

# SATIŞ ELEMANI PERFORMANS DEĞERLENDİRME KRİTERLERİNE YÖNELİK LİTERATÜR ARAŞTIRMASI\*

**Leyla ŞENTÜRK ÖZER**

(Yrd. Doç Dr., Hacettepe Üniversitesi, İşletme Bölümü, 06532, ANKARA)  
leyla@hacettepe.edu.tr

## **Özet:**

Bu çalışma, satış elemanı performans değerlendirme literatüründen hareketle, performans değerlendirme çalışmalarında kullanılan kriterleri belirli bir sistematik içerisinde toplamaya çalışan kavramsal bir incelemeden oluşmaktadır. Konuya ilişkin literatürün incelenmesi sonucunda, performans değerlendirme kriterlerine yönelik çalışmalar, çalışma amacı, kullanılış yeri ve şekline göre ele alınmış ve performans kriterleri belirlenmiştir.

## **Abstract:**

### **A Literature Review About the Performance Appraisal Criteria of Sales People**

The objective of this study is to set a conceptual framework for the performance appraisal criteria of sales people through the review of performance appraisal literature. Performance appraisal criteria of sales people are determined after an assessment of the objectives, place and form of usage of performance appraisal studies.

---

\* Katkılarından dolayı Sayın Prof. Dr. Doğan Yaşar Ayhan'a teşekkür ederim.

**Anahtar Sözcükler:** Satış elemanı performansı, satış elemanı performans değerlendirme.

**Keywords:** Salesperson performance, salesperson performance evaluation.

## GİRİŞ

Satış elemanlarının performanslarını değerlendirmek firmalar için önemli bir konuyu oluşturmaktadır. Özellikle, satış elemanının ücretlendirilmesi, yükseltilmesi ve motivasyon planlarının oluşturulmasında bu değerlendirmelerden büyük ölçüde yararlanılmaktadır (Lambert, 1997). Ayrıca, satış elemanı performans değerlendirme, satış programının formüle edilmesi ve kontrolü (Johnston ve Marshall, 2003: 237) ile satış elemanı (SE) gelecek satışlarını artırmak için satış planları geliştirmek ve motive etmek için bilgi (işe alma, SE'nin işine son verme, terfi ettirme, ücret ve ödüllerin belirlenmesi, transfer, uyumsuzlukları gidermede) sağlamaktadır (Futrell, 1999). Bunun yanı sıra, yönetimin satış organizasyonunun etkililiğini artırmak ve SE'nin performansını geliştirmek için karar vermesine yardımcı olabilecek bazı temel bilgiler sağlamaktadır (Cravens, 1995). Yönetimin ihtiyaç duyduğu her iki tür bilgi şekli de performans belirleyicilerinin ne olduğunu anlamalarını gerektirmektedir (Piercy vd., 1998). Ayrıca, bu kriterler değerlendirmenin SE tarafından kabul görme derecesini de etkilemektedir (Pettijohn vd., 2001). Dolayısıyla, satış gücü performans değerlendirme yönetimi için önemlidir. Bu önem, satış performansını değerlendirme çabalarında etkili kriterlerinin belirlenmesi gereğini de ön plana çıkarmaktadır.

SE performansına yönelik literatür incelendiğinde, farklı yaklaşımlarla karşılaşılmaktadır. Örneğin: Performans değerlendirmenin sağlayacağı faydalar, performansı etkileyen faktörler, performans değerlendirme sürecinde kullanılan ve kullanılması gereken kriterler, değerlendirme süreci ve zamanlaması, değerlendirmenin kim tarafından yapıldığı (yönetim, satış elemanı, müşteri) vb. Dolayısıyla, SE performansını ölçecek ve yönetimin amacına hizmet edecek performans kriterleri ve ölçütlerinden hangisinin doğru ve uygun olduğu tartışma konusudur.

Bu çalışma satış elemanı performansını değerlendirme konusunda yapılacak çalışmalara katkı sağlamak amacıyla, satış elemanı performans değerlendirme literatüründen hareketle, performans değerlendirme çalışmalarında kullanılan kriterleri belirli bir sistematik içerisinde toplamaya çalışan kavramsal bir incelemeden oluşmaktadır.

### 1. ÇALIŞMANIN METODOLOJİSİ

Burada, SE performans değerlendirme ile ilgili çalışmalar, çalışma amacı, performans değerlendirmenin kullanılış yeri ile şekline göre sınıflandırılmış ve SE performans değerlendirme kriterleri yedi yaklaşım altında gruplandırılmıştır. Aslında, bu türden bir literatür araştırmasında, söz konusu

yaklaşımların tarihsel gelişimleri ve birbirlerinden farklılaşmalarının dikkate alınarak, değerlendirilmesi daha doğru bir yöntem olabilirdi. Ancak, her bir yaklaşım grubu içinde yer alan çalışmaların tarih sırası gözetilerek verilmesi, SE performans değerlendirme kriterlerinin gruplandırılmasını zorlaştırabilecekti. Bu nedenle, yaklaşımların tarihsel sıralaması Ek'te sunularak, yaklaşımlar içinde yer alan çalışmaların kullanılan ölçek ve kriterler gözönüne alınarak açıklanması tercih edilmiştir.

## 2. SE PERFORMANS DEĞERLENDİRME KRİTERLERİNE GENEL BİR BAKIŞ

SE performans değerlendirme kriterleri literatürde farklı şekillerde ele alınmıştır. Örneğin; niteliksel/niceliksel (Jobber ve Lancaster, 2003: 447-451), davranış/çıktı (Dalrymple vd., 2001: 512), subjektif/objektif (Johnston ve Marshall, 2003: 481) ve girdi/çıktı (Pettijohn vd., 2001), davranış/sonuç (Dalrymple ve Cron, 1992: 718-725). Çıktı temelli ölçütler satış hacmi, kota yüzdesi vb. gibi sadece performansın bir boyutu ile ilgilenmektedir. Dolayısıyla, bireysel iş performansından elde edilen sonuçlardır (Pettijohn vd., 2001). Diğer taraftan, satış literatüründe subjektif, niteliksel, girdi ya da davranışı temel alan ölçütler satış gücü performansını değerlendirmede kullanılmaktadır. Girdi ölçütleri iletişim yeteneği, görünüm, rekabet ve ürün bilgisi, zaman yönetimi, müşteri sayısı vb. kişisel kontrole dayalı ölçütlerdir (Pettijohn vd., 2001). Ancak, çok farklı şekillerde ele alınmış olsalar da bunların objektif ve subjektif kriterler/ölçütler (Johnston ve Marshall, 2003: 481-488) olarak temelde iki kategoride toplandıklarını söylemek mümkündür.

**2.1. Objektif Ölçütler:** Satış yöneticisinin firma verilerinden elde edebileceği, satış sürecine yönelik istatistikleri yansıtmaktadır. Bu ölçüt nicelikle (sayısal) ilgilidir ve satış elemanının ne yaptığına odaklanmaktadır. Firmanın kullandığı satış ve maliyet analizleriyle birleştirilebilen objektif ölçütler, üç alt kategori içerisinde ele alınmaktadır.

i) Çıktı ölçütleri : Siparişler (Sipariş sayısı, miktarı ve iptal edilen sipariş sayısı gibi), hesaplar (yeni, kaybedilen, aktif, vadesi geçmiş ve potansiyel hesapların-müşterilerin- sayısı)

ii) Girdi Ölçütleri: Aramalar (planlanan ve planlanmamış müşteri arama sayısı, gerçekleştirilen arama sayısı), dolaylı arama (mektup, telefon, vb.) zaman kullanımı (çalışılan günler, gün başına düşen arama oranı, satış ve satamama için kullanılan süre), harcamalar (toplam, satışların ve kotaların yüzdesi olarak harcamalar), satış dışı faaliyetler (potansiyel müşterilerle yapılan telefon görüşmeleri ve yazılan mektuplar, teklif oluşturma sayısı, müşterilerle

ilişki kurma ve geliştirme, dağıtım kanalı üyeleriyle toplantı, eğitim faaliyetleri ve bu üyeleri arama sayısı, vb.),

iii)Çıktı ve girdi ölçeklerinin oranları: Gider oranları (satış masrafları oranı, arama maliyeti oranı), hesap geliştirme ve hizmet oranları (hesap işleme oranı, yeni ve kaybedilen hesap oranı, ortalama sipariş büyüklüğü ve sipariş iptali oranları, vb), arama faaliyeti ve üretkenlik oranları (güne, hesaba göre arama oranları, planlanan arama oranı, vb.)

**2.2. Subjektif Ölçütler:** Satış yöneticisinin, satış elemanının işini nasıl yaptığına yönelik değerlendirmelerine bağlı ölçütlerdir. Nitelikseldirler ve performansın davranışsal boyutuyla ilgilenmektedirler. Böylece, satış süreci perspektifinden satış elemanlarının ne ve nasıl işlerini yaptıklarını yansıtmaktadırlar. Bu yaklaşımda veri, yöneticinin gözlemleriyle, satış elemanının ilişkide bulunduğu diğer kaynaklardan ve satış verilerinden elde edilmektedir. Niteliksel performans değerlendirmeleri yönetimin önyargısını içermektedir. Bu önyargıyı kısmen azaltabilmek için aşağıdaki kategoriler kullanılmaktadır:

- i) Satış sonuçları (satış performansı, yeni müşterilere satış, ürün hattından satış),
- ii) Bilgi (firma politikaları, fiyat ve ürün bilgisi),
- iii) Satış alanı yönetimi (faaliyet ve aramaların planlanması, masrafların kontrol edilmesi, kayıt ve raporların değerlendirilmesi),
- iv) Müşteri ve firma ilişkileri (müşteriler, ortaklar ve firmalarla SE'nin iyi ilişki kurabilmesi),
- v) SE'nin kişisel özellikleri (girişimcilik yönü, dış görünümü, kişilik, beceriklilik vb.).

Bu kategorilerin önem derecesi firmaya ve firmanın da bunları ne için kullanacağına bağlı olarak değişebilmektedir. Terfi ve transfer kararları için ürün ile müşteri ilişkileri ve bilgisi önemli olurken, işten çıkarma, tazminat vb. gibi konularda satış performansına yönelik ölçütler önemli olmaktadır.

### 3. LİTERATÜRDEKİ SE PERFORMANS DEĞERLENDİRME KRİTERLERİNİN SİSTEMATİK İNCELENMESİ

SE performans değerlendirmede kullanılan kriterleri ilgili literatür çerçevesinde, çalışma amacı, kullanılış yeri ve şekline göre şu ana başlıklar altında ele almak ve tartışmak mümkündür: “SE'nin doğrudan performansı ile ilgili”, “Uyarlayıcı satış davranışı ve SE performans ilişkisi ile ilgili”, “Müşteri bakış açısı ile ilgili”, “İlişki pazarlaması, iletişim geliştirme ve SE performansı ile ilgili”, “Satış etkililiği ve SE performansı ilgili”, “Kontrol sistemi altında SE performansı ile ilgili” ve “SE performansını etkileyen etmenler ile ilgili” kriterler.

Ayrıca, SE performans değerlendirme kriterleri ile ilgili çalışmaların 1977 yılına kadar genellikle objektif ölçütlerle kriter geliştirmeye yönelik olduğu saptanmıştır. 1977 ve sonrasında ise, çalışmalarda objektif ve subjektif ölçütlerin kullanımı ve geliştirilmesi yoğunluk kazanmıştır. Dolayısıyla, çalışmada başlangıç olarak bu dönem ele alınmıştır.

### 3.1. SE'nin Doğrudan Performansı ile İlgili Kriterler

1980'li yıllara kadar literatürde genellikle satış hacmi, satış gelirleri vb. gibi objektif (çıktı) performans ölçütleri ele alındığı belirtilmektedir (Weitz, 1978, Avila vd. 1988). Ancak, Lamont ve Lundstrom (1977) ve Busch ve Bush (1978) çalışmalarında davranış ve çıktı temelli performans kriterlerinin her ikisini de değerlendirmişlerdir. Lamont ve Lundstrom (1977) satış elemanının performans kriterleri (davranış temelli: teknik yeterlilik, satış alanı yönetimi, yetenek, kişisel gelişim, ilişki geliştirme, çıktı: satışlar, kota, görüşme sayısı, satışlar vb.) ile kişilik değişkenleri ve yaş, eğitim gibi kişisel özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Diğer taraftan Cocanougher ve Ivancevich (1978) satış gücünü değerlendirmek için davranış temelli BARS sistemini geliştirmişlerdir.

Walker vd. (1977), Churchill vd. (1985), Cravens vd. (1993) (Ek Tablo 6.), Piercy (1998) (Ek Tablo 6.), Behrman ve Perreault (1982) vd., satış organizasyonunun ve SE performansını belirleyicilerini saptamaya çalışmışlardır.

Walker vd. (1977) SE performansının belirleyicilerini saptamaya yönelik bir model oluşturmuşlardır. Söz konusu modelde, yetenek, rol algıları, motivasyon, beceri düzeyinin doğrudan, organizasyonel ve çevresel değişkenlerin ise, dolaylı olarak SE'nin performansını etkilediğini ortaya koymuşlardır. Churchill vd. (1985) Walker vd. (1977)'nin bu modelini temel alarak SE'nin performans belirleyicilerini saptamaya yönelik oluşturdukları "Meta-Analizi Modelinde", performans belirleyicilerini rol değişkenleri, beceri, motivasyon, kişisel faktörler, yetenek, organizasyonel ve çevresel faktörler olarak belirlemişlerdir.

Behrman ve Perreault (1982) satış performansını beş temel boyutta (teknik bilgi kullanımı, bilgi araştırma ve sağlama, gider kontrolü, sunum yapma, satış amaçlarına ulaşma) ölçmeye ve kavramlaştırmaya çalışmışlardır. Bush vd. (1990) SE'nin performansını değerlendirmede çıktı yerine davranış performansının ele alınmasını savunarak, davranış ya da faaliyet temelli bir ölçek (bilgi, yetenek, müşteriye servis yeteneği, satış süreci, ürün ve satış ve mağaza bilgisi, işbirliği) geliştirmişlerdir. Hultink vd. (2000) yeni ürün satışında satış performansının belirleyicilerini (yeni ürünün pazar payını arttırmadaki katkı, satış hacmi, satış, müşterileri bulma ve satma, amaçları başarmada

yönetime katkı) saptamaya çalışmışlardır. Choronko vd. (2000) ise, SE performans değerlendirme kriterlerinin ve bu değerlendirme zamanının satış performansına etkisini incelemişlerdir. Değerlendirme, yönetimin SE'nı (satış hacmi, satışlar, kota, satış görüşme sayısı ve maaş artış yüzdesi) ve aynı zamanda SE'nın göreceli olarak kendini (satış hacmi, kotaya ulaşma yeteneği, müşteri ilişkileri vb) değerlendirmesi yaklaşımı doğrultusunda çıktı ve davranış kriterleri ile yapılmıştır. Bu çalışmaya benzer yaklaşımla Pettijohn vd. (2001) performans değerlendirme kriterlerine farklı satış durumlarında kriter kullanımındaki farklılıklar, kriterlere yönelik SE algıları ve değerlendirme sıklığı değerlendirmelerini de ekleyerek, çıktı ve davranış kriterlerini, (satış hacmi, müşteri tatmini, satış hedeflerine ulaşma, tutum, girişimcilik, ürün bilgisi, iletişim yeteneği vb.) kullanmışlardır.

