T. C.

İstanbul Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

Otomotiv Sektöründe

Bayi İçi Satış Bölümünde Prim Sistemi Kurulması

Ve Bir Uygulama

Başak Bülbül

Enstitü No: 2501050625

Danışman Öğretim Üyesi

Prof.Dr. Gönen Dündar

İstanbul 2010

T. C.

İstanbul Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

Otomotiv Sektöründe

Bayi İçi Satış Bölümünde Prim Sistemi Kurulması

Ve Bir Uygulama

Başak Bülbül

Enstitü No: 2501050625

Danışman Öğretim Üyesi

Prof.Dr. Gönen Dündar

İstanbul 2010

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜ



TEZ ONAYI

Enstitümüz **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ** Bilim Dalında **2501413923** numaralı **ELVAN TÜMERKAN ALBAYRAK'ın** hazırladığı **"HİZMET SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN EĞİTİMİ VE LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA"** konulu **YÜKSEK LİSANS/** ~~**DOKTORA TEZİ**~~ ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI,** Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 15.Maddesi uyarınca **12.07.2010 Pazartesi** günü saat **14.00'te** yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin .....kabulü.....'ne* **OYBİRLİĞİ /OYÇOKLUĞUYLA** karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ(*)	İMZA
PROF.DR.GÖNEN DÜNDAR	Kabul	
DOÇ.DR.ÖMER SADULLAH	Kabul	
DOÇ.DR.AYKUT BERBER	Kabul	
YRD.DOÇ.DR.FULYA AYDINLI	Kabulü	
YRD.DOÇ.DR.MUHTEŞEM BARAN	Kabul	

Adres: Besim Ömerpaşa Caddesi Kaptan-ı Derya Sokağı 34452 Beyazıt/İstanbul
Tel: 0212 440 00 00 / 14219-14220-14221-14222-14226-14227-14243
Fax: 0212 440 03 40 e-mail: sbe@istanbul.edu.tr

DÜZELTME HAKKINDA AÇIKLAMA

21.04.2010 tarihinde gerçekleştirilen tez jürisinde belirtilenler doğrultusunda referanslar ve referansların gösterim biçimlerine ilişkin hatalar (yabancı kelime kullanımı, çevrimiçi kaynak gösterimi, tablo ve şekil gösterimi) giderilmiştir. Bununla birlikte araştırmanın birinci bölümünde anlatılan teorik kısımdaki başlıklar düzenlenerek ücret sistemleri konusunda gruplandırma yapılmıştır. Tezin kapak bölümünde yazılan "İnsan Kaynakları Anabilim Dalı" ibaresi değiştirilerek "İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Bilim Dalı" olarak düzeltilmiştir. (s.3-4, s.6, s.42, s.45, s.64-65, s.115)

Araştırmanın ikinci bölümün ilişkin olarak referans gösterimi dışında hata belirtilmediğinden bu bölümde bir değişiklik yapılmamıştır. (s.19-20, s.23-24)

Araştırmanın detaylarının, metodunun ve sonuç bölümünün anlatıldığı son bölümde araştırmanın sonucu ile bağlantısı bulunmayan amaçlar değiştirilerek sonuçta otomotiv sektöründe bir genellemeye değil, yalnızca bir bayiye yönelik çalışma yapıldığının altı çizilmiştir. Grafiklerle ifade edilen anket sonuçlarına frekans tabloları eklenmiştir. Karşılaştırma yapılmak üzere seçilen bayilerin mevcut yapı ve sistemlerine ilişkin bilgilerin tezde yeterince yer almadığı iletildiğinden bu şirketlerin yapı ve mevcut prim sistemleri, düzeltilmiş teze eklenen tablolar ile tekrar açıklanmıştır. (s. 51-114)

Araştırma konusu olan bayi için tasarlanan prim sisteminin yöntem ve hesaplama detaylarına tez içerisinde yeterince değinilmediği ve anlaşılmasının güç olduğu iletilmiş, düzeltilmiş tez içerisinde bu eksiklikler giderilmiştir. (s.90)

İlk tezin teslim tarihinde araştırmaya ilişkin sayısal sonuçlar bulunmadığından, düzeltilmiş tez içerisinde araştırmanın sonuçlarına ilişkin sayısal sonuçlarına değinilerek, araştırmanın sonuç bölümüne ilave edilmiştir. (s. 107)

“OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BAYİ İÇİ SATIŞ BÖLÜMÜNDE PRİM SİSTEMİ KURULMASI VE BİR UYGULAMA”

Başak Bülbül

ÖZ

Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bayilerin 2008 küresel ekonomik kriz sonrası en fazla yaşadıkları sorunların ilk sıralarında kârlılık ve kalifiye çalışanları elde tutmak gelmektedir. Bu çalışmada, yaşanan sıkıntılara bir çözüm olarak bayi satış bölümleri için ideal bir prim sistemi oluşturulması hedeflenmektedir.

Araştırmanın ilk bölümünde genel olarak ücret ve prim sistemleri ele alınıp örneklerle açıklanmıştır. İkinci bölümde ise otomotiv sektörünün genel durumu ve gidişatına değinilmiştir. Ardından, satış bölümü çalışanları için genellikle kullanılan ücret ve prim sistemleri ile bir sistemin tasarlanması sırasında atılması gereken adımlardan bahsedilmiştir. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise bayi satış bölümleri için bir prim sisteminin tasarlanmasına yönelik uygulama çalışmasına yer verilmiştir.

“ESTABLISHING A NEW BONUS SYSTEM IN SALES DEPARTMENT OF THE DEALER COMPANIES IN AUTOMOTIVE INDUSTRY AND A CASE STUDY”

Başak Bülbül

ABSTRACT

After the global financial crisis in 2008, one of the most problematic issues which automotive dealers faces are profitability and retaining qualified workforce inside the company. This study is dedicated to find out an ideal bonus system in the dealers of automotive industry.

In the first part of this study, general compensation systems and incentives are explained with examples. In the second second part, current situation of automotive industry and bonus systems in sales departments are mentioned. This study ends with a practise of designing a bonus system into an automotive dealer and recommendations for bonus systems.

İÇİNDEKİLER

ÖZ i

ABSTRACT i

İÇİNDEKİLER ii

TABLOLAR v

ŞEKİLLER vii

KISALTMALAR vii

GİRİŞ. 1

BÖLÜM 1 : İŞLETMELERDE ÜCRET VE PRİM SİSTEMLERİ 2

1.1. ÜCRET KAVRAMI 2

1.2. ÜCRET SİSTEMLERİ 5

1.2.1. ZAMANA DAYALI ÜCRET SİSTEMLERİ 6

1.2.2. ÖZENDİRİCİ ÜCRET SİSTEMLERİ 9

1.2.3. PRİMLİ ÜCRET SİSTEMİ 15

BÖLÜM 2 : OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE SATIŞ BÖLÜMÜ PERSONELİNİN ÜCRETLENDİRİLMESİ 18

2.1. OTOMOTİV SEKTÖRÜ 18

2.1.1. OTOMOTİV SEKTÖRÜNÜN ÖNEMİ 18

2.1.2. DÜNYADA OTOMOTİV SEKTÖRÜ 19

2.1.3. TÜRKİYE'DE OTOMOTİV SEKTÖRÜ 21

2.1.4. OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BAŞARI KRİTERLERİ 26

2.2. OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE SATIŞ BÖLÜMLERİNİN ÖNEMİ VE GÜCÜ 28

2.2.1. SATIŞ BÖLÜMÜ ÇALIŞANLARININ GÖREVLERİ 31

2.3. SATIŞ BÖLÜMLERİNDE ÇALIŞANLARIN ÜCRETLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN TEMEL İLKELER 33

2.4. SATIŞ PRİMLENDİRME KRİTERLERİ 38

2.5. SATIŞ BÖLÜMÜ ÜCRET SİSTEMİ TASARIM SÜRECİ 47

BÖLÜM 3 : OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BAYİ SATIŞ BÖLÜMÜ İÇİN PRİM SİSTEMİ OLUŞTURULMASINA İLİŞKİN BİR UYGULAMA 51

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE ÖNEMİ 51

3.2. ARAŞTIRMANIN KISITLARI 52

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ, VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE ÖN KABULLERİ 52

3.4. BULGULAR VE ANALİZ 54

3.4.1. BAYİ SATIŞ BÖLÜMLERİNİN MEVCUT ORGANİZASYON YAPISI, SATIŞ SÜREÇLERİ VE PRİM SİSTEMLERİ 54

3.4.1.1. ORGANİZASYONDAKİ MEVCUT POZİSYONLARIN TANITIMI 55

3.4.1.2. MEVCUT SATIŞ SÜREÇLERİ 57

3.4.1.3. DİSTRİBÜTÖR FİRMA TARAFINDAN ÖNGÖRÜLEN PRİM SİSTEMİ 61

3.4.1.4. DİSTRİBÜTÖR FİRMAYA BAĞLI BAYİLERİN PRİM SİSTEMLERİNE İLİŞKİN ANKET UYGULAMASI 69

3.4.1.5. ANKET SONUÇLARINA GÖRE SEÇİLEN BAYİLERİN PRİM SİSTEMLERİNİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ 78

3.5. BAYİ SATIŞ BÖLÜMÜ İÇİN BİR PRİM SİSTEMİ ÖNERİSİ 85

3.5.1. PRİM SİSTEMİ ÖNERİSİNİN GELİŞTİRİLMESİNDE İZLENEN YÖNTEM 85

3.5.2. UYGULAMA YAPILAN BAYİ İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER 86

3.5.3. ÖNERİLEN PRİM SİSTEMİ 89

3.5.3.1. ÖNERİLEN PRİM SİSTEMİNİN KRİTERLERİ 91

3.5.3.2. BAYİNİN SATIŞ BÖLÜMÜNDEKİ POZİSYONLARA GÖRE PRİMLERİN HESAPLANMA YÖNTEMLERİ 97

3.5.3.3. ÖNERİLEN SİSTEM HAKKINDA ÇALIŞANLARIN BİLGİLENDİRİLMESİ 106

3.5.4. ÖNERİLEN PRİM SİSTEMİNE İLİŞKİN PİLOT UYGULAMA VE SONUÇLARI..... 106

SONUÇ 111

KAYNAKÇA 115

EK – 1 PRİM SİSTEMİ ANKETİ..... 121

EK – 2 ORGANİZASYON ŞEMASI 123

EK – 3 PRİM SİSTEMİ ÖRNEĞİ 124

TABLOLAR

TABLO 2.1. : Sağlıksız Satış Gücünün Belitileri ve Teşhisi.....29

TABLO 2.2. : Satış Rolleri ve Kritik Başarı Faktörleri.....38

TABLO 2.3. : Yaygın Performans Ölçülerinin Avantaj ve Dezavantajları.....39

TABLO 3.1. : Hedef Gerçekleştirme Durumunda Verilecek Primler.....62

TABLO 3.2. : Müşteri Memnuniyeti Araştırmasında Kullanılan Değerler.....66

TABLO 3.3. : Bayi Prim Sistemi Uygulama Oranları.....70

TABLO 3.4. : Uygulanan Prim Sistemi Kapsamına Giren Personel.....71

TABLO 3.5. : Uygulanan Prim Sisteminin Yapısı.....72

TABLO 3.6. : Prim Sisteminde Kriterlerin Kullanılma Oranı.....73

TABLO 3.7. : Ödenen Prim Miktarının Belirlenmesi.....74

TABLO 3.8. : Prim Ödeme Sıklığı 75

TABLO 3.9. : Uygulanan Prim Sisteminin Etkinliği.....76

TABLO 3.10. : Araştırmaya Katılım İçin Gönüllülük.....77

TABLO 3.11. : Görüşülen Bayilerin Genel Yapısı.....80

TABLO 3.12. : Görüşülen Bayilerin Mevcut Prim Sistemi.....83

TABLO 3.13. : Bayinin 2008 Performans Göstergeleri.....87

TABLO 3.14 : Önerilen Bayi Prim Sistemi.....90

TABLO 3.15 : Kârlılık Primleri Tablosu.....91

TABLO 3.16 : Hedef Prim Oranları.....92

TABLO 3.17 : Satış Danışmanları Hedef Gerçekleştirme Primleri.....93

TABLO 3.18 : Satış Müdürü ve Diğer Personel İçin Hedef Gerçekleştirme Primleri.....93

TABLO 3.19 : Süreç Prim Oranları.....94

TABLO 3.20. : Prim Sistemi Süreç Kriterleri.....95

TABLO 3.21. : Aktif Satış Danışmanı Prim Hesaplama Tablosu.....99

TABLO 3.22. : Showroom Satış Danışmanı Prim Hesaplama Tablosu.....101

TABLO 3.23. : Filo Satış Danışmanı Prim Hesaplama Tablosu.....102

TABLO 3.24. : Bayi Prim Sistemi Uygulaması 2009 Sonuçları.....107

ŞEKİLLER

ŞEKİL 2.1. : Ödeme Oranları Örnekleri.....35

ŞEKİL 2.2. : Kaldıraç Örneği.....36

ŞEKİL 2.3. : Sabit Oranlı Prim.....41

ŞEKİL 2.4. : Artan Oranlı / Hızlandırılmış Prim.....42

ŞEKİL 2.5. : Azalan Oranlı/Yavaşlatılmış Prim.....43

ŞEKİL 2.6. : Değişken Oranlı Prim.....44

ŞEKİL 3.1. : Aktif Satış Süreci.....58

ŞEKİL 3.2. : Showroom Satış Süreci.....60

ŞEKİL 3.3. : Müşteri Memnuniyeti Süreci.....65

ŞEKİL 3.4. : Prim Sistemi Uygulama Oranları.....70

ŞEKİL 3.5. : Prim Sistemi Kapsamı.....71

ŞEKİL 3.6. : Mevcut Sistem Analizi.....72

ŞEKİL 3.7. : Prim Ödemeleri Analizi.....74

ŞEKİL 3.8. : Prim Ödeme Sıklığı.....75

ŞEKİL 3.9. : Prim Sisteminin Etkinliği.....76

ŞEKİL 3.10. : Araştırmaya Katılım İçin Gönüllülük.....77

ŞEKİL 3.11. : Görüşülen Bayilerin Türkiye Dağılımı.....78

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
BDT	Bağımsız Devletler Topluluğu
CRM	Müşteri İlişkileri Yönetimi
CSI	Müşteri Memnuniyet Araştırması
ECO	Ekonomik İşbiriği Örgütü
EFTA	Avrupa Serbest Ticaret Birliği
G-8	Group of Eight
JIT	Just In Tıme
KEIB	Karadeniz Ekonomik İşbirliği
KPI	Kritik performans göstergesi
LCV	Hafif Ticari Araç
NAFTA	Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması
ODD	Otomobil Distribütörleri Derneği
OSD	Otomotiv Sanayi Derneği
OTO	Otomobil
OYDER	Otomotiv Yetkili Satıcıları Derneği
TUIK	Türkiye İstatistik Kurumu
Vb	Ve benzeri

GİRİŞ

Rekabet baskısının her geçen dakika arttığı, iş gücünün daha kalifiye hale geldiği günümüzde otomotiv sektöründeki firmalar; 2008 sonuna doğru başlayan ve etkileri 2009 boyunca devam eden küresel ekonomik kriz nedeniyle hem ayakta kalabilmek, hem de kalifiye işgücünü mutlu ederek elde tutarak rekabet avantajını elinde bulundurmak için ciddi yatırımlar yapmaktadır. Prim sistemi kurulması ve işletilmesi bu ciddi yatırımlardan biridir.

Yetişen yeni kuşağın beklentileri, performansa dayalı ücret yapılarının kurumlarda giderek yaygınlaşması gibi değişen ortam ve beklentiler yapılan işin karşılığının yalnızca maaş olmaktan çıkarak maaş ve primin bir kombinasyonu olması yönünde her sektörde olduğu gibi otomotiv sektöründe de etkili olmaya başlamıştır.

İletişim kaynaklarının gelişmesi, internet kullanımının artması ve bilgiye ulaşımın kolay olması müşterilerin, çalışanların hem de firmaların bilinçlenmesini ve gelişmelerden daha hızlı haberdar olmasını ve değişime ayak uydurmasını gerektirmektedir. Kitle iletişim araçlarının azami düzeyde kullanımı dolayısıyla tüketiciler ve de çalışanlar daha talepkar, daha az sadık olmuştur. Firmaların bu durum karşısında artan iç ve dış talepleri karşılamak, müşteri ve çalışan sadakatini kaybetmemek ve aynı zamanda ayakta kalmak için finansal dengesini bozmayacak birtakım düzenlemeler yoluna gitmesi gerekmektedir.

"Otomotiv Sektöründe Bayi İçi Satış Bölümünde Prim Sistemi Kurulması Ve Bir Uygulama" başlıklı bu çalışma içerisinde 2008'de yaşanan küresel ekonomik krizin en büyük etkilerini yarattığı sektörlerden biri olan otomotiv sektöründe bayilerin uygulayabilecekleri tüm iç ve dış müşterilerin faydalanmasını sağlayacak etkin bir prim sisteminin unsurlarını belirleyerek örnek uygulama geliştirmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda Türkiye'nin otomotiv sektöründe önde gelen distribütör firmalarından birinin bayileri incelenmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucu ortaya çıkan göstergelerin bundan sonra yapılacak olan benzer araştırmalara faydası olması umulmaktadır.

BÖLÜM 1 : İŞLETMELERDE ÜCRET VE PRİM SİSTEMLERİ

Bu bölümde ücret ve ücret sistemleri konuları ele alınacak olup ardından prim sistemleri incelenecektir. Araştırmada, daha önce yapılmış konu ile ilgili çalışmalardan yararlanılmış, bu çalışmalar ışığında kuramsal temel oluşturulmuştur.

1.1. ÜCRET KAVRAMI

Ücret kısaca; üretim faktörlerinden emeğin iktisadi faaliyetlere katılmasının bedelidir.[1]

Ücret kavramı genellikle çalışma saatine göre alınan ödeme olarak kullanılırken maaş kavramı belirli bir periyotta ödenen ve çalışılan saate göre değişiklik göstermeyen ödemeler için kullanılır.[2] Ücret, çoğunlukla mavi yaka çalışanları için geçerli iken maaş, yönetici ve beyaz yakalı çalışanlar için geçerlidir.

Anayasamızda ücret tam olarak tanımlanmamakla birlikte 55. Maddede "ücret emeğin karşılığıdır" ifadesine yer verilmiştir. İş kanunu genel anlamda ücreti, "bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutar" olarak tanımlamaktadır.[3] Bir diğer kaynakta ücret, "insanlara çalışmaları karşılığında yapılması gereken bedel, ödeme, ödün, sosyal haklar vb."[4] şeklinde tanımlar.

---

[1] Ahmet Cevat Acar, **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2007, s.5.

[2] Dale S.Beach, **Personnel The Management Of People At Work,** Fifth edition, New York, Macmillan Publishing, 1980, s.461.

[3] Nuri Çelik, **İş Hukuku Dersleri**, Yenilenmiş 18. Baskı, istanbul, Beta Basım, 2005, s.128-129.

[4] Halil Seyidoğlu, **Ekonomi ve İşletmecilik Terimleri**, Geliştiirlmiş 2. Baskı, Güzem Can Yayınları, İstanbul, 2000, s.88.

En geniş anlamı ile ücret; işletmelerin ödeme gücü ve yasal düzenlemeler çerçevesinde, çalışanların katkılarını değerlendirerek bu doğrultuda çalışanlarına sağladığı tüm finansal ve finansal olmayan katkılarıdır.[5]

Ücret; çalışanlar ve işverenler tarafından farklı şekilde algılanmaktadır. İşverenler, ücreti bir maliyet unsuru ve çalışanların işe yönelik tutum ve davranışlarında etkili olacak bir araç olarak kabul ederken; çalışanlar ücreti, verdikleri hizmetin ya da yaptıkları işin karşılığı olarak görmektedirler.[6] Çalışmalarının önemini bilmek ve de buna uygun ücreti almak isterler. Bunun yanında çalışan, sarf ettiği emek ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında bulunan diğer çalışanların sarf ettiği emek ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırmaktadır.[7] Bu karşılaştırma statü, terfi anlamında olacağı gibi ağırlıklı olarak ücret ve maaş olarak yapılmaktadır. Emeğinin karşılığını aldığına inanmayan çalışan muhtemelen mutsuz olur, iş tatmini düşer ve kuruma bağlılığı düşer.[8]

Çalışanlar açısından ücret, temel gereksinimlerin karşılanması anlamına gelmekte ve büyük önem taşımaktadır. İşletmeler açısından da maliyetleri etkilemesi açısından önemlidir. Ekonomi açısından bakıldığında ise fiyatın belirlenmesi ve piyasa koşullarını oluşturması açısından önemlidir.

Ücret ile ilişkili bilinmesi gereken birtakım kavramların da açıklanması faydalı olacaktır. Bunlardan ilki ücret yapısıdır. En kısa ve geniş tanımıyla ücret yapısı, ücret düzeylerindeki farklılıkları gösterir. Ücret yapısı, mikro ve makro düzeyde ele alınabilir. Mikro düzeyde ücret yapısı, işletme içindeki ücret farklılıklarını ve işletmenin piyasaya göre durumunu ele alınırken; makro düzeyde ücret yapısı bölgeler, işkolları, meslekler gibi daha geniş çerçevede ücret farklılıklarını inceler.[9]

---

[5] Randall S.Schuler, **Personnel and Human Resources Management,** Second Edition, Minnesota, West Publishing Company, 1984, s.300.

[6] Gönen Dündar, Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlerinin Belirlenmesinde Temel İlkeler, **Yönetim,** Sayı:29, Ocak 1998, s.22.

[7] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 7. Bası, İstanbul, Beta Yayınları, 1999, s.481.

[8] İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, İstanbul, Alfa Yayınları, 1999, s.352.

[9] Acar, **a.g.e**., s.28.

DÜZELTME

Ücretle ilgili bir diğer kavram da ücret strateji ve politikalarıdır. Bu kavram, işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak olan ücret sisteminin nasıl olması ve yönetilmesi gerektiği sorusunun yanıtını arar.

Ücret her zaman için çalışanı ödüllendirmenin temel aracıdır. Ücret düzeyleri ise bulunulan sanayi kolunun özelliklerine ve işyerinin coğrafi konumuna bağlı olarak değişir.[10]

İşletmelerin çalışanları için uygun ücret ödeme planları geliştirmeleri gerekir. Eğer ücretler çok düşük tutuluyorsa uygun nitelikli işgörenler bulunmasında zorluk çıkabilir. Aksine, ücretlerin çok yüksek tutulması da maliyetlerin yükselmesine sebep olur. Bu durum ise ürünün fiyatını yükselterek talebi etkileyebilir.

İşletmelerin bu süreçte çeşitli faktörleri dikkate alarak, ücret ve ödüllendirme sistemlerine ilişkin politika ve stratejilerini geliştirmeleri gerekmektedir.[11]

Ücret yönetiminde izlenmesi gereken bazı ilkeler şöyle sıralanabilir:[12]

- **Eşitlik İlkesi:** Eşit işe eşit ücret verilmelidir.
- **Dengeli Ücret İlkesi:** Ücret, çalışanın belirli bir yaşam kalitesini sağlayacak derecede tatminkar; işletmenin maliyetlerini aşırı ölçüde arttırmayacak kadar ölçülü ve dengeli olmalıdır.
- **Cari Ücrete Uygunluk İlkesi:** Ödenen ücret ile piyasada aynı tür işlere verilen ücretler eşit olmalıdır.
- **Pozisyona Göre Ücret İlkesi:** Organizasyon şeması, görev ve sorumluluklar doğrultusunda ücretlerin farklılaştırılarak üst pozisyonlara geçenlerin ücretlerinde artışlar gerçekleştirilmelidir.
- **Bütünlük İlkesi:** Beyaz ve mavi yaka çalışan gibi sınıf ayrımı yapılmaksızın tüm çalışanlar için adil bir ücret politikası uygulanmalıdır.

---

[10] Faik Başaran, Paylaşımlı Ve Ayrım Esaslı Teşvikli Ücret Ödeme Sistemleri, **İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi,** Sayı:19, Ekim 1994, s.11.

[11] Dündar, **a.g.m**., s.23

[12] İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004, s.448.

- **Objektiflik İlkesi:** Ücret artış veya azalışları duygusal nedenler doğrultusunda değil, objektif kriterlere göre yapılmalıdır. Kayırma ve huzursuzluğa yol açılmamalıdır.
- **Özendiricilik İlkesi:** Ücret, çalışanı etkili ve verimli çalışmaya özendirmelidir.
- **Benimsenme İlkesi:** Çalışan, ücret sistemini anlamalı ve kendisine faydalı olduğuna inanmalıdır.
- **Esneklik İlkesi:** Ücret sistemi değişen çevre koşullarına adapte olabilecek esneklikte olmalıdır.
- **Açıklık İlkesi:** Uygulanan ücret sistemi tüm çalışanlar tarafından kolayca anlaşılabilir nitelikte olmalıdır.

1.2. ÜCRET SİSTEMLERİ

Ücret sistemleri, esas olarak bireysel ücretlerin bileşimi, hesaplanması ve ödenmesine ilişkin düzenlemeler ve yöntemler olarak tanımlanabilir.[13] Çalışana ücretin nasıl ödeneceğini belirleyen kural ve düzeni ifade eder. Ücret sistemleri bir çok amaca hizmet ederler:[14]

- Nitelikli çalışanları işletmeye çekmek
- Mevcut çalışanları elde tutmak
- Çalışanların motivasyonunu sağlamak
- Yasal yükümlülüklere uymak
- Maliyetleri kontrol altında tutmak
- İşletmenin stratejik hedeflerine ulaşılmasına aracılık etmek.

Artık bir çok işletme, hem sonuçları hem de sonuçların elde edilme biçimini ödüllendirmektedir.[15]

Başarılı bir ücret sistemi için:

---

[13] Acar, **a.g.e,** s.49.

[14] Randall S.Schuler, **Personnel and Human Resources Management,** Second Edition, Minnesota, West Publishing Company, 1984, s.301.

[15] Howard M., Guttman, "Değişime Bir Başarı Şansı Verin", **Leadership Excellence**, Yıl 11, Sayı 136, Temmuz 2008, s.11.

- Kazanç asgari ücretin üzerinde olmalıdır. İyi performans gösterenler en az %30 oranında ek ödeme almalıdır.
- Sistem hem çalışanın hem de işverenin çıkarlarını gözetmelidir.
- Basit ve anlaşılır olmalıdır.
- Oluşturulan kriterler ulaşılabilir olmalı ve çalışan için caydırıcı olmamalıdır.
- Sistem tutarlı ve adil olmalıdır.

Satış bölümlerinde ise temel ücret yalnızca sabit bir ücret olarak sınırlı kalmayıp satış oranında komisyon ile de desteklenmektedir. Bu nedenle satış bölümü ücretlemeleri değerlendirilirken komisyonlar da değerlendirmeye alınmalıdır.

Literatürde ücret sistemleri farklı şekillerde sınıflandırılmış olup bu çalışmada ele alınacak sınıflandırma zamana dayalı ve özendirici ücret sistemleri olarak iki başlıkta ele alınacaktır.

1.2.1. ZAMANA DAYALI ÜCRET SİSTEMLERİ

Bu tür sistemlerde çalışana ödenecek olan ücretler önceden belirlenmiş olan bir takım standartlar çerçevesinde yapılır. Bu standartlar zaman, birim miktar ücreti veya tüm işin ücreti olabilir.

1.2.1.1. ZAMANA DAYANAN ÜCRET SİSTEMİ

Zamana dayanan sistemde zaman unsuru en önemli rolü oynar. Performansa bakılmaksızın çalışılan zaman ile zaman birimi başına belirlenen ücret haddi çarpılarak ücret belirlenir. Tarihsel gelişimi itibariyle en eski ücret sistemi olan bu sistemde ücretler saatlik, günlük, haftalık, aylık ya da yıllık olarak ödenir.[16]

Ücret miktarı zamanla orantılı biçimde artar ve aşağıdaki şekilde hesaplanır:

$Y = a.z$

[16] Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım, 2004, s.356.

DÜZELTME

Y : Belirli bir süre içindeki ücret toplamı

a : Zaman birimi başına hesaplanan ücret haddi

z : çalışma zaman birimi

Örneğin ayda 200 saat çalışan bir işçinin saatlik kök ücreti 8TL olursa toplamda alacağı ücret 200*8=1.600 TL olarak gerçekleşir. Burada işçinin çalışma saatleri sırasında ürettiği ürün veya katkıya değil çalışma saatine bakılır. Aynı sürede daha az veya fazla üreten diğer çalışanlar da aynı ücreti alır.

Bu tür sistemler genelde büro çalışmalarına uygulanır ancak mavi yaka çalışanlara da uygulandığı görülür. Hem çalışan hem de işveren tarafından hesaplanması kolay olduğu için tercih edilir. Ancak iş sonuçlarının kalitesine veya miktarına etkisi fazla olmaması, dolayısıyla üstün performanslı çalışanın belirlenemeyip ödüllendirilememesi sistemin dezavantajını oluşturur.[17]

Aşağıdaki durumlarda kullanımı uygun olabilir:[18]

1. Çalışanların üretilen malın kalitesi üzerinde çok az denetime sahip olması durumunda
2. Faaliyetlerdeki gecikmenin çalışanların denetimi dışında meydana gelmesi durumunda
3. İşin kalitesinin özellikle önemli olduğu faaliyetlerde
4. Gözetimin mükemmel olduğu ortamlarda
5. Rekabetçi koşulların ve ürün başı işçilik maliyetlerinin önemli olmadığı durumlarda

Sistemin dezavantajlarını gidermek üzere kullanılan bir diğer yöntem ise ölçülmüş iş miktarına göre günlük ücret yöntemidir. Bu yönteme göre, belirli bir zaman içerisinde çalışanın ne kadar üretim yapabileceği saptanarak kendisine bildirilir. Belirlenen zaman içerisinde çalışanın kendisi dışındaki nedenlerden dolayı üretim az ya da fazla olursa ödenen miktar değişmezken; eğer kendinden kaynaklanan bir hatadan dolayı üretim miktarı azalırsa; aradaki fark oranında ücreti etkilenir.

[17] Başaran, **a.g.m**., s.12.

[18] Bingöl, **a.g.e.**, s.356-357.

Ancak fazladan üretim yapması durumunda herhangi bir ödüllendirme söz konusu değildir.

Ölçülmüş iş miktarı yöntemindeki cezaya dayalı yaklaşımı gidermek için geliştirilmiş olan bir diğer zamana dayalı yöntem ise değişken günlük ücret yöntemidir. Bu yöntemde iki ücret seviyesi bulunmaktadır. İlk seviye, tüm çalışanların için ortak olan bir temel ücret iken, öngörülen hedeflerin üzerine çıkan çalışanlar ikinci seviyede yer alan daha yüksek ücreti alırlar. İkinci seviye ücret, ilk seviye ücretin %20'si olur ve çalışan öngörülen üretimin ne kadar üzerine çıkarsa çıksın aynı miktarı almaya devam eder. [19]

1.2.1.2. GÖTÜRÜ ÜCRET SİSTEMİ

Bu sistemde ücret işin tümüyle ilgilidir. Çalışan, önceden belirlenen bir işi belli bir zamanda yerine getirmeyi taahhüt eder. Ücret de buna göre belirlenir. Tarafların önceden üzerinde anlaştığı bir ücret karşılığı belirli bir işin yapılması beklenmektedir. İş belirlenen süre içinde yapılmazsa ücrette kesinti yapılmakta ancak belirlenen tarihten önce biterse ek ödeme yapılmamaktadır. Bu sistem çoğunlukla, yapı, ulaştırma, boya, onarım vb. işlerde uygulanır.

Sistem oldukça basittir ve karmaşık ücret hesaplamalarını gerektirmez.[20] Bununla birlikte sistem, işveren lehine olduğu için vaktinde önce biten işler olması durumunda çalışanın ödüllendirilmemesi dezavantajıdır.

---

[19] İsmail Ataay, A.Cevat Acar, "Ücret Yönetimi", **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Uyargil C. ve diğerleri., İstanbul, Dönence Basım, 2000, s.399-416.

[20] Halil Can, Şahin Kavuncubaşı**,** Selami Yıldırım**, Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Desen Ofset, 2009, s.338.

1.2.2. ÖZENDİRİCİ ÜCRET SİSTEMLERİ

Özendirici ücret sistemleri, çalışanın ücretini gösterdiği çaba doğrultusunda doğrudan etkileyen ve dolayısıyla ücret tatmini sağlamada daha etkili olan sistemleri içermektedir.[21]

1.2.2.1. PARÇA BAŞI ÜCRET SİSTEMİ

Bu sistemde ücret, bir işin yapılması için gereken zamana bakılmaksızın sadece üretilen birim miktara göre yapılır. Çalışan ürettiği parça adedine göre prim alır.

Örneğin A işçisi bir saatte 10, B işçisi 8; C işçisi 5 adet üretiyor ve parça başı standart ücret 20 TL ise:

- A işçisi 10*20 = 200TL/saat
- B işçisi 8*20 = 160TL/saat
- C işçisi 5*20 = 100TL/saat alacaktır.

Sistemin aşağıdaki durumlar mevcut olduğunda uygulanması beklenir:[22]

1. Oluşan çıktı birimleri ölçülebilir olduğunda
2. İş akışı düzenli ve kesintisiz olduğunda
3. Kalite, çıktı miktarına oranla daha az önemli bir kriter olduğunda
4. Gözetimin iyi olmadığı ya da yeterince önemsenmediği durumda

Daha fazla üreten işçilerin daha fazla kazanmasını sağlaması ve çalışanları daha fazla üretmeye yöneltmesi açısından avantajlıdır. Sistemin dezavantajı gelir amacıyla çalışanların sağlıklarını ve kaliteyi hiçe sayarak üretim yapmaları ya da makinelerin bozulması gibi dış etkenler nedeniyle üretimin durması sonucunda çalışan kazancının olumsuz etkilenmesi olabilir.

---

[21] Ataay, **A.g.e.**, s.315.

[22] **A.e.,** s. 358.

1.2.2.2. AKORT ÜCRET SİSTEMİ

Akort ücret sistemi verime bağlı bir sistemdir. Sonuçları ölçülüp belirlenebilen tüm işlerde uygulanabilir. Normal ve asgari ücret garantili olmak üzere iki farklı şekilde uygulanabilir.[23] Normal akort türünde belirli bir verim düzeyinin altında kalındığı takdirde ücret geliri elde edilmezken asgari ücret garantili akort türünde çalışana normal verim düzeyinin altına düşse bile bu düzey için saptanan en az ücret garanti edilmiştir.

