

**T.C.**  
**FIRAT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**SATIŞ GÜCÜ MEMNUNİYET DÜZEYİNİN BELİRLENMESİ**  
**FIRAT ELEKTRİK PERAKENDE SATIŞ A.Ş. ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN**  
**Dr. Öğr. Üyesi Nurcan YÜCEL**

**HAZIRLAYAN**  
**Zeycan GÜLCÜ**

**ELAZIĞ – 2018**

**T.C.**  
**FIRAT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**SATIŞ GÜCÜ MEMNUNİYET DÜZEYİNİN BELİRLENMESİ**  
**FIRAT ELEKTRİK PERAKENDE SATIŞ A.Ş. ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN**  
**Dr. Öğr. Üyesi Nurcan YÜCEL**

**HAZIRLAYAN**  
**Zeycan GÜLCÜ**

Jürimiz 01/08/2018 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonunda bu yüksek lisans oybirliği / oy çokluğu ile başarılı saymıştır.

Jüri Üyeleri:

1. Prof. Dr. Kenan PEKER
2. Doç. Dr. Abit BULUT
3. Dr. Öğretim Üyesi Nurcan YÜCEL

F.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun .../.../2018 tarih ve .....sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

**Prof. Dr. Ömer Osman UMAR**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü**

**ÖZET****Yüksek Lisans Tezi****Satış Gücü Memnuniyet Düzeyinin Belirlenmesi Fırat Elektrik Perakende Satış  
A.Ş. Örneği****Zeycan GÜLCÜ****Fırat Üniversitesi****Sosyal Bilimler Enstitüsü****İşletme Ana Bilim Dalı****Elazığ – 2018, Sayfa: X + 117**

Günümüzün hızla artan rekabet koşullarında firmalar, rekabette avantaj sağlamak adına müşteriye ulaşmak için kullandıkları satış örgütlerini sürekli geliştirme çabasıdadır. Firmaların satış gücü yönetiminde ilk olarak satış amaçlarını belirlemeleri gerekmektedir. Satış amaçları belirlendikten sonra satış amaçlarıyla bağlantılı olarak belirledikleri kriterler doğrultusunda satış gücü büyüklüğüne ve stratejisine, satış gücü çeşidine ve satış örgüt yapısına karar verilmesi gerekmektedir. Satış gücünün verimliliği büyük ölçüde satış gücünün ne şekilde yapılandırıldığıyla alakalıdır. Firmaların, satış amaçları ve satış stratejileri doğrultusunda müşterilerine ulaşmak için en uygun satış gücü yapısına karar vermeleri gerekmektedir.

Bu araştırmada; satış işletmeleri arasında yer alan firma çalışanlarının memnuniyet düzeyinin belirlenmesi amaçlanmış olup bu amaç doğrultusunda çalışma yapılmıştır. 2018 yılı Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. bünyesindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Tamsayım örneklem tekniği ile Tunceli, Bingöl, Elâzığ ve Malatya illerinde raporlu veya izinli olmayan Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. çalışanları seçilmiştir. Araştırmanın anket formu toplam 93 çalışana ulaştırılmış ve 91’den geri dönüş alınmıştır. Elde edilen anketlerin geçerliliğinin değerlendirilmesi aşamasında veri kaybına yol açan anket formuna rastlanmamış ve nihai olarak araştırmanın örneklemini 91 çalışandan oluşmuştur. Yapılan analizler sonucunda çalışanların memnuniyet düzeyi ile bu düzeyi etkileyen faktörler arasında ilişki bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Satış, Satış Yönetimi, Memnuniyet, Satış Gücü

**ABSTRACT**

**Master Thesis**

**Determination of Sales Force Satisfaction Level**

**Firat Elektrik Perakende Satış A.Ş. Sample**

**Zeycan GÜLCÜ**

**The University of Frat**

**The Institute of Social Science**

**The Dapartmen of Management**

**Elazığ – 2018, Pages: X + 117**

In today's increasingly competitive conditions, firms are continuously trying to develop sales organizations they use to reach customers in order to gain a competitive edge. Firms need to determine their sales objectives first in sales force management. After the sales objectives are determined, it is necessary to decide on the sales force size and strategy, the sales force representation and sales organization structure in line with the criteria determined in connection with the sales purposes. The efficiency of the sales force is largely related to how the sales force is structured. Firms need to decide the best sales force structure in order to reach the customers in the direction of sales purpose and sales strategies.

In this research; it was aimed to determine the satisfaction level of the company employees who are among the sales enterprises and the study has been carried out for this purpose. The universe of the research is the year 2018 Firat Elektrik Perakende Satış A.Ş. employees within the company. Complete inventory sampling technique is used in Tunceli, Bingöl, Elazığ and Malatya provinces. Firat Elektrik Perakendes Satış A.Ş. employees were all selected The questionnaire form was sent to 93 employees and returned from 91. The evaluation of the validity of the obtained questionnaires did not reveal the questionnaire that led to the loss of data, and the sample of the final study consisted of 91 employees. In the end of the analysis, it was found out that there was a relationship between satisfaction of employee and the factors effecting this level.

**Key Words:** Sales, sales management, Satisfaction, Sales Force

## İÇİNDEKİLER

|                              |             |
|------------------------------|-------------|
| <b>ÖZET .....</b>            | <b>II</b>   |
| <b>ABSTRACT .....</b>        | <b>III</b>  |
| <b>İÇİNDEKİLER.....</b>      | <b>IV</b>   |
| <b>ŞEKİLLER LİSTESİ.....</b> | <b>VII</b>  |
| <b>TABLolar LİSTESİ.....</b> | <b>VIII</b> |
| <b>ÖN SÖZ.....</b>           | <b>X</b>    |
| <b>GİRİŞ.....</b>            | <b>1</b>    |

### BİRİNCİ BÖLÜM

|                                                                                   |          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>1. SATIŞ YÖNETİMİ.....</b>                                                     | <b>3</b> |
| 1.1. Satış Yönetimi Kavramı .....                                                 | 3        |
| 1.2. Satışın Günümüzdeki Önemi .....                                              | 4        |
| 1.3. Satış Süreci.....                                                            | 5        |
| 1.3.1. Araştırma Aşaması .....                                                    | 6        |
| 1.3.2. Hazırlık Aşaması .....                                                     | 8        |
| 1.3.3. Görüşme ve İhtiyaçların Tespiti .....                                      | 9        |
| 1.3.4. Sunuş Aşaması.....                                                         | 10       |
| 1.3.5. İtirazların Dinlenmesi .....                                               | 12       |
| 1.3.6. Kapanış .....                                                              | 13       |
| 1.3.7. Satış Sonrası Takip – İzleme .....                                         | 15       |
| 1.4. Satış Odaklı ve Pazarlama Odaklı Yaklaşım Arasındaki Temel Farklılıklar..... | 16       |
| 1.5. İşletme Yönetimi ve Pazarlama Açısından Satış Kavramı .....                  | 17       |
| 1.6. Satış Yönetiminin Pazarlama Yönetimindeki Yeri .....                         | 23       |
| 1.7. Satış Yönetiminin İşletme İçindeki Yeri ve İşlevleri .....                   | 25       |
| 1.8. Satış Yönetiminin Görevleri .....                                            | 26       |

### İKİNCİ BÖLÜM

|                                              |           |
|----------------------------------------------|-----------|
| <b>2. SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİ.....</b>           | <b>29</b> |
| 2.1. Satış Gücü Yönetim Kavramı .....        | 29        |
| 2.2. Satış Gücü Yönetiminin Önemi .....      | 31        |
| 2.3. Satış Gücünün Bulunması ve Seçimi ..... | 32        |
| 2.4. Satış Gücü Yönetimi .....               | 36        |
| 2.4.1. Sipariş Alan Satışçılar .....         | 37        |

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.4.2. Sipariş Getiren Satışçılar .....                                          | 37 |
| 2.4.2.1. Satış Yönlü Olanlar .....                                               | 37 |
| 2.4.2.2. Tüketici Yönlü Olanlar .....                                            | 38 |
| 2.5. Satış Gücünün Örgütlenmesi.....                                             | 38 |
| 2.5.1. Coğrafi Temelli (Bölgesel Temelli) Örgütlenme .....                       | 39 |
| 2.5.2. Ürün Temelli Örgütlenme .....                                             | 40 |
| 2.5.3. Tüketici Temelli Örgütlenme (Pazara Bağlı Yapı).....                      | 41 |
| 2.5.4. Fonksiyonel Örgütlenme .....                                              | 42 |
| 2.5.5. Karma (Matris) Örgütlenme .....                                           | 42 |
| 2.6. Satış Gücünün Amaçları .....                                                | 43 |
| 2.7. Satış Gücünün Motivasyonu ve İş Tatmini .....                               | 44 |
| 2.8. Satış Gücünün Performansı ve Eğitimi .....                                  | 46 |
| 2.9. Satış Gücünün Ücretlendirilmesi .....                                       | 50 |
| 2.10. Satış Gücü Büyüklüğünün Belirlenmesi .....                                 | 53 |
| 2.11. Satış Gücünün Gözetimi ve Kontrolü .....                                   | 54 |
| 2.12. Satış Gücü Memnuniyet Düzeyi İle İlgili Yapılan Çalışmalar .....           | 55 |
| 2.12.1. Satış Gücü Memnuniyet Düzeyi İle İlgili Yapılan Yerli Çalışmalar .....   | 55 |
| 2.12.2. Satış Gücü Memnuniyet Düzeyi İle İlgili Yapılan Yabancı Çalışmalar ..... | 59 |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

|                                                                                          |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>3. FIRAT ELEKTRİK PERAKENDE SATIŞ A.Ş. ÇALIŞANLARI ÜZERİNE<br/>BİR ARAŞTIRMA.....</b> | <b>62</b>  |
| 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....                                                   | 62         |
| 3.2. Araştırmanın Hipotezleri.....                                                       | 62         |
| 3.3. Araştırmanın Yöntemi.....                                                           | 65         |
| 3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....                                              | 66         |
| 3.5. Bulgular.....                                                                       | 67         |
| 3.6. Demografik Özelliklere Ait Frekans Dağılımları .....                                | 68         |
| 3.7. Çalışanların Memnuniyet Ölçeği Frekans Dağılımları ve Betimsel İstatistikler ..     | 72         |
| 3.8. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi.....                                         | 77         |
| 3.8.1. Ortalamalar Arası Farklılaşmalar .....                                            | 78         |
| 3.8.2. Korelasyon Analizleri.....                                                        | 94         |
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>                                                           | <b>100</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                                                    | <b>105</b> |

|                               |            |
|-------------------------------|------------|
| <b>EKLER</b> .....            | <b>112</b> |
| Ek 1. Orijinallik Raporu..... | 112        |
| Ek 2: Anket Formu.....        | 113        |
| <b>ÖZ GEÇMİŞ</b> .....        | <b>117</b> |



## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| <b>Şekil 1.</b> Tüketicilerle İletişimin Yapısı.....           | 21 |
| <b>Şekil 2.</b> Pazarlama Karması Stratejisi.....              | 25 |
| <b>Şekil 3.</b> Satış Gücünün Bulunması ve Seçimi Süreci ..... | 34 |
| <b>Şekil 4.</b> Demografik Özelliklerin Dağılımı .....         | 71 |