Diğer taraftan, SE performans düşüklüğünde ya da başarısızlığında etkili olabilecek kriterleri, Dubinsky (1999) kavramsal olarak tartışırken, Dwyer vd. (2000) başarı ya da başarısızlığa neden olabilecek kritik teknikleri belirlemeye çalışmışlar ve çıktı ölçütü kullanmışlardır. Marshall vd. (1999) çalışmalarında SE faaliyetlerini belirlemeye çalışmışlardır. Doğrudan SE performansı ile ilgili kriterlere yönelik çalışmalar ve kriterler Ekteki Tablo 1'de verilmiştir.

### **3.2. Uyarlayıcı Satış Davranışı ve SE Performans İlişkisi ile İlgili Kriterler**

SE performansına yönelik bu başlık altında toplanan çalışmalar performans ve uyarlayıcı (adapte edici) satış davranışı arasındaki ilişkiyi ve performans kriterlerini belirlemeye yönelik çalışmalar şeklinde (Ek Tablo 2.) literatürde yer almaktadır. Bunlardan Weitz vd. (1986) belirtilen ilişkiyi kavramsal olarak tartışmış ve SE performansı ve uyarlayıcı satışın belirleyicisi olarak SE'nın bilgi yapısını incelemişlerdir. Spiro ve Weitz (1990) uyarlayıcı satış, performans, yönetsel faaliyetler ve SE'nın satışla ilgili kişisel özelliklerini ele aldıkları ADAPTS performans ölçeğini geliştirmişlerdir. Keilor vd. (2000) de çalışmalarında ADAPTS ölçeğini kullanmışlardır (Ek Tablo 4.). Marks vd. (1996) ADAPTS performans ölçeğini ele almış ve geliştirmeye çalışmışlardır. Anglin vd. (1990) SE'nın bilişsel senaryolarında yansıttığı uyarlayıcı satış deneyimi ile yönetimin SE performansına yönelik algısı arasındaki ilişkiyi incelerken objektif (satış hacmi, pazar payı) ve subjektif (müşteri tatmini, müşteriye dinleme, satış sunumu, ürün bilgisi vb) performans ölçütlerini kullanmışlardır. Uyarlayıcı satış davranışı ve performans ile Boorum vd. (1998) SE'nın iletişim becerisini, Shepherd vd. (1997) ise, etkin dinleme yeteneği arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Her iki çalışmada da ADAPTS ile Behrman ve Perreaut (1982) ölçütleri temel alınmıştır. Ayrıca, Hunt ve Bashaw

(1999) uyarlayıcı satışta, SE'nin başarısında etkili olabilecek bilgi oluşturma sürecini de açıklamışlardır.

### 3.3. Müşteri Bakış Açısı ile İlgili Kriterler

Satış gücü yönetimi tarafından yapılan performans değerlendirmelerine farklı bir bakış açısı getirmek suretiyle, ağırlıklı olarak müşteri görüş ve etkisini ele alan çalışmalar Ek Tablo 3'te verilmiştir. Bunlardan, Saxe ve Weitz (1982) müşteri odaklı satış davranışı, satış aşamasının özellikleri ve SE'nin performansı arasındaki ilişkiye yönelik SOCO ölçeği geliştirmişlerdir. Brown vd. (1991) bu SOCO ölçeğini kullanarak, SE performansını müşterilerin bakış açısından değerlendirmişler ve ölçeğin performans ölçümünde uygunluğunu test etmişlerdir. Örgütsel düzey (Merkezileşme, çalışanlardan destek ve tüketiciye odaklanma derecesi) ile SE'nin satış odaklı ya da tüketici odaklı olması arasındaki ilişkiyi inceleyen Boles vd. (2001) de SOCO ölçeğini temel almışlardır. Lambert vd. (1997) müşterinin SE'nin ile firmayı değerlendirmesi ve müşteri (güvenebilirlik, teknik bilgi, ürün bilgisi ve hazır bulunması) ile yönetimin SE'ye yönelik değerlendirmesi (SE'nin performans düzeyleri) arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Benzer şekilde, SE performansına yönelik müşteri ve yönetimin algılarını Dion ve Banting (2000) karşılaştırmışlar ve SE performansında cinsiyet farklılığının etkisini incelemişlerdir. Diğer taraftan, Dion vd. (1997) çalışmalarında müşterilerin ve satış elemanlarının SE performans ve diğer faaliyetlere yönelik değerlendirmeleri arasındaki farklar ile müşterilerin performans algısındaki cinsiyet unsurunu araştırmışlardır. Her iki çalışmada da algılanan performans ve davranış ölçütleri kullanılmıştır. Leigh ve Summer (2002) müşterinin SE hakkındaki izlenimleri, SE'nin sözlü olmayan iletişimine yönelik verileri (jest, duruş, giysi vb.) arasındaki etkileşimi incelemişlerdir. Sosyal izlenimler olarak güvenebilirlik, bağımlılık, kabiliyet, arkadaşlık, empati, vb. gibi kriterler alınmıştır. Dolayısıyla, bu çalışma müşterilerin SE'nin değerlendirirken göz önüne aldıkları kriterlerin belirlenmesinde de önemli olabilecektir. Weitz (1978 ve 1986) müşterinin karar verme sürecinde SE'nin müşteri tercihlerini etkileyen faaliyetlerini belirlemeye çalışmış ve SE'nin yeteneği ve göreceli performansı (çıktı ölçütleri: satış, kota, vb.) arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Darian vd. (2001) SE'nin müşteriye sunduğu hizmette gösterdiği performans ve kriterleri (müşteriye saygı, ürün bilgisi, heveslilik vb. ile bunun müşteri açısından önem derecesini) belirlemeye çalışmışlardır.

### 3.4. İlişki Pazarlaması, İletişim Geliştirme ve SE Performansı ile İlgili Kriterler

Müşterilerle uzun dönemli ilişkiler geliştirebilen işletmeler, müşterilerin akıllarında kalmadan başlayıp, müşteri tatmini ve sadakatine kadar uzanan

süreçte sadakat yönünde yoğunlaşmayı sağlayabileceklerdir. Bu ilişkileri oluşturup, geliştirmede satış personelinin rolü önemlidir. İlişki pazarlaması, satış ilişkisi, iletişim faaliyetleri, SE'nın iletişim becerisi ve performansına yönelik çalışmalar Ek Tablo 4.'te verilmiştir.

Bu kapsamda, Boles vd. (2000) SE performansı, ilişki bazlı satış davranışları ve SE özellikleri arasındaki ilişkiyi, geliştirdikleri model kapsamında incelemişlerdir. Satış faaliyetleri, ilişki pazarlaması kapsamında müşterilerle etkileşim yoğunluğu, işbirliği niyetleri gibi davranış kriterleri ve SE'nın çıktı performansı (son 12 aydaki satışlar) ölçülmüştür. Buna ilaveten, Beatty vd. (1996) SE'nın müşterilerle ilişkilerini araştırmışlardır. Schultz ve Evans (2002) bu ilişkileri artıracığı varsayılan çıktıları etkileyebilecek SE'nın stratejik iletişim modelini ve çıktıya etkilerini araştırmışlardır. Beverland (2001) ilişki bazlı satışın uygun olduğu durumlarda, SE'nın müşterilerle ilişkisini geliştirmesini etkileyen faktörleri belirlemeye çalışmıştır. Keilor vd. (2000) ilişki bazlı satış özelliklerinin (uyarlayıcılık, müşteri ve hizmet odaklılık) SE performansı üzerindeki etkisini incelerken, SOCO ve ADAPT ölçeğini temel almışlar ve SERV ölçeğini geliştirmişlerdir. Brashear vd. (1997) SE'nın müşterilerle devam eden ilişkileri ile ilgili ve satış sürecinde gerekli faaliyetlere harcadığı süre ve performansı arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında çıktı performans (son 12 aydaki satışlar) kriterini ele almışlardır. Sengupta vd. (2000) stratejik müşterilere yönelik SE'nın etkililiği (müşteriyi gelecekte de çalışmak için özendirmek, müşteri ilişkileri ve değeri oluşturmak) ve müşteri ile iletişim kalitesi, müşteri güveni, stratejik ve girişimcilik yetenekleri arasındaki ilişkiyi, oluşturdukları modelde araştırmışlardır. İletişim kurma ve geliştirme performansına yönelik olarak, Pitt vd. (2000) SE'nın iletişim korkusu ve performansı arasındaki ilişkiyi iletişim anlayışı açısından ele almıştır.

### 3.5. Satış Etkililiği ve SE Performansı ile İlgili Kriterler

Satış örgütünün etkililiği, diğer bir anlatımla amaca ulaşma derecesi satış yönetimi için önemlidir. Bu önem etkililiği azaltan ya da artıran etmenlerin ele alınıp incelenmesini de beraberinde getirmektedir. SE'nın performansı firma etkililiğini etkileyebilmektedir. Dolayısıyla, satışın değişik aşamalarında görev üstlenen ve müşteri karşısında firmayı temsil eden SE'nın faaliyetleri, kişisel özellikleri, iletişim yeteneği, satış hacmi vb. gibi davranış ve çıktılarının sonucunda ortaya çıkan performans ve etkililik araştırmalarına dayalı, SE performansı ile etkililik arasındaki ilişkiye ve performans kriterlerine yönelik çalışmalar Ek Tablo 5.'te ele alınmıştır. Bu çalışmalarda, performans ölçüm kriterleri genelde aynı temellere (Behrman ve Perreault (1982) ölçeğini temel almışlardır) dayanmakta ve benzer performans kriterleri kullanılmaktadır. Bunlardan, Weitz (1981) satış etkililiği ile satış davranışı arasında ilişki kurmuş ve satış davranışları, müşterinin satın alma sürecinin özellikleri, müşteri ile



ilişkisi, SE'nin kaynaklarına (ürün ve müşteri bilgisi, yeteneği vb.) ilişkin kriterler geliştirmiştir. Avila vd. (1988) çalışmalarında Weitz (1981) ve Behrman ve Perreault (1982)'un belirledikleri kriterleri temel alarak, etkililik, satış davranışı ve performans (satış kalitesi ve hacmi üretme ve tüm performans) arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Benzer şekilde, Piercy vd. (1998) de (Ek Tablo 6.) satış gücü etkililiğinde davranış performansının değerlendirilmesinin çıktı performansına göre daha iyi bir gösterge olacağını savunmuş ve her iki performans ölçütünü de (davranış:teknik bilgi ve satış sunumları, uyarlayıcı satış, takım çalışması, satış planlama ve destekleme, çıktı: Behrman ve Perreault (1982) ve Cravens vd. (1993) ölçekleri) ele almışlardır. Baldauf ve Cravens (2002) ise, satış organizasyonunun etkililiği ile SE'nin davranış ve çıktı performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Ayrıca, Smith (1997) birlikte çalışan SE'lerinin etkililiklerini arttıran ya da azaltan farklılıkları bulmaya çalışmış ve subjektif performans kriterlerini (müşteri tatmini, birlikte satış yapılan müşteri sayısı, ilişkinin etkililiği, karşılıklı tatmin) kullanmıştır.

### 3.6. Kontrol Sistemi Altında SE Performansı ile İlgili Kriterler

Kontrol sistemi ve bu sistem ile satış organizasyonunun etkililiği arasındaki ilişkiyi temel alan, diğer taraftan satış elemanı performansını inceleyen çalışmalar Ek Tablo 6.'da verilmiştir. Anderson ve Oliver (1987), Cravens vd. (1993), Oliver ve Anderson (1994), Piercy vd. (1998), Barker (1999), Grant ve Cravens (1999), Baldauf vd. (2001), Krafft (1999) çalışmalarında, satış gücü kontrol sistemini çıktı ve davranış bazlı kontrol sistemi olarak ikiye ayırmışlardır. Challagalla ve Shervani (1996 ve 1997) ve Challagalla, Shervani ve Huber (2000) kontrol sistemini çıktı, faaliyet ve kapasite kontrolü olmak üzere üç boyutta, Piercy, Cravens ve Lane (2001) davranış bazlı kontrol sistemini, Agarwal (1999) çıktı ve süreç bazlı kontrol sistemini ele almışlardır. Bu kontrol sistemi yaklaşımları altında performans kriterleri şu şekilde belirlenmiştir; Anderson ve Oliver (1987) geliştirdikleri modelde SE performans kriterleri olarak satış organizasyonunun amaçlarına ulaşma, müşterilerin ihtiyaçlarına hizmet etme, kişisel satış ve diğer çıktı sonuçlarını önermişlerdir. Cravens vd. (1993), Oliver ve Anderson (1994), Piercy vd. (1998), Barker (1999), Piercy, Cravens ve Lane (2001), Baldauf vd. (2001) performans kriterleri belirlemede Behrman ve Perreault (1982)'nin performans ölçeğini temel almışlardır. Cravens vd. (1993) performansı SE'nin satış dışı davranışsal performansı (bilgi toplama, masraf kontrolü), satış davranışı performansı (teknik bilgi kullanımı ve sunum yapma performansı) ve çıktı performansı (satış amaçlarına ulaşma) olmak üzere üçe ayırmışlardır. Oliver ve Anderson (1994) performansı çıktı (göreceli olarak: firmanın satış amaçlarına ulaşma, çaba ve toplam performans) ve girdi performansı (bilgi toplama, masraf kontrolü, satış sunum yeteneği ve satış amaçlarına ulaşma) olmak üzere iki grupta ölçmüşlerdir. Piercy, Cravens ve Morgan (1998)

çalışmalarında Behrman ve Perreault (1982), Cravens vd. (1993) ve Spiro ve Weitz (1990) ölçeklerini temel alarak, davranış performansı (teknik bilgi, satış sunumları, uyarlayıcı satış, satış planlama, satış destekleme, takım çalışması) ve çıktı performansını (pazar payı oluşturma, yüksek kar marjı oluşturacak satışlar yapma, satış gelirleri, yeni ürün satışı, temel müşterileri bulma ve onlara satış, satış hedef ve amaçlarına ulaşma ve satma) ölçmüşlerdir. Barker (1999) ise, SE performansını üçe ayırmıştır; çıktı performansı, satış dışı davranış performansı (uyarlayıcı satış yaklaşımları, takım çalışması, satış planlama, satış destekleme), satış davranışı performansı (teknik bilgi, satış kapasitesi). Krafft (1999) davranış ve çıktı performansını, Grant ve Cravens (1999) çıktı performansı (firmanın pazar payını artırmak, satış amaç ve hedeflerini aşmak), davranış performansı (teknik bilgi, uyarlayıcı satış, ekip çalışması, satış sunumu, satış planlama, satış desteği) ve Baldauf vd. (2001) çıktı (yıllık satış hedeflerine ulaşmak, SE'nin yıllık ortalama satış miktarı ve satış biriminin toplam performansı) ve davranış (Cravens vd. (1993) ölçeği) performansını ele almışlardır. Challagalla ve Shervani (1996 ve 1997) ve Challagalla, Shervani ve Huber (2000) çalışmalarında Sujun, Weitz ve Kumar (1994) performans ölçeğini kullanmışlardır.

