

Satış Yönetimi Kontrol Sistemlerinin Satış Elemanı Özelliklerine ve Performansına Etkileri Üzerine Bir Saha Araştırması

Selim Said Eren

sselimeren@gmail.com

ÖZET

Bu makalenin amacı, ilaç sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, satış yönetimi kontrol sistemlerinin, satış elemanı işle ilgili yönelimleri ve iş algıları üzerindeki etkisini ve bu faktörlerin de satış elemanı performansı üzerindeki etkilerini incelemektir. Makalenin teorik bölümünde ortaya atılan hipotezler, Türkiye’ de faaliyet gösteren 129 ilaç firmasında görev alan 561 adet satış elemanından toplanan verilerle test edilmektedir. Son bölümde ise araştırmada elde edilen genel sonuçlar, satış yöneticileri ve gelecekte yapılacak çalışmalar için öneriler yer almaktadır. Araştırma sonucunda satış elemanlarından elde edilen verilerle, süreç bazlı kontrol sistemlerinin öğrenme yönelimi, performans yönelimi, yöneticiye güven, örgütsel bağlılık, iç motivasyon, iş gerilimi ve satış elemanı performansı üzerinde etkili olduğu, çıktı bazlı kontrol sistemlerinin ise sadece örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu bulgusu elde edilmiştir. Bunların yanı sıra öğrenme yönelimi, performans yönelimi, yöneticiye güven ve örgütsel bağlılığın da satış elemanı performansı üzerinde etkili olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Satış Yönetimi Kontrolü, Satış Elemanı İşle İlgili Yönelimleri, İşle İlgili Algıları, Satış Elemanı Performansı

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the effects of sales management control systems on salesperson job related orientations and job related perceptions and the effects of these factors on salesperson performance. The hypotheses proposed in this study are tested using data collected from 561 salespersons in 129 drug firms operating in Turkey. General findings of the study and suggestions for future studies are discussed in the final section. Findings indicate that pocess control systems have

Selim Said EREN

positive effects on learning orientation, performance orientation, supervisee trust, organizational commitment, intrinsic motivation, job tension and salesperson performance. Findings also suggest that output control systems have positive effects only on organizational commitment. Findings also indicate that learning orientation, performance orientatin, supervisee trust and organizational commitment have positive effect on salesperson performance.

Keywords: *Sales Management Control Systems, Salesperson Job Related Orientations, Salesperson Job Related Perception, Salesperson Performance*

GİRİŞ

Kontrol sistemi, bir organizasyonun çalışanlarını gözleme, yöneltme, değerlendirme ve ücretlendirme prosedürleri dizisidir. Böyle bir sistem, ideal olarak hem firmanın hem de çalışanın refahını artıracak bir şekilde çalışan davranışını etkilemektedir (Anderson ve Oliver, 1987). Kontrol genellikle temel bir yönetim faaliyeti olarak bilinir, ancak geçmişte yönetim kontrolünün önemi, hem yöneticiler hem de araştırmacılar tarafından yaygın olarak kabul edilmiş olsa da bu konu pazarlama literatüründe az ilgi görmüştür (Jaworski, 1988; Merchand, 1988). Stratejik pazarlamanın hızlı büyümesine rağmen, az sayıda yazar, pazar stratejisinin kontrolünü detaylı olarak dikkate almıştır (Jaworski, 1988).

Pazarlama kontrolünü inceleyen az sayıdaki çalışma, pazarlama personelinin çok, pazarlama maliyetlerinin kontrolüne odaklanmıştır. Pazarlama personelinin kontrolü alanına yönelik bu ilgi eksikliği rahatsızlık vericidir. Çünkü pazarlama birimlerinin faaliyetlerinin kontrol edilmesinde bireylerin davranışlarının kontrolü gereklidir (Jaworski, 1988). Geçen on yıl içerisinde, çoğu örgütteki daha işbirlikçi satış biçimleri üzerindeki önemin artması, satış süreçlerinin yönetimi ve koordine edilmesinde, satış yönetimi kontrolünün rolü üzerindeki araştırmaları teşvik etmiştir (Baldauf, 2005, s. 7).

Organizasyonun faaliyetlerini yürütmesinde önemli olan çalışan gruplarından biri satış gücüdür (Anderson ve Oliver, 1987). Çoğu firma için satış gücü, pazarlama personeli ve pazarlama bütçesinin önemli bir bölümünü oluşturduğundan, üst kademedeki satış yöneticileri için satış elemanlarının ve satış faaliyetlerinin kontrolü büyük önem taşımaktadır (Jaworski, 1988).

Bu düşüncelerden yola çıkılarak gerçekleştirilen elinizdeki çalışmanın temel amacı, satış yönetimi kontrol sistemlerinin etkilediği bir takım satış elemanı özellikleri ve bu özelliklerin de satış elemanı performansına etkilerini ortaya koymaktır.

Satış Yönetimi Kontrol Sistemleri

Anderson ve Oliver (1987)'a göre, satış gücü kontrol sistemi "bir örgütün çalışanlarını gözleme, yönlendirme, değerlendirme ve ücretlendirmede kullanılan prosedürler dizisi"dir. Genellikle satış gücü kontrol sistemleri, bir sürecin

Satış Yönetimi Kontrol Sistemlerinin Satış Elemanı Özelliklerine ve Performansına Etkileri Üzerine Bir Saha Araştırması

sonucundaki çıktıları izleyenler (çıkıtı kontrolü) ve bireysel aşamaları izleyenler (süreç/davranış kontrolü) olmak üzere sınıflandırılabilir.

Süreç (Davranış) Bazlı Kontrol Sistemi: Süreç bazlı satış yönetimi kontrolü, “faaliyetlerde yüksek düzeylerde yönetici gözlemi, yönlendirmesi ve müdahalesi ve genellikle satış personelinin iş girdilerine odaklanan sübjektif ve daha karmaşık performans değerlendirme yöntemleri” olarak nitelendirilmektedir. Süreç bazlı kontrol sistemlerinin altında faaliyet gösteren satış elemanları, teşvikli ödemeye kıyasla daha yüksek oranda sabit maaşla ücretlendirilmektedir. Bu kontrol sistemlerinde satış elemanları daha yakından izlenir, önemli düzeyde yönlendirmeye maruz kalır, sübjektif ve daha karmaşık ölçümlerle girdi bazında değerlendirilir ve daha yüksek oranda sabit ücretle ödüllendirilir (Anderson ve Oliver, 1987).

Süreç bazlı kontrol sistemleri, çıktılarından çok satış sürecine işaret etmektedir. Bu sistemlerde satış elemanları, kendileri başarı ölçütü olmayan ancak satış performansıyla sonuçlanabilecek bir takım faktörlere göre değerlendirilebilmekte ve ücretlendirilebilmektedir. Cana yakınlık (çekicilik), ürün bilgisi, sunuş kalitesi, satış kapatma yeteneği, hizmet gerçekleştirme, aktif hesap sayısı, yapılan görüşme sayısı ve çalışılan günler gibi faktörler yaygın örneklerdir (Anderson ve Oliver, 1987).

Süreç bazlı kontrol sistemlerinde:

- Satış elemanlarının faaliyetleri ve sonuçları önemli düzeyde gözlenir,
- Satış elemanlarının faaliyetlerinde yönetimin yönlendirme ve müdahalesi yüksek düzeydedir,
- Satış gücünü değerlendirmek ve ücretlendirmek için satış çıktılarından ziyade büyük ölçüde (1) satış elemanının satış görevine getirdikleri (örneğin, yetenek, ürün bilgisi), (2) faaliyetleri (örneğin, telefon görüşmelerinin sayısı), ve (3) satış stratejilerine dayanan sübjektif ve daha karmaşık yöntemler kullanılmaktadır.

Çıkıtı Bazlı Kontrol Sistemi: Çıkıtı bazlı kontrol sistemi, satış elemanlarının kendi stratejilerini kullanarak kendi yöntemleriyle sonuçlar elde etmek için yalnız bırakıldığı bir pazar sözleşme düzenlemesini yakına getirmektedir. Satış elemanları, sonuçlara (girdiler ya da davranışlar) nasıl ulaştıkları konusunda değil, ancak elde ettikleri sonuçlar (çıkıtılar) konusunda sorumlu tutulmaktadır. Böyle bir sistem altında pazaryerinin görünmez eli satış elemanlarını başarılı olmaya zorlamaktadır ve faaliyetlerini yönlendirmektedir (Anderson ve Oliver, 1987).

