

SATI ELEMANI PERFORMANS DE ERLEMES NDE B R ÖNER : ÜÇGENSEL PERFORMANS DE ERLEME YÖNTEM

Banu D NÇER¹, Caner D NÇER²

^{1,2}Galatasaray Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İletişim Bölümü, Araştırma Görevlisi Dr.

A PROPOSAL ON SALESPERSON PERFORMANCE EVALUATION: A TRIANGULAR PERFORMANCE EVALUATION METHOD

Abstract: This research proposes a performance evaluation method based on relationship among the salesperson, the organization and the customers through 4 types of performance.

The method is developed by a qualitative research realized via interviews with department managers of 39 firms.

The interviewees describe the salesperson performance by the contribution to the quantitative targets set by the management for the period and confirm the accuracy of the separate and complementary interfaces of the performance triangle. Quantitative criteria are primal but qualitative criteria are not negligible and have a complementary role.

Consequently, the presented method is suitable and acceptable. Salesperson performance can be determined within the triangle shaped by 3 interfaces and measured by qualitative and quantitative criteria covering 4 types of performance.

Keywords: Sales Force, Salesperson, Sales Performance.

I. GİRİŞ

Satıcı elemanı performansı ve firma hedeflerine yaptığı katkı son 20-30 yıl boyunca bir çok araştırmaya konu olmuştur [1, 2]. Bu ilginin sebebi satıcı elemanlarının performansları aracılığıyla firmaların hayatta kalabilmesi ve iyi bir kârlılık yakalamasında oynadığı önemli rolüdür [3]. Ayrıca, satıcı elemanlarının performansı pazarlama faaliyetleri arasında da önemli bir yere sahiptir [4] ve bu bağlamda satıcı elemanın görevi de pazarlamaya paralel şekilde zaman içerisinde sürekli bir değişim göstermektedir [5].

Satıcı elemanlarının performansına duyulan bu ilgi ve verilen önem, performans kavramının tanımı ve ölçümüne üzerine bir çok araştırma yapılmasına yol açmıştır [6]. Performans kavramı konusunda bir çok düşünce akımı ana hususlarda aynı doğrultuda olsa da, tartışılmayan kullanılan ölçüm kriterlerinin çeşitliliği üzerine yoğunlaşmıştır. Bu bağlamda, doğrudan olarak, dünyasında, bir firmanın yöneticisi satıcı gücü ve kontrol ettiği operasyonlar üzerine doğru, uygun bilgi ve sinyaller olmadan iyi bir yönetim gösteremez. Bu yüzden, bu bilgi

SATI ELEMANI PERFORMANS DE ERLEMES NDE B R ÖNER : ÜÇGENSEL PERFORMANS DE ERLEME YÖNTEM

Özet: Bu araştırma satıcı elemanın kendisi, satıcı organizasyonu ve müşteriler ile ilişkileri üzerine kurulu bir bakış açısı ile 4 performans tipi üzerinden bir performans değerlendirme yöntemi önermektedir.

Bu yöntem daha sonra 39 firmanın ilgili bölüm müdürleri ile gerçekleştirilen yüz yüze görüşmelerinde nitel bir araştırma ile geliştirilmiştir.

Görülmesi yapılan kişiler satıcı elemanı performansını yönetimin dönem için belirlediği nicel hedeflere yaptığı katkı olarak tanımlamaktadır ve performans üçgeninin ayrı ve birbirini tamamlayıcı arayüzlerinin doğruluğunu teyid etmektedirler. Nicel kriterler esaslı fakat nitel kriterler ihmal edilemez ve tamamlayıcı bir role sahiptirler.

Sonuç olarak, önerilen yöntem, uygun ve kabul edilebilir bir yöntemdir. Satıcı elemanı performansı 3 arayüzün eklenmesiyle üçgen içerisinde tanımlanabilir ve 4 tip performansı içeren nitel ve nicel kriterlerle ölçülebilir.

Anahtar Kelimeler: Satıcı Gücü, Satıcı Elemanı, Satıcı Performansı.

ve sinyalleri belirlemek, organize etmek ve firma yönetiminin önüne basit, uygun ve kullanılabilir bir şekilde sunmak gerekmektedir. Bu çalışmanın amacı yazın taramasında öne çıkan, birbirinden farklı ancak tamamlayıcı performans kavramlarını bir araya getirerek (özel performans, tutumsal performans, görev performansı ve görev dışı performans) satıcı elemanı performansını değerlendirme kriter ve açılarından ele alan bütünle ik bir yöntem sunmaktır. Bu bütünle tirici yöntem ve onu meydana getiren kavramların açık ve net bir sentezi satıcı elemanı performansının değerlendirilmesini kolaylaştıracak ve satıcı elemanın potansiyel performansını ve başarısının temelinde bulunan boyutların daha hızlı ve iyi bir şekilde tanımlanmasını sağlayacaktır.

Öncelikle, satıcı elemanı performansını değerlendirme yazın taraması aracılığıyla ele alınarak açıklanacaktır. Daha sonra ise, bu yöntem üzerine 39 firmanın satıcı ve pazarlama müdürü ile yapılan yüz yüze görüşmeler sonucunda, onların yorum ve değerlendirmeleri katılacak ve yöntem geliştirilecektir.

II. SATI ELEMANI PERFORMANSI KAVRAMI VE SATI ÇEVRES

Firmalarda, çalı an personelin faaliyetleri çalı ma ya amlarının her a masında gözlem ve sonuç itibariyle de erlendirilmektedir. Bu faaliyetler, ancak performans de erlendirme sistemi içinde yapılırsa anlam kazandı ndan [7], performans de erlendirme faaliyetleri geleneksel olarak insan kaynakları yönetiminin en önemli gerekliliklerinden biri olarak ortaya çıkmaktadır [6, 8].

Performans de erlendirme yönteminin ba arısı, firmanın geli mesine katkı sa lar ve yöneticilerin ve yönetilenlerin ba arı derecelerinin bilinmesi ile firmanın ba arısının uzun vadelerde kalıcı olmasına katkı yapar [9]. Bu süreç, önceleri bölüm müdürünün yönetti i basit bir süreç iken, son dönemde performans de erlendirme konusunda önemli oranda de i iklikler olmu tur [10, 11].