## TABLOLAR LİSTESİ

|                                                                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 1.</b> Pazarlama Anlayışının Gelişim Aşamaları .....                                                                          | 20 |
| <b>Tablo 2.</b> Çalışanların Memnuniyet Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Katsayıları .....                               | 66 |
| <b>Tablo 3.</b> Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. Çalışanlarının Çalıştıkları Şehre İlişkin Frekans Dağılımları.....                 | 68 |
| <b>Tablo 4.</b> Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Dağılımları.....           | 69 |
| <b>Tablo 5.</b> Firmanın Finansal Durum Boyutu Frekans Dağılımları Ve Betimsel İstatistikler .....                                     | 73 |
| <b>Tablo 6.</b> Firmanın Kurumsal İmaj Boyutu Frekans Dağılımları Ve Betimsel İstatistikler .....                                      | 74 |
| <b>Tablo 7.</b> Firmanın Örgütsel Kültür Boyutu Frekans Dağılımları Ve Betimsel İstatistikler .....                                    | 75 |
| <b>Tablo 8.</b> Firmanın Hizmet İçi Eğitim Boyutu Frekans Dağılımları Ve Betimsel İstatistikler .....                                  | 76 |
| <b>Tablo 9.</b> Memnuniyet Boyutu Frekans Dağılımları Ve Betimsel İstatistikler .....                                                  | 77 |
| <b>Tablo 10.</b> Çalışanların Memnuniyet Ölçeği Boyutlarının Çalışılan Şehre Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Testi .....            | 78 |
| <b>Tablo 11.</b> Çalışanların Memnuniyet Ölçeği Boyutlarının Aylık Gelir Durumlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Testi .....    | 80 |
| <b>Tablo 12.</b> Çalışanların Memnuniyet Ölçeği Boyutlarının Yaşlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Testi .....                  | 82 |
| <b>Tablo 13.</b> Çalışanların Memnuniyet Ölçeği Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Testi .....            | 84 |
| <b>Tablo 14.</b> Çalışanların Memnuniyet Ölçeği Boyutlarının Mesleki Tercih Nedenlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Testi ..... | 86 |
| <b>Tablo 15.</b> Çalışanların Memnuniyet Ölçeği Boyutlarının Şirketteki Çalışma Yılına Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Testi .....  | 89 |
| <b>Tablo 16.</b> Çalışanların Memnuniyet Ölçeği Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasına İlişkin T Testi .....                      | 91 |

|                                                                                                                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 17.</b> Çalışanların Memnuniyet Ölçeği Boyutlarının Medeni Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin T Testi .....                                                                       | 93 |
| <b>Tablo 18.</b> Firmanın Finansal Durum, Kurumsal İmaj, Örgütsel Kültür Ve Hizmet İçi Eğitim Boyutlarının Çalışanların Memnuniyet Boyutu İle Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları ..... | 95 |
| <b>Tablo 19.</b> Hipotez Tablosu .....                                                                                                                                                        | 96 |



**ÖN SÖZ**

Bu tez çalışmamda; öncelikle konuyu seçerken isteklerimi ve çalışma hayatımı göz önünde bulundurup, geçirdiğim süreçte desteğini ve yardımını benden hiçbir zaman esirgemeyen, bilgi birikimi ve tecrübeleri ile her zaman yol göstererek paylaşılan saygıdeğer hocam ve danışmanım Dr. Öğretim Üyesi Nurcan YÜCEL’e teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Tüm eğitim hayatım boyunca benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyip, kararlarımın arkasında her zaman sabırla duran sevgili ailem başta olmak üzere, araştırmamın başından sonuna kadar görüş ve fikir alışverişinde bulunduğum sevgili eşime de teşekkürlerimi bir borç bilirim.

**ELAZIĞ – 2018****Zeycan GÜLCÜ**

## GİRİŞ

Pazarlama karmasının en etkin faktörü olan satış süreci; son yıllarda sürekli ve artan bir şekilde önem kazanmaktadır. Bu önemle birlikte firmaların, sadece satış geliştirmek için bütçelerindeki artış değil, satın alma gücü dünyasındaki düşünce değişimi gereği de ortaya çıkmaktadır. Bu gelişime paralel olarak konunun önemini kavrayan firmalar, satış geliştirme bölümlerini oluşturarak pazarlama örgüt yapılarında genişlemeye gitmişlerdir. Firmaların yapması gereken doğru pazarlama, doğru mal/hizmet konumlandırma, aktif satış ziyaretleri, satış gücü ekiplerine sürekli eğitim verilmesi ve bu doğrultuda tecrübelerini artırmak olacaktır.

Bu bilgiler doğrultusunda satış gücünü yönetecek bir yapıya ihtiyaç duyulmaktadır. Satış gücü, bir gücü oluşturan belli insan potansiyelinden meydana gelmektedir. Bu potansiyelin değerlendirilmesinde, yönetiminde ve diğer kurum içi etkilerinde önemli, bir kısım sorumluluk satış gücü yöneticilerine düşmektedir. Firmalar gayelerine, insan gücünün sayesinde ulaşmaktadır. Satış gücü yöneticileri satış öncesi ve sonrası, firma içinde ve firma dışında insanla uğraşmakla yükümlü olmaktadır.

Satış gücü yöneticiliği, bu potansiyeli değerlendirmek üzere gelişen bir kadronun yönetimi gibi düşünülebilmektedir. Satış gücü yöneticilerinin amacı, yönetimleri altındaki kişilerle ve işlerle ilgili olarak en iyiyi oluşturmak veya var olanı en iyi hâle getirmektir. Aslında herkesin içinde daha iyiyi (daha iyi satıcı, daha iyi yönetici, daha iyi anne-baba, daha iyi evlat vb.) başarmak açısından kullanabilecek belli bir potansiyel bulunmaktadır. Bu potansiyeli serbest bırakmak veya satış gücündeki diğer kişilerin potansiyellerini kullanmalarını sağlamak, iyi bir satış gücü yöneticisinin başlıca görevleri olarak sayılmaktadır. Satış gücü örgütünün verimliliği, satış gücünün becerilerinin ve yeteneklerinin birleşiminden oluşmaktadır.

Diğer bir ifadeyle; günümüzde kimin satın alacağı bile belli olmayan ürünler üretilmektedir. Üretici ve tüketiciyi bağlayacak olan unsur satış gücü olarak görülmektedir. Üretici ve tüketici arasındaki mekanizmayı kontrol edecek, bu mekanizmanın verimli bir şekilde çalışmasını sağlayacak kişi satıcı, satış gücü olmakta ve bu sebeple, satış gücünün önemi gün geçtikçe artmaktadır. Daha önceki dönemlerde satış gücünün görevi sadece sipariş toplamak iken; pazarlamaya dönük yönetim anlayışının günümüzde daha fazla hâkim olmasından dolayı uygun yer ve zamanda firma amaçlarına uygun olarak satış hacmini genişletmek ve geliştirmek olmaktadır. Satış

gücünün etkin olarak kullanımında satış gücü yönetimi önemli rol oynamaktadır. Günümüzde ekonomik sistemlerin en önemli unsurlarından biri satış organizasyonları olarak bilinmektedir. Üretimin az, tüketimin fazla olduğu dönemlerin bitmesiyle beraber satış organizasyonları sistemde önemli bir yer almaktadır.

Yukarıdaki bilgiler çerçevesinde; bu çalışma 3 bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde; satış yönetimi, ikinci bölümde; satış gücü yönetimi kavramlarına yer verilirken üçüncü bölümde de; Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. üzerine bir araştırma yapılarak, yapılan bu araştırma incelenmiştir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. SATIŞ YÖNETİMİ

#### 1.1. Satış Yönetimi Kavramı

Günümüzde firmalar, küresel seviyede rekabet etmekte, bilginin ve teknolojinin akıl almaz hızı, iş yapma modellerini de değiştirmektedir. Firmaların artık tüketici ihtiyaçlarına çok hızlı adapte olma yeteneğini geliştirmeleri gerekmektedir. Tüketicilerin artık eskisinden çok daha fazla satın alma gücü ve birçok maldan ve hizmetten satın alma seçeneği bulunmaktadır. Pazarlama, kişisel ve sosyal ihtiyaçları karşılamak için varken; satış pazarlama yönetiminde tutundurma karması altında yer alan en eski unsur olarak bilinmektedir (Bubnjević, 2011: 371). Pazarlama karmasından literatürde ilk kez 1950’li yıllarda bahseden Borden (1984: 9) satışı da bu karmanın elemanları arasında ifade etmektedir. Satış yönetimi alıcının ihtiyaçlarına odaklanırken; pazarlama bu ihtiyacı doyurma üzerine çalışmaktadır (Jham, 2011: 6).

Diğer bir ifadeyle; küresel rekabetin yeni dinamikleri pazarlama ve satış anlayışına değişiklikler getirmiştir. Pazarlama, bir iletişim işi olup mal ve hizmet hakkında bilgi verme, imaj geliştirme, marka bağlılığı yaratma gibi satışı destekleyen faaliyetleri kapsarken; satışta da farklı bir anlayış hâkim olmuştur. Firmalar da yeni satış yöntemleri uygulanmaya başlamıştır (Çabuk, 2012: 3). Yeni satış yöntemleriyle birlikte de satış yönetimi kavramı önem kazanmıştır.

Satış yönetimi denilen kavram kısaca; firmaların amaçları ile bağlantılı olarak ulaşmak istedikleri satış hedefleri için gerekli olan satışla ilgili faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, satış temsilcilerinin motivasyonu ve denetlenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Pazarlama bugün firma fonksiyonları arasında yerini daha önemli hâle getirirken; satış fonksiyonu da pazarlama içerisinde önemini artırmaktadır. Devamlılığı sağlamak ya da amaçlara ulaşmak adına ulaşılması gereken satış hedeflerinin var olması bu fonksiyonu yönetsel bir süreç hâline getirmektedir. Bu süreç içerisinde yer alan temel faaliyetler olarak belirlenen; satış gücünün planlanması, seçilmesi, örgütlenmesi, yönlendirilmesi, eğitilmesi ve denetlenmesi faaliyetlerinin her biri aynı düzeyde önem arz etse de, akademik çalışmaların genel olarak satış temsilcilerinin motivasyonu, performans değerlendirmesi ve eğitimi üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (Güler, 2011: 35).

Satış yönetimi; bir firmada kişisel satış işlevlerinin planlanması, yürütülmesi, denetimi ile satış gücünü oluşturan personelin seçimi, eğitimi, görevlendirilmesi, gözetimi, ücretlendirilmesi ve güdülendirilmesiyle ilgili faaliyetlerin tümü olarak tanımlanmaktadır (Cemalcılar, 2000: 158). Satış yönetimi; “satış gücünün faaliyetlerinin planlanması ve organizasyonu, eleman temini, elemanların eğitimi, yöneltmesi ve kontrolü (değerlendirilmesi) sürecidir” şeklinde ifade edilmektedir (İslamoğlu ve Altunışık, 2009: 145).