Çıkıtı bazlı kontrol sistemlerinde satış elemanları daha az sıklıkla izlenir, düşük düzeyde yönlendirmeye maruz kalır, objektif ve basit yöntemlerle çıkıtı ölçümleriyle değerlendirilir ve daha yüksek oranda teşvik edici (değişken) ücretle ödüllendirilir. Çıkıtı bazlı kontrol altında satış elemanının teşvik ödemesi (komisyon ya da prim) toplam ücretin temel bölümünü oluşturmaktadır ve yöneticinin gözleme, yönlendirme ve değerlendirme faaliyetleri oldukça sınırlı düzeydedir. Bu kontrol sistemi, satış personelinin performansından sorumlu tutulduğu, ancak başarmak için

Selim Said EREN

yöntemleri seçmekte serbest olduğu bir liberal yönetimdir (Anderson and Oliver, 1987).

Çıktı bazlı bir kontrol sisteminde:

- Satış elemanlarının yönetim tarafından nispeten daha az izlenmesi gereklidir,
- Satış elemanlarını yönetmek için nispeten az yönetsel yönlendirme ya da çaba gereklidir ve
- Satış gücünü değerlendirmek ve ücretlendirmek için satış elemanlarının sonuçlara ulaşmak için kullandığı metotların ölçümünden ziyade, doğru, objektif sonuç (çıktılar) ölçümleri kullanılmaktadır.

Satış Elemanı İşle İlgili Yönelimleri

Öğrenme Yönelimi: Öğrenme yönelimi, hem durağan bir kişisel özellik hem de koşulsal faktörlerden etkilenebilen bir durum olarak görülmektedir. Öğrenme yönelimi olan satış elemanları, satış yetenek ve becerilerini sürekli olarak geliştirmek konusunda güçlü bir isteğe sahiptirler; onlar başarı koşullarını, yeteneklerini geliştirme fırsatları olarak görürler (McFarland, 2003).

Performans Yönelimi: Performans hedef yönelimi olan bireyler, diğer önemli bireylerden mevcut yetenek ve performanslarına ilişkin olumlu değerlendirmeler elde etme ile ilgilidirler. Ayrıca başarı ya da başarısızlığı sabit bir varlık (verilmiş ve değişmez olan) olduğuna inandıkları, yetenek düzeyine bağlanma eğilimi göstermektedirler. Bu bireyler, düşük çıktılar ve bunun sonucundaki yetenek ve performanslarına ilişkin olumsuz değerlendirmeler korkusuyla, yeni yaklaşımları denemeye isteksizdirler. Bu bireyler, mücadele gerektiren koşullardan kaçınırlar (Coad, 1999). Performans yönelimi olan satış elemanları, iyi performans ortaya koymak üzerinde odaklanırlar, çünkü iyi performansı, diğer kişilerden (örneğin yöneticiler) dışsal ödüller elde etme aracı olarak görürler (Kohli vd., 1998).

Satış Elemanı İş Algıları

Yöneticiye Güven: Yöneticiye güven, yöneticinin satış elemanına olan duygusal bağı ya da bağlılığına ima etmektedir (Atuahene – Gima ve Li, 2002). Bir örgütte, çalışanların yöneticilerine olan güvenleri, yöneticinin teknik ve kavrayabilme yeteneğine, doğruluk ve dürüstlüğüne, yaptığı işlerdeki başarısı ve kararlarındaki isabet derecesine bağlı olmaktadır. Bu da çalışanların yöneticiye olan güvenlerini etkilemektedir (Zaheer, vd., 1998).

Örgütsel Bağlılık: Örgütsel bağlılık, literatürde genel olarak “belirli bir örgütün üyesi olarak kalmaya yönelik güçlü bir istek”; “örgüt adına yüksek düzeyli çaba gösterme isteği” ve “örgütün değerlerine ve hedeflerine inanılması, benimsenmesi” biçiminde tanımlanmaktadır (Mowday vd., 1979). Yüksek düzeyde bağlı olan çalışanlar, örgütün hedeflerini içselleştirmiş ve örgütün iyiliği için kendilerini

Satış Yönetimi Kontrol Sistemlerinin Satış Elemanı Özelliklerine ve Performansına Etkileri Üzerine Bir Saha Araştırması

adamlarıdır. Satış elemanlarının örgüte bağlılığı, onların örgüte olan sadakatlerinin güçlülüğüne işaret etmektedir (Agarwal, 1999).

İç Motivasyon: İç motivasyon, bireyin iyi performans göstermesinin sonucu olarak subjektif duygularla motive olma derecesidir (Duxbury vd., 1996). Özellikle içsel olarak motive olan satış elemanları, kendilerini kışkırtan faaliyetlerle meşgul olmaya odaklanırlar. Aslında onların, kendilerine içsel kaynaklı (daha üst sıradaki) ödüller elde etmelerine izin veren uğraşları aramaları muhtemeldir. Böyle yapmak, onların rutin olmayan görevleri ya da standartları aşan olağandışı sorumlulukları yerine getirmelerini gerektirebilir. Böyle satış elemanları daha üst düzeydeki ödülleri elde etmeyi istedikleri için isteğe bağlı çaba kolaylıkla ortaya çıkar.

İş Gerilimi: İş gerilimi, bireyin işle ilgili konularda psikolojik olarak rahatsız olma derecesidir. Bu durum, rol çatışmasının varlığından ya da rol açıklığının olmamasından kaynaklanabilir. Uzun süreli ve yüksek düzeydeki iş gerilimi, çalışanlarda çeşitli fonksiyonel olmayan tepkilere yol açabilir (Kelly ve Hise, 1980). Yüksek düzeyde iş gerilimi yaşayan çalışanlar, örgütsel hedeflere ulaşma olasılığını azaltabilecek savunmacı davranışlarda bulunabilirler(Lau ve Tan, 2006).

Satış Elemanı Performansı

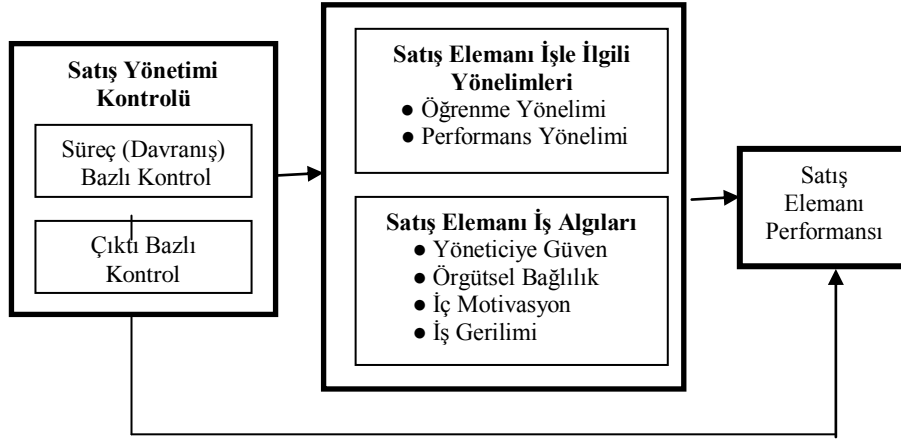
Satış elemanı performansı, satış elemanı faaliyetlerinin satış örgütünün etkinliğine olan katkısına dayanarak değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Churchill, 1985). Satış elemanı performansının değerlendirilmesi, satış gücü yönetiminde kritik ve temel bir konudur. Performans değerlendirme konusunun, hem etkin kontrol için bilgi ihtiyacı (satış elemanının işine son verme, terfi ettirme ve ücretlendirmeye ilişkin kararları desteklemede), hem de satış elemanı performansını ve satış örgütü etkinliğini artırmak için karar vermeyi hızlandırmada temel olmak üzere yönetimin ihtiyacı olarak öneminin altı çizilmiştir (Piercy vd., 1996).