Gelecekte çalı anların performansının daha etkili olup olmayaca mı ve nasıl verimli hale gelece inin ortaya konulması yöneticilerin temel sorumluluklarından biridir [6, 12]. Çünkü bu ekilde terfi, kariyer planlaması, ücret tespiti yapılmaktadır. Ayrıca, performans de erlendirme, performans yönetiminin en i levsel boyutları arasındadır [13]. Yapılan de erlendirme sayesinde, örgütler içerisinde çok yönlü ileti im tesis edilerek ki isel geli im sa lanmakta ve örgütsel geli ime katkıda bulunmaktadır. Bu ba lamda de erleme, firma amaçlarını gerçekle tirmede ve bu amaçlara bireysel katkıların neler oldu unu belirlemede son derece önemlidir [3, 14].

Performans de erlendirme, “örgütteki görevi ne olursa olsun i görenin çalı malarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleriyle gözden geçirmektir” ekinde tanımlandı ı gibi [15], “bireyin görevindeki ba arısını, i teki tutum ve davranı larını, ahlâk durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalı anın örgütün ba arısına olan katkılarını de erlendiren planlı bir araç” olarak da tanımlanmaktadır [16].

Performans de erlendirme ile i görenlere, yaptıkları i e ili kin geribildirim verilerek, örgüt için onların bireysel katkılarını arttırmak amaçlanmaktadır. Bu do rultuda performans de erlendirmesi, çalı anlar açısından önem ta ıdı ı kadar, örgütler açısından da önem ta imaktadır. Performans de erlendirme ile örgüt içerisinde yer alan tüm bireyler etkinliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini gözden geçirme fırsatı bulacaklar ve sonrasında çalı an, eksiklikleri ve yetersizlikleri ortaya çıktı nda bunları giderme ve yeteneklerini geli tirme imkânı kazanacaktır [17, 18].

Satı elemanı performansı ise, öncelikle satış elemanının firma hedeflerine ulaşmaya yaptığı katkı

olarak tanımlanır [1, 19]. Ancak, performans kavramı, bünyesinde satış elemanının davranı ları ve nasıl davranması gerekti ini belirten noktaları da yansıtmalı ki firma hedef ve amaçları ı ında, satış elemanının çalı ması her açıdan de erlendirilebilsin [2]. Sonuç olarak, satış elemanının performansı, organizasyon amaçlarına yapılan katkıya göre de erlendirilen davranı lar olarak tanımlanır [20].

Yukarıda belirtildi i üzere, performans kavramının tanımı, hedeflere ulaşmak için de erlendirilmeye alınması gereken davranı lar ve elde edilen sonuçlara ulaşma da satış elemanının katkısı üzerine bir bilgi vermese de ortak paydaları göstermektedir. Performans de erlendirme özel bir önem arz eder, çünkü performans ölçümüne sıkı sıkıya ba lıdır ve bu açıdan satış elemanının görevini de i ik yönlerden ele alması gerekir [6]. Dolayısıyla, satış elemanı performansının do ru ve adil bir ekinde de erlendirilmesi için satış elemanının görevinin tüm boyutları de erlendirmeye alınmalıdır. Bu de erlendirme, kısmi olarak ya da bir bütün olarak de i ik ki iler tarafından gerçekleştirilebilir. Bu satış elemanının kendisi, ba lı oldu u satış ekibindeki üst ya da üstleri ve çalı maktaki oldu u mü teriler olabilir [5]. De erlendirme sürecinde katkı sa layabilecek bu ki iler, satış elemanının performans ölçüm ve de erlendirme yönteminin dayandı ı destekleri olu tururlar.

Her aktör çiftinin arasında olan kar ılıklı ili ki yöntemin üç ara yüzünü olu turur. 1) satış elemanı - organizasyon 2) satış elemanı - mü teriler 3) organizasyon - mü teriler. Bu ekin incelenmesiyle iki soru ortaya çıkmaktadır. İlk olarak, bu üç ara yüzden hangisi ya da hangileri satış elemanı performansını tahminde yardımcı olur. İkinci soru ise, bu ara yüz ya da arayüzler yoluyla de erlendirmeye ulaşmak için hangi kriterler esas alınmalıdır. Bilindi i üzere, satış elemanı performansı de erlendirilirken ki iler sadece bazı açılardan de erlendirme yapabilirler bu yüzden çalı manın takip eden bölümünde farklı satış performans tipleri üzerine yapılmı önceki ara tırmalar ve bu ara tırmaların temel aldı ı bakı açılı ele alınacaktır.

Satış elemanı performansı üzerine gerçekleştirilen ara tırmalar bu kavramın esas olarak 4 performans tipi çerçevesinde ele alındı ını göstermektedir. Bunlar, özel performans, tutumsal performans, görev performansı ve görev dı ı performans ekinde sınıflandırılabilir.

II.1. Özel Performans

Genelde elde edilen satış sonuçlarına dayalı olarak gerçekleştirilen performans de erlendirmesi, satış elemanının, organizasyonun amacını gerçekle tirmede elde etti i sonuçların objektif bir de erlemesidir [1, 19]. Satış elemanının çabası ve becerisi do rultusunda ula tı ı nicel, kantitatif sonuçları ifade eder [21]. Bu organizasyon içerisinde üst ya da yöneticinin ödüllendirme ya da

cezalandırmasına esas tekil eden boyuttur. Bu performansın ölçümü için kullanılan kriterler konusunda tam bir fikir birliği olmasa da esas olarak kullanılan önemli kriterlerden bazıları satış hacmi, kâr, aylık satış komisyonu, yeni müşteri sayısı, kota gerçekleştirme oranı ve elde edilen pazar payıdır.

Bu kriterlerin incelenmesi sonucunda iki önemli performans boyutu ortaya çıkmaktadır; satış elemanının kendi çabasıyla yarattığı olumlu etki ve sonuçlar ile firmanın ortaya koyduğu pazarlama strateji ve politikalarının yarattığı sonuç [6]. Satış elemanının elde edilen kâr ve satış rakamlarına kendi kişisel çabasıyla yaptığı katkı « özel performans » ve satış elemanı olmasa dahi firmanın ulaştığı sonuçlar ise « özel olmayan performans » olarak tanımlanabilir [2]. Bu noktada özel performans satış elemanı-müşteri, özel olmayan performans ise satış organizasyonu-müşteri çerçevesinde gerçekleşir. Satış elemanının performansını satış elemanı-müşteri çerçevesinde ele almak gerekir ancak bu çerçeve de satış bölgesinin potansiyeli, rekabetin yoğunluğu gibi bazı dış faktörlerin etkisini barındırır [6]. Bu yüzden satış elemanının ikinci bir performansı olan tutumsal performansını da ele almak gerekir.

