

T. C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DEPARTMANLI MAĞAZALARDA BAŞLANGIÇ  
SATIŞ EĞİTİMİ VE ORDU PAZARLARI'NDAKİ İNCELEME

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Filiz DERİCİ**

Eskişehir - 1991

## İÇİNDEKİLER

Sayfa

SUNUŞ..... 1

### B i r i n c i B ö l ü m

#### D E P A R T M A N L I M A Ğ A Z A L A R

I. GENEL AÇIKLAMA..... 6

II. TANIM..... 6

III. TARİHİ GELİŞİMİ..... 8

IV. DEPARTMANLI MAĞAZALARIN GENEL ÖZELLİKLERİ.... 14

A. BÜYÜKLÜK..... 14

B. MAL ÇEŞİTLİLİĞİ..... 15

C. DEPARTMAN YÖNETİMİ..... 16

V. DEPARTMANLI MAĞAZALARIN BAŞARILARINI ETKİLEYEN

TEMEL FAKTÖRLER..... 16

## VI. DEPARTMANLI MAĞAZALARIN ORGANİZASYON

<u>YAPILARI</u> .....	20
A. İKİ FONKSİYONLU ORGANİZASYON SİSTEMİ.....	22
B. DÖRT FONKSİYONLU ORGANİZASYON SİSTEMİ.....	22
1. <u>Mal Alım-Satım Bölümü</u> .....	24
2. <u>Reklam-Tanıtma Bölümü</u> .....	24
3. <u>Mağaza Yönetimi Bölümü</u> .....	25
4. <u>Finans ve Denetim Bölümü</u> .....	25

## VII. DEPARTMANLI MAĞAZALARIN TÜRKİYE'DEKİ DURUMU

<u>VE SORUNLARI</u> .....	29
---------------------------	----

### İ k i n c i B ö l ü m

#### DEPARTMANLI MAĞAZALARIN

#### SATIŞ PERSONELİNE

#### YÜNELİK BAŞLANGIÇ

#### SATIŞ EĞİTİMİNİN İNCELENMESİ

<u>I. PERSONEL EĞİTİMİ</u> .....	33
A. EĞİTİMİN TANIMI VE ÖNEMİ.....	33
1. <u>İş Veriminin Artışı</u> .....	36
2. <u>Moral Yükselmesi</u> .....	36
3. <u>Denetimin Azalması</u> .....	37
4. <u>İş Kazalarının Azalması</u> .....	38
5. <u>İşletme Organizasyonunda Süreklilik ve</u> <u>Uyumluluk Sağlanması</u> .....	38
B. EĞİTİMDE GÜDÜLEN AMAÇLAR.....	39
1. <u>Ekonomik Amaçlar</u> .....	39
2. <u>Sosyal ve İnsancıl Amaçlar</u> .....	41

C. EĞİTİMDE İZLENEN İLKELER.....	43
1. <u>Motivasyon</u> .....	43
2. <u>Eğitim Sırasında Ara Değerlendirmeler</u> ..	44
3. <u>Eğitim Yarar İlişkisi</u> .....	44
4. <u>Pratik Çalışmalar Yapmak</u> .....	45
5. <u>İşi Tüm ve Parçalar Halinde Öğretmek</u> ...	45
6. <u>Kişisel Farklılıklar</u> .....	46
D. EĞİTİMİN PLANLANMASI.....	46
1. <u>Eğitim İhtiyaçlarının Saptanması</u> .....	48
2. <u>Eğitim Programının Planlanması</u> .....	51
E. İŞGÖREN EĞİTİMİNDE UYGULANAN YÖNTEMLER....	53
1. <u>İşbaşı Eğitim Yöntemleri</u> .....	53
2. <u>İş Dışı Eğitim Yöntemleri</u> .....	54
F. EĞİTİM PROGRAMLARININ ETKİNLİĞİNİN DEĞERLENMESİ.....	56
<u>II. SATIŞ EĞİTİMİ</u> .....	58
A. SATIŞ EĞİTİMİNİN TANIMI VE ÖNEMİ.....	58
B. SATIŞ EĞİTİMİNİN AMAÇLARI.....	61
C. SATIŞ EĞİTİMİNİN PROGRAM VE İÇERİĞİ.....	65
D. SATIŞ EĞİTİM YÖNTEMLERİ.....	66
1. <u>Biçimsel Olmayan Yöntemler</u> .....	66
a. <u>Kişisel Değerleme</u> .....	67
b. <u>İnceleme</u> .....	68
c. <u>Birlikte Alıcıya Uğrama</u> .....	68
2. <u>Biçimsel Yöntemler</u> .....	69

a. Bilgi Verici Yöntemler.....	69
aa. Ders.....	69
bb. Konferans.....	70
cc. Gösteri.....	71
dd. Basılı yayınlar.....	71
b. Yetenek ve Davranış Geliştirici Yöntemler.....	72
aa. Seminer.....	72
bb. Panel.....	72
cc. İşletme oyunu.....	73
dd. Örnek olay.....	74
ee. Rol oynama.....	74
ff. Durum analizi.....	75
D. SATIŞ EĞİTİM ARAÇLARI.....	76
E. SATIŞ PROGRAMINI DEĞERLEME.....	77
<b>III. DEPARTMANLI MAĞAZALARDA BAŞLANGIÇ SATIŞ EĞİTİMİ.....</b>	78
A. GENEL AÇIKLAMA.....	78
B. BAŞLANGIÇ SATIŞ EĞİTİM İHTİYAÇLARININ SAPTANMASI.....	79
1. İş Tanımları.....	80
2. Satış Personelinin Bilgi Birikimi ve Deneyimi.....	80
3. Satışlara İlişkin Pazarlama Politikası.....	81
C. BAŞLANGIÇ SATIŞ EĞİTİM KAPSAMININ KARARLAŞTIRILMASI.....	82

<u>1. Ürün Bilgisi</u> .....	83
<u>2. Satış Tekniği</u> .....	87
a. Umulan Alıcıları Saptama.....	87
b. Umulan Alıcıların Özelliklerini Saptama.....	88
c. Alıcıya Başvurma.....	88
d. Sunum.....	89
e. Satış İşlemini Tamamlama.....	90
f. Satış Sonrası İşlemler.....	90
<u>3. Tüketici Bilgisi</u> .....	91
<u>4. Pazar Bilgisi</u> .....	92
<u>5. Mağaza Bilgisi</u> .....	93
a. Satıcının Bağlı Olduğu Mağaza İle İlgili Bilgiler.....	94
b. Mağazanın Bağlı Olduğu İşkolu Hakkında Bilgiler.....	94
c. Satıcının Bağlı Olduğu Firmanın Uyguladığı Yöntemler Hakkında Bilgiler.....	94
D. BAŞLANGIÇ SATIŞ EĞİTİM YÖNTEMLERİ.....	96
<u>1. Görüşme Ya da Toplantılar</u> .....	96
<u>2. Grup Yöntemleri</u> .....	97
<u>3. Sorumlu Rehberlik Sistemi</u> .....	98
E. SATIŞ EĞİTİMİNDE MERKEZLEŞME VE MERKEZLEŞMEME.....	100
<u>1. Merkezleşme</u> .....	101
<u>2. Merkezleşmeme</u> .....	103

Ü ç ü n c ü B ö l ü m

ORDU PAZARLARI'NDA  
BAŞLANGIÇ SATIŞ EĞİTİMİNE  
İLİŞKİN BİR İNCELEME

<u>I. GENEL AÇIKLAMA.....</u>	106
<u>II. ORDU PAZARLARININ TANITIMI.....</u>	107
A. GENEL BİLGİLER.....	108
B. ORDU PAZARLARI'NIN ORGANİZASYON YAPISI VE EĞİTİM BÖLÜMÜNÜN ORGANİZASYONU.....	109
<u>1. Organizasyon Yapısı.....</u>	109
<u>2. Eğitim Bölümünün Organizasyon Yapısı...</u>	112
<u>3. Eğitim Bölümünün İşlevleri.....</u>	113
<u>III. ORDU PAZARLARININ PERSONEL EĞİTİMİNE YÖNELİK     ÇALIŞMALARI.....</u>	114
<u>IV. ORDU PAZARLARININ BAŞLANGIÇ SATIŞ EĞİTİMİNE     YÖNELİK ÇALIŞMALARI.....</u>	115
A. BAŞLANGIÇ SATIŞ EĞİTİM İHTİYAÇLARININ SAPTANMASI.....	115
<u>1. İş Tanımları.....</u>	116
<u>2. Satış Personelinin Bilgi Birikimi ve             Deneyimi.....</u>	116
<u>3. Satışlara İlişkin Pazarlama Politikası.</u>	116
B. BAŞLANGIÇ SATIŞ EĞİTİM KAPSAMININ KARARLAŞTIRILMASI.....	117
<u>1. Ürün Bilgisi.....</u>	117

a. Dayanıklı Tüketim Malları.....	118
b. Alış Veriş Malları.....	118
c. Tüketim Malları.....	118
2. <u>Satış Tekniği</u> .....	119
a. Tüketicinin Dikkatini Çekmek.....	119
b. Tüketicinin İlgisini Uyandırmak.....	119
c. Tüketicide Alma Arzusu Uyandırmak...	119
d. Tüketicinin Kararsızlığını Gidermek.	119
e. Satış.....	120
3. <u>Tüketici Bilgisi</u> .....	120
4. <u>Mağaza Bilgisi</u> .....	121
C. BAŞLANGIÇ SATIŞ EĞİTİM YÖNTEMLERİ.....	122
1. <u>Grup Yöntemleri</u> .....	122
2. <u>Sorumlu Rehberlik Sistemi</u> .....	123
D. SATIŞ EĞİTİMİNDE MERKEZLEŞME VE MERKEZLEŞMEME.....	123
V. <u>ORDU PAZARLARI'NDA BAŞLANGIÇ SATIŞ EĞİTİMİNE     İLİŞKİN ANALİZ VE YORUMLAR</u> .....	124
SONUÇ.....	130
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	137



## S U N U Ş

Geleneksel yapıdan koparak çağdaş işletme yönetimine ulaşmak isteyen ve bu yönde savaşım veren günümüz işletmeleri, üretim ögelerinden birini oluşturan insangücü kaynağına ve onun bilinçli yönetimine her geçen gün biraz daha artan ilgiyle eğilme gereğini duymaktadırlar. Kuşku yok ki, işletmeyi kuran, işleten, yöneten, ona can ve kan veren ve işletmeyi bir sinir sistemi gibi saran insan ögesidir. İşletme, varlığını insana borçludur ve geleceğinin güvencesi yine insandır(1).

---

(1) Zeyyat SABUNCUOĞLU, Personel Yönetimi: Politika ve Yönetmelikler, Anadolu Ü. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Ya., B.2, Eskişehir, 1984, s.4.

Sosyal alanda giderek gelişen "insana yatırım" kavramı, bir toplumun sahip olduğu beşeri kaynakların geliştirilmesi, toplumdaki tüm bireylerin bilgi beceri ve yeteneklerinin artırılması anlamını taşır. Ekonomik gelişmelerde başlıca itici öge, yalnızca fiziki sermaye yatırımları olmayıp aynı zamanda insan unsurunun geliştirilmesi çabalarını da kapsar. Başka bir deyişle, ekonomik gelişme incelenirken başlıca ölçüt, fiziki kuruluş ve donatım stoku değil, bu fiziki kuruluş ve donatımın kullanılmasını gerçekleştiren insanlara yöneltilen yatırımlardır. İnsan ekonomik gelişmenin aracı ve amacı olup, ekonomik gelişmeyi gerçekleştiren ve bu gelişmeden yararlanan ögedir(2).

Kamu ve özel kesim işletmelerinde gözlenen sürekli sayıca artış, işletmelerin personel ihtiyacı ile karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. Artan bu personel gereksinmesi günümüz koşullarında arz kaynaklarının çokluğu nedeni ile nicelik yönünden karşılanabilir olmasına karşın, nitelik yönünden yetersiz kalmaktadır. Bu durum da, işletmelerin kendileri için gerekli personeli eğitmesini zorunlu bir hale getirmektedir.

---

(2) Sinan ARTAN, "Banka Personelinin Eğitimi", (Personel Yönetimindeki Gelişmeler Semineri, İzmir, 5-7 Mayıs), Mayıs, 1982, s.3.

İşletmelerin başarıları, çalıştırdıkları personelin bilgi, yetenek ve işletmeye bağlılıkları arttığı ölçüde yükselir. İşletmeler personel seçmede gösterecekleri özenle, bilgili ve yetenekli işgörenlere sahip olabilirler. Ancak bilgi ve yetenek sahibi her işgörenin işletmeye bağlı olacağı savunulamaz. İşgörenin çalıştığı işletmeye bağlı olması, başka bir deyişle, işletmenin işgöreni kazanması, işgörenin işletmeye ve işine uyumu ile ilişkilidir. Bu uyum ise ancak işgörenin işe ilk başladığı gün, hatta işe başlamadan önce eğitimi ile sağlanabilir. İşgörenin işletmeye kazandırılması amacı ile uygulanan bu eğitim "işe alıştırma eğitimi"dir(3).

Departmanlı mağazalar ister kamu, ister özel kesime ait olsunlar amaçları kaliteli hizmet vermek ve kâr elde etmektir. Gerçekleştirmek durumunda oldukları bu amaçlar çağımızdaki hızlı değişme ve gelişmeler karşısında sürekli olarak çoğalmaktadır. Departmanlı mağazaların içinde bulunduğu yoğun rekabet ortamı da hızlı değişme ve gelişmeleri anında izlemelerini zorunlu bir hale getirmektedir.

Departmanlı mağazalarda diğer işletmeler gibi parasal kaynaklar, fiziki kaynaklar ve insan kaynağını

---

(3) İnal Cem AŞKUN, İşgören, Eskişehir, İ.T.İ.A. Yayını, Eskişehir, 1978, ss.448-449.

kullanan ve bu kaynakları biraraya getiren işletmelerdir. Bu ögelerin hepsi yapılacak iş, amaç açısından önemlidir, gereklidir. Ancak bunlar arasında insan kaynağının öneminin özellikle vurgulanması gerekir. Departmanlı mağazalar ne kadar geliştirilmiş olanaklara sahip olursa olsunlar, bunları amaçlar doğrultusunda kullanacak olanlar yine de personeldir. Böylece verimliliğin önemli bir ögesi, departmanlı mağazanın sahip olması gereken kaynakları arasında verimli çalışabilen insan faktörü bulunmasıdır.

Bilim ve teknolojideki değişmeler ve içinde buldukları yoğun rekabet ortamı, departmanlı mağazalarda çalışan personelin özellikle mağazalarda kilit noktası sayılan satış görevlilerinin beceri ve davranış kazanmalarını gerektirmektedir. Departmanlı mağazalarda çalışan personelin süreklilik gösteren bu gereksinmelerini karşılamanın yanında, hizmetin kalitesini artırmak ve rekabette geri kalmamak ancak sistemli eğitim çalışmaları ile sağlanabilir. Departmanlı mağazalarda uygulanan eğitim çalışmalarının ilk basamağı da satış görevlilerini "işe alıştıırma eğitimi"dir.

Departmanlı Mağazalarda Başlangıç Satış Eğitimi ve Ordu Pazarları'ndaki İnceleme adlı bu çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; departmanlı mağazaların tanımı ve organizasyon yapıları üzerinde durularak, Türkiye'deki durumu hakkında bilgi verilmiştir.

İkinci bölümde; genel olarak personel eğitimi ve satış eğitimi üzerine kavramsal bilgiler verildikten sonra, departmanlı mağazalarda başlangıç satış eğitimi üzerinde durulmuştur.

Çalışmamızın son bölümünü oluşturan üçüncü bölümde ise, Ordu Pazarları'nda uygulanan başlangıç satış eğitimini ortaya koymayı amaçlayan bir incelemeye yer verilmiştir. Çalışmamızın sonunda incelemeden elde edilen sonuç ve yorumlarla, incelemenin genel bir değerlendirilmesi yer almaktadır.

## B i r i n c i B ö l ü m

### D E P A R T M A N L I M A Ğ A Z A L A R

#### I. GENEL AÇIKLAMA

Büyük şehirlerin kurulup, şehirli nüfusun artması ve sanayideki gelişme kitle üretimini ve beraberinde kitle tüketimini getirmektedir. Bütün büyük kentlerde, merkez iş bölgelerinin odak noktalarında büyük departmanlı mağazalar bulunmaktadır. Bu kuruluşlar, olağandışı hacimleriyle, satış eşyalarının geniş oranda sunumuyla ve pazardaki hakimiyetleriyle geniş tüketici kitlesine hizmet veren perakendeci kuruluşlardır.

#### II. TANIM

Departmanlı mağazalar perakende satış organizasyonlarıdır. Bu mağazalar, kadın hazır giyim eşyaları,

aksesuarları, erkek ve erkek çocukları için giysiler, mensucat ve küçük satış eyaları, ev için mobilyalar satan perakende satış mallarının bulunduğu mağazalardır(1).

Diğer bir tanıma göre, departmanlı mağazalar, tanıtım, hizmet, muhasebe ve kontrol amaçları yönünden sınırları belirlenmiş bölümler halinde gruplanan geniş kapsamlı bir mal akış idaresinin yaşandığı perakende satış kuruluşlarıdır(2).

Başka bir tanımda ise departmanlı mağazalar, kadın, erkek, çocuk, konfeksiyon, mobilya, mutfak ve diğer ev eşyaları dahil olmak üzere çok çeşitli beğenmelik ve özellikli malları satan, satış geliştirme, servis ve kontrol amaçlarıyla bölümlere ayrılmış büyük ölçekli bir perakendeci ünitedir(3).

Departmanlı mağazalarla ilgili yapılan tanımlamalar doğrultusunda aşağıda görüleceği üzere yeni bir departmanlı mağaza tanımı geliştirebiliriz.

---

(1) Theodere N. BECKMAN, William R. DAVIDSON. Marketing, The Ronald Press Co. Seventh Edition, New York, 1962, s.179.

(2) Rayburn D. IOUSLEY, Eugene CLARK, Fred E. CLARK, Principles of Marketing, The Macmillan Co., New York, 1962, s.206.

(3) Ömer Baybars TEK, Perakendecilik Yönetimi ve Esasları, Üçel Ya., İzmir, 1984, s.15.

Departmanlı mağazalar kadın, erkek, çocuk konfeksiyon, mobilya, mutfak ve diğer ev eşyaları dahil olmak üzere çok çeşitli beğenmeli ve özellikli malları, birbirinden ayrı, çeşitli reyonlar dahilinde gruplandırarak self servis usulü ile satışa sunan, özellikle şehir merkezlerinde, alış-verişin yoğun bölgelerinde kurulan, sık sık şube faaliyetlerinde bulunan perakendeci kuruluşlardır.

### III. TARİHİ GELİŞİMİ

Departmanlı mağazaların tarihi başlangıcı kesin olarak belli değildir. Önce Avrupa'da kurulduğu, sonra A.B.D.'de gelişimini tamamlayarak tekrar Avrupa'ya yayıldığı görüşü kabul görmektedir.

1700'lü yıllardan 1800'lü yılların başlarına kadar perakendecilikte görülen hakimiyet her türlü malı satan genel mağazalardaydı(4). Departmanlı mağazalar şehir şartlarının yarattığı bir mağaza türüdür ve gelişmeleri, şehirlerin gelişmeleriyle paraleldir. Şehirleşme geliştikçe, şehirler arttıkça, şehir içi trafik yoğunlaştıkça, talep gittikçe artmaya başlamış,

---

(4) Lois W. STERN, Adel I. EL. ANSARY, Marketing Channels, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1977, s.31.



satışa sunulan malların sınırlı oluşu, mağaza sahip ve yöneticiliğinin henüz birbirinden ayrılmaması işyerlerinin küçük kalmasına neden olmuştur(5). Talep- teki artışa paralel olarak perakende satış alanındaki rekabet ortamının gelişmesi, parça malların brüt kârını giderek daha da azalttığı için sınırlı mal satan mağazaların sahipleri doğal olarak, imalatın gelişmesi ile pazara sunulan mal kapsamında genişlemeye yönelmişlerdir(6). Zamanla genişleyen mal bileşiminin satışa sunulması birbirinden farklı satış usullerini gerektirmiş, sonuçta mallar benzer satış yöntem ve araçlarına ihtiyaç gösteren gruplar halinde sınıflandırılarak ayrı ayrı reyonlarda satışa sunulmuştur.

1800'lü yılların ilk yarısında kültürel, sosyal ve teknolojik gelişmeler, ticari alanlardaki gelişmelerle birlikte departmanlı mağazaların doğuşuna zemin hazırlamışlardır.

Departmanlı mağazaların gelişim ve çoğalmasına ek faktör olarak; okuma yazma oranının yükselişi, gazete dağıtımının geniş alanlara yayılması, reklamın ticari alanlarda kullanımının yaygınlaşması sayılabilir(7). Kadınların çalışma hayatına katılıp aile

---

(5) BECKMAN, R. DAVIDSON, s.180.

(6) TOUSLEY, E. CLARK, F.E. CLARK, s.206.

(7) BECKMAN, DAVIDSON, s.180.

bütçelerinde daha fazla para harcamaya başlamaları, dağıtım sistemindeki gelişmeler, ticari eşyalardaki moda eğilimlerinin artışı da diğer faktörler arasında yer almaktadır.

Departmanlı mağazalar mal bileşimlerini geliştirirken mal çeşitlerine yönelme ihtiyacını hissetmişler fakat bu dalda uzmanlaşmanın yükleyeceği masraflardan kaçınabilmek için kendi bünyesi dahilinde söz konusu malların satışını sağlayacak departmanları bu dalda ihtisaslaşmış üçüncü şahıslara kiralamak yoluna gitmişlerdir(8). Oldukça özel malların ve hizmetlerin satışa sunulduğu (ayakkabı, kadın şapkaları, ev aletleri, güzellik departmanları v.b) kiralık departmanlar, işletmede kârsız olduğu kanaatine varıldıktan sonra kiracının, mağazanın genel politikasına paralel hareket edeceği varsayılarak kiraya verilmektedir.

A.B.D.'de 1954 yılında bu tür mağazaların yaklaşık yarısı olan 1320 departmanlı mağaza içinde 377 milyon dolarlık satış hacmine sahip 5289 kiralık departman bulunuyordu(9). 1974 yılında ise geleneksel departmanlı mağazaların toplam satışlarının %6'sının

---

(8) Aykut ŞİRELİ, Türkiye'de Departmanlı Mağazaların Müşterilerinin Sosya Ekonomik Özellikleri, İstanbul Ü. Pazarlama Enstitüsü Ya., İstanbul, 1973, s.7.

(9) TOUSLEY, E. CLARK, F.E. CLARK, ss.207-208.

kiralanmış departmanlardan elde edildiği görülmüş-  
tür(10).

Departmanı kiraya vermenin, mağazaya verdiği başlıca avantaj, mağazanın farklı ve bilinmeyen konularda çabalarını çeşitlendirmesine gerek kalmadan tüketiciye komple bir mal ve hizmet düzeni sunabilmesidir. Böylece mağaza daha az riskle yeni departmanları deneyerek, daha hızlı genişleyebilmektedir.

Her ne kadar kiracının, müşterilerle ilişkisinde ve benzeri konularda mağazanın genel politikalarını izleyeceği kabul edilmekteyisede, bu bazen kontrolü zor bir hal almakta ve kiralayanın çalışma metodunun ortaya çıkardığı olumsuz durum ana mağazaya yansiyabilmektedir.

Departmanlı mağazalarda diğer bir gelişme, ana mağazadan tatmin edici bir satış akışı olmayan malların ek bir çalışma ile mağazaların zemin katlarında oluşturulan zemin kat departmanlarıdır.

Zemin kat departmanları, mal fazlalıkları, üreticinin indirimli satışları ve üst kat departmanlarında satışa sunulan malların defolularının bulunduğu

---

(10) Jay SCHER, Financial and Operating Results Of Department Stores in 1974: Financial Executives Division, National Retail Merchants Association, New York, 1975, s.vi.

yerlerdir. Bu özelliklerinden dolayı ekonomik durgunluk dönemlerinde, 1920'lerin ilk yıllarında ve 1930'larda zemin kat departmanları önem kazanmaya başlamıştır.

Üç çeşit zemin kat departman satış faaliyeti bulunmaktadır. Birincisi; daha önce bir başka katta olan ve üst katlarda diğer departmanlara yer açmak için zemine aktarılmış departmanların yerleştirilmesidir. Zemin kat departmanlarında gözlenen ikinci tür satış faaliyeti, düşük fiyat ve pazarlık ortamı biçiminde bir yapıyı içerirken, üçüncü çeşit zemin kat departmanlar ise imalatçının indirimli malları ve üst kat departmanlarının hatalı mallarını içermektedir(11).

Günümüz zemin kat departmanları, sadece farklı kalite ve fiyatta malı satışa sunmaktadırlar. Bu yüzden bu departmanlar ana mağazanın müşteri grubunu oluşturan tüketici grubundan farklı bir tüketici grubuna hitap etmekte ve düzenli müşterisine daha hesaplı malları satın alma fırsatı sağlamaktadırlar.

Departmanlı mağazalarda gözlenen başka bir gelişme; yeni yerleşim merkezlerinin kurulmasıyla,

---

(11) Fred M. JONES, Retail Merchandising: Richard D. Irwin, Inc., Illinois 1957, s.43.

yeni alış veriş merkezlerinin ortaya çıkması, departmanlı mağazaları, satış hacimlerini ve kârlarını koruma çerçevesinde gitgide şube mağazalar kurma uygulamasına yöneltmiştir.

Şube mağazaların sayısı, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra artmaya başlamıştır. 1965'te A.B.D.'de yıllık satışları 1.000.000 dolar ve daha fazla olan departmanlı mağazalar, işlerinin yarısını şube mağazalardan elde ederken, 1974'te bu rakam yaklaşık olarak %72'ye ulaşmıştır(12). Şube mağazalar satış hacmi bakımından ana mağazaya oranla daha küçük satış hacmine sahip olmaktadır. Fakat sayılarının fazla olması, şube mağazaların toplam işletme satışlarındaki payını arttırmaktadır.

Şube mağazaların çeşitli yararları bulunmaktadır. Bu yararları şöyle özetleyebiliriz. Yeni yerleşim merkezlerine şube mağazalar aracılığıyla götürülen mal ve hizmetler, işletmenin toplam satışlarını arttırarak toplam kârına önemli katkılarda bulunabilmektedir.

Yeni yerleşim merkezlerinde yeni mağaza açılması dağıtım masrafları açısından, işletmenin genel giderlerini azaltarak, tasarrufa neden olabilmektedir. Ancak bu tasarruf şube ve müşteriler birbirlerine yakın olduğu takdirde geçerliliğini koruyabilmektedir.

