



NİTELİKLİ ARAŞTIRMA ve VERİ HİZMETLERİ
08 NİSAN 2025 SALI

ARAŞTIRMA-1

"TOBB Haftalık Ekonomi Bülteni" (31 Mart-04 Nisan 2025)"

<https://www.tobb.org.tr/ekonomibulteni/Docs/2025/14.pdf>

Kaynak: TOBB

ARAŞTIRMA-2

"Uzaktan İletişim Araçları Yoluyla Piyasaya Arz Edilen Ürünlerin Piyasa Gözetimi ve Denetimi Yönetmeliği'nde Atıfta Bulunulan Mevzuat Listesinin Güncellenmesi"

<https://www.ito.org.tr/tr/duyurular/detay/uzaktan-iletisim-araclari-yoluyla-piyasaya-arz-edilen-urunlerin-piyasa-gozetimi-ve-denetimi-yonetmeliginde-atifta-bulunulan-mevzuat-listesinin-guncellenmesi>

"EİDS Yetki Doğrulaması Uygulaması"

<https://www.ito.org.tr/tr/duyurular/detay/eids-yetki-dogrulaması-uygulaması>

Kaynak: İTO

ARAŞTIRMA-3

"2024 yılı Türkiye'nin büyük sanayi kuruluşları çalışmaları başladı"

<https://www.iso.org.tr/duyurular/genel-duyurular/2024-yili-turkiyenin-500-buyuk-sanayi-kurulusu-calismalari-basladi/>

OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposite Arkası) İkitelli/İST Tel: 444 60 27 (pbx)

www.oskarlojistik.com.tr www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com



"Sanayide Sürdürülebilirlik: Yapay Zekâ ile Hızlı ve Etkin Yönetimi Ücretsiz Online Seminer Programı - (10 Nisan 2025 Perşembe / Saat 14:00)"

<https://eoda.iso.org.tr/Seminer/SeminerDetay?seminerKodu=SEM1925>

Kaynak: İSO

[ARAŞTIRMA-4](#)

"Dijital VD Duyuruları"

<https://www.alomaliye.com/2025/04/02/dijital-vd-duyurulari/>

"Vergi Takvimi - Nisan 2025"

<https://www.alomaliye.com/2025/04/01/vergi-takvimi-nisan-2025/>

Kaynak: Alo Maliye

[ARAŞTIRMA-5](#)

"Temiz Sanayi Mutabakatı Devlet Yardımları Çerçevesi" duyurusuna ulaşmak için lütfen

<https://www.ithib.org.tr/bilgi-merkezi/duyuru/detay/temiz-sanayi-mutabakati-devlet-yardimlari-cercevesi-hk-6024> linkini tıklayınız.

Kaynak: İTHİB

[ARAŞTIRMA-6](#)

"Trump'ın Gümrük Tarifeleri: Serbest Ticaretin Sonu mu?" yazısına ulaşmak için lütfen

<https://www.setav.org/trumpin-gumruk-tarifeleri-serbest-ticaretin-sonu-mu> linkini tıklayınız.

Kaynak: SETA

OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposite Arkası) İkitelli/İST Tel: 444 60 27 (pbx)

www.oskarlojistik.com.tr www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com



ARAŞTIRMA-7

"Hakikat Sonrası Çağda Ulus ve Devlet Güvenliği" yazısına ulaşmak için lütfen

https://tasam.org/tr-TR/Icerik/73823/hakikat_sonrasi_cagda_ulus_ve_devlet_guvenligi

linkini tıklayınız.

Kaynak: TASAM

ARAŞTIRMA-8

"Satışçılar Sistemi Nasıl Deler?"

