

## PERAKENDE SEKTÖRÜNDE SATIŞ ELEMANLARININ EĞİTİMLERİNİN VE KİŞİSEL NİTELİKLERİNİN SATIŞ BAŞARISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İZMİR ÖRNEĞİ

DOI NO 10.5578/jeas.10866

Aykan Candemir\* Ali Erhan Zalluhođlu\*\* Engin Yücel\*\*\*

### ÖZ

Günümüzde iş dünyasında ve perakende sektöründe görülen hızlı değişim ve gelişmelerin sonucu olarak işletmeler arası rekabetin artması ürünlerin pazarlanmasını zorlaştıran bir ortam yaratmış, buna bağlı olarak da satış giderek önem kazanan bir pazarlama faaliyeti haline gelmiştir. Bu kapsamda çalışmada, satış süreci dâhilinde satış eğitimi ve kişisel nitelikler gibi kriterlerin satış başarısı üzerinde yarattığı etkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, yüz yüze anket yöntemiyle perakende sektöründe çalışan 496 satış elemanı ile görüşülmüştür. Çalışma sonucunda satış başarısı ile eğitim seviyesi arasında doğrudan ilişkisi bulunamamasına rağmen satış eğitiminin satış başarısını dolaylı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bununla beraber başarılı bir satış elemanının sahip olması gereken özelliklerde satış eğitimi yoluyla geliştirilebilecek kişisel niteliklerin ön plana çıkması dikkat çekici bir bulgu olarak saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Perakende sektörü, satış, satış eğitimi, satış başarısı, kişisel nitelikler.

### THE EFFECT OF TRAINING AND PERSONAL QUALITIES OF SALESPeOPLE ON SALES SUCCESS IN RETAIL SECTOR: THE CASE OF İZMİR

#### ABSTRACT

The rapid changes and developments in today's business world and the retail sector and increased competition among businesses have created a difficult environment for the marketing of products, and thus, personal selling in the marketing activities has become increasingly important. The aim of this study, within the sales process the relationship between sales training and personal characteristics of salespeople are examined with regard to their impact and differences on the success of sales. With the scope of this aim, face to face interviews were done with 496 salespeople who are working in retail sector. In the study no relationship between the level of education and sales success was found however and indirect effect of sales training on sales success have been identified. At the same time the personal qualities that can be developed through sales training were found as having remarkable effect on successful sales.

**Keywords:** Retail Sector, Sales, Sales Training, Sales Success, Personal Qualities.

\* Doç. Dr., Ege Üniversitesi, İşletme Bölümü

\*\* Ege Üniversitesi, İşletme Bölümü

\*\*\* Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Bölümü

## GİRİŞ

Perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmeler rekabetin giderek arttığı iş ortamı içinde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Genellikle diğer dağıtım kanallarına yönelmeden sadece mağaza içi satışlarla faaliyetlerini sürdüren perakendeci işletmeler çok fazla sayıdaki müşteri kitlesine tek tek ya da küçük miktarlarda satış yapmaktadırlar (AKSULU, 2002: 1). Bu işletmeler, bir taraftan internet üzerinden satış yapan işletmelerle, diğer taraftan kendi aralarında farklı biçimlerle rekabet etmeye devam etmektedirler. Perakende sektöründe satış faaliyetleri her işletmenin varlığını sürdürebilmesinin temel koşulu olarak hayati önem taşımaktadır.

Tüketici, pazarlama sisteminin anlaşılması en zor ve en karmaşık unsurdur (İSLAMOĞLU ve ALTUNIŞIK, 2010: 18). Bununla beraber küreselleşme ve rekabet faktörlerinin tüketici özellikleri ve taleplerinde yarattığı hızlı değişimle birlikte satış faaliyetlerinin de boyutları farklılaşmaya başlamıştır. Bu değişim, müşteri ile satış elemanı arasındaki ilişki ve etkileşime bağlı olarak şekillenen satış faaliyetlerinde, işletme ve ürünler hakkında yarattıkları izlenimler açısından satış temsilcilerini anahtar işletme elemanları haline getirmiştir. (FUTRELL, 2009: 10, YÜKSELEN, 2007: 21). Kişisel olarak müşterilerle iletişime geçen satış elemanı, işletme ve müşteri arasında canlı ve hızlı çok yönlü iletişim kurulmasını sağlayarak müşterilerin hızlı karar almalarını kolaylaştırmaktadır. Uzun dönemde, satış elemanı ve müşteri arasında güven ortamında oluşan olumlu ilişkiler, işletmenin satışlarının sürekli olmasına da katkı sağlamaktadır (BERMAN ve EVANS, 2010: 539; ITANI ve INYANG, 2015: 693; TAŞKIN, 1995: 39).

Son yıllarda satış elemanlarının sorumlulukları müşteriler ile ilgili daha geniş bilgi sahibi olma, hızlı ve esnek kararlar verme, ek hizmetler sunma, satın alma davranışı ile ilgili daha fazla bilgi sahibi olma gibi pek çok sorumluluğa doğru genişlemiştir (LEVY ve WEITZ, 2009: 253; SINISALO Diğ., 2015: 122; WILSON, 1993: 123). Bu kapsamda perakende işletmelerinde çalışan satış elemanları müşterilere önceden tasarlanmış katma değerli hizmetler sunulmasını sağlayarak müşterinin yaşayacağı olumlu alışveriş deneyimini artırmakta ve bu sayede işletmenin farklılaşmasını sağlamaktadır (PETTIJOHN ve PETTIJOHN, 1994: 17).

Bu gelişmeler ışığında çalışma, perakende işletmelerinde satış öncesinden başlayarak

satışı sonuçlandırmaya kadar uzanan satış sürecini içermektedir. Bu kapsamda satış eğitimi ve kişisel nitelikler gibi kriterlerin beraber ve/veya tek başlarına satış başarısı (satışın gerçekleşmesi) ile ilişkisinin incelenmesi ve satış başarısı üzerinde yarattıkları etkilerin ve farklılıkların ortaya konulmasını amaçlanmaktadır.

## 1. LİTERATÜR TARAMASI

Literatürde satış elemanlarının demografik özellikleri ve sahip olmaları gereken kişisel niteliklere yönelik çalışmalar bulunmasına rağmen satış eğitimi ve etkileri ile kişisel niteliklerin satış başarısındaki rolünü detaylı araştırmaya yönelik çalışmalar az sayıdadır.

Satış elemanlarının hem işletmelerin başarılı olması hem de müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için taşınmaları gereken bazı nitelikler vardır. Dışa dönük ve çok sayıda güçlüğün üstesinden gelecek nitelikte olması beklenen (BLACKMAN, 2002: 241) satış elemanlarının taşınması gereken özellikleri genel hatları ile dış görünüşe ilişkin özellikler ve zihinsel ve bilgisel özellikler olarak nitelendirilebilir (ERDOĞAN, 1999: 68). Müşterilerle iyi iletişim kuracak ve onları etkileyebilecek nitelikte yaratıcılık, özgüven, esneklik, başarıma arzusu, girişimci, etkileyici-ikna edici, iletişim kurma becerisi, müşteri odaklılık, inisiyatif sahibi olma, takım çalışmasına uygunluk, düzgün dış görünüş, analitik düşünme, dinleme becerisi, sözel ifade yeteneği, genel kültür ve eğitim, mesleki deneyim, ürünü iyi tanıma, rakipleri iyi tanıma, kendini geliştirebilme, iş ahlakı, güler yüzlü olmak, kendine güven duymak, satış elemanlığı mesleğine karşı istekli olmak, kendini iyi ifade etmek ve iyi bir fiziksel görünüme sahip olmak son derece önemli nitelikler arasındadır (BROWN, 1990: 19; CHURCHILL vd., 1990: 390; ECER, 2007: 188; ERDOĞAN, 1999: 69-77; LEE ve DUBINSKY, 2003: 28; MATSUO ve KUSUMI, 2002: 849; SOYSAL, 2000: 25; TAŞKIN, 1995: 97-117; TEK VE ÖZGÜL, 2005: 763; VARİNLİ Diğ., 2009: 114; WEITZ, SUJAN, ve SUJAN, 1986: 176; YANG Diğ., 2011: 371).

Satış ve satış yönetiminin içinde yer aldığı çevredeki değişiklikler satış eğitiminin önemini giderek artırmaktadır (ATTIA ve HONEYCUTT, JR., 2012: 324; CHRISTIANSEN Diğ., 1996; CRON Diğ. 2005: 123; DUBINSKY, 1996: 73; JONES Diğ. 2005:105). KELLY (1993) de yöneticilerin büyük kısmının işletmenin başarılı olmasında eğitimin hayati önem taşıdığına inandığını belirtmiştir.

KARAFAKİOĞLU (2004)'na göre satış eğitiminin sadece büyük işletmelere uygun bir çaba olduğunun düşünülmesi yanlıştır ve satış eğitim programı her işletme için gerekli bir uygulamadır. Satış eğitimi almış elemanlar temsil ettikleri işletmenin istediği davranış kalıplarını zamanla benimseyerek, işletme ile müşteri arasında olumlu ilişkiler geliştirilmesinde önemli roller üstlenir.