---

(12) SCHER, s.iv.

Şube mağazaların yukarıda açıklanan yararları yanında yarattığı bir takım sorunlar da bulunmaktadır. Şube mağazaların karakter özellikleri önemli ölçüde değişiklik gösterebilmektedir. Bir kısım şube mağazalar sınırlı çeşitte mal sunumuyla müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırken, diğer bir kısım şube mağazalar ise tamamiyle market biçiminde olabilmektedir. Bununla beraber kimi şube mağazalarda, ana mağaza tarafından belirlenen fiyat farklılığı bulunmaktadır.

Şube mağazalarda ortaya çıkan en önemli problem ise etkin yönetimdir. Şube mağazaların her reyonu ana kuruluş durumundaki departmanlı mağazanın merkezdeki ilgili departman yöneticisinin sorumluluğu ve kontrolü altında bulunmaktadır(13).

#### IV. DEPARTMANLI MAĞAZALARIN GENEL ÖZELLİKLERİ

Departmanlı mağazaların, diğer mağazalardan ayrılan özelliklerini aşağıdaki gibi açıklayabiliriz.

##### **A. BÜYÜKLÜK**

Amerikan sayım bürosu bir zamanlar 100.000 dolarlık yıllık satış hacmini ayırt edici büyüklük

---

(13) ŞİRELİ, s.9.

özelliği olarak kullanmış, ancak daha sonra, çalışan personel sayısının 25 olmasını büyüklük özelliği olarak kabul etmiştir(14). Departmanlı mağazalar büyüktürler, fakat bir mağazanın verilen satış hacmine ulaşması veya belirtilen sayıda çalışan bulundurup bulundurmaması, sadece bu iki özellikten dolayı, departmanlı mağaza olmasını gerektirmez.

## B. MAL ÇEŞİTLİLİĞİ

Departmanlı mağazaların büyümesi, yeni şubeler açarak çok şubeli mağazalar kimliğini kazanmaya başlaması, departmanlı mağazaları farklı sosyo-ekonomik özelliklere sahip geniş bir tüketici kitlesine hizmete zorlamaktadır(15). Bu durum departmanlı mağazaların farklı yapı ve özellikte tüketici grubu ile karşı karşıya kalmasına neden olmakta ve mal bileşiminin genişliği, çeşit, kalite ve renk özellikleri, departmanlı mağazaların hizmet verdiği bu tüketici grubunun tercihlerine bağlı olarak belirlenmektedir.

Çok çeşitli ve özelliği olan mallar ile beğenmelik mallar aynı zamanda departmanlara göre sınıflandırılarak

---

(14) JONES, s.38.

(15) Aykut ŞİRELİ, "Departmanlı Mağazalarda Mal Bileşiminin Genişliği", PAZARLAMA DERGİŐİ, Y.1, S.4, Haziran 1976, s.13.

satışa sunulmaktadır. Mal bileşiminin genişliği, satışa sunumundaki ayırt edici bu özellikler departmanlı mağazaları diğer mağazalardan ayıran genel nitelikte özelliklerdendir.

### C. DEPARTMAN YÖNETİMİ

Departmanlı mağazaların bir diğer özelliği de mal departmanlarının, departman yöneticileri veya mal alımı ile uğraşan kişiler tarafından yönetilmesidir. Departman yöneticileri genellikle malın satın alınması, fiyatının belirlenmesi, satışı, brüt kârı, aynı zamanda departmanın faaliyeti için gerekli personelin nezaretinden sorumludurlar(16). Departmanlı mağazalarda departman yöneticileri tüm bu sorumlulukları yüklenirken, diğer mağazalardaki departman yöneticileri, sadece satıştan sorumlu, satış görevlileri biçiminde sorumluluk yüklenmektedirler.

### V. DEPARTMANLI MAĞAZALARIN BAŞARILARINI ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER

Departmanlı mağazaların, sosyal, politik, ekonomik, rekabetçi ortam içinde faaliyetlerinin

---

(16) Celil KOPARAL, Departmanlı Mağazaların Organizasyon Yapıları ve Gima T.A.Ş.'deki İnceleme, Anadolu Ü. Ya.No: 162, Eskişehir İ.İ.B.F. Ya.No: 36, Eskişehir, 1986, s.3.



yürütülmesinde başarılarını etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerin birincisi, her işletmenin faaliyette bulunduğu kuruluş yerinin seçimiyle ilgili faktörlerdir.

Kuruluş yeri kısaca, işletmenin faaliyette bulunduğu yerdir(17). Her işletme için önemli, iktisadilik, verimlilik ve kârlılık amaçlarına uygun, kuruluş yerinin seçimi, departmanlı mağazaların da kâr ve başarılarını etkileyen temel faktörlerden birincisidir.

Bir çok departmanlı mağaza, kuruluş yeri problemi üzerinde çalışmayı ihmal etmektedirler. Bunun sebebidir yöneticilerin deneyimsiz olması veya başarılı bir örgütlenme için yerleşmenin önemini kavrayamamış olmalarından kaynaklanmakta veya yeni açılan mağazalar, daha önce açılan mağazalardan daha başarılı olacaklarını düşündükleri için eski mağazaların kuruluş ve gelişim sürecini incelemeyi göz ardı etmektedirler(18). Kuruluş yerinin önemini kavrayan departmanlı mağaza yöneticileri kuruluş yerinin bilimsel temelde yaklaşılması gereken

---

(17) İlhan CEMALCILAR, Doğan BAYAR, İnal C. AŞKUN, Şan ÖZ-ALP, İşletmecilik Bilgisi, İşitme Üzürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Ya.No: 3, Eskişehir, 1985, s.47.

(18) Delbert J. DUNCAN, Charles PHILLIPS, Retailing Principles and Methods, (Illinois: Richard D. Irwin, Inc., Illinois, 1965), ss.96-97.

bir problem olduğunu kabul edip mağazaya uygun bir yer seçmek için azami gayreti göstermelidirler.

Departmanlı mağazaların kuruluş yeri belirlenirken, ilk önce mağazanın faaliyette bulunacağı şehir ya da ticari alan seçilir daha sonra seçilen şehir ya da ticari alan içinde belirli kuruluş yerinin seçimine sıra gelir.

Kuruluş yeri belirlemede gerek şehrin seçimi gerekse seçilen şehirde belirli bir yerin seçimini etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerin başında, ticari alandaki endüstrilerin sayısı, türü ve niteliği, ticari alanın nüfusu, şehrin gelişimi, nüfusun satın alma gücü, refah dağılımı, rekabetin yapısı ve şiddeti, iş hacminin tahmini gelmektedir(19). Bu faktörlere ek olarak tüketicilerin bilinçlenmeleri ve satın alma alışkanlıkları, kamu hizmetleri ve çekiciliği arttıran, mağazaya ulaşım gibi faktörler de departmanlı mağazaların kuruluş yeri seçimini etkileyen faktörler arasında sayılabilir(20).

Departmanlı mağazalar için uygun kuruluş yerleri seçildikten sonra sıra bu yerin kapsayacağı binanın yapılması ve donanımına gelecektir.

---

(19) DUNCAN, PHILLIPS, ss.97-100.

(20) Nevzat ESER, "Ankara İ.T.İ.A. Genel İşletme Ekonomisi 1970-1971 Yılı Ders Notları", ss.57-59.

Etkin bir mağaza planlaması alış-veriş ortamının hareketlenmesine, satış faaliyetleri ile satışları destekleyici ve kârlı faaliyete zemin hazırlar. Mağazanın iç ve dış donanımı örneğin; dış görünüşünün çekici olması, güvenlik ve saygınlık yaratması kadar iç donanımında alış-verişi kolaylaştırıcı mağaza iniş çıkış basamaklarının olması, mağaza kapılarının otomatik açılması gibi faktörler memnuniyet verici bir alış-veriş ortamı sağlayabilmektedir.

Departmanlı mağazaların başarılarını etkileyen diğer bir faktör yeterli sermayedir. Yeni bir mağazanın kurulması aşamasında, mağaza amacı doğrultusunda sermaye ihtiyacı için dikkatli tahminler yapılmalıdır. Örneğin beklenmedik giderler için ihtiyaç duyulan fon kaynaklarının hazır bulundurulması gibi. Mağazanın başarısızlığa uğramaması için açılmadan önce, doğru gelir ve gider bütçesinin yapılması gerekmektedir.

Departmanlı mağazaların başarılarında önemli bir unsur da üst yöneticilerin fonksiyonel görevlerini yerine getirmedeki başarıları yanısıra bilgi ve tecrübe, azim, dostluk, önderlik, hüküm kararlılık, ifade gücü ve karakter gibi nitelikleri içeren bireysel yeterlilikleridir(21).

---

(21) Hector LAZO, Arnold CORBIN, Management in Marketing, Mc Graw-Hill Book Co., Inc., New York, 1961, ss.476-478.

İşletme politikalarının belirlenip korunması ve sürekliliğinin sağlanması da departmanlı mağazaların başarılarını etkileyen faktörlerden biridir. Mağaza politikası tüm mağaza personelinin izlemesi gerekli kesin, açık, uygulanabilir, kararlı, koşullara göre ayarlanabilen mağaza sahip ve yöneticilerine yararlı nitelikte yönetim aracıdır.

Bir işletmenin gücü genellikle çalışanların ve yöneticilerin gücüyle ölçülmektedir. Başarıyı arttıran etkenlerin en önemlisi de insan gücüdür(22). Bu nedenle mağazada çalışan tüm personelin özellikle de satış gücünün eğitimi ve yetiştirilmesinin, departmanlı mağazaların başarısını etkileyen temel faktörler arasında özel bir önemi bulunmaktadır.

Mağaza personeline verilen eğitim, personelin bilgi ve becerisinin artarak, hizmet kalitesinin yükselmesine, mağazanın satış gelirlerinin ve kârlılığının istenilen düzeye ulaşmasına neden olabilmektedir.

## VI. DEPARTMANLI MAĞAZALARIN ORGANİZASYON YAPILARI

Yönetimin bir fonksiyonu olan organizasyon birden fazla insanın ortak bir amaç için uğraşı verdiği

---

(22) Erdoğan TAŞKIN, "İşletmelerde Satış Eğitiminin Önemi", PAZARLAMA DÜNYASI, Y.2, S.11, Eylül-Ekim 1988, s.27.

her yerde vardır(23). Basit bir saat çalışma mekanizmasından sosyal sistemlere kadar uzanan değişken, karmaşık seviyeler hep organizasyonu gerektirir.

Organizasyon, belirli amaçlara varmak için insanların fiziksel araçlarının, bu amaçları gerçekleştirmek için bir araya getirilmesi ve bu araçların gereken biçimde düzenlenmesi faaliyetidir(24). Organizasyonun birbiri ile bağlantılı veya birbirinden bağımsız olabilen üç hedefi bulunmaktadır; büyüme, istikrar ve etkileşim. Etkileşim, organizasyonun birbiriyle ve organizasyon ortamıyla birliği sağlamak amacını gerçekleştirmeye çalışan etkili bir araçtır(25).

Mağaza organizasyonu; mağazanın amaçlarına uygun olarak mağaza personelinin hangi işlerde görev alacağını ve aralarındaki ilişkilerin belirtilmesini ve mağaza içi tüm faaliyetlerin düzenlenmesini içerir.

Tek birimli perakende mağazalarının en büyükleri olan departmanlı mağazalar, büyüklük, satılan mal

---

(23) İnan ÜZALP, Yönetim ve Organizasyon, Anadolu Ü. Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Ya.No: 42, C.1, Eskişehir, 1986, s.160.

(24) Osman YOZGAT, İşletme Yönetimi, Marmara Ü. Nihad Sayâr Ya. ve Yardım Vakfı Ya.No: 396-630, B.6, İstanbul, 1984, s.204.

(25) Herbert G. HICKS, Management Organizations: A Systems and Human Resources Approach, Mc Graw Hill, Inc., New York, 1972, s.253.

türleri, uzmanlık derecesi ve faaliyetlerin farklılığı ölçüsünde organizasyon yapılarında farklılık gösterirler. Küçük departmanlı mağazalar mal alım satımı ile mağaza faaliyetlerini ayıran iki fonksiyonlu organizasyon planına sahip olurken, orta ve büyük departmanlı mağazaların organizasyon planları, küçük mağazalara kıyasla daha karmaşık, dört fonksiyonlu olmaktadır.

#### A. İKİ-FONKSİYONLU ORGANİZASYON SİSTEMİ

Küçük departmanlı mağazalar organizasyon planlarında genellikle mal alım-satım faaliyetleri ile mağaza faaliyetlerini ayıran iki fonksiyonlu sistemi uygularlar. Şekil-1 iki-fonksiyonlu organizasyon yapısını göstermektedir.

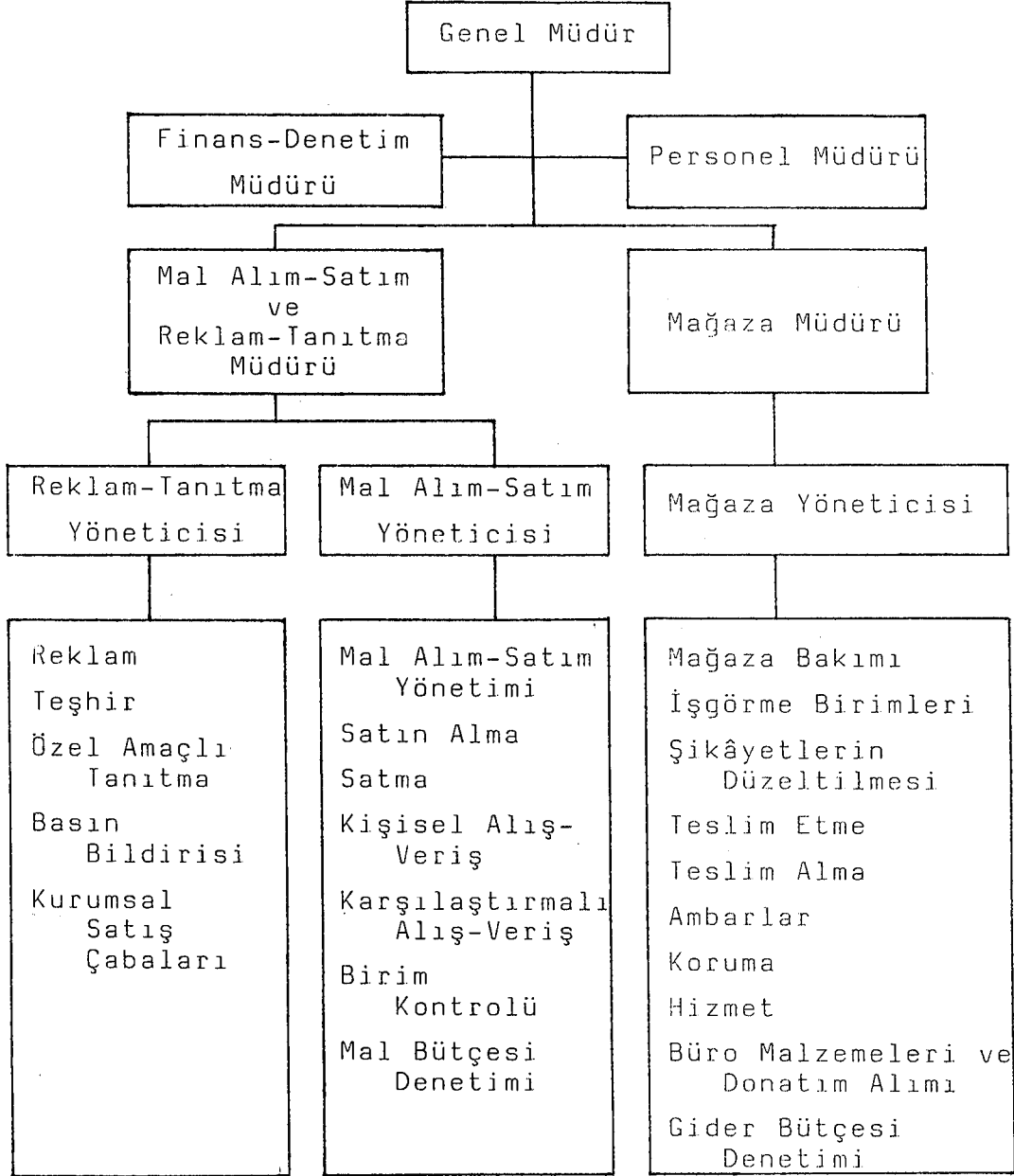
Mağaza bakımı, düzenlemeler ve teslimler gibi mağaza faaliyetlerini satın alma ve satma eylemlerini birleştiren ticari faaliyetlerden ayıran iki-fonksiyonlu organizasyon yapısında genel müdüre ya da mağaza sahibine rapor veren iki kurmay görevli, finans-denetim müdürü ile personel müdürü bulunmaktadır.

#### B. DÖRT-FONKSİYONLU ORGANİZAYON SİSTEMİ

Bir çok orta ve büyük departmanlı mağaza ilk defa 1927 yılında yatırım bankacısı ve Amerikan Ulusal

Şekil 1

## İki-Fonksiyonlu Organizasyon Şeması



Kaynak: Delbert S. DUNCAN, Charles F. PHILLIPS, Retailing Principles and Methods, Richard D. Irwin, Inc. Illinois, 1965, s.175.

Perakende Mensucat Birliği Mağaza Organizasyonu zel Komite Başkanı Paul MAZUR tarafından önerilen ve MAZUR planı olarak adlandırılan Şekil-2'de tanımlanan ve mağazanın faaliyetlerini dört gruba ayıran dört-fonksiyonlu organizasyon planını kullanmaktadırlar.

Mazur planı tüm mağaza faaliyetlerini, mal alım-satımı, reklam-tanıtma, mağaza yönetimi ve finans denetim olmak üzere dört bölüme ayırmaktadır(26). Her fonksiyonun başında o bölümden sorumlu bir yönetici bulunmaktadır.

### 1. Mal Alım-Satım Bölümü

Bu bölümden mal alım-satım yöneticisi sorumludur. Satın alma, satış, stok, planlaması ve kontrolü, satış arttırıcı reklamların planlanması, mal alım-satım yöneticisinin görevleri arasındadır.

### 2. Reklam-Tanıtma Bölümü

Reklam-tanıtma bölümü yöneticisi, vitrinlerin ve mağaza iinin tanzimi, reklam planlama ve satış arttırıcı faaliyetlerin hazırlığından sorumludur.

---

(26) STERN, EL ANSARY, s.39.



### 3. Mağaza Yönetimi Bölümü

Başında mağaza yöneticisi bulunan bu bölümün işlevleri, malın bakımı, müşteri hizmetleri, satın alma, bakım işlemleri, malın teslimi, sayımı, etiketlenmesi, dağıtımı, mağaza ve depo bakımı, mağaza içinde ve stokta bulunan malların sigorta ve güvenliğinin sağlanması, personele eğitim verilmesi biçiminde sıralanabilir(27). Mağaza yönetimi bölümü genellikle satın alma, satma, muhasebe ve finansal denetim ile doğrudan ilişkili olmayan tüm faaliyetlerden ve diğer bölümlerin üzerine almayı reddettikleri fonksiyonları içerip, bu fonksiyon ve faaliyetlerden sorumlu olmaları nedeniyle bu bölümün görevleri oldukça geniştir.

### 4. Finans ve Denetim Bölümü

Bu bölümün başında, finans-denetim yöneticisi bulunmaktadır. Finans-denetim yöneticisinin sorumluluklarının başında yeterli muhasebe kayıt sisteminin kurulması ve sürdürülmesi gelmektedir(28). Kredi ve taksitlerin toplanması, giderlerin tanzimi ve kontrolü, sigorta, fiziksel mal mevcudunun planlanması, alınması, hesaplanması, finans-denetim yöneticisinin sorumlulukları arasındadır.

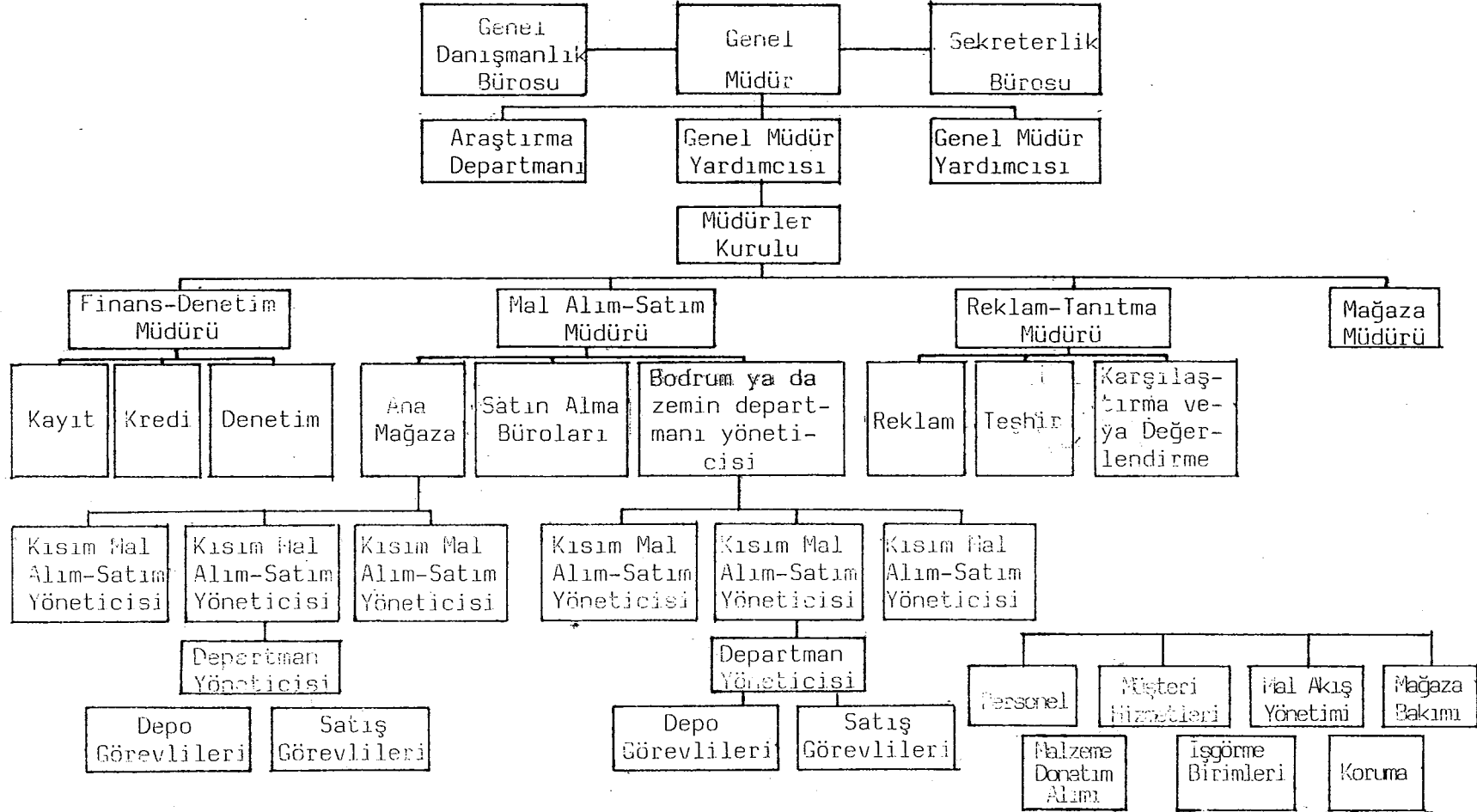
---

(27) STERN, EL ANSARY, s.29.

(28) DAVIDSON, BROWN, s.176.

Şekil 2

Departmanlı Mağazalarda Dört-Fonksiyonlu Organazisyan Şeması  
(Mazur Planı)



Kaynak: Paul M. MAZUR, Principles of Organization Applied to Modern Retailing, Harper and Bros Co., New York, 1927, s.179.

Bu dört alan doğrudan otoriter ve sorumluluk çizgileri içinde organize edilmekte ve her bölümün sorumluluğu kendisi üzerinde kalmaktadır.

Branşlaşmanın büyümesi, mazur planında satın alma ve satış görevlerinin bir işe sığdırılmasını büyük bir problem haline getirmiştir(29). Özellikle satın alma ve satma farklı faaliyetler olduğundan nitelik ve nicelik yönünden farklı tipte yetenek, kişilik ve eğitim gerektirmektedir. Satın alma ve satma sorumluluklarının birleştirilmesi, satın alma fonksiyonunun üstün duruma gelmesine ve satış fonksiyonunu kendi üstünlüğüyle gölgelemesine neden olmuştur(30). Departmanlı mağazalar özellikle kâr, teknolojik değişim, sosyal ve ekonomik gelişmeler karşısında ortaya çıkan problemleri karşılamak için ya mazur planına çeşitli alternatifler getirerek satın alma ve satma sorumluluğu satıştan ayrılarak her branş kendi bünyesinde satın alma yönünden kendi sorumluluğuna sahip bir hale getirilmeye ya da başka organizasyon yapıları geliştirmeye çalışmışlardır.

Departmanlı mağazaların organizasyon yapılarında meydana gelen başlıca değişme şube mağazaların gelişmesiyle birlikte ortaya çıkan şube mağazalara ilişkin

---

(29) BERMAN, EVANS, s.39.

(30) DUNCAN, PHILLIPS, s.195.

organizasyon modellerinin geliştirilmesidir. Şube mağazaların gelişmesi ana mağazaların çözmek zorunda buldukları birçok yeni ve zor organizasyon sorunlarını ortaya çıkarmaktadır. Şube mağazaların organizasyon yapılarında sayıca çok az ya da çok fazla olmaları yönünden faaliyetlerin düzenlenmesinde merkezleşme uygulamasına yönelinirken, şube mağazaları büyüklük açısından gelişmeye ya da sayıca artmaya başlayan departmanlı mağazalar merkezleşme uygulamasına yönelmektedirler. Merkezleşme uygulamasında ana mağazadan önemli ölçüde küçük bir kaç şube mağazaya sahip bulunan departmanlı mağazalar, ana mağaza tarafından yönetilen "uydu mağaza planı" olarak adlandırılan organizasyon modelini uygularlar. Çok fazla sayıda şube mağazaya sahip bulunan departmanlı mağazalar ise herbir şube mağazayı departmanlı mağazalar zincirinin bir birimi olarak kabul edip "eşit yönetim ağırlıklı mağaza planı" olarak adlandırılan organizasyon modelini uygulamaktadırlar.

Şube mağazaların gelişmelerinin yanısıra satın alma ve satma faaliyetlerinin ayrılması, bölümlerin nitelik ve nicelik yönünden değişmesi, kurmay hizmetlerin genişletilmesi departmanlı mağazaların organizasyon yapılarında meydana gelen başlıca değişmelerdendir.

