

FINANSAL PİYASALARDA SPIN SATIŞ EĞİTİM VE DANIŞMANLIK YAKLAŞIMI : ULUSLARARASI HUTHWAITE EĞİTİM VE ARAŞTIRMA ŞİRKETİ'NİN BAŞARISI

Doç. Dr. H. Sabri KURTULDU*
Yrd. Doç. Dr. Gürol ÖZCÜRE**
Arş. Gör. Nimet ERYİĞİT***
Arş. Gör. Gönül YÜCE****

ÖZET

Huthwaite, merkezi İngiltere'de bulunan uluslararası bir eğitim ve araştırma şirkettir. Kurucusu görüşme, satış ve satış yönetimi konularında uzmanlaşmış olan Neil Rackham'dır. Uluslararası Huthwaite Eğitim Ve Araştırma Şirketi'nin misyonu, verilen eğitimlerle davranış değişikliği yaratarak işletmelerin satış performanslarını artırmaktır. SPIN Satış, Neil Rackham tarafından büyük ölçekli satışlar hedeflenerek uzun yıllar uluslararası düzeyde yapılan araştırmaların sonucunda geliştirilmiş bir modeldir. Küçük ölçekli satışlardaki başarıyla ilgili yıllarca süregelen benzer nitelikte çalışmalar yapılmıştır. Ancak büyük ölçekli satışlarda elde edilebilecek başarıyla ilgili ayrıntılı bir çalışma Huthwaite'dan önce gerçekleştirilmemiştir. Bu çalışmada; SPIN Satış modelinin özellikleri, SPIN Satış Eğitimi'nin işletme personeline kazandırdıkları ve Uluslararası Huthwaite Eğitim Ve Araştırma Şirketi'nin finansal piyasalarda verdiği SPIN Satış eğitimlerine ilişkin 5 adet örnek olay ve konunun Türkiye'de önemli görülen bazı noktaları yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: Huthwaite, SPIN Satış, Mesleki Eğitim, Satış Eğitimi.

* Karadeniz Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.
** Ordu Üniversitesi, Ünye İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.
*** Ordu Üniversitesi, Ünye İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.
**** Ordu Üniversitesi, Ünye İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.

ABSTRACT

TRAINING AND CONSULTANCY APPROACH IN FINANCIAL MARKETS : THE HUTHWAITE INTERNATIONAL TRAINING AND RESEARCH COMPANY'S SUCCESS

Huthwaite International is a training and research company, central location of which is in England. Founder of this company is Neil Rackham, whose expertise is about making interviews, sales and sales management. The mission of the International Huthwaite training and research company is increasing the sales performance of the companies by creating behavioural change through training. SPIN Selling is a model which is developed after making long years research in international business environment with the scope of creating major sales. For several years there had been a lot of studies which are similar to each other about small scale sales. However, any study hadn't been realized before Huthwaite International about increasing the performance in major sales. In this study, there are the characteristics of the SPIN Selling model, the benefits of the SPIN Selling training for the business personnel and 5 case studies about the Huthwaite International Training and Research Company's SPIN Selling training in financial markets and some important aspects of the issue and effects on Turkey.

Key Words: Huthwaite, SPIN Selling, Vocational Training, Sales Training.

GİRİŞ

Günümüzde, işletmeler sahip oldukları insan kaynaklarını yeni koşullara uyum yeteneğiyle donatmakta ve onları işletme organizasyonuna ilave değer yaratacak ve işletmenin rekabet gücünü artıracak yetenekler kazandırmak için eğitmektedirler. Bu açıdan eğitim belirlenen hedefler doğrultusunda davranış değişikliğine odaklanılan bir süreçtir. Bu süreç içinde verilen bilgiler, kazandırılan uygulama yetenekleri, analiz, sentez, sorun çözme ve yorum yapma gibi beceri ve yetenekleri geliştiren faaliyetler yer almaktadır.

Geçmişte, rekabet gücünü artırmaya çalışan firmalar yalnızca yetkin çalışanlara sahip olma ile kaliteli mal ve hizmet üretimi ve sunumunu gerçekleştirmeye yönelirlerdi. Günümüzde ise, birçok işletmede bu sürece, toplam kalite yönetiminin de bir gereği olarak, dış müşterilerle ilişkilerin nasıl örgütsel rekabet avantajına dönüştürüleceği eklenmiştir. Bu nedenle işletmelerin insan kaynakları yönetimlerini, müşteri odaklı olarak yeniden düzenledikleri görülmektedir. Müşterilerin, örgütsel ve stratejik yönetim ile pazarlama faaliyetleri açısından kazandıkları önem sıklıkla vurgulanmaktadır. İşletmeler müşterilerin ürün hakkında bilgi düzeylerini yükseltici uygulamalara da yer vermektedirler (Akgeyik; 2006; 854).

İşletmeler pazar koşullarının ve yoğun rekabetin neden olduğu değişime ayak uydurabildikleri, sürekli iyileşmeyi sağlayabildikleri ölçüde rekabet edebilme güçlerini arttıracaklardır. Artık günümüzde ön planda olan müşteri taleplerinin, pazarın ve pazar dinamiklerinin sürekli izlenmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır (Ventura; 2003; 78-79).

İşletme içinde ve dışında düzenlenen eğitim programları yoluyla ya da kendi kendine veya deneyim kazanma yoluyla bir kişinin kavramsal bilgisini, uygulama tekniklerini ve beşeri sermaye beceri ve yeteneklerini geliştirerek davranış değişikliğini gerçekleştirmeleri genelde eğitim (education) faaliyeti olarak adlandırılmaktadır. Ancak, işletmeler daha çok yetiştirme (training) olarak ifade edilen eğitim faaliyetlerine yönelmişlerdir. Böylece yetiştirme yoluyla, belirli kademelerdeki belirli işleri yapabilmek için gerekli bilgi, beceri, yetenek ve davranışların kazandırılması, bir üst kademeye yükselecek personele, yapacağı işin gereklerini öğretmek veya yeni alınan bir makinenin nasıl çalışacağını öğretmek gibi yetiştirme faaliyetleri sıklıkla yürütülmektedir. Yine, günümüzde yetiştirme kavramının yanı sıra, bu kavramın daha da geniş bir şekli ifade eden, geliştirme (development) kavramı kullanılarak, yetiştirme gibi belirli bir amacı gerçekleştirme ve kısa vadeli bir hedefi kapsamak yerine, organizasyonda değişimi gerçekleştirecek elemanların, organizasyonun içyapı ve işleyişini, toplum içerisindeki yerini, ayrıca kendi rollerini daha iyi görebilmeleri

ve yerine getirebilmeleri için yetiştirilme ve eğitilmelerini ifade etmektedir (Koçel; 2007; 29-31).

Eğitim, çalışan personeli memnun etme ve profesyonel gelişme için bir yol olarak düşünülmektedir. Bu gelişme, çalışanların işlerinden beklentileri ile bireyler, gruplar ve şirket ile ilgilenenler arasında ki beklentilerin uyumunda birleşmedir. Bu nedenle çalışanlar ile organizasyon arasında gizli sözleşmeyi güçlendirmek anlamına gelmektedir. Sosyolojik olarak ise eğitim politikaları yönetim ve çalışanlar arasında şirkette geçici bir sosyal denge sağlamak yerine ortak bir düzenleme gibi görülebilir (Courpasson ve Livian; 1993; 465-466).

1. FİNANSAL PAZARLAMADA EĞİTİM VE DANIŞMANLIK YAKLAŞIMI VE TÜRKİYE İÇİN BAZI NOTLAR

Türkiye’de 1980’lerde yükselen hizmet sektörü, geçirdiği süreç sonunda bazı yeni gelişmeleri de iş yaşamının kuralları arasına sokmuştur. Bu gelişmelere paralel olarak hizmet sektöründe pazarlama konusu da ilgi toplamaya başlamış ve giderek pazarlama literatürü içinde kendi kuralları ile ayrı bir yer edinmiştir (Karakas ve diğerleri; 2007; 4).

2000 Yılı Kasım ayı ve 2001 Şubat krizi ile başlayıp büyük bir çöküş yaşamış olan finans sektörü bu krizlerin etkisiyle çalışanlarını kaybetmiş, müşteri ilişkileri ve hizmetlerini de küçültmeye gitmiştir. Bu durum, sektörü büyük bir değişim içine itmiştir. Yabancı sermayeli işletmelerin paylarının artması, rekabetin yoğunlaşması, müşterilerin daha bilinçli ve seçici olmaları bu değişimin dinamikleri olarak gösterilebilir (Odabaşı; 2007; 12; Şahin ve Özcüre; 2005; 218). Bu krizlerle birlikte başlayan sürecin sonunda, birçok ticari bankanın fona devredilmesi ve diğer ticari bankaların da faaliyetlerini gözden geçirmeleri gerektiği konusu gündeme getirilmiştir. Kâr etmek için müşteri odaklı olan bankalar, müşteri tabanını yaygınlaştırmak ve daha da önemlisi müşteri sürekliliğini sağlamak diğer bir değişle sadık müşteri oluşturabilmek için kişiye özel hizmetlere önem vermeye başlamıştır. Sadık müşteriler edinebilmek için de bankaların mevcut müşterilerini çok iyi tanımaları gerekmektedir (Tolon; 2004; 1).

Müşterilerin sürekli seçici olmaları ve taleplerinin işletmeler üzerinde yarattığı baskı, rakiplere karşı değişim çabaları rekabetçi avantaj yaratma ve sürdürme çalışmalarında onları yeni arayışlara sevk etmektedir. Rekabetçi avantajın en temel kaynağı da müşteri odaklı olmaktan geçmektedir. Tüm işletmelerde olduğu gibi hizmet işletmelerinde de kabul edilen görüş, bugünün karmaşık pazar ortamlarında devamlılık için pazar odaklı olmaları gerektiğidir (Aydeniz ve Yüksel; 2007; 96).

Sektördeki yoğun rekabet ortamında bankaların başarılı olabilmeleri aynı zamanda pazarlama stratejilerini etkin kullanmalarına da bağlıdır. Türkiye’de bankacılık sektörü pazarlama stratejilerinin etkinliğini arttıracak yatırımları hızlı bir şekilde gerçekleştirebilmektedir. Müşteri kitlesini iyi algılayıp, ihtiyaçlarını saptayıp, bunları hedefleriyle karşılaştırıp buna göre yatırım yapmaları gerekmektedir. Bankaların bunu başarabilmeleri, pazarlama stratejilerini uygulayacak olan çalışanların niteliklerinin geliştirilerek, yeterliliklerinin artırmaları yolu ile mümkün olmaktadır (Tolon; 2004; 1).