WELLS FARGO, çalışanları, 2002 ile 2016 yılları arasında bankanın satış programını kötüye kullandılar. Yönetimin gerçek dışı beklentilerini karşılamak adına milyonlarca izinsiz hesap açarak müşterileri ücretli hizmetlere kaydettiler. Adalet Bakanlığı'yla yapılan anlaşmanın metninde, suistimale yönelik çok güçlü kanıtlar bulunmasına rağmen şirket liderlerinin, çalışanların bu davranışlarını görmezden geldikleri belirtiliyordu. Banka sonuçta 3,7 milyar dolar ceza ödemek zorunda kaldı. Aralarında suçunu itiraf etmesi karşılığında ev hapsi cezası alan bir ismin de bulunduğu üst düzey yöneticilerin tamamı bakanlık ile benzer anlaşmalar yaptılar.

Wells Fargo'da işlenen suç, uç bir örnek olsa da prim veya komisyon programlarıyla çalışan satış profesyonellerinin kendi kazançlarını artırmak adına sıklıkla sistemi manipüle ettikleri biliniyor. Bir satış ekibinde veya satış ekibine yakın çalışmış olan herkes, aylık kotalarına ulaşamayacak olan satış profesyonellerinin bir sonraki ay daha etkileyici rakamlara ulaşabilmek için büyük siparişleri ertelemelerinin rutin olarak sergilenen bir davranış olduğunu görmüştür. Satışçıların sistemi deldikleri daha başka birçok uygulama var ve bu davranışların genel etkisi muazzam olabiliyor.

Araştırma ekibimiz bu durumun ne kadar ciddi bir sorun teşkil ettiğini anlayabilmek adına 2023 yılında haşereyle mücadeleden iş makineleri üretimine, yazılımdan finansal hizmetlere kadar 19 ayrı sektörde faaliyet gösteren 38 satış temsilcisi, satış lideri ve C-seviye yöneticiyle mülakatlar yaptı. Bu görüşmeler sırasında primlerle ilgili 64 farklı hilekarlık örneği duyduk ve satışçıların şirketin programlarını nasıl manipüle ettiklerini tespit ettik.

OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposite Arkası) İkitelli/İST Tel: 444 60 27 (pbx)

www.oskarlojistik.com.tr www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com



Bunun yanı sıra, 2023 yılında düzenlenen, satışları artırmaya yönelik bir konferans sırasında anket yaptığımız yaklaşık 100 satış profesyonelinin yüzde 83'ünün, satışçıların manipülasyonlarını engellemekte zorlandıklarını öğrendik.

Elbette, taşıdığı riske rağmen, şirketlerin satışları canlandırmaya yönelik programlarını tamamiyle rafa kaldırmaları söz konusu olamaz. İyi tasarlanmış programlar satışçıların performanslarını iyileştirebilir ve gelirleri artırabilir. Ancak yöneticilerin, çalışanlarının bu programları nasıl iyiye ve kötüye kullanabileceklerini anlamaları gerekiyor. Bu makalede, gerçekleştirdiğimiz görüşmelerden, yanı sıra büyük bankalar, yazılım, danışmanlık ve bilgisayar donanımı şirketlerinin satış ücretlendirme politikaları ve satış artırma planları üzerine yaptığımız araştırmalardan faydalandık. Satış uzmanlarının yaygın olarak kullandıkları taktiklerin bir listesini sunarak ve programların manipülasyonuna hangi durumlarda göz yumabileceğinizi ele alarak sizlere yardımcı olacak bir çerçeveye oluşturduk.

En Yaygın Manipülasyon Yöntemleri

Yöneticiler satış artırma planlarını tasarlarken çoğu kez sadece geçmişte karşılaştıkları manipülasyon tekniklerine odaklanıyor ve ilk defa karşılaşılabilecekleri birçok davranış biçimini göz ardı ediyorlar. Onların bakış açılarını genişletmek adına, içinde bulunulan koşullara bağlı olarak her biri tehlikesiz ya da yüksek riskli olabilecek sekiz farklı satış manipülasyonu kategorisinden oluşan bir tipoloji geliştirdik.