VII. DEPARTMANLI MAĞAZALARIN TÜRKİYE'DEKİ DURUMU  
VE SORUNLARI

Departmanlı mağazaların gelişimleri her ülkenin kendi ekonomik koşullarına göre oluşmuştur. Günümüzde teknolojik gelişmeler, haberleşme ve ilişki kurma olanaklarını arttırmıştır. Bu yüzden ülkeler birbirlerinden daha çabuk etkilenmektedirler. Ülke koşulları düşünülmeden getirilen yeniliklerin, başarısızlıkla sonuçlanmaması için ülke ve çevre koşullarının göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Ülkemizde departmanlı mağazaların kurulup gelişimini sağlayan ortam 1960'dan sonraki devredir. Ülkemizde departmanlı mağazaların bir kısmı, perakende ticarete yenilik getirmek ve self-servis esasına dayanan bir satış sistemi ile rakip müesseseler karşısında avantajlı olmak amacı ile kurulurken diğer bir grup toptancı ve/veya imalatçı kuruluş iken rekabetin etkisi ile perakende ticarete yönelmiş ve zamanla departmanlı mağaza kimliğine bürünmüş kuruluşlar, üçüncü bir grup ise doğrudan doğruya perakende ticareti hedef alarak faaliyete başlamış zamanla bu hüviyeti kazanacak kadar gelişmiş kuruluşlardır(31).

Ülkemizde nüfus artışı ve hızlı kentleşme, kişisel gelir düzeyinin yükselmesi, satın alma

---

(31) ŞİRELİ, Türkiye'de..., s.29-30.

davranışlarında meydana gelen değişiklikler, ulaşımın yaygınlaşması, departmanlı mağazaların gelişimini zorunlu kılmıştır. Özellikle kamu yetkilileri ve Devlet Planlama Teşkilatı tarafından yapılan çalışmalar, departmanlı mağazaların gelişiminde büyük rol oynamıştır.

İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planınının 1972 yılı programında "Tüketim malları için büyük mağazacılığın geliştirilmesi sonucu Sanayi ve Ticaret Bakanlığınca incelenecektir"(32) biçiminde bir açıklama bulunmaktadır.

Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planında, ticaret kesimine biraz daha önem verilerek ayrı bir "Ticaret Politikası"ndan söz edilmiştir. Bu politikanın esaslarından biri olarak iç ticarete büyük mağazacılık ve kooperatif satış örgütlerinin teşvik edileceği belirtilmiştir(33).

Ülkemizde departmanlı mağazaların gelişimlerini etkileyen, çözmek zorunda buldukları çeşitli problemler bulunmaktadır. Bu problemleri önem sırasına göre aşağıdaki biçimde sıralayabiliriz.

---

(32) D.P.T., İ.B.Y.K.P., 1972 Yılı Programı Başbakanlık Basımevi, Ankara, 1972, s.179.

(33) D.P.T. Kalkınma Planı, İ.B.Y.K.P. 1973-1977 Başbakanlık Basımevi, Ankara, 1973, s.905.

1. Departmanlı mağazacılık bir finansman işidir. Bu tür kuruluşların finansman gereksinimlerini karşılayacak özel önlemlerin alınması gerekmektedir(34).
2. İhtisaslaşmış yönetici ve satışçı noksanı departmanlı mağazaların tam ve mükemmel bir teşkilatlanmaya gidebilmelerini etkilemektedir(35). Ülkemizde gerek mağaza içinde gerekse dışında satışçıların eğitilmesine yönelik, eğitim programları ve kuruluşların mevcut olmayışı, departmanlı mağazaların satışçı tedarik ve eğitimini önemli bir problem haline getirmektedir.
3. Ülkemizde yapısal nitelik gösteren, enflasyonist gelişmeler sonucu fiyatlarda görülen aşırı yükselmeler, departmanlı mağazaların ucuz fiyat politikası izlemelerini ve fiyat istikrarı sağlamalarını güçleştirmektedir.
4. Standardizasyon ve kalitede tutarlılık departmanlı mağazaların gereklerinden biridir. Ülkemizde birçok ürünün standartları henüz

---

(34) İlyas GÜLMEZ, "Büyük Mağazacılık", VERİMLİLİK DERGİSİ, C.V, S.3, Nisan-Haziran 1976, s.445.

(35) ŞİRELİ, Türkiye'de..., s.29.

saptanmamıştır. Özellikle gıda maddelerinde bu eksikliğin sıkıntısı çekilmektedir(36). Bunun yanında satışa sunulan malların çoğunun moda eşyası niteliğinde olması ve sezon sonunda elde kalan malların stoklara eklenerek, stokların eritilememesi departmanlı mağazalar için büyük problem teşkil etmektedir.

---

(36) GÜLMEZ, s.445.



## İ k i n c i B ö l ü m

# DEPARTMANLI MAĞAZALARIN SATIŞ PERSONELİNE YÖNELİK BAŞLANGIÇ SATIŞ EĞİTİMİNİN İNCELENMESİ

### I. PERSONEL EĞİTİMİ

#### A. EĞİTİMİN TANIMI VE ÖNEMİ

İnsan kendisini ve dünyasını tanıma, sürekli kendisine daha iyi bir yaşam sağlama ihtiyacı içerisinde. Bu ihtiyaç beraberinde öğrenmeyi ortaya çıkarmaktadır. Böylece insan, hem yaşayabilmek hem de yaşamını iyileştirebilmek için sürekli öğrenmek zorunda kalmaktadır(1). İnsanın öğrenmeye duyduğu

---

(1) İbrahim Ethem BAŞARAN, Eğitime Giriş, Bimaş Matbaacılık Ltd. Şirketi Ya. 3.B., Ankara, 1978, s.157.

ihtiyaç ve istek arttıkça eğitim her insanın doğal bir hakkı olarak ortaya çıkmakta ve bu hak yasalarla desteklenerek resmi bir hale getirilmektedir.

Eğitimin uygulandığı alanlar öylesine çok boyutludur ki bu uğraş, okul öncesinden başlamakta ve okul sonrası yaygın eğitim kapsamı dahilinde; mesleki eğitim, sürekli mesleki eğitim, sürekli eğitim halinde tüm bireylere açılmaktadır. Böylece eğitim yalnız çocukları olan ana babaların ya da meslekten eğitimcilerin sorunu değil, herkesin sorunu haline gelmektedir.

Personelin eğitilmesi, personel seçiminin tamamlayıcısıdır(2). Personelin seçimi, işe yerleştirilmesinden sonra gelen aşama personelin eğitilmesidir. Her ne kadar çok sağlıklı ve tutarlı bir işgören seçimi yapılsa bile işletmelerin hacim bakımından büyüyüp karışık bir duruma gelmesi, modern yöneticiliğin ortaya çıkması, sanayi gelişim temposunun hızlanması, personel ve işveren arasındaki ilişkilerin gelişimi beraberinde iş hayatının geleceğini olumlu yönde etkileyen bir takım tepkileri getirmiştir(3). Bu

---

(2) Zeyyat HATİBOĞLU, İşletme Yöneticiliğinin Temelleri, İşletme İktisadı ve Yönetimi No: 5, Aktif Büro Ya.No: 6, İstanbul, 1977, s.753.

(3) Earl G. PLANTY, William S. Mc.CORD, Carlos A. EFFERSON(Çev: Mehmet ODABAŞ), İşletmelerde İşçi ve İdareci Eğitimi, Ankara, 1962, s.3.

tepkiler eğitime yöneliktir. Yukarıda açıklanan değişim ve gelişimlere karşı getirilen tepkiler; personel ve işvereni sürekli kendilerine yenilemeye zorlamakta ve eğitime duyulan ihtiyacı da kaçınılmaz kılmaktadır.

Eğitim kısaca; kişinin belirli bir işi yapmak amacıyla bilgi ve becerisinin artırılmasına ilişkin sistemli uygulamalardır(4). Kişiye belirli bir iş alanında verilen eğitimden güdülen temel ilke kişinin hünerini arttırmak ve dolayısıyla belirli bir işin daha iyi yapılmasını sağlamaktır.

Eğitim kavramına çok yakın geliştirme kavramı, eğitim kavramıyla birbirine öylesine yakın ve kaynaşmıştır ki aralarında sınır çizmek oldukça zordur.

Eğitim uğraşları belirli bir eğitim ihtiyacı doğduğu zaman başlamakta ve bu ihtiyaç giderildiği zaman son bulmaktadır(5). Geliştirme uğraşısı ise mevcut kapasitelerin iyileştirilmesi olarak yararına inanıldığı zaman başlamakta ve hiç bir zaman bitmemektedir. Bu iki kavrama çok yakın yetiştirme kavramı

---

(4) Ferhat ŞENATALAR, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, 2.B, İstanbul, 1978, s.165.

(5) Zeyyat SABUNCUOĞLU, Personel Yönetimi: Politika Ve Yönetimsel Teknikler, Anadolu Ü. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Ya., B.2, Eskişehir, 1984, s.127.

ise, işe yeni girmiş personele hitap edip, mesleğin gerektirdiği bilgi ve becerilerin personele kazandırılmasını amaçlamaktadır.

Eğitim geniş anlamıyla işletme içinde işgörene temel bilgi, görgü, beceri, davranış, anlayış ve iyi alışkanlık kazandırmayı amaçlamaktadır(6). Bu nitelikleriyle eğitim, geliştirme ve yetiştirme uğraşmaları birbirlerinden kesin olarak ayrılmayıp birbirlerini bütünleyen kavramlardır.

İşletmelerin eğitim faaliyetlerinden bekledikleri yararları aşağıdaki biçimde özetleyebiliriz.

### 1. İş Veriminin Artışı

Yapılan eğitimle elde edilen verimlilik artışı arasındaki matematik bağıntı bugüne değin kesinlikle ortaya konulamamıştır(7). Fakat yapılan araştırmalar ve elde edilen sonuçlar eğitim sonrası verimlilik katsayısının yükseldiğini göstermektedir.

### 2. Moral Yükselmesi

Moral insanı harekete geçiren en önemli kuvvettir.

---

(6) SABUNCUOĞLU, s.128.

(7) Haluk UZEL, "Eğitim Verimlilik İlişkileri", VERİMLİLİK DERGİSİ, C.5, S.3, Nisan-Haziran 1976, s.411.

İyi bir eğitimin neticelerinden biride moralin büyük ölçüde yükselmiş olmasıdır.

Personelin eğitim sonucu işinde bilgi, maharet, kabiliyet artışı, onu işinin ehli bir eleman haline getirir(8). Verilen eğitim sonucu işinde uzman bir hale gelen personelin güvenlik ve kişisel doyum duyguları artar(9). Ortaya çıkan yeni bir duruma kolaylıkla intibak edebilmeleri, kendisine verilen işleri daha kolay alıp hazmedebilmelerini sağlamaktadır(10). Tüm bu sonuçlardan görüleceği üzere personeldeki tüm bu değişim ve gelişimler eğitim sayesinde gerçekleşmekte ve bu durum personelin işinde çok daha başarılı olmasını sağlamaktadır.

### 3. Denetimin Azalması

İyi eğitim görmüş bir personel yapmakta olduğu işi daha az denetimle yapabilir. Bu durum, gerek çalışan, gerekse nezaret edenin daha rahat bir çalışma ortamına kavuşmasına neden olmaktadır.

---

( 8 ) Ergun ZOĞA, İdarecilik ve Sanatı, Türk Sevk ve İdare Derneği Ya., 2.B, İstanbul, 1962, s.177.

( 9 ) Hikmet Bahri ÖZCAN, Gelişim Ya. Teksir İstanbul 1990, s.2.

(10) "İşletmelerde Eğitim" Türkiye Şişe Cam Fabrikaları A.Ş. Eğitim Müdürlüğü Ya., İstanbul 1965, s.8.

#### 4. İş Kazalarının Azalması

İş kazalarına genellikle çalışma koşulları ya da ekipmandan çok insandaki kusurlar neden olup, iş araç ve gereçlerindeki aksaklıklardan dolayı olan iş kazalarının sayı oranı eğitim yetersizliği yüzünden olan iş kazaları sayısına oranla daha azdır(11).

Eğitim etkinliği artırma açısından olduğu kadar, iş kazalarının azaltılması veya önlenmesi, iş güvenliğinin sağlanması açılarından büyük önem taşımaktadır(12).

#### 5. İşletme Organizasyonunda Süreklilik ve Uyumluluk Sağlanması

Bir işletmenin kilit personelini kaybetmesi anında bile, faaliyetlerini aksaklık olmaksızın yürütebilmesi; ayrılan personelin çalışmakta olduğu görevlere getirilebilecek eğitilmiş personele sahip olmasıyla mümkün olabilir(13).

---

(11) ZOGA, s.180.

(12) Selçuk YALÇIN, Personel Yönetimi, İ.Ü.İ.F. Ya.No: 200, İ.Ü.İ.İ.E. Ya.No: 99, İstanbul, 1988, s.86.

(13) Ferhat ŞENATALAR, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İ.B., İstanbul, 1978, s.154.

## B. EĞİTİMDE GÜDÜLEN AMAÇLAR

İşletmeler eğitim gereksinmelerini belirlerken ve eğitim faaliyetlerinde bulunurken, bu faaliyetler işletmelere bir takım maliyetler yükleyecektir. Bu maliyetlere karşılık işletmeler de bir takım amaçlar güdecektirler.

Eğitimin başta gelen amaçları kişileri mal ve hizmet üretimi yapacak bilgilere sahip kılmak ve üretimin öz kaynağı olan insan beynini mevcut bilgilerle besleyerek yeni bulgu ve bilgilerin üretimini sağlamak, yeni bilimsel gelişmeyi sürekli kılmaktır(14).

İşletmeler tarafından yürütülen eğitim faaliyetleri genel bir değerlendirme içinde, aşağıda görüleceği üzere ekonomik amaçlar ve sosyal-insancıl amaçlar olmak üzere ikiye ayrılarak incelenebilir.

### 1. Ekonomik Amaçlar

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için işletmecilik anlayışı doğrultusunda mal ya da hizmet şeklinde belirlenen üretimi, en düşük maliyetle en yüksek düzeye ulaştırmayı hedeflemektedirler.

---

(14) Yılmaz BÜYÜKERŞEN, "Eğitim Üretim İlişkilerinde Çağdaş Sorunlar ve Eğitim Teknolojisi", E.İ.T.İ.A. DERGİSİ, C.XVII, S.1, Ocak 1981, ss.275-276.

İşletme tarafından personele verilen eğitimle, üretim ve verimliliğin yükselmesi sağlanabilmektedir(15). İşletme personelini eğitime tabi tutmakla, eğitimi üretim kapasitesini yükselten bir faktör olarak görmekte, bu faktörde eğitimin ekonomik amacını oluşturmaktadır.

Yeni personelin, işe başlarken tâbi tutuldukları işe alıştıırma eğitimi ile, işletmeye büyük gider yükü olan personel değişim oranı düşürülebilir(16).

Makina, techizat tanıtılacağından gerektiği biçimde kullanılması sağlanarak giderler azaltılabilir. İşe alıştıırma eğitiminin dışındaki diğer tüm eğitim çalışmalarıyla da kontrol ve nezaret giderleri düşürülebilir, üretimin kalitesi korunarak satışların düşmesi önlenabilir(17).

Gerçektende, yetişkin bir personel kitlesi pahalıya mal olan üretim ve verimliliğin daha az bir harcama ile elde edilmesini veya nitelik ve nicelik

---

(15) William B. WERTHER, Keith DAVIS(Çev: Şadi Can SARUHAN), "Eğitme ve Geliştirme", YENİ İŞ DÜNYASI, S.60, Ekim 1984, s.21.

(16) İnal Cem AŞKUN, İşgören, Eskişehir, İ.T.İ.A. Yayını, Eskişehir, 1978, ss.448-449.

(17) William B. WERTHER, Keith DAVIS (Çev: Şadi CAN SARUHAN), "Eğitme ve Geliştirme", YENİ İŞ DÜNYASI, S.60, Ekim, 1984, s.21.



yönünden yüksek düzeye ulaştırılmasını sağlayabildiği gibi, bakım giderlerinde azalma, araç ve gereçlerin az masraflı ve akılcı kullanımı, daha az iş gücü ile aynı verimin sağlanabilmesi, iş kazalarının azalması gibi ekonomik olanaklar getirmektedir.

## 2. Sosyal ve İnsancıl Amaçlar

Eğitimde güdülen ekonomik amaç vazgeçilmez bir eleman olsada bir noktadan sonra üretim ve verimi arttırıcı bir etken olmaktan çıkmaya başlamıştır.

İş sosyolojisinin insanın yapmakta olduğu iş tipiyle, düşünsel ve sosyal gelişmesi arasındaki bağıllık araştırmalarının yapılmasından iki yüzyıl önce Adam Smith benzer olguyu açıklıkla ortaya koymuştur. "Ömür boyu basit işlemlerden oluşan işleri yapan kişilerin kendilerini geliştirmeleri ve geniş görüşlü ve yaratıcı olmaları olanaksızdır"(18). Kişinin kişiliği işiyle olan karşılıklı çatışma sırasında gelişmekte ve büyümektedir. İşin kişiyi oluşturuca özelliklerinin başında işin içeriği ve ona bağılı olarak, belirli işlerin gerekleri ve bunun sonucu olarak kişilere verilen eğitim gelmektedir.

---

(18) Bedri İŞİL, Beşeri İlişkiler, Kocaeli D.M.M. Akademisi İşletme Enstitüsü 1981-1982 Ders Notları, İzmit, 1982, s.3.

Bertrand Russel, eğitimin, öğretim ve iyi davranışlara yönelik iki amacı olduğunu belirtmektedir(19). Eğitim sayesinde işinde bilgi ve beceri sahibi olan personel işin gereklerini yerine getirebileceği gibi verilen eğitimle, işletme tarafından kendisine önem ve değer verildiği hissi ile işletmeye bağlılığı ve diğer çalışanlarla aralarındaki işbirliği artma eğilimi gösterecektir.

Bir başka yönüyle eğitim, iyi işleyen insancıl ilişkilerin bir anahtarı durumundadır. Eğitim uğraşmaları, işletme içinde insancıl ilişkilere uygun bir ortam hazırlamaktadır. Genel kültür, teknik ve mesleki bilgi, fiziksel veya entellektüel yeteneklerin gelişmesi dışında bireyleri işletmeye bağlayan, işletmeyle bütünleyen, kendi aralarında sıkı bir işbirliğine sürükleyen, toplumsal kaynaşmayı sağlayıcı bir dizi görevi de eğitim işlevi gerçekleştirmektedir(20).

Bilinçli bir eğitim sistemi, iş kazalarını önlemede etkili bir araçtır. Bu da sosyal bir katkı dolayısıyla personel eğitiminin sosyal amaçlarından birini oluşturmaktadır.

---

(19) Hikmet Yıldırım CELKAN, Eğitim Sosyolojisi, Atatürk Üniversitesi Ya.No: 664, s.42.

(20) SABUNCU, ss.131-132.

Sistemli bir eğitim üretim ve verimi yükselterek hem etkili bir ekonomik kaynak hem de gruplar içinde iyi bir atmosfer ve moral yaratarak kişileri kişisel ve toplumsal doyuma sürüklemektedir. Bu nedenlerle ekonomik, sosyal ve insancıl amaçlar birbirinden ayrılmayan bir bütün olarak düşünülmelidir.

### C. EĞİTİMDE İZLENEN İLKELER

Eğitimde izlenmesi gereken ana ilkeler bir sanayi ortamından diğerine bir işletmeden ötekine farklı olabilir. Ancak işletme içinde yürütülen eğitim uğraşlarına ilişkin saptanan ana ilkelerin işletmenin genel ilke ve politikaları ile çekişmemesi, aksine uyumlu ve paralel ve bağdaşabilir nitelikte olması gerekmektedir.

Eğitim faaliyetlerinin yürütülmesinde uyulması gereken bir takım ilkeler vardır. Bu ilkeleri aşağıdaki biçimde açıklayabiliriz.

#### 1. Motivasyon

Eğitim programları, personelin öğrenmelerine ve kendi kendilerini geliştirmelerine yardımcı olabilmelidir. Öğrenme ve gelişme, eğitici ile personelin etken bir rol oynamasını gerekli kılan süreçlerdir(21).

---

(21) AŞKUN, s.437.

Bunun için eğitim programlarında eğitim görenlerin teşvik edilmeleri gerekmektedir. Bu teşvik eğitim gören kişiye ücret artışı, işinde yükselme ve ilerleme, işini daha iyi yapıp tatmin olmayı hedeflemeli ki, teşvik edilen kişi kendisine öğretilen bilgi ve beceriyi daha çabuk ve daha iyi bir biçimde öğrenebilsin.

Motivasyon, yeni personelin eğitilmesinde, o işde uzun süre çalışıp bazı olumsuz alışkanlıklar edinmiş olan personele oranla daha kolay ve etkilidir. Bu nedenle deneyimli olduğunu zannedip yetersiz eğitim almış olan personelin eğitim programlarını daha titizlikle izlemeleri gerekmektedir.

## 2. Eğitim Sırasında Ara Değerlendirmeler

Eğitim süresince ara değerlendirmeler yapmak gerekir. Test usulü yapılacak bu sınavlardan amaç, uygulanan eğitim programının etkinliğinin ölçülmesi, eğitilen grup arasında seçim yapılması, programda bazı değişikliklere gidilmesi ya da yinelenmesi yanısıra eğitim programlarına katılanlarda, bu programlara karşı ilgi ve istemin dozunu saptamak biçiminde olabilir.

## 3. Eğitim Yarar İlişkisi

Eğitimin amacı, işin yapımı açısından belirli hedeflere ulaşmaktır. Bu hedefler; belirli bir işin

daha iyi yapılabilir hale gelmesi, yeni bir işi öğrenme aşamasından sonra eğitim gören kişiye sağlayacak yararları da kapsamaktadır(22). Eğitim programlarından beklenen yararlar işletme ve personeli içermek üzere iki yönlüdür. Bu yararlar işletme açısından belirli bir işin daha iyi yapılması sonucu verimliliğin artması, personel açısından ise eğitim gören kişiye, daha iyi bir işe geçme, ücret artışı sağlama olarak özetlenebilir.

#### 4. Pratik Çalışmalar Yapmak

Pratik çalışma denilince eğitime tabi tutulan kişinin belli ölçüde girişkenlik ve uygulamayı gerektiren çalışmalarda bulunması anlaşılmalıdır. Eğitim programları içine teorik bilgiler yanında dengeli bir şekilde dağıtılmış pratik bilgiler eğitimin etkinliğini arttırabilmektedir. Örneğin pratik çalışmalar, belirli eğitimden geçirilen bir satış görevlisinin, satış sırasında karşılaşılabileceği tüm davranış ve olaylara önceden hazırlıklı olmasını sağlayabilmektedir.

#### 5. İşi Tüm ve Parçalar Halinde Öğretmek

Eğitimin basitten çapraşığa doğru planlanması mümkün olduğu gibi bilinenden bilinmeyene doğru

---

(22) ŞENATALAR, I.B., s.156.

planlanması etkili öğretim yöntemi açısından mümkündür(23). Basit işleri tüm halinde öğretmek karmaşıklığı çok olan işleri parça parça öğretmekten çok daha kolaydır. Buna karşın karmaşık işlerin, parçalar halinde, bilinenden bilinmeyen parçalara doğru kademeli, belirli zaman aralıklarıyla aşama aşama öğretilmesi eğitimin etkinliği açısından daha yararlı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

### 6. Kişisel Farklılıklar

Etkin bir eğitim sisteminde eğitime katılan kişilerin kişisel özelliklerini (bilgi temeli, öğrenim, görgü ve kişisel ilgi gibi) dikkate alması gerekmektedir.

Bazı kişiler diğerlerinden daha çabuk öğrenme yeteneğine sahip olurken, bazıları da, değişik öğrenme biçimlerinde, çok farklı hızlarla öğrenebilirler. Kişisel farklılıklar dikkate alınmadan yapılan eğitim programlarından ve personelden yeterli sonuç alınamamaktadır.

### **D. EĞİTİMİN PLANLANMASI**

Bünyesinde eğitime yer veren her işletme, bu uğraşılara geçmeden önce, ihtiyaçları paralelinde

---

(23) AŞKUN, s.439.

kısa, orta ve uzun süreli programlar hazırlar. Bu programlarla eğitim konularının neler olduğu, kimlerin nasıl, nerede, ne zaman ve kimler tarafından eğitileceği, uygulanacak eğitim tekniklerinin neler olduğu, araç ve gereçlerin saptanması ve eğitim giderleri gibi konular ayrıntılarıyla belirlenmektedir.

Eğitim faaliyetleri belirli bir yoğunluğa ulaştıkça işletmelerde ayrı bir eğitim departmanının kurulması gerekli olmaktadır. Eğitim programlarının hazırlanmasına Eğitim Komitesi yardım etmekte, eğitim kurulu onaylamaktadır. Bir işletmede eğitim bölümü yoksa bu işleri personel bölümü yüklenmekte veya eğitim planları işletme dışı uzmanlar tarafından hazırlanmaktadır.

İlk eğitim çalışmalarının başarılı olması halinde daha geniş kapsamlı eğitim programlarına yönelinebilir. İşletmelerde uzun dönemleri kapsayan eğitim programlarının yapılabilmesi uzun dönemli insangücü planlamalarının yapılması ile mümkün olabilir. İşletmelerde uzun dönemli insangücü planlaması; bir işletmenin insangücü kaynaklarının sağlanması, korunması, geliştirilmesi ve kullanılmasına ilişkin bir strateji olarak tanımlanabilir(24). Bu stratejiler

---

(24) J.P.J. KENNEY, E.L. DONNELLY, Manpower Training and Development, London, 1972, s.32.

içinde, eğitim faaliyetleri yöneticisi, işletme yaşamını etkileyen teknik, sosyal, ekonomik ve diğer değişiklikleri ve işletmenin eğitim için ayıracağı mali olanakları dikkate alarak çalışmalarını, işletmenin bütün yöneticileri ile işbirliği yaparak istikrarlı bir eğitim programı oluşturabilir.

Eğitim programlarının düzenlenmesinde ilk adım aşağıda görüleceği üzere eğitim ihtiyaçlarının saptanmasıdır.

### 1. Eğitim İhtiyaçlarının Saptanması

Eğitim ihtiyacının hissedilmesi ile saptanması farklı kavramlardır. İlki bize eğitimin gereğini hatırlatır, fakat hangi alanlarda ve nasıl bir eğitime gitmemiz gerektiğini göstermez(25). Ancak ikinci nokta, bir takım araştırmalar yapma ihtiyacı hissettirip, gerçek ihtiyaçların neler olduğunu ortaya çıkarabilir.

