

PERAKENDE MAĞAZALARINDA SATIŞ TEMSİLCİLERİNİN PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

THE FACTORS AFFECTING PERFORMANCE OF SALES REPRESENTATIVES IN RETAIL STORES

Önder KETHÜDA

Düzce Üniversitesi, DÜZCE
(onderkethuda@duzce.edu.tr)

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, perakende mağazalarında çalışan satış temsilcilerinin performansını etkileyen faktörleri ortaya koymak ve satış temsilcilerinin seçilmesi, eğitilmesi, ücretlendirilmesi ve satış sürecine ilişkin etik kodların oluşturulması konularında mağaza yöneticilerine önerilerde bulunmaktır. Düzce’de perakende mağazalarında çalışan satış temsilcileri araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında kolayda örneklem yöntemiyle mağaza ziyaretlerinde o anda mağazada bulunan satış temsilcilerinden anket tekniğiyle veriler toplanmıştır. Analiz sonucuna göre satış temsilcilerinin performansı satış yönlülük ve müşteri yönlülük değişkenlerinden etkilenmektedir. Ayrıca satış temsilcisinin performansı eğitim düzeyine, ücretlendirme şekline, satış eğitimine ve mağaza türüne göre farklılık göstermektedir. Ulaşılan sonuçlar doğrultusunda satış temsilcilerine, perakende mağaza yöneticilerine ve araştırmacılara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Satış performansı, Satış yönlülük, Müşteri yönlülük, Satış eğitimi, Perakende mağazaları

ÖZ

The aim of this paper is to identify the factors that have influence on sales performance of sales representatives working in retail store and to make recommendations to store managers about hiring, training, and remunerating of sales representatives and generating of ethical codes for the sales process. Sales representatives working in retail stores in Duzce were included the population of this research. The data were collected from sales representative who is in the store when they are visited by face-to-face survey technique according to convenience sampling method. Results indicate that both sales orientation and customer orientation has a significant effect on sales performance. Furthermore, sales performance of sales representatives differs significantly according to education levels, sales training situations, salary types and store types. In this regards, some suggestions has been made for sales representatives, managers of retail stores, and researchers planning to focus on sales performance.

Anahtar Sözcükler: Sales performance, Selling orientation, Customer orientation, Sales training, Retail stores

1. Giriş

Kişisel satış, işletmeye doğrudan gelir sağlayan ve perakende işletmeleri tarafından en yaygın kullanılan tutundurma aracıdır. Satışın işletmeye doğrudan gelir sağlaması dolayısıyla, satış gerçekleştiren kişiler olarak satış temsilcilerinin performansı işletme performansını doğrudan etkilemektedir (Madran & Akdoğan, 2010). Bu nedenle, satış temsilcisinin performansı, işletmenin varlık nedeni olan karlılığa ulaşması için büyük önem taşımaktadır. Literatürde satış temsilcisinin performansını konu alan çok sayıda çalışma vardır (Brown & Peterson, 1994; VandeWalle vd., 1999; Eren, 2008; Yeniçeri & Yücel, 2009; Eren & Hayatoğlu, 2011; Hunter & Perreault, 2017). Bunun yanında literatürde, bu çalışmada bağımsız değişkenler olarak tanımlanan müşteri yönlülük ve satış yönlülük değişkenlerini konu alan çalışmalar da mevcuttur (Brown vd., 1991; Castleberry vd., 1999; Thomas vd., 2001; Gomez vd., 2004; Varinli vd., 2009b). Ayrıca, literatürde satış ve/veya müşteri yönlülüğün satış performansına etkisini test eden çalışmalar da bulunmaktadır (Boles vd., 2001; Varinli vd., 2009a; Jaramillo & Grisaffe, 2009). Boles ve arkadaşları (2001) tarafında gerçekleştirilen çalışma mobilya, hazır giyim ve elektronik mağaza zincirlerinde çalışan satış temsilcilerinden toplanan verilere gerçekleştirilmiştir. Jaramillo ve Grisaffe (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışmada satış temsilcilerinin performansı satış hedefleri üzerinden ölçülmüştür. Varinli ve arkadaşları (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışma ise, Türkiye’de faaliyet gösteren ilaç firmalarında çalışan satış temsilcilerinden toplanan verilerle gerçekleştirilmiştir. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda, Türkiye’de perakendecilik sektöründe satış temsilcilerinin satış yönlülüğünün veya müşteri yönlülüğünün satış performansına etkisini ortaya koyan çalışmanın olmadığı söylenebilir.

Literatürde, ayrıca, satış temsilcisinin performanslarını satış temsilcisinin genel özelliklerine (Hawes vd., 1993; Giacobbe vd., 2006; Başgöze & Yılmazel, 2013), kişilik özelliklerine (Littorin, 2003; Harris, 2005; Madran & Akdoğan, 2010), demografik özelliklerine ve satış eğitimine (Roman vd., 2002; Candemir vd., 2015) göre değerlendiren çalışmalar bulunmaktadır. Bununla birlikte, satış temsilcilerinin satış performanslarını işletme türüne ve ücret alma şekline göre karşılaştıran bir çalışmaya da rastlanmamıştır. Bu çerçevede, bu çalışmanın amacı, yukarıda belirtilen önemli boşlukları doldurmaktır. Diğer bir ifadeyle bu çalışmanın amacı perakendecilik sektöründe satış temsilcilerinin satış yönlülüklerinin ve müşteri yönlülüklerinin satış performansı üzerindeki etkisini zincir perakendecilerde ve bölgesel küçük işletmelerde çalışan satış temsilcilerinden toplanan verilerle ortaya koymaktır. Ayrıca, satış temsilcilerinin performanslarını işletme türüne, satış eğitimine ve ücret şekline göre değerlendirmek bu çalışmanın diğer amaçlarıdır.

2. Literatür Taraması

Kişisel satış, özellikle self servis yönteminin uygulanmadığı perakende mağazalarında en yaygın kullanılan tutundurma aracıdır (Varinli & Kurtoğlu, 2005). Kişisel satış diğer tutundurma faaliyetlerinden ayıran unsurların başında, doğrudan işletmeye gelir sağlaması gelmektedir. Ayrıca, kişisel satış temas başına maliyetin yüksek olduğu, tüketicinin dikkatini çekmeye yönelik durumsal düzenlemelerin yapılabildiği ve karşılıklı bilgi akışının yoğun olduğu bir tutundurma şeklidir (İslamoğlu & Altunışık, 2007: 27). Perakendecilik sektöründe kişisel satış, müşterilerle doğrudan iletişime geçme, müşteri ihtiyaçlarını tanımlama, işletmenin ürünlerinden birisiyle müşteri ihtiyacını eşleştirme, ürünün sunumun gerçekleştirme, itirazları karşılama ve satış kapama faaliyetlerinin toplamıdır (Bilginer vd., 2006). Bu görevleri icra eden kişi satış temsilcisi olarak isimlendirilmektedir. Bu çerçevede, perakendecilik sektöründe satış temsilcisi, müşteri ile

doğrudan iletişim kuran ve müşteri ihtiyaçları doğrultusunda uygun ürünü belirleyip müşteriye ürün sunumunu yapan, itirazları karşılayan ve satışı gerçekleştiren mağaza personelidir (Abratt vd., 1999).

Kişisel satış sürecinde satış temsilcisi satış yönlü veya müşteri yönlü tutum ve davranışlar gösterebilmektedir. Satış yönlülük, müşteri memnuniyetinden ziyade daha fazla satmaya odaklanma, müşteri ile uzun süreli ilişki kurmaktansa satabileceği ürünleri düşünerek ona göre tavsiyelerde bulunma, ürün özelliklerini abartarak veya süsleyerek olduğundan daha cazip göstermeye çalışma, müşteriye ikna edebildiği kadar fazla ürün satmaya çalışma davranışlarının tamamını temsil etmektedir. Müşteri yönlülük ise, müşteri ihtiyaçlarını ortaya çıkarmaya odaklanma, müşteri faydasını birinci öncelik olarak görme, müşteriye mal veya hizmet satma sürecinde bir problemi çözme yaklaşımı içinde olma, bu problemi çözmek için en uygun ürünü bulmaya odaklanma ve onu müşteriye önerme davranışlarının bileşimidir (Saxe & Weitz, 1982; Thomas vd., 2001; Periattd vd., 2004). Özetle, satış yönlülük satış temsilcisinin kısa dönemde azami miktarda ürün satışına odaklanması demek iken, müşteri yönlülük satış temsilcisinin müşteri ile ihtiyaçlarını tatmin edecek en uygun ürünün müşteriye sunmaya ve müşteri ile uzun süreli ilişki kurulmaya odaklanması anlamına gelmektedir(Varinli vd., 2009b).