1. Erteleme. Bu teknik, kazancı artırmak için satışların tamamlanmasını ilerideki bir döneme ertelemeyi içerir. Görüştüğümüz kişilerden biri, şirketindeki bazı satış temsilcilerinin her yıl Ekim'den Aralık ayına kadar olabildiğince fazla siparişi alıp ellerinde tutarak, hepsini birden Ocak ayında tamamladıklarını söyledi. Ekstra satışların olağanüstü bir satış performansına işaret etmesi ve belirlenen kotaların kat be kat aşılması çok yüklü komisyonlar anlamına geliyordu.

2. Kâr ortaklığı. Satış temsilcileri müşterileriyle işbirliği içinde şirket süreçlerini delerek, müşterilerine daha iyi koşullu anlaşmalar sunup kazandıkları primleri artırma yoluna gidebiliyorlar. Görüşmelerimizden birinde kişisel bankacılık hizmeti veren bazılarının, müşterilerine promosyon fırsatları sunan hesaplar açmalarını (ve bu sayede bankacının komisyon almasını sağlamalarını) ve promosyon sona erdiğinde hesabı kapatmalarını tavsiye ettiklerini öğrendik.

OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposite Arkası) İkitelli/İST Tel: 444 60 27 (pbx)

www.oskarlojistik.com.tr www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com



3. Satışları boşa harcamak. Bu taktik müşterinin, organizasyona ya da müşterinin kendisine değil, satışçının çıkarına hizmet edecek şekilde yanlış yönlendirilmesini kapsar. Görüştüğümüz kişilerden biri eski şirketinden şöyle bir örnek verdi: Satış temsilcileri daha yüksek komisyon alabilmek adına müşterilerine ihtiyaçları olmayan premium hizmetleri indirimli fiyattan sunuyorlardı. Premium hizmetlerin komisyon oranları yüksek olduğundan bu durumdan satışçılar kârlı çıkarken, şirketin bilançosu ve müşteriler zarar görüyordu. Şirketin ödediği komisyon miktarı artıyor ve müşteriler aslında istemedikleri premium hizmetler için daha yüksek ücretler ödüyorlardı ki bu da müşteri memnuniyetsizliğine ve kaybına yol açıyordu.

4. Segmentlerde kaybolmak. Satışçıların sistemi delmelerinin bir yolu da şirketin tercih edip hedeflediği müşteri segmentleri yerine daha yüksek prim kazanabilecekleri alıcı segmentlere odaklanmak. Görüştüğümüz kişilerden biri bu davranışın hem gelen satış ve servis aramalarından hem de giden satış aramalarından sorumlu müşteri hizmetleri yetkilileri (CSA) arasında yaygın olarak görüldüğünü belirtti. CSA'lar gelen aramalara yanıt vermekten kaçınarak giden aramalara harcadıkları zamanı artırıyor ve böylelikle daha fazla komisyon alıyorlardı.

5. Havuç ve sopa. Satışçılar, komisyon veya primlerini artıran müşteri davranışlarını teşvik etmek adına ödül, vaat, tehdit veya cezalara başvurabilirler. Görüştüğümüz bir havayolu şirketi çalışanına göre, bazı temsilciler check-in sırasında müşterilere şirketin kredi kartına o anda başvurdukları taktirde bagaj ücretinden muaf tutulacaklarını söylüyor ve hayli yüksek primlere hak kazanıyorlardı.

6. Müşterileri yanlış yönlendirmek. Bu taktik satış sürecini ilerletmek adına potansiyel müşterilere yanıltıcı bilgiler vermeyi ya da bazı bilgileri saklamayı kapsıyor. Bir finansal hizmetler şirketinin satış temsilcilerinden bazıları, arayan müşterilere işlemlerinin telefonda yapılamayacağını ve bir finansal danışmanla buluşmaları gerektiğini söyleyerek yanlış bilgi veriyorlardı. Bu kurum içi yönlendirmeler sayesinde de daha yüksek prim alıyorlardı.

7. Veri sahteciliği. Bu gibi durumlarda, primleri artırmak adına satış yönetim sistemine yanlış veriler yüklenir veya kimi veriler yüklenmez. Görüşmelerimizden birinde satış temsilcilerinin çoğu kez satış yönetim sistemine girip, hiçbir rol oynamadıkları satışlara isimlerini ekleyerek primlerini artırdıklarını öğrendik.

