HİZMET SEKTÖRÜNDE BAŞARI ANALİZİNDE 7 S MODELİ:

Üretim ve hizmet sektöründeki organizasyonlarda yapılan başarı analizleri onları 7 anahtar alanda yoğunlaştıkları göstermektedir. 7 S olarak isimlendirilen bu modelin ana başlıkları şunlardır.

- Amaç duygusu (Sesnse of purpose)

- Strateji (Strategy)

- Yapı (Structure)

- Sistem (System)

- Stil (Style)

- Yetenek (Skill)

- Personel (Staff)

Bu modelde bütün unsurlar birbirine bağımlıdırlar. Bundan dolayı birinde meydana gelen değişiklikler ve zayıflıklar bütün diğerlerini de etkilemektedir.

“7 S” modeli 2 şekilde kullanılabilir:

1- Hani hazırda mevcut olan satış organizasyonun olması gerektiği kadar etkin çalışıp çalışmadığını kontrol etmek için kullanılabilir. Örneğin işlerin gerçekten düşünüldüğü gibi gittiğinden emin olunup olunmadığı sorusu sorulmalıdır.

2- Bu model satış organizasyonunu sürekli kontrol eden ve dengeli ve etkin bir şekilde geliştiren bir felsefe ve yönetim gelişmekte yardımcı olarak kullanılabilir.

Şimdi 7 s modelinin daha detaylı ve etkin bir şekilde kullanılabileceğini görelim.

1.5.9.1 AMAÇ DUYGUSU (SESNSE OF PURPOSE)

Her organizasyonun içinde çalıştığı pazarda nasıl görünmek istediği e nereye ulaşmak istediğine dair bir amacı ve yin duygusu (vizyonda denilebilir) olmalıdır. Satış organizasyonun uzun dönem vizyonu kısa dönem amaç ve hedefleri şirket bütünün genel vizyonu ve amaçlarını bir parçası olmalı e temelleri bunlara dayanmalıdır bundan dolayı kontrol listesinde yer alması gereken ilk sorular şunlardır.

- Nereye gidiyoruz? Nasıl bir satış organizasyonu olmak istiyoruz başarılı, profesyonel, iyi düşünülmüş uzun ve kısa vadede ne elde etmek istiyoruz? Gibi… Kuşkusuz aynı şekilde sorulup cevaplandırılması gereken daha pek çok soru vardır…

1.5.9.2. STRATEJİ (STRATEGY)

Direkt olarak amaç duygusundan kaynaklandığı için değinilmesi gereken bir diğer alandır. Gelecek planlamasından daha farklı bir anlamı vardır. Organizasyonun belirli bir süre içinde ne yapmak istediğine ve bunu nasıl başaracağına dair şirketin genel amaç duygusunda yerleşik bulunan değerleri yansıtan belirli bir ifade olmalıdır.

Satış stratejisi sonuç olarak pazarlama stratejisinin kurucu parçalarından olacak ve şirketin hedeflerini, pazardaki pozisyonunun ve başarıya ulaşmak için çıkılması gereken basamakları belirleyecektir.

Bu konuda cevaplanması gereken sorular şunlardır:

• Hangi iş kolundayız? (hayat sigortası ya da finansal hizmetler)

• Hedef pazarlarımız nelerdir?

• Ne kadar büyüme oranı amaçlamamız gerekiyor?

• Sınırlı kaynaklar kullanırken öncelikleri nelere tanımalıyız?

• Rekabet düzeyi nedir?

• Hangi ürünleri geliştirmeliyiz?

• Mevcut ürünlerimiz için talebi, satış hacimlerini, kalite standartlarını nasıl teşvik ederiz?

Pazarlama ve satış bölümünün stratejisi genel şirket stratejisinden kaynaklanır ve temel öğelerinden birini oluşturur. Aynı şekilde olan satış yöneticilerinin stratejileri de bölüm stratejisinden kaynaklanır. Ve onu tamamlayıcı niteliktedir. Fakat en önemli ve zorlu strateji organizasyonun uygulamadaki başarısını garantilemek için değişiklikler yapmak istediğidir.