Satış yönetiminin görevi firma amaçlarına uygun bir satış hacmi veya kârlılığı ya da büyüme oranını elde edebilmek için gerekli olan satış faaliyetlerinin yürütülebilmesini sağlayacak gerekli elemanların seçimi ve istihdam edilmesi, eğitilmesi ve iyi bir yöneticilik sergileyerek satış gücünün etkin ve verimli çalışmasını sağlamaktır (İslamoğlu ve Altunışık, 2009: 145).

Satış yönetiminin kendine özgü yönleri, değerleri ve öncelikleri bulunmaktadır. Satış yönetiminde başarılı olmak için piyasayı, tüketiciyi, rakipleri, ürünleri, firmanın yapısını, işleyişini ve elemanlarını çok iyi bilmek gerekmektedir. Satış yönetiminde başarı, duruma özgü bilgilere güncel olarak, tam ve doğru bir şekilde ulaşıldığında sağlanacaktır (Barutçugil, 2009: 115-116). Satış yönetiminde önemli faaliyetlerden bir diğeri de; satış gücünün örgütlenmesidir. Bu aşamada; mevcut satış gücünün hiyerarşik yapı içerisinde kademeler halinde ayrılması, bunların aşamalı hâle getirilmesi, görev ve yetki tanımlarının yapılması ve bu kademeler arasındaki iletişim sürecinin belirlenmesi gerçekleştirilmektedir. Son derece önemli olan bu aşama, firmanın politika ve stratejilerine göre farklılık, değişkenlik gösterebilmektedir (Güler, 2011: 35).

## **1.2. Satışın Günümüzdeki Önemi**

Firmalar için satış; tutundurma karmasının en önemli elemanlarından biridir. Türkçeye “tutundurma” olarak çevrilen “promosyon” kelimesi Latince kökenli bir sözcüktür. Pazarlama literatüründe tutundurma; pazarlamadaki fikirleri ve kavramları kabul etmeleri konusunda başkalarını ikna etmek için yürütülen iletişim faaliyetleri olarak ifade edilmektedir ( Tek ve Özkul, 2005). Pazarlama çabalarında üç farklı rol üstlenilmektedir. İlk olarak; satışçılarla şirket ve tüketici arasında kritik bir bağlantı kurulmaktadır. Firmaların hedefleri ve tüketicilerin ihtiyaçlarını aynı anda tatmin edebilmeyi beraberinde getirmektedir. İkinci rol ise; satışçılar firmanın tüketici tarafındaki yansıması olarak ifade edilmektedir. Firmaların tek kişisel olarak muhatap

gördüğü kişiler olmaktadır. Son olarak da; kişisel satışın bir firmanın pazarlama programında ağırlıklı bir rolü bulunmaktadır (Kerin ve Hartley, 2016: 569)

Satış, en etkin tutundurma yöntemi olarak bilinmektedir. Satış geliştirme, reklam ve halkla ilişkiler faaliyeti, bir firmada veya üründe ilgi uyandırabilmekte ancak; en son satın alma kararı verilene kadar satışı gerçekleştirmek açısından yetersiz kalmaktadır. Bu da; yalnızca kişisel iletişim ile gerçekleştirilebilmektedir. Satış firma ile dış dünya arasında bir iletişim köprüsü oluşturması bakımından diğer tutundurma karması elemanlarına benzemekle birlikte; alıcılara yol göstermede, tüketicilerin ihtiyaçlarını anlamada, öneri ve karşı öneri sunmada satış temsilcisinin büyük bir esnekliğe sahip olması bakımından diğer tutundurma elemanlarından farklılık göstermektedir (Topkara, 2006: 8).

Satış; tutundurma karmasının tamamlayıcı bir fonksiyonudur ve reklam kadar görülür olmasa da firmalar tarafından satış faaliyetlerine büyük miktarlarda para harcanmakta ve bu harcamaların gün geçtikçe arttığı gözlemlenmektedir. 1970’li yılların ortalarında, reklam ile satış faaliyetlerinin bütçelerinin yıllık artış oranları kıyaslandığında; reklamın yüzde 9’luk, satış geliştirme ise yüzde 12’lik bir artış gösterdiği ve satış çabalarına reklamdaki daha fazla para harcanmaya başlandığı görülmektedir (Erdem, 2010: 24).

Satışın çift yönlü ve yüz yüze olması, ona diğer tutundurma faaliyetlerinden daha önemli bir rol yüklemektedir. Diğer bir ifadeyle, kişisel satış dışındaki tutundurma araçları tek yönlü; kişisel satış ise çift yönlü - karşılıklı iletişime dayanmaktadır. Bu kişisel satışın tüm durumlar için en etkin tutundurma faaliyeti olduğu anlamına gelmemektedir; diğer tutundurma faaliyetlerinin de görece üstünlükleri olduğunun unutulmaması gerekmektedir (Topkara, 2006: 9).

### **1.3. Satış Süreci**

Satış yöneticilerinin satış sürecinin ne olduğunu tam olarak bilmesi gerekmektedir. Satış süreci konusunda etkili bir şekilde iş yapabilecek kişileri satışçı olarak temin etmek ve seçme yollarını sürekli olarak aramak satış yöneticisi için kaçınılmaz olmaktadır. Satış sürecinde reklam ve kişisel satış tüketiciyi belli bir noktaya kadar uyarırken, satış geliştirme “destekleyici uyarıcı” görevini üstlenmektedir ( Ülker, 2009:100). Tüketicilere satış sürecini ne şekilde yerine getireceklerine ilişkin tavsiyeler vermek ve onları yönleltmek, aynı zamanda karşılaşılabilecek problemleri gidermeye

yardımcı olmak satış yöneticisi için yapılması gereken işler olarak sıralanmaktadır. Bununla birlikte, satış sürecinde başarılı olan satışçıların takdir edilmeleri ve ödüllendirilmeleri de satış yöneticisinin dikkate alması gereken hususlar içerisinde yer almaktadır. Bu sebeple, satış sürecinin ne olduğunun ve nasıl işlediğinin satışçılar ve satış yöneticileri tarafından iyi anlaşılması gerekmektedir (Çabuk, 2012: 19).

Bir satışçının işe başlarken aşağıda belirtilen dört soruya cevap bulması gerekmektedir. Bunlar (İslamoğlu ve Altunışık, 2009: 94);

-İşimi yaparken neleri denetim altına almalıyım?

Bu; yetki alanlarının kullanılacak fiziki ve beşeri kaynakların, dokümanların ve diğer alt yapı elemanlarının denetimi anlamına gelmektedir.

-Performansım hangi kriterlere göre değerlendirilmektedir?

Üst yönetim tarafından belirlenmiş olan performans ölçülerinin ne olduğunu bilmeyen satışçı, kendini denetim altına alamaz ve başarısı hakkında hiçbir değerlendirme yapamaz.

-Amaç ve hedeflerime ulaşmak için, kimlerle iletişime geçmeli ve kimleri etkilemeliyim?

İhtiyaç duyduğumda, başkalarına başvurursam kimlerden ne ölçüde destek alabilirim?

şeklinde sıralanmaktadır.

Tüketiciler her zaman satışçılara olumlu yaklaşmamaktadır. Genelde de, görüşmek üzere randevu almak daha özel çaba gerektirebilmektedir. Satışçı randevu aldığı, ilk kez görüşeceği bir potansiyel tüketicisinin görüşmesini planlamada ve görüşmeye hazırlanmada, görüşme esnasında davranışlarında ve tüketiciyi ikna etme süreçlerinde yapması gerekenleri belirlemesi gerekmektedir. Bu soruları daha da arttırabiliriz. Satış; bir davranışsal süreç olup bu sürecin aşamaları dikkate alınarak hareket edilmesi önemli olmaktadır. Mal veya hizmet türüne göre değişmekle birlikte genellikle satış süreci çeşitli aşamalardan oluşmaktadır. Bunlar aşağıda kısaca açıklanmıştır (Yükselen, 2010: 33).

### **1.3.1. Araştırma Aşaması**

Bu süreçte; satış personeli satmaya çalıştığı mallar ve hizmetler hakkında bilgiler toplamaya çalışmaktadır. Satış sürecinde personelin başlangıç aşaması olarak potansiyel tüketici adaylarının isimlerine ilişkin bilgiler toplaması gerekir. Bu doğrultuda çok sayıda

başvurulabilecek bilgi kaynağı yer almaktadır. Bunların içerisinde; gazete dergi gibi basılı kaynaklar, firmaların bültenleri, referans gösterilen isimler, iç kaynaklardan derlenen isimler ve eski tüketicilerden elde edilen bilgilerdir. Bazı durumlarda ise satış personelinin kendisi doğrudan tüketici ile iletişime geçerek potansiyel tüketici portföyü oluşturmaya çalışmaktadır (İslamoğlu ve Altunışık, 2009: 95).

Bu süreç içerisinde birden fazla farklı yol bulunmaktadır. Ancak, en çok kullanılan yöntemler arasında, referanslar ile eski tüketici listeleri yer almaktadır. Bunların dışında kullanılacak yöntemler aşağıda verilmektedir (Güler 2011: 17-18);

- Soğuk taramalar: Seçici olmadan kapı kapı dolaşmak olan bu yöntemde özellikle güvenlik sorunu ve eski dönemlerdeki istismarlardan dolayı başarı oranı 1/5'dir.

- Deneme Ürün Talepleri: Ürünü denemek isteyen tüketiciler kişisel satış sürecinde birincil derecede potansiyel tüketicilerdir. Özellikle bu konuda talebi olan tüketiciler öncelikli olarak ziyaret edilmelidir.

- Rehberler ve listeler: Özellikle belirli meslek kuruluşları tarafından, meslek mensuplarının iletişim bilgileri yer alan rehber ve yıllıklar satış temsilcileri için son derece önemli kaynaklardır.

- Sosyal bağlantılar: Kişisel satış temsilcisinin üye olduğu grup ya da topluluklar, onun tüketici adaylarını tespit etmede kullandığı yöntemlerden biridir.

- Sonsuz zincir: Daha önceden satış yapılmış ya da görüşülmüş olan tüketicilerin yönlendirmeleri satış temsilcileri için son derece önemli olabilmektedir.

- Referanslar: Daha önce aynı bölgede çalışmış olan satış temsilcileri ya da rakip olmayan farklı sektörlerdeki ürün gruplarının satış temsilcileri tavsiyeleri önemli tüketici belirleme kaynaklarıdır.

- Firma kayıtları: Firmanın eski tüketici kayıtları, önceki dönemlerdeki istatistikî bilgilerde satış temsilcileri tarafından kullanılabilir.

- Reklam etkisi; Firmanın yapmış olduğu reklamlara tepki verenler, öneride bulunanlar ve reklam kampanyalarına katılan tüketiciler de değerlendirilebilir.

- Nüfus merkezleri: Nüfus kayıtları özellikle satış temsilcilerinin belirli bir bölge için kullandıkları kayıtlar olabilir.

- Gözlemler: Satış temsilcisinin potansiyel tüketicileri bulmak konusundaki en önemli değişkeni aslında kendi kişisel gözlem kabiliyetidir.

- Yarışmalar: Firmaların düzenlemiş olduğu yarışmalar da tüketici bulma konusunda kullanılabilecek yöntemler arasındadır.