Eğitimin sağlıklı bir biçimde planlanabilmesi için ilk adım eğitim gereksinmelerinin belirlenmesidir. Bu gereksinme eğitim araştırmaları ile ortaya çıkarılır. Eğitim araştırması gelecekte yapılacak eğitim

---

(25) Cahit TUTUM, Personel Yönetimi, T.O.D.A.İ.E. Ya.No: 179, Ankara 1979, s.5.



tekniklerinin türünü belirlemede başvurulan bir araştırmadır. Eğitim gereksinmesinin saptanmasında rol oynayan ilk yöntem "değerlendirme raporları"dır. Değerlendirme raporları yöntemiyle personelin güçlü ve zayıf yönleri, eksiklik ve yetersizlikleri ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır.

Eğitim gereksinmesini sağlamada en geçerli yol, önce iş analizlerinden elde edilen verilere göre işin gereklerinin belirlenmesi daha sonra işgören profilinin çıkarılmasıdır. Böylelikle işin gerektirdiği yetenek, beceri, bilgi, deneyim ve kişilik özelliklerinin işgörende bulunup bulunmadığı saptanmış olur(26). Saptama işi yapıldıktan sonra, personel ile iş gerekleri karşılaştırılması yapılmak suretiyle aradaki fark eğitim planları hazırlanarak giderilebilir.

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde aşağıdaki hususların gözönünde bulundurulması önemli rol oynamaktadır(27).

- İşgücü devri yüksekliği
- Devamsızlıkların aşırılığı
- Şikayetlerin fazlalığı

---

(26) SABUNCUOĞLU, s.135.

(27) J.B. MINER, M.G. MINER, Personel and Industrial Relations, New York-London, 1985, s.403-404.

- Disiplin cezalarının çokluğu
- Üretimin programın gerisinde olması
- Zayıf yönetim uygulamaları
- Haberleşmede aksaklıklar
- Denetimin etkin olmayışı
- Kişiler arası anlaşmazlıklar
- Denetimin etkin olmayışı
- Kişiler arası anlaşmazlıklar
- İşgörenlerin uğradığı çok sayıdaki kazalar(28)
- Bakım giderlerinin yüksekliği

Eğitim ihtiyaçlarını saptamada, personel ve personel gruplarının mevcut kapasitelerini inceleyerek ve iş gereklerini gözönünde tutarak aşağıdaki geliştirilmiş formülü kullanabiliriz.

$$\text{Eğitim} = \text{İş gerekleri} - \text{Personelin Yetenekleri(29)}$$

İşin gerektirdiği hususlardan personelin taşıdığı nitelikler çıkarılırsa, personelin işini istenen nitelikte yapabilmesi için öğrenmesi gereken husus ortaya çıkmaktadır. İşin gerekleriyle personelin yetenekleri arasındaki fark arttıkça, eğitim çabaları da doğru orantılı olarak artacaktır.

---

(28) AŞKUN, s.431.

(29) Fermani MAVİŞ, "Otelcilik Endüstrisinde Personel Fonksiyonunun Rolü", ANADOLU Ü. İ.İ.B.F. DERGİSİ, C.VII, S.1, Haziran 1989, s.222.

Eğitim gereksinmesinin saptanmasında elde edilen en büyük katkı yararlanılan işgören profili sayesinde kalifiye eleman veya uzman işgücü gereksinmesinin ayrıntılarıyla bilinmesidir.

## 2. Eğitim Programının Planlanması

Bir eğitim programı uygulamasına geçilirken eğitimin ne amaçla yapılacağıının, eğitim programının kapsamının ve eğitim sırasında kullanılacak yöntemlerin neler olduğunun belirlenmesi gerekmektedir(30). Uygulanan eğitim programının etkinliği de eğitim sırasında ve eğitimden sonra yapılan değerlendirmelerle saptanabilir(31).

Eğitim programı uygulamaları, eğitim programının etkinliği açısından belirli aşamalar içinde yapılmaktadır. İlk aşama eğitim ihtiyaçlarının saptanmasıdır. Eğitim ihtiyaçları saptandıktan sonra, eğitim konularının ayrıntılarıyla belirlenmesi ve eğitime katılacak kişilerin özelliklerini genel bir değerlendirmeye tâbi tutan, eğitime katılacakların değerlendirilmesi aşaması gelmektedir.

---

(30) Sacit ADALI, Personel Yönetimi, Türk Sevk ve İdare Derneği Ya., İstanbul 1977, s.99.

(31) Louis S. "Goodman" "Training Organization" Handbook of Modern Personnel Administration, der., Joseph J. FAMULARA, New York, Mc Graw Hill Book Co. New York 1972, s.18-8.

İlk üç safhadan sonra, eğitimin amaçları, eğitim faaliyetleri için öngörülen eğitim zamanı, eğitim faaliyetlerini kimlerin yürüteceği ve hangi konulara yer verileceği ve eğitim sırasında hangi araç gereçlerden yararlanılacağı konularını içeren eğitim programlarının yapılması aşaması yer almaktadır.

Eğitim faaliyetlerinin kapsamının belirlenmesi ve planlanan biçimde yürütülebilmesi sağlıklı ve tutarlı bir eğitim bütçesi yapılması aşamasına bağlıdır. Eğitim bütçesinden amaç, işletmede belirli bir dönemde eğitimle ilgili giderleri ve bu giderleri karşılayan kaynakları ayarlamak, her iki grubu dengede tutarak verimlilik ve kârlılığını artırmaktır.

Eğitim programının işleyiş biçimi belirlendikten sonra, son aşama değerlendirmedir. Eğitim programını değerlendirmek, ulaşılmaması istenen amaçla eğitimin sonucu arasında bir karşılaştırmayı, sonra da eğitim için harcanan çabanın sonuçlara göre zahmete değip değmediği kararını içermektedir(32). Karşılaştırma sonucu saptanan eğitim faaliyet sonuçları ilgili yöneticilere, kayıt, bilgi ve rapor halinde sunulur, sonuçta eğitimin etkinliğini arttıracak değişiklikler bulma yoluna ya da vazgeçilmesi yoluna gidilebilir.

---

(32) Lynton K. CALDWELL (Çev: Oğuz ONARAN), "Personel Eğitimi Ölçmek ve Değerlendirmek", SİYASAL BİLGİLER FAKÜLTESİ DERGİSİ, C.XX, S.3, Eylül 1965, ss.263-264.

## E. İŞGÖREN EĞİTİMİNDE UYGULANAN YÖNTEMLER

Personel eğitiminde kullanılan teknikler çok çeşitli ve yaygın olmakla birlikte işbaşı ve iş dışı olmak üzere iki grupta toplamak mümkündür.

### 1. İşbaşı Eğitim Yöntemleri

Yöntemin özünü eğitime tâbi tutulacak elemanın, işletme içinde, çalışmakta olduğu işinden ayrılmadan, bir yandan işini yaparken bir yandan da eğitime tâbi tutulması oluşturmaktadır(33). İşbaşında yapılan eğitimin üstünlükleri aşağıdaki biçimde özetlenebilir(34).

- Öğrenme herşeyden önce kişinin kendi isteğine bağlı bir süreçtir. Bu istek işbaşında daha kolay uyandırılır. İş çevresinde bu duygunun uyandırılmasında daha uygun bir ortam oluşturur.
- İşbaşında yapılan eğitimde ilgilinin güçlü ve zayıf yönlerini görüp derhal düzeltmek kolaylığı vardır.
- Öğretilen şeylerin hemen uygulanma olanağı ve fırsatı mevcuttur.

---

(33) Osman TELİMEN, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Ya.No: 170, B.2, Ankara 1979, ss.69-72.

(34) TUTUM, s.127.

- İşbaşında bir yöneticinin varlığı öğrenme sürecini hızlandırır. Yöneticinin etkisini, iş dışında sürdürmek ya da yaratmak olanaklı değildir.
- İş dışında düzenlenecek bir eğitim programına katılmak, ister istemez kişiyi belli süre asıl görevden uzak kalmayı gerektirir. Bu ise hizmeti aksatabilir.

## 2. İş Dışı Eğitim Yöntemleri

İş dışı eğitim, kişinin işinin başından uzaklaştırılarak, işletme içi ya da işletme dışında gerçekleştirilen eğitsel çabaları kapsar. Bu yöntemde kişi işletmeden değil, çalıştığı işten eğitim gayesiyle bir süre ayrılır.

İş dışı eğitimin üstünlükleri aşağıdaki biçimde özetlenebilir(35).

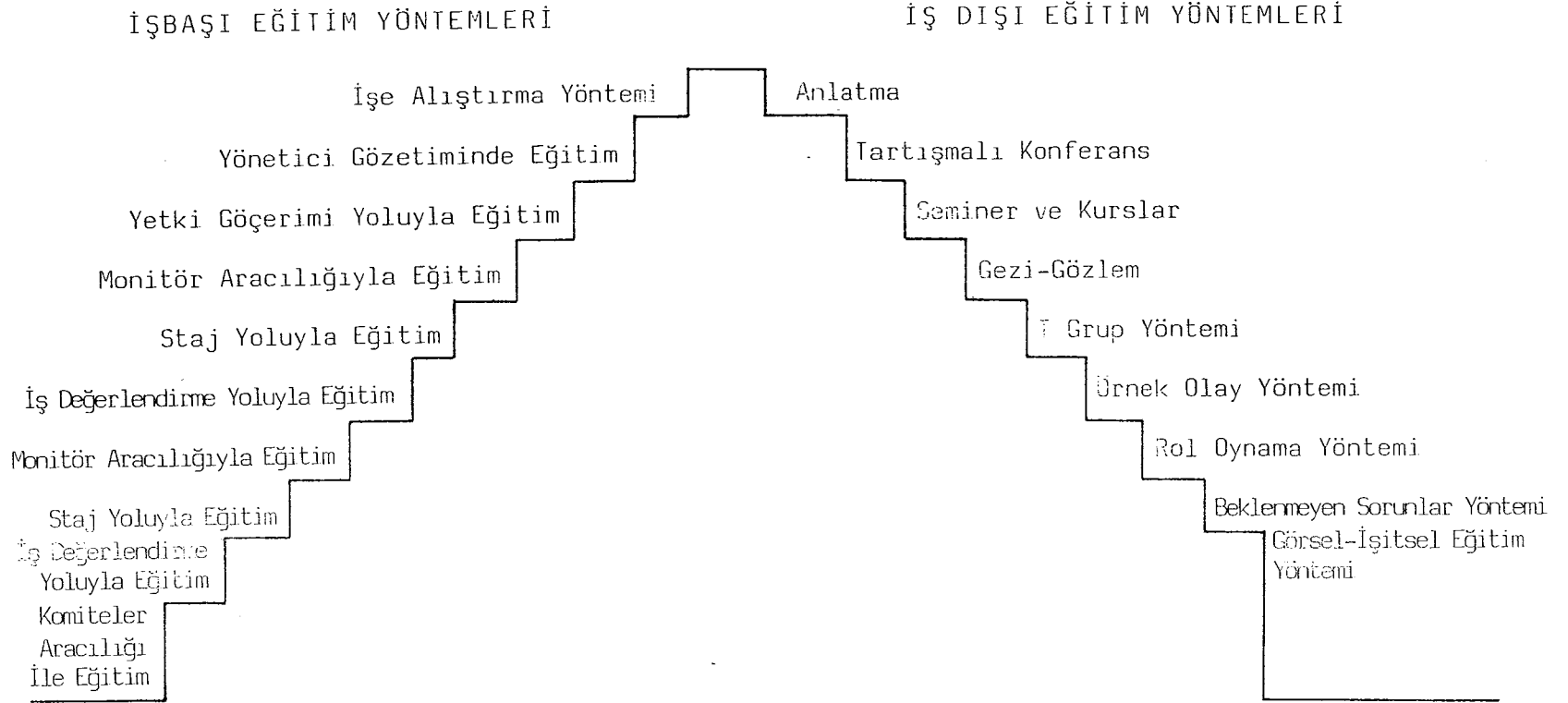
- İş dışında uygulanan eğitim zamandan kazandırır. Bir kavramı tam anlayabilmek için bilimenden bilinmeyene doğru gitmek gerekir. İşbaşında eğitim, bu mantıksal sırayı izleme olanağı vermez.
- Kişinin işbaşında karşılaştığı olaylara bakarak genelleme yapması güçtür. Uyguladığı

---

(35) MAVİŞ, ss.224-225.

Şekil 6

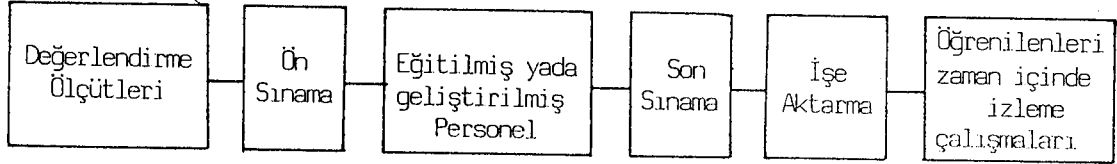
Personel Eğitiminde Uygulanan Yöntemler



Eğitim programlarının değerlendirilmesinde aşağıda Şekil 7'de gösterilen adımlar izlenmektedir(37).

Şekil 7

Eğitim Programlarının Değerleme Aşamaları



Eğitim programlarının etkinliğini değerlendirme- nin n Őartı eğitim başlamadan önceki çalışma seviyesini gösteren bir ana nokta ve eğitimin yöneltildiği çalışma standartı belirlemektir. Eğitim başlamadan önce yeterli bir ana nokta saptanmazsa gelişmeyi ölçmek için sonraki çalışmanın pek bir anlamı kalmayabilir. Bir alışma standardının belirlenmemesi ise eğitim amaçlarının ne lde elde edildiğine karar vermeyi imkansızlaştı- rabilmektedir.

Eğitimi değerlendirme ltleri saptandıktan sonra, eğitim görececek personelin, eğitim programı başlamadan önce bilgi düzeylerini öğrenmek amacıyla

(37) William B. WERTHER, Kelth DAVIS (ev: Şadi Can SARUHAN), "Eğitme ve Geliştirme", YENİ İŞ DÜNYASI, S.60, Ekim 1984, s.30.



sınanmalıdırlar(38). Eğitim programları tamamlandıktan sonra yapılacak son bir sınama programa katılan personelin gelişmesini saptamaya yardımcı olacaktır. Eğer gelişme doğrudan ya da dolaylı etkenlerin dışında gerçekten personelin performansını arttırmışsa programın başarılı olduğu söylenebilir.

Eğitimin etkinliğini değerlemede gözönünde tutulması gereken önemli bir hususta, eğitim sonuçlarının ölçülmesinde kullanılacak yöntemlerin seçimi aşamasında ilk iş, doğru ölçme araçlarını ve bu araçların tam uygulanış şekillerini bulmaktır(39).

Testler ve istatistikler, önce ve sonra karşılaştırmaları yapmak, ölçülebilir terimler için standartlar oluşturmak en geçerli ölçme yöntemleri arasında yer almaktadır.

## II. SATIŞ EĞİTİMİ

### A. SATIŞ EĞİTİMİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

Tarihi kaynaklar, satışçılığın ve satış faaliyetlerinin çok eski bir geçmişi olduğunu göstermektedir.

---

(38) WERTHER, DAVIS (Çev: Sadi Can SARUHAN), s.30.

(39) Halit TANYELİ, Personel Eğitimi; İlkeler, Metodlar, Teknikler, Ankara 1970, s.183.

Satıcılık faaliyetinde önceleri üretici ve satıcı fonksiyonları bir arada yürütülürken, günümüzde satışçının bu kimliği değişerek üretici ile tüketici arasında mal veya hizmeti pazarlayan aracı durumuna gelmiştir.

İşletme yönetiminin kişisel satış konusunda karar almasının ardından bir dizi daha önemli kararlar alması gerekmektedir. Bu kararlar; satış örgütünün yapısının kurulması, gereksinme duyulacak satışçıların sağlanması ve seçilmesi aşamalarını kapsamaktadır(40). İşletme yönetiminin bu aşamalardan sonra mal ve hizmet satmak amacı ile tüketicilere mesaj şeklinde gönderilen satışçıların hedef pazara etkin bir biçimde ulaşması ve istenen amaçların gerçekleşmesi için satışçıların hazırlanmalarıyla ilgili aşamayı içeren yeni bir karar alması zorunlu bir hale gelmektedir. Satışçıların hazırlık devresinde satış eğitimi, hedef pazardaki tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini tatmin edecek kâr sağlamayı ilke edinmiş pazarlama anlayışındaki gelişmeler sonucu ortaya çıkarak önem kazanmaktadır(41).

Satış eğitimi konusundaki kaynaklar, hem eğitimi hem de yetiştirmeyi birlikte düşündükleri için satış eğitiminin içerik ve kapsamını geniş tutmaktadırlar(42).

---

(40) Erdoğan TAŞKIN, Satışçıların Yönetimi, Der Ya.No: 45, 2.B., İstanbul 1990, s.85.

(41) Muhittin KARABULUT, Mehmet OLUÇ, Aykut F. ŞİRELİ ve diğerleri, Satış Gücü Yönetimi, İstanbul 1979, s.55.

(42) TAŞKIN, s.85.

Yukarıdaki açıklama doğrultusunda satış eğitimi ile ilgili aşağıdaki tanımı geliştirebiliriz.

Satış eğitimi; işletme içi veya dışında hazırlanan eğitim programlarıyla tecrübe kazandırılarak, kişinin verilen bir görevde yeterlilik ve beceri sağlayıcı faaliyet olan eğitim ile belirli kademelerdeki belirli işleri yapabilmek için gerekli olan bilgi yetenek ve davranışların kazandırılması ve yetiştirme sürecini içeren geniş faaliyetler bütünüdür.

Satış eğitiminin önemi üzerine A.B.D.'de yüzlerce satış faaliyeti arasında yapılan bir araştırmada 1959 yılında satış eğitimindeki yetersizlikler, satış yönetiminde yirmibirinci sıradayken 1979 araştırmasında ikinci önemli problem haline gelmiştir(43). Günümüz koşullarında satış gücü işletmenin güçlülüğü ve kârlılığı üzerine etkili faktörlerin belki de en önemlisidir ve tüketici gözünde satışçılar işletme temsilcisidir. Müşteri kendisine sunulan mal ve hizmeti bu temsilcilere bakarak almaktadır(44). Ayrıca satışçılık endüstri mallarının ve özellikle teknik yapısı açısından karmaşık

---

(43) Rolph E. ANDERSON, Joseph F. HAİR J.R., Sales Managment, Random House Inc., First Edition, New York, 1983, s.251.

(44) İsmail KAYA, "Satış Yöneticisinin Fonksiyonları", SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİ, Pazarlama Enstitüsü Ya.No: 12, İstanbul, 1979, s.11.

olan malların satışlarını arttırmada en etkin tutundurma eylemidir(45). Yine satışıçılar, üst düzey yöneticilerine kayısla tüketicilerle doğrudan ve daha sıkı ilişkiler içinde bulunmalarından dolayı, tüketiciler hakkında daha tutarlı bilgilere sahip olabilecekleri varsayımından hareketle malların talebini tahminde önemli bir kaynak oluşturmaktadırlar(46). Öyle ise satışıçıdan beklenen görevi yerine getirebilmesi için satışıçının eğitim yoluyla eksiklerinin tamamlanıp desteklenmesi zorunlu birhale gelmekte, bu zorunlulukta satış eğitimi satış yönetiminde önemli bir bölüm haline getirmektedir.

## B. SATIŞ EĞİTİMİNİN AMAÇLARI

Satış eğitimi her şeyden önce, bir öğretim faaliyetidir. İşletme yönetiminin bu faaliyetteki amaçları, satışıçıya, mal ve hizmete, işletmeye, müşteriye ve pazara ilişkin olabilmektedir.

Satışıçıya ilişkin amaçları; satış eğitiminde satışıçıya ilişkin amaçların başında satışıçının bilgi

---

(45) Kemal KURTULUŞ, "Satış Bölgelerinin Belirlenmesi", SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİ, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Pazarlama Enstitüsü Ya.No: 12, İstanbul, 1979, s.77.

(46) Mustafa MAZLUM, Pazarlama Yönetimi, Ankara, 1980, s.58.

eksikliğini tanımlamak gelmektedir(47). Unutulan ya da ihmal edilen hususları hatırlatmak, satıcının kendisine güvenini sağlamak ve moralini yükselterek kendisini mümkün olduğunca verimli yapmak, zaman kayıplarını azaltmak, işgücü devir hızını düşürmek, satış eğitiminin satışıya ilişkin amaçları arasında sayılabilir.

Satışıya ilişkin amaç tespiti sırasında yeni bir satışı ile tücrübeli bir satıcının veya satışı gruplarının hangi hususlarda hangi yönlerden eksikliklerinin olduğunun iyi tesbit edilmesi ve buna göre bir eğitim programının uygulanması gerekmektedir(48). Örneğin yeni bir satıcının bilgi eksikliğine karşılık, tecrübeli bir satıcının zamanla unuttuğu, ihmal ettiği hususlar ya da işletme amaç ve politikalarına karşı olumsuz tutum ve davranışları olabilmektedir.

Mal ve hizmete ilişkin amaçlar; mal ve hizmete ilişkin amaçlar belirlenirken, satışıların yeni ve tecrübeli olmaları gözönünde bulundurularak verilecek eğitimde temel, genişletilmiş ve pekiştirme eğitimi şeklinde çeşitli ayrımlara gidilebilmektedir. Örneğin yeni satışılarına, temel mal ve hizmet eğitimi verilmesi amaçlanırken, tücrübeli satışılarında mal bilgisi

---

(47) KARABULUT ve diğerleri, s.56.

(48) KARABULUT ve diğerleri, s.56.

teknik özellikler biçiminde verilen temel mal eğitimin-den sıyrılarak malın kullanım süresinin arttırılmasına hizmet bilgisinde ise hizmetin tüketicilere sağladığı faydaları kapsayan geniş mal ve hizmet bilgisini amaçlayan bir eğitime yönelinmektedir.

İşletmeye ilişkin amaçlar; işletmenin fiziki, beşeri ve mali kaynaklarına ilişkin olabilir(49). Bu amaçların tesbitinde yeni satışıçılar için işletme yönetiminin tarihçesi, amaçları, fiziki ve beşeri kaynakları, ürettiği mallara dönük bir eğitim amacı belirlenirken, tecrübeli satışıçılar için işletmenin zaman zaman fiziki ve beşeri kaynaklarında, amaç ve politikalarında meydana gelen değişiklikleri içeren bir eğitim amaçlanabilmektedir.

Tüketicilere ilişkin amaçlar; hedef pazar tüketici pazarı ise, öncelikle tüketicilerin demografik, sosyo-kültürel ve güdüleyici özelliklerine ilişkin olabilir(50). Demografik özellikler olarak satışıçılara, tüketicilerin sayısı, cinsiyetleri, yaşları, gelir seviyeleri, eğitimleri, bölgesel dağılımları v.b. hakkında sistematik bilgiler aktarılmalıdır. Sosyo kültürel özellikler olarak, tüketicilerin satınalma davranışlarını etkileyen aile, sosyal sınıf ve kültür-

---

(49) ÖZCAN, s.6.

(50) ÖZCAN, s.8.

alt kültür özellikleri hakkında açıklamalarda bulunulmalı. Güdüleyici özellikler olarak da hedef tüketicilerin ihtiyaçları, satın alma güdüleri, algı ve tutumları, kişileri ve öğrenme seviyeleri hakkında bilgileri içeren açıklamalarda bulunulmalıdır.

Satış eğitiminin, tüketicilere ilişkin amaçları yine yeni ve tecrübeli satışçılara göre farklı yapı gösterebilir. Yeni satışçılara hedef tüketiciye mal ve hizmetin sunumu, satışın sürdürülmesi ve kapatılması konularının verilmesi amaçlanırken tecrübeli satışçılara tüketicilerin satın alma alışkanlıkları ve büyüklükleri, satış sırasında itirazlara, mal ve hizmetin tercih edilmeme nedenleri gibi konuların verilmesi amaçlanmaktadır.

Pazara ilişkin amaçlar; yine yeni ve tecrübeli satışçı ayırımına göre, yeni satış elemanlarına, müşterilerin kimler oldukları, buldukları yerleşim yerleri, satın alma alışkanlıkları ve güdüleri gibi konuların verilmesi amaçlanmaktadır(51). Tecrübeli satışçılara ise daha detaylı, kimin ne satın aldığını bilmekle yetinmemeli, tüketicilerin niçin ve nasıl aldıklarını değişen ekonomik, sosyal, teknolojik ve siyasal bilgiler verilmesi amaçlanmaktadır.

---

(51) İlhan CEMALCILAR, Pazarlama: Kavramlar-Kararlar, Beta Basım Yayım dağıtım A.Ş. Ya., İstanbul, 1988, s.333.

### C. SATIŞ EĞİTİMİNİN PROGRAM VE İÇERİĞİ

Bir satış eğitim programının oluşturulması beş temel kararı gerektirmektedir(52). Bu temel amaçlara göre belirli bir satış eğitim programının amaçları tanımlanmış; içeriği kararlaştırılmış; eğitim yöntemleri seçilmiş ve sonuçları değerlemeye uygun yöntem belirlenmiş olmalıdır. Bazı satış eğitim elemanları bu kararları amaç, içerik, yöntemler, uygulama ve değerlendirme biçiminde kısa başlıklarla ifade etmektedirler.

Eğitim amaçlarının belirlenmesi, büyük ölçüde eğitim programının içeriğinin oluşmasına yardımcı olacaktır(53). Eğitim amaçlarının belirlenmesi aşamasında ilk adım, eğitimin spesifik amaçlarını tanımlamaktır. Örneğin, eğitimde satış gücünün verimliliği arttırılmak istenebilir, ancak burada verimliliği arttırmak için ne yapılması gerektiği belirlenmelidir(54). Birden ortaya çıkan eğitim hedeflerinin neden olduğu eğitim ihtiyaçları ise ancak genel amaçlar özümşenip özel amaçlara dönüştürülebildiği takdirde belirlenebilir.

---

(53) Richard R. STILL, E.W. CUNDIF, Norman A.P. GOVONI, Sales Managment Decisions, Strategies and Cases, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1988, s.341.

(53) KARABULUT ve diğerleri, s.58.

(54) Nejdet TİMUR, "Büyük Mağaza Satış Personelinin Eğitimi", ANADOLU Ü. İ.İ.B.F. DERGİSİ, C.VII, S.1, Haziran 1989, s.230.



