadar ulaşmaktadır. Son yıllarda 'yalın yönetim' uygulamaları nedeniyle kademe sayısında azalmalar nispeten görülse de, hiyerarşik yapıların pek değişime uğramadığı görülmektedir.

Bence bunun bir nedeni de işletmelerde yönetim kadrolarında bulunan bazı sözde liderlerin, çok kişiyle çalışmayı büyük başarı sanmalarındır. Bu kişiler az sayıda nitelikli işgücü çalıştırmak yerine büyük ve hantal organizasyonları tercih ederler. Böylece, çalışkan bir personelin yapabileceği basit bir işi işletmede en az üç-beş kişi yapmaya çalışır.

Organizasyon çok büyür ama verimlilik '0'dır. Yaşananlar tıpkı ünlü tiyatro sanatçısı Levent Kırca'nın yıllar önce bir televizyon programında canlandırdığı karakter gibi komik ama düşündürücüdür. Oyunda Kırca iş görüşmesine gelen yoksul bir vatandaşı canlandırmaktadır, müdürle görüşmek için büyük bir odaya girer, içeriye girince masa, sandalye ve diğer tüm eşyaların yerini insanların aldığını görür. Müdür kendisine şöyle der; "Görmüyor musun kardeşim, boş kadro yok, şuradaki arkadaşları sandalye olarak aldık, diğeri masa görevi görüyor, yer yok, başka kapıya lütfen."

Yönetici olarak bu hataları kesinlikle yapmayın. Hiyerarşiyi baş aşağı edin. İdeal bir organizasyon için daima ihtiyaçlara yönelik modelleri araştırın ve örgüte uyarlayın. Bunun için de aşağıdaki uyarılara dikkat edin:

- İşletmenizde az kademeli organizasyon modelini tercih edin, mümkünse ara kademeleri kaldırın,
- İş disiplini olmayan, tembel ve vasıfsız kişileri kesinlikle organizasyonda barındırmayın,
- "Adama göre iş değil, işe göre adam seçilmeli," felsefesini örgüt içinde hâkim kılın,
- Uzun yıllar başarılı hizmetler vermiş, ödül almış, tecrübeli ve yüksek eğitilmiş kişileri, (kişisel hırslarınız ve korkularınız nedeniyle) asla işten çıkartmayın, o Başarılı bir organizasyonun, işletmenin her alanına (müşteri memnuniyeti, yüksek satış, personel motivasyonu vb. şekilde) yüksek katkı sağlayacağını hiçbir zaman unutmayın.

Satış örgütlerinde organizasyon çeşitleri şunlardır:

1. Bölgesel Organizasyon

Bu model, işletmenin yurt çapında yaygın bir satış ağına ihtiyaç duyması halinde tercih edilir. Çok geniş bir alana yayılmış tüketicilerin talepleri işletme tarafından daha hızlı karşılanır. Yönetim açısından ise yerel unsurları anlamak, müşteri davranışlarını analiz etmek ve isabetli kararlar almak kolaylaşır. Böylece satış örgütünün verimliliği artar.

Çeşitli masraf kalemleri de (seyahat, konaklama vb.) ortadan kalkar. Ancak tüm bu olumlu özelliklerin yanında, yeni bir bölge teşkilatı kurmak hem zor hem de maliyetli bir iştir. Çünkü kuruluş aşamasında, personelin sayısı, seçimi, faaliyet gösterilecek yerin bulunması, dekorasyonu, kirası vb. birçok kritik konu gündeme gelir. Ayrıca il ve ilçelerin sayısı, satış potansiyeli, müşterilerin sayısı, doğal engeller, ulaşım ve demografik etmenler de dikkate alınmalıdır.

İşletmede yeni bir bölge açılma kararı verilmesinin ardından şunlara dikkat edilmelidir:

- Bölge çalışanları genellikle merkezdeki yöneticilere ulaşamamaktan şikâyetçidir. Bu nedenle bölge ve merkez arasında etkin işleyen bir iletişim sistemi kurulmalıdır. Oluşabilecek sorunlara önceden önlem alınmalıdır.
- Bölgelerin merkez satış yönetimi tarafından düzenli olarak ziyaret edilmesi sağlanmalıdır.
- Ürün eğitimleri, değişen fiyatlar ve yapılan kampanyalarla ilgili olarak bölge satış teşkilatı, zamanında bilgilendirilmelidir. Telefon ve mail yoluyla güncel gelişmeler paylaşılmalıdır.
- İşletmenin satış stratejileri tek bir merkezden yönlendirilmemelidir. Bölgesel önerilere sıcak bakılmalı ve değişik kampanyalara izin verilmelidir.
- Onayları bekletilmemeli, olumlu ya da olumsuz (acil) geri dönülmelidir.
- Merkez satış planlarına aktif katılımları sağlanmalı ve görüşleri alınmalıdır.

Son olarak, başarılı bir bölge yönetimi için bölgedeki müşteriler; alış hacimleri, kârlılık ve büyüme potansiyeli gibi kriterlere göre değerlendirilmeli ve gruplara ayrılmalıdır. Büyük müşterilerle görüşme süreleri artırılmaya çalışılmalıdır. Yapılan ziyaret planlarında kilit müşterilerle yüz yüze, küçük alım yapanlarla ise telefonla iletişim kurulmalıdır.

2. Müşteri Odaklı Organizasyon

Müşteri odaklı organizasyon, işletmenin müşteri grupları yeterli büyüklükte bir pazar oluşturuyorsa tercih edilir. Müşterilerle daha iyi iletişim kurmak, ihtiyaçlarını daha kapsamlı anlamak ve daha iyi hizmet vermek amaçlanır. Ancak, burada hedef müşteriler ülke geneline yayılmış olduğundan satış personelinin çok sık seyahat etmesi gündeme gelir.

Bu da bazı masraf kalemlerinde artışa neden olur. Bu tip örgütlenmeye örnek olarak: tek bir satış temsilcisinin hem finans hem de gıda sektörlerine satış yapması yerine, her iki sektör için de ayrı uzman personelin işletmede görevlendirilmesi gösterilebilir.

3. Ürün Odaklı Organizasyon

Bu tür yapılanma, ürünlerin teknik açıdan karmaşık ve farklı özelliklere sahip olması durumunda tercih edilir. Yönetici ve personel sayısının fazla olduğu yüksek maliyetli bir yöntemdir. Bu yöntemde bölge ayrımı olmadığı için birden çok satışı aynı bölgede faaliyet gösterebilir. Bu durum satış personelinin birbiriyle rekabet etmesine neden olur.

SATIŞ ÖRGÜTLERİNDE EĞİTİM

Satış örgütlerinde başarıya doğrudan etki yapan unsurlardan biri de yetişmiş insan kaynağıdır. Eğitim sadece işe yeni başlayan satıcılar için değil, yetişmiş personelin de gelişiminde önemli yer tutar.

1. Temel Amaç

Küreselleşen dünyada satış eğitimlerinin birçok amacı vardır. Bu amaçların en önemli şunlardır: Örgütün daha etkin çalışmasını sağlamak, ürün/hizmetler hakkında bilgi vermek, satış becerileri kazandırmak, satışları artırmak, motive etmek, sektör ve rakipler hakkında analiz yapmak ve müşteri ilişkilerini geliştirmek. Satış örgütünüzün gelişimi için eğitimleri sürekli hâle getirmelisiniz.

2. Eğitimin Kapsamı ve Çeşitleri

a. Eğitimin Kapsamı

Satış eğitimleri işletme içinde bir uzman personel tarafından ya da dışarıdan bir firma aracılığı ile hazırlanmaktadır. İçeriği belirlerken eğitimin amacı, ürün ve hizmetler, işletmenin büyüklüğü, eğitmenin bilgi/deneyimi ve personelin talepleri dikkate alınmalıdır. Satış eğitimlerinin kapsamı genellikle şunlardan oluşur:

- Satış Teknikleri: Potansiyel müşterilerin bulunması, sunum yöntemleri, itirazların cevaplanması, satışın bağlanması ve satış sonrası hizmetler gibi konuları kapsar.
- İşletme: işletmenin organizasyonu, faaliyet alanları, hedef ve amaçları, misyon ve vizyon gibi konuları içerir. Bunun yanında satış yöntem ve politikalarıyla (sipariş, ödeme, garanti ve iade gibi) ilgili bilgileri de kapsar.

- Rakip ve Sektör: Sektörel durum, pazardaki tüketicilerin özellikleri ve rakip firmalarla ilgili konuları kapsar.
- Ürün ve Hizmet: işletmenin ve rakiplerinin ürün ve hizmetlerinin, teknik özellikleri, fiyatları, güçlü-zayıf (SWOT analizi) oldukları yönleri içermektedir.

Bir yönetici olarak satış eğitimlerinden iyi bir sonuç almak istiyorsanız, katılımcıların öğrenmesi gereken tüm bilgileri içeriğe (eksiksiz) ilave etmelisiniz.

b. Eğitim Çeşitleri

Bir eğitimde, hangi konuların ele alınacağı, nerede ve kimler tarafından verileceği, süresi ve kullanılacak yöntemler öncelikle belirlenmelidir. Satış eğitim türleri genellikle şunlardan oluşmaktadır: Satışa yönlendirme, bilgi ve beceri kazandırma, yöneticiliğe hazırlama ve pazara yönlendirme eğitimleri vb.

3. Eğitim Yöntemleri

İşletmelerde doğru eğitim yönteminin belirlenmesi, eğitimin başarısı açısından hayati önem taşır. Satış eğitimi yöntemleri ana başlıkları ile şunlardır:

a. Biçimsel Yöntemler

- Bilgi verici yöntemler: işletme, ürün ve rakipler gibi konulara ilişkin bilgilerin verildiği yöntemdir. Örneğin ders ve konferans gibi.
- Yetenek ve davranış geliştirme yöntemleri: Satışçıların yöneticilik yeteneklerinin geliştirilmesinde uygulanan, satışçıların da aktif olarak katıldığı, seminer, panel ve örnek olay gibi yöntemler ile tekniklerdir.

b. Biçimsel Olmayan Yöntemler

- Kişisel değerlendirme yöntemi: Hatalı davranışların ve bunların düzeltilmesiyle ilgili yöntemlerin gösterildiği eğitimlerdir.
- İnceleme yöntemi: Satış yöneticisi ile satışçının, pazar koşullarını ve satışları birlikte değerlendirdikleri yöntemdir.
- Müşteriyi ziyaret etme yöntemi: Satış yöneticisi ile satışçının müşteriye giderek satışı gerçekleştirmeye çalıştıkları ve sonuçlarını birlikte değerlendirdikleri yöntemdir.

Satışçılara işletme içi ve işletme dışı koşullardaki değişikliklere uyum sağlamaları için bilgi ve yeteneklerini geliştirecek eğitimler verilmesi önemlidir.

4. Eğitim Mekânı

Eğitim sürecinde önemli konulardan biri de eğitim mekânının seçilmesidir. Alınacak kararlarda bütçe ve katılan personel sayısı belirleyici faktördür. İşletmeler genellikle kendi iç bünyelerinde eğitim (düşük bütçe nedeniyle) vermeyi tercih etmektedir.

Ayrıca görsel ve işitsel araçların da kullanılması böylece daha kolay olmaktadır. Ancak tüm bu avantajların yanında satıcıların (bölge teşkilatı da dahil) işletme merkezine gelmesi, ciddi tutarlarda yol masrafına ve satış kayıplarına yol açmaktadır. Bu sorunu önlemek için eğitimler bölgelere gitmelidir.

Örneğin, pazarlama müdürü görevindeyken, ürün yöneticilerim eğitim vermeleri için Adana, İstanbul, İzmir ve Ankara bölge müdürlüklerine gönderirdik. Böylece işletme olarak hem eğilim maliyetlerini düşürdük hem de etkinliğini artırdık. Bugün aynı şekilde birçok işletme, kendi eğitim departmanlarını kurmaktadır. O hâlde yönetici olarak, maliyeti az, etkisi büyük ve herkesin katılabileceği bir mekânda eğitimleri organize etmelisiniz.

SATIŞI SONUÇLANDIRMA

Satış faaliyetlerinin en zor ve en heyecan verici kısmı satış sürecini sonuca bağlama/kapatma aşamasıdır. Satış kapatma iki görüşmeci içinde (alıcı-satıcı) pazarlığın son adımıdır. Süreç içinde yapılan tüm çabalar, bu son adım için hazırlık niteliği taşır. Eğer bu aşamayı başarıyla bitirirseniz hemen yeni bir satış görüşmesine başlayın. Bu size yeni satış fırsatları kazandıracaktır.

1. Satış Kapatma Kavramı

Profesyonel satıcı, müşterilerin ilgisini satın alma kararına dönüştüren kişidir. Satışı başarıyla kapattıktan sonra müşteri dosyası oluşturmalı ve tüm işleri buradan koordine etmelidir. Örneğin, ziyaret planlarını buradaki verilere göre hazırlamalıdır. Satıcının sahip olduğu bu dosyaların sayısı (müşteri portföyü) satış kapamadaki başarısının aynasıdır.

2. Satış Kapatma Teknikleri

a. Satışlarda Dolaylı Kapama Tekniği

Dolaylı kapama tekniğinde müşterilerin ürün/hizmetleri satın aldığı varsayılarak çeşitli sorular sorulur ve satış kapatılmaya çalışılır. Teknik stratejik bir yaklaşım içerir. Sorulan sorular genellikle şunlardır:

- Satın aldığınız ürünleri hangi adrese teslim etmemizi istersiniz?
- İlk planda ... adet sizin için yeterli mi? Stoklarımızı kontrol edeceğim.
- Ödemeyi nasıl yapmayı düşünüyorsunuz?