-Sergi ve fuarlar: Sergi ve fuar gibi özel aktivitelere katılanlar birincil düzeyde tüketici olabilecek kişilerdir. Özellikle, özel ihtisas konularında düzenlenen sergi ve fuarlar potansiyel tüketicilerin bir araya geldiği önemli potansiyel tüketici bulma yerleridir.

-Seminerler: Belirli bir konuda düzenlenen seminer ve konferanslar da potansiyel tüketicilerin bir araya geldiği yerlerdendir.

Tüketici araştırmalarında satışçıların birçoğu çekingen tavırlarda bulundukları aşama olmaktadır. Bu durum, reddedilme ve soğuk karşılanma kaygısından kaynaklanabilmektedir. Potansiyel tüketiciler çoğunlukla satış görüşmesinde olumsuz tavır sergilemektedirler. Yeni tüketici arama, gelişigüzel yapıldığında bazen başarı bazen de başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir. Tüketici arama amacı ile pazarlarda dolaşması veya bir kütüphaneye gitmesinin bazen firmalarda işi ihmal ettiği izlenimi vereceği endişesi de bu çalışmalarda isteksizliğe sebep olabilmektedir (Crom ve Crom 2003. 19-20).

### **1.3.2. Hazırlık Aşaması**

Araştırma aşamalarında tüketicilerle ilgili bilgilerin toplanması ve buna yönelik hazırlıkları tanımlama aşamaları hazırlık aşamalarını oluşturmaktadır. Hazırlık aşaması iki kısımdan oluşmaktadır. Ön hazırlık ve ziyaret planları şeklinde sıralanmaktadır (Çabuk 2012. 239). Ön hazırlıkta hangi konularda bilgi toplanmalı? Bu konuda satışçının tüketiciyle ilk kez karşı karşıya geldiğinde yararlı iletişim kurmasını sağlayacak ön bilgileri toplaması gerekmektedir. Bu bilgiler şu konuları içermektedir (Crom ve Crom 2003: 46-47):

- Tüketicinin ismi, unvanı, telefon numaraları,
- Tüketicinin mal/hizmeti nasıl kullanabileceğine ilişkin fikir geliştirmek,
- Rakiplerle tüketicilerin ilişkileri,
- Tüketicinin, satın alma konumunda olup olmadığı.

Ön hazırlıklarda tüketicilerle ilgili tüm bilgilerin elde edilmesidir. Tüketicinin özellikleri, ürün kullanıcısının ve satın alıcısının aynı kişi olup olmadığı, nelerden etkilendiği satın alma sebebinin neler olduğu gibi konular kişisel satışlarda başarıyı getirmektedir. Bu bilgiler sayesinde satış sürecinin nasıl işlediğine bağlı olarak değişmektedir. Satış temsilcileri, tüketicilerin bilgilerine eski kayıtlardan veya farklı yollarla görüşmeden önce ulaşabileceği gibi aynı zamanda karşılaştıkları anda soru

sorarak da tespit edebilmektedir. Endüstriyel satışlarda sipariş sistemine bağlı olarak kayıtlar, belgeler ve eski deneyimler bilgi edinmek için kullanılabilir (Güler, 2011: 18).

Görüşme öncesi hazırlık yapmanın başlıca faydaları şöyle sıralanmaktadır:

-Bilginin daha iyi değerlendirilmesine yardımcı olmaktadır.

-Tüketiciye en iyi yaklaşımın tespit edilmesinde yardımcı olmaktadır. Örneğin; tüketicinin hobilerinden olan futboldan hoşlanan biri olduğunun öğrenilmesi yaklaşımda bir avantaj sağlayacaktır.

-Satış temsilcisinin yapabileceği kişisel hataların farkına varmasına ve düzeltmesine yardımcı olacaktır. Örneğin; tüketicinin adının, unvanının yanlış anlaşılması ve bunun zamanında düzeltilmesi gibidir.

-Satış temsilcisinin tüketiciyi tanımamasından dolayı ortaya çıkan güvensizliği ortadan kaldırmada yardımcı olmaktadır (Topkara, 2006: 102-103).

Ön hazırlık aşamasından sonra sıra, ziyaretlerin planlanmasına gelmektedir. Ziyaret planı; ziyaret öncesi yapılacak işlerin sıralanması olarak ifade edilmektedir. Satışçının ziyaret amacını belirlemesi ziyaret planında ilk iş olmaktadır. Satışçının amacına ulaşmak üzere satış stratejisini planlaması ve bu doğrultuda ziyaret edeceği kişi ve firmalardan randevu alması gerekmektedir. Tüm firma amaçlarında olduğu gibi satış ziyaretinin amacı, olabildiğince spesifik ve ölçülebilir sonuçlara sahip olmalıdır. Amaçta; satışçının görüşmeye niçin gideceği, ne yapacağı ve satın alma eğiliminde olan tüketicilere neler önereceği açıkça ortaya konmalıdır. Bununla birlikte, satışa ilişkin zamanlama bir takvime oturtulmalıdır. Örneğin; bir tıbbi cihaz satışçısı bu cihazın kullanımına ilişkin bilgilendirmeyi üniversitede tıp fakültesindeki tüm öğretim üyelerine (doktorlara) ve kullanıcılara sunmak isterken; sırasıyla önce rektör, dekan ve hastane yetkililerini bu konuda ikna etmek ve tanıtım uygulaması yapmak için zamanı iyi kullanmak zorunda kalmaktadır. Bu sebeple, satışçı için tanıtım ve satışa ilişkin çok kısa süreli ya da ani kararları içeren amaçlardan söz etmek yanlış olmaktadır (Çabuk, 2012: 23).

### 1.3.3. Görüşme ve İhtiyaçların Tespiti

Bu aşama; satış elemanının potansiyel tüketici ile görüştüğü veya konuştuğu an olarak ifade edilmektedir. Bu aşama; satışta başarı açısından son derece önemli olmaktadır. İlk yaklaşım satışçı ile alıcı arasındaki ilk yakınlaşma ve alıcı üzerinde iyi

intiba bırakma açısından çok önemli görülmektedir. Bu noktada; güler yüz, ciddiyet, profesyonel tutum ve iyi bir göz teması belirleyici olmaktadır (Yükselen, 2010: 102). Açık uçlu sorulara verilen yanıtlarda belirsiz düşünceler ya da duygular olması durumunda kapalı uçlu sorular sorularak belirsizliklerin giderilmesi gerekmektedir. İhtiyacı belirlemeye yönelik sorular sorulduktan sonra açıcı yankı soruları ile tüketicinin satışıya verdiği cevaplar tekrar edilerek tüketiciye kendisinin anlaşıldığı duygusu hissettirilmektedir (Can, 2010: 55).

Satışçının ilk izlenimi ve tüketiciye sunduğu güvenli ortamı; satıştaki başarısını getirecektir. Başlangıçta iki tarafın aralarındaki karşılıklı fayda sağlama esasına önemli olduğunu vurgular tarzda sorular sormak ve bilgiler edinmek samimi bir ortamın göstergesi olacaktır. Bu ortamın oluşturulması ise bireysel satış görüşmelerinde yaklaşık olarak on dakika ile on beş dakika arasında gerçekleşebilmektedir. Endüstriyel satışlarda beş dakikayı aşmayacak şekilde ayarlanmalıdır. Endüstriyel satışlarda zaman önem teşkil etmektedir. Başarılı bir satış elemanı samimiyet köprülerini kurarken diğer bir yandan da bundan sonraki aşama olan ihtiyaç tespitine yavaş yavaş giriş yapmayı da ihmal etmeyecektir (Yükselen 2010: 102).

#### **1.3.4. Sunuş Aşaması**

Görüşme neticesinde ihtiyaç tespit edilebildi ise ürün sunumuna geçilmektedir. Sunum yapılırken kullanılan ekipmanların tüketicinin beklentisini boşa çıkarmaması gerekmektedir. Bilgisayar vasıtası ile izletilecek ürün tanıtım filminin çalışmıyor olması veya bozuk görüntü ile çalışıyor olması bu aşamaya kadar harcanan emeklerin boşa gitmesine sebebiyet verebilmektedir (Can, 2010: 56). Sunuş, tüketiciyi sizinle çalışma kararı almaya götürmesi gereken bir tekliftir. Diğer bir ifadeyle sunuş; gerçek parasal bütçeler ile zaman çizelgesini içermekte ve doğru kişiye iletilmektedir. Görüşme aşamasında kullanılan performans ve özellikle görüşme boyunca kullanması gereken bilgi doğrulama tekniği sunuş olarak bilinmektedir. Sunuşun yapısı firmanın ve sektörün özelliklerine göre şekillenmektedir. Sunuş, nihai kararı verecek kişilere yapılmaktadır (Topkara, 2006: 114).

Satış sunularında dikkat edilmesi gereken önemli noktalardan biri; tüketicilere aynı sunuların yapılmamasıdır. İstek ve beklentilere göre sunu değişikliği yapılmalıdır. Sunum esnasında etkinliğin artırılması için farklı araçlar ve gereçler de kullanılabilir. Sunum esnasında samimi olmak, abartılı yaklaşımlardan kaçınmak ve gülümsemek son

derece önem arz etmektedir. İkna etme süreci sunuşla başlar ve satış kapama sürecine kadar devam etmektedir. Temsilci açısından ikna; tüketiciyi anladığını gösterebilme, hissettiğini ve düşündüğünü açıkça ortaya koyabilme ve arzu edilen sonuca ulaşabilme yeteneğidir (Tuncer, 2008: 263).

Sunumlarda en önemli nokta; ürünün tüketicilerin beklentilerini karşılayabiliyor olması olarak ifade edilmektedir. Tüketicilere sağlanan katma değeri doğru vurgulamaktır. Bir talaş imalat makinesindeki bir tüketici için, işleme hassasiyet önem kazanırken bir diğer tüketici için hızlı takım değiştirmesi önem arz edebilmektedir. Bu nedenle, ihtiyaçlar tespit edilirken bu ihtiyacı karşılayan ürünün tüketici gözünde öneminin ve tüketiciye sağlayacağı faydanın da doğru tespit edilmesi gerekmektedir. Ürünün diğer faydaları da sonra sıralanmaktadır (Can, 2010: 57)

Sunumların daha etkili olması için kişisel satışçılar görselleri kullanabilirler. Kullanılan malzemelerden ürün maketleri, resimler, tanıtımlar, kaset, broşür, video filmler ve projektörler vb. araçlar tüketici adayına ulaşmasına yardımcı olabilmektedir. Bununla birlikte, sunum sırasında tüketici adayının beş duyusunu da kullanmasını sağlamaktadır (Eraslan, 2007: 329).

İyi bir dinleyici ve konuşmacı olabilmek karşıdaki kişiyi ikna etmek için gereklidir. Etkin bir ikna sürecinde satış personelinin dikkat etmesi ve üzerinde durması gereken bazı noktalar bulunmaktadır. Bunlar (Topkara, 2006. 120):

- Mevcut satış konusu hakkında ortak bir görüş oluşturmak,
- Gelebilecek olası soru ve itirazları önceden tahmin etmek,
- Karşıdaki tüketici tipine göre tavır geliştirmek,
- Değişik teklif ve öneriler hazırlamak,
- Kanıtlar ve örneklerden faydalanmak.