Araştırma Metodu

Araştırmanın Amacı ve Hipotezler

Bu araştırmanın amacı, ilaç sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, satış yönetimi kontrol sistemlerinin, satış elemanının işle ilgili yönelimleri ve iş algıları üzerindeki etkisini ve bu faktörlerin satış elemanı performansına etkisini tanımlayan bir modeli ortaya koymak ve test etmektir. Öne sürülen modelde, satış yönetimi kontrol uygulamalarının türü, satış elemanlarının işle ilgili yönelimleri ile iş algılarını etkilemektedir. Daha geniş olarak ifade edilirse, satış yönetimi kontrol sistemlerinin süreç (davranış) bazlı ya da çıktı bazlı olmaları durumunda satış elemanlarının işle ilgili yönelimleri (öğrenme ve performans yönelimi) ile satış elemanlarının iş algılarının (yöneticiye güven, örgütsel bağlılık, iç motivasyon ve iş gerilimi) değiştiğini içeren bir model ortaya konulmuş ve test edilmiştir. Literatürdeki araştırmalar doğrultusunda kullanılacak olan model Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 3.1 Araştırmanın Genel Modeli



Yetenek yönelimi kavramı, davranış kontrolü kavramına dayanmaktadır. (Challagalla ve Shervani, 1996). Yetenek yönelimi olan bir yönetici, daha çok bir koç gibidir ve satış elemanlarının beceri ve yeteneklerinin (örneğin görüşme becerileri, satış kapatma becerileri) geliştirilmesi üzerine odaklanmaktadır. Satış elemanları, geçmişte neden başarılı olmadıklarını öğrendiklerinde, ilgileri satış görevinin içeriğine çekilmiş olur. Ayrıca yöneticiler, satış elemanlarına örneğin nasıl daha iyi görüşme ya da daha üstün bir sunum yapacaklarını anlamalarına yardımcı olarak, onların yeteneklerini geliştirmelerini sağlayabilirler. Beceri ve yetenekler üzerinde odaklanmak, satış elemanlarının süreçsel bilgilerini artırmakta, böylelikle onların bir işi yerine getirmek için daha iyi yolları öğrenmelerini sağlamakta ve bu konuda onları motive etmektedir. Daha fazla iş ilgisi, daha yüksek iç motivasyon ve satış görevinin içeriğine odaklanmanın, satış elemanlarının öğrenme yönelimini artırması olasıdır (Kohli vd., 1998). Stathakopoulos (1996) uygulamalı çalışmasında, süreç bazlı kontrolün, satış elemanlarının daha iyi iş yapma yöntemlerini öğrenmelerini sağladığını ortaya koymuştur. Kohli ve arkadaşları da (1998), süreç kontrolü kavramına dayanan yetenek yöneliminin, öğrenme yönelimi ile pozitif yönde ilişkili olduğuna dair uygulamalı destek ortaya koymuştur.

Yönetsel nihai- sonuçlar yönelimi, çıktı kontrolü kavramına dayanmaktadır (Challagalla ve Shervani, 1996). Nihai- sonuçlar yönelimi olan yöneticiler, ilgilerini satış ve pazar paylarını hedefleme, bunların elde edilmesini izleme ve nihai sonuçlara ilişkin geribildirim sağlamaya odaklanmaktadır. Bu yöneticilerin tüm ilgisi (hedef belirleme, gözlem yapma ve geribildirim), nihai sonuçlar üzerindedir. Yöneticiler nihai sonuçlara önem verdiğinde, bu sonuçları elde etmek için gerekli olan satış stratejileri ve çaba düzeyini belirlemeyi satış elemanlarına bırakırlar (Oliver ve Anderson, 1994; Kohli vd., 1998). Böyle bir yönetim, satış elemanına

Satış Yönetimi Kontrol Sistemlerinin Satış Elemanı Özelliklerine ve Performansına Etkileri Üzerine Bir Saha Araştırması

arzu edilen sonuçlara neden ulaşıldığı ya da ulaşılamadığı konusunda az bilgi sağlar (Kohli vd., 1998). Kohli ve arkadaşları (1998) uygulamalı çalışmalarında, çıktı kontrolü kavramına dayanan yönetsel nihai sonuçlarla, öğrenme yöneliminin pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Satış elemanlarına beceri ve yeteneklerini geliştirmek için rehberlik etme, yöneticilerin satış elemanlarının yeteneklerini değerlendirmek için zaman ayırmalarını ve çaba göstermelerini gerektirmektedir. Bu şekilde zaman ayırma ve çaba gösterme, yöneticilerin satış elemanlarının bireysel olarak güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmasını ve onlara yararlı tavsiyeler, bilgi ve ipuçları sunmalarını sağlar. Bu etkileşimin, satış elemanlarının yöneticilerince saptanan kriterler üzerinde iyi performans ortaya koymalarını teşvik etmesi ve yöneticilerinin değerlendirmelerine ilişkin duyarlılıklarını artırması muhtemeldir. Böylelikle de satış elemanlarının performans yönelimi artacaktır. Performans yönelimi olan satış elemanları iyi performansı, önemli diğer bireylerden dış ödüller elde etmenin bir aracı olarak görürler. Bu kişiler aynı zamanda, yetenekli olarak değerlendirmekle ilgilidirler ve başarılı performansı yeteneklerinin bir kanıtı olarak görürler. Yöneticiler, nihai –sonuçlar yönelimini benimsediğinde, satış elemanlarını değerlendirmeleri nihai- sonuç hedeflerinin elde edilmesine bağlı olmaktadır. Ayrıca yönetim, nihai sonuçlara daha fazla önem verdikçe, satış elemanları nihai sonuçların elde edilmesini yeterliklerinin sınanması olarak görmeleri daha olasıdır. Bu durum da daha yüksek performans yönelimine yol açacaktır (Kohli vd., 1998). Kohli ve arkadaşları (1998) uygulamalı çalışmalarında, çıktı kontrolü kavramına dayanan yönetsel nihai sonuçlarla, performans yöneliminin pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu kapsamda, işletmelerin satış yönetimi kontrol uygulamaları ile satış elemanının işle ilgili yönelimleri arasındaki ilişkilere yönelik olarak ileri sürülen hipotezler şunlardır:

H₁: Süreç bazlı kontrol öğrenme yönelimini pozitif yönde etkilemektedir.

H₂: Çıktı bazlı kontrol öğrenme yönelimini pozitif yönde etkilemektedir.

H₃: Süreç bazlı kontrol performans yönelimini pozitif yönde etkilemektedir.

H₄: Çıktı bazlı kontrol performans yönelimini pozitif yönde etkilemektedir.

Satış elemanlarına, görevlerini yerine getirmede önemli düzeyde özerklik ve bağımsızlık verildiği ve elde ettikleri çıktıya göre ücret verildiğinden, çıktı kontrolü satış elemanlarını yönetmede “ bir elini çekme yaklaşımını” temsil etmektedir. Böylece çıktı kontrolü, satış elemanına önemli düzeyde performans riski kaydırmaktadır. Çünkü çıktı, satış elemanının kontrolü dışındaki çevresel ve şirket faktörlerinden etkilenebilmektedir (Oliver ve Anderson, 1994). Çıktı kontrolü, satış elemanının performans riskini artırarak, yöneticinin satış elemanına yönelik ilgi ve destek eksikliğine ilişkin negatif bir işaret göndermektedir. Yöneticiler, finansal ve sayısal ölçümlere ağırlıklı olarak güvendiğinde, çalışanlar artan düzeyde gerilim gösterme eğiliminde olmakta ve yöneticileriyle daha zayıf ilişkiler algılamaktadır (Atuahene- Gima ve Li, 2002).

Selim Said EREN

Çıktı kontrolünün zıddı olarak süreç kontrolü, elde edilen çıktılar dikkate alınmaksızın süreç gereklilikleri karşılandığı sürece, satış elemanının ödülleri elde etmesini temin etmektedir. Bu nedenle süreç kontrolü, çıktı üretme baskısını azaltmaktadır, çünkü satış elemanından ziyade örgüt, performans riskinin büyük bir bölümünü üstlenmektedir. Sonuç olarak süreç kontrolü, özerkliği ve kişisel kontrolü sınırlandırabilse de, çıktı kontrolünden farklı olarak, yöneticinin satış elemanına yönelik ilgi, özen ve desteğine ilişkin pozitif işaret göndermektedir (Atuahene-Gima ve Li, 2002). Oliver ve Anderson (1994) uygulamalı çalışmalarında, satış elemanlarının süreç kontrolünü kullanan yöneticilere bağlılık ve minnet duyduğunu, çünkü bu kontrolün onlara besleyici bir ortam ve azaltılmış performans riski sağladığını ileri sürmektedir. Atuahene-Li ve Gima (2002) çalışmalarında, süreç bazlı kontrollerin yöneticiye güven üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğuna ilişkin uygulamalı destek sunmuştur.

Anderson ve Oliver (1987); Cravens ve arkadaşları (1993); Oliver ve Anderson (1994) uygulamalı çalışmalarında, süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrol sistemlerinin, satış elemanlarının örgütsel bağlılığını pozitif yönde etkilediğini, süreç bazlı satış yönetimi kontrol sisteminde, satış personelinin kendisini satış organizasyonu ile daha fazla özdeşleştirdiği ve organizasyona daha fazla bağlılık hissettiği belirtmektedir.