Satış eğitimi aynı zamanda elemanların daha önce yaşadığı olumsuz tecrübelerinden kurtulmasını sağlar (ÖZDEMİR, 2008: 101-102). İçeriğinde ürün, pazar, işletmenin rakipleri, müşteriler ve çalışılan firma hakkında bilgilendirme ve satış becerilerini geliştirme olan satış eğitimin amacı, eğitim gören satış elemanlarının performanslarını arttırmaktır (ANDERSON Diğ., 1998: 250; DONALDSON 1996: 68; KIRAL ve ŞAR, 2004: 245; Roman Diğ., 2002: 1356; TELLİ YAMAMOTO, 2001: 29; WALKER Diğ., 1977: 167). ÖNCE (2002)'ye göre ise satış eğitimin diğer amaçları arasında müşteri şikâyetlerine yol açabilecek hataları azaltmak, daha iyi iş performansı yaratarak daha çok kazanç ve iş tatmini sağlamak sayılabilir.

Literatürde genellikle eğitim, satış elemanlarının sahip oldukları kişisel özellikler gibi faktörler ayrı ayrı incelenmiştir. Ancak satış elemanlarının eğitim seviyesinin ve kişisel özelliklerinin satış başarısına etkisini birlikte inceleyen bir çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenden ötürü bu araştırma, satış elemanını bir bütün olarak ele almayı amaçlayarak, gerçek hayattaki uygulamalara uygun veriler elde etmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca bu çalışma, literatürde incelenen bu faktörlerin yanında satış sürecini ve sürecin dahilindeki adımları (satış öncesi hazırlık, satış görüşmesi, satış sonrası) da kapsamaktadır. Araştırmanın kapsamı doğrultusunda elde edilecek bulguların hem literatüre hem de uygulayıcılara katkılar sunması beklenmektedir.

## 2. ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ VE KISITLARI

Araştırmanın bu bölümünde, İzmir ilinde perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan satış elemanlarının performanslarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi için yapılan araştırma ve sonuçları ortaya konulmuştur.

### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırmanın amacı satış elemanlarının kişisel niteliklerinin ve aldıkları satış eğitimlerinin satış performansları üzerindeki etkisini

ölçmektir. Bu kapsamda ele alınan bu kriterlerin satış performansı üzerinde yarattıkları etkiler analiz edilerek farklılıkların ve ilişkilerin belirlenmesi literatür açısından farklılık yaratmaktadır. Araştırma, İzmir ilinde perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan satış elemanları ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırma satış çabasının ön plana çıktığı hazır giyim, hediyelik eşya, aksesuar, teknoloji ürünleri, beyaz eşya vb. perakendeci işletmelerde çalışan satış elemanlarını kapsamaktadır.

### 2.2. Araştırmanın Yöntemi

Oluşturulan anket formu, dört bölümde ele alınmaktadır. Birinci bölüm LİKERT ölçekli sorulardan oluşup katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda satış tutumlarına yönelik eğilimleri ölçmeye yönelik 22 sorudan oluşmaktadır. LİKERT tipli sorularda her bir ifade için bir ile beş arasında katılma derecelerini gösteren (1: Kesinlikle katılıyorum, 2: Katılıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılmıyorum) seçeneklerden kendilerine en uygun seçeneği işaretlendirmeleri istenmiştir. II. Bölümde katılımcıların satış sürecini değerlendirmeye yönelik toplam dokuz soru yer almaktadır. III. Bölüm ise satış eğitimleri ve satış elemanı niteliklerine yönelik üç temel soru dahilinde 22 soru içerirken son bölümde katılımcıların demografik özelliklerine yönelik altı soru bulunmaktadır.

Saha çalışmasında soruların anlaşılabilirliğinin ve cevap süresinin tespit edilebilmesi için taslak anket formu 40 kişilik bir katılımcı grubu seçilerek ön teste tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda ölçekte yer alan 22 değişken için hesaplanan Cronbach's Alfa katsayısı 0,746' çıkmıştır.

Saha araştırması aşaması iki aylık sürede gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veriler satış elemanlarının işyerlerinde ziyaret edilerek yüz yüze anket görüşme yöntemi ile kolayda örneklem metodu kullanılarak yapılmıştır. İzmir ilinde çalışan satış elemanlarının toplam sayısına ilişkin istatistiksel bilgi sağlayan çalışmaya rastlanmamıştır. Yapılan çalışmada 496 kişiye ulaşılmış ancak 23 anket formunun eksik veya hatalı olduğu belirlenerek 473 anket değerlendirilmeye alınmıştır. Toplanan veriler SPSS 15.0 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmada verilere tanımlayıcı ve faktör analizinin yanı sıra, hipotez testlerinde korelasyon analizi, bağımsız örneklem t-test, tek yönlü Anova ve Kruskal-Wallis farklılık testleri uygulanmıştır.

### 2.3. Araştırmanın Kısıtları

Perakende sektöründe faaliyet gösteren işletme türlerinin çeşitliliği ve çokluğu geniş kapsamlı bir çalışma yapmayı güçleştirmiştir. Bunun yanında çalışma kapsamında satış elemanlarından doğrudan bilgi alınabilmesi için, görüşmeler çalışma saatleri içinde gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede çalışmanın yüz yüze anket görüşmesi tekniğiyle yapılması gerek çalışanlar gerekse araştırmacılar için zaman ve maliyet anlamında önemli bir kısıt oluşturacağından dolayı çalışmanın İzmir ili ile sınırlandırılması uygun görülmüştür. Elde edilen bulgular perakendecilik sektörü açısından Türkiye'nin farklı illerinde gerçekleştirilecek araştırmalar için temel oluşturabilecektir. Elde edilen sonuçlar sadece

İzmir ili için geçerli olup Türkiye için genellenmemiştir.

### 3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

#### 3.1. Demografik Veriler

Verilerin analizi sonucunda 473 katılımcıya ait demografik özellikler Tablo 1'de gösterilmiştir. Katılımcıların % 56'sı bekâr iken, %64'ü erkek %36 ise kadın satış elemanıdır. Katılımcıların %4'ü 20 yaş ve altı iken %23'ü 21 ile 25 yaşları arasındadır. 26 ile 30 yaş grubunda olan katılımcılar %32'lik bir dilim oluştururken, 31-35 yaş grubuna ait katılımcılar %13'lük yüzdeye sahiptir. Katılımcıların %56'lık kısmının 21-30 yaş arası katılımcılardan oluştuğu görülmüştür. Mesleki deneyimler yıl bazında incelendiğinde ise katılımcıların %72'sinin 0-10 yıl arası mesleki deneyime sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Verileri

Değişkenler	n	Geçerli Yüzde	Değişkenler	n	Geçerli Yüzde
<b>Cinsiyet</b>			<b>Medeni Durum</b>		
Erkek	297	63,8	Evli	200	43,6
Kadın	168	36,1	Bekar	258	56,3
<b>Yaş</b>			<b>Mesleki Deneyim</b>		
20 ve altı	20	4,3	0-5	135	40,5
21-25	108	23,2	6-10	107	32,1
26-30	151	32,4	11-15	46	13,8
31-35	60	12,9	16-20	15	4,5
36-40	47	10,1	21-25	12	3,6
41-45	46	9,8	26-30	12	3,6
46 ve üzeri	33	7,1	31 ve üzeri	6	1,8
<b>Faaliyet Alanı</b>			<b>Eğitim Durumu</b>		
Tekstil ve Hazır Giyim	91	19,5	İlköğretim	32	7
Bilgisayar-Elektronik	75	16	Lise	194	42,6
Telekomünikasyon	57	12,2	Yüksekokul	76	16,7
Kişisel Bakım	67	14,3	Lisans	148	32,5
Dekorasyon	45	9,6	Lisansüstü	5	1,1
Turistik ve Hediye Eşya	81	17,3			
Beyaz ve Kahverengi Eşya	50	10,7			

Katılımcıların %7'si ilköğretim, %43'ü lise, %17'si yüksekokul, %34'ü ise lisans ve lisansüstü mezundur. Buna göre eğitim durumlarına bakıldığında lise mezunu ve üniversite mezunu katılımcıların, toplam katılımcıların %75'lik kısmını oluşturduğu görülmüştür. Son olarak ise katılımcıların çalıştıkları faaliyet alanlarına yönelik bulgular

incelenmiştir. Buna göre katılımcıların %20'si "Tekstil ve Hazır Giyim", %16'sı "Bilgisayar ve Elektronik", %12'si "Telekomünikasyon", %14'ü "Kişisel Bakım", %17'si "Turistik ve Hediye Eşya", %10'u "Dekorasyon" ve %11'i ise "Beyaz ve Kahverengi Eşya" faaliyet alanlarında çalışmaktadır.