Hogan (2007: 251-274) ikna etmenin 10 bilinç dışı kuralını aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

-Karşılıklı münasebet kuralı: Karşınızdaki kişiye değerli bir şey verdiğinde oda karşılığında değerli bir şey vermek isteyecektir. Bu yüzden sunulan her ne ise değer arz etmelidir.

-Zaman kuralı: İnsanların zamana bakış açısı değiştirilebilirse onları ikna etmek mümkün olabilir.

-Karşıtlık kuralı: Tüketicie en iyi olduğunu düşünülen şey en sona saklanmalıdır; bu durumda ikna olması kolaylaşacaktır.

-Dostluk kuralı: Tekliflerin negatif yönlerini göstermek size olan güvenlerini artıracaktır.

-Beklenti kuralı: Tüketicinin kesin olarak satın alacağı düşünülüyorsa büyük ihtimalle alacaktır. O halde geriye kalan ürünü tüketiciye sevdirmektir.

-Birlik kuralı: Tüketiciler ürünü sevdikleri ve saygı duydukları kişilerle birlikte görürlerse ikna olmaları kolaylaşacaktır.

-Tutarlılık kuralı: Satış sürecinde tutarlılık ne kadar fazlaysa, ikna etmek o kadar kolay olacaktır.

-Azlık kuralı: Tüketici istediği ürünün nadir bir mal olduğunu anlarsa ikna olması daha kolay olur.

-Uyum kuralı: Birçok kişi, bağlı olduğu grup ya da cemiyetlerin tercih ettiği ürünleri seçer.

-Güç kuralı: Tüketici satıcıyı güçlü ve kararlı görürse, onları ikna etmeniz daha kolay olur.

### **1.3.5. İtirazların Dinlenmesi**

Satış sürecinin belki de en önemli safhalarından biri tüketicilerden gelen itirazların cevaplanması ve karşılanmasıdır. Bu itirazlar fiyatla ilgili olabildiği gibi tüketicinin elde edeceği değerle de ilgili olabilmektedir. Ancak, bazı durumlarda tüketici satış sürecini daha ileri aşamaya taşımamak için çeşitli bahanelerle itirazlarda bulunabilmektedir. Burada üzerinde durulması gereken önemli nokta; satışçının bu tür itirazların da farkına vararak gerekli önlemleri almasıdır (İslamoğlu ve Altunışık, 2009: 105).

Satış kapama evreleri içerisinde tüketicilerinden itirazlar gelebilmektedir. Tüketici görüşmeler esnasında aklına yatmayan konulara karşı çıkabilmektedir. Daha fazla bilgi edinmek, satış görüşmesini bitirmek ve benzeri nedenlerden dolayı itirazları bir taktik olarak da kullanabilir. İtirazların uygun bir şekilde değerlendirilip tüketici açısından ikna edici bir şekilde cevaplanması satışın gerçekleşmesine katkı sağlayabilir. İtiraz şekilleri gerçek ve bahaneler şeklinde ikiye ayrılabilir (Topkara 2006. 122).

Temsilciler için itirazlar aslında hem bir korku hem de bir fırsat şeklinde değerlendirilmektedir. İtiraz edildiğinde aslında tüketicinin ürün ile ilgilendiği ortaya çıkar ki, bu bir fırsat olmaktadır. İtiraza karşılık verilmediği müddetçe satış süreci başarısızlıkla sonuçlanır ki bu durum da bir tehdit unsurudur. Birçok kaynaklara bakıldığında itirazların geneli, hatta itirazlı satış süreçlerinin daha fazla başarıyla sonuç

aldığı görülmektedir. Unutulmamalıdır ki; her itiraz beraberinde riski de getirir. Bundan ötürü satış temsilcisi tüketiciden gelecek itirazı daha önceden öngörülebildiği ve önlem aldığı sürece itirazlar fayda sağlayacaktır. İtiraz sayılarındaki artışın tüketicinin kendisini bu ürünü almak konusunda olumsuz bir noktaya itebilmektedir (Güler 2011: 239).

Sahte itirazlar aslında tüketicinin satış temsilcisinden kurtulmak adına ortaya çıkardığı veya gerçek itirazı söyleyemediği için bulduğu itirazlardır. Bunlardan bazıları; fiyatı çok yüksek, zamanım yeterli değil, zevkime uygun değil ve ihtiyacım yok gibi olabilir (Çabuk, 2012: 31). Bu sahte itirazların gerçekleri de; değişim korkusu, aldatılma korkusu, hatalı karar verme korkusunun yanında bilgi eksikliği, değer-fiyat uygunsuzluğu şeklindedir.

### **1.3.6. Kapanış**

İtirazlar karşılandıktan sonra ihtiyaçlar tekrar belirlenir ve sunulur. Sunum sonrasında anlaşmaya varılır ise satış görüşmesi tamamlanmış demektir. Satış kapaması sipariş almadan da yapılabilir. İkinci, üçüncü veya daha fazla görüşmenin yapılması gereken satış süreçlerinde satış kapama aşaması sipariş almadan tamamlanır. Bu tarz durumlarda görüşülen konular özetlenir, daha sonra izlenecek adımlar netleştirilir ve süreç sona erer (Can, 2010: 58).

Satış kapamada üzerinde önemle dikkat edilmesi gereken nokta hangi satış kapama tekniğinin kullanılacağı olmaktadır. Satış kapama tekniği seçiminde belirleyici unsurun satış toplantısının genel havasına ve tüketicinin ruh haline bağlı olarak seçilmesi gerekmektedir. Bu ise; doğru zamanda ve doğru kelimelerle tüketicinin siparişini vermesi ile sağlanmaktadır. Satışta tüketici itirazlarının karşılanması ve satış kapama konuları daha sonraki bölümlerde daha detaylı olarak ele alınacağından burada yüzeysel olarak değinilmektedir (İslamoğlu ve Altunışık, 2009: 105-106).

Kapanışın zamanlaması da çok önemli olmaktadır. Ne çok geç ne de çok erken kapanışın yapılmaması gerekmektedir. Kapanışı yapmadan önce alıcının hareketlerinden, sorularından, itirazlarından, görüşlerinden satın alma sinyallerini almak gerekmektedir. Eğer tüketici kapanış için sinyal verirse direkt olarak düşüncesini sormak gerekmektedir. Satışın kapatılmasında en uygun zaman (Eraslan, 2007: 40):

- Alıcıyı ilgilendirdiği belli olan herhangi bir ana takdim noktasından sonra,
- Alıcı tarafından onaya atılmış herhangi bir itirazın ele alınmasından sonra,

-Sözler, yüz ifadesi veya fiziki hareketler yoluyla ilgisini belli ettiği herhangi bir zamanda,

-Sunumun sonu,  
şeklinde ifade edilmektedir.

Bununla birlikte en önemli ve sıkça kullanılan satış kapama teknikleri ise aşağıda açıklanmıştır (Uslu, 2007: 181):

-Doğrudan Kapama: Doğrudan-direkt kapama yönteminde satış temsilcisi tüketiciye doğrudan malı isteyip istemediğini sormaktadır. Bu yöntem özellikle satış temsilcisinin satıştan emin olduğu durumlarda uygulanabilmektedir. Genellikle riski yüksektir ama satış temsilcisine zaman kazandıracak ve güven sağlayacak bir yöntem olarak bilinmektedir.

-Önemsiz Noktalarla Kapama: Önemsiz noktalarla kapama yöntemin de ise satış temsilcisi öncelikle ürünle ilgili ayrıntıları tüketiciye kabul ettirmektedir. Daha sonra sıra zor karara gelecektir. Örneğin bir otomobil satışında satış temsilcisi aracın rengi, ödeme koşulları gibi konularda tüketicinin karar almasını sağlamaktadır. Özellikle karar aşamasında zorlanıldığında satış temsilcisi süreci bu yöntemle kurtarmaya çalışabilmektedir.

-Varsayımlarla kapama: Varsayımlarla kapama da tüketici satın alma kararını alıp almadığını fark etmez. Satış temsilcisi tamamen tüketici satın almış gibi ödemenin nasıl yapılacağı, teslimatın nasıl gerçekleştirileceği gibi sorular sorar. Böylece; satın alıp almama gibi bir durum ortadan kaldırılmış olur. Bu yöntem; tehlikeli olsa da tüketici eğer farkına varmıyorsa avantajlıdır. Özellikle herhangi bir itiraz olmadığında satış temsilcisi elinde ne varsa tüketiciye satılabileceği gibi, esas ürüne yardımcı ürünler de bu şekilde rahatlıkla tüketiciye sunulabilecektir. Bu yöntem, ne kadar ürün alacağını sormak ve sipariş formunu bir taraftan doldurarak doğrudan imzaya sunmak gibi davranış şekillerini de kapsamaktadır.

-Özet Kapama: Özet kapama şeklinde de sunuş aşamasında tüketiciye anlatılan faydalar özetlenmektedir. Tüm faydaları aynı anda gören tüketici daha kolay ikna olabilmektedir.

-Teşvik Edicilerle Kapama: Teşvik edici kapama da; satış temsilcisi son ana kadar elinde tutmuş olduğu teşvik edici bir kozu kullanarak satış kapamaya çalışır. Yoğun şekilde itirazların olduğu satış görüşmelerinde tüketicinin bu tavrı son bir imtiyazla kırılmaya çalışılır. Pazarlıkçı tüketici tipleri için son derece uygun bir yöntemdir. Bu

teşvik edici uygulamanın oluşturabileceği dezavantaj ise; özellikle tüketicinin daha fazla ayrıcalık koparabileceği umuduna düşmesidir. Bununla birlikte sunuş aşamasında özellikle fiyat ile ilgili itirazlara ısrarla hayır diyen satış temsilcisinin güvenilirliği de azalacaktır.

-Seçenekle Kapama: Seçenekle kapamada satış temsilcisi tüketiciye birkaç tane seçenekten birini seçtirerek satışı gerçekleştirmektedir.

-Acele Kapama: Acele kapama yönteminde satış temsilcisi ürünün o anda alınması durumunda alıcıya sağlayacağı faydaları dile getirir. Daha sonraya bırakılacak bir satın alma durumunda kaybedilecek değişkenler sıralanır ve o anda tüketicinin karar vermesi sağlanır.

### **1.3.7. Satış Sonrası Takip – İzleme**

Bu aşama ise; satış görüşmelerinin tamamlanması ve siparişin alınmasından sonra tüketicinin yapılan pazarlıktan ve satın almış olduğu üründen memnun kalıp kalmadığının araştırılması işlemlerini kapsamaktadır. Tüketicilerin ürünle ilgili sorunları olup olmadığının takibi ve sorunların olması durumunda ise satıcının sorumluluk hissetmesi pazar odaklı bir yaklaşımın sergilenmesi ve tüketicilerin önemsendiğinin bir işareti olarak algılanmaktadır (İslamoğlu ve Altunışık, 2009: 106).