Finansal pazarlama literatüründe müşteri değeri, sadece müşteri sayısı ile ilgili değil, müşteri başına kazanılan tutar ile ilişkilendirilerek, finansal başarıyı gerçekleştirmenin bir yolu şeklinde ele alınmaktadır. Finansal pazarlama işletmeleri, müşterilerin algıladıkları değer ile bekledikleri değeri sağlamakla müşteriye tatmin edip ticari başarıyı gerçekleştirebilirler. Bu dengeyi kurarak ve devamlılığını sağlayarak yaratılan müşteri değeri ile hem müşteri tatmin olacak hem de işletme performansını arttıracaktır (Aydeniz ve Yüksel; 2007; 103).

Bankacılıkta kullanılan diğer faaliyetler içerisinde, satış gücü verimliliğini geliştirmek, bir taraftan satış masraflarını düşürürken diğer taraftan da satış gelirlerini arttırmak, varlığını sürdürmek, topluma ve devlete olan yükümlülüklerini yerine getirmek için satışı arttırıcı çabalar da yer almaktadır.

Satış arttırıcı çabalar bankaların pazarlama stratejilerini uygulamaları açısından vazgeçilmez olan araçlardan biridir. Satış arttırıcı çabalar

açısından bankaların uygulamaları; noter eşliğinde yapılan çekilişler, belirli anlaşmalı işyerlerinden sağlanan indirimli fiyatlardan alışveriş olanakları, puan usulü kazanılan çip paralarla ücretsiz ürün ve tatil paketleri dağıtmadır. Örneğin, neredeyse bütün bankalarda uygulanan kredi kartı harcamaları sonucundaki çip para ve puanlarla çeşitli mal ve hizmet ürünleri alabilmek, birçok mağazada uygulanan indirimlerden faydalanabilmek, sigorta hizmetleri ve kredi faiz oranlarında sağlanan düşüşler buna örnek olarak verilebilir. Satış arttırıcı çabalar ve yöntemler reklamlardan daha hızlı sonuç vermesine rağmen genellikle kısa sürelidir. Müşterilerin yeni mal ve hizmetlerin farkına varması ve olumlu bir imaj yaratılması açılarından kullanılır (Tolon; 2004; 12).

Satış çabaları, ürün veya hizmetin satışını kolaylaştırmak amacıyla üretici pazarlamacı işletmenin veya aracı işletmelerin denetimi altında yürütülen, müşteriye ikna etme amacına yönelik, bilinçli programlanmış ve koordinasyonlu faaliyetlerden oluşan bir iletişim sürecidir (Gürbüz ve Erdoğan; 2007; 132). Pazarlama yönetiminin tüm çabaları pazara sundukları mal ve hizmetin müşterilerce kabul görmesi ve dolayısıyla yaşamlarını sürdürecektir kar elde etmelerine yönelik olmak durumundadır. Bu amacın gerçekleştirilmesinde ise, “işletmelerin aynası ve vitrini olarak nitelendirilen” satış uzmanının rolü oldukça fazladır. Bu anlamda satış gücünden beklenen, işletmenin yaşama ve gelişme amacına uygun olarak satış hacmini geliştirmesidir (Online 4). Dünya genelinde sürekli yüksek performans gösteren satış uzmanları, zaman yönetimi konusunda da yeteneklidirler. Başarılı satış uzmanları, belli bir öncelik anlayışıyla çalışıyor olsalar da, değerli olan zamanlarını maksimum düzeyde kullanabilmek için, stratejik bir satış planına göre hareket ederler. Satış süreci içinde olmanın önemi ve bu sürece yönelik en kısa yolu iyi bilirler. Bu süreç şunları kapsar (Online 5);

- Güven ve sempati yaratma
- Kapsamlı ihtiyaç analizi
- Sunum
- Sonlandırma.

Günümüzde satış başarısı, büyük ölçüde müşterilerin bir satış elemanının kişiliğini ve davranışlarını nasıl algıladığına dayanmaktadır. En yüksek düzeyde hizmet vermeye çalışan satış uzmanları, beceri geliştirmede sürekliliğe inanmaktadırlar. Yeni becerilerin öğrenilmesi ve uygulanması, daha kalifiye müşteri adaylarının ihtiyaçlarını ve onları çevreleyen dünyayı algılayıp daha etkili satış yapma yeteneğini geliştirir (Online 5).

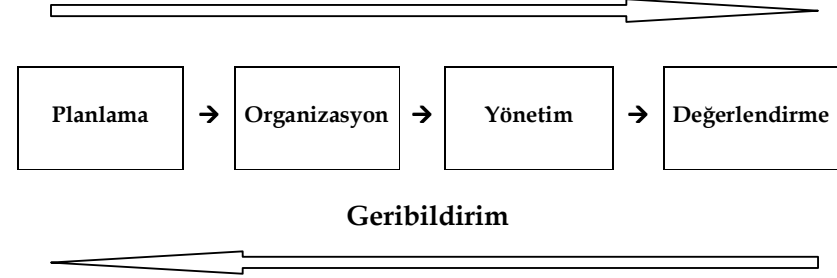
Satış işleminde bir satın alma gerçekleşmeden önce, müşteriler genellikle satın alma kararı sürecine dahil olmakta ve geçmiş deneyimleri, iç ve dış kaynaklardan elde ettikleri bilgileri değerlendirdikten sonra, alternatif ürünler arasında seçim yapmaktadırlar. Satış bilgisine sahip olmak, ürün, müşteri, pazar, rakip ve işletmeyi tanımak satış işinde başarılı olabilmek için oldukça önemlidir. Uluslararası eğitim alanında satışçılar ürünleri ile ilgili ayrıntılı teknik bilgileri sağlayarak müşterilerine doğrudan satışlar yapmaktadırlar ve bu bilgileri müşterilerine iletebilmek için alanlarında uzman olmaları gerekmektedir (Kırcova ve Yılmaz; 2004; 54).

Satış bilgisi; ürün bilgisi, pazar bilgisi, işletme bilgisi ve müşteri bilgisi içermekte ve satışçının satış görüşmesi sırasında güven duymasını sağlamakta ve satışçıya müşteri ile iletişim kurmasında yardımcı olmaktadır. İşletmeler ihtiyaç duyulan satış bilgisini satışçılara kazandırabilmek için satış takımlarına yönelik eğitimler düzenlemektedir. Satışçılar güven ve müşterilerin sorunlarını yanıtlayabilmek ve etkili bir satış görüşmesi gerçekleştirebilmek için kendi konularında uzmanlaşmış olmalıdır (Kırcova ve Yılmaz; 2004; 55).

Satış eğitimi satışçılar için işle ilgili davranış, bilgi ve becerileri geliştirip satış performansını arttırmak için fırsatları değerlendirmedir. İşletmeler satış eğitiminde öncelikli olarak satışların artışı, verimlilik ve karlılıkla ilgilenmektedir. İşletmeler satış gücü başarılarına büyük katkılarda bulunduğundan her yıl satış personelinin eğitimine milyon dolarlar yatırmaktadırlar. Satış eğitimi modeli 4 bölümden oluşmaktadır. Planlama, organizasyon, yönetim ve değerlendirmedir. Planlama analizi (firmaların satış eğitimi hedefleriyle ilgilidir), operasyonel analiz (satış

eğitiminin iş tanımlaması) ve satıcı analizi (ihtiyaç duyulan satış davranışlarının belirlenmesidir). Planlama aşaması değerlendirme aşamasıyla yakından ilişkilendirilmektedir (Futrell ve diğerleri; 1984; 41).

Şekil 1 : Banka Satış Eğitim Modeli



Kaynak: Futrell ve diğerleri; 1984; 41.

Çeşitli amaçlarla insanın sermaye olarak karşılığını hesaplama üzerine çalışmaların izi 1800'lü yıllara kadar sürülebilse de, 1950'li yıllarda gündeme gelen ve geliştirilen "beşeri sermaye teorisi" de eğitime özel bir önem vermektedir. Beşeri sermaye teorisi genel hatları ile üretim sürecinde yer alan çalışanların genel eğitime ek olarak iş başı eğitimle daha verimli hale gelmesi ve bunun hem çalışanların ücretlerine hem de üretimde çıktıya pozitif olarak yansımaları üzerinde şekillenmektedir (Becker; 1993; 30-56).

Mesleki ve teknik eğitim, Türkiye'de büyük boyutlara ulaşan işsizlik sorununun çözümünde vasıfsız işgücüne vasıf kazandırarak istihdam artışı sağlamayı hedeflediği gibi AB ile bütünleşme sürecinde başlatılan yeniden yapılanma ve teknolojik dönüşüm sürecinde vasıflı işgücü ihtiyacının daha da artacağı öngörülmektedir. Türkiye'de kurulu işletmelerin AB ülkelerindeki ve dünyanın diğer bölgelerindeki rakipleriyle başa çıkma ve rekabet avantajı sağlamada işgücünün vasıf