1.5.9.3 YAPI (STRUCTURE):

Yapı, belirlenen hedeflere ulaşmak için satış stratejisinin uygulayabilmekte bir araçtır. Bu personelin ve kaynakların organizasyonu ile ilişkidir. Sonuç olarak söylenebilecek şey şudur; en iyi yapıya ulaşmanın doğru ya da yanlış yolu yoktur. Şirketin kendi stratejisine uyarlanması ve satış bölümünün çalıştığı ortama uyması gerekmektedir. Pazarlama ve satış bölümleri için bu çevre şirketin diğer bölümlerine (finans, idari bölüm vb) olduğu kadar müşterilerinin ihtiyaçlarını, sektörün yapısındaki değişiklikleri, rekabet ve çevresini saran sosyal, ekonomik ve politik değişmeleri kapsamaktadır.

Erken dönemlerde fonksiyonel bir yapı kurmak oldukça kolaydır. Bu belki şahıs acenteleri ile ilgilenen merkez ofis şeklinde olabilir. Organizasyon büyüdükçe yönetici için geniş sayıdaki bağımsız acentelerin merkezden etkin bir şekilde kontrol, koordine ve idare etmek zorlaşacaktır. Bu aşamada yöneticinin sorumluluğu belirli coğrafi bölgelerde çalışan acenteler grubu için tecrübeli ve kıdemli acentelere delege etmesi gerekmektedir. Coğrafi dağılımın geniş olması halinde ise iletişim ağlarının yaygınlaştırılması ya da kompleks bir şube yapısının kurulması gerekebilir.

Herhangi bir olayda ürünün doğasında meydana gelen değişiklikler ve pazarın teknik açıdan bilgilenmesi satış yönetiminin, yapının belirlenen stratejisin uygulanmasındaki etkinliğini ve çevredeki değişime ayak uydurabildiğini düzenli olarak gözden geçirmesini gerektirir. İşlerin hacmi büyüdükçe aynı organizasyonun içinde değişik yapıların kurulması ile gerekebilecektir.

1.5.9.4 SİSTEM ( SYSTEM ):

Bu, birçok insan için bilgi, işlem, ofis işlemleri, bütçe kontrolü vb. işler demektir. Başarılı organizasyonlar, sistemler anlayışını daha geniş anlamıyla ele alıp hangi düzeyde olursa olsun kuruluşun işleyişine uygularlar.

Organizasyonu “çıktılar” üretmek için “girdiler” alarak işleyen bir sistem aynı zamanda dinamik ve kendi kendini düzenleyen bir yapı olarak düşünebiliriz. Böyle karmaşık bir sistem birbirleri ile iletişim içinde olan ve bütün sistemin performansına katkıda bulunun değişik sayıda alt sistemler içerir, onlarda başka alt sistemlerden oluşur. Bir organizasyonda bu sistemler 3 grupta toplanabilir.

Teknik sistemler: Teknik sistemler birimlerin işleyişi ile ilgilenir. Bunlar, bilgi-işlem, ofis işlemleri, satış kayıtları, iletişim, iş gücü, yönetim vb. gibidir.

Finansal sistemler: bütçe kontroller, acenteleri finanse etme metotları gibi bazı bölümleri halihazırda belirlenmiştir. Diğerleri ise, daha az açıktır. Şirketin iç ekonomik sistemleri ( finansal kaynakların nasıl kullanıldığı, hisse sahiplerinin etkisi, dış ekonomik baskılar, döviz kurları vb ) ve çalışanların kişisel ekonomik sistemleri ( kişisel beklentilere bağlı olarak meyil verilen emek için yeterli bir gelir olduğu yaşam standardı v.b ) gibi…

İnsan sistemleri: bunlar insanların organizasyonu hem içinde hem de dışında oluşturdukları resmi ve gayri resmi ilişkilerdir. Tipik örnekler bir satış grubunun oluşturulması ve bunun sonucunda ortay çıkan karma kişiliktir. Satış grubunun müşterilerle ilişkileri ve kendi aralarındaki ilişkiler ( arkadaşça rekabet, açık düşmanlığa karşı )

Yeni teknolojinin etkileri ve buna bağlı olarak değişen yetenekler yapıdaki değişiklikler çalışanların ve müşterilerin beklentilerindeki sistemi etkilemektedir. Başarılı bir satış müdürü bunu bilir ve 7S modelinin faktörlerinin birbirleri ile olan bağlantılarını yönlendirme, kontrol etme ve her şeyden önce yönetme gerekliliğinin farkındadır.