Müşteri yönlülüğün satış performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşan çalışma literatürde mevcuttur (Boles vd., 2001; Varinli vd., 2009a). Buna karşın, Jaramillo ve Grisaffe (2009) tarafından yapılan çalışmada, müşteri yönlülüğün satış hedefleri üzerinden belirlenen objektif satış performansını doğrudan pozitif yönde etkilemediğini, fakat uzun dönemli satış başarısını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, Wachner ve arkadaşları (2009) tarafından yapılan çalışma, satış temsilcisinin belirli kişisel özelliklere sahip olması durumunda müşteri yönlülüğün satış performansını pozitif yönde etkilediğini; bu özelliklerin olmaması durumunda özellikle müşteri yönlü olarak davranmanın satış performansını etkilemediğini ortaya koymuştur. Franke ve Park (2006) tarafından yapılan meta analize dayalı bir araştırmada ise, müşteri yönlülüğün satış performansını satış temsilcisinin kendisi performansını değerlendirdiğinde pozitif yönde etkilediği, fakat performansının amiri tarafından değerlendirildiğinde ise, anlamlı bir etkinini olmadığı ifade edilmiştir. Bu durumun, yöneticilerinin satış temsilcilerinin performansını genellikle hedeflenen satışlar gibi çıktı bazlı olarak değerlendirmesinden ve müşteri ile geliştirdikleri ilişkiyi yeteri kadar önemsememesinden kaynaklandığı söylenebilir (Kohli vd., 1998). Müşteri yönlülüğün temeli, müşteri ile uzun süreli ilişki kurma ilkesine dayanmaktadır. Müşteri ile uzun süreli ilişki kurmanın yolu da müşteri memnuniyetini sağlama ve müşteri güvenini kazanma ile mümkündür(Hawes vd., 1993). Gomez ve arkadaşları (2004) tarafından perakendecilik sektöründe yapılan bir çalışmada müşteri memnuniyetinin işletmenin satış performansını pozitif yönde etkilediği belirtilmiştir. Başgöze ve Yılmazel (2013) tarafından sigorta sektöründe yapılan bir araştırmaya göre, satış temsilcisinin güvenilir olması, müşteri satın alma niyetini en çok etkileyen faktördür. Müşteri ile uzun süreli ilişki kurmanın olmazsa olmazı olan güven ve memnuniyet kazanmaya yönelik davranışların bütünü olan müşteri yönlülüğün satış temsilcilerinin performansını olumlu etkileyeceği söylenebilir. Bu doğrultuda geliştirilen hipotez aşağıdadır.

H1: Satış temsilcisinin müşteri yönlülüğü performansını istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde pozitif yönde etkilemektedir.

Satış temsilcilerinin performansları genellikle geliştirdikleri satış üzerinden değerlendirilmektedir ve bu durum satış temsilcilerini satış odaklı davranmaya itmektedir

(Kohli vd., 1998; Boles vd., 2001). Satış yönlülüğünde, satış temsilcisi için esas olan ürünü müşteriye satmaktır. Bu nedenle, satış temsilcisi müşteriyi satın almaya ikna etmek için baskı kurabildiği gibi, ürün özellikleri hakkında yanlış hatalı veya abartılı bilgiler verme yoluna da gidebilmektedir. Satış yönlülüğünün satış performansını negatif etkilediğinin belirten çalışmalar(Boles vd., 2001) literatürde mevcuttur. Wachner ve arkadaşları (2009) tarafından yapılan çalışmada ise, satış temsilcilerinin müşteri yönlü olmalarının belirli özellikleri barındırdıklarında satış performansını pozitif yönde etkilediği ve bu özelliklerin olmaması durumunda satış temsilcisinin satış yönlü davranmasının satış performansı açısından daha faydalı olabileceğini belirtilmiştir. Ayrıca, Kethüda (2012) tarafından İstanbul Kapalı Çarşı'dan alışveriş yapan turistler üzerine yapılan bir araştırmada satış temsilcisinin müşteriye satın alma için baskı uygulamasının satın alma davranışına olumsuz etkisi varken, ürünü süslü sözlerle güzel tanıtmalarının ve ürün özelliklerini abartarak anlatmasının müşteri satın alma davranışına pozitif etkisi olduğu ortaya konmuştur. Bununla birlikte, Başgöze ve Yılmazel (2013) tarafından sigortacılık sektöründe yapılan çalışmada, satış temsilcisinin bir an önce ürünü satmaya çalışması, müşteri üzerinde baskı kurması ve yanlış bilgi vermesi davranışları müşterinin satın alma niyetini olumsuz etkilediğini belirtilmiştir. Varinli ve arkadaşları (2009b) tarafından ilaç sektöründe çalışan satış temsilcileri üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, satış yönlülüğünün satın alma davranışına olumsuz etkisi olduğu ifade edilmiştir. Güven, kişisel satış sürecinde müşteriyi satın almaya ikna etmedeki en önemli faktördür ve müşteri satın alma sürecinde kendisine baskı uygulandığını veya yanlış bilgilendirildiğini hissettiğinde güveni azalmakta ve satın alma davranışından vaz geçebilmektedir (Beckwith & Benkwith, 2009; Spini, 2010; Başgöze & Yılmazel, 2013). Bu bilgilerden hareketle, perakendecilik sektöründe satış yönlülüğünün satış performansını olumsuz etkileyeceği söylenebilir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H2: Satış temsilcisinin satış yönlülüğü performansını istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde negatif yönde etkilemektedir.

Kişisel satış sürecinde satış temsilcisinin başarısını etkileyen faktörler; ürün, firma, rakipler, müşteri, sektör ve satış teknikleri konularındaki bilgisidir (İslamoğlu & Altunışık, 2007). Firmalar, satış temsilcilerini işe başlatmadan önce genellikle bu konularda eğitmektedir. Böylelikle, firmalar satış temsilcisinin bilgi düzeyini ve satış becerilerini geliştirerek satış performanslarını artırmayı amaçlamaktadır (Kıral & Şar, 2004; Candemir vd., 2015). Satış eğitiminin satış performansı üzerindeki önemli etkisi dolayısıyla satış eğitiminin içeriği, kapsamı ve süresiyle ilgili literatürde çalışmalar vardır (Dubinsky, 1996; ALuption vd., 1999; Bush & Ingram, 2001; Krishnamoorthy vd., 2005; Attia vd., 2005). Ayrıca, Roman ve arkadaşları (2002) tarafından yapılan çalışmaya göre satış temsilcilerinin almış oldukları satış eğitimi satış performansını doğrudan pozitif yönde etkilemektedir. Candemir ve arkadaşları (2015) tarafında gerçekleştirilen çalışmada ise, satış eğitimi alan satış temsilcilerinin almayanlara göre satış sürecini daha başarılı yönetmektedirler. Başgöze ve Yılmazel (2013) tarafından yapılan çalışmaya göre ise, satış temsilcisinin eksik yanlış veya hatalı bilgiler vermesi müşterinin satın alma niyetini olumsuz etkilerken, doğru ve güvenilir bilgiler vermesi ise pozitif yönde etkilemektedir. Firmalar tarafından verilen satış eğitiminin amacı da satış temsilcilerine satış sürecinde gerekli olan bilgi ve beceriyi kazandırmaktır. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H3: Satış temsilcilerinin performansı satış eğitimi alma ve almama durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılık göstermektedir.

Satış temsilcilerini daha fazla satış gerçekleştirmeleri noktasında motive etmek için birçok işletme sabit ücretin yanında satış temsilcisine satış başına prim ödenmektedir (Wotruba, 1991). Satış temsilcisinin satış performansını geliştirmek için parasal teşvikler en çok kullanılan yöntemlerden birisidir (Walker vd., 1977). Baş (2014) tarafından satış temsilcilerinin motivasyon unsurlarını belirlemeye yönelik araştırmada, ücretin satış temsilcileri için önemli motivasyon unsurlarından birisi olduğu belirtilmiştir. Zincir olarak isimlendirilen perakende mağazalarında çalışan satış temsilcileri daha fazla ücret+prim ödeme şekliyle çalışmaktadır. Bunun yanında, özellikle sınırlı sayıda mağazaya ve satış temsilcisine sahip olan aile işletmelerinde çalışan satış temsilcileri sabit ücret üzerinden çalışabilmektedir(Kethüda & Bilgin, 2017). Ayrıca, kendi mağazasını işleten ve müşterilere ürün tanıtımını gerçekleştiren ve satış yapan küçük esnaf bulunmaktadır. Kendi iş yerini işleten esnaf da ücret+prim ile çalışan satış temsilcileri gibi gerçekleştirdiği her satışla birlikte elde ettiği gelir artmaktadır. Bu nedenle, hem ücret+prim çalışanların hem de kendi yerini işleten esnafın satış performanslarının sabit ücret ile çalışanlara göre daha yüksek olduğu öngörülmektedir. Bu doğrultuda geliştirilen hipotezler aşağıdadır.