Görüldüğü gibi satıcı bu tür sorularla müşteriye direkt olarak ürünle ilgili ödeme, adet ve teslimat kısımlarına yönlendirmektedir. Böylece müşteri satın almaya bir adım daha yaklaşmış olmaktadır.

b. Direkt Kapanış Tekniği

Bu teknik, müşterilerin zorluk çıkarmadan satın almaya karar verdiği durumlarda uygulanmalıdır. Şayet müşteri kesin kararını vermiş ise hiç vakit kaybetmeden satışı sonuçlandırın. Ancak satıcılık bu kadar kolay bir meslek değildir. Müşteriler, haklı olarak, satın almayı düşündükleri ürünlerle ilgili soru sorar, itiraz eder ve ikna edilmeyi bekler. Bu aşamaları başarıyla geçmeniz gerekmektedir.

c. İtiraz Ederek Kapatma Tekniği

Müşteri itirazlarına rağmen yapılan kapanış yöntemidir. Müşteri ile iyi ilişkilerin kurulması esasına dayanır. Örneğin, müşteri ilk parti ürünü almış ve aradan uzun zaman geçmiş ise satış temsilcisi ikinci parti ürünü itirazlara rağmen satabilir. Müşteri/bayi, "Bu kadar ürün benim için çok fazla," şeklinde itiraz etmesine rağmen satış temsilcisi iyi ilişkilere dayanarak satışı kapatır.

Satış kanalındaki araçlara da başarıyla uygulanan bir yöntemdir. Ürünlerin yüklü miktarlarda satılması, kullanımını ya da araçların satış çabalarını artıracığı düşüncesine dayanır. Sizin de uzun süreli ve kalıcı ilişkiler kurduğunuz müşterileriniz varsa uygulayabilirsiniz.

d. Fayda Analiz Kapanışı

Bu kapanış tekniği satıcının müşterilere ürün/hizmetlerin faydalarını anlatarak sonuca ulaşmasına dayanır. Müşterinin ihtiyaçlarına direkt etki yapan bu teknik satıcılar tarafından çok sık kullanılmaktadır.

Satışı kapatabilmek için yukarıdaki tekniklerden mutlaka yararlanmalısınız. Ancak bazen en iyi teknik bile sizi sonuca ulaştırmayabilir. Müşteri son anda karar değiştirerek ürünü satın almak istemeyebilir. Tüm çabalarınıza rağmen mağazayı ya da toplantı odasını terk edebilir. Eğer başından sonuna kadar satış sürecini başarıyla sürdürdüyseniz moralinizi bozmayın. Motivasyonunuzu bozmak yerine hemen başka bir satış görüşmesine başlayın.

8.

BÖLÜM

KİŞİSEL SATIŞ VE SATIŞ TUTUNDURMA

KİŞİSEL SATIŞ

Yüz yüze satış olarak adlandırılan kişisel satış, bir veya daha fazla potansiyel müşteri ile görüşmeyi, karşılıklı konuşmayı ve satışı sonuçlandırmayı amaçlar. Genellikle, ürünün satın alma miktarı fazla olduğunda, düzenli olmayan aralıklarla satın alındığında, ürünün özelliklerinin açıklanması ve gösterilmesi gerektiğinde kişisel satış yöntemine başvurulur.

Bu yöntemde, satış personeli müşterilerle daha yaratıcı ve daha etkili iletişim kurabilmektedir. İki temel özelliği, esnek ve bağlılık oluşturmaktır. Esneklik özelliği, yüz yüze uygulanan bir yöntem olmasından kaynaklanır ve satış çabaları müşterilerin taleplerine, ihtiyaçlarına ve vereceği tepkilere göre yürütülür.

Ancak, diğer satış çabalarına göre yüksek bir maliyet gerektirmektedir. Pahalı ve zor bir teknik olmasına rağmen, bugün birçok işletme tarafından uygulanmakta ve organizasyonlarda yerini almaktadır.

1. Kişisel Satışın Üstün ve Zayıf Yönleri

Kişisel satış ekibi, potansiyel müşterileri bulmak ve mevcut müşterileri elde tutabilmek için çok sık seyahat etmektedir. İşini yaparken büyük zaman ve emek harcamaktadır. Bu da yapılan faaliyetlerin maliyetini yükseltmektedir. Ancak satışı, müşteriyle karşı karşıya geldiği için, ürüne olan tepkileri ve ilgiyi anında ölçebilmektedir. Böylece müşterinin sorularına ve itirazlarına gerekli yanıtları hemen verebilmekte ve satışı sonuçlandırmaktadır.

O hâlde ürün ya da hizmet ne kadar teknik ve karmaşık ise, onu satmak için satış elemanlarının kullanılması da o kadar gereklidir. Siz de işletmenizde kişisel satış faaliyetlerine başlamadan önce mutlaka üstün ve zayıf yönlerini karşılaştırın. Hangi yöntem satış örgütünüz için kârlı ise onu tercih edin.

a. Üstün Yönleri

- Tepkiseldir. Bire bir iletişime dayandığı için tepkilerin anında gözlemlenmesini sağlar.
- Değişken mesaj avantajı vardır. Satışçı, müşterinin ihtiyaç ve taleplerine göre mesajları isterse değiştirebilir.

- Esnektir. Satış elemanı, müşterilerin ihtiyaçlarına göre alternatif çözümleri analiz edebilecek esnekliğe sahiptir.
- Yüksek ilgi. Satışçı müşterilerin dikkat ve ilgi alanlarını yüksek tutabilir.
- Etkindir. Müşterilerin reklamlardan ve diğer iletişim araçlarından daha çok etkilenme ve ikna olma olasılığı mevcuttur.

b. Zayıf Yönleri

- Kapsamı sınırlıdır. Belirli bir süre içerisinde az sayıda müşteri ile ilişki kurulabilir.
- Maliyetlidir. Her bir müşteri ile ilişki kurmanın maliyeti yüksektir.
- Uzun sürelidir. Kısa dönemli olmayıp, uzun ve süreklidir. Özellikle, satış gücü yönetimi planlı bir uygulama yi zorunlu kılmaktadır.

2. Kişisel Satışın Amaçları

Günümüzde işletmelerde kişisel satış yaygın olarak kullanılmaktadır. Amaçları şunlardır:

- İşletme ve markanın imajına katkıda bulunmak.
- Müşterilerin marka tercihini ve marka bağlılığını artırmak. Ürün ve markanın fark edilmesini sağlamak.
- Seçkin ve daha fazla sayıda müşteriye ulaşmayı sağlamak.
- Müşteriyi ikna ederek satış yapmak ve devamlılık sağlamak
- Müşteri memnuniyet düzeyini yukarıya taşımak.
- Ürünün satın alma sıklığını ve miktarını artırmak. İşletmeye daha çok kazandırmak.
- Ürün ve hizmetlerle ilgili bilgi düzeyini artırmak. Bilinçli bir müşteri kitlesi oluşturmak.
- Satış sonrası hizmetleri desteklemek.

SATIŞ GELİŞTİRME/TUTUNDURMA

Satış geliştirme/tutundurma günümüzde yaygın olarak kullanılmasına rağmen, pazarlama literatüründe kısıtlı bir yere sahiptir. Kişisel satış, reklam ve tanıtma dışında kalan iletişim çalışmaları olmasından dolayı kapsamı ve uygulamaları çok değişiklikler göstermektedir. Geçici ve kısa süreli olması en belirgin özelliğidir.

Ancak etkileri uzun sürelidir. Satış tutundurma faaliyetleri son yıllarda hızlı bir gelişim göstermiş ve birçok işletme tarafından yoğun bir biçimde kullanılmaya

başlamıştır. Ancak halen yeterince tanınmamakta ve tutundurma karması elemanları ile (Reklam, Halkla İlişkiler ve Kişisel Satış) karıştırılmaktadır. Bunun nedeni satış tutundurmanın reklam ve kişisel satış arasında bir yerde bulunmasından kaynaklanmaktadır.

Satış tutundurma reklam değildir. Ancak reklamı yapılıır. Örneğin bir firmanın promosyon dağıtması satış tutundurma olarak adlandırılırken bunun televizyon ve radyo kanallarında duyurulması ise reklamdır.

Bir işletmede satış tutundurma faaliyetleri üç hedef kitleye yöneliktir; bunlar tüketiciler, aracılar ve satış gücüdür. Çekiliş, yarışma, para iadesi, indirim kuponu, fiyat indirimi, çoklu ürün paketleri, armağanlar, sergi, fuar ve örnek ürün dağıtımı bu kapsamda gerçekleştirilen faaliyetlerdir. Satış tutundurma katılımcı bir yapıya sahiptir.

Örneğin, reklam karşısında izleyici konumunda olan tüketiciler, promosyon faaliyetlerinde aktif birer katılımcıdır. İndirimden yararlanmak isteyen tüketici, kuponları kesmek ve biriktirmek zorundadır. Bu durumda tüketici pazarlama faaliyetlerinin içinde aktif bir biçimde yer almaktadır.

1. Satış Tutundurmanın Üstün ve Zayıf Yönleri

Satış ve pazarlama departmanında çalışan herkes tarafından bilinmesi gereken satış tutundurmanın, üstün ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Üstün yönleri şunlardır: Tüketicileri özendirici bir özelliğe sahiptir, ürün ve hizmetlerin pazarda kabulünü hızlandırır, birim maliyetleri düşüktür, kontrolü ve denetimi kolaydır, ilgi çekicidir.

Zayıf yönleri ise: Eksik dağıtım kanalında uygulanamaz, yaygın dağıtımda tercih edilmelidir, modası geçen ürünlerin satışında kullanılmamalıdır, bir anda mucizeler yaratamaz, diğer pazarlama faaliyetlerinden bağımsız yürütülemez, aşırı yüksek fiyatlı bir malı devamlı sattıramaz.

Sonuç olarak, satış tutundurma faaliyetlerini tek basma kullanmayın. Diğer çalışmalarla (Reklam, Kişisel Satış, Tanıtma gibi) birlikte uygulamaya çalışın. Zayıf yönlerinde de söz ettiğimiz gibi, tek başına kullanıldığı takdirde, başarılı olma şansı çok düşüktür.

2. Satış Tutundurmanın Amaçları ve Etkinliği

Satış tutundurmanın genel amaçları şunlardır: Satış gücüne yardım etmek, ürünün satışında aracı firmaların desteğinin sağlanması ve tüketicilere yönelik satışların artırılmasıdır. Bu amaçlar doğrultusunda, satış tutundurma tekniklerinden hangisini seçeceğinize karar verirken, ürünün niteliğine, finansal yapıya, piyasanın darlığına/genişliğine ve işletme dışı koşullara bakmalısınız. Örneğin, endüstriyel mamuller üreten bir firma için fuarlara katılmak, tarımsal mal üreten bir firmaya oranla çok daha gereklidir.

Satış tutundurma faaliyetleri oligopol piyasasında fiyat dışı rekabetin yoğun olması nedeniyle yaygın olarak kullanılır. Ayrıca yeni bir marka, ürün çıktığında ya da üründe bir değişiklik yapıldığında önemli bir etkinlik alanına sahiptir.

Örneğin; yeni bir ürünün pazara sunulduğu dönemde (deterjan, şampuan, diş macunu vb.) ücretsiz küçük boyutlarda numunelerin dağıtılması yoluyla tüketicilerin ürünü denemesi sağlanmaktadır, Böylece üründen memnun kalan müşterilerin satın alma davranışı göstermesi amaçlanır. Tüm satış tutundurma faaliyetleri mal veya hizmetin şu anki kullananlar ya da potansiyel kullanıcılar tarafından satın alınmasını hızlandırma amacı taşımaktadır.

9.

BÖLÜM

MÜŞTERİ ODAKLI SATIŞ YÖNETİMİ

Müşteri odaklı satış çabaları, satılan ürünlerin ya da hizmetlerin tam karşılığını vermek için organize edilen çeşitli faaliyetler zinciridir. Müşterileri işletmeye bağlayan ve kalıcı kılan bir anlayış bütünüdür. Bu yaklaşımı benimsemiş işletmelerde müşteri memnuniyet katsayısı artmakta, maliyetler düşmekte ve rekabet üstünlüğü sağlanmaktadır.

Müşteri odaklı olmak denilince son yıllarda en yaygın olarak gündeme gelen konulardan biri de empatidir, yani müşteri tarafından bakabilmek; böylece müşterilerle kurulan iletişimin temeli daha pozitif ve üretken olmaktadır. Görüşleri alındığı için de satış faaliyetleri daha başarılı olmaktadır.

Günümüzde müşteriler işletmelerin ve satıcıların kendilerini daha iyi anlamasını ve sorunlarını çok daha hızlı çözmesini istemektedir. Bugün bir satış temsilcisinin çalıştığı sektör ve satışını yaptığı ürünler hakkında iyi bir bilgi düzeyine sahip olması gerekir.

Aksi durumda, değil müşteri odaklı olmak, müşterinin en temel sorunlarını bile çözemeyecek ve çalıştığı kuruma zarar verecektir. Bu nedenle, müşterilerle karşı karşıya gelen satış temsilcilerinizi mutlaka donanımlı bir hale getirmelisiniz.