II.2. Tutumsal performans

Tutumsal performans, satış elemanının sorumluluğundan ötürü gelen aktiviteleri gerçekleştirmekteki başarısını belirtir [21]. Satış elemanının kontrolünde olmayan ve performansını etkileyebilecek dış etkenleri göz ardı eder ve iki tip davranış kategorisini

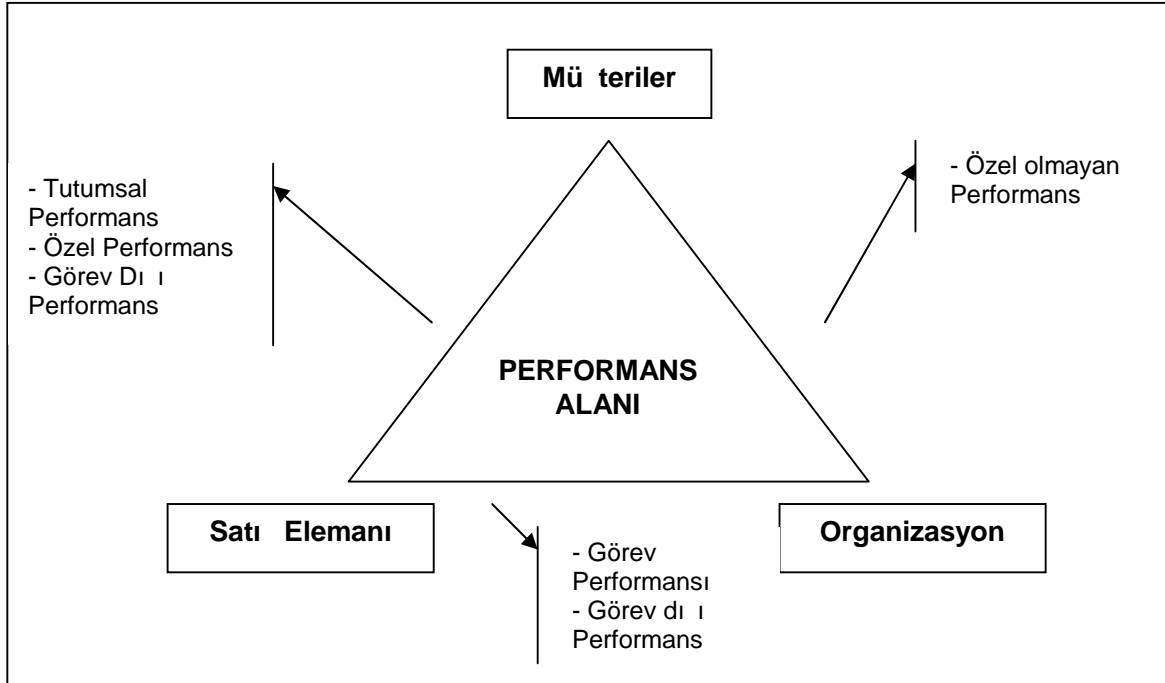
kapsar; « satış » ve « satış dışı » davranışları [19,21].

Satış davranışları satış elemanı-müşteri ilişkileri çerçevesinde müşteri için değer yaratan, satış elemanının özel performansına katkı yapan ve kısa vadede satış elemanının edindiği nitel davranışlardır (satış becerisi, satış adaptasyonu ve teknik bilgi gibi).

Satış dışı davranışlar ise satış elemanının firma içindeki asli görevine bağlı diğer görevlerini kapsar. Bu görevler, satış elemanının, kendi satış planını, müşteri ziyaret takvimi ve diğer ekiplere geri bildirim ve yaptığı katkıdan oluşur [22]. Görmekteyiz ki tutumsal performans satış elemanı-müşteriler ve satış elemanı-organizasyon çerçevelerinde etkisini göstermektedir ve satış elemanı-organizasyon çerçevesindeki performansı ayrıca satış elemanının, bir diğer performansı; görev performansına etki eder.

II.3. Görev Performansı

Firmanın genel satış performansına etki eden, satış elemanının firma tarafından belirlenmiş tanımındaki aktivitelerin süreklilik gösterecek şekilde yerine getirilmesini kapsar [23]. Satış elemanının, firmanın pazarlama stratejilerinin uygulanmasındaki verimliliğine katkı eden bu performans [24,25] satış elemanı-organizasyon çerçevesinde gerçekleşir ve bunu gerçekleştirmek için gerekli satış dışı davranışlara da bağlıdır.



ekil.1. Satış Elemanı Performansını Değerlendirmede Temel Kavramlar

II.4. Görev Dışı Performans

Görev dışı performans, satıcı elemanının görevi kapsamında resmi olarak bulunmayan ancak firmaya olumlu katkı sağlayacak, satıcı elemanı için fark yaratan performansını belirtir. Herhangi bir ekinde ödüllendirilmeyen, satıcı elemanının kendi isteğiyle yaptığı, verimliliğe katkı yapan bu davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı olarak da tanımlanmıştır [24] ve satıcı elemanı değerlendirilirken göz önüne alınır. Bu davranışlar, satıcı elemanının; işini zamanında yapmasını, zorluk ve beklenmedik durumları tolere edebilmesini [26] çalışmalarıyla dayanışma ve yardımlaşma ile anlaşmazlık yaşamamasını kapsar. Bu davranışlar tüm organizasyona fayda sağladığı gibi bireylere ve ayrıca müşterilere de fayda sağlar ve olumlu sonuçlar doğurur. Bu davranışların müşteriye yansımaları, onlara kişisel bilgi sağlama ve bazı işlemlerin yapımında yardımcı olarak gerçekleştirilmez, uzun vadeli ilişkilerin sağlanmasına yardımcı olur [27].