H4: Satış temsilcilerinin performansı ücret şekillerine göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılık göstermektedir.

H5: Satış temsilcilerinin performansı mağaza türüne göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılık göstermektedir.

Satış temsilcilerinin eğitim düzeyinin satış performansını doğrudan etkilemediği; buna karşın, satış sürecindeki hal ve davranışlarını ve dolayısıyla da satış performansını etkilemektedir(Candemir vd., 2015). Satış, ürün bilgisi, sektör bilgisi ve müşteri bilgisi ve satış tekniklerini bilen bir kişi tarafından icra edilebilecek bir meslektir. Perakende mağazalarında satış temsilcisi olarak çalışan kişiler genellikle orta düzeyde öğrenim görmüş kişilerdir. Bununla birlikte, kişilerin eğitim düzeyiyle birlikte iletişim, empati ve kavrama yetenekleri gelişmektedir. Bu durum da satış performansını etkileyebilecek bir unsurdur. Bundan hareketle satış temsilcilerinin eğitim düzeyine göre satış performanslarının farklılık göstereceği öngörülebilir. Ayrıca, satış temsilcilerinin yaşları da satış performansında etkili olabilen bir faktördür. İş hayatında kişilerin yaşıyla birlikte bilgi birikimleri ve tecrübeleri de artmaktadır. Bunun yanında, perakende mağazalarında uzun süre ayakta durma ve sürekli gelen müşterilerle iletişime geçme enerjik olmayı gerektirmektedir. Bu noktada gençler daha avantajlıdır. Dolayısıyla nispeten genç veya yaşlı olan satış temsilcilerinin performanslarının farklılık gösterip göstermeyeceği merak konusudur. Ayrıca, perakendecilik sektöründe satış performansında cinsiyetin rolünün olup olmadığının test edilmesi önemlidir. Bu doğrultuda geliştirilen hipotez aşağıdadır.

H6: Satış temsilcilerinin performansı demografik özelliklere (eğitim, yaş cinsiyet) göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

3. Yöntem

Araştırmanın evrenini Düzce'de bulunan perakende işletmelerinde çalışan satış temsilcileri oluşturmaktadır. Satış temsilcisi tanımı, bu çalışmada, kendi işyerinde veya yerel veya zincir perakende mağazalarında müşterilere ürün tanıtımını gerçekleştirerek satış yapmaya çalışan kişiler olarak değerlendirilmiştir. Perakende mağazaları, Düzce'de yaygın olarak bulunan konfeksiyon, bijuteri, mobilya, beyaz eşya, iletişim merkezi ve elektronik perakende mağazalarında çalışan satış temsilcilerini kapsamaktadır. Perakende mağazalarında çalışan satış temsilcisi sayısı bilinmediğinden evrenin büyüklüğü belirsizdir. Bu nedenle, veriler kolayda örneklem yöntemiyle

toplanmıştır. Perakende mağazaları ziyaret edilmiş, çalışma hakkında bilgi verilmiş ve çalışmaya katılmak isteyen satış temsilcilerinden veriler toplanmıştır. Veriler, yüz yüze anket tekniğiyle toplanmıştır. Anket forumunda, satış performansını ölçmeye yönelik dört, satış yönlülüğü ölçmeye yönelik on ve müşteri yönlülüğü ölçmeye yönelik on iki sorudan oluşan üç ölçeğin yanı sıra, cevaplayıcının ücret alma şekline, çalıştığı işletme türüne, satış eğitimi alıp almadığına ve demografik özelliklerine ilişkin sorular mevcuttur.

Satış performansını ölçmeye yönelik olan ölçek açık uçlu dört sorudan oluşmaktadır. Bu dört soruda satış temsilcisine, mağazaya gelen her 10 müşteriden; kaçına satış yapabildiği, kaçının kararında etkili olabildiği, kaçının itirazlarına kolaylıkla çözüm bulabildiği ve kaçının ikinci sefer tekrar bu mağazaya geldiğinde tekrar aynı satış temsilcisi ile doğrudan irtibata geçtiği sorulmuştur. Satış profoması ölçeği, perakende işletmelerinde satış temsilcisinin görevlerinden hareketle oluşturulan ifadeleri içermektedir. Çünkü performans amaç ve hedeflerin yerine getirilme derecesini ifade etmektedir (Çatı, Kethüda, & Faikoğlu, 2012). Performans, kıyaslama yöntemleriyle öznel olarak veya mutlak değerlerden hareketle nesnel olarak ölçülebilen bir kavramdır (Golden, 1992) ve bu iki performans ölçüm yöntemi arasında güçlü bir korelasyon vardır (Dawes, 1999). Perakendecilik sektöründe satış temsilcilerinin performansını ölçecek nesnel verilerin olmaması dolayısıyla kıyaslamaya dayalı öznel yöntem kullanılmıştır. Satış temsilcisinin satış ve müşteri yönlülüğünü ölçmeye yönelik ölçekler, cevaplayıcının ifadelerle katılım düzeyini (1: kesinlikle katılmıyorum ... 5: kesinlikle katılıyorum) belirlemeye yöneliktir. Müşteri yönlülüğü ölçmek için Varinli vd. (2009b) tarafından Brown ve arkadaşlarının (2002) ve Harris ve arkadaşlarının (2005) çalışmalarından hareketle oluşturduğu ölçek kullanılmıştır. Satış yönlülüğü ölçmek için ise, Kethüda'nın (2012); Levy ve Dubinsky (1983), Abratt ve arkadaşları (1999), Varinli ve Kurtuluş (2005) ve Hansen ve Riggle (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışmalardan yararlanarak oluşturduğu ölçek kullanılmıştır. Katılımcıya satış eğitimi alıp almadığı üç seçeneqli kapalı uçlu bir soru ile sorulmuş ve eğer katılımcı satış eğitimi almış ise, takip eden bir açık uçlu soru ile bu eğitimin kaç saat sürdüğü sorulmuştur. Katılımcının ücret alma şekli de dört seçeneqli bir kapalı uçlu soru ile sorulmuş, fakat veriler toplandığında "sadece prim" üzerinden çalışan katılımcı çıkmadığı için analizler diğer üç seçenek üzerinden gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara iş yeri türü üç seçeneqli kapalı uçlu bir soru ile sorulmuştur. Katılımcının yaş, cinsiyet ve eğitim durumu bilgileri kapalı uçlu sorularla sorulmuştur.

Verilerin analizinde sosyal bilimler için paket programlar olan SPSS'ten ve AMOS'tan yararlanılmıştır. Bu programlardaki faktör ve güvenilirlik analizleriyle veriler özetlenmiş, verilerin yapı geçerliliği ve içsel tutarlılığı ortaya konmuştur. Ayrıca, yol analizi ile satış yönlülüğün ve müşteri yönlülüğün satış performansı üzerindeki etkisi ortaya konmuştur. Bunun yanında, ücret alma şekline, satış eğitimi durumuna, mağaza türüne veya demografik özelliklere göre satış temsilcisinin performansının farklılık gösterip göstermediğini test etmek için Bağımsız Örneklem t testi veya Tek Yönlü ANOVA analizi kullanılmıştır.

4. Bulgular

4.1. Katılımcıların Özellikleri

Araştırmaya 238 satış temsilcisi katılmıştır. Katılımcıların %58'i erkekler ve %40'ı ise kadınlardan oluşmaktadır. Bu bilgiden hareketle Düzce'de çalışan satış temsilcilerinin çoğunluğunun erkek olduğu söylenebilir. Katılımcıların %50'si 18 ila 26 yaş; %29'u, 27 ila 35 yaş ve %15'i ise, 36 ila 44 yaş aralığındadır. Bu bulgudan hareketle Düzce'de perakende mağazalarında satış temsilcisi

olarak çalışanların yaklaşık %80'inin 18 ila 35 yaş aralığında olduğu söylenebilir. Katılımcıların %61'i lise ve %20'si de ön lisans mezunudur. İlköğretim mezunu olan 23 kişi (%10) ve lisans mezunu olan ise 23 kişi (%10) bulunmaktadır.