1. Müşteri Odaklı Strateji ile Satış Kanalını Geliştirmek

Kurumsal işletmelerde veritabanlı pazarlamanın kullanımı sayesinde, çok sayıda müşteri artık 'sürekli müşteri' halini almaktadır. Müşterilerini şirkete bağlı tutma oranı yüksek olan şirketler, pazarda daha kârlı ve etkin hâle gelmektedir. Bu kapsamda, bir satış yöneticisinin ya da personelinin en önemli görevlerinden biri işletmenin ürün ya da hizmetlerini müşterilere sürekli olarak satmaktır.

Bunun için de müşteri ile güçlü bir iletişim kurulmalıdır. Bugün her satıcı tarafından iyi bilinen bir ilke vardır: "Bir bölgede satış potansiyelinin yüzde 80'i müşterilerin yüzde 20'sindedir." Yani az sayıda kişi çok sayıda satış getirmektedir. Bu durum bugün cep telefonu sektöründe de geçerlidir. Pazarın büyük çoğunluğu İstanbul'dadır ve burada satışların büyük kısmı az sayıda bayi tarafından gerçekleştirilir.

O hâlde bir satıcı (datalardan yararlanarak) olarak ilişki yönetimini en çok satış yapandan en az yapana doğru sıralayarak kurmalısınız. Böylece kritik alıcılara anında ulaşmanız ve sorunlarını merkez ile koordine bir şekilde çözeniz kolaylaşacaktır.

2. Müşteriye Saygı Göstermek

Küreselleşen dünyada müşteriye saygı göstermek, "Müşteri velinimetimizdir, müşteri kraldır," diye söze başlamakla değil, gerçekten müşterinin bireyselliğine saygı göstermek, onun taleplerini önceden düşünerek planlama yapmak ve onu kandırmamak demektir. Satış dürüstlük, güven ve anlayış temeli üzerine inşa edilen bir süreçtir. Bu süreci ve yaklaşımı belirleyen kişi ise kesinlikle müşteridir.

Hangi sektörde yer alıyorsanız alın, müşterilerinize karşı daima dikkatli davranmalısınız. Tüketiciler mağazanıza gelip, yüzlerce, hattâ binlerce soru sorabilir, sizi meşgul edebilir ve sonunda ürünü almadan çıkıp gidebilir. İşte bir satışı olarak siz (satın alan ya da almayan) herkese aynı nezaketi göstermelisiniz. Ya da diyelim ki bir işletmede kurumsal satış elemanısınız, bu sefer siz müşterinizin ofisine gittiniz, odaya girer girmez sigara yakar ve müşterinizin yoğun olmasına rağmen saatlerce gereksiz sohbet etmeye çalışırsanız, bu da aynı şekilde saygısızlıktır.

Böyle bir satış görüşmesi başlamadan bitmiş demektir. Sonuç olarak 'İnsanlara saygılı olmak' yaklaşımını sadece satış hayatınızda değil, özel hayatınızda da ilke haline getirmelisiniz.

3. Müşteriyi Anlamak

Profesyonel bir satış temsilcisi müşterilerini konuşturarak tepkilerini gözlemlemeli ve kendisinden beklenenleri anlamaya çalışmalıdır. Bunun için de önce onların sorunlarına yoğunlaşmalı, anlattıklarını dinlemeli ve sonra taleplerini yerine getirmeye çalışmalıdır. Bu bire bir satışta oldukça etkili bir yöntemdir.

Şayet yönetici olarak hedef pazarınızda yer alan bütün müşterileri anlamak istiyorsanız daha çok bilgiye ihtiyacınız var demektir. Bunun için de, pazar araştırmalarına, sahadan gelen raporlara, fuarlar vb. konulara önem vermelisiniz. Unutmayın ki, günümüzde tüketiciler ürün/hizmetleri sadece temel ihtiyaçlarını gidermek için satın almazlar.

Eğer tüketici davranışlarını tek bir nedene bağlama hatasına düşerseniz, ürünlerinizi satamazsınız. Örneğin, insanların otomobilleri sadece bir yerden bir yere ulaşmak için satın aldığını düşünüyorsanız, çok yanıyorsunuz, çünkü bu araçlar her kullanıcı için farklı amaçlara hizmet eder. Kimisi için statü sembolüken, kimisi için de ticari nitelik taşıyabilir.

Eğer tek amaç ulaşım olsaydı, Mercedes ve BMW gibi lüks araçların hiçbiri bu kadar yüksek satış adetlerine ulaşamazdı. Bu tespit size şu mesajı vermektedir: "Satışçılıkta sizin düşünceleriniz değil tüketicilerin anlatmak istediği önemlidir." Başarılı bir satışı olarak istiyorsanız verilen bu mesajları alın, ürünlerinize ve satış tekniklerinize uyarlayın.

Lider, iş ahlaki kurallarını temel alan, yaratıcılık ve değişim odaklı yönetim anlayışının öncüsüdür. Bu makamda görev alan kişilerin amacı ayrıcalık kazanmak ya da statü sahibi olmak değildir. Gerçek amaçları, bireyleri sinerji

yaratarak ortak hedefler doğrultusunda çalıştırmak ve işletmeyi rakiplerinin önüne geçirmektir. Bu farklılık ve başarı yaratan davranışlara 'liderlik yetkinliği' denilir.

Michigan Üniversitesi'nde yapılan bir çalışmada liderin davranışları şöyle açıklanır: "Güven verici olmak, işi tanımak, yönetim fonksiyonlarına hâkim olmak, kültürü ve değişimi yönetebilmek." işletmenin etkin bir şekilde yönetilebilmesi için, bu yetkinliklere sahip kişiler tepe yönetiminde yer almalıdır.

Dünyada liderlik konusunda bence en iyi örnek, işletmesini zirveye taşıyan Jack Welch'tir. Başkanlığını yaptığı işletme Business Week'in 1997 yılındaki zirvedekiler listesinde, 198.09 milyar dolarla birinci sırada yer almıştır.

Dünya ekonomisi üzerinde çok etkili olan bu kişilerin görüşleri ve davranışları liderliğin sırlarına ulaşmamızı kolaylaştıracaktır. J. Welch'e göre lider, yüksek dozda enerji sahibi olmalıdır. Ayrıca bu enerjiyi başkalarını harekete geçirecek şekilde nasıl kullanacağını da iyi bilmelidir. J. Welch'in, yönetimle ilgili düşünceleri şunlardır:

- İşletme işi basittir.
- İşleri ve süreçleri, karmaşıklaştırmayın.
- Değişimden çekinmeyin.
- Bürokrasiye karşı çıkın.
- Çalışanlarınızın beyinlerinden yararlanın.
- En iyi fikirlere kimin sahip olduğunu ortaya çıkarın ve bu fikirleri hayata geçirin.

Welch'in işletme yönetimi konusunda ortaya koyduğu bu temel düşünceler, şirketini dünyanın zirvesine yerleştirmiştir. Liderlik konusunda önemli bir başka örnek ise, Jean sektörünün tartışılmaz firması Levi's'tir.

Firmanın Japon yönetim ekolünü andıran liderlik yaklaşımında, firmada ekip çalışması, takdir, ahlaki yönetim uygulamaları, iletişim ve yetkin kılma ön plana çıkmaktadır. Bu konuda başarılı örnekleri çoğaltmak mümkündür. Ancak temel bir çıkarım yapmak gerekirse, lider kavramı 'absorbe eden', yani 'emen' ve 'belirsizlikleri azaltan' kavramları ile birlikte anılmalıdır.

Bu kavramları belirsizlikleri ortadan kaldırmak için hayata geçirebilen kişiler örgütlerini geleceğe diğerlerinden daha iyi hazırlanmaktadır.

1. Liderliğin Tanımı

Lider, bireyleri ortak hedeflere yönelten, hedefleri benimseten, bireyler arası köprüyü oluşturan, dağınık güç ve bilgiyi bir araya toplayıp sinerji yaratan kişidir. Liderin tanımına açıklık getirebilmek için 'lider kimdir?' sorusu sorulmalıdır. Bu sorunun cevabı şu maddelerdir:

- Sorgulayıcı ve sabırlı,
- Daima önde değil, yeri geldiğinde arka planda duran,

- Değişimin yaratıcısı olan,
- Prensipleri ile hareket eden,
- Zorluklara karşı mücadele eden,
- Ahlak kurallarını bireysel menfaatlerinin önünde tutan,
- Kararları takımıyla beraber alan,
- Daima değişime açık kişidir.

Aslında lider bu maddelerin toplamından çok daha büyük bir değeri ifade eder. Onu tanımlamak ve örgüt içindeki yerini netleştirmek için yönetim ve yönetici kavramlarını incelemek gerekir. Yönetim örgütün üst yönetimi tarafından belirlenmiş amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi için çalışanlara yön belirlenmesi, harekete geçirilmesi ve sonuçların değerlendirilmesi sürecidir.

Yönetici ise, işleri planlayan, organize eden, sorunları çözen, personeli motive eden ve daha birçok yönetsel beceriye sahip kişi olarak adlandırılır. Ancak yönetici bu görevlerin çok azını yerine getirmektedir. Bu ya kendisinden (eğitim, beceri eksikliği, işe odaklanamama ve sorunlu iletişim kurma vb.) ya da çalıştığı işletmenin kültüründen kaynaklanmaktadır.

Tüm bu sorunlar yöneticilik kavramının yeterliliğinin tartışılmasına neden olmaktadır. Gerçekten de, karmaşık sorunları çözmek, örgüt içinde güçlü bir bağlılık ve motivasyon duygusu yaratmak için liderlik becerilerine ihtiyaç vardır. Tarihe baktığımızda liderlerin büyük vizyonların, planların yaratıcısı ve uygulayıcısı olduğu göreceksiniz.

Moğolistan'ın lideri Cengiz Han, Osmanlı İmparatorluğu'nda padişahlar (Kanuni Sultan Süleyman, Fatih ve diğerleri), Atatürk ve daha birçok lider, ülkelerine büyük zaferler kazandırmıştır. Becky Brodin liderlikle ilgili şöyle der; "Liderlik otorite kullanımı değildir. İnsanları güçlendirmektir." Lider ait olduğu ulusa veya kuruma hedefler koyarak onları bu doğrultuda yönlendiren ve arkasından sürükleyen kişidir.

2. Lideri Tanımlayan Özellikler

Eğer lider olmak istiyorsanız en iyi fikirleri bulmalı, uygulamalı ve hayatınız boyunca öğrenmeyi sürdürmelisiniz. İşletmelerde ne yazık ki lider niteliklerine sahip kişilere çok sık rastlanılmadığı için bürokrasi hastalığı ve tembellik hızla yaygınlaşmaktadır. Bu tehlike karşısında uzmanlar, örgütü geleceğe taşıyacak kişilerin lider mi yoksa yönetici mi olması gerektiğini uzun zamandır tartışmaktadır.

Yazılan çeşitli kitaplarda da benzer konular işlenmektedir. Bu konuda benim görüşüm, liderin örgüt içinde sahip olduğu özellikler ile yöneticilerden kesin bir çizgi ile ayrıldığı yönündedir. Bu ayrılış noktasında işletmeye kazandırdıkları ise sayılamayacak kadar çoktur.

Liderlerin temel özellikleri şunlardır:

- Değişim mühendisidir ve yeniliklere daima açıktır.

- Vizyon ve misyon oluşturan kişidir. Geleceği öngörebilme yeteneğine sahiptir.
- Organizasyondaki enformasyon ve bilgileri anlama ve yorumlama yeteneğine sahiptir. Sürekli yeni enformasyon ve bilgi edinmeye çalışır.
- Mücadelecidir, çalışkanlık ve atılım gücüne sahiptir. Organizasyonu başarıya doğru sürükleyen kişidir.
- Örgüt içinde gelişmeyi teşvik ve motive edici bir hava yaratır.
- İletişim yeteneği çok gelişmiştir.
- Entelektüel ve sorgulayıcıdır. Hatalarından daima ders çıkarır.
- Çalışanlara örnek olacak şekilde davranışlarında açık ve tutarlıdır. Söz ve davranışları uyum içindedir.
- Güçlü ve zayıf yönleri iyi bilen ve hatalarından ders çıkaran kişidir.
- Piyasadaki gelişmeleri ve trendi, tüketicinin ihtiyaçlarındaki değişim ve gelişmeleri analiz etme yeteneğine sahiptir. Değişen şartlara kolayca uyum gösterebilme esnekliğine sahiptir.
- Takım ruhu felsefesine inanır. Paylaşımıcıdır. Başarının tüm çalışanlara ait olduğuna inanır.

Sözü edilen tüm bu özellikler liderleri diğerlerinden farklı kılmaktadır. Globalleşen dünyada işletme sahipleri ve örgütler yöneticiden çok lidere ihtiyaç duyar. Yapılan araştırmalar, işletmeyi geleceğe taşıyan liderlerin üç önemli özelliğini ortaya koymaktadır.

Liderliğin değişmez üç önemli özelliği şunlardır:

a. Müşteri Odaklıdır

Lider, zamanının önemli bir kısmını müşterilerle ilgili konulara ayırır. Örgütün varoluş amacının müşteriye en iyi hizmeti sunmak olduğunu çok iyi bilir. İşletmeyi kârlı kılmanın sadece tasarruf, iyileştirme ya da kalite çalışmalarına bağlı olmadığını, müşteri memnuniyetinin ileride kazanç artışı şeklinde geri döneceğine inanır.