Kontrol sistemi, satış personelinin hem motivasyon düzeyini, hem de yönünü etkileyecektir. Süreç bazlı kontrol sistemleri satışa yönelik doğrudan baskıyı ortadan kaldırır, uzun vadeli bakış açılarını ödüllendirir ve iç motivasyonu yükseltir (Anderson ve Oliver, 1987). Anderson ve Oliver (1987); Cravens ve arkadaşları (1993); Oliver ve Anderson (1994); Stathakopoulos (1996); Baldauf ve arkadaşları (2002) çalışmalarında, süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrollerin iç motivasyon üzerinde pozitif yönde etkili olduğunu, süreç bazlı kontrol sisteminde, satış elemanlarının iç motivasyonunun daha fazla olduğunu, çıktı bazlı kontrol sisteminde ise, daha az olduğuna ilişkin uygulamalı destek sunmaktadır.

Satış yönetimi kontrol sistemleri, yönetim için pozitif çıktılar üretmek için uygulansa da, kullanımda olan kontrollerden negatif çıktılar da doğabilir. Uygulamada olan kontrollerin negatif sonuçlarına işaret eden az sayıda çalışma bulunmaktadır. Resmi kontroller (süreç ve çıktı bazlı kontroller) ile iş gerilimi arasındaki ilişkilerle ilgili çeşitli araştırmalar, katı çıktı bazlı kontrol sistemlerinin (örneğin, bütçeyle ilgili performans ölçümleri) artan iş gerilimi ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Süreç bazlı kontroller uygulandığında yöneticiler, yerine getirilmesi gereken görevlerin yapısını ve nasıl yerine getirileceğini dikte etmektedir. Bu şekilde davranarak iş stresi ve gerilimini azaltmaktadır (Jaworski ve McInnis, 1989). Çıktı bazlı kontrol ile iş gerilimi arasındaki ilişkiye bakıldığında, çıktı kontrolü iş gerilimini artırabilmektedir, çünkü çıktı bazlı kontrol, bireyin tüm çabalarına rağmen, elde edilemeyecek olan nihai çıktılara ulaşılmasına önem vermektedir (Challagalla, 1997). Bu kapsamda, işletmelerin satış yönetimi kontrol uygulamaları

Satış Yönetimi Kontrol Sistemlerinin Satış Elemanı Özelliklerine ve Performansına
Etkileri Üzerine Bir Saha Araştırması

ile satış elemanın işle ilgili algıları arasındaki ilişkilere yönelik olarak ileri sürülen hipotezler şunlardır:

- H₅: Süreç bazlı kontrol yöneticiye güvenini pozitif yönde etkilemektedir.
H₆: Çıktı bazlı kontrol yöneticiye güvenini negatif yönde etkilemektedir.
H₇: Süreç bazlı kontrol örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.
H₈: Çıktı bazlı kontrol örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.
H₉: Süreç bazlı kontrol iç motivasyonu pozitif yönde etkilemektedir.
H₁₀: Çıktı bazlı kontrol iç motivasyonunu pozitif yönde etkilemektedir.
H₁₁: Süreç bazlı kontrol iş gerilimini negatif yönde etkilemektedir.
H₁₂: Çıktı bazlı kontrol iş gerilimini pozitif yönde etkilemektedir.

Satış yönetimi kontrol sisteminin amacı, arzu edilen örgütsel hedeflerin elde edilmesini sağlamaktır. İki tür yönetim kontrolünün (süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrol), performans ve tatmin gibi önemli iş sonuçlarını etkilediği ileri sürülmüştür (Challagalla vd., 1996). Süreç bazlı ya da çıktı bazlı kontrole önem vermelerine bağlı olarak, satış yöneticilerinin faaliyetlerinin satış gücü ve performansı üzerinde etkisi vardır (Barker, 1999).

Süreç bazlı kontrolü uygulayan satış yöneticilerinin, gözleme ve yönlendirme faaliyetleriyle daha fazla ilgilenmeleri, satış elemanlarını satış sonuçlarından daha subjektif ve karmaşık ölçümlerle değerlendirmeleri ve daha yüksek düzeylerde sabit ücret kullanmaları beklenir. Süreç bazlı kontrol ile satış elemanı performansı arasında pozitif ilişki olduğuna dair kavramsal ve uygulamalı destek mevcuttur (Anderson ve Oliver, 1987; Cravens vd., 1993; Oliver ve Anderson, 1994; Baldauf vd., 2001). Satış yöneticilerinin davranış kontrol işbirlikçi ve destekleyici çabaları, satış elemanı davranış performansını teşvik edecektir (Baldauf vd., 2001). Cravens ve arkadaşları (1993) da uygulamalı çalışmalarında, satış yönetimi kontrolü ile satış elemanı performansı arasında önemli düzeyde doğrudan ilişki olduğunu, süreç bazlı satış gücü kontrol sisteminde, satış gücünün performansının çıktı bazlı kontrol sistemine göre daha yüksek olduğunu ifade etmektedir. Bu kapsamda, işletmelerin satış yönetimi kontrol sistemleri ile satış elemanı performansı arasındaki ilişkilere yönelik olarak ileri sürülen hipotez şu şekildedir:

- H₁₃: Süreç bazlı kontrol, satış elemanı performansını pozitif yönde etkilemektedir.
H₁₄: Çıktı bazlı kontrol, satış elemanı performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Öğrenme yöneliminin, çeşitli nedenlerden dolayı performansa yol açması beklenmektedir. Öğrenme yönelimi olan satış elemanlarının, satış becerileri ve bilgilerini geliştirmeye yardım edecek, böylelikle de daha üstün performansa yol

Selim Said EREN

açacak kişisel düzenlemeye dayalı stratejileri (örneğin, çözüm odaklı kendi kendini yönlendirme, bireysel kontroller) kullanmaları beklenir (Kohli vd., 1998). Ayrıca öğrenme yöneliminin, muhtemelen satış elemanlarının işlerini sevdikleri için onları daha çok çalışmaya teşvik etmesi, böylelikle de daha yüksek performansa yol açtığına ilişkin uygulamalı kanıt mevcuttur. Buna ilave olarak, öğrenme yönelimli satış elemanları, tepkilerini satış koşullarına uyarılma eğilimi göstermekte ve bu nedenle daha yüksek düzeylerde performans ortaya koymaktadır (Sujan vd., 1994).

Performans yönelimi olan satış elemanları, diğer bireylerden ödül ve / veya takdir elde etmenin aracı olarak iyi performans gösterme üzerine odaklanmaktadır. Bunlar performanslarını, sürekli olarak yönetsel beklentiler ve çalışma arkadaşlarının performansları ile kıyaslarlar. Bu bireylerin, diğer bireylerden takdir görme isteklerinin, onları işlerinde daha fazla çaba göstermeye teşvik ettiği tahmin edilmektedir. Bu da daha yüksek performansa yol açmaktadır. Sujan ve arkadaşları (1994) tarafından ortaya konulan uygulamalı kanıt da bu argümanı desteklemektedir. Kohli ve arkadaşları da (1998) uygulamalı çalışmalarında, performans yöneliminin, satış elemanı performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu kapsamda, satış elemanı işle ilgili yönelimleri ile satış elemanı performansı arasındaki ilişkilere yönelik olarak ileri sürülen hipotezler şunlardır:

H₁₅: Öğrenme yönelimi, satış elemanı performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H₁₆: Performans yönelimi, satış elemanı performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Yöneticiye güven, satış elemanı performansı ile çeşitli nedenlerden dolayı pozitif yönde ilişkilidir. Birinci olarak, yöneticisine güvenen bir satış elemanı adaletli muamele göreceğine ve adil ödülleri alacağına inanmaktadır. Böylelikle yöneticiye güven, satış elemanının işini yerine getirmedeki bağlılığını artırır. İkinci olarak, satış performansını artırmak için yönetici, satış elemanına tavsiyelerde bulunmalı ve ona ulaşması için performans hedefleri belirlemelidir. Yöneticiye güvenin, satış elemanının yöneticinin tavsiye ve hedeflerini kabulünü artırması ve böylelikle onun daha fazla çalışması için harekete geçirmesi olasıdır (Atuahene- Gima ve Li, 2002). Atuahene ve arkadaşları (2002) çalışmalarında, yöneticiye güvenin satış elemanı performansını olumlu yönde etkilediğine ilişkin uygulamalı destek sunmuştur. Çeşitli satış elemanı nitelikleri, satış elemanı performansının önemli öncüllerindedir (Baldauf vd., 2002). Piercy ve arkadaşları (1996) uygulamalı çalışmalarında, örgütsel bağlılık ile satış elemanı performansı arasında pozitif bir ilişki ortaya koymuştur. Satış elemanlarının nitelikleri kapsamındaki motivasyon, satış gücünün performansını etkilemektedir (Barker, 1999). Ayrıca, Baldauf ve arkadaşları (2002) çalışmalarında, iç motivasyon ile satış elemanı performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğuna dair uygulamalı kanıt sunmuştur. Pool (2000), uygulamalı çalışmada, yüksek düzeylerde iş geriliminin iş performansı düzeyini düşüreceğine ilişkin güçlü bir destek sunmaktadır. Hochwarter ve arkadaşları (2007) da, iş gerilimi ile iş performansı arasında negatif bir ilişki olduğuna dair uygulamalı destek sunmaktadır. Bu kapsamda, satış elemanı iş algıları ile satış elemanı performansı arasındaki ilişkilere yönelik olarak ileri sürülen hipotezler şunlardır:

Satış Yönetimi Kontrol Sistemlerinin Satış Elemanı Özelliklerine ve Performansına Etkileri Üzerine Bir Saha Araştırması

H₁₇: Yöneticiye güven, satış elemanı performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H₁₈: Satış elemanının örgütsel bağlılığı, satış elemanı performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H₁₉: Satış elemanının iç motivasyonu, satış elemanı performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H₂₀: Satış elemanının iş gerilimi, satış elemanı performansını negatif yönde etkilemektedir.