### 3.7. SE Performansını Etkileyen Etmenler ile İlgili Kriterler

Satış elemanının performans değerlendirmesine yönelik literatürde SE performansını artıran ya da azaltan faktörler olarak iş tatmini, motivasyon, çaba, rol algısı vb. gibi aşağıda açıklanacak olan etmenler alınmaktadır. Ek Tablo 7'de verilen bu çalışmalarda da performans değerlendirmede genellikle davranış ve çıktı ölçekleri birlikte kullanılmıştır.

SE'nin iş tatmini ve performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen Bagozzi (1980), performans kriteri olarak satış hacmini almıştır. Futrell ve Parasuraman (1984) SE performansı, iş tatmini arasındaki ilişkiyi saptamayı amaçlamışlar ve üçüncü faktör olarak personel devir oranını almışlardır. Ancak, Bagozzi (1980) çalışmasının aksine, bu çalışmada çalışma isteği, tutum, yetenek, bilgi vb. gibi niteliksel/davranış ölçütlerine yönelik kriterler kullanılmıştır. Benzer şekilde, Yılmaz (2002) SE performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa yönelik geliştirdiği modelde, performansı şu kriterlerle ölçmüştür: Satış uzmanlığı, kazanılan para, çok başarılı satış elemanının kariyerini diğer satış elemanlarının gözönüne alması. Bu çalışmalardaki performansı etkileyen çoğu faktörü bir arada ele alan McKenzie vd. (1998) SE'nin rol ve ekstra rol performansı ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, rol algısı, personel devir oranı arasındaki ilişkiye yönelik model geliştirmişlerdir. Busch ve Bush (1978) performans, iş tatmini, işten ayrılma isteği, işin algılanan önemi ve rol belirliliğinden oluşan faktörlerde cinsiyete göre farklılaşmayı araştırmışlardır. Performansı satış elemanlarının

kendilerini göreceli olarak nitelik ve nicelik açısından değerlendirmesi ile ölçmüşlerdir.

Sohi (1996) ise, SE'nin performansı, iş tatmini, rol çatışması ve rol belirsizliğindeki çevresel farklılık ve dinamizmin etkilerini incelerken, performans kriteri olarak davranış ve çıktı ölçütlerini kullanmışlardır (satışlar, karlılık, yeni müşteri bulma, varolan müşterilere hizmet sunumu). Lassk vd. (2001) SE'nin performansı, iş tatmini, örgüte bağlılık, işten ayrılma isteği ve duygusal bitkinlik arasındaki ilişkiyi incelemişler ve performansı Behrman ve Perreault (1982)'un performans ölçütü ile ölçmüşlerdir. Verbereke (1997) SE'nin başkalarının duygularına duyarlı olması ya da kendi duygularını başkalarına iletebilmesinin SE çıktılarında etkisini incelemiş ve benzer şekilde Behrman ve Perreault (1982)'un performans ölçütünü temel alarak satış hacmi, karşılıklı etkileşim, müşteriyle ilişki geliştirme kriterlerini kullanmıştır. Singh vd. (1994) kurdukları modelde SE'nin rol stresleri ile davranışsal ve psikolojik çıktıları (iş tatmini, örgüte bağlılık, işten ayrılma niyeti) arasında aracı etmen olarak SE'nin tükenmişliğini (burnout) belirtmişlerdir. Pullins ve Fine (2002) deneyimli ve deneyimsiz ya da daha az deneyimli SE ilişkilerini "usta-çırak" ilişkisi çerçevesinde ele almışlardır. Bu bağlamda deneyimli SE'lerinin üstlendikleri geliştirme ve yol gösterme sorumlulukları ve davranışları ile iş tatmini ve performansları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Performans değerlendirme kriterleri olarak müşteri ilişkileri, satış sunumları, işletme içi iletişim, planlama/zaman yönetimini temel almışlardır.

Diğer taraftan, Brown ve Peterson (1994) geliştirdikleri modelde çabanın rol algıları, motivasyon ile performans ve tatmin arasında bir aracı etmen olarak etkisini incelemişlerdir. SE performansını üç kriter grubu (bir yandan diğer satış elemanlarına, diğer yandan toplam performansının firma içindeki düzeyine ve üçüncü olarak ürün sunumu, giyim, nakit kazanma etkililiğine göre) çerçevesinde ölçmeye çalışmışlardır. Bu modeli temel alarak test eden Mengüç (1996) benzer performans değerlendirme kriterlerini kullanmıştır. Diğer taraftan, SE'nin performans belirleyicileri olarak ele alınan çaba, SE'nin satıştaki yetenek ve becerileri, rekabet etme ile performans arasındaki ilişkiye yönelik geliştirdikleri modelde Krishnan vd. (2002) davranış ve çıktı ölçütlerini birlikte kullanmışlardır. Farklı olarak, SE'nin A tipi davranışı, performans ve deneyimi arasındaki ilişkiyi inceleyen Bartkus vd. (1989) aracı değişken olarak rol belirginliği ve çabayı ele almışlardır. Kullandıkları performans kriterleri ise, son 6 aylık satışlar ve kayıtlar olmak üzere çıktı ölçütüdür.

SE'nin öğrenmeye ya da performansa yönelik amaç belirlemesi ile performansları arasında aracı etmen olarak davranışı ele alan Sujana vd. (1994) ise, performans ölçümünde şu kriterleri kullanmışlardır: Firmanın pazar payında SE'nin katkısı, kar marjı yüksek ürün satışı, para kazandırma düzeyi, yeni ürün

satışı, satış alanındaki müşterileri belirleme ve onlara satma, satış hedeflerini aşma, satış yöneticisinin amaçlarına ulaşmasında sağlanan katkı. Holmes ve Srivastava (2002) da SE performansı, iş davranışları (Sujan vd. (1994) ölçeği) ve iş algıları arasındaki ilişkiyi araştırırken ve Behrman ve Perreault (1982)'un performans ölçütünü kullanmışlardır.

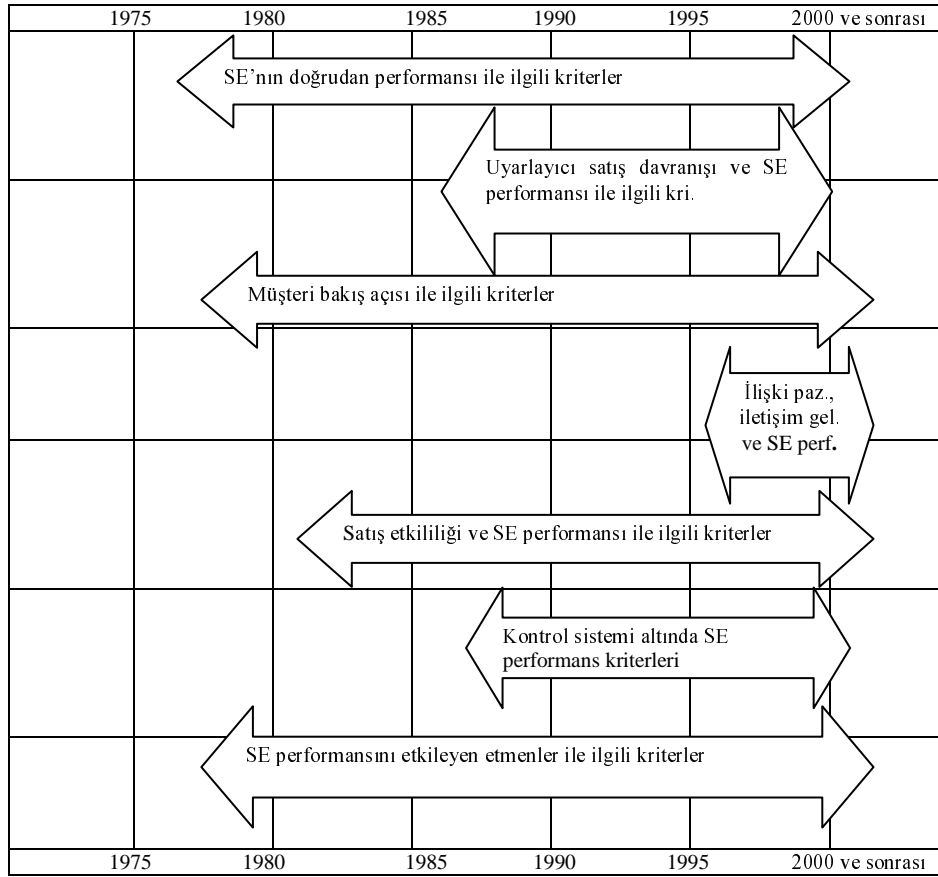
Yukarıda açıklananlara ek olarak SE performans değerlendirme kriterlerini saptamaya yönelik yardımcı olabilecek çalışmalar ise şunlardır: Dubinsky vd.(1986) organizasyonel sosyalizasyon modeli kapsamında SE'nı işe alma, eğitim, kişisel çıktılar ve iş çıktıları arasındaki ilişkiyi tartıştıkları çalışmalarında, iş çıktısı olarak iş tatmini, bağlılık ve performansını ele almışlardır. Diğer taraftan Dubinsky vd.(1997) çalışmalarında ise, performans, bağlılık ve ödül değerinin kültürler arası değere etkileşimini incelemiş ve çıktı ölçütü kapsamında satış karlılığı, satış geliştirme çabası vb. performans kriterlerini kullanmışlardır. Cron vd. (1988) SE'nin motivasyon ve kariyer basamakları arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalarında, çıktı (toplam satışlarda kotayı aşmak ve özel ürüne yönelik satış hedeflerini ve hedeflenen yeni müşteri sayısını aşmak) ve davranış (müşteri ilişkileri, müşteriye hizmet vermek ve müşteri problemlerini çözmek, satış görüşmelerini planlamak ve yapmak, potansiyel müşterilere sunumlar yapmak) kriterlerini dikkate almışlardır. DelVecchio (1998) algılanan SE performansı, güven düzeyi ve problem çözme şekline yönelik yönetici ile SE algılarını karşılaştırmıştır. Pelham (2002) danışma odaklı satış gücü programları ile endüstriyel örgütlerin uzun dönemli büyümesi arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Bu kapsamda, ürün değeriyle müşteri tatminini artırmak, müşteri problemlerinin teşhisi ve çözümünde etkinlik için teşvik programı oluşturmak ile satış büyüklüğü arasındaki ilişki incelenmiştir. Değerlendirme kriterleri olarak, müşteri problemlerinin teşhisi, bu teşhis için teknik personelle çalışma, müşterinin işlemlerini anlama, SE'nın müşterinin problemlerinin çözümüne yönelik verdiği bilgiler, müşteri giderlerini azaltmayı ele almışlardır. Cross vd. (2001) ise, ürün pazarlamasında pazarlama stratejilerinin uygulanması ve belirlenmesinde satış gücünün rolünü araştırmışlar ve satış gücü faaliyetleri olarak; müşteri ihtiyaçları hakkında bilgi toplamak, satış elemanlarını eğitmek ve yenilerini işe almak şeklinde belirlemişlerdir.

## SONUÇ

Satış elemanı performans değerlendirmesi, yönetimin yönetim politikaları oluşturması, satış gücü organizasyonu, satış planlama, gözlemleme, SE seçme, eğitime, güdüleme, kontrol vb. gibi faaliyetlerinde, etkililiği ve SE performansını artırmasında yardımcı olabilecek bilgiler sağlamaktadır. Dolayısıyla, performans değerlendirme satış yönetimi için önemlidir. Böylece, değerlendirmede kullanacak performans kriterleri yönetimin amacına uygun

olarak belirlenmelidir. Diğer taraftan, kullanılan kriterlerin SE tarafından algılanması, güvenilmesi ve kabul görmesi açısından uygun ve kabuledilebilir kriterlerin belirlenmesi de gerekli olmaktadır.

Ancak, SE performansını ölçecek ve yönetimin amacına hizmet edecek performans ölçümleri ve bu ölçümlerde yararlanılacak kriterler, literatürde farklı şekillerde ele alınmaktadır. Dolayısıyla, amaca uygun performans ölçümleri ve kriterlerinin neler olacağı, halen tartışmalıdır. Zira, benzer durumlarda kullanılacak standart performans değerlendirme ölçütleri konusunda ortak bir görüş geliştirilemediği gibi, bir ölçütün davranış ya da çıktı temelli olup olmayacağı bile halen tartışma konusudur.



**Not:** Tüm yaklaşımlar,

1-Daha öncekilerden etkilendikleri ve

2-Sürekli yenilenme ve gelişme halinde oldukları için grafikte açık uçlu oklar ile belirtilmiştir.

**Şekil 1. Performans Ölçüm Kriterlerine Yönelik Yaklaşımların Tarihsel Gelişimi**

Dolayısıyla, bu çalışmada literatürden derlenen yaklaşımlar; amaç, kullanılış yer ve şekillerine göre yedi temel yaklaşım çerçevesinde sınıflandırılırken, söz konusu edilen tartışmalı ve karmaşık durumu da kısmen sergilemiş olmaktadır. Bu bağlamda, SE performans ölçüm kriterlerine yönelik yaklaşımların tarihsel gelişiminin sunulduğu Şekil 1 literatürdeki bilimsel çalışma ve araştırmalarla ilgili olarak bir durum saptaması yapmaya imkan vermektedir. Şöyleki; 1980'li yıllara kadar literatürde genellikle satış hacmi, satış gelirleri vb. gibi çıktı performans ölçütleri ele alınmıştır. Ancak, SE'nin doğrudan performansı ile ilgili kriter belirlemeye yönelik çalışmalarda 70'lerin son yılları ile 1980'lerde çıktı ölçütleri yanısıra davranış ölçütleri kullanılmaya başlanmış ve yeni kriterler geliştirilmeye çalışılmıştır. Söz gelimi, uyarlayıcı satış davranışı ve performans ilişkisi kapsamındaki çalışmalarda davranış ağırlıklı kriterler kullanılmıştır. SE'nin performansını değerlendirmede müşteri bakış açısı ile ilgili kriterlere yönelik çalışmalarda, 1990'lı yılların başına kadar olan dönemde çıktı ölçütleri, sonraki yıllarda davranış ölçütlerine yönelik kriterler geliştirilmiştir. İlişki pazarlaması ve SE performansı ilişkisine yönelik çalışmalarda çıktı performansı ele alınmıştır. İletişim geliştirme ile SE performansı ilişkisi ve kullanılan kriterlere yönelik çalışmalarda ise, davranış performansı kriterleri kullanılmıştır. Diğerlerinde ise, davranış ve çıktı ölçükleri ve kriterleri ele alınmıştır. Dolayısıyla, SE performansını değerlendirmede kullanılan ölçütlerin davranış ya da çıktı temelli olması, bu ölçütlerde kullanılan kriterlerin neler olacağı, yönetimin amaçlarına uygunluğu ve kabul görmesi halen tartışma konusudur.