1.2.2.3. PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİ

Performansa dayalı ücret, çalışanların organizasyonel performansa katkılarıyla orantılı olarak ödüllendirilmeleri anlamına gelir.[24] Böylelikle çalışanların işleri için daha fazla sorumluluk hissetmesi sağlanır. İşletmelerin bu sistemi tercih etmelerinin nedenleri;[25]

- Stratejik iş hedeflerine ulaşmak
- İşçilik maliyetlerini düşürerek işletme performansını yükseltmek
- Verimlilik, kalite ve karlılığı arttırmak
- Yüksek performanslı çalışanları ödüllendirmek
- Nitelikli çalışanları elde tutarak piyasadaki prestiji arttırmak

Bu sistemde en yaygın soru, ödül verilmesinin ya da daha fazla bir ücret ödenmesinin hangi performans düzeyinde söz konusu olacağıdır. Tüm çalışanların ödüllere ulaşmada eşit fırsatlara sahip olması önemlidir. Bununla birlikte farklı birimler için farklı performans kriterleri bulunması çalışanların sistemin adaletine olan inancını sağlamada sıkıntı yaratabilir. Dolayısıyla sistemin oluşturulabilmesi ve uygulanabilmesi için adaletsizlik yaratacak durumların ortadan kaldırılması gereklidir.[26]

---

[23] Nihat Alayoğlu, **Stratejik Ücret Yönetimi Ve Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirilmesine İlişkin Bir Araştırma**, Doktora Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005, s.48.

[24] Barutçugil, **a.g.e.,** s.455.

[25] Şimşek ve Öge, **a.g.e.**, s.204.

[26] Barutçugil, **a.g.e.,** s.455.

1.2.2.4. BECERİYE DAYALI ÜCRET SİSTEMİ

Beceriye dayalı ücret sistemi işletme için kritik olan birtakım becerilern kazanılmasını ve kullanılmasını ödüllendiren bir sistemdir. Dolayısıyla bu sistemde bireylerin elde ettikleri beceriler doğrultusunda ücretlerinde değişimler meydana gelmektedir.

Bu sistem işi değil çalışanın işveren açısından sahip olduğu değeri dikkate alır. Sistemin amacı sürekli öğrenmeyi yaşam tarzı haline getirmek ve sürekliliğini sağlamaktır.

Sistemin oluşumunda işlerin yapılması için ve işletmenin rekabet gücü açısından önem taşıyan becerilerin tespiti ile çalışanların bu becerilere sahip olup olmadıklarının belirlenmesi sistemin işlerliği açısından önemlidir.

Beceriye nasıl veya ne düzeyde sahip olunduğu değil yalnızca bu beceriye sahip olunması yeterlidir. Çoğunlukla mavi yaka personel ücretlendirmesinde kullanılır. Çünkü beyaz yaka çalışanlar için gerekli olan becerilerin daha fazla ve karmaşık olmasıdır.[27]

Çalışanlar her yeni kazandıkları beceri karşılığında ödüllendirildiği için sistemin sürekli öğrenmeyi motive edici özelliği oldukça önemlidir. Böylelikle çalışanlar nitelik olarak da gelişmekte ve işletmeye verim, kalite, prestij gibi değerler katabilmektedirler.

Sistemin bir diğer önemli işlevi çalışanın kendi ücreti üzerinde kontolünün olmasıdır. Hangi tür becerilerin kazanılması durumunda ne kadar ücret alınacağı belli olduğundan ücretin çalışanın kendi inisiyatifinde olduğu söylenebilir.

Sistemin dezavantajları arasında yüksek maliyetler içermesi, tüm pozisyonlar için uygulanamıyor olması ve piyasa ücret araştırmalarında karşılaştırma imkanının pek bulunamaması sayılabilir.

---

[27] Ronald J.Recardo and Diane Pricone, "Is Skill Based Pay For You?", **S.A.M. Advanced Management Journal**, Vol 61, No 3, 2000, s.272.

1.2.2.5. YETKİNLİKLERE DAYALI ÜCRET SİSTEMİ

Yetkinlikler, mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlardır.[28] Dolayısıyla sistemde bilgi, beceri ve davranışa sahip olmanın yanında sonradan edinmek de önemlidir.

İnsan kaynaklarındaki değişmeler ve gelişmeler sonucu yetkinliklere dayalı işe alım, kariyer yönetimi gibi konuları giderek yaygın hale gelmeye başlamıştır. Son yıllarda ise yetkinliklere dayalı ücretlendirme kavramı duyulmaya başlamıştır. Bu uygulama işe değil kişiye odaklıdır. Çalışanı yetenekleri doğrultusunda ödüllendirir, ancak bu yetenekler sahip olduğu değil kazandığı yeteneklerdir. Yetkinliğin kullanılıp kullanılmadığı ya da etkin kullanılması performansa göre ücretlendirmenin kapsamındadır ve yetkinliklere dayalı ücretlendirmede buna bakılmaz. Sistem personelin geçen bir yıl içerisindeki performansından çok gelecekteki değeri ve kariyer yoluna odaklanmıştır.

Yetkinliğe dayalı ücret sistemi kurulurken öncelikle yetkinliklerin tanımlanması ve kapsamının belirlenmesi gerekir. Çekirdek, fonksiyonel, rol ve iş olmak üzere dört çeşit yetkinlik modelinden bahsedilebilir.[29] Çekirdek yektinlik modelinde tüm organizasyon bir bütün olarak ele alınıp bu doğrultuda herkes için yetkinlikler belirlenir. Fonksiyonel yetkinlik modelinde satış, pazarlama, insan kaynakları gibi birimler bütün olarak değerlendirilip birimlerin yetkinlikleri çıkartılır. Rol yetkinlik modelinde ise fonksiyondan bağımsız olarak çalışanın işletme içerisindeki rolüne (teknisyen, yönetici vb.) göre yetkinlikler tanımlanır ve değerlendirilir. Son olarak iş yetkinlik modelinde ise her bir iş için gereken yetkinlikler tanımlanarak o işi yapan varsa birden çok ancak yoksa tek bir personel için yetkinlikler tanımlanarak değerlendirmeye alınır.

---

[28] Gülşen Aka, **İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Olarak Ücret Yönetimi, Motivasyon Ve Bir Uygulama,** Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Kocaeli, 2008, s.117.

[29] A.e, s.120.

Sistem çalışanlar için faydalı ve motive edici olmakla birlikte şirketler açısından iş sonuçları değerlendirmeye katmadığı için yetersiz kalabilir. Bu nedenle performansa göre ücretlendirme ile karma olarak uygulanabilir.

1.2.2.6. KAZANÇ (KAR) PAYLAŞIMI SİSTEMİ

İlk defa Walt Disney Şirketi tarafından kullanılan kar paylaşım planları, karı çalışanlarla paylaşmak için tasarlanmıştır.[30] Böylece çalışan bağlılığının arttırılması, çalışan kazançlarının arttırılması ve çalışanın firmanın sahibi gibi düşünerek çalışmasının kalitesine özen göstermesi beklenir.

Çoğunlukla net karın %20-%25'i dağıtılır. Dağıtım herkese eşit olabileceği gibi ücrete, performansa ya da kıdeme göre de yapılabilir.

Genellikle üç tipte paylaşım planı vardır:[31]

1. Karın dağıtılacak bölümünün hemen nakit olarak dağıtılması
2. Karın dağıtımının ileri bir tarihte yapılması. Bu durumda karın belirli bir yüzdesi ölüm, emeklilik ya da işten ayrılma gibi durumlarda ödenmek üzere alıkoyulur.
3. Her ikisinin birlikte kullanılması

Sistemin dezavantajları arasında çoğunlukla yılda bir kez dağıtılmasından ötürü yeterince motive edici olmaması, çalışan katkılarının yüksek olmasına rağmen işletmenin zarar etme tehlikesi bulunması ve kar dağıtımına esas olacak miktarın belirlenmesinde kullanılacak formülün tespiti yer almaktadır.

---

[30] Dursun Bingöl, **a.g.e.**, s.370.

[31] **A.e.,** s.370.

1.2.2.7. İKRAMİYE VE BONUS MODELİ

İkramiye modeli genellikle orta ve büyük ölçekli işletmelerde yılda iki, üç veya dört maaş tutarının çalışanlara ödenmesi şeklinde gerçekleşir.

Bonus modeli ise ikramiyeden farklı olarak 3 aylık, 6 aylık veya bir yıllık dönemlerde genelliklere yöneticilere ödenen, performans sonuçlarına göre verilen ve "sarı zarf" olarak da bilinen ödemelerdir.[32] Bu ödemeler genelde yıllık kar ile ilişkili ve yılda bir kez verilmektedir.

1.2.2.8. YÖNETİCİLER İÇİN ÖZENDİRİCİ SİSTEMLER

Yöneticilerin maaşları işletmelerin satış hacmi ve kârlılıklarıyla yakından ilgilidir. Özendirici ödemeler normal maaşlara ek olarak yapılır. Bu özendiricilerin yöneticilerin bağlılığı ve işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda tasarlanması önemlidir. Bu konuda genel uygulama ödemenin tümünün ya da bir kısmının emeklilik dönemine bırakılması ya da şirket hissesi verilmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Hisse senedi verilmesinde kullanılan yaygın bir yöntem "Fantom Hisse Senedi" yöntemidir.[33] Buna göre yöneticilere fiili olarak verilen bir hisse senedi yoktur, hissenin cari değeri yöneticinin hesabına geçirilir. Bir sure sonar bu hisseler yöneticiye ya nakit olarak verilir ya da o dönemdeki piyasa değerine göre artış varsa artışa eşit hisse verilir.

Yöneticiler için özendirici olarak çoğunlukla seyahatler, şirkete ait araçları kullanma, klüp üyeliği, kredi kartı, tıbbi bakım ve tedavi masrafları vb. özendiriciler uygulanmaktadır.

İşletmelerde genel olarak kullanılan ücret ve ödül sistemleri kısaca açıklandığı bu bölümün ardından sonraki bölümde otomotiv sektöründe ücret ve prim uygulamaları üzerinde durulacaktır.

---

[32] Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2000, s.236.

[33] Şimşek ve Öge, **a.g.e.**, s.227.

1.2.3. PRİMLİ ÜCRET SİSTEMİ

Prim, çalışanın istenilir bir davranışa yönelmesi ya da belirli bir miktarın üzerinde üretim yapması gibi önceden belirlenmiş olan bir takım hedeflere ulaşması durumunda ortaya çıkan bir sonuçtur.[34]

Prim ve teşvik kavramları çoğu kez birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Ancak kullanım açısından aradaki farkın bilinmesi gerekmektedir. Prim geçmiş performansın nakit karşılığıdır.[35] Teşvikler ise geçmişten çok geleceğe odaklıdır. Primlerde bireyler ödüller ile bireysel emekleri arasındaki bağlantıyı kurduğu ve ödülü çabalamaya değer bulduğu sürece motive olurken teşvik sistemleri gelecekte beklenen davranış için doğrudan motive eder.

Primli ücret sistemleri çalışanların verimliliğini esas almaktadır. Ücretler de bu doğrultuda belirlendiği için, çalışana önceden belirlenmiş sabit bir ücret ödenmesinden daha çok tercih edilen bir yöntemdir. Bu sistemde çalışan bir kök ücret alır ve de primi, normal ücretine ek olarak alır.

Primler çoğunlukla işletmenin performansı ile ilişkilendirilir. Her çalışana verilecek prim miktarını belirlemede en yaygın yöntem, primi ücretin belirli bir yüzdesi olarak hesaplamaktır. Bu bağlamda ücret yükseldikçe prim de yükselmektedir. Bir diğer yöntem ise primi müşteri memnuniyetine dayandırmaktır. Buna göre bağımsız firmalar tarafından yapılan müşteri memnuniyeti araştırması sonucu sektörde üst sıralarda yer alan firmalar çalışanlarını primle ödüllendirmeyi tercih edebilmektedirler.[36]

Verimlilik artışı çalışanlardan çok yönetim tarafından istenen bir amaçtır. Çalışanların amaçları ücret, iş güvenliği ve uygun ortam koşullarıdır.[37]

Ücretler ile verimlilik arasında ilişki bulunduğu, genel kabul gören bir görüştür. ABD'de 400 fabrikayı kapsayan bir araştırmaya göre primli ücret sistemi kullanımı ile verimliliğin % 42,9 arttığı gözlemlenmiştir.[38]

---

[34] Şimşek ve Öge, **a.g.e.**, s.219.

[35] Michael Armstrong, Helen Murlis**, Reward Management, A Handbook of Remuneration Strategy and Practice**, Revised 5th Edition, Philadelphia, Kogan Page, 2007, s.326.

[36] Barutçugil, **a.g.e.**, s.458.

[37] Başaran, **a.g.m.,** s.12.

Primli sistem tek ya da çok faktörlü olabilir ancak faktörlerin mutlaka sayılabilir, ölçülebilir ve tanımlanabilir olması gereklidir. Primler genellikle iki şekilde hesap edilir:

- İşlerin yerine getirilmesi için gerekli olan zamandan tasarrufa göre
- Çalışanın etkinliğine göre

Hangi yöntemin seçilmesi gerektiği ise işletmenin bulunduğu sektör ve ihtiyaçlarına göre değişebilmektedir.

Bir prim sistemi tasarlanırken aşağıdaki öğeleri içermesi gerekmektedir:[39]

- **Primin Amacı:** Prim sisteminin, gerçekleştirmek istediği ulaşılabilir bir hedefi olmalıdır. Prim sistemlerinin amacı genellikle şöyledir:
    a) Geçmiş performansı tanıyıp ödüllendiren ve gelecekte daha iyi performans gösterilmesi için motive eden
    b) Motivasyonu yükseltmek için doğrudan teşvik etmelidir.
    c) Çalışanın işletme performansından sorumlu hiseetmesini sağlamak üzere ilişkilendirilmiş ödüller
    d) Primlerin çekici olması ve nitelikli çalışanları çekmesi
- **Prim Faktörü (Ölçeği):** Primin belirlenip hesaplanması için hedef oluşturan sayılabilir, ölçülebilir prim kriterleri olmalıdır.
- **Prim Alt Limiti:** Çalışanın normal çaba ve emekleriyle elde edebileceği primin başlangıç noktasını ifade eder.
- **Prim Üst Limiti:** Çalışanın mevcut koşullarda ulaşabileceği üst sınır veya işletmenin elde etmek istediği maksimum sonucu ifade eder. Bu limitin aşılması durumunda primin artması duracağı gibi düşürülmesi de sözkonusu olabilir.
- **Prim Miktarı:** Çalışanın verim ve emeği sonucu elde etmeyi beklediği ve kendisi için anlam ifade eden prim geliridir. Prim miktarı kök ücretle orantılı olabileceği gibi tamamen bağımsız olarak da saptanabilir. Çalışanın prim miktarını bilmesinin yanında işletmenin primler karşısındaki kazancının da net olarak bilinmesi gerekmektedir.

---

[38] **A.e.,** s.13.

[39] İsmail Ataay ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Dönence Basım, 2000, s.330-331.

Prim sistemlerine temel olacak kriterlerin oluşturulmasında aşağıdakilere dikkat edilmelidir:[40]

- İşletme hedeflerine paralel olmalı
- Sarf edilen çaba ve emek ile ödül arasında net bir bağlantı olmalı
- Anlamlı ödüller sağlamalı
- Gerçekçi ve ölçülebilir göstergeler (KPI, Key Performance Indicator) içermeli
- Bireysel primleri etkin bir şekilde belirleyen performans yönetimi olmalı
- Tutarlılık, şeffaflık, eşitlik ve adaleti sağlamalı
- Uygulandığı çalışanlara uygun olmalıdır.
- Anlaşılması ve uygulanması kolay olmalıdır.
- Mümkünse kendini finanse edebilmeli
- Bireysel performanstan yola çıkılarak şirket performansını ve primlerini yönetecek kapsamda olmalıdır

Prim sistemleri birbirlerinde çok farklıdır. İşletmenin istenen performansına ulaşılmadan kimseye verilmeyebilir, bireysel performansa bağlı olup yalnızca buna göre verilebilir, %50-%50 olarak işletme ve bireysel performansın karması da olabilir. Hangisi seçilirse seçilsin önemli olan prim sisteminin tasarlamadan önce sistemden etkilenen kişilerden fikir almak, sistemin anlaşılması ve kabul edilmesini sağlamak, uygulamadan önce pilot çalışma yapmak, bütçe çalışması yapmak, belirlenen kriterlerin etkin takibini sağlayacaksitemleri oluşturmak ve sistemin her aşamasında çalışanlar ile yürütülecek iletişim faaliyetleri planlanmalıdır.[41]

[40] Michael and Murlis**, a.g.e.,** s.331.

[41] **A.e.,** s.331-332.

BÖLÜM 2 : OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE SATIŞ BÖLÜMÜ PERSONELİNİN ÜCRETLENDİRİLMESİ

Bu bölümde öncelikle otomotiv sektörünün dünyadaki ve Türkiye'deki durumu ele alınacak, ardından satış departmanlarında çalışan personel için kullanılan ücretleme sistemleri ve ücretleme yöntemlerinden bahsedilecektir.

2.1. OTOMOTİV SEKTÖRÜ

Bu bölümde öncelikle otomotiv sektörünün dünyadaki ve Türkiye'deki durumu ele alınacak, rakamlarla sektörün büyüklüğüne dikkat çekilmeye çalışılacaktır.

2.1.1. OTOMOTİV SEKTÖRÜNÜN ÖNEMİ

Otomotiv sektörü, motorlu taşıt aracı üreten bir sanayidir. Dünyada toplam motorlu taşıt üretiminin yaklaşık %70'ini otomobil üretimi oluşturmaktadır. Türkiye'de de bu oran geçerlidir. Otomobil üretimi, diğer motorlu taşıtlara göre çok daha yüksek adetlerde yapılmaktadır. Bu özelliği ile otomobil üretimi, güçlü bir yan sanayiini oluşturarak, diğer taşıtların üretimine de destek olmaktadır. Bir anlamda, otomobil üretimi, otomotiv sanayisinin temelidir.

Otomotiv sektörü, tüm sanayileşmiş ülkelerde ekonominin lokomotifi olarak kabul edilmektedir. Sektörün ekonomideki sürükleyici-lokomotif etkisinin nedeni, diğer sanayi dalları ve ekonominin diğer sektörleri ile olan çok yakın ilişkisidir. Otomotiv sanayii demir-çelik, petro-kimya, lastik gibi temel sanayi dallarında başlıca alıcı ve bu sektörlerdeki teknolojik gelişmenin de sürükleyicisidir. Turizm, altyapı ve inşaat ile ulaştırma ve tarım sektörlerinin gerek duyduğu her çeşit motorlu araçlar, bu sektör ürünleri ile sağlanmaktadır. Bu sektördeki değişimler, ekonominin tümünü yakından etkilemektedir.

Uzay-havacılık sanayiinden sonraki en karmaşık teknoloji gerektiren sektör olan otomotiv, başlıca önemli mühendislik alanlarını içeren çok disiplinli bir teknoloji gerektirmektedir. Motorlu taşıt aracı; niteliği, malzeme yapısı, prosesi, teknolojisi

ve üretim yeri farklı olan 5.000 dolayında parçanın, ortak kalite yönetimi ve verimlilik anlayışı ile üretimi ve bir araya getirilmesi ile ortaya çıkmaktadır.

Bir motorlu aracın üretimi ve trafiğe çıkabilmesi için güvenlik, trafik ve çevre ile ilgili 50 dolayında küresel teknik mevzuata uyumu ve bunun belgelendirilmesi zorunludur. Bu mevzuat, teknolojideki gelişmelere bağlı olarak sürekli yenilenmektedir. Özellikle çevre ile ilgili yeni mevzuat hazırlıkları sektörü büyük baskı altında tutmaktadır.

Pazardaki yoğun rekabet nedeniyle müşteri memnuniyetinin önemli bir bölümü ancak teknolojik gelişme ile sağlanabilmektedir. Bu nedenle sektörde, yoğun Ar-Ge ve sürekli gelişme esastır. Otomotiv sektörü, kendisi dışında, ham madde ve yan sanayi ile otomotiv ürünlerinin tüketiciye ulaşmasını sağlayan ve bunu destekleyen pazarlama, bayi, servis, akaryakıt, finans ve sigorta sektörlerinde geniş iş hacmi ve istihdam yaratmaktadır.

Sektör, ülkedeki savunma sanayiinin gelişmesinde ve teknolojik düzeyin yükselmesinde temel oluşturmaktadır. Bu sanayi dalında halen, büyük bir teknolojik gelişme potansiyeli ve gücü bulunmaktadır. Bu özellikleri nedeni ile otomotiv sanayisi, stratejik bir sanayi olarak hükümetlerin yakın ilgisini çekmekte ve bu yönde özel planlamalar yapılmaktadır. AB, Nafta gibi ekonomik birliklerde sektörün korunması ve rekabet gücünün geliştirilmesi için özel politikalar uygulanıyor.[42]

2.1.2. DÜNYADA OTOMOTİV SEKTÖRÜ

Dünyada otomotiv sanayi, 1900'lü yılların başında kurulmuştur. Dünya otomotiv sanayisinde, 1910 yılında Ford tarafından ABD'de temelleri atılan seri imalat, ABD ve dış pazarlarda etkilerini sürdürerek geniş bir pazar, ucuz ve vasıfsız bir işçiliğin olduğu bir ortamda gelişmiştir. 1970'li yıllarda yaşanan kriz, seri imalata dayalı ABD ve Avrupalı üreticilerin rekabet gücünü sarsmıştır. Japonya bu

[42]Anonim,"Otomotiv Sektörünün Dünyadaki Yeri", (Çevrimiçi), http://www.kobifinans.com.tr/tr/sektor/011001/18020, 8 Haziran 2010.

DÜZELTME

yıllarda yığın üretimi ile maliyet ve kalitede önemli gelişmeler sağlayarak uluslararası rekabette ilk sıraya yükselmiştir. Japonya'nın bu başarısı ABD ve Avrupalı üreticilerde sarsıntı yaratmıştır.

1980'li yıllarda, dünya otomotiv sektörü, Japonya, Kuzey Amerika ve Avrupa'daki geniş piyasaların belli bir doyuma ulaşması ve Japonlar'ın tasarım ve üretim tekniklerinde gösterdikleri gelişme sonucu daha fazla üretim avantajını yakalamış ve yeni teknolojileri geliştirmesi ile yeniden yapılanma sürecine girmiştir.

Dünya otomotiv üretimi 2005'de 66,5 milyon adet olarak gerçekleşmiş, 2006'da %4 artışla 69,1 milyon adet olmuştur. Kaynaklarda, sektörle ilgili, sonraki yıllara yönelik yeni bir bilgi akışına ise rastlanmamaktadır. Aynı yılın, üretimine baktığımızda, 15 ülkede yoğunlaşan bir yapı ile karşılaşmaktayız. Japonya, ABD, Çin, Almanya, Güney Kore, Fransa, İspanya, Brezilya, Kanada, Meksika, Hindistan, İngiltere, Rusya, Tayland ve İtalya'nın oluşturduğu bu grup, 60,3 milyon adetlik motorlu taşıt üretimi ile toplam dünya üretiminin %87'sini gerçekleştirmiştir.

2007 yılının aksine, 2008 dünya otomotiv talebinin daraldığı bir yıl olmuştur. Toplam pazar yüzde 3,5 oranında azalarak 70,6 milyon adede gerilemiştir. ABD pazarı yüzde 11,1'lik düşüş ile 19,9 milyon adet düzeyinde gerçekleşirken, toplam Avrupa pazarı ise yüzde 4,4 azalarak 21,7 milyon adede gerilemiştir.[43]

Bugün dünya otomobil üretiminde AB ve EFTA ülkeleri 1'inci sıradadır. Ancak Japonya ve Kore'nin uluslararası pazarlardaki pazar payı üstünlükleri devam etmektedir. Bu ülkeler kendi pazarlarını ise önemli ölçüde korumaktadırlar.[44]

Dünya otomotiv sektöründe son yıllarda, yüksek teknolojik gelismeye bağlı olarak birleşme, satınalma veya ortaklık yolu ile şirket sayısının azalması sonucu yoğunlaşma giderek artmış ve sonrasında sektörde aşırı bir kapasite ve rekabet ortaya çıkmıştır.

---

[43] Anonim, "Dünya Otomotiv Pazarına Genel Bakış", (Çevrimiçi) http://www.kobifinans.com.tr/tr/sektor/011001/21779, 8 Haziran 2010.

[44] Anonim, "Dünyada Otomotiv Sektörünün Genel Durumu", (Çevrimiçi) http://www.kobifinans.com.tr/tr/sektor/011001/18305, 8 Haziran 2010.

DÜZELTME

Sanayileşmiş ülkelerde iç pazarların doyması, gelişen pazarlarda uygulanan cazip teşvik sistemleri, düşük maliyetler ve ucuz işçilik gibi yerel olanaklar, otomotiv sanayisinin gelişmiş ülkeler tarafından diğer ülkelere transferi ve teknik mevzuatın uyumlaştırılması, küresel yayılmaya neden olmuştur.

Sınırlı ve giderek düşen kar oranları, aşırı kapasite, küreselleşme zorunluluğu ve yeni teknolojilerin gelistirilmesinde giderek artan maliyetler, gelisen rekabetçi ortamda,hayati önem taşıyan ekonomik ölçek birleşmeleri hızlandırmaktadır. Son yıllarda dünyada ana sanayi şirketlerinin sayısının, şirket birleşmelerinden dolayı azaldığını ve bu şirketlerin giderek büyüdüğü de görülmektedir. 1980'lerde dünyada 85 bağımsız otomotiv üreticisi üretim yapmaktaydı. Bu rakam 2000'de 18'e düştü. 2010 yılında ise bu sayının 15'e ineceği tahmin edilmektedir. Son ekonomik krizden ağır bir darbe alan otomotiv endüstrisinin geleceği ile ilgili beklentiler, bugün ne yazık ki çok net değildir. Ancak, otomobil üreticilerinin uzun süre tek başlarına rekabet edemeyecekleri tahmin edilmektedir.

2.1.3. TÜRKİYE'DE OTOMOTİV SEKTÖRÜ

Türkiye'de taşıt araçları sanayi üretime 1950'lerin ortalarında başlamış, üretim 1960'ların ortalarında hız kazanmıştır. 1950'li yıllarda bazı prototip araçların üretilmesinden sonra, ilk montaj hattı 1954'te orduya jip ve kamyonet temini için kurulmuştur (Türk Willys Overland Limited). 1955'te ilk ticari kamyon montajı TOE, Türk Otomotiv Endüstrisi tarafından gerçekleştirilmiştir. 1963'te ilk yerli otobüs montajına Otobüs Karoseri A.Ş.'de MAGİRUS marka otobüslerin montajı ile başlanmıştır. 1966'da otomotiv sanayi kendi modellerinin montajına da başlamıştır. O dönemlerin otomobili "ANADOL" şimdi bir nostaljidir. Bunu takip eden üç yıl içinde, binek otomobil üreten montaj fabrikaları (Tofaş Fiat, Oyak Renault) imalata başlamıştır. İki büyük otomobil üreticisi TOFAŞ ve RENAULT, İtalyan ve Fransız lisanslarıyla 1971'de imalat hatlarını kurmuşlardır. 1968 yılında Otomarsan Otobüs Karoseri ve Motorlu Araçlar A.Ş. 302 serisi otobüslerin üretimine başlamıştır. 1999 yılında özgün tasarımı Türkiye'de geliştirilen kamyonların İspanya, Portekiz ve İngiltere'ye ihracatı devam etmiştir. Son yıllarda ise Japon ve Güney Koreli otomobil üreticileri Türkiye'de ortak girişimler

başlatmışlardır. Otomobilde büyük Türk otomotiv üreticileri, lisansları altında üretim yaptıkları Batılı otomotiv üreticilerinin dünya üretim merkezi olma yolunda ilerlemektedirler.

Türkiye'de otomotiv sektörü üretimi, 1970 yılına kadar kayda değer bir gelişme gösterememiştir. 1963'de 30 adet olan toplam otomobil üretimi, 1970'de 3.660, 1980'de 31.529, 1990'da 167.556 adet olarak gerçekleşmiştir. Otomotiv sanayinde en önemli üretim artışı 1992 ve 1993 yıllarında gerçekleşmiştir. Bu yıllarda kapasite kullanım oranları %77'ye, otomobil üretimi de sırasıyla 265.245 ve 348.095 adet seviyelerine ulaşmıştır.

Ancak, gerek 1994 ekonomik krizinin üretim üzerindeki olumsuz etkileri gerekse 1996'da Gümrük Birliğine girilmesi ile anlaşma gereği, AB menşeli otomobillerin ithalatından alınan gümrük vergisinin sıfırlanması ve Toplu Konut Fonunun (TKF) kaldırılması, otomotiv üretimini olumsuz yönde etkilemiştir. 1996'dan itibaren çeşitli ölçek, model ve fiyatta araçların piyasaya girmesi kalite ve model çeşidi olarak AB otomotiv sanayi ile rekabete henüz hazır olmayan yerli üretimi olumsuz yönde etkilenmiş ve iç talebin karşılanmasında ithalatın payı artmaya başlamıştır. 1996 yılına kadar yüksek gümrük duvarlarıyla korunan Türk otomotiv sektörü, küresel rekabetin gerektirdiği üretim düzeyine ulaşamamıştır. 1996 yılında gümrük birliğine girilmesi ve gümrük vergilerinin kaldırılmasıyla ithal araçlar pazarda önemli pay almaya başlamış ve iç pazarda rekabet giderek artış göstermiştir. Bu durum, geçmişte sadece yurtiçi pazara yönelik üretim yapan ana ve yan sanayi üreticilerini, küresel rekabetin gereklerini yerine getirmeye zorlamıştır. Bu gün, Türkiye birçok marka ve model araçta küresel üreticilerin üretim merkezi olarak seçilmiş, yan sanayi firmaları da ortak tasarım faaliyetlerine girerek küresel üreticilerin küresel tedarik sistemlerine girme çabalarını arttırmıştır.

Türk otomotiv sektörü pek çok açıdan Türk ekonomisi için sürükleyici sektör konumundadır. Sektör yarattığı katma değer, doğrudan ve dolaylı olarak istihdama katkısı ve ithalata yönelik döviz tasarrufu gücü oranında dış ödemeler dengesi üzerinde sağladığı pozitif katkılar, sektördeki üretici ve sağlayıcı

işletmelerin ödedikleri ve sektör ürünlerinin satışlarından elde edilen vergi gelirleri ile devlet bütçesi içinde önemli bir yer tutmaktadır.[45]

Günümüzde Türkiye, Avrupadaki en büyük otobüs üreticisi ve ikinci en büyük hafif ticari araç üreticisidir. Otomotiv ana ve yan sanayi ihracatı 2008 yılında toplam ihracatın %17'sini oluşturmaktadır. Otomotiv ana ve yan sanayinin toplam imalat sanayi içindeki payı yaklaşık %5 civarındadır. Sektörde 47.000 civarında çalışan bulunmaktadır.

Türk otomotiv endüstrisinde; pazar, üretim kapasitesi, rekabet gücü, üretim, müşteri memnuniyeti standardı, yabancı sermaye, kalite sistemleri, kar marjı gibi ana faktörlerin küreselleşme ile birlikte gelişmesi ve artmasıyla, ana sanayinin bayi ve de yetkili satıcılardan beklentileri de artmıştır. Bu anlamda bayi ve yetkili satıcıların organizasyon yapıları değişmeye, sorumlulukları artmaya ve giderek daha fazla kurumsallaşma çalışmaları yapmaları gerekmektedir.[46]

Türk Otomotiv Sanayinin mevcut motorlu araç üretim kapasitesi 2008 yılı itibarıyla Hafif araçların (otomobil, kamyonet ve minibüs) toplam kurulu üretim kapasitesi 2008 yılı itibariyle 1.369.572 adet/yıldır. Kapasite kullanım oranı ise %80 dir. Sektördeki bilgi birikimi, tecrübe, geniş ürün yelpazesi, yüksek ihracat potansiyeli ve Türkiye'nin coğrafi avantajlarından dolayı, oto yan sanayi sektörü yabancı yatırımcıları kendine çekmektedir. Şu anda otomotiv yan sanayinde 192 yabancı sermaye ortaklığı bulunmaktadır Dünyadaki büyük şirketlerin pek çoğu Türk firmalarıyla ortak yatırımlar yapmışlardır.[47]

---

[45] Şimay Çelikörs Güler, **Türkiye'de Otomotiv Sektörü'nde Dağıtım, Satış Yöntemleri Ve Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008, s. 4.

[46] Anonim, "Türk Otomotiv Sektörü ve Oyder", (Çevrimiçi), http://www.oyder-tr.org/?_Args=Dynamic,863, 8 Haziran 2010.

[47] Anonim, "Otomotiv Ana ve Yan Sanayi", (Çevrimiçi), http://www.igeme.org.tr/pg/section-pg-sec.cfm?id=San40, 8 Haziran 2010.

DÜZELTME

Türkiye Otomotiv sektörü analiz edildiğinde[48]:

Sektörün Güçlü Yanları

Mevcut kapasite ve yan sanayinin kapasitesinin oldukça yüksek olması otomotiv sektörünün değerini arttırarak yabancı yatırımcılar için cazip hale getirmiş, yabancı ortaklı işletmelerin sayısını arttırmıştır. Sektörün artan gücü, beraberinde getirdiği rekabet artışı nedeniyle kalifiye işgücü alınmasını, alınan iş gücünün ise çok iyi yetiştirilmesini sağlayarak bu alanda kalifiye işgücünün artmasına neden olmuştur.

Sektörün çekici hale gelmesi ve düşük üretim maliyetleri, yabancı ortakların dikkatinden kaçmamış; bir çok aracın üretiminin Türkiye'ye kaydırılmasına neden olmuştur. Üretimin Türkiye'ye kaydırılması ile de bu konudaki know-how ile teknolojik bilgi birikiminin güçlenmesi sağlanmıştır. Türkiye'de üretilerek dünyaya ihraç edilen otomobillerin bulunması ihracat deneyimi kazanılmasına, lojistik sisteminin güçlenmesini ve üretimin kayıt altına alınarak güvenilir vergi kaynağı oluşturmasına olanak sağlamıştır.

Rekabetin yüksek olduğu Türkiye otomotiv sektöründe yerleşmiş bir kalite yönetim sisteminin varlığı söz konusudur. Kalite, işletmeler için bir prestij göstergesi olduğundan bu konuya verilen önem artmış; hatta distribütör firmalar, çalışacakları bayi ve yan sanayi işletmelerinden benzer kalite standartlarını beklemektedirler.

Son olarak, sektörün en güçlü olduğu yönlerden birisi de gelişmiş pazarlama örgüt yapısıdır. Güçlü yapı ve güçlü rekabet şartları pazarlama alanında fark yaratarak öne çıkmayı gerektirmiş ve işletmeler için sektördeki konumları için belirleyici olmuştur.

[48] Anonim, "Türkiye'de Otomotiv Sektörünün Genel Durumu", (Çevrimiçi), http://www.kobifinans.com.tr/tr/sektor/011002/856, 8 Haziran 2010.

