



SATIŞ GÜCÜ OTOMASYONUNDA KARŞILAŞILAN ENGELLER VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Doç. Dr. Ahmet GÜRBÜZ

Karabük Üniversitesi, Safranbolu Meslek Yüksekokulu

Arş. Gör. Evrim ERDOĞAN

Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Özet

Bilgi teknolojisinin gelişimi ile birlikte satış gücü yönetiminde teknoloji kullanımı satış gücünün performansını ve etkinliğini arttıran önemli bir faktör haline gelmiştir. Satış gücü otomasyonu (SGO) ve müşteri ilişkileri yönetimi, teknolojilerini kapsayan satış personelinin verimliliğini ve etkinliğini arttıran çeşitli teknolojilerin kullanılması ve bu teknolojilere uyum sağlanması artık daha fazla sorgulanmaktadır. Satış gücü otomasyon sistemlerinin karşısında bir çok engel bulunmaktadır. Bu engeller, satış gücü otomasyon sisteminin başarısını büyük ölçüde etkilemektedir. Araştırmalar satış gücü otomasyon projelerinde %55 ile %75 arasında başarısızlıkla karşılaşıldığını gösterdiğini göstermektedir. Bu çalışmada öncelikle satış gücü otomasyonunun ne olduğu, önemi ve faydaları açıklanmaktadır. Son olarak satış gücü otomasyonunda karşılaşılan engeller belirtilerek bu engellerin aşılması için ne gibi önlemlerin alınabileceği hususunda bazı öneriler sunulmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Satış Gücü Otomasyonu; Teknoloji Kabulü; Satış Gücü Yönetimi.

IMPEDIMENTS FACED IN SALES FORCE AUTOMATION AND SOLUTION PROPOSALS

Abstract

Technology usage with the development of information technology, it has become an important factor that increased sales force performance and efficiency in sales force management. Increasingly, salespeople are being asked to adapt and use a variety of technologies to increase their productivity and efficiency, including sales force automation and customer relationship management technologies. Sales force automation (SFA)'s faced various impediments. Researches have shown that 55–75% of SFA projects fail. This paper first identifies and explains what is sales force automation, its importance and utilities. Finally, after SFA's impediments subject has been explained, it gives some proposals for take over the systems impediments.

Key Words: Sales Force Automation; Technology Acceptance; Sales Force Management.

1. GİRİŞ

Gelişen teknoloji ile birlikte bilgisayarlar her alanda olduğu gibi, satış yönetiminin de ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Satış personeli ve satış yöneticileri satışın her alanında bilgisayar kullanmanın yollarını bularak teknoloji ile entegre olmuş bir satış gücü yönetimini sağlamak için çaba harcamaktadırlar (Dalrymple ve Cron, 1998: 95). Bu sistemlerin işletmelere adaptasyonunun sağlanmasıyla, satış gücü otomasyon sisteminin satış gücü performansını arttırdığı yapılan birçok çalışma ile ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, satış gücü otomasyonunun uygulandığı her işletmede beklenen performansı gösteremediği de anlaşılmaktadır. Teknoloji ve bilginin kombinasyonundan bağımsız olarak satış gücünün etkinliğinin artırılmasının zor olacağı bir dönemde işletmelerin satış gücü otomasyonunun başarısızlığına neden olan engelleri bilmesi ve bu konuda önlemler alması zorunlu görülmektedir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bilgi teknolojisi alanında teknoloji uyumu üzerine yapılmış çalışmalar 1980'li yıllarda başlamıştır. Satış gücü otomasyon sisteminin kullanımının yaygınlaşması ve bu sistemin ilk dönemlerde başarılı olması bu konuda yapılan çalışmaların artmasına neden olmuştur. Ancak otomasyon sisteminde bir takım başarısızlıkların ortaya çıkmasıyla akademik çalışmalar daha çok satış gücü otomasyon sisteminin adaptasyonunu etkileyen olumsuz etkenleri belirlemeye yönelik olmuştur. Spesifik olarak yapılmış bir çok çalışmayla işletmeden işletmeye değişkenlik gösteren bir çok olumsuz etken ortaya çıkarılmıştır. Tablo 2.1'de satış gücü otomasyonunun başarısızlığıyla ilgili 1995 – 2005 yılları arasında yapılmış ampirik çalışmalarla birlikte bu çalışmalarda elde edilmiş bulgular toplu olarak gösterilmektedir. Tablo 2.1'deki akademik çalışmalar incelendiğinde sistemin başarısızlık nedenleri; organizasyonel sorunlar ve satış gücünün sistemi kabullenmemesi olarak ikiye ayrılmaktadır. Bunlardan ilki olan organizasyonel sorunlar; gelişmiş teknoloji üzerine iyi tanımlanmamış, aşırı vurgulanmış amaçlar, gerçekçi olmayan beklentiler, sürecin hesaplanamaması/ölçülememesi, teknik desteğin eksikliği ve yetersiz eğitim faktörlerinden oluşmaktadır. Satış gücünün sistemi kabullenmemesi ise çok fazla çaba gerektirmesi; satış gücüne yönelik faydanın/ödülün açık olmaması, rol stresi, çatışma ve aşırı yüklenme, rol algıları, satış sürecinde satış gücü otomasyonunun yıkıcı faaliyetleri, seçilen mikro yönetimin özerkliğinin artış eksikliği nedeniyle satış elemanlarının direnci ve artan iş yükü nedeniyle satış elemanlarının gösterdiği tepki faktörlerinden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 2.1. Literatürdeki Ampirik Çalışmalar ve Elde Edilen Sonuçlar