Yukarıda ele alınan literatür tarih sırasına göre incelendiğinde, değişimler ve değişim nedenleri ortaya çıkmaktadır. Klasik pazarlama felsefesine göre satış örgütünün satış hacminden doğan karı hedeflemesi, örgütün satış elemanından beklentilerini de etkilemektedir. Dolayısıyla, SE çıktı odaklı çalışmakta, performans değerlendirme kriterleri de bu doğrultuda oluşturulmaktadır. Böylece, 1980'li yıllara kadar yapılan çalışmalarda genellikle çıktı ölçütleri kullanılmış ve bu yönde kriterler geliştirilmiştir.

1980'li yıllardan sonra işletme çevresinde gözlemlenen dinamizm ve hızlı değişim ile birlikte pazarlama anlayış ve uygulamalarında müşteri istek ve ihtiyaçlarının öncelikle tatmin edilmesi ve müşteri tatmininden doğan karın hedeflenmesi, satış örgütü yapısı ve fonksiyonlarında da değişikliklere neden olmuştur. İç müşteri olarak SE'nin iş tatmini, işe bağlılık ve sadakati firma için önem arz etmeye başlamış, böylece SE'nin firma açısından konumu da değişmiştir. Diğer taraftan, müşteri istek ve ihtiyaçlarına verilen önem, satış örgütünün müşteri ile iletişim geliştirmesine, müşteri tatmini ve sadakati oluşturmaya yönelik faaliyetlerin ön plana geçmesine neden olmuştur. Bu gelişmeler ilişki pazarlaması kapsamında müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurulmasını da beraberinde getirirken, firma ile müşteri arasında köprü görevi

yapan ve firmayı temsil eden satış elemanlarının rolleri, faaliyetleri ve onlardan beklentileri de değiştirmektedir. Dolayısıyla, 1980 sonrası çalışmalarda SE'nin performansına etki edebilecek tatmin, bağlılık gibi SE'nin psikolojik çıktıları, kontrol sistemi ve işletme etkililiği açısından ele alınmıştır. Böylece, SE'nin çıktı performansının yanısıra davranışlarına yönelik performans değerlendirme kriterleri de geliştirilmiştir. SE'nin müşterilerle iletişim geliştirmesine yönelik çalışmalarda, davranış performans kriterleri daha yoğunlukta kullanılmaya başlanmış ve böylece değişen iş ortamında ve ilişkilerinde SE'nin artan faaliyetleri de belirlenmeye çalışılmıştır.

Yukarıdaki kuramsal incelemelerden hareketle şu saptamaları da yapmak mümkündür;

Müşteri bakış açısı ile ilgili çalışmalarda 1990'lı yıllara kadar çıktı, sonraki yıllarda davranış ölçütleri, diğer taraftan, SE'nin müşterilerle iletişim geliştirmesi ile ilgili çalışmalarda davranış ve ilişki pazarlaması ve SE performansına yönelik çalışmalarda ise, çıktı ölçütleri kullanılmıştır. Dolayısıyla, modern pazarlama felsefesinde SE'nin ilişki pazarlaması kapsamında ve müşteri ile ilişki geliştirmesinde davranışlarının önemi artarken, çalışmalarda genellikle çıktı ölçütünün kullanılması çelişki yaratmaktadır.

Diğer taraftan, bir çok satış organizasyonu değişimden kaynaklanan ihtiyaçlara daha iyi cevaplar verebilmek için dinamik bir yapıda olmalıdır. Bu değişim sürecinde bir çok kritik nokta bulunmaktadır. Bunlar: (1) Müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurmak, müşteri değeri oluşturmak ve müşterileri özelleştirmek; (2) Değişik müşteri gruplarının ihtiyaçlarına uyarlanabilen ve daha dinamik örgütsel satış yapısı yaratmak; (3) Örgüt içerisindeki bariyerleri kaldırarak satış elemanlarının işlerini sahiplenmesi ve tatmin olmalarını sağlamak ve takım çalışmasını desteklemek; (4) Satış yönetiminin emir verme yaklaşımını, liderlik ve destekleme yönünde değiştirmek; (5) Satış başarısı için mevcut teknolojiyi arttırmak; (6) Satış elemanı performansını değerlendirmede davranış ve çıktı kriterlerini birleştirmek (Johnston ve Marshall 2003) ve daha çok davranış kontrolüne yönelmek .

Tüm yukarıda yapılan kavramsal nitelikli inceleme ve açıklamalarda da vurgulandığı gibi, satış çevresi ve çevredeki faktörler sürekli değişmektedir. Bu değişimlere bağlı olarak satış pozisyonları, satış örgütü, SE fonksiyonları, beklenti ve ihtiyaçları, ayrıca, müşteri istek ve beklentilerinin de değişmesi sözkonusudur. O halde, tüm bu dinamik değişimlere uyumlu standart ve statik bir SE performans değerlendirme ölçütü geliştirmek ve kriterler belirlemek yeterli olamayabilecektir. Aksine, dinamik ve amaca uygun performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi ve/veya değişimlere bağlı olarak bunların yenilenmesi daha gerçekçi bir yaklaşım olacaktır. Dolayısıyla, satış

yönetimi de 21. yüzyıldaki söz konusu edilen tüm değişikliklere uygun şekilde satış çabalarını destekleyebilmek için teknoloji merkezli ve müşteri odaklı çözümlere yönelmeli, satış elemanlarının performans değerlendirme kriterlerini de bu kapsamda belirlemeye çalışmalıdır.

#### KAYNAKÇA

- Agarwal, S. (1999), "Impact of Job Formalization and Administrative Controls on Attitudes of Industrial Salespersons", *Industrial Marketing Management*, 28, 359-368.
- Anderson, E., R.L. Oliver, (1987), "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing*, 51, 76-88.
- Anglin, K. A., J. J. Stolman, J. W. Gentry (1990), "The Congruence of Manager Perception of Salesperson Performance and Knowledge-Based Measures of Adaptive Selling", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, (Fall), 81-90.
- Avila, R. A., E. F. Fern, O. K. Mann (1988) "Unraveling Criteria for Assessing the Performance of Salespeople: A Causal Analysis", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, VIII, 45-54.
- Bagozzi, R. P. (1980), "Performance and Satisfaction in an Industrial Sales Force: An Examination of Their Antecedents and Simultaneity", *Journal of Marketing*, 44, 65-77.
- Baldauf, A., D. 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., D. W. Cravens (2002), "The Effect of Moderators on the Salesperson Behavior Performance and Salesperson Outcome Performance and Sales Organization Effectiveness Relationships", *European Journal of Marketing*, 36 (11/12), 1367-1388.
- Barker, A. T. (1999), "Benchmarks of Successful Salesforce Performance", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 16(2), 95-104.
- Bartkus, K. R., M. F. Peterson, D. N. Belenger (1989), "Type A Behavior, Experience, and Salesperson Performance" *Journal of Personal Selling & Sales Management*, IX(2), 11-18.



- Beaty, S. E., M. Mayer, J. E. Coleman, K. E. Reynolds, J. Lee (1996), "Customer-Sales Associate Retail Relationships", *Journal of Retailing*, 72 (3), 223-247.
- Behrman, D. N., Jr. W. D. Perreault (1982), "Measuring the Performance of Industrial Salesperson", *Journal of Business Research*, 10, 355-370.
- Beverland, M. (2001), "Contextual Influences and the Adoption and Practice of Relationship Selling in a Business to Business Setting: An Exploratory Study", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXI (3), 207-215.
- Boles, J.S., B. J. Babin, T. G. Brashear, C. Brooks (2001), "An Examination of the Relationships Between Retail Work Environments, Salesperson Selling Orientation- Customer Orientation and Job Performance" *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(3), 1-13.
- Boles, J., T. Brashear, D. Bellenger, Jr. H. Barksdale (2000), "Relationship Selling Behaviors: Antecedents and Relationship with Performance", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(2/3), 141-153.
- Boomrom, M. L., J. R. Goolsby, R. P. Ramsey (1998), "Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(1), 16-30.
- Brashear T.G., D. N. Bellenger, T. Ingram, H. C. Barsdale (1997), "Salesperson Behavior: Antecedents and Links to Performance", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12(3/4), 177-184.
- Brown, G., R. E. Widing II, R. L. Coulter (1991), "Customer Evaluation of Retail Salespeople Utilizing the SOCO Scale: A Replication, Extension, and Application", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(4), 347-52.
- Brown, S.P., R. A. Peterson (1994), "The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction", *Journal of Marketing*, 58, 70-80.
- Busch, P., R. Bush (1978), "Women Contrasted to men in the Industrial Salesforce: Job Satisfaction, Values, Role Clarity, Performance, and Propensity to Leave", *Journal of Marketing Research*, XV, 438-48.
- Bush, R.P., A. J. Bush, D. J. Ortinav, Jr. J. F. Hair (1990), "Developing a Behavior-Based Scale to Assess Retail Salesperson Performance", *Journal of Retailing*, 66(1), 119-137.
- Challagalla, G.N., T. A. Shervani (1996), "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction", *Journal of Marketing*, 60, 89-105.

- Challagalla, G.N., T. A. Shervani (1997), "A Measurement Model of the Dimensions and Types of Output and Behavior Control: An Empirical Test in a Salesforce Context", *Journal of Business Research*, 39, 159-172.
- Challagalla, G., T. A. Shervani, G. Huber (2000), "Supervisory Orientations and Salesperson Work Outcomes: The Moderating Effect of Salesperson Location", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XX(3), 161-171.
- Choronko, L. B., T. N. Loe, J. A. Roberts, J. F. Tanner (2000), "Sales Performance: Timing of Measurement and Type of Measurement Make a Difference" *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XX(1), 23-36.
- Churchill, G. A., Jr. N. M. Ford, S. W. Hartley, O. C. Jr. Walker (1985), "The Determinants of Salesperson Performance: A Meta Analysis", *Journal of Marketing Research*, 22, 103-118.
- Cocanougher, A., J. M. Ivancevich (1978), "'Bars' Performance Rating for Sales Force Personnel", *Journal of Marketing*", July, 87-95.
- Cravens, D. W. (1995), "The Changing Role of the Salesforce", *Marketing Management*, Summer, 49-57.
- Cravens, D. W., T. N. Ingram, R. W. La Forge, C. E. Young (1993), "Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing*, 57, 47-59.
- Cron W. L., A. J. Dubinsky, R. E. Michaels (1988), "The Influence of Career Stages on Components of Salesperson Motivation", *Journal of Marketing*, 52, 78-92.
- Cross J., S. W. Hartley, W. Rudelius, M. J. Vassey (2001), "Sales Force Activities and Marketing Strategies in Industrial Firms: Relationships and Implications," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXI (3), 199-206.
- Darian, J., L. A. Tucci, A. Wiman (2001), "Perceived Salesperson Service Attributes and Retail Patronage Intentions", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29 (5), 205-213.
- Dalrymple, J. D., W. L. Cron (1998), *Sales Management*, Fourth Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Dalrymple, J. D., W. L. Cron, T. E. De Carlo (2001), *Sales Management*, Seventh Edition, John Wiley & Sons Inc., New York.
- Del Vecchio, S.K. (1998), "The Salesperson's Operating Freedom: A Matter of Perception", *Industrial Marketing Management*, 27, 31-40.

- Dion P. A., D. Easterling, R. Javalgi (1997), "Women in the Business-to-Business Salesforce: Some Differences in Performance Factors", *Industrial Marketing Management*, 26, 447-457.
- Dion, P. A., P. M. Banting (2000), "Comparisons of Alternative Perceptions of Sales Performance", *Industrial Marketing Management*, 29, 263-270.
- Dubinsky, A. J., R. D. Howell, T. N. Ingram, D. N. Bellenger (1986), "Salesforce Socialization", *Journal of Marketing*, 50, 192-207.
- Dubinsky, A. J. (1999), "Salesperson Failure: Sales Management is the Key", *Industrial Marketing Management*, 28, 1-17.
- Dubinsky, A. J., M. Kotabe, C. U. Lim, W. Wagner (1997), "The Impact of Values on Salespeople's Job Responses: A Cross -National Investigation", *Journal of Business Research*, 39, 195-208.
- Dwyer, S., J. Hill, W. Martin (2000), "An Empirical Investigation of Critical Success Factors in the Personal Selling Process for Homogenous Goods," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XX(3), 151-159.
- Futrell, C. M. (1999), *Fundamentals of Selling: Customers for life*, sixth Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston.
- Futrell, C. M., A. Parasuraman (1984), "The Relationship of Satisfaction and Performance to Salesforce Turnover", *Journal of Marketing*, 48, 33-40.
- Grant, K., D. W. Cravens (1999), "Examining the Antecedents of Sales Organization Effectiveness: An Australian Study", *European Journal of Marketing*, 33(9/10), 945-957.
- Holmes, T. L., R. Srivastava (2002), "Effects of Job Perceptions on Job Behaviors Implications for Sales Performance", *Industrial Marketing Management*, 31, 421-428.
- Hultink E. J., K. G. Atuahene, I. Lebbink (2000), "Determinants of New Product Selling Performance: An Empirical Examination in The Netherlands", *European Journal of Marketing*, 3(1), 27-34.
- Hunt, K. A., R. E. Bashaw (1999), "Using Buyer's Information Processing to Formulate Selling Strategies, *Industrial Marketing Management*, 28, 99-107.
- Jobber, D., G. Lancaster (2003), *Selling and Sales Management*, Six Edition, Prentice Hall, Harlow, England.
- Johnston, M. W., G. W. Marshall (2003), *Churchill/Ford/Walker's Sales Force Management*, Seventh Edition, McGraw-Hill, New York.