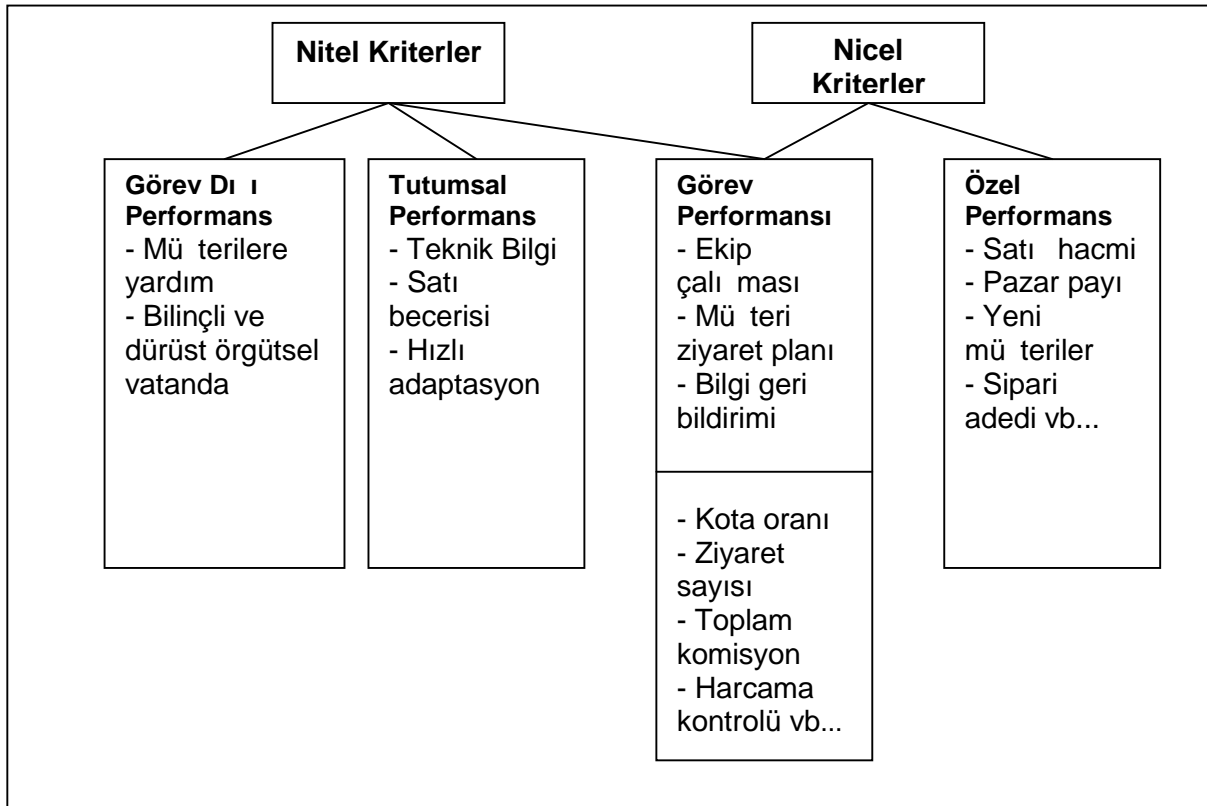
III. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ

Satıcı elemanı performansının değerlendirilmesinde nitel ve nicel kriterler kullanılmaktadır. Nitel kriterler; performans tiplerinden görev dışı performansa, tutumsal performanstan satıcı davranışlarına ve buna bağlı olarak

kısmi ekinde görev performansına bağlıdır. Nicel kriterler ise satıcı elemanının özel performansına ve görev performansına bağlıdır.

Bu kriterler performans kavramının çeşitli boyutlarını etkilemektedir. Performans değerlendirme süreci temel olarak bu kriterlerin çeşitli performans arayüzlerine yerleştirilmesine esastir. Her kriter için onu en güçlü ekinde etkileyecek olan faktör belirlenir. Örneğin, kota gerçekleştirmeleri, satıcı elemanı-organizasyon çerçevesinde ele alınmalıdır çünkü bir satıcı hacmi ancak daha önce konulmuş olan hedeflerle karşılaştırıldığında anlam arz eder. Dolayısıyla, bazı durumlarda müşteri bir siparişin önemli ve özel olduğunu düşünse dahi bunlar satıcı yapan firma nezdinde yetersiz miktarlar olarak kabul edilebilir.

Performans arayüzlerinin oluşturulma sürecini ele alacak olursak, nitel kriterlerin görev dışı performansı değerlendirmede daha sık kullanılmakta olduğunu görmekteyiz; nicel kriterler ise görev performansı ve özel performansı değerlendirmede daha etkin olmaktadır. Bu bağlamda, satıcı elemanı performansının değerlendirilmesinde nitel ve nicel kriterlerin belirlenmesinin önemi ile satıcı elemanı performansı ve satıcı organizasyonunun verimliliği arasında yapılan ayrımın önemi dikkate alınmalıdır. Bu bulgular ekil.2 ile matik olarak verilmiştir.



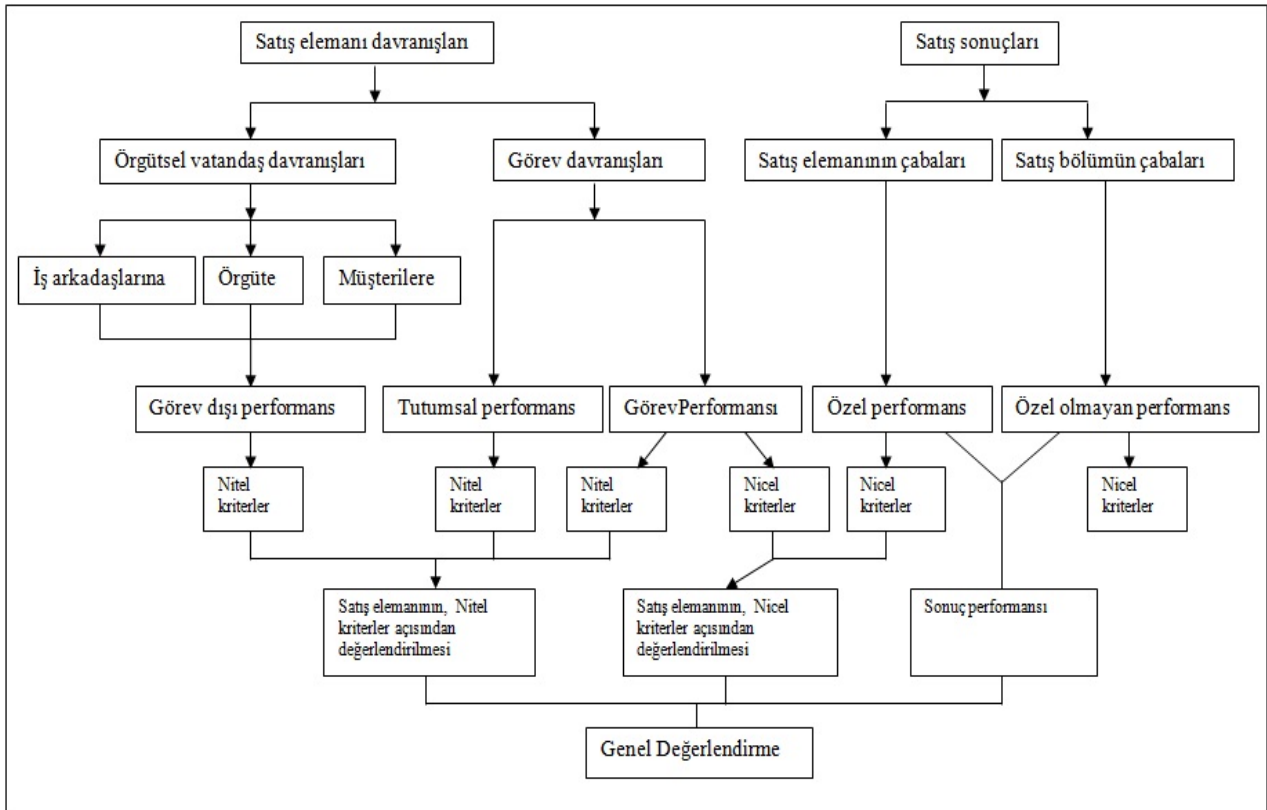
ekil.2. Satıcı Elemanı Performans Değerlemede Temel Kriterler