	Organizasyon Sorunları					Satış Gücünün Sistemi Kabullememesi					
	Amaçların Zayıf Tanımlanması	Gerçekçi Olmayan Beklentiler	Ölçme ve Değerleme Sürecinin Olmaması	Teknik Destegün zayıflığı	Yetersiz Eğitim	Çok Fazla Çaba Gerektirmesi	Ödüllerin/ Faydanın Açık Olmaması	Rol Stresi, Çatışma, Fazla Yük	Sürecin Karmaşık Olarak Algılanması	Otonom/Yükselen Mikro Yönetime Direnç Gösterilmesi	Artan İş Yüküne Gösterilen Direnç
Teknoloji Kabulü Satış Gücü Sonuçları Üzerine Ampirik Bir Çalışma (Robinson, 2005)						X					
Satış Personeli İlişkisinde Satış Teknolojisi: Bir Araştırma Ajandası, (Taner&Shipp, 2005)							X	X			
Satışta MİY Teknoloji Kabulünün Geçmiş ve Sonuçları (Avlonitis&Panagopoulos, 2005)		X				X	X				
Satış Gücü Otomasyon Algısı : Satış Gücü Yönetimi ve Yönetim Arasındaki Farklılıklar, (Gohmann, 2005)						X				X	
SGO Teknolojilerinin Adaptasyonunda Gizli Mayın Tarlaları, (Speier&Venkatesh, 2002)								X	X		
SG Teknoloji Kullanımı: Nedenler, Engeller Ve Destek, (Behrer, 2005)				X	X	X					
SGO Ve Teknolojik Yeniliklere Adaptasyon: Teori Ve Etkileri, (Pathasarathy&Sohi, 1997)						X					
Başarılı Bir SGO İçin 5 Adım, (Rasmussen, 1999)	X	X	X								
SGO Uygulamalarının Araştırma Çalışması: Beklentiler ve Gerçeklikler, (Erfmeyer&Johnson, 2002)			X	X	X						
Otomatize Edilmiş Satış Gücü, (Rivers&Dart, 1999)	X						X				
SGO Yöneten Faktörler: Boylamsal Bir Analiz (Jones, 2002)						X	X				
Yol Savaşları, (Madden, 1995)				X							X
Orta Ölçekli İşletmelerde SGO Uygulanması ve Kullanımı (Rivers&Dart, 1999)										X	
Kişisel Satışta Teknoloji Kullanmak, (Wildmier, 2002)	X	X								X	

Kaynak: Earl D. Honeycutt; Tanya Thelen; Shawn T. Thelen; Shoran K. Hodge; (2005); “Implements to Sales Force Automation,” *Industrial Marketing Management*, Volume 34, pp. 313-322.

3. SATIŞ GÜCÜ OTOMASYONUNUN TANIMI

Satış gücü otomasyon sistemleri bir müşteri ziyaret planı dahilinde satış siparişi toplamak, satış işlemini gerçekleştirerek araçta fatura ve irsaliye kesmek, tahsilat yapmak, araçtaki ürün stok miktarlarını gün içinde takip etmek ayrıca satış yapamama nedenlerini saptamak, müşteriden gelecek boş veya iadeler ile promosyon ve mal fazlalarını takip etmek ve bu esnada müşteri bazında özel notlar tutmak için geliştirilmiş sistemlerdir. Satış gücü otomasyonu çeşitli yazılım ve donanım uygulamalarının kombinasyonlarının kullanımı doğrultusunda manuel bir süreci, elektronik bir süreç çevirmektir (Rivers ve Dart, 1999: 59). Örneğin; seyahat ödeme formları genellikle elle yada satış gücü otomasyonu sistemini kullanarak mail yardımıyla ilgililere sunulmaktadır. Yine basılı pazar broşürlerini rekabetçi bir şekilde kullanmak için satış gücü otomasyon sistemi kullanılabilir. Örneklerinde yansıttığı gibi satış gücü otomasyon sistemi, özellikle destek faaliyetlerinde kullanılmaktadır. Sistem satış gücü destek faaliyetlerinde harcanan zamanın azaltılmasında ve bilgiye zamanında ulaşmada harcanan süreyi azaltmakta kullanılmaktadır (Ko ve Dennis, 2004: 311).

4. SATIŞ GÜCÜ OTOMASYONUNUN ÖNEMİ

Dünya genelinde, firmalar satış gücü teknolojisini kullanarak performanslarını arttırmak amacıyla önemli yatırımlar yapmaktadırlar. Bunun yanında yöneticiler firmaları için bir rekabet avantajı elde etmek için teknolojiyi takip etmek zorundadırlar. Satış gücü otomasyonu cep telefonu, uyarı cihazları, araba faksları, kablosuz iletişim araçları, internet gibi iletişim teknolojilerinden oluşur. Ayrıca satış gücü otomasyonunun satış personelinin rolünü değiştirici bir etkisi de bulunmaktadır. Örneğin; teknoloji sayesinde işletme yöneticileri ve müşteriler satış elemanlarına günün her saatinde ulaşabilmektedirler. Teknoloji, bilgisayar yazılımları sayesinde satış yöneticilerinin ve satış personelinin etkililiğini daha verimli hale getirir. Yazılım uygulamaları müşteri kitlelerine ulaşmayı, elektronik posta göndermeyi, geleceği tahmin etmeyi, müşteri hedeflerini belirlemeyi, müşteri etkileşimlerini yönetmeyi, müşteriye sunum esnasında ürün özelliklerini yapılandırmayı sağlar (Honeycutt, 2005:301). Satış gücünde, müşteri ve organizasyon arasında bilgi akışının ve kalitesinin artmasıyla, satış gücü otomasyonu satış ilişkisini desteklemekte ve bu ilişkiyi arttırmaktadır (Bush vd., 2004: 269).