DÜZELTME

Sektörün Zayıf Yanları

Sektörün zayıf ve geliştirilmesi gereken yönlerinin en başında teknik mevzuat ve alt yapı eksikliği gelmektedir. Sektörün gelişmiş gücüne rağmen bu konuda istikrarlı düzenlemelerin olmaması ve her sene değişen mevzuat, yıl içindeki iniş-çıkışlarda etkili olmaktadır. Yine ekonomideki istikrarsızlık sektöre de yansıyarak sektörde dalgalanmalara yol açmakta, dolaylı olarak üretimin de istikrarsız yapılmasına neden olmaktadır.

Sektörün güçlü yanları arasında yer alan yüksek kapasite, kullanılamadığı için üretim maliyetlerini yükselterek sektörün cazibesini de zayıflatmaktadır.

Son olarak sektörün zayıf alanları arasında ana sanayi, yan sanayi ve pazarlama örgütleri arasındaki yetersiz entegrasyon yer almaktadır. Bu durum, taleplerin istenen zaman ve kalite standartları çerçevesinde tüketiciye ulaştırılmasında güçlükler yaşanmasına neden olabilmektedir.

Fırsatlar

Otomotiv sektöründeki en belirgin fırsat artan nüfus ve tüketim alışkanlıkları doğrutlusundaki talep potansiyelidir. Sahip olduğu üretim kapasitesi ile yurt içi taleplerin yanında büyük ihracat potansiyeline de sahiptir. Bu bağlamda ihracata yönelik stratejik yapılandırma çalışmalarının başlatılması geleceğe yönelik uygun adımlar arasındadır.

Üstün coğrafi konum ve bölgesinde uluslararası üretim merkezi için aday tek ülke olma niteliği de sektör için belirgin fırsatlardan bir diğeridir. Bunun yanında Türkiye'nin AB, ECO, BDT, KEİB, G-8 Ülkeleri ve Kafkasya gibi örgütlerle ilişkilerinin ve üyeliklerinin bulunması sektör adına değerlendirilmesi gereken fırsatlardandır.

Tehditler

Kullanılmış araçların serbest ithalatına yönelik düzenlemeler, yeni araç alımlarını ve dolayısıyla üretimi negatif yönde etkileyeme potansiyeli nedeniyle sektör için büyük tehdit oluşturmaktadır.

Bir diğer tehdit üreticiler arasında küresel yapılanma ve dünyadaki kapasite fazlası gelmektedir. Bu durum Türkiye'deki yüksek üretim kapasitesinin kullanılmamasına neden olabilir.

Sektöre etki eden büyük tehditlerden bir diğeri ise ülkenin sık olarak ekonomik ve politik belirsizlik dönemlerini yaşaması, devlet kurumları arasında koordinasyon eksikliği, bu gelişmelere bağlı olarak mevcut yabancı sermaye nezdinde kredibilite eksikliğidir. Teknik mevzuat altyapısının kurulmaması sektörü tehdit eden bir diğer unsur olarak karşımıza çıkarken bu durum işletmelerin çoğunlukla kısa vadeli çözümler geliştirerek uzun vadeli plan ve strateji geliştirmelerini zorlaştırmaktadır. Sonuç olarak sektöre ilişkin plan ve strateji geliştirmek imkansız hale gelmektedir.

2.1.4. OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BAŞARI KRİTERLERİ

Otomotiv sektörünün analizinden de görüleceği üzere başlıca başarı kriterleri entegre bir yapı, pazar şartlarına hızlı reaksiyon, operasyonların etkin yönetilmesi, kalite ve müşteri hizmetleri olarak sayılabilir. Ancak tüm bunları tek bir yapı içinde sağlamak da hiç kolay değildir.

Dünyada ve Türkiye'de yükselen ve yeni bir döneme giren otomotiv sektörü gerçekten de zorlu bir yapıya sahiptir. Üretimden dağıtıma, müşteri hizmetlerine kadar birçok alana yayılan süreçleri içeren bu sektörde başarılı olmak isteyen şirketlerin belirli kilit yetenekleri kendi içlerinde geliştirmiş ve uyguluyor olması çok önemlidir.

- **Entegre yapı:** Otomotiv sektörü değer zincirinin en geniş olduğu sektörlerden biridir. Bugün büyük bir üretim tesisi yüzlerce farklı tedarikçi

ile çalışmak durumundadır. Dolayısıyla otomotiv sektöründeki şirketler, tedarikçileri veya üreticiler ile entegre bir yapı içerisinde çalışmak, bazı iş süreçlerini ve bilgileri etkin biçimde paylaşmak, kısacası birbirilerinin iş ortağı olmak durumundadırlar. Bunun için entegre bir altyapı üzerinde iş süreçlerini birleştiren iş uygulamalarına olan ihtiyaç git gide artış göstermektedir. Bu yapının kurulması tek başına yeterli değildir. Son derece önemli iş akışlarının üzerinde gerçekleştiği bu yapı güvenli, güvenilir ve sürekli olmak, gelecekteki ihtiyaçlara cevap verecek yeterlilikte olmalıdır.[49]

- **Yenilikçilik:** Bundan bir süre önce bir otomobil modelinin pazardaki yaşam süresi en az 8-9 yıl iken, bugün artık 2-3 yıla düşmüş durumda. Bunun anlamı otomotiv üreticileri ve onların iş ortakları çok daha yenilikçi olmak, yeni modelleri ve özellikleri çok daha kısa sürede oluşturmak zorundadır. Ar-Ge faaliyetleri, ürün çeşitlendirme gibi çabaları içeren bu yenilikçilik sürecinde, mühendislik çalışmaları ön plana çıkmaktadır. Birbiriyle ilişkili yürütülen programın etkin biçimde yönetilmesi, sonuçların paylaşılması ve olumlu çıktıların bir an önce ürünlere yansıtılması için bu sürecin bir proje mantığı içerinden yönetilmesi çok önemlidir.

- **Satış ve pazarlama:** Her iş alanında olduğu gibi bu sektörde de müşteriler ve müşteri talepleri, işin en can alıcı kısmını oluştturmaktadır. Müşteri beklentilerini ve fonksiyonel talepleri doğru tahmin etmek, bunları rakiplerden önce modellere yansıtmak rekabette ayakta kalmanın tek şartıdır. Çünkü modeller çeşitlendikçe ve özellikler birbirine yaklaştıkça müşterilerin markalara olan bağımlılığı da azalmakta ve eldeki müşteriyi tutmak zorlaşmaktadır.

- **Üretim yönetimi:** Üretim süreçlerinin yönetimi otomotiv sektörünün en büyük önceliğidir. Üretim yönetiminde en büyük gereklilik hızlı hareket etmek ve kaliteli bir üretim gerçekleştirmektir. Bunun için ihtiyaç duyulan

[49] Anonim, "Otomotiv Sektöründe Başarılı Olmanın Sırları", (Çevrimiçi), http://www.kobifinans.com.tr/tr/sektor/011002/21782, 8 Haziran 2010.

DÜZELTME

bilgi veya malzemeyi gerçek zamanlı olarak (yani gerektiği anda, "JIT": Just in time) sağlamak en önemli konudur. Bu yapı kurulduğu takdirde karar alma süreçleri hızlanacak, üretim daha etkin hala gelecektir. Bilgi açısından bakıldığında, çalışanların gerekli olduğu zaman yetkileri dahilinde, operasyonel verilere erişmeleri, veri analizleri gerçekleştirerek doğru kararlar almaları, ve deneyimin etkin biçimde paylaşılması önemlidir. Bunun yolu da tedarik zinciri yönetimini olabildiğince doğru ve kesintisiz gerçekleştirmekten geçmektedir.

- **Kontrol ve izleme:** Otomotiv sektöründe bir diğer önemli konu, satış sonrası hizmetlerin de desteğiyle gerekli kontrol ve izlemelerin gerçekleştirilmesidir. Üretim bandından çıkan araçların nakliye ve dağıtım süreçlerinin barkod vb. sistemlerle izlenmesi, buradan elde edilen bilgilerin merkezi bir noktada toplanması ve yönetilmesi sipariş süreci açısından son derece önemlidir. Diğer yandan, saha hizmetleri ve garanti kontrolü ve takibi için de sistematik bir yapı gerekmektedir.

2.2. OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE SATIŞ BÖLÜMLERİNİN ÖNEMİ VE GÜCÜ

Satış denince akıllarda ilk canlanan imaj genellikle elinde tanıtım broşürü ya da ürün örneği ile müşterileri ya da potansiyel alıcıları gezen satışçılar olur. Bu düşünce yanlış olmamakla birlikte günümüzün karmaşık satış yöntemleri ile birlikte eksik kalmaktadır. Çok farklı satış kanalları, çok farklı satış pozisyonları ve somut üründen hizmete, hatta çözüme kadar birçok farklı ürünün satışı söz konusudur.[50] Eskiden satış elemanlarının rolü çözüm önermek değil, aldığı emri yerine getirmekten ibaretti. Değişen müşteri alışkanlıkları ve profiliyle birlikte enformasyon köprüsü olmak, müşteriyi rahatsız eden konulara çözüm bulmak gibi konulara da odaklanmaları gerekmektedir.

Satış personelinin işletmeye kattığı en büyük değer, müşterilerin belirsizlik ve risk anında karar vermesine yardımcı olmaktır. Diğer bir deyişle ikna gücüdür. Satılan

[50] David J.Cichelli, **Compensating The Sales Force**, New York, MacGraw Hill, 2004, s.1.

ürün ya da hizmete, bulunulan sektöre göre iknanın satış sürecindeki önemi değişmektedir. Aynı sektörde de iknanın öneminin bulunulan satış pozisyonuna göre değişiklik göstermesi söz konusu olabilmektedir. Örneğin bundan on sene önce bilgisayar satan bir satış danışmanının teknik bilgiye sahip olması ve müşteriye tüm detayları ustaca anlatması önemli bir kriter iken, günümüzde bilgiye ulaşmanın kolaylığı, teknolojinin ve bilgisayarların hayatın bir parçası olması gibi nedenlerden ötürü müşteriler önceden araştırıp almak istediği bilgisayarın modeline ve markasına karar vermekte, satış personelinin ikna becerisine fazla ihtiyaç duymamaktadır.

Satış gücünün rolü aslında gayet açıktır: Şirketin ürün ve hizmetlerini mevcut ve yeni müşerilere satmak.

Satış bölümleri genellikle yeterince karlı olup olmamasına ya da ekonomik bir değer yaratıp yaratmamasına bakmadan olabildiğince çok sayıda müşteri bulma ve satışı gerçekleştirme dürtüsüyle hareket ederler. Özellikle satış bölümlerinde, organizasyon yapılarını, sürekli olarak hizmet edilen amaç, hedef ve kilit performans göstergeleriyle birlikte değerlendirmek gerekmektedir. Amaç yalnızca maliyetleri düşürmek değildir, müşteriye yönelik ve rakiplere karşı atılması gereken adımlara da yönelmek gerekmekdir.[51]

Satış bölümü ve satış çalışanları ile ilgili olarak hemen her işletme içinde çeşitli sıkıntılar yaşanabilmektedir. Her bölümün satışa ilişkin şikayetleri gruplanacak olursa;[52]

- Genel müdür ve finans müdürü hedeflerin altında olunmasına rağmen satış bölümü ücretlerinin çok maliyetli olmasından yakınır.
- Üretim bölümü birtakım özel ürünlere odaklanılması için satış bölümüne baskı yapabilir.
- Satış bölümü çalışanların genelde kotaları yüksek olmasından yakınır.
- Satış bölümü çalışanlarının ücret sistemine olan inancı fazla olmadığından hedefe odaklanmayabilir.

---

[51] Ram Charan, **Leadership in the Era of Economic Uncertainty: The New Rules for Getting the Right Things Done in Difficult Times**, New York, The MacGraw-Hill Companies, 2009, s.56.

[52] Cichelli, **a.g.e.,** s.4.

- Satış ücret sistemi altyapısını yönetmek için gerekenden fazla harcama yapılabilir.

Yukarıda belirtilen satış bölümüne ilişkin sıkıntılara ilişkin belirtiler ve nedenleri Tablo 2.1.'de açıklanmıştır:

TABLO 2.1. : Sağlıksız Satış Gücünün Belitileri ve Teşhisi

	Olası Teşhisler	
Belirtiler	Ödeme Planı Konuları	Diğer Konular
Satış danışmanları yeni ürünleri satmaya çalışmıyor.	-Yeni ürün teşvikleri yeterli değil. -Satış danışmanı istediği ürünü satmakta serbest.	-Satışçılar yeni ürün konusunda yetersiz. -Yeni ürünün rekabet avantajı yok.
Yüksek miktarda satılıyor ancak kar edilmiyor	-Danışmanlar karlılığa etkilerinden dolayı prim almıyor.	-Danışmanın fiyatlandırma yetkisi yok ya da az. -Danışmanın bu konuda bilgisi yok.
Kimse kotasına erişemiyor.	-Ücret sistemi kotaya dayandırılmamış ya da kotaya ulaşmayı ödüllendirmiyor.	-Kotalar gerçekçi bir seviyede değil. -Personel sayısı yetersiz.
Satış gücümüzün maliyeti çok yüksek.	-Ücret sistemi performans düzeyinin ya da piyasanın öngördüğünden fazla kazanç sağlıyor.	-Satışçılar karsız (yanlış) segmente satışa yönlendirilmiş.
Sürekli işe alım yapıyoruz.	-Ücret düzeyleri yeterince rekabetçi değil.	-Ürün kalitesi az. -Kötü çalışma ortamı ya da yönetim var.. -Koçluk yetersiz. -Kariyer yolu belirsiz -Belirlenen kotalar ulaşılabilir değil.
Danışmanlar daima	-Kötü performansa yönetecek ücret sistemi yok.	-Saha yönetimi performans

aynı. Devir oranı neredeyse sıfır.	-Ücret sistemi performans yönünden zayıf ama ödeme yönünden güçlü.	problemlerine karşı kayıtsız.

Kaynak: B.Colt Stockton, **The Sales Compensation Handbook**, Second Edition, New York, AMACOM, 1991, s.2-3.

Tablo 2.1'e göre işletmelerde satış bölümüne ilişkin olarak çoğu kez dile getirilen sıkıntıların ücret ve olası diğer nedenlerine bakılmıştır. Tabloda kesin nedenlere inilmemekle birlikte benzer nitelikteki sorunların kaynağına inildiğinde en sık karşılaşılan kök nedenler sıralanmıştır. Dolayısıyla satış bölümünün sıkıntıları araştırılırken ücret ve diğer konulara ilişkin Tablo 2.1'de yer alan teşhislerin değerlendirilmesi problemin çözümü hızlandırabilecektir.

2.2.1. SATIŞ BÖLÜMÜ ÇALIŞANLARININ GÖREVLERİ

Hangi sektörde olursa olsun satış bölümü çalışanlarının görevleri beş bileşenden oluşur. Bu bileşenlerin içeriğinde ürün, sektör ve müşteriye göre farklı tanımlamalar olmakla birlikte özü aşağıdaki gibidir:[53]

1. **Talep Yaratma:** Talep yaratmaktan sorumlu olan departman reklam, halkla ilişkiler, fuar ve promosyon çalışmaları yaparak bu hedefi gerçekleştirmeye çalışan pazarlama birimidir. Ancak çoğu kez talebi yaratan satış personelidir. Özellikle elit düzeye satış yapanlar için bu daha doğru bir genellemedir. Sadece hedef kitleye ulaşmak için dönemsel olarak işe alınan satış personeli bile vardır.

2. **Müşteri Tespiti:** Ürünü ya da hizmeti satın alacak olan müşterinin tespiti satış çalışanlarının görevidir. Çoğu işletme satış personeline bu beceriyi kazandırmak için ilgili eğitim ve gelişim programlarına oldukça fazla para ve zaman harcarlar. Bu işlemler çoğunlukla daha önceden telefon, mail ya da web sitesi ziyareti sonucu iletişim bilgilerini bırakan müşterilere ulaşılması yoluyla yapılırken bazı işletmelerin hedef kitleye ulaşmak için

[53] Cichelli, **a.g.e.,** s.6-8.

ayrıca telefonda satış yapan telemarketing personeli istihdam ettiği de görülür.

3. **Satın Alma Taahhütü:** Satış personelinin temel amacı müşterinin satınalma taahhütünde bulunmasını sağlamaktır. Buna "satış kapama" da denir. Bu imaj müşteri siparişini önündeki sipariş formuna işleyen satışçı şeklindedir. Bu tür satış kapama şekilleri hala olmakla birlikte satılan ürün ya da hizmet doğrultusunda sözleşme imzalanması, fiyatlandırma, kredilendirme ve lojistik gibi karmaşık işlemler de girmektedir. Satış personelinin de tüm bu süreçlerin sorunsuz gerçekleşmesini sağlaması beklenmektedir.

4. **Satışın Gerçekleşmesi:** Ürünün müşteriye ulaşması ile satış gerçekleşmiş olur. Bir çok işletmede ürünün müşteriye zamanında ve uygun şartlarda ulaştırılmasından lojistik bölümü ile birlikte satış personeli de sorumlu tutulmaktadır. Satışçı burada ürünün konumu, ulaşım zamanı vb. müşteri ile iletişimde olup sürekli olarak bilgi akışını sağlamakla yükümlüdür.

5. **Müşteri Hizmetleri:** Ürünün satışının gerçekleşmesinin ardından gelen satış sonrası süreçte de satış personeline görev düşmektedir. Müşteri için işletmedeki kilit personel satın alma işlemine aracılık eden satış personeli olduğu için herhangi bir durumda onunla bağlantıya geçmeyi tercih eder. Ayrıca yine aynı müşterinin sonradan yaşayacağı bir sıkıntı olması durumunda satış personeli de bu sürece ister istemez dahil olacaktır.

Kısaca özetlemek gerekirse günümüzde bir satış çalışanının görevinin başlangıcı ihtiyaç belirlemeden bir adım öteye giderek ihtiyacı hissettirmeye, bitişi ise sipariş almaktan öteye giderek ürünün müşteriye ulaştırılmasına, hatta satış sonrası hizmetlere kadar uzanmaktadır. Satış söz konusu olduğunda müşteri beklentilerinin aşılması için pek çok fırsat vardır. Müşterinin isteğini zamanından önce ya da daha düşük bir maliyetle teslim etmek, zekice yapılan çapraz satışlar

müşterinin mevcut ve gelecekteki gereksinimlerini tatmin eder. Küçük bir fazladan çaba müşteriyi her zaman mutlu eder.[54]

2.3. SATIŞ BÖLÜMLERİNDE ÇALIŞANLARIN ÜCRETLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN TEMEL İLKELER

Çalışanların elde tutulması konusunda yapılan çalışma kapsamında görüşülen yöneticilerin %73'ü yetenekli işgücünü korumanın iş sonuçlarının elde edilmesi bakımından "çok önemli" ya da "aşırı derecede önemli" olduğunu söylemiştir.[55] Yetenekli çalışanların kaybedilmesinin maliyeti şaşırtıcı ölçüde yüksek olabilir ama genellikle gizli kalır. Araştırma yapılan şirketlerden biri, satış elemanlarından birinin işten ayrılması durumunda 1 milyon dolarlık potansiyel satış kaybı olduğunu düşünmektedir.[56]

Ücret ve buna ek olarak prim uygulaması daha çok satış elemanlarını işe güdülemek amacıyla kullanılmaktadır.[57] Satış primlerinin oranı endüstriye göre değişmekle birlikte genellikle kök ücretin yüksek olduğu yerlerde düşük, düşük olduğu yerlerde ise yüksek satış primleri söz konusu olmaktadır. Satıcıların kök ücretini yüksek tutup motive etmeye çalışmak çok uygun olmamakla birlikte düşük kök ücrete çalışan bulmak da bir başka sıkıntıdır.

Satış üzerinden prim uygulamasında çeşitli yöntemler uygulanabilir. Bunlardan biri kök ücret verilmeksizin yalnızca satış üzerinden prim verilmesidir. İkinci yöntem belirli bir kök ücret garantisi vererek satıştan belirli bir yüzde verilmesi şeklindedir. Üçüncü yöntemde ise satıcılara gelecekte yapacakları satışlar için prim verilir. Satış gerçekleştiğinde nakitin şirkete dönüşü sağlanır, arada fark var

---

[54] Craig Harrison, "Müşteri Beklentilerini Aşarken", **Leadership Excellence**, Yıl 11, Sayı 28, Kasım 2007, s. 20.

55Frank, Fredric D., "Gizli Silahınız Çalışanları Elinizde Tutabilmenizdir", **Leadership Excellence**, Yıl 11, Sayı 129, Aralık 2007 s.3.

56 Lynn Ware, "Yeteneklileri Elde Tutun.", **Leadership Excellence**, Yıl 11, Sayı 34, Mayıs 2008, s.20.

[57] Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2000, s.237.

ödemesi yapılır; eğer öngörülenden az satış gerçekleştiyse ödenen prime karşılık gelen satışa dek çalışana ödeme yapılmaz.[58]

Bir diğer uygulama ise havuz modelidir. Satış elemanlarının yapmış olduğu tüm tutarlar belirli bir dönem için toplanarak kotanın aşıp aşılmamasına bağlı olarak cironun belli oranda eşit olarak tüm personele dağıtımı yapılır.Bu dağıtım sırasında satışa doğrudan katkısı olan birimler derecelendirilerek primler bu doğrultuda bölüştürülür.

Satış bölümü çalışanlarının tek motivasyon kaynağının para olduğu düşünülür. Dolayısıyla bu bölümü idare etmenin tek yolunun da prim sistemi olduğu sanılır. Bu düşünce ise prim sisteminin önemini derinden etkileyebilir. Prim sistemi tek başına asla yeterli değildir. İsmi farklılık gösterse de iletişim ve performans ölçümü sistemin en büyük destekleyicileridir. Bu anlamda satış gücünün başındaki kişi ya da kişilere oldukça fazla iş düşmektedir.[59]

Çalışanlar arası adalet algısını korumaya çalışan insan kaynakları bölümünü en fazla meşgul eden sorular şu şekilde sıralanabilir: Satış çalışanları işletmedeki diğer çalışanlardan farklı bir sistemle mi ücretlendirilmelidir? Satış çalışanlarına prim veriliyorsa diğer tüm çalışanlara da prim verilmeli midir?

Satış ücret ve prim sistemlerine kimin dahil edilmesi gerektiği sorusunun cevabı ise aşağıdaki sorular cevaplandırılarak verilebilir:

- Müşteri ile iletişim halinde bulunan ve müşteriye satın alma kararını aldırmak için ikna gücünün kullanılması gerekli midir?

- Satılan ürün ya da hizmete alternatif olacak çok sayıda ürün ya da hizmet bulunmakta mıdır?

- Alternatif ürün ya da hizmeti sağlayan rakip firmalar aynı hedef kitlesini elde etmeye mi çalışmaktadır?

[58] **A.e.,** s. 238.

[59] Cichelli, **a.g.e.,** s.2.

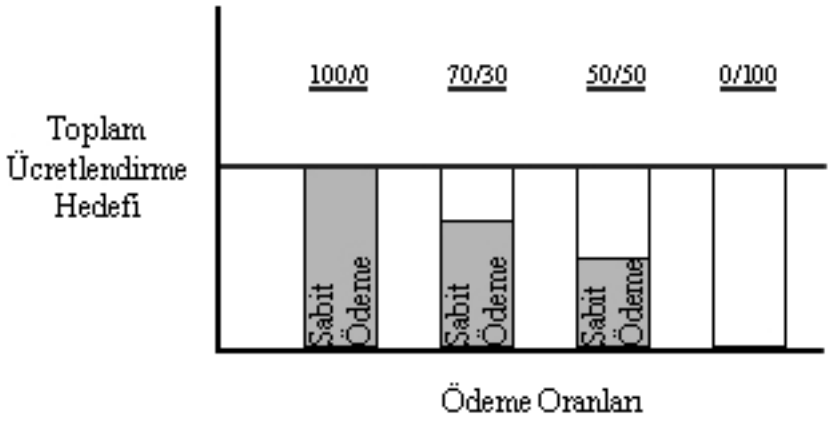
Tüm bu soruların cevabı "evet" ise ciddi bir rekabet söz konusudur ve yukarıda belirtilen süreç içerisinde yer alan tüm çalışanların prim sistemine dahil edilmesi avantaj sağlayacaktır.

Satış bölümünün ve işletmenin diğer çalışanlarının bireysel farklılıkları nedeniyle, ayrı gereksinimleri ve beklentileri vardır. Bu bireylerin hem farklı beklentilerinin tatmin edilmesi, hem işletmeye bağlılıklarının sağlanması hem de organizasyonun hedeflerini benimsemesini sağlamak kolay değildir.[60] İnsan kaynakları yönetiminin zorluğu burada ortaya çıkmaktadır. Tüm bireyleri veya takımları tek bir hedefe yönlendirmek için özel bir takım ücret ve ödül sistemleri oluşturulabilir. Bu sistemler oluşturulurken bireylerin veya takımların çalışma koşulları, işletmenin performansına etkileri gibi faktörler dikkate alınmalıdır.

Satış prim sistemine dahil edilecekler belirlendikten sonraki aşama sistemdeki sabit ücret ve değişken ödemelerin nasıl ayarlanacağının belirleneceği ödeme oranı belirleme aşamasıdır. Oranlar genellikle 90/10, 80/20 vb. şekilde ifade edilir. Oranlarda belirtilen ilk sayı sabit ücret oranını, ikinci sayı ise prim olarak ödenecek kısmı ifade etmektedir. Bu oran ödemeleri, pozisyona göre değişebilmektedir. Yapılan araştırmalar ışığında tüm satış çalışanlarının %20'sinin değişken ücret olmaksızın yalnızca maaş ile çalıştığı sanılmaktadır.[61]

[60] Dündar, **a.g.m.,** s.23.

[61] Cichelli, **a.g.e.,** s.3.



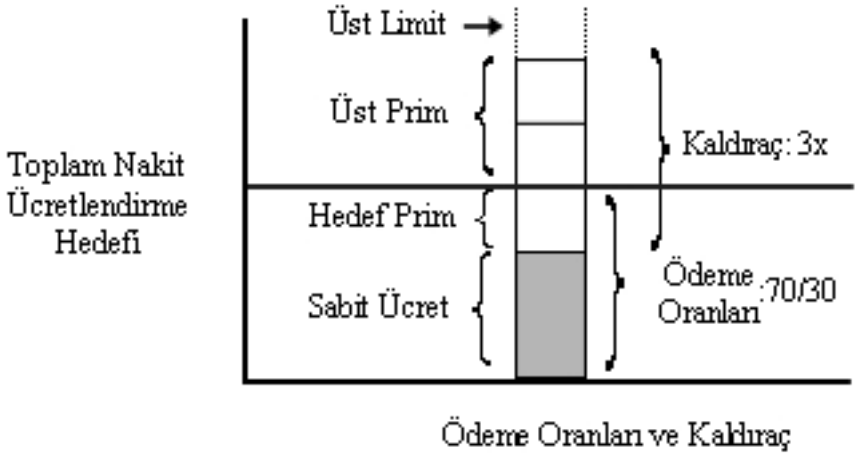
ŞEKİL 2.1. : Ödeme Oranları Örnekleri

Kaynak: David J.Cichelli, **Compensating The Sales Force**, New York, MacGraw Hill, 2004, s.25.

Şekil 2.1'den görüleceği üzere ödeme oranlarının çeşitli örnekleri bulunmaktadır. Örneğin bir ürün yöneticisinin ödeme oranı 70/30 olup satış danışmanının ödeme oranı 50/50 olarak belirlenebilir. ABD'de satış bölümü çalışanlarının ödeme oranı yaklaşık 70/30 olarak belirlenmiştir.

Kaldıraç, satış işinin kazanabileceği primleri belirten matematiksel ifade olarak kullanılır. Diğer bir ifadeyle toplam kazancın bölenidir. En çok bilineni üçlü kaldıraçtır. Bunun anlamı en iyi performansı gösterenlerin, belirlenen primin üç katına kadar alma şansına sahip olmasıdır. Şekil 2.2'ye bakılacak olursa 70/30 ödeme alan bir çalışan alması gereken maaşın, satışlarına bakılmaksızın %70'ini her ay sabit olarak alır. Geriye kalan %30'luk bölümünü hedeflerini gerçekleştirdiğinde alır ki bu ödeme hedef primi olarak adlandırılmıştır. Eğer bu çalışan hedeflerinin üzerine çıkarsa hedef priminin üstüne de çıkıp toplamda sabit maaş + 3*hedef primi ödemesi de alabilmektedir. Üst limit bölümü ise yalnızca mükemmel performans gösteren kişilere verilebilecek prim oranını göstermektedir. Örnekte verilen oranların olmazsa olmaz kurallar olmadığı unutlumamalıdır. Sektörün ve işletmenin durumu, maliyetler, rekabet vb.

durumlar nedeniyle kaldıraç oranı 4, hatta 5'e çıkabilir; yine aynı nedenlere bağlı olarak 2,5 ya da 2'ye de düşürülebilir.



ŞEKİL 2.2. : Kaldıraç Örneği

Kaynak: David J.Cichelli, **Compensating The Sales Force**, New York, MacGraw Hill, 2004, s.25.

Ödeme oranını belirledikten sonra bir diğer unsuru belirlemek de önemlidir. Ödemelerin hangi aralıklarla yapılacağı sorusu ödeme stratejisinin tamamlayıcısı konumundadır. Örneğin 90/10 gibi bir oran kullanılıyorsa aylık ödeme yapılması çalışanların az ödeme alma duyguları nedeniyle istenilen etkiyi yaratmayabilir. Zaten bu oran genellikle doğrudan satış yapan birimler için kullanılmaz. Dolayısıyla bu ödeme oranı ile çalışan bireylerin toplu prim ödemelerinin yıllık ya da 6 aylık dönemlerle yapılması daha etkili olacaktır. 75/25 gibi bir oranın ise üç aylık ya da aylık yapılması uygun olacaktır. Bu oranda göreceli olarak ele geçen prim oranı düşük aralıklarla dahi olsa daha etkili ve motive edicidir. Satış bölümü için genelde tercih edilen oran budur. 50/50 ve sabit gelirin giderek azaldığı diğer oranlar için ise mutlaka aylık, hatta haftalık ödemeler olması uygundur. Bu oranlarda gelirin önemli bir kısmı primlerden sağlandığı için aralıkların 1 aydan fazla olması çalışanın yaşam kalitesini ve dolayısıyla motivasyonunu büyük ölçüde etkiler.

2.4. SATIŞ PRİMLENDİRME KRİTERLERİ

Özendirici ödeme planları satış ile ilgili işlerde çok geniş bir uygulama alanı bulmaktadır. Özellikle satış elemanlarına gerçekleştirdikleri satış miktarına göre belirli bir oranda prim, almakta oldukları ücrete ek olarak verilmektedir.[62] Ancak satıcılar için prime baz olacak kriterleri saptamak güçtür. Çünkü çoğu kez satıcıların başarısı dış faktörlerden etkilenir. Ekonomik ve mevsimsel koşullar, rekabet ve tüketici taleplerindeki değişmeler satış hacmini etkileyebilmektedir. Bu nedenle satıcılar için özendiri sistemler geliştirirken ekstra satış çabalarını ve doğrudan satışlara katkısı olmayan faaliyetleri de ödüllendirmelidirler.[63] Tablo 2.2'de çeşitli satış rolleri ve bu rollere uygulanabilecek kritik başarı faktörleri özetlenmiştir:

[62] Bingöl, **a.g.e.**, s.372.

[63] **A.e.,** s.372.

TABLO 2.2. : Satış Rolleri ve Kritik Başarı Faktörleri

Satış Rolü	Genel ünvan	Başarı Faktörleri
Satış kapatan, yeni ve mevcut müşteri ile sürekli temasta bulunan	-Satış danışmanı -Satış yöneticisi -Ürün sorumlusu	-Ciro -Brüt kar marjı -Brüt kar oranı -Yeni müşteriye satış -Sipariş miktarı -Satış adedi
İlişkileri korur ve güçlendirir, büyük birkaç müşteri ile ilgilenir.	-Ürün yönetmeni -Ulusal ürün yönetmeni -Filo yönetmeni	-Ciro ve büyüme -Pazar payı -Ürün yüzdesi -Ürün karlılığı -Müşteri memnuniyeti ve bağlılığı
Satış öncesi süreçte ya da satış sürecinde teknik destek verir.	-Saha mühendisi -Satış mühendisi -Satış danışmanı -Ürün sorumlusu	-Takım cirosu -Müşteri elde tutma -Karma üretim programı
Yardımcı rolü; ürün teslimatı ve kullanlırlığını sağlama	-Satış danışmanı -Ürün yönetmeni	-Sipariş ve stok yönetimi -Pazar payı -Özel ürün satışı

Kaynak: B.Colt Stockton, **The Sales Compensation Handbook**, Second Edition, New York, AMACOM, 1991, s.81.

Olası performans ölçülerine değinildikten sonra aralarından en sık kullanılanların avantajları ve dezavantajları ise Tablo 2.3'te değerlendirilmiştir.

TABLO 2.3. : Yaygın Performans Ölçülerinin Avantaj ve Dezavantajları

Performans Ölçüsü	Avantajlar	Dezavantajlar
Satış Adedi	-Kolay ve anlaşılır -Satışlardaki olası fiyat tahrifatını ortadan kaldırır.	-Direkt iş sonuçları ile bağlantısı yoktur. (örn. Kar, ciro vb.) -Ürün gamı yüksek olduğunda kullanışsız.
Ciro	-İş sonuçları ile daha fazla bağlantılı -Ürün gamının yüksek olduğu yerler için uygulanabilir.	-Fiyat değişimlerinden etkilenebilir. -Kârlılık ile doğrudan ilişkili değildir.
Pazar Payı	-Dışa odaklanmayı sağlar. -Yeni ve giderek büyüyen sektörler (talep tahmininin zor olduğu) için daha anlamlı bir ölçüdür. -Durgun ya da küçülen sektörler (sıfır ya da negatif durumun demotive edeceği) için daha anlamlıdır.	-Güvenilir pazar payı verisine ulaşmak her sektör için kolay değildir. -Çok fazla ürün odaklı olduğundan ürün gamı fazlaysa sıkıntı yaratabilir. -Çok fazla rakip tarafından bölünmüş pazarlarda anlamsız
Kârlılık	-Yapılan iş sonuçları ile yüksek bağlantılı. -Genel işletme stratejisi ile daha fazla bağlantılı. -Bu kriter kişi bazlı çıkabilir ve iş sonuçları ile doğrudan bağlantılıdır.	-Satış danışmanının rolü kârlılık üzerinde etkin olan bir rol değilse bu ölçü kullanılamaz. -Kârlılık ölçüsü Satış danışmanı için anlamsız olabilir.

Kaynak: B.Colt Stockton, **The Sales Compensation Handbook**, Second Edition, New York, AMACOM, 1991, s.102.

Tablo 2.3'ten de görüldüğü üzere her bir kriterin kendine özgü avantaj ve dezavantajları vardır. Sistem kurulurken işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda ve de dezavantajları bilinerek sistemin kabul edilmesi gereklidir. Dolayısıyla unutulmamalıdır ki ideal ve mükemmel bir prim sistemi yoktur.