Bugün vizyoner bir lider, örgüt içinde, müşterilerin bir numaralı temsilcisi konumundadır. Önüne gelen her proje için, "Bu proje hayata geçerse ne kadar kazanırız?" diye sormak yerine, "Bu iş, uzun vadede işletmemize ve müşterilerimize ne kazandıracak?" diye sorar. Başarılı bir lider, müşteri yaklaşımları konusunda şöyle der: "Müşteri odaklı olmak için, organizasyonun içindeki her toplantıda, her görüşmede müşterinin orada bulunduğunu hissetmek gerekir."

b. Eğitimi Sürekli Hale Getirir

Lider, hayatı boyunca öğrenmeye, yeni fikirlere ve insanların görüşlerine açık kişidir. Okul hayatı çok gerilerde kalsa bile, alanıyla ilgili akademik konuları takip etmeyi sürdürür. Mesleki deneyimlerini artıracak seminer ve konferansları yakından takip eder. Lider olmayı beceremeyen kimi yöneticiler ise eğitim sürecinin okul hayatı ile birlikte sona erdiğini düşünür.

Bu kişiler yıllar önce okudukları işletme kitaplarının hâlâ geçerli olduğunun yanlıgısı içindedir. Dünyadaki gelişmeler bir yana, kendi sektöründeki gelişmelerden bile haberdar değıldir. Organizasyon şemasının en tepesinde bir yer kapığı için mutlu mutlu oturur. İşletme zarar edince ise çantasını alıp herkesten önce gemiyi terk eder.

c. Etkin Personel Ekolünü Benimser

Lider, etkin personel yaratmak için önce çalışanlara yatırım yapar. Ardından yeterli performansa sahip olanları, kritik yönetim noktalarına yerleştirir. Bu atamalarda görevlerin kişinin geçmiş deneyimleri ile örtüşmesine dikkat eder. Hiç pazarlama ya da satış departmanında çalışmamış başarılı bir personeli, bu bölümlerden birine yönetici olarak getirmez. Personelin, kendi mesleki birikimleri doğrultusunda kariyer planı çizmesini ister.

3. Liderlik Sürecinde Önemli Kavramlar

Günümüzde bilgi ve teknoloji çağıyla birlikte yaşanan toplumsal değışim ve giderek zorlaşan ekonomik koşullar, işletmeleri daha rasyonel davranmaya itmektedir. Böylece, yaşanan belirsizlikler işletmelerin varlığını tehdit etmektedir. Bu koşullarda çözüm üretme görevi ise liderlere düşmektedir. Lider güçlük ve tehditler karşısında duygusal zekâsını kullanarak, sistematik iş süreçlerini işletmede harekete geçirir. Bu süreç içinde kendisine yardımcı olan kavramlar ise şunlardır:

a. Duygusal Zekâ

Liderlik sürecinde önemli kavramlardan biri olan duygusal zekâ, "Liderin hem kendi duygularının, hem de çalışanlarının duygularının farkında olması, onları anlaması, kaynakları ve nedenleriyle ilişkilendirmesi, duygularını yönetmesi ve onlardan gerek kişisel alanda gerekse kişiler arası ilişkilerinde etkin bir biçimde yararlanması," olarak açıklanmaktadır.

Bugün yapılan araştırmalar, zekânın başarıyı yaklaşık % 20-25 gibi etkilemesine rağmen, duygusal zekânın aile, iş ve sosyal hayattaki başarının temel belirleyicisi olduğunu ortaya koymaktadır. Zekânın oldukça zor değışen bir yapıda olmasına karşılık, duygusal yapının geliştirilmesi genellikle mümkündür.

Bugün, duygusal zekâyâ sahip liderler, fikirlerini açık bir şekilde ifade edebilen, çalışanlarını ve müşterilerini istenilen sonuca yönelik olarak kolay bir şekilde harekete geçirebilen kişilerdir. Ayrıca, duygusal zekâ takım çalışması gerektiren

örgüt ortamında 'olmazsa olmaz' bir özellik olmanın yanında 'sosyal yetkinlik' ve 'kişisel yetkinlik' kavramlarının da bileşimidir.

- Sosyal Yetkinlikler

- Empati Kurma. Liderin çalışanların duygularını ve ihtiyaçlarını anlayabilmesidir. Bu konuda takım üyelerini yargılamadan ve savunmaya geçmeden dinlemesi, onların ihtiyaçlarını fark edip yetenekleri ölçüsünde gelişmelerini sağlaması, yönlendirme ve yol gösterme (coaching) becerisini kullanmasıdır. Ayrıca işletmenin iç ve dış müşterilerinin de ihtiyaçlarını fark etmesi ve bunları karşılayacak bir şekilde örgüt inşa etmesidir.
- Sosyal Becerilere Sahip Olmak. Liderin çalışanların davranışlarını kendi istediği yönde yönlendirme becerisidir. İşleri yürütürken takım üyelerini dinlemeli, ikna edebilmeli, istek ve heyecan uyandırmalıdır. Örgüt içinde her türlü anlaşmazlığı müzakere ederek ve uzlaşarak çözmeli, işbirliğine ve takım çalışmasına yatkın olmalıdır.

- Kişisel Yetkinlikler

- Kendini Yönetme. Liderin dürtülerini ve istekleri kontrol etmesi ve yönlendirmesidir. Bunun için de olumsuz duyguları kontrol edebilmesi, ahlaklı, dürüst ve tutarlı olması, beklenmedik durumlara ve değişikliklere kolay uyum sağlayabilmesi, stresle başa çıkma becerilerine sahip olması, yeni bilgi, yaklaşım ve fikirlere açık olmasıdır.
- Girişimci Ruhu. Liderin çevresinde gelişen fırsatları fark etmesi ve zorlukları fırsata dönüştürmek için hızlı harekete geçebilme yeteneğidir.
- Bağlılık Duygusu. Liderin işletmenin amaçlarından ve hedeflerinden heyecan duymasıştır.
- Kendini Tanımak. Liderin kendi iç dünyasını iyi tanıyarak hareket edebilmesidir. Duygularının ve bunların doğurduğu sonuçların farkında olması, güçlü ve zayıf yönlerini iyi bilmesi, yetkinliklerinin farkında olması ve özgüveninin bulunmasıdır.
- Başarı Odaklılık. Liderin mükemmellik düzeyine ulaşmayı hedeflemesi ve sürekli gelişim çabası içinde olmasıdır,
- Motive Olmak. Liderin amaçlarına ulaşmak için duygularını yönlendirebilmesini ifade etmektedir.
- İyimser Olmak. Liderin, önüne çıkan engeller ve güçlükler karşısında, amacını izlemek konusunda kararlı olmasıdır.

b. Planlama

Planlama, mevcut imkânlardan en etkin şekilde nasıl yararlanılacağını gösteren bir rehberdir. Belirlenen amaçlara ulaşmak için çeşitli alternatiflerin değerlendirilmesi sürecidir. İyi hazırlanmış bir plan işletme içinde hedeflere odaklı yönetim sisteminin temelini oluşturur. Ayrıca düzenli bir haberleşme ve uyum sisteminin kurulmasını sağlar.

Yönetim birimleri bu rehber eşliğinde birbirlerinin faaliyet ve sorunlarından haberdar olur. Böylece bir takım halinde ortak amaca ulaşmak için hareket etmeleri kolaylaşır. Tüm bu yararları nedeniyle, lider karar alma, yetki devrim kolaylaştırma, rasyonel kural ve ilkelerin yerleşmesinde planlamaya çok sık başvurur.

Ayrıca işletmenin dış çevresinde meydana gelen olayları (tehlike, tehdit ve fırsatlar) ve işletme içindeki dengelerin sistematik kontrolünü yine bu sayede analiz eder. Bugün uluslararası birçok işletmenin lideri planlamaya ayrı bir değer vermektedir. Kurumsal olmayan işletmelerin sözde liderleri ise orta ve uzun vadeli hiçbir bir plana sahip değildir.

Kendini lider zanneden bu kişiler hatalarının farkında değildir, mazeretleri ise genellikle şöyledir:

- Ne yapalım bizim şirketin yapısı böyle,
- Senin dediğin planlama burada çok zor,
- Ne planlaması, bizde öyle şeyler olmaz, ben işi anında bitiririm,
- Planlama mı, o da nedir?

Bu yanlış düşüncelerle yönetilen örgütler çok kısa zaman içinde ciddi sorunlarla karşı karşıya kalacaktır. Planlamaya yönetim kadrosunun acil eğilmesi ve sorunlar oluşmadan önce önlemler alınması gerekmektedir.

c. Karar Alma

İşletmelerde karar fonksiyonları iç ve dış olmak üzere iki bölüme ayrılır. Üretim ile ilgili kararlar içe dönük iken, pazar, rekabet durumu, sendikalar gibi konularda alınan kararlar ise dışa dönüktür. Organizasyon içinde her kademe kendi yetkileri doğrultusunda bu mekanizmaya katılır.

Uluslararası pazarlara açılma gibi stratejik konular üst yönetimi (icra kurulu, genel müdür vb.) ilgilendirirken, personel alımı gibi konular (şef, müdür vb.) orta kademeyi ilgilendirir. Bu bağlamda, kararlar niteliklerine göre stratejik, yönetsel ve eylemsel (operasyonel) olmak üzere üçe ayrılır. Lider ise stratejik konuların yürütülmesi için alınacak en yüksek seviyeli kararlara yön verir.

Örgütün çevresiyle ilişkilerini düzenlediği için dışa dönüktür. Yönetsel kararlar ise bunlara uygun biçimde şekillendirilir. Son olarak, eylemsel kararlar, yönetsel kararların çerçevesinde işlerin yapılmasını öngörür, yani ürünlerin üretilmesi, depolanması, dağıtımı, satışı ile ilgili işleri kapsar. Görüldüğü üzere, liderin

karar mekanizmasındaki gücü ve etkisi son derece büyüktür. Diğer kararlar bunun ardından zincirleme bir şekilde gelmektedir.

4. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Yeni ekonomik düzende lider ve yönetici kavramları birbiriyle çok sık karıştırılmaktadır. Liderlik insanın kendi doğal yapısından ve içten gelen bir olaydır. Yöneticilik ise öğrenilen ve eğitimi alınabilen bir konudur. Eğitim ve tecrübelerle kişi iyi bir yönetici olabilir. Ancak liderlik için daha birçok özelliğe ihtiyaç vardır. Bugün yönetici ve lider arasında işletmeye katkı boyutunda önemli farklılıklar görülür.

Örneğin, işletmedeki sorunların bütününe görme ve çözüm getirebilme liderin en önemli yeteneklerinden biridir. Yöneticiler ise genellikle gündelik sorunların içinde kaybolmaktadır. Sorun çözme yeteneği, işletme, iktisat, hukuk ya da başka alanlarda alınan temel eğitimler ile kazanılmaktan çok, kişinin işletme içinde yetişmesine ve gelişmesine bağlı bir beceridir. Lider de işletme içinde çeşitli kademelerde görev alıp yetiştiği için bu konuda oldukça başarılıdır.

Liderleri yöneticilerden ayıran diğer özellikleri şunlardır:

- Vizyon sahibi olmaları,
- Geleceğe yönelik analiz yapabilme becerileri,
- Yaratıcı düşünceye değer vermeleri,
- Çalışanlarına daima yol göstermeleri,
- Hem kendim hem de grubu motive edebilme becerileri,
- İnisiyatif sahibi olmaları.

Bir ustabaşı ya da bir mağaza müdürü de sözü edilen bu niteliklere sahip olduğu taktirde lider olabilir. Bunun için işletmenin sahibi ya da yönetim kurulu başkam olmanız gerekmiyor. Ortaya koyduğunuz işler bunu netleştirecektir. Ayrıca eğer halen yönetici ve lideri aynı kişi zannediyorsanız bu düşüncenizi bir an önce değiştirmeli ve kendinizi geleceğin lideri olarak hazırlamaya başlamalısınız. Konunun daha iyi anlaşılması için tablo ile açıklamaya çalışalım:

Yönetici	Lider
Başkalarının hedeflerine hizmet eder. Başkaları tarafından yönetime getirilir. Gücünü prosedür vb. noktalardan alır. Biçimsel olanı temsil eder.	Amaçları ve hedefleri kendisi belirler. İçinde bulunduğu kesim tarafından yönetime getirilir. Gücünü kendinden ve içinde bulunduğu gruptan alır. Doğal olanı temsil eder.

a. Vizyon Belirleme

Günümüzde toplumsal yapının ve taleplerin hızlı değişimi, organizasyonların birçok sorunla uğraşmasına neden olur. Bu sorunların içinde en zor olanı, hiç şüphesiz, örgüt içinde hedef ve amaç birliği sağlamak ve bağlılık oluşturmaktır. Bu yaklaşım bizi vizyon kavramına götürür.

Vizyon, gelecekte yapılması düşünülen tüm faaliyetlerin değerlendirilmesi, tanımlanması, açıklanması ve paylaşılması sürecidir. Liderin yeniliğe, orijinalliğe ve yaratıcılığa bakış açısıdır. Burada lider, personelin görüşlerinden ve katkılarından ilham alır, değişime ve geleceğe dönük fotoğraf çeker.

Zihninde şekillendirdiği düşünceleri, uygun iletişim becerileri ile diğer çalışanlara ulaştırır ve onların da benimsemelerini sağlar. Böylece, paylaşılan bir vizyon oluşturur. Bu konuda Peter Senge şöyle der: "insanların başkalarının hedefleri için koşmadığını, sadece kendi inandıkları hedefler ya da gelecekte ulaşmak istedikleri hedefler için içten çalıştıkları unutulmamalıdır."