1.5.9.5 STİL ( STYLE )

Bu görevlerin delegasyonu, kararların alınması, otoritenin ve otonominin nasıl tanımlandığı gibi yapının ne şeklide işlediği ile ilgilidir. Stil, organizasyon içinde işleyen sistemlerle özellikle “ insan sistemleri” (kişisel ilişkiler, iletişi vb.), personel, yapılması gereken işlev ve performansın kalitesi ile etkileşim içindedir.

Yönetim sitili otokritik, görev merkezli (task-oriented style) stilden ki bu kararların empoze edildiği, görevin her şeyden önemli olduğu ve yardımcıların karar verme sürecinde çok az veya hiç etkileme fırsatlarının olmadığı stilden demokratik stile kadar değişim gösterebilir. Demokratik düzende ise yönetici kısıtlamaları bir çerçeve halinde belirler ve personelin karar mekanizmasına izin verir.

Otokritik düzende çok çabuk sonuçlar üretilebilir. Fakat bunun yanı sıra yönetici personeli ile yabancılaşır. Onların kendisine olan bağlılığını kaybeder ve motivasyonlarının azalmasına sebep olur. Sonuç olarak, personelde performansını kabul edilebilir en düşük seviye ile sınırlar. Başarının motivasyona, bağlılığa, insiyatife ve güdülere dayandığı satış organizasyonlarında bu yönetimin uygulanması moral bozukluğu, hızlı personel devri ve düşük performans gibi sonuçlar doğurur.

Diğer tarafta demokratik stilde kararlar çoğunluk sistemi ile alındığı için uzun süre alır ve işler yavaş yürür. Bu kararlar personelin kararları olduğu için onların yöneticiye olan bağlılıklarını kazanmak açısından bir avantaj olabilir. Bütün bunlara rağmen demokratik düzende zaman kaybı olabilir. Aynı zamanda yönetici kişisel olarak hem fikir olmadığı kararları uygulamak durumunda kalabilir.

Her iki uçta da uygulanabilir özellikler vardır. En ideal olanı ise yöneticinin karar verme aşamasında yardımcılarına danışarak son kararı verme hakkına sahip olduğu bir orta noktayı adapte etmektir. Bu şekilde yönetici yardımcılarının bağlılığını kazanarak son kararı verme yetkisine sahip olmaktadır. Hatırlanması gereken bir başka faktör ise değişik durumların değişik yönetim biçimlerini gerektirebileceğidir. Başarının sırrı ise adapte edilebilir yani duruma uyum gösterecek en uygun stili kullanmak, tutarlı olmak ve benzer durumlarda aynı biçimde davranmaktır. Organizasyonun yönetim biçimi üst yönetimden verilen örneklerle işletmenin kültürünü oluşturabilir. Stil zayıf olduğu takdirde nihai hedeflere ve amaçlara ulaşılması için uygulanan stratejinin başarı şansı gittikçe azalır.

1.5.9.6 YETENEK ( SKILL )

Bu konu personel konusuyla beraber ele alınacaktır.

1.5.9.7 PERSONEL ( STAFF )

Personel ve yetenekler: bu iki kavram büyük ölçüde el ele yürür. Her organizasyon el yapının işletmeyi başarılı kılabilmek için doğru bilgi, tutum, yetenek ve alışkanlıklara sahip doğru sayıda kişiler ile kadrolandırılması gerekmektedir. Bu, başarılı bir satış yöneticisinin doğru insanları 1 defada istihdam etmesi için kişisel uzmanlığını ve yeteneğini geliştirmesi anlamına gelir. Yöneticinin iyi ve açıkça tanımlanmış yeterli birikim ve sürekli eğitim gerçekçi finanse edebilirlik ve sağduyulu idarecilik ile beslenen açıkça tanımlanmış bir istihdam planı olmalıdır.