Kullanılan Ölçekler

Anketteki ölçeklerin oluşturulması için geniş bir literatür araştırması yapılmıştır. Yapılan bu literatür taraması sırasında kullanılan kaynakların güncel olmasına ve uluslararası alanda genel kabul görmüş olmasına dikkat edilmiştir. Seçtiğimiz ölçekler geçerlilik ve güvenilirlikleri daha önceki çalışmalarda onaylanmış sorulardan oluşturulmuştur. Araştırmada uygulanan soruların cevaplandırılmasında 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın temel değişkenleri ile ilgili ölçeklerde 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerini temsil etmektedir.

Süreç Bazlı Kontrol Ölçeğine İlişkin Ölçümler: Araştırmada süreç bazlı kontrolü ölçmek için literatürdeki çeşitli çalışmalarda kullanılan, Jaworski ve McInnes (1989) tarafından geliştirilmiş ve 4 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır.

Çıktı Bazlı Kontrol Ölçeğine İlişkin Ölçümler: Çıktı bazlı kontrolü ölçmek için, Jaworski ve McInnes (1989) tarafından geliştirilmiş sorular kullanılmıştır. Kullanılan ölçek toplam 5 sorudan oluşmaktadır.

Öğrenme Yönelimi Ölçeğine İlişkin Ölçümler: Satış elemanlarının öğrenme yönelimini ölçmek için Sujana, Weitz, ve Kumar (1994) tarafından geliştirilmiş ve 9 sorudan oluşmuş ölçek kullanılmıştır.

Performans Yönelimi Ölçeğine İlişkin Ölçümler: Satış elemanlarının performans yönelimini ölçmek için Sujana, Weitz, ve Kumar (1994) tarafından geliştirilmiş toplam 6 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır.

Yöneticiye Güven Ölçeğine İlişkin Ölçümler: Yöneticiye duyulan güveni ölçmek için McAllister (1995) tarafından geliştirilmiş ve 5 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Ölçümler: Örgütsel bağlılığı ölçmek için Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974) tarafından geliştirilmiş ölçek kullanılmıştır. Ölçek toplam 8 sorudan oluşmaktadır.

Selim Said EREN

İç Motivasyon Ölçeğine İlişkin Ölçümler: İç motivasyonu ölçmek için Oliver ve Anderson (1994) tarafından geliştirilmiş olan ve 6 sorudan oluşmuş ölçek kullanılmıştır.

İş Gerilimi Ölçeğine İlişkin Ölçümler: İş gerilimini ölçmek için Jaworski ve McInnis (1989) tarafından geliştirilmiş ölçek kullanılmıştır. Ölçek toplam 3 sorudan oluşmaktadır.

Satış Elemanı Performansına İlişkin Ölçümler: Kişisel değerlendirmeye dayalı performans ölçümlerinin kullanımı, satış yönetimi literatüründe sıklıkla ortaya konan bir sorundur. Churchill vd. (1985), bu alandaki 116 makaleye ilişkin meta analize dayanarak, kişisel değerlendirmeli ölçümlerin bulgularda yukarıya doğru bir önyargı yaratmadığı sonucuna varmıştır. Araştırmada satış elemanlarının satış performansını ölçmek için Behrman ve Perreault (1982) tarafından geliştirilmiş ve 6 sorudan oluşmuş ölçek kullanılmıştır.

Örnekleme ve Veri Toplama

Bu makalenin konusu olan araştırma için ana kütle olarak Türkiye’de faaliyet gösteren ilaç sektöründe satış gücünde görev alan satış elemanları seçilmiştir. Veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Öncelikle işletmelerle telefon bağlantısı kurularak araştırma ile ilgili genel bir bilgi verilerek randevu talep edilmiştir. Fiziksel olarak ulaşılabildiği mülkün olan satış elemanlarıyla yüz yüze görüşme ile diğerlerinden ise kargo, posta, faks ve e- mail ile doldurulmuş anketlerin elimize ulaşması sağlanmıştır. Veri toplama uygulaması Şubat 2007- Mayıs 2007 aralığında gerçekleşmiştir. Bu dönem içerisinde ana kütle oluşturulan 129 işletmeye 1’er adet anket formu gönderilmiş ve satış gücünde görev alan 10 satış elemanı ile bu anketlerin doldurulması istenmiştir. Sonuçta 58 işletmeden değerlendirmeye uygun 561 anket elde edilmiştir. Bu da işletme bazında %45’lik, satış elemanı bazında da %43.5’lik bir geri dönüş oranına karşılık gelmektedir. Verilerin analizinde, SPSS 12.0 paket programı kullanılmıştır. Analizler; faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren değişkenler arasındaki birebir ilişkiyi gösteren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için uygulanan regresyon analizlerinden oluşmaktadır.

Analiz ve Bulgular

Anketi oluşturan Likert tipi toplam 52 soru keşifsel faktör analizine tabi tutulmuş, en uygun faktör yapısına Varimax dönüşümü ile ulaşılmış, bu yapıyı elde etmek için ise 10 ifadenin dışarıda bırakılması gerekli olmuştur. Faktör analizi sonucunda toplam 9 faktör ortaya çıkmış olup, bu faktörler ile açıklanan toplam varyans %64.568’dir. Tablo1’de faktör yükleri büyükten küçüğe doğru sıralanmış, yalnızca ifadelerin yüklendiği faktörlere ilişkin yükler gösterilmiştir.

Satış Yönetimi Kontrol Sistemlerinin Satış Elemanı Özelliklerine ve Performansına Etkileri Üzerine Bir Saha Araştırması

Tablo 1: Keşifsel Faktör Analizi ve Faktör Yükleri

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9
Örgütsel Bağlılık 4	,805								
Örgütsel Bağlılık 6	,767								
Örgütsel Bağlılık 3	,732								
Örgütsel Bağlılık 7	,717								
Örgütsel Bağlılık 5	,716								
Örgütsel Bağlılık 8	,689								
Örgütsel Bağlılık 2	,675								
Satış Ele.Perform. 3		,800							
Satış Ele.Perform. 4		,751							
Satış Ele.Perform. 5		,719							
Satış Ele.Perform. 2		,707							
Satış Ele.Perform. 6		,643							
Satış Ele.Perform. 1		,621							
Çıktı Kontrolü 2			,873						
Çıktı Kontrolü 1			,832						
Çıktı Kontrolü 3			,822						
Çıktı Kontrolü 4			,800						
Çıktı Kontrolü 5			,799						

Selim Said EREN

Yöneticiye Güven 4				,763					
Yöneticiye Güven 3				,751					
Yöneticiye Güven 2				,745					
Yöneticiye Güven 5				,672					
Yöneticiye Güven 1				,534					
Süreç Kontrolü 2					,787				
Süreç Kontrolü 1					,764				
Süreç Kontrolü 4					,737				
Süreç Kontrolü 3					,718				
Öğrenme Yönel. 4						,725			
Öğrenme Yönel. 2						,706			
Öğrenme Yönel. 3						,705			
Öğrenme Yönel. 1						,667			
Performans Yönel. 4							,729		
Performans Yönel. 3							,672		
Performans Yönel. 2							,654		
Performans Yönel. 5							,579		
Performans Yönel. 6							,536		
İş Gerilimi 2								,850	
İş Gerilimi 3								,821	

Satış Yönetimi Kontrol Sistemlerinin Satış Elemanı Özelliklerine ve Performansına Etkileri Üzerine Bir Saha Araştırması

İş Gerilimi 1									,790
İç Motivasyon 5									,823
İç Motivasyon 4									,805
İç Motivasyon 6									,664

Faktör analizi sonucunda elde edilen yapıya bağlı olarak değişkenlere ilişkin Alpha güvenilirlikleri hesaplanmış ve tüm güvenilirliklerin literatürde kabul gören 0.70'in üzerinde olduğu ortaya çıkarılmıştır (Nunally, 1978).