Vizyon oluştururken şunlara dikkat edilmelidir:

- Herkesin katıldığı, güvenilir bir vizyon oluşturulmalıdır. Faaliyet gösterilen pazarla uyumlu olmalıdır. Ayrıca işletmenin kaynaklarına da uygun hazırlanmalıdır.
- İnanç taşınmalıdır. Önce liderin, sonra çalışanların inancını taşınmalıdır.
- Anlaşılır olmalıdır. Tüm organizasyonun anlayacağı bir şekilde hazırlanmalıdır.
- İç uyuma sahip olmalıdır. Tüm elemanlar birbiriyle uyum içinde olmalıdır.
- İddialı olmalıdır. İşletmenin hedefleri açısından her zaman iddialı bir şekilde hazırlanmalıdır.

Sonuç olarak vizyon, İşletmeye bir gelecek tasvir etmesi nedeniyle, lider için vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Baum yaptığı bir araştırmada, vizyonu olan örgütlerin, vizyonu olmayan örgütlere göre daha başarılı olduklarını ifade etmiştir. Bir lider vizyon belirlerken temel insan ihtiyaçlarından yola çıkmalıdır.

Eğer Rahmi Koç'un bir televizyon programında esprili bir şekilde dediği gibi, çok hayali düşüncelere sahip olursa bu Vizyon değil illüzyon' olur. Yani gerçekte hiçbir şeye yaramaz. O halde lider gelecekte tüketici taleplerini karşılayacak bir örgüt yapışma geçmeyi planlıyorsa, öncelikle, "Gelecek yıllarda tüketicilerin ihtiyaçları neler olacak ve biz bunu şirket olarak nasıl karşılamalıyız?" diye kendine sormalıdır. Sonra olayları bu perspektiften izlemek ve değişim sürecine girmek daha kolay olacaktır.

b. Misyon

Misyon, uzun dönemli bir amaçtır. Paylaşılan ortak değer ve inançlardır. İşletmenin sadece tepe yönetimini değil, çalışan herkesi (işçisinden yönetim kurulu başkanına kadar) ilgilendirir. Örgüte özgü ve özeldir. Başka bir ifadeyle, gelecekte ulaşılmak istenen amaç ve hedeflerin bir yansımasıdır.

İşletmenin vizyonunu ve genel amaçlarını somut hale getirir ve örgüt içinde neler yapılacağını tesbit eder. Dünyada liderlerin oluşturduğu çok başarılı misyon örnekleri vardır.

Örneğin, Levi Strauss'un misyonu, markalı hazır giyim ürünlerini uluslararası alanlarda pazarlayacak kârlı ve sorumluluk sahibi bir ticari başarıyı devam ettirmektir. Tabii ki, her işletme bu şekilde başarılı bir misyona sahip değildir. Bazı yöneticiler mevcut (statik) değerleri sürdürmeye çalışırlar.

Oysa lider iç ve dış gelişmelere göre misyonu günceller, değiştirir ve yeni baştan oluşturur. Ayrıca işletmenin mal ve hizmetlerinin hangi müşteri kitlesine/pazara hitap ettiğini, hangi teknolojilerin kullanılması gerektiğini ve iş yapma felsefesini yine misyon ile belirler.

c. İletişim Yeteneği

Bir işletmede iletişim, en az iki kişinin birbiriyle kurduğu mesaj alışverişi olarak tanımlanır. Yönetimde iletişim ise, işletme içi ve dışına yönelik olarak gerçekleştirilen davranışların bütünüdür. Örneğin, personel ile iletişim, verilen görevlerin net ve anlaşılır olması, işin belli aşamalarında geri beslemenin yapılması gibi konuları içerir. İletişim yöntemleri karşılaştırıldığında lider ve yönetici birbirine benzer gibi gözükse de liderin tartışılmaz bir üstünlüğü vardır.

İletişim yeteneğini her platformda ön plana çıkarır. Bazen çok önemli bir konferansta işletmenin vizyonunu topluma anlatan kişi olarak bazen de çalışanlarına yaptığı (heyecan yaratan) bir konuşma ile karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmalar liderin iletişim kurma yeteneğinin yöneticilerden çok daha farklı ve gelişmiş olduğunu göstermektedir. Benzer düşünceleri ben de taşıyorum. İş hayatımın ilk yıllarında lider özellikli kişilerle çalışmanın yanında, bildiğimiz klasik yönetici tipiyle de çok karşılaştım. İletişim becerisi olmayan yöneticilerin ortak bir kaderi şudur: 'kimse kendilerini sevmez.'

İletişim yönü zayıf yöneticileri nasıl tanıyabiliriz? Aşağıda yer alan ipuçları size yol gösterecektir:

- Departmanda huzursuzluk hâkimdir, mutsuz çalışanlar vardır,
- Personel, sorunlarını anlatmaya cesaret edemez,
- Örgüt içinde kimse işini severek yapmaz,
- Ortam daima gergindir, her zaman azarlanma korkusu yaşanır,
- Hatalara karşı tahammül yoktur, insanlar ya işten çıkarılır ya da hakarete uğrar.

Gerginliğin ve huzursuzluğun hâkim olduğu bu işletmelerde çalışanların iletişim kanalları da kapalıdır. Bir yönetim gurusu şöyle der: "Nerede mutsuz çalışanlar varsa orada mutlaka yönetsel sorunlar ve beceriksiz yöneticiler vardır."

Liderlerin olduğu örgütlerde ise bu tür sorunlar kesinlikle yaşanmaz. Kendinize model olarak bu kişileri örnek almanız, mesleki kariyerinizde ilerlemenizi sağlayacaktır.

d. Yaratıcı Düşünme

Yaratıcılığın üç temel unsuru, hayal kurma becerisi, uzmanlık, (teknik, yönetsel ve entelektüel bilgi) ve esnekliktir. İşletmede yaratıcılığı etkileyen ve geliştiren çeşitli faktörler bulunur. Liderlerin yöneticilerden ayrıldığı dört yaklaşım şunlardır:

- **Doğru İşe Doğru İnsan Yaklaşımı:** Lider, çalışan personelin yetenek ve becerilerini iyi değerlendirir. Bu konuda çok dikkatli davranır. Örneğin, muhasebe eğitimi almış ve yıllardır bu alanda uzmanlaşmış bir kişiyi pazarlama departmanı müdürü yapmaz. Ya da satış departmanında görevli bir başka müdürü, muhasebe direktörlüğüne atamaya kalkmaz. İnsanları uzmanlıklarına ve yaratıcı düşünme becerilerine göre işe yerleştirir ve içsel motivasyonlarını yükseltir.
- **Personeli Teşvik:** Lider örgüt içinde yaratıcılığı ödüllendiren ve yenilikçi fikirleri teşvik eden kişidir. Günümüzde birçok lider, yaratıcı düşüncelerin en alt kademedeki başlayarak kendilerine ulaşması için (platform oluşturur) iletişim kanallarını açık tutmaktadır. Aşırı bürokratik ya da çok kademeli yapılarda personelin lidere ulaşması çok zordur. Bu sorunu çözmek için liderler yaratıcı düşüncelerin direkt kendilerine ve asistanlarına yazılmasını istemektedir. Böylece çok önemli fikirlerin en tepeye kadar ulaşması mümkün olmaktadır. Sonunda ise başarılı fikirlere ödül verilerek, çalışanlar teşvik edilir.
- **Özgür Düşünce Ortamı:** Astların yönetim kademesinden korktuğu ve düşüncelerini söylemekten çekindiği işletmelerde özgür düşünce ve yaratıcılık asla gelişmez. Bu şirketlerde işten atılma korkusuyla herkes üstlerinin düşüncesini kabul etme eğilimindedir. Oysa lider, işletmede özgür düşünce ortamının gelişmesi için, (yöneticilerden farklı olarak) insanlara iş süreçleriyle ilgili önce özerklik verir ve sonra herkesin yaratıcılığını ortaya çıkarabileceği bir ofis düzeni kurar. Kurumsal olmayan işletmelerde ise bu durum tam tersinedir. İnsanların birbiriyle iç içe oturduğu ofislerde gürültü inanılmaz boyutlardadır. Çalışmak ve işi sonuçlandırmak için çoğu zaman mucize gerekir. Yönetim kadroları ise sessiz sakin odalarında oturup keyif yapmaktadır. Bir saray soylusunun halkın sorunlarına duyarsızca dediği gibi, "Ekmek bulamıyorlarsa pasta yesinler." Tıpkı bu düşünceye benzer şekilde personel oturacak bir masa ve iş bulmuştur. Başka bir talebi olmamalıdır. Yönetimin genel söylemi ise şöyledir: "Dışarıda milyonlarca işsiz insan varken bu personel hiçbir şeyi beğenmiyor, çalışacaklar, hem de her koşulda..." Sonuç olarak işletmenizde böyle bir yöneticiniz varsa özgür düşünce ne size ne de işletmenize bir yarar sağlamayacaktır. O işletmede gerçek bir lidere çok büyük ihtiyaç vardır.
- **Kaynakların Tahsisi:** Lider işletme kaynaklarını amaçların gerçekleştirilmesi için doğru noktalara ayırmaktadır. Ayrıca yaratıcılığın gerçekleşmesi için gerekli olan yatırımlar da bu kapsamda kullanılmaktadır.

Son olarak, yaratıcı düşünce insanlarda ya doğuştan ya da edinilen tecrübe ve birikimlerle gelişmektedir. Bu özellik örgüt içinde verimli iş üretiminde ve yeni fikirlerin gelişmesinde son derece yararlıdır. Bugün birçok yönetim gurusu,

yaratıcı düşünce seminerleri vermekte ve kitaplar yayınlamaktadır. Dünyada bu alanda önemli isimlerden biri de, Edward De Bono'dur.

Yıllar önce katıldığım bir seminerinde basit bir kâğıt-kalemle düşüncenin nasıl farklı boyutlarda ele alınabileceğini bizlere anlatmıştı. Seminer kitabıyla aynı adı taşıyordu: "Altı Şapkalı Düşünme Tekniği". Buna göre, yaratıcılık ve paralel düşünmeyi ortaya koyan değişik renklerdeki 6 şapka, (Beyaz, Kırmızı, Siyah, Sarı, Yeşil ve Mavi) düşüncenin bütün temel yönleri olan, bilgi, duygular, hisler, riskler, tehlikeler, değerler, faydalar, enerji ve yaratıcılığı temsil etmektedir.

Seminerde anlatılanlar özellikle toplantılarda ya da yeni fikirlere ihtiyaç duyulan tartışmalarda kolaylıkla uygulanabilir. Bu tür eğitimlerin işletme çalışanları için çok gerekli olduğunu düşünüyorum. Üniversite eğitimi çoğu zaman yaratıcı düşünce için yeterli olmamaktadır. Kitaplar ezberleniyor, sınavlar geçiliyor ve öğrenci kendini iş hayatına hazır zannediyor. Oysa yaratıcı düşünce önce okul ortamında geliştirilmeli, sonra işletmede lider tarafından sağlıklı bir yapı ile devam ettirilmelidir.

e. Hedef Yönetimi

Bir işletmede, klasik anlamda, yönetici başkaları tarafından konulan hedefleri yakalamaya çalışan kişidir. Örgütün sorunları karşısında gerekli iyileştirmeleri (çoğu zaman yetkisi olmadığı için) yapamadığı için statik bir yapıya sahiptir. Lider ise işletmenin kısa, orta ve uzun hedeflerini sade ve herkesin anlayabileceği bir şekilde kendisi belirlemektedir.

Ayrıca örgütün, birimin ve bireylerin performansının ölçülebileceği niceliksel standartlar da oluşturmaktadır. Bunu da, şirket kültürü, kaliteli personel ve güçlü bir finansal yapı ile yapmaktadır. Liderin açık iş hedefleri şunlardır:

- Operasyonel hedeflere ulaşmak,
- Sektörün liderliği ve bunun için yapılan stratejik planlar,
- Vizyon ve misyon oluşturmak,
- İşletmeyi kâra geçirmek.

Bir liderlerin hedef odaklı çalışmasıyla ilgili Peter Drucker şöyle der: "Ekonomik sonuçlar elde edebilmenin en önemli yolu, dikkati bir noktada toplamaktır. Ancak, bugün, verimliliği artırıcı ilkeler arasında dikkati yoğunlaştırma ilkesi sürekli olarak çiğnenmektedir. Onun yerine, her şeyden biraz yapalım ilkesi uygulanmaktadır."

Lider bu hataya düşmemek için tüm bölümlerin çalışmalarını hedeflere yönelik olarak yukarıdan aşağıya doğru organize etmelidir. Böylece çalışanlara mevcut işlerin ne aşamada olduğunu ve hedeflere ulaşmak için neler yapmaları gerektiğini daha net bir şekilde anlatmış olacaktır.

11.

BÖLÜM

MOTİVASYON VE ETKİN YÖNETİM

YÖNETİMDE MOTİVASYON

Uzmanlar tarafından, motivasyon, insanları harekete geçiren, bunu devam ettiren ve olumlu düşünmeye sevk eden güç olarak açıklanmaktadır. Kısacası, kişiyi belirli bir amaca ulaşmak için harekete geçiren güce ya da güdüye motivasyon denir.

Günümüzde insan ihtiyaçları, birinci derecede temel-fizyolojik ihtiyaçlar ve ikinci derecede tamamlayıcı ihtiyaçlar olmak üzere ikiye ayrılır. Bir işletmede çalışanların ihtiyaçlarının bilinmesi ve örgütün buna göre yapılması motivasyon artışı sağlar. Bu nedenle, çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya yönlendirecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortam yaratılmalıdır.

