

## Satış Temsilcilerinin Performanslarına Yönelik Bir Pilot Araştırma

Tülay Yeniçeri\*  
İlhami Yücel\*\*

**Özet:** Satış performans değerlendirmesi, satış yöneticilerinin kişisel satış çabalarının değerlendirilmesinde kullanılabileceği önemli bir araçtır. Satış performans değerlendirilmesi, başlangıçta ortaya konulan amaçların ne düzeyde gerçekleştiğinin ölçülmesine yardımcı eder. Ayrıca hangi konularda ve nasıl bir geliştirme yapılması gerektiği konusunda da önemli ipuçları sağlar. Buradan yola çıkarak bu çalışmanın amacı, satış temsilcilerinin satış performansını itibarıyla gruplandırabilmek ve satış performansını düşük, orta ve yüksek düzeyde olan satış temsilcilerinin farklılıklarını irdelemektir. Bu amaçla ilk olarak konu ile ilgili literatür taraması yapılmış ve daha sonra anket formu geliştirilmiştir. Veriler yüzyüze görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Anket formu 250 satış temsilcisine dağıtılmıştır. Sonuçta eksik ve hatalı doldurulan anketlerin elenmesiyle analize elverişli anket sayısı 200 olarak gerçekleşmiştir. Araştırmanın temel amacı ve modeli doğrultusunda geliştirilen araştırma hipotezlerini test edebilmek amacıyla kümeleme analizi ve varyans analizinden faydalanılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Satış performansı, satış temsilcisi, kümeleme analizi ve varyans analizi.

### A Pilot Research Regarding To The Performances Of The Sales Representatives

**Abstract:** Sales performance evaluation is an important tool that sales managers can use for the assessment of the sales efforts. Sales performance evaluation helps to measure to what degree the sales objectives are realized. Besides, it provides considerable cues about which issues should be developed and how these issues should be developed. In that scope, the main objective of this study is to classify the sales representatives regarding their sales performance and to determine the differences among sales representatives having low, medium and high sales performances. Through that, first of all a literature review was done and the questionnaire was formed. The data was collected by face-to-face interviews. The questionnaire was distributed to 250 sales representatives and 200 useable questionnaires were got after the evaluations and eliminations. In order to test the research hypothesis developed in relation with the research objectives and the research model, cluster analysis and ANOVA were used.

**Keywords:** Sales performance, sales representative, cluster analysis, ANOVA

### GİRİŞ

Satış temsilcilerinin performansı, pazarlama akademisyenlerinin ve uygulamacıların uzun yıllardan beri ilgisini çeken bir konu olmuştur. Satış performansına etki eden faktörlerin belirlenmesi, her satış yöneticisinin işinin önemli bir parçasıdır (Muczky ve Gable, 1987; Hunter ve Perreault, 2006; Sallee ve Flaherty, 2003). Bununla birlikte, satış temsilcilerinin performansının oluşmasına etki eden

faktörler, firmanın başarısı ve faaliyetlerinin devamı için de bilinmesi gereken konulardandır.

Literatürde satış performansı, farklı metodlar kullanılarak tanımlanmış ve ölçülmüştür (Amyx ve Alford, 2005). Krishnan, Netemeyer ve Boles'e (2002) göre satış performansı; satış miktarı, müşterilerle kurulan ilişkinin kalitesi, satış temsilcilerinin firmanın ürünleri, rakipleri ve tüketici ihtiyaçları hakkında sahip olduğu bilgi düzeyidir. Dalrymple ve diğerlerine (2001) göre satış performansını değerlendirilirken objektif ve subjektif kriterler kullanılmaktadır. Satış performansının değerlendirilmesi için kullanılan objektif kriterler, girdi faktörlerinin sonucunda oluşmaktadır ve bunlar sonuçtan çok sebebi kapsamaktadır. Bunun iki önemli nedeni bulunmaktadır. Birincisi, kontrol edilebilir sonuçtan çok istenilen davranışlardır. Satış çabalarının sonuçlarının nedenleri, girdi faktörlerinin bir sonucudur. İkinci olarak, satışların sonuçları bir dönem sonra ortaya çıkabilir. Bu yılın başarısı geçen yılın çabalarından kaynaklanabilir. Satış ziyaretlerinin sayısı, planlanan ziyaret sayısı, çalışılan gün sayısı, güne düşen ziyaret sayısı, satış için ve satış dışı harcanan zaman, toplam harcamalar, harcamaların türleri ve satış dışı aktiviteler (mektuplar, telefon görüşmeleri) girdi faktörleri olarak tanımlanmaktadır. Çıktı faktörleri ise, satış istatistiklerine dayalı önceden belirlenmiş amaçlara ulaşıp ulaşılmadığına ilişkin değerlendirmeleri içermektedir. Sipariş sayısı, siparişlerin ortalama büyüklüğü, iptal edilen sipariş sayısı, aktif müşteri sayısı, yeni müşterilerin sayısı, kaybedilen müşteri sayısı, potansiyel ya da muhtemel müşteri sayısı çıktı faktörleri olarak tanımlanmaktadır (Dalrymple ve diğerleri, 2001).

Satış yönetimi bakımından performans değerlendirmenin önemi kuşkusuzdur. Bu nedenle çalışmamızda, satış temsilcilerinin performans değerlendirilmesi üzerinde durulmuştur. Ancak bu çalışmada, satış yöneticilerinin değil, satış temsilcilerinin kendi performansını nasıl algıladığı konusu ele alınmıştır. Bu bağlamda öncelikli olarak satış temsilcileri satış performansını itibarıyla gruplandırılmış ve daha sonra satış performansı düşük, orta ve yüksek düzeyde olan satış temsilcilerinin farklılıkları irdelemiştir.

### I. ARAŞTIRMANIN KONUSU

1960'lı yıllardan beri satış performansı ve satış performansının belirleyicileri arasındaki ilişkileri test etmeye yönelik çalışmalar yapılmaktadır (Giacobbe vd, 2006). Bu araştırmalardan bir kısmı, öğrenme yönelim ve amaç yönelimliliğün satış performansı üzerinde etkisini test etmeye dönüktür (Kohli, Shervani ve Challagalla, 1998; Sujana, Weitz ve Kumar, 1994). Örneğin Sujana, Weitz ve Kumar (1994) çalışmalarında, satış gücünün satış yöneticilerinden aldıkları pozitif geribildirim amaç yönelimlilikleri üzerinde önemli ölçüde etkisi olduğunu tespit etmiştir. Kohli, Shervani ve Challagalla (1998) çalışmalarında ise satış temsilcilerinin amaç yönelimliliğünün satış yöneticisinin yönetim stiline göre farklılaştığı ortaya konmuştur.

Varinli, Yaraş ve Başalp (2009) tarafından yapılan çalışmada, duygusal zeka, müşteri odaklılık ve satış performansı arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modeli uygulaması ile irdelemiştir. Araştırma sonucunda, duygusal zekanın, müşteri odaklılık üzerinde önemli bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Konuyla ilgili geliştirilen araştırma modelinin, yapısal eşitlik modeli aracılığıyla test sonuçlarına dayalı olarak kullanılabilecek bir model olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışma sonucunda elde edilen bir diğer önemli sonuç ise, duygusal zeka skorunun arttıkça satış performansında artmasıdır. Benzer şekilde müşteri odaklılık ve satış performansı ilişkisinde de müşteri odaklılık arttıkça satış performansı da artmaktadır.

\* Yrd. Doç. Dr. Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

\*\* Yrd. Doç. Dr. Erzincan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

Satış yönetimi ve satış performansı ile ilgili literatür incelendiğinde satış temsilcilerinin performansını etkileyen bireysel ve çevresel faktörler araştırıldığı dikkat çekmektedir (Aggarwal ve diğerleri, 2005: 17). Bu faktörler aşağıda ayrıntıları ile ele alınmıştır.