Araştırmaya katılanlar iş yeri türüne göre değerlendirildiğinde, katılımcıların; kendi iş yerini işletenler, yerel bir perakende mağazasında satış sorumlusu olarak çalışanlar veya bir perakende mağaza zincirinde satış sorumlusu olarak çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Iř yeri türüne göre satış performansları arasında sağlıklı bir karşılaştırma yapabilmek adına, yerel işletmede satış sorumlusu olarak çalışanlar ile kendi yerini işletenler çalışmaya özellikle yakın oranlarda dâhil edilmiştir. Katılımcıların iş yeri türüne göre her bir grupta yaklaşık aynı oranda bulunmaktadır. Katılımcıların cret şekline göre de üç gruba ayrılmaktadır. Bunlar; sabit ücret ile çalışanlar, kendi iş yerini işletenler ve ücret+prim ile çalışanlardır. Katılımcıların çoğunluğu ücret+prim sistemi ile çalışmaktadır. Iř yeri türü ve ücret şekli çapraz tablo ile karşılaştırıldığında, perakende mağaza zincirinin şubesinde çalışanların çoğunlukla ücret+prim; yerel işletmede çalışanların sabit ücret ile çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların yarısı satış eğitimi hiç almamış ve diğer yarısının ise büyük çoğunluğu çalıştığı işletme tarafından verilen satış eğitimine katılmış ve geri kalanlar ise, bağımsız bir eğitim kurumu tarafından satış eğitimine katılmıştır. Satış eğitimine ve iş yeri türüne göre çapraz tablo oluşturulduğunda, işletme tarafından verilen satış eğitimine katılanların çoğunlukla bir perakende mağaza zincirinde satış sorumlusu olarak çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Satış eğitimi alanların %75'i 10 veya daha fazla saat süreli satış eğitimine katılmıştır.

Tablo 1: Katılımcıların iş yeri türü, satış eğitimi ve cretlendirme bilgileri

Değişkenler	Cevap Seçenekleri	Frekans	Yüzde
Iř Yeri Türü	Kendi mağazası	64	26,9
	Yerel mağazada satış sorumlusu	84	35,3
	Zincir mağaza şubesinde satış sorumlusu	82	34,5
	Cevapsız	64	3,4
cret şekli	Sabit cret	74	31,1
	cret + Prim	106	44,4
	Kendi mağazası	53	22,3
	Cevapsız	5	2,1
Satış Eğitimi	Satış eğitimi almamış	118	59,6
	Mağazanın Verdiği eğitimine katılmış	90	38,1
	Farklı kuruluşta satış eğitimine katılmış	28	11,9
	Cevapsız	2	0,8
TOPLAM		238	100

4.2. Faktör ve Güvenilirlik Analizleri ile ilgili Bulgular

Satış performansı satış temsilcisinin müşterilerin ne kadarına satış yaptığı, ne kadarının kararında etkili olduğu, ne kadarının itirazına kolaylıkla zm bulduğu ve o satış temsilcisinden alişveriş yapan müşterilerin ne kadarının tekrar o mağazayı tercih ettiği ile ilgilidir. Satış performansına ilişkin verileri özetlemek için keşfedici faktör analizi ve ölçeğin içsel tutarlılıklarını

test etmek için güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Bu analizler öncesinde her bir değişken için veri setinin normal dağılım gösterip göstermediği değerlendirilmiştir. Bir değişkene ilişkin veri setinin normal dağılım gösterdiğinin kabul edilebilmesi için bu veri setine ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 değerleri arasında olmalıdır (George & Mallery, 2010). Faktör analizine dâhil edilen her bir veri seti için çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 değerleri arasındadır.

Her bir ifadeye ilişkin aritmetik ortalama ve faktör ve güvenilirlik analizleri sonuçları birleştirilerek aşağıdaki tabloda verilmiştir. Güvenilirlik katsayısından hareketle ölçeğin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir. Ayrıca, KMO değerinin oldukça yüksek olmasından ve Barlet testi Ki-Kare değerinin anlamlı olmasından hareketle veri setinin keşfedici faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir. Keşfedici faktör analizi sonucunda, dört gösterge tek faktör altında toplandığı görülmüştür (Tablo 2). Böylelikle, veri seti tek bir faktöre indirgenerek özetlenmiştir. Satış performansı içerisinde yer alan dört göstergenin ortalaması yaklaşık 7'dir. Bu rakamdan hareketle, genel olarak araştırmaya katılan satış temsilcilerinin her on müşteriden ortalama yedisinin kararlarında etkili olduğu ve itirazlarına kolaylıkla çözüm bulduğu; her on müşteriden yedisine satış yaptığı ve her on müşteriden yedisinin ikinci kez mağazayı tercih ettiği söylenebilir.

Tablo 2: Satış performansına ilişkin faktör ve güvenilirlik analizleri sonuçları

Satış Performansı	Faktör Yüğü	Ortalama
Müşteri kararlarında etkili olma oranı	,91	6,87
Alışveriş yapan müşterinin ikinci kez mağazayı tercih etme oranı	,91	7,23
Müşteri itirazlarına kolaylık çözüm bulma oranı	,85	6,92
Satış yapılan müşteri oranı	,85	7,11

Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Verimax; Açıklanan Varyans: 0,77; KMO Örnekleme Yeterliliği: %82; Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare:607,089 p=0,000<0.001; Alfa Sayısı: 0,92

Satış temsilcisinin kişisel satış sürecindeki tutum ve davranışlarının bir an önce satışı kapama odaklı mı yoksa müşteriye yardımcı olma, rehberlik etme odaklı mı olduğunu ortaya koyan iki önemli değişken olan satış odaklılık ve müşteri odaklılık değişkenlerine keşfedici faktör analizi ve güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Ölçeklerde yer alan ifadelerin ne düzeyde birbirinden ayrıştığını anlamak için iki farklı değişkene aynı anda keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Veri setine ilişkin KMO değeri (0,88) örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ve Barlet Küresellik Testi için Ki-Kare (2166,621) değerinin anlamlı çıkması (p=0,00) veri setinin birim matris olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla, veri seti keşfedici faktör analizi için uygundur. Keşfedici faktör analizi uygulandığında, 22 adet göstergenin beklentiye uygun şekilde iki faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu faktörlerden birincisinde faktör yükleri 0,77 ile 0,85 arasında olan sekiz gösterge toplanmıştır. Bu göstergelerin tamamı satış odaklılığa ilişkin göstergelerdir. Bu nedenle bu faktör Satış Odaklılık olarak isimlendirilmiştir. İkinci faktör altında faktör yükleri 0,52 ile 0,79 arasında değişen 10 adet gösterge bulunmaktadır. Bu göstergelerin tamamı müşteri yönlülük ile ilgili olmasından dolayı bu faktöre müşteri odaklılık ismi verilmiştir. Ölçek bir bütün olarak toplam varyansın, %30'u satış odaklılık ve %27'si müşteri odaklılık olmak üzere, %57'sini açıklamaktadır. Güvenilirlik katsayısı satış odaklılık için 0,87 ve müşteri odaklılık için 0,90'dır ve bu değerler ölçeğin oldukça güvenilir olduğu anlamına gelmektedir. Keşfedici faktör analizi sürecinde düşük faktör yükü dolayısıyla satış yönlülük ölçeğinden "Müşterileri yeterince dinlemeden satış yapmaya çalışırım" ve "Müşterilere rahatlıkla soru sorma olanağı tanımam" ifadeleri çıkarılmıştır. Ayrıca, yine düşük faktör yükü dolayısıyla müşteri yönlülük ölçeğinden "Müşteri problemlerine

karşı çözüm odaklı bir yaklaşımı benimserim” ve “Gelen itirazlara, müşteriye memnun edecek şekilde çözüm bulurum” ifadeleri çıkarılmıştır. Böylelikle keşfedici faktör analizi sonrası satış yönlülük ölçeğinde 8 ve müşteri yönlülük ölçeğinde 10 ifade kalmıştır. Satış odaklılık değişkeninin aritmetik ortalaması 2,24’tür ve müşteri yönlülük değişkeninin aritmetik ortalaması ise 4,06’dır. Bu değerlerden hareketle, katılımcıların müşteri odaklılıklarının yüksek ve satış odaklılıklarının düşük olduğu söylenebilir.