Eğitim programı ve içeriğini tesbit ederken, amaç belirlemesinden başka, neyin, kime, nerede, kim tarafından, nasıl verilmesi gerektiği de tespit edilmelidir. Satışıya neyin verileceğini tespit edebilmek için, bir satış eğitim araştırması, satış faaliyetleri belirlemesi, satış güçlüklerinin incelenmesi, satışçı seyahat programlarının incelenmesi, satışçı tutumlarının araştırılmasında yarar bulunmaktadır. Bu araştırmalar özellikle tecrübeli satışçıların eğitimde oldukça yararlıdır(55). Araştırma ve incelemeler sonucu neyin, ne ölçüde hangi yöntemlerle, kime verilmesini belirlemeye yardımcı olmaktadır.

#### D. SATIş EĞİTİM YÖNTEMLERİ

Satış eğitim yöntemlerine ilişkin pek çok yöntem geliştirilmiştir. Aşağıda satış eğitimiyle ilgili geliştirilmiş biçimsel olmayan ve biçimsel olarak iki genel grupta topladığımız yöntemlere değinilecektir.

##### 1. Biçimsel Olmayan Yöntemler

Biçimsel olmayan satış eğitim yöntemleri, satış personelinin biçimsel satış eğitim yöntemleri

---

(55) KARABULUT ve diğerleri, s.59.

ile eğitim ihtiyaçları karşılanamadığı ya da yetersiz kaldığı zaman ortaya çıkabilmektedir. Biçimsel yöntemler gibi katı ilkelere sahip değildir ve daha esnek bir yapıya sahiptir. Biçimsel olmayan satış eğitim yöntemleri aşağıda görüleceği üzere çeşitli biçimlerde gerçekleştirilmektedir.

#### a. Kişisel Değerleme

Kişisel karakterlerinden dolayı kendi mesleki analizini yapabilen kişiler, iş hayatında başarılı olarak nitelendirilen kimselerdir. Örneğin satış alanında kariyer elde etmeye karar vermiş bir satışçı bütün çaba ve konsantresini kişisel becerilerini geliştirmeye harcayabilir(56). İşini tam zamanında yerine getirmek, eksiksiz yapabilmek gibi yeteneklerin geliştirilmesi ise kişisel becerilerin yanısıra çalışma sayesinde gerçekleşmektedir.

Kişisel değerlendirme yönteminde kişi verilen bilgiler, edinilen tecrübeler ve kişisel özelliklerinden dolayı kendi kendini değerleyebileceği gibi, bir başkası tarafından da değerlendirilmektedir. Örneğin satış yöneticisinin görevini nasıl yürüttüğü konusunda

---

(56) Charlton A. PEDERSON, Milburn D. WRIGHT, Selesmanship Principles and Methods, Richart O. Irwin Inc., Fount Edition 1966, s.673.

satışçıyla konuşması, yanlış yada hatalı davranışlarını düzeltmesi gereğini satışçıya anlatması biçiminde gerçekleşebilmektedir.

### **b. İnceleme**

Satış yöneticisi ile satışçı birlikte, satışçıya ayrılan pazar yöresindeki koşulları değerlendirirler. Sonra da satışçının gerçekleştirdiği satışları incelerler. Bu yöntemde, satış yöneticisi bir danışman ya da yol gösterici gibi davranmaktadır(57). Temelde satışçı, amaçlarla ilgili gelişmeler, engeller ve gelecekte yapılacak işlerin belirlenmesi gibi konularda düşünceleri kendi kendine oluşturmaktadır.

### **c. Birlikte Alıcıya Uğrama**

Satış yöneticisi ile satışçı birlikte alıcıya uğrarlar ve birlikte satışı gerçekleştirmeye çalışırlar. Daha sonra birlikte yapılan satış çabasının bir değerlemesini yaparlar. Özellikle satış gerçekleşmezse, ne gibi yanlışlıkların yapıldığı gözden geçirilerek bu yöntemle satışçı için çok iyi bir ortam yaratılmış olmaktadır(58).

---

(57) CEMALCILAR, s.333.

(58) CEMALCILAR, s.333.

## 2. Biçimsel Yöntemler

Biçimsel satış eğitim yöntemleri yetenek yönünden farklı satışçıları, işbirliğini gerekten bir faaliyette bulunmak üzere, belirli bir zaman çerçevesi içinde, işletme yönetiminin amaç ve politikaları doğrultusunda ortaya çıkararak gelişmektedirler.

Biçimsel eğitim yöntemleri iki gruba ayrılmaktadır.

### **a. Bilgi Verici Yöntemler**

Bu yöntemlerde, tek yönlü olarak satışçıya mal ve hizmet, işletme politikaları, fiyatlandırma ve pazarlama politikaları hakkında bilgiler verilmeye çalışılmaktadır. Bu gruba giren başlıca yöntemler aşağıda görüleceği üzere ders, konferans, gösteri ve basılı yayınlardan oluşmaktadır.

#### aa. Ders

Bu yöntem daha fazla bilgiyi, daha çok sayıda öğrenciye daha kısa sürede verebildiği için diğer öğretim yöntemlerine oranla daha sık uygulanmaktadır(59).

---

(59) ANDERSON, HAIR JR. s.264.

Alışılmış bir yöntem olması, eğitim zamanını kısaltması, geniş bir gruba hitap etmesi ders yönteminin avantajlı taraflarını oluşturmaktadır(60). Yöntemin avantajları yanında sakıncalı tarafları da vardır. Sakıncaların başında grubun pasif kalması gelmektedir. Adaylar derste soru sorma ortamı olsa bile sadece dinleme ve izleme ile derse katılmakta bu durum ise grubu pasif bir hale getirmektedir. Özellikle dikkati uzun bir süre bir konuya vermek güç olduğundan bu durum yöntemin verimliliğinin düşmesine neden olmaktadır. Diğer yandan anlatanın bilgi ve deneyimi oldukça iyi, lisanı ise düzgün ve anlaşılır olmalıdır.

#### bb. Konferans

Konferans yöntemi, yetkili bir kimsenin bir konuyu geniş bir dinleyici grubuna anlatmasıdır(61). Bu yönü ile ders yöntemine benzemektedir.

Alışılmış bir yöntemdir, kolaylıkla düzenlenebilir ve masrafsızdır. Bu yöntem ders verme yöntemi gibi aktarılacak bilgilerin sistemli ve derli toplu aktarılmasına az zamanda çok sayıda kimse ile ilişki kurulmasına imkan sağlamaktadır. Pratikten ziyade

---

(60) TELİMEN, s.175.

(61) TELİMEN, s.176.

teorik bilgilere yönelik olması, konunun tek yönlü sunulması ve söylenenlerin olduğu gibi kabul edilmesi, konferans yönteminin sakıncalı yönlerini oluşturmaktadır.

#### cc. Gösteri

Gösteri; yeni bir mal yada satış teknikleri hakkında uygulamalı bilgi verilmesi yöntemidir(62). Genellikle diğer yöntemlerle birlikte kullanılmaktadır. Yeni bir malın nasıl çalıştığı, kullanım etkileri, satışın kapatılması teknikleri ders esnasında gösteri yoluyla adaylara sunulabilmektedir. Tatbiki olarak göstermek anlatmaktan daha etkili olduğu için, bu yöntem diğer yöntemlere oranla satış eğitiminde önemli bir yer teşkil etmektedir.

#### dd. Basılı Yayınlar

Satıcı el kitapları, afiş ve posterler, sessiz film, slayt biçiminde göze hitap eden eğitim araçlarındandır. Tek yönlüdür ve sadece göze hitap etmektedir.

---

(62) STILL, CUNDIFF, GOVONI, s.342.

## b. Yetenek ve Davranış Geliştirici Yöntemler

Bu gruba giren yöntemlerde, eğitim faaliyetlerine satışçılar aktif bir biçimde katılmaktadır.

Aşağıda açıklanacağı üzere bu yöntemler; seminer, panel, işletmecilik oyunu, örnek olay, rol oynama ve durum analizi biçiminde yöntemlerdir.

### aa. Seminer

Grup tartışma yöntemlerinden biridir. Küçük gruplara hitap etmektedir. Konferanslara göre daha uzun süreli olup genellikle bir kaç gün sürmektedir. Seminer sonunda incelenen ya da satışçılara kazandırılmaya çalışılan konular satışçıların soru ve önerilerine açılmaktadır. Bu yönü ile seminer yöntemi tek yönlü olmaktan çıkmaktadır.

### bb. Panel

İki ya da üç kişiden oluşan bir grubun birbirleriyle ilişkili konularda kısa sunuşlar yapması ya da tek bir konuda değişik görüşleri dile getirmesi yöntemidir.

Panel uygulamada bir sorunun zıt görüşlere sahip küçük bir grup tarafından tartışılması ve daha sonra dinleyicilerin tepkilerinin alınması biçiminde olmaktadır. Kısa zamanda çok sayıda kimse ile ilişki

kurabilmesi ve dolaylı olarak ilgiyi arttırması, değişik görüşlerin ortaya atılmasını sağlaması, panel yönteminin avantajlı yönleri arasında sayılabilir. Diğer yandan bu yöntemin becerikli bir panel liderine gereksinme göstermesi, dinleyicilerin katılma olanaklarının sınırlı olması panel yönteminin sakıncalı yönlerini oluşturmaktadır. bir öğretim yöntemi olarak satış eğitiminde kullanılma alanı sınırlı kalmaktadır.

#### cc. İşletme Oyunu

İşletme oyunu yöntemleri eğitimin gerçek durumlar altında gelişmesi gerektiği fikrine dayanmaktadır(63).

#### dd. Örnek Olay

Örnek olay yöntemi grup tartışma yöntemi gibidir. Satışçılara geniş bilgi yığınına içeren türlü olaylar incelenmek ve tartışılmak suretiyle yazılı olarak verilmektedir. Örnek olay yöneticisi bir tartışma lideri durumundadır(64). Kendi verdiği sonuçları zorla satışçılara kabul ettirmeye çalışmaz, inceleme ve tartışmalara yön gösterir.

---

(63) TELİMEN, s.179.

(64) ANDERSON, F. HAIR J.R., s.266.



Örnek olay yönteminin üstünlüğü satış faaliyeti sırasında satışçının, nerede nasıl davranması gerektiğini örnek olay sayesinde yaşadığı tecrübelerden hareketle karar verme yeteneğini geliştirmesidir. Örnek olayı çözümlenmenin sonuçlar çıkarıp rapor haline getirmenin uzun zaman alması ve tek bir örnek olayın incelenmesinin yetersiz kalması, bu nedenle uzun süreli bir programın gerekliliği bu yöntemin sakıncalı taraflarını oluşturmaktadır.

#### ee. Rol Oynama

Rol oynama yöntemi, yönetici, rol oynayanlar ve rol oynayanları dinleyenlerin faaliyetleridir.

Bu oyunda kişiler, satış durumuna benzer rollerde oynatılmaktadırlar. Oyuna katılanlar bir skeç şeklinde, önceden hazırlanmış, kendilerine verilen rolleri oynamaktadırlar(65).

Satış eğitim tekniklerinin öğretilmesinde özellikle bu yöntemle başvurulmaktadır. Rol oynama, eğitimi, sıkıcı olmaktan çıkartarak, ilgili çoğaltmakta ve gruba düşünce olanağı sağlamaktadır. Sakıncalarına gelince; oyuna katılanlar kendilerine verilen rol

---

(65) Paul LAYAUD (Çev: Süheyl GÜRBAŞ), Satış Görüşmeleri, İstanbul Reklam Ya.No: 25, İstanbul, 1973, s.56.

ölçüsünde bir şeyler öğrenmeye çalışmaktadırlar. Bütün insanlar birbirlerinden farklı olduklarına göre oynadıkları rollerden öğrenecekleri şeyler de değişik olacaktır.

#### ff. Durum Analizi

Bu yöntem uygulamalı satış eğitim yöntemlerindenidir. Grup tartışması biçiminde gelişmektedir. Satış yöneticileri tarafından grup tartışması için gerekli satış problemleri oluşturulmak suretiyle bu problemler eğitime katılanlara on ya da 15 dakika önce okunmaları için verilmektedir(66).

Durum analizi yöntemi, satışçıların satış sırasında karar verme ve karşılaşılan problemleri daha hızlı çözmelerini sağlayabilmektedir. Bunun yanında bu yöntemin sakıncalı tarafları da bulunmaktadır. Her satış problemi için ayrı çözüm yolu olacağından satış yöneticisinin farklı durumları içeren satış problemlerini durum analizinde satışçılara problem olarak getirmesi ve tartışma arasında, satışçılara her problemi farklı boyutlardan görmelerini sağlaması gerekmektedir.

---

(66) STILL, CUNDIFF, GOVONI, s.349.

#### D. SATIŞ EĞİTİMİNDE KULLANILAN ARAÇLAR

Duyulardan ne kadar çok yararlanma imkânı olursa öğrenme de o ölçüde kolay gerçekleşebilmektedir. Bu noktadan hareketle diğer eğitim programlarında olduğu gibi satış eğitim programlarının da başarıyla sonuçlanabilmesi için, eğitime yardımcı ve eğitici araçların kullanılması zorunlu bir hale gelmektedir.

Satış eğitimine yardımcı olarak kullanılan araçlar, aşağıda görüleceği üzere çok çeşitli biçimlerde ortaya çıkmakta ve uygulanmaktadırlar(67).

1. Göze hitap eden araçlar; kara tahta, afiş, ilan tahtaları, sergiler, mal örnekleri, sessiz filmler, el kitapları, diğer ışıklı eğitim araçları.
2. Kulağa hitap eden araçlar; radyo ve teyp.
3. Göze ve kulağa hitap eden araçlar; sesli film, televizyon.
4. Oynak araçlar; parçaları oynayan veya kendi kendilerine işleyebilen araçlar. Oyuncak motor, silindir, piston modelleri.

Satış eğitiminde bu araçların seçilmesi kadar kullanımı da önemlidir(68). Örneğin hem göze hem

---

(67) TANYELİ, s.191.

(68) KARABULUT ve diğerleri, s.72.

kulağa hitap eden satış eğitim araçları, öğrenimi kolaylaştırıp hızlandırdığı için daha çok tercih edilirken, bu eğitim araçlarının doğru zamanda, doğru kimselere, doğru mesajları vermesine özen gösterilmesi eğitim araçlarının etkinliği ve satış eğitim programlarının başarısı için gerekmektedir.

#### E. SATIŞ PROGRAMLARINI DEĞERLEME

İşletme satışçıların eğitimi ile belirlenen amaçlara ulaşip ulaşmadığını ve eğitimde karşılaşılan sorunları belirlemek, emek, zaman ve para harcamalarının elde edilen sonuçlara değip değmediğini bulmak için eğitimin etkinliğinin bir değerlendirmesini yapması gerekmektedir.

Eğitim programlarını değerlendirme; eğitim öncesi, eğitim sırasında, eğitim sonunda, ya da belli bir süre sonra yapılabilmektedir. Genellikle uygulanan değerlendirme, eğitim sonunda yapılan değerlendirmedir.

Satışçıların eğitimin değerlendirilmesi, eğitim sonrası gösterilen performanslar üzerinden yapılmaktadır. Bu performansların somut sonuçları, satış hacminde, pazar payında, kâra katkıda artış ile müşteri şikayetlerinde, satışçı devrinde, iade miktarında ve satış harcamalarında azalış biçiminde görülebilmektedir(69).

---

(69) William J. STANTON, Richard BUSKIRK, Management of the Sales Force, Richard D. Irwin Inc., 1978, ss.253-254.

Ancak bu artış ve azalışları eğitimden başka faktörler de etkileyebilmektedir. Örneğin çok iyi hazırlanmış bir eğitim programı olsa bile uygun olmayan bir ücretlendirme nedeniyle satışçıların işten ayrılması sorununu çözemeyebilir. Değerlendirme yapılırken bu ve bunun gibi faktörlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

### III. DEPARTMANLI MAĞAZALARDA BAŞLANGIÇ SATIŞ EĞİTİMİ

#### A. GENEL AÇIKLAMA

Uyum, öz olarak herhangi iki şey arasında söz konusu olup bu iki öge arasındaki denge, ahenk gibi konuları anlatan bir kavramdır. Personelin işe uyumunda, aralarında denge ve ahenk sağlanması gereken iki öge birey ve iştir(70). Diğer işletmelerde olduğu gibi departmanlı mağazaların da amaçlarına ulaşip başarılı olabilmeleri ve devamlılıklarını sağlayabilmeleri için yukarıda belirtilen birey ve iş gibi iki öge arasında uyum sağlanması, bu yolla personelin işe uyumu gibi bir önlem almaları gerekmektedir.

Her ne kadar gerek işletme, gerekse personel beraber uyuma sağlama çabası gösterirlerse de personelin bilgisinin daha kısıtlı olduğu ortadadır.

---

(70) İnal Cem AŞKUN, İşgören, Eskişehir İ.T.İ.A. Yayını, Eskişehir, 1978, s.448-449.

Çünkü personelin işletmeyi tanınması, işletmenin gerçekçi bir tanıtma programı düzenlemesine bağlıdır(71).

İşe alıştırma yöntemlerinin uygulanması 1930 yılından itibaren gelişmiş ülkelerde yoğunluk kazanmaya başlamıştır(72). İşe alıştırma eğitimi; işletmeye iş için başvuran personelin işletmeye kabul edilmesinden sonra, işletmenin yeni bir personeli olarak işe başlayabilmesi konusunda yapılan eğitim faaliyetleridir(73). İşletmelerin bir çoğu "ilk intibaların" önemini farkındadırlar. "İşbaşında ilk günün" personel üzerinde etkisi büyüktür. İşletme bu yeni personelini ilk gün kazanabileceği gibi kaybedebilir. Yeni işe başlayan personelin işletmeye kazandırılması işe alıştırma eğitiminin başta gelen amaçlarından birisidir.

## B. BAŞLANGIÇ SATIŞ EĞİTİM İHTİYAÇLARININ SAPTANMASI

Başlangıç satış eğitimi, belirli amaçları ve eğitim ihtiyaçlarının üç temel faktörün ayrıntılı

---

(71) Bintug AYTEK, "Yeni Personelin İşe Alıştırılması", ANKARA ÜNİVERSİTESİ İ.T.İ.A. DERGİSİ, C.III, S.2, Ankara, 1971, ss.371-372.

(72) Gray L. CARPENTER, "New Cuplayee Orientation" der., H.B. MAYNARD, ss.11-15.

(73) AŞKUN, "İşe Alıştırma...", s.49.

analizini gerektirmektedir. Bu faktörler aşağıda inceleneceği üzere iş tanımları, eğitilecek satış personelinin geçmişteki bilgi düzeyi ve deneyimi ve satışa ilişkin pazarlama politikalarıdır(74).

### 1. İş Tanımları

Satış işinin başarıyla yürütülebilmesi için gerek duyulan nitelikler iş tanımlarında ayrıntılı olarak gösterilmektedir. Hazırlanan iş tanımları, büyük bir olasılıkla eğitime ihtiyacı bulunan yeni satış elemanlarını aydınlatma ve onlara bilgi verme amacına yönelik olduğu için ayrıntılı ve dikkatli bir incelemeyi gerektirmektedir. İş tanımlarında yer alan diğer sorunlar satış faaliyetinde başarı ihtiyacı ile ilgilidir. Satış personeli zamanını nasıl taksim etmektedir? Zamanının en uzun bölümünü hangi işe ayırmalıdır? Gözardı edilen görev/görevler hangisidir? Niçin? En etkin satış yaklaşımı hangisidir? Bu ve benzeri soruların yanıtları yeni işe alınan satış elemanının eğitim ihtiyacını eğitim hedefleri açısından belirlemede büyük ölçüde destek olmaktadır.

### 2. Satış Personelinin Bilgi Birikimi ve Deneyimi

Her satış elamanı geçmişteki bilgi ve deneyimine bakılmaksızın bir başlangıç satış eğitim programından

---

(74) STILL, CUNDIF ve GOVONI, s.432.

geçirilmektedir. Eğitim görmesi gereken bir satış elemanının hali hazırdaki bilgi birikimi ve sahip olduğu niteliklerle hazırlanan iş tanımlarında aranan bilgi düzeyi ve nitelikler arasındaki fark, mağazanın ihtiyaç duyduğu eğitimin yapısını, nitelik ve niceliğini ortaya çıkarmaktadır. Ancak satış elemanları arasındaki bireysel farklılıklar nedeniyle kusursuz ve eksiksiz bir eğitim programını hazırlamak ve uygulamak her zaman mümkün olmayabilir. Bununla birlikte, tüm yeni alınan satış elemanlarının özdeş bir programdan geçirilmesi zaman ve parasal tasarruf sağlayabilmektedir. Eğitim mekanizması işleyişinin oldukça esnek tutulduğu bazı mağazalarda, eğitim görecektir satış elemanlarının nitelikleri hakkında elde edilen bilgiler onların hazırlanan programlara uyum sağlanmasını kolaylaştırır; eğitime tabi tutulanları tatmin eder; ve programın etkinliğini artırır. Pek çok departmanlı mağaza, eğitilecek satış elemanlarının gerçek eğitim ihtiyaçlarını saptamada, mağaza ve satış personeli için birbirinden farksız en üst seviyede çıkar sağlayacak bir başlangıç satış eğitim programını geliştirmeyi esas almaktadır.

### 3. Satışlara İlişkin Pazarlama Politikası

Başlangıç satış eğitim programını belirlemek için satış-pazarlama politikası ilişkisi analiz edilmelidir. Ürünlerde ve pazarda oluşan farklılıklar



eğitim programlarında gerekli değişikliklere yönelik farklı satış uygulama ve politikalarını ortaya koymaktadır. Örneğin makina parçaları mal türünün satışı, ürün bilgisi ve müşteri uygulamaları üzerinde durulmasını gerektirir. Oysa, teknik gerektirmeyen basit ürünlerin satışında sadece satış teknikleri üzerinde durulmaktadır. Satış teşvik çabaları, fiyat, pazarlama kanalı ve fiziksel dağıtımdaki tüm değişiklikler başlangıç satış eğitim programlarında gösterilir. Örneğin, satış teşvik çabalarında, reklam hiç kullanılmamış ya da çok az kullanılmışsa, satış eğitiminin tutundurma görevini yerine getirecek satış personelini hazırlaması gerekmekte, ancak, satış gücünün çabalarına ek olarak reklam yoğun bir biçimde kullanılmışsa, yeni satış elemanları etkinliklerini nasıl koordine edeceklerini öğrenme ihtiyacı hissedeceklerdir.

### C. BAŞLANGIÇ SATIŞ EĞİTİM KAPSAMININ KARARLAŞTIRILMASI

Başlangıç satış eğitim programları kapsam ve faaliyet alanı açısından sürekli eğitim programlarına göre daha geniştir. Başlangıç satış eğitim programları satış personelinin işiyle ilgili gereklerin tüm önemli aşamalarını kapsayan bilgiyi sağlamaktadır. Sürekli programlar ise tecrübeli satış elemanlarının yetersiz bulunduğu sahalar için işin belirli yanları üzerinde

yoğunlaşmaktadır(75).

Her mağazanın satış eğitim programları satışa sunduğu ürünler, pazar yapıları, işletme politikaları, eğitime tâbi tutulacak satış elamanlarının yeterlilik ve deneyimleri, örgütün büyüklüğü ve eğitim felsefesindeki farklılıklar nedenleriyle diğer mağaza satış eğitim programlarından farklı olacaktır. Yine de farklı mağazalar program ayrıntılarında bazı sapmaların bulunacağı gerçeğine karşın benzer genel başlıkları kapsama almaya özen göstermektedirler. Her başlangıç satış eğitim programı, ürün bilgisi, müşteri bilgisi, pazar bilgisi ve mağaza bilgisinden oluşan beş temel alanı kapsayan biçimde düzenlenmektedir.

### 1. Ürün Bilgisi

Her başlangıç satış eğitim programında belirli bir miktar ürün bilgisi sağlayan eğitime yer verilmektedir. Teknik özellikler içeren ürünleri satan mağazalar eğitim programlarının yarısından fazlasını ürün eğitimine ayırmaktadırlar. Ancak bazı durumlarda, özellikle rutin olarak satılan standartlaşmış ürünlerde, yeni satış personeli için ürün eğitimi minimum düzeyde gereklidir(76). Yeni satış elemanı pazarlamaya çalıştığı

---

(75) TİMUR, s.234.

(76) STILL, CUNDIFF, GOVANI, ss.344-345.

mal ya da hizmetin tüm özelliklerini bilmek zorundadır. Tüketicilere bunları aktarmak ve gelen soruları yanıtlamak zorunluluğu bulunmaktadır. Bu bilgiler yanında rakip malların durumunun da satış elemanına aktarılması gerekmektedir(77). Çünkü satıcının görüşeceği tüketiciler, rakip malların satıcıları ile de görüşmekte ve bunların sundukları mallar hakkında bilgi sahibi olmaktadır(78). Yeni satış elemanlarının tüketicilerin benzer mal ve hizmetler hakkında edindikleri bilgilere sahip olmaları onları satış uygulamalarını bu bilgilere göre yönetmelerine olanak sağlayabilecektir.

Mal ve hizmetle ilgili olarak satıcının bilmesi gerekli başlıca hususlar aşağıdaki gibi sıralanabilir(79):

- Malın imalatında kullanılan hammadde,
- İmalat özellikleri
- Kullanış özellikleri,
- Ambalaj özellikleri,
- Fiyat özellikleri
- Hizmetin nitelikleri

---

(77) STANSON, BUSKIRK, s.277.

(78) KILKIŞ, s.117.

(79) KILKIŞ, ss.118-119.

Malın nelerden imal edildiğini ve hizmetin niteliklerini ayrıntılarıyla bilen satış görevlisi bu bilgiler paralelinde kendisine bir takım üstünlükler sağlayabilmektedir. Bu üstünlükleri aşağıdaki biçimde sıralayabiliriz(80):

- Mal ve hizmet hakkında bilgi sahibi olmak satıcının şevkinin artmasına neden olabilir.
- Mal ve hizmet bilgisi satıcının cesaretini arttırabilir. İşe yeni başlayan satıcılarda önemli bir korku, tüketicilerin mal ve hizmet hakkındaki sorularını cevaplandıramamak korkusudur. Cevapları bilmeyen satıcı endişelenir; halbuki gerekli bilgiye sahip bir satıcıda böyle bir korku olamaz.
- Mal ve hizmet bilgisine sahip olmak satıcıya işinin ehli olmanın verdiği zevk ve memnunluğu sağlayabilir.
- Satışların bir çoğunda ortaya çıkan direnişlerin etkili olarak cevaplandırılabilmesi kuvvetli mal ve hizmet bilgisiyle mümkündür.
- Satıcı malının ve hizmetinin çeşitli yönleri hakkındaki bilgisini ne kadar genişletirse, o malın ve hizmetin tüketicilerine sağlayacağı

---

(80) Turhan HISİM, Satış Sanatı, İshat Basımevi Ya., İstanbul, 1976, ss.60-61.

faydaları da o kadar ortaya çıkartmak imkanını bulur. "Malının arkasındaki fikirleri", "hizmetin içeriğini" o kadar inceleyebilir ve onların müşteri motivasyonuna cevap verme yeteneğini genişletebilir.