IV. UYGULAMA VE BULGULAR

Kavramsal açıdan yöntemi test edebilmek ve elde edilen sonuçları analiz edebilmek amacıyla uluslararası ve ulusal pazarlarda faaliyet gösteren 39 firmanın satış müdürü ya da organizasyon yapısına göre bölge satış müdürleri ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirildi. Görüşmeler esnasında 4 ana konuya başlıca ele alınmıştır; performansın tanımı ve performans kavramı (4 tip performans), performans kavramının 3 arası içinde değerlendirilmesi, performans kriterlerinin belirlenmesi ve sınıflandırılması ve son olarak yöntemin genel uygunluğu üzerine görüşülmüştür. Satış elemanı performansını temel alan sorular yarı yapılandırılmış mülakat formunda bu 4 başlık altında toplam 16 soru ile irdelenmiştir. Bu sorular herhangi bir yönlendirme olmaması amacıyla kesinlikle görüşülen kişilere gösterilmemiştir. Performans kavramı ile ilgili 3 arayüz ve kriterler konusunda satış elemanının davranış kalıplarından yola çıkarak nitel ve nicel değerlendirme kriterlerine ulaşmanın yanı sıra satış sonuçlarından yola çıkarak da satış elemanının özel performansına ve satış bölümünün genel başarısı ve yapısal başarısına ulaşılmıştır. Görüşmeler esnasında elde edilen, satış elemanın değerlendirilmesinde izlenen mantıksal çerçeve ve ana başlıklar ekil.3'de verilmiştir.

Görüşme yapılan 39 satış müdürü ve bölge satış müdürü belirli bir çeşitlilik yakalamak amacıyla belirlenmiştir. Toplamda 16 farklı sektörde faaliyet göstermekte olan firmaların 14'ü kurumsal pazarlama ve satış yapmakta iken diğerleri nihai tüketici odaklı çalışmaktadır. Görüşülen kişilerin satış ekiplerinin boyutu ise 10 kişiden 300 kişiye kadar değişen sayıdadır. Yaklaşık 5 ay süren yüz yüze görüşmeler bireysel ve yarı-formal (yarı-yapılandırılmış) olarak gerçekleştirilmiştir. Her görüşme 1 saatten biraz fazla sürmüştür ve görüşmelerde herkese aynı sorular aynı sözcükler kullanılarak yöneltilmiştir. Dolayısıyla, görüşmelerde sınırlı bir özgürlük vardır [28] ancak görüşmenin konusuna göre soruların sıralarının değiştirilebilmesi ile cevaplayıcılara bir esneklik sağlanmıştır ve görüşmelerin verimliliği artırılmıştır [29]. Görüşülen kişilerin farklı sektörlerden olması ile satış gücü ve genel anlamda satış elemanı performansı ele alınması hedeflenmiştir. Bu noktada çalışılan sektör bazında ileriki çalışmalarda derinleştirilebilir.

Kaydedilen ve yazıya alınan görüşmeler üzerinde içerik analizi ve geliştirilen 4 ana konuya göre sınıflandırma yapılmıştır. Ayrıca, orijinal ekleriyle yapılan bazı tanım ve yaklaşımlara analizin bazı noktalarını netleştirmek amacıyla çalışmanın içinde yer verilmiştir.



ekil.3. Satış Elemanı Değerlendirmede İzlenen Ana Başlıklar

Görülme gerçekte tirilen müdürlerin %85'i (33/39) satı elemanlarının performansını firmanın dönem baında belirlemi oldu u nicel hedeflere yaptı ı katkıyla tanımlamaktadır. Bu bakı açısında, bir satı elemanı kendisine konulan satı hedeflerine ula ır ya da belirlenen düzeye yakın bir satı düzeyi yakalarsa ancak iyi bir performansa sahip olarak kabul edilmektedir. Bu hedefler genel olarak satı hacmi, satı cirosu ve satı bütçesine uygunluk bazında belirlenir. Böylece, satı elemanının performansı kendi satı becerisinin sonucunda bir satı rakamını yakalaması olarak ortaya çıkar ki bu miktar daha önce firma tarafından belirlenmi bir referans miktar, satı kotası ya da satı cirosuna göre de erlendirilir. Bazı görü ler a a ıdaki ekilde dile getirilmi tir:

«Ba arılı bir satı elemanı, kendisine düzenli bir biçimde verilen hedeflere ula ma ve geçme kapasitesine sahip satı elemanıdır».

«Satı elemanının ba arısı, ciro hedeflerini tutturmak ve kendisine rakamsal olarak belirtilmi satı düzeyini gerçekte tirmektir».

Ayrıca, satı elemanının performansı, görevi sırasında gösterdi i mü teriye kar ı ve firma içi davranı larından dolayı ya da dolaysız ekilde de etkilenmektedir. Firma, satı elemanından dı (mü teri ve rekabet) ve iç çevreden (ürünler, marka...) gelen etki ve geri bildirimlere kısa sürede akılcı cevap vermesini bekler. Dolayısıyla, performans, satı elemanının çevresi ile olan ili kilerindeki davranı larının bir bütünü olarak da tanımlanabilir. Bir yönetici a a ıdaki ekilde bir tanım yapmı tir.