- Keilor, B. D., R. S. Parker, C. E. Pettijohn, (2000), "Relationship-Oriented Characteristics and Individual Salesperson Performance", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(1), 7-22.
- Krafft, M. (1999), "An Empirical Investigation of the Antecedents of Sales Force Control Systems," *Journal of Marketing*, 63, 120-134.
- Krishman, B. C., R. G. Netemeyer, J. S. Boles (2002), "Self-Efficacy, Competitiveness and Effort as Antecedents of Salesperson Performance", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXII (44), 285-295.
- Lambert, D., A. Sharma, M. Levy (1997), "What Information can Relationship Marketers Obtain From Customer Evaluations of Salespeople?", *Industrial Marketing Management*, 26, 177-187.
- Lamont, L. M., W. J. Lundstrom (1977), "Identifying Successful Industrial Salesmen by Personality and Personal Characteristics", *Journal of Marketing Research*, XIV, 517-29.
- Lassk F. G., G. W. Marshall, D. W. Cravens, W. C. Mancrief (2001), "Salesperson Job Involvement: A Modern Perspective and a New Scale", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXI(4), 291-302.
- Leigh, T., J. O. Summer (2002), "An Initial Evaluation of Industrial Buyers' Impressions of Salesperson's Nonverbal Cues" *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXII(1), 41-53.
- MacKenzie, S. B., P. M. Podsakoff, M. Ahearne (1998), "Some Possible Antecedents and Consequences of in-Role and Extra-Role Salesperson Performance", *Journal of Marketing*, 62(3), 87-99.
- Marks, R., D. W. Vorhies, G. J. Badovick (1996), "A Psychometric Evaluation of the ADAPS Scale: A Critique and Recommendations", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XVI(4), 53-65.
- Marshall, G. W., W. C. Moncrief, F. G. Lassk (1999), "The Current State of Sales Force Activities", *Industrial Marketing Management*, 28, 87-98.
- Mengüç, B. (1996), "Evidence for Turkish Industrial Salespeople; Testing the Applicability of a Conceptual Model for the Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction", *European Journal of Marketing*, 30(1), 33-51.
- 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.

- Pelham, A. M. (2002), "An Exploratory model and Initial Test of The Influence of Firm Level Consulting- Oriented Sales Force programs on sales force Performance," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXII (2), 97-109.
- Pettijohn, L. S., R. S. Parker, C. E. Pettijohn, J. L. Kent (2001), "Performance Appraisals: Usage, Criteria and Observations", *Journal of Management Development*, 20(9), 754-771.
- Piercy, N. F., D. W. Cravens, N. Lane (2001), "Sales Manager Behavior Control Strategy and Its Consequences: The Impact of Gender Differences," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXI(1), 39-49.
- Piery, N. F., D. W. Cravens, N. A. Morgan (1998), "Salesforce Performance and Behaviour-Based Management Processes in Business to Business Sales Organizations", *European Journal of Marketing*, 32(1/2), 79-100.
- Pitt, L. F., P. R. Berthon, M. J. Robson (2000), "Communication Apprehension and Perceptions of Salesperson Performance: A Multinational Perspective," *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 68-86.
- Pullins, E. B., L. M. Fine (2002), "How the Performance of Mentoring Activities Affects the Mentor's Job Outcomes", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXII(4), 259-271.
- Saxe, R., B. A. Weitz (1982), "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople", *Journal of Marketing Research*, XIX, 343-51.
- Schultz, R. J., K. R. Evans (2002), "Strategic Collaborative Communication by Key Account Representatives", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXII(1), 23-31.
- Sengupta, S., R. E. Krapfel, M. A. Pusateri (2000), "An Empirical Investigation of Key Account Salesperson Effectiveness", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XX(4), 253-261.
- Shepherd, C. D., S. B. Castleberry, R. E. Ridnour (1997), "Linking Effective Listening with Salesperson Performance: An Exploratory Investigation", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12(5), 315-322.
- Singh, J., J. R. Goolsby, G. K. Rhoads (1994), "Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives", *Journal of Marketing Research*, November, 558-569.
- Smith, J. B. (1997), "Selling Alliances: Issues and Insights", *Industrial Marketing Management*, 26, 149-161.

- Sohi, R. S. (1996), "The Effects of Environmental Dynamism and Heterogeneity on Salespeople's Role Perceptions, Performance and Job Satisfaction", *European Journal of Marketing*, 30(7), 49-67.
- Spiro, R. L., B. A. Weitz (1990), "Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity", *Journal of Marketing Research*, XXVII, 61-9.
- Sujan, H., B. A. Weitz, N. Kumar (1994), "Learning Orientation, Working Smart and Effective Selling", *Journal of Marketing*, 58, 39-52.
- Verbeke W. (1997), "Individual Differences in Emotional Contagion of Salespersons: Its Effect on Performance and Burnout", *Psychology & Marketing*, 14, 617-636.
- Walker, O. C., G. A. Jr. Churchill, N. M. Ford (1977), "Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Need Research", *Journal of Marketing Research*, 14,156-68.
- Weitz, B.A. (1981), "Effectiveness in the Sales Interactions: A Contingency Framework," *Journal of Marketing*, 45, 85-103.
- Weitz, B. A. (1978), "Relationship Between Salesperson Performance and Understanding of Customer Decision Making," *Journal of Marketing Research*, XV, 501-16.
- Weitz, B. A., M. Sujan (1986), "Knowledge, Motivation and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness", *Journal of Marketing*, 50, 174-191.
- Yılmaz, C. (2002), "Salesperson Performance and Job Attitudes Revisited: An Extended Model and Effects of Potential Moderators", *European Journal of Marketing*, 36(11/12), 1389-1414.

**EKLER:****Tablo 1. SE'nin Doğrudan Performansı ile İlgili Çalışmalar**

Yazarlar	Çalışmanın Amacı	Çalışmada Ele Alınan Performans Kriterleri
Lamont ve Lundstrom (1977)	Endüstriyel satış elemanının satış performansı ile kişisel özellikleri ve kişilik değişkenlerini arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır.	1-Kişilik değişkenleri:baskın olma,dayanıklılık (işe yönelik olma, işte saatlerce çalışma isteği, zorluklardan yılmama), sosyal tanınırlık, empati, ego gücü (duygusal sağlamlılık ve denge, güçlü motivasyon) 2-Kişisel özellikler:Yaş, kilo, boy, eğitim, iş dışı faaliyetler, üyelikler 3- Performans: Davranış temelli performans kriterleri: teknik yeterlilik (ürün ve uygulama bilgisi), satış alanı yönetimi, satış elemanının becerisi, destekleyici ve geliştirici yönleri (kişisel gelişim), diğer satış elemanları, firma ve müşteriler arasındaki ilişkiyi yönetebilmesi. Çıktı temelli performans kriterleri: satışlar, kota, yapılan satış görüşmesi sayısı, olası ve mevcut müşterilerle görüşme oranı, yeni müşterilere yaptığı satışlar, komisyonlar, vb.
Walker Churchill ve Ford (1977)	Satış elemanının iş performansı ve motivasyonunun belirleyicilerini saptamaya yönelik bir teorik model oluşturmuşlardır. Modele göre performans, satış elemanının yetenek ve beceri düzeyi, motivasyon ve rol algıları tarafından doğrudan etkilenmektedir. Organizasyonel ve çevresel değişkenler ise, bu üç değişkeni etkileyerek, dolaylı olarak performansı etkilemektedir.	1- Rol algıları (Rol belirginliği kriterleri: dikkat, doğruluk, ihtimam), algılanan rol çatışması ve algılanan rol belirsizliği, 2- Yetenek (entelektüel yeteneği, kişilik özellikleri ve meslekle ilgili ilgileri/merakları) 3- Motivasyon: Beklenti kuramı çerçevesinde ele alınmıştır. 4- Organizasyonel değişkenler 5- Çevresel değişkenler
Behrman ve Perreault (1982)	Satış performansını farklı boyutlarda ölçmeye ve kavramsallaştırmaya çalışmışlardır. Satış elemanının performansını 5 temel boyutta ele almışlardır.	1-Teknik bilgi kullanımı 2-Bilgi araştırmak ve sağlamak 3-Giderleri kontrol etmek 4-Satış sunumu yapmak 5-Satış amaçlarına ulaşmak Bu 5 temel boyutu ölçmek için 31 maddelik yeni bir ölçek geliştirmişlerdir
Cocanougher ve Ivancevich (1978)	Satış gücünü değerlendirmek için BARS (behaviorally anchored rating scale) sisteminde 5 aşama yaklaşımını geliştirmişlerdir.	(Satış elemanlarının denetlenmesi, müşteri şikayetlerinin ele alınması ve giderilmesi, teslim tarihine özen gösterilmesi, özel tutundurma planlama ve geliştirme, dikkatlilik, bilgi ve yargı, yetenek ve insan ilişkisi, anlaşılma yeteneği, pazar bilgisi elde etmede dikkat, pazarı takip etme yeterliliği, işbirliği ilişkisi, yaratıcılık, çaba gösterme, organizasyonel yapabilirliği) BARS sisteminde kullanılan performans kriterlerini kavramsal açıdan değerlendirmeye çalışmışlardır.
Churchill Ford, Hartley ve Walker (1985)	Walker (1977)'in modelini temel alarak satış elemanının performansına yönelik Meta Analizi Modeli oluşturmuşlardır. Bu modelde satış elemanı performansının belirleyicileri 6 temel kategoride ele alınmıştır.	Rol değişkenleri, beceri, motivasyon, kişisel faktörler (yaş, kilo, cinsiyet, boy, ırk, görünüm, medeni hal, üye olduğu dernek ve klüpler), yetenek, organizasyonel ve çevresel faktörler Çalışmada kişisel faktörlerin performans, beceri ve rol değişkenleriyle ilişkili, yetenek, motivasyon ve organizasyonel/ çevresel faktörler performansla çok düşük düzeyde ilişkili bulunmuştur.

Tablo 1'in devamı		
	Çalışmanın Amacı	Çalışmada Ele Alınan Performans Kriterleri
Bush, Bush j., Ortinau, Hair Jr. (1990)	Çalışmalarında satış elemanını değerlendirmede davranış ya da faaliyet temelli ölçek geliştirmeye çalışmışlardır. Çıktı yerine davranış temelli iş performansını ölçmek için 6 temel faktör belirlemişlerdir.	Satış prosedürlerine yönelik bilgi, müşteriye servis yeteneği, satış yeteneği, takım satışında işbirliği, ürün ve satış bilgisi, stok politikası bilgisi
Dubinsky (1999)	SE'nin başarısızlığında (performans düşüklüğünde) etkili olabilecek faktörler kavramsal olarak tartışılmıştır.	Atıf (Attribution) Kuramı kapsamında yöneticinin algıları, çevresel etmenler, satış yönetimi faaliyetleri
Marshall, Moncrief ve Lask (1999)	Satış gücü faaliyetlerine yönelik literatür incelenmiş ve yeni satış faaliyetleri belirlenmiş ve tartışılmıştır.	Yeni satış faaliyetleri: Teknolojik ve teknolojik olmayan ortamlarda iletişim, satış, ilişki, ekip ve veri tabanı açısından sınıflandırma yapılmıştır. Not: Performans kriterlerinin belirlenmesinde SE'nin faaliyetlerini saptayabilmek için yardımcı araştırma olarak bu listeye eklenmiştir.
Choronko, Loe, Roberts ve Tanner (2000)	SE'nin performans ölçüm zamanı ve bu ölçümde kullanılan değişkenlerin satış performansı çalışmalarına etkisini incelemişlerdir.	1-Yönetimin performans değerlendirme ve maaş artış yüzdesi (satış hacmi, satışlar, kota ve satış görüşme sayısı) 2-SE'nin göreceli olarak kendini değerlendirmesi (satış hacmi, kotaya ulaşma yeteneği, müşteri ilişkileri, harcama miktarı, firma bilgisi, müşteri bilgisi, rakip bilgisi, zaman yönetimi, planlama) 3-Değerlendirme süreleri
Dwyer, Hill ve Martin (2000)	Homojen ürün satan SE'nin satış başarı ya da başarısızlıklarına neden olacak kritik teknikleri belirlemek amacıyla 51 satış tekniğini değerlendirmek için kritik başarı faktörü yaklaşımı kullanılmıştır.	Çıktı temelli performans ölçütü kullanılmıştır; kazanılan satış komisyonları, satış amaç ve hedeflerini aşmak, yeni müşterilere satış, mevcut müşterilere satış, tüm satış performansı
Hultink, Gima ve Lebbink (2000)	Yeni ürün satışında satış performansının belirleyicileri saptanmaya çalışılmıştır. Yeni ürün satış performansı ile ürün/pazar özellikleri, kaynak yeterliliği ve geribildirim, satış gücü deneyimi, ücret/ödüllendirme sistemi arasındaki ilişki incelenmiştir.	Performans (Yeni ürün için): Pazar payını artırmadaki katkı, satış hacmi, satış, müşterileri bulma ve satma, amaçları başarmada yönetime katkı. Müşteriye destek: Satış öncesi ve sonrası değer oluşturacak faaliyetler (müşteri/ürün eğitimi, teknik bilgi/destek, teslimat, montaj, vb.) pazarın dalgalanması, ürünün karmaşıklığı, firmanın ürün deneyimi, kaynak yetersizliği, çıktı ödülleri, davranış ödülleri
Pettijohn, Parker, Pettijohn ve Kent (2001)	SE performansını değerlendirme sürecinde kullanılan kriterler, bu kriterlere yönelik SE algıları, değerlendirme sıklığı ve farklı satış pozisyonlarındaki kriter kullanımındaki farklılıkları değerlendirmişlerdir.	Satış hacmi, müşteri tatmini, satış hedeflerine ulaşma, tutum, girişimcilik, ürün bilgisi, iletişim yeteneği, satış karlılığı, yeni müşterilere satış, görünüm, sunum, değerlendirmeye katılım