- Mal ve hizmet hakkında tam bilgi sahibi olmak, rakip mal ve hizmetlerle kıyaslamalar da satıcıya önemli bir üstünlük sağlar. Mal ve hizmetin rakibe göre üstün olduğunu söylemekle yetinmeyip bunun nedenlerini açıklayarak saptayabilecek durumda bulunan satıcı, kuşkusuz işinde daha fazla başarı sağlayabilecektir.
- Mal ve hizmet hakkında bilgisi, satıcının kendisine güvenini artırır.
- Tüketicinin güvenini tam olarak sağlamak için kuvvetli mal ve hizmet bilgisine ihtiyaç vardır. Her yönden bilgi sahibi olan satıcıyı tüketiciler sıradan bir satıcı değil, bir uzman, işinin ehli bir eleman olarak tanırırlar, satıcıyı kendilerinin bir danışmanı olarak görürler.

Eğitim, satış personeline tüketici görüş açısından tam bir değerlendirme olanağı sağlamaktadır. Yeni satış elemanları, tüketici isteklerini yerine getirecek mağaza mal ve hizmet bağlantısını nasıl

kuracağını öğrenmekle etkili bir satış için kendisini hazırlayabilir(81).

## 2. Satış Tekniği

Yeni satış elemanlarında satışın başarıya ulaşması belirli aşamalardan geçirilerek görevin yerine getirilmesiyle gerçekleşebilmektedir. Satış elemanına satış işleminin her bir aşamasında teknik bilgiler verilmesi gerekmektedir. Bu bilgiler aşağıda sıralanmıştır(82).

### **a. Umulan Alıcıları Saptama**

Umulan alıcıları saptamak, geniş bir kitle içerisinde satış elemanlarının satmakta olduğu mal ve hizmete ihtiyacı bulunan aynı zamanda satın alma olanağı olan kişilerin belirlenmesidir.

Başarılı bir satış elemanı olmanın en belirgin özelliklerinden biri alıcı olmayan kişilerle zaman kaybetmektir. Bu nedenle satış elemanı umulan alıcıları saptayarak işe başlamalıdır. Bunu saptayabilmek için satış elemanı geniş kitledeki kişileri iki açıdan değerlendirmelidir(83).

---

(81) TİMUR, s.235.

(82) CEMALCILAR, s.375.

(83) BALTACIOĞLU, s.96.

- Bu kişi benim satmakta olduğum mal ve hizmete ihtiyaç duyabilir mi?
- Sattığım mal ve sunduğum hizmet onun istek ya da ihtiyaçlarını karşılayabilir mi?

Umulan alıcıları saptamada çeşitli yollar kullanılabilir. Bunlar aşağıdaki biçimde sıralanmıştır(84).

- Gözlemler
- Satış görüşmesi yapılan kişiler
- Mağazanın bu günkü tüketicisi listesi
- Geniş evresi olan kişiler
- Satış elemanlarının kendi özel çevresi

#### **b. Umulan Alıcıların zelliklerini Saptama**

Umulan alıcılar saptandıktan sonra, satış görüşmelerine başlamadan önce, satış elemanı bir takım başka bilgilere de gerek duyacaktır. Satış elemanının umulan alıcı hakkında gerek duyacağı bilgiler o kişiye ait kişisel ve alıcı satın alma elemanı ise, işletmesine ait bilgiler olabilir(85).

#### **c. Alıcıya Başvurma**

Satış elemanı umulan alıcıları saptayıp, bunların

---

(84) Rollie DILMAN, C.A. KIRKPATRICK, Promotion Persuasive Communication in Marketing, Richard D. Irwin Inc., Illinois, 1972, s.121.

(85) BALTACIOğLU, s.97.

özelliklerini belirledikten sonra, sıra, alıcıya başvurmaya gelmektedir. Satış elemanının yaklaşımı umulan alıcının kararında etkin olabileceği gibi, satış görüşmesinin sürdürülüp sürdürülemeyeceğini de belirlemektedir.

Bu konuda geliştirilmiş bir çok teknik olmakla birlikte bunlardan en fazla kullanılan dört teknik bulunmaktadır(86):

- Kendini tanııtma yaklaşımı
- Mal ya da hizmeti tanııtma yaklaşımı
- Alıcıya sunulan yarar yaklaşımı
- Referans yaklaşımı

#### **d. Sunum**

Sunum satış aşamasında alıcıya mal ve hizmetin tüm özelliklerini anlatılmasını içeren satış görüşmelerinin özünü oluşturan aşamadır.

Satış görüşmelerinin sunum aşamasında özellikle satış elemanının eğitimi sırasında kişilik üzerinde durulması, çeşitli kişiliklere sahip kişilerin davranış biçimlerinin neler olabileceği paralelinde çeitli itirazlara karşı satış elemanlarının nasıl davranması gerektiği eğitimciler tarafından verilmelidir.

---

(86) STANSON, BUSKIRK, s.277.



### e. Satış İşlemini Tamamlama

Satış işlemini tamamlamak satış elemanının esas amacıdır. Yapmış olduğu satış görüşmelerinden ne kadar fazlasını satışla sonuçlandırabilirse bir satış elemanı o kadar başarılı olacaktır. Yapılan bir çok araştırmadan elde edilen sonuçlara göre satışın sonuçlandırılmasından en çok kullanılan yöntemler aşağıda görüleceği üzere sıralandırılmıştır(87).

- Sonucu doğrudan yaklaşım
- Sonucu hipotezle yaklaşım
- Sonuca bütün özelliklerle yaklaşım
- Sonuca en küçük özelliklerden biriyle yaklaşım
- Sonuca referanslarla yaklaşım.

Sonuca ulaşmada sıralanan yöntemlerin hepsi zaman içerisinde satış elemanı tarafından geliştirilebilecek yöntemler olmakla birlikte özellikle yeni başlayan satış elemanı için bilinen tekniklerin eğitim süreci içerisinde verilmesi gerekmektedir.

### f. Satış Sonrası İşlemler

Satış elemanına satışın tamamlanmasıyla birlikte alıcıyla ilişkisinin kesilmemesi gerektiği, satış

---

(87) BALTAÇIOĞLU, s.99.

yapılan alıcının sürekli alıcı olabilmesi ya da ileride başka satışlar için referans alabileceği, bu nedenle ilişkinin sürekli olması gereği eğitim sırasında kendisine verilmesi gerekmektedir.

### 3. Tüketici Bilgisi

Satış teknikleri içerisinde yeni satış elemanı, tahmin edilen tüketicilerini bulmak ve bunlar hakkında ayrıntılı bilgi toplamak durumunda olmakla birlikte, mağaza eğitimcileri tarafından kendisine satmakta olduğu mal ve sunduğu hizmetin tüketicilerinin genel özelliklerinin verilmesi gerekmektedir.

Tüketici hakkında neler bilmesi gerekeceği tüketiciye, mal ve hizmetin niteliğine göre değişmektedir. Çoğunlukla aşağıda belirtilen noktaların incelenmesinde fayda bulunmaktadır(88).

- Tüketicinin sınıfı çok iyi bilinmelidir.
- Satıcı, tüketicinin tipini, motivasyonunu, ruh halini de bilmelidir. Satış konuşması onun tipine uygun düşmezse boşuna zaman harcanmış olur.
- Satıcı tüketici ihtiyaçlarını
- Tüketicilerin finansal durumlarını
- Satın alma alışkanlık ve güdülerini bilmelidirler.

---

(88) KARABULUT ve diğerleri, s.59.

Başka bir deyişle, mağaza satış elemanları, kimin ne satın aldığını bilmekle yetinmemeli; dahası tüketicilerin niçin ve ne satın aldıklarını da öğrenmeye çaba göstermelidirler(89). Mağaza satış personeline tüketiciler ile ilgili yeterli bilgi verilmezse, bu bilgileri kendileri edinmeleri uzun zaman alabilir. Satışçının kendiliğinden söz konusu bilgileri ele geçirmesi güçtür.

#### 4. Pazar Bilgisi

Yeni satışçı için pazar güçlerini, pazarda geçen olayları algılamak, anlamak ve değerlemek çok önemlidir. Belki de elde ettiği deneyler satışçıyı bu konuda en iyi biçimde yetiştirir. Ancak, satışçının görevini etkinlikle yapabilmesi için, kendisine, gerekli teknikler ve araçlar öğretilmelidir. Satışçaya, malın talebini etkileyen ekonomik, sosyal, teknolojik ve siyasal güçleri inceleme ve değerlendirme yeteneği kazandırılmalıdır(90). Ayrıca rakip işletmelerin eylemlerine ilişkin bilgiler bir yandan mağaza tarafından satışçılara verilmeye çalışılırken diğer yandan da bu bilgileri kendi kendilerine ele geçirme yolları gösterilmelidir.

---

(89) TİMUR, s.236.

(90) CEMALCILAR, ss.332-333.

Yeni satışçı, satış görevine başladığı zaman rakip mallarla karşılaşacak; tüketicisi ona malının rakip mala nazaran ne üstünlüğü olduğunu soracak fiyatının rakip maldan daha pahalı; kalitesinin daha düşük olduğunu ileri sürecektir. Sonuçta, satıcı devamlı surette rakip firma ve mal ile karşılaşacaktır. Satıcı kendi malı kadar rakip malı da tanımazsa, malının hangi özelliklerinin rakip mala ne bakımdan üstün olduğunu anlatmazsa satışın başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilir(91). Bu nedenle satıcıların rakip mal ve çalışmaları hakkında görevine başlamadan önce tam bilgi sahibi olmaları gerekmektedir.

### 5. Mağaza Bilgisi

Satıcının bağlı olduğu mağaza ile ilgili olarak öğrenmesi gerekli çeşitli bilgiler bulunmaktadır. Bu bilgileri aşağıdaki biçimde açıklayabiliriz(92).

- Satıcının bağlı olduğu mağaza ile ilgili bilgiler.
- Satıcının bağlı olduğu mağazanın bağlı olduğu işkolu hakkında bilgiler.
- Satıcının bağlı olduğu mağazanın uyguladığı yöntemler hakkında bilgiler.

---

(91) KARABULUT ve diğerleri, s.68.

(92) KILKIş, ss.101-102.

### a. Satıcının Bağlı Olduğu Mağaza İle İlgili Bilgiler

Satıcının ve mağazanın başarı ve beklentileri ortak olduğu için mağaza tarafından satıcının mağaza konusunda bilgi sahibi olmasının sağlanması her iki tarafında başarısına doğrudan etkili olacağından böyle bir eğitimin mağaza tarafından satış personeline verilmesi zorunlu bir hale gelmektedir.

Bu bölümde mağazanın yapısı, tarihçesi ve organizasyon yapıları ayrıntılarıyla satışçılara kazandırılmaya çalışılmaktadır.

### b. Mağazanın Bağlı Olduğu İşkolu Hakkında Bilgiler

Satıcının mağazanın bağlı olduğu işkolu ve ilişkili bulunduğu işkolları hakkında bilgi sahibi olması, satışçıya mağazasının bağlı olduğu işkolu içindeki yeri ve önemi hakkında bir değerlendirme yapmasına ve çalışmasına yön ve şekil vermesine neden olabilmektedir.

### c. Satıcının Bağlı Olduğu Firmanın Uyguladığı Yöntemler Hakkında Bilgiler

Başlangıç satış eğitim programı, tüketici siparişlerinin işlenmesi, teslimi ve kaydedilmesi, ödeme şekillerinin belirlenmesi (peşin, vadeli, vadesiz),

iskonto esasları (peşin, miktar), fatura cinsleri (proforma fatura, akite edilmiş veya akite edilmemiş fatura, konsinye fatura), bu ve buna benzer görevleri yerine getirmede satış personelinin hazırlanmasıdır.

Eğitim görenlerin mükemmel bir başarı göstermeleri isteniyorsa ihtiyaç duyulan bu bilgileri başlangıç satış eğitim programında vermelidirler. Eğer bu tür bir eğitim yolu yoksa, mağaza politika ve yöntemleri, en azından sınıma yanılma yoluyla öğretiler(93).

Başlangıç satış eğitim programında mağaza satış departmanının personel politikalarının satışçılara aktarılması, personel moraline ve iş etkinliğine önemli ölçüde katkıda bulunabilecektir(94). Bu programda, satış personeli seçimi yöntemleri; eğitim programları, satıcıların emniyeti, çalışma saatleri, fazla mesai, izinler, temizlik, bakım konularında mağazanın yöntemleri; ücret, maaş ve ödül sistemleri; yükselme koşulları ve fırsatları, sağlık, sigorta ve emeklilik planları eğitim programında açıkça belirtilmesi satış personelinin kendisine güveninin artmasına ve satış personel devir hızının düşmesine neden olabilmektedir.

---

(93) TİMUR, s.237.

(94) ANDERSON, JR. HAIR, s.260.

## D. BAŞLANGIÇ SATIŞ EĞİTİM YÖNTEMLERİ

Mağaza satış eğitim programları bazen farklı kısımlarda kullanılan bir kaç seçenek ve farklı yöntemi içerebilmektedir. Bunları, görüşme ya da toplantılar; grup yöntemleri; sorumlu satış rehberliği sistemi biçiminde ele alabiliriz. Aşağıda görüleceği üzere bu üç temel yöntem ayrıntılı bir biçimde açıklanacaktır(95).

### 1. Görüşme Yada Toplantılar

Mağaza yeni satış elemanları, biçimsel olmayan bir gözlemin kademeli sürecinden geçerek gerekli bilgiyi özümseme yeteneğine sahip olsalar bile genellikle, daha sistematik bir eğitim yaklaşımına ihtiyaç duyacaklardır(96). Eğitime tabi tutulacak satışçıların az olması halinde görüşme yöntemine başvurulurken, eğitilecek satış personeli sayısı arttıkça eğitici çalışmaların düzenli bir sınıfta yapılması yöntemine gidilmektedir(97). Bir departmanlı mağazada, mal satın alma yöneticisi departmanlardaki satış elemanlarına moda eğilimleri ve yeni mallar konusunda bilgi

---

(95) William R. DAVIDSON, Paul L. BROWN, Retailing Managment, The Ronald Press co., New York, 1960, ss.208-209.

(96) TİMUR, s.239.

(97) Delbelrt J. DUNCAN, Charles PHILLIPS, Retailing Principles and Methods, Richard D. Irwin, Inc., Illinois, 1965, s.224.

vermek için haftalık toplantılar yapabilir. Finans muhasebe yöneticisi satış elemanlarının gider denetimlerine nasıl katkıda bulunabileceklerinin tartışmasına rehberlik edebilmektedir(98).

Görüşme ya da toplantılar yoluyla satışçıların eğitilmesi, satış elemanları üzerinde kalıcı ve etkili bilgi sahibi olmalarını sağlamaktadır.

## 2. Grup Yöntemleri

Çok sayıda satış personeline yönelik aynı dönemde, sınıflarda yapılan toplu eğitim yöntemlerindedir.

Grup eğitimi, konferans, grup tartışması, vak'a, rol oynama, gösteri, video-teyp ve filmler, eğitsel tablo ve grafikler, toplu gösteriler, mağaza klavuz ve el kitapları, yazılı ödev ve sınavları kapsayan çeşitli eğitim yöntemlerini içermektedir.

Grup eğitimi yönetimi konusunda her bir tekniğin ayrıntılarına inmek yerine aşağıdaki biçimde bir eğitim seti oluşturabiliriz.

Yeni satışçılara belirlenen amaçlar doğrultusunda yönetici ve uzmanlarca belirli bir süreyi içeren bir konferans veya konferanslar verilebilir. Konferans

---

(98) TİMUR, s.240.



sonunda grup liderinin yönetiminde işlenen konularla ilgili bir grup tartışması açılmak suretiyle eğitim çalışmalarına karşı ilgi oranı arttırılarak eksik kalan hususlar tamamlanabilir.

Satışçıların etkin olması gerekli konularda rol oynama yöntemiyle kendilerine bu konularda ayrıntılı bilgiler verilmeye çalışılır. Oyun sonunda eksik kalan konular eğitmen tarafından verilebileceği gibi konuyu daha iyi kavramaları için satışçılara da tamamlatılabilir. Rol oynama yöntemi satışçıların pratiklerini arttırırken el kitapları daha çok teorik, bilgi verici, görsel yayınlar olarak adlandırılan video-slayt ve filmler göze hitap etmektedir. Görsel tekniklerden etkili olarak faydalanılabilmesi için bu tekniklerin grup toplantı yöntemleriyle birleştirilmesi gerekmektedir(99). İşitsel araç olarak teyp kulağa hitap ederek yeni satışçıların görevlerine uyum sağlayabilmelerine ve işlerinin ehli bir eleman haline gelmelerinde etkili birer araç olacaklardır.

### 3. Sorumlu Rehberlik Sistemi

Başlangıç satış eğitiminin daha özel bir yanı; yeni satış elemanlarının işe önerilmesi ve onun yapacağı işin incelik ve ayrıntılarını öğretme yükümlülüğünün

---

(99) AŞKUN, "İşe Alıştırma...", s.56.

tecrübeli ve yetenekli bir satış görevlisi olan sorumlu rehber tarafından yürütülmesidir(100). Bu eğitim yöntemi görüşme ya da toplantılar ve grup yöntemlerinin sundukları eğitim yöntemlerinin etkinliklerine oranla daha etkilidir, pratik ve daha az maliyet giderlerine neden olması sebepleriyle kullanım alanı oldukça yaygındır.

Sorumlu rehber satış katında eğitim departmanının temsilcisidir. Sorumlu rehberin görevleri, satış departmanındaki diğer işgörenlerle yeni satışçıyı tanıştırmak, mağazanın kural, politika ve yönetmeliklerini gözden geçirmek, stok kayıtlarını tutma yöntemlerini açıklama; uygulanan satış yönetimini tanımlama; satış tekniklerini öğrenme; bireysel güçlükleri giderme, sorumlu rehberin temel görevleri arasındadır(101).

Bu eğitim yönteminin başlıca faydası, işle yakından ilgili birisi tarafından yapıldığı için, eğitimin gerçeğe uygun, pratik ve isabetli olabilmesidir. Eğitim iş başında ve satışçının hünerini kullanacağı durum içinde yapılacaktır(102). Öğrenmekle yapmak arasında ya az bir ayrılma olacak, ya da hiç olmayacaktır. Sorumlu rehber tarafından yapılan satış

---

(100) DAVIDSON, BROWN, s.233.

(101) Fred M. JONES, Retailing Merchandising, Richard D. Irwin, Inc., Illinois, 1957, s.233.

(102) TANYELİ, s.33.

eğitimi yanlış bilgilerin öğretilmesi ihtimalini azaltarak, otoritesini arttıracaktır.

Fakat, diğer yandan bu tür eğitim sorumlu rehberin tamamıyla insiyatifine bağlı olabilmektedir. Örneğin; sorumlu rehber satış elemanının böyle bir eğitime ihtiyacı olmadığını, eğer kendisi güçlükler içinde yetişmişse, kendisine bağlı satış elemanlarının da aynı şekilde yetişmesi gerektiğini düşünebilir. Sabırsız, sinirli bir yapıya sahip olabilir. Bu çeşit davranışlara sahip olan sorumlu rehberler satış eğitiminde kullanılan sorumlu rehberlik yönteminin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilmektedirler. Diğer yandan sorumlu rehber, eğitim konusunda fazla yüklenilmesi sonucu kendi işleri aksayarak, kendisinden beklenen görevleri yerine getirmekte güçlüklerle karşılaşabilir.

#### F. SATIŞ EĞİTİMİNDE MERKEZLEŞME VE MERKEZLEŞMEME

Pek çok orta büyüklükte ve büyük departmanlı mağaza belirli bir ölçüde merkezi eğitim uygulamaktadırlar. Merkezi eğitim özellikle yeni personelin temel düşünce sistemine mantıksal bir yaklaşımdır. Eğitimde merkezleşme, bir kerede daha büyük grupların eğitiminin tamamlanabilmesinin sağladığı tasarruf; eğitim katkılarının türünü kullanma yeterliliği ve

eğitim program ve yönteminin içeriğinde standartlaşmayı kapsamına almaktadır(103).

Merkezleşmemiş satış eğitimi ise, mağazanın az sayıda uzmanlaşmiş personel ile düzenlenmiş bir eğitim programını yürütmesine imkan sağlamaktadır.

Merkezleşmiş satış eğitimine yönelik sorumluluk, mağaza şapında yaygın uygulamalara yönelik sürekli eğitimin aşamaları içinde önerilirken, merkezleşmemiş satış eğitim sorumluluğu, işgörenlerle en yakın teması bulunan ve özel iş yöntem ve gereklerine en yakın kişilerin eline bırakılmaktadır.

Merkezden ve merkezi olmayan satış eğitim çalışmalarının yürütülmesi aşamasında bazı üstün ve sakıncalı yanları aşağıdaki gibi sıralanabilir.

### 1. Merkezleşme

Merkezden yürütülen satış eğitim programlarının bazı üstünlükleri aşağıda görüleceği üzere sıralanmıştır(104).

- Birkaç yerdende ziyade bir merkezden saptanan ve yürütülen eğitim programları daha kolay uygulanmakta ve daha az gidere neden olmaktadır.

---

(103) TİMUR, s.443.

(104) STANSON, BUSKIRK, ss.227-229.

- Yetenekli ve tecrübeli satış eğitimcilerini bulmak daha kolay olmaktadır.
- Satış eğitimi gören elemanlar mağaza idare merkezindeki personelle ve diğer bölgelerden gelen kursiyerlerle biraraya gelme ve görüşme imkanı bulabilmektedirler.
- Genellikle daha iyi eğitim imkan ve araçları bulabilmekte ve bu araçlardan her satış elemanının yararlanması sağlanabilmektedir.
- Mağazanın mallarına ilişkin bilgiler üretim faaliyetlerinin gösterilmesiyle daha etkin bir biçimde öğretilmektedir.
- Daha geniş bir denetim imkanı sağlaması sonucunda satış eğitiminin ortaya koyduğu yararların değerlendirilmesi daha da kolaylaşmaktadır.
- Satış eğitimi gören elemanların ev yaşamının ilgi dağıtıcı unsurlarından uzaklaşmalarını ve eğitim programlarına daha iyi konsantre olabilmelerini sağlamaktadır.

Merkezleşmiş satış eğitim programlarına bu üstünlüklerinin yanısıra bazı sakıncalı yönleri de aşağıda sıralayacağımız unsurlar oluşturmaktadır;

- Merkezleşmiş, satış eğitim uygulamaları çok pahalı olabilir. Satış eğitimi gören elemanlara yemek; geçici konaklama; ulaşım

ve eğlence gibi gerekli bazı hizmetler mağaza merkezince sağlanmış olabilir.

- Eğitim gören satış elemanları merkezde uygulanan satış eğitim dönemi boyunca sahip oldukları satış verimliliğini kaybedebilir.
- Satış elemanlarını uzun süreli bir eğitim dönemi için mağaza merkezinde tutmak güçtür. Bazı toplantılar yoğun ve bıktırıcı hale gelebilir ve eğitimin etkinliği düşebilir.

## 2. Merkezleşmeme

Satış eğitiminde merkezleşmeme uygulamalarının bazı üstünlüklerini de aşağıdaki biçimde sıralayabiliriz:

- Ulaşım, yemek, geçici konaklama, eğlence gibi hazırlıklar ve hizmetler gerekli olmadığı için daha az pahalıdır.
- Satış eğitimi gören elemanlar eğitim süreci içinde görevlerini her zamanki gibi sürdürebilirler. Ayrıca, bu sistem satış elemanlarına aldıkları satış eğitim bilgisini uygulama fırsatını da verebilmektedir.
- Branş yöneticileri bölge koşulları hakkında daha fazla bilgi sahibi olabilmekte ve satış eğitim programının kapsamını uygun bir biçimde düzenleyebilmektedirler.

- Eğitim daha normal bir hızla ilerleyebilmekte böylece eğitim programının belli zaman limitleri içine sıkıştırılması gibi sorunlar ortadan kalkmaktadır.

Bu avantajlarının yanı sıra merkezleşmeme uygulamasının bazı önemli zayıf yanlarını aşağıda görüleceği biçimde özetleyebiliriz.

- Mal eğitimi, üretim sürecini görme ve uygulama imkanını tanıyan merkezi eğitim programına göre daha az gerçekçi ve etkin olabilmektedir.
- Satış eğitimi için özel olarak tasarlanmış bulunması gereken eğitim imkan ve araçları büyük bir olasılıkla daha az uygulanmaktadır.
- Bölge ya da branş satış yöneticileri satış eğitimcisi olarak yüksek düzeyde yetenekli olmayabilirler.
- Değerleme, kontrol ve uygulanan eğitim yöntemi kapsam açısından ve bölgedeki değişikliklere bağlı olarak daha az etkili olmaktadır.
- Satış eğitimi gören elemanların, diğer mağaza birimlerinin üst yöneticileri ya da diğer bölgelerdeki satış personeli ile bir araya gelme ve toplanma fırsatı bulunmayabilir.

Her iki eğitim sistemi birbiriyle karşılaştırıldığında birini diğerine tercih bazı durumlarda zor olmaktadır. Fakat mağazaların büyük ya da küçük oluşu,

organizasyon yapıları, amaçları, personeline vermek istediği eğitim programları gibi faktörleri gözönünde tutmak suretiyle merkezleşmiş ya da merkezi olmayan eğitim sistemlerinden hangisini tercih edeceklerini daha kolay belirlemektedirler.



## Ü ç ü n c ü B ö l ü m

### ORDU PAZARLARI ' N D A BAŞLANGIÇ SATIŞ E Ğ İ T İ M İ N E İ L İ Ş K İ N B İ R İ N C E L E M E

#### I. GENEL AÇIKLAMA

Departmanlı mağazalarda yaptığımız bu çalışmanın birinci bölümünde, departmanlı mağazaların tanımı, başarısını etkileyen faktörler ve organizasyon yapıları üzerinde durularak Türkiye'deki durumu hakkında bilgi verilmiştir. Departmanlı mağazaların başlangıç satış eğitimine yönelik konuları içeren ikinci bölümünde ise, genel olarak personel eğitimi ile ilgili bilgiler verilerek, satış eğitimi üzerinde durulmuş ve departmanlı mağazaların başlangıç satış eğitimine yönelik çalışmaları incelenmiştir. Çalışmamızın son bölümünü oluşturan bu bölümde ise, ele aldığımız başlangıç

satış eğitimi ile ilgili işlevsel özellikler ve uygulama açılarından ORDU PAZARLARI'ndaki başlangıç satış eğitimi çalışmaları incelenmiştir.