Satış primi, satış cirosuna göre oluşturulsa bile; tahsilat oranı, peşin vadeli satış farkı, tahsil edilemeyen alacak oranı gibi çok sayıda faktöre göre oluşturulabilir. Bu ölçüler içinde de normal ölçülerin üzerinde sayılan performansa ulaşan kriterler için prim uygulaması yapılabilir.

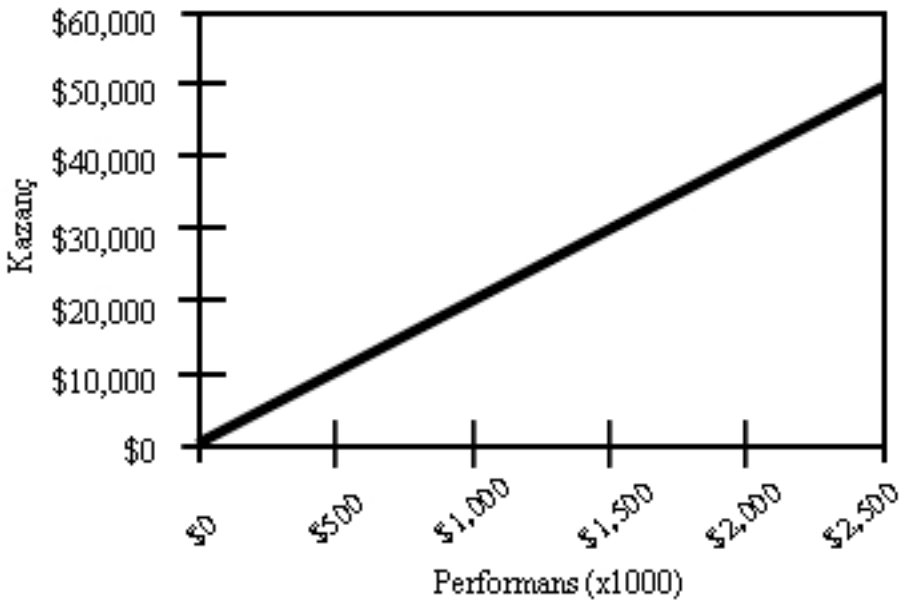
Yukarıdaki tabloda değinilmeyen ancak kullanılan bir diğer kriter ise satış hedef gerçekleştirme oranıdır. Hedefler üst yönetim tarafından geçmiş verilerin analizi, gelecek tahminleri ve hedefleri doğrultusunda belirleneceği gibi satış bölümü çalışanlarının hedef belirleme sürecine dahil edildiği de görülebilmektedir. Ancak günümüz koşullarında satış bölümü çalışanlarının üç ay önce ya da geçmiş yıl verilmiş olan satış hedefleriyle çalışmaları uygun değildir. Hedeflerin üç aylık paketler halinde ancak aylık bazda belirlenmesi daha uygun olacaktır. Hedeflerin optimum olması da oldukça önemlidir. Ulaşılması çok zor olan hedefler motive edici etkilerini kaybedeklerdir.

Primlerin oranları dört farklı eğri ile gösterilebilir:[64]

1. **Sabit Oranlı Prim:** En basit prim türü budur. Şekil 2.3'te de görüleceği üzere performans artışı ile sabit oranda primler de artmaktadır. Hedeflerin gerçekleşmediği durumda bile ödeme yapılabilir. Yeni açılan işletmelerde, belirsizliğin hakim olduğu sektörlerde, hedef ve kota belirlemenin imkansız olduğu ya da yönetimdeki zayıflık nedeniyle hedef ve kotaların belirlenemediği işletmelerde bu yöntem kullanılır.

[64] Stockton B.Colt, **The Sales Compensation Handbook**, Second Edition, New York, AMACOM, 1991, s.162-167.

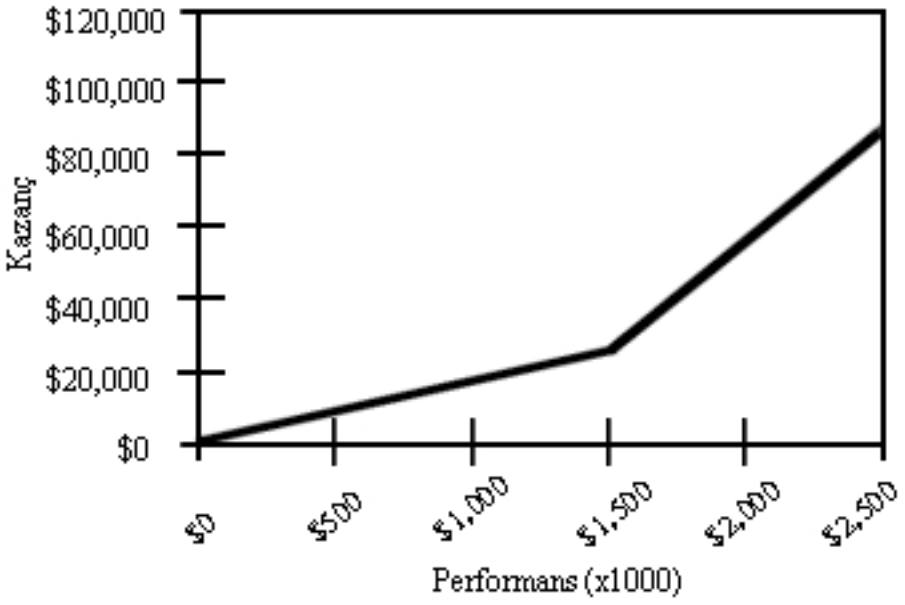
DÜZELTME



ŞEKİL 2.3. : Sabit Oranlı Prim

Kaynak: Stockton B.Colt, **The Sales Compensation Handbook**, Second Edition, New York, AMACOM, 1991, s.163.

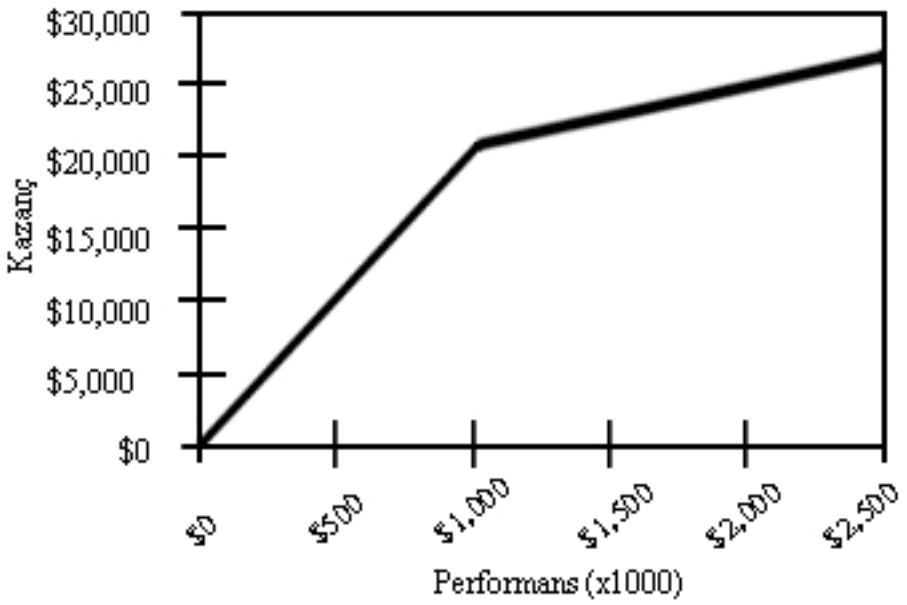
2. **Artan Oranlı/Hızlandırılmış Prim:** Şekil 2.4'ten de görüleceği üzere artan oranlı primlerde belirli bir performans düzeyine ulaştıktan sonra prim oranında artış görülmektedir. Bunun nedeni belirli bir performans düzeyine ulaşmanın o işletme için çok önemli olmasıdır. Bu performans düzeyi ise çoğunlukla işletmenin kara geçtiği ve sabit giderlerini karşıladığı noktadır. Burada unutlmaması gereken şey belirlenen performans hedefinin çok ütopik olmaması gerekliliğidir. Ulaşılması zor hedefler demotive edici olup çalışanlar üzerinde istenen etkinin yaratılmasına engel olabilir. Bunun yanında hedefi tutturmak için maksimum indirimlerin yapılasına yol aşılabileceği de unutulmamalıdır. Sektör tahminlerinin kolayca yapılabildiği ve gelişmiş işletmelerde bu yöntem kullanılabilir.



ŞEKİL 2.4. : Artan Oranlı / Hızlandırılmış Prim

Kaynak: Stockton B.Colt, **The Sales Compensation Handbook**, Second Edition, New York, AMACOM, 1991, s.163.

3. **Azalan Oranlı/Yavaşlatılmış Prim:** Şekil 2.5'te de gösterilen prim en az kullanılan prim ödeme şeklindedir. Ancak yine de kullanılması gereken alanlar bulunmaktadır. Adından anaşılacağı üzere bu tür primlerde belirli bir performans noktasına ulaşıldıktan sonra primlerin miktarı düşmekte, hatta sabitlenmektedir. Bunun nedeni genellikle satış çalışanlarının elinde olmayan nedenlerden ötürü artan satışlar olabilir. Bir diğer neden satılan ürün ya da hizmetin adedi arttıkça karlılığının düşmesi olabilir. Son olarak bir diğer neden ise üretim kapasitesinin yetersiz kalması durumunda müşterilerin ve de işletmenin mağdur olmasını önlemek için satış yapılmasının önüne geçmek amacıyla bu yöntem seçilmiş olabilir. Çoğunlukla bu yöntemi seçen işletmeler büyük adetlerde satış yapanlar ya da satış danışmanlarının satış üzerinde etkisinin az olduğu işletmelerdir.

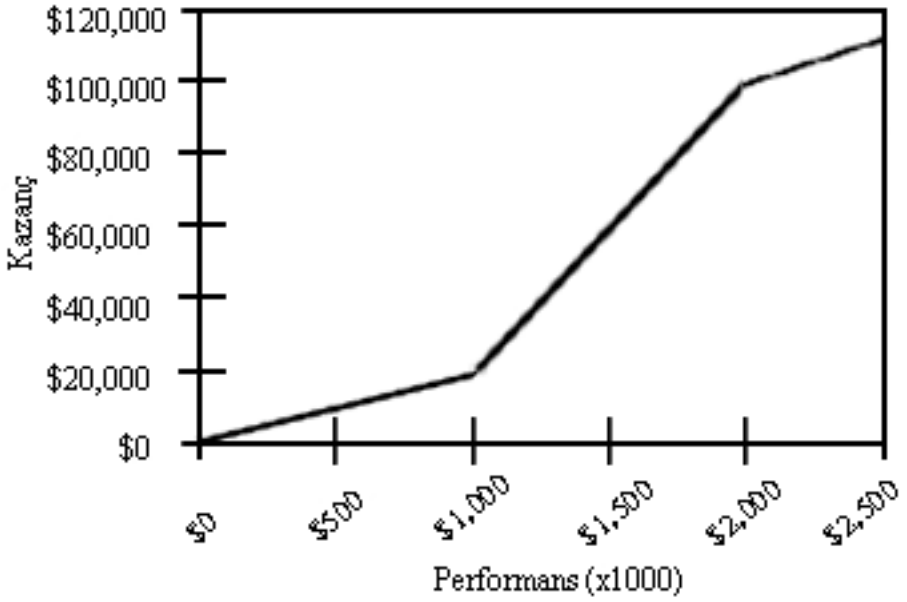


ŞEKİL 2.5. : Azalan Oranlı/Yavaşlatılmış Prim

Kaynak: Stockton B.Colt, **The Sales Compensation Handbook**, Second Edition, New York, AMACOM, 1991, s.164.

4. **Değişken Oranlı Prim:** Adından anlaşılaşılacağı ve de Şekil 2.6'dan da görüleceği üzere bu tür primler artan ve azalan oranlı primlerin birlikte kullanılması yoluyla oluşturulur. Buna göre satış çalışanlarının satış üzerindeki etkilerinin fazla olduğu bölüme kadar ayrı, kontrolleri dışında kalan satışlar için ayrı şekilde primlendirilmesi söz konusudur. Sistemin avantajı çalışanın etkisi olduğu konularda yüksek prim alıp motive olmasının sağlanması ve işletmenin gerekenden fazla prim ödemesinin önüne geçmesidir. Şekil 2.6'da belirtilen durumda belirli bir performans seviyesine ulaşılana dek primlerin oranı azdır. Ancak belirli bir performans noktası aşıldıktan sonra primler hızla artmakta ve belirli bir noktadan sonra çalışanın satışa etkisi azaldığı için prim oranı tekrar azalmaktadır.Bu yöntemi seçen işletmeler çoğunlukla küçük ve orta büyükükteki siparişlerin büyük oranda satış çalışanları tarafından belirlendiği, büyük miktarda siparişlerde ise satış çalışanlarının etkisinin daha az olduğu işletmelerde kullanılır. İşletmelerin kendi durumları ve sektör durumlarına göre bu eğrileri farklı kombinasyonlar ile kullanmaları da mümkündür.

DÜZELTME



ŞEKİL 2.6. : Değişken Oranlı Prim

Kaynak: Stockton B.Colt, **The Sales Compensation Handbook**, Second Edition, New York, AMACOM, 1991, s.164.

Hangi yöntem seçilirse seçilsin unutulmaması gereken şeylerden biri seçilen yöntemin ve de sistemin, o sistemden etkilenecek olan kişilere açık, doğru ve de uygun şekilde anlatılmasının önemidir. Sistem ne kadar mükemmel olursa olsun çalışanlar tarafından anlaşılmaması, kabul edilmemesi ve inanılmaması durumunda sistemin etkinliği kalmayacaktır. Dolayısıyla sistemin çalışanlara bildirilmesinin yanından nasıl bildirildiği de kritik öneme sahiptir. Burada devreye liderlik ve yönetim becerileri girecek olup bu konulara ayrıca araştırma kapsamında değinilmeyecektir.

Çalışanların ürettikleriyle ilgili sonuçların neler olduğunun belirlemek için şu iki sorunun yanıtının verilmesi sağlanmalıdır: Bunu yaparsam ne olur? Bunu yapmazsam ne olur? Eğer her iki sorunun yanıtı da "hiçbir şey" ise yapılanların ya da yapılmayanların bir sonucu yok demektir.[65] Dolayısıyla tüm sistemi belirleyip, iletişimini gerçekleştirdikten ve kabulünü sağladıktan sonra çalışanları motive

[65] Derrick Barton, "Çalışanlarınıza Sorumluluk Verin", **Leadership Excellence**, Yıl 11, Sayı 129, Aralık 2007, s.14.

etmek için her birinin farklı beklentilerine hitap edebilmek de gereklidir. Nitekim iş gücünün ödül tercihleri açısından nasıl ayrıldığını anlamak için yapılan bir araştırma sonucunda altı ödül profili belirlenmiştir[66]:

1. **Ödül Avcıları:** Yüzde 22'lik bu grup hem parasal hem de anı değeri olan ödüller ister. Uzmanlık alanı dışına çıkmak ya da kendilerini geliştirecekleri yeni projeler üstlenmek onları daha az motive eder.

2. **Ev Kuşları:** Yüzde 20'yi oluşturan bu grup, kendilerini evden uzaklaştıracak türden teşviklerden hoşlanmaz. Onlar için geziler, konferanslar cazip değildir. Aileleriyle birlikte bir yemeğe gitmek türü ödüllerden hoşlanırlar.

3. **Paragözler:** Çalışanların yüzde 19'unu oluşturan bu grup ödülün anı ya da takdir ifadesi olmasından çok maddi değerine önem verir. Nakit prim ya da hediye puan bu grup için oldukça önemlidir.

4. **Özgürlük Özlemi Çekenler:** Yüzde 17'lik bu grup maddi ödül ile değil; esnek çalışma ya da yetkilendirme yolu ile tatmin olur. Kendini geliştirmek bu gruptakileri daha çok motive eder.

5. **Övgü Açları:** Yüzde 16'lık bu grupta yer alanlarsözlü, yazılı, formel ya da formel olmayan her tür övgüye değer verir. Takdirin yanında maadi ödül, esnek çalışma vb. Ödüller ile oek ilgilenmeyip aldıkları övgünün tadını çıkarmayı tercih ederler.

6. **Tırmanıcılar:** Çalışanlarının yüzde 8'inin yer aldığı bu grup işinden en fazla tatmin duyan, kendini işe adamış ve diğer teşvikler ile en az ilgilenen gruptur. Devamlı ilerlemek ve yukarı çıkmak isterler. Statü ödülleri, koçluk, mentorluk yapmak onlar için oldukça önemlidir.

Yanlış takdir, ödül ya da teşvik uygulamaları istenmeyen ve amaca uygun olmayan sonuçlar ortaya çıkarabilir. Hatta çalışanların mevcut motivasyonunu bile yok edebilir. O nedenle yöneticilerin anlamlı ve amaca uygun teşvik sistemlerini uygulamaları oldukça önemlidir.

---

[66] Mel Van Dyke& Rick Garlick, "Başarının Şartı: Takdir ve Ödül", **Leadership Excellence**, Yıl 11, Sayı 131, Şubat 2008, s. 23.

2.5. SATIŞ BÖLÜMÜ ÜCRET SİSTEMİ TASARIM SÜRECİ

İşletme büyüklüğü ve sektörü ne olursa olsun satış ücret ve prim sistemi tasarlanması sırasında aşağıdaki adımların takip edilmesi uygun olacaktır:

Adım 1 : Mevcut Sistem Hakkında Bilgi Toplamak

Bu adım ücret sistemini oluşturmadan önce gereken analizler yapmak üzere gereken verilerin toplanması aşamasını anlatır. Satış ücret sistemi tasarımında öncelikle mevcut sistem ve şirket hedefleri hakkında bilgi toplamak gerekmektedir. Bilgi toplarken aşağıdaki tüm konular dikkate alınmalıdır:[67]

- Satış yöneticilerinin mevcut ve gelecekteki satış hedefleri konusundaki görüşleri ve beklentileri
- Ayrı bir genel merkez varsa bu merkezden mevcut program, organizasyonel yapı ve uygulamalar hakkında bilgi
- Saha satış yöneticilerinin mevcut sistemin etkinliği konusundaki görüşleri
- Satış bölümü çalışanlarının mevcut sistem konusundaki bilgi ve görüşleri
- Konu hakkında daha önceden anket yoluyla elde edilmiş veriler
- Mevcut sisteme ilişkin rakamsal ve istatistiksel sonuçlar
- Stratejik planlar, hdefler, öngörüler
- Yıl içerisinde yapılan değişiklik ve güncelleme bilgileri (satış kotaları, personel hareketleri)

[67] Cichelli, **a.g.e.**, s.182-183.

Adım 2 : Değerlendirme

Bu adımda, bir önceki adımda toplanan veriler analiz edilir ve karşılaştırılır. Toplanan sayısal veriler ile iş sonuçları karşılaştırılır, mevcut hedef sisteminin etkinliği incelenir, mevcut performans kriterlerinin stratejik iş performansını destekleyip desteklemediğine bakılır, yatırımların geri dönüşümleri hesaplanır, krediler, finansal kayıtlar vb. göstergeler denetlenir. Tüm bu analizlerin sonucunda bir değerlendirme raporu hazırlanır.

Adım 3 : Sentez

Elde edilen bulgular ve değerlendirmelerin bir özeti üst yönetime sunularak yönetim bu sürece dahil edilmiş olur. Satış, pazarlama, saha ve insan kaynaklarının en üst düzey yönetiminin bir araya geldiği bu çalışmada;

- Şirket satış, üretim ve müşteri stratejileri incelenir. Satışların bu stratejilere ve karlılığa olan etkileri değerlendirilir.
- Oluşturulacak olan sistemin kapsamı, kısıtları, prensipleri vb. konularda yönetimin görüş ve önerileri alınarak uygun ücretleme yöntemi seçilir.

Adım 4 : Sistemin Tasarlanması

Sistem tasarımı aşamasında satış yönetimi, finans ve insan kaynaklarını içeren bir ekip kurularak aşağıdaki çalışmaların yapılması uygundur:

- Toplanan veriler ile değerlendirme raporunun hep birlikte incelenmesi gerekmektedir. Bu çalışma hem gözden kaçma olasılığı bulunan verilerin bulunmasını hem de ücret sistemi tasarımı konusunda daha önce bir tecrübesi olmayan kişilerin kavramlara aşina olması konusunda faydalı olmaktadır.
- Satışa ilişkin her bir iş için kriterler belirlenmelidir. Burada izlenen yöntem önemlidir. Sistemin etkinliği adına tüm kriterler belirlenerek

sonrasında bu kriterlerin mevcut işlere dağıtılması hem etkinlik hem de zaman açısından büyük avantajdır.

- Çalışma sonucu oluşan sistem tekrar gözden geçirilerek tüm katılımcılar tarafından açıkça anlaşılmış üzerinde fikir birliğine varılmış olması önemlidir.

Adım 5 : Destek Programlar

Satış yönetim çalışanlarından bir ekip oluşturularak hedeflendirme, kredilendirme gibi uzmanlık isteyen ve tasarlanan ücret sistemine destek ve rehber niteliğinde bir çalışma yapmaları ve raporlamaları istenir.

Adım 6 : Modelleme ve Maliyetlendirme

Tasarlanan sistem modellenerek bir simülasyon çalışması yapılır ve bu bağlamda sistemin toplam maliyeti ile bireysel gelir gibi rakamlar ortaya çıkarılmaya çalışılır. Sonuçta aşağı yukarı oluşacak toplam maliyet belirlenir.

Adım 7 : Otomasyon

Karar verilen programın uygulanması için ilgili satış operasyon, finans ve bilgi işlem çalışanları bir araya gelerek sistem uygulamaya alınmadan önce, sistemin takip edileceği ve raporlanacağı altyapı sistemlerini oluştururlar.

Adım 8 : Uygulama

Seçilen sistemin uygulama aşamasındaki takvimlendirme yapılarak sistemin iletişimi, yerleştirmesi, uygulanması vb. aşamları planlanır. Bu planlama aynı zamanda sorumlulukların belirlenmesi ve dağıtılmasını da içermektedir.

Adım 9 : İletişim

Sistemin yürütülmesinde ve takibinde görev alacak kişilerin eğitilmesi ve çalışanlara tanıtılması bu adımda yapılır.

Adım 10 : Yönetim

Bu adımda oluşturulan sistemin yönetimi için prosedür ve yöntemler oluşturulur. Sorumluluk verilen kişilerin belirlenen kriter ve zamanlara uyması sisteme bağlanır.

Araştırmanın teorik kısmını oluşturan 1. ve 2. bölümlerde elde edilen bilgiler ışığında bundan sonraki bölümde bir araştırma ve uygulama yapılarak işletmenin yapısına uygun prim sistemi oluşturulmaya çalışılacaktır.

BÖLÜM 3 : OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BAYİ SATIŞ BÖLÜMÜ İÇİN PRİM SİSTEMİ OLUŞTURULMASINA İLİŞKİN BİR UYGULAMA

Bu bölümde araştırma modeline, evren ve örnekleme, veri toplama araçlarına, verilerin toplanmasına, çözümlenmesine ve yorumlanmasına ilişkin bilgiler ile birlikte bir uygulama önerisi de bulunmaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE ÖNEMİ

Araştırmanın temel amacı, otomotiv sektöründe bayi satış bölümleri için prim sistemi geliştirmek üzere mevcut sistemi incelemek ve bir bayide pilot uygulamasını gerçekleştirmektir. Bu amaçla, Türkiye'nin binek ve ticari araç alanında önde gelen otomotiv distribütörlerinden birinin, Türkiye sınırları içerisinde faaliyet gösteren bir bayisinde uygulama gerçekleştirilmiştir. Bayi kavramı ile kast edilen, distribütör firmaya ait ürün ya da hizmeti, distribütör firma adına tüketici ile buluşturan işletmedir. Distribütör firma, rekabet kanunları gereği, kendisine bağlı bayilerin iç süreçlerine müdahale edemediği için tüm bayilerin kendi personeli için uygulaması gereken standart bir prim sistemi belirlememiş olup, primleri bayi yönetiminin inisiyatifine bırakmıştır. Bu nedenle her bir bayinin prim sistemi uygulamaları birbirinden farklı olmakla birlikte, bayilerin prim sistemleri konusunda yönlendirilmeye de ihtiyaçları vardır.

Araştırma, kapsam olarak yalnızca satış bölümü prim sistemi oluşturma amacıyla hazırlandığından satış sonrası ve yedek parça bölümü personeli çalışmaya dahil edilmemiştir.

Araştırmanın, bu konuyu çeşitli yönleri ile araştırma konusu yapmak isteyecek veya işletmelerinde uygulama olanaklarını değerlendirecek kişi veya kuruluşlar için bir kaynak oluşturması hedeflenmiştir.

DÜZELTME

Araştırmanın önemi, otomotiv sektöründe bayi içi satış bölümünde prim sisteminin uygulanmasını veya geliştirilmesini sağlayarak, bu konudaki çalışmalarda faydalı olması ve uygulama sonrası bayilerin iş sonuçlarının iyileştirilmesidir.

3.2. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Literatürde prim sistemi ve otomotiv sektöründe prim sistemi uygulamalarına ilişkin kaynaklara pek rastlanamadığından araştırmacı, araştırma sırasında sektördeki mevcut uygulamaları kıyaslama yönteminden faydalanmıştır. Kıyaslama yapılacak olan verilerin, bayilere özel birtakım finansal ve gizli olması gereken bilgilere erişimi içermesi nedeniyle sınırlı veri paylaşımı yapılması araştırmanın bir diğer önemli kısıtını oluşturmuştur.

Araştırma için yararlı olabilecek bazı verilerin, önceden kayıtlarının tutulmaması, geçmişe ait verilere ulaşma zorluğu gibi sebeplerle elde edilememiş olması da diğer bir kısıtı oluşturmuştur.

Araştırma sırasında yaşanan 2008 yılı küresel ekonomik krizi nedeniyle sektörde ve bayilerde yaşanan dalgalanmalar araştırmanın veri toplama ve uygulamasını gerçekletirme aşamalarını etkilemesi bakımından bir diğer kısıtı oluşturmuştur.

Araştırma sırasında oluşturulan prim sisteminin bilgisayar destekli olarak simüle edilmesi sırasında finansal kaynak ve yetersiz yazılım desteği nedeniyle aksamalar yaşanmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ, VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE ÖN KABULLERİ

Bu bölüm kapsamında araştırmanın uygulama bölümü hakkında bilgi verilmiştir.

Araştırma, keşifsel ve aynı zamanda tanımlayıcı bir araştırmadır. Bu araştırma Mayıs 2008 ve Aralık 2009 tarihleri arasında yapılmıştır. Araştırmanın yapılacağı

DÜZELTME

bayinin ve tasarlanacak prim sisteminin belirlenmesinde yöntem olarak anket, gözlem ve mülakat kullanılmıştır. Araştırmacı, uygulamanın yapılacağı bayiyi belirlemek üzere, sırası ile aşağıda belirtilen aşamaları takip etmiştir:

1. **Distribütör Firma Uygulamaları:** Araştırmacı, Türkiye'nin köklü otomotiv distribütörlerinden birinin, kendisine bağlı olan bayilerine uygulamış olduğu prim sistemini inceleyerek yeni oluşturulacak prim sistemi için veri toplamıştır.

2. **Bayi Uygulamaları:** Araştırmacı, distribütör firmanın tüm bayilerine Ek-1'de yer alan anketi internet üzerinden doldurtmuş, böylece bayilerin mevcut uygulamalar hakkında genel bilgiler almış hem de uygulama yapılacak bayinin seçimi için ön çalışma yapmıştır.

3. **Gözlem ve Mülakat Yapılacak Bayilerin Belirlenmesi:** Araştırmacı, bayiler tarafından doldurulmuş olan anketleri analiz ederek birebir görüşme yapılacak olan ve uygulamayı gerçekleştireceği bayiyi belirlemek üzere sonuçları distribütör firmanın saha satış yönetimi ile paylaşmıştır. Saha yönetiminden gelen öneriler doğrultusunda 9 coğrafi bölgeye dağılmış olan bayiler arasından çalışma içerisinde yer almaya gönüllü olan ve her bir bölgeyi temsilen en az bir bayi olacak şekilde 16 bayi seçilmiş; randevular alınarak bayideki satış yöneticileri ile prim sistemleri konusunda yüz yüze görüşmeler yapmıştır.

4. **Uygulama Yapılacak Bayinin Tespiti:** Araştırmacı, saha yöneticileri ile birlikte 16 adet bayide yapmış olduğu gözlem ve mülakatları değerlendirerek kıyaslama çalışması yapmış; bayi ve saha yönetiminin destekleri doğrultusunda uygulamanın yapılacağı bayiye karar vermiştir.

5. **Prim Sistemi Önerisi:** Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan prim sistemi önerisi, saha yönetimi ve bayi yönetimi ile paylaşarak nihai haline getirmiştir.

6. **Pilot Çalışma:** Oluşturulan prim sistemi, seçilen bayide uygulanmadan önce geçmişe yönelik kayıtlara göre bir simülasyon yapılarak sonuçlar bayi yönetimi ile paylaşılmıştır.

DÜZELTME

7. **Uygulama ve Sonuçları İzleme:** Geliştirilen yeni prim sistemi uygulamaya alınıp sonuçları izlemeye alınmıştır.

Araştırmada ele alınan bayinin bağlı olduğu distribütör firmanın bütün bayileri, coğrafi olarak Türkiye'nin tüm bölgelerine dağılmış durumdadır. Araştırma sırasında elde edilen bulgular, her bir bölgeden gelen geribildirimler sonucu meydana gelmiştir.

Araştırmada bazı noktaların ayrıca kanıtlanmasına gerek görülmemiş ve bunlar doğru olarak kabul edilmiştir. Araştırmanın ön kabullerini aşağıdaki şekildedir:

- Coğrafi farklılıklar ve personel sayılarındaki farklılıklardan dolayı bayi organizasyonel yapılarında değişiklik olmayacağı kabul edilmiştir.
- Bayilerin sistemlerine ilişkin etkinlikleri, araştırmacı tarafından görüşme yapılan, bayideki ilgili yönetim temsilcisinin beyanına göre değerlendirilmiştir.

3.4. BULGULAR VE ANALİZ

Bu bölümde, bayi satış bölümlerinin organizasyon yapısı, satış süreçleri, uygulanan prim sistemi ve önerilen prim sistemine ilişkin çalışmalar sonucu elde edilen bilgilere yer verilecektir.

3.4.1. BAYİ SATIŞ BÖLÜMLERİNİN MEVCUT ORGANİZASYON YAPISI, SATIŞ SÜREÇLERİ VE PRİM SİSTEMLERİ

Prim sistemlerine geçmeden önce ele alınan distribütör ve bayi firmalarının satış süreçlerine ilişkin bulgulara yer verilmesi uygun olacaktır.

DÜZELTME

3.4.1.1. ORGANİZASYONDAKİ MEVCUT POZİSYONLARIN TANITIMI

Prim sistemi çalışmasına başlamadan önce satış bölümünde bulunan pozisyonların görev tanımlarına kısaca bakılmıştır. Böylelikle, her bir pozisyonun satışlara ve süreçlere olan katkıları belirginleştirilerek prim çalışmaları için veri toplanmıştır.

3.4.1.1.1. SATIŞ MÜDÜRÜ

Temel görevleri, bayinin satış hedeflerini gerçekleştirmek, şirket karlılığını ve müşteri memnuniyetini artırmak, yerel pazarlama aktivitelerini planlamak ve gerçekleştirmek, araç stoklarının yönetimini sağlamak, satış süreci standartlarına ve bütçeye uyum konusunda gerekli tedbirleri almak, şirkete yeni müşteriler kazandırmak, kalıcı, memnun ve yetkin personel ile çalışılmasını sağlamaktır.

3.4.1.1.2. AKTİF SATIŞ DANIŞMANI

Temel görevleri, sorumlu olduğu bölgeyi tarayarak müşterileri belirlemek, randevu ayarlayarak görüşmeye gitmek, müşterilerin ihtiyaçları çerçevesinde "X" markalı araçları ve hizmetleri tanıtmak, müşteri memnuniyetini göz önünde tutarak kârlılık ve satış hedeflerini gerçekleştirmektir.

3.4.1.1.3. SHOWROOM SATIŞ DANIŞMANI

Temel görevleri, showroom'a gelen müşterilerin ihtiyaçları çerçevesinde "X" markalı araçları ve hizmetleri tanıtmak, müşteri memnuniyetini gözönünde tutarak kârlılık ve satış hedeflerini gerçekleştirmektir.

DÜZELTME

3.4.1.1.4. FİLO SATIŞ DANIŞMANI

Tüzel kişilere yapılan ve adet olarak en az 3 otomobil ya da LCV satışının gerçekleştiği durumlar filo olarak adlandırılır.

Bu pozisyonda çalışan kişinin temel görevleri, verilen hedefler doğrultusunda; araç parkı 10 ve daha fazla olan tüzel kişilere ve kamu kuruluşlarına araç satarak şirketin karlılığını arttırmak, mevcut filo müşterilerinin sadakatini sağlamak ve yeni filo müşterileri kazanmaktır.

3.4.1.1.5. SATIŞ DESTEK SORUMLUSU

Temel görevleri, satışı yapılan aracın kredisinin, plakasının çıkması için gerekli evrakları temin etmek ve işlemleri müşteri adına takip etmek, aktif satış çalışanları için randevuları almak, şirket hakkında bilgileri ekip ile paylaşmak, arayan müşterilere telefonda tam destek vermektir

.

3.4.1.1.6. LOJİSTİK SORUMLUSU

Temel görevleri, bayinin satış hedeflerini gerçekleştirmek ve müşteri taleplerini zamanında karşılayabilmek için araç siparişi, sevkiyat, stok, faturalama ve teslimatla ilgili işlemleri yürütmektir.

3.4.1.1.7. RESEPSİYONİST

Temel görevleri, showroom'a gelen müşteriler ile hemen ilgilenerek, en kısa sürede satış danışmanına yönlendirilmesini sağlamak, gelen müşteri kayıtlarını almak, sistem girişlerini yapmak ve raporlamak, bayi içi evrak trafiğini yürütmek ve showroom alanındaki temizlik ve düzeni sağlamaktır.

DÜZELTME

3.4.1.2. MEVCUT SATIŞ SÜREÇLERİ

Bu bölümde araştırma konusu olan distribütör firmanın bayilerinin satış süreci boyunca uyguladıkları aşamalar incelenecektir. Böylelikle, satış süreçlerinin sınıflandırması görülerek, primlendirme sırasında farklılık gerektiren süreçler belirlenecektir.