**Tablo 2: Satışla Sonuçlanan Başarılı Satış Görüşmesinde Ortalama Süreye İlişkin Görüşler**

	Frekans	Geçerli Yüzde
1-15 dakika	181	38,4
16-30 dakika	172	36,5
31-45 dakika	79	16,8
46-60 dakika	25	5,3
1 saatten fazla	14	3
<b>Toplam</b>	<b>471</b>	<b>100</b>

Tablo 2’de satış elemanlarının başarılı bir satış görüşmesini ne kadar sürede tamamladığına yönelik soruya verilen cevaplar 1-15 dakika, 16-30 dakika, 31-45 dakika, 46-60 dakika ve 1 saatten fazla olmak üzere beş aralıkta

düzenlenmiştir. Katılımcıların %38,4’ü 1-15 dakikada, %36,5’i 16-30 dakikada ve %25,1’i 30 dakikadan fazla sürede Satış görüşmesini tamamlamaktadır.

**Tablo 3: Satışla Sonuçlanan Görüşmelerde Müşteriyle Yapılan Görüşme Sayısı**

	Frekans	Geçerli Yüzde
1 defa	242	60,2
2 defa	124	30,8
3 defa	30	7,5
4 defa ve üzeri	6	1,5
<b>Toplam</b>	<b>402</b>	<b>100</b>

Tablo 3’te katılımcıların satışı başarıyla sonuçlandırabilmek için müşteriyle kaç defa görüşmeleri gerektiğine yönelik sorulara verdikleri cevaplar incelendiğinde 402

katılımcının cevap verdiği ve satışın çoğunlukla 1 veya 2 görüşmede başarıyla sonuçlandırıldığı görülmüştür.

**Tablo 4: Satışla Sonuçlanan Görüşme Sonrasında Müşteriyle Tekrar Görüşme Durumu**

	Toplam Değer	Geçerli Yüzde
Gerekmedikçe görüşmem	381	55,8
Bir sorunu olmasa da düzenli olarak görüşürüm.	146	21,3
Eğer fırsat olursa görüşürüm	68	10
Referans (başka bir müşteri edinmek istendiğinde) gerektiğinde görüşürüm	88	12,9

Tablo 4’te katılımcıların satış görüşmesini sonuçlandırdıktan sonraki süreçte müşteriyle tekrar ne sıklıkla görüşüp görüşmediğine yönelik sorulara verilen cevaplar neticesinde satış elemanlarının %55,8’inin gerekmedikçe müşteriyle görüşmediği, %21,3’ünün müşteriyle görüşmelerini düzenli şekilde sürdürdüğü, %10’unun fırsat buldukça müşteriyle görüştüğü ve %12,9’unun referans gerektiğinde müşteriyle görüştüğü görülmüştür.

işaretlemeleri sağlanarak tüm kişisel nitelikler değerlendirilmeye alınmıştır. Tablo 5’de görüldüğü üzere başarılı bir satış elemanında olması gereken nitelikler arasında 257 ile en yüksek skora sahip “Etkileyici ve İkna Edici Olma” niteliği ön plana çıkmaktadır. Ayrıca katılımcılar sırasıyla 244 puan ile “Yaratıcılık”, 237 puan ile “Ürünü İyi Tanıma”, 214 puan ile “Özgüven” ve 206 puan ile “İletişim Kurma Becerisi” özelliklerinin başarılı bir Satış elemanında olması gerektiğini düşünmektedirler.

Tablo 5’te katılımcıların, satış görüşmesinin başarıyla sonuçlanması açısından satış elemanında olması gereken kişisel nitelikleri

**Tablo 5: Başarılı Bir Satış Elemanında Olması Gereken Nitelikler**

Kriter	Toplam Değer	Kriter	Toplam Değer
Etkileyici-İkna Edici	257	Dinleme Becerisi	113
Yaratıcılık	244	İş Ahlakı	101
Ürünü İyi Tanıma	237	Genel Kültür ve Eğitim	98
Özgüven	214	Kendini Geliştirebilme	80
İletişim Kurma Becerisi	206	Başarma Arzusu	77
Sözel İfade Yeteneği	161	Rakipleri iyi tanıma	76
Düzgün Dış Görünüş	156	İnisiyatif Sahibi olma	67
Girişimci	136	Takım Çalışmasına Uygunluk	63
Mesleki deneyim	132	Esneklik	53
Müşteri Odaklılık	124	Analitik Düşünme	51

Çalışmaya katılan satış elemanlarının %58,4'ü satış işine başlamadan önce satış eğitimi almış iken satış eğitimi alanların mesleki deneyimleri incelendiğinde satış eğitimi almış kişilerin %60'a yakınının on yıllık sadece % 10'luk bir kısmının ise 15 yıldan daha uzun bir süre mesleki deneyime sahip oldukları görülmektedir. Elde edilen sonuçlar mesleki eğitime özellikle son yıllarda önem verildiğini göstermektedir. Ayrıca ankete katılan satış elemanlarının sadece %53,91'inin düzenli

olarak eğitim aldığını söylemek mümkündür. Düzenli eğitim alanların çoğunun yine en fazla on yıllık mesleki deneyime sahip olanlardan oluştuğunu söylemek mümkündür.

Tablo 6'da satış sürecinde doğrudan satış temsilcisine bağlı olmayıp satışı etkileyebilecek önemli değişkenler de bulunmaktadır. Bu değişkenler, ürün fiyatı, ödeme koşulları vb. olup bu kriterlerin önem seviyeleri de one sample t test ile değerlendirilmiştir.

54

**Tablo 6: Satış Elemanı ile Doğrudan İlişkili Olmayıp Satışı Etkileyebilen Kriterler**

	N	Ortalama
Ürün Fiyatı	473	1.4059
Ürünün müşteri ihtiyaçlarını karşılama düzeyi	473	1.4926
Ödeme koşulları	470	1.5936
Satış sonrası servis (hizmet) düzeyi	473	1.6364
Müşterinin daha önce kullandığı ürün	473	1.8393
Kullanılan yardımcı Satış araçları	472	2.1292

Satış elemanlarından satışı etkileyebilen fakat satış elemanı ile doğrudan ilişkili olmayan kriterleri önem sırasına göre puanlandırması istenmiştir. Elde edilen ortalama puanlar Tablo 6 'da verilmiştir. Buna göre satış elemanı ile doğrudan ilişkili olmayıp satışı en çok etkileyen değişken olarak ürün fiyatı ve müşteri ihtiyaçlarını karşılama düzeyi öne çıkmaktadır. Daha sonra sunulan ödeme koşulları ve satış sonrası servis düzeyi satışın gerçekleşmesinde öne çıkan faktörlerdir.

### 3.2. Faktör Analizi

Bu çalışmada mevcut literatür ışığında geliştirilen 22 yargı ifadesinden araştırmaya uygun benzer faktör yapısında olup olmadığının ortaya çıkartılması amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi ile

amaçlanmak istenen perakende sektöründe satış elemanlarının satış faaliyetlerini ölçmeye yönelik değişkenler arası ilişkiler incelenerek, daha az sayıda değişkene dönüştürülmesini sağlamaktır. Analiz sonucunda 3 ifade faktör dışında kalmıştır. Perakende sektöründe satış elemanlarının eğitimlerinin ve kişisel niteliklerinin satış başarısı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan bu araştırmanın kapsamında faktör analizine dâhil edilen gözlem sayısı 473'tür.

Faktör analizinde yer alan 19 sorunun bulunduğu ölçeğin bir bütün halinde güvenilir olup olmadığının anlaşılabilmesi için tekrar güvenilirlik analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda ölçeği oluşturan 19 değişken için hesaplanan Cronbach's Alfa katsayısı 0,787'dir.

Bu sonucun 0,70'den büyük olması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

**Tablo 7: Faktör Analizi**

İfadeler	Faktörler			
	F1	F2	F3	F4
İtirazlara doğru cevaplar verilmesi	0,714			
Satışçının konuşma tarzı	0,694			
İlk yaklaşım	0,657			
Konuya / ürüne hakimiyet	0,646			
Müşterinin görüşme sırasındaki psikolojik durumu	0,559			
Satış elemanının görünüşü (kıyafet vb)	0,382			
Her zaman müşteriye, ürünü kullanan kişi ve/veya kuruluşları referans olarak verme		0,672		
Satış elemanının kendini, şirketini ve unvanını her zaman tanıtmaya		0,671		
Esprile veya başka bir şekilde müşterinin dikkatini çekme		0,659		
Her zaman neşeli davranma ve gülümseme		0,621		
Satış elemanının itirazı göz ardı etmesi ve konuşmaya kaldığı yerden devam etmesi			0,783	
Vakit kazanmak için itirazın karşılanmasını geciktirme			0,781	
İtirazı yumuşatma veya kısmen yalanlayarak çürütmeye çalışma			0,743	
Her zaman itiraza hemen cephe alarak onu çürütmeye çalışma			0,597	
Piyasadaki rekabetle ilgili her zaman araştırma yapma				0,766
Satış görüşmesi sırasında satış elemanının karşısına çıkabilecek sorunların çözümlerini tespit etmeye çalışma				0,639
Satılacak ürünle ilgili hazırlıklar yapma ve ürün hakkında her zaman bilgi edinme/eksikleri giderme				0,568
Zamanı daha iyi kullanmak için her zaman faaliyetleri planlama				0,473
Müşteri ile ilgili her zaman bilgi toplama				0,445
<b>Toplam Açıklanan Varyans (Toplam %51,073)</b>	<b>13,90</b>	<b>13,17</b>	<b>12,89</b>	<b>11,10</b>

55

Analiz sonucunda %95 güven aralığında  $df=171$  ve  $Sig=0,000$  için  $KMO=0,819$  ve bulunmuştur. Elde edilen toplam 4 faktörün açıkladığı kümülatif varyans değeri yaklaşık olarak 0,51'dir. Tablo 7'de yapılan faktör analizi sonucunda ifadeler şu başlıklar altında açıklanmıştır:

#### **Faktör 1: Satış Elemanının Müşteriye Karşı Tutumu**

Faktörler üzerinde yapılan analiz sonucunda birinci faktördeki 6 değişkenin satış elemanının müşteri karşı tutumunu ölçmekte kullanıldığı ortaya çıkmaktadır. Satış elemanının yaklaşımı faktörü toplam varyansın %13,90'ını açıklamaktadır. Bu faktör başlığı altında toplanan ifadeler;

- İtirazlara doğru cevaplar verilmesi,
- Satışçının konuşma tarzı,
- İlk yaklaşım,
- Konuya / ürüne hakimiyet,
- Müşterinin görüşme sırasındaki psikolojik durumu,
- Satış elemanının görünüşü (kıyafet vb).