düzeyi büyük önem taşımaktadır. Bu bilgilerin ışığında Türkiye’de yeni mesleki eğitim politikaları geliştirmek bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu açıdan, işgücü planlaması, mesleki ve teknik eğitime ağırlık verilmesi ve her alanda eğitim sürecine katılım oranlarının yükseltilmesi gerekmektedir. Bütçeden eğitime ayrılan payın artırılması, eğitim seviyesinin gelişmesinde olumlu etkide bulunmakla birlikte, eğitim de önemli sorunlar halen devam etmektedir. Gelecekte, sadece yirmi yaşlarındaki öğrenciler değil, aynı zamanda, yetişkinler de bilgilerini güncelleştirmek ve yenilemek üzere ileri yaşlarda eğitim kurumlarına, özellikle de üniversitelere devam edecekler ve yaşam boyu eğitimi sürdüreceklidir. Çünkü, günümüzde içinde bulunmaya başladığımız bilgi toplumu koşullarında, sahip olunan bilgiler kısa sürede yetersiz hale gelmekte ve yenilenmeye gereksinim duyulmaktadır. Türkiye’de hazırlıkları Türkiye İş Kurumu (İŞ-KUR) tarafından sürdürülen Ulusal İstihdam Stratejisi’nde 4 temel eksenle toplanabilecek bir istihdam politikası belirlenmesi, Avrupa İstihdam Stratejisi (AİS) ile uyum açısından gerekli görülmektedir. Bu politikaların eğitimle ilişkilendirilmesinde, özellikle, genel eğitimde fırsat eşitliği üzerinde durulmaktadır. Bunlara ilave olarak; istihdam edilebilirlik, girişimcilik, uyum yeteneği ve fırsat eşitliği sağlanması önerilmektedir. 2003’te yenilenen ve basitleştirilen AİS’nin 3 temel önceliği bulunmaktadır. Bunlar; çalışma yaşamını uzatmak, yaşam boyu öğrenme ve ekonomik yeniden yapılanmaya uyumdur (Özcüre ve Şahin; 2008; 391-392). Ülkemizde de sancuları yaşanan bilgi toplumuna geçiş sürecinde, rekabet unsurunu geliştiren ve ülkemizi dünya ekonomisine bütünleşme yolunda olumlu etkileyecek ve diğer alanlarda yeni gereksinimleri karşılayacak bir istihdam stratejisi ve bu strateji ile uyumlu bir sosyal güvenlik sisteminin kurulması gerekmektedir. Ülkemizde, AİS’e dâhil olma çalışmaları Türkiye İş Kurumu koordinatörlüğünde yürütülmektedir. 2003 Yılında, İstihdam Durum Raporu hazırlanmış ve Avrupa Komisyonuna sunulmuştur. Rapor, Avrupa Eğitim Vakfının finansman desteği ile akademisyenlerden oluşan bir ekibe hazırlanmıştır. Ortak Değerlendirme Belgesi (JAP) çalışmalarına Şubat

2004’de başlanmıştır. Türkiye JAP ile birlikte Ulusal İstihdam ve Eylem Planını da hazırlamak zorundadır. Ancak 2008 yılı itibariyle bu alanda sınırlı bir ilerleme kaydedilmiştir.

Türkiye işgücü piyasası, günümüzde pek çok sorunla karşı karşıyadır. Bu sorunlar kısaca; işsizlik, tarımdan kopan işgücünün sanayi sektörü tarafından massedilememesi ve bu kişilerin hizmet sektöründe yığılması, ancak hizmet sektörünün verimsiz çalışması, kayıt dışı istihdamın yaygınlığı olarak özetlenebilir. Dikkat edildiğinde, bu sorunların pek çok süreçle ama en önemlisi sorunların tümünün birbiriyle bağlantılı olduğu görülecektir. Dolayısıyla her bir sorunu teker teker ele almaktan ziyade, toplu politikalar bütünü uygulamak gereklidir. Sıklıkla öne çıkan politikalar arasında; eğitim, danışmanlık, kredi ve finansman imkânlarına ulaşım, teknoloji, işletme ve pazarlama tedbirleri olmak üzere girişimciliğin desteklenmesi, işsizlerin, gençlerin ve kadınların yeni iş kurmalarının özel olarak desteklenmesi, kayıtlı işçi çalıştırılmasını temin için vergi, prim gibi yüklerin azaltılması, bürokratik engellerin azaltılması, iş organizasyonlarının ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi konusunda işletmelere danışmanlık hizmeti verilmesini saymak mümkündür. Görüleceği gibi bu politikaların ana eksenini, işsizler arasından girişimciler çıkarmak ve bu girişimciler yanında işçi istihdam ederek “bir taşla iki kuş vurmak” üzerine kuruludur. Mesleki ve teknik eğitim yaygınlaştırılmamış olması çözüm bekleyen bir başka sorundur. Yaşam boyu öğrenme stratejilerinin geliştirilmesi, okullaşma oranının yükseltilmesi ve 12 yıllık zorunlu eğitime bir an önce geçilmesi, gelecekteki yaşam boyu öğrenme için temel oluşturması yönüyle önemlidir. Kamu, özel sektör, sosyal taraflar, sivil toplum kuruluşları, eğitim kurumları ve bireylerin dahil olduğu tüm tarafların etkin katılımını içeren etkin politikalar geliştirmek ve uygulamak zorunluluğu bulunmaktadır. Türkiye’de kişilerin becerilerini belgeleyen bir sistem hâlâ kurulamamıştır. İşgücünün mesleki niteliklerini tanımlayamayan Türkiye’nin, AB ile mesleki niteliklerin karşılıklı tanınması sürecini ve AB içinde Türk işgücünün serbest dolaşımını sağlaması mümkün değildir. Ulusal Meslek Standartları Kurumu Kanun Tasarısı ise bir an önce yasalama sürecindedir (Özcüre ve Şahin; 2008; 390-392).

2. ULUSLARARASI HUTHWAITE EĞİTİM VE ARAŞTIRMA ŞİRKETİ VE SPİN SATIŞ EĞİTİMİ

Merkezi İngiltere’de bulunan bir eğitim ve araştırma şirketi olan Uluslararası Huthwaite’in kurucusu Neil Rackham, konferans ve seminerlere konuşmacı olarak katılan, aynı zamanda New York Times tarafından en çok satan kitaplar arasında yer alan ve 50’den fazla dile çevrilen üç kitap sahibi, ayrıca üç uluslararası araştırma ve danışmanlık firmasına CEO’luk yapan ünlü bir satış eğitimcisi ve danışmanıdır. Huthwaite, IBM, Xerox, AT&T, Citibank, Kodak ve HoneyWell gibi çokuluslu şirketlere eğitimler vermiş ve bu faaliyetlerini günümüzde de sürdürmektedir.

SPİN Satışla ünlenen Neil Rackham görüşme, satış ve satış yönetimi konularında uzmandır. Rackham, İngiltere’de doğmuş, Borneo’nun gümrük ormanlarına yakın bir kasabada büyümüş ve ülkesindeki Sheffield Üniversitesi’nde lisans eğitimini almıştır. Aynı üniversitede sürdürdüğü lisansüstü çalışmalarında iletişim becerilerinin kesin istatistiksel ölçümünü sağlayan bir dizi davranış analiz teknikleri geliştirmiştir. Bu taban ise kariyerinde sıçrama tahtasını oluşturmuş ve Rackham başarılı satışın gelmiş geçmiş en büyük araştırmasını destekleyen araştırma konsorsiyumunun bir araya gelmesini sağlamıştır. Böylece, 30 araştırmacı, 20’nin üzerinde ülkede, 35,000 satış görüşmesini örnek alarak çalışmışlardır. Bu çalışmanın sonuçlarından yararlanarak, Rackham 1988 yılında ünlü yayınevi McGraw Hill’in gelmiş geçmiş en iyi satış kitabı olarak adlandırılan SPİN Satış’ı yayınlamıştır.

Rackham Satış Stratejisi Enstitüsü’nün başkanıdır ve Indiana Üniversitesi Kelley İşletme Okulu’nda seçkin bir araştırmacı ve akademik üyedir. Instructional Systems Association tarafından eğitim ve danışmanlık konusundaki geliştirdiği yöntemler nedeniyle ödüllendirilmiştir. Bunun yanı sıra *Sales and Marketing Management Dergisi*’nin yayın kurulu üyesidir. IBM, Xerox, AT&T ve Citibank’un satış ekipleriyle yakın çalışmalar yapmıştır. Birçok Fortune 100 şirketine satış performansı değerlendirilmesi ile ilgili olarak danışmanlık yapmış ve Fortune 500 şirketlerinin yarısından fazlasını oluşturan büyük ve

güçlü firmalar, satış elemanlarını onun araştırmasından elde edilen satış modellerini kullanarak eğitmektedirler.

Pazarlama derslerinde Rackham öğrencilerini “Pazarlamanın amacı nedir?”, “Eğer ürün ya da hizmetiniz daha kaliteli ya da farklı ise bu satışınızı garantiler mi?”, “Satışı tekrarlamayı neler sağlar?”, “Ne zaman isteğe uygun üretim ve mal stoklama birbirini en iyi tamamlar?” gibi tartışmalara yönlendirmektedir. Ona göre: “Ne sattığımız değil; nasıl sattığımız önemlidir”.

Bugünün araştırma ve geliştirmesinin ışık hızıyla hareket ettiğine işaret etmiştir; dolayısıyla da, pazarlamacıların rekabet edebilirliklerini sağlayabilmek üzere bu gelişmeleri takip etmeleri son derece önemlidir. Neil Rackham’ın bir başka üzerinde durduğu konu ise, müşteri ilişkileri yönetim kanallarının daha iyi kullanılmasıdır. “Yeni kural” ona göre; “müşterilerin kullanmayı tercih edecekleri birçok sayıda kanalı ortaya koymak, sonra ise müşterilerin kendi tercih ettiklerini seçmelerine izin verecek şekilde kanalları bir araya getirmektir” (Baylor Business Review; 2000; 13).

Huthwaite Eğitim ve Araştırma Şirketi, 12 yıldan fazla bir süredir, 27 ülkeden, sayıları 20’yi aşmış durumda ki, dünyanın en önemli satış organizasyonunu yürüten firmalarda gerçekleşen, 23 ülkeden 10.000 den fazla satış elemanı ve 1000 kadar satış yetkilisini ve 35 binin üzerinde satış olayını inceleyerek, çalışanların başarılı satış performansını etkileyecek 116 unsuru belirlemiştir. Bu araştırmaların satıcıların eğitimi alanında günümüze kadar gerçekleştirilen en büyük araştırma olduğu görülmektedir. Bu araştırmaların bulguları ve sonuçlarının 7 yıl boyunca açıklanmayarak uygulamadaki başarısı ve değerinin kanıtlanması sağlanmıştır. Sonuçta başarılı bir satış için geliştirilen SPİN Satış modeli ile ortalama % 17’lik bir satış artışı sağlanmıştır (Rackham; 2006; 10-11).

Modelde, “Satış başarısının sırrı nedir? Büyük hacimli satışlarda nasıl başarılı olunur? Küçük çaplı satışlarda işe yarayan teknikler büyük satışlarda neden işe yaramaz? Neden bazı satıcılar büyük sükse

yaparken ötekiler nal toplar?" gibi soruların yanıtları bu eğitimler yoluyla katılımcılara verilerek yetkinleşmeleri sağlanır.