8. Sahte müşteriler. Dost, akraba veya iş arkadaşlarından yardım almak ya da tamamen uydurma hesaplar açmak da yaygın bir manipülasyon taktiği. Görüştüğümüz kişilerden biri bazı satış temsilcilerinin arkadaşlarından alıcı rolü oynamalarını istediklerini söyledi. Temsilci "satış" komis- yonunu aldıktan sonra, sahte müşteri aboneliğini iptal ediyordu.

OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposite Arkası) İkitelli/İST Tel: 444 60 27 (pbx)

www.oskarlojistik.com.tr www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com



Sorunları Öngörmek

Bu taktik tipolojisi satış liderleri ve prim planı yöneticilerinin mevcut planlarda manipülasyon işaretleri ararken ve yeni planlar tasarlar ya da uygulamaya koyarken birer manipülatör gibi düşünmelerine yardımcı olabilir. Bu sürecin ne kadar etkili olacağı yöneticinin prim planlarının kişisel çıkarlar uğruna hangi yollardan manipüle edilebileceğini öngörebilme becerisine göre değişir. İşletme uzmanı akademisyenler Mark Seabright ve Marshall Schminke bu beceriye “gayriahlaki hayal gücü” adını veriyorlar.

Gayriahlaki hayal gücü sınırlı olan teşvik yöneticileri planlarının hangi yollardan delinebileceğini tespit etmek adına güvendikleri satış liderleri ve profesyonellerden programın taslağına göz atmalarını istemeliler. Yaygın taktikler listesini gözden geçirerek insanların düşüncelerini plandaki boşluklara ve kural dışı hareket ve hatta hilekarlık fırsatlarını tespit etmeye yönlendirebilirsiniz. Yöneticiler bu içgörülerini kullanarak kuralları iyileştirebilir, manipülasyon önlemleri geliştirebilir ve gözetim protokolleri tasarlayabilirler.

Plan yöneticileri tipolojiden mevcut planlarındaki manipülasyonları tespit etmede de yararlanabilirler. Tipoloji, satış verilerini denetleyen prim ekiplerinin kural dışı davranış işaretlerini veya planın tasarımındaki hataları görebilme- rine yardımcı olabilir. Bu süreç genelde satış yönetim sistemi verilerini inceleyerek satışçıların davranış, satış tamamlama, gelir ölçümü ve kayıtlarında düzensizlikler olup olmadığını kontrol etmeyi ve teşvik ödemelerini belirleyen veri akışı ve hesaplamaları gözden geçirmeyi içerir.

Birlikte çalıştığımız ya da danışmanlık yaptığımız iki şirketin kural dışı davranışları tespit etmek için kullandıkları standart protokolü güçlendirmek adına, bu tipolojiden nasıl yararlandıklarını ele alalım.

Amerikalı büyük bir finansal kuruluşun teşvik yöneticisi, bir şubede açılan yeni hesap sayısının aynı bölgede bulunan benzer şubelerden çok daha fazla olduğunu fark etti. Ekibi, küçük bir bankacı grubunun sahte müşteri taktiğini kullandığından şüpheleniyordu. Geride bıraktıkları 12 ay zarfında açılan hesapları inceleyen ekip, açıldıktan sonraki 90 gün zarfında kapatılan hesaplara odaklandı. Sonuçta, iki bankacının düzenli olarak sahte hesaplar açtıkları ve teşvik sisteminde girdikten sonra bu hesapları kapattıkları ortaya çıktı. Bu bankacıların işlerine son veren şirket bu hesap işlemini örüntüsünü daha yakından takip etmeye başladı.

OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposite Arkası) İkitelli/İST Tel: 444 60 27 (pbx)

www.oskarlojistik.com.tr www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com



Segmentlerde kaybolma taktiği için verdiğimiz çağrı merkezi örneğini anımsayın. Bir ay süren yoğun takip sonucunda primleri planlayan ekip, temsilcilerin yüzde 15'inin komisyon almalarını sağlayan giden aramalara odaklanmak adına, kendi paylarına düşen gelen aramaların çoğunu görmezden geldiklerini ve bu çağrılarını çalışma arkadaşlarının yanıtlamak zorunda kaldığını keşfetti.

Takım liderleri bu davranışın önüne geçmek adına yüz yüze görüşmeler gerçekleştirirken prim ekibi de gelecek- teki benzer davranışlar hakkında ikaz işareti verecek bir süreci hayata geçirdi.

Bunların bazıları nispeten önemsiz ya da mağduru olmayan suçlar gibi gözükebilir. Örneğin, bir müşteri siparişini sisteme şimdiki ayın son günü yerine bir sonraki ayın ilk günü girmek bütçe ekibinin sinirini bozsa da finansal performansı minimal derecede etkiler. Ancak müşterileri yanıltmak, sahte veri girişi yapmak ya da sahte müşteriler yaratmak müşteri ilişkilerini tehlikeye atabilir, ciddi riskler doğurabilir ve nihayetinde finansal bir felaketin yaşanma- sına dahi yol açabilir.

Prim Planınızı Değerlendirin

Peki, manipülasyonu azaltmak isteyen yöneticiler hangi adımları atmalılar? İlk olarak, satışçıların kullandıkları taktikleri ve etik ihlallerinin seviyesini tespit edin. Sorunun ne kadar ciddi olduğunu anlamak için kendinize etik dışı hareket eden temsilcilerin sayısının çok mu, birkaç tane mi yoksa sadece bir mi olduğunu sorun. Ardından manipülasyon çeşidinin müşteri ilişkilerini, finansal performansı ve hukuki, itibari ve başka riskleri nasıl etkilediğini göz önüne alın. (Bkz. "Manipülasyon Sorununuz Ne Kadar Ciddi?" başlıklı görsel.)

Sistemi delen satışçılar kuralları sadece esnettiklerini ve davranışlarının şirkete veya müşterilere gerçek anlamda zarar vermediğini hissediyor olabilirler. Bütün satış manipülasyonlarının aynı önemde olmadıkları da doğru. Spesifik bir taktik, sıklıkla kullanıldığı durumlarda dahi şirket performansı üzerinde minimal etki yapıyor ve davranış ciddi bir etik sorun teşkil etmiyor olabilir.

Güvenlik sistemleri sağlayıcısı Vivint Smart Home'un karşı karşıya kaldığı durumu ele alalım. Federal Ticaret Komisyonu'na göre 2021 yılında şirkette görevli 130 satış temsilcisi, müşterilerin kredi başvurularını onaylayabilmek için düzenli olarak kimlik hırsızlığına başvurmuştu. Müşterilerin kredi alabilmek için yeterli niteliklere sahip olmadıkları durumlarda aynı adı taşıyan alakasız bir kişinin kredi geçmişini kullanıyorlardı. Çoğu kez "beyaz sayfa açma" (white paging) olarak adlandırılan bu bilgi sahteciliği yöntemi sayısız yasayı ihlal ediyor.

OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposite Arkası) İkitelli/İST Tel: 444 60 27 (pbx)

www.oskarlojistik.com.tr www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com



Şirket, kanuna aykırı davranıldığını itiraf ederek sonuçta 15 milyon dolar ceza ve ihlallerden etkilenen müşterilere de 5 milyon dolar tazmi- nat ödedi.

Düzenli olarak bu taktiğe başvuran satış temsilcilerinin sayısının yüksek olması, şirket itibarının gördüğü zarar ve kurumun ödemek zorunda kaldığı ceza nedeniyle bu mani- pülasyon eylemini sağ üstte yer alan “yaygın yıkıcı” kadra- nına yerleştiriyoruz. Kendilerini bu kadranda bulan şirketler vakit kaybetmeden satış, hukuk ve uyum fonksiyonlarıyla risk yönetimi liderlerini uyarmalıdır. Etkilenen müşteriler için bir onarım planı geliştirmeli. İK’ya danışarak sorunun çözümüne yönelik agresif adımlar atmalı ki bunlardan birinin de suçlu satışçıları işten çıkarmak olması kuvvetle muhtemel. Şirketler aynı zamanda bu türden davranışların devam etmediğinden emin olmak adına çok sıkı kontrol mekanizmalarını devreye sokmalılar.