Son yıllarda, personelin kendi iç motivasyonunu yüksek tutmasının, işletmenin uygulayacağı motivasyon çalışmalarına göre çok daha etkili olduğu söylenmektedir. Bu kısmen doğrudur ama bir personel sürekli olarak haksızlığa uğruyor, maaşı ödenmiyor ve üstlerinden destek yerine azar işitiyorsa, kendi iç motivasyonu ne kadar güçlü olursa olsun, işine karşı sadakatinde azalma görülür.

Bu nedenle, motivasyon konusunda personel yalnız bırakılmamalı ve iş performansı en üst düzeyde tutulmaya çalışılmalıdır. Pozitif atmosfer, çalışma ortamına iyi uyum sağlayan ve işletmenin değerlerini sahiplenen çalışanlar yaratmakta, performansı yükseltmekte ve işe devamsızlık oranı azalmaktadır. Böylece, ortaya çıkan yüksek motivasyon ile çalışanlar verdikleri emeğin değerli olduğunu düşünmektedir.

1. Motivasyonun Önemi

Motivasyon, kişilerin, belli bir ihtiyacı veya amacı karşılamak üzere, içten gelen bir arzu ile davranışları halidir. İnsan sadece maddi ve ekonomik bir varlık olmadığı için, maddi olmayan çeşitli faktörler de kendisini etkilemektedir.

Bunlar, sosyal alışkanlıklar, çevre, duygular, değerler, onur vb.'dir. Bunun önemini anlayan bir lider, örgüt içinde verimliliği artırmak için, çalışanların tutum ve davranışlarını, arzu ve isteklerini, fikir ve duygularını ve bunları etkileyen işletme içi-dışı faktörleri dikkate almalıdır.

2. Lider ve Motivasyon Uygulamaları

Küreselleşen dünyada, her işletmenin kendi kültürüne ya da yönetsel değerlerine göre değişen bir motivasyon anlayışı bulunur. Başarıyı takdir etmek, değer vermek, yönetime katılım sağlamak, iyi çalışma ortamı ve terfi, önemli bazı motivasyon araçlarıdır.

Bu yöntemlerin göz ardı edildiği işletmelerde ise, insanları motive eden tek gücün para olduğu düşüncesi hâkimdir. Hattâ, yıllık standart yapılan maaş artışlarını bile motivasyon aracı olarak gören yöneticiler vardır. Personelin hakkı olan bazı değerleri motivasyon aracı görmek son derece yanlıştır. Çalışanların duyguları, amaçları ve idealleri vardır.

Kimi zaman çok küçük bir davranış bile yüksek motivasyon etkisi yaratabilir. Sabahları gülümseyerek 'günaydın' diyen bir lider personelin sevgisini kazanabilir. Ya da bitirilen proje için bir teşekkür etmek, paradan çok daha büyük bir değer taşıyabilir. Lider çalışanlarını koruyan, enerjilerini sürdüren ve yeniden oluşturmalarında teşvik eden kişidir. Nasıl olsa maaşları ödeniyor, görevleri tabii ki yapacaklar, bunlar gereksiz şeyler (teşekkür etmek, onurlandırmak, saygılı davranmak vb.) diye düşünmemelidir.

Motivasyon ve liderlik nasıl bir şeydir? Görmek istiyorsanız, Oscar ödüllü 'GLADIATOR' filmini seyretmelisiniz. Liderlik becerilerinin oldukça fazla sergilendiği bu filmin giriş sahnesine yer vermek istiyorum: General Maximus, soğuk bir kış gününde, savaş hazırlıkları yapan askerlerinin arasında dolaşmaktadır. Burada onlara moral vermekte ve psikolojik olarak savaşa hazırlamaktadır.

Ayrıca, lider olarak onların daima yanında olduğunu ve önderlik edeceğini hissettirmektedir. Bu davranışı büyük bir motivasyon sağlamaktadır. Maximus bir liderin astlarına örnek olan, onları motive eden ve takım halinde hareket etmelerini sağlayan kişi olması gerektiğini seyircilere göstermektedir.

Günümüzde liderlik becerilerinin savaş meydanlarında kılıç ya da hafif silahlarla gösterildiği dönem tarihe karışmıştır. Savaşlar artık teknoloji ve stratejik taktik mücadelesine dönüşmüştür. Örneğin, Amerika, sahip olduğu üstün teknolojisi sayesinde, Afganistan'ın ve Irak'ın savunma sistemini kısa sürede yok etmiştir.

Başkan George W. Bush'un talimatıyla, uyduların belirlediği hedeflere binlerce bomba yağmış ve savaş kısa sürede sona ermiştir. Amerikan basını ise askerlerin moralini ve motivasyonunu yüksek tutmak için sürekli olarak yayın yapmıştır. Ülkenin en saygın isimlerini konuk etmiş ve savaşın onurlu bir mücadele olduğunu, askerlerin de burada önemli bir misyona hizmet ettiğini anlatmaya çalışmıştır.

Savaşın karşı cephesi de, aynı şekilde, motivasyon konusunda boş durmamıştır. Lider Saddam savaşın en şiddetli günlerinde, Bağdat sokaklarında halkın ve askerlerin arasına karışarak televizyon kameralarına gülümsemiştir. Enformasyon bakanı ise her gün düzenli olarak televizyonlara çıkıp askerlere ve halka 'biz güçlüyüz, korkmayın, savaşın, kazanacaksınız' mesajı vermek istemiştir.

Görüldüğü gibi, teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin, insanların bir işi gönüllü yapması, moralini yüksek tutması ve başaracağına inanması için motivasyona ihtiyacı vardır. Son olarak, siz de örgütünüzde motivasyona önem vermelisiniz. Çalışanlarınıza emretmek yerine yol göstermeli ve onları cesaretlendirmelisiniz. Bunun için de bırakın problemleri onlar çözsünler. Her şeye karışır ve müdahale ederseniz motivasyonları düşecek ve başarısız olacaklardır.

ETKİN YÖNETİM MODELİ

Geleceğin liderinin önemli görevlerinden biri de etkin yönetim modeli oluşturmaktır. Bunun için lider tutum ve davranışları, konuşmaları ve giyim tarzıyla personelinin saygısını kazanmalıdır. İşyerine ve toplantılara sürekli geç gelen, çalışanlarını azarlayan veya bağırarak bir liderin takım çalışmasında başarılı olması mümkün değildir.

Etkin bir liderliğin başlangıç noktası, öncelikle çalışanların saygısını kazanmak ve sonra onların yeteneklerini işe kanalize etmekten geçmektedir. Etkin liderlik modelinde şunlar geçerlidir:

- Lider eleştirilmekten korkmaz.
- Çalışanlar düşüncelerini dile getirmekten çekinmez.
- Lider, problemleri çalışanları ile yüz yüze görüşmeyi tercih eder.
- Lider daima dürüst, içten ve samimidir.
- Çalışanların işletmenin ortak amaç ve hedefleri ile uyumlu çalışmasını sağlar.

Lider etkin yönetim modeli oluştururken işletmenin en önemli değerinin insan olduğunu iyi bilmelidir. Yeni Ekonomide Yönetim ve Pazarlama adlı kitabımda bunun önemi şu örnek ile ifade edilmektedir: Ünlü bir işadamına gazeteci şu soruyu sorar: "Şayet bir gün elinizdeki tüm imkânları kaybetseydiniz, böyle bir tesisi yeniden ne kadar zamanda kurabilir ve sektörün en iyisi durumuna getirebilirsiniz?" işadamının cevabı ise, "Eğer imkânlar dediğiniz, makina ve tezgâhlar ise bir seneye kadar daha modern bir tesisi kurarım. Fakat bütün çalışanları kaybetmişsem, o zaman bunu kurmak için artık benim ömrüm yetmez," olmuştur.

Kitapta geçen bu diyalog, işletmenin gerçek değerinin çalışanlar ile ölçüldüğünün en güzel örneğidir. O halde lider etkin yönetim modeli için çalışanlarına değer vermeli ve onları kazanmalıdır.

Etkin yönetim modelinde liderin önem verdiği bir başka konu ise personelin işletmeye ortak edilmesidir. Bugün birçok kurumsal şirket çalışanlarını işletmeye ortak ederek, kendi öz varlıkları gibi görmelerini ve daha etkin çalışmalarını sağlamaktadır. O halde çalışanlara işletmeden hisse vermek ve onların uzun vadeli değerlerle geleceğe güvenle bakmasını sağlamak, etkin liderlik ve yönetim modelinin kurulması için atılan önemli bir adımdır.

12.

BÖLÜM

YENİ BİN YILIN LİDERLİK ANLAYIŞI

Günümüzde dünyanın her yerinde, liderlik becerilerini anlatan kitap ve makaleler yazılmaktadır. Birçok önemli isim de konferans ve seminerler ile insanların bu kişileri tanınmasına yardımcı olmaktadır. Tüm bunlar liderlerin günümüz toplumlarında halen ne kadar önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir.

Ülkemizde lider denilince hemen herkesin aklına bir siyasi parti başkanının ismi gelmektedir. Bunda, sürekli yapılan erken seçimler ve siyasi partilerin tutundurma faaliyetleri etkili olmaktadır. Ancak gelişmiş ülkelerde lider denilince genellikle Coca Cola, Ford, IBM vb. şirketlerin yönetimi aklı gelmektedir.

Ben de siyasi liderlerden çok iş dünyasının liderlerine yer vermeye çalışacağım. Örneğin, Microsoft'un sahibi Bill Gates, geleceğin lideri olarak tüm dünyada tanınan başarılı bir liderdir.

Bill Gates'in örgüt içinde uyguladığı yöntemler ise şunlardır:

- Bir vizyona sahip olmak: Bill Gates bilgisayarların insan hayatının vazgeçilmez bir parçası olacağını daima hayal etmiştir. Bu düşünüyü yıllar sonra gerçekleştirme imkânına kavuşmuştur. Benzer bir örnek ise H. Ford'tur. O da gelecekte herkesin bir arabası olacağı günleri hayal etmiştir. Bugün Amerikan toplumuna bakıldığında bunun gerçekleşmeye çok yakın olduğu görülebilir.
- Çok çalışmak: Çok çalışarak kendim ve örgütünü geliştirmiştir.
- Doğru kişilerle çalışmak: Yetenekli insanları bularak, örgüt kurmuştur.
- Ortak etmek: Çalışanlara yüksek maaş ya da prim vermek yerine şirkete ortak etmiştir. Böylece ücretli değil, kendi şirketi için çalışan kişiler yaratmıştır.

Bugün Türkiye'de B. Gates gibi dünyaca tanınmış liderlerimiz olmasa da, birçok işletmemiz uluslararası arenada rakiplerinin çok ilerisinde başarılarla imza atmaktadır. Bizim de kendi değerlerimiz var; örneğin Vehbi Koç'un yönetim ekolü Amerikan şirketlerinde görev yapan liderlerden çok farklı değildir. Ancak yine de gerçek lider sayımız gelişmiş ülkelerle kıyaslandığında yetersiz kalmaktadır. Ayrıca siyasi geleneğimizden kaynaklanan liderliğe bakışımız, 'ölünceye kadar görevde kalma' halen devam etmektedir.

Oysa genç, takım yöneten, üstün vasıflara sahip, motivasyon ve psikoloji bilen, kitlelere önderlik eden kişilerin görev aldığı bir dünya düzeni kurulmak üzeredir. Bu değişime direnmek yerine liderliğe bakış açımızı hem siyasette hem de işletme yönetimlerinde tekrar gözden geçirmeliyiz. Klasik yönetim anlayışını bir an önce terk etmeliyiz.

Geleceğin lideri bugünün klasik yöneticisinden farklı olarak neler yapacaktır?

1. Örgütün karşılaştığı karmaşık sorunlara çok daha pratik çözümler getirecek,
2. Yerleşik düzene karşı çıkacak ve şirketi farklı kılacak,
3. Çalışanlara yönelik ileri teşvik ve motive yöntemleri geliştirecek,
4. Çok önemli fikirleri çok basit mesajlara indirgeyerek, tüm çalışanların uygulamasını sağlayacak,
5. Örgüt içinde hızlı işleyen karar mekanizması oluşturacak,
6. Rekabetten korkmayan ve sürekli gelişen dinamik bir yapı kuracaktır.

Yukarıdaki maddelere ilave olarak, insanları yönetmekten çok yönlendiren, yol gösteren, koçluk yapan, davranışlarıyla örnek olan ve arkasından adam yetiştiren kişi olacaktır. Bunları yaparken de bazı yaklaşımları örgüt içinde uygulayacaktır.

Liderlerde ön plana çıkacak yaklaşımlar ise şunlar olacaktır:

1. **Personele Değer:** Başarıyı insan politikaları, programları ve prensipleri yoluyla yönetecektir.
2. **Uzmanlık:** Uzman bir takıma sahip olmak için, içeriden insan yetiştirmeye çok daha fazla önem verecektir.
3. **Stratejik Yaklaşım:** Şirketin geleceği için, örgüt içinde planlamaya daha çok yer verecektir. Şirketin tepe stratejisti rolünü eskisinden çok daha fazla üstlenecektir.
4. **Kutu Yaklaşımı:** Davranışları ve sonuçları kontrol eden kurallar, sistemler, prosedürler ve değerler bütününe takımıyla birlikte kurarak yönetecektir.

Sonuç olarak, uluslararası pazarların zirvesinde bulunan (milyonlarca insanın tercih ettiği) tüm markaların arkasında hep bir lider vardır. Bu kişilerin çok kolay yetişmediği de bir gerçektir. Şayet işletmenizin gelecekte de var olmasını istiyorsanız bu kişilerin yetişmesi için gerekli koşulları bir an önce oluşturmalısınız.