1980'li yıllar ve diz üstü bilgisayarların geliştirilmesi çoğu işletmelere satış gücü otomasyon sistemi kullanma olanağını sağlamıştır. Satış gücü ekibine sahip hemen hemen her firmanın yönetim takımları satış gücü otomasyonu imkânlarını araştırmaya başlamıştır. 80'li yılların sona ermesiyle başarılı hikâyeler su yüzüne çıkmaya başlamıştır. Bazı satış gücü otomasyon sistemleri yapılan yatırımların geri dönüşünü %100'e ulaştırırken, firmaların satışları %10'dan %30'a varan oranlara kadar artmıştır. 90'lı yılların başında yapılan araştırmalarda ABD'de otomasyonu uygulamak isteyen 124 firmanın %64'ünün bunu gerçekleştirdiği ve bu sistem sayesinde bu firmaların %80'nin satış performanslarını arttırdığı görülmektedir. Konu ile ilgili yapılan bir çalışmada 1996 yılında sadece ABD'de 2,2 milyon satış personelinin, yıllık %40'luk bir büyüme oranı ile satış gücü otomasyon sistemlerini kullandığı bilinmektedir (Engle ve Barnes, 2000: 216).

Satış gücü otomasyonuna yapılan yatırımların büyüklüğü işletmeler için önemlidir. 2000 yılında sadece ABD'de satış gücü otomasyonu endüstrisine yapılan yatırımların 5

milyar dolar olduğu tahmin edilmektedir. Hem parasal maliyet hem de zaman maliyeti açısından firmalar otomasyona büyük harcamalar yapmaktadır. Otomasyona uyarlama döneminin ilk yılında maliyetlerin 5000 dolar ile 17.000 dolar arasında olduğu ve ortalama 21 aylık bir süre çerçevesinde sistemin kurulup geliştirilebildiği tahmin edilmektedir. Ayrıca bir satış personelinin sistemde uzmanlaşabilmesi için toplamda 100 saatin üzerinde bir zamana ihtiyaç duyulmaktadır (Engle ve Barnes, 2000: 216).

1998 yılında ABD’de satış gücü otomasyonuna sağlık sektöründe ve eczacılıkta %80, otomobillerin ağır araç/donanım sektöründe %67, bilgisayar sektöründe yazılım alanında %65, tüketici ürünlerinde %64, iletişim sektöründe %59, sigorta sektöründe %58 ve medya/eğlence sektöründe %56 oranında harcama ayrıldığı görülmektedir (Dalrymple ve Cron, 1998: 95). Satış gücü otomasyonunda bu yoğun ilgiye bazı faktörler neden olmaktadır. Bunlar yüksek satış maliyetlerinin müşteri memnuniyeti üzerine vurgulanması, müşteri ilişkileri ve satışlar, müşteri hizmetleri ve pazarlama arasındaki koordinasyon ihtiyacından oluşmaktadır. Teknolojik gelişmeler bu büyüyen ilgiyi arttırmaktadır. Bilgisayar maliyetlerinin azalması elektronik mail, iletişim ve elektronik veri değiş tokuşu süreçlerini de geliştirmektedir (Dalrymple ve Cron, 1998: 95). 2004 yılında yapılan bir çalışmada, ABD’de bir otomasyon sistemi olarak Müşteri İlişki Yönetimi (CRM-Customer Relationship Management) sistemi yazılımlarının satış hacminin 2007 yılına kadar 74 milyar dolara ulaşacağı tahmin edilmektedir (Honeycutt, 2005: 301).

5. SATIŞ GÜCÜ OTOMASYONUNUN SAĞLADIĞI FAYDALAR

Satış gücü otomasyonu satış personeline, bilgiye daha hızlı ulaşım imkânı sağlamaktadır. Böylece müşteriye sunumu ve ön hazırlıkları için gerekli bilginin elde edilişi için gereken zaman azalır (Jones, 2002: 145-146). Bilgi sistemi, hem satışı destekleyecek, hem de satışı tarafından bilgi üretilebilir nitelikte olmalıdır. Satışçı ziyaret programı ve ziyaret raporları, satış bilgi sistemi girdilerince desteklenmelidir. Birincil ve ikincil kaynaklardan sağlanan merkezi ve bölgesel rekabetçi satış bilgileri ve fiili sonuçları yansıtan bilgilerle satışçı faaliyetlerinin desteklenmesi ve satışçıların bilgi sistemine erişiminin kolaylaştırılması gerekir (Karabulut, 1995: 280). Ayrıca satış gücü otomasyonu, manuel satış sürecinde yapılan hataları azaltmakta, katlanılan maliyeti düşürmekte, kapanış fiyatlarını geliştirmekte, ortalama satış fiyatının belirlenmesinde hata oranını azaltmakta ve satış fiyatının zamanında belirlenmesini sağlamaktadır (Jones, 2002: 145-146).

Satış gücü otomasyonu, ticari işlemlerde daha hızlı sonucun elde edilmesini hem satıcı hemde alıcı açısından kolaylaştırır. Muhasebe planlaması ve yönetimi ile ilgili kararlar ve güncellemeler hiç vakit kaybetmeden muhasebe bölümüne duyurulur. Satış gücü otomasyon sistemiyle satış personeli diğer satışçılardan, yöneticilerden ve finans bölümü çalışanlarından hızlı bir şekilde girdileri elde eder, gerekli teklifleri müşterilere zamanında ulaştırır. Coğrafi ayrılıklarda ve iş yerinden ayrı olunan zamanlarda yöneticiler, özel durumlar için hızlı bir şekilde gerekli bilgiyi ve bu bilgiler doğrultusunda nasıl hareket edilmesi gerektiğini ilgili satış elemanına ulaştırabilirler. Fiyatlama veya özel karar gerektiren durumlar için alınan kararları satış personeline kolaylıkla ulaştırırlar (Dalrymple ve Cron, 1998: 97).

Teknoloji kullanımının artması işgücü için sermaye ikamesi (otomasyon nedeniyle), işin kendisinde meydana gelen değişimler, alıcı ve satış elemanı arasındaki etkileşimle

birlikte görevlerin yeniden tahsisi, güçlü iletişim sayesinde takım satışındaki büyümeler, organizasyonun satış fonksiyonunun kendisinde meydana gelen gelişmelerle satış verimliliğinin artmasını sağlamaktadır. Teknolojinin bir sonucu olarak verimliliğin artması satış fonksiyonunda sürekli değişimler sağlar (Tanner ve Shipp, 2005:305). Ancak şunu belirtmek gerekir ki sağladığı tüm bu faydalara rağmen satış gücünün, satış gücü otomasyonu teknolojisine adaptasyon süreci yavaştır (Jones, 2002: 145-146).