Keşfedici faktör analizi sonrasında, değişkenlere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde, müşteri yönlülük değişkenine ait olan “Müşterilerimin hislerini kolaylıkla algılayabilirim” ifadesi düşük faktör yükü dolayısıyla ölçekten çıkarılmıştır. Böylelikle doğrulayıcı faktör analizi sonrası satış yönlülük ölçeğindeki ifade sayısında bir değişiklik olmazken, müşteri yönlülük ölçeğindeki ifade sayısı bir azalarak dokuza inmiştir. Sonrasında, modifikasyon indeksleri doğrultusunda ifadeler arası kovaryanslar oluşturulmuş ve böylelikle model kabul edilebilir uyum indeksi değerlerine gelmiştir. Modelin genel uyumunu gösteren CMIN değeri istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu değer modelin teorik modeli desteklemediği anlamına gelmekle birlikte CMIN/DF değerinin beşten küçük olduğu durumlarda bu değer dikkate alınmamaktadır.

Tablo 3: Modelin uyum iyiliği değerleri

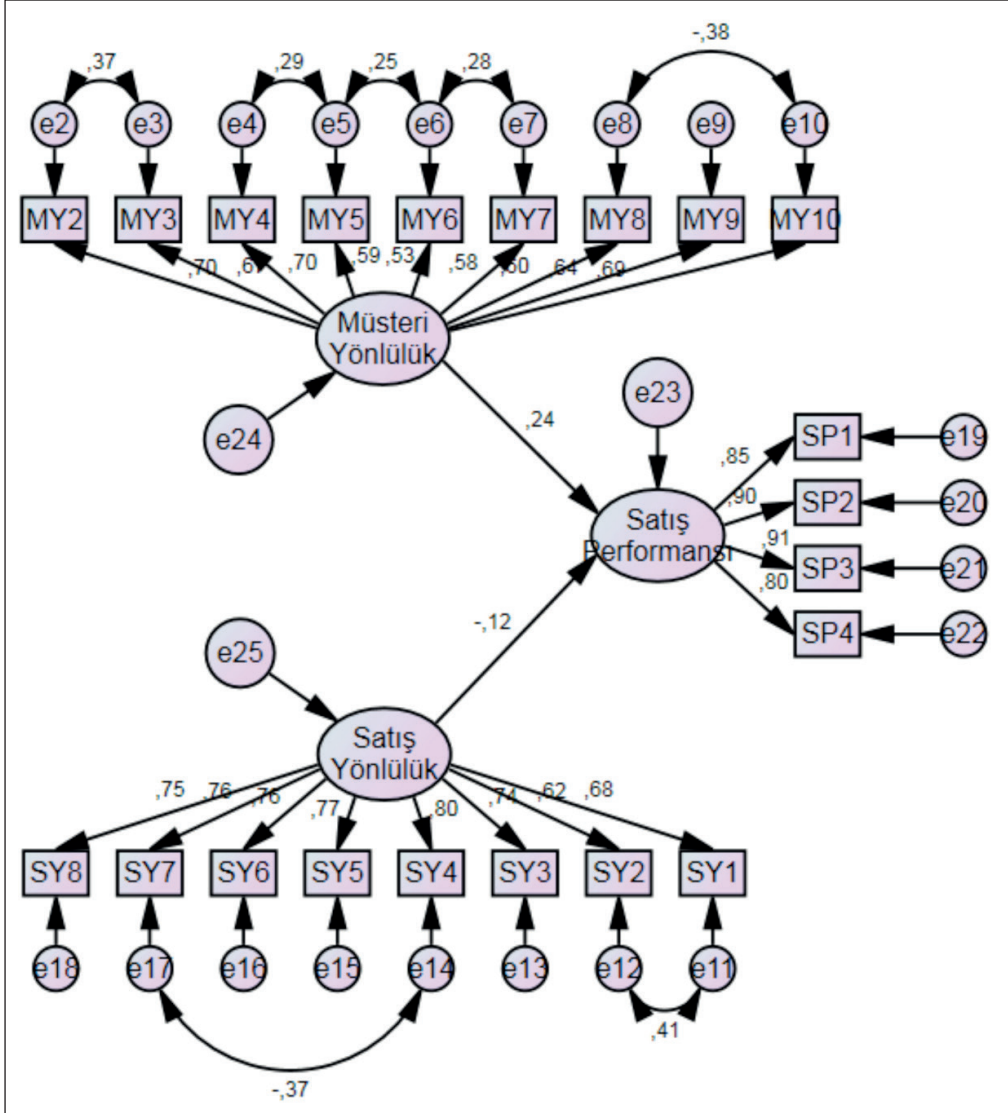
	Uyum iyiliği Kriteri	Uyum iyiliği Değeri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
Genel Model Uymu	P	0,00	0,05-1,00	≤0,05
	CMIN/SD	1,99	≤3	≤4-5
Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri	NFI	0,90	≥0,95	0,94-0,90
	IFI	0,94	≥0,95	0,94-0,90
	CFI	0,93	≥0,97	≥0,93
	RMSEA	0,07	≤0,50	0,06-0,08
Mutlak uyum İndeksleri	GFI	0,88	≥90	0,89-0,85
	AGFI	0,85	≥90	0,89-0,85

Modele ait CMIN/DF değeri üçten küçüktür. Bu da modelin genel uyumunun mükemmel olduğu anlamına gelmektedir. Modelin karşılaştırmalı uyum indeksleri olan NFI, IFI, CFI ve RMSEA değerleri, kabul edilebilir uyum değerlerinin üzerindedir. Ayrıca, modelin mutlak uyum indeksleri olan GFI ve AGFI değerleri de kabul edilebilir düzeydedir. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin faktör yükleri ve modifikasyon indeksleri doğrultusunda oluşturulan kovaryanslar yol analizine ilişkin modelde gösterilmiştir.

4.3. Satış ve Müşteri Yönlülüğün Satış Performansı Üzerindeki Etkisi

Satış ve müşteri yönlülüğün satış performansı üzerindeki etkisi yol analizi ile test edilmiştir. Yol analizinde doğrulayıcı faktör analizinde modifikasyon indeksleri doğrultusunda oluşturulan kovaryanslar tekrar oluşturulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizinde oluşturulan kovaryanslarda bir değişiklik yapılmadan yol analizi gerçekleştirildiği için yol analizine ilişkin uyum indeksi değerleri ayrıca verilmemiştir. Yol analizi ile test edilen model Şekil 2’de gösterilmiştir. Analiz sonucuna göre, kişisel satış sürecinde satış temsilcisinin müşteri yönlülüğü satış performansını pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde (p: 0,00) etkilemektedir. Bunun yanında, kişisel satış sürecinde satış temsilcisinin satış kapama odaklı olması anlamına gelen satış yönlülük ise, satış performansını sosyal bilimlerde genel kabul gören 0,05 anlamlılık düzeyinde olmasa da 0,08

düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde ($p: 0,076$) negatif yönlü olarak etkilemektedir. Bu sonuçlardan hareketle, perakende mağazalarında satış temsilcisinin müşteri odaklı olmasının satış performansına 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü yansısının olacağı, buna karşın satış yönlü olmasının ise 0,08 anlamlılık düzeyinde negatif yönlü yansımalarının olacağı söylenebilir.