«Performans, mü teri seçimi, ürün tanıtımı ve mü teri sadakati yaratmanın yanı sıra markayı geli tirmektir. yi satı elemanı, marka de erini öne çıkaran, ürünü konumlandırmayı bilen ve uzun vadeli-kârlı, süreklilik arz edecek mü terileri seçebilen satı elemanıdır».

Görü ülen satı müdürleri, öncelikle satı elemanının özel ve görev performansına önem vermektedirler. Yaptıkları performans tanımlaması bu iki tip performansla uygundur ve ölçümleri de rakamsal hedef ve oranla yapılmaktadır. kinci bir nokta ise, tutumsal performans üzerinde durulması ve satı davranı larına önem verilmesidir. Bu ba lamda, satı elemanı performansı tanımında temel olarak satı elemanının belirli düzeyde satı yapabilmesi ve bunun için gerekti i gibi bir tutum sergilemesi gereklili i öne çıkmaktadır. Aynı zamanda, satı müdürleri satı elemanının özel ve özel olmayan performansı arasındaki farkı kabul etmelerine ra men bu farka de inmemektedirler. Satı sonuçlarının hedeflere oranına ve nicel verilere verdikleri önem sonucunda satı elemanının elde etti i sonuçları baz almaktadırlar ve nitel özellikler müdürlerin performans tanımında sonuçlar kadar önem arz etmemektedir. Bu

müdürlerin görev performansını gerekli fakat sonuç yaratmakta yetersiz bir ko ul olarak algıladıklarını göstermektedir. Görev dı ı performans pek söz konusu edilmese de mü teriler ile ili kilerin ilerletilmesi, satı elemanının lider özellikleri ve etik kurallara da görü meler sırasında kısaca de inilmi tir.

Son olarak ise performansın bireysel yönü göz önüne alınmı tir ve bu konuda performans kavramının evrensel ve içinde bulunulan sektör, ürünler ve satı elemanlarına ba lı olan karakterinden bahsedilmi tir. Dolayısıyla, kavramın her satı elemanına görev olarak aynı ekilde geldi i fakat kavramın adaptasyon ve kabulünün ki iye göre ekil aldı ı ve satı elemanının deneyim ve tecrübesiyle mü teri ve sektöre göre de farklılıklar arz etti i belirtilmi tir.

Görü me gerçekte tirilen yetkililerin tamamı birbirinden ayrı ve aynı zamanda, birbirini tamamlayıcı özelli e sahip 3 arayüzün ve performans üçgeninin do rulu unu teyid etmektedirler. Bunun yanı sıra, her arayüzün a ırlı mın e it olmadı ını ve performansın bu üç arayüzün olu turdu u karma ık bir bile kesi oldu u belirtilmi tir. Görü ülen bir yetkili ; « Bu ema ve emadaki ili kiler gerçe e uygundur ancak her birinin e it a ırlıkta olmadı ını göz önüne alarak bir merkez belirlemek gerekir » ekinde fikrini belirtmi tir.

Görü ülen ki ilerinin ço unlu u (%65; 25/39) performansı olu turan ö eler arasında en önemli a ırlı ı satı elemanı-organizasyon arayüzüne verse de bu ki ilerinin nihai tüketici odaklı çalı tıkları gözlemlenmektedir. Oysa kurumsal satı söz konusu oldu unda satı elemanı-mü teri arayüzünün a ırlık kazandı ını görmekteyiz; görü ülen satı müdürlerinden biri « satı elemanı- mü teri arayüzü önemli, çünkü bizim için önemli olan mü teri tatmini ve bu mü teri sadakatinde çok etkilidir, mü terinin tekrar bizi seçmesinde satı elemanının rolü önemlidir ancak büyük nihai pazar söz konusu oldu unda bu kadar a ırlık vermezdim. » diyerek görü melerin analizinden elde edilen performans kavramının 3 ayaklı tanımını ve bu ayakların olu turdu u üçgenin a ırlık merkezinde bulundu unu özetlemektedir ayrıca gördü ümüz üzere hizmet verilen mü teri tipine göre bu merkezin de yer de i tirdi i anla ılmaktadır.

Performans kriterleri söz konusu oldu unda ise, görü me yapılan tüm satı müdürleri performans de erlendirmesinin iki tip tamamlayıcı nitelikte özel kriterlerden faydalanılması gerekti ine i aret etmektedirler : « Nitel » ve « Nicel » kriterler. Nicel kriterler, rakamsal ya da oransal olarak ölçülebilir sonuçlar ortaya koyarlar. Satı kotasının gerçekte tirilme oranı, ciro, satı hacmi, pazar payı en sık kullanılan ve adı geçen örnekler olmalarına ra men yeni mü teri sayısı, harcama sınırlaması ve ödemelerde ya anılan aksaklık ve gecikme sayıları da dikkate alınmaktadır. Di er taraftan