**Planlama:** Planlama, kişisel satışta önemli konulardan biridir. Planlama, satış temsilcilerinin amaçlarını başlangıçta ortaya koymasını, stratejik düşünmesini sağladığı gibi gerek çalışanlar gerekse yöneticiler için bir denetim aracı niteliğindedir. Planlama, satış öncesinde satış temsilcilerinin işlerini daha etkili ve verimli bir şekilde yapmalarını sağlayacak niteliktedir. Bu bağlamda, satış temsilcileri neyi başarmak istediklerine, müşteriler hakkında hangi bilgilere ihtiyaç duyduklarına ve bu bilgileri nereden bulacaklarına yönelik planlar yapmalıdır. Satış öncesi süreçle ilişkin bahsedilen konulara yönelik planlar yapıldıktan sonra, satış sürecine ve sonrasına ilişkin planlar yapılması gerektiği unutulmamalıdır. Özellikle, satışa nasıl başlanacağı, satış sunumunun nasıl yapılacağı, sunumda ne tür faydaların ön plana çıkarılacağı hakkında fikirlere sahip olabilmek için planlama yapılmalıdır. Ayrıca satış ziyaretine gidildiğinde, satış temsilcisinin kendisini müşterinin yerine koyması faydalı olabilecektir. Müşterilerin neleri merak ettiği düşünülür ve tahmin edilebilirse, müşterilerin sorularına cevap vermekte kolaylaşacaktır (Dalrymple ve diğerleri, 2001).

**Öğrenme yönelilük:** Öğrenme yönelilük, satış temsilcilerinin cesaretini artırarak daha fazla öğrenmenin ve sinerjinin ortaya çıkmasını sağlar. Öğrenme yönlü olma aynı zamanda daha yeni ve derin bilginin yaratılmasını, paylaşılmasını ve kullanılmasını teşvik eden örgütsel öğrenme sürecini savunur. Bu bağlamda, satış temsilcilerinin yüksek bir performans sergileyebilmesi bakımından öğrenme yönlü olmaları bir gerekliliktir. Çünkü, tüketicilerin sosyo-demografik özelliklerinde, bilgi ve bilinç düzeylerinde bir değişim yaşanmaktadır. Bununla birlikte, tüketicilerin ve endüstriyel müşterilerin alternatifleri artmaktadır. Bu nedenlerden ötürü, satış temsilcileri yeni satış teknikleri, müşteriler ve işletmenin mamül ve hizmetleri hakkında tam bir bilgiye sahip olmalıdır.

**Müşteri ilişkileri:** Yoğun ve dinamik rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi, müşteri memnuniyeti ile mümkündür. Satış temsilcilerinin müşterileri ile olan ilişkilerinde kısa vadeli satışa odaklanmaları yerine müşteri memnuniyetine odaklanmaları gereklidir.

**İçsel rol performansı:** İçsel rol performansı, satış temsilcilerinin işletmenin bünyesine sağladığı katkılar olarak tanımlanmaktadır. Bunlar arasında, satış temsilcisinin yardımı ihtiyacı olan iş arkadaşlarına yardımcı olması, kendi işinin gereklerini en iyi biçimde yerine getirmesi, işletmenin faaliyetlerinde süreci iyileştirecek ve geliştirecek adımlar atması içsel rol performansı olarak değerlendirilmektedir (Hunter ve Perreault, 2006).

**Performans yönelilük:** Satış temsilcilerinin performans yönlü olmaları, satış temsilcilerinin amaçlarına veya kotalarına ulaşabilmek için çaba sarfetmeleri, performanslarını sürekli başkalarıyla kıyaslamaları ile ilgilidir.

**İş tatmini:** İnsanlar belirli bir yaştan itibaren günlük yaşantılarının önemli bir bölümünü işte geçirmektedirler. Bu bağlamda yalnızca ekonomik durumunu değil, psikolojik durumunu da yakından etkileyen işinden beklentilerini elde eden insan mutlu olabilmektedir. Dolayısıyla iş tatmini, insan

yaşamında hem ekonomik hem de psikolojik açıdan önemli bir role sahiptir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004). İş tatmini, çalışma şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu vb.) veya işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesi olarak tanımlanabilir (Schneider ve Snyder, 1975). Satış temsilcilerinin iyi bir performans sergilemesi, iş tatmini ile yakından ilişkilidir.

## II. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE KISITLARI

İşletme performansına doğrudan etki etme potansiyeline sahip olan satış performansının belirleyicilerinin ortaya konması; satış temsilcilerinin işlerini daha iyi anlaması, satış temsilcilerinin motivasyonunun sağlanması, satış gücünün organizasyonu ve işletmenin geleceğe dönük planlanması bakımından önemlidir. Buradan yola çıkarak bu çalışmanın temel amacı, satış performansı düşük, orta ve yüksek düzeyde olan satış temsilcilerinin sosyo-demografik özellikler, planlama, öğrenme yönelilük, müşteri ilişkileri, içsel rol performansı, performans yönelilük ve iş tatmini bakımından farklı olup olmadıklarını belirleyebilmektir. Bir başka deyişle, bu çalışmanın temel amacı, satış temsilcilerinin satış performans düzeyinin farklılaşmasını sağlayan faktörleri belirleyebilmektir.

Satış temsilcilerinin performansının farklılaşmasını sağlayan değişkenlerin belirlenmesine yönelik olan bu araştırmanın çeşitli sınırlılıkları vardır. Bu kısıtlardan biri, sadece ilaç sektöründe faaliyet gösteren satış temsilcilerinin araştırma kapsamına dahil edilmesidir. Araştırmanın bir diğer kısıtı ise, sadece Erzincan ilindeki eczanelere kişisel satış amacıyla giden satış temsilcileri ile sınırlı olmasıdır. Bu nedenle çalışmanın Türkiye çapında genellenmesi gibi bir durum söz konusu değildir. Bütün bu kısıtlarına rağmen satış performansının belirleyicilerini tespit etmeye yönelik olarak gerçekleştirilen bu araştırmanın; kişisel satış kullanan firmalara, satış temsilcilerine ve daha sonra bu konuda çalışma yapacak olan akademisyenlere faydalı olacağı ve katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## III. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

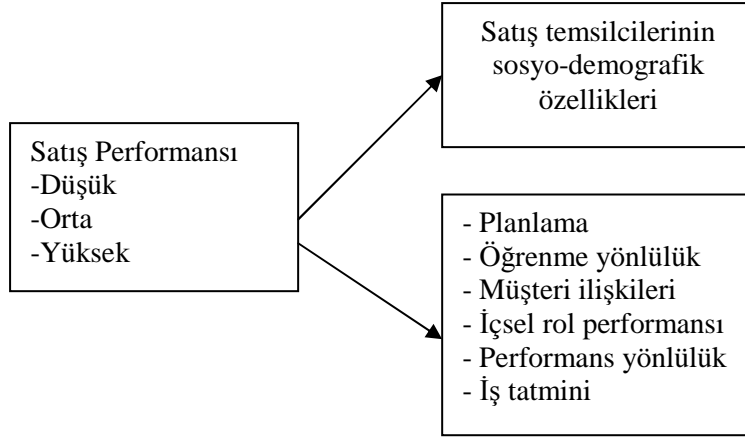
Çalışmanın bu bölümünde; örnekleme süreci, araştırmanın temel amacı doğrultusunda geliştirilen araştırma modeli ve hipotezleri ile veri ve bilgilerin analizinde kullanılan istatistiksel analizlere yer verilmiştir.