Şirketin, manipülasyonun kapsamını tespit etmesinin ardından liderler, satış prim planında değişiklik yapıp yapmama konusunda dikkatlice düşünülmeliler. Manipülasyonun muhtemel sonuçlarıyla organizasyonun risk almaya ne kadar istekli olduğunu ölçüp tartmalılar.

Çoğu durumda yöneticiler satışçıların manipülasyonlarını hoş görmenin bir seçenek olmadığı ve planın düzeltilmesi gerektiği sonucuna varırlar.

Sorunun çözülmesi gerektiği konusunda fikir birliğinin olduğu durumlarda şu dört aşamalı süreci hayata geçirmenizi öneriyoruz.

Satışçıların sistemi nasıl deldiklerini saptamak için verileri kullanın. Şirketin kredi kartına başvuran her bir müşteri için nakit prim almaya hak kazanan havayolu çalışanları örneğine dönelim. Check-in kontuarında görevli çalışanlar, şirket politikalarına aykırı davranıp müşterilere, kredi kartı başvurusunu orada doldurdukları takdirde bagaj ücretinden muaf tutulacaklarını söylüyorlardı. Çalışanlar çeşitli nedenlerden ötürü bu ücreti uygulamama hakkına sahiplerdi aslında: Müşteri hâlihazırda şirketin kredi kartına sahipse, üst düzey sık uçucular için veya müşteri memnuniyetsizliğini giderme amacıyla. Bu da manipülasyon yapılan durumları izole etmeyi zorlaştırıyordu. Bu durumda şirkete tavsiyemiz bilgi sistemlerini kullanarak kredi kartı teşvi- ğinden en çok prim kazanan çalışanları tespit etmek ve bu temsilcilerin kredi kartı satışlarıyla bagaj ücreti muafiyeti uygulamalarının aynı zamanda gerçekleşip gerçekleşmediğini kontrol etmek oldurdu.

Teşvik planınızı gözden geçirin. Manipülasyonu mümkün kılan şey teşvik programının muğlaklığıysa, planı güncelleyin ve kabul edilebilir ve edilemez davranış ve prosedürlerin hangileri olduğunu net bir biçimde ifade edin.

OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposite Arkası) İkitelli/İST Tel: 444 60 27 (pbx)

www.oskarlojistik.com.tr www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com



Şayet kurallar esnetiliyor ya da bozuluyor veya yanlış bilgi veriliyorsa, uygunsuz davranışları yasaklayan ve şirket politikalarına aykırı hareket eden çalışanların karşılaşacakları sonuçları açıkça belirten bir dil kullanın. Bu sonuçlar arasında prim ödemelerini reddetmek ya da geri almak ve disiplin cezaları yer alabilir.

Şubelerinde çalışan bankacıların komisyon alabilmek için müşterilerine gizlice, kullanmayacakları yeni kredi kartı hesapları açmayı (ve kartı sadece acil durumlar için ellerinde tutmayı) tavsiye ettikleri bir finansal kuruluşu ele alalım. Şirket, prim planını değiştirerek bankacıların komisyona hak kazanabilmeleri için müşterilerin kredi kartlarını kullanmalarını zorunlu kıldı. Bu da bankacıların komisyonlarını hesap açıldıktan hemen sonra değil, kartların satın alma, para transferi ve nakit çekimlerinde kullanıldığını gösteren veriler toplandıktan sonra alabilmeleri anlamına geliyordu. Banka bu ödünleşimlerin gerekli olduğu kanısındaydı zira, sadece aktif olarak kullanılan kredi kartlarından gelir elde edebiliyordu.