nitel kriterler iki eklede tanımlanmaktadır. Öncelikle nicel kriterlerin aksine rakamsal ve objektif bir eklede de il, satı elemanının gösterdiği çabanın gözlemlenmesi ile ortaya çıkan bir de erlendirme olmaları nitel kriterlerin özelliğidir. Örnek olarak, görüşmeler sırasında, bir satı müdürü nitel de erlendirme ve performans ölçümünün bir yorumuna bağlı olarak çok daha zor ve güvenli olmayan bir de erleme sistemi olduğunu belirtmiştir. Çünkü, bu performans de erleme ekli bir dönemin satı sonuçlarını incelemek yerine tüm bir dönem boyunca süren de erleme ekli almaktadır. İkinci olarak ise, nitel kriterler nicel kriterlerden farklı ancak onlarla uyumlu sonuçlar verir ve nitel kriterler bir tür profesyonellik kriterleri ekli alır. Görüşmeler esnasında nitel kriterlerin satı elemanının kendini yetiştirme ve geliştirme kaynağı olup, yeni bir satı elemanının performansını nitel açıdan de erlendirebilmek için en az iki yıl zaman tanınması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Görüşmeler sonucunda, görmekteyiz ki, bu kriterler alanlarına göre büyük bir çeşitlilik içerisindedir (Pazar ve rekabet, pazarlama faaliyetleri, müşteri ilişkileri ve etik). Nicel kriterler, görüşmelerde gerçekleştirilen satı müdürlerinin %66'sı tarafından performans de erlemede en önemli kriterler olarak kabul edilmektedir ve kriterler arasında nicel kriterlerin en az %70'ine sahip olması gerektiği düşünülmektedir. Diğer satı müdürleri ise, iki tip kriter arasında kararlaştırma yapmak yerine nitel kriterlerin, nicel kriterler için önemli ve onları tamamlayıcı bir role sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Performans kriterlerini ilk bakışta bu yöntemdeki ekli ile özel, tutumsal, görev ve görev dışı olarak 4 kategoride ele almalarda, satı müdürleri, görüşmeler sonucunda yöntemin temel ve uyumlu olduğunu görüşmekte olduklarını belirtmiş ve kendi kullandıkları kriterleri bu yöntemde, öncelikle nitel-nicel ayrımını yaparak kolayca dahil etmişlerdir. Nitel kriterler arasında bulunan görev dışı performansı; liderlik ve etik kriterleri ile tutumsal performansı; genel pazarlama faaliyetleri ve müşteri ilişkileri ile görev içi performansı pazar ve rekabet kriterleri ile eleştirilmiş ve konumlandırılmışlardır. Dolayısıyla, kendi çalışmaları firmada olduğu ekli ile performans de erleme sürecindeki amaç ve kriterleri bu yöntem içerisinde görebilmektedirler. Ancak, bu yöntem çerçevesinde 4 kategoride toplanmış kriterler gibi profesyonel ortamda kullanılan tüm kriterleri gruplamanın zorlu olduğunu ve bu 4 kriter kategorisinin aynı amaçla kullanılmadığına dikkat çekmişlerdir.

Bu bağlamda görmekteyiz ki, sunulan yöntem belirttiğimiz noktalar ve görüşmeler doğrultusunda temelli ve uygun bir yöntem olarak kabul edilebilir. Performans kavramı, bütüncül bir eklede 3 arayüzün olduğu bir alan içerisinde bulunmaktadır ve 4 tip performansı kapsayan nitel ve nicel kriterlerce ölçümleri yapılmaktadır.

V. ARA TIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu ara tırma da satı elemanının kendisi, satı organizasyonu ve müşteriler ile ilişkileri üzerine kurulu bir bakış açısı ile 4 performans tipi üzerinden bir performans de erleme yöntemi önermek amaçlanmıştır. Ancak, problem alanı ve uygulanan yöntem gibi diğer bazı nedenlere bağlı olarak ara tırmanın bazı sınırlılıkları olmuştur [30].

Gerçekleştirilen görüşmelerin analizi 3 noktada çalışmanın geliştirilebileceğini göstermiştir. Öncelikle, satı temsilcilerinin performanslarının ölçümü firmanın içinde bulunduğu sektör ve dönem dikkate alınarak yapılmalıdır. Bu bağlamda, yöntem, firmanın çevre faktörlerini ve bu faktörlerin etkilerini ön plana çıkarmalıdır. Rakip firmaların pazarlama faaliyetlerinin yoğunluk derecesi ve satı gücünün büyüklüğü, satı temsilcilerinin performansını pozitif ya da negatif yönde etkileyebilir. Görüşmelerde, firmanın içinde bulunduğu sektörel rekabet koşullarının önemine vurgu yapılarak, diğer firmaların tutundurma çalışmalarının yoğunluğu ve rekabetin kazandı-ıvme ile bu yöntemde kullanılan üçgen içerisinde belirlenen performans noktasının bir sonraki dönem de ik bir merkez olu turacak eklede yer de itirebileceği belirtilmiştir. İkinci nokta ise firmaların kendi bünyelerinde gerçekleştirdikleri motivasyon çalışmaları, satı bölümü ve satı elemanlarına yönelik eğitim programları ile satı gücünü yönlendirmesi ve etkilerinin dikkate alınması gerekliliğidir. Bu performans ve motivasyon kaldıraçları ile ücretlendirme politikalarının satı gücüne olası etkileri ile performans üçgenine yapacağı etkiler göz ardı edilmemelidir. Son olarak ise, görüşmeler esnasında satı gücünün performansının üzerinde, zamanın, olası etkilerinin de dikkate alınması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Satı elemanının firma içerisinde ya da dışında çeşitli zaman dönemlerinde almış olduğu eğitim, kazandı tecrübe ve deneyim düzeyi ve bunların yanı sıra zaman içerisinde yaşanan olay ve firma içerisinde geçirilmiş olan zor dönemler de satı elemanının kişisel gelişimine ve içinde kazandı tecrübeye etki ederek satı performansında etkili rol oynar. Bu 3 noktanın da dikkate alınması önerilen yöntemin daha iyi ve doğru sonuçlar vermesini sağlayacaktır.

VI. SONUÇ

Günümüzde çevresindeki değişimlere süratle ayak uydurabilen, dinamik ve barınmaya odaklanmış organizasyonlar ayakta kalabileceklerdir. Sürekli değişimin yanı sıra günümüzde ve yarı gelecekte, yönetsel etkinlik ve örgütsel verimliliğin anahtarı insan olacaktır. Küreselleşen dünyada hemen her şey yeniden yapılanmaktadır. Bu gelişmelere paralel olarak işletmelerin boyutları büyüdükçe satı gücü yönetimi ve bu yönetimin temel unsurlarından satı çıktı performansını ölçme ve de erlemesinin giderek önemi artmaktadır.

Performans de erlemenin i letmelere faydalı olabilmesi için, insan kaynaklarının planlanması ve geli tirilmesi alanındaki etkinli ini artırmak, bunun için de satı çılardan beklenen performansın derecesi ölçülerek kendileri ile fikir birli inin sa lanması gerekir. Bu nedenle de ça da yöntemler kullanılarak performans de erlemeye ihtiyaç duyulmaktadır.

Satı gücünün performansı üzerine olu turdu umuz kavramsal, bütünlü tirici yöntemlerle tirilen görü meler aracılı ıyla geli tirilmi tir. Satı gücü performansını ölçmeye yönelik yakla ımları ve performans ölçümlerini kavramsal ve operasyonel anlamda ele alıp bir sentezini yaparak bir araya getirmi tir. Bunu gerçekle tirirken satı gücünün performansına etki edebilecek faktörler üzerine odaklanan bir bakı açısından faydalanılmı tir. Önerilen yöntem ayrıca satı yönetimine de performans de erleme ve performans kriterleri olu turmada yeni yakla ım ve bakı açılıarı getirmektedir.