Şekil 1: Bağımsız değişkenlerin satış performansına etkisini gösteren yol modeli

4.4. Satış Performansının Katılımcıların Demografik Özelliklerine ve İşletme Özelliklerine Göre Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılanların satış performanslarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği Bağımsız Örneklem t Testi analizleri ile test edilmiştir. Analiz sonucuna göre, katılımcıların satış performansı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Katılımcıların yaşlarına ve eğitim düzeylerine göre satış performanslarının farklılık gösterip göstermediği Tek Yönlü ANOVA analizi ile test edilmiştir. Tek Yönlü ANOVA analizi gruplar arası varyansın homojen dağıldığı varsayımına dayanmaktadır ve bunu test eden Levene testine ait t değeri istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Bu değer, gruplar arası varyansın homojen olduğu anlamına gelmektedir. Tek yönlü ANOVA analizi sonucuna göre yaş grupları arasında satış performansı açısında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Yaşı ilişkin farklılık çıkmamasında, yaşı nispeten genç olanların enerjik olması ve buna karşın nispeten yaşı olanların tecrübeli olması dolayısıyla iki tarafın da avantajlı ve dezavantajlı olduğu noktaların bulunması ile açıklanabilir. Ayrıca, bu sonucun katılımcıların yaşlarının birbirine yakın olmasından kaynaklanabileceği de düşünölmektedir. Eğitim düzeyine göre satış temsilcilerinin performansı istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (Tablo 4). İlköğretim mezunu olan satış temsilcilerinin performansı diğerlerine göre daha düşöktür. Buna karşın, lise, ön lisans ve lisans mezunu olan satış temsilcilerinin performansları arasında anlamlı farklılık yoktur. Lise ön lisans ve lisans eğitim düzeylerine göre satış performansının farklılık göstermemesi, perakendecilik sektöründe satış mesleğinin lise eğitimini tamamlamış kişilerin firma tarafından veya bağımsız eğitim kurumları tarafından satış eğitimi verilmesi sonrasında rahatlıkla yürütölebilecek bir meslek olmasından kaynaklandığı düşünölmektedir. Eğitim düzeyine göre satış performansını çoklu karşılaştırmasına ilişkin Tukey testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4: Eğitim düzeyine göre satış performansı

A	B	Ortalama Farkı (A-B)	Sig.
İlköğretim	Lise	-1,54	0,00
	Ön lisans	-1,42	0,01
	Lisans	-1,72	0,01
Lise	İlköğretim	1,54	0,00
	Ön lisans	0,12	0,98
	Lisans	-0,18	0,97
Ön lisans	İlköğretim	1,42	0,01
	Ön lisans	-0,12	0,98
	Lisans	-0,30	0,91
Lisans	İlköğretim	1,72	0,01
	Ön lisans	0,18	0,97
	Ön lisans	0,30	0,91

Araştırmaya katılanların satış performanslarının çalıştıkları işletme türüne göre farklılık gösterip göstermediği Tek Yönlü ANOVA Analizi ile test edilmiştir. Analiz sonucuna göre ulusal veya uluslararası bir mağaza zincirinin düzce şubesinde satış sorumlusu olarak çalışan kişilerin satış performansları yerel işletmede çalışan satış temsilcilerine göre 0,01 düzeyinde ve kendi iş

yerini işleten satış temsilcilerine göre ise, 0,08 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Ayrıca, kendi iş yerini işleten satış temsilcilerinin satış performansı yerel bir işletmede çalışan satış temsilcilerinin performansına göre 0,09 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Analiz kapsamında elde edilen Tukey testi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5: İşletme türüne göre satış performansı

A	B	Ortalama Farkı (A-B)	Sig.
Kendi İş Yeri	Yerel işletmede satış sorumlusu	0,63	0,08
	Bir mağaza zincirinin düzce şubesinde satış sorumlusu	-0,65	0,07
Yerel İşletmede Satış Sorumlusu	Kendi iş yeri	-0,63	0,08
	Bir mağaza zincirinin düzce şubesinde satış sorumlusu	-1,27	0,00
Bir Mağaza Zincirinin Düzce Şubesinde Satış Sorumlusu	Kendi iş yeri	0,65	0,07
	Yerel işletmede satış sorumlusu	1,27	0,00

Araştırmaya katılanlar satış temsilcilerinin ücret alma şekillerine göre performansları Tek Yönlü ANOVA analizi ile test edilmiştir. Araştırmaya katılanlar ücret şekillerine göre, sabit ücret alanlar, ücret + prim alanlar ve kendi iş yerini işletenler olarak üçe ayrılmaktadır. Sabit ücret ile çalışan satış temsilcilerinin performansı hem kendi iş yerini işletenlere hem de ücret+prim ile çalışan satış temsilcilerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha düşüktür. Ayrıca, ücret+prim ile çalışan satış temsilcilerinin performansı kendi iş yerini işletenlere göre daha yüksektir. Ulaşılan bu bulgular, ücret+prim ödeme şeklinin satış temsilcilerinin performansını etkilemekte olduğunu desteklemektedir. Bunun yanında, kendi iş yerini işletenlerin sabit ücret ile çalışanlara nazaran daha yüksek performansa sahip olması, sabit ücret ile çalışmanın satış temsilcileri için uygun bir ödeme yöntemi olmadığı düşüncesini desteklemektedir. Aşağıdaki tabloda ücret alma şekline göre satış performansını karşılaştırılmasına ilişkin Tukey testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 6: Ücret alma şekline göre satış performansı

A	B	Ortalama Farkı (A-B)	Sig.
Sabit Ücret	Ücret+Prim	-1,31	0,00
	Kendi İş yeri	-0,91	0,01
Ücret+Prim	Sabit Ücret	1,31	0,00
	Kendi İş yeri	0,40	0,37
Kendi iş yeri	Sabit Ücret	0,91	0,01
	Ücret+Prim	-0,40	0,37

Satış temsilcilerinin performansları daha önce satış eğitimi alıp almama durumuna göre Tek Yönlü ANOVA analizi ile karşılaştırılmıştır. Satış eğitimi alma durumuna göre satış temsilcileri; hiç satış eğitimi almayanlar, çalıştığı işletme tarafından verilen eğitime katılanlar ve işletmeden bağımsız eğitim kurumları tarafından verilen eğitime katılanlar olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. Analiz sonucuna göre, hiç satış eğitimi almayanların satış performansı işletme tarafından veya bağımsız eğitim kurumundan satış eğitimi alanlara göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha düşüktür. Bunun yanında, bağımsız bir kuruluştan satış eğitimi alanların ile çalıştığı işletmeden satış eğitimi alanların satış performansları arasında istatistiksel

olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Bu bulgular satış temsilciliğinde satış eğitiminin önemini ortaya koymaktadır. Analiz sonuçlarına ilişkin Tukey testi çıktıları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 7: Satış eğitimi alma durumuna göre satış performansı

A	B	Ortalama Farkı (A-B)	Sig.
Satış eğitimi almayan	Çalıştığı firmadan satış eğitimi alan	-1,34	0,00
	Bağımsız kuruluşlardan satış eğitimi alan	-1,56	0,00
Çalıştığı firmadan satış eğitimi alan	Satış eğitimi almayan	1,34	0,00
	Bağımsız kuruluşlardan satış eğitimi alan	-0,23	0,82
Bağımsız kuruluşlardan satış eğitimi alan	Satış eğitimi almayan	1,56	0,00
	Çalıştığı firmadan satış eğitimi alan	0,23	0,82

5. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada ulaşılan önemli sonuçlardan bir tanesi, perakende mağazalarında satış elemanlarının müşteri yönlülükleri satış performansını istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde pozitif yönde etkilemesidir. Bu sonuç literatürle yer alan çalışmalılardan sonuçlarıyla örtüşmektedir (Boles vd., 2001; Roman vd., 2002; Varinli vd., 2009a; Franke & Park 2006; Başgöze & Yılmazel, 2013). Müşteri yönlülüğün satış performansını doğrudan etkilemediğini savunan çalışmalar, satış performansını sadece yapılan satış miktarıyla ölçmektedir (Kohli vd., 1998). Oysa bu çalışmada, satış performansı gelen müşterilere ne oranda satış yapıldığının yanında, müşterilerin satış temsilcisinden ne oranda memnun olduğunu da kapsamaktadır. Bu nedenle, ulaşılan bu sonuç, müşteri yönlülüğün performansı doğrudan değil de dolaylı olarak etkilediğini savunan görüşe (Franke & Park, 2006) ters düşmemekte, fakat satış performansını tanımlama noktasında farklılaşmaktadır. Satış yönlülük ise, beklenildiği gibi performansı olumsuz yönde etkilemektedir. Bu sonuç da literatürdeki ilgili çalışmaların sonuçlarıyla örtüşmektedir (Boles vd., 2001; Başgöze & Yılmazel, 2013). Satış temsilcisinin müşteri kararları üzerindeki etkisini artıran en önemli faktör güvendir(Hawes vd., 1993). Müşteri güvenini kazanmanın yolu da müşteri yönlü bir tutum içinde olmaktır. Bu çerçevede, satış temsilcilerine müşterilerle güvene dayalı uzun süreli ilişkiler geliştirmeye odaklanmaları ve bu doğrultuda, müşterileri etkin bir şekilde dinlemeleri, satış yapamayacak olsa bile müşteri güvenini düşünerek ona en uygun alternatifi sunması tavsiye edilmektedir. Satış temsilcisine, ayrıca, bir an önce satışı kapatmak adına müşteriye hatalı, yanlış, eksik bilgi vermemesi ve müşteri üzerinde baskı kurmaması tavsiye edilmektedir. Satış temsilcisi, kişisel satış sürecinde satış tekniklerini kullanmakla birlikte, müşterinin güvenini kırarak, onu huzursuz edecek davranışlardan kaçınmalıdır.