6. SATIŞ BÖLÜMÜNDE TEKNOLOJİ

Teknolojinin satışa uyumlaştırılması sürecinde zorunlu iş fonksiyonlarının, iletişim ve bilgi yönetiminin, satış bölümü ve müşteriler açısından satış bölümünde teknoloji ile uyumu sağlayabilme amacıyla karşılaşılan soruları (Bkz. Tablo 6.1) en iyi cevapları verecek şekilde konumlandırılması gerekmektedir (Tanner ve Shipp, 2005: 306).

Tablo 6.1. Satış Teknolojisinin Anlaşılabilirliği İçin Cevaplanması Gereken Sorular

	Zorunlu İş Fonksiyonları	İletişim	Bilgi Yönetimi
Satış Elemanı	İnsan aracılığı ne zaman gerekli?	Elektronik iletişim yoluyla hangi metotlar ve teknikler kullanılabilir?	Piyasa algılamasında hangi teknolojiler satış elemanlarına yardımcı olur?
Satış Yöneticisi	Kontrol sorununun zinciri nedir?	Etkileşim nasıl ifade edilir ve satış gücü performansının anlamı nedir?	Teknoloji, etkin satış süreçleri, teknikler, müşteriler ve ürünleri içeren bilgiye erişimi nasıl artırır?
Müşteri Beklentileri	Teknolojiyi kullanarak nasıl arzulanan satın alma davranışları ortaya çıkarılır?	İlişki yönetiminde müşteri ilişkisi teknolojisini nasıl kullanabilir?	Değer, açık bilgi yönetimi sistemleri tarafından nasıl yaratılır?
Satış Yönetimi	Teknoloji stratejik planlamayı nasıl etkiler?	İletişim sistemlerinin çeşitli şekillerini yaratmak için ne tür faktörler kullanılabilir?	Bilgi yönetimi gelecek planlamasında nasıl kullanılır?

Kaynak: Hohn F. Taner ve Shonnon Shipp; (2005); "Sales Tecnology within the Salesperson's Relationship: Aresearch Agenda," *Industrial Marketing Management*, Volume 34, pp. 305-312.

Teknolojinin işletmeye uyarlanması ilk olarak satış personelinin demografik özelliklerinin tanımlanması gerekmektedir. İkinci olarak sistemi öğrenmek ve kullanmak için ihtiyaç duyulan zamanı ve çabayı düşürerek parasal olmayan maliyetlerin azaltılması gerekmektedir. Satış gücü otomasyonu uyarlaması, zorla değil isteğe bağlı olarak yapılmalıdır (Widmier vd., 2003:1-2). İşletmelerde satış teknolojisini daha iyi anlaşılması için Tablo 6.1'de görülen soruların cevaplandırılması gerekmektedir (Tanner ve Shipp, 2005: 306). İşletmede bu soruların cevaplanması satış gücünün, otomasyon sisteminin adaptasyon sürecine başlaması için önem arz etmektedir.

Satış gücü otomasyon sistemi iki adaptasyon sürecinden oluşmaktadır. Bunlardan ilki başlangıçta organizasyonların satış gücü otomasyon sistemine adaptasyon kararı vermesi ve ikincisi ise satış elemanlarının teknolojiye adaptasyonu sağlanmasıdır. Satış gücü otomasyonunda ikinci süreç sistemin başarısında kritik bir öneme sahiptir

(Buehrer vd., 2005: 390). Seçilen satış gücü otomasyon sistemi ise aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır (Machado, 2002: 3-4):

Satış Süreci: Satış süreci aşamaları doğrultusunda satış personeline rehberlik eden faaliyet serisinin bulunduğu süreçtir. Bu süreç ancak işletmede standart bir satış sürecinin başlangıcında mümkündür.

Aktivite Yönetimi: Satış personeline takvim, toplantı ajandası, sunumlar gibi müşteri aktivitelerini organize etmesi için kolaylık sağlayan bir seri sunar. Bu faaliyetler işletmedeki diğer çalışanlarla paylaşılabilir.

Satış ve Alan Yönetimi: Satış personelinin müşteriler ve satış alanları arasında ilişki kurmasını sağlar. Bu ilişkiler çerçevesinde satış personeli ve onların yöneticileri fırsatlar, müşteriler, bölge vs. hakkında bilgilerini kontrol edebilirler. Müşterileri ve bölgeleri belirleme imkânı sağlayarak bir satış geçmişi oluşturmak mümkündür.

İlişki Yönetimi: İş fırsatı imkânı tanıyan müşteri sitelerinde ticaret yapan personel hakkında satış personelinin bilgi kaydetmesine izin verir. Bu modül sayesinde bu kişiler hakkında isim, adres, telefon, e-mail adresi, yöneticisinin ismi, iş profili gibi bilgileri saklamak mümkündür.

Konfigürasyon Desteği: Bazı araçlar görüşme esnasında, satış personeline müşteri ile anında müşteri ihtiyaçlarına göre ürün özelliklerini değiştirme imkanı sağlarlar. Bu araçlar ürün için ödenecek son fiyatı üretebilmektedirler.

Bilgi Yönetimi: Satış personelinin müşteriye satış yaparken ihtiyaç duyacağı işletme politikaları, kılavuzlar, sunumlar, telefon listeleri, teklifler ve sözleşme nüshaları, formlar gibi bilgilere ulaşmada destekleyen bir modüldür.

Satış gücünde tüm bu aşamaların yerleştirilmesi ve kullanılması işletmeden işletmeye değişmekle birlikte çok yavaş bir süreçte gerçekleşmektedir. Satış gücünde teknoloji kullanımının yavaş olmasının altında yatan bir çok sebep bulunmaktadır (Widmier vd., 2003: 2). Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Tembellik: İşin yapılmaya devam etmesi için gerekli olan yeni yöntemleri ve süreçleri öğrenmeden kaçınma eğilimi,
2. Değiş Tokuşlar: Yeni teknolojiyi öğrenmenin yüksek maliyetine karşın düşük karı kabul etmek,
3. Satış organizasyonunda destek eksikliği,
4. Adaptasyonda parasal olmayan maliyetler: Satış personelinin öğrendiği bir yeniliği paylaşmak için çok az zamanının olması,
5. Kişisel ve demografik faktörler.