Bu yöntem ile e it a ırılıkları olan uçgen içerisindeki konumlandı ı pozisyona göre satı elemanının eksik yanlarının belirlenerek geli imlerini sa layabilecekleri ve yo un rekabet ortamında faaliyet gösteren i letmelerin i görenlerinden etkin bir ekilde yararlanmaları sa lanabilir. Uygulamada, satı elemanlarının geli imlerini göz önünde bulunduran bu yöntemden faydalanılması, firmaların hızlı de i imlere ayak uydurabilmesine ve satı elemanlarının daha verimli ve ba arılı olması ile firmanın rekabet gücünü artmasına destek sa layacaktır. Do al olarak farklı performans de erleme yakla ımları, farklı etkiler yaratır ancak firmanın esas amacı arzu edilen örgütsel hedeflere ula mayı sa lamak oldu una göre, pazarlama yönetiminde de, satı yönetimi örgüt amaçlarına ve kültürüne uygun de erleme yakla ımını benimsemelidir. Çünkü satı elemanı, organizasyon ve mü teri ile performans üçgenini olu turmaktadır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Behrman, D.N. & Perreault, W.D. (1982). Measuring the performance of industrial salespersons. *Journal of Business Research*, 10(3), 335-370.
- [2] Churchill, G.A.; Ford, N.M.; Walker, O.C.; Johnston, M.W. & Taner, J.F. (2000). *Sales force management*. 6th Edition. Illinois: Richard D. Irwin
- [3] Boles, J.D. & Lohtia, R. (1995). Salesperson évaluation using relative performance efficiency: the application of data envelopment analysis. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 15(3), 31-49.
- [4] De La Villarmois, O. (1999). Évaluer la performance des réseaux bancaires : la méthode DEA. *Décisions Marketing*, 16, Janvier-Avril, 39-51.

- [5] Bergadaà, M. & Bello, J. (1994). Vente et marketing: dualité et complémentarité. *Décisions Marketing*, 1, Janvier-Avril, 55-62.
- [6] Darmon, R. (2001). *Pilotage dynamique de la force de vente: une nouvelle approche pour concilier impératifs stratégiques et moyens opérationnels*. Paris: Editions Village Mondial.
- [7] Yücel, R. (1999). İnsan kaynakları yönetiminde ba arı de erlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(3), 110-128.
- [8] Miller, J. & Cardy, R.L. (2000). Self monitoring and performance appraisal rating outcomes in project teams. *Journal of Organizational Behaviour*, 21(6), 609-626.
- [9] Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 473-487.
- [10] Miller, J.S. (2001). Self-monitoring and performance appraisals satisfaction: an exploratory field study. *Human Resource Management*, 40(4), 321-332.
- [11] Vinson, M.N. (1996). The Pros and Cos Of 360-Degree Feedback: Making it work. *Training & Development*, 50(4), 11-12.
- [12] Hellriegel, D.; Jackson, S.E. & Slocum, J.W. (2002). *Management :A competency-based approach*. Cincinnati: South-Western College.
- [13] Wilson, R. & Willys, H.M. (1998). Better ways to measure executive performance. *Management Methods*, 19(4), 59-70.
- [14] Ludeman, K. (2000). How To Conduct Self Directed 360. *Training & Development*, 54 (7), 44-47.
- [15] Fındıkçı, . (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım ve Da ıtım.
- [16] Barutçugil, . (2002). *Performans Yönetim*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- [17] Uyargil, C. (1994). *İletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: ahinkaya Matbaacılık.
- [18] Erdo an, . (1991). *İletmelerde Personel Seçimi ve Ba arı De erleme Teknikleri*. İstanbul Üniversitesi, İletme Fakültesi Yayın No. 248, İstanbul.
- [19] Cravens, D.W.; Ingram, T.N.; LaForge, R.W. & Young, C.E. (1993). Behaviour-based and outcome-based sales-force control Systems. *Journal of Marketing Research*, 57(4), 47-59.
- [20] Walker, O.C.; Churchill, G.A. & Ford, N.M. (1979). Where do we go from here? Selected conceptual and empirical issues concerning the motivation and

performance of the industrial sales force. In Eugène (Ed.), *Critical issues in sales management, state of the art and future research needs*, 10-75, University of Oregon.

- [21] Babakus, E.; Cravens, D.W.; Grant, K.; Ingram, T.N. & LaForge, R.W. (1996). Investigating the relationships among sales management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4) 345-363.
- [22] Zeyl, A. & Dayan, A. (2003). *Force de vente : direction-organisation-gestion*, 3^e éd. Paris: Édition d'Organisation..
- [23] Podsakoff, P.H.; Ahearne, M. & MacKenzie, S.B. (1994). Organizational citizenship behaviour and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(8), 351-363.
- [24] MacKenzie, S.B.; Podsakoff, P.H. & Ahearne, M. (1998). Some possible antécédents and conséquences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing*, 62(3), 87-98.
- [25] Williams, L.J. & Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- [26] Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behaviour: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- [27] MacKenzie, S.B.; Podsakoff, P.H. & Paine, J.B. (1999). Do citizenship behaviors matter more for managers than for salespeople?. *Academy of Marketing Science Journal*, 30(4), 396-410.
- [28] Stacey, M. (1970). *Methods of Social Research*. Exeter-Britain: Pergamon Press
- [29] Yıldırım, A. & im ek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Ara tırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- [30] Karasar, N. (2005). *Bilimsel Ara tırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Da ıtım.



Banu D NÇER

(bdincer@gsu.edu.tr)

She obtained her Ph D in Accounting-Finance from Marmara University. She has a master degree from Marmara University Accounting-Finance program as well as Paris-IX Dauphine DEA 124. She works as a research assistant at Galatasaray University, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Department of Business Administration, since her graduation from the same department in 2000. Her interest areas are management accounting, cost accounting, accounting disclosure.



Caner D NÇER

(cdincer@gsu.edu.tr)

He realized his doctoral work at Université Paris-Est, EGEE, France. He also works as a Research Assistant at Galatasaray University, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Department of Business Administration, since his graduation from the same department in 2000. While working on subjects such as advertising effectiveness, online advertising and music in online advertising for his doctoral work, his research also focuses on corporate social responsibility, green marketing and sales force management and supply chain management. Some of his work in these areas has appeared in *Social Responsibility Journal* and *Review of Social, Economic and Business Studies*. In addition, his short articles have appeared in weekly marketing magazines.