### 3.1. Örnekleme Süreci

Satış temsilcilerinin performans düzeyine göre farklılıklarını belirlemeye yönelik gerçekleştirilen bu çalışmada veri ve bilgiler, literatür taraması sonucunda oluşturulan bir anket formu aracılığı ile toplanmıştır. Anket formuna son şekli verilmeden önce soruların açıklığı, anlaşılır olup olmadığı ve cevaplama süresi gibi hususları tespit edebilmek amacıyla 20 kişiye ön anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Ön anket uygulaması sonucunda anket formuna son şekli verilmiştir. Anket formu 250 satış temsilcine uygulanmış ve sonuçta eksik ve hatalı doldurulan anketlerin elenmesiyle 200 anket analize tabi tutulmuştur.

### 3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Satış performansı düşük, orta ve yüksek düzeyde olan satış temsilcilerinin planlama, öğrenme yönelilük, müşteri ilişkileri, içsel rol performansı, performans yönelilük, iş tatmini ve sosyo-demografik özellikleri bakımından farklı olup olmadığını belirlemeye yönelik bu araştırmanın modeli, Şekil 1'de görüldüğü gibidir.



### Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Araştırma modelinde görüleceği gibi, satış performansı düşük, orta ve yüksek düzeyde olan satış temsilcilerinin sosyo-demografik özellikler, planlama, öğrenme yönlülük, müşteri ilişkileri, içsel rol performansı, performans yönlülük ve iş tatmini bakımından farklılaşacağı düşünülmektedir. Anket formunda yer alan ve satış performansının

farklılaşmasına sebep olduğu düşünülen; planlama, öğrenme yönlülük, müşteri ilişkileri, içsel rol performansı, performans yönlülük ve iş tatminini ölçebilmek amacıyla beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Araştırma modelinde yer alan ve likert ölçeği şeklinde hazırlanmış ifadeler oluşturulurken kullanılan kaynaklar ve değişken sayısı Tablo 1’de görülmektedir.

**Tablo 1: Araştırmanın Değişkenleri ve Yararlanılan Kaynaklar**

	Değişken Sayısı	Yararlanılan Kaynaklar
Planlama	Dört Değişken	Hunter ve Perreault, 2006
Öğrenme yönlülük	Üç Değişken	Silver, Dwyer ve Alford, 2006
Müşteri ilişkileri	Dört Değişken	Hunter ve Perreault, 2006
İçsel rol performansı	Dört Değişken	Hunter ve Perreault, 2006
Performans yönlülük	Dört Değişken	Silver, Dwyer ve Alford, 2006
İş tatmini	Üç Değişken	Jaramillo, Mulki ve Solomon, 2006
Satış Performansı	Üç Değişken	Krishnan, Netemeyer ve Boles, 2002

Araştırmanın temel amacı ve Şekil 1’de görülen araştırma modeli doğrultusunda geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir;

H<sub>1</sub>: Satış temsilcileri satış performansları itibarıyla  $\alpha = 0,05$  anlamlılık düzeyinde farklı gruplardan oluşmaktadır.

H<sub>2</sub>: Satış performansı düşük, orta ve yüksek düzeyde olan satış temsilcileri planlama, öğrenme yönlülük, müşteri ilişkileri, içsel rol performansı, performans yönlülük, iş tatmini ve sosyo-demografik özellikler bakımından  $\alpha = 0,05$  anlamlılık düzeyinde istatistikî bakımdan birbirinden farklıdır.

### 3.3. Veri ve Bilgilerin Analizi

Yüz yüze görüşme yoluyla yapılan anket formları aracılığıyla elde edilen veriler, araştırmanın amaç ve kapsamı doğrultusunda analizlere tabi tutulmuştur. Bilindiği üzere herhangi bir çok değişkenli istatistik analize başlamadan önce verilerin güvenilirlik ve geçerlilik açısından değerlendirilmesi gerekmektedir (Albayrak, 2003: 202). Bu nedenle, araştırma hipotezleri test edilmeden önce güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan

ölçeklerin güvenilirlikleri Alfa Katsayısı yöntemi ile belirlenmiştir. Genellikle Alfa katsayısının alt limiti 0,70 olarak kabul edilmektedir. (Hair, Anderson, Tatham ve Black 1998: 118). Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere güvenilirlik analizi uygulandıktan sonra geçerlilik analizi aşamasına geçilmiştir. Bu çalışmada faktör ağırlıkları dikkate alınarak ölçeklerin geçerlilik analizleri yapılmıştır. Toplam açıklanan varyansın %50’sinin açıklanabilmesi için faktör yükünün 0,70’i geçmesi gerekmektedir (Hair, Anderson, Tatham ve Black 1998: 111).

Satış performansı farklı düzeylerde olan satış temsilcilerinin farklılıklarını belirlemeye yönelik olan bu çalışmada, araştırmanın modeli ve amaçları doğrultusunda geliştirilen araştırma hipotezlerini test edebilmek amacıyla kümeleme analizi ve varyans analizinden (ANOVA) faydalanılmıştır.

Bu araştırma kapsamında kullanılan çok değişkenli istatistiksel analiz tekniklerinden biri olan kümeleme analizinin öncelikli amacı, birey ya da nesnelerin temel özelliklerini dikkate alarak onları gruplandırmaktır. Diğer bir deyişle kümeleme analizi, gruplanmamış verileri benzerliklerine göre gruplandırarak araştırmacıya özet

bilgiler sunmaktadır. Kümeleme analizi, önceden belirlenen seçme kriterine göre birbirine çok benzeyen birey ya da nesnelere aynı küme içinde sınıflandırır. Analizin sonucunda oluşan kümelerin kendi içindeki homojenlik ve kümeler arasındaki heterojenlik çok yüksektir. Yani, bir kümeyi oluşturan bireyler/nesnelere birbirleriyle benzeşirken, diğer kümelerin bireyleriyle/nesneleriyle benzeşmeyecektir. Sonuçta sınıflandırma başarılıysa küme içindeki nesnelere, geometrik olarak işaretlendiğinde birbirlerine oldukça yakın, farklı kümeler ise birbirlerinden oldukça uzak olacaktır (Kalaycı, 2006).

Küme sayısı hakkında ön bilgi varsa ya da araştırmacı anlamlı olacak küme sayısına karar vermiş ise, uygulaması çok uzun zaman alan hiyerarşik yöntemler yerine hiyerarşik olmayan kümeleme yöntemleri tercih edilmektedir. Ayrıca, bu yöntemlerin kuramsal dayanaklarının daha güçlü olması da, bir diğer tercih nedenidir. Hiyerarşik olmayan kümeleme analizinde, kümeler içi kareler toplamı en küçük olacak biçimde K kümeye bölünmektedir (Tatlıdil, 1996). Hiyerarşik olmayan kümeleme analizinde küme sayısı önceden belirlenmektedir ve belirleme araştırmanın ön bilgisine ve tecrübesine dayanarak yapılmaktadır (Nakip 2006). Belirtilen bu nedenlerden, araştırma kapsamına dahil edilen satış temsilcilerini gruplandırabilmek amacıyla hiyerarşik olmayan kümeleme analizinden faydalanılmıştır.

Araştırma kapsamına dahil edilen satış temsilcilerinin performansları itibarıyla hiyerarşik olmayan kümeleme analizi ile gruplandırdıktan sonra, performans düzeyleri farklı olan satış temsilcilerinin farklılıklarını belirleyebilmek amacıyla varyans analizi uygulanmıştır. Üç ya da daha fazla grubun ortalaması arasındaki farkın önemini test edebilmek amacıyla varyans analizi kullanılmaktadır (Spiegel ve Stephens, 1999). Varyans analizi, bağımsız iki örneklem t testinin genelleştirilmiş halidir (Bayram, 2004; Kartal, 1998). Ancak varyans analizi sonuçları, sadece karşılaştırma yapılan gruplar arasında herhangi bir farklılığın olup olmadığını göstermekle beraber, bu farklılığa sebep olan grubun hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığı konusunda herhangi bir bilgi vermemektedir (Altunışık ve diğerleri, 2004; Bryman ve Cramer, 1997). Bu nedenle, Fisher tarafından önerilen en küçük anlamlı fark analizi, gruplar arasındaki farklılığın geçerliliğini test edilebilmek için kullanılmıştır.