Teknolojinin yani satış gücü otomasyon sisteminin satış bölümünde yapılandırılmasıyla satış elemanları bu teknolojiye uyum sağlayabilmek için rutin faaliyetlerini değiştirmek zorunda kalırlar. Bu durum satış elemanlarının ek performans göstermesine neden olur. Böylece rol beklentilerinin değişimi ve artan iş talebinin kombinasyonu teknolojiye

bağlanan satış elemanlarının performansını olumsuz etkileyecek strese neden olabilmektedir (Rangarajan, 2005: 346).

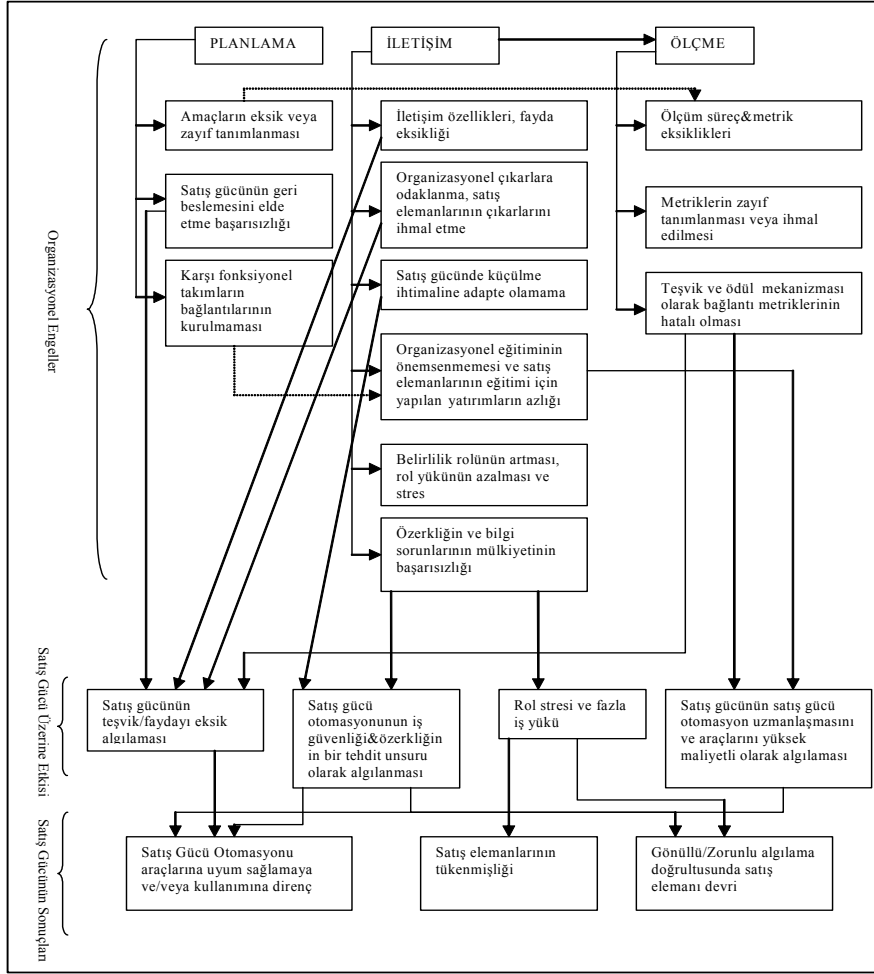
7. SATIŞ GÜCÜ OTOMASYONUNDA ENGELLER

Satış gücü otomasyonu pazarda çok sayıda satıcısı olan şirketler için sipariş alma ve pazardan bilgi toplama işlemlerini otomatize eder. Satış faaliyetlerinin zamanında ve doğru analiz edilmesini sağlar. Organizasyonel planlama, iletişim ve ölçme pazarlama yönetiminde otomasyonun başarısını etkileyen unsurlardır. Satış gücü otomasyonu engellerinin planlamasında başlangıç adımı, çözülmesi gereken ihtiyaçlardan kaynaklanan iş problemlerini tanımlamak ve sonrasında teknolojiyi seçmektir. Bir firma kullanılan belirli bir teknolojiye dayanan çeşitli amaçlara ve satış gücü otomasyonundan beklediği faydalara uyum sağlayabilir. Örneğin; istenen satış gücü otomasyon sistemi daha hızlı müşteri sorumluluk zamanı, gelişmiş iletişim, daha yüksek satış hacimleri ve daha büyük satış döngüsünü içerebilir. Ancak beklentilerin fazla olması, bu amaçların otomasyon sistemine otomatize edilmesini zorlaştırır. Bu tür amaçlar satış gücü otomasyon çabasının planlama, iletişim ve ölçme faydalarını neredeyse imkânsızlaştırır (Honeycutt vd., 2005: 315). Şekil 7.1'de satış gücü otomasyonu adaptasyonunun engelleri, satış gücü üzerine etkisi ve satış gücü otomasyonu engellerinin potansiyel sonuçlarının detayları gösterilmektedir.

Satış gücü otomasyon sisteminin geliştirilmesinin ilk yıllarında işletmeler sisteme yoğun ilgi göstermişler ve büyük yatırımlar yapmışlardır. Ancak firmaların tüm bu hararetle tepkilerine rağmen bazı araştırmacılar ve danışmanlar, satış gücü otomasyonuna yapılan yatırımların seviyesini sorgulamışlardır (Engle ve Barnes, 2000: 216). Satış gücü otomasyonunun başarısı ile ilgili yapılmış akademik çalışmalar incelendiğinde sistemin başarısı hakkında iyimser sonuçların ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Ancak güncel çalışmalar satış gücü otomasyon sisteminin %55 ile %75 arasında başarısızlığa uğradığını göstermektedir. Bu başarısızlığın nedenleri birbirinden farklı çok sayıda sebebe bağlanabilmektedir (Honeycutt vd., 2005: 313).