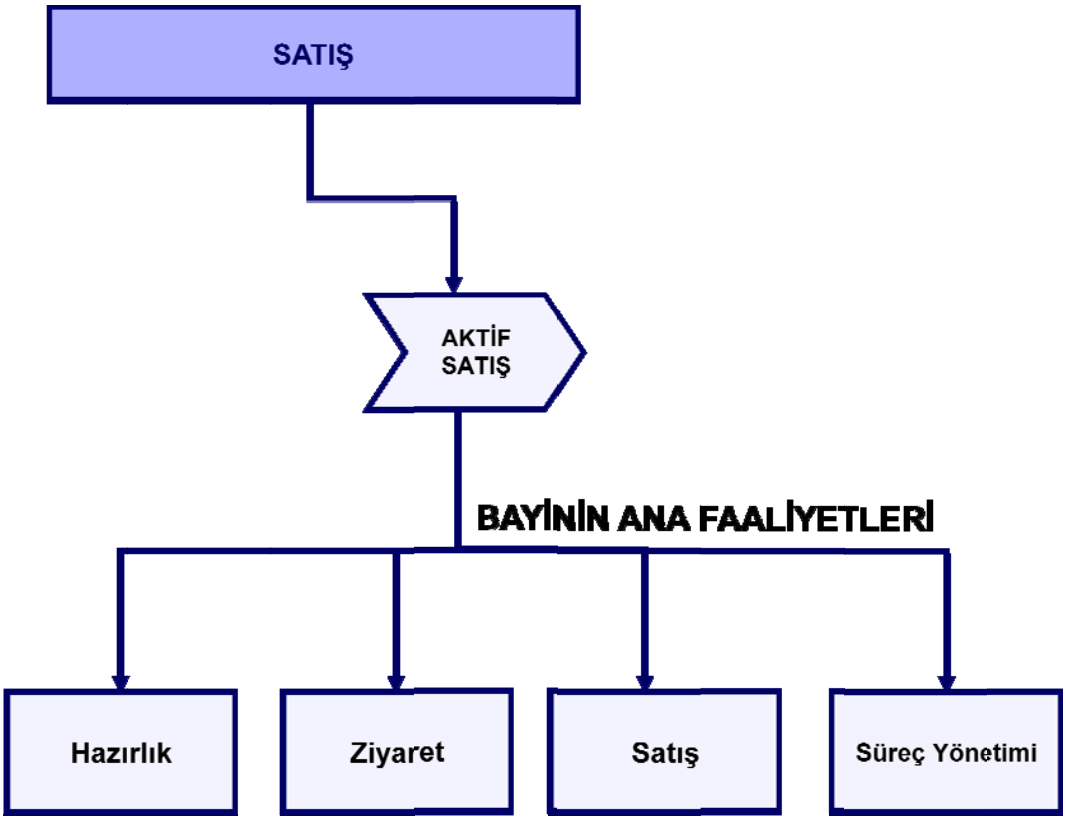
3.4.1.2.1. AKTİF SATIŞ SÜRECİ

Aktif satış süreci, bölge taraması sonucunda ya da kendiğinden; telefon, faks veya e-satış kanallarından biri yoluyla iletişim kurulan müşterilerin bulundukları yere gidilerek satış işlemlerinin yapılması anlamına gelmektedir.

Artan rekabet ortamında müşteriyi showroom'da beklemek yerine, müşterinin bulunduğu yere gidilerek yeni satış fırsatları yaratılması, yaşamsal bir gerekliliktir. Aktif satış sürecinin yararları ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Aktif Satış bayinin bulunduğu bölgede rekabet gücünü arttırabilme imkanı sunar. Müşterinin satın alma sürecini proaktif bir şekilde takip edebilme ve satın alma kararını hızlandırma fırsatı verir.
- Bayinin, değişen alış veriş alışkanlıklarına göre araç ve hizmet tanıtımını farklılaştırması için strateji geliştirmesini sağlar.
- Bölgesel özelliklere göre, .araç ve hizmet tanıtımını farklılaştırma imkanı sunar.

DÜZELTME



ŞEKİL 3.1. : Aktif Satış Süreci

Şekil 3.1.'de görüldüğü üzere aktif satış süreci kendi içerisinde 4 ayrı bölümden oluşmaktadır.

1. **Hazırlık :** Bu aşama, aktif satış danışmanının müşteri ile yüzyüze görüşme yapmadan once yapması gereken planlama ve uygulamaları içermektedir. Bayilerin bu aşamada içerisinde bulundukları bölgeyi fiziki ve beşeri koşullar doğrultusunda alt bölgelere ayırarak aktif satış danışmanları arasında paylaştırmaları; ardından her bir bölgenin müşteri yapısına gore strateji geliştirmeleri beklenmektedir. Strateji geliştirilirken rakiplerin uygulamaları da incelenerek very toplanmalıdır. Ardından belirlenen müşteri kitleleri ile iletişime geçilerek randevu alınması gerekmektedir.

2. **Ziyaret :** Ziyaret aşamasının başında müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi gerekmektedir. İhtiyaçların belirlenmesinin ardından müşteriye, ihtiyaçlarına en uygun aracın özelliklerini ve verilen hizmetlerin

E

tanıtılmasına yönelik faaliyetler yine bu aşama içerisindedir. Son olarak aktif satış ziyaretinde müşterinin, tanıtımı yapılan aracı daha yakından tanıması ve özelliklerini fark edebilmesi amacıyla gerçekleştirilecek deneme sürüşünün organizasyonu, gerçekleştirilmesi ve takibi yapılarak süreç sonlandırılır.

3. **Satış :** Fiili satış süreci içerisinde yapılacakları belirten bu aşamada müşterinin alacağı yeni araç için yapacağı ödemenin bir bölümünü mevcut aracını takas ederek karşılamayı önermesi durumunda takas değerlendirmesi, müşterinin ödemeyi ne şekilde yapabileceğine dair finansal seçeneklerin kendisine sunulması, resmi sözleşmenin hazırlanarak karşılıklı imzalanması ve kayıt altına alınması yer almaktadır.

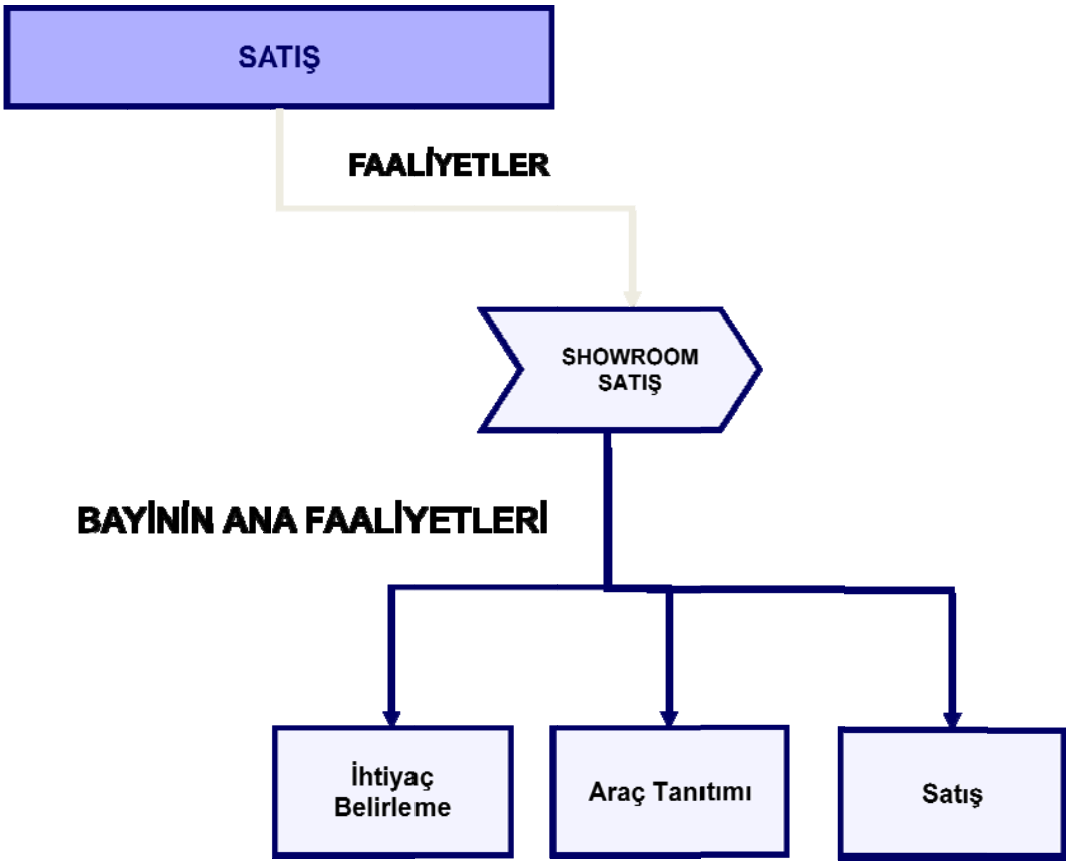
4. **Süreç Yönetimi :** Bu aşama, aktif satış danışmanının yaptığı müşteri ziyaretlerinin izlenmesi ve ziyaret performansının takip edilmesi için yürütülen faaliyetleri kapsamaktadır.

Yukarıda açıklamalardan da görüleceği üzere aktif satış süreci, standart satış sürecinden farklı olarak satın almaya hazır müşteriyi içermemektedir. Aktif satış sürecinde bir talep yaratma, müşteriyi arayıp bulma ve yoğun ikna süreci bulunmaktadır. Bu nedenle, sürekli aktif satış yapan danışmanlarının satış adetlerinin düşük olması beklenmektedir. Dolayısıyla bu tip satışı yapan kişilerin harcadığı efora göre sattıkları araç başına aldıkları primlerin, normal bir satışa oranla farklılaştırılması gerekmektedir.

3.4.1.2.2. SHOWROOM SATIŞ SÜRECİ

Showroom satış süreci, bayi showroom'una ziyarete gelen ya da telefon, faks e-satış kanallarından biri yoluyla iletişim kuran müşterilerin showroom'a gelerek satış işlemlerinin yapılması anlamına gelmektedir.

DÜZELTME



ŞEKİL 3.2. : Showroom Satış Süreci

Şekil 3.2'den de görüleceği üzere showroom satış süreci 3 alt aşamadan oluşmaktadır:

1. **İhtiyaç Belirleme :** Bu aşama, showroom'a gelen müşterilerin dinlenmesi ve nasıl bir araca gereksinim duyduğunun anlaşılmasına yönelik faaliyetleri kapsamaktadır**.**

2. **Araç Tanıtımı :** Bu aşama, müşterinin ihtiyacı anlaşıldıktan sonra, ihtiyaçlarına en uygun aracın müşteriye tanıtılmasına yönelik faaliyetleri kapsamaktadır. Müşteriye, gereksinimlerine en uygun araç tanıtılır. Müşteri, aracın teknik ve fonksiyonel özellikleri konusunda bilgilendirilir. Bu arada rakip araçlarla ilgili olarak (servis, işçilik, yedek parça fiyat karşılaştırması, bakım süreleri, garanti kapsamı vb. konularda) karşılaştırmalı olarak bilgi verilir ve müşterinin tüm soruları yanıtlanır. Müşteriye, almayı düşündüğü araç test ettirilir. Kendisine araç tanıtımı

E

yapılan ancak kesin bir karar vermeden ayrılan müşterilerle ilişkilerin canlı tutulması ve bu süreçte müşterinin satın almaya yönlendirilmesine yönelik faaliyetleri yine bu süreç içerisindedir. Bu çerçevede müşterinin gerektiğinde ayrıntılı bilgi almak için başvuracağı iletişim kanalları sürekli açık tutularak, belirli vesilelerle müşteri ile bağlantı kurularak, müşteri gerekli ve uygun durumlarda yerinde ziyaret edilerek; ilişkiler canlı tutulur.

3. **Satış :** Aynen aktif satış sürecinde olduğu gibi, fiili satış süreci içerisinde yapılacakları belirten bu aşamada müşterinin alacağı yeni araç için yapacağı ödemenin bir bölümünü mevcut aracını takas ederek karşılamayı önermesi durumunda takas değerlendirmesi, müşterinin ödemeyi ne şekilde yapabileceğine dair finansal seçeneklerin kendisine sunulması, resmi sözleşmenin hazırlanarak karşılıklı imzalanması ve kayıt altına alınması yer almaktadır.

Showroom satış süreci, aktif satış sürecinden farklı olarak, satın alma kararını verip, sadece alacağı ürünü seçmek üzere bayiye gelen müşteriye yapılmakta olup yoğun bir çaba ve ikna sürecini içermemektedir. Bu durum, satış danışmanının satış adetleri ve hedef gerçekleştirme oranı bakımından avantajına olan bir durum olduğu için sürekli showroom içerisinde satış yapan danışmanların prim miktarlarının bu doğrultuda belirlenmesi doğru olacaktır.

3.4.1.3. DİSTRİBÜTÖR FİRMANIN PRİM KRİTERLERİ

Bu bölümde araştırma sırasında elde edilen, distribütör firmanın bayi şirketlerine uyguladığı ve önerdiği prim sistemi ile diğer performans değerlendirme uygulamaları incelenecektir. Böylelikle, distribütör firmanın prim uygulamalarının, bayi çalışanlarına nasıl indirgenebileceği anlatılmaya çalışılacaktır.

DÜZELTME

3.4.1.3.1. SATIŞ HEDEFLERİNE DAYALI PRİM

Satış hedeflerine dayalı primlerine geçmeden önce distribütör firmanın bayilerine hedef verme sistemi incelenmiştir. Distribütörün hedefi bayilerinin bulunduğu tüm illerde minimum pazar payı ortalamasını elde etmek olarak belirlenmekte ve hedefler bu doğrultuda bayilere dağıtılmaktadır. Buna göre her bayiye, bulunduğu coğrafi bölge ve mevsimsel farklar doğrultuasunda birbirinden farklı aylık olarak belirlenen hedefler verilmektedir. Hedefler verilirken aşağıdaki formül uygulanmaktadır:

İl Satış Hedefi = İl Pazar Payı Hedefi % * Cari Yıl İl Pazar Payı Tahmini

Formülde belirtilen "İl Satış Hedefi"ile anlatılmak istenen, bayinin bulunduğu ilde bir ay içerisinde satması istenen araç adedidir. Bu hedefler otomobil ve LCV olarak iki ayrı grupta belirlenmekte ve bayilere ayrı ayrı verilmektedir. "Pazar payı" ile anlatılmak istenen ise, bayinin bulunduğu ilin plaka numarası ile tescil ettirilen "X" markasına ait araç sayısının o ilin plaka numarası ile satılan toplam araç sayısına oranıdır. Hedefler verilirken tahminlerden yola çıkılmakta, sonuçlar incelenirken ise ODD ve TUIK trafik kayıtlarına bakılmaktadır. Hedefler baremleri ise aşağıdaki şekilde belirlenmektedir:

TABLO 3.1. : Hedef Gerçekleştirme Durumunda Verilecek Primler

Hedef Gerçekleştirme Oranı	Prim Oranı
%80-%99	%0,8
%100-%119	%1,2
%120-Üzeri	%2,0

DÜZELTME

Hedef primi olarak belirtilen oranların, bayinin cari aydaki toplam cirosu üzerinden ödenmekte olan oranları göstermektedir. Buna gore bayi, hedef primi alabilmek için, kendisinden beklenen satış adetlerinin en az %80'ini gerçekleştirmelidir. Bununla birlikte kendisinden beklenen satış adetlerinin %120'sini geçtikten sonra ise aldığı hedef priminin sabitlenerek %2'de kaldığı görülmektedir.

Otomotiv sektörünün yapısı itibariyle bayinin iş yoğunluğu mevsimsel olarak değişmektedir. Yılın ilk ayları ile Temmuz-Ağustos gibi yaz aylarında durgunluk yaşanırken, Eylülden itibaren artan kampanyalar ve stok eritme faaliyetleri nedeniyle Aralık ayına dek en yoğun günlerini yaşar. Ancak son dönemlerde yapılan ÖTV indirimi benzeri uygulamalar ve düzenlemeler belirli dönemlerde normalin üzerinde bir yoğunluğa neden olabilmektedir. Hedefler bu ve benzeri durumlarda distribütör firma tarafından güncellenmekte ve gerektiğinde değiştirilmektedir.

Bayinin, distribütör firma tarafından verilen hedef primini alması gerektiği muhakkaktır. Bu nedenle, oluşturulacak olan prim sistemi kriterlerinin arasında, hedef gerçekleştirme oranının bayi çalışanlarına indirgenmiş halinin bulundurulacaktır. Satış adedi, önemli bir gösterge olmakla birlikte, hedeflerin gerçekleşmemesi durumunda satılan adetlerin bayiye bir getirisi olmaması nedeniyle primlerin hedef gerçekleştirme oranına bağlanması daha uygun olacaktır.

3.4.1.3.2. HEDEFLERE BAĞLI OLMAYAN PRİM

Distribütör firma, bayilere verilen satış hedeflerine dayalı priminin yanında, bayide çalışan satış danışmanlarının da satıştan prim alabilmesi için ek bir satış primi koymuştur. Buna gore bir satış danışmanının, aylık olarak yaptığı satışlardan bayiye kazandırmış olduğu miktarın %0,2'si satış danışmanları adına bayiye gönderilmektedir. Bayinin, bu miktar üzerine belirlediği oranda bir katkıyı kendisi koyarak iç prim sistemi doğrultusunda personeline dağıtması beklenmektedir. Ancak distributor firmanın, bayiye, katkı yapması yönünde herhangi bir dayatması bulunmamaktadır. Uygulamanın amacı, satış

DÜZELTME

danışmanlarına prim verilmesi uygulamasının bayi yönetimi tarafından benimsenmesini sağlamak olarak beş yıl önce başlatılmış, halen de devam etmektedir.

Önceki bölümde belirtilen hedef gerçekleştirme kriterine ek olarak satış adetleri de, oluşturulacak prim sisteminde yer almalıdır. Satış adetleri kişiden kişiye göre değişeceği için, doğrudan satış yapan kişiler arasındaki prim farkını yaratacak olan kriterin satış adedi olması beklenmektedir.

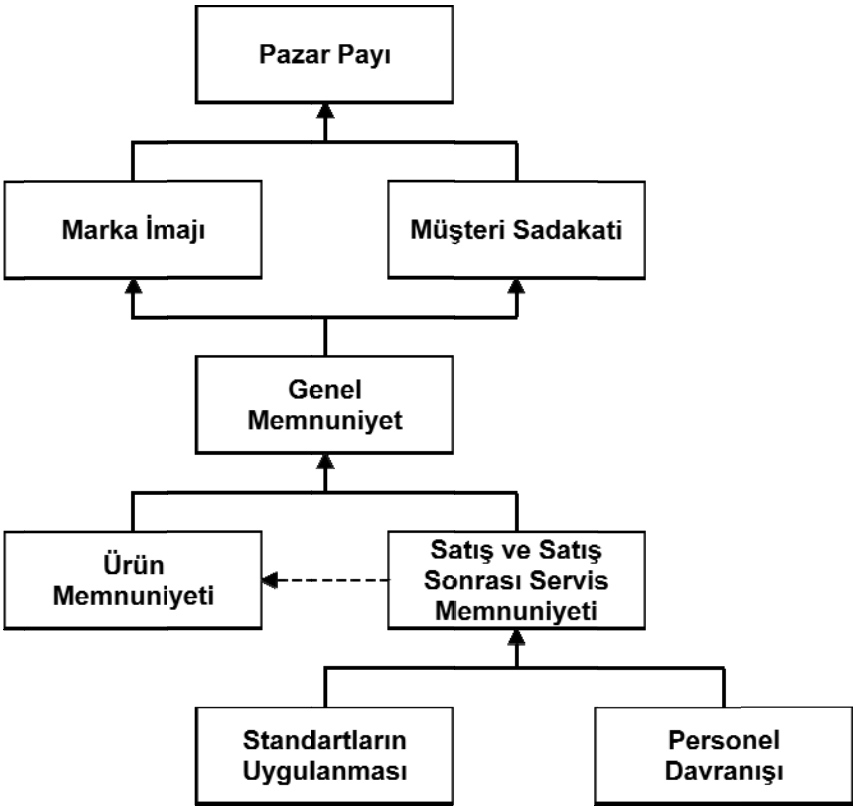
3.4.1.3.3. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ENDEKS SONUÇLARI

Müşteri Memnuniyeti Endeksinin (CSI) amacı, müşterilerin satış ve servis hizmetlerinden ne derece memnun olduklarını bayi / servis bazında ölçmek ve sonuçları bölge ve Türkiye genelinde karşılaştırmaktır. Burada göz önünde tutulması gereken nokta, ölçümün müşteri algılamasını yansıttığıdır. Sürecin kısa bir özeti Şekil 3.3.'te gösterilmiştir.

Araştırma, aynı zamanda aşağıdaki hususların gerçekleştirilmesine de hizmet eder:

- Müşteriye sunulan hizmette sağlanan gelişmelerin izlenmesi.
- Güçlü ve gelişmeye açık alanların belirlenmesi.
- İyileştirme planlarının yapılması.
- Müşteri memnuniyeti ile bayi teşvik sistemi arasında ilişki kurulması.
- Müşteri ihtiyaçlarının belirlenerek, bunların karşılanmasına yönelik aksiyon planlarının hazırlanıp, uygulanması.

DÜZELTME



ŞEKİL 3.3 : Müşteri Memnuniyeti Süreci

Yöntem

- Araştırma, bağımsız firma tarafından telefon anketi yapılarak gerçekleştirilir. Müşterilere ait telefon numaraları distribütör firma tarafından araştırmayı yürüten şirkete iletilir. Telefon görüşmeleri hafta içi yapılır, gerek görülmesi halinde hafta sonu da dahil edilebilir.
- Araştırmada, biri satış diğeri de servis hizmeti için 2 ayrı soru formu kullanılır.

Örnek Büyüklüğü

- Tüm yıl boyunca görüşülecek müşteri sayısı, o yılın satış tahminlerine bağlı olarak belirlenir. Her bir bayi için hedeflenen görüşme sayısı ise o bayinin satış / satış sonrası performansına bağlıdır.

▪ Herhangi bir bayi / servisin istatistiksel açıdan anlamlı bir memnuniyet indeksinin çıkabilmesi için, son 1 yıllık süre içinde görüşülen müşteri sayısının en az 20 olması gerekir.

Bu araştırma kapsamında aşağıda belirtilen başlıklarda yer alan alt detaylar müşteriler tarafından puanlandırılmaktadır.

1. **Genel Memnuniyet:** Hizmet ve personel davranışlarından genel memnuniyet sorgulanır.
2. **Süreçlerden Memnuniyet:** Satış sürecinde standart olarak uygulanan kriterlerden memnuniyet sorgulanır.
3. **Standartlara Uygunluk:** Satış sürecinde bulunan standart uygulamaların yapılıp yapılmadığı, verilmesi gereken bilgilerin yeterince verilip verilemediği sorgulanır.

Distribütör firma her ay, bağımsız bir araştırma kuruluşuna müşteri memnuniyeti araştırması yaptırarak sonuç raporlarını değerlendirmeye almaktadır. Sonuç raporlamasında her bir bayi için 100'lük sisteme göre puanlar oluşturulur. Memnuniyet sorgulamasında kullanılan puanlamalar Tablo 3.2'de belirtilmiştir.

TABLO 3.2. : Müşteri Memnuniyeti Araştırmasında Kullanılan Değerler

Müşterinin ifadesi	İfadeye karşılık gelen puan (0-100)
Son derece memnunum	100
Memnunum	75
Biraz memnunum	50
Pek memnun değilim	25
Hiç memnun değilim	0

DÜZELTME

Tablo 3.2.'de belirtilen puanlara kullanılarak yapılan değerlendirmeler sonucunda tüm Türkiye bayilerinin her birinin puanları ile birlikte Türkiye ortalaması da belli olur. Türkiye ortalaması üzerinde kalan bayiler başarılı, ortalamanın altında kalan bayiler ise başarısız olarak değerlendirilir. Bu sonuçlar bayilere prim olarak yansımamakla birlikte bayilerin performans değerlendirmelerinde kullanılmaktadır.

Müşteri memnuniyeti sonuçlarının bayilere sağladığı faydalar ise aşağıdaki gibidir:

- Güçlü ve gelişmeye açık alanları görme fırsatını verir. Böylelikle bayi, iyileştirici faaliyetleri planlayarak müşteri memnuniyetini artırabilir.
- Bayi, bölge ve ülke genelinde performansını diğer bayilerle karşılaştırma olanağını bulur.
- Araştırma sonuçlarından hareketle yapacağı iyileştirme etkinlikleri, müşteri sadakatinin artmasına ve dolayısıyla ticari gelişimine destek olur.

Müşteri memnuniyeti araştırması sonucunda bayiye doğrudan ulaşan bir prim olmamakla birlikte, müşteri memnuniyetinin sağlayacağı sadakat ve de oluşan sadakat sayesinde sağlanacak düzenli gelir göz ardı edilmemelidir. Bu nedenle, Müşteri memnuniyeti sonuçlarının belirli bir oranda primlere yansıtılması, çalışanların, müşteri memnuniyetine gereken önemi vermelerini sağlama açısından faydalı olacaktır.

3.4.1.3.4. GİZLİ MÜŞTERİ UYGULAMASI SONUÇLARI

Gizli müşteri araştırmaları, özel olarak seçilmiş ve eğitimli bir ekibin herhangi bir hizmet/ürün satın alma sürecini yaşayıp ölçümlemeleri ve deneyimlerini ayrıntılı ve tarafsız bir biçimde rapor etmeleri olarak tanımlanmaktadır.

Gizli müşteri ekibi birçok farklı gizli müşteri araştırması projesinde çalışmış, tecrübeli uzmanlardan oluşturulmaktadır. Gizli müşteriler uzun bir süreç sonrası,

DÜZELTME

çeşitli testlerden (hafıza, yetenek, gözlem, objektiflik vb.) geçtikten sonra işe alınmaktadırlar.

Özet olarak gizli müşteri araştırmaları:

- Hizmet kalitesinin pek çok boyunutu ölçen objektif bir gözlem aracıdır.
- Personelin performansının uzman bir müşteri gözünden değerlendirilmesidir.
- Firmanın hizmet noktasındaki güçlü ve zayıf yönlerini gösterir.

Yaratılan denetleme duygusu, ödül/ceza sistemleri; müşteri ile doğrudan ilişki içerisinde bulunan çalışanları bir anlamda motive etmektedir.

Gizli müşteri araştırmaları ölçümlerinin sıklığı firmadan firmaya, sektöreden sektöre değişiklik göstermekle birlikte, sistematik, düzenli ve sık sayıda denetim idealdir ve araştırma konusu olan distribütör firma müşteri memnuniyeti çalışmasında olduğu gibi her ay düzenli olarak bayilere bağımsız firmalar aracılığıyla gizli müşteriler göndererek satış süreçlerine uygun davranılıp davranılmadığı ölçmektedir.

Satış noktalarında çalışanların haberi olmaksızın, gözlem ve denetlemeye dayanan bu system ile görevlendirilen kişiler showroom'a müşteri gibi girerek fiziki koşulları, satış sürecinin işleyişini, çalışanların müşteriye karşı davranışlarını, yapılması gereken işlemlerin nasıl ve ne kadar yapıldığını gözlemlemektedirler. Gizli müşteri ziyaretinin yanında telefonla aramalar da yapılarak telefon süreci ve bilgilendirme konusunda da değerlendirmeler yapılır. Değerlendirme sonuçları aylık olarak bayi yönetimine gönderilerek yine müşteri memnniyeti araştırmalarında olduğu gibi bu bilgi de prim ödemelerinde değil performans değerlendirmede kullanılmaktadır. Sonuçlar, bayi bazında olduğu gibi görüşülen satış danışmanı bazında da raporlanmaktadır.

Doğrudan satış yapan kişilerin yaptıkları işin kalitesini anlık olarak yapılan bu değerlendirme sonucu, prim sisteminde yer alması gereken önemli bir kriterdir. Bu nedenle, uygulamada önerilecek sistemde bireysel gizli müşteri sonucu da kullanılacaktır.

3.4.1.3.5. DİĞER PRİM KRİTERLERİ

Distribütör firmanın yukarıda belirtilen primler dışında dönemsel olarak uyguladığı, sektörün durumuna ve işletmenin stratejilerine ve anlık önceliklerine gore devreye aldığı CRM (Müşteri İişkileri Yönetimi), Kasko, Lojistik süreçleri, Eğitim Değerlendirmesi, Pazarlama Aktiviteleri vb. konularda bayi ve bayi personelini primlendirme çalışmaları bulunmaktadır. Dönemsel olarak uygulanan ve düzenli olmayan bu primler diğer primler adı altında toparlanmış olup bu bölümde ayrıca detaylarına değinilmeyecektir. Uygulama yapılan bayinin ihtiyaçları doğrultusunda bu primlerden birkaçı konusunda bilgi verilecektir.

Uygulama yapılacak olan bayide, yukarıda bahsedilen diğer prim uygulamaları arasından bayinin en fazla sıkıntı yaşadığı ve hedeflerini gerçekleştirmede güçlük çektiği konular olan CRM ve Lojistik süreçlerine yer verilecektir. Bunun nedeni, çok fazla kriter bulunması durumunda bayinin konsantrasyonunun bozulması riskidir. Bu nedenle, yalnızca bayi için kritik olan ve iyileşmesi gereken süreçler seçilmiştir.

3.4.1.4. DİSTRİBÜTÖR FİRMAYA BAĞLI BAYİLERİN PRİM SİSTEMLERİNE İLİŞKİN ANKET UYGULAMASI

Bu bölümde araştırma konusu olan distribütör firmaya bağlı bayilerin genel olarak kullandıkları prim sistemlerinin yapı ve özelliklerini anlamak; sonrasında kıyaslama yapılacak bayilerin belirlenmesi için EK-1'de bulunan ankete internet ortamından verilmiş olan cevaplar analiz edilecektir.

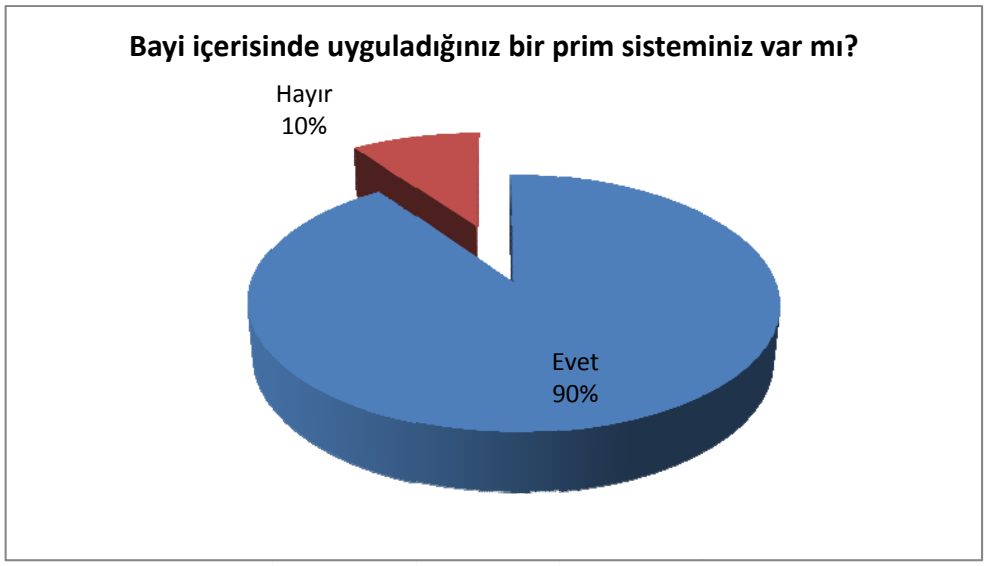
Anket sorularından ilki, araştırma kapsamına girmeyecek bayileri tespit etmek amacıyla mevcut prim sistemleri olup olmadığını tespit etmek üzere sorulmuştur.

DÜZELTME

TABLO 3.3. : Bayi Prim Sistemi Uygulama Oranları

Prim Sistemi Uygulaması	Sayı	Yüzde
Var	66	90%
Yok	7	10%
Toplam	**73**	**100%**

Tablo 3.3.'ten de görüleceği üzere araştırma kapsamında ele alınan distribütör firmaya bağlı Türkiye'nin çeşitli bölgelerine dağılmış olan toplamda 73 adet bayiden 7 tanesi internet ortamında doldurdukları ankete prim sistemi uygulamadıklarını beyan ettikleri için sonrasında görüşme yapılacak bayi listesinden çıkartılmışlardır. Dolayısıyla anket sonuçları toplamda 66 bayinin cevaplarından oluşmaktadır.



ŞEKİL 3.4. : Prim Sistemi Uygulama Oranları

Anket soruları içerisinde, kullanılan prim sisteminin yalnızca satış danışmanlarını mı yoksa bölüm içerisindeki tüm çalışanları mı kapsadığına yönelik soru sorulmuş ve sonuç Tablo 3.4 'te belirtildiği şekilde gerçekleşmiştir.

TABLO 3.4. : Uygulanan Prim Sistemi Kapsamına Giren Personel

Prim Kapsamı	Sayı	Yüzde
Tüm Bölüm	62	94%
Çalışanların bir kısmı	4	6%
Toplam	**66**	**100%**



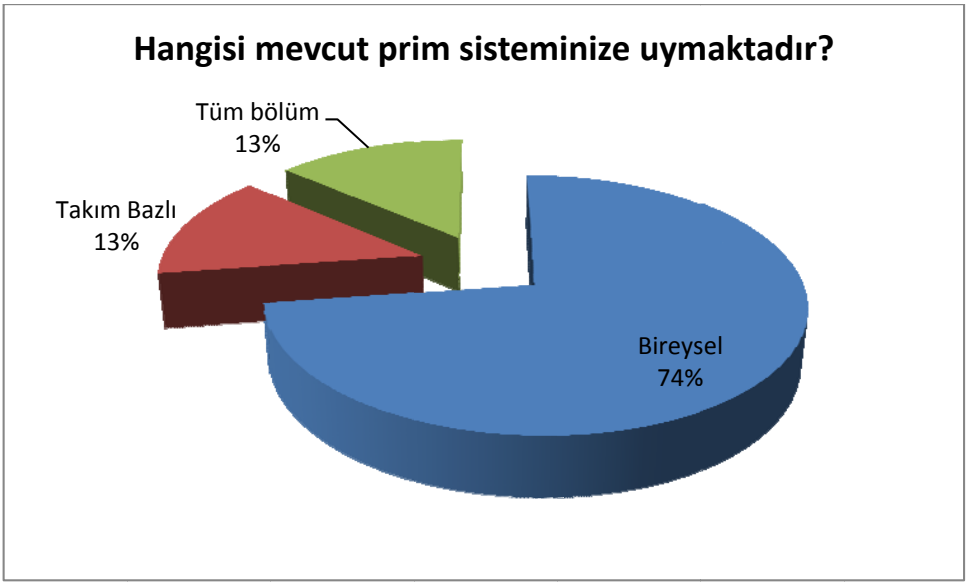
ŞEKİL 3.5. : Prim Sistemi Kapsamı

Buna göre 66 bayiden yalnızca %6'sında prim sisteminin yalnızca belirli çalışanlara uygulandığı, bayilerin %94'ünde ise tüm bölüm çalışanlarının prim sistemine dahil edildiği görülmektedir. Satışa doğrudan veya dolaylı olarak katkıda bulunan tüm personelin primlendirilmesi genellikle bayiler tarafından da kabul görmüştür. Uygulanacak olan prim sistemi de tüm satış bölümü personelini içerecektir.