#### IV. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI

##### 4.1. Araştırma Örneğinin Tanımlayıcı İstatistiksel Bilgileri

Araştırma kapsamına dahil edilen satış temsilcilerinin aile büyüklüğü, medeni durumu, cinsiyeti, aylık ortalama net geliri, yaşı ve öğrenim durumuna ilişkin tanımlayıcı istatistiksel bilgilere Tablo 2’de yer verilmiştir. Ayrıca, araştırma kapsamına dahil edilen satış temsilcilerinin kaç yıldır satış temsilcisi olarak çalıştığı Tablo 2’de görülebilir.

Tablo 2: Araştırma Örneğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistiksel Bilgiler

Yaş	n	%	Satış Temsilcisi Olarak Çalışılan Yıl	n	%	
20-24		5	2,5	1-5	116	58,0
25-29	81	40,5	6-10	40	20,0	
30-34	85	42,5	11-15	16	8,0	
35-39	20	10,0	16-20	20	10,0	
40-44	5	2,5	21 ve üzeri	8	4,0	
45-49	2	1,0	Toplam	200	100,0	
50 ve üzeri	2	1,0				
Toplam	200	100,0				

Aylık Ortalama Gelir Düzeyi (YTL)	n	%	Aile Büyüklüğü	n	%
1.000 ve altı	17	8,5	2 kişi	20	10,0
1.001-2.000	91	45,5	3 kişi	52	26,0
2.001-3.000	40	20,0	4 kişi	61	30,5
3.001-4.000	38	19,0	5 kişi	31	15,5
4.001-5.000	10	5,0	6 kişi ve üzeri	36	18,0
5.001 ve üzeri	4	2,0	Toplam	200	100,0
Toplam	200	100,0			

Öğrenim Durumu	n	%	Cinsiyet	n	%
Lise ve öncesi	58	29,0	Kadın	58	29,0
Fakülte/Yüksek okul	130	65,0	Erkek	142	71,0
Yüksek Lisans/Doktora	12	6,0	Toplam	200	100,0
Toplam	200	100,0			

Tablo 2’de görüleceği üzere, araştırma örneğinde yer alan satış temsilcilerinin %40,5’i 25-29 yaşında, %42,5’i 30-34 yaşındaki satış temsilcilerinden oluşmaktadır. Bu rakamlardan anlaşılacağı üzere, araştırma örneğinin çoğu genç yaşta satış temsilcilerinden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında yer alan satış temsilcilerinin çalıştıkları yıl sayısına bakıldığında, araştırma örneğinin %58’i 1-5 yıldır çalıştıkları, %20’sinin ise 6-10 yıldan beri çalıştıkları anlaşılabilir.

Araştırma örneğini oluşturan satış temsilcileri aylık ortalama net gelirleri itibarıyla değerlendirildiğinde, cevaplayıcıların %45,5’inin 1.001-2.000 YTL aralığında gelir düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Tablo 2’den görüleceği gibi, cevaplayıcıların %20’si 2.001-3.000 YTL, %19’u 3.001-4.000 aralığında gelir düzeyine sahiptir. Bu rakamlardan anlaşılacağı gibi, satış temsilcileri orta ve üstü gelir düzeyine sahiptir. Tablo 2’den anlaşılacağı gibi, araştırma kapsamında yer alan cevaplayıcıların çoğunluğu (%65) yüksek okul ya da fakülte mezunu iken %6’sı lisans üstü öğrenim düzeyine

sahiptir. Araştırma örneğinin %29'u lise ve öncesi öğrenim düzeyine sahiptir.

Araştırma kapsamında yer alan satış temsilcilerinin %71'i erkek, %29'u kadınlardan oluşmaktadır. Ayrıca, araştırma kapsamında yer alan satış temsilcilerinin %64,5'i evli, geri kalan %35,5'i ise bekar. Cevaplayıcıların %30,5'inin dört kişilik ailelerden oluştuğu tespit edilmiştir. Araştırma örneğinin sosyo-demografik özelliklerinin görüldüğü Tablo 2'den anlaşılacağı gibi, farklı sosyo-demografik özelliklere

sahip olan satış temsilcileri araştırma kapsamına dahil edilmiştir.

#### 4.2. Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçeklere Uygulanan Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları

Araştırma hipotezleri test edilmeden önce, araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere ilişkin uygulanan güvenilirlik ve geçerlilik analizi sonuçları Tablo 3'te görüldüğü gibidir.

**Tablo 3: Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları**

	<b>Faktör Yüklere</b>
<b>PLANLAMA</b> (Açıklanan Varyans: 0,506) (Alfa Katsayısı: 0,732)	
İşlerimi öncelik sırasına göre yapmaya özen gösteriyorum.	0,687
Her bir müşterim için sürekli kayıt tutuyorum.	0,731
Yapmam gerekenlerle ilgili olarak her hafta planlama yaparım.	0,675
Bir müşteriye sipariş teslim etmek için planlama yapmaya ihtiyaç duyarım.	0,751
<b>ÖĞRENME YÖNLÜLÜK</b> (Açıklanan Varyans: 0,622) (Alfa Katsayısı: 0,754)	
Firmamın ürünlerinin faydaları ve özellikleri hakkında bilgi sahibiyim.	0,696
Satış hakkında öğrenecek pek çok yeni şey olduğunu düşünüyorum.	0,850
Yeni satış tekniklerini öğrenmek zaman harcamaya değer.	0,810
<b>MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ</b> (Açıklanan Varyans: 0,51) (Alfa Katsayısı: 0,741)	
Problemlerini ve endişelerini anladığım konusunda müşterilerimi ikna edebiliyorum.	0,740
Müşterilerimin itirazlarına kolaylıkla çözüm bulabiliyorum.	0,787
Şirketin yeni çıkan ürünlerinin satışı benim için kolaydır.	0,759
Müşterilerimin endişelerini anlamak için onları dikkatli bir şekilde dinliyorum.	0,697
<b>İÇSEL ROL PERFORMANSI</b> (Açıklanan Varyans: 0,690) (Alfa Katsayısı: 0,701)	
Yardıma ihtiyacı olan arkadaşlarımla ilk başvurdukları kişilerden biriyimdir.	0,705
Satış sürecinde yapmam gereken doğru şeyleri biliyorum	0,721
Satış işinde çok yetenekli olduğumu düşünüyorum.	0,695
Bu işi başarılı bir şekilde yerine getirmek için gerekli yeteneklere sahibim.	0,765
<b>PERFORMANS YÖNLÜLÜK</b> (Açıklanan Varyans: 0,554) (Alfa Katsayısı: 0,722)	
Performansımı sürekli başkalarıyla karşılaştırırım.	0,715
"Ya işimde çok kötü olsaydım ne olacaktı?" diye sık sık düşünürüm.	0,851
Amaçlarıma veya kotalarıma ulaşamama olasılığı beni endişelendiriyor.	0,792
Keşke işim performansına göre değerlendirilmeseydi.	0,808
<b>İŞ TATMİNİ</b> (Açıklanan Varyans: 0,537) (Alfa Katsayısı: 0,795)	
Bu işi bırakmayı sık sık düşünüyorum.	0,854
Satış temsilcisi olmanın gerektirdiği şeylerle başa çıkmak zordur.	0,808
Genellikle işimden memnun olduğumu söyleyebilirim.	0,723
<b>SATIŞ PERFORMANSI</b> (Açıklanan Varyans: 0,802) (Alfa Katsayısı: 0,788)	
Başardığımız satış miktarına göre kendinizi nasıl değerlendiriyoruz?	0,756

Müşteri ilişkilerinde performansınızın kalitesini nasıl değerlendiriyorsunuz?	0,760
Ürün, şirket, rakiplerin ürünleri ve müşteri ihtiyaçları konusunda bilginizle alakalı olarak performansınızın kalitesini nasıl değerlendiriyorsunuz?	0,730

\*İtalik ile yazılan ifadeler, Varyans Analizi sonucunda farklılığa sebep olan değişkenlerdir.