Tablo 2: Değişkenlere Ait Cronbach Alpha (α) Güvenilirlik Katsayıları

Değişkenler	Soru Sayısı	Çıkartılan Soru Sayısı	Cronbach Alpha (α)
Süreç Bazlı Kontrol	4	-	0.8146
Çıktı Bazlı Kontrol	5	-	0.8863
Öğrenme Yönelimi	9	5	0.7789
Performans Yönelimi	6	1	0.7360
Yöneticiye Güven	5	-	0.7476
Örgütsel Bağlılık	8	1	0.9046
İç Motivasyon	6	3	0.7896
İş Gerilimi	3	-	0.8219
Satış Ele. Performansı	6	-	0.8428

Korelasyon analizi sonucunda elde edilen korelasyon katsayıları Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3: Tüm Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Süreç Bazlı Kontrol	Çıktı Bazlı Kontrol	Öğrenme Yönelimi	Performans Yönelimi	Yöneticiye Güven	Örgütsel Bağlılık	Motivasyon	İş gerilimi	Satış Elemanı Performansı
Süreç Kontrolü	4.24	0.60	0.814 ^a								
Çıktı Kontrolü	3.43	0.68	0.120 [*]	0.886 ^a							
Öğrenme Yönelimi	4.42	0.55	0.351 [*]	0.059	0.779 ^a						
Performans Yönelimi	3.89	0.69	0.348 [*]	0.075	0.339 [*]	0.736 ^a					
Yöneticiye Güven	3.94	0.86	0.328 [*]	0.157 [*]	0.269 [*]	0.360 [*]	0.747 ^a				
Örgütsel Bağlılık	4.02	0.71	0.369 [*]	0.158 [*]	0.355 [*]	0.381 [*]	0.500 [*]	0.904 ^a			
İç Motivasyon	3.43	0.98	0.219 [*]	0.015	0.096 ^{**}	0.292 [*]	0.299 [*]	0.470 [*]	0.789 ^a		
İş Gerilimi	2.78	1.04	-0.219 [*]	-0.064	-0.029	-0.160 [*]	-0.273 [*]	-0.339 [*]	-0.283 [*]	0.821 ^a	
Satış Ele. Perform.	4.28	0.50	0.310 [*]	0.082	0.335 [*]	0.338 [*]	0.268 [*]	0.345 [*]	0.203 [*]	-0.146 [*]	0.842 ^a
a Cronbach Alpha * p < 0.01 ** p < 0.05											

Araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki korelasyonlar incelendiğinde, süreç bazlı kontrol sisteminin satış elemanının işle ilgili yönelimlerinden öğrenme yönelimi (0.351) ve performans yönelimi (0.348) ile p<0.01 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Süreç bazlı kontrol sisteminin satış elemanının iş algılarından yöneticiye güven (0.328), örgütsel bağlılık (0.369), iç motivasyon (0.219) ile p<0.01 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişkiye sahip olduğu

Satış Yönetimi Kontrol Sistemlerinin Satış Elemanı Özelliklerine ve Performansına Etkileri Üzerine Bir Saha Araştırması

görülmektedir. Süreç bazlı kontrol sisteminin satış elemanının iş algılarından iş gerilimi (-0.219) ile $p<0.01$ düzeyinde negatif yönde anlamlı ilişkiye sahip olduğu değerlendirilmektedir.

Diğer bir kontrol türü olan çıktı bazlı kontrol sistemi ile satış elemanının işle ilgili yönelimlerinden öğrenme yönelimi ve performans yönelimi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Çıktı bazlı kontrol sisteminin satış elemanının iş algılarından yöneticiye güven (0.157) ve örgütsel bağlılık (0.158) ile $p<0.01$ düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Ancak çıktı bazlı kontrol sistemi ile satış elemanının iş algılarından olan iç motivasyon ve iş gerilimi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Süreç bazlı kontrol sistemi ile satış elemanı performansı arasındaki ilişkiye bakıldığında, iki değişken arasında pozitif yönde ve $p<0.01$ düzeyinde anlamlı (0.310) bir ilişki olduğu, ancak çıktı bazlı kontrol sistemi ile satış elemanı performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Satış elemanının işle ilgili yönelimleri ile satış elemanı performansı arasındaki ilişkilere bakıldığında, hem öğrenme yöneliminin (0.335), hem de performans yöneliminin (0.338) satış elemanı performansı ile $p<0.01$ düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Satış elemanının iş algıları ile satış elemanı performansı arasındaki ilişkiler incelendiğinde, yöneticiye güvenin (0.268), örgütsel bağlılığın (0.345) ve iç motivasyonun (0.203) satış elemanı performansı ile $p<0.01$ düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişkiye sahip olduğu, iş geriliminin (-0.146) ise satış elemanı performansı ile $p<0.01$ düzeyinde negatif yönde anlamlı ilişkiye sahip olduğu değerlendirilmektedir.

Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma kapsamındaki regresyon modelleri SPSS 12.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiş, elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin testleri aşağıda sırası ile açıklanmıştır.

Süreç bazlı kontrol sistemi ile çıktı bazlı kontrol sisteminin, öğrenme yönelimi üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan birinci regresyon modelinin analizi sonucunda, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre, süreç bazlı kontrol sisteminin ($\beta=0.348$, $p<0.01$) öğrenme yönelimi üzerinde etkili olduğu, buna karşın çıktı bazlı kontrol sistemi ile öğrenme yönelimi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmaktadır. Süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrollerin satış elemanının işle ilgili yönelimlerinden performans yönelimi üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan ikinci regresyon modelinin analizi sonucunda modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre, süreç bazlı kontrolün ($\beta=0.344$, $p<0.01$) performans yönelimi

Selim Said EREN

üzerinde etkili olduğu, buna karşın çıktı bazlı kontrol sistemi ile performans yönelimi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrollerin, satış elemanının iş algılarından yöneticiye güven üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan üçüncü regresyon modelinin analizi sonucunda, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre, süreç bazlı kontrolün ($\beta=0.314, p<0.01$) yöneticiye güven ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Buna karşın çıktı bazlı kontrol sistemi ile yöneticiye güven arasında negatif yönde ilişki olduğuna dair kurulan hipotez desteklenmemiştir.

Süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrollerin satış elemanının iş algılarından örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan dördüncü regresyon modelinin analizi sonucunda, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre, hem süreç bazlı kontrolün ($\beta=0.355, p<0.01$), hem de çıktı bazlı kontrolün örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkili olduğu görülmektedir. Analiz sonuçları incelendiğinde, süreç bazlı kontrolün ($\beta=0.355, p<0.01$), çıktı bazlı kontrolden ($\beta=0.116, p<0.01$) örgütsel bağlılık üzerinde daha fazla etkili olduğu görülmektedir.

Süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrollerin satış elemanının iş algılarından iç motivasyon üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan beşinci regresyon modelinin analizi sonucunda, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre, süreç bazlı kontrolün ($\beta=0.220, p<0.01$) iç motivasyon üzerinde pozitif yönde etkili olduğu, buna karşın çıktı bazlı kontrol ile iç motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrollerin satış elemanının iş algılarından iş gerilimi üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan altıncı regresyon modelinin analizi sonucunda, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre, süreç bazlı kontrolün ($\beta=-0.214, p<0.01$) iş gerilimi üzerinde negatif yönde etkili olduğu, buna karşın çıktı bazlı kontrol ile iş gerilimi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrollerin satış elemanı performansına etkilerini ortaya koymak üzere kurulan yedinci regresyon modelinin analizi sonucunda, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçları, süreç bazlı kontrolün ($\beta=0.305, p<0.01$) satış elemanı performansı üzerinde etkili bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, çıktı bazlı kontrol ile satış elemanı performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Satış elemanının işle ilgili yönelimlerinin satış elemanı performansı üzerinde olan etkilerini test etmek amacıyla kurulan sekizinci regresyon modelinin analizi neticesinde, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçları incelendiğinde, hem öğrenme yöneliminin ($\beta=0.249, p<0.01$) hem de performans yöneliminin ($\beta=0.254, p<0.01$) satış elemanı performansı üzerinde etkili faktörler olduğu görülmektedir.