Bu sorunun ardından uygulanan prim sisteminin kişi bazlı, takım bazlı ya da bölüm bazlı olup olmadığını anlamak üzere başka bir soru daha sorulmuştur. Tablo 3.5'ten de görüleceği üzere bayilerin %73'ünün tercihi bireysel prim sistemi kullanmak yönünde olmuştur. Geriye kalan %28'lik oran ise eşit düzeyde takım ve tüm bölüm bazlı prim sistemini kullanmayı tercih etmiştir.

TABLO 3.5. : Uygulanan Prim Sisteminin Yapısı

Mevcut sistemin yapısı	Sayı	Yüzde
Bireysel	48	73%
Takım Bazlı	9	14%
Tüm bölüm	9	14%
Toplam	**66**	**100%**



ŞEKİL 3.6. : Mevcut Sistem Analizi

Şekil 3.6'ya göre araştırmanın yapıldığı bayilerde uygulanan sistem takım bazlı değil, ağırlıklı olarak bireysel bazlıdır. Bu durum bayilerin hedeflerini etkin olarak bireylere indirgediği anlamına gelebileceği gibi distribütör firmanın bayilere uyguladığı prim sisteminin de takım bazlı olmamasından kaynaklanabilir.

Anketin bu sorusu oluşturulurken distribütör firmanın öncelikli olarak bayilerinin değerlendirmesinde ve primlendirmesinde dikkate aldığı kriterler belirtilerek bayilerin hangilerini uyguladıkları ele alınmaya çalışılmış; bu kriterlerin dışında değerlendirmeye alınan kriterleri belirlemek için de diğer seçeneği koyularak bilgi toplanmıştır. Sonuçlar Tablo 3.6'da belirtilen şekilde gerçekleşmiştir:

TABLO 3.6. : Prim Sisteminde Kriterlerin Kullanılma Oranı

KRİTER	SIKLIK	YÜZDE
Satış hedef gerçekleştirme	54	%23
Kârlılık	38	%17
Müşteri Memnuniyeti	38	%17
Gizli Müşteri	33	%14
Distribütör primleri	30	%13
Diğer	19	%8
Koşulsuz araç başı prim	12	%5
TOPLAM	230	%100

Diğer ile belirtilen kısımda bayi içi birtakım kasko, ikinci el, banka kredileri ile distribütör firmanın da dikkate aldığı CRM uygulamaları primleri yer almakta olup adetlerinin azlığı nedeniyle tabloya dahil edilmemişlerdir.

Buna göre bayilerin en fazla kullandıkları kriter satış hedeflerinin gerçekleştirilmesi kriteridir. Bayilerin birçoğunda verilen primlerin yalnızca satış adedi ile bağlantılandırılmamış olması oldukça umut vericidir. Satış bölümünde satış hedeflerinin gerçekleştirilmesi olmazsa olmaz kriterlerden olmalıdır. Bu nedenle uygulamada primin büyük bir bölümünün bu kriterden alınması sağlanacaktır.

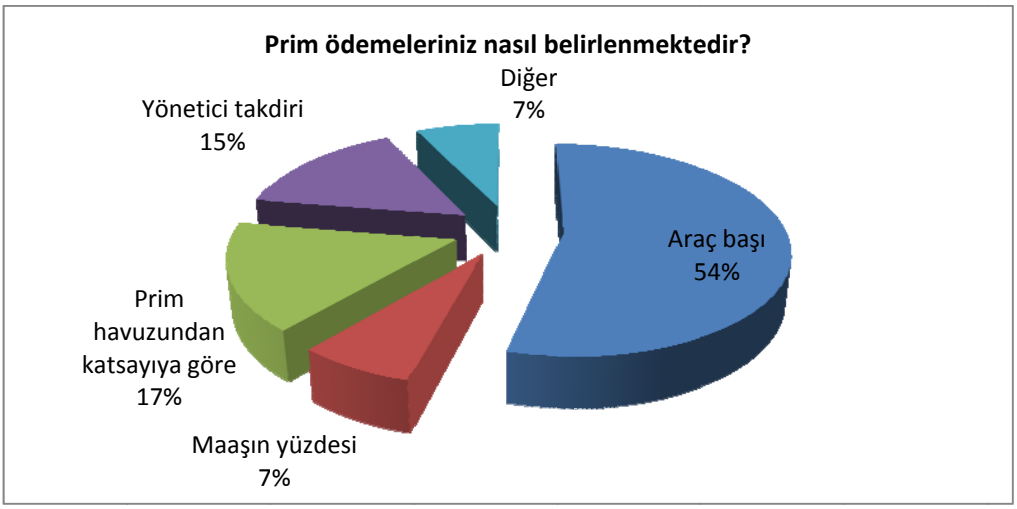
Hiçbir koşula bağlı kalmadan verilen araç başı prim uygulaması ise hala uygulanmakla birlikte oldukça azdır. Bu sistemde, müşteri memnuniyeti, hedef gerçekleştirme gibi göstergeler dikkate alınmaksızın araç başı olarak satış danışmanlarına verilen bir prim söz konusudur. Sistemin objektifliğini sağlamak amacıyla araç başı prim uygulaması koşulsuz değil; koşullu olarak yer alacaktır.

DÜZELTME

Bayilerin prim ödemelerini ne miktarda yaptıklarını öğrenmek üzere sorulan soruya verilen yanıtlar Tablo 3.7'deki gibi gerçekleşmiştir.

TABLO 3.7. : Ödenen Prim Miktarının Belirlenmesi

Ödeme Miktarı	Sayı	Yüzde
Araç başı	53	54%
Maaşın yüzdesi	7	7%
Prim havuzundan katsayıya göre	16	16%
Yönetici takdiri	15	15%
Diğer	7	7%
Toplam	**98**	**100%**



ŞEKİL 3.7. : Prim Ödemeleri Analizi

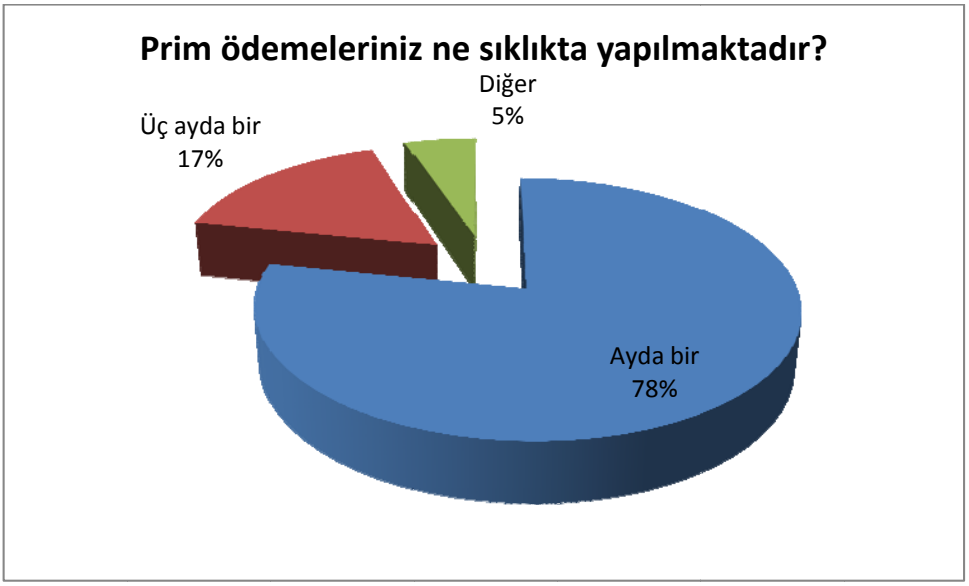
Bayilerin %54'lük kısmı, değerlendirme sonucu yapacağı ödemelerini araç başı miktar olarak belirlemiş; %17'lik oran ile onu takip eden diğer bir grup bayi ise iş değerlemesi yaparak çalışanlarına katsayıları doğrultusunda ödeme yapmayı tercih etmiştir. Yöneticinin takdiri ile belirlenen prim oranı ise azımsanamayacak düzeydedir. Diğer olarak belirtilen bölüme verilen cevap tüm ekibe aynı miktar prim ödenmesi şeklinde gerçekleşmiştir. Bu soruda, birden fazla seçenek işaretlendiği için hangi pozisyonun ödeme miktarının hangi kriterlere bağlı olarak yapıldığı konusu yüz yüze görüşmelerde detaylandırılacaktır.

1E

Konuya ilişkin bir diğer soru ise ödemelerin ne aralıklarla yapıldığını belirlemeye yönelik olarak sorulan sorudur. Buna göre bayilerin ödeme sıklığı aşağıdaki Tablo 3.8'deki gibi gerçekleşmektedir:

TABLO 3.8. : Prim Ödeme Sıklığı

Prim ödemeleriniz ne sıklıkta yapılmaktadır?	Sayı	Yüzde
Ayda bir	61	78%
Üç ayda bir	13	17%
Diğer	4	5%
Toplam	**78**	**100%**



ŞEKİL 3.8. : Prim Ödeme Sıklığı

Buna göre bayilerin %78'i ayda bir ödeme yapmayı tercih ederken %17'lik bölümü üç ayda bir, %5'lik bölümü ise kar edildiğinde ya da senede bir kez cevabını vermiştir. Doğrudan satış yapan çalışanların ödüllendirmelerinin hemen yapılması gerektiği düşüncesinden yola çıkılarak satış danışmanlarının aylık olarak primlendirilmesi; dolaylı olarak satışa katkısı bulunan pozisyonların ise üçer aylık periyotlarla primlendirildiği karma düzenin daha verimli olacağı düşünülmektedir.

1E

Bayilerin, uyguladıkları prim sisteme ilişkin düşüncelerini öğrenmek, etkin çalışıp çalışmadığı konusundaki görüşlerini almak için sorulan soruya verilen cevaplar Tablo 3.9'daki gibi gerçekleşmiştir.

TABLO 3.9. : Uygulanan Prim Sisteminin Etkinliği

Mevcut Sistem Değerlendirmesi	Sayı	Yüzde
Etkin	49	74%
Etkin değil	17	26%
Toplam	**66**	**100%**



ŞEKİL 3.9. : Prim Sisteminin Etkinliği

Buna göre bayilerin %74'lik bir oranı kullanılan sistemi etkin bulurken %26'lık bir kısmı etkin bulmamaktadır. Sistemin etkin olmadığını düşünen bayilerin neden bu yönde düşündükleri sorulduğunda en sık görülen cevap primlerin yalnızca bireysel sonuçlara göre verilmesi ile prim miktarlarının yönetici takdirine göre değiştirilmesi olarak iletilmiştir. Kullanılan sistemlerin aksayan yönlerine ilişkin detaylar yüz yüze görüşmeler sonrasında netleştirilecektir.

Anketin son sorusu ise araştırma kapsamında pilot uygulamada gönüllü olarak yer almak isteyen bayiyi belirleme konusundaki soru olmuştur. Şekil 3.10'dan da görüleceği üzere bayilerin %50'si araştırmaya katılmak için gönüllü olabileceğini

E

belirtirken %50'lik bir kısmı uygulamada yer almak istememiştir. Uygulama yapılacak olan bayinin seçiminde bu soruya verilen yanıtlar dikkate alınmıştır.

TABLO 3.10. : Araştırmaya Katılım İçin Gönüllülük

Çalışmada yer Almak	Sayı	Yüzde
İsterim	33	50%
İstemem	33	50%
Toplam	**66**	**100%**



ŞEKİL 3.10. : Araştırmaya Katılım İçin Gönüllülük

Yapılan ankete verilen yukarıda belirtilen cevaplar doğrultusunda araştırmanın tamamlanması için görüşme yapılabilecek bayi sayısı 33'e inmiştir. Bayilerin, Türkiye'nin tüm bölgelerine dağılmış olması ve tümü ile görüşmek için yeterli zaman olmaması nedeniyle araştırmacı, aralarından görüşme yapmak üzere örnekler seçilmesine karar vermiştir.

ИЕ

3.4.1.5. ANKET SONUÇLARINA GÖRE SEÇİLEN BAYİLERİN PRİM SİSTEMLERİNİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

Anket sonrasında mevcut sistemler arasından en uygun prim sistemini belirlemek üzere, bayiler seçilerek birebir görüşme yapılabilmesi için araştırmacı anketi dolduran bayiler arasından örnek bayiler seçmiştir. Örnekler seçilirken distribütör firmanın bayilerin uyguladığı yöntemlerden faydalanılmıştır. Şöyle ki, distribütör firma, Türkiye'yi, bayilerin coğrafi konumu ve müşteri segmentasyonuna göre 9 ayrı bölgeye ayırmıştır. Araştırmacı, araştırma sırasında bu 9 bölgenin her birini temsilen en az 1 bayi olacak şekilde bayi seçmiştir. Bayilerin seçiminde, ilgili saha yöneticilerinin desteğini alarak prim sistemi konusunda güçlü görülen bayilerin incelenmesi uygun görülmüştür.

Oluşturulan bayilerin listesi son olarak distribütör firmanın sahada bulunan yöneticileri ile paylaşılarak geribildirimleri alınmış, gerekli değişiklikler yapılarak Şekil 3.11'de farklı renkler ile belirtilen bölgelerden bayiler seçilmiştir.



ŞEKİL 3.11. : Görüşülen Bayilerin Türkiye Dağılımı

3.11'de görülen her bir renk ayrı bir bölgeyi temsil etmektedir. Bölgelerin her birinden, gönüllülük sorusuna verilen olumlu yanıtlar, bayilerin büyüklüğü, sistemin etkinliğine olan inanç ve saha yöneticilerinden gelen geri bildirimler

DÜZELTME

doğrultusunda analizi yapılacak bayiler belirlenmiştir. Buna göre seçilen bayilerin dağılımı aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir:

- 1. Bölge: 2 bayi
- 2. Bölge: 2 bayi
- 3. Bölge: 2 bayi
- 4. Bölge: 2 bayi
- 5. Bölge: 2 bayi
- 6. Bölge: 2 bayi
- 7. Bölge: 1 bayi
- 8. Bölge: 2 bayi
- 9. Bölge: 1 bayi

Distribütör firmanın saha yönetimi ile birlikte toplamda 16 bayi seçilerek, bayideki ilgili kişiden görüşme yapılmak üzere randevu alınmıştır. Uygulamanın yapılacağı bayi de araştırma sırasında çalışma için gönüllü olduğunu bildiren bayilerin arasından seçilerek görüşülecek bayiler listesine eklenmiştir.

Seçilen toplamda 16 adet bayi ile çalışma yapılabilecek gün ve saatler ayarlanarak ilgili bayilere ziyaretler gerçekleştirilmiş, bu ziyaretlerde araştırmacı ile birlikte distribütör firmanın saha yöneticileri, bayi üst yönetimi ve satış yöneticileri de hazır bulunmuştur. Tablo 3.11'de belirtilen genel bilgiler elde edilmiştir:

DÜZELTME

TABLO 3.11. : Görüşülen Bayilerin Genel Yapısı

Bayi Genel Yapı	**6. Bölge**	**1. Bölge**		**2. Bölge**		**3. Bölge**		**4. Bölge**		**5. Bölge**		**6. Bölge**	**7. Bölge**	**8. Bölge**		**9. Bölge**
	Uygulama Bayisi	**Bayi 1**	**Bayi 2**	**Bayi 3**	**Bayi 4**	**Bayi 5**	**Bayi 6**	**Bayi 7**	**Bayi 8**	**Bayi 9**	**Bayi 10**	**Bayi 11**	**Bayi 12**	**Bayi 13**	**Bayi 14**	**Bayi 15**
Şirket yapısı	Aile şirketi	Kurumsal	Aile şirketi	Kurumsal	Aile şirketi	Aile şirketi	Aile şirketi	Aile şirketi	Aile şirketi	Kurumsal	Aile şirketi	Aile şirketi	Aile şirketi	Aile şirketi	Aile şirketi	Aile şirketi
Satış bölümü çalışan sayısı	11	14	9	15	7	10	13	11	10	14	9	12	10	7	6	5
Görüşülen Kişi/Kişiler	Bölge Müdürü Bayi sahibi Satış Müdürü	Genel Müdür Satış Müdürü	Bölge Müdürü Genel Müdür Satış Müdürü	Genel Müdür Satış Müdürü	Bölge Müdürü Bayi sahibi Satış Müdürü	Bölge Müdürü Satış Müdürü	Bölge Müdürü Bayi sahibi Satış Müdürü	Bölge Müdürü Bayi sahibi Satış Müdürü	Bayi sahibi Satış Müdürü	Bölge Müdürü Genel Müdür Satış Müdürü	Satış Müdürü	Bölge Müdürü Bayi sahibi Satış Müdürü	Bayi sahibi Satış Müdürü	Bölge Müdürü Satış Müdürü	Satış Müdürü	Bölge Müdürü Bayi sahibi Satış Müdürü
Yıllık satış adedi	1500	2000	1000	2000	600	1500	2000	1500	1000	2000	1000	1500	1500	1000	600	350
Ortalama araç başı prim	50 TL	Showroom 30 TL Aktif 50 TL	37 TL	Showroom 40 TL Aktif 65 TL	Showroom 35 TL Aktif 45 TL	56 TL	64 TL	44 TL	40 TL	50 TL	Showroom 85 TL Aktif 95 TL	54 TL	60 TL	64 TL	73 TL	85 TL
Aktif-showroom ayrımı	Yok	Var	Yok	Var	Var	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Var	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok
Prim ödeme sıklığı	Aylık	Aylık + 3 aylık	Aylık	Aylık + 3 aylık	Aylık	Aylık	Aylık + kar ettikçe	3 aylık	Aylık + 3 aylık	Aylık	Aylık	Aylık	Aylık	3 aylık	Aylık	Aylık

DÜZELTME

Yüz yüze görüşmeler ve bayilerin kayıtları incelenerek bayilerin prim sistemlerine ilişkin aşağıdaki tespitler yapılmıştır:

1. İncelenen bayilerin %80'i aile şirketidir ve halen kurumsallaşma çalışmaları devam etmektedir.

2. Prim sistemlerindeki ödeme miktarları oluşturulurken bayilerin hiçbiri başabaş analizi, gelir-gider analizi, bütçeleme ve simülasyon sonucu incelememiştir. Prim miktarları belirlenirken çevredeki rakip firmaların prim ödemeleri dikkate elınmıştır.

3. Bir prim sistemi mevcut olsa dahi prim dağıtma aşamasında üst yönetim müdahale etmekte ve primlerde değişiklikler yapabilmektedir.

4. Bayilerin yalnızca 4'ünde showroom ve aktif satış danışmanları için bir ayrım yapıldığı görülmüştür. Ayrım yapan bayiler showroom'da çalışan satış danışmanına alma kararını vermiş olan müşterinin gelmesi, aktif satış danışmanının ise müşteri talebini daha çok kendisi yaratması sebebiyle daha fazla primlendirilmesi gerektiğini söylemişlerdir. Bu bayilerde aktif satış danışmanlarının primleri showroom satış danışmanlarına oranla daha yüksektir.

5. İncelenen bayiler arasından yalnızca biri çalışanlarına belirli bir katsayıya oranında prim vermektedir. Buna göre her ay elde edilen gelirin belirli bir yüzdesinin prim havuzuna aktarılması, ardından bu havuzdaki primlerin, çalışanlara, her biri için önceden belirlenmiş katsayılar doğrultusunda dağıtıldığı iletilmiştir. Ancak katsayıların belirlenmesi süreci yalnızca ilgili birimin yöneticisi tarafından yapılmış olup başka bir yönetici ya da çalışanların onayına sunulmadığından çalışanların sistemin objektifliğine olan inançlarının az olduğu gözlemlenmiştir.

6. Bayilerden yalnızca ikisinde tüm çalışanların aynı kriterlerden prim almaktadır. Yalnızca kârlılık ve müşteri memnuniyeti değerlerine bakılarak tüm çalışanlara maaşlarının 1 ila 1,5 katı arası prim veren bu sistemin çalışanlar tarafından çok motive edici bulunmadığı gözlemlenmiştir. Ayrıca bu sistemi kullanan bayilerde çalışan kişilerin

diğer bayilerde eş düzeyde çalışan kişilere oranla daha fazla maaş aldıkları da gözlemlenmiştir.

7. Bayilerden yalnızca 2'sinde üst limit uygulaması vardır. Buna göre çalışanların primleri ile birlikte maksimum maaşlarının 2,5 katına çıkabilecekleri belirtilmiştir. 2,5 katın üzerinde çıkan primlerin ödenmediği iletilmiştir.

8. Prim sisteminde yalnızca hedef gerçekleştirme kriterini kullanan bayi sayısı 3'tür. Bunun yanında gizli müşteri puanı düşük geldiğinde düşük alan kişinin priminden kesinti yapılarak ceza uygulanmaktadır. Bu bayilerde satış hedeflerinin genelde gerçekleştirildiği ancak müşteri memnuniyeti vb. süreçlerden düşük puan alındığı iletilmiştir. Ayrıca çalışanların satış yapabilmek adına hemen fiyat düşürdüğü, bu durumun bayi karlılığına etki ettiği iletilmiştir.

9. Bayilerde en fazla şikayet dile getirilen konular sistemin adil olmayışı, çalışanları takım çalışmasından uzaklaştırıp çok fazla bireysel çalışmaya yönlendirdiği ve de özellikle satışçıların hedef tutturmak uğruna karlılığı hiçe sayarak bayi zararına yol açacak indirimlerle satış gerçekleştirmeleri olmuştur.

Kullanılan prim sistemlerine ilişkin detaylar, kriterler ve iletilen sorunlar Tablo 3.12'de belirtilmiştir:

TABLO 3.12. : Görüşülen Bayilerin Mevcut Prim Sistemi

Kriterler	6. Bölge	1. Bölge		2. Bölge		3. Bölge		4. Bölge		5. Bölge		6. Bölge	7. Bölge	8. Bölge		9. Bölge
	Uygulama Yapılan Bayi	Bayi 1	Bayi 2	Bayi 3	Bayi 4	Bayi 5	Bayi 6	Bayi 7	Bayi 8	Bayi 9	Bayi 10	Bayi 11	Bayi 12	Bayi 13	Bayi 14	Bayi 15
Bireysel Hedef Gerçekleştirme Oranı	X	-	X	-	X	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bayi Hedef Gerçekleştirme Oranı	-	X	-	X	X	X	X	X	X	X	-	-	-	-	-	-
Kardan pay	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Araç başı belirlenen prim miktarı	X	-	-	-	-	X	-	X	X	-	X	X	X	X	X	X
Müşteri memnuniyeti puanı	X	X	-	X	-	X	-	X	X	-	X	-	X	-	-	-
Gizli Müşteri araştırması	X	-	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Diğer Primler	-	-	-	-	-	X	-	-	-	X	X	-	-	-	-	-
Takdir Puanı	X	-	X	-	X	X	X	X	X	-	X	X	X	X	X	X
Yaşanan Sıkıntılar	Bireysellik Satış hedefleri Kârlılık	Kârlılık	Personel devir oranı Kârlılık	Yeni ürün satışı kârlılık	Personel devir oranı Kârlılık	Satış Hedefleri Kârlılık	Bayi Süreçleri Kârlılık	Yeni ürün satışı Kârlılık	Kârlılık	Bayi Süreçleri Kârlılık	Satış hedefleri Kârlılık	Bayi Süreçleri Satış hedefleri Kârlılık	Satış hedefleri Kârlılık	Bayi Süreçleri Yeni Ürün Satışı Kârlılık	Bayi Süreçleri Satış hedefleri Kârlılık	Bayi Süreçleri Satış hedefleri Kârlılık

DÜZELTME

Yapılan toplantılar sırasında bölge müdürlerinden, bayilerden ve bayi çalışanlarından elde edilen geribildirimler doğrultusunda hem bayiyi hem de çalışanı mutlu edecek prim sisteminde olabilecek özellikler aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Doğrudan müşteri ile iletişim kuran çalışan satış danışmanları aylık bazda primlendirilebilir.

- Prim miktarları herkes için basit ve anlaşılır olması açısından satış danışmanları için araç başı, diğer personel için maaşın belirli bir yüzdesi olarak ayarlanabilir.

- Satış bölümü çalışanları, showroom'a gelen müşterinin ikna edilme sürecinin, aktif ziyaretine gidilen müşteriye oranla daha basit olması nedeniyle kendi içerisinde ayrı sistemlere tabi tutulabilir. Diğer bir deyişle, satın almaya hazır müşteriye satış yapan showroom satış danışmanının alacağı prim ile müşteriyi bulup talebi yaratan aktif satış danışmanının primleri aynı olmamalıdır.

- Filo satışı yapan çalışanların adetleri yüksek ve de kar marjı düşük olacağından kar marjına yönelik bir sistem ile primlendirilmesi daha uygun olacaktır. Yine bu alanda satış yapan danışmanların araç başı prim miktarı, aktif ve showroom satış danışmanlarına oranla daha az olmalıdır.

- Tüm satış bölümü çalışanları satış ve satışa destek olan süreçlerde belirli miktarda yer almakta ve takımın başarısına katkıda bulunmaktadır. O nedenle tüm çalışanlar katkısı oranında prim sistemine tabi olabilir.

- Her bir çalışan ya da takım için ayrı prim kriterleri belirlenmesinin daha uygun olacaktır.

- Çalışanların dikkatinin dağılmaması adına prim sisteminde yer alacak kriterlerin ağırlıklarının en az %15 olması gerektiği düşünülmektedir.

DÜZELTME

- Bireysel satış hedefleri ve bayi hedeflerinin birbiriyle entegre olacak şekilde primlere etki etmesinin olumlu sonuçlar oluşturacağına inanılmaktadır. Böylelikle çalışanların şirketin durumunu takip ederek sahiplenmelerinin artacağı düşünülmektedir.

- Satış danışmanlarının hedeflerin yanında kârlılıktan da belirli bir oranda primlendirilmelerinin sağlanması durumunda hem çalışan hem de bayi adına kârlılık ile ilgili sorunların daha kolay aşılabileceği düşünülmektedir.

3.5. BAYİ SATIŞ BÖLÜMÜ İÇİN BİR PRİM SİSTEMİ ÖNERİSİ

Bu bölümde uygulamanın gerçekleştirildiği bayinin organizasyonu, yapısı ve süreçleri dikkate alınarak geliştirilen "prim sistemi" ve bu sistemin pilot uygulama sonuçlarına yer verilmiştir.

3.5.1. PRİM SİSTEMİ ÖNERİSİNİN GELİŞTİRİLMESİNDE İZLENEN YÖNTEM

Önceki bölümde yer alan bayi organizasyon yapıları ve satış süreçleri ışığında, bayideki süreçler netleştirilerek hangi pozisyonun hangi süreçlere ne oranda katkıda bulunduğu, dolayısıyla ne oranda primlendirilebileceği belirginleştirilmiş; distribütör firma önerileri ile bayilerin prim uygulamalarında hangi kriterleri kullanabilecekleri sorusunun yanıtları bulunmaya başlanmıştır.

Ardından bayilere yapılan anket aracılığı ile ilgili distribütör firmaya bağlı bayilerin genel olarak uyguladıkları prim sistemlerinin yapısı ortaya çıkarılmıştır. Aralarından en etkin prim sistemi uygulayan 16 bayinin yönetimi ile yapılan birebir görüşmeler sonucunda mevcut sistemler kapsamlı olarak incelenmiş, geribildirim alınmış ve uygulanan sistemlerin bayide ne gibi sıkıntılara yol açtığı öğrenilerek karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir.

DÜZELTME

Tüm bu toplanan ve analiz edilen veriler ışığında mevcut sistemlerin aksayan yönlerini gidermek ve etkin bir prim sistemi oluşturmak üzere ilgili distribütör firma saha yöneticileri, bayi üst yönetimi, bayi satış yönetimi ve bayi çalışanlarının geribildirimleri sonucunda iş sonuçlarına katkıda bulunacağı düşünülen bir prim sistemi önerisi oluşturulmuştur.

Önerilen prim sistemine geçmeden önce pilot çalışamının gerçekleştirildiği bayiye ilişkin genel bilgilerin verilmesi uygun görülmüştür.

3.5.2. UYGULAMA YAPILAN BAYİ İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

Bayi belirlenirken büyük ölçekli olmasına, satış potansiyelinin yüksek olmasına ve çalışan sayısının fazla olmasına dikkat edilmiştir. Nedeni ise, büyük bayilerdeki rol ve sorumluluk ayrımlarının daha net olmasıdır. Bu kararın alınmasında saha yönetiminin yönlendirmeleri etkili olmuştur. Bunun yanında uygulama yapacak olan bayinin yeniliklere açık ve prim sistemi uygulama konusunda isteğe sahip olması da önemli olduğundan, seçim kriterleri arasına kurumsallaşma konusunda isteklilik de eklenmiştir. Doldurulan ankete göre uygulamaya katılmak için gönüllü olan bayiler arasından bu özellikleri taşıyan aşağıdaki bayi seçilerek uygulama burada gerçekleştirilmiştir

Araştırma yapılan firma, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren, otomobil ve LCV (Hafif ticari araç) satan bayidir. Bayi, adının kullanılmasını istemediğinden ötürü çalışma boyunca yalnızca “bayi” adı kullanılacaktır.

Bayi, 1989 yılından bu yana Ankara ilinde faaliyet gösteren, otomotiv sektöründe aynı markanın satış ve satış sonrası hizmetlerini gerçekleştiren bir otomotiv bayisidir. Bayi, aralarında akrabalık ilişkisi bulunan 2 ortak tarafından kurulmuş bir aile şirketidir. Ancak bayi yönetimi 2001 yılında profesyonel yöneticilere devredilerek aile fertlerinin yalnızca yönetim kurulunda kalmasına karar verilmiştir.

DÜZELTME

Bayi, distribütör firmanın eski bayilerinden olup Ankara çevresinde de itibarı bulunan yüksek satış adetlerine sahip bir firmadır. Yıllık araç satış potansiyeli 1.500'tür. Genellikle bu hedefini yakalamaktadır. Ancak son zamanlarda yakaladığı satış başarısına rağmen düşen kârlılık ve müşteri memnuniyeti araştırma sonuçları nedeniyle mevcut prim sisteminde köklü değişiklikler yapmayı istemektedir.

Uygulama öncesinde ilgili bayi üst yönetimi, satış müdürü, distribütörün ilgili saha yöneticisi ve araştırmacı bir araya gelerek bayinin güçlü ve zayıf yönleri, mevcut prim sistemi ve Tablo 3.13'te belirtilen performans göstergelerini inceleyerek aksayan noktaları belirlemişlerdir.

TABLO 3.13. : Bayinin 2008 Performans Göstergeleri

	Bayi	**Türkiye Ortalaması**	**Fark**
2008 Otomobil Hedef Gerçekleştirme Oranı (%)	92,5	111,45	-18,95
2008 LCV Hedef Gerçekleştirme Oranı (%)	117,5	104,7	12,8
Müşteri Memnuniyeti Endeksi	70,4	83,4	-13
Gizli Müşteri Puanı	77,3	81,6	-4,3

Buna göre elde edilen veriler aşağıdaki şekilde gerçekleşmiştir:

- Bayi, LCV satışlarından hedeflerinin üzerinde satışlar yapmasına karşın, otomobil satışlarında hedeflerini tutturmakta zorlanmaktadır. Yıllık kümüle hedef gerçekleştirme oranı 2008 yılında otomobil için %92,5 iken LCV için %117,8 olarak gerçekleşmiştir.

- Müşteri memnuniyet oranı 2008 yılı itibari ile 70,4 olup diğer tüm bayilerin puanları ile oluşan Türkiye ortalaması olan 83,4'ün oldukça altındadır. Memnuniyetsizliğin alt kriterlerine bakıldığında araç temini ve teslimatı ile ilgili olarak lojistik süreçlerinden memnuniyetsizlik gözlenmiştir.

- Gizli müşteri konusunda da yine Türkiye ortalaması 81,6 iken bayinin ortalaması 77,3 olarak gerçekleşmektedir.

DÜZELTME

- Distribütör tarafından bayiye verilen hedefler çalışanlara dağıtılırken %10 oranında fazla olarak verilmektedir. Bununla birlikte hedef personele paylaştırılırken geçmiş performanslara ve kıdeme bakılmaktadır.

- Satış danışmanlarına bireysel hedefler verilmiş olmasına rağmen satış primleri hep koşulsuz olarak araç başı primler şeklinde ödenmiştir; süreçler ya da bayi hedeflerinin gerçekleşme durumuna bakılmamıştır.

- Bayide satış danışmanı dışındaki primlerin belirlenmesinde kullanılan tek kriter yönetici takdiridir, ancak çalışanların sistemi benimsememiş olması ve adilliğine olan inançsızlıkları nedeniyle bayi, sistematik prim sistemine geçmek istemektedir.

- Filo satışları tüm satışları arasında %65 oranına sahip olup perakende araç satışı ve dolayısıyla kârlılık konusunda sıkıntı yaşamaktadır. Perakende satışlarında kar marjı %3 iken filo satışı ile bu oran %1 hatta %1'in bile altına düşebilmektedir.

- Bayide gerekli finansal kayıtlar bulunmasına rağmen başabaş noktası analizinin yapılmadığı görülmüştür. Bu doğrultuda firmayı kara geçiren satış adedi, finans müdürünün de katılımı ile birklikte toplantı sırasında belirlenmiştir. Buna göre bayinin geçmişteki ciro, satış adedi, sabit ve değişken giderleri ele alınarak firmayı kara geçiren satış adedi aylık ortalama 112 adet olarak belirlenmiştir. Bulunan adet perakende satış adedine göre hesaplanmış olup filolar dahil edilmemiştir.

Bayi içerisinde araştırma kapsamında incelenen satış biriminde toplam 11 kişi çalışmakta olup adetleri aşağıdaki gibidir:

- 1 adet satış müdürü
- 3 adet aktif satış danışmanı
- 3 adet showroom satış danışmanı
- 1 adet filo satış danışmanı

- 1 adet satış destek sorumlusu
- 1 adet lojistik sorumlusu
- 1 adet resepsiyonist

Bayinin organizasyon şeması EK-2'de verilmiştir.

3.5.3. ÖNERİLEN PRİM SİSTEMİ

Önceki bölümde yapılan anket ve ardından gerçekleştirilen birebir görüşmeler sonucunda araştırmacı tarafından ideal prim sisteminde bulunması istenen kriterlerin belirlenmiş; bayinin mevcut yapısı, organizasyonu, yaşadığı sıkıntılar ve prim sisteminden beklentileri analiz edilerek hazırlanan Tablo 3.14 'teki prim sistemi taslağı, distribütör firma saha yönetimine, bayi üst yönetimine ve bayi satış müdürüne sunularak görüşleri alınmıştır.