Tablo 3'te görüleceği üzere araştırma kapsamında kullanılan ölçekler güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinde belirlenmiş alt limitlerin üzerindedir. Bir başka deyişle, daha önce ifade edildiği gibi bir ölçeğin güvenilir olarak kabul edilmesi için gerekli alt sınır 0,70'dir. Tablo 3'te görüldüğü gibi, bu çalışmada kullanılan altı ölçeğin Alfa katsayısı 0,70 değerinin üzerindedir. Ayrıca, bir ölçeğin geçerli olarak kabul edilebilmesi için toplam açıklanan varyans değerinin en azından 0,50 olması gerekmektedir. Araştırma kapsamında kullanılan ölçekler bu değer ile karşılaştırıldığında, toplam açıklanan varyans değerlerinin 0,50'nin üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.3. Satış Temsilcilerinin Performansı İtibariyle Kümeler Halinde İncelenmesi

Satış temsilcilerini performanslarına göre gruplandırabilmek amacıyla hiyerarşik olmayan kümeleme analizi kullanılmıştır. Daha önce ifade edildiği gibi hiyerarşik kümeleme analizinde küme sayısı araştırmacı tarafından belirlenmektedir. Küme sayısı konusunda yanlıya düşmemek ve sistematik hatadan arındırmak için ikili, üçlü ve dördü kümeleme yapılmıştır. Farklı küme sayıları için uygulanan kümeleme analizi sonuçları; kümelerin kendi içindeki homojenliği, diğer kümelerle olan farklılıkları ve anlamlılık düzeyi bakımından incelenmiş ve üçlü kümelemenin daha anlamlı olacağına karar verilmiştir.

Satış temsilcilerinin satış performansına göre farklı gruplar oluşturup oluşturmadıklarını belirleyebilmek amacıyla, yapılan kümeleme analizi sonucunda elde edilen küme büyüklükleri, Tablo 4'te görülebilmektedir. Kümeleme analizinde gruplara ayırmada satış temsilcilerinin performansına ilişkin üç değişken kullanılmıştır.

**Tablo 4: Kümelerdeki Cevaplayıcı Sayısı ve Büyüklüğü**

Kümelere	Birey Sayıları	Büyüklüğü (%)
1	95	47,5
2	36	18,0
3	69	34,5
<b>Toplam</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

Tablo 4'de görüleceği gibi, birinci kümede toplam 95 cevaplayıcı yer almaktadır. Bu kümenin büyüklüğü %47,5'tir. Büyüklüğü bakımından ikinci sırada yer alan üçüncü kümede yer alan cevaplayıcıların sayısı 69, büyüklüğü ise %34,5 olarak gerçekleşmiştir.

Araştırmanın birinci hipotezi olan, satış temsilcilerinin performansları bakımından homojen gruplar oluşturup oluşturmadıklarını görebilmek için nihai küme merkezleri ve varyans analizi sonuçlarına bakılması gerekmektedir. Nihai küme merkezleri ve varyans analizi sonuçları, Tablo 5 ve Tablo 6'da görülebilir.

**Tablo 5: Varyans Analizi Sonuçları**

	Kümelere		Hata		F	Anlamlılık
	Ortalamanın Karesi	Serbestlik Derecesi	Ortalamanın Karesi	Serbestlik Derecesi		
Başardığınız satış miktarına göre kendinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?	9,309	2	,242	197	38,414	,000
Müşteri ilişkilerinde performansınızın kalitesini nasıl değerlendiriyorsunuz?	7,741	2	,190	197	40,782	,000
Ürün, şirket, rakiplerin ürünleri ve müşteri ihtiyaçları konusunda bilginizle alakalı olarak performansınızın kalitesini nasıl değerlendiriyorsunuz?	6,865	2	,212	197	32,318	,000

Tablo 5'te görüleceği üzere, araştırma kapsamına dahil edilen satış temsilcileri performansları bakımından kendi içinde homojen, birbirleri arasında heterojen olan üç farklı gruptan oluşmaktadır. Varyans analizi sonuçları, üç kümenin satış performanslarına ilişkin değişkenlerin ortalamalarının farklı olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle, "satış

temsilcileri satış performansları itibariyle  $\alpha = 0,05$  anlamlılık düzeyinde farklı gruplardan oluşmaktadır" şeklinde belirlenmiş olan birinci araştırma hipotezi kabul edilmiştir.

Farklı gruplardan oluşan satış temsilcilerine ilişkin nihai küme merkezleri Tablo 6'da görüldüğü gibidir.

**Tablo 6: Nihai Küme Merkezleri**

	1. Küme	2. Küme	3. Küme
Başardığınız satış miktarına göre kendinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?	3,84	4,06	4,52
Müşteri ilişkilerinde performansınızın kalitesini nasıl değerlendiriyorsunuz?	3,96	4,25	4,58
Ürün, şirket, rakiplerin ürünleri ve müşteri ihtiyaçları konusunda bilginizle alakalı olarak performansınızın kalitesini nasıl değerlendiriyorsunuz?	3,86	4,11	4,45

Tablo 6'da görüleceği üzere, satış temsilcilerinin performansı dört değişken ile ölçülmüştür. Tablo 6'dan anlaşılacağı gibi, üçüncü kümede yer alan satış temsilcileri performansları en yüksek olan gruba oluşturmaktadır. İkinci kümede yer alan satış temsilcileri performansı orta düzeyde olan gruptur. Diğer iki kümeye göre satış performansı göreceli olarak en düşük olan ise, birinci kümedir.

Çalışmanın bu bölümüne kadar, satış temsilcilerinin satış performansına göre farklı üç grup oluşturduğu hiyerarşik olmayan kümeleme analizi ile tespit edilmiştir. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde satış performansı düşük, orta ve yüksek olan satış temsilcilerinin farklı olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla varyans analiz uygulanmıştır.

#### 4.4. Satış Performansı Düşük, Orta ve Yüksek Olan Satış Temsilcilerinin Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Uygulanan Varyans Analizi Sonuçları

Satış performansı düşük, orta ve yüksek düzeyde olan satış temsilcilerinin farklı olup olmadıklarını belirleyebilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Bu tür bir analiz, tek faktörün (tek bir bağımsız değişkenin) çeşitli düzeylerinin belirli bir bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin ölçümünde kullanılır (Nakip, 2006).

Satış performansı düşük, orta ve yüksek düzeyde olan satış temsilcilerinin farklılıklarını belirleyebilmek amacıyla uygulanan varyans analizi sonuçları, Tablo 7'de görüldüğü gibidir.