Yaklaşık 30 yıl önce, birçok büyük çokuluslu şirket, Huthwaite'a başvurmuştur. Araştırılmasını istedikleri konu ise, en etkin satış profesyonellerinin büyük ölçekli satışları yaratırken kullandıkları becerilerin tanımlanmasıdır. Huthwaite'a yalnızca satış eğitimindeki başarılarından dolayı değil; tek ve kanıtlanmış bir davranış analizi araştırma metodları olduğundan dolayı gelmişlerdir. Huthwaite ise, başarısını şöyle ifade etmektedir:

"Araştırma projesinin ilk zamanlarında yüksek satış performansı sergileyenlerin anlattıklarıyla müşterilerin önünde gerçekleştirdiklerini gözlemlediğimizde, bunların arasında büyük bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Onlara, kendilerini neyin iyi bir satış personeli yaptığını düşündükleri sorulduğunda, kaçınılmaz olarak kendilerinin icat ettikleri ya da bir mentörden öğrendikleri gözde ipuçlarına değinmektedirler. Fakat bizim gözlemlerimizde; onları iyi satış elemanları yapan şeylerin bu ticaret oyunları değil de; doğallığıyla kendi davranışları olduğu ortaya çıkmaktadır. Algılama ve gerçeklik arasındaki bu farklılığı tanımlamanın ardından, satış işlemlerinin canlı davranış analizlerini uygulayarak, araştırma sonuçları istatistiksel olarak tartışmasız duruma gelene kadar başlangıçtaki bulgular, çalışmanın kapsamının genişletildiği klasik satış teorisiyle çelişkilerinde son derece tartışmalı bir içerik taşıyordu. 30 yıl sonrasında süreç hala devam etmektedir. Araştırmamız asla sona ermeyecektir. Satış davranışında gerçekleştirilen en büyük araştırmadır ve kaçınılmaz olarak bu paha biçilmez araştırma şu anda bizim en tanınmış satış eğitim programımız olan SPIN'in temellerini oluşturmaktadır. Sürekli olarak bütün güncel bulgularımızı SPIN Satış Becerileri programına taşıırken, şu anda emin olarak iyi bir satış elemanını gerçekten büyük bir satış elemanı yapan mecburi dokuz anahtar davranışı biliyoruz" (Online 1; Erişim; 08.05.2008).

1974'ten beri gerçek ticari ortamlarda satış durumları davranışlarını çalışmakta olan Hutwaite, bu etkileşimleri 33'ün üzerinde ülkede sıra dışı performansı sağlayan davranışları seçerek ve kaydederek gözlemlemiş ve analiz etmiştir. Yüksek düzeyde, karmaşık ve büyük ölçekli satışlardan yüz yüze satışa, sürekli olarak satış başarısının nasıl

elde edileceğini yeniden değerlendirmişler ve bu geçmiş bilgi ve tecrübelerini işletmelerin satış performanslarını artırmak üzere; alan araştırmalı, alan geçerli ve alan kanıtlamalı davranış değişikliği metodu olan Huthwaite Yaklaşımı'nı beslemek için kullanmışlardır. Böylece, davranışların değiştirilerek sonuçların değiştirilebileceğini de kanıtlanmış ve bu alanda çok başarılı olmuşlardır (Online 3; Erişim; 08.05.2008).

AICC (Aviation Industry CBT "Computer-Based Training" Committee - Havacılık Endüstrisi Bilgisayar Tabanlı Eğitim Komitesi)'nin yeni satış eğitim programı Satış Gücünü Yenileme kayıtlara açılmış, bu kapsamlı, bilgisayar tabanlı ve bireysel eğitim programı; kıvrımlı, katlanabilir karton kutu ve ilgili paketleme endüstrilerinde, tedarikçiler de dahil 18 aydan daha kısa süreli endüstriyel satış ya da yüz yüze satış tecrübesine sahip satış elemanları için düzenlenmiştir. Eğitimler, SPIN Satış'ın kurucusu Huthwaite tarafından geliştirilen ve CD-ROM da sunulan 4 saatlik bilgisayar tabanlı eğitimi, katılımcı satış yöneticileri için 200 sayfalık bir Kılavuz Kitabı ve tecrübeli bir Huthwaite eğitimcisi tarafından sağlanan telefon yardımını kapsamaktadır. Bu yeni satış eğitim programı, Huthwaite'ın bu alandaki tecrübesinden yararlanılarak hazırlanmış satış yetenekleri geliştirme materyalleri ile birlikte Huthwaite'ın danışmacı satış modeli olan SPIN Satış'a dayanmaktadır (Official Board Markets; 2006; 10).

2.1. SPİN SATIŞ SİSTEMİ

SPIN Satış, büyük ölçekli satışlarla ilgilidir. Satışla ilgili yayınlanan kitapların hemen hepsi düşük değerde ve tek bir görüşmeye dayanan satışlar için geliştirilmiş eski modelleri ve yöntemleri içermektedir. 1920'lerde küçük ölçekteki satışlarla ilgili özellikler ve yararlar, kapanış teknikleri, itirazla başa çıkma yöntemleri ve açık ve kapalı sorular yöneltmesi gibi yeni fikirler satış alanına kazandırılan öncü çalışmalar olmuştur. Ancak 60 yıldan daha fazla bir süre benzer kavramlar kullanılmış ve tüm satışlarda geçerli oldukları düşüncesiyle hareket edilmiştir. Daha büyük ölçekteki satışlar için öneriler sunma çabası gösteren yazarlar dahi fikirlerini bu eski modellere dayandırmışlardır. Halbuki, satışla ilgili olarak izlenen geleneksel stratejiler, günümüzün

dinamik ve karmaşık büyük ölçekli satış ortamlarında işe yararamamaktadır. Neil Rackham'ın çalışması büyük ölçekli satışlara ve bu satışlarda başarılı olabilmek için gerekli becerilere yepyeni bir bakış açısı kazandırmıştır. Küçük ölçekli satışlarda işe yarayabilecek birçok ipucu satışın boyutları büyüdükçe başarı sağlamayacaktır. Büyük ölçekli satışlar, farklı ve yeni bir dizi beceriyi gerektirmektedirler (Rackham; 2006; 9-10).

Küçük ve basit satışlarla büyük ve karmaşık nitelikteki satışlar arasındaki farklılıkların tanımlanması için Rackham'ın SPIN Satış yöntemine başvurulması yararlı olmaktadır. Kitap, büyük ölçekli satışlardaki başarı faktörleriyle ilgili bir araştırmayı sunmakta ve küçük ölçekli satışlardan ne şekilde farklılıklar gösterdiklerini anlatmaktadır. Rackham satış sürecinin geleneksel basamaklarından kopmamaktadır: ön hazırlık, araştırma, kapasite gösterme ve bağlılık sağlama. Ancak; bu basamakların her birine farklı yaklaşmakta ve büyük ölçekli satışlarda bu basamaklardan bazılarının üzerinde daha fazla durmaktadır (Norman; 2004; 138).

Daha önce de vurgulandığı üzere, Huthwaite'ta verilen eğitimlerde, Neil Rackham tarafından geliştirilen (situation, problem, implication ve need-payoff) sözcüklerinin baş harflerinden oluşturulmuş bir satış eğitimi modeli olan (SPIN Satış) uygulanmaktadır. DSUI satış eğitimi modeli olarak Türkçeye çevrilerek, Durum Soruları=D, Sorun Soruları=S, Uygulama Soruları=U ve İhtiyaç Soruları=İ kavramlarının baş harfleri ile oluşturulan DSUI satış eğitimi yöntemi Türkçe literatüre de kazandırılmıştır.

Eğitimlerde birinci adım, durum analizi (situation) yapılması hakkındadır. Müşterinin gereksinimlerinin belirlendiği bu bölümde, başarılı bir satış için, açık ve kapalı uçlu sorular ve bunların yanıtlarının nasıl verilmesi gerektiği öğretilmektedir. Satıcının, müşteri ve müşterinin ihtiyaçları hakkında, gerçeklerin ve geri planın aydınlatılmasına dönük durum soruları yardımıyla bilgi edinmesi sağlanır ve bu bilgileri satışı sonuçlandırmadaki becerilerini artıracak

şekilde kullanma yeteneği kazandırılır. Bu aşamanın kısa tutulması ve müşteriye sıkılmaması sağlanır.

İhtiyaçlar ortaya çıkartıldıktan sonra, mal ve hizmetin yararlarının aktarılmasından oluşan ikinci adıma geçilir. İhtiyaçların karşılanmasında karşılaşılan sorunlar (problemler) hakkındaki bu ikinci adımda, müşterinin ihtiyaçlarını karşılamaya dönük yaşanan güçlükler, memnuniyetsizlik konuları ve olası sorunları açığa çıkarmaya dönük itirazların giderilmesi gereklidir.

Mal veya hizmetten yararlanma ve uygulamaya (implication) dönük üçüncü adımda, uygulamada karşılaşılabilecek sorunların nasıl giderildiği yani hangi ihtiyacın nasıl karşılandığı müşteriye ayrıntılı olarak açıklanır.

İhtiyaç duyulan mal veya hizmetin sağlanma yöntemi ve bedelinin nasıl ödendiğinin açıklandığı bölüm ise (need-payoff) dördüncü ve son adımdır. Böylece, yüksek değerli mal ve hizmetlerin yüksek nitelikli ve eğitilmiş müşterilere dönük başarılı bir satış sürecine dönük yöntem ve uygulama becerilerini kazandıran bir eğitim söz konusudur (Rackham; 2006; 16).

DSUI satış eğitimi yöntemi ile alıcının ihtiyaçları örtük olmaktan çıkartılarak belirgin hale getirilir. Bu sürece gelene kadar satış uzmanının izlediği DSUI soruları, bir yol haritası işlevi görmektedir. Burada satış uzmanı ne kadar çok belirgin ihtiyacın belirlenmesini sağlamışsa satışta da o kadar başarı sağlayacaktır. Aşağıda yer alan Şekil 2'den de anlaşılacağı gibi, bu aslında katı ve sınırları belirli bir formül olarak görülmemelidir. Başarılı satıcıların belirgin davranışlarından yola çıkılarak hazırlanan bir sorgulama yöntemidir. Bunu bir kılavuz olarak görmek gerekir. Soru sıraları durumdan duruma esnek olarak değiştirilebilir. Bu nedenle her duruma uygulanabilecek bir formül değildir. Aşağıda görülen Şekil 2'de DSUI modelinin işleyişinin bir özeti yer almaktadır.