Satış temsilcilerinin satış yönlü davranmalarında işletmenin tutumunun önemli etkisi vardır. Satış temsilcisinin performansının sadece satışlar üzerinden değerlendirilmesi de satış temsilcisini daha satış odaklı hale getirebilmektedir (Kohli vd., 1998; Boles vd., 2001). Bu nedenle, perakende mağaza yöneticilerinin satış temsilcilerinin müşteri yönlülüğünün satış performansına ve dolayısıyla işletme performansına etkisini göz önünde bulundurarak satış temsilcileri için müşteri yönlü davranış kalıpları geliştirmeleri ve bu davranış kalıplarına uyulması yönünde satış temsilcilerine eğitim verilmesi tavsiye edilmektedir. Ayrıca, perakende mağaza yöneticilerine, satış temsilcilerinin performansını sadece satışlar üzerinden değil, bununla birlikte iletişime geçilen müşterilerin ne kadarının satış temsilcisinden memnun olduğunu da göz önünde bulundurarak değerlendirmeleri tavsiye edilmektedir.

Araştırmaya katılan satış temsilcilerinin performansları cinsiyet ve yaşa göre farklılık göstermemektedir. Buna karşın, satış temsilcisinin eğitim düzeyine göre satış performansları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. İlköğretim mezunu olanların performansı diğerlerine göre anlamlı bir şekilde daha azdır. Fakat lise, ön lisans ve lisans mezunu olan kişilerin performansları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Bu sonuç Candemir ve arkadaşları (2015) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarıyla kısmen örtüşmekte ve kısmen de ters düşmektedir. Ulaşılan bu sonuçlardan hareketle, perakende mağazalarında çalışacak kişilerin en az lise mezunu olmalarının performans açısından önemli olduğu söylenebilir. Buna karşın, performans açısından yaş ve cinsiyete göre farklılık çıkmadığı için, işe alımlarda bu değişkenlerin kriter olarak kullanılmaması önerilmektedir. Burada dikkat edilecek bir önemli nokta, araştırmaya katılanların genç ve orta yaş grubundan oluştuğudur. Yaşların birbirine yakın olması ve gençlerin nispeten enerjik; orta yaşlıların ise nispeten tecrübeli olmaları dolayısıyla performansları arasında farklılık çıkmadığı düşünülmektedir. Bundan hareketle, perakende mağazalarına bu yaş aralığında gençlerde enerjik olma ve orta yaşlılarda tecrübeli olma kriterinin aranması önerilebilir. Ayrıca, tecrübeli ve enerjik gençlerin çalıştırılması performans açısından daha da etkili olabilir.

Satış temsilcilerinin performansı mağaza türüne göre değerlendirildiğinde istatistiksel olarak anlamlı şekilde ulusal veya uluslararası mağaza zincirlerinin Düzce şubesinde çalışanların performansının en yüksek; kendi iş yerini işletenlerin ikinci ve yerel bir mağazada çalışan satış temsilcilerinin ise en düşük performansa sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca, satış temsilcilerinin performansları ücret şekline göre değerlendirildiğinde, ücret+prim şeklinde çalışanların en yüksek; kendi iş yerini işletenlerin ikinci ve sabit ücret ile çalışanların ise en düşük performansa sahip oldukları görülmektedir. Satış temsilcilerinin işe başlamadan önce satış eğitimi alma durumlarına göre performansları değerlendirildiğinde, işe başlamadan önce satış eğitimi alan kişilerin performansı satış eğitimi almayan kişilere göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Satış eğitimi çalıştığı işlemeden alanlar ile bağımsız eğitim kurumlarından alan kişiler arasında ise anlamlı bir farklılık yoktur. Bu sonuçlar değerlendirilirken göz önünde bulundurulması gereken birkaç önemli nokta bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; ulusal veya uluslararası mağaza zincirlerinin Düzce şubesinde çalışan kişiler genellikle ücret + prim şeklinde ücretlendirilen ve işe başlamadan önce satış eğitimi alan kişiler olmasıdır. İkincisi, yerel bir işletmede çalışanlar genellikle sabit ücret ile çalışan ve genellikle satış eğitimi almayan kişilerdir. Ayrıca kendi yerini işletenler de genellikle satış eğitimi almayan kişilerdir.

Yukarıdaki paragrafta sıralanan sonuçlardan hareketle, özetle, büyük mağaza zincirlerinde ücret+prim şeklinde ücretlendirilen ve işe başlamadan satış eğitimi alan kişilerin performanslarının diğerlerine nispeten daha yüksek olduğu söylenebilir. Ayrıca, sabit bir ücret karşılığında yerel bir işletmede çalışan ve satış eğitimi almayan kişilerin performanslarının diğerlerine kıyasla daha düşük olduğu söylenebilir. Kendi yerini işleten kişiler de genellikle satış eğitimi almayan ve orta düzeyde satış performansına sahip olan kişilerdir. Bu sonuçlar, satış performansının satış eğitiminden ve ücretlendirme şeklinden kaynaklandığına işaret etmektedir. Bu bilgide hareketle, yerel perakende işletme yöneticilerine, zincir mağazaların yaptığı gibi, satış temsilcilerinin profesyoneller tarafından satış konusunda eğitim verilmesini sağlamaları ve satış temsilcilerini ücret+prim ile ücretlendirmeleri tavsiye edilmektedir. Ayrıca, kendi yerini işleten kişilere de profesyoneller tarafından verilen satış eğitimlerine katılmaları tavsiye edilmektedir. Yeni satış temsilcisi istihdam edecek olan yerel işletmelere, bağımsız eğitim kurumları veya ulusal/uluslararası perakende mağazaları tarafından verilen satış eğitimini alan ve/veya ulusal/uluslararası perakende mağazalarda satış tecrübesi olan kişilere öncelik tanınması tavsiye edilmektedir.

Bu araştırma sürecinde, satış temsilcilerinin satış yönlülüğünün veya müşteri yönlülüğünün performansa etkisi değerlendirilirken, satış temsilcisine duyulan güven değişkenin eksikliği hissedilmiştir. Bundan sonra bu değişkenler arası ilişkiyi üzerine araştırma gerekleştireceklere güven değişkenini ara değişken olarak ele almaları tavsiye edilmektedir. Ayrıca, bu çalışmada satış eğitimi ve cretlendirme şeklini satış performansını ne oranda etkilediği tespit edilememiştir. Satış performansı üzerine çalışma yapacak araştırmacılara, satış eğitimini ve cretlendirme şeklini performansı ne düzeyde etkilediğine dair araştırma gerçekleştirmeleri tavsiye edilmektedir.

Araştırma tasarlanırken bir takım kısıtlamalar yapılmıştır. Bunlardan birincisi, satış temsilcilerinin performansını etkileyen faktörlerle ilgilidir. Satış temsilcisinin performansını etkileyen cok sayıda farklı faktörler de olmakla birlikte, bu çalışmada sadece satış eğitimi, satış yönlülük, müşteri yönlülük, mağaza türü ve satış temsilcisinin demografik özellikleri araştırılmıştır. Araştırmadaki diğer bir kısıt, evrenle ilgilidir. Zaman ve maaliyet değişkenleri dolayısıyla araştırma sadece Düzce’de bulunan perakende mağazaları ile sınırlandırılmış ve bir sektöre indirgenmemiştir. Daha geniş evrenle ve belirli sektöre indirgenerek yapılacak çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilebilir.