KÜRESELLEŞME KAVRAMI

Çağımızın moda kavramı olan ve dünyayı küçük bir köy haline getirdiği iddia edilen 'küreselleşme' hem uluslararası işletmelerin sınır ötesi etkinliklerinin artması, hem de bu işlemleri çerçeveleyen hukuki ve örgütsel yapıların değişip geleneksel normların dışına çıkması olarak tanımlanır. Kavram olarak 'küresel' sözcüğünün kökeni, yüzyıllar öncesine uzansa da, 'küreselleşme' oldukça yenidir.

Bugün sosyal politikadan kültüre, siyasetten ekonomiye, yeryüzünde her alandaki değişimi ifade eden anahtar bir sözcük olarak kullanılmaktadır. Yalnızca, insanların bindikleri arabaları, yedikleri hamburgerleri ya da içtikleri

Cola'ları temsil etmemektedir, yapısal bazı değişiklikleri de beraberinde getirmektedir.

Dünyada 1960'larda ortaya çıkan kavram, 1980'lerde sıkça kullanılmaya başlanmış ve 1990'lı yıllarda ise, etkisini tüm dünyada göstermeye başlamıştır. Küreselleşmeyi başlatan faktörler, ülke ideolojileri, gelişen teknoloji ve ekonomik etkenlerdir. Bu faktörler zamanla yönetim ve liderlik fonksiyonlarına da etki etmiştir.

1. Küresel İşletmelerde Yönetim

Küreselleştirme 'serbest ticaret', 'küresel kültürle bütünleşme' ve 'özgürlük' demektir. Ayrıca kıyaslamalı üstünlük, iş bölümü ve ekonomik verimlilik artışı anlamları da gelmektedir. Günümüzde birçok ülke ve işletme ekonomik yönden birbiriyle entegrasyon içindedir.

Bu ülkelerde doğup gelişen uluslararası işletmeler dünya genelinde yaygın bir üretim ve dağıtım ağı kurmaktadır. Ayrıca, yönetim fonksiyonlarını da yeniden gözden geçirmektedir. Böylece, örgütlerin giderek karmaşıklaştığı ve fonksiyonlarının çeşitlendiği bir ekonomik yaşamda bu işletmeler geleceğe daha güvenle bakmaktadır. Şirketlerin iyi yetişmiş profesyoneller tarafından yönetilmesi artık zorunlu hale gelmiştir.

Yönetim alanındaki gelişmeleri yakalayamayan liderlerin işletmeleri yok olma tehlikesi yaşarken, üstün liderlik becerileri gösteren kişilerin şirketleri ise uluslararası pazarlarda büyük başarılar elde etmektedir. Gerçekten de, tüketicilerin tercih ettiği her başarılı markanın arkasında iyi bir lider ve yönetim stili bulunmaktadır.

İstikrarlı ve düzenli büyüyen kurumlar yaratmak için, değişim hızına ayak uydurabilen, bilgi ve analize önem veren, demokratik ve katılımcı niteliklere sahip yönetsel değerler inşa edilmelidir. Bunun için de, işletmenin öz değerleri ile yetişmiş, kompleksiz, ödül ve motivasyona önem veren, yüksek performans sahibi kişiler lider olarak tercih edilmelidir.

2. Küresel İşletmelerde Liderlerin Özellikleri

Teknoloji her alanda tüm hızıyla ilerlemekte ve bizleri etkisi altına almaktadır. İletişim ise sınırları ortadan kaldırarak insanların birbirine daha yakın olmasını sağlamaktadır. Artık bir kıtada ya da ülkede yaşanan bir sorundan, çok kısa sürede tüm insanlık haberdar olmaktadır.

Örneğin, Asya ülkelerinde yüzlerce insanın ölmesine neden olan gizemli zatürree hastalığı 'SARS', büyük bir korkuya ve ekonomik sorunlara sebep olmuştur. Bu ülkelerde insanların toplu olarak bulunduğu yerler, alışveriş merkezleri, tiyatrolar, internet kafeler ve sinemalar kapatılmaktadır.

Salgını iletişim organlarından öğrenen tüketiciler, bu ülkelere yapmayı planladıkları seyahatleri iptal ettirmektedir. Böylece birçok işyeri kapanmakta ve ciddi bir kriz baş göstermektedir. Hiç hesapta olmayan bir sorun hızla

kalkınan ülkeleri etkileyecek boyutlara ulaşmıştır. Gerçekten karmaşık ve sorunlu bir dünyada yaşıyoruz.

Sadece hastalıklar değil, ülkeler arasında yaşanan bloklama, saldırı ve çatışmalar da ekonomik dengeleri altüst etmektedir. Bir sabah uyanıyorsunuz, II. Körfez Savaşı başlamış, Amerika petrol rezervlerini ele geçirmek için Irak'a girmiş, kendi deyimıyla Irak halkını özgürleştiriyor.

Özgürleşen(l) halk her gün bombalanıyor ve başkent Bağdat düşüyor. Saddam heykeli büyük bir gürültüyle yıkılıyor. Geriye yıkık dökük binaların arasında ağlayan çocuklar ve önüne çıkan her şeyi yağmalayan insan portreleri kalıyor. Türkiye de dahil, Irak'ın komşu ülkeleri gelişmeleri kaygıyla izliyor ve ekonomi politikalarını tekrar gözden geçirmek zorunda kalıyor. Sonuçta savaş kısa sürede bitiyor ama bölgede yarattığı güvensizlik işletmeleri ve liderlerini etkilemeye devam ediyor.

Burada cevaplandırılması gereken en önemli soru şudur: "Savaş birkaç ay daha sürmüş olsaydı neler olacaktı?" Cevap aslında zor değil, büyük bir olasılıkla kriz koşullarına hazır olmayan işletmeler teker teker kapanacak ve binlerce insan işsiz kalacaktı.

Bunun yanında, finansal kaynaklarını ve müşteri politikalarını iyi yöneten küresel işletmeler ise krizden en az şekilde etkilenecekti. Bu işletmeler benzer sorunlarla dünyanın her yerinde karşılaşmalarına rağmen liderlerinin deneyimi ve yeteneği sayesinde istikrarlı büyümeye devam etmektedir.

Ayrıca, 'geleceği tahmin etme ve isabetli kararlar alma' gibi özellikler de bölgesel sorunların üstesinden gelmelerine yardımcı olmaktadır. O halde her yönetici, küresel işletme liderlerinin özelliklerini kendine model almalıdır.

Küresel işletme liderlerinin temel özellikleri şunlardır:

- Dürüst ve çalışkandır. Yeniliklere ve gelişime her zaman açıktır.
- Davranışları ve çalışkanlığı ile önder kişidir.
- İşletmenin hedeflerine ve geleceğine odaklıdır.
- Şirkete ve işine daima bağlıdır. Şirket çıkarlarını her şeyin üstünde tutar.
- Sorunlara karşı güçlü ve dirençlidir. Problemlerden kaçmak yerine, çözmek için üstün çaba sarf eder.
- Çalışanların bilgi ve becerilerini iyi bilir ve işleri buna göre delege eder.
- Personelde çalışma arzusu ve hırsı yaratır.
- Şirket kültürünün oluşmasında önemli rol oynar. Mevcut kültürü ise modern tekniklere göre revize eder.
- İyi bir iletişim yeteneğine ve ustalığına sahiptir. Ne söylemek ve ne yapmak istediği herkes tarafından kolaylıkla anlaşılır.

Küresel İşletmelerin liderleri yeni bir yönetim konsepti olan 'Life Coaching', Hayat Koçluğu yapmaktadır. ABD ve İngiltere'de başlayan bu yönetim modeli

vizyon ve strateji belirlemede liderlere yardımcı olmaktadır. Böylece, çevresindeki olaylara reaksiyon gösteren, yaşam enerjisini ve yaşantısını planlayan bir liderlik anlayışı yaygınlaşmaktadır.

LİDERLİK ANLAYIŞINDA YENİ YAKLAŞIMLAR

İşletmelerde toplam kalite yönetimi ve yönetim alanında gerçekleşen değişimler, liderlik alanında da yeni kavramların doğmasına yol açmıştır. 1978 yılından itibaren liderlik tarzlarındaki geleneksel yaklaşımların yapılan çalışmalar sonucunda yeterli olmadığı bulunmuştur ve yeni ayrımlara gidilmiştir.

Ayrıca, sosyolog Max Weber'in karizmatik liderlik teorisinden yola çıkılarak, geleneklere-geçmişe daha bağımlı olan tarz ile geleceğe-yeniliğe daha açık olan liderlik modelleri incelenmiştir. Bugün liderlik anlayışında çeşitli yaklaşımlar uzmanlarca ortaya atılmaktadır. Böylece klasik modellerin yanında yeni modeller de yerini almaktadır. Tartışılan önemli yaklaşımlardan bazıları şunlardır: Transformasyonel, Transaksiyonel ve Karizmatik Liderlik.

1. Transformasyonel Liderlik

Transformasyonel liderlik günümüzde gittikçe artan rekabet koşullarında çok önemli bir yere sahiptir. Geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma yönelik bir liderlik tarzıdır. Vizyon sahibi olmayı ve bunu kabul ettirmeyi öne sürer.

Bu yaklaşımı uygulayan liderler, kişilerin inançlarını, ihtiyaçlarını ve değer yargılarını değiştirir, onların tüm yeteneklerini ortaya çıkarır ve kendilerine güvenmelerini sağlarlar. Böylece onları motive eder ve ilham kaynağı olurlar. Bu bir davranış şeklidir çok liderin ve takipçilerinin karşılıklı olarak birbirlerinin motivasyon seviyelerini yükseltmeye çalıştıkları bir süreçtir.

Yaklaşımına göre liderlerin stratejik yönetim görevleri üç aşamalıdır. Bu aşamalar, a) Değişim ihtiyacının fark edilmesi, b) Değişimi kurumsallaştırma c) Ortak vizyon oluşturmaktır. Lider bu üç aşamada doğru bilgi sahibi olursa örgüt için değişimi etkin kılabilir.

2. Transaksiyonel Liderlik

Bu liderlik yaklaşımının stratejik ve uzun dönemli bir görüş açısı yoktur. Lider, otoritesini, astlarını ödüllendirerek kullanır. Onlara statü ve para dağıtır. Ayrıca astlarının geçmişten gelen çalışma faaliyetlerini sadece daha etkin bir hale getirmeye çalışır. Bunu yaparken de herhangi bir değişim yapmaz, organizasyon eskisi gibi olağan işleyişine devam eder.

3. Karizmatik Liderlik

Karizmatik lider, sahip olduğu yeteneklerle, başkalarını kendi istediği yönünde davranmaya sevk eden kişidir. En önemli özellikleri, her zaman bir vizyona ve

amaç duygusuna sahip olmalarıdır. Bu kişiler güçlü oldukları yönlerin çok iyi farkındadır ve bunun üzerine yatırım yaparlar.

Atatürk, Napoleon ve Kennedy, yönetim çevresinden ise Chrysler'den Lee Iacocca, IBM'den Thomas Watson, General Motors'dan Alfred Sloan karizmatik liderlere örneklerdir.

LİDER VE TAKIM YÖNETİMİ

İşletmelerde (takım çalışmasında) üyeler, enerjilerini sorun çözmeye, görev etkinliğine ve hedeflere ulaşmaya yönelik olarak kullanılmalıdır. Liderler ise, üyelerin sahip olduğu kaynakları, işletmenin maksimum yararına olacak şekilde düzenlemelidir. Bunun için de, üyelerin bileşimi doğru etkilenmeli ve seçimlerine dikkat edilmelidir.

Seçme işi, kişilerin takım içerisinde yer alma isteğine ve buraya aktaracakları kişisel-teknik becerilerin bileşimine dayandırılmalıdır. Gelişigüzel yapılan bir seçim işlemi, takımın başarısını olumsuz yönde etkileyecektir.

Liderin takım yönetimini tercih etmesinin ve üyeleri büyük dikkatle seçmesinin nedenleri şunlardır:

- Sonuçları iyileştirmek,
- Etkin kararlar almak,
- Öncelikleri belirlemek,
- Problemleri çözmek ve her türlü çatışmayı engellemek,
- İşe katkı düzeyini artırmak,
- Çalışanların işi sahiplenmelerini sağlamak,
- Çalışma ortamını iyileştirmektir.

Seçim işine özen gösterilmesinin amacı etkin işleyen takımları hayata geçirmektir. İşletmelerde etkin takımların şu özellikleri ön plana çıkmaktadır:

- Üyeler arasında güven hâkimdir.
- Üyeler birbirlerine ve işlerine son derece bağlıdır.
- Kişiler arasında iletişim kanalları açık ve iyi işler durumdadır.
- Her üye sorumluluk sahibidir ve görevinin bilincindedir.
- Herkes, amaçlara ulaşmak için tüm bilgi ve birikimlerini kullanmaya istekli ve arzudur.
- Üyeler yetenek ve güçlerini geliştirmek konusunda serbesttir.

Son olarak, iyi bir takım yöneticisi olmak istiyorsanız, önce çalıştıracağınız kişilerin seçimine dikkat etmeli, sonra etkin işleyen bir model kurmalısınız. Bunun için de, üyelerin ne yapması ve nasıl davranması gerektiğini ve işletme misyonundaki rollerini iyi anlatmalısınız.