Rackham'ın 1988 yılında geliştirdiği, bağlılık ve ilişki pazarlaması sağlayan 4 basamaklı satış yaklaşımında; net olarak tanımlanmış

sıralamayla 4 soru, satış elemanının müşteriyle, örtük ihtiyaçları ortaya çıkarmaktan, karşılanabilecek açık ihtiyaçları ortaya çıkararak sonuç üretmesine kadar mantıklı bir diyalog içerisine girmesini sağlamaktadır. SPIN Satış (DSUİ) Modeli soru çeşitleri aşağıdaki Şekil 2'de özetlenmektedir:

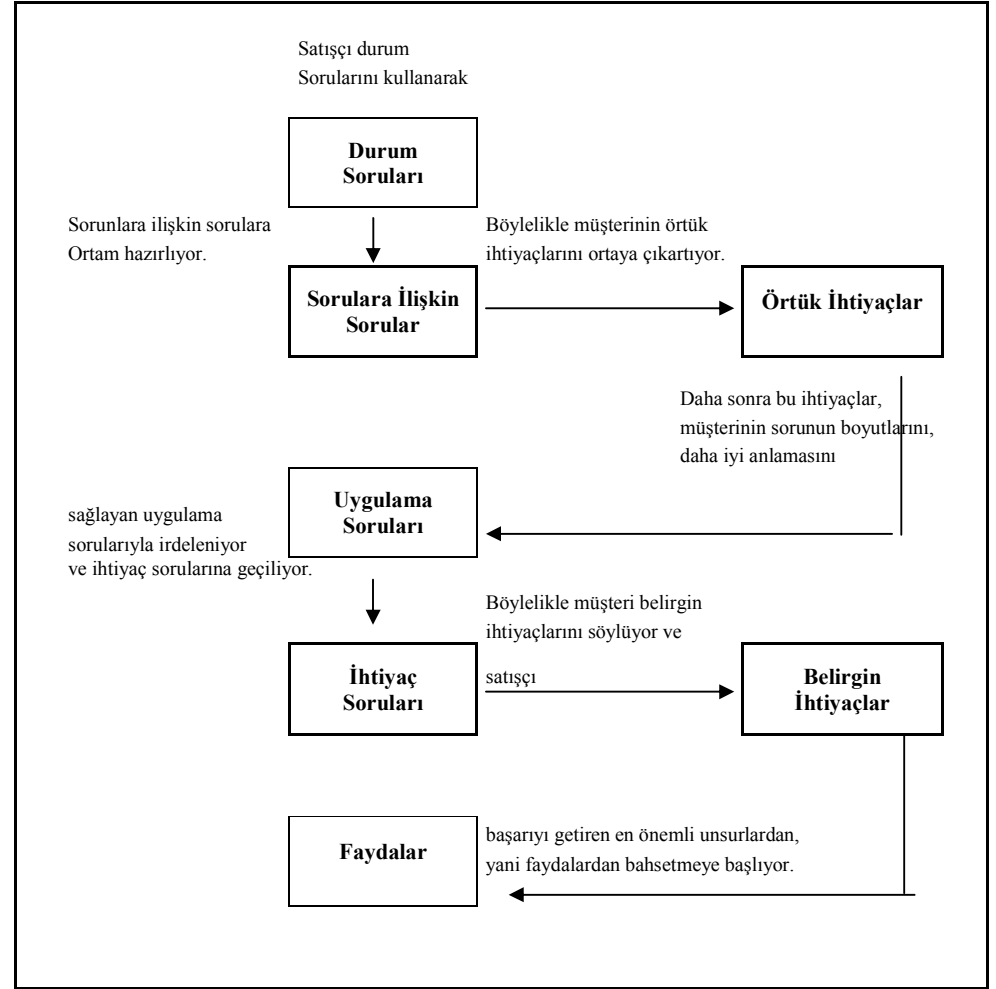
- **Durum Soruları:** Mevcut durumu netleştirmek için gereklidir.
- **Sorun Soruları:** Hizmet sunana fırsat sağlayan zorlukları ortaya çıkaran sorulardır.
- **Uygulama Soruları:** Bu sorular alıcıya problemin daha önemli görünmesini sağlar ve problemin çözülmemesi durumunda ortaya çıkabilecek sonuçları gösterir.
- **İhtiyaç-Ödeme Soruları:** Bu sorular çözüm üzerine odaklanmaktadır.

2.1.1. SPIN SATIŞ EĞİTİMİ SÜRECİ

A. AMAÇLAR

Programın sonunda her katılımcının: mevcut satış yönteminin güçlü ve zayıf yönlerini analiz etmiş, müşteri ihtiyaçlarını ve psikolojisini tanımlama yetisi kazanmış, etkili satış elemanlarının müşterileriyle etkileşimlerinde kullandıkları kilit davranışları ya da yetenekleri tanımlayabilecek duruma ulaşmış, satış çağrılarını planlamak için bu davranışlar dahilinde planlamanın iskeletini oluşturabilecek düzeye ulaşmış, itirazları büyük ölçüde azaltacak müşteri ihtiyaçlarını geliştirecek yetenekleri kullanma pratiklerine sıklıkla sahip, sıklıkla itiraz gösteren ya da düşük reaksiyon gösteren zor müşterilerle ilgilenme stratejisine sahip ve performanslarını yetenek modeliyle karşılaştırarak objektif şekilde ölçmüş ve programdan sonra yeteneklerinin sürekli gelişmesi için bir eylem planı yaratmış düzeye ulaşmış olacakları hedeflenmektedir.

Şekil 2 : SPIN Satış (DSUİ) Modeli



B. HEDEF KİTLE

Ürün ve hizmetlerin satış sürecinde alıcı tarafından yüksek değere sahip ve önemli bir karar birimi olarak değerlendirilen herhangi bir çalışan hedef kitlenin bir üyesini oluşturmaktadır. Hedef kitle durumundaki satış uzmanları ve satış yöneticilerine ek olarak; bu program mühendislere, teknik uzmanlara ya da satış sürecinde yer alan ve müşterilerle olan iş ilişkilerinde satışı gerçekleştirme fırsatlarına maruz kalan satış destek personeline büyük kazançlar sağlamaktadır.

C. PROGRAM İÇERİĞİ

- Davranış analizinin temel prensipleri- araştırma ve yetenek geliştirmede nasıl kullanıldığı,
- Mevcut satış stilini anlamak amacıyla- doğal bir itici mi yoksa çekici mi davranış sergilendiği,
- Müşteri ihtiyaçlarının psikolojisi- tanımlanmış örtülü ya da açık ihtiyaçlar- bunların müşterinin düşünce yapısı ile ilgili size neler yansıttığı ve hangi ihtiyaçların satışta başarı anlamına geldiği,
- Şatışta çağrışı açmak- kapalı bir yaklaşımdan kaçınmak- soru sorma hakkına sahip olma koşulunu yaratma aşamalarından oluşmaktadır.

İhtiyaçların geliştirilmesi için SPİN Satış modeli:

- Durum soruları
- Sorun soruları
- Uygulama soruları
- İhtiyaç-ödeme soruları kullanılmaktadır.

Yine,

- Yetenekleri göstermenin- bir kazancın gerçek tanımını yapmanın- özellikler ve avantajların ve tehlikelerin nelerden oluştuğuna dair bilgiler ile,
- İtirazların- efsane ve söylenti gibi kalıplaşmış bilgilerin nasıl düzeltileceği; ilgi ya da fırsat göstermeyen müşterilere karşı nasıl davranılacağı- bunların nasıl önleneceği- bunlarla nasıl başa çıkılacağı,
- Tepki gösterenlerle- başa çıkma konusunda ki yaklaşımların nasıl belirleneceği- bunların neden tehlikeli olduğu ve bunlarla nasıl başa çıkılacağı,
- Satışı kapatış- neden erken ve sık kapatmanın tehlikeli olduğu- bağıllık yaratmanın nasıl sağlanacağı öğretilmektedir.

D. EĞİTİM KADROSU ve GRUP BÜYÜKLÜĞÜ

Program, müşterinin endüstrisine ne zaman mümkünse tecrübeli bir Huthwaite danışmanı tarafından sağlanmaktadır. Her bir katılımcının bireysel ilgi görmesinin sağlanabilmesi için, eğitim grup büyüklüğü maksimum 12 kişi ile sınırlandırılmıştır (Online 2; Erişim:08.05.2008).

2.1.2. SPİN SATIŞ EĞİTİMİ SÜRECİNDE HUTHWAITE'İN HAWTHORNE ETKİSİNİ GİDERME YAKLAŞIMI

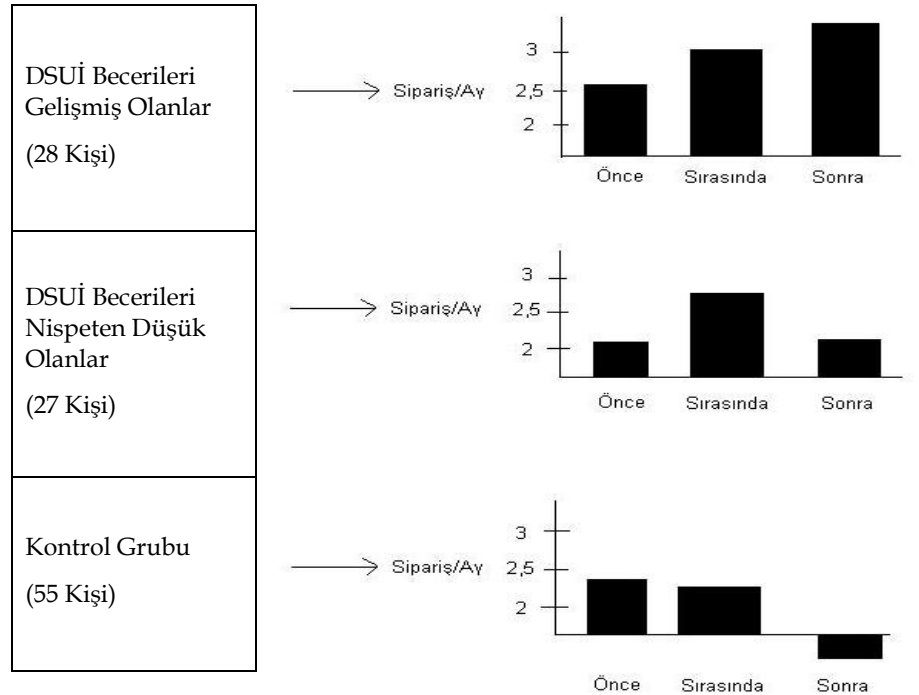
1924 yılında Harvard Üniversitesi'ne mensup Elton Mayo önderliğindeki bir grup bilim adamının ABD'de, 200.000 çalışanı bulunan ve telefon parçaları üreten Western Elektrik Şirketi'nde başlattıkları, Hawthorne Araştırmaları olarak bilinen ve 1930 yılında sonuçlanan araştırmalar, yönetim ve organizasyon alanında davranışsal yaklaşımın temellerini atmıştır. Araştırma ve deneyler; aydınlatma, ısıtma, dinlenme araları ve daha kısa çalışma süreleri gibi fiziksel ve çevresel etkenlerden çok, motivasyon, uygulanan kontrol ve denetimler, iş doyumu ve çalışanların aralarındaki ilişkilerin iyi ve olumlu olması gibi beşeri ve sosyal etkenlerin, verimlilik üzerinde daha olumlu etkilerinin olduğuna dönük bulgular elde edilmesiyle sonuçlanmıştır.