#### **Faktör 2: Satış Sürecindeki Hal ve Yaklaşımlar**

Analiz sonucunda çalışmada yer alan değişkenlerden satış elemanının satış sürecindeki hal ve yaklaşımları değerlendirmeye ilişkin toplam 4 değişkenin tek faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu nedenle bu faktör satış Sürecindeki hal ve yaklaşımlar olarak adlandırılmıştır. Satış elemanının yaklaşımı faktörü toplam varyansın %13,17'sini açıklamaktadır. Bu faktör başlığı altında toplanan ifadeler;

- Her zaman müşteriye, ürünü kullanan kişi ve/veya kuruluşları referans olarak verme,
- Satış elemanının kendini, şirketini ve unvanını her zaman tanıtmaya,
- Her zaman esprile veya başka bir şekilde müşterinin dikkatini çekme,
- Her zaman neşeli davranma ve gülümseme.

#### **Faktör 3: Satış Elemanının İtirazları Karşılama Davranışı**

Yapılan faktör analizi sonucunda, satış elemanının müşterinin itirazlarını karşılama davranışına ilişkin değişkenlerin bir faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. Bu nedenle bu faktör satış elemanının İtirazları karşılama

davranışı olarak isimlendirilmiştir. Satış elemanının itirazlara yaklaşımı faktörü toplam varyansın %12,89'unu açıklamaktadır. Bu faktör altında 4 değişken yer almaktadır;

- Satış elemanının itirazı göz ardı etmesi ve konuşmaya kaldığı yerden devam etmesi,
- Vakit kazanmak için itirazın karşılanmasını geciktirme,
- Her zaman itirazı yumuşatma veya kısmen yalanlayarak çürütmeye çalışma,
- Her zaman itiraza hemen cephe alarak onu çürütmeye çalışma.

#### **Faktör 4: Satış Öncesi Hazırlık**

Dördüncü faktör 5 alt maddeden oluşan satış öncesi "Hazırlık" adı verilen faktördür. Satış öncesi hazırlık faktörü toplam varyansın % 11,10'unu açıklamaktadır. Satış öncesi hazırlık; satış elemanının satış sürecine başlamadaki ilk adım olarak satış başarısına olan etkisini ölçmeye yöneliktir. Bu faktör altında yer alan ifadeler şunlardır;

- Piyasadaki rekabetle ilgili her zaman araştırma yapma,
- Satış görüşmesi sırasında satış elemanının karşısına çıkabilecek sorunların çözümlerini tespit etmeye çalışma,
- Satılacak ürünle ilgili hazırlıklar yapma ve ürün hakkında her zaman bilgi edinme/eksikleri giderme,
- Zamanı daha iyi kullanmak için her zaman faaliyetleri planlama,
- Müşteri ile ilgili her zaman bilgi toplama.

### **3.3. İstatistiksel Analizler Ve Değerlendirmeler**

Satış öncesinden başlayarak satışı sonuçlandırmaya kadar uzanan satış sürecinde satış eğitimi ve kişisel nitelik kriterlerinin satış başarısı ile ilişkisinin incelenmesi ve satış başarısı üzerinde yarattıkları etkilerin ve farklılıkların incelenmesi ve ölçülmesi amaçlanmıştır. Satış elemanlarının başarılı bir satış gerçekleştirebilmesi için yapması gereken "müşteriyle görüşme sayısı (MGS)" ve "Satışla sonuçlanan bir iş görüşmesinin süresi (GS)" performans kriterleri olarak belirlenmiştir.

**H1= Başarılı bir satış için müşteriyle görüşme sayısı (MGS) ile görüşme süresi (GS) arasında ilişki vardır.**

MGS ile GS arasındaki %95 güven aralığında  $p=0,001 < 0,05$  olduğu için  $r=0.165$  düzeyinde zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Elde edilen ilişki derecesine göre satış için yapılan görüşme sayısı arttıkça satışın sonlandığı görüşme süresi de uzamaktadır. Özetle H1 ifadesi red edilememiş ve son görüşme süresinin kısalmasının az sayıda görüşme yapılmasına bağlı olduğu görülmüştür. Bununla beraber GS'nin MGS ye bağlı olarak değişmesi nedeniyle analizlerde bağımlı değişken olarak MGS'nin asıl değerlendirme ölçütü olarak kabul edilmesi uygun olacaktır. Çalışmada bu varsayıma rağmen satışı etkileyebilecek her türlü değişkenin ortaya konması açısından her iki performans ölçütü de analiz edilmiş fakat GS ile ilgili sonuçlara tespit edildikçe yer verilecektir.

MGS ile satış sürecine yönelik elde edilen faktörler arasında korelasyon analizi %95 güven aralığında uygulanmış ve satış sürecinin hangi aşamalarının Satış görüşme sayısını etkilediği incelenmiştir.

**H2= Satış elemanının satış sürecindeki tutumları ile MGS arasında ilişki vardır.**

**Tablo 8: Satış Sürecindeki Tutumlar ile MGS İlişkisi**

İfadeler		MGS
Satış Elemanının Yaklaşımı	Pearson Korelasyonu	0,05
	Sig. (2-yönlü)	0,32
	N	402
Satış Sürecindeki Hal ve Davranışlar	Pearson Korelasyonu	0,20
	Sig. (2-yönlü)	0,00 *
	N	402
Satış Elemanının İtirazlara Yaklaşımı	Pearson Korelasyonu	0,21
	Sig. (2-yönlü)	0,00 **
	N	402
Satış Öncesi Hazırlık	Pearson Korelasyonu	0,08
	Sig. (2-yönlü)	0,11
	N	402

\*\*Korelasyon %95 (2-yönlü) güven aralığındadır.



Tablo 8'deki analiz sonuçlarına göre MGS ile satış süreci boyunca "Satış Sürecindeki Hal ve Davranışlar" arasında  $p=0,00<0,05$  için  $r=0,20$  ve "Satış Elemanının İtirazlara Yaklaşımı" arasında  $p=0,00<0,05$  için  $r=0,21$  değerleriyle pozitif yönlü (satış elemanının tutumu kötüleştikçe görüşme sayısı da artmaktadır) zayıf bir ilişki bulunmuştur. Satış elemanının satış süresince itirazlara yaklaşımı ile hal ve davranışları satış görüşme sayısını olumlu olarak etkilemekte iken satış elemanının yaklaşımı ve satış elemanının ön hazırlık yapması başarılı bir satış gerçekleştirmek için müşteri görüşme sayısını etkilememektedir. Müşterilerin kafasındaki sorulara nasıl yanıt verildiği ve satıcının görüşme Sürecindeki hal ve davranışları başarılı bir satışta ön plana çıkmaktadır.

**H3= Satış elemanının eğitim seviyesi ile MGS arasında ilişki vardır.**

**H5= Satış elemanının mesleki deneyimi ile MGS arasında ilişki vardır.**

**Tablo 9: Mesleki Deneyim - MGS İlişkisi**

		Mesleki Deneyim	MGS
Mesleki Deneyim	Pearson Korelasyonu	1	,120(*)
	Sig. (2-yönlü)		,016
	N	473	402
MGS	Pearson Korelasyonu	,120(*)	1
	Sig. (2-yönlü)	,016	
	N	402	402

\*Korelasyon %95 (2-yönlü) güven aralığındadır.