**Tablo 2. Uyarlayıcı Satış Davranışı ve Performans İlişkisi ile İlgili Kriterler**

Yazarlar	Çalışmanın Amacı	Çalışmada Ele Alınan Performans Kriterleri
Weitz, Sujan and Sujan (1986)	Performans, uyarlayıcı satış, SE'nin kapasitesi (bilgi ve iletişim yeteneği) ve motivasyon arasındaki ilişkiye yönelik kavramsal model geliştirmişlerdir. Satış performansı ve uyarlayıcı satışın belirleyicileri olarak SE'nin bilgi yapısı ele alınıp, incelenmiştir.	Önerdikleri araştırma kriterleri:Uyarlayıcı satış,bilgi yapısı
Anglin, Stolman ve Gentry (1990)	Çalışmalarında satış performansının yönetsel algısı ile SE bilişsel senaryolarında yansıtılan uyarlayıcı satış deneyimi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir.	1-Objektif ölçütler: Satış alanına yapılan satış hacmi ve bu alandaki pazar payı 2-Subjektif ölçütler: (Müşteri tatmini, müşteriye dinleme, satış sunumları yapma, müşteri hedeflerini ele alma, satış alanında gelecek vaatleme, ürün bilgisi, anahtar müşterilere satma, önemli satışlar üretme ve yapma, satış alanında pazar payı oluşturma 3-Uyarlayıcı satışa yönelik senaryolar
Spiro ve Weitz (1990)	Uyarlayıcı satış davranışını performansla doğrudan ilişkilendirmişler ve geliştirdikleri ölçekte (ADAPTS) uyarlayıcı satışla ilgili kişisel özellikleri ve yönetsel faaliyetleri ele almışlardır.	1-Kişilik özellikleri: Kendi kendini kontrol etme, sunumu uyarlama yeteneği, başkalarının anlamlı davranışlarına karşı hassaslık, cinsiyetini ele alışı ve kullanım durumu (androgyny), empati, müşteri ihtiyaçlarına yönelik bilgiyi toplamada aktiflik (açık insan), denetim odağı , motivasyon, deneyim, yönetim şekli 2-Performans: Yönetime ve satış elemanlarına sorularak performans düzeyi saptanmıştır.
Marks, Vorhies ve Badovick (1996)	Spiro ve Weitz (1990)'in geliştirdikleri SE performansına yönelik ADAPTS ölçeğini geliştirmeye çalışmışlardır.	ADAPTS ölçeği temel alınmış ve faktör analizi sonucunda yeni model geliştirilmiştir. Uyarlayıcı satış inançları, uyarlayıcı satış davranışları, performans
Shepherd, Castlebery ve Ridnour (1997)	Etkin dinleme, uyarlayıcı satış davranışı ve performans arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca, etkili dinleme ve iş tatmini arasındaki ilişki ölçülmüştür.	Uyarlayıcı satış için Spiro ve Weitz (1990)'in ADAPTS ölçeği kullanılmıştır. Performans için Behrman ve Perreault (1982)'un performans ölçeğini kullanmışlardır. İş tatmini, Etkin dinleme
Boorum, Goolsby ve Ramsey (1998)	Bu çalışma, etkin iletişim ile satış etkileşimine ışık tutmakta ve SE'nin iletişim becerisini geliştirmesi için önerilerde bulunmaktadır. SE'nin iletişim, karşılıklı etkileşim ve uyarlayıcı satış yeteneklerinin performansına etkisini incelemişlerdir.	İletişim yeteneği, karşılıklı etkileşime dahil olmak, uyarlayıcı satış davranışı (ADAPTS) (Spiro ve Weitz (1990) ölçeği ve senaryolar., Satış performans çıktıları Behrman ve Perreault (1982) ölçeği, satış gelirleri, kotaya ulaşma yüzdesi
Hunt ve Bashaw (1999)	Uyarlayıcı satış görüşmesi esnasında bilgi oluşturma sürecini teorik olarak ele almışlardır.	SE'nin başarısında etkili olabilecek bilgi oluşturma süreci aşağıdaki gibi ele alınmıştır: 1-Parçalı bilgi oluşturmak 2-Kategori bazlı bilgi oluşturmak 3-Şema oluşturmak ve alıcı şeması

**Tablo 3. Müşteri Bakış Açısı ile İlgili Kriterler**

Yazarlar	Çalışmanın Amacı	Çalışmada Ele Alınan Performans Kriterleri
Weitz (1978)	Müşterinin karar verme sürecinde SE'nin müşteri tercihlerini etkileyen faaliyetlerinin tanımlandığı bir model geliştirilmiştir. Etkileme ve strateji formüle etme gibi iki temel aşama sırasında SE'nin yeteneği ile göreceli satış performansı arasındaki ilişki incelenmiştir.	Müşteride etki oluşturma yeteneği, strateji oluşturma yeteneği, SE'nin ortalama ya da diğer SE özelliklerinden farklılığı, Performans (Satış, kota ve satış yöneticilerinin değerlendirmelerine yönelik çıktı ölçütleri)
Saxe ve Weitz (1982)	Müşteri odaklı satış davranışını ele alarak, SE bakış açısından müşteri odaklı satış, satış aşamasının özellikleri ve satış elemanının performansı arasındaki ilişkiyi, geliştirdikleri SOCO ölçeği ile test etmişlerdir.	Ölçekte kullandıkları kriterleri geleneksel olmayan satışa yönelik ele almışlar, modern pazarlama felsefesi ve ilişki bazlı satış kapsamında hazırlamışlardır. Belirledikleri kriterlerin performansla ilişkisini incelemişlerdir.
Weitz (1986)	Endüstriyel SE'nin müşteri tercihlerine etkisini inceleyen süreç modeli tartışılmıştır. SE'nin etki oluşturma ve strateji belirleme aşamasındaki yeteneği ve göreceli satış performansı arasındaki ilişki incelenmiştir.	1-Etki oluşturma yeteneği 2-Strateji oluşturma yeteneği 3-Müşteriye davranışı 4-Satış performansı (Toplam satış hacmi, toplam kota yüzdesi olarak satışlar, ürünün toplam satışı, ürünün kota yüzdesi, satış yöneticinin SE değerlendirmesi)
Brown, Widing II ve Coulter (1991)	Saxe ve Weitz (1982) tarafından geliştirilen SOCO ölçeği kullanılarak, müşterinin bakış açısından SE performansı belirlenmeye çalışılmıştır. Performans ölçümünde SOCO ölçeğinin uygunluğu test edilmiştir.	Saxe ve Weitz (1982) SOCO ölçeğini temel almışlardır.
Dion, Easterling ve Javalgi (1997)	Alıcıların SE'nin performans algısında cinsiyet farklılığı, performans ve faaliyetlere yönelik alıcı ve SE değerlendirmeleri arasındaki farklar incelenmiştir.	Ürün uzmanlığı, güven, uyarlayıcı satış yeteneği, rol belirsizliği, alıcı-SE benzerliği, SE sunum yeteneği, ürün karmaşıklığı
Lambert, Sharma ve Levay (1997)	Müşterinin satış yapan firma ile SE'na yönelik değerlendirmeleri arasındaki ilişkiyi ele almaktadır. Ayrıca, SE'nin yönetsel ve müşteri değerlendirmeleri arasındaki ilişkiyi de incelemektedir.	1-Yönetsel değerlendirme: Satış yöneticileri SE'nin performans düzeyi belirlemişlerdir. 2- Müşterinin SE'larını değerlendirmesi: güvenilebilirlik, teknik bilgi, ürün bilgisi, hazır bulunması 3- Müşterinin satış yönetimini değerlendirmesi: Firmanın tüm performansı, yeni ürün geliştirme çabaları, ürün bilgisinin uygunluğu, en düşük fiyat uygunluğu, fiyat değişikliğinde haber verme avantajı, dağıtım ihtiyaçlarını karşılama, nakliye günlerindeki ertelemeleri haber vermek
Dion ve Banting (2000)	Karşılıklı ticari ilişki içerisinde satış yöneticileri, SE'ları ve müşterilerin SE'nin performansına yönelik algıları karşılaştırılmıştır. Ayrıca, SE'nin performansında cinsiyet farklılığı incelenmiştir.	Uyarlayıcı satış sunumu, SE'ye güven, SE'nin sunum yeteneği, SE'nin ürün uzmanlığı, alıcı ile SE'nin algılanan benzerliği, ticari ilişki oluşturmadaki başarısı, SE devir oranı, SE'nin performansı, SE tatmini, yönetici ve SE iletişimi, SE performansına yönelik müşteri ve yöneticiden gelen bilgiler, rol belirsizliği, rol çatışması, müzakere yeteneği

Tablo 3'ün devamı:		
Yazarlar	Çalışmanın Amacı	Çalışmada Ele Alınan Performans Kriterleri
Boles, Babin, Brashear ve Brooks (2001)	Merkezileşme, çalışanlardan destek ve tüketiciye odaklanma derecesinden oluşan üç örgütsel düzey ile SE'nin satış odaklı- tüketici odaklı olması arasındaki ilişkiyi incelemiştir.	Saxe ve Weitz (1982) ölçeğini temel almışlardır. 1- Firmanın müşteri odaklı olması 2-Merkezileşme 3- Destekleyici iç çevre 4-SE performansı :Yeni ürün tutundurma, satış hedeflerini aşmak, yöneticinin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak, yüksek satış hacmi oluşturmak, tüm ürün hattı için tutundurma 5-Müşteri odaklılık 6-Satış odaklılık
Darian, Tucci ve Wiman (2001)	Perakendeci SE'nin müşteriye sunduğu hizmete yönelik performans niteliklerinin belirlenmesi ve müşteri açısından önem derecesinin belirlenmesine çalışılmıştır.	SE'nin müşteriye saygısı, ürün bilgisi, SE'nin hevesliliği, SE'nin arkadaşça yaklaşımları, SE'nin uygunluğu
Leigh ve Summers (2002)	SE'lerinin sözlü olmayan ipuçlarının, müşterinin SE hakkındaki sosyal izlenimlerine etkisi araştırılmıştır.	Sözlü olmayan ipuçları: Göz teması, konuşmadaki duraklamalar, jestler, giysi ve duruş Sosyal izlenimler: Güvenilebilirlik, bağımlılık, kabiliyet, profesyonellik, empati, arkadaşlık, agresivlik, anlayışlılık, sevimlilik ve SE'nin tümünden değerlendirilmesi

**Tablo 4. İlişki Pazarlaması ve İletişim Geliştirme ve SE Performansı ile İlgili Kriterler**

Yazarlar	Çalışmanın Amacı	Çalışmada Ele Alınan Performans Kriterleri
Beatty, Mayer, Coleman, Reynolds ve Lee (1996)	İlişki pazarlaması ve satış ilişkisi kavramlarını birbirinden ayırarak müşterilerle SE'leri arasındaki ilişkiyi niteliksel bir araştırma kapsamında incelemiştir.	Üst yönetimin müşteri odaklılığı, personelin müşteri odaklılığı, müşteriye motive etmek- ilişki geliştirmek (sosyal ve fonksiyonel ihtiyaçlar), ilişkinin oluşumu (müşteriye sunulan geliştirilmiş hizmet ve ekip çalışması), ilişkinin artırılması (güven, arkadaşlık, fonksiyonellik), personel ve müşteri sadakati
Brashear, Bellenger, Ingram, Barksdale (1997)	Satış elemanının davranışı devam eden ilişkileri geliştirmekle ilgili faaliyetler ve satış sürecinde gerek duyulan satış gücü faaliyetleri ve faaliyetler ise, planlama, profesyonelliği geliştirme olarak ele alınmıştır. Satış süreci davranışları ile satış sürecinde harcanan süreyi incelemiştir. Böylece, performans düzeyini doğrudan etkileyen değişik faaliyetlere harcanan zamandaki farklılıklar, performans düşüklüğü ve yüksekliği için önemli olabilecektir.	1- Fiziksel ve davranışsal faktörler:Demografik ve fiziksel özellikler (yaş, cinsiyet), eğitim ve deneyim (eğitim düzeyi, iş deneyimleri, satış deneyimleri), medeni durumu ve yaşam stili 2- Psikolojik özellikler ve yetenek: Kişilik (başarı ihtiyacı ve ödüller (güvenlik, başarı, tanınma, güç ve otorite, prestij, para ve terfi vb. çeşitli kriterler içsel ve dışsal ödüller olarak ele alınıp değerlendirilmiştir.), beceri 3- Performans ise, çıktı temelli olarak ele alınmıştır (son 12 aydaki satış miktarı)
Boles, Brashear, Bellenger, Barksdale (2000)	Kurdukları model kapsamında SE performansı, ilişki bazlı satış davranışları ve SE'nin özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir.	1-SE'nin özellikleri (Churchill v.d. (1985) çalışmalarını temel almışlardır: Yaş, cinsiyet, eğitim, vb.) 2- İlişki bazlı satış durumu (Karşılıklı etkileşimin yoğunluğu, karşılıklı gizliliğin bozulması, işbirliği niyetleri) 3- Satışla ilgili faaliyetler (Araştırma, delil toplama, ihtiyaç analizi, satış/ satış bitirme, hizmet/işletme politikası, amaç oluşturma/ planlama, kişi/ profesyonel gelişim 4- İçsel ve dışsal ödüller 5- Çıktı performansı (son 12 aydaki satışlar)

<b>Tablo 4.'ün devamı:</b>		
<b>Yazarlar</b>	<b>Çalışmanın Amacı</b>	<b>Çalışmada Ele Alınan Performans Kriterleri</b>
Keilor, Parker ve Pettijohn (2000)	İlişki bazlı satış özelliklerinin (uyarlayıcılık, müşteri ve hizmet odaklılık) SE performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir.	SOCO (Saxe ve Weitz 1982), ADAPT (Spiro ve Weitz 1990) ölçeklerini temel almışlar ve ayrıca, SERV ( Hizmet odaklılığa ilişkin SE'nin satış ve satış dışı görevlerle ilgilenme isteğini belirlemeye yönelik 5 kriter) ölçeğini geliştirmişlerdir. Performansı yıllık satış hasılatı ile ölçmüşlerdir.
Sengupta, Krapfel ve Pusateri (2000)	Firmanın potansiyel ve mevcut tüm müşteriler yerine firmaya gelir ve kar sağlayan daha az müşteriyi hedeflediği durumlarda SE'lerinin (KAS) etkililiğine yönelik bir model oluşturmuşlardır. Modelde, stratejik müşterilere yönelik SE'lerinin etkililiği ile iletişim kalitesi ve müşteri güveni doğrudan, stratejik ve girişimcilik yetenekleri ile dolaylı ilişki kurulmuştur.	SE'nin stratejik yeteneği, girişimcilik yeteneği, İletişim kalitesi, müşteri güveni, etkililik (Gelecekte de birlikte çalışmak için müşteriyi özendirmek, müşteri ilişkisinde değer oluşturmak, müşteri ilişkisi oluşturmak)
Pitt, Berthon ve Robson (2000)	Satış işlemi içindeki iletişim, iletişim anlayışı açısından ele alınmış ve iletişim anlayışının rolü, SE performansının bir göstergesi olarak araştırılmıştır. SE'nin iletişim korkusu ve performansı arasındaki ilişki araştırılmıştır.	İletişim korkusu, grup, toplantı, kişiler arası iletişim ve kitleye konuşması yöneticiler tarafından ortalama, ortalamanın üstünde ve altında olarak belirlenmiş performans ölçeğinde değerlendirilmiştir. SE'nin iletişim korkusu için hazırlanmış ölçek SE'lerine sunulmuştur.
Beverland (2001)	Endüstriyel pazarlarda ilişkiye dayalı satışın uygun olduğu koşullarda, SE'nin müşterilerle ilişkisinin artırılmasına yönelik faktörler belirlenmeye çalışılmıştır.	Müşterilerle ilişkinin değişimi, değişime neden olan etmenler ve müşterinin ilişki isteği, müşterinin ilişki kapsamında istedikleri (sürekli ilişki, bilgi sağlama, işletme ihtiyaçlarının anlaşılması, güven, arkadaşlık), SE'nin rolü (firmayı temsil, eğitim, yeni ürünleri tanıtım, paylaşım, yeni fırsatları belirleme), SE'nin yeteneği (sürekli ilişki, ürün bilgisi, müşteri ihtiyaçlarını belirleme ve nasıl yaklaşacağını anlama, satış deneyimi, dinleme yeteneği, dışa dönük olması), önemli müşterileri kaybetmemek için faaliyetler (sürekli iletişim, problemi kabul etme, müşteriye daha yakın kişiyi kullanmak), varolan ilişkiyi güçlendirme faaliyetleri (sürekli iletişim, tutundurmaya yönelik destek, iş ortağı gibi davranma, müşteri ile firmayı bütünleştirme)
Schultz ve Evans (2002)	SE'lerinin (Key account representative) stratejik iletişim modeli ve satışta ilişkileri artıracakları varsayılan çıktılar (rol performansı, güven ve karşılıklı problem çözme) üzerindeki etkileri araştırılmıştır.	1- İletişim: İnfomal iletişim (plansız iletişim), karşılıklı bilgi alış veriş, sıklık (yüzyüze, telefon, yazılı görüşme), stratejik içerik. 2- Satış ilişkisi çıktıları: SE'nin rol algısı (problem çözme, stratejik plan geliştirmek, çıktıları artırmak), güven (iş doğru yaptığına ve önemli kararları almada güven), birbirine bağlı çözüm geliştirmek