Ayrıca, başarıyı değerlendirmek için kriterlere, performansın kalitesine karar vermek için standartlara ve takımın başarısını takdir etmek için tanımlanmış ödüllendirme sistemlerine yer vermelisiniz.

1. Takımdaşlık Kavramı

Yönetimde bireysel başarıların ve gayretlerin yerini artık birlik duygusu yaratan modeller almaktadır. Lider ve çalışanlar verimlilik, kalite ve insan ilişkileriyle ilgili sorumluluğu beraber paylaşmaktadır.

Böylece paylaşım ve katkı sağlama çabaları örgüt içinde takımdaşlık kavramının yerleşmesini sağlamaktadır. Takımdaşlık şirket çalışanlarının ve sahiplerinin, tüm enerjilerini şirketin geleceğim güvence altına almak için devreye sokmasıdır. Bir çalışanın, şirketi için elinden gelenin en iyisini yapmasını konu alır.

Burada çalışanların görevi ya da unvanı hiç önemli değildir. Şirketin hayatta kalabilmesi ve gelişebilmesi için herkesin katkıda bulunmasını içerir. Takımdaşın özellikleri şunlardır:

- İşletmeye ve görevine karşı büyük özveri sahibidir.
- İşine karşı büyük bir sevgi duyan ve çalışmaktan zevk alan kişidir.
- Şirketin hedeflerini son derece iyi bilen ve bu amaçlar doğrultusunda eksiksiz hareket eden bir yapısı vardır.
- Sorumluluk sahibidir. Şirketin başarı ve başarısızlıklarından kendini sorumlu tutar.
- İşletme içinde ve dışında kurduğu tüm iletişim modellerinde açık ve duruştur.
- Hataları başkasına yüklemek yerine, kendisinde arar. Bunlardan dersler çıkarır.
- Ürünün ya da hizmetin kalitesini korumak ve geliştirmek için çok büyük çaba gösterir.
- İç disipline ve otokontrole sahiptir.
- Görevini daima zamanında, doğru ve eksiksiz tamamlar.

Eğer takımdaşlık ruhunun sizin örgütünüzde de oluşmasını istiyorsanız önce çalışanlara vereceğiniz direktifleri, vizyonu ve taktik hedefleri tanımlamalı, sonra herkesin anlayabileceği bir şekle dönüştürmelisiniz. Birlikte hareket etmeyi özendirmeli ve teşvik etmelisiniz.

2. Fatih Terim ve Takımdaşlık

Türkiye'de Takımdaşlık konusunda önemli isimlerden biri Fatih Terim'dir. Terim, yurtiçinde ve yurtdışında liderlik becerileriyle ve kazandığı başarılarla isim yapmış bir kimliktir.

Örneğin, TMI'nin kurucusu Claus Moller, Terim'in iş yapma felsefesini 'Takımdaşlık' adını verdiği seminerlerine uyarlamıştır. Aynı şekilde, ülkemizde de birçok önemli isim onun liderlik sırlarını okurlarıyla paylaşmaktadır.

Örneğin Atıf Bir, Terim'le yaptığı bir röportaj sonrası, şöyle demektedir: "Birincisi, deneyimlerinden, hatalarından çok kolay öğreniyor. İkincisi, öğrendiklerini ilke haline dönüştürmek için kendini motive etmede üstüne yok.

Üçüncüsü, yetki devretmede mükemmel. Dördüncüsü, hızlı karar veriyor. Bence başarısı bu dört özellikte yatıyor." Yapılan bu 4 önemli tesbit, Terim'in başarısını analiz etmemize yardımcı olmaktadır. Temel felsefe şudur: "Gerçekleşmesi zor görünen düşünceleri hayata geçirecek güce ve inanca sahip olmak ve bunu astlara bir sorumluluk içinde aktarmak."

Bu düşünceye basına verdiği demeçlerde de rastlamak mümkündür. Terim bir röportaj sırasında şöyle der: "Yurtdışında çalışmak çok zor. Ben oraya futbol felsefemi değiştirmeden gittim ve oradaki çalışmalarında da yine bu felsefeden ödün vermedim. Ekip çalışmasında herkese belirli görevler yüklüyorum. Liderler yön veren insanlardır ve ekip çalışmasını iyi yaparlar."

Anlattıkları ve hayata geçirdiklerine bakıldığında başarılarının tesadüf ya da şans olmadığı görülmektedir.

Terim'in çalışma prensipleri incelendiğinde, takımdaşlık kavramının yanında, dünyada son yıllarda hızla yayılan NLP tekniği de ön plana çıkmaktadır. Bugün iş hayatında başarının sırrını açıklayan, 21. yüzyılın başarı biliminin yeni teknolojisi olarak ortaya çıkan NLP tekniği, bireyin istediklerini elde etmesine imkân veren bir düşünce, uygulama ve davranış tarzı olarak tanımlanmaktadır.

Tekniğin temeli, duyu organlarında algılanan mesajların beyinde işlenerek, kişinin davranışlarına yön vermesine dayanmaktadır. Bugün insanlık tarihinde hem sağ, hem sol beynini kullanarak sayısız esere imza atmış olan Vinchi, Einstein, Gandi, Atatürk gibi ender insanlar vardır.

NLP, insanlara beyinlerinin her iki yönünü de kullanarak şimdiye kadar ulaşılmaması gibi görünen hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. Terim'in de kendine özgü liderlik modelinde bu tekniğe benzer unsurlar görülmektedir. Bugün ülkemizde birçok tepe yöneticisi Terim'in liderlik sırlarını anlamaya ve örgütlerinde uygulamaya çalışmaktadır.

DEĞİŞİM VE LİDERLİK

İnsanlar, düşünceler, ekonomik koşullar ve siyasi rejimler gibi birçok konuda hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Değişim, yeni bir durum ile karşılaşılması ve buna uyum sağlanması sürecidir. Dünyanın herhangi bir bölgesinde yaşanan önemli bir değişim, kendini hemen diğer bölgelerde de göstermektedir. Böylece tüketicilerin yaşama biçimlerinde ve satın alma davranışlarında sürekli bir farklılaşma görülmektedir.

Her işletme tüketicilerin beklentilerindeki bu değişimi çok yakından izlemelidir. Ayrıca işletme içi ve dışı faktörleri de hesaba katarak stratejik bir yaklaşım seçmelidir.

Bugün bu stratejilerden biri de ünlü psikolog Kurt Lewin'in planlı değişme çabasıyla ilgili üç aşamalı sürecidir:

- **Donmuşluğu çözme (unfreezing):** Lider, değişim için, değişme ile ilgili kişilerle iyi ilişkiler kurmalı ve değişme için ihtiyaç hissedilmesini sağlamalıdır.
- **Değiştirme (changing):** Yöneticilerin örgütsel hedefler ve uğraşlar, kişiler, teknoloji ve kültürde değişim başlattığı aşamadır.
- **Yeniden dondurma (refreezing):** Yönetici değişimin istikrarlı hale gelmesi ve uzun dönemli olabilmesi için gerekli koşulları yaratmaya çalışır.

Bir işletmede yukarıda sözünü ettiğimiz şekilde planlı bir değişim süreci yaşamak için öncelikle tepe yönetiminin buna inanması gerekir. Yani değişime uyum sağlamada en önemli görev lidere düşmektedir.

General Electric şirketinin lideri Jack Welch, "Ya değişim ya da ölüm," diyerek bu inancın şiddetini çok sert bir şekilde ifade etmektedir. Ayrıca sadece inanmak yetmez, zamanında harekete geçmek de gerekir. Lider değişim sürecini tam zamanında başlatmalıdır.

Bu konuda Peter Drucer şöyle der: "Ortam neye hazır? Değişimi doğru zamanda aramak zorundayız." O halde bir işletmede değişimi istemek tek başına yeterli değildir, zamanında da uygulanması gerekir. Bunun süresi işletmenin sahip olduğu deneyimli insan sayısına, kaliteli yönetim kadrosuna ve karşılaşılabilecek dirence göre uzamakta ya da kısalmaktadır. Bu aşamada örgüt çalışanlarının (yönetim ve personel) desteği de mutlaka alınmalıdır.

Sonuç olarak, bir örgütün uzun vadeli başarısı, liderinin yenileşme konusundaki tutum ve etkinlikleri ile doğrudan ilişkilidir. Lider, teknolojiyi, küresel rekabeti, müşteri beklentilerini, demografik yapıyı, özelleştirme uygulamalarını, pazarın beklentilerini, ekonomik sorunları, devlet, yasa ve kuralları çok yakından incelemeli ve takip etmelidir.

1. Yönetim ve Değişim Mühendisliği

Yönetimde değişim kavramı, işletmenin üst ve alt kademelerinin yönetim modeline ve uygulamalarına karşı gösterdiği gelişime bağlıdır. Genellikle, işletmenin yönetiminde bulunan insanların örgütü iç ve dış faktörlere karşı uyumlu bir biçimde değiştireceği görüşü hâkimdir.

Ancak, yöneticilerin bir kısmının değişim dinamiklerine kapalı olması nedeniyle, işletmelerde klasik yönetim teknikleri halen egemen durumdadır. Personelin yönetsel kararlara katılımının sınırlı tutulduğu, söz hakkının olmadığı, yöneticilerin kendilerini mutlak güç olarak gördüğü bu örgüt yapılarının acil olarak değişime ayak uydurması gerekmektedir.

Bugün ülke ekonomilerindeki değişim ve küreselleşme gibi akımlar, günümüz insanının ihtiyaçlarını-taleplerini yeniden düzenlemiş ve yeni bir tüketici modelinin doğmasına neden olmuştur. Klasik yönetsel değerlere karşın küresel

işletmelerin önderliğinde başlayan yeni yönetim anlayışı ile geleneksel inançlar ve değerler artık tarihe karışmaya başlamıştır.

Merkeziyetçi, hiyerarşik yapılar yerini yalın organizasyonlara bırakmıştır. Böylece takım çalışması, eğitim, bilgi ve beceri kazandırma önem kazanmış ve iletişime, diyaloga ve uzlaşmaya dayalı bir yönetim anlayışı ön plana çıkmıştır. Bu gelişmelerin ardından yönetim guruları tarafından değişim mühendisliği kavramı ortaya atılmıştır.

Bu teknik ile işletmede yapı, sistem, süreç ve uygulanan politikalarda hızlı ve radikal değişiklikler yapılarak organizasyonun daha yüksek bir performansa ulaşması sağlanmaktadır.

Bu değişimi zamanında fark eden liderler işletmelerinde yönetim modellerini hemen yenilemiş, hızlı karar alan, esnek ve katılımcı bir örgüt yapısına geçmiştir. Böylece, yönetim teknikleri çalışanların katılımına ve işbirliğine açık bir şekilde uygulanmaya başlamıştır. Değişim dinamiklerini zamanında harekete geçirmeyen işletmeler ise, örgülerinin iç ve dış olaylara karşı tepki vermesini zorlaştırmış ve pazarı rakiplerine kaptırma riskiyle karşı karşıya gelmişlerdir.

Başarılı bir değişim mühendisliği için 7 önemli nokta şudur:

1. Değişim dinamikleri iyi bilinmeli.
2. Organizasyonel değişime neden gerek duyulduğu açıklanmalı.
3. Değişimi planlayacak, koordine edecek, yönetecek bir Değişim
4. Mühendisliği ekibi kurulmalı. Buna bir lider başkanlık yapmalıdır.
5. Amaç ve hedefler belirlenmeli.
6. İnsan kaynaklarının yönetimine önem verilmeli.
7. Değişime engel olan faktörler ortadan kaldırılmalı.
8. Değişime tüm personelin katılımı sağlanmalı.

2. Teknolojide Değişim

Dünyada teknolojik alanda yaşanan hızlı değişim, yenilik getiren bir buluşun, tüketiciler tarafından kullanım süreci henüz sona ermeden, bir başka yeni bir ürün-hizmetin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu değişim çoğu zaman tüketicilerin beklentilerinin de önünde seyretmektedir.

Artık teknolojik yatırımlara daha çok kaynak ayıran işletmeler, daha çok sayıda tüketiciye ulaşarak, pazardan daha büyük bir oranda pay kapmaktadır. P. Kotler şöyle der: "Teknoloji yalnızca toplumun maddi altyapısını değil, aynı zamanda insanların düşünce kalıplarına da şekil veren en büyük etmendir." Teknoloji günümüzün ikinci büyük gücü olan küreselleşmeyi de harekete geçirmektedir. McLuhan'ın öngördüğü 'küresel köy' artık gerçekleşmektedir.

Gerçekten de bugünün uluslararası işletmeleri bu değişimin çok iyi farkındadır. Bu nedenle, teknolojiyi çok yakından takip ederek, sahip oldukları bu avantajı

rakiplerini yenmede kullanmaktadır. Örneğin bir teknoloji mücadelesi olarak Formula 1 yarışlarını ele alabiliriz.

Bu yarışlar artık otomobillerin birbirini geçmesinden çok daha büyük bir anlam taşımaktadır. Dev bir sektör milyonlarca dolarlık teknolojilere sahip bu otomobillere sponsor olmakta ya da hizmet vermektedir. Yani otomobil üreticisi firmaların teknoloji yarışı haline dönüşmüştür. Benzer durum telekomünikasyon sektöründe de yaşanmaktadır.

Firmalar yüksek teknoloji ürünlerini tüketicilere sunmak için birbiriyle yarışmaktadır. Bu da göstermektedir ki, geleceğin liderlerini eskisinden çok daha şiddetli bir rekabet ortamı beklemektedir. Bununla başa çıkabilmek için lider, teknolojik yeniliklere açık ve öncü olmak zorundadır.