İlk satışın gerçekleşmesi sonrasında gelecek diğer siparişler takip aşamasında yapılan aksiyonlarla doğrudan alakalı olmaktadır. Servis hizmeti gerektiren bir ürün satışı söz konusu ise satış sonrasında tüketiciye ihtiyacı olduğunda gerekli servis hizmetinin sağlanamaması gelecek diğer satışların gelmemesi anlamına gelmektedir. Bütün tutundurma faaliyetleri içerisinde en masraflısı olan bireysel satışın firmaya olan maliyetinin düşürülmesi için takip aşamasının önemi tartışılmaz olmaktadır (Can, 2010: 59).

Satış sonrası izleme faaliyetleri şu ana temellerden oluşur (Eraslan, 2007: 41):

-Satın alma kararını desteklemek: Satışçı, satın alma kararıyla ilgili oluşabilecek tüm endişeleri ortadan kaldırmalıdır.

-Uygulamayı yönetmek: Satışçı, destek servislerini, eğitimi, vb. sağlamalıdır.

-Memnuniyetsizliklerle ilgilenmek: Satışçı, sempatik davranıp, tüm problemleri çözmeye çalışmalıdır.

-İlişkiyi iyileştirmek: Satışçı, uzun-vadeli ilişkiler kurmaya çalışmalıdır. Bunun için onların şikâyetlerini dinleyip gidermeye çalışmalıdır: onlarla olan kontağını devam ettirmelidir; onlara hizmet etmeye devam etmelidir; onlara olan minnetini göstermelidir.

-Geri beslemeler almak: Satışçı, tüketiciden aldığı geri beslemelerle onun yeni ihtiyaçlarını, rakiplerin ürünlerini öğrenebilir.

-Kendi kendine analizler yapmak: Kişisel satışçı kendi satış performansını ve metotlarını her zaman değerlendirip etkinliğini arttırmaya çalışmalıdır.

#### **1.4. Satış Odaklı ve Pazarlama Odaklı Yaklaşım Arasındaki Temel Farklılıklar**

Kişisel satışın diğer tutundurma araçları ile en büyük farkı, tüketici ile yüz yüze iletişimin ancak kişisel satışta mümkün olmasıdır. Bunun dışında geri bildirimin hızlı olması, ikna sürecinde diğer tutundurma karma elemanlarına göre etkin olması, hedef kitleye tam olarak ulaşma imkânı ve kişiye özgü tutundurma faaliyetlerine imkân tanınması diğer farklılıklarıdır.

Temel tutundurma karma elemanları olarak kabul edilen reklam, halkla ilişkiler ve satış geliştirme kavramları tek yönlü iletişime dayanırken (Tuncer, 2008: 29); kişisel satış çift taraflı yüz yüze iletişime dayanmaktadır. Tepkiyi anında belirleyerek ona uygun stratejilerin ve sunumların gerçekleştirilmesi ancak kişisel satış ile mümkün olmaktadır. Bu da ikna sürecinin kişisel satışta daha başarılı uygulanmasına olanak tanımaktadır. Kişisel satışın diğer tutundurma karma elemanlarından önemli bir farkı da, hedef kitleye tam olarak ulaşma imkânıdır. Diğer tutundurma araçlarında hazırlanan mesajlar genellikle kitle iletişim araçları ile hedef kitleye gönderildiği için ve aslında mesajlar hedef kitle içerisinde yer almayan tüketicilere de ulaştığı için maliyetler yükselmektedir. Kişisel satışta ise böyle bir durum söz konusu olmamaktadır. Mesajın verildiği herkes daha önceden belirlenmiş hedef kitle içerisinde yer almaktadır (Güler, 2011: 16).

Kişisel satışın sağlamış olduğu bu avantajlar yanında, eksik kaldığı ya da dezavantajlı olduğu durumlar da bulunmaktadır. Bu arada sadece kişisel satış süreci ile tutundurmada başarı sağlamak da mümkün olmayabilmektedir. Tutundurma bir bütündür ve her tutundurma karma elemanı ihtiyaç ölçüsünde aynı doğrultuda ve aynı mesajla kullanıldığı ölçüde başarı sağlanacaktır. Ancak günümüzde artan ilişkisel pazarlama yaklaşımları firmaların tutundurma karmalarında kişisel satışa daha fazla önem

vermelerine neden olmaktadır. Bazı şartlar kişisel satışın kullanımını zorunlu ve önemli kılmaktadır. Bu şart ve durumlar şu şekilde sıralanabilmektedir (Stanton vd, 1994: 480);

- Ürünün satın alma değeri yüksek ise,
- Ürün özellikli bir ürün ise,
- Ürünün kullanımının tüketiciye anlatılması gerekliyse,
- Ürün karmaşık bir yapıya sahipse,
- Tüketiciler belirli bir bölgede toplanmış ve az sayıda ise,
- Özel siparişler söz konusu ise.

Bu şart ve durumlar söz konusu olduğunda çoğu zaman kişisel satış zorunlu olmaktadır. Bugün firmaların reklam harcamaları ve satış personeli giderleri karşılaştırıldığında, satış personeli giderlerinin satış hacminin çok daha fazla bir kısmını kapsadığı görülebilmektedir. Birçok firmada kişisel satış giderleri çoğu kez net satışların % 8-15'ine ulaşırken; reklam giderleri % 1-3'ünü geçmemektedir (Aksu, 2006: 78). Amerika'da ise milyonlarca kişinin satış alanında çalıştığı ve kişisel satışa milyarlarca dolar harcadığı bir gerçek olarak bilinmektedir (Kotler, 2000: 620).

Tüm bu koşullar göz önüne alındığında kişisel satış günümüz ilişkisel pazarlama anlayışının gereklerini diğer tutundurma araçlarına göre daha iyi karşılamakta, daha esnek ve daha etkili olabilmektedir. Satışı gerçekleştirme söz konusu olduğunda ise; diğer araçların etki düzeyleri tam olarak ve de anında ölçülemez iken, kişisel satışta bu mümkün olmaktadır. Bu nedenlerden dolayı kişisel satış diğer tutundurma araçlarına göre daha etkin görülmekte ve tercih edilmektedir. Başarının ancak tüm tutundurma karması elemanlarının bir bütün olarak kullanıldığında sağlanabilecek olması en önemli kavramlar olarak görülmektedir (Güler, 2011: 17).

### **1.5. İşletme Yönetimi ve Pazarlama Açısından Satış Kavramı**

Günümüz yoğun pazar koşullarında varlıklarını devam ettirmeye çalışan firmalar açısından, rekabetçi üstünlük elde etme yetenekleri ve tüketici ilişkilerini yöneterek geliştirdikleri ticari performans esas güç olarak görülmektedir. Tüketiciler ile kurulacak başarılı ilişkiler, iş performansını belirleyen bir unsur olarak görülmekte ve bu bağlamda pek çok firma için satış gücü kritik bir önem taşımaktadır. Buna bağlı olarak tüketici odaklı stratejilerin uygulanmasında satış gücünün önemi arttıkça küresel bazlı firmaların üst düzey yöneticileri, satış gücü yeterliliklerini arttırabilmek için daha fazla kaynak ayırmaktadırlar (Piercy vd., 2007: 19). Diğer bir ifadeyle, artık firmalar satış gücünü

rekabette önemli bir güç olarak algılamakta ve etkin satış gücü yönetimine daha fazla odaklanmaktadır. Tüketici temelli satış örgüt yapısı, tüketici ihtiyaçlarının zamanında ve doğru tespit edilmesini sağladığından dolayı firmalar için avantaj sağlar (Bilgen, 2006: 42).

Pazarlama kavramı, yıllar içerisinde yönetim ve pazarlama anlayışlarının gelişimine paralel olarak farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Bu süreç içerisinde pazarlama; *“insanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik bir değiş tokuş süreci”* biçimindeki dar kapsamlı ifadesinden sıyrılarak çok daha geniş bir perspektifte ele alınarak değerlendirmeye başlanmıştır (Yurdakul, 2006: 7). Satış faaliyeti; firmanın pazarlama faaliyetleri içinde, firmaya para akımı sağlayan tek faaliyet olarak tanımlanmaktadır (İslamoğlu ve Altunışık, 2009: 27). Bu bağlamda ele alındığında pazarlamanın ayrılmaz bir parçası olan satış faaliyeti ve bu faaliyetlerinin sonuçları, firma başarısının değerlendirilmesinde önemli bir kriter olarak görülmektedir.

Pazarlama; toplumu ve bireyi sosyo-psikolojik yapılarla ilgili bilim dallarından yararlanarak inceleyen ve onların gerçek tutum ve davranışlarını öğrenmeye çalışan, malların ve hizmetlerin tüketicilere ulaştırılmasında kullanılan yöntemlerden de yararlanılarak, tüketicilerin isteklerine ve ihtiyaçlarına uygun pazarlama uygulamalarının bulunmasını sağlayan bir faaliyettir (Bozkurt, 2004: 15).

Pazarlamanın bir alt unsuru olmasına karşın, pazarlama ve satışın çoğunlukla birbiri ile karıştırılan ve birbiri yerine kullanılan kavram olduğu görülmektedir. Ancak pazarlama; satışa göre daha geniş bir kavram olup, satış pazarlamanın tutundurma alt karmasının bir elemanı olarak daha dar bir anlama sahip olmaktadır (Aracıoğlu, 2011: 21). Bu noktadan hareketle bu başlık altında öncelikle pazarlama kavramı ve satışın pazarlama kavramı içindeki yeri ele alınacaktır

Pazarlama kavramı ile ilgili yapılmış olan birçok tanım olduğu görülmektedir. Firma yönetimi açısından pazarlamanın tanımı ise; *“firma amaçlarına ulaşmak için mübadeleleri gerçekleştirmek üzere, ihtiyacı karşılayacak malların, hizmetlerin ve fikirlerin geliştirilmesine, fiyatlandırılmasına, tutundurulmasına ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama sürecidir”* şeklinde yapılmaktadır (Mucuk, 2005: 5). Pazarlama kararları, firmaların dışsal çevresi tarafından şekillendirilmekte ve etkilenmektedir. Bu yönden pazarlamanın sahip olduğu yönetsel odaklanma niteliğine ek olarak, sosyal, ekonomik, yasal, uluslararası ve politik boyutları da içermektedir (Tatlıdil ve Oktav, 1992: 16).

Modern pazarlamaya ilişkin açıklamalarda “modern pazarlama sadece satış ve reklam değildir” denilirken; “satış “ mekaniğinin önemi pazarlama içindeki yeri kaybolup gitmektedir. Pazarlama karmasında dağıtım dışındakiler, talep elde etme (yönetme), veya satışın (iletişimsel ve kısmen de talep tahmini yönü ile pazarlanan) ve satılan (satışı yapılmış olan) ürünlerin tüketiciye teslimini, götürülmesini içermektedir. Diğer bir ifadeyle; satışın işlevsel kısımlı fonksiyonunun, talep elde etme kısmında gerçekleşmektedir. Satış ise, üst düzeyden alt düzeye kadar satış elemanı ve yöneticileri tarafından tüketicilerle temas kurulması ile bağlanmaktadır. Tutundurma potansiyel tüketicilerle iletişim demektir. Tüketicilerle kurulan bu iletişim (1) kişisel olmayan yollarla ve (2) kişisel yollarla yapılmaktadır. Kişisel sunum; iletişimi gerçekleştirmede en etkin yöntemlerden biri olmaktadır. Yüz yüze yapılan sıcak satış tüketici ile firma arasındaki insani bağlantıyı oluşturan bir tutundurma alt karması elemanı olarak ifade edilmektedir. Ve aslında çoğu kez tüketiciler firma ile satış elemanını özdeşleştirmektedir (Tek ve Özgül, 2005: 752-753).