1.5.9.8 UYGULAMAYA KOYMA:

Amaç duyusunun ve bundan kaynaklanan stratejinin oluşturulması her organizasyonun üst düzey yöneticilerinin kendi bölümleri için yaptıkları çalışmalardır. Bunlara rağmen stratejinin uygulanabilmesi için gerekli olan bazı sistemler vardır. Stratejiyi uyarlama gerekliliği duyulabilir ki daha etkin sistemler geliştirilinceye kadar uygun sistemlerde ki zayıf yönlere göz yumulabilsin “Dünyayı bir gecede değiştirmeyi kalkmayın”, görev ile sistematik olarak uğraşın ve adımlarımızı zamanla atın.

İnsan gücü planlaması idari sistemleri ve seçim süreci genellikle dikkat çeken ve organizasyonun iyileştirme planını uygulaması için iyi bir başlangıç noktasıdır.

1.5.9.9 İŞ GÜCÜ PLANLAMASI SİSTEMİ:

Her yılın başlangıcında satış stratejisine bağlı olarak insan gücü ve istihdam planı gereksinimleri karşılanmak üzere gözden geçirilmelidir. Bu yapılırken aşağıdaki noktalar göz önüne alınmalıdır. Ayrıca kullanılan oranlar içinde bulunulan piyasadaki veriler çerçevesinde oluşturulmuştur. Aynı şey Türk Sigorta sektörü içinde yapılmalıdır.

1. Yeni yıl için hedeflenen prim geliri nedir?

2. Olası kaygı düşünerek var olan acentelerden beklenen prim geliri ne kadardır?

3. Yeni yıl için hedeflenen prim miktarından var olan acentelerden beklenen primi çıkartın. Geri kalan miktarı yıl içinde istihdam edilecek yeni acenteler tarafından üretilecektir.

4. Var olan kayıtlardan her satış için ortalama primi hesaplayın.

5. Yeni acentelerden yıl için ortalama 60 satış beklemek akılcıdır. Yılın çeşitli zamanlarında işe başlayacaklarından dolayı her yeni acente için ortalama 6 aylık çalışma süresi düşünülmektedir. Sonra yeni acenteliklerden bazılarının son bulduğunu düşünerek bu rakamı %25 azaltmak gerekmektedir. Şimdi tüm işlemlerden sonra her yeni acente için ortalama satış sayısı her yıl için 60 olarak alınır. Bu rakam ortalama 6 aylık çalışma süresi için 30’a indirilir ve %25’i düşürülür. Yani yılda 23 satış yapılacağı kabul edilir.

6. Satış başına düşen ortalama prim miktarı 23 ile çarpıldığında ise yeni bir acentenin toplam primini bulabilirsiniz. Bu rakamı yeni acenteden beklenen toplam prime böldüğünüzde yıl içinde kaç tane istihdama gerek duyulduğu bulunacaktır.

1.5.9.10 ÖRNEK ÇALIŞMA:

1. Yıl içinde prim hedefi üretimi 750.000 Pound olsun.

2. Mevcut acente sayısı;

10 adedi yıl içinde görevini bırakacak 50 acente mevcut.

Her satış için ortalama prim 240 pound.

12 ay çalışacak 40 acente için 576.000 pound.

Yıl içinde çalışmayı bırakacak 10 acente için 72.000 pound.

Hali hazırda mevcut acenteler için 648.000 pound.

3. 648.000 pound’u hedeflenen miktardan 750.000 pound’dan düşünce 102.000 pound kalır. Bu da yeni acenteler tarafından üretilecek demektir.

4. Şirketin (satış) poliçede başına düşen yıllık primi 240 pound

5. Yeni acentenin ortalama 240 pound’dan 23 poliçe satacağını düşününce acente başına 5.520 pound’luk prim üretimi bekleniyor.

6. Yeni acentelerin yapması beklenen prim üretimi toplam 102.000 pound. Bu rakam 5.520 pound’da bölününce 18 yeni acentenin yıl içinde istihdam edilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Mevcut acentelerden beklenen prim üretimi; 648.000 pound

Yeni acentelerden beklenen prim üretimi 102.000 pound

Yıl içinde hedeflenen prim üretimi 750.000 pound