DÜZELTME

TABLO 3.14 : Önerilen Bayi Prim Sistemi

BİREYSEL HEDEF GERÇEKLEŞTİRME	80-100 arası	100-120 arası	120 ve üzeri
SHOWROOM	33,00 TL	50,00 TL	83,00 TL
AKTİF	50,00 TL	75,00 TL	120,00 TL
FİLO	14,00 TL	21,00 TL	33,00 TL

	Satış Danışmanı	Satış Müdürü	Diğer
KARLILIK	5% (Net Satış Karı üzerinden)	3%(Net Satış Karı üzerinden)	Prim almaz
	Satış Danışmanı	Satış Müdürü	Diğer
HEDEF GERÇEKLEŞTİRME	70% (Hedef primi üzerinden)	70% (Aylık Maaşı üzerinden)	25% (Aylık Maaşı üzerinden)
SÜREÇLER	30% (Hedef primi üzerinden)	30% (Aylık Maaşı üzerinden)	25% (Aylık Maaşı üzerinden)

SATIŞ DANIŞMANLARI İÇİN			
HEDEF GERÇEKLEŞTİRME (%)	80-100 arası	100-120 arası	120 ve üzeri
BAYİ OTO	30%	35%	40%
BAYİ LCV	10%	15%	20%
BİREYSEL	40%	60%	80%
TOPLAM	80%	110%	140%

SATIŞ MÜDÜRÜ VE DİĞERLERİ İÇİN			
HEDEF GERÇEKLEŞTİRME (%)	100-110 arası	110-120 arası	120 ve üzeri
BAYİ OTO	60%	65%	70%
BAYİ LCV	40%	45%	50%
TOPLAM	100%	110%	120%

SÜREÇLER	Showroom Satış Danışmanı	Aktif Satış Danışmanı	Filo Satış Danışmanı	Satış Müdürü	Satış Destek Sorumlusu	Lojistik	Resepsiyonist
CSI	40%	40%	40%	30%	30%	50%	50%
CRM	30%	0%	0%	10%	20%	0%	30%
Krediler	0%	0%	0%	10%	50%	0%	0%
Test Sürüşü Hedef Gerçekleştirme	30%	20%	0%	10%	0%	0%	0%
Ziyaret Hedef gerçekleştirme	0%	20%	30%	10%	0%	0%	0%
Yeni Müşteri Hedefi	0%	20%	30%	15%	0%	0%	15%
Sipariş ve Stok Yönetimi	0%	0%	0%	15%	0%	50%	0%
Gizli Müşteri	-25%	0%	0%	-25%	0%	0%	-25%

3.5.3.1. ÖNERİLEN PRİM SİSTEMİNİN KRİTERLERİ

Bayi yönetimi ve saha yöneticileri tarafından bireysel bazlı prim sisteminin uygulanmasının uygun olacağına karar verilmiştir. Bunun yanında her bir çalışanın, bayi satış hedeflerinden ve bayinin satış süreçlerinden en az birinden prim sistemi kapsamında değerlendirilmesinin uygun olacağına karar verilmiştir.

Bu doğrultuda satış böşümü genelinde primler 3 ayrı kalem şeklinde düzenlenmiştir:

1. **Kârlılık Primi :** Kârlılık ile belirtilmek istenen, her bir araç için, aracın satış fiyatı ile maliyeti arasındaki pozitif farkı ifade etmektedir. Kârlılık ile kastedilen bayi karlılığı olmayıp fatura karlılığıdır. Diğer bir anlatımla, satış hedef gerçekleştirmesinden dolayı distribütör tarafından bayiye verilen hedef gerçekleştirme primi bu hesaplamaya dahil edilmeyecektir.

   Kârlılık konusu yüksek iskonto oranı kullanımı nedeniyle satış bölümü açısından bir sıkıntı oluşturduğundan bu kriter prim sistemine dahil edilmiştir. Karlı satışları özendirmek amacıyla satış danışmanları ve satış müdürünün primleri arasına ekstra olarak kârlılık kriterinin koyulması uygun bulunmuştur.

TABLO 3.15 : Kârlılık Primleri Tablosu

	Satış Danışmanı	Satış Müdürü	Diğer
KÂRLILIK	**5%**	**3%**	**0%**

Tablo 3.15'ten de görüleceği üzere satış danışmanlarının aylık satışlarından elde edilen kardan %5 oranında primlendirilmesi uygun görülmüştür. Kriter yalnızca kârlılık olduğundan hedefler ile bir bağlantısı bulunmamaktadır. Satış müdürünün ise, her 3 ayın sonunda yapılan değerlendirme sonucunda oluşan kârlılık doğrultusunda prim alması planlanmıştır. Fatura karlılığına etki eden tek pozisyonlar bu pozisyonlardır. Bu personelin dışında kalan diğer beyaz yaka çalışanın kârlılıktan herhangi bir prim alması öngörülmemiştir. Bunun nedeni satışlarda iskonto yetkisinin yalnızca satış müdürü ve satış

DÜZELTME

danışmanlarında bulunmasıdır. Satış müdürüne ve satış danışmanlarına iskonto yapabilecekleri üst sınır belirtilmiş olup amaç; mümkün olduğunca iskonto yöntemine başvurulmamasını sağlamaktır.

2. **Hedef Primi :** Bayinin otomobil ve LCV hedef gerçekleştirme oranları ayrı ayrı değerlendirilerek sonuçlar doğrultusunda tüm personelin belirli oranlarda primlendirilmesi uygun bulunmuştur. Hedef gerçekleştirme oranlarına göre alınabilecek prim oranları Tablo 3.16'da gösterildiği şekildedir.

TABLO 3.16 : Hedef Prim Oranları

	Satış Danışmanı	Satış Müdürü	Diğer
HEDEF GERÇEKLEŞTİRME	**70%**	**70%**	**25%**

Tablo 3.16'ya göre satış danışmanları ve satış müdürü toplam primlerinin %70'ini hedef gerçekleştirme oranına göre alacaktır. Diğer beyaz yaka çalışanlarının ise toplam primlerinin %25'i hedef gerçekleştirme oranına göre verilecektir. Ancak Tablo 3.17 ve Tablo 3.18'den de görülebileceği üzere alınabilecek hedef primlerinin üst limitleri satış danışmanları için %140, diğer personel için ise %120'lere çıkabilmektedir. Çalışanların kazançlarının sınırlandırılmaması, hem bayi hem de çalışan adına olumlu ve motive edici olarak değerlendirilmektedir.

Hedef gerçekleştirme oranı kendi içerisinde OTO, LCV ve Bireysel hedef gerçekleştirme olarak ayrılmıştır. Bayinin mevcut durumunda LCV hedefleri çoğunlukla beklentilerin üzerinde, otomobil hedefleri ise istenen düzeyde gerçekleşmediği için otomobil kriterinin ağırlığının arttırılması uygun bulunmuştur. Söz konusu ayrım ve buna bağlı prim oranları Tablo 3.17'de gösterilmiştir.

DÜZELTME

TABLO 3.17 : Satış Danışmanları Hedef Gerçekleştirme Primleri

HEDEF GERÇEKLEŞTİRME (%)	80	100	120
BAYİ OTO	30%	35%	40%
BAYİ LCV	10%	15%	20%
BİREYSEL	40%	60%	80%
TOPLAM	80%	110%	140%

Tablo 3.17 daha detaylı incelenecek olursa, satış danışmanı hedef gerçekleştirme primi kendi içerisinde 3 ayrı bölüme ayrılmış olup satış danışmanının hem bayi hem de bireysel hedef gerçekleştirme oranından belirli oranda prim alması istenmiştir. Tabloda sarı ile işaretli olan bireysel hedef gerçekleştirme oranı her bir satış danışmanı için önkoşul olup bu oran en az %80 olmadığı sürece satış danışmanının kârlılık dışında prim alması mümkün değildir. Alt limit olarak %80'in belirlenmesinin nedeni, satış danışmanlarına dağıtılan hedeflerin, distributor tarafından bayiye verilen hedeften %10 fazla olmasıdır. Örneğin bayinin oto hedef gerçekleştirme oranı %75, LCV hedef gerçekleştirme oranı %110 ve bireysel hedef gerçekleştirme oranının %125 olduğu bir durumda satış danışmanının alacağı prim oranı %30+0+%80 ile toplamda %110 olacaktır. Diğer bir örnek olarak, bayinin oto hedef gerçekleştirme oranı %100, LCV hedef gerçekleştirme oranı %110 ve bireysel hedef gerçekleştirme oranının %78 olduğu bir durumda satış danışmanının alacağı prim olmayacaktır. Böyle bir durumda satış danışmanı yalnızca, varsa kârlılık primini alabilir.

TABLO 3.18 : Satış Müdürü ve Diğer Personel İçin Hedef Gerçekleştirme Primleri

HEDEF GERÇEKLEŞTİRME (%)	100	110	120
BAYİ OTO	60%	65%	70%
BAYİ LCV	40%	45%	50%
TOPLAM	100%	110%	120%

Tablo 3.18'de satış danışmanları dışındaki personelin 3 ayda bir alacağı hedef primlerinin oranları görülmektedir. Satış danışmanlarından farklı olarak burada alt limit %80 değil %100'dür. Bunun nedeni, hedef gerçekleştirme

DÜZELTME

oranının aylık değil, 3 aylık hedef gerçekleştirme oranlarının bir ortalaması olarak alınmasıdır. Böylelikle bir ay tutmayan hedeflerin diğer ayda dengelenmesi söz konusu olabileceğinden daha az tolerans gösterilmiştir. Hedef gerçekleştirme oranlarının her biri, bu personelin alması için ön koşul olarak belirlenmiştir. OTO ve LCV hedef gerçekleştirme oranlarının her ikisinin sonucu da en az %100 olmadığı sürece prim alınması mümkün olmamaktadır. Satış danışmanı için verilen örnekleri diğer personel için uygularsak ilk örnekte, bayinin oto hedef gerçekleştirme oranı %75, LCV hedef gerçekleştirme oranı %110 olduğunda söz konusu personel oto hedef gerçekleştirme oranı %75'in altında olduğundan prim alamamaktadır. İkinci örnekte ise, bayinin oto hedef gerçekleştirme oranı %100, LCV hedef gerçekleştirme oranı %110 olduğunda personel hedef gerçekleştirme priminin %60+%45 ile toplamda %105 olması beklenmektedir.

3. **Süreç Primi :** Distribütör firma tarafından yapılan değerlendirmelerde kullanılan ve de şirket yönetimi açısından kritik olarak değerlendirilen birtakım süreçler tüm satış personelinin prim sistemine dahil edilmiştir. Personelin süreçler doğrultusunda alacağı prim oranı ise Tablo 3.19'da belirtilmiştir.

TABLO 3.19 : Süreç Prim Oranları

	Satış Danışmanı	Satış Müdürü	Diğer
SÜREÇLER	**30%**	**30%**	**25%**

Tablo 3.19'a göre satış danışmanları ve satış müdürünün toplam primlerinin %30'u, diğer beyaz yaka personelin toplam priminin %25'inin bayinin süreçlerinden gelmektedir. Süreç primini alabilmenin ön koşulu daha önce belirtildiği üzere, satış danışmanları için bireysel hedef gerçekleştirme oranının, satış danışmanı dışındaki personel için ise oto ve LCV hedef gerçekleştirme oranlarının %100'ün üzerinde olmasıdır. Süreçler ise bayinin ihtiyaçları doğrultusunda Tablo 3.20'deki şekilde sıralanmıştır.

DÜZELTME

TABLO 3.20. : Prim Sistemi Süreç Kriterleri

KRİTER
Müşteri Memnuniyeti Endeksi
CRM
Krediler
Test Sürüşü Hedef Gerçekleştirme
Ziyaret Hedef Gerçekleştirme
Yeni Müşteri Hedefi
Sipariş ve Stok Yönetimi
Gizli Müşteri

- **Müşteri Memnuniyeti Endeksi :** Distribütör firma tarafından her ay bayilere gönderilen müşteri memnuniyeti sıralamalarında Türkiye ortalamasının altında ya da üstünde kalınması durumuna göre verilmesi planlanan primlerdir. Bireysel sonuçları değil, bayi sonucunu gösterir ve her çalışan için aynı değer alınır.

- **CRM :** CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) sisteminin amacı satış süreçlerinin yönetiminin ve takibini tek bir teknolojik platform üzerinden yürütülmesini sağlamaktır. Bayilerin telefon, internet, ziyaret vb. yollarla sağlamış olduğu müşteri kayıtları distribütör tarafından tek bir sistemde depolanır. Distribütör her ay kampanya yayınladığında, kampanyanın hedef kitlesi doğrultusunda aranması gereken müşteri bilgisini bayiye iletir ve belirli orandaki aramanın satışa çevrilmesi hedefini verir. Satışa çevrilen bağlantı oranı distribütör tarafından verilen hedefe uygun ise bu kriter gerçekleştirilmiş kabul edilir. Bireysel değil, bayi hedef gerçekleştirme değeri alınır.

DÜZELTME

- **Krediler :** Bayinin kredili olarak gerçekleştirdiği satışlar içinde başvurusu kabul edilen kredi oranı dikkate alınır. Bayinin kredi penetrasyonu adı da verilen böyle bir hedefi de bulunmaktadır ve kredi veren kurumlar tarafından bayiye hedef gerçekleşme durumuna göre ek prim geldiği için bu kriter de prim sistemi içerisine dahil edilmiştir. Bu kriter de diğer süreç kriterleri gibi bireysel değil bayi sonucunu göstermektedir.

- **Test Sürüşü Hedef Gerçekleştirme :** Test Sürüşünün gerçekleştirilmesi süreci, müşterinin ilgilendiği aracı daha yakından tanımasının ve özelliklerini fark etmesinin sağlanmasına yönelik faaliyetleri kapsar. Bu süreçte müşteri bir yandan aracı deneyerek hissederken, bir yandan da satış danışmanı tarafından bilgilendirilir. Distribütör firma tarafından tüm bayilerin müşterilerine test sürüşü yaptırmaları beklenmektedir. Test sürüşü sayısı her ay değerlendirilerek primlere değil, ancak bayilerin performans durumlarına etki etmektedir. Bayi hedef gerçekleştirme durumu bu kritere aynen yansıtılmaktadır.

- **Ziyaret Hedef Gerçekleştirme :** Bu kriter aktif ve filo ziyaretlerini içermektedir. Distribütör firma tarafından verilen aktif ve filo ziyaret hedeflerinin gerçekleştirilme durumu sonucu belirler. Bu kriter de bayi sonucunu içermektedir.

- **Yeni Müşteri Hedefi :** Bayinin kendi belirlediği bir kriterdir. Buna göre toplam satışlar içerisinde mevcut müşteriye yapılan satışlar ile daha önce gelmemiş yeni müşteriler ayrı raporlanmaktadır ve bayi yeni müşteri kazanma konusunda kendine hedef belirlemiştir. Bu hedefini her ay değerlendirmeyi ve satış bölümü çalışanlarına prim olarak döndürmeyi istemektedir. Bu nedenle bu kriter de eklenmiştir.

- **Sipariş ve Stok Yönetimi:** Her ayın başında bayiler, kotaları çerçevesinde o ay satmayı planladıkları model ve renkteki araçları belirleyip distribütör firmadan talep etmektedirler. Müşteri beklentilerindeki farklılık, belirtilen adetten az ya da fazla satış yapılması durumu ise distribütör firma tarafından kaydedilerek bayilerin prim ve de performanslarına etki etmektedir. Distribütör değerlendirme sonuçları bu kriterin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır.

DÜZELTME

- **Gizli Müşteri :** Süreçler arasında yalnızca gizli müşteri süreci (-) eksi olarak işlemektedir. Diğer bir deyişle gizli müşteri puanı düşük geldiği takdirde ilgili kişilerin primlerinden belirli bir oranda kesinti yapılması söz konusudur. Gizli müşteri puanının yüksek olması durumunda ise ek bir prim verilmemektedir. Bunun nedeni gizli müşteri sürecinde değerlendirilen unsurların, zaten her çalışanın yapması gereken standart bir satış süreci olmasından kaynaklanmasıdır. Gizli müşteri araştırmalarında sürecin ne derece iyi uygulandığına değil, yalnızca yapılması gerekenlerin yapılıp yapılmadığına bakıldığından dolayı bu kriterin yüksek olması ayrıca ödüllendirilmemektedir.

Her bir satış bölümü çalışanı için Tablo 3.21'deki kriterlerin tümü kullanılmamış, yanlızca bir ya da ikisinin kullanılması da söz konusu olabilmektedir. Her pozisyonun görev tanımı doğrultusunda kriterleri ve de sahip oldukları kriterlerin oranları da değişebilmektedir. Tüm prim ayrıntıları açıklandıktan sonra her pozisyonun prim kriterleri aşağıdaki şekilde sıralanmıştır.

3.5.3.2. BAYİNİN SATIŞ BÖLÜMÜNDEKİ POZİSYONLARA GÖRE PRİMLERİN HESAPLANMA YÖNTEMLERİ

Bu bölümde TABLO 3.14'te yer alan prim tablosundaki her bir pozisyonun prim sistematiği detaylı olarak ele alınacaktır.

3.5.3.2.1. SATIŞ MÜDÜRÜ

Priminin 3 ayda bir verilmesi uygun görülmüştür. Prim miktarı ise bir maaşı üzerinden hesaplanacaktır.

1. **Kârlılık Primi :** Maaşından ve hedeflerden bağımsızdır. 3 aylık toplam fatura karı toplamının %3'ünü alır.

DÜZELTME

2. **Hedef Primi :** Maaşının %70'ini hedef gerçekleştirme oranına göre alır. Oto ve LCV hedefinin ikisinin de tutması şarttır. Birinin bile tutmadığı durumda hedef primini ve süreç primini alamaz.

3. **Süreç Primi :** Bu primi hak edebilmesi için hedef gerçekleştirme oranlarının tutturulmuş olması gerekmektedir. Sorumlu olduğu süreçler aşağıdaki gibidir:

   a. Müşteri Memnuniyeti

   b. CRM

   c. Krediler

   d. Test Sürüşü Hedef Gerçekleştirme

   e. Ziyaret Hedef gerçekleştirme

   f. Yeni Müşteri Hedefi

   g. Sipariş ve Stok Yönetimi

   h. Gizli Müşteri

Satış müdürünün süreç priminde yer alan gizli müşteri kriteri herkeste olduğu gibi onun priminde de kesintiye neden olmaktadır. Herhangi bir çalışan gizli müşteriye yakalanıp olumsuz puan alırsa sahip olduğu yetki ve sorumluluklar sebebiyle satış müdürünün gizli müşteri kriteri de olumsuz değerlendirilip primleri kesintiye uğramaktadır.

3.5.3.2.2. AKTİF SATIŞ DANIŞMANI

Priminin aylık olarak verilmesi uygun görülmüştür. Prim miktarının ise Tablo 3.21'de belirtilen şekilde hesaplanması uygun görülmüştür:

DÜZELTME

TABLO 3.21. : Aktif Satış Danışmanı Prim Hesaplama Tablosu

HEDEF GERÇEKLEŞTİRME (%)	80	100	120
AKTİF PRİM (TL)	40,00	60,00	100,00

Satış danışmanlarının alacağı primin maaşlarının belirli bir oranı değil araç başı olmasının hesaplanması açısından daha rahat olacağı düşünülmüştür. Bayilerin genel uygulamaları da anket sonuçlarında bu şekilde çıkmış ve aynı düzende devam edilmesine karar verilmiştir. Aktif, showroom ve filo satış danışmanlarının her birinin satışlarından aldıkları miktarlar birbirlerinden farklılaştırılmıştır. Aktif satış danışmanlarının primleri, showroom ve filo satış danışmanlarına oranla daha yüksek tutulmuştur. Bunun nedeni, görev tanımında da belirtildiği üzere aktif satış danışmanlarının potansiyel müşterilerini kendilerinin bulup randevularını ayarlayıp talep yaratma sorumluluklarının bulunması ve müşteriyi ikna etme becerilerini diğer satış danışmanlarına oranla daha fazla kullanıyor olmalarıdır. Bununla birlikte, showroom satış danışmanlarına alma kararını vermiş müşterinin gelişi ile filo satış danışmanının her bir müşteriye en az bir araç satma potansiyeli bulunması adedi yükseltirken bir aktif satış danışmanının adetleri daha düşük kalmaktadır. Bu nedenle araç başı primi yüksek tutulmuştur. Tablo 3.21'e göre bir aktif satış danışmanı, tüm diğer satış danışmanları gibi hedefinin en az %80'i kadar araç sattığında kârlılık dışındaki primleri elde etmeye başlamaktadır. Prim miktarı ise gerçekleştirme oranı arttıkça aşağıda belirtilen formüllere göre değişmektedir. Buna göre bir satış danışmanı %80 ila %100 arasında hedefini gerçekleştirdiğinde :

40 * (aylık satış adedi) olarak araç başı prim miktarı hesaplanmaktadır.

Eğer hedefini %100 ila %120 arasında gerçekleştirmiş ise;

60 * (aylık satış adedi) olarak araç başı prim miktarı hesaplanmaktadır.

Satış danışmanı hedef gerçekleşme oranı %120 ve üzerinde olduğunda primler arttırılmaya devam etmemekte ve 100 TL * aylık satış adedi olarak sabitlenmektedir. Bunun nedeni, distribütör firma primlerinin benzer şekilde olması ve hedefin çok fazla üzerine çıkıldığında araç temini konusunda sıkıntı yaşanıldığının iletilmesidir. Belirlenen bu prim araç başı prim miktarı satış

DÜZELTME

danışmanının sattığı adetler ile çarpılarak toplam alınabilecek prim hesaplanmaktadır. Örneğin satış danışmanı 20 araç satarak hedefini %110 gerçekleştirmişse toplam primi;

60 TL/araç * 20 araç = 1.200 TL'dir.

1. **Kârlılık Primi :** Maaşından ve hedeflerden bağımsızdır. Aylık toplam fatura karı toplamının %5'ini alır. Örneğin satış danış danışmanının yaptığı satışlardan elde edilen toplam fatura karı 5.000 TL ise alacağı prim miktarı 250'dir.

2. **Hedef Primi :** Toplam alacağı primin %70'ini hedef gerçekleştirme oranlarına göre alır. Bireysel hedef gerçekleştirmesi şarttır. Bayinin oto ve LCV hedefleri ayrıca ön şart değildir. Hedef tutma oranı doğrultusunda bu kriterlerde ayrı ayrı prim de alabilir. Önceki örnek üzerinden gidilecek olursa 1.200 TL toplam priminin %70'i oranındaki bölümünü Tablo 3.21'de belirtilen koşullar çerçevesinde bireysel, bayi oto ve bayi LCV hedef gerçekleştirme oranlarına göre alması uygun görülmüştür.

3. **Süreç Primi :** Toplam priminin (1.200 TL) %30'unu aşağıdaki kriterlerin durumuna göre alması uygun görülmüştür:

   a. Müşteri Memnuniyeti Endeksi

   b. Test Sürüşü Hedef Gerçekleştirme

   c. Ziyaret Hedef gerçekleştirme

   d. Yeni Müşteri Hedefi

3.5.3.2.3. SHOWROOM SATIŞ DANIŞMANI

Priminin aylık olarak verilmesi uygun görülmüştür. Prim miktarının ise Tablo 3.22'de belirtilen şekilde hesaplanması uygun görülmüştür:

TABLO 3.22. : Showroom Satış Danışmanı Prim Hesaplama Tablosu

HEDEF GERÇEKLEŞTİRME (%)	80	100	120
SHOWROOM PRİM (TL)	33,00	50,00	83,00

Showroom satış danışmanlarının alacağı primin de aktif satış danışmanlarında olduğu gibi araç başı olması uygun bulunmuştur. Ancak araç başı prim miktarı showroom çalışanlarına oranla daha düşüktür. Bunun nedeni, görev tanımında da belirtildiği üzere zaten araç alma niyetinde olan ve çoğunlukla araştırma yaparak gelmiş olan müşteriler ile iletişim kurması ve ağırlıklı olarak bu kitleye satış yapmasıdır. Tablo 3.22'ye göre bir showroom satış danışmanı, tüm diğer satış danışmanları gibi hedefinin en az %80'i kadar araç sattığında kârlılık dışındaki primleri elde etmeye başlamaktadır. Prim miktarı da aktif satış danışmanı gibi hedef gerçekleştirme oranı arttıkça aşağıda belirtilen formüllere göre değişmektedir. Buna göre bir showroom satış danışmanı %80 ila %100 arasında hedefini gerçekleştirdiğinde:

33 * (aylık satış adedi) olarak araç başı prim miktarı hesaplanmaktadır.

Eğer hedefini %100 ila %120 arasında gerçekleştirmiş ise:

50 * (aylık satış adedi) olarak hesaplanmaktadır.

Satış danışmanı hedef gerçekleşme oranı %120 ve üzerinde olduğunda primler arttırılmaya devam etmemekte ve 83 TL'de sabitlenmektedir. Belirlenen bu araç başı prim miktarı satış danışmanının sattığı adetler ile çarpılarak toplam alınabilecek prim hesaplanmaktadır. Örneğin satış danışmanı 25 araç satarak hedefini %110 gerçekleştirmişse toplam primi;

50TL/araç * 25 araç = 1.250 TL'dir.

1. **Kârlılık Primi :** Maaşından ve hedeflerden bağımsızdır. Aktif satış danışmanının örneğinde olduğu gibi aylık toplam fatura karı toplamının %5'ini alır.

2. **Hedef Primi :** Toplam alacağı primin %70'ini hedef gerçekleştirme oranlarına göre alır. Bireysel hedef gerçekleştirmesi şarttır. Bayinin oto ve LCV hedefleri ayrıca ön şart değildir. Hedef tutma oranı doğrultusunda bu kriterlerde ayrı ayrı prim de alabilir.

3. **Süreç Primi :** Toplam priminin (1.250 TL) %30'unu aşağıdaki kriterlerin durumuna göre alması uygun görülmüştür:

   a. Müşteri Memnuniyeti Endeksi

   b. CRM

   c. Test Sürüşü Hedef Gerçekleştirme

   d. Gizli Müşteri

Showroom satış danışmanı gizli müşterilerin değerlendirdiği asıl kişiler olduğundan bayinin puanının büyük kısmının sorumluluğunu taşıyan çalışanlardır. Dolayısıyla gizli müşteriye yakalanan ve ortalamanın altında kalan satış danışmanının standartlara uymaması nedeniyle prim kesintisine uğramasına karar verilmiştir.

3.5.3.2.4. FİLO SATIŞ DANIŞMANI

Priminin aylık olarak verilmesi uygun görülmüştür. Prim miktarının ise Tablo 3.23'te belirtilen şekilde hesaplanması uygun görülmüştür:

TABLO 3.23. : Filo Satış Danışmanı Prim Hesaplama Tablosu

HEDEF GERÇEKLEŞTİRME (%)	80	100	120
FİLO PRİM (TL)	14,00	21,00	33,00

Filo satış danışmanlarının alacağı primin de showroom ve aktif satış danışmanlarında olduğu gibi araç başı olması uygun bulunmuştur. Ancak araç başı prim miktarı her ikisine oranla çok daha düşüktür. Bunun nedeni, satışların filo olmasından ötürü adetlerin çok yüksek miktarlarda olmasıdır. Tablo 3.23'e

DÜZELTME

göre bir filo satış danışmanı, tüm diğer satış danışmanları gibi hedefinin en az %80'i kadar araç sattığında kârlılık dışındaki primleri elde etmeye başlamaktadır. Prim miktarı da diğerlerinde olduğu gibi hedef gerçekleştirme oranı arttıkça aşağıda belirtilen formüllere göre değişmektedir. Buna göre bir filo satış danışmanı %80 ila %100 arasında hedefini gerçekleştirdiğinde :

14 * (aylık satış adedi) olarak araç başı prim miktarı hesaplanmaktadır.

Eğer hedefini %100 ila %120 arasında gerçekleştirmiş ise de;

21 * (aylık satış adedi) olarak araç başı prim miktarı hesaplanmaktadır.

Filo satış danışmanı hedef gerçekleşme oranı %120 ve üzerinde olduğunda primler arttırılmaya devam etmemekte ve 33 TL'de sabitlenmektedir. Belirlenen bu araç başı prim miktarı satış danışmanının sattığı adetler ile çarpılarak toplam alınabilecek prim hesaplanmaktadır. Örneğin satış danışmanı 60 araç satarak hedefini %110 gerçekleştirmişse toplam primi;

21TL/araç * 60TL = 1.260 TL'dir.

1. **Kârlılık Primi :** Maaşından ve hedeflerden bağımsızdır. Diğer satış danışmanlarının örneğinde olduğu gibi aylık toplam fatura karı toplamının %5'ini alır.

2. **Hedef Primi :** Toplam alacağı primin %70'ini hedef gerçekleştirme oranlarına göre alır. Bireysel hedef gerçekleştirmesi şarttır. Bayinin oto ve LCV hedefleri ayrıca ön şart değildir. Hedef tutma oranı doğrultusunda bu kriterlerde ayrı ayrı prim de alabilir.

3. **Süreç Primi :** Toplam priminin (1.260 TL) %30'unu aşağıdaki kriterlerin durumuna göre alması uygun görülmüştür:

   a. Müşteri Memnuniyeti Endeksi

   b. Ziyaret Hedef gerçekleştirme

   c. Yeni Müşteri Hedefi

3.5.3.2.5. SATIŞ DESTEK SORUMLUSU

Priminin 3 ayda bir verilmesi uygun görülmüştür. Prim miktarı ise net maaşının yarısı üzerinden hesaplanacaktır. Yarım maaşının %50'sinin hedeflerden, %50'sinin ise süreçlerden gelmesi beklenmektedir.

1. **Kârlılık Primi :** Bu personelin fatura karlılığı üzerinde doğrudan ya da dolaylı herhangi bir etkisi bulunmadığından primi alması öngörülmemiştir.

2. **Hedef Primi :** Maaşının %25'ini hedef gerçekleştirme oranına göre alması öngörülmüştür.Oto ve LCV hedefinin ikisinin de tutması şarttır. Birinin bile tutmadığı durumda hedef primini ve süreç primini alamaz.

3. **Süreç Primi :** Maaşının bir diğer %25'lik bölümünü oluşturan bu primi hak edebilmesi için hedef gerçekleştirme oranlarının tutturulmuş olması gerekmektedir. Sorumlu olduğu süreçler aşağıdaki gibidir:

   a. Müşteri Memnuniyeti Endeksi

   b. CRM

   c. Krediler

.

3.5.3.2.6. LOJİSTİK SORUMLUSU

Priminin 3 ayda bir verilmesi uygun görülmüştür. Prim miktarı ise net maaşının yarısı üzerinden hesaplanacaktır. Yarım maaşının %50'sinin hedeflerden, %50'sinin ise süreçlerden gelmesi beklenmektedir.

1. **Kârlılık Primi :** Bu personelin fatura karlılığı üzerinde doğrudan ya da dolaylı herhangi bir etkisi bulunmadığından primi alması öngörülmemiştir.

2. **Hedef Primi :** Maaşının %25'ini hedef gerçekleştirme oranına göre alması öngörülmüştür.Oto ve LCV hedefinin ikisinin de tutması şarttır. Birinin bile tutmadığı durumda hedef primini ve süreç primini alamaz.

3. **Süreç Primi :** Maaşının bir diğer %25'lik bölümünü oluşturan bu primi hak edebilmesi için hedef gerçekleştirme oranlarının tutturulmuş olması gerekmektedir. Sorumlu olduğu süreçler aşağıdaki gibidir:

   a. Müşteri Memnuniyeti Endeksi

   b. Sipariş ve Stok Yönetimi

3.5.3.2.7. RESEPSİYONİST

Priminin 3 ayda bir verilmesi uygun görülmüştür. Prim miktarı ise net maaşının yarısı üzerinden hesaplanacaktır. Yarım maaşının %50'sinin hedeflerden, %50'sinin ise süreçlerden gelmesi beklenmektedir.

1. **Kârlılık Primi :** Bu personelin fatura karlılığı üzerinde doğrudan ya da dolaylı herhangi bir etkisi bulunmadığından primi alması öngörülmemiştir.

2. **Hedef Primi :** Maaşının %25'ini hedef gerçekleştirme oranına göre alması öngörülmüştür.Oto ve LCV hedefinin ikisinin de tutması şarttır. Birinin bile tutmadığı durumda hedef primini ve süreç primini alamaz.

3. **Süreç Primi :** Maaşının bir diğer %25'lik bölümünü oluşturan bu primi hak edebilmesi için hedef gerçekleştirme oranlarının tutturulmuş olması gerekmektedir. Sorumlu olduğu süreçler aşağıdaki gibidir:

   a. Müşteri Memnuniyeti Endeksi

   b. CRM

   c. Yeni Müşteri Hedefi

   d. Gizli Müşteri

Resepsiyon çalışanının davranışları, müşteriyi karşılayan ilk kişi olması ve satış süreçlerindeki yeri ve önemi itibariyle gizli müşterilerin değerlendirdiği kriterler arasında olduğundan dolayı gizli müşteri sonucunda kendisi ile ilgili bölümde bir aksaklık iletildiyse primlerinde kesinti yapılması uygun bulunmuştur.

3.5.3.3. ÖNERİLEN SİSTEM HAKKINDA ÇALIŞANLARIN BİLGİLENDİRİLMESİ

2008 yılının Mayıs ayında, bayilere yapılan anket ile başlayan ve ardından 2009 Şubat ayına kadar bayi ziyaretlerinin ardından 2009 Şubat ayı ile 2009 Nisan ayları arasında prim sistemi oluşturma süreci yukarıda anlatıldığı şekilde detaylandırılarak sonlandırılmıştır. Bayinin kullanımı için kolaylık sağlamak ve de sistemi devreye almadan önce geçmiş kayıtlar doğrultusunda bir simülasyon yapıp sonucu görmek için Microsoft Office Excel üzerinde formülasyonlar tanımlanmış ve sonuçların hemen görülmesini sağlayacak olan kısa bir yazılım oluşturulmuştur. Sistemin 2009 Mayıs ayında ilk kez devreye alınmasından hemen önce çalışanlar ile detaylı olarak paylaşılarak geribildirimleri de alınmıştır. Sistemin, içerdiği formül ve hesaplamaların çalışanlara karışık gelmesi olasılığı üzerine oluşturulan yazılımın birer örneği formülleri korumalı olacak şekilde satış bölümü çalışanlarının bilgisayarlarına kaydedilmiş, böylelikle her bir çalışanın kendi primini hesaplamasına imkan sağlanmıştır.