Mesleki deneyim faktörünün görüşme sayısına etkisi araştırıldığında %95 güven aralığında mesleki deneyim faktörü ile görüşme sayısı arasında pozitif yönlü ( $r=,120$ ) zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Tablo 9'a göre mesleki deneyim arttıkça başarılı bir satış için müşteri ile görüşme sayısının artacağı söylenebilir. Her ne kadar mesleki deneyimli bir satıcının daha az görüşme ile ürün satacağı tahminlenmiş olsa da, Türkiye'de alıcı satıcı ilişkilerinde güven ve tanıma sürecinin önem taşıması müşteri ile görüşme sayısını arttıran bir faktör olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla satış temsilcisi müşteriyle uzun süreli, satış veya destek amaçlı daha fazla görüşme yapması satış

**H4= Satış elemanının eğitim seviyesi ile satış sürecindeki tutumları arasında ilişki vardır.**

Satış elemanının eğitim seviyesinin başarılı bir satış için gerekli görüşme sayısı, süresi ve satış sürecindeki tutumları ile ilişkisi %95 güven aralığında test edilmiş fakat herhangi bir ilişkiye rastlanılmamış ve H3 ve H4 hipotezleri reddedilmiştir. Satış elemanının eğitim düzeyinin başarılı bir satış için gereken görüşme sayısını etkilemediği görülmüştür. Bunun yanında eğitim düzeyi "Satış elemanının yaklaşımı", "Satış Sürecindeki Hal ve Davranışları", "Satış Öncesi Hazırlıkları" ve "Satış Sürecindeki Hal ve Davranışları"na da etki etmemektedir. Eğitim düzeyinin satış elemanının satış sürecindeki tutumlarında farklılık yaratmaması ise Türkiye'de perakende sektöründe satış elemanı olarak görev yapan personelden beklentilerin sadece temel düzeyde olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

elemanlarının satış odaklı yaklaşımdan müşteri odaklı yaklaşıma geçtikleri söylenebilir.

Bununla beraber mesleki deneyimli satış temsilcilerinin satış performansında eğitimin rolü olup olmadığını araştırmak için kısmi korelasyon analizi yapılmış fakat iş öncesi eğitim, düzenli eğitim veya mezuniyet derecesinin dikkate değer bir etkisi olmadığı sonucu elde edilmiştir.

**H6= Satış elemanının satış sürecindeki tutumları ile mesleki deneyimi arasında ilişki vardır.**

**Tablo 10: Satış Sürecindeki Tutumlar ile Mesleki Deneyim İlişkisi**

İfadeler		Mesleki Deneyim
Satış Elemanının Yaklaşımı	Pearson Korelasyonu	0.106
	Sig. (2-yönlü)	0.053
	N	333
Satış Sürecindeki Hal ve Davranışlar	Pearson Korelasyonu	0.027
	Sig. (2-yönlü)	0.629
	N	333
Satış Elemanının İtirazlara Yaklaşımı	Pearson Korelasyonu	0.120
	Sig. (2-yönlü)	0.028*
	N	333
Satış Öncesi Hazırlık	Pearson Korelasyonu	0.025
	Sig. (2-yönlü)	0.649
	N	333

\*Korelasyon %95 (2-yönlü) güven aralığındadır.

Tablo 10'daki analizler sonuçlarına göre satış elemanının satış sürecindeki tutumları ile mesleki deneyimi arasında ilişki tespit edilmiş ve sadece  $p = ,028$  için  $r = 0,120$  değerinde satış elemanının itirazlara yaklaşımında bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Satış elemanının mesleki deneyimi arttıkça satış elemanının itirazlara daha fazla müşteri yönlü yaklaştığı görülmektedir. Satış elemanı itirazları reddetmek yerine çözüm üretmeye daha eğilimli davranmaktadır.

Satış elemanının işe başlarken eğitim almasının satış sürecindeki tutumları, MGS ve GS açısından farklılık yaratıp yaratmadığının tespit edilebilmesi amacıyla bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır.

**H7=** Satış elemanının çalışmaya başladığında satış eğitimi almasına göre MGS si anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H8=** Satış elemanının satış sürecindeki tutumları ile satış elemanının çalışmaya başladığında satış eğitimi almasına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 11: Satış Eğitimi - MGS İlişkisi**

		Levene's Varyans Eşitliği Testi		Ortalama eşitlik için t-test						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-yönlü)	Ort.Fark	St.Hata Farkı	Farkın 95% Güven Aralığı	
									Üst	Alt
Satış Elemanının Yaklaşımı	Varyanslar eşit	2,007	0,157	-3,554	458	0,00	-0,13	0,037	-0,203	-0,058
	Varyanslar eşit değil			-3,480	363,53	0	0	0,038	-0,204	-0,057
Satış Sürecindeki Hal ve Davranışlar	Varyanslar eşit	0,830	0,363	-3,381	458	0,00	-0,21	0,063	-0,335	-0,089
	Varyanslar eşit değil			-3,341	376,11	0,00	-0,21	0,063	-0,337	-0,087
Satış Elemanının İtirazlara Yaklaşımı	Varyanslar eşit	2,350	0,126	1,785	458	0	0	0,083	-0,015	0,310
	Varyanslar eşit değil			1,748	363,67	0,08	0,15	0,084	-0,018	0,313
Satış Öncesi Hazırlık	Varyanslar eşit	3,289	0,070	-5,742	458	0,00	-0,27	0,047	-0,365	-0,179
	Varyanslar eşit değil			-5,571	350,64	0	0	0,049	-0,368	-0,176

Tablo 11'de satış işine başlarken satışla ilgili eğitim almanın %95 güven aralığında satış elemanının başarılı bir görüşme gerçekleştirmesi için gereken görüşme sayısını etkilemediği tespit edilmiş ve H7 hipotezi reddedilmiştir. Buna karşılık H8 hipotezine ait tutumlarda işin başında eğitim alıp almamanın farklılık yarattığı gözlemlenmiştir. Buna göre %95 güven aralığında, satış eğitimi alarak işe başlayan elemanların "Satış elemanının

yaklaşımı ( $p=0,000$ ) , "Satış Sürecindeki Hal ve Davranışları ( $p=0,001$ )" ve "Satış Öncesi Hazırlıkları ( $p=0,000$ )" başlangıçta eğitim almayan kişilere göre farklılık göstermektedir. Satış eğitimi alarak işe başlayanlar bu tutumlarda daha hassas ve olumlu davranış göstermektedir. Bu tutumlardan özellikle "Satış Sürecindeki Hal ve Davranışları"nın satış başarısına olumlu yansıdığı düşünüldüğünde satış işine başlangıçta eğitim verilmesinin olumlu sonuçlar ortaya çıkaracağını söylemek

mümkün olacaktır. İşe başlarken eğitim alanlar ve almayanlar arasında, satış esnasında gelen itirazlara karşı tavırlar ve satış öncesi hazırlık tutumları açısından farklılık bulunamaması ise ilginç bir sonuç olarak dikkat çekmektedir. Satış elemanları işe başlarken eğitim alıp almamalarından bağımsız olarak itirazlar konusunda müşteriye olumlu yönde davranış göstermeleri gerektiğini düşünmektedirler..

Satış elemanının işe başlarken eğitim almasının yanında çalıştığı süre boyunca da düzenli eğitim almasının da satış sürecindeki

tutumları ve MGS açısından farklılık yaratıp yaratmadığının tespit edilebilmesi amacıyla bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır.

**H9= Satış elemanının işiyle ilgili düzenli eğitim almasına göre MGS'si anlamlı bir farklılık göstermektedir.**

**H10= Satış elemanının satış sürecindeki tutumları ile satış elemanının işiyle ilgili düzenli satış eğitimi almasına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.**

**Tablo 12: Düzenli Mesleki Eğitim - MGS İlişkisi**

		Levene's Varyans Eşitliği Testi		Ortalama eşitlik için t-test		Farkın 95% Güven Aralığı				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-yönlü)	Ort.Fark	St.Hata Farkı	Üst	Alt
Satış Elemanının Yaklaşımı	Varyanslar eşit	14,121	0,000	-3,367	438	0,00	-0,13	0,038	-0,201	-0,053
	Varyanslar eşit değil			-3,484	433,26	0	0	0,036	-0,199	-0,055
Satış Sürecindeki Hal ve	Varyanslar eşit	17,345	0,000	-3,993	438	0,00	-0,25	0,064	-0,379	-0,129
	Varyanslar eşit değil			-4,163	436,75	0,00	-0,25	0,061	-0,374	-0,134
Satış Elemanının İtirazlara	Varyanslar eşit	35,614	0,000	6,418	438	0	1	0,080	0,356	0,670
	Varyanslar eşit değil			6,822	435,30	0,00	0,51	0,075	0,365	0,661
Satış Öncesi Hazırlık	Varyanslar eşit	1,910	0,168	-4,504	438	0,00	-0,22	0,049	-0,316	-0,124
	Varyanslar eşit değil			-4,578	417,76	0	0	0,048	-0,315	-0,126

59

Tablo 12 'deki analiz sonuçlarına göre satış elemanı olarak çalışanların düzenli eğitim almasının %95 güven aralığında satış elemanının başarılı bir görüşme gerçekleştirmesi için gereken görüşme sayısını etkilemediği tespit edilmiş ve H9 hipotezi reddedilmiştir. Buna karşılık H10 hipotezine ait tüm tutumlarda satış işiyle ilgili düzenli eğitim alıp almamanın farklılık yarattığı gözlemlenmiştir. Buna göre düzenli satış eğitimi alan elemanların "Satış Elemanının Yaklaşımı (p=0,001)", "Satış Sürecindeki Hal ve Davranışları (p=0,000)", "Satış Elemanının İtirazlara Yaklaşımı (p=,000)" ve "Satış Öncesi Hazırlıkları (p=0,013)" değerleri %95 güven aralığında eğitim almamış kişilere göre farklılık göstermektedir.