İnceleme konusu olarak Ordu Pazarları'nı seçmemizin nedeni Ordu Pazarları'nın 24 mağazadan oluşan bir departmanlı mağazalar zinciri halinde faaliyet göstererek, ülkemizde faaliyet gösteren diğer departmanlı mağazalar arasında önemli bir yer teşkil etmesi, eğitim örgütünün genişliği, başlangıç satış eğitimine gösterilen özen ve çalışmamıza en yakın örneklerden biri olmasıdır.

Bu bölümde incelemeğe geçmeden önce ORDU PAZARLARI genel olarak tanıtılmış; organizasyon yapısına değinildikten sonra, eğitim bölümünün organizasyon yapısı belirtilmiş ve başlangıç satış eğitimine yönelik çalışmaları incelenerek genel bir değerlendirme yapılmış, analiz ve yorumlara yer verilmiştir.

## II. ORDU PAZARLARI'NIN TANITIMI

Ordu Pazarları Türkiye'deki departmanlı mağazalar içinde yapı ve işleyiş açılarından farklı nitelikler göstermesine karşın yine de bu mağazaların en iyi örnekleri arasında yer almaktadır. 1960 yılından sonra bu tür mağazacılığın geliştiği dönemde, ORDU PAZARLARI ilk önceleri, Sosyal Yardımlaşma Kurumu olarak sadece üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla faaliyet gösterirken, sonraları, departmanlı

mağazacılığın gelişimini zorunlu kılan, dağıtım kanallarındaki tıkanıklıklar ve gıda, diğer ihtiyaç maddelerini doğrudan üretici ya da imal yerinden alma zorunluluğunun ortaya çıkması gibi etmenler ORDU PAZARLARI'nın tüm tüketicilerin ihtiyaçlarına cevap veren bir kurum haline gelmesine neden olmuştur.

#### A. GENEL BİLGİLER

Ordu Yardımlaşma Kurumu 1 Mart 1961 tarihinde 205 sayılı yasa ile kurulmuştur. Bu yasaya göre kurum Milli Savunma Bakanlığına bağlı olmakla beraber, özel hukuk hükümlerine tabi, mali ve idari bakımdan özerk ve hükmi şahsiyeti olan bir Sosyal Yardımlaşma Kuruluşudur.

Kurumun genel merkezi Ankara'da bulunmaktadır. İştirakleri ve tüm varlığı ile Ordu Yardımlaşma Kurumu üyelerine karşı;

- Sosyal yardımlar olarak  
Emeklilik, maluliyet ve ölüm yardımları
- Sosyal hizmetler olarak da,  
Borç para verme, konut yardımları, ORDU PAZARLARI hizmetleri gibi görevleri yüklenmiş bulunmaktadır.

Ordu Yardımlaşma Kurumunun sosyal hizmet biçiminde önceleri kendi üyelerine daha sonra da tüm

halkın yararına sunduğu Ordu Pazarları 1963 yılında kurulmuştur. Yurt düzeyine yayılmış yirmibeş şubesiyle kurumun teşkilat şeması içinde bulunmaktadır.

ORDU PAZARLARI'nın kuruluş tüzüğünde belirtilen temel amacı "Üyelerinin gıda ve diğer ihtiyaç maddelerini üretim ve imal yerlerinden satın alarak ve tedarik ederek bu maddelerin üyelerine uygun fiyatlarla satışını sağlamak" dan ibarettir ve bu amaç zamanla üyelerinin dışındaki tüketicileri de kapsamıştır. Piyasada rekabet ortamı sağlayarak fiyat hareketlerini dengede tutması ve birçok kişiye iş olanağı sağlayarak, istihdama katkılarından dolayı ekonomide oldukça önemli bir yer teşkil etmektedir.

## B. ORDU PAZARLARI'NIN ORGANİZASYON YAPISI VE EĞİTİM BÖLÜMÜNÜN ORGANİZASYONU

### 1. Organizasyon Yapısı

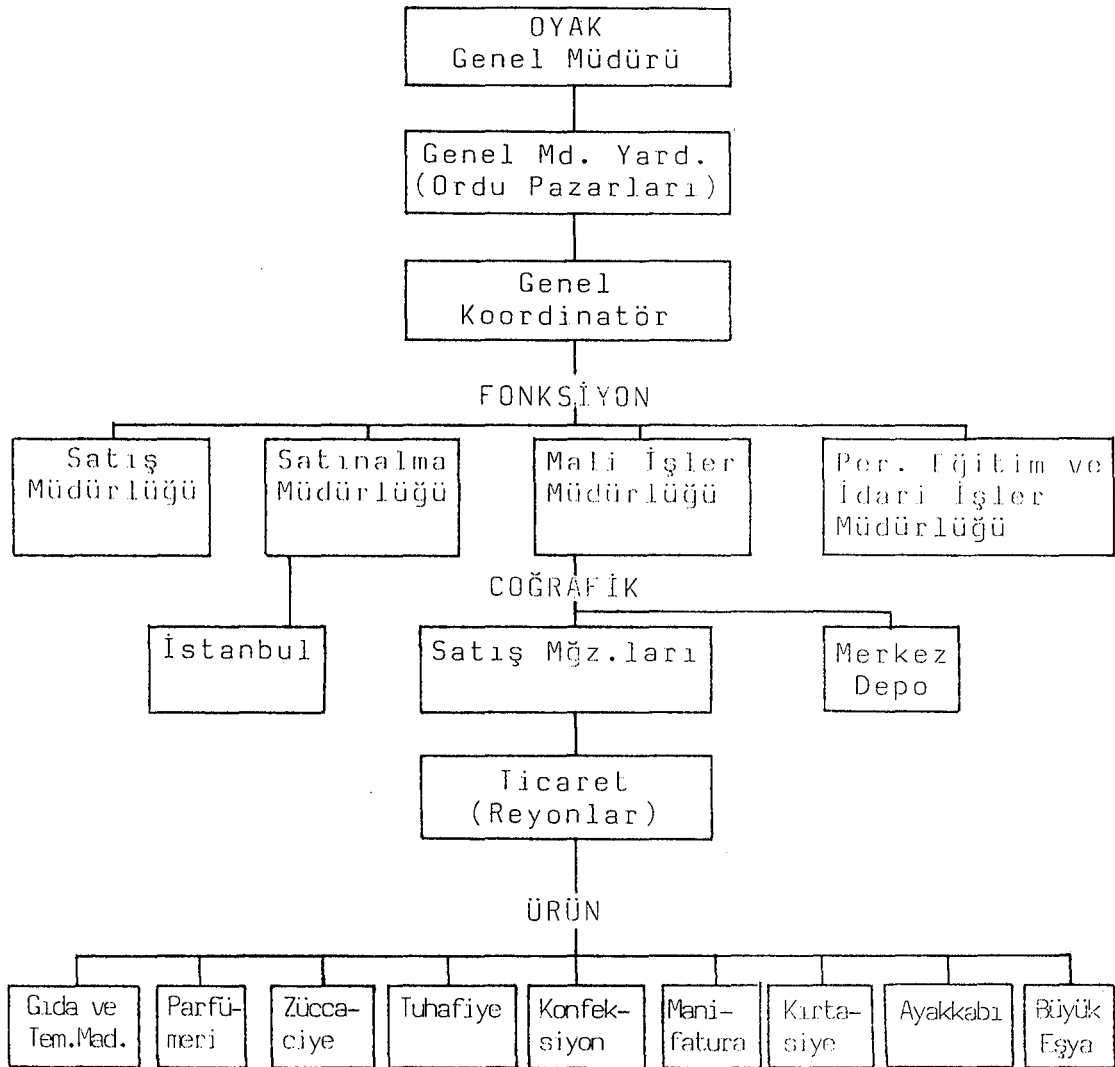
ORDU PAZARLARI'nın 1963 yılında kuruluşundan bu yana değişen ihtiyaçlara cevap vermek üzere organizasyon yapısında çeşitli değişikliklere rağmen, fonksiyonel merkezîyetçi organizasyon modeli korunmuştur.

ORDU PAZARLARI diğer mağazaların uyguladığı fonksiyonlara göre bölümlenme, ticaret bölümünün genellikle ürün temeline, şubeleri olan departmanlı mağazaların coğrafik temele göre bölümlenmesi biçiminde

bölümlendirme sistemlerinin pek çoğunu kapsayan bir karma organizasyon modelini kullanmaktadır. ORDU PAZARLARI organizasyon şeması Şekil 8'de görülmektedir.

Şekil 8

## ORDU PAZARLARI Organizasyon Yapısı



Kaynak: ORDU YARDIMLAŞMA KURUMU GENEL MÜDÜRLÜĞÜ ORDU PAZARLARI 1978 Yılı Eğitim Programı 1978, Ankara, s.6.

Satış, Satınalma, Mali İşler ile Personel, Eğitim ve İdari İşler fonksiyonları dört ayrı müdürlük halinde organize edilmiştir. Coğrafik temele göre organize olan satış mağazalarının ticari faaliyetleri ise, ürün temeline göre gıda ve temel maddeler, parfümeri, züccaciye, tuhafiyeye, konfeksiyon, manifatura, kırtasiye, ayakkabı ve büyük eşya reyonlarına ayrılmış bulunmaktadır.

ORDU PAZARLARI Satış Mağazalarının organizasyon yapıları birbirlerinden oldukça farklıdır. Ancak, bugün ORDU PAZARLARI Satış Mağazaları, A, B ve C tipi mağazalar olmak üzere üç ana grupta toplanmaktadır. Gruplandırmada esas alınan ölçütler; mağazanın konumluk yeri, iç düzenleri, depoları, ciroları ve organizasyon yapılarıdır.

A ve B tipi mağazalar, üye yoğunluğunun fazla olduğu kentlerde merkezi ya da organize alışveriş bölgelerinde kurulurken, C tipi mağazalar, A tipi mağazaların bulunduğu kentlerde üyelerin yoğun olduğu ikincil ticari bölgeler, mahalle, semt ya da banliyölerde kurulmaktadır. A ve B tipi mağazalarda tüm reyonlar çalıştırılmaktadır. Ancak, B tipi mağazalarda, birkaç reyon bir reyonda toplanabilmekte ya da bir reyondaki mal çeşitliliği azaltılarak self-servis reyona dönüştürülebilmektedir. C tipi mağazalarda da aynı yöntemle, reyon sayısı azaltılarak, genellikle karışık reyonlar çalıştırılmaktadır.

## 2. Eğitim Bölümünün Organizasyon Yapısı

ORDU PAZARLARI'nda eğitim faaliyetleri, İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı bünyesinde Personel Eğitim ve İdari İşler Müdürlüğüne yürütölmektedir.

ORDU PAZARLARI'nda personel hizmetleri ile idari hizmetlerin örgüt yapısındaki yeri, yıllar boyunca önemli farklılıklar göstermiştir. 1963 yılında İdari İşler Şubesi olarak kurulan ve personel hizmetlerini de kapsayan faaliyetler, 1966 yılında bu şubenin kaldırılmasıyla başka bölümler içinde sürdürölmüştür. 1974 yılında yeniden bir Yönetim Hizmetleri Şefliği kurulmuş, bu bölüm 1977 yılında Personel ve Yönetim Müdürlüğü adı altında faaliyetlerini sürdürmüştür.

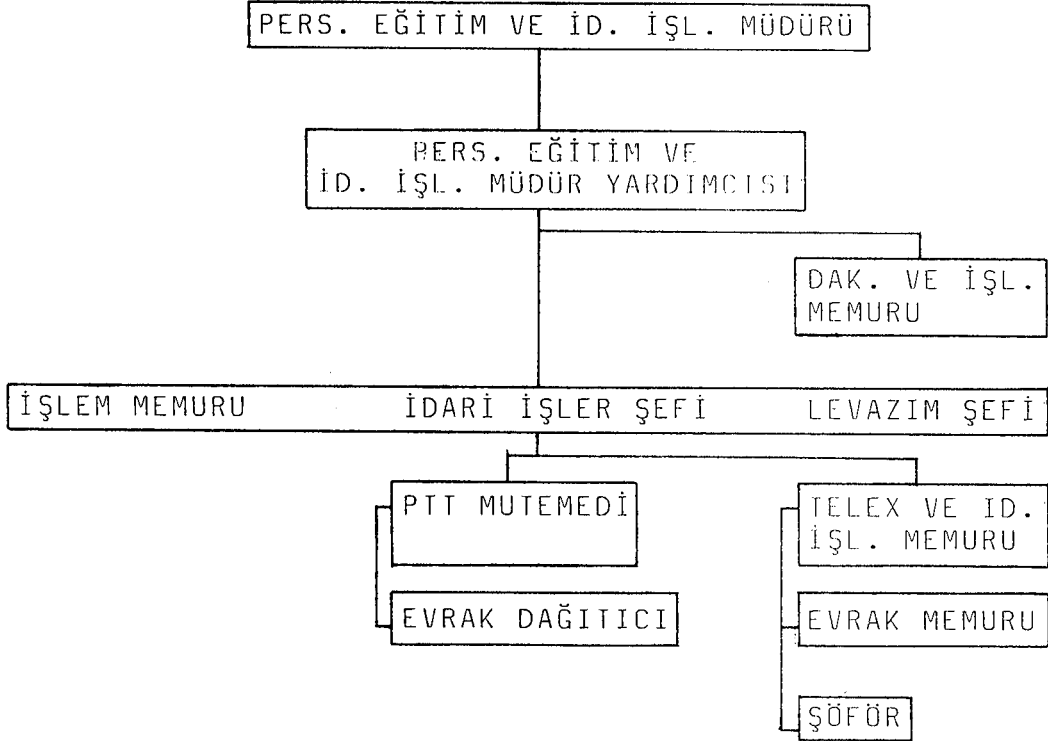
ORDU PAZARLARI organizasyon yapısında eğitim hizmetleri satış yönünden taşıdığı önem nedeniyle satış müdürlüğü bünyesinde yürütölürken 1990 yılında İdari ve Mali İşler Dairesine bağlı Personel Eğitim ve İdari İşler Müdürlüğüne yürütölmeye başlamıştır. Personel Eğitim ve İdari İşler Müdürlüğünün organizasyon şeması Şekil 9'da görölmektedir.

## 3. Eğitim Bölümünün İşlevleri

ORDU PAZARLARI'nda eğitim faaliyetlerinden sorumlu Personel Eğitim ve İdari İşler Müdürlüğünün işlevleri, faaliyet tüzüğünde aşağıdaki biçimde belirlenmiştir.

Şekil 9

ORDU PAZARLARI PERSONEL EĞİTİM VE İDARİ İŞLER MÜDÜRLÜĞÜ  
Organizasyon Şeması



Kaynak: ORDU YARDIMLAŞMA KURUMU GENEL MÜDÜRLÜĞÜ,  
ORDU PAZARLARI 1990 Yılı Eğitim Programı,  
1990 Ankara, s.20.

- Eğitim ihtiyaçlarını belirlemek
- Eğitim ihtiyaçları için önerilerde bulunmak
- Eğitim programları hazırlamak
- Eğitim programlarını uygulamak
- Eğitim programlarını kontrol etmek.



Yukarıda sıralanan faaliyetlerin yerine getirilebilmesinde Eğitim Araştırmacı Kadrosu önemli bir zemin teşkil etmektedir.

Eğitim Araştırmacı Kadrosunun işlevleri aşağıdaki biçimde sıralanmaktadır.

- Yurtiçi ve dışı eğitimle ilgili yöntem ve uygulamaları izlemek. Eğitim programlarından yararlanma imkanlarını araştırmak.
- Saptanan eğitim ihtiyaçlarına uygun eğitim programları hazırlamak.
- Eğitim programlarının hazırlanmasında araç gereç ihtiyaçlarını saptamak ve önerilerde bulunmak.
- Eğitim programlarının fizibilitesini araştırmak.
- Eğitim faaliyetleriyle ilgili dökümanlar ve gerekli yazışmaları yapmak.

### III. ORDU PAZARLARI'NIN PERSONEL EĞİTİMİNE YÖNELİK ÇALIŞMALARI

Personel eğitim programları ve faaliyetleri genellikle Personel Eğitim ve İdari İşler Müdürlüğü bünyesinde, zaman zaman İVES Eğitim Sistemleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nce, zaman zaman da üniversite öğretim üyeleri tarafından oluşturularak yürütülmektedir.

İVES ya da eğitim dalında uzman kişilerce yapılacak eğitim programlarının amaç, içerik, eğitim yöntemlerinin seçim ve değerlendirilmesi Personel Eğitim ve İdari İşler Müdürlüğü tarafından belirlenmektedir.

Personel eğitim çalışmaları merkezden yürütülmektedir. Şube sayısının artması ve idari işlerin çok ve karmaşık oluşu diğer bölümlerde olduğu gibi Personel Eğitim ve İdari İşler bölümünün eğitimle ilgili uğraşılarda merkezden yetki göçerimine gitmesine neden olmuştur. Örneğin; eğitime tâbi tutulacak personelin seçimi şube mağaza müdürlerince belirlenirken, bunların sayısı ve eğitim görecekları süre merkez tarafından belirlenmektedir.

#### IV. ORDU PAZARLARI'NIN BAŞLANGIÇ SATIŞ EĞİTİMİNE YÖNELİK ÇALIŞMALARI

##### A. BAŞLANGIÇ SATIŞ EĞİTİM İHTİYAÇLARININ SAPTANMASI

ORDU PAZARLARI'nda başlangıç satış eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, iş tanımları, eğitilecek satış personelinin geçmişteki bilgi düzeyi ve deneyimi ve satışlara ilişkin pazarlama politikalarının ayrıntılı analizi gerekmektedir.

### 1. İş Tanımları

Eğitime ihtiyacı bulunan yeni satış elemanlarının satış işini başarıyla yürütübilmeleeri için gerek duyulan nitelikler tablolar halinde iş tanımlarında ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

### 2. Satış Personelinin Bilgi Birikimi ve Deneyimi

ORDU PAZARLARI'nda hazırlanan iş tanımları ile satış elemanlarının sahip olduğu bilgi birikimi ve nitelikler arasındaki fark, mağaza ve satışçının ihtiyaç duyduğu eğitimin yapısını ortaya çıkarmaktadır. Satış elemanlarının nitelikleri hakkında elde edilen bilgiler, kimlerin eğitime ihtiyacı olduğunu ve eğitime ihtiyacı olan satışçılarının niteliklerinin bilinmesi, eğitim programlarının etkinliğini büyük ölçüde arttırmaktadır.

### 3. Satışlara İlişkin Pazarlama Politikası

Başlangıç satış eğitim programının belirlenmesinde teknik bilgiler yanında teknik gerektirmeyen basit ürünlerin satışında satış teknikleri üzerinde durulmaktadır.

## B. BAŞLANGIÇ SATIŞ EĞİTİM KAPSAMININ KARARLAŞTIRILMASI

ORDU PAZARLARI'nda başlangıç satış eğitim programları satış personelinin işiyle ilgili gereklerin tüm önemli aşamalarını kapsayan bilgileri; ürün bilgisi, satış tekniği, müşteri bilgisi ve mağaza bilgisini sağlamaktadır.

### 1. Ürün Bilgisi

Mal, satış olayında tüketiciye fayda sunan bir araçtır. Satışta satılan gerçekte mal değil, malın sağladığı faydalardır. Satılan mallar, türlü nitelikleri ile, bu faydaları bünyelerinde toplamaktadırlar. Bu nedenle ORDU PAZARLARI yukarıda belirtilen ilkedan yola çıkarak aslında malı değil malın niteliklerini satarlar. Durum böyle olunca ORDU PAZARLARI bu nitelikleri satabilmeleri için önce satışçıların başlangıçta mal niteliklerini çok iyi ve ayrıntılı bilmelerine dikkat etmektedirler.

Tüketicilerin itirazlarını önlemek, malı satın alma hususundaki dirençlerini kırmak amaçlarıyla satışçılara bu bilgiler verilmeye çalışılmaktadır.

ORDU PAZARLARI'nda mallar hakkında satışçıların bilmesi gereken konular aşağıdaki biçimdedir.

**a. Dayanıklılı Tümetim Malları**

- Cins ve boy özellikleri
- Malların fiyat özellikleri
- Kullanış özellikleri
- Bakım onarıma ilişkin bilgiler.

**b. Alış Veriş Malları**

- Cins ve boy özellikleri
- Moda
- Kullanış özellikleri

**c. Tüketim Malları**

- Kullanış özellikleri
- Nitelikleri
- Korunma ve saklama özellikleri
- Fiyat özellikleri

Yukarıda görüleceği üzere GRDU PAZARLARI'nda başlangıç satış eğitiminde mal bilgisi üzerinde ayrıntıyla durularak mallar üç gruba ayrılmıştır.

Mal hakkında verilen bilgiler sadece satışı kolaylaştırmayacak, aynı zamanda mağaza ve satışı arasındaki ilişkileri olumlu yönde etkileyip, hem satışıncının kendisine olan güveni hem de mağazanın satışıncıya karşı güveni artacaktır.

## 2. Satış Tekniği

ORDU PAZARLARI'nda yeni satış elemanları, satış işinde başarıya ulaşabilmeleri için, eğitim programlarında ayrıntılarıyla belirlenen görevleri yerine getirmek zorundadırlar. Bu görevler aşağıda belirtilen bilgileri içermektedir.

### **a. Tüketicinin Dikkatini Çekmek**

- Tüketicie yakın ilgi gösterilmelidir
- Malların yerleri çok iyi bilinmelidir
- Malların özellikleri çok iyi bilinmelidir.

### **b. Tüketicinin İlgisini Uyandırmak**

- Çok iyi bir teşhir yapılmalı
- Tüketicieyi dikkatlice dinleyerek mal süratle sunulmalı.

### **c. Tüketicide Alma Arzusu Uyandırmak**

- Malın üstün özelliklerini belirtmeli
- Mal ile tüketicinin ihtiyacı arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirmeli.

### **d. Tüketicinin Kararsızlığını Gidermek**

- Mal, iyi tanıtılarak tüketicieyi ikna etmeli.

- Satılması istenen malın benzerlerine nazaran üstün yönlerini çok iyi bilmeli.

#### e. Satış

- Tüketici kararını verdikten sonra fazla konuşmamalı
- İstenilen malın süratle paketlenmesini sağlamalı
- Tüketiciyi uğurlama.

### 3. Tüketici Bilgisi

ORDU PAZARLARI'nda satış teknikleri içerisinde yeni satış elemanı üyeler ve diğer tüketiciler hakkında ayrıntılı bilgi toplamak ve bilmek durumunda olmakla birlikte mağaza eğitimcileri tarafından kendisine satmakta olduğu mal ve sunduğu hizmetin alıcılarının genel özellikleri verilmektedir.

ORDU PAZARLARI tatmin edilen alıcıları, satış açısından önem ifade edecek gruplara ayırarak, eğitim programları aracılığıyla, satışçılarına aktarmaya çalışmaktadır. Gruplandırılan üye ve tüketiciler aşağıdaki biçimde sıralanmaktadır.

- Ev kadınları
- Çalışan kadın
- Erkek müşteriler
- Emekliler Yaşlılar
- Gençler ve öğrenciler

hakkında ayrıntılı bilgiler verilerek bu grupların sınıf ve ihtiyaçları, finansal durumları, satın alma alışkanlıkları ve güdüleri gruplandırma sonucu ortaya çıkarılmaktadır.

Tüketici ve üyeler hakkında bilgi sahibi olmada satışı kendisine verilen temel bilgiler ışığında ve kendi çalışmaları sırasında olayları değerlendirerek derleyecektir.

#### 4. Mağaza Bilgisi

Satıcının bağlı olduğu mağaza ile ilgili olarak öğrenmesi gerekli çeşitli bilgiler ORDU PAZARLARI'nın bağlı olduğu ORDU YARDIMLAŞMA KURUMU GENEL MÜDÜRLÜĞÜNCE aday personel için hazırlanan İŞE HAZIRLAMA PROGRAMI'nda ayrıntılarıyla belirtilmektedir. Bu bilgileri aşağıdaki biçimde sıralayabiliriz.

- Mağaza hakkında bilgi
- Çalışma koşulları, iş güvenliği
- Ücret esasları
- Personelin hak ve menfaatleri, sorumlulukları.
- Mağaza ile ilgili mevzuat, görevin yerine getirilmesinde başvurulacak dökümanlar hakkında bilgi.
- Göreve ve Kuruma uyum sağlamaya yönelik diğer kolaylıklar ayrıntılarıyla verilmeye çalışılmaktadır.



## C. BAŞLANGIÇ SATIŞ EĞİTİM YÖNTEMLERİ

ORDU PAZARLARI'nda satış eğitim programları; grup yöntemleri ya da sorumlu satış rehberliği olarak iki yönlü yapılmaktadır.

### 1. Grup Yöntemleri

Çok sayıda satış personeline yönelik aynı dönemde, sınıflarda yapılan toplu eğitim yöntemidir.

Grup eğitimi uygulaması ORDU PAZARLARI'nda genellikle kendisini;

- Konferans
- Grup tartışması
- Rol oynama
- Eğitsel tablo ve grafikler
- Mağaza klavuz ve el kitapları
- Görsel teknikler
- İşitsel teknikler

gibi çeşitli yollarla, genellikle akademik kariyere sahip, konusunda uzman öğretim üyeleri tarafından satışçılara kazandırılmaya çalıştırılmaktadır.

Bir yandan yeni satışçılara belirlenen amaçlar doğrultusunda yönetici ve uzmanlarca belirli bir süreyi içeren konferanslar verilirken, bir yandan da grup tartışması ve eğitsel tablo, grafikler aracılığıyla eğitim çalışmalarına karşı ilgi oranını arttırmak amaçlanmaktadır.

Satışçıları etkin olması gerekli konularda rol oynama yöntemiyle kendilerine bu konularda ayrıntılı bilgiler verilerek, satışçıların kendilerine güvenlerinin artması ve mağaza ve satıcı ilişkilerinin kuvvetlenmesi amaçlanmaktadır.

ORDU PAZARLARI'nın grup eğitiminde kullandığı diğer yöntemler ise öğrenmede etkili araçlar olarak bilinen ve öğrenmeyi kolaylaştıran görsel ve işitsel araçlar olarak adlandırılan televizyon, video, slayt, filmler ve teyplerden oluşmaktadır.

## 2. Sorumlu Rehberlik Sistemi

ORDU PAZARLARI'nda özellikle yeni satış elemanlarının sayıca az olması, daha az maliyet giderlerine yol açması ve grup yöntemlerinin sundukları eğitim yöntemlerinin etkinliklerine oranla daha etkili olması nedenleriyle, sorumlu rehberlik yöntemine başvurulmaktadır.