**Tablo 5. Satış Etkililiği ve SE Performansı ile İlgili Kriterler**

Yazarlar	Çalışmanın Amacı	Çalışmada Ele Alınan Performans Kriterleri
Weitz (1981)	Çalışmada satış etkililiği ile satış davranışı arasında doğrudan ilişki kurulmuş ve kriterler belirlenmiştir.	1-Satış davranışları (müşteriyle uyum sağlama, müşteriye etkileyecek temel oluşturma, kullanılan etkileme teknikleri satışta karşılıklı etkileşimin kontrolü) 2-Müşterinin satın alma sürecinin özellikleri (ihtiyaç ve inançlar, alternatiflerin bilinmesi, satın alma sürecinin özellikleri) 3-Satış elemanı ve müşteri ilişkisinin özellikleri (anlaşmazlık ve pazarlık düzeyi, göreceli güç, ilişki kalitesi, gelecekteki karşılıklı etkileşimlerden beklentiler) 4- SE'nin kaynakları (ürün, müşteri bilgisi, yeteneği, alternatifleri değerlendirme)
Avila, Fern ve Mann (1988)	SE'nin satış davranışı, satış amaçlarına ulaşma düzeyi ve performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir.	1-Satış davranışları (Behrman ve Perreault (1982) ve Weitz (1981)'in çalışmaları temel alınarak belirlenmiştir (Diğer çalışanlarla birlikte çalışma ve ortaklık, teknik bilgi, masraf kontrolü, müşteri ilişkileri, tatmini ve firma için gelecek oluşturma, bilgi oluşturma kalitesi, müşterilerle ilişki geliştirme ve sunum yapma yeteneği, zaman ve satış alanı yönetimi) 2-Satış yöneticisinin performans değerlendirmesi (Satış kalitesi ve hacmi üretme, tüm performans) 3-Amaç başarımı (SE tarafından elde edilen yıllık kota yüzdesi, müşteri hesaplarındaki net kar (yeni müşteriler-eski müşteriler)
Smith (1997)	Satış gücü oluşturmada ortak (partner) çalışan SE'leri ilişkisindeki etkililiği artıran ya da azaltan farklılıkları bulmaya yöneliktir.	Subjektif performans kriterleri (müşteri tatmini, birlikte satış yapılan müşteri sayısı, performans açısından ilişkinin etkililiği, ilişkiden iki tarafın da tatmin olması), işbirliği, ilişki süresi, iletişim, bağımsızlık, amaç ve işletme sistemi uygunluğu, satış görevinin karmaşıklığı.
Baldauf ve Crawens (2002)	SE'nin davranış performansı ile çıktı performansı ve satış organizasyonunun etkililiği arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Bu ilişkiyi aracı etmen olarak etkileyen satış elemanının yeteneği, ürün tipi ve endüstri büyüklüğünü ele almışlardır. Bu kapsamda SE'nin davranışsal performansı ile çıktı performansı ve satış organizasyonunun etkililiği kavramları birbirinden ayrı kavramlar olarak ele alınmıştır.	1-SE'nin davranış performansı: Teknik bilgi (Behrman ve Perrault 1982 ölçeği), uyarlayıcı satış (Spiro ve Weitz 1990 ölçeği), Satış planlama (Satış görüşmelerini, satış stratejilerini ve satış alanını planlama) 2-SE'nin çıktı performansı: Behrman ve Perreault (1982)'un satış amaçlarına ulaşma performans kriterlerini temel almışlardır. 3-SE'nin kabiliyet/bilişleri açısından satış becerisi ve ürün bilgisi 4- Satış organizasyonunun etkililiği

**Tablo 6. Kontrol Sistemi Altında SE Performansı ile İlgili Kriterler**

Yazarlar	Çalışmanın Amacı	Çalışmada Ele Alınan Performans Kriterleri
Anderson ve Oliver (1987)	Satış gücü yönetiminin temel alabileceği performans kontrol sistemini çıktı ve davranış bazlı olmak üzere ikiye ayırmışlardır. Davranış bazlı sistem SE'nin faaliyetlerini gözleme ve yönetimini içermektedir ve çıktıdan ziyade satış sürecini gözönüne almaktadır. Oysa, çıktı bazlı sistem ise, satış elemanının bu sonuçlara nasıl ulaştığından ziyade, sonuçların sayısal yönünü ele almaktadır. Kontrol sistemi çerçevesinde spesifik satış elemanı davranışlarının ve satış elemanının özellikleri olarak kriterleri belirlemiştir.	Kapasite (ürün ve firma bilgisi, satış uzmanlığı, profesyonel yeterlilik), duygu ve tutumlar, motivasyon, satış stratejileri, performans (satış organizasyonunun amaçlarına ulaşma, müşterilerin ihtiyaçlarına hizmet etme, kişisel satış ve diğer çıktı sonuçları)
Cravens, Ingram, La Forge, Young (1993)	Çalışmalarında Anderson ve Oliver (1987)'in geliştirdiği satış gücü kontrol sistemini temel almışlardır. Bu bağlamda, satış gücü kontrol sistemi, SE özellikleri, SE performansı ve satış organizasyonunun etkililiğini birbirinden ayırmış ve kontrol sistemi altında performansı açıklamışlardır. Bu faktörlerin satış organizasyonunun etkililiğine etkisini incelemiştir.	Satış gücü kontrol sistemleri, satış örgütünün etkililiği, SE özellikleri, SE'nin satış dışı davranışsal performansı (Bilgi toplama, masraf kontrolü) (Behrman ve Perreault (1982)), SE'nin satış davranışı performansı (Teknik bilgi kullanım performansı, satış sunumu yapma performansı) (Behrman ve Perreault (1982)), SE'nin çıktı performansı: Satış amaçlarına ulaşma (Behrman ve Perreault (1982) ölçeği)
Oliver ve Anderson (1994)	Davranıştan çıktı kontrolüne kadar uzanan kontrol sistemini ve satış elemanının işle ilgili biliş, tutum ve davranışlarını etkileyen ve SE'nin algıladığı bu kontrol sisteminin etkisini incelemiştir.	Kontrol sistemi, biliş/kapasite, duygu/tutumlar, motivasyon, davranışsal strateji, diğer (İş tatmini, örgüt kültürü vd.), Performans: Çıktı performansı: göreceli olarak firmanın satış amaçlarına ulaşma, çaba ve toplam performans, yıllık satış oranı. Girdi performansı: Bilgi toplama, masraf kontrolü, satış sunum yeteneği ve satış amaçlarına ulaşma (Behrman ve Perreault (1982))
Challagalla ve Shervani (1996)	Satış yönetiminin kontrol sistemi çıktı, faaliyet ve kapasite kontrolü olmak üzere üç türde ele alınmıştır. Modelde kontrol sistemi ile tatmin ve performans arasında hem doğrudan ilişki hem de aracı değişken olarak yönetimin rol çatışması ve müşteri rol çatışması ele alınarak dolaylı ilişki incelenmiştir.	Kontrol: Çıktı, faaliyet ve kapasite kontrolü, yöneticiden tatmin, rol çatışması, performans (Sujan, Weitz ve Kumar (1994) performans ölçeği kullanılmıştır).
Challagalla ve Shervani (1997)	Kontrol çıktı, faaliyet ve kapasite olmak üzere 3 boyutta ele alınmıştır. Kontrolün oluşumu bilgi, ödül ve ceza boyutlarında incelenmiştir. Ayrıca, kullanılan ölçek test edilmiştir.	Kontrol: Çıktı, faaliyet ve kapasite (bilgi, ödül, ceza), yönetimin rol belirsizliği, rolün yarattığı gerginlik Performans: Sujan, Weitz ve Kumar (1994) performans ölçeği kullanılmıştır. Temel müşterileri belirlemek ve satış, yüksek satış kazancı sağlamak, yüksek kar marjı olan ürünü satmak, satış hedeflerini aşmak, yeni ürüne satış oluşturmak, satış yönetiminin amaçlarını karşılamak.

<b>Tablo 6.'nın devamı:</b>		
<b>Yazarlar</b>	<b>Çalışmanın Amacı</b>	<b>Çalışmada Ele Alınan Performans Kriterleri</b>
Piercy, Cravens ve Morgan (1998)	Satış elemanının çıktıkları yerine daha kapsamlı olan davranışlarını değerlendirmenin, böylece satış görüşmeleri planlama, satış sunumları yapma ve takım satışına dahil olma gibi faaliyetlerle satış elemanının davranışının belirlenmesinin, satış gücü etkililiği açısından daha iyi bir gösterge olabileceğini savunmuşlardır. Satış elemanı performansını, satış elemanı davranışının değerlendirilmesi olarak tanımlayan (Churchill vd. 1985-Piercy vd. 1998'den alıntı) yaklaşımların aksine çalışmalarında hem davranışı hem de çıktı temelli performansı ele almışlardır.	Davranış performansı: Teknik bilgi ve satış sunumları (Behrman ve Perreault (1982), Cravens vd. (1993)), uyarlayıcı satış (Sujan, Weitz ve Kumar (1994)), takım çalışması, satış planlama, satış destekleme Çıktı performansı: (Behrman ve Perreault (1982), Cravens vd. (1993)): Pazar payı oluşturma, yüksek kar marjı sağlayacak satışlar yapma, satış gelirleri, yeni ürün satışı, ana müşterileri bulma ve satış, satış hedef ve amaçlarına ulaşma ve satış. Ayrıca, çalışmalarında davranış temelli kontrol sistemini, satış elemanının performansında etkili olabileceğini düşündükleri örgütsel bağlılık ve satış alanı dizaynını ele alıp, değerlendirmişlerdir.
Agarwal (1999)	Çıktı bazlı ve süreç bazlı kontrol sisteminin SE'nin tutum oluşmasındaki etkisi incelenmiştir.	Çıktı bazlı kontrol sistemi, Süreç bazlı kontrol sistemi, Rol belirsizliği, Rol çatışması, Örgütsel bağlılık Not: Performans kriterlerinin belirlenmesinde SE'nin tutumları ve kontrol sisteminin etkisi açısından yardımcı araştırma olarak bu listeye eklenmiştir.
Barker (1999)	Geliştirdiği model ile SE'nin özellikleri, satış dışı performansı, davranış performansı, çıktı performansı, kontrol sistemi, örgütsel faktörler ve satış birimi etkililiği arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır.	1-Çıktı performansı (Behrman ve Perreault (1982) ölçeği) 2-SE'nin satış dışı davranış performansı: Uyarlayıcı satış yaklaşımları, takım çalışması, satış planlama, satış destekleme 3-SE'nin satış davranışı performansı (Teknik bilgi, satış kapasitesi (Behrman ve Perreault (1982) ölçeği))
Grant ve Cravens (1999)	Satış organizasyonu etkililiğine satış yöneticileri ve SE'lerinin çıktılarının etkisi incelenmiştir.	Satış organizasyonu etkililiği (Satış hacmi, pazar payı, karlılık, müşteri tatmini, yöneticinin satış organizasyonundan tatmini), satış yöneticisi kontrol sistemi (Gözlem, yönetim, değerlendirme, ücret ve satış alanı dizaynı), satış gücü müşteri ilişkileri stratejisi (motivasyon, planlama, satış destekleme, vb.), örgütsel bağlılık, performans (Çıktı performansı (Firmanın pazar payını artırmak, satış amaç ve hedeflerini aşmak), davranış performansı (Teknik bilgi, uyarlayıcı satış, ekip çalışması, satış sunumu, satış planlama, satış desteği))
Krafft (1999)	Satış gücü kontrol sisteminde çevre, firma ve SE'lerinin özelliklerinin etkisi acente teorisi, Quchi'nin teorik yaklaşımı ve işlem maliyeti kapsamında ele alınmıştır.	Çevresel değişkenler: çevresel belirsizlik, satış dalgalanması, satış elemanına düşen müşteri sayısı, Firma değişkenleri: satış gücü büyüklüğü, satış yönetiminin risk araştırması, çıktıların ölçülebilirliği, davranışın ölçülebilirliği, dönüşüm sürecine yönelik bilgi, Satış elemanı değişkenleri: riski sevmeme, satış çabalarının etkililiği, minimum yararlı olma ihtiyacı, Birbirini etkileme etkisi, Performans: Çıktı ve davranış