Düzenli olarak satış eğitimi alan satış elemanlarının satış sürecindeki tutumlarında daha olumlu davrandıkları görülmektedir. Bu

tutumlarından özellikle "Satış Elemanının İtirazlara Yaklaşımı"nda düzenli satış eğitimleri alan satış elemanlarının daha müşteri odaklı davrandıkları görülmektedir. Düzenli satış eğitimi almamış satış elemanları ise satış itirazları karşısında daha kararsız kalmaktadırlar.

Faaliyet alanına göre başarılı satış çabasında bir farklılık olup olmadığını test etmek için %95 güven aralığında yapılan analizde faaliyet alanları arasında F=2.878, df=6 ve p=0,009 değerleri için başarı düzeyleri arasında farklılık tespit edilmiştir.

**H11: Faaliyet alanına göre MGS farklılık göstermektedir.**

Gruplar içinde bir farklılık olup olmadığını ölçmek amacıyla Tablo 13'teki tanımlayıcı istatistikler tablosu incelendiğinde;

**Tablo 13: Faaliyet Alanına Göre MGS'deki Farklılıklar**

	N	Ort.	St. Sapma	Std. Hata	Ort.nın 95% Güven Aralığı		Min	Max
					Alt	Üst		
Tekstil ve Hazır Giyim	61	1,69	1,01	0,13	1,43	1,95	1	4
Bilgisayar-Elektronik	72	1,47	0,58	0,07	1,34	1,61	1	3
Telekomünikasyon	50	1,52	0,58	0,08	1,36	1,68	1	3
Kişisel Bakım	57	1,19	0,48	0,06	1,07	1,32	1	3
Turistik ve Hediyeelik Eşya	73	1,58	0,71	0,08	1,41	1,74	1	3
Dekorasyon	42	1,57	0,63	0,10	1,38	1,77	1	3
Beyaz ve Kahverengi Eşya	45	1,49	0,69	0,10	1,28	1,70	1	3
Total	400	1,50	0,70	0,04	1,43	1,57	1	4

Kişisel bakım ürünleri ve parfümeri kategorisinde diğer tüm faaliyet alanlarına göre daha az satış görüşmesi ile başarı sağlandığı görülmektedir. Bu faaliyet alanında müşterilerin hangi ürünleri alacağını aşağı yukarı belirleyerek alışverişe çıkma eğilimi olması bu faaliyet alanında çok fazla bir satış çabası göstermeye gerek yaratmamaktadır.

**H12:** Satış sürecindeki tutumlar faaliyet alanına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 14'teki analiz sonuçları incelendiğinde faaliyet alanına göre satış sürecindeki tutumlar %95 güven aralığında "Satış Elemanının Yaklaşımı (F=3.758, df=6; p=0,001)", "Satış Sürecindeki Hal ve Davranışları (F=6.965, df=6; p=0,000)" ve "Satış Öncesi Hazırlıkları (F=4,563, df=6; p=0,000)" işletmenin faaliyet alanına göre farklılık göstermektedir. Satış elemanının itirazlara yaklaşımı ise faaliyet alanına göre farklılık göstermemektedir.

60

**Tablo 14: Satış Sürecindeki Tutumların Faaliyet Alanına Göre Tek Yönlü Anova ile Testi**

		Kareler topl.	sd.	Ort.kare	F	Sig.
Satış Elemanının Yaklaşımı	Gruplar arası	3,37	6	0,562	3,758	0,001
	Grup içi	68,62	459	0,149		
	Toplam	71,99	465			
Satış Esnasındaki Hal ve Davranışları	Gruplar arası	17,75	6	2,958	6,965	0,000
	Grup içi	194,92	459	0,425		
	Toplam	212,67	465			
Satış Elemanının İtirazlara Yaklaşımı	Gruplar arası	8,64	6	1,441	1,950	0,071
	Grup içi	339,10	459	0,739		
	Toplam	347,75	465			
Satış Öncesi Hazırlık	Gruplar arası	7,06	6	1,176	4,563	0,000
	Grup içi	118,34	459	0,258		
	Toplam	125,40	465			

Farklılıkların tespiti için tanımlayıcı istatistikler tablosu incelendiğinde dekorasyon ile telekomünikasyon faaliyet alanında tüm satış elemanlarının davranışlarının kararsızlık yönünde benzer olduğu görülmektedir. Kişisel beğeniye daha çok hitap eden tekstil& hazır giyim faaliyet alanı ve kişisel bakım ürünleri faaliyet alanlarında satış elemanlarının yaklaşımları, satış sürecindeki hal ve davranışları ile satış öncesi hazırlıklarının daha olumlu olarak dikkat çektiği görülmektedir. Beğeniye hitap eden bu faaliyet alanlarında

satışın daha hızlı gerçekleştiği düşünüldüğünde satış eleman ilk görüşmede olumlu etki yaratacak yaklaşımda bulunarak satışta başarabilmektedir.

Kişilik özelliklerine yönelik sorular ordinal ölçekte sorulduğundan dolayı satış performansı üzerine etkilerini yorumlamak için non-parametrik Kruskal-Wallis Testi uygulanmıştır.

**H13=** Satış elemanının kişilik özelliklerine göre MGS si anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 15: Satış Elemanlarının Kişilik Özelliklerine Göre MGS Kruskal Wallis Test Sonuçları**

Test Statistics(a,b)	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Esneklik	8,38647838	2	0,015097
İletişim Kurma Becerisi	7,769652559	2	0,020551
Takım Çalışmasına Uygunluk	6,689680237	2	0,035266
Analitik Düşünme	8,313849025	2	0,015656
Genel Kültür Ve Eğitim	12,11643939	2	0,002339
Ürünü İyi Tanıma	6,194124711	2	0,045182

Tablo 15'te Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre %95 güven aralığında satış elemanının esneklik yaratabilmesi, iletişim kurma becerisi, takım çalışmasına uygunluğu, analitik düşünme yeteneği, genel kültür ve eğitim düzeyi ve ürünü iyi tanınması satış elemanının görüşme sayısında fark yaratan kişisel nitelikler olarak ön plana çıkmaktadır. Katılımcılar sadece bir görüşme ile satış gerçekleştiren satış elemanlarını daha az esnek ama iletişim kurma becerileri yüksek kişiler olarak tanımlamaktadırlar. Tek seferde satış gerçekleştiren satış elemanları analitik düşünme, esneklik ve genel kültür ve eğitim yeteneklerine bakılmaksızın iletişim ve ikna gibi satış unsurlarına odaklanmaktadır. İki seferde satışı gerçekleştiren satış elemanları ise en esnek davranış özelliklerine sahip olup bu katılımcılar aynı zamanda takım çalışmasına en yatkın olan satış elemanlarıdır. Satışı iki seferden daha fazla görüşmede gerçekleştiren satış elemanlarının ise analitik düşünme yeteneği ve genel kültür ile eğitim

bakımından da en yüksek düzeyde oldukları saptanmıştır. Buna karşılık bu grupta yer alan satış elemanlarının ürünü en az tanıyan satış elemanları oldukları söylenebilir. Bu aşamada görüşme sayısını etkileyen kişisel niteliklerin hepsinin sonradan kazanılabilir yetenekler olduğu dikkat çekmektedir. Bu noktada satış öncesi eğitimler ve satış hayatı boyunca gerçekleştirilecek düzenli eğitimler bu kişisel özelliklerin kazanılabilmesi veya azaltılabilmesi yolunda belirlenecek satış politikasına uygun çalışanlar yetiştirebilmek açısından eğitimin önemini ortaya koyabilmektedir.

**H14:** *Faaliyet alanına göre başarılı bir satış için gereken kişisel özellikler farklılık göstermektedir.*

Faaliyet alanına bağlı olarak başarılı satış için gerekli kişisel özellikleri belirlemek için Kruskal-Wallis Testi %95 güven aralığında gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 16: Faaliyet Alanına Göre Kişisel Özellikler Kruskal-Wallis Test Sonuçları**

	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Etkileyici-İkna Edici	9,484	6	0,15
İletişim Kurma Becerisi	3,001	6	0,81
Dinleme Becerisi	8,193	6	0,22
Genel Kültür ve Eğitim	8,643	6	0,19
Ürünü İyi Tanıma	7,484	6	0,28

Tablo 16'daki analiz sonuçlarına göre faaliyet alanı gözetmeksizin etkileyici ve ikna edici olma, iletişim kurma becerisi, dinleme becerisi, genel kültür ve eğitim ile ürünü iyi tanıma özellikleri başarılı bir satış elemanı için öne çıkan kişisel özelliklerdir. Müşteri beğenisine uygunluk gerektiren kişisel bakım ürünleri faaliyet alanında satış temsilcisi için etkileyici ve ikna edici olma, iletişim kurma becerisi, dinleme becerisi, genel kültür ve eğitim ile ürünü iyi tanıma özellikleri dışındaki özellikler diğer faaliyet alanlarına göre geri planda kalmaktadır. Satıcının özgüveni özellikle telekomünikasyon ve hediyeleşme faaliyet alanlarında önemli değerlendirilmektedir. Başarma arzusu ise telekomünikasyon,

elektronik eşya ve dekorasyon faaliyet alanlarında satış temsilcisinden beklenmekte, ayrıca girişimcilik ve ikna edicilik düzeylerinin yine dekorasyon ve elektronik eşyada en çok aranan özellikler olduğu görülmektedir. İletişim kurma becerisi tekstil faaliyet alanı satış elemanlarında yüksek puan alırken, müşteri odaklılık ve inisiyatif sahibi olmak elektronik faaliyet alanında aranan özelliklerdendir. Bilgisayar yine takım çalışmasının öne çıktığı faaliyet alanlarından biridir. Telekomünikasyon faaliyet alanında düzgün dış görünüş ve analitik düşünme yeteneğinin farklılık gösterdiği söylenebilir. Sözel ifade özellikle elektronik ve dekorasyon faaliyet alanında ayrışırken, mesleki deneyim telekomünikasyon ve dekorasyon faaliyet

alanlarının öne çıktığı kişisel özelliklerindedir. Satış elemanının kendini geliştirebilmesi ve iş ahlakı ise yine dekorasyon faaliyet alanında öne çıkan özellikler arasında göze çarpmaktadır.