**Tablo 7: ANOVA**

		Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareler Toplamı	F	Anlamlılık
Her bir müşterim için sürekli kayıt tutuyorum.	Gruplar arası	6,719	2	3,360	3,921	,021
	Gruplar içi	168,781	197	,857		
	Toplam	175,500	199			
Müşterilerimin endişelerini anlamak için onları dikkatli bir şekilde dinliyorum.	Gruplar arası	3,852	2	1,926	3,746	,025
	Gruplar içi	101,268	197	,514		
	Toplam	105,120	199			
Yardıma ihtiyacı olan arkadaşlarımla ilk başvurdukları kişilerden biriyimdir.	Gruplar arası	4,872	2	2,436	3,595	,029
	Gruplar içi	133,508	197	,678		
	Toplam	138,380	199			
Firmamın ürünlerinin faydaları ve özellikleri hakkında bilgi sahibiyim.	Gruplar arası	5,288	2	2,644	4,226	,016
	Gruplar içi	123,267	197	,626		
	Toplam	128,555	199			
Performansımı sürekli başkalarıyla karşılaştırırım.	Gruplar arası	6,582	2	3,291	3,114	,047
	Gruplar içi	208,198	197	1,057		
	Toplam	214,780	199			
"Ya isimde çok kötü olsaydım ne olacaktı?" diye sık sık düşünürüm.	Gruplar arası	12,196	2	6,098	3,294	,039
	Gruplar içi	364,684	197	1,851		
	Toplam	376,880	199			
Amaçlarıma veya kotalarıma ulaşamama olasılığı endişelendiriyor.	Gruplar arası	17,357	2	8,679	6,217	,002
	Gruplar içi	274,998	197	1,396		
	Toplam	292,355	199			

Keşke işim satış performansına göre değerlendirilmese.	Gruplar arası	11,798	2	5,899	3,448	,034
	Gruplar içi	336,982	197	1,711		
	Toplam	348,780	199			
Satış hakkında öğrenecek pek çok yeni şey olduğunu düşünüyorum..	Gruplar arası	6,798	2	3,399	5,764	,004
	Gruplar içi	116,157	197	,590		
	Toplam	122,955	199			
Satış temsilcisi olmanın gerektirdiği şeylerle başa çıkmak zordur.	Gruplar arası	17,169	2	8,584	5,346	,005
	Gruplar içi	316,351	197	1,606		
	Toplam	333,520	199			
Bu işi bırakmayı sık sık düşünüyorum.	Gruplar arası	16,580	2	8,290	4,005	,020
	Gruplar içi	407,800	197	2,070		
	Toplam	424,380	199			
Satış sürecinde yapmam gereken doğru şeyleri biliyorum.	Gruplar arası	5,406	2	2,703	3,418	,035
	Gruplar içi	155,789	197	,791		
	Toplam	161,195	199			
Satış işinde çok yetenekli olduğumu düşünüyorum.	Gruplar arası	8,805	2	4,403	9,776	,000
	Gruplar içi	88,715	197	,450		
	Toplam	97,520	199			
Bu işi başarılı bir şekilde yerine getirmek için gerekli yeteneklere sahibim.	Gruplar arası	5,448	2	2,724	5,472	,005
	Gruplar içi	98,072	197	,498		
	Toplam	103,520	199			
Primler dahil aylık ortalama geliriniz	Gruplar arası	7,608	2	3,804	3,402	,035
	Gruplar içi	220,267	197	1,118		
	Toplam	227,875	199			
En son bitirdiğiniz okul	Gruplar arası	2,154	2	1,077	3,704	,026
	Gruplar içi	57,266	197	,291		
	Toplam	59,420	199			

Tablo 7’de görüleceği üzere, satış performansı düşük, orta ve yüksek düzeyde olan satış temsilcilerini birbirinden farklı olmasını sağlayan toplam 16 değişken bulunmaktadır. Varyans analizi sonucundan hareketle “satış performansı düşük, orta ve yüksek düzeyde olan satış temsilcileri planlama, öğrenme yönelim, müşteri ilişkileri, içsel rol performansı, performans yönelim, iş tatmini ve sosyo-demografik özellikler bakımından  $\alpha= 0,05$  anlamlılık düzeyinde birbirinden farklıdır” şeklinde belirlenmiş olan ikinci araştırma hipotezi kabul edilmiştir.

Varyans analizinde kullanılan F testi herhangi iki grup arasında bir fark çıkarsa onu kabul eder ve gruplar arası bir farkın varlığı için bunu yeterli görür. Ancak bu sonuç, farkın hangi iki grup arasında olduğunu göstermez. Bunun için Fisher tarafından önerilen en küçük anlamlı fark analizi testi kullanılarak gruplar arası farklılıkların geçerliliği test edilebilir (Nakip, 2006). Bu çalışmada da üç grupta (satış performansı düşük, orta ve yüksek) gözlem sayısı eşit olmadığından Sheffe testi yapılmıştır. Sheffe testi sonuçları, Tablo 8’de görüldüğü gibidir.

**Tablo 8: Sheffe Testi Sonuçları**

Kriter Değişken	Küme No	Küme No	Ortalamaların Farkı	Standart Hata	Anlamlılık
Her bir müşterim için sürekli kayıt tutuyorum.	1	2	-,50556(*)	,18116	,006
		3	-,17101	,14641	,244



	2	1	,50556(*)	,18116	,006
		3	,33454	,19030	,080
	3	1	,17101	,14641	,244
		2	-,33454	,19030	,080
Müşterilerimin endişelerini anlamak için onları dikkatli bir şekilde dinliyorum.	1	2	-,38246(*)	,14032	,007
		3	-,07811	,11341	,492
	2	1	,38246(*)	,14032	,007
		3	,30435(*)	,14741	,040
	3	1	,07811	,11341	,492
		2	-,30435(*)	,14741	,040
Yardıma ihtiyacı olan arkadaşlarımın ilk başvurdukları kişilerden biriyimdir.	1	2	-,42719(*)	,16112	,009
		3	-,06850	,13021	,599
	2	1	,42719(*)	,16112	,009
		3	,35870(*)	,16925	,035
	3	1	,06850	,13021	,599
		2	-,35870(*)	,16925	,035
Firmamın ürünlerinin faydaları ve özellikleri hakkında bilgi sahibiyim.	1	2	-,38713(*)	,15481	,013
		3	-,28085(*)	,12512	,026
	2	1	,38713(*)	,15481	,013
		3	,10628	,16263	,514
	3	1	,28085(*)	,12512	,026
		2	-,10628	,16263	,514
Performansımı sürekli başkalarıyla karşılaştırım.	1	2	-,48918(*)	,20120	,016
		3	-,04836	,16261	,766
	2	1	,48918(*)	,20120	,016
		3	,44082(*)	,21136	,038
	3	1	,04836	,16261	,766
		2	-,44082(*)	,21136	,038
"Ya işimde çok kötü olsaydım ne olacaktı?" diye sık sık düşünürüm.	1	2	,02632	,26629	,921
		3	,52632(*)	,21521	,015
	2	1	-,02632	,26629	,921
		3	,50000	,27973	,075
	3	1	-,52632(*)	,21521	,015
		2	-,50000	,27973	,075
Amaçlarıma veya kotalarıma ulaşamama olasılığı beni endişeleniyor.	1	2	-,09561	,23124	,680
		3	,58917(*)	,18688	,002
	2	1	,09561	,23124	,680
		3	,68478(*)	,24291	,005
	3	1	-,58917(*)	,18688	,002
		2	-,68478(*)	,24291	,005
Keşke işim satış performansına göre değerlendirilmese.	1	2	-,31550	,25597	,219
		3	,36445	,20687	,080
	2	1	,31550	,25597	,219
		3	,67995(*)	,26890	,012