Bazı işletmeler için satış gücü otomasyonunun faydalarını ölçmek zor olabilir. Buna ek olarak zamanla ilgili bazı konularda yöneticiler satış gücü otomasyonun potansiyel faydalarından yararlanma imkanı bulamayabilirler. Özellikle satış personeli, ilgili yazılımı kullanacak kadar kalifiye olabilecekleri zamanı bulamayabilir. Bu nedenle teknolojiyi kullanmaktan kaçınabilirler. Satış personelinin daha fazla görev üstlenmesi nedeniyle satışsız geçen süre artabilir. Bu durum satış personelinin performansını olumsuz etkileyebilir. Veri girişine harcanan süre aynı zamanda engelleyici de olabilir. Yazılım teknolojisindeki ilerlemeler, zamanla ilgili bu tür konuların üstesinden gelmede yardımcıdır. Ancak yönetimin satış gücünün yeni teknolojiyi benimsemedeki direncinin farkında olarak bu konuda yol göstermesi gerekir (Dalrymple ve Cron, 1998: 99).

Şekil 7.1. Satış Gücü Otomasyonu Adaptasyonunun Engelleri, Satış Gücü Üzerine Etkisi ve Satış Gücü Otomasyonu Engellerinin Potansiyel Sonuçları



Kaynak: Earl D. Honeycutt; Tanya Thelen; Shawn T. Thelen; Shoran K. Hodge (2005); "Implements to Sales Force Automation", *Industrial Marketing Management*, Volume 34, pp. 313-322.

Satış gücü otomasyonu, nispeten cep bilgisayarlarının satış personelinin satışla ilgili irtibatlarında kullanılmak ve irtibatlarını yönetmek için dikey olarak satış personeli, müşteriler, yöneticiler ve diğer etkilenen taraflar arasındaki bilgi paylaşımına izin veren tamamıyla yatay ve dikey olarak birleştirilmiş sistemlerin basit tanımından farklı

olabilir. Satış otomasyon sisteminin esas olarak karmaşık bir yapıya sahip olması otomasyona adaptasyonda diğer bir engeldir. Satış gücü otomasyonun karmaşıklığı ne kadar fazla ise masrafların satış ekiplerinin ve yönetimin üzerine olan etkisi, satış gücü otomasyonu girişi için fırsatların başarısızlığa uğrama riskini o oranda artmaktadır. Parthasarath ve Sohi (1997: 199)'nin 1997 yılında yaptığı çalışmaya göre organizasyonların çoğunun nispeten büyük ve becerikli olan, merkezi kontrol sistemi ile çok değişkenli bir çevrede yönetilen, organizasyonel standartlaşma seviyesinin yüksek olduğu, dış bilginin yüksek entegrasyonunun olduğu iyi koordine edilmiş bir dikey pazarlama sistemine ve teknoloji adaptasyon geçmişine sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır. Satış gücü otomasyonuna uyum sağlayacak satış personelinin daha genç, eğitilmiş, maceraperest ve bilgisayar teknolojilerini kullanacak deneyime sahip olması gerekmektedir.

Satış gücü otomasyonun başarısızlığına satış gücü otomasyonuna başlamadan önce işletmede yerleşik satış sürecinin iyi tanımlanmamış olması, projelerin başarısının nasıl ölçüleceğinin bilinmemesi, üst yönetimin yatırımın geri dönüş hızı üzerinde ısrar etmesi, eğitimin ihmal edilmesi, kullanıcı direnişinin fazla olması gibi faktörler de neden olabilmektedir (Rasmusson, 1999: 34). Sisteme bilgi yüklemesinin aşırı olması, gözlemlerin artması, yetersiz eğitim ve kötü sistem dizaynı sistemin başarısız olmasını tetiklemektedir (Ko ve Dennis, 2004: 311).

Genel olarak satış gücü otomasyon sisteminin maliyeti yüksektir. Yüksek maliyetler sisteme ihtiyaç duyan işletmeler için bir engel teşkil etmektedir. Gerekli yatırımların yüksek olması ve ayrılması gereken bütçenin fazlalığı işletme yöneticilerini sistemin faydalarını bilmelerine rağmen yöneticileri düşündüren konuların başında gelmektedir (Dalrymple ve Cron, 1998:99). Çoğu merkezi kontrollü satış gücü otomasyonu sisteminin maliyeti, milyon dolarlara mal olabilmekte ve kuruluşu ve yatırımın geri dönme süresi uzun bir süreci alabilmektedir. Dahası satış gücü otomasyonu sistemi bilgisayar teknolojisi temelli olduğu için sistemin tam olarak oturtulması gerekmektedir. Sistemin sürekli olarak yeni gelişen teknoloji ile adaptasyonunun sağlanması gerekir ki buda ek maliyetler anlamına gelmektedir (Parthasarath ve Sohi, 1997: 198).