Kaynakça

- Abratt, R., Bendxen, M., & Drop, K. (1999). Ethical Perceptions of South African Retailers: Management and Sales Personnel. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 27(2), 91-104.
- ALuption, R., Weiss, J. E., & Peterson, R. T. (1999). Sales Training Evaluation Model (STEM): A Conceptual Framework. *Industrial Marketing Management*, 28(1), 73-86.
- Attia, A. M., Honeycutt, E. D., & Leach, M. P. (2005). A Three-Stage Model for Assessing and Improving Sales Force Training and Development. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(3), 253-268.
- Başgze, P. & Yilmazel, S. E., (2013). Kişisel Satış Elemanına İlişkin Tüketicisi Satın Alma Davranışını Olumlu ve Olumsuz Yönde Etkileyen zellikler: Sigortacılık Sektöründe Kalitatif Bir alışma, *Sigorta Araştırmaları Dergisi*, 10, 79-93.
- Beckwith, H. & Beckwith, C. (2009). *Ben A.ř. Kendini Satma Sanatı*, mit şensoy (ev.). İstanbul: Optimist.
- Bilginer, N., Gönen, S., & Kayabaşı, A. (2006). Kişisel satış sürecinin performansı ve bu performansın satışa itirazlar, satışın kapatılması ve izlenmesi ynnden değerlendirilmesi. *Dokuz Eyll Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstits Dergisi*, 8(3), 54-73.
- Boles, J. S., Babin, B. J., Brashear, T. G., & Brooks, C. (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.
- Brown, G., Widing, R. E., & Coulter, R. L. (1991). Customer evaluation of retail salespeople utilizing the SOCO scale: A replication, extension, and application. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(4), 347-351.
- Brown, S. P., & Peterson, R. (1994). The effect of effort on sales performance and job satisfaction. *Journal of Marketing*, 58(2), 70-80.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self- and Supervisor Performance Ratings. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110-119.
- Bush, V. D., & Ingram, T. N. (2001). Building and Assessing Cultural Diversity Skills: Implications for Sales Training. *Industrial Marketing Management*, 30(1), 65-76.
- Candemir, A., Zalluhoğlu, A. E., & Yücel, E. (2015). Perakende Sektöründe Satış Elemanlarının Eğitimlerinin Ve Kişisel Niteliklerinin Satış Başarısını zerindeki Etkisi: İzmir rneği. *AK İİBF Dergisi*, 17(2), 49-65.

- Castleberry, S. B., Shepherd, C. D., & Ridnour, R. (1999). Effective Interpersonal Listening in the Personal Selling environment. Conceptualization, Measurement, and nomological Validity. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 7(1), 30–38.
- Çatı, K., Kethüda, Ö., & Faikoğlu, S. (2012). Otel İşletmelerinin Pazarlama Birimi Yapılarına Göre Performanslarının Değerlendirilmesi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(Özel Sayı), 23–42.
- Dawes, J. (1999). The Relationship between Subjective and Objective Company Performance Measures in Market Orientation Research: Further Empirical Evidence. *Marketing Bulletin*, 10(3), 65–75.
- Dubinsky, A. J. (1996). Some Assumptions about the Effectiveness of Sales Training. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16(3), 67-76.
- Eren, S. S. (2008). Satış Yönetimi Kontrol Sistemlerinin Satış Elemanı Özelliklerine ve Performansına Etkileri Üzerine Bir Saha Araştırması. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 3 (2), 164-188.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*. (10th ed.). Boston: Pearson.
- George R. F. & Jeong-Eun P., (2006) Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research: November*, 43(4), 693-702.
- Giacobbe, R. W., Jackson Jr, D. W., Crosby, L. A., & Bridges, C. M. (2006). A contingency approach to adaptive selling behavior and sales performance: Selling situations and salesperson characteristics. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(2), 115-142.
- Golden, B. R. (1992). SBU Strategy and Performance: The Moderating Effects of the Corporate-SBU Relationship. *Strategic Management Journal*, 13(2), 145–158.
- Gomez, M. I., McLaughlin, E. W., & Wittink, D. R. (2004). Customer satisfaction and retail sales performance: an empirical investigation. *Journal of retailing*, 80(4), 265-278.
- Gümüş, S., Toker, F. & Korkmaz, M. (2014). Sigorta Sektöründe Satış Temsilcilerinin Satış Performansına Etkisi ve İstanbul'da Bir Araştırma. *Pazarlama ve Pazar Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 1-21.
- Hansen, J. D., & Riggle, R. J. (2009). Ethical Salesperson Behavior In Sales Relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(2), 151-166.
- Harris, E. G., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2005). The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self- and Supervisor Performance Ratings. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(1), 19–35.
- Hawes, J. M., Rao, C. P., & Baker, T. L. (1993). Retail salesperson attributes and the role of dependability in the selection of durable goods. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 13(4), 61–71.
- Hunter, G. K., & Perreault, W. D. (2017). Sales Technology Orientation, Information Effectiveness, and Sales Performance. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26(2), 95–113.
- İslamoğlu, A. H., & Altunışık, R. (2007). *Satış ve Satış Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Jaramillo, F., & Grisaffe, D. B. (2009). Does customer orientation impact objective sales performance? Insights from a longitudinal model in direct selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(2), 167-178.
- Kethüda, Ö. (2012). Baskilli Satışın Pozitif Ağızdan Ağıza Pazarlama İletişimine Etkisi: Kapalı Çarşıdan Alışveriş Yapan Turistler Üzerinde Bir Araştırma, 17. Ulusal Pazarlama Kongresi, 18-21 Ekim, Balıkesir.
- Kethüda, Ö., & Bilgin, Y. (2017). Satış elemanlarının satış ve müşteri yönlülüklerinin maaş şekline ve satış eğitimine göre değerlendirilmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(ICMEB17 Özel Sayısı), 487–497.
- Kıral, D. Ö., & Şar, S. (2004). Satış Gücü Eğitiminin Türk İlaç Endüstrisindeki Önemi. *Ankara Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Dergisi*, 33(3), 243-254.
- Kohli, A. K., Shervani, T. A. & Challagalla, G. N. (1998). Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors. *Journal of Marketing Research*, 35 (2), 263-274.

- Krishnamoorthy, A., Misra, S., & Prasad, A. (2005). Scheduling sales force training: Theory and evidence. *International Journal of Research in Marketing*, 22(4), 427-440.
- Levy, M., & Dubinsky, A. J. (1983). Identifying and Addressing Retail Salespeople's Ethical Problems: A Method and Application. *Journal of Retailing*, 59(1), 46-66.
- Madran, C., & Akdoğan, T. (2010). Satıcıların kişilikleri ile performanslarının ilişkisi; beş faktör modeline göre bir analiz. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 366-381.
- Periatt, J. A., Le May, S. A., & Chakrabarty, S. (2004). The selling orientation–customer orientation (soco) scale: Cross-validation of the revised version. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24(1), 49-54.
- Roman, S., Ruiz, S., & Munuera, J. L. (2002). The effects of sales training on sales force activity. *European Journal of Marketing*, 36(11/12), 1344-1366.
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO Scale: A Measure of Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343-351.
- Spini, D. (2010). *60 Saniyede Satış: Müşterilerinizi Etkilemenin ve Satışı Artırmanın en etkili Yolu*. Ozan Aydın (Çev.). İstanbul: Martı.
- Stewart, G. L. (1996). Reward structure as a moderator of the relationship between extraversion and sales performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 619-627.
- Thomas, R. W., Soutar, G. N., & Ryan, M. M. (2001). The Selling Orientation-Customer Orientation (S . O . C . O .) Scale : A Proposed Short Form The Selling Orientation-Customer Orientation (S . O . C . O .) Scale : A Proposed Short Form. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(1), 63-69.
- VandeWalle, D., Brown, S. P., Cron, W. L., & Slocum, J. W., Jr. (1999). The influence of goal orientation and self-regulation tactics on sales performance: A longitudinal field test. *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 249-259.
- Varinli, İ. & Kurtoğlu, R. (2005). Satış Elemanlarının Etik Algılamaları: Perakende Sektöründe Bir Uygulama. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (2), 1-21.
- Varinli, İ., Yaraş, E., & Başalp, A. (2009a). Duygusal Zekânın Müşteri Odaklılık Ve Satış Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 9(1), 113-130.
- Varinli, İ., Yaraş, E., & Başalp, A. (2009b). Satış Elemanlarının Duygusal Zekasının Bir Göstergesi Olarak Algılanan Performans, Satış ve Müşteri Odaklılık. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 159-174. Retrieved from <http://eskidergi.cumhuriyet.edu.tr/makale/1918.pdf>
- Wachner, T., Plouffe, C. R., & Grégoire, Y. (2009). SOCO's impact on individual sales performance: The integration of selling skills as a missing link. *Industrial Marketing Management*, 38(1), 32-44.
- Walker, O. C., Churchill, G. A., & Ford, N. M. (1977). Motivation and performance in industrial selling: Present knowledge and needed research. *Journal of Marketing Research*, 14(2), 156-168.
- Wotruba, T. R. (1991). The evolution of personal selling. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11(3), 1-12.
- Yeliz, B. (2014). Perakende giyim mağazalarında çalışan satış temsilcilerinin motivasyon etkileyicileri üzerine nitel bir çalışma. *Balkan Journal of Social Sciences*, 3(5), 69-93.