Sorumlu rehberler, genellikle mağaza müdürü tarafından belirlenmekte ve yeni satış elemanının yapacağı işin incelik ve ayrıntılarını öğretmekle yükümlüdürler.

## D. SATIŞ EĞİTİMİNDE MERKEZLEŞME VE MERKEZLEŞMEME

ORDU PAZARLARI her ne kadar fonksiyonel örgüt yapısını benimseyip satınalma ve satma faaliyetlerini

birbirinden ayırsada merkezci organizasyon yapısını korumaya çalışmaktadır. Organizasyon yapısındaki bu durum başlangıç satış eğitimi için de geçerlidir. Satış eğitiminde merkezleşme bir keredede daha büyük grupların eğitiminin tamamlanabilmesinin sağladığı tasarruf, uygulama aşamasında kolaylık ve kontrol açılarından ORDU PAZARLARI'nda merkezi başlangıç satış eğitimine yönelinmektedir.

Branşlaşmanın ve şube sayılarının giderek artması merkezden eğitimi zorlaştırmaya başlamış ve bu nedenle yetki göçerimine gidilmek suretiyle mağazanın az sayıda uzmanlaşmış personel ile düzenlenmiş bir eğitim programını yürütmesine imkan sağlayan merkezleşmemiş başlangıç satış eğitimi yöntemi kısıtlıda olsa zaman zaman uygulanmaktadır.

#### V. ORDU PAZARLARI'NDA BAŞLANGIÇ SATIŞ EĞİTİMİNE İLİŞKİN ANALİZ VE YORUMLAR

Yukarıda özetleyerek tanıtmaya çalıştığımız ORDU PAZARLARI'nın eğitim organizasyon ve başlangıç satış eğitimine yönelik çalışmalarına ilişkin analiz ve yorumlarımızı aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

ORDU PAZARLARI "Merkezden yönetim mağaza planı" olarak adlandırılan organizasyon modelini eğitim faaliyetlerinde de uygulamaktadır.

Eğitim faaliyetlerinin Personel Eğitim ve İdari İşler Bölümü tarafından yürütüldüğü bu bölüm ORDU PAZARLARI örgüt şeması içinde Satış, Satınalma ve Ticari faaliyetlerin yürütüldüğü bölümlerin yanında temel bölüm olarak yer almaktadır. Personel, Eğitim ve İdari İşler bölüm faaliyetlerinin yine kendi birimleri içinde Genel Koordinatöre bağlı temel bölüm olarak yer alması kanımızca merkezi denetim sistemini kolaylaştırması açısından olumludur.

Geleneksel departmanlı mağaza yönetiminin tipik uygulamasında Personel ve İdari İşler bölümü iki ayrı temel fonksiyonel bölüm halinde faaliyet göstermektedir. Malların satışa sunulmasına kadar geçen tüm fiziksel işlemlerin yanısıra mağaza bakımı ile ilgili fiziksel işlemlerden sorumlu olan İdari İşler bölümü, ORDU PAZARLARI organizasyon şemasında tüm bu faaliyetlerinden dolayı Personel Eğitim faaliyetlerini geri plana iterek bağlı başına bir bölüm olarak gözükmektedir. Personel Eğitim ve İdari işler bölümünün birimlerinin organizasyon şemasında sadece İdari İşler bölümüne yönelik olması eğitim ile ilgili bir birimin belirtilmemesi organizasyon şemasının en büyük eksiğidir. Kanımızca personel sorunlarının ve eğitim faaliyetlerinin artan karmaşıklığı ve önemi personel bölümünün İdari İşlerden ayrılarak organizasyon yapısında temel bölüm olarak yer almasını gerektirmektedir.

Satış eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde Personel Eğitim ve İdari İşler Müdürlüğünün bünyesinde eğitim ihtiyaçlarını belirlemede önemli bir yer teşkil eden Eğitim Araştırmacı Kadrosunun organizasyon şemasında belirtilmemesi yine kanımızca organizasyon şemasının eksik bir yanıdır.

ORDU PAZARLARI Personel Eğitim ve İdari İşler Bölümüne bağlı kadrolu eğitim uzmanlarının olmayışı işletmeyi dışarıdan eğitimci bulmaya yöneltmektedir. Kanımızca bu durum eğitim giderlerinin eğitim bütçesi içerisindeki payının artmasına neden olmaktadır.

Başlangıç, satış eğitim ihtiyaçlarının saptanması aşamalarından; iş tanımları, satış personelinin bilgi birikimi, deneyimi ve satışlara ilişkin pazarlama politikalarına gereken özenin gösterilmesi ve bu aşamaların ayrıntılarıyla çıkarılması ORDU PAZARLARI'nın eğitim çalışmalarının etkinliğinin bir kanıtıdır.

Bu aşamalardan geçirilerek hazırlanmış eğitim programları sonucu satışçıların çalışmaları daha verimli olacaktır.

ORDU PAZARLARI'nda başlangıç satış eğitim kapsamının kararlaştırılması aşamasında satışçılara ürün bilgisi, satış tekniği, tüketici bilgisi ve mağaza bilgisi ayrıntılarıyla verilmektedir. Pazar bilgisi ise göz ardı edilerek bu konuda satışçılara bilgi verilmemektedir. Yeni satış elemanlarına, malın

talebini etkileyen ekonomik, sosyal, teknolojik ve siyasal güçleri inceleme ve değerlendirme yeteneği kazandırılmadıkça, tüketicilerin satınalma alışkanlık ve güdülerini ve beklenen tüketicileri tahmin yeteneğinden yoksun kalacaklardır.

ORDU PAZARLARI'nda başlangıç satış eğitim yöntemleri grup ve sorumlu rehberlik olmak üzere iki yönlü yapılmaktadır. Çok sayıda satış personeline yönelik eğitimin verileceği zaman grup sistemine başvurulması, önemli ölçüde tasarruf sağlaması açısından olumludur. Ayrıca grup yöntemlerinde konferans, grup tartışması, rol oynama, eğitsel tablo, grafik, görsel ve işitsel tekniklerin kullanılması satışçıların etkin yetiştirmelerine katkıda bulunmaktadır.

Sorumlu rehberlik sistemi ORDU PAZARLARI'nda özellikle yeni satış elemanlarının sayıca az olması halinde kullanılmaktadır. Böyle bir uygulama ise eğitim giderlerinin daha az gerçekleşmesini ve grup yöntemlerinin sundukları eğitim yöntemlerinin etkinliklerine oranla daha etkili olmasını sağlayacaktır.

Başlangıç satış eğitim yöntemlerinden olan görüşme ya da toplantılar yöntemi ORDU PAZARLARI'nda uygulanmamaktadır. Kanımızca böyle bir eğitim yönteminin uygulanmaması, bir kaç satış elemanının eğitiminin mağaza yöneticisi veya bir kaç kilit satış elemanınca yürütülebileceği halde, diğer satış eğitim yöntemlerine

başvurulması eğitim giderlerinin bir ölçüde artmasına ve eğitim etkinliğinin düşmesine neden olmaktadır.

ORDU PLAZARLARI Merkezden eğitimin yanısıra kısmen yetki göçerimine gitmek suretiyle eğitim faaliyetlerini yürütmeye çalışmaktadır. Kanımızca eğitim konusunda etkili ve oturmuş bir yetki göçerim yöntemi uygulanamamaktadır. Örneğin; eğitime tâbi tutulacak personelin seçimi şube mağaza müdürlerince belirlenirken, bunların sayısı ve eğitim görecekları süre merkez tarafından belirlenmektedir. Böyle bir uygulama ise eğitim faaliyetlerinden beklenen amacın etkili olarak gerçekleşmemesine neden olacaktır.

Şube sayılarının önemli ölçüde artması nedeniyle ORDU PAZARLARI'nın başlangıç satış eğitiminde uygulanan merkeziyetçi sistemin zorlanmaya başlaması sonucu, kısıtlı ölçüde yönelinen merkezi olmayan satış eğitim uygulamalarının, eğitim etkinliğini yine de arzulanan düzeye çıkaramadığı gözlenmektedir. Kanımızca her iki sistemden de arzulanın başarının sağlanabilmesi için, merkezi olmayan satış eğitim uygulamalarına yetki ve sorumluluk açısından sınırlarının genişletilmesi suretiyle esneklik kazandırılması gerekmektedir. Merkezleşmeme uygulamasının sınırlarını genişletmek suretiyle "Merkezi ve merkezi olmayan satış eğitim uygulamalarının sağlayacağı üstünlüklerden azami ölçüde yararlanmayı mümkün kılacak bir eğitim sisteminin

benimsenmesi ORDU PAZARLARI'nda eğitimin etkinliği ve eğitimden beklenen amaçların gerçekteşmesi açısından çok daha olumlu olacaktır" kanısındayız.



## S O N U Ç

Üç bölümde incelemeye çalıştığımız departmanlı mağazalarda başlangıç satış eğitimi konusunda yaptığımız çalışmada ulaştığımız sonuçları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.

Yeni yerleşim merkezlerinin oluşması, şehirli nüfusun artması, değişen sosyal, ekonomik ve politik gelişmeler sonucu gelişen rekabet ortamı, perakendecilikte devrim olarak nitelendirebileceğimiz geniş mal karışımını içeren, büyük satış hacmine sahip sık sık şube faaliyetlerinde bulunan departmanlı mağazaların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Departmanlı mağazalar karmaşık organizasyon yapılarına sahiptirler. Büyük mağazalarda uzmanlaşma derecesi ne denli büyükse ve faaliyetlerin farklılığı ne denli yaygınsa, organizasyon yapıları da küçük mağazalara kıyasla o denli karmaşıktır. Mağazaların

küçük ya da büyük olmaları tüm perakende mağazaları ile klasik işletme fonksiyonları açısından aynı temel fonksiyonları yerine getirmelerine engel olmamaktadır.

Ülkemizde özellikle son yıllarda departmanlı mağazalardan sık sık söz edilmektedir. Ülkemizin genel ekonomik yapısını oluşturan kesimlere şöyle bir göz atarsak, tarım işletmelerinin çok sayıda ve küçük olduğunu, sanayimizin yeni yeni geliştiğini, tüketicilerin yeterince bilinçlenmediğini görürüz. Özellikle Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda kısa da olsa bu tür mağazalarla ilgili çalışmaların yapılacağı belirtilmiştir. Ticaret Bakanlığı da bu konuda bazı çalışmalar yapmıştır. Departmanlı mağazaların ülkemizde sağlıklı bir şekilde kurulup faaliyet gösterebilmesi için alınan hukuki önlemler yanında tüketicinin bilinçlenmesi, kalite ve standardizasyonda tutarlılık ve fiyat istikrarının sağlanması gerekmektedir.

Değişen pazar ve iş koşullarında faaliyetlerini yürüten departmanlı mağazaların başarılarını etkileyen altı faktör vardır. bu faktörler; uygun kuruluş yeri, gerekli binalar, fiziksel olanaklar ve mağaza iç düzeni, yeterli bir finansal yapı, üst yöneticilerin bireysel yeterliliği, üretkenliği ve mağazaya bağlılığıdır. Departmanlı mağazaların başarısını etkileyen temel faktörlerden altıncısı insan faktörünün önemidir. Yeterli satış personeli ve satışçıları destekleyici

personel seçilmedikçe ve bu personel etkin bir biçimde eğitilmedikçe kârlı bir mağaza faaliyeti olanaksızdır.

Departmanlı mağazaların satış personeline eğitim vermeyi gerektiren nedenler; verimliliği arttırmak, toplam ücret giderlerini azaltmak, satış personel devir hızını azaltmak, satış personeli üzerindeki nezaret ihtiyacını azaltmak ve satış personelinin moralini arttırmaktır. Önceden planlanmış ve düzenlenmiş satış eğitimi eğitim programının amaçları olarak düşünülecek ve yukarıda sayılan pek çok nedeni beraberinde üstünlük olarak getirecektir.

Bir satış eğitim programının oluşturulması beş temel kararı gerektirmektedir. Buna göre belirli bir satış eğitim programının amaçları tanımlanmış, içeriği kararlaştırılmış; eğitim yöntemleri seçilmiş; uygulama için gerekli düzenlemeye uygun yöntem belirlenmiş olmalıdır. Verilecek satış eğitim programının türü ne olursa olsun planlama aşamasında yukarıda sıralanan amaçlar sistemli bir satış eğitim çalışmasının gerçekleşmesine, satışçıların verimli çalışmalarına ve mağazanın kârına doğrudan etkili olacaktır.

Bir kaç tür satış eğitim programı vardır. En ayrıntılı ve kapsamlı satış eğitim programı yeni işe alınan satış personeli için hazırlanır. Başlangıç satış eğitim programları satış personelinin işiyle ilgili gereklerintüm önemli aşamalarını kapsayan bilgiyi sağlar. Başlangıç satış eğitim ihtiyaçlarının

belirlenmesinde iş tanımları; eğitilecek satış personelinin geçmişteki bilgi düzeyi ve deneyimi ve satışa ilişkin pazarlama politikaları ayrıntılı analizi gerektiren üç faktör olarak karşımıza çıkar.

Başlangıç satış eğitim programının satış elemanlarına en yüksek katkıyı sağlayacak şekilde hazırlanabilmesi için satış personelinin iş tanımlarına ilişkin tüm anahtar unsurlarını kapsamaması gerekir. böyle bir programın kapsamı, satışa sunulan ürünler hakkında bilgi, satış tekniği, pazar bilgisi, tüketici bilgisi ve mağaza bilgisini içermektedir. Her mağazanın satış eğitim programı doğal olarak diğerinden farklı özellikler taşımaktadır. Yine de farklı mağazalar program ayrıntılarında bazı sapmaların bulunacağı gerçeğine karşın, yukarıda sayılan genel başlıkları kapsama almağa özen göstermelidirler.

Departmanlı mağazalarda başlangıç satış eğitim programları bazen farklı kısımlarda kullanılan bir kaç seçenek ve farklı yöntemi içerebilir. Bu yöntemler; görüşme ya da toplantılar; grup yöntemleri; sorumlu satış rehberliği sistemi biçiminde üç temel yöntemdir. Departmanlı mağazalar bu yöntemlerden birini ya da bir kaçını etkin ve uyumlu bir biçimde uyguladıkları takdirde eğitim programları ve bu programlardan beklentileri büyük ölçüde gerçekleştirmektedir.

Departmanlı mağazalar satış, personelin eğitim sorumluluğu konusunda merkezleşme ya da merkezleşmeme

uygulamalarının üstünlük ve sakıncalarını karşılaştırarak, mağazanın büyük ya da küçük oluşuna, ulaşmak istediği amaçlara göre kimi zaman merkezleşmiş, kimi zamanda merkezleşmemiş eğitim yöntemleri kullanarak, eğitim etkinliğinin artmasında önemli rol oynamaktadırlar.

Çalışmamıza en yakın örneklerden biri olması nedeniyle inceleme konusu olarak ele aldığımız ORDU PAZARLARI'nın başlangıç satış eğitimine yönelik elde ettiğimiz bulgular ise şunlardır:

- Eğitim organizasyon planında zaman zaman yetki göçerimine gidilse de merkezi eğitim organizasyon yapısını benimsemektedir.
- Personel Eğitim ve İdari İşler bölümü temel bir bölüm olarak faaliyet göstermektedir.
- Başlangıç satış eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde; iş tanımları satış personelin bilgi birikimi, deneyimi ve satışlara ilişkin Pazarlama Politikalarının ayrıntılı analizi yapılmaktadır.
- Başlangıç satış eğitimi kapsamının kararlaştırılması aşamasında pazar bilgisi dışında ürün bilgisi, satış tekniği, tüketici bilgisi ve mağaza bilgisi, satışçılara verilmeye çalışılmaktadır.

- İdari işlerin fazlalığı nedeniyle organizasyon şemasında personel eğitimi birimlerine yer verilmemekte, eğitim araştırmacı kadrosu görülememektedir.

Departmanlı mağazalar satışçılarına eğitim vermek suretiyle, satış verimliliklerini arttırarak kâr sağlamak ve faaliyetlerini devam ettirmek için, yeni satış elemanlarına yönelttikleri eğitim programlarının kapsamını geniş tutmalı, hem merkezi hem de merkezi olmayan başlangıç satış eğitim uygulamalarına yer vermelidirler. Merkezleşmiş satış eğitim uygulamaları, eğitim program ve yönteminin içeriğinde standartlaşma, bu standartlaşmanın bir kerede daha büyük grupların eğitiminin tamamlanabilmesinin sağladığı tasarruf ve daha geniş denetim imkanı gibi yararları beraberinde getirmektedir. Merkezi olmayan satış eğitim uygulamaları ise, şube sayısının önemli ölçüde artması ve merkezi eğitim uygulamalarının zorlanmaya başlaması nedeniyle, merkezi eğitim sisteminde uygulanan satış eğitim dönemi boyunca satışçıların merkezde kalarak satış verimliliğinin düşmesi gibi sakıncaları ortadan kaldırarak, eğitimin normal bir hızla ilerleyebilmesini sağlamaktadır. Departmanlı mağaza zinciri halinde faaliyet gösteren kuruluşların "merkezi ve merkezi olmayan başlangıç satış eğitim uygulamalarının sağladığı üstünlüklerden azami ölçüde yararlanmak suretiyle merkezleşme ve merkezleşmeme uygulamalarını

dengeleyecek bir başlangıç satış eğitim sistemini benimsemeleri eğitimin etkinliği ve eğitimden beklenen amaçların gerçekleşmesinde çok daha yararlı olacaktır" kanısını taşımaktayız.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

### KİTAPLAR

- ADALI, Sacit : Personel Yönetimi, Türk Sevk ve İdare Derneği Ya., İstanbul, 1977.
- ANDERSON, Rolph
- HAIR J.R., Joseph F. : Sales Managment, Random House Inc., First Edition, New York, 1983.
- ARTAN, Sinan : "Banka Personelinin Eğitimi", Personel Yönetimindeki Gelişmeler Semineri, İzmir, 5-7 Mayıs, 1982.
- AŞKUN, İnal Cem : İşgören, Eskişehir İ.T.İ.A. Ya., Eskişehir, 1978.



- BALTACIOĞLU, Tunçtan : İşletmelerde Satış Artırma Çabaları, A.İ.İ.İ. Akademisi Muğla İşletmecilik Yüksek Okulu Ya. No: 5, Ankara, 1980.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem : Eğitime Giriş, Bimş Matbaacılık Ltd. Şirketi Ya., 3.B., Ankara, 1978.
- BECKMAN, Theodore N.
- DAVIDSON, William R. : Marketing, The Ronald Press Co. Seventh Edition, New York, 1962.
- CELKAN, Hikmet Yıldırım: Eğitim Sosyolojisi, Atatürk Üniversitesi Ya.No: 664.
- CEMALCILAR, İlhan
- BAYAR, Doğan
- AŞKUN, İnal Cem
- ÖZ-ALP, Şan : İşletmecilik Bilgisi, İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Ya.No: 3, Eskişehir, 1985.
- CEMALCILAR, İlhan : Pazarlama; Kavramlar-Kararlar, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Ya., İstanbul, 1988.

DAVIDSON, William R.

BROWN, Paul L. : Retailing Managment, The Ronald  
Co., New York, 1960.

DUNCAN, Delbert J.

PHILLIPS, Charles : Retailing Principles and Methods,  
Richard D. Irwin, Inc., Illinois,  
1965.

-----

: D.P.T., İ.B.Y.K.P., 1972 Yılı  
Programı Başbakanlık Basımevi,  
Ankara, 1972.

-----

: D.P.T., Kalkınma Planı, Ü.B.Y.K.P.  
1973-1977 Başbakanlık Basımevi,  
Ankara, 1973.

ESER, Nevzat

: "Ankara İ.T.İ.A. Genel İşletme  
Ekonomisi 1970-1971 Yıllı Ders  
Notları".

FAMULARA, J.

: "Goodmen" "Training Organization"  
Handbook of Modern Personnel  
Administration, der., New York  
Mc Graw Hill Book Co. New York,  
1972.

HATİBOĞLU, Zeyyat

: İşletme Yöneticiliğinin Temelleri,  
İşletme İktisadı ve Yönetimi No:  
5, Aktif Büro Ya.No: 6, İstanbul,  
1977.

- HISIM, Turhan : Satış Sanatı, İshat Basımevi  
Ya., İstanbul, 1976.
- HICKS, Herbert G. : Managment Organizations: A  
Systems and Human Resovices  
Approach, Mc Graw Hill, Inc.,  
New York, 1972.
- JONES, Fred M. : Retailing Merchandising, Richard  
D. Irwing, Inc. Illinois, 1957.
- IŞIL, Bedri : Beşeri İlişkiler, Kocaeli D.M.M.  
Akademisi İşletme Enstitüsü  
1981-1982 Ders Notları, İzmit,  
1982.
- : "İşletmelerde Eğitim", Türkiye  
Şişe Cam Fabrikaları A.Ş. Eğitim  
Müdürlüğü Ya., İstanbul, 1965.
- KARABULUT, Muhittin  
OLUÇ, Mehmet  
ŞİRELİ, Aykut F.  
ve diğerleri : Satış Gücü Yönetimi, İstanbul,  
1979.
- KENNEY, J.P.J.,  
DONNELLY, E.L. : Manpower Training and Development,  
London, 1972.

LAYAUD, Paul

(Çev: GÜRBAŞ, Süheyl) : Satış Görüşmeleri, İstanbul  
Reklam Ya.No: 25, İstanbul, 1973.

LAZO, Hector

CORBIN, Arnold : Managment in Marketing, Mc Graw  
Hill Book Co., Inc., New York,  
1961.

MINER, J.B.

MINER, M.G. : Personel and Industrial Relations,  
New York-London, 1985.

MAZLUM, Mustafa

: Pazarlama Yönetimi, Ankara, 1980.

MAZUR, Paul M.

: Principles of Organization  
Applied to Modern Retailing,  
Harper and Bros Co., New York,  
1927.

ÖZALP, İnan

: Yönetim ve Organizasyon, Anadolu  
Ü. Eğitim Sağlık ve Bilimsel  
Araştırma Çalışmaları Vakfı Ya.  
No: 42, C.I, Eskişehir, 1986.

ÖZCAN, Hikmet Bahri

: Gelişim Ya., Teksir, İstanbul  
1989.

PEDERSON, A. Charlton

WRIGHT, D. Milburn : Selesmanship Principles and Methods, Richard O. Irwin, Inc., Fount Edition, 1966.

PLANTY, Earl G.

MC. CORD, William S.

(Çev: ODABAŞ, Mehmet) : İşletmelerde İşçi ve İdareci Eğitimi, Ankara, 1962.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat

: Personel Yönetimi: Politika ve Yönetmelikler, Anadolu Ü. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Ya., B.2, Eskişehir, 1984.

SCHER, Jay

: Financial and Operating Results of Department Stores in 1974: Financial Executives Division, National Retail Merchants Association, New York, 1975.

STERN, Lois W.

EL. ANSARY, Adel, I.

: Marketing Channels, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1977.

ŞENATALAR, Ferhat

: Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İ.B., İstanbul, 1975.

- ŞENATALAR, Ferhat : Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, 2.B., İstanbul, 1978.
- TANYELİ, Halit : Personel Eğitimi; İlkeler, Metodlar, Teknikler, Ankara, 1970.
- TAŞKIN, Erdoğan : Satışçıların Yönetimi, Der Ya., No: 45, 2.B., İstanbul, 1990.
- TEK, Baybars : Perakendecilik Yönetimi ve Esasları, Üçel Ya., İzmir, 1984.
- TELİMEN, Osman : Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Ya.No: 170, B.2, Ankara, 1979.
- TOUSLEY, Rayburn D.
- CLARK, Eugene
- CLARK, Fred E. : Principles of Marketing, Mc Millan Co., New York, 1962.
- TUTUM, Cahit : Personel Yönetimi, T.O.D.A.İ.E. Ya.No: 179, Ankara, 1979.
- YALÇIN, Selçuk : Personel Yönetimi, İ.Ü.İ.F. Ya. No: 200, İ.Ü.İ.İ.E. Ya.No: 99, İstanbul, 1988.

YOZGAT, Osman : İşletme Yönetimi, Marmara Ü. Nihad Sayâr Ya. ve Yardım Vakfı Ya.No: 396-630, B.6, İstanbul, 1984.

ZOGA, Ergun : İdarecilik ve Sanatı, Türk Sevk ve İdare Derneği Ya., 2.B., İstanbul, 1962.

#### MAKALELER

AYTEK, Bintuğ : "Yeni Personelin İşe Alıştırılması", ANKARA ÜNİVERSİTESİ İ.T.İ.A. DERGİSİ, C.III, S.2, Ankara, 1971.

BÜYÜKERŞEN, Yılmaz : "Eğitim Üretim İlişkilerinde Çağdaş Sorunlar ve Eğitim Teknolojisi", E.İ.T.İ.A. DERGİSİ, C.XVII, S.1, Ocak, 1981.

CALDWELL, Lynton K. (Çev: ONARAN, Oğuz) : "Personel Eğitimini Ölçmek ve Değerlendirmek", SİYASAL BİLGİLER FAKÜLTESİ DERGİSİ, C.II, S.3, Eylül, 1965.

GÜLMEZ, İlyas : "Büyük Mağazacılık", VERİMLİLİK DERGİSİ, C.V, S.3, Nisan-Haziran 1976.

- KAYA, İsmail : "Satış Yöneticisinin Fonksiyonları",  
SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİ, İ.Ü. İşletme  
Fakültesi, Pazarlama Enstitüsü  
Ya.No: 12, İstanbul, 1979.
- KURTULUŞ, Kemal : "Satış Bölgelerinin Belirlenmesi",  
SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİ, İ.Ü. İşletme  
Fakültesi, Pazarlama Enstitüsü  
Ya.No: 12, İstanbul, 1979.
- MAVIŞ, Fermani : "Otelcilik Endüstrisinde Personel  
Fonksiyonunun Rolü", ANADOLU Ü.  
İ.İ.B.F. DERGİSİ, C.VII, S.1,  
Haziran, 1989.
- ŞİRELİ, Aykut : "Departmanlı Mağazalarda Mal  
Bileşiminin Genişliği", PAZARLAMA  
DERGİSİ, Y.1, S.4, Haziran, 1976.
- TAŞKIN, Erdoğan : "İşletmelerde Satış Eğitiminin  
Önemi", PAZARLAMA DÜNYASI, Y.2,  
S.11, Eylül-Ekim, 1988.
- TİMUR, Nejdet : "Büyük Mağaza Satış Personelinin  
Eğitimi", ANADOLU Ü. İ.İ.B.F.  
DERGİSİ, C.VII, S.1, Haziran,  
1989.