Satış gücü otomasyonu, işletmede güçlü bir değişim mühendisliği yani yeniden yapılanma gerektirmektedir. Başarılı bir yeniden yapılanma bilgi ve teknolojinin birlikte hareket etmesiyle gerçekleştirilebilir. Yönetimin eğitim, ürün, rekabetçi bilgi, müşteri veri tabanları, pazarlama, dağıtım, finans veya bu teknolojiyi aktif bir satış aracı olarak birleştiren sistemler olmaksızın sadece satış gücü otomasyonuna odaklanması sistemin başarısız olmasına neden olmaktadır (Engle ve Barnes, 2000: 234). Tüm bunların yanında rekabetçi çevre değişim içerisinde olan sistemi etkilemektedir. Teknolojik yeniliklere adaptasyon endüstriyel yönetim için birden fazla rakibin bulunduğu bir çevrede sorun olmaktadır. Çünkü bu tür bir yapıda adaptasyonun faydaları ancak rekabet azaldığında artış göstermektedir. Firmaların otomasyonda başarılı olabilmesi için öncelikle rekabet avantajı sağlamaları gerekmektedir. Bu nedenle satış gücü otomasyonu maliyetleri yüzünden daha çok büyük ölçekli firmaların kullandığı bir sistemdir (Parthasarath ve Sohi, 1997: 198). Satış gücü otomasyonun başarısını engelleyen çevresel bir faktör kültür olarak görülmektedir. Bunun örneklerinden biri Latin Amerika'da yaşanmıştır. Alan satışı yapan personel yüz yüze görüşme yoluyla satış yapmaktadır. Bu bölgede kullanılan satış gücü otomasyon sisteminin farklı bir dilde olması personelin sistemi kullanmada sorun yaşamasına neden olmuştur. Bu durum Latin Amerika işletmelerinin teknolojiye ayak uyduramamasına neden olmuştur.

Ayrıca teknolojinin kendisini sürekli yenilemesi ve maliyetlerinin de fazla oluşu firmalarda otomasyon sisteminin başarısız olmasına neden olmuştur (Schmidt, 2000: 4).

Satış gücü otomasyonunda büyük etkiye sahip diğer bir faktör işin kendi yapısı olarak görülmektedir. İşin yapısı gereği anında karar vermeyi gerektiren durumlarda satış gücü otomasyondan yoksun olmak, direkt satış sürecini olumsuz etkileyebilmektedir. Satışların, pazarlamanın ve organizasyonel çevrenin doğası satış gücü otomasyonunu etkileyebilmektedir. Örneğin; geniş satış ekibine ve geniş bir müşteri kitlesine hizmet veren firmalar daha az sayıda satış ekibine ve durağan çevreye sahip firmalara kıyasla satış otomasyonundan daha fazla fayda sağlamaktadır (Engle ve Barnes, 2000: 234).

Satış gücü otomasyonunda karşılaşılan en büyük engellerden biriside satış gücünün sisteme karşı direnç göstermesi veya kayıtsız kalmasıdır. Bu tür bir eğilimin asıl nedeni satış gücünün değişimden kaçmasıdır. İlk göze çarpan konu “büyük kardeş (big brother¹)” sorunudur. Modern iletişim teknolojileri daha önce bağımsız olan satış gücünün daha iyi takip edilmesine izin vermektedir. Satış personelinin elektronik olarak ofise ve yönetime bağlı olması otomasyona olan dirençlerini arttırmaktadır.

Sistemin başarısızlığını konu edinen bir çok örnek çalışma olmakla birlikte Donaldson ve Wright tarafından (2004:259) İngiltere’de eczacılık sektörün yönelik yapılmış olan çalışma dikkat çekicidir. Bu çalışmada satış gücü otomasyon sistemini etkileyen 11 engel tanımlanarak, sistemin başarısının bu engeller nedeniyle olumsuz etkilendiği tespit edilmiştir. Çalışmaya göre bu engeller; yüksek gelişme maliyetleri, bilgiye ulaşma kalitesizliği, oldukça fazla parçalanmış sistemler, açık satış otomasyon sisteminin olmaması, arka planda yönetim desteğinin eksik olması, satış fonksiyonuyla ilgili işletme taahhütlerinin eksik yapılması, bilgi teknolojileri uzmanlarının eksik olması, bilgi teknolojisi ile satış fonksiyonu arasındaki zayıf ilişki, pazarlama organizasyonunun düzensizliği, muhasebe temelli müşteri kayıtları ve üreticilerle olan ilişkiler olarak sayılmaktadır.

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Gelişen teknoloji ile birlikte satış gücü rekabetçi çevre de performansını arttıracak sistemlere ihtiyaç duyar hale gelmiştir. Bilgi akışı, iletişim, müşteri-satış elemanı ve satış elemanı-satış gücünün hızlı iletişimi, satış sürecinin hızlanması gibi satışın çevresinin değişmesine neden olan birçok ihtiyaç artık satış gücü otomasyon sistemleri ile karşılanmaktadır. Satış gücü otomasyon sistemi, satışların etkinliğini, verimliliğini, hızını arttırmasına rağmen sistemin kullanımının yaygınlaşmasıyla bir takım engellerle karşılaşmıştır. Sistemin engellerinin bilinmesi başarısızlığın önlenmesinde ilk adım olacaktır.

Satış gücü otomasyon sisteminde kullanılan teknolojinin işletmenin amaçları ile uyumlu olmaması ve işletmede bu sistem için yeterli altyapının oluşturulmamış olması sistemi başarısız olmasına neden olacaktır. Satış gücü otomasyon sisteminin karmaşık bir yapıya sahip olması sisteme adaptasyonu sınırlandırabilir. Sistemde kullanılan bilgi teknolojisi ile satış fonksiyonu arasındaki ilişkinin zayıf olması başarısızlık nedenleri

¹ Big Brother (Büyük Kardeş), kelime anlamı olarak gizlice izleme anlamına gelmektedir. Kameralarla kişilerin hareketlerinin izlenmesidir.

arasındadır. Diğer taraftan işletmede otomasyon teknolojisi konusunda uzmanlaşmış teknik bir ekibin kurulmamış olması sistemde ortaya çıkabilecek aksaklıklara anında müdahale imkanı bulunamaması bir engel olarak görülmektedir. Satış gücünde otomasyon sistemini kullanacak kalifiye elemanın bulunmaması ve mevcut satış gücü personelinin otomasyon sistemi için eğitilmemesi başarısızlığa neden olmaktadır. Satış gücünün işletmede kurulan satış gücü otomasyon sistemine ayak uyduramaması sisteme direnç göstermeleri ile sonuçlanır. Satış gücü ekibinin herhangi bir nedenle sisteme adaptasyon sağlayamaması işletme için sıkıntı yaratacaktır.