Satış süreçlerini sürekli gözetim altında tutun. Satış yönetim sistemleri, kötü kullanımı tespit edip önüne geçecek şekilde güncellenmeli. Bunlara örnek olarak kullanılmayan kredi kartlarını veya kredi kartı başvurusu sırasında uygulanan bagaj ücreti muafiyetlerini tespit eden sistemler verilebilir. Aynı zamanda, şüpheli işlemleri görünür kılmak için raporlama ve gösterge tabloları devreye sokulmalı. Örneğin, bir banka yeni açılan hesapların 60 gün içinde kapanma oranı yüksek olan şubeleri hakkında veri toplayabilir ya da yeni kredi kartı satışları bölgesel ortalamaların çok üzerinde olan bankacıların faaliyetlerini analiz edebilir.

Sadece veri yoluyla takip edilemeyen satış faaliyetleri insanların gözetim ve denetimini gerektirebilir.

Bunlara örnek olarak kurallara riayet edildiğinden emin olmak adına gerçekleştirilen habersiz kontroller, görüşmelerin kayıt altına alınması, alanda yapılan uyum teftişleri ve müşteri satın alımlarının onaylanması verilebilir. Öngörülse analitik ve yapay zekâ da süregelen gözetim girişimlerine dahil edilmelidir.

Değişiklikleri satış ekibinize iletin. Prim planı güncellendikten ve veri toplama ve raporlama sistemleri kurulduktan sonra satış liderleri yeni ya da gözden geçirilmiş politikaları, prim planında yapılan değişiklikleri ve mevcut ve gelecekteki manipülasyonları tespit etmek adına gözetim süreçlerinin devreye sokulacağını çalışanlarına iletmelidir. Liderler aynı zamanda bu süreç sırasında ortaya çıkan her türlü manipülasyon sorununu tartışmalıdır.

OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposite Arkası) İkitelli/İST Tel: 444 60 27 (pbx)

www.oskarlojistik.com.tr www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com



Yeni politikaların açıklanması sırasında şirketin davranış ilkelerinin de üzerinden geçilmesi şart. Şayet satış organizasyonunun davranış ilkeleri mevcut değilse sıfırdan oluşturulmalı ve manipülasyon taktiklerini önlemek ve sonuçlarının neler olacağını netleştirmek adına çalışanlarla paylaşılmalı.

Yukarıda saydığımız adımlar dikkatle takip edildiği takdirde manipülasyon dizginlenebilir ya da elemine edilebilir; ta ki planın yeni en zayıf halkası keşfedilene dek. Deneyimlerimize dayanarak büyük şirketlerin delinmiş prim programlarını onarma planlarını benimseme, hayata geçirme ve iletme süreçlerinin daha uzun sürdüğünü söyleyebiliriz. Gözetim uygulamalarının ve kuralları bozmanın sonuçlarının da düzenli olarak satış temsilcileriyle beraber gözden geçirilmesi gerekiyor. Şirketlere, ilerleme kaydedildiğinden emin olmak adına gösterge tabloları ve raporlarını paylaşma ve gözden geçirme konularında çok titiz davranmalarını öneriyoruz.

Belki de Yanıt Vermemelisiniz

Şirketler keşfettikleri her manipülasyon taktiğini yok etmeme yolunu da seçebilirler. Gerçekten de düşük etkili ya da düzensiz ve nadir karşılaşılan bazı stratejileri hoş görmek daha iyi olabilir zira, büyük ölçüde sorunsuz işleyen bir prim planını rafa kaldırmak ya da değiştirmek olumsuz sonuçlar doğurabilir. Değişiklikler satış ekibinin dikkatini dağıtarak verimliliğin azalmasına neden olabilir ya da satışçılar değişikliklerin adil olmadığına inanabilirler ki bu da direnç, motivasyon kaybı ve hatta çalışan kaybına yol açabilir. Son olarak, plan değişiklikleri yeni manipülasyon fırsatları, beklenenden yüksek tazminat ödemeleri ve mevcut müşteri ilişkilerinin bozulması gibi olumsuz sonuçlar doğurabilir.