Satış Yönetimi Kontrol Sistemlerinin Satış Elemanı Özelliklerine ve Performansına Etkileri Üzerine Bir Saha Araştırması

Satış elemanı iş algılarının satış elemanı performansı üzerinde olan etkilerini test etmek amacıyla kurulan dokuzuncu regresyon modelinin analizi sonucunda, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçları incelendiğinde, yöneticiye güvenin ($\beta=0.123$, $p<0.01$) ve örgütsel bağlılığın ($\beta=0.260$, $p<0.01$) satış elemanı performansı üzerinde etkili faktörler olduğu, buna karşın, iç motivasyon ve iş gerilimi ile satış elemanı performansı arasında anlamlı ilişkiler olmadığı görülmektedir.

Araştırma Hipotezlerinin Kabul / Red Durumu

Uygulanan regresyon analizleri sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda araştırma kapsamında belirlenen hipotezlerin kabul ya da red edilme durumu Tablo 4'de gösterilmiştir.

Tablo 4: Araştırma Hipotezlerinin Kabul / Red Olma Durumu

HİPOTEZLER	KABUL / RED
H ₁ : Süreç bazlı kontrol öğrenme yönelimini pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul/ β :0.348*
H ₂ : Çıktı bazlı kontrol öğrenme yönelimini pozitif yönde etkilemektedir.	Red
H ₃ : Süreç bazlı kontrol performans yönelimini pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul/ β :0.344*
H ₄ : Çıktı bazlı kontrol performans yönelimini pozitif yönde etkilemektedir.	Red
H ₅ : Süreç bazlı kontrol yöneticiye güveni pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul/ β :0.314*
H ₆ : Çıktı bazlı kontrol yöneticiye güveni negatif yönde etkilemektedir.	Red
H ₇ : Süreç bazlı kontrol örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul/ β :0.355*
H ₈ : Çıktı bazlı kontrol örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul/ β :0.116*
H ₉ : Süreç bazlı kontrol iç motivasyonu pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul/ β :0.220*
H ₁₀ : Çıktı bazlı kontrol iç motivasyonu pozitif yönde etkilemektedir.	Red
H ₁₁ : Süreç bazlı kontrol iş gerilimini negatif yönde etkilemektedir.	Kabul/ β : -0.214*
H ₁₂ : Çıktı bazlı kontrol iş gerilimini pozitif yönde etkilemektedir.	Red
H ₁₃ : Süreç bazlı kontrol satış elemanı performansını pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul/ β :0.305*

Selim Said EREN

H ₁₄ :Çıktı bazlı kontrol satış elemanı performansını pozitif yönde etkilemektedir.	Red
H ₁₅ :Öğrenme yönelimi satış elemanı performansını pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul/β:0.249*
H ₁₆ :Performans yönelimi satış elemanı performansını pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul/β:0.254*
H ₁₇ :Yöneticiye güven satış elemanı performansını pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul/β:0.123*
H ₁₈ :Örgütsel bağlılık satış elemanı performansını pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul/β:0.260*
H ₁₉ :İç motivasyon satış elemanı performansını pozitif yönde etkilemektedir.	Red
H ₂₀ :İş gerilimi satış elemanı performansını negatif yönde etkilemektedir.	Red

Sonuç ve Öneriler

Araştırmada ileri sürülen hipotezleri test etmek üzere kurulmuş olan regresyon modelleri önemli bulgular ortaya koymaktadır. Araştırmada gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda, süreç bazlı kontrollerin hem öğrenme yönelimi ile hem de performans yönelimi ile pozitif yönde ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Bu durum literatürdeki benzer çalışmaları destekler niteliktedir (Stathakopoulos, 1996; Kohli vd., 1998). Literatürdeki çalışmaların ve ileri sürmüş olduğumuz hipotezlerin aksine, çıktı bazlı kontrollerin öğrenme yönelimi ve performans yönelimi üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Bu sonucun nedenlerinin anlaşılabilmesi için daha fazla araştırma yapılması yararlı olacaktır. Analizler neticesinde ortaya çıkan bu durum, işletmelerin satış yöneticilerinin çıktı bazlı kontrollerden çok, süreç bazlı kontrollere ağırlık vermek istemeleriyle açıklanabilir.

Sonuçlarına göre, süreç bazlı kontrollerin yöneticiye güven ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Bu sonuç, bugüne kadar bu konuda yapılmış diğer araştırmaların sonuçlarını da desteklemektedir (Oliver ve Anderson, 1994; Atuahene- Li ve Gima, 2002). Araştırmanın sonuçları, literatürdeki çalışmaların ve ileri sürmüş olduğumuz hipotezlerin aksine, çıktı bazlı kontrollerin yöneticiye güven üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin bulunmadığını ortaya çıkmıştır.

Analiz sonuçları incelendiğinde, hem süreç bazlı kontrolün hem de çıktı bazlı kontrolün örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkili olduğu görülmektedir. Ancak standart beta (β) katsayıları kıyaslandığında, süreç bazlı kontrolün çıktı bazlı kontrolden örgütsel bağlılık üzerinde daha fazla etkili olduğu görülmektedir. Bu sonuç, bugüne kadar bu konuda yapılmış diğer araştırmaların sonuçlarını da desteklemektedir (Anderson ve Oliver, 1987; Cravens vd., 1993; Oliver ve Anderson, 1994).

Satış Yönetimi Kontrol Sistemlerinin Satış Elemanı Özelliklerine ve Performansına Etkileri Üzerine Bir Saha Araştırması

Daha önce bu konuda yapılmış olan araştırmaların (Anderson ve Oliver, 1987; Cravens vd., 1993; Oliver ve Anderson, 1994; Stathakopoulos, 1996; Baldauf vd., 2002) sonuçlarını destekler nitelikte olarak bu çalışmada da, süreç bazlı kontrolün iç motivasyon üzerinde pozitif yönde etkili olduğu görülmektedir. Buna karşın bizim çalışmamızda, çıktı bazlı kontrol ile iç motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır.

Analiz sonuçlarına göre, süreç bazlı kontrolün iş gerilimi üzerinde negatif yönde etkili olduğu görülmektedir. Elde ettiğimiz sonuç, bugüne kadar bu konuda yapılmış diğer araştırmaların sonuçlarını da destekler niteliktedir (Jaworski ve McInnis, 1989; Challagalla, 1997). Ancak, çıktı bazlı kontrol ile iş gerilimi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Araştırma kapsamında süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrollerin, satış elemanı performansı üzerindeki etkisi test edilmeye çalışılmış ve süreç bazlı kontroller açısından elde edilen sonucun literatürü destekler nitelikte olduğu görülmüştür (Anderson ve Oliver, 1987; Cravens vd., 1993; Oliver ve Anderson, 1994; Piercy vd., 1996; Piercy vd., 1999; Baldauf vd., 2001). Bu sonuç, süreç bazlı kontrolün satış elemanı performansı üzerinde etkili bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, çıktı bazlı kontrol ile satış elemanı performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre, hem öğrenme yöneliminin hem de performans yöneliminin satış elemanı performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Bu durum literatürdeki benzer çalışmaları destekler niteliktedir. Ayrıca, yöneticiye güvenin satış elemanı performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucu elde edilmiştir. Elde ettiğimiz sonuç, bugüne kadar bu konuda yapılmış diğer araştırmaların (Atuahene- Gima ve Li, 2002) sonuçlarını da destekler niteliktedir. Örgütsel bağlılığının, satış elemanı performansı üzerindeki etkisine yönelik olarak elde edilen bulgular literatürdeki çalışmaları (Piercy vd., 1996; Baldauf vd., 2002) destekler niteliktedir. Sonuçlar bize, örgütsel bağlılığın satış elemanı performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Satış elemanlarının iç motivasyonunun, satış elemanı performansı üzerindeki etkisine bakıldığında, literatürdeki çalışmaların (Barker, 1999; Baldauf vd., 2002) ve ileri sürmüş olduğumuz hipotezin aksine, iç motivasyon ile satış elemanı performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını ortaya çıkarmıştır. Yine araştırma sonuçları incelendiğinde, iş geriliminin, satış elemanı performansı üzerindeki etkisine yönelik ileri sürdüğümüz hipotez ve literatürdeki paralel çalışmaların (Pool, 2000; Hochwarter vd., 2007) aksine, iş gerilimi ile satış elemanı performansı arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmadığını ortaya çıkarmıştır.

Her araştırma gibi bu araştırmanın da kısıtları vardır. Sonuçlar yorumlanırken bu kısıtlar dikkate alınmalıdır. İlk olarak elde edilen sonuçların genelleştirilebilmesini sağlamak için, satış yönetimi kontrol sistemlerini konu alan çok sayıda ve farklı sektörlerde araştırma yapılmasına ihtiyaç vardır.