Davranışsal yaklaşımı geliştiren bu araştırmaların sonuçları, bazı yönlerden ise eleştiri konusu yapılmıştır. Bu eleştiriler, “Hawthorne Etkisi” olarak adlandırılarak, araştırma ve deneylerde kullanılan yöntem ve tekniklerin, incelendiğini bilen kişilerin davranışlarını değiştirmesi ve normalde sergiledikleri davranış durumundan farklı davranışlar sergileyerek kısa süreli verimlilik artışı elde edildiğine dairdir. İlk üretkenlik deneyleri olarak literatüre geçen bu araştırmaların ilginç sonuçlarından birisi de, araştırmacıların, fabrikanın aydınlatma düzeyini artırdıklarında üretkenliğin arttığını belirlemeleri, fakat, aydınlatma düzeyini düşürdüklerinde de üretkenliğin arttığını görüp şaşkınlık geçirmeleridir. Bu araştırmalar sonucunda, kesin ve açıklanabilir sonuçların elde edilememesi üzerine, insanlara ilgi gösterilince üretkenlikte kısa süreli artışlar olduğu anlaşılmıştır. Bunun en başta gelen nedeni olarak ta çalışma hayatıyla ilgili gayrı-resmi (enformel) ilişkilerin ve beşeri etkenlerin kişilerin çalışması sırasında davranışlarını etkilemesi gösterilmiştir. Davranışsal yaklaşım daha sonraki yıllarda geliştirilen sistem ve durumsallık yaklaşımlarıyla daha da geliştirilmiştir (Dereli; 1976; 49-50; Koçel; 2007; 172-174).

Huthwaite Enstitüsü, Hawthorne Etkisi'nin eğitimler sırasında kişilere gösterilen ilginin, üretkenliği artırarak sonuçlandığı, yani satış eğitimi yerine bu kişilere aerobik dersleri de verilseydi Hawthorne etkisi yüzünden aynı şekilde başarılı olacakları tezine karşılık olarak onları eğitim sonrası neyin başarılı kıldığını araştırarak ortaya çıkmışlardır. Aşağıda Şekil 2'de de görüleceği üzere, DSUİ satış eğitimi (SPIN Satış) alan 55 kişilik grubun üretkenlik sonuçları incelenmiş ve bu grubu DSUİ davranışları daha gelişmiş olanlar ile olmayanlar şeklinde 28 ve 27 kişilik iki ayrı gruba bölmüşler ve bu grupların satış performanslarını karşılaştırmışlardır. Böylece, Hawthorne etkisi olsaydı her iki grubun da aynı ilgi ve eğitim sürecine tabi tutulmuş olması dolayısıyla benzer başarıyı göstermesi bekleneneğinden, fakat beklenenin aksine, gruplar arasında benzer başarı düzeyi gerçekleşmediğinden, sonuçların DSUİ modelinden kaynaklandığını ortaya çıkarmak mümkün hale gelmiştir. Son, olarak, hiç DSUİ eğitimi almamış 55 kişilik bir grubun da satış performansı izlenmiş ve diğer iki grup ile karşılaştırılmıştır. Bu

yöntemle elde edilen Hawthorne etkisinin sonuçları aşağıda Şekil 3'te görülmektedir.

Şekil 3 : Hawthorne Etkisi



Kaynak: Rackham; 2006; 178.

Buna göre, DSUİ becerileri gelişmiş olanların (28 kişi), eğitim öncesine göre, eğitimler sırasında ve sonrasındaki, yani, en fazla ilgi gördükleri eğitim süreci boyunca aylık satışları belirgin olarak yükselmiştir. En

önemlisi, eğitimler sonrası dönemde de satışların yükselmesidir. Böylece, Hawthorne etkisinin olmadığı bu dönemde satışların artması eğitimlerin başarısını kanıtlamaktadır. DSUİ becerileri düşük (27 kişilik grubun) satışları 4 aylık eğitim dönemi boyunca önemli oranda artmıştır. Ancak, eğitim döneminden sonra kendilerine olan ilgi azaldığı için önceki satış performanslarına geri dönmüşlerdir. Yani, bu gruptakiler Hawthorne etkisine yoğun olarak maruz kalmışlardır. Ancak, eğitimler boyunca belirgin bir performans artışı da yaşadıkları için, bu gruba verilecek eğitimlerin artırılması sonucu DSUİ becerileri geliştirilirse satıştaki başarıları da artacaktır. Üçüncü grupta yer alan ve eğitim almayan (55 kişi) kontrol grubunun ise, diğer eğitim alan grup karşısında, aynı dönemde geriledikleri ve eğitimler sonrasında ise onlarla rekabet edemeyerek belirgin bir düşüş yaşadıkları görülmüştür. Bu durum bize DSUİ modelini iyi öğrenen grubun öteki becerileri az gelişmiş gruba göre belirgin olarak başarı gösterdiklerini kanıtlamıştır (Rackham; 2006; 176-178).

3. ULUSLARARASI HUTHWAITE EĞİTİM VE ARAŞTIRMA ŞİRKETİ'NİN SPİN SATIŞ EĞİTİMİ ÖRNEK UYGULAMALARI

3.1. AVUSTURYA CREDITANSTALT BANKASI'NİN TERCİH ETTİĞİ DANIŞMANLIK YAKLAŞIMI

1998'de Huthwaite, SPİN Satış becerilerini, Macaristan'da faaliyetlerini sürdüren, Huthwaite Macaristan Genel Müdürü daki Macar çalışanlar üzerinde başarıyla göstermiştir. Avusturya Creditanstalt Bankası Huthwaite'in satış danışmanlığıyla ilgili genel yaklaşımının tanıtıldığı bir eğitim programına katılmıştır. Huthwaite Macaristan Genel Müdürü György Beck, eğitimden önce, küçük ve kıdemli finansal satıcılar topluluğuna, satış teknolojilerini kendi fikirleri ve birbirlerinden öğrendikleri metodlara dayandırıldığını ve yeni becerileri geliştirmeyi ve bilgilerini iletirmek istediklerini ifade etmiştir. SPİN Satış Becerileri Eğitimi; onlara gerçek anlamda müşterilerle ve ihtiyaçlarıyla ne şekilde ilgilenileceklerini öğreten ve satış danışmanlığı yaklaşımını daha fazla benimsemelerini sağlayan bir programdır. Avusturya Creditanstalt Bankası'nın Genel Müdürünün eğitimle ilgili yorumu şöyledir:

"Tam yetki sürecinden sonra Huthwaite Macaristan'ı finans kadromuzu eğitmek için seçtik. Hedefimiz çalışmalarına ve davranışlarına özgü olan eğitimleri sağlamaktır. Ayrıca finansal kadromuz için önemli noktalardan biri, bankamızın faaliyetlerini geliştirmek için önemli olan bazı önemli müşterilere yönelik olumlu banka imajı oluşturmaktır. Eğitim aşaması henüz tamamlanmış olmasına rağmen, Huthwaite Macaristan'ın Genel Müdürü Dr. György Beck eğitimlerde öğrenilenlerin uygulanabileceğine inanmaktadır. Çünkü, bankacılık endüstrisinin doğası gereği, sonuçlarla ilgili konuşmak için çok erken olsa bile, eğitimler yoluyla verilen mesajlarla eğitimlerde öğrenilenler de iş geliştirme için iyi bir kaynak olmaktadır." (Online 6).

Sonuç olarak, Dr. György Beck eğitimde öğrenilenlerin uygulamaya geçirilmesi ile olumlu sonuçlar elde edeceğini ifade etmiştir.

3.2. FİNANSAL UZMANDAN DAHA FAZLASI OLMAK

Yalnızca pazarlama bilgisi artık yeterli olmamaktadır ve araçlar bugünün rekabet piyasasında farklılaşıp başarılı olabilmek için uygulamalı satışı kabul etmek durumundadırlar. Zaman, profesyonel olarak finansal hizmet alabilmek için teknik anlamda üstün olmayı gerektirmektedir. Kapıya kaybetmiş olarak gelen müşteriler her zaman mutlu ayrılmak isterler. Bu anlamda, "Satış kirlenmiş bir kelimedir." Birçok ticari finansal aracı, satışı kendi görevlerinin bir parçası olarak görmez ve satıcıları da tanımlarken çekimser davranmaktadır. Bu nedenle, mümkün olan en iyi dönemde müşterilerle doğrudan veya aracılar vasıtasıyla bir araya gelerek iş elde etmeye çalışılmalıdır. Satış, müşteri ilişkileri üzerinde olumlu etki bırakma, değer yaratma ve bununla birlikte doğrudan hizmet sağlamak gibi her bir noktaya temas ederek sorumlu olmaktır. Burada seyyar veya kapıda satış yaklaşımından söz edilmemektedir. Bunun aksine, günümüzde finansal hizmet sektöründe üst kademedeki satıcıların seyyar satıcılara göre son derece profesyonel, kontrollü ve sorunu çözümüleme becerileri ile yönetim danışmanı gibi hizmet sağlamaktadırlar. Satış düşüncesi, herkesi eğitecek ve ticari finans araçları tarafından hayati, yasal ve ileriye yönelik bir iş geliştirme aracı olarak benimsenmelidir. Son olarak, para piyasasında, arzın talebin üzerinde olduğu; diğer taraftan hizmetin,

değişime bağlı olarak gittikçe arttığı ve çözüm önerilerinin, her bir müşterinin özel gereksinimlerini en iyi şekilde karşılayabilmek yönünde geliştirildiği gözlemlenmektedir. Bu nedenle günümüzde artık standart bir boyutun bütün müşteriler için uygun olduğu düşüncesi geçerliliğini kaybetmiştir (Online 7).