Özetle pazarlama; firmaların tüketicilerin isteklerini ve ihtiyaçlarını belirleyerek, bu istekleri ve ihtiyaçları karşılamaya yönelik amaçlarını sağlayan yöntemlerdir (Ünüvar, 2009: 27). Başlangıçtan bu yana pazarlama, ticaret hayatındaki gelişmelere ve pazar şartlarındaki değişimlere paralel olarak ilerleyen çeşitli aşamalardan geçerek bugünkü anlayışa ulaşmıştır. Bu bağlamda; pazarlama anlayışında yaşanan gelişmeleri Tablo 1.’de ki gibi özetlemek mümkündür (İslamoğlu ve Altunışık, 2009: 5).

**Tablo 1.** Pazarlama Anlayışının Gelişim Aşamaları

|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Üretim Anlayışı<br/>(1930 öncesi)</b>  | Üretim kıt, talep yüksek, maliyet için verimli üretim yeterli. Mal mutlaka satılır ve üretimi elde tutmak kar için yeterlidir.                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Satış Anlayışı<br/>(1930-1950)</b>     | Rekabetin artması nedeniyle verimli üretmek ve reklam yapmak gerekirdi. Bunlar yapılması sonucunda kar elde edilirdi.                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Pazarlama Anlayışı<br/>(1950-1970)</b> | Ne satılacağını değil, nelerin satın alınabileceğinin düşünüldüğü dönem. Tüketicilerin ihtiyaçlarına ve isteklerine göre üretim yapmak. Tek başına reklamın değil, pazarlama bileşenlerinin tümünün (mal, fiyat, dağıtım ve tutundurma) uygulaması ile tüketici tatmini yaratılırsa karın ortaya çıkabileceğinin kabul edildiği aşama. |
| <b>Sosyal Pazarlama (1970-1980)</b>       | Tüketici tatmin ve refahı yanında toplumsal tatmin ve refahın gerekliliğinin ortaya çıkması ile birlikte, pazarlama bileşenleri yanında Mega Marketing uygulamaları ile toplumsal tatminin sağlanabileceği ve bunun da toplum tatmininden doğan karları yaratacağının kabul edildiği dönem.                                            |
| <b>Global Pazarlama (1980 sonrası)</b>    | Dünya tüketicilerinin tatmin ve refahının dikkate alındığı, pazarlama bileşenleri ve Mega Marketing uygulamaları yanında, her türlü iletişim ve lobi faaliyetleri ile dünya tüketicilerinin etkilenmesinin gerekliliğine inanılan dönem.                                                                                               |

**Kaynak:** İslamoğlu, Ahmet H. ve Remzi Altunışık, *Satış ve Satış Yönetimi*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2009, s.5

Bu bilgiler doğrultusunda; pazarlama ve satış aslında birbiriyle yakın ilişki içinde olan kavramlardır. Diğer bir deyişle satış kavramı; pazarlama karması elemanlarından biri olan tutundurmanın bir alt unsuru olarak pazarlama faaliyetlerinden ayrı düşünülmemesi gereken ve pazarlama stratejileri ile yakından ilişkili bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Aşağıdaki şekilde de görüldüğü üzere; tutundurma karmasının, reklam, halkla ilişkiler, kişisel satış ve ağızdan ağza pazarlama / promosyon faaliyetleri olmak üzere dört alt elemanı bulunmaktadır. Esas görevi tüketicilerle iletişimi sağlamak olan satış faaliyetlerinin, kişisel yanı sıra ağır basan bedelli bir pazarlama faaliyeti olduğu görülmektedir (İslamoğlu ve Altunışık, 2009: 27).

|         |          | Kişisellik Düşük | Kişisellik Yüksek       |
|---------|----------|------------------|-------------------------|
| Maliyet | Bedelli  | Reklam           | Kişisel Satış           |
|         | Bedelsiz | Halkla İlişkiler | Ağızdan Ağıza Pazarlama |

**Kaynak:** İslamoğlu, Ahmet H., Remzi Altunışık, *Satış ve Satış Yönetimi*, Sakarya Yayıncılık, 2009, s.27

**Şekil 1.** Tüketicilerle İletişimin Yapısı

En basit şekliyle satış, satıcı ile alıcı arasında gerçekleşen bir ikna faaliyeti olarak tanımlanabilmektedir. Satış; herhangi bir pazarda ürün ve/veya hizmet satmak amacıyla, firmanın ve alıcının koşullarının yanı sıra çevre koşullarının da değerlendirilerek gerçekleştirilen çabalar olarak tanımlamaktadır (Gürbüz ve Erdoğan, 2007: 117). Teknik anlamda bir satış, bir ürünün, hizmetin veya faydanın, en uygun yerde, en uygun zamanda, en uygun kişiye, en uygun yöntemle ve uygun bir bedel karşılığında satılması için gerekli olan çabalar bütünü olarak tanımlamaktadırlar (İslamoğlu ve Altunışık, 2009: 28).

Eskiden bu satış elemanlarının görevi, sipariş alıp yerine getirmek ve bunların kayıtlarını tutmak iken, artık modern yönetim anlayışına göre insanın öneminin anlaşılması nedeniyle tüketici ile daha yakından ilişki kurmak ve yaratıcılığa dayalı satış yapmak olmuştur. Bununla birlikte satışlarını büyük ölçüde ya da tamamı ile satış elemanı aracılığıyla gerçekleştiren firmalarda satış gücü temel pazarlama aracı olarak ortaya konulmaktadır (Gavcar ve Tavşancı, 2004: 83).

Pazarlama ile satış arasındaki fonksiyonlar arası ilişki araştırmacıların her zaman ilgisini çekmiştir. Zoltners (2004); satış ve pazarlama görevlerini bütünleştirmek için kavramsal bir model geliştirmiştir ve her fonksiyonun diğeri için girdilerini incelemiştir. Günümüzde firmaların satış koşulları giderek karmaşıklaşmakta ve endüstriyel firmalar satış ve pazarlamayı daha iyi bütünleştirmeye zorlamıştır. Ayrıca, günümüzde yaşanan gelişmelere paralel olarak ürünü planlama aşamasında ticarileştirme aşamasına çok hızlı bir şekilde getirilmesi gerekmiştir. Bu da satış ve pazarlama bölümleri arasındaki iletişimi ve etkileşimi daha da önemli hale getirmiştir (Aracıoğlu, 2011: 28).

Satış, pazarlamanın bir alt unsuru ve / veya ayrılmaz bir parçası olarak bu şekilde ele alınmaktadır. Bunun yanı sıra bu noktada ele alınması gereken bir diğer unsur ise; satışın ve / veya satış fonksiyonunun firmalar açısından önemidir (İslamoğlu ve Altunışık, 2007), firmalar açısından satışı önemli kılan nedenlerden bazılarını aşağıdaki gibi sıralamaktadırlar.

- Kişisel satış bir firmanın pazarlama bütçesinin büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Kişisel satış tutundurma bileşenleri içinde en pahalı yöntemdir. Birçok firmada kişisel satışların maliyeti satış gelirlerinin %8 ila % 15'ini oluşturmaktadır. Bunun nedeni satış elemanının her bir tüketiciyle ilişkisinde mesajı yalnızca bir kişiye ulaştırması olmaktadır. Dolayısıyla, kişisel satış faaliyeti her ürün veya durum için uygun bir tercih olmayabilmektedir.

- Satışçı bir firmanın tüketiciyle olan bağlantısıdır. Firmanın ürünlerinin satışı için, gerekli olan temasları sağlar. Dolayısıyla, firmanın başarısında doğrudan etkilidir. Firmayı temsil etme bakımından oradaki elçisidir. Tüketicilerin sorularına cevap verme ve karşılıklı iletişim sağlama imkânına sahiptir.

- Satış elemanları, bir firmanın sahip olduğu en pahalı sermaye olarak değerlendirilmektedir. Bu durum özellikle de satışların satışçılığa bağlı olduğu firmalar açısından önemli olmaktadır. Başarılı bir satış elemanı bazen firmanın geleceğinin şekillenmesinde önemli rol oynayabilmektedir.

- Satışçılık mesleği belirli nitelikleri (kalifikasyonları) gerektiren ve özellikle de sosyal beceriler açısından donatılmış özel bir grubu teşkil etmektedir. Satışta çalışanlar toplam istihdam içinde büyük bir bölümü oluşturmaktadır.

- Satış elemanı, tüketiciye mesaj iletirken tüketicinin özelliklerine göre sunuşta uygun gördüğü değişiklikleri yapma esnekliğine sahiptir. Kişisel satış, özellikle tüketicilerin mamulden haberdar olmamaları, tüketici sayısının az olması ya da tüketiciye ulaşmanın tek yolunun kişisel satış olması durumunda kullanılmaktadır. Kimi ürünlerde pazarın yavaş büyüdüğü veya öteki satış çabalarının yetersiz ya da etkisiz kaldığı durumlarda kişisel satış, ürünü pazarlamanın en akılcı yolu olarak ortaya çıkmaktadır.

- Satışçılık mesleği çeşitli fonksiyonları içeren oldukça karmaşık ve insan ilişkilerinin önemli olduğu bir meslektir. Satışçı nitelikleri başarı ile başarısızlık arasındaki çizginin şekillenmesinde rol oynayabilmektedir. Yıllar ilerledikçe kalifiye eleman istihdam etme ihtiyacı da artmaktadır. Tüketicilerin satın alacakları mal hakkında

bilgi sahibi olma istekleri var oldukça bu ihtiyaç hissedilecektir. Satışın etkin olması, birinci derecede olası tüketici ile satıcı arasındaki iletişime bağlı olmaktadır.

Sonuç olarak; satış elemanının firma ile tüketici arasında kurulan uzun dönemli ilişkilerin oluşturulmasında önemli rol üstlendiği görülmektedir. Yapılan tüm bu açıklamalar çerçevesinde, rekabet ve sürdürülebilirlik avantajı sağlaması bakımından firmaların ilişkiler pazarındaki etkinliklerine pazarlama faaliyetleri çerçevesinde yer vermeleri gerekmektedir. Hızla globalleşen dünyada firmaların ortaya çıkan rekabetçi pazarlarda varlıklarını sürdürebilmeleri, satış dengelerini arttırabilmeleri hatta bu dengeleri koruyabilmeleri ve pazar konumlarını sürdürebilmeleri için küresel pazarlama (megamarketing) kavramını özümseyerek satış çabalarını attırmaları gerekmektedir. Bu anlamda sadece firmaların değil, hükümetlerin de satış çabalarının önemini anlayarak ülke pazarlamasını kavramaları gerekmektedir (Gülbüz ve Erdoğan, 2007: 119).