	3	1	-,36445	,20687	,080
		2	-,67995(*)	,26890	,012
Satış hakkında öğrenecek pek çok yeni şey olduğunu düşünüyorum.	1	2	-,47135(*)	,15028	,002
		3	-,27811(*)	,12146	,023
	2	1	,47135(*)	,15028	,002
		3	,19324	,15787	,222
	3	1	,27811(*)	,12146	,023
		2	-,19324	,15787	,222
Satış temsilcisi olmanın gerektirdiği şeylerle başa çıkmak zordur.	1	2	,19006	,24801	,444
		3	,65141(*)	,20044	,001
	2	1	-,19006	,24801	,444
		3	,46135	,26054	,078
	3	1	-,65141(*)	,20044	,001
		2	-,46135	,26054	,078
Bu işi bırakmayı sık sık düşünüyorum.	1	2	,68977(*)	,28159	,015
		3	,49291(*)	,22758	,032
	2	1	-,68977(*)	,28159	,015
		3	-,19686	,29581	,507
	3	1	-,49291(*)	,22758	,032
		2	,19686	,29581	,507
Satış sürecinde yapmam gereken doğru şeyleri biliyorum.	1	2	-,06988	,17404	,688
		3	-,36095(*)	,14066	,011
	2	1	,06988	,17404	,688
		3	-,29106	,18283	,113
	3	1	,36095(*)	,14066	,011
		2	,29106	,18283	,113
Satış işinde çok yetenekli olduğumu düşünüyorum.	1	2	-,11111	,13134	,399
		3	-,46377(*)	,10615	,000
	2	1	,11111	,13134	,399
		3	-,35266(*)	,13797	,011
	3	1	,46377(*)	,10615	,000
		2	,35266(*)	,13797	,011
Bu işi başarılı bir şekilde yerine getirmek için gerekli yeteneklere sahibim.	1	2	-,29708(*)	,13809	,033
		3	-,34539(*)	,11160	,002
	2	1	,29708(*)	,13809	,033
		3	-,04831	,14506	,739
	3	1	,34539(*)	,11160	,002
		2	,04831	,14506	,739
Primler dahil aylık ortalama geliriniz	1	2	,15380	,20695	,458
		3	-,35103(*)	,16725	,037
	2	1	-,15380	,20695	,458
		3	-,50483(*)	,21740	,021
	3	1	,35103(*)	,16725	,037
		2	,50483(*)	,21740	,021

Öğrenim durumu	1	2	,12573	,10552	,235
		3	-,16171	,08528	,059
	2	1	-,12573	,10552	,235
		3	-,28744(*)	,11085	,010
	3	1	,16171	,08528	,059
		2	,28744(*)	,11085	,010

\*0,05 anlamlılık düzeyinde kümeler arasında farklılığı ifade etmektedir.

Tablo 8’de görüleceği üzere, “her bir müşterim için sürekli kayıt tutuyorum” yargısı açısından yalnızca birinci küme ile ikinci küme arasında  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyinde istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık vardır. “Müşterilerimin endişelerini anlamak için onları dikkatli bir şekilde dinliyorum” ve “Yardıma ihtiyacı olan arkadaşlarımla ilk başvurdukları kişilerden biriyimdir” yargıları bakımından birinci küme ile ikinci küme ve ikinci küme ile üçüncü küme arasında  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyinde istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık vardır. “Firmamın ürünlerinin faydaları ve özellikleri hakkında bilgi sahibiyimdir” yargısı bakımından birinci küme ile ikinci küme ve birinci küme ile üçüncü küme arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. “Performansımı sürekli başkalarıyla karşılaştırırım” yargısı bakımından birinci küme ve ikinci küme ile ikinci küme ve üçüncü küme arasında  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyinde istatistiksel bakımdan anlamlı farklılıklar vardır. “Ya işimde çok kötü olsaydım ne olacaktı? diye sık sık düşünürüm” yargısı bakımından yalnızca birinci küme ile üçüncü küme arasında  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyinde istatistiksel bakımdan anlamlı farklılıklar vardır. “Amaçlarıma veya kotalarıma ulaşamama olasılığı beni endişelendiriyor” yargısı bakımından birinci küme ve üçüncü küme ile ikinci küme ve üçüncü küme arasında  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyinde istatistiksel bakımdan anlamlı farklılıklar vardır. “Keşke işim performansına göre değerlendirilmeseydi” yargısı bakımından yalnızca ikinci küme ile üçüncü küme arasında  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyinde istatistiksel bakımdan anlamlı farklılıklar vardır. “Daha iyi bir satış temsilcisinin nasıl olması gerektiğini öğrenmek benim için önemlidir” yargısı bakımından birinci küme ve ikinci küme ile birinci küme ve üçüncü küme arasında  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyinde istatistiksel bakımdan anlamlı farklılıklar vardır. “Satış temsilcisi olmanın gerektirdiği şeylerle başa çıkmak zordur” yargısı bakımından sadece birinci küme ile üçüncü küme arasında  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyinde istatistiksel bakımdan anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. “Bu işi bırakmayı sık sık düşünüyorum” yargısı bakımından birinci küme ve ikinci küme ile birinci küme ve üçüncü küme arasında  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyinde istatistiksel bakımdan anlamlı farklılıklar vardır. “Satış sürecinde yapmam gereken doğru şeyleri biliyorum” yargısı bakımından yalnızca birinci küme ile üçüncü küme arasında farklılık vardır. “Satış işinde çok yetenekli olduğumu düşünüyorum” yargısı bakımından birinci küme ve üçüncü küme ile ikinci küme ve üçüncü küme arasında  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyinde istatistiksel bakımdan anlamlı farklılıklar vardır. “Bu işi başarılı bir şekilde yerine getirmek için gerekli yeteneklere sahibim” yargısı bakımından birinci küme ve ikinci küme ile birinci küme ve üçüncü küme arasında anlamlı farklılıklar vardır. Satış temsilcilerinin primler dahil ortalama aylık gelir düzeyleri bakımından ise birinci küme ve üçüncü küme ile ikinci küme ve üçüncü küme arasında  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyinde istatistiksel bakımdan anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Öğrenim durumu bakımından ise yalnızca ikinci küme ve üçüncü küme arasında  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyinde istatistiksel bakımdan anlamlı farklılıklar vardır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada öncelikli olarak, satış temsilcilerinin performansları itibarıyla homojen gruplar oluşturup oluşturmadıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Satış temsilcilerinin satış performansı bakımından homojen gruplar oluşturup oluşturmadığını belirleyebilmek amacıyla, hiyerarşik olmayan kümeleme analizi yapılmış ve sonuçta, satış performansı düşük, orta ve yüksek düzeyde olan üç farklı grubun olduğu tespit edilmiştir. Üçüncü küme, satış performansı diğer iki kümeye göre yüksek olan satış temsilcilerinden oluşmaktadır. İkinci küme satış performansı orta düzeyde, birinci küme ise, satış performansı düşük olan satış temsilcilerinden oluşmaktadır.

Bu araştırma sonucunda, Sujan, Weitz ve Kumar’ın (1994) çalışmasında olduğu gibi planlamanın performansı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. “Her bir müşterim için sürekli kayıt tutuyorum” değişkeni planlamayı ölçmek amacıyla kullanılmıştır. Bu araştırma sonucunda, satış performansı düşük olan satış temsilcilerinin planlamaya daha az önem verdiği tespit edilmiştir. Bir başka deyişle, satış performansı orta düzeyde olan satış temsilcilerinden oluşan ikinci kümenin her bir müşteri için kayıt tuttuğu anlaşılmaktadır. Bilindiği üzere satışın başarıyla sonuçlanmasını sağlayan bir ilke de, dikkatli bir planlama ve ön hazırlığın yapılmasıdır. Planlama faaliyeti kapsamında satış temsilcisinin sürekli gittiği müşterilere ait veri tabanı oluşturması satış sürecini olumlu yönde etkileyebilmektedir. Ayrıca, müşterilere yapılan önceki ziyaret raporlarının incelenmesi, tahsilat veya işiyle ilgili başka sorunlarının şirketin ilgili bölümlerinden veya piyasadan öğrenilmesi yararlı olabilecektir (Taşkın, 2000: 119). Müşterilerle ilgili ihtiyaç duyulan bilgilerin toplanması kadar, bunların kayıt altına alınması satış temsilcilerinin performansına etki edebilmektedir.

Satış temsilcilerinin bazı davranış hatalarının nedeni, müşteriyi yeterince dinlememelerinden kaynaklanmaktadır. İyi dinlememe sonucunda yanlış, gereksiz veya müşterinin istemediği bazı şeyler yapılabilmekte ve bu da satışı olumsuz sonuçlara götürebilmektedir (Uslu, 2005). Müşterilerle ilişkilerin performansını ölçebilmek amacıyla “müşterilerimin endişelerini anlamak için onları dikkatli bir şekilde dinliyorum” yargısı kullanılmıştır. Müşteri ilişkileri ve müşteri memnuniyetinin bir parçası olan müşterinin dinlenmesi bakımından en yüksek ortalamaya üçüncü küme sahiptir. Satış sürecinin olumlu kapatılması ve satış performansının artırılabilmesi için müşteriyi dinlemenin çok önemli olduğu unutulmamalıdır.