İncelediğimiz 20 milyar dolar değerindeki bir yazılım ve çözüm sağlayıcısı bu konuda mükemmel bir örnek teşkil ediyor. Yeni prim planı kapsamında satış temsilcileri, aylık brüt kâr üzerinden komisyon alıyorlardı. Örneğin, toplam 40 bin dolarlık satış gerçekleştiren ve sattığı ürünlerin maliyeti 10 bin dolar olan bir temsilci, 30 bin dolarlık kârın

belirli bir oranında komisyona hak kazanıyordu. Prim planı uygulamaya konulduktan kısa bir süre sonra satış yönetimi, erteleme taktiğinin çok yaygın biçimde kullanıldığını fark etti. Aylık kotalarına ulaşamayacaklarını bilen satış temsilcileri, ayın sonlarına doğru gelen siparişleri bekletiyor ve bir sonraki ayın başında işleme sokuyorlardı. Satış yönetimi sorunu, yaygın sıkıntılı manipülasyon (sık ancak düşük şid- detli) olarak sınıflandırdı.

OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposite Arkası) İkitelli/İST Tel: 444 60 27 (pbx)

www.oskarlojistik.com.tr www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com



Şirket analistleri planı, satış penceresini bir aylıktan üç ayla dönüştürecek şekilde güncellemeyi önerdiler. Bu sayede ertelemenin sıklığını ve gecikmeli işlemlerin sayısını azaltabileceklerine inanıyorlardı. Ancak, manipülasyonu ortadan kaldırmaktansa hoş görmenin şirket için daha iyi olacağını fark eden satış liderleri bu değişikliğe karşı çıktılar. Mevcut plan dahilinde komisyonlarını optimize etmek isteyen satış temsilcileri siparişleri birkaç gün ya da bazen bir hafta bekletiyorlardı. Şayet satış penceresi bir aydan üç aya çıkarsa aynı davranış biçimini sergilemeyi sürdürecektir ancak siparişleri haftalar boyunca, hatta belki daha uzun süreler bekleteceklerdi. Bu da satış döngüsünü uzatacak, satış hızını azaltacak ve satış büyümesini aşağıya çekecekti. Nihayetinde değişiklik önerisi reddedildi ve yönetim sorununun daha yıkıcı bir hâl almadığından emin olmak adına manipülatif davranışları yakından takip etmeye başladı.

GÖRÜŞTÜĞÜMÜZ SATIŞ LİDERLERİNİN neredeyse tamamı “satış prim planlarının hepsinin delinebileceğini” söyledi. İnsanlar doğaları gereği, kimi zaman dürüstlükleri pahasına kişisel kazançlarını artırmanın ve hedeflerine en kolay ve hızlı şekilde ulaşmanın yollarını ararlar.

Bu makalede incelediğimiz süreç bir seferlik değil, tekrarlanan bir egzersiz. Yeni veya gözden geçirilmiş her plan dahilinde kuralları esnetme ya da bozma, hatta doğrudan manipüle etme fırsatları kollanacak. Bir satışı gibi düşünmek manipülasyona daha elverişsiz prim planları oluşturmaya ve insanların etik dışı kısa yollara başvurma eğilimlerinin önüne geçmenize yardımcı olacaktır.

TIMOTHY M. GARDNER Utah State University, Jon M. Huntsman School of

Business'ta işletme doçentidir. COLIN WONG prim ücretlendirmeleri ve satış performansı yönetimi konularında uzmanlaşan bağımsız bir danışmandır. RICK BUTLER ServiceNow'da küresel satış primlerinden sorumlu başkan yardımcısıdır.

Kaynak: HBR Türkiye

Not: Lütfen detaylar için kırmızı yazıların üzerini tıklayınız.

OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposite Arkası) İkitelli/İST Tel: 444 60 27 (pbx)

www.oskarlojistik.com.tr www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com