3.3. MÜŞTERİLERİ KAZANIP İNSANLARI ETKİLEYEBİLMEK

Marco Berini, Çek Cumhuriyeti, Ivnosteska Bankası'nda üst yönetimin başarılı davranış değişikliğine nasıl sebep olduğunu şöyle dile getirmektedir:

“Milan merkezli Unicredito İtalyan Bankalar Grubu 3 yıl önce 7 Doğu Avrupa bankası içerisinde pay ortaklığında çoğunluğa sahipti. Kısa bir süre içerisinde bizim için bunun basit bir satıştan daha fazlası olduğu anlaşılmış ve hızla büyüyen ekonomik ortamda bu gibi ek çalışmalarla satış eğitiminin büyük avantajlar sağlayacağını ortaya koymuştur. Yeni Avrupa bölgelerimiz için süreç ve ürünler açısından en iyi olan uygulamaları önerdik. Bununla birlikte, bunu insanların iletişim becerilerinde ilerleme kaydedilmesiyle çok kültürlü bir ortamda yapabileceğimizi anladık. Zamanın çok önemli olduğu şu durumda birçok satıcı ve yönetimi geliştirme programları yakından izlenmekte ve yatırımlarımızda hızlı ve ölçülebilir geri dönüşlerin olmasına ihtiyacımız var. Dışa dönük davranışların değiştiğini saptadık. 2004'ün ortasında, Uzman (Huthwaite) şirketi tasarım ve uygulama aşamalarına destek olarak, müşteri odaklı satış yaklaşımının Yeni Avrupa Pazarında etkili olmasını ve kabul edilmesini sağlamıştır. Bankanın ihtiyacı olan şey kültür ve davranış değişikliğine karşı güvenilir programlar ve diğer yolunda giden değişim projelerine karşı da duyarlı olmasıdır.” (Online 8).

Sonuç olarak Marco Berini, Ivnostenska bankasında kültürel ve davranışsal değişim eğitimlerini birleştirerek davranış değişimi ve doğru davranışlarla başarı programını ilk olarak Çek Cumhuriyetinde uygulamıştır.

3.4. MÜŞTERİ ODAKLI SATIŞ KÜLTÜRÜ YARATMA

Güney Afrika'da faaliyet gösteren The First National Bank (FNB), 2002'de ve izleyen stratejik planlama sürecinde, müşteri hizmetleri

kültürü için ihtiyaçları belirleyip, büyük satışlar geliştirerek tüm organizasyonun bunun bilincinde olmasını sağlamıştır. Bu gelişim çabaları ihtiyaçların belirlenmesi konusunda odak nokta olarak görülmüştür. Gerçekte, ilk aşamada perakende bankacılık ortamında bankanın üst yönetimden, banka çalışanlarına yetki vererek ve ilgili araçları kullanmalarını sağlayarak müşterileri etkileyip kendi tecrübelerine de değer katmaları beklenmiştir. FNB ile Huthwaite Afrika, eğitim ve danışmanlık alanında işbirliği ve ortaklığı ile, yalnızca satış eğitimini gerçekleştirmeyi değil, aynı zamanda, günümüzdeki bankacılık kültürü içerisinde, kendilerini de tanıtabilmişleridir. FNB ile Huthwaite Afrika'nın işbirliği ile gitmeleri olumlu sonuçları da beraberinde getirmektedir. Eğitim programı üç önemli gerekçe ile gerçekleştirilmektedir. Bunlar;

- 1) Eğitim, danışmanlık ve kurslar; gelişim, satış gücü oluşturma ve FNB'deki müşterilerle yüz yüze ilişkileri geliştirmeyi içermektedir.
- 2) FNB, Huthwaite Afrika'dan gelenekselin dışında eğitim programları düzenlemelerini talep etmiştir.
- 3) Satış eğitimlerine yapılan yatırımların düzeyi daha önce bu sektörde yapılmamış olmalıdır.

Sürecin ilk aşamasında, Huthwaite Afrika grubu kendilerini banka kültürü ve bankanın iş süreci içerisinde algılayarak gerçek anlamda kazanç sağlamışlardır. İlk olarak proje grubu çeşitli bölümlerdeki araştırmalardan oluşan kontrol aşamasını uygulamışlardır.

Bu aşama; personelin günlük işlerini yerine getirmesini, mevcut satış kültürünü yöneticilerle görüşüp değerlendirmesini ve rakip satış gücüne karşı mücadele ederek, gelecekte başarılı şekilde yükselmesini içermektedir. Bu hizmet, ilişki ve değerler tabanlı bir perakende eğitim çözümüne yol açmıştır. Tüm bunlardaki amaç, müşteri ihtiyaçlarını belirleyerek satış çabalarına odaklanıp satışları artırarak müşterileri etkilemektir (Online 9).

3.5. SPAREBANKEN VEST'İN NORVEÇ'TE YAPTIĞI SIÇRAMA

Norveç'te Sparebanken Vest Bankası satış sürecinde davranış değişikliğini başarıyla gerçekleştiren tasarruf bankalarından biridir. Sparebanken Vest SPIN satışlarının Hutwaite programı ve eğitim kombinasyonu ile başarılı sonuçlar elde edilmiştir.

Günümüzde, Sparebanken Vest bağımsız bir tasarruf bankası olarak, iki bölgedeki 58 şubesi ve 750 kişilik işgücüyle Norveç'in ilk üç bankasından biridir. Norveç bankaları kısıtlı ve bölgesel bir sistemde ticaret yaptıkları için üstün rekabet ve müşteri hizmetleri ile güçlü satış performansı noktalarından başarılıdırlar. Sparebanken Vest'den üst düzey İnsan Kaynakları Danışmanı Wenche Mikalsen, uygulanan eğitim projesinden sorumludur. Bu uzman, eğitimlerde verilmeye çalışılan bütünsel yaklaşımın arkasındaki gerekçeyi şöyle açıklamaktadır:

"Ben Sparebanken Vest'de bir buçuk yıl önce göreve başladığımda satış için bir tek yöntemimiz yoktu ve şubelerimiz tamamen farklı şekillerde çalışmaktaydı. Tüketici ihtiyaçlarına çabuk ve etkili bir biçimde cevap versek de potansiyel satış olanaklarını tespit edip harekete geçmede ortak bir stratejiden yoksunduk. Hızla fark ettik ki müşteri memnuniyetini arttırmak için, müşteriyle uzlaşma ve arabuluculuğu ele alışımızda bazı önemlik değişiklikler yapmalıydık".

Bu süreçte, personelin öngörülen değişikliği yapması önemlidir. Eğitimi olumlu güçlendirmelerle birleştiren ödüllendirici davranış değişikliğine dayalı bir çözüm önerisi sunabilmekten yöneticiler de memnun olmaktadır. Davranış değişikliğine dayalı çözümün ayrılmaz bir parçası sürekli pekiştirme ve ölçmedir. Bu, Sparebanken Vest'de bir dizi performans ölçme sistemleriyle sağlanmaktadır. İdareciler personelin satış davranışını değiştirmeye yardımcı olmak için koç olarak eğitilmişlerdir. Koçların kendi takım üyelerine hitap etmede yardımcı olacak hüner ve yetkinlikte olmaları ve oluşan boşlukları tamamlamada bir profillemeye sistemi kullanılır. Müteakip ölçmelerle ise, istenen alanlardaki davranış değişikliğine ne kadar etkili biçimde varıldığı belirlenir. Şube müdürü ve personelin, bireysel performansını ölçmede, dengeli skor tablosu sistemi kullanılmıştır. Müdürün skor tablosu

koçluk performansının ölçü sistemini içerirken, personel skor tablosu satış performansını ölçü birimi olarak kullanır ve ikisi de müşteri memnuniyetine bağlı bir ölçü sistemi içerir. Şube ise hem idare hem de bireyin performansı ile ölçülür. Huthwaite Norveç'ten Terje Tvedt'e göre bu eğitimleri tamamlayarak, tüm banka çok cesur bir adım atmıştır.

Sonuçta, Hutwaite satış sürecinin tüm aşamalarında müşterilerden, personele yüz yüze uygulamalar geliştirerek başarılı satış gerçekleştirmektedir. Bu satış yöntemi ile çalışanlar satış performanslarını arttırarak etkin olmaktadır.

Sparebanken Vest de satış artışı için kişiye özel yaklaşımlar projesinin tüm organizasyona yayılmasını sağladı. İşletme müşteriyi başarılı iletişim kurarak kâr marjını ve müşterinin elde tutulma oranını arttırmıştır. İşletme içerisinde de çalışanların memnuniyeti konusunda bir artış meydana gelmiş ve çalışanlar müşterilerle pozitif yönde meşgul olma konusunda da güçlenmişleridir. Proje 2003 Ağustos'unda başladı ve o günden beri Sparebanken Vest'in 400 elemanı bu projede yer almaktadır. Sparebanken Vest'in projeye gösterdiği bağlılık hem müşteri memnuniyetine hem de satışlardaki artışa açıkça yansımıştır. Davranış değişikliğiyle sağlanan başarı düzeyi Huthwaite için şartıtcı olmamıştır (Online 10).

SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME

Başarılı satış elemanlarını daha az etkili olan meslektaşlarından nelerin ayırt ettiğini yıllarca araştırmanın ardından, satış davranışını ve başarılı satışçıların özelliklerini Huthwaite'dan daha iyi hiçbir şirketin bilmediği ileri sürülmektedir. Huthwaite Enstitüsü, Hawthorne Etkisi'nin eğitimler sırasında kişilere gösterilen ilginin, üretkenliği artırarak sonuçlandığı, yani satış eğitimi yerine bu kişilere aerobik dersleri de verilseydi Hawthorne etkisi yüzünden aynı şekilde başarılı olacakları tezine karşılık olarak onları eğitim sonrası neyin başarılı kıldığını araştırarak ortaya çıkarmıştır.