Tablo 6'nın devamı:		
Yazarlar	Çalışmanın Amacı	Çalışmada Ele Alınan Performans Kriterleri
Challagalla, Shervani ve Huber (2000)	Çıktı, faaliyet ve kapasite kontrol yaklaşımlarının SE tatmini üzerine etkilerini ve SE'nin uzakta olması ya da yakında olmasına bağlı olarak performans değişimini incelemektedir.	1-Çıktı, faaliyet ve kapasite kontrolüne yönelik yönetim 2- Rol belirginliği 3-İşin karmaşıklığı 4- Yöneticiden tatmin 5-Performans: Temel müşterileri bulmak ve onlara satmak, yüksek satış hacmi oluşturmak, yüksek kar marjlı ürünleri satmak, satış hedeflerini aşmak, yeni ürünler için satış oluşturmak, yöneticinin hedeflerine ulaşmasında yardımcı olmak. 6-Deneyim ve SE'nin yeri
Piercy, Cravens ve Lane (2001)	Satış yönetiminin davranış bazlı kontrol yaklaşımına ilişkin SE'nin tutum ve iş stresi, ayrıca, SE'nin iş çıktıları cinsiyet farklılıklarına göre incelenmiş ve bunların satış biriminin etkililiği ile ilişkisi ele alınmıştır.	Satış yöneticisinin davranış bazlı kontrol stratejisi, SE tutumları: içsel motivasyon, iş tatmini, işe duygusal bağlanma (involvement) İş stresi: Rol belirsizliği, rol çatışması, iş anksiyetesi, tükenmişlik, İş çıktıları: Performans (Cravens ve diğ. (1993) ve Behrman ve Perreault (1982) ölççekleri temel alınmıştır.), örgüte bağlılık ve işi bırakma eğilimi.
Baldauf, Cravens ve Piercy (2001)	Satış organizasyonunun etkililiği ile ilişkili olarak SE'nin davranışsal performansı, çıktı performansı, firmanın stratejik oryantasyonu, satış alanı dizaynı ve satış yöneticisinin davranışsal kontrol stratejisi arasındaki ilişkiyi incelemiştir.	1- Satış alanı dizaynı: Davranışsal bazlı satış yönetimi kontrol stratejisi Anderson ve Oliver (1987) temel alınmıştır. 2- Davranışsal performans: Cravens ve diğ. (1993) ölçütü kullanılmıştır. 3- Çıktı performansı: Behrman ve Perreault (1982) çalışmaları temel alınarak; yıllık satış hedeflerine ulaşmak, SE'nin yıllık ortalama satış miktarı, satış biriminin toplam performansı ölçülmüştür. 4- Satış biriminin etkililiği: Satışlar ve pazar payı 5- Müşteri tatmini 6- Karlılık

Tablo 7. SE Performansını Etkileyen Etmenler ile İlgili Kriterler

Yazarlar	Çalışmanın Amacı	Çalışmada Ele Alınan Performans Kriterleri
Busch ve Bush (1978)	Çalışmalarında endüstriyel satış gücünün iş tatmini, işin algılanan önemi, rol belirliliği, performans ve örgütten ayrılma isteğinden oluşan faktörlerde cinsiyete göre farklılaşmayı araştırmışlardır.	Performans, nitelik ve nicelik açısından satış elemanının diğer satış elemanlarına göre kendisini değerlendirmesi ile belirlenmiştir.
Bagozzi (1980)	SE tatmini ve performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir.	1-Performans (Yıl içinde her SE'nin başardığı satış hacmi) 2-İş tatmini 3-Göreve özgü 4- Özsayı 5-Başarı güdüsü 6-Konuşma zekası
Futrell ve Parasuraman (1984)	Performans, iş tatmini ve personel dönüşüm (işçi devri) düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir.	1-İş tatmini 2-İşten ayrılma isteği 3-Performans: Çok çalışma isteği (working hard), genel tutumu, satış yeteneği, planlama yeteneği, raporlama faaliyetleri, toplam iş performansı, satış alanı, geçmiş yıllardaki toplam iş performansındaki gelişmeler, insan ilişkisi yeteneği, ürün bilgisi
Dubinsky, Howell, Ingram ve Belenger (1986)	Organizasyonel sosyalizasyon modelini temel alarak, satış gücü sosyalizasyonunu ele almışlar ve yeni bir model geliştirmişlerdir. Önerdikleri modelde, SE'yi işe alma ve eğitme amaçları, kişisel çıktılar ve iş çıktıları arasındaki ilişkiyi tartışmışlardır.	1- İşe alma 2-Eğitim amaçları: Rol tanımı, işe başlama 3-Kişisel çıktılar: Görev yönelimli öz saygı ve işte karşılaşılan problemlere çözüm bulma 4-İş çıktıları: İş tatmini, bağlılık, performans



Tablo 7'nin devamı:		
Yazarlar	Çalışmanın Amacı	Çalışmada Ele Alınan Performans Kriterleri
Cron, Dubinsky ve Michaels (1988)	SE'nin motivasyonu ile kariyer basamağı arasındaki ilişkiyi incelemiştir.	1-Kariyer basamağı 2-Değer (terfi, ücret artışı, değeri hissetme, formal tanınırlık, kişisel başarı, saygınlık 3-Beklenti: Performans (Toplam satışlarda kotayı aşmak ve özel ürüne yönelik satış hedeflerini aşmak ve hedeflenen yeni müşteri sayısını aşmak), satış faaliyetleri (müşteri ilişkileri, müşteriye hizmet vermek ve müşteri problemlerini çözmek, satış görüşmeleri planlamak ve yapmak, potansiyel müşterilere sunumlar yapmak) 4-Araçsallık: İş güvenliği, ücret artışı, terfi, formal tanınırlık, kişisel saygınlık, astlar tarafından saygı görmek
Bartkus, Peterson, Bellenger (1989)	SE'nin A tipi davranışı, performans ve deneyimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Aracı değişken olarak rol belirginliği ve çabayı ele almışlardır.	1-A tipi davranış 2-Deneyim (yıl) 3-Çaba (haftalık ortalama çalışılan saat) 4-Rol belirginliği 5-Performans: Son 6 aylık satışlar ve kayıtlar
Brown ve Peterson (1994)	Geliştirdikleri modelde çabanın rol algıları, motivasyon ile performans ve tatmin arasında bir aracı etmen olarak etkisini incelemiştir.	1-Çaba: satış görevleri, çalışılan saat ve yapılan konuşma sayısı 2-Motivasyon: -Rekabet edebilirlik, işe yönelik olma 3-Tatmin 4-Rol algıları:Rol çatışması ve belirsizliği 5-Performans: Satış sürecinin belirli aşamalarındaki toplam performans ve etkililiğe yönelik olarak yönetici değerlendirmelerine göre ölçülmüştür. Kriterler: a-ürün sunumu, giyim, yapılan satışlarda nakit para kazanma etkililiği b-satış elemanının toplam performansının firma içindeki düzeyi c-Satış elemanının diğer satış elemanlarıyla kıyaslandığındaki performans oranı
Singh, Goolsby, Rhoads (1994)	Satış elemanının tükenmişliğinin role stresleri ile davranışsal ve psikolojik iş çıktıları arasında aracı olduğunu belirtmişlerdir.	1-Rol stresleri: rol çatışması, belirsizliği ve fazlalığı 2-Psikolojik iş çıktıları: iş tatmini, örgüte bağlılık, işten ayrılma niyeti 3-Davranışsal çıktılar
Sujan, Weitz, Kumar (1994)	Çalışmalarında öğrenmeye ya da performansa yönelik amaç belirleyen satış elemanları ile performansları arasında aracı etmen olarak davranışı ele almışlardır. Burada ele alınan davranış satış elemanlarının işlerinde harcadıkları çabanın zaman cinsinden belirlenmesidir; çok çalışmak ve durumsal çalışmak.	1-Durumsal çalışmak (working smart): Satış için plan yapmak, satış durumunda fonksiyonel esneklik, uyarlayıcı satış pratiği 2-Çok çalışmak (working hard): Satış hedeflerine ulaşana kadar saatlerce çalışmak, haftada çalışılan saat, satışın zor yapıldığı müşterilerle karşılaşıldığında kolayca vazgeçmemek, vb.3-Öğrenmeye yönelik olması 4-Performansa yönelik olması 5-Pozitif ve negatif geri bildirimler 6-Performans: Firmanın pazar payında SE'nin katkısı, kar marjı yüksek ürün satışı, para kazandırma düzeyi, yeni ürün satışı, satış alanındaki müşterileri belirleme ve onlara satma, satış hedeflerini aşma, satış yöneticisinin amaçlarına ulaşmasında sağlanan katkı
Mengüç (1996)	Brown ve Peterson (1994)'in kavramsal modeli temel alınmış ve yapılan çalışma ile bu modeli de test edilmiştir.	1-Çaba: satış görevleri, çalışılan saat ve yapılan konuşma sayısı 2-Motivasyon: Rekabet edebilirlik, işe yönelik olma 3-Tatmin 4-Rol algıları:Rol çatışması ve belirsizliği 5-Performans: Satış sürecinin belirli aşamalarındaki toplam performans ve etkililiğe yönelik olarak yönetici değerlendirmelerine göre ölçülmüştür. Kriterler: a-ürün sunumu, giyim, yapılan satışlarda nakit para kazanma etkililiği b-satış elemanının toplam performansının firma içindeki düzeyi c-Satış elemanının diğer satış elemanlarıyla kıyaslandığındaki performans oranı

<b>Yazarlar</b>	<b>Tablo 7.'nin devamı: Çalışmanın Amacı</b>	<b>Çalışmada Ele Alınan Performans Kriterleri</b>
Sohi (1996)	SE'nin rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performansındaki çevresel dinamizm ve farklılığın etkileri ele alınmıştır.	1-İş tatmini 2-Rol belirsizliği 3-Rol çatışması 4-Çevresel dinamizm 5-Çevresel farklılık 6-Performans (Satışlar, karlılık, yeni müşteri bulma, varolan müşterilere hizmet sunumu)
Dubinsky, Kotabe, Lim ve Wagner (1997)	Satış gücü performansı, örgütsel bağlılık ve ödül değerindeki (motivasyon dahil) kültürler arası değer etkisi incelenmiştir.	1-Değer 2-Örgütsel bağlılık 3-Ödül değeri 4-Performans (satış karlılığı, satış geliştirme çabası vb. gibi çıktı performansı)
Verbeke (1997)	Bireylerin başkalarının duygularına duyarlı olması ya da kendi duygularını başkalarına geçirmesi diğer insanlardan farklılaşmalarına neden olmaktadır. Duygusal bulaşıcılığın uzun dönemde SE çıktılarına etkisi incelenmiştir.	1-Performans:-Satış hacmi ve karşılıklı etkileşim (Berhman ve Perreault (1982), müşteriyle ilişki geliştirmek 2-Stres yapıcılar: Rol çatışması, rol belirsizliği ve rol fazlası 3-Tükenmişlik 4-Duygusal bulaşıcılık
MacKenzi, Podsakoff ve Ahearne (1998)	SE'nin rol ve ekstra rol performansı ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, rol algısı ve personel devir oranı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik model geliştirmişlerdir.	1-İş tutumları (tatmin, örgütsel bağlılık) 2-Rol algısı (iş belirsizliği ve çatışma) 3-Rol ve ekstra rol davranışı 4-Rol ve ekstra rol performansı
DelVecchio (1998)	Algılanan güven düzeyi, algılanan SE performansı ve problem çözme stili ile ilgili olarak SE ve yöneticilerin algılarını karşılaştırmıştır.	1-Algı farklılığına neden olabilecek etmenler: Kontrol alanı, deneyim, süre 2-Faaliyetler: planlama, müşteriye yaklaşım tekniği, ikna taktikleri, sunum şekli, itirazları karşılama ve satış kapatma teknikleri
Cross, Hartley, Ruderus ve Vassey (2001)	Mal ve hizmet pazarlaması, pazarlama stratejilerinin uygulanması ve formüle edilmesinde satış gücünün rolü araştırılmıştır.	Satış gücü faaliyetleri; müşteri ihtiyaçları hakkında bilgi toplamak, satış elemanlarını eğitmek ve yenilerini işe almak
Lassk, Marshall, Cravens, Moncrief (2001)	Geliştirdikleri duygusal bağlılık (job involvement) ölçeği ile iş tatmini, performansı, bağlılık, duygusal bitkinlik ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir.	Performans için Behrman ve Perrault (1982)'un geliştirdiği 5 boyutlu ölçek kriterlerini temel almışlardır.
Holmes ve Srivastava (2002)	SE'nin iş algıları (işe bağlılığı, işin zorluğu), iş davranışları ve performans arasındaki ilişki, kurulan model kapsamında araştırılmıştır.	1-İş davranışları : Working hard ve smart Sujan, Weitz ve Kumar (1994) 'ın geliştirdikleri ölçek kullanılmıştır. 2-İş algıları:İş bağımlılığı, işin zorluğu 3-İş performansı: Behrman ve Perreault (1982)'un performans kriterleri kullanılmıştır.
Krishnan, Netemeyer ve Boles (2002)	SE'nin performansının belirleyicileri olarak ele alınan çaba, kişisel etkenlik ve rekabet ile performans arasındaki ilişkiyi belirlemeye ve test etmeye yönelik bir model geliştirmişlerdir.	1-Kişisel etkenlik (SE'nin satıştaki yetenek ve becerileri) 2-Rekabet (Diğer SE'leriyle rekabet etme isteği ve etmesi) 3-Çaba (toplam çaba, görüştüğü müşteri sayısı ve çalışma saatleri) 4-Performans (Ürün, firma, rakip ürün ve müşteri ihtiyaçlarına dair performans kalitesi, müşteri ilişkilerine yönelik performans kalitesi, başardığı iş miktarı (satışlar, vb.)

<b>Yazarlar</b>	<b>Tablo 7.'nin devamı: Çalışmanın Amacı</b>	<b>Çalışmada Ele Alınan Performans Kriterleri</b>
Pelham (2002)	Danışma odaklı (satış gücü eğitimi ve değerlendirilmesi) satış gücü programları ile endüstriyel örgütlerin uzun dönemli büyümesi arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Bu kapsamda, ürün değeriyle müşteri tatminini artırmak, müşteri problemlerinin teşhisi ve çözümünde etkin olmayı teşvik için teşvik programı oluşturmak ile satış büyüklüğü arasındaki ilişki incelenmiştir.	1-Eğitim (işe alıştırma, işte geliştirme) 2-Değerlendirme (Müşteri problemlerinin teşhisi, bu teşhis için teknik personelle çalışma, müşterinin işlemlerini anlama, SE'nin müşterinin problemlerinin çözümüne yönelik verdiği bilgiler, müşteri giderlerini azaltma) 3-Komisyonlar 4-Endüstri özellikleri
Pullins ve Fine (2002)	Akıl hocalığı (mentoring) deneyimli satış personelinin deneyimi az olan satış personelinin gelişim ve yol gösterme sorumluluğunu alması olarak tanımlanmıştır. Akıl hocalığı davranışları ile iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir.	1-Tatmin (İşten, müşteri, firma ve birlikte çalıştığın kişiden tatmin) 2-Satış becerisi geliştirme 3-Öğretme 4-Öğüt verme 5-Deneyimli SE'nin performansını model alma 6-Performans: müşteri ilişkileri, satış sunumları, işletme içi iletişim, planlama/zaman yönetimi
Yılmaz (2002)	SE performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa yönelik model geliştirilmiş ve aralarındaki ilişki incelenmiştir.	1-Performans SE'nin aşağıdaki 3 kriterle kendini değerlendirmesi sonucunda belirlenmiştir: Satış uzmanlığı, kazanılan para, çok başarılı satış elemanının kariyerini, diğer SE'ların gözönüne alması 2-İş tatmini (içsel ve dışsal 3-Örgütsel bağlılık (Duygusal ve devamlı bağlılık)