**H15:** *Kişisel özellikler başarılı bir satış için gereken satış tutumları açısından farklılık göstermektedir.*

Başarılı bir satış için gereken kişisel özellikler satış yaklaşımında yer alan dört faktörün tümünde de %95 güven aralığında farklılık göstermektedir. Satış elemanının yaklaşımı açısından değerlendirildiğinde özgüven, iletişim kurma becerisi ve inisiyatif sahibi olma

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Müşteri istek ve beklentilerinde yaşanan hızlı değişim, ürüne ulaşma açısından pazar koşullarının değişmesi rekabet avantajını koruyabilmek açısından işletmelerin karşılaşılan değişimlere adapte olmasını zorunlu kılmaktadır. Özellikle son dönemlerde müşteri odaklı bir anlayışa geçilmesiyle beraber mağaza içi müşteri ile ilişkilerinin geliştirilmesi ve sürdürülebilmesi açısından satış elemanlarının üstlendikleri fonksiyonlar artmaya başlamıştır. Özellikle, satış elemanlarının işletmenin mağaza içindeki temsilcisi rolüyle mağaza ve markanın da imajını taşıyan rolü satışın gerçekleşebilmesi ve marka sadakatini yaratılması açısından da kritik önem teşkil etmektedir. Nitekim, müşteri odaklı çalışma prensipleriyle hareket eden işletmelerin satış elemanlarının da müşteriye yaklaşımlarında bu yönde eğilimler görülmektedir (GUENZI Diğ., 2011:278). Literatürde incelendiği ise, satış elemanlarının satış başarısına etki eden faktörlere yönelik çalışmalar yer almakla beraber satış eğitiminin ve satış elemanının kişisel niteliklerinin satış gücüne olan etkisini incelemeye yönelik yeterli sayıda çalışma bulunmamaktadır (MUNUERA Diğ., 2002:1345; CHURCHILL Diğ., 1997:450, KÜSTER ve CANALES, 2011:280). Çalışmada “insan” faktörü rekabette çok önemli bir unsur olarak görülmüştür. Çalışma bulguları ışığında özellikle satış elemanlarının tutumlarının satış başarısını etkilediği ve bu kapsamda “müşteriden gelen itirazları yanıtlama biçimi” ve “satış sürecindeki hal ve davranışları” başarılı bir satışın gerçekleşmesindeki ana değişkenler olarak belirlenmiştir.

Çalışma kapsamında yapılan analizler sonucu satış elemanının satış öncesi hazırlık yapması ve yaklaşımının satış sürecini hızlandırma anlamında bir katkısının olmadığı gözlenmiştir. Buna karşılık, müşteri şikâyetlerine yaklaşım

özellikleri farklılık yaratarak ön plana çıkmaktadır.

Satış sürecindeki hal ve davranışlar açısından ise esneklik, başarıma arzusu, girişimci, düzgün dış görünüş, analitik düşünme, sözel ifade yeteneği, iş ahlakı, genel kültür ve eğitim satış elemanında fark yaratan özelliklerdir. Satış elemanının itirazlara yaklaşımında ise özgüven, girişimci, iletişim kurma becerisi, düzgün dış görünüş, dinleme becerisi, genel kültür ve eğitim, rakipleri iyi tanıma farklılık yaratabilecek özelliklerdir. Satışa ön hazırlık yapma tutumunda ise sadece genel kültür ve eğitim, rakipleri iyi tanıma farklılık içeren kişisel özellikler öne çıkmaktadır.

ve satış elemanının tavırlarının satış gerçekleştirmeyi etkileyen önemli değişkenler olarak öne çıkmıştır. Tüketici memnuniyetinin sağlanması açısından da bu tür davranışların olumlu bir sonucu olarak görülmektedir (EVANSCHITZKY Diğ. 2012: 501). Başarılı satış için satış elemanının eğitim düzeyi ön plana çıkmamakla beraber mesleki deneyim önemli bir değişken olarak yerini korumaya devam etmektedir. Mesleki deneyim satış temsilcisinin müşteri istek ve beklentilerini daha kolay algılamasını ve işyeri performansını olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca satış elemanının işe başlama öncesinde satışa yönelik eğitim alması ve satış çalışmaları boyunca düzenli olarak eğitimler almaya devam etmesinin de satış sürecini dolaylı olarak olumlu yönde etkilediği gözlenmiştir.

Analizler sonucunda elde edilen bulgular, satış elemanının kişisel özelliklerinin satış başarısını arttırmaya olan etkisinin, literatürü destekler nitelikte olduğu göstermektedir. Bu kapsamda “Etkileyici ve İkna Edici Olma”, “Yaratıcılık”, “Ürünü İyi Tanıma”, “Özgüven” ve “İletişim Kurma Becerisi” başarılı bir satış elemanında bulunması gereken kişisel özellikler olarak ön plana çıkmaktadır. Bununla beraber başarılı bir satış için satış elemanının sahip olduğu kişisel özellikler beklendiği gibi satış elemanının tutumunu etkilemekte ve faaliyet gösterilen sektöre göre farklılık göstermektedir. Bu kapsamda işletmeler benimsedikleri iş yaklaşımları yanında amaç ve hedeflerine uygun kişisel özelliklere sahip çalışanları seçtikleri ve istihdam politikaları bu bağlamda yürüttükleri taktirde satış başarılarının daha etkili bir şekilde arttırabileceklerdir.

Farklı sektörlerde sağlanan satış başarısının, satış temsilcisinin farklı niteliklerine bağlı olarak değişkenlik gösterdiği tespit edilmiştir.

Bu kapsamda satış temsilcisinin farklı sektörlerde çalışarak elde ettiği satış deneyimi ile her sektörde başarı sağlamanın her zaman geçerli bir varsayım olarak öne sürülemeyeceği görülmüştür. Yapılan araştırma, satış başarısında sadece deneyim ya da eğitimin tek başına yeterli olmadığını özellikle satış temsilcisinin sahip olduğu niteliklerin sektör bazında farklılık göstermesi gerektiğine de vurgu yapmaktadır. Satış süreci açısından da değerlendirildiğinde satış temsilcisinin temel olarak sahip olması gereken nitelikler bulunduğu ama satışın ayrı süreçlerinde başarı için satış elemanının yine farklı niteliklerinin ön plana çıkabildiği görülmektedir. Satış elemanlarının satışla ilgili deneyimlerinin ve kendilerine verilen eğitimlerin daha ziyade satış sürecindeki tutumlarına etki yaptığı saptanmıştır. Bu da satış temsilcisinin aldığı eğitimlerin satış başarısına dolaylı etkileri olduğunu göstermektedir. Satış elemanlarına verilen eğitimlerin satış sürecindeki tutumlara etki etmesi nedeniyle eğitim programlarının satış elemanının satış süreci içindeki üstlendiği

fonksiyonlara uygun olarak planlanması önem taşımaktadır.

Satış elemanlarının seçimi pazarlama alanında seçilen satış stratejisi ve süreçleri bazında yapılandırılmalı ve işletmeler imkanları dahilinde farklı özellikleri ön plana çıkan satış elemanlarını satış sürecinin farklı aşamalarında uygun şekilde konumlandırmaya yönelmelidirler. Satış elemanlarına verilen eğitimler önem teşkil etmesine rağmen bunların düzenli olarak sağlanması satış sürecindeki tutumlara etki ettiğinden eğitim programları da satış elemanının satış süreci içindeki üstlendiği fonksiyonlara uygun olarak planlanmalıdır. İşletmelerin bünyelerinde çalışan satış elemanlarının kişisel özelliklerine daha fazla odaklandığı ve özelliklerini verilen eğitimlerle satış süreçlerine göre şekillendirmeyi mümkün hale getirdikleri takdirde doğrudan satış elemanlarının dolaylı olarak da işyeri performansını daha fazla artırabileceklerini söylemek mümkündür.