Neil Rackham'ın bir başka üzerinde durduğu konu ise müşteri ilişkileri yönetim kanallarının daha iyi kullanılmasıdır. "Yeni kural" ona göre; "müşterilerin kullanmayı tercih edecekleri birçok sayıda kanalı ortaya koymak, sonra ise müşterilerin kendi tercih ettiklerini seçmelerine izin verecek şekilde kanalları bir araya getirmektir. Huthwaite Eğitim ve Araştırma Şirketi, 12 yıldan fazla bir süredir, 27 ülkeden, sayıları 20'yi aşmış durumda ki, dünyanın en önemli satış organizasyonunu yürüten firmalarda gerçekleşen, 23 ülkeden 10.000 den fazla satış elemanı ve 1000 kadar satış yetkilisini ve 35 binin üzerinde satış olayını inceleyerek, çalışanların başarılı satış performansını etkileyecek 116 unsuru belirlemiştir. Bu araştırmaların satıcıların eğitimi alanında günümüze kadar gerçekleştirilen en büyük araştırma olduğu görülmektedir. Bu araştırmaların bulguları ve sonuçlarının 7 yıl boyunca açıklanmayarak uygulamadaki başarısı ve değerinin kanıtlanması sağlanmıştır. Sonuçta başarılı bir satış için geliştirilen SPİN Satış modeli ile ortalama % 17'lik bir satış artışı sağlanmıştır. 1998'de Huthwaite, SPİN Satış becerilerini Avusturya Creditanstalt Bankası'ndaki Macar çalışanları üzerinde başarıyla göstermiştir. Yine, Milan merkezli Unicredito İtalyan Bankaları Grubu'na ait, Çek Cumhuriyeti, İvnostenska Bankası, Güney Afrika'da faaliyet gösteren The First National Bank (FNB) ve Norveç Sparebanken Vest eğitimlerden başarıyla yararlanan finansal kuruluşlardan bazılarıdır.

Sonuç olarak, Huthwaite'in eğitim alanındaki danışmanlık ve eğitim çalışmalarının, Türkiye gibi işgücü piyasasının, günümüzde pek çok sorunla karşı karşıya olduğu bir ülkede de uygulanmasının yararlı olacağı anlaşılmaktadır. Bu ülkemizde finansal piyasalarda karşılaştığımız sorunlar arasında önemli yer tutan; verimsiz çalışma olarak özetleyebileceğimiz sorunların çözülmesi alanında da uluslararası düzeyde sağlanacak eğitim ve danışmanlık desteğiyle hatırı sayılır katkılar yapılabilir. Bu alanlarda sıklıkla öne çıkan politikalar arasında; eğitim, danışmanlık, kredi ve finansman imkânlarına ulaşım, teknoloji, işletme ve pazarlama tedbirleri olmak üzere girişimciliğin desteklenmesi, işsizlerin, gençlerin ve kadınların yeni iş kurmalarının özel olarak desteklenmesi, iş organizasyonlarının ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi konusunda işletmelere danışmanlık hizmeti verilmesini saymak mümkündür. Görüleceği gibi bu politikaların ana eksenini, işsizler arasından girişimciler çıkarmak ve bu girişimciler yanında verimli çalışanlar istihdam ederek "bir taşla iki kuş vurmak" üzerine kuruludur. Mesleki ve teknik eğitimin yaygınlaştırılması ile yaşam boyu öğrenme stratejilerinin geliştirilmesi, okullaşma oranının yükseltilmesi ve gelecekte yaşam boyu öğrenmenin sağlanabilmesi için temel oluşturması yönleriyle geliştirilen bu eğitim yöntemleri önemlidir. Kamu, özel sektör, sosyal taraflar, sivil toplum kuruluşları, eğitim kurumları ve bireylerin dahil olduğu tüm tarafların etkin katılımını içeren yöntem ve politikalar geliştirmek ve uygulamak zorunluluğu bulunmaktadır. Türkiye'de kişilerin becerilerini belgeleyen bir sistem hâlâ kurulamamıştır. İşgücünün mesleki niteliklerini tanımlayamayan Türkiye'nin ve finansal kurumlarımızın küreselleşmenin etkilerinin yaygınlaştığı günümüzde başarı sağlaması ise hiçten mümkün değildir.

KAYNAKÇA

- AKGEYİK, Tekin, “Müşteri Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi”, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası Prof. Dr. Toker Dereli’ye Armağan, 55’inci Cilt, Sayı: 1, ISSN No: 1304-0235, İstanbul, 2006, ss. 853-875.
- AYDENİZ, Nihat, YÜKSEL, Berrin, “Hizmet İşletmelerinde Pazar Yönlü Değer Yaratma Finansal Performansa Etki Boyutu”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Bahar 2007, Cilt: 6, Sayı: 20, ss. 95-111.
- BAYLOR BUSINESS REVIEW, “It’s Not WHAT You Sell, But HOW You Sell”, Vol. 18, Iss. 2, Fall 2000, p. 13.
- BECKER, Gary, **Human Capital a Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education**, The University of Chicago Press, Third Edition, Chicago, 1993.
- COURPASSON, David, LİVİAN, Yves-Frédéric, “Training For Strategic Change: Some Conditions Of Effectiveness: A Case In The Banking Sector In France”, **The International Journal Of Human Resource Management**, May 1993, Vol. 4, Iss. 2, pp. 465-479.
- DERELİ, Toker, **Organizasyonlarda Davranış**, Birinci Cilt, Fakülteler Matbaası, İstanbul Üniversitesi Yayınlarından No: 2142, İktisat Fakültesi No: 371, İktisat ve İctimaiyat Enstitüsü No: 75, İstanbul, 1976.
- FUTRELL, Charles M., BERRY, Leonard L., BOWERS, Michael R., “An Evaluation of Sales Training in the U.S. Banking Industry”, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, November 1984, Vol. 14, Iss. 1, pp. 41-47.
- GÜRBÜZ, Ahmet, ERDOĞAN, Evrim, “Satış Çabalarının İşletme İçin Önemi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Güz 2007, Cilt: 6, Sayı: 22, ss. 116-134.
- KARAKAŞ, Başak, BİRCAN, Bülent, GÖK, Osman, “Hizmet Sektöründe İlişki Pazarlaması: Butik Oteller ve 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Karşılaştırmalı bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Ocak 2007, Cilt: 7, Sayı: 1, ss. 3-18.
- KIRCOVA, İbrahim, YILMAZ, R. Mesud, “Doğrudan Satışta Uzman Sistemlerin Kullanımı”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Temmuz 2004, Cilt: 4, Sayı: 1-2, s. 54-58.
- KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, 11. Bası, İstanbul, 2007.
- MARKETING COMMUNICATION, **Chapter 9: Selecting Media For Communicating**, 2001, pp. 165-191.
- NORMAN, Mooradian, “Information Requirements and the Characteristics of Sales Situations”, **Business Ethics Quarterly**, January 2004, Vol. 14, Iss. 1, pp. 123-139.

- ODABAŞI, Yavuz, “Finansal Hizmetlerde Pazarlama Anlayışı Değişiyor mu?”, **İş-Güç Dergisi**, Temmuz-Ağustos 2007, Sayı: 13, s. 12.
- OFFICIAL BOARD MARKETS, “AICC Offers In-House Sales Training”, 15.07.2006, Vol. 82, Iss. 28, p. 10.
- Online 1, “SPIN Applies Science To Selling- Huthwaite International”, <http://www.huthwaite.co.uk/research/spin-science.asp>, Erişim: 08.05.2008.
- Online 2, “Overview- SPIN Selling”, http://www.huthwaite.co.uk/pdf/training/one_pager/SPIN_selling.pdf, Erişim: 08.05.2008.
- Online 3, “Research- Huthwaite International- Improving Sales Performance. Change Behaviour.”, <http://www.huthwaite.co.uk/research/index.asp>, Erişim: 08.05.2008.
- Online 4, http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/0214/14422, Erişim: 20.07.2008.
- Online 5, http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/0214/15882, Erişim: 20.07.2008.
- Online 6, “Bank Austria-Creditanstalt chooses consultative Approach”, http://www.huthwaite.co.uk/pdf/case_studies/bank_austria_creditanstalt_chooses_consultative_approach.pdf, Erişim: 20.07.2008.
- Online 7, “More Than A Financial Expert”, http://www.huthwaite.co.uk/pdf/articles/more_than_a_financial_expert.pdf, Erişim: 20.07.2008.
- Online 8, “How To Win The Customers And Influence People”, http://www.huthwaite.co.uk/pdf/case_studies/zivno_how_to_win_customers_and_influence_people.pdf, Erişim: 20.07.2008.
- Online 9, “Creating A Customer-Focused Sales Culture”, http://www.huthwaite.co.uk/pdf/case_studies/first_national_bank_creating_a_customer_focused_sales_culture.pdf, Erişim: 20.07.2008.
- Online 10, “Sparebanken Vest Making A Splash In Norway” http://www.huthwaite.co.uk/pdf/case_studies/sparebanken_vest_making_a_splash_in_norway.pdf, Erişim: 20.07.2008.
- ÖZCÜRE, Gürol, ŞAHİN Ç. Edgücan, “Türkiye İşgücü Piyasası, İstihdam Yapısı ve Sorunları”, **Türkiye’nin Ekonomi Politigi: 1923**, 2008, Ankara, ss. 377-403.
- RACKHAM, Neil, “From Experience: Why Bad Things Happen To Good New Products”, **Journal of Product Innovation Management**, Vol. 15, Iss. 3, May 1998, pp. 201-207.
- RACKHAM, Neil, **4 Adımda Satış Başarısı**, MediaCat Kitapları, 2006, İstanbul.
- ŞAHİN, Mehmet, ÖZCÜRE, Gürol, “Employment Situation in Turkish Banking Sector After the Crisis, Future of Banking After the Year 2000 in the World and in the Czech Republic, Finance and Banking, Proceedings from the International Conference 10th International Conference of Finance and Banking, October, 19-20,2005, Silesian University School of Business Administration, Karvina, Czech Republic, 2005, pp. 213-231.

- TOLON, Metehan, *“Ticari Bankalarda Pazarlama Stratejilerinin Uygulanması ve Türkiye’deki Ticari Bankalar Üzerine Bir Alan Çalışması”*, *Verimlilik Dergisi*, 2004, Sayı: 4, s. 1-24.
- VENTURA, Ketii, *“Pazarlama Araştırmaları Kapsamında Yaşanan Teknoloji-Tabanlı Değişim”*, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Temmuz 2003, Cilt: 3, Sayı: 1-2, s. 78-89.