Selim Said EREN

Satış yönetimi kontrolünde az ilgi gören konulardan biri, yönetim kontrol stratejilerinin muhtemel öncülleridir. İleride satış yönetimine ilişkin yapılacak çalışmalar, satış yönetimi kontrol stratejisinin seçimini etkileyebilecek muhtemel çevresel, örgütsel, kişisel, yönetsel ve diğer değişkenleri dikkate almalıdır.

Satış yöneticilerinin performansı, bugüne kadar satış yönetimi kontrol çalışmalarında dikkate alınmamıştır. Bu konu, araştırma ilgisini gerektirmektedir. Çünkü satış yöneticileri, satış elemanı ile ilgili olumlu sonuçlara katkı sağlayan temel kişiler olabilir. Süreç bazlı satış yönetimi kontrol sistemi, uygun satış ortamlarında uygulandığında olumlu sonuçlara yol açmaktadır. Bu konuyla ilgili olarak, daha yüksek performans gösteren yöneticilerin daha düşük performans gösteren yöneticilerden daha fazla süreç bazlı yönetim kontrolü uygulayıp uygulamayacağı ya da süreç bazlı kontrolü, diğer yöneticilerden daha yüksek düzeyde uygulayan satış yöneticilerinin aynı zamanda daha iyi performans gösterip göstermeyeceği sorularının cevaplanması gereklidir.

Son olarak gelecekte yapılacak araştırmalarda, bizim çalışmamızda yer almayan resmi olmayan kontrollerin (sosyal, kişisel ve kültürel kontroller), satış elemanı özelliklerine etkileri ve bu boyutlar ile satış elemanı performansı ilişkilerinin araştırılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- AGARWAL, Sanjeev (1999), "Impact of Job Formalization and Administrative Controls on Attitudes of Industrial Salespersons", *Industrial Marketing Management*, 28, 359-368.
- ANDERSON, Erin, Richard L. Oliver (1987), "Perspectives on Behavior- Based Versus Outcome- Based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing*, 51, 4 (October), 76- 88.
- ATUAHENE-Gima, Kwaku and Haiyang Li (2002), "When Does Trust Matter? Antecedents and Contingent Effects of Supervisee Trust on Performance in Selling New Products in China and the United States", *Journal of Marketing*, 66, 61-81.
- BALDAUF, A., David W. Cravens, N. F. Piercy (2001), "Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXI (2), 109-122.
- BALDAUF, A., David W. Cravens, Kegn Grant (2002), "Consequences of Sales Management Control in Field Sales Organizations: A Cross- National Perspective", *International Business Review*, 11, 577- 609.
- BARKER, A. Tansu (1999), "Benchmarks of Successful Salesforce Performance", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 16 (2), 95-104.
- BEHRMAN, Douglas N. and William D. Perreault, Jr. (1982), "Measuring the Performance of Industrial Salespersons", *Journal of Business Research*, 10 (September), 355- 370.
- CHALLAGALLA, Goutam N., and Tasadduq A. Shervani (1996), "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction", *Journal of Marketing*, 60 (January), 89-105.
- CHURCHILL, Gilbert A., Jr., Neil M. Ford, Steven W. Hartley, and Orville C. Walker, Jr. (1985), "The Determinants of Salesperson Performance: A Meta- Analysis", *Journal of Marketing Research*, 22 (May), 103-118.
- COAD, Alan F. (1999), "Some Survey Evidence on The Learning and Performance Orientations of Management Accountants", *Management Accounting Research*, 10, 109-135.
- CHALLAGALLA, Goutam N., and Tasadduq A. Shervani (1996), "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction", *Journal of Marketing*, 60 (January), 89- 105.

Selim Said EREN

- CHALLAGALLA, Goutam N. and Shervani, Tasadduq A. (1997), "A Measurement Model of The Dimensions and Types of Output and Behaviour Control: An Empirical Test in a Salesforce Context", *Journal of Business Research*, 39, 159- 172.
- CHOWDHURY, Jhinuk (1993), "The Motivational Impact of Sales Quotas on Effort", *Journal of Marketing Research*, 30, 28- 41.
- CHURCHILL, Gilbert A., Jr., Neil M. Ford, Steven W. Hartley, and Orville C. Walker, Jr. (1985), "The Determinants of Salesperson Performance: A Meta- Analysis", *Journal of Marketing Research*, 22 (May), 103- 118.
- CRAVENS, David W., Thomas N. Ingram, Raymond W. LaForge, Clifford E. Young (1993), "Behavior- Based and Outcome- Based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing*, 57 (October), 47- 59.
- DUBINSKY, Alan J. and Skinner, S. J. (1994), "Impact of Job Characteristics on Retail Salespeople's Reactions to Their Jobs", *Journal of Retailing*, 60(2), 35-62.
- DUXBURY, Linda, Haines, George and Riding, Allan (1996), "A Personality Profile of Canadian Informal Investors", *Journal of Small Business Management*, April, 34, 2, 44- 55.
- HOCHWARTER, W., Ferris, G., Gavin, M., Perrewe, P., Hall, A., Frink, D. (2007), "Political Skill As Neutralizer of Felt Accountability- Job Tension Effects on Job Performance Ratings: A Longitudinal Investigation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102, 226- 239.
- JAWORSKI, Bernard J. (1988), "Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences", *Journal of Marketing*, 52 (July), 23-39.
- JAWORSKI, Bernard J. and Deborah J. MacInnis (1989), "Marketing Jobs and Management Controls: Toward a Framework", *Journal of Marketing Research*, 26 (November), 406- 419.
- KELLY, Patrick, J. and Hise, Richard, T. (1980), "Role Conflict, Role Clarity, Job Tension and Job Satisfaction in The Brand Manager Position", *Journal of The Academy of Marketing Science*, Spring, Vol. 8, No.2, 120- 137.
- KOHLI Ajak K, Shervani Tasadduq A., Challagalla Goutam (1998), "Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors", *Journal of Marketing Research*, 35(May), 263- 274.

Satış Yönetimi Kontrol Sistemlerinin Satış Elemanı Özelliklerine ve Performansına Etkileri Üzerine Bir Saha Araştırması

- LAU, Chong, M. and Tan, Sharon L. C. (2006), "The Effect of Procedural Fairness and Interpersonal Trust on Job Tension in Budgeting", *Management Accounting Research*, 17, 171- 186.
- McALLISTER, Daniel J. (1995), "Affect –and Cognitive- Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations", *Academy of Management Journal*, 38 (1), 24- 59.
- McFARLAND, Richard, G. (2003), "Crisis of Conscience: The Use of Coercive Sales Tactics and Resultant Felt Stress in The Salesperson", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 23 (4), 311- 325.
- MERCHANT, Kenneth A. (1988), "Progressing Toward a Theory of Marketing Control: A Comment", *Journal of Marketing*, 52 (July), 40- 44.
- MIAO, C. Fred, Kenneth R. Evans, and Shaoming Zou (2007), "The Role of Salesperson Motivation in Sales Control Systems – Intrinsic and Extrinsic Motivation Revisited", *Journal of Business Research*, 20, 1- 9.
- MOWDAY, R. T, Steers, R. M., Porter L. W. (1979), "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224– 227.
- NUNALLY, J. C. (1978), "Psychometric Theory", New York, McGraw-Hill.
- OLIVER, R., E. Anderson (1994), "An Empirical Test of The Consequences of Behavior-and Outcome- Based Sales Control Systems", *Journal of Marketing*, 58, 53-67.
- PIERCY, Nigel F., David W. Cravens, N. A. Morgan (1998), "Salesforce Performance and Behaviour- Based Management Processes in Business to Business Sales Organizations", *European Journal of Marketing*, (32), 79-100.
- PIERCY, Nigel F, David W. Cravens and Neil A. Morgan (1999), "Relationship Between Sales Management Control, Territory Design, Salesforce Performance and Sales Organization Effectiveness", *British Journal of Marketing*, Vol: 10, 95- 111.
- POOL, W. Stewen (2000), "Organizational Culture and Its Relationship Between Job Tension in Measuring Outcomes Among Business Executives", *The Journal of Management Development*, 19, 1, 32- 48.
- PORTER, Lyman, W., Richard, M. Steers, Richard T. Mowday and Paul V. Boulian (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59 (October), 603- 609.

Selim Said EREN

STATHAKOPOULOS, Vlasis (1996), "Sales Force Control: A Synthesis of Three Theories", *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol:16, No:2, 1-12.

SUJAN, Harish, Barton A. Weitz and Nirmalya Kumar (1994), "Learning Orientation, Working Smart and Effective Selling", *Journal of Marketing*, 58, 39-52.

ZAHEER, A., McEvily, B., Perrone, V. (1998), "Does Trust Matter? Exploring The Effect of International and Interpersonal Trust on Performance", *Organizational Science*, Issue: 9, 141- 159.