#### KAYNAKÇA

ANDERSON Rolph E. (1996). "Personal Selling and Sales Management in the New Millennium", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 16 (Fall): 17-32.

AKSULU, İkbâl. (2002). **Dünya'da ve Türkiye'de Perakendecilik ve Özel Markalar**, İzmir: İlkem Ofset.

ALTUNIŞIK Remzi, ÖZDEMİR Şuayb ve TORLAK Ömer (2006). **Modern Pazarlama**, İstanbul: Değişim Yayınları.

ATTIA Ashraf M. ve HONEYCUTT Jr. Earl. D. (2012). "Measuring Sales Training Effectiveness at the Behavior and Results Levels Using Self- and Supervisor Evaluations", **Marketing Intelligence & Planning**, 30 (3): 324-338.

BERMAN Barry ve EVANS Joel R. (2010). **Retail Management: A Strategic Approach**, New Jersey: Prentice Hall.

BİLGİNER Nejat, GÖNEN Seçkin ve KAYABAŞI Aydın (2006). "Kişisel Satış Sürecinin Performansı ve Bu Performansın Satışa İtirazlar, Satışın Kapatılması ve İzlenmesi Yönünden Deđerlendirilmesi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 8 (3): 54-73.

BLACKMAN Melinda C. (2002). "Personality Judgment and the Utility of the Unstructured Employment Interview" **Basic and Applied Social Psychology**, 24 (3): 241-250.

BLOCKER Christopher Philips, CANNON Joseph P., PANAGOPOULOS Nikolaos G. ve SAGER Jeffrey. K. (2012). "The Role of the Sales Force in Value Creation and Appropriation: New Directions For Research", **Journal Of Personal Selling & Sales Management**, 32 (1): 15-27.

BROWN Steven P. (1990). "Use of Closed Influence Tactics By Salespeople: Incidence and Buyer Attributions", **Journal Of Personal Selling & Sales Management**, 10: 17-29.

CHRISTIANSEN Tim, EVANS Kenneth R., SCHLACTER John L. ve WOLFE, William G. (1996). "Training Differences Between Services and Good Firms: Impact on Performance, Satisfaction, and Commitment", **Journal of Professional Services Marketing**, 15 (1): 47-70.

CHURCHILL Gilbert A., FORD Neil M. ve WALKER Orville. C. (1990). **Sales Force Management: Planning, Implementation and Control**. USA: Irwin.

CRON William L., MARSHALL Greg W., SINGH Jagdip, SPIRO Rosan S. ve SUJAN Harish. (2005). "Salesperson Selection, Training, and Development: Trends, Implications, and Research Opportunities", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 25 (2):123-136.

ÇABUK Serap (2005). **Profesyonel Satış Yönetimi**, Adana: Nobel Kitapevi.

DONALDSON Bill (1998). **Sales Management: Theory and Practice**, London: Macmillan Business.

DUBINSKY Alan J. (1996). "Some Assumptions About the Effectiveness of Sales Training", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 16 (3), 67-76.

DUNNE Patrick M. ve LUSCH Robert F. (2008). **Retailing**, USA: South-Western College Pub.

ECER Fatih (2007). "Satış Elemanı Adaylarının Değerlendirilmesine ve Seçimine Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Fuzzy Topsis", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 7 (2): 187-204.

ERDOĞAN İlhan (1999). **Başarılı Satış İçin Satıcı Davranışları**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.

TAŞKIN Erdoğan (2003). **Satış Teknikleri Eğitimi**, İstanbul: Papatya Yayınları.

EVANSCHITZKY Heiner, SHARMA Arun ve PRYKOP Catja (2012). "The Role of the Sales Employee in Securing Customer Satisfaction", **European Journal Of Marketing**, 46 (3/4): 489-508.

FUTRELL Charles (2009). **Fundamentals of Selling**, New York: McGraw Hill.

GEGEZ Ercan (2010). **Pazarlama Araştırmaları**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

GUENZI Paolo, DE LUCA, Luigi M. ve TROILO Gabriele (2011). "Organizational Drivers of Salespeople's Customer Orientation and Selling Orientation", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 31 (3): 269-285.

ITANI Omar S. ve INYANG Aniefre Eddie (2015). "The effects of empathy and listening of salespeople on relationship quality in the retail banking industry: The moderating role of felt stres", **International Journal of Bank Marketing**, 33 (6): 692-716.

İSLAMOĞLU Ahmet Hamdi ve ALTUNIŞIK Remzi (2010). **Tüketici Davranışları**, İstanbul: Beta Yayıncılık.

JONES Eli, BROWN Steven T., ZOLTNER Andris A. ve WEITZ Barton A. (2005). "The Changing Environment of Selling and Sales Management", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 25 (2): 105-111.

KARAFAKIOĞLU, Mehmet (2004). **Örnek Olaylarla Satış Yönetimi**, Literatür Yayıncılık, İstanbul.

KELLEY Bill (1993). "Training: 'Just Plain Lousy' Or 'Too Important To Ignore'?", **Sales and Marketing Management**, March: 66-70.

KORKMAZ Sezer ve COP Ruziye (1999). "Kadın ve Erkek Satış Elemanları Arasındaki Etiksel Farklılıklar". **4.Ulusal Pazarlama Kongresi**, Kasım 18-20, Hatay.

KUSTER Ines ve CANALES Pedro (2011). "Compensation and Control Sales Policies, and Sales Performance: The Field Sales Manager's Points of View", **Journal of Business & Industrial Marketing**, 26 (4): 273-285.

LEVY Michael ve WEITZ Barton (2009). **Retailing Management**, New York: Mcgraw Hill/Irwin.

MATSUO Makoto ve KUSUMI Takashi (2002). "Salesperson's Procedural Knowledge, Experience and Performance: An Empirical Study in Japan", **European Journal of Marketing**, 36 (7-8): 840-854.

ODABAŞI Yavuz (2001). **Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

ODABAŞI Yavuz (2002). **Tüketici Davranışları**, İstanbul: Mediacat Yayıncılık.

ÖNCE Asım Günel (2002). **Satış Yönetimi**, Anadolu Matbaası, İzmir.

ÖZLER KIRAL Deniz ve Şar Sevgi (2004). "Satış Gücü Eğitiminin Türk İlaç Endüstrisindeki Önemi", **Ankara Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Dergisi**, 33 (3): 243-254.

PETTIJOHN Linda S. ve PETTIJOHN Charles E. (1994). "Retail Sales Training: Practices and Prescriptions", **Journal of Services Marketing**, 8 (3): 17-26.



ROMAN Sergio, RUIZ Salvador ve MUNUERA Jose Luis (2002). "The Effects of Sales Training on Sales Force Activity", **European Journal Of Marketing**, 36 (11/12): 1344-1366.

SANGHYUN Lee ve DUBINSKY Alan (2003). "Influence of Salesperson Characteristics and Customer Emotion on Retail Dyadic Relationships", **Distribution And Consumer Research**, 13 (1): 21-36.

SINISALO Jakko, KARJALUOTO Heikki ve SARANIEMI Saira (2015). "Barriers to the use of mobile sales force automation systems: a salesperson's perspective", **Journal of Systems and Information Technology**, 17(2): 121-140.

SOYSAL Suat (2000). **Mağazacılık: Mükemmel Müşteri Hizmeti Ve Etkili Satış Teknikleri**, İstanbul: Remzi Kitapevi.

TEK Ömer Baybars (1999). **Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları**, İstanbul: Beta Yayıncılık.

TEK Ömer Baybars ve ÖZGÜL Engin (2005). **Modern Pazarlama İlkeleri**, İzmir: Birleşik Matbaacılık.

TEK Ömer Baybars ve OREL Fatma Demirci (2008). **Perakende Pazarlama Yönetimi**, İzmir: Birleşik Matbaacılık.

TELLİ YAMAMOTO Gonca (2001). **Satış ve Satış Gücü Yönetimi**, İstanbul: Literatür Yayıncılık.

VARİNLİ İnci, YARAŞ Eyyup ve BAŞALP Ahmet (2009). "Duygusal Zekanın Müşteri Odaklılık Ve Satış Performansı Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Ege Akademik Bakış**, 9 (1): 113-130.

VARLEY Rosemary (2006). **Retail Product Management Buying and Merchandising**, USA: Routledge.

WALKER Orville C., CHURCHILL, Jr., Gilbert A. ve FORD Neil M. (1977). "Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research", **Journal of Marketing Research**, 14 (May): 156-168.

WEITZ Barton A., SUJAN Harish ve SUJAN Mita (1986). "Knowledge, Motivation and Adaptive Behavior: A Framework For Improving Selling Effectiveness", **Journal of Marketing**, 50 (October): 174-191.

WILSON Kevin (1993). Managing the Sales Force of The 1990s, **Journal of Marketing Management**, 9(2): 123-139.

YANG Byunghwa, KIM Youngchan ve McFARLAND, Richard G. (2011). "Individual Differences and Sales Performance: A Distal-Proximal Mediation Model of Self-Efficacy, Conscientiousness, and Extraversion", **Journal Of Personal Selling & Sales Management**, 31 (4): 371-382.

YÜKSELEN Cemal (2007). **Satış Yönetimi**, Ankara: Detay Yayıncılık.