3.5.4. ÖNERİLEN PRİM SİSTEMİNE İLİŞKİN PİLOT UYGULAMA VE SONUÇLARI

Otomotiv sektörünün önde gelen firmalarından birinin bir bayisi ele alınarak yapılan bu çalışmada; bayinin iş sonuçlarını gerçekleştirerek kazançlarını arttırmaları için nasıl bir prim sistemi oluşturmaları gerektiği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda distribütör firmanın kıyaslama yapmak üzere seçilen bayileri ile görüşülerek uygulama yapılan bayiyi başarıya ulaştıracak ideal prim sisteminin kriterlerinin belirlendiği düşünülmektedir. Mayıs 2009'da devreye alınan sistem sonrasında bayinin göstergelerinde Tablo 3.24'te belirtilen değişimler gerçekleşmiştir:

DÜZELTME

TABLO 3.24. : Bayi Prim Sistemi Uygulaması 2009 Sonuçları

	Bayi			Türkiye		
	2008	2009	% Değişim	2008	2009	%Değişim
OTO Hedef Gerçekleştirme (%)	92,5	253,49	174,04	111,45	204,5	83,49
LCV Hedef Gerçekleştirme (%)	117,5	167,75	42,77	104,7	187	78,61
Müşteri Memnuniyeti Endeksi	70,4	85,53	21,49	83,4	86,37	3,56
Gizli Müşteri	77,3	80	3,49	81,6	77,5	-5,02
Brüt Kar marjı	2,93	4,6	57,00	Veri Yok	Veri Yok	Veri Yok
Dağıtılan Primler	59.670,00	60.337,43	1,12	Veri Yok	Veri Yok	Veri Yok

Tablo 3.24'te de görüleceği üzere uygulana prim sistemi sonrası bayinin tüm göstergeleri bir önceki yıla göre artış göstermiştir.

- Bayinin Otomobil Satışları Türkiye ortalamasının üzerinde bir artış göstermiştir. Bununla birlikte bir önceki yıla oranla satışlarını %174 daha arttırmıştır.
- Bayinin müşteri memnuniyet oranı Türkiye ortalamasının altında olmasına rağmen Türkiye ortalamasına göre bir önceki seneden daha fazla artış göstermiştir.
- Gizli müşteri araştırması sonucu tüm Türkiye çapında bir düşüş göstermesine rağmen bayinin sonucu, bir önceki yıla göre artmış, bununla birlikte bir de Türkiye ortalamasının üzerine çıkmıştır.
- Kardan pay dağıtımı uygulanmasının ardından bayinin brüt kar marjı yaklaşık %29 oranında artış göstermiştir.
- Bayinin prim dağıtma oranı da bir önceki seneye göre artış göstermiştir. Hedef gerçekleştirme ve diğer birçok göstergenin oldukça yükselmesine

DÜZELTME

rağmen primlerdeki artışın fazla olmadığı görülmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki sistemin işleme alınması yıl ortasında (Mayıs 2009) olduğu için asıl sistem etkinliği 2010 yılında ölçülebilecektir. Tüm bu verilerle birlikte dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta ise prim oranının artmasına rağmen kârlılık konusunda artış bulunmaktadır.

- Göstergeler arasında en ilgi çekici olan nokta, bayinin bir önceki sene tek iyi göstergesi olan LCV hedef gerçekleştirme konusunda hem Türkiye'nin gerisinde kalması hem de tüm Türkiye kadar bu konuda bir atılım göstermemiş olmasıdır. Bu durumun nedeni incelendiğinde prim sisteminde LCV ağırlığının azaltılması ve bu nedenle konsantrasyonun OTO tarafına yönlendirilmiş olması ihtimali bulunmaktadır. Bu nedenle sonraki yıllarda ihtiyaca göre sistemdeki ağırlıkların değiştirilebileceği belirtilmiştir.

Yapılan araştırmada elde edilen en net sonuçlardan biri prim sisteminin açık, net ve sade olmasının gerekliliğidir. Sistemden etkilenecek olan çalışanların sistemi tam olarak anlaması, kabullenmesi ve sahiplenmesi adına herkes tarafından kolayca anlaşılır bir prim sistemi olması önemlidir. Personelin kolayca kendi başına hesaplayabileceği, subjektif kriterlerden arınmış bir prim sistemi, güven ortamının sağlanması açısından yönetim ve çalışanlar için avantaj olabilmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen ve önerilen bir diğer kritik konu ise prim sisteminin bireysel birtakım iş sonuçları yanında, şirketin ve de takımın iş sonuçlarının da her bir bireyin primleri ile ilişkilendirmesi önemlidir. Böylelikle, çalışanın, şirket hedeflerini benimseyerek takip etmesi ve şirketin iş sonuçlarından her çalışanın sorumluluk hissetmesi sağlanabilir. Şirket hedefleri, yalnızca yönetim kademeleri tarafından takip edilen göstergeler olmaktan çıkarak her bir birey tarafından takip edilen ve gözetilen göstergelere dönüştürülebilir. Otomotiv sektörü açısından bakıldığında özellikle satış bölümü çalışanlarının prim sistemi içerisinde aşağıdaki kriterlerin bulunması uygun olabilir:

a. **Kârlılık :** Şirketin gelir ve giderlerinden sorumluluk hissedilmesi ve şirket çıkarlarının korunması adına önemlidir. Bahsedilen kârlılık, vergi sonrası net kar olmayıp alış ile satış arası farkı gösteren brüt karı ifade etmektedir.

b. **Bireysel ve şirket satış hedef gerçekleştirme oranları :** Doğrudan satış yapan her bir çalışana aylık satış hedefleri verilerek ay sonunda gerçekleşen satış hedef gerçekleştirme oranı doğrultusunda primlendirmenin yanında, şirket hedeflerinin de gerçekleşmesini sağlamak, takım çalışması ve iş birliğini teşvik etmek adına primlerin bir bölümünü de işletmenin satış hedefleri ile ilişkilendirmenin daha faydalı olacağı düşünülmektedir. Benzer şekilde, doğrudan satış yapmayan çalışanlar için de satış hedef gerçekleştirme oranı primler için ağırlığı yüksek bir kriter olabilir. Günümüz müşteri profili, ürün alımlarında bulunduğu ortamda çalışanların birbirlerine ve de kendisine gösterdiği tavırlardan da etkilenebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, dolaylı yollardan müşteri ile iletişim kuran çalışanların bile aslında satışlara etki edebildiği görülmektedir.
c. **Süreçler :** Yalnızca işin sonucu değil, nasıl yapıldığına ve kalitesine bakmak adına süreçler önemli bir kriter olarak ele alınabilir. Özellikle müşteri memnuniyeti ve gizli müşteri gibi otomotiv sektöründe yaygın olarak kullanılan araştırmalar, işletmelerin kendilerini yenilemeleri ve aksayan yönlerini görüp uygun iyileştirme faaliyetlerini belirlemeleri adına büyük fırsattır. Müşteriler, bayinin iş yapış kalitesini değerlendirirken bütün olarak değerlendirmektedirler. Diğer bir deyişle, bayi çalışanlarından herhangi birinin müşteriye olan davranışı, müşterinin tüm süreçlere olan bakışını ve değerlendirmesini etkileyebilmektedir. Bu nedenle süreçler değerlendirirlirken bireysel ayrım yapmak yerine, şirketin değerledirme sonucunu tüm çalışanlara yansıtmanın daha doğru olacağı düşünülmektedir. Bu kriterin istisnası olarak, bireysel bazlı sonuçları içeren gizli müşteri sonuçları olabilmektedir.

Doğrudan satış yapan çalışanların, yaptıkları işin karşılığını hemen almaları adına aylık, diğer beyaz yaka çalışanların ise işletmenin koşulları ve değerlendirme aralıkları doğrultusunda 3 ayda bir ya da 6 ayda bir prim almalarının uygun olacağı düşünülmektedir. Genellikle, doğrudan satış çalışanları dışındaki beyaz yaka personelin alacakları prim, satış çalışanlarına oranla daha az olmaktadır. Bu nedenle, prim sisteminin doğrudan satış yapmayan çalışanlar için de motive edici olmasını sağlamak ve prim sisteminin katkılarını hissettirmek adına dönemin uzun

DÜZELTME

tutulması faydalı olabilmektdir. Uzun dönemde biriken prim miktarı aylık prim uygulamasına oranla daha yüksek olacağı için çalışan açısından daha tatmin edici olabilmektedir.

Çalışma sonucunda tavsiye edilen bir diğer uygulama satış yapan ya da doğrudan müşteri ile iletişimi olan çalışanların prim miktarlarının, müşteri ile olan iletişimin sıklığının ve yoğunluğuna göre değiştirilmesidir. Müşteriye ihtiyacını hissettiren, ikna becerisini en üst düzeyde uygulayan çalışan ile alma kararını vermiş müşteri ile iletişim kuran pozisyonlar arası farklılıkların primlere yansıtılması gerektiği düşünülmektedir. Çalışanlar, daha fazla efor sarf etmelerinin ve daha zorlu görevler üstlenmenin karşılığında daha fazla prim alabileceklerinin farkında olmalıdırlar.

Prim sisteminin tasarlanması aşamasında üst yönetim, satış yöneticileri ve çalışanları, insan kaynakları, finans yöneticileri ve varsa saha yönetimi birlikte karar alarak olası eksikliklerin göz ardı edilmesi sağlanmasının gerektiği düşünülmektedir. Üst yönetim olmadan bir sistemin işleyişi ve ve tüm işletme çapında yaygınlığının sağlanması mümkün olmayacaktır. Bu nedenle, mümkünse ilgili tüm departmanlardan temsilcilerin, tasarım sürecinde yer almalarının gerekliliğine inanılmaktadır. Sistemin kabulünün sağlanması ve sisteme olan inancın pekişmesi adına sistemde etkilenen satış bölümü çalışanlarının da bu sürece dahil edilmesi ve belirli aşamalarda görüşlerinin alınması tavsiye edilmektedir. Yalnızca sistemin tasarımı değil, iletişimi de oldukça önemlidir. Sistemin etkin bir şekilde işlemesi ancak çalışanlar tarafından benimsenmesi durumunda oluşur. Bu nedenle sistem oluşturulduktan sonraki iletişimin çok kuvvetli olması ve çalışanlar tarafından sistemin kabulü için çaba sarf edilmesi gerekmektedir. Sistem çalışanlara çok iyi anlatılıp, örneklenmeli; mümkünse çalışanların kolayca hesaplayarak kendilerinin takip edebilecekleri bir sistem oluşturmaya olanak sağlanmalıdır.

DÜZELTME

SONUÇ

Küreselleşme ve sonrasında yaşanan küresel ekonomik krizler, Türkiye'de tüm sektörleri etkilemiş ve değişikliklere yol açmış, bu nedenle tüm sektörlerde uyum çabalarının önemini de artırmıştır. Otomotiv sektörü, küresel ekonomik krizden ve dalgalanmalardan en fazla ve de en hızlı etkilenen sektörlerden biri olmuştur. Ulusal ve uluslararası çevrede yaşanan bu değişimlerden, tüm işletmeler gibi otomotiv işletmeleri de etkilenmiş ve sektörde yeniden yapılanmalar başlamıştır. Değişen şartlara uyum sağlamak ve ayakta kalabilmek için, yeniden yapılanma çabalarının yanında ile işletmeler arası birleşme ve satınalmalar, yabancı ortaklıklar, devlet teşvikleri vb. uygulamalar devreye girmiştir. Tüm bu değişimler ışığında, özellikle otomotiv firmalarının, çevreyi dikkate almaları ve çevresel değişimlere uyum daha hızlı uyum sağlamaları gerekmektedir. Söz konusu çevreye uyum ihtiyacını karşılamanın bir yolu olarak, işletmeler, yenilik ve gelişmeleri yakından takip ederek hızlı hareket etmenin yanında, farklı insan kaynakları yönetimi uygulamalarını devreye almaya başlamalıdır.

İşletmelerin bu süreçte ayakta kalabilme ve diğer firmalar ile rekabet edebilmeleri için, maddi varlıkların yanısıra, sahip oldukları insan kaynaklarını da elde tutması ve geliştirmesi gerekmektedir. Bu bağlamda kalifiye personeli çekmek ve elde tutmak için otomotiv firmalarının mevcut sistemlerini gözden geçirmesi gerekmektedir. Ancak tüm bunları yaparken gelir ve giderlerini iyi analiz ederek karlılığını ve rekabet gücünü de yüksek tutmalıdır. Kalifiye personeli çektikten sonra önemli olan bir diğer konu ise bu personeli motive etmek ve elde tutmaktır. İşletmelerin mevcut işgücü içerisinde özel ve önemli bir konuma sahip bulunan nitelikli işgörenler ile üst düzey yöneticileri ellerinde tutabilmeleri, motive edebilmeleri ve işletmenin stratejik amaçları doğrultusunda etkin olarak çalıştırabilmeleri, son derece kritiktir. Önümüzdeki yıllarda, nitelikli işgücüne yatırım yapıp, çalışma şartlarını onların ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda oluşturmaya çalışan işletmelerin daha başarılı olma olabileceğine inanılmaktadır. Bunun gerçekleştirilebilmesi için ise, işletmelerin insan kaynakları yönetimi yaklaşımına sahip olması, buna bağlı olarak da rekabetçi ücret ve ödül stratejileri geliştirmesi ve uygulaması esastır.

DÜZELTME

Ücret, çalışanın emeğinin parasal karşılığı olarak tanımlanmakla birlikte asıl olarak ücret yönetimi; çalışanların, işletmenin uzun dönemli hedeflerine ve stratejilerine paralel olarak çalışmalarını sağlayacak şekilde maddi kaynakların sistemli bir şekilde işletilmesi anlamına gelmektedir. Bu bağlamda ücret yönetiminin odak noktası, ücret stratejilerinin ve de sistemlerinin işletme stratejileri ve buna bağlı olarak diğer insan kaynakları stratejileri ile uyumlu ve bu sistemleri destekleyici nitelikte olmasıdır. Bu aşamada primler devreye girmektedir. Prim, çalışanın istenen davranışa veya sonuca yönelmesini sağlayan maddi bir teşviktir.

Günümüzde ücret yönetimi ile ilgili işletme uygulamalarındaki değişimlere bakıldığında, çok farklı sistemler ve stratejiler görülmektedir. Günümüz konseptinin temel özelliği, kök ücret, değişken ücret ve ek kazançlardan oluşan toplam ücret paketinin yönetilmesi gereğine işaret etmesidir. Şöyle ki, geleneksel ücret yapısı risk almayı değil, rutin işleri iyi ve eksiksiz yapmayı ücretlendirmekte; yeni ücret yapıları ise, kritik davranışları teşvik etmekte ve ödüllendirmektedir. Aynı zamanda yeni ücret yapıları, çalışanları işletme sonuçlarına belli oranda ortak ederek, işletmenin genel amaçları doğrultusunda ve hissedarların beklentilerini gerçekleştirecek tarzda davranmalarını teşvik etmeyi esas almaktadır. Satış bölümleri ve bu bölümlerdeki çalışanlara bakıldığında ise geleneksel ücret sistemlerinden farklı uygulamalara rastanmaktadır. Çoğu işletme ücret stratejilerini belirlerken, çalışanların katkı ve performansları ile ücretler arasında bağ kurmaya, iç ve dış çevreye uyum sağlamaya ile uzun vadeli hedeflerini gözetmeye önem vermektedir. Dolayısıyla sabit ücret uygulamasından ziyade, değişken ve de teşvikli ücret sistemleri uygulamalarına daha sık rastlanmaktadır. Otomotiv sektörü bu anlamda, ücret ve prim sistemleri konusunda gelişime en açık sektörlerden biridir. Sektördeki kurumsallaşmış distribütör firmalar, göreceli olarak daha stratejik ücret sistemlerine sahip olmakla birlikte, bayi ağına bakıldığında henüz bu alanda bir çalışma bulunmadığı görülmektedir. Bu nedenle, bu tez çalışmasında, otomotiv sektöründe, özellikle bayi içi satış bölümlerinde prim sistemi konusu, uygulama ve veri sağlama imkânları açısından elverişli görülen bir otomotiv distribütörünün bayileri ile gerçekleştirilmiş ve oluşturulacak prim sisteminde kullanılması gereken kriterler ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

DÜZELTME

Her şeyden önce ifade edilmelidir ki, çalışmadan elde edilen sonuçlar, genellenebilir olmayıp araştırmaya dahil olan distribütör firmanın bayileri ile sınırlı bir kullanım ve açıklama gücüne sahiptir. Bununla birlikte, elde edilen bulguların, Türkiye'de pek incelenmemiş ve veri toplamanın oldukça zor olduğu konuya ışık tutmak açısından önemli olduğu söylenebilir.

Araştırma kapsamındaki bayilerin genel ücret yönetimine dair yaklaşım ve uygulamalarına ilişkin bulgulara göre, ulaşılan sonuçları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

- Bayiler çoğunlukla bireysel bazlı hedefler üzerinden giderek ücret ve primlerini bu doğrultuda ayarlamaktadır. Her bir bireyin, görev ve yetkinlikleri doğrultusunda farklı hedefleri bulunmaktadır. Prim uygulaması oldukça yaygındır ve çoğunlukla tüm personel prim sistemi kapsamına girmektedir. Bu nedenle temel (kök) ücretler piyasa ortalamasında olmayıp değişken ücret kısmına ağırlık verilmektedir.
- Bayilerin genelde yaşadıkları sorun işletme hedefleri ile bölüm ve de çalışan hedeflerinin birbirleri ile olan çatışmalarıdır. Açık olmayan sistemler ve iletişim kanalları, iyi işletilemeyen performans ve prim sistemleri şirket ve çalışan hedeflerini tek bir noktaya yönlendirmek yerine zıt yönde ilerlemelerine bile sebep olabilmektedir.
- Bayiler açısından varlığını devam ettirmenin ve rekabet gücünü korumanın yolu üç temel kriterden geçmektedir. Bunlar kârlılık, satış hedeflerini gerçekleştirmek ve süreç kalitesidir. Tüm çalışanların da bu süreçlere belirli oranda katkılsı bulunmaktadır.

Yapılan araştırma kapsamında, bayilerde sistematik bir ücret ve prim uygulamalarının gerekli olduğu sonucuna varılmıştır. Zira hedeflere dayalı prim yaklaşımı ile hem istenen iş sonuçlarına hem de çalışanın yetkinliklerinin gelişimine yönelik bir teşvik söz konusudur. Kuşkusuz böylece, çalışanların daha fazla sorumluluk hissetmesi de sağlanmış olur.

Ücret ve prim sistemi uygulamalarının doğru kriterlere göre seçilerek tasarlanması, şirket hedeflerinin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesini, aynı zamanda çalışanların şirket hedefleri için motive olmasını sağlayabilmektedir.

Önemli olan doğru kriterleri belirlemenin yanında, oluşturulan prim sisteminin iletişiminin de doğru şekilde yapılmasıdır. Tamamen objektif verilerden oluşan ve şeffaf bir prim sistemi oluşturulması, sistemin etkinliği ve çalışanların güveninin kazanılarak sistemin benimsenmesini sağlamak açısından önemlidir.

Bu çalışmadan elde edilen veriler, konuya belli ölçüde ışık tutmakla birlikte, ilgili literatürün sınırlılığı, bu bağlamda ülkemizde başka çalışmaların yapılması gereğininin devam ettiğini de ortaya koymaktadır. Bu araştırma deneyimi ışığında, aile işletmeleri, belirli sektörler, sermaye ve sahiplik yapısı, ölçek vb. özellikler bakımından farklı işletmelerde değişik faktörlerle ilişkili araştırmalar yapılmasının konunun daha açık ve anlaşılır hale gelmesine katkı sağlayacağı muhakkaktır. Ancak, bu alanda yapılacak araştırmalarda, veri toplama güçlüğünün dikkate alınması gerektiği vurgulanmalıdır.

Son olarak, otomotiv sektörü oldukça değişken ve sürekli dalgalanmalar yaşayan bir sektördür. Bu nedenle sektörün ihtiyaçları ve durumu her geçen gün farklılaşmaktadır. Dolayısıyla otomotiv sektöründe yer alan firmaların tüm diğer insan kaynakları süreçlerinin yanında ücret ve prim sistemlerinin de bu değişime uygun olarak revize edilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla prim sistemlerinin, oluşturulduktan sonra düzenli aralıklarla gözden geçirilmesi; değişen ortam şartlarına uygun olarak yeniden düzenlenmesinin uygun olacağı söylenebilir.

DÜZELTME

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Acar, Ahmet Cevat: **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2007.

Akgül, Aziz; Çevik, Osman: **İstatistiksel Analiz Teknikleri**, Ankara, Emek Ofset, 2003.

Armstrong, Michael; Murlis, Helen: **Reward Management, A Handbook of Remuneration Strategy and Practice**, Revised 5th Edition, Philadelphia, Kogan Page, 2007.

Ataay, İsmail; Acar, Ahmet Cevat: "Ücret Yönetimi", **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Uyargil, Cavide ve diğ.; İstanbul, Beta Basım, 2008.

Barutçugil, İsmet: **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004.

Beach, Dale S.: **Personnel The Management Of People At Work,** Fifth edition, New York, Macmillan Publishing, 1980.

Bingöl, Dursun: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım, 2004.

Can, Halil; Kavuncubaşı, Şahin; Yıldırım, Selami: **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Desen Ofset, 2009.

Charan, Ram: **Leadership in the Era of Economic Uncertainty: The New Rules for Getting the**

Right Things Done in Difficult Times, New York, The MacGraw-Hill Companies, 2009.

Chingos, Peter T.: **Paying For Performance A Guide To Compensation Management**, Second Edition, New York, John Wiley&Sons Inc., 2002.

Cichelli, David J.: **Compensating The Sales Force**, New York, MacGraw Hill, 2004.

Colt, Stockton B.: **The Sales Compensation Handbook**, Second Edition, New York, AMACOM, 1991.

Çelik, Nuri: **İş Hukuku Dersleri**, Yenilenmiş 18. Baskı, istanbul, Beta Basım, 2005.

Fındıkçı, İlhami: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, İstanbul, Alfa Ayyınları, 1999.

Gegez, A. Ercan: **Pazarlama Araştırmaları**, Geliştirilmiş İkinci Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2007.

Heneman, Herbert G.; Schwab, Donald B.; Fossum, John A.; Dyer, Lee: **Personnel/Human Reources Management**, United States of America, Richard D. Irwin Inc., 1979.

Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, 7. Bası, İstanbul, Beta Yayınları, 1999.

Köknel, Özcan: **İnsanı Anlamak**, 8.Basım, İstanbul, Altın Kitapları, 1987.

Kurtuluş, Kemal: **Pazarlama Araştırmaları,** Genişletilmiş Altıncı Baskı, İstanbul, Avcıol Basım Yayın, 1998.

Mucuk, İsmet: **Modern İşletmecilik**, 12. Basım, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2000.

Orhunbilge, Neyran: **Örnekleme Yöntemleri ve Hipotez Testleri,** Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 2. Baskı, İstanbul, Avcıol Basım, 2000.

Price, Alan: **Human Resources Management In A Business Context**, Second Edition, Italy, Thomson Learning, 2004.

Sabuncuoğlu, Zeyyat: **Personel Yönetimi**, 8.Baskı, Bursa, Furkan Ofset, 1997.

Sabuncuoğlu, Zeyyat: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2000.

Sayles, Strauss: **Managing Human Resources**, New Jersey, Prentice Hall Inc., 1981.

Schuler, Randall S.: **Personnel and Human Resources Management,** Second Edition, Minnesota, West Publishing Company, 1984.

Seyidoğlu, Halil: **Ekonomi ve İşletmecilik Terimleri**, Geliştiirlmiş 2. Baskı, Güzem Can Yayınları, İstanbul, 2000.

Şencan, Hüner: **Bilimsel Yazım**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 2002.

Şimşek, M. Şerif; Öge, Serdar: **Stratejik ve Uluslararası Boyutu İle İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2007.

Tezel, Şevket: **İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku El Kitabı**, Ankara, Yaklaşım Yayınları, Eylül 2006.

Ulrich, Dave; Brockbank, Wayne; Johnson, Dani; Sandholtz, Kurt; Younger, Jon: **HR Competencies**, New York, The RBL Group Inc., 2008.

Yazıcıoğlu, Yahşi; Erdoğan, Samiye: **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri,** Ankara, Detay Yayıncılık, 2004.

World At Work Stuff: **The World At Work Handbook Of Compensation**, Benefits & Total Rewards, New Jersey, John Wiley & Sons Inc., 2007.

SÜRELİ YAYINLAR

Başaran, Faik: "Paylaşımlı ve Ayrım Esaslı Teşvikli Ücret Ödeme Sistemleri", **Yönetim,** Yıl 5, Sayı 19, Ekim 1994, s.11-19.

Barton, Derrick: "Çalışanlarınıza Sorumluluk Verin", **Leadership Excellence**, Yıl 11, Sayı 129, Aralık 2007, s.14-15.

Dündar, Gönen: "Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlerinin Belirlenmesinde Temel İlkeler", **Yönetim**, Yıl 9, Sayı 9, Ocak 1998, s. 22-25.

Frank, Fredric D.: "Gizli Silahınız Çalışanları Elinizde Tutabilmenizdir", **Leadership Excellence**, Yıl 11, Sayı 129, Aralık 2007 s.3.

Goldsmith, Marshall: "Hedeflerin Gerçekleştirilmesi", **Leadership Excellence**, Yıl 11, Sayı 130, Ocak 2008 .22-23.

Gürol, Yonca: "Stratejik Ödüllendirme ve Bir Örnke Olay Çalışması", **Yönetim**, Yıl 7, Sayı 23, Ocak 1996, s.33-36.

Guttman, Howard M.: "Değişime Bir Başarı Şansı Verin", **Leadership Excellence**, Yıl 11, Sayı 136, Temmuz 2008, s.10-11.

Larue, Bruce: "Eylem Liderlerini Yetiştirmek", **Leadership Excellence**, Yıl 11, Sayı 128, Kasım 2008, s.11.

Recardo, Ronald J.; Pricone, Diane: "Is Skill Based Pay For You?", **S.A.M. Advanced Management Journal**, Vol 61, No 3, 2000, s.272-273.

Van Dyke, Mel; Garlick, Rick: "Başarının Şartı: Takdir ve Ödül", **Leadership Excellence**, Yıl 11, Sayı 131, Şubat 2008, s.22-23.

Ware, Lynn: "Yeteneklileri Elde Tutun.", **Leadership Excellence**, Yıl 11, Sayı 134, Mayıs 2008, s.20.

INTERNET KAYNAKLARI

---: http://www.igeme.org.tr/Arastirmalar/ulke_sek/sektor.cfm?sec=ara

---: http://www.kobifinans.com.tr/tr/alt_sektor/0110

---: http://www.odd.org.tr/web_2837_1/index.aspx

---: http://www.oyder-tr.org/

DİĞER KAYNAKLAR

Aka, Gülşen: **İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Olarak Ücret Yönetimi, Motivasyon Ve Bir Uygulama,** Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Kocaeli, 2008.

Alayoğlu, Nihat: **Stratejik Ücret Yönetimi Ve Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirilmesine İlişkin Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005.

Albanese, Robert: **Management Toward Accountability for Performance**, Ph.D., Illinois, Richard D. Irwin Inc., 1975.

Balta, Avniye Tuğba: **İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Olarak Ücret Yönetimi, Motivasyon Ve Bir Uygulama,** Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.

Çelikörs Güler, Şimay: **Türkiye'de Otomotiv Sektörü'nde Dağıtım, Satış Yöntemleri Ve Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.

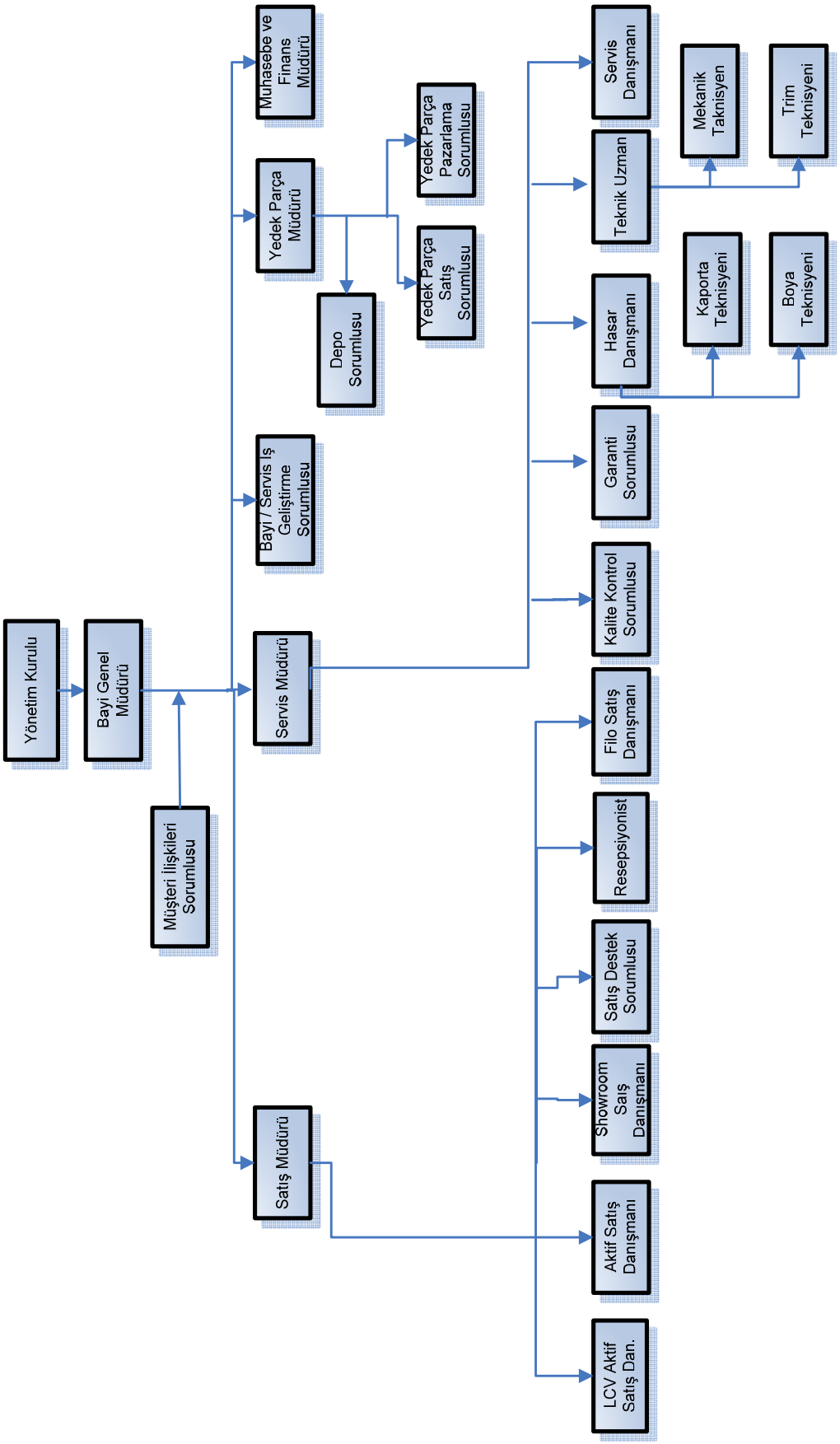
Demir, Serdar: **Performansa Dayalı Ücret Sistemleri,** Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007.

EK – 1 PRİM SİSTEMİ ANKETİ

1. **Bayinizin Adı**
2. **Adınız Soyadınız**
3. **Bayi içerisinde uyguladığınız bir prim sisteminiz var mı?** (Hayır ise anketi sonlandırın)
4. **Mevcut prim sisteminiz bölümünüzdeki tüm çalışanları kapsıyor mu?** (Hayır ise lütfen hangi pozisyonları kapsadığını belirtiniz)
5. **Aşağıdakilerden hangisi mevcut prim sisteminize uymaktadır?**
    a. Bireysel
    b. Takım Bazlı
    c. Tüm bölüm
6. **Prim sisteminiz kapsamında hangi kriterler değerlendirilmektedir?**
    a. Satış hedef gerçekleştirme
    b. Koşulsuz araç başı prim
    c. Kârlılık
    d. Müşteri Memnuniyeti Endeksi
    e. Gizli Müşteri
    f. Distribütör primleri
    g. Diğer (Lütfen belirtiniz)
7. **Prim ödemeleriniz nasıl belirlenmektedir?**
    a. Araç başı
    b. Maaşın yüzdesi
    c. Prim havuzundan katsayıya göre
    d. Yönetici takdiri
    e. Diğer (Lütfen belirtiniz)

8. **Prim ödemeleriniz ne sıklıkta yapılmaktadır?**
    a. Ayda bir
    b. Üç ayda bir
    c. Diğer (Lütfen belirtiniz)
9. **Mevcut prim sisteminizin etkin olduğunu düşünüyor musunuz?**
    a. Evet
    b. Hayır (Lütfen nedenlerini belirtiniz)
10. **Prim sistemi konusunda bayinizde bir pilot çalışma yapılmasını ister misiniz?**
    a. Evet
    b. Hayır

EK – 2 ORGANİZASYON ŞEMASI



EK – 3 PRİM SİSTEMİ ÖRNEĞİ

	Satış Danışmanı	Satış Müdürü	Diğer
KARLILIK	6%	3%	0%
	Satış Danışmanı	Satış Müdürü	Diğer
HEDEF GERÇEKLEŞTİRME	70%	70%	25%
SÜREÇLER	30%	30%	25%

HEDEF GERÇEKLEŞTİRME (%)	80	100	120
SHOWROOM PRİM	33,00	50,00	83,00
AKTİF PRİM	50,00	75,00	120,00
FİLO PRİM	14,00	21,00	33,00

SATIŞ DANIŞMANI				
HEDEF GERÇEKLEŞTİRME (%)	80	100	120	
BAYİ OTO	30%	35%	40%	
BAYI LCV	10%	15%	20%	
BİREYSEL	40%	60%	80%	Ön koşul
TOPLAM	80%	110%	140%	

SÜREÇLER	Showroom Satış Danışmanı	Aktif Satış Danışmanı	Filo Satış Danışmanı	Satış Müdürü	Satış Destek Sorumlusu	Lojistik	Resepsiyonist
CSI	40%	40%	40%	30%	30%	50%	50%
CRM	30%	0%	0%	10%	20%	0%	30%
Krediler	0%	0%	0%	10%	50%	0%	0%
Test Sürüşü Hedef Gerçekleştirme	30%	20%	0%	10%	0%	0%	0%
Ziyaret Hedef gerçekleştirme	0%	20%	30%	10%	0%	0%	0%
Yeni Müşteri Hedefi	0%	20%	30%	15%	0%	0%	15%
Sipariş ve Stok Yönetimi	0%	0%	0%	15%	0%	50%	0%
Gizli Müşteri	-25%	0%	0%	-25%	0%	0%	-25%

SATIŞ MÜDÜRÜ VE DİĞERLERİ				
HEDEF GERÇEKLEŞTİRME (%)	100	110	120	
BAYİ OTO	60%	65%	70%	Ön koşul
BAYI LCV	40%	45%	50%	Ön koşul
TOPLAM	100%	110%	120%	