Satış gücü otomasyonunun önündeki engellerin aşılmasında bazı çözüm önerileri şu şekilde sıralanabilir:

- İşletmenin amaçlarına uygun bir otomasyon sistemini seçmesi ve sistemi kullanmaya başlamadan önce işletmede teknolojik alt yapıyı oluşturması gerekmektedir.
- İşletmeler karmaşık olamayan işletmenin yapısına uygun bir ağa sahip, kolay anlaşılır bir satış gücü otomasyon sistemini tercih etmelidirler. Bu amaçla işletmede sistem kurulumu gerçekleştirilmeden önce bu konuda ayrıntılı bir araştırma yapılmalıdır.
- Satış fonksiyonu ile kullanılacak olan bilgi teknolojisi arasındaki ilişkinin geliştirilmesi gerekir.
- İşletmede otomasyon sisteminin teknik altyapısı konusunda uzman kişilerden oluşan bir ekip çalıştırılmalı veya böyle bir teknik hizmeti veren bir firmayla çalışılmalıdır.
- İşletmelerde satış gücü otomasyon sistemiyle ilgili satış gücü personeline ve sistemle ilişkili diğer personele yeterli eğitim verilmelidir. Ayrıca sisteme olan adaptasyonu kolaylaştırmak için bu eğitimlerin kapsamına satış elemanlarına sistemin faydaları, kendi performanslarına etkileri benimseltilmelidir.
- Satış gücü personelinin yanında işletme yöneticilerinin de otomasyon sisteminin gerekliliğini benimsemiş olmaları şarttır. Satış gücü otomasyon teknolojisinin amaçları, kullanımı hakkında çalışanlar eğitilerek personelin sisteme karşı olası direnci aşılmaya çalışılmalıdır.

İyi bir satış gücü otomasyonu satış gücüne hız ve satış süreci kontrolü sağlarken, adaptasyonu sağlanamamış, çalışanlar tarafından dirençle karşılanmış ve işletmenin amaçlarına uyumlaştırılmamış bir sistemin başarısızlıkla sonuçlanacağı açıktır. Bu nedenle işletmeler satış gücü otomasyonunda karşılaşılabilecekleri engelleri önceden öğrenip olası başarısızlıklara karşı önlemlerini almak zorundadırlar.

KAYNAKÇA

Buehrer, Richard E.; Sylvain Senecal; Ellen Bolman Pullins (2005); "Sales Force Technology Usage-Reasons, Barriers, and Support: An Exploratory Investigation", *Industrial Marketing Management*, Volume 34, pp. 389-398.

Bush, Alan J.; Jarvis B. Moore; Rich Rocco (2005); "Understanding Sales Force Automation Outcomes: A Managerial Perspective", *Industrial Marketing Management*, Volume 34, pp. 369-377.

Dalrymple, Douglas J. ve William L. Cron (1998); *Sales Management*, 6th Edition, Wiley&Sons, Inc, New York.

Donaldson, Bill ve George Wright (2004); "Sales Automation in the UK Pharmaceutical Industry: Why is the Strategic Potential of These Systems Not Being Realised in Practise", *International Journal of Medical Marketing*, Volume 4, Issue 3, pp. 251-263.

Engle, Robert L. ve Michael L. Barnes (2000); "Sales Force Automation Usage, Effectiveness, and Cost-Benefit in Germany, England and United States", *Journal of Business Industrial&Marketing*, Volume 15, No:4, pp. 216-241.

Honeycutt, Earl D. (2005); "Technology Improves Sales Performance-Doesn't It? An Introduction to the Special Issue on Selling and Sales Techonology", *Industrial Marketing Management*, Volume 34, pp. 301-304.

Honeycutt, Earl D.; Tanya Thelen; Shawn T. Thelen; Shoran K. Hodge (2005); "Implements to Sales Force Automation", *Industrial Marketing Management*, Volume 34, pp. 313-322.

Jones, Eli; Suresh Sundrum ve Wyne Chin (2002); "Factors Leading to Sales Force Automation Use: A Longitudinal Analysis", *Journal of Personel Selling&Sales Management*, Volume XXII, No. 3 (Summer), pp.145-156.

Karabulut, Muhittin (1995); *Profesyonel Satışçılık ve Yönetimi*, Üniversal Bilimsel Yayınlar-4, İstanbul.

Ko, Dong Gill ve Alan R. Dennis (2004); "Sales Force Automation and Sales Performance: Do Experiance and Expertise Matter?", *Journal of Selling&Sales Managemet*, Volume XXIV, No:4, pp. 311-322.

Parthasarathy, Madhavan ve Ravipreet S. Sohi (1997); " Sales Force Automation and the Adaption of Techonogical Innovations by Salespeople Teory and Implications", *Journal of Business&Industrial Marketing*, Volume 12, No.3/4, pp.196-208.

Rangarajan, Deva; Eli Jones; Wynne Chin (2005); "Impact of Sales force Automation on Technology-Related Stres, Effort, and Technology Usage Among Salespeople", *Industrial Marketing Management*, Volume 34, pp. 345-354.

Rasmusson, Erika (1999); "The 5 Step to Successful Sales Force Automation", *Sales&Marketing Management*, Volume 151, Issue 3, pp.28-34.

Rivers L. Mark ve Jack Dart (1999); "The Acquisition and Use of Sales Force Automation by Mid-Sized Manufacturers", *Journal of Personal Selling&Sales Management*, Volume XIX, Number 2, pp. 59-73.

Scmhdt, Kathleen (2000); "Why SFA is a Tough Sell in Latin America", *Marketing News*, 3 January 2000.

Tanner, Hohn F.; Shonnon Shipp (2005); "Sales tecnology within the salesperson's relationship: Aresearch Agenda", *Industrial Marketing Management*, Volume 34, pp. 305-312.

Widlmier, Scott; Mark Rosenbaum; Donald Jackson (2003); "Key to Imlementing Productive Sales Force Automation", *Marketing Management Journal*, Volume 13, Issue 1, Spring, pp. 1-13.