Araştırma sonucunda ikinci kümede yer alan ve satış performansı orta düzeyde olan satış temsilcilerinin, “yardıma ihtiyacı olan arkadaşlarımla ilk başvurdukları kişilerden biriyimdir” yargısı bakımından en yüksek ortalamaya sahip olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmadan elde edilen bir diğer sonuca göre, üçüncü kümede yer alan satış temsilcileri “firmamın ürünlerinin faydaları ve özellikleri hakkında bilgi sahibiyim” yargısı bakımından en yüksek ortalamaya sahiptir. Bilindiği üzere satış temsilcisinin firmamın ürünleri ve

sunduğu hizmet hakkındaki bilgi düzeyi, müşteriye ikna etme ve satış sürecinin olumlu kapatılmasını olumlu yönde etkilemektedir. Bu nedenle satış temsilcileri ürün ve hizmet hakkında bilgi düzeyini sürekli olarak artırmaya çaba göstermelidir.

Araştırma sonucunda elde edilen bir diğer sonuca göre, satış performansı yüksek olan (ikinci küme ve üçüncü küme) satış temsilcilerinin performans ve öğrenme odaklı oldukları tespit edilmiştir. Bu nedenle satış yöneticileri, satış temsilcilerinin performans ve öğrenme odaklı olma düzeylerini yükseltmeye dönük motivasyon çabalarına girişmelidir.

Çalışmadan elde edilen bir diğer sonuca göre, satış performansı yüksek olan satış temsilcilerinin iş tatmininin de yüksek olduğudur. Spector (1997) iş tatminini çalışanların işini sevmeleri ya da sevmemelerini yansıtan tutum olarak tanımlamıştır. İş tatmini, çalışanların işinden duydukları memnuniyeti genel olarak algılaması ile ölçülebilmektedir (Mulki ve diğerleri, 2006; Jaramillo ve diğerleri, 2006). İş tatmini, satış performansını doğrudan etkileyen bir faktör olduğundan, işletme yöneticileri ve satış yöneticileri satış temsilcilerinin iş tatmin düzeyini yükseltebilecek uygulamalara gitmelidir.

Bu çalışmadan elde edilen bir diğer sonuç ise, satış performansı yüksek olan satış temsilcilerinin primler dahil aylık ortalama gelir düzeyinin ve öğrenim durumunun yüksek olduğudur.

Satış performansı düşük, orta ve yüksek düzeyde olan satış temsilcilerinin farklılıklarını belirlemeye yönelik olan bu çalışmanın çeşitli kısıtları vardır. Gelecekte yapılacak olan çalışmalarda ulusal ve uluslararası firmalarda çalışan satış temsilcileri ve farklı sektörlerden satış temsilcileri de araştırma kapsamına dahil edilebilir.

## KAYNAKÇA

Aggarwal P., Castleberry, S. Ridnour, R. ve Shepherd D. (2005), "Salesperson Empathy and Listening: Impact on Relationship Outcomes", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Summer, 13 (3) 16-31.

Albayrak, A. S., (2003) "Türkiye'de İllerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Düzeylerinin Çok Değişkenli İstatistik Yöntemlerle İncelenmesi", Doktora Tezi, İstanbul.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım E.(2004), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Geliştirilmiş 3. Baskı, Sakarya.

Amyx, D. ve Alford, B. L. (2005), "The Effects of Salesperson Need for Achievement and Sales Manager Leader Reward Behavior", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXV, 4 (Fall): 345-359.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004), "Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması", *Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 7, 1-30.

Bayram, N.(2004), *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.

Bryman, A. ve Cramer, D. (1997), *Quantitative Data Analysis with SPSS for Windows*, Routhledge, Birinci Baskı, London.

Dalrymple, D. J, Cron, W. L. ve Decarlo, T. E. (2001), *Sales Management Concepts and Cases*, Seventh Edition, John Wiley& Sons, Inc.

Giacobbe, R.W., Jackson D.W., Crosby, L. ve Bridges, C. (2006), "A Contingency Approach to Adaptive Selling Behavior and Sales Performance: Selling Situations and Salesperson Characteristics", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXVI, 2 (Spring): 115-142.

Hair, Jr. J., Anderson E. R., Tatham L. R. ve Black C. W., (1998) "Multivariate Data Analysis", Fifth Edition, Prentice-Hall International Inc.

Hunter, G.K. ve Perreault, W.D. (2006), "Sales Technology Orientation, Information Effectiveness, and Sales Performance", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXVI, 2 (Spring): 95-113.

Jaramillo, F., Mulki P.J., ve Solomon, P. (2006), "The Role of Ethical Climate on Salesperson's Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention, and Job Performance", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXVI, 3 (Summer): 271-282.

Kalaycı, Ş. (2006), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 2. Baskı, Asil Yayınevi, Ankara.

Kartal, M. (1998), *Bilimsel Araştırmalarda Hipotez Testleri Parametrik ve NonParametrik Teknikler*, 2. Baskı, Şafak Yayınevi, Erzurum.

Kohli, A. K., Shervani, T. ve Challagalla, G.N. (1998), "Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors", *Journal of Marketing Research*, 35 (2), 263-274.

Krishnan, B, Netemeyer, R. ve Boles, J. (2002), "Self-Efficacy, Competitiveness, and Effort as Antecedents of Salesperson Performance", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXII, 4: 285-295.

Muczky, J ve Gable, M. (1987), "Managing Sales Performance Through a Comprehensive Performance Appraisal System", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 7, 1(May): 41-52.

Mulki, J. P., Jaramillo, F. ve Locander, W. B. (2006), "Effects of Ethical Climate and Supervisory Trust on Salesperson's Job Attitudes and Intentions to Quit", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXVI, 1(Winter): 19-26.

Nakip, M. (2006), *Pazarlama Araştırmaları: Teknikler ve SPSS Destekli Uygulamalar*, Seçkin Yayıncılık San. Tic. A.Ş.,2.Baskı, Ankara.

Sallee, A. ve Flaherty, K. (2003), "Enhancing Salesperson Trust: An Examination of Managerial Values, Empowerment, and the Moderating Influence of SBU Strategy", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXIII, 4(Fall): 299-310.

Schneider, B. ve Snyder, R. (1975), "Some Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Climate", *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318-328.

Silver, L. S., Dwyer, S. ve Alford, B.(2006), "Learning and Performance Goal Orientation of Salespeople Revisited: The Role of Performance-Approach and Performance-Avoidance Orientations", *Journal of Personal Selling & Sales Management*,XXVI, 1(Winter): 27-38.

Spector, P.E. (1997), *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*, Thousand Oaks, CA, Sage Publication.

Spiegel, M. ve Stephens, L. (1999), (Çev. Alptekin Esin, Salih Çelebioğlu), *İstatistik*, Üçüncü Baskıdan Çeviri, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Sujan, H., Weitz, B. A. ve Kumar, N. (1994), "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling", *Journal of Marketing*, 58 (July): 39-52.

Taşkın, E (2000), *Satış Teknikleri Eğitimi*, Papatya Yayıncılık, İstanbul.

Taşkın, E (2001), *Satış Yönetimi Eğitimi*, Papatya Yayıncılık, İstanbul.

Tatlıldil, H. (1996), *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz*, Akademi Matbaası, 1.Baskı, Ankara.

Uslu, T.A. (2005), *Kişisel Satış Teknikleri*, Beta Yayınları, İstanbul.

Varinli, İ., Yaraş, E. ve Başalp, A.(2009) "Duygusal Zekanın Müşteri Odaklılık ve Satış Performansı Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış*, 9(1), 113-130.