#### **1.6. Satış Yönetiminin Pazarlama Yönetimindeki Yeri**

Pazarlama yönetimi, hedef pazar seçme ve daha yüksek tüketici değeri yaratarak tüketici kazanma, elde tutma ve onlarla iletişim kurma bilim ve sanatıdır (Kotler, 2003: 9). Modern pazarlama anlayışında hareket noktası mal ve hizmetler değil; tüketicilerin-kullanıcıların ihtiyaçları ve istekleri olmaktadır. Bu anlayışın temel unsurları; alıcıya yönelik olma, hedef pazar, bütünsel pazarlama çabaları ve alıcıyı tatmin ederek kâr sağlamadır. Tüketicilerin ihtiyaçları ve istekleri aynı değildir. Bu sebeple, tüketiciler çeşitli kriterlere göre ihtiyaçları ve istekleri birbirine daha benzer olanlarla alt gruplara (bölüm-segment) ayrılmakta ve firmalar, bu gruplardan uygun gördüklerini “hedef pazarlar” olarak seçerek bu hedef pazar/pazarlardaki tüketicilere sunumlarını hazırlamaktadırlar (Yükselen, 2010: 5).

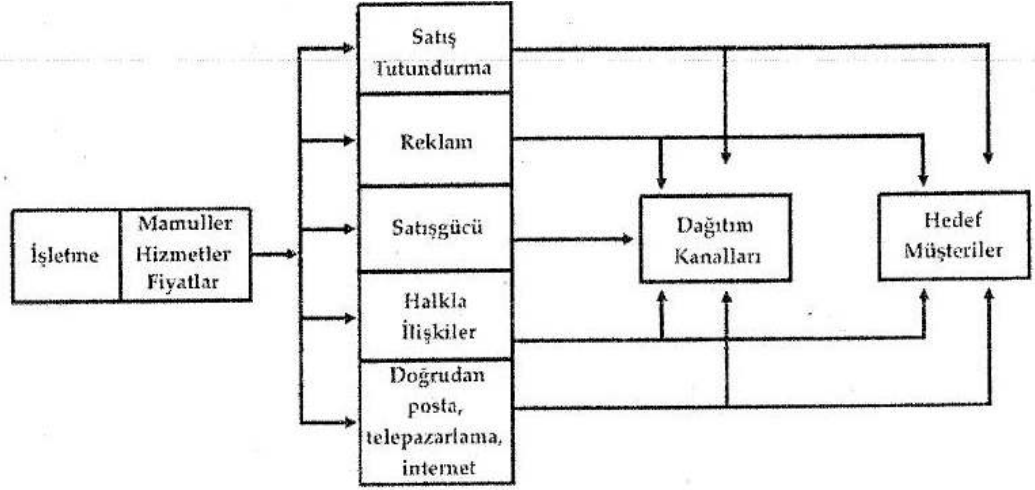
Günümüzde firmalar küresel seviyede rekabet etmekte, bilginin ve teknolojinin akıl almaz hızı iş yapma modellerini de değiştirmektedir. Firmaların artık tüketici ihtiyaçlarına çok hızlı adapte olma yeteneğini geliştirmeleri gerekmektedir. Tüketicilerin artık eskisinden çok daha fazla satın alma gücüne sahip olmakla birlikte, birçok maldan ve hizmetten satın alma seçeneği de bulunmaktadır (Bubnjević, 2011: 371). Satış yönetimi; tüketicinin ihtiyaçlarına odaklanır iken; pazarlama da bu ihtiyacı doyurma üzerine çalışmaktadır (Jham, 2011: 6).

Satış yönetiminin pazarlamadaki yerini pazarlamanın 4P'si içindeki promosyon ve dağıtım belirlemiştir. Philip Kotler( 2005:15)'e göre; pazarlamanın 4P'si aşağıdaki gibi ifade edilmiştir;

- Ürün/Product
- Fiyat/Price
- Promosyon/Promotion
- Dağıtım (Yer) /Place

Promosyon kavramının literatürdeki diğer adı tutundurmadır. Tutundurma, kişisel satış, reklam, tanıtma ve satış geliştirmeden oluşan bir pazarlama unsurudur. Firmaların belirledikleri pazarlama amaçlarına ulaşmada görülen en önemli tutundurma unsuru; kişisel satıştır. Satış yönetimi, hem promosyon ile ürünün tutundurulması faaliyetleri ile ilgilenir, hem de o ürünün dağıtımını, nerede ve nasıl satılacağını belirler. Dolayısıyla bir satış ekibi oluştururken farklı kriterler belirleyici rol oynamaktadır. Satış yönetiminde planlama, motivasyon, eğitim, bölge oluşturma, satış tahmini, satış kotaları, performans geliştirme gibi farklı yönetim fonksiyonları rol oynar. Değişik bölümlere kriterleri vardır; bu kriterlerle, farklı iş alanlarında en uygun bölümlere ulaşmak amaçlanır. Bir firmada işlerin gruplandırılması ve iş bölümünün kolay yapılabilmesi için uygun bir yapının geliştirilmesi çok önemlidir. Bölümleme, örgütsel etkinliğin artırılması, verimliliğin yükseltilmesi ve ekonomik faydanın oluşturulması amaçlarına hizmet etmektedir. Bu da farklı sebepler neticesinde, farklı satış ekibi organizasyonları oluşturulabilmektedir (Ürkmez, 2007: 27).

Bir tüketicinin bir maldan ve hizmetten algıladığı değer; o maldan ve hizmetten beklediği yararları ile bu yararları ulaşmak üzere katlandığı tüm maliyetler arasındaki fark olarak ifade edilmektedir. Pazarlama yönetimi bu farkı arttırma çabası içinde olur; ya tüketiciye sunduğu yararları arttırmakta; ya bu yararları ulaşmak için katlanacağı maliyeti düşürmekte; ya da her ikisini birlikte yaparak değeri yükseltmektedir. Dolayısıyla, pazarlama yönetimi hedef pazardaki olası ve mevcut/fiili tüketicilere yüksek değer sunarak, onları tatmin seviyesine ulaştırarak ve ulaşılan bu tatmin düzeyini koruyarak uzun dönemli tüketici sadakati yaratmaya çalışmaktadır. Bu çabalar pazarlama karması elemanlarıyla gerçekleştirilir ki; bunlarda pazarlamanın 4P'si olarak ifade edilen mal, fiyat, dağıtım ve tutundurmadır (Yükselen, 2010: 5). Şekil 2.'de görüldüğü üzere, firma sunumunu (mamuller, hizmetler ve fiyatlar), tutundurma karmasından yararlanarak dağıtım kanallarına ve sonrasında hedef tüketicilerine ulaşmaya çalışmaktadır.



Kaynak: Kotler, 2003: 16

Şekil 2. Pazarlama Karmaşı Stratejisi

### 1.7. Satış Yönetiminin İşletme İçindeki Yeri ve İşlevleri

Jobber ve Lancaster'a (2009: 5-7) göre; günümüzde satış gücünün başarılı bir şekilde rekabet edebilmesi için birçok yeteneğe sahip olması gerekli olmuştur. Yazarlar satış yönetiminin üstlenmesi gerekli rolleri şu şekilde açıklamışlardır:

- Tüketiciyi elde tutma ve çıkarma: Birçok firma tüketicilerini analiz ettiklerinde, satışlarının yüzde sekseninin, tüketicilerin yüzde yirmisinden geldiğini görecektir. Bu durum, makul bir kaynağın yüksek gelir kaynağı olan tüketicilere doğru kaydırılmasını gerekli kılmaktadır. Satış yönetimlerinde anahtar tüketici (key account) yönetimi böylelikle önemli bir parça haline gelmiştir. Diğer taraftan, birçok küçük tüketici, hizmet ve dağıtım giderleri de satış giderlerine eklendiğinde, firmanın kaynaklarını heba edebilmektedir. Bu sebeple büyük firmalar, küçük tüketici yönetiminde hizmet ihtiyaçlarını tele pazarlama ve internet yönüne doğru kaydırmışlardır.

- Veri Ambarı ve Bilgi Yönetimi: Yeni satış gücünün, tüketici veri ambarı oluşturma, kullanma ve satış görevlerini kullanmak için interneti nasıl kullanmaları gerektiği (Örneğin; tüketici ve rakip bilgisi bulma) konusunda eğitilmiş olmaları gereklidir. Geçmişte satışçılar tüketici bilgilerini kartlarda tutmakta ve teklifleri posta vasıtası ile genel müdürlüklerine yollamakta idiler. Teknolojinin gelişimi ile birlikte günümüzde bilgi transferi metotları değişmektedir. Taşınabilir bilgisayarlar ve mobil cihazlar sayesinde satışçılar artık her işlemi sahada da gerçekleştirebilir donanımı elde etmektedir.

- Tüketici İlişkileri Yönetimi: Tüketici ilişkileri yönetimi satış gücünün, sadece önündeki satışı kapamak yerine, uzun vadeye odaklanmasını gerektirir. Buradaki vurgu, tüketicilerle bir kazan-kazan durumu oluşturarak, tüketicinin ilişkide kalmasının devamlılığını sağlamaktır. Büyük tüketiciler için bu ilişki yönetimi, ilgili tüketiciye özel olarak hizmet edecek ekipler kurmak şeklinde dahi olabilir.

- Ürünün Pazarlaması: Sadece satış sunumları ve planlama yapmak yerine modern satışçıların çok daha geniş faaliyetleri vardır. Satış temsilcisinin rolü ürün geliştirme, pazar geliştirme, pazarları bölümleme, çeşitli pazarlama faaliyetlerini destekleme, veri ambarı yönetimi, bilginin analizi ve pazar bölümlerinin analizi şeklinde yeni görevlerle genişlemiştir.

- Problem Çözme ve Sistem Satışı: Özellikle firmadan firmaya kanalında problemlerin ortaya konulmasında ve çözümünde satışçının bir danışman olarak davranması gerekmektedir. Bu rol ise; geleneksel satış rolünün dışına çıkmaktadır. Örneğin; büyük bir otomotiv firmasına kapı kolu üretip satmak isteyen bir firmanın, kapı kolu satmak dışında, kapının kilidi, kilit teknolojileri gibi konularda bu firmaya bilgi birikimi ile danışmanlık da yapabilir kapasitede olması gerekmektedir.

- İhtiyaçların Doyurulması ve Değer Katma: Modern satışçıların tüketicilerin ihtiyaçlarını belirlemesi ve doyurabilmesi gereklidir. Bazı tüketiciler kendi ihtiyaçlarını belirleyememiş olabilir. Böyle durumlarda bu farkındalığı kazandırmak satışçının görevidir. Örneğin; bir tüketici, üretim sürecinde bir makinenin yenisine göre daha az verimli olduğunun farkına varamamış olabilir. Böyle bir durumda satış temsilcisi yeni makine ile üretim sürecinin yenilenmesini teklif ederek ikna etmelidir. Bununla birlikte satış temsilcisi, tüketicinin masraflarını düşürerek, tüketicinin işine katkıda bulunmuş olur; böylece bir “kazan-kazan” durumu ortaya çıkmış olacaktır.

### **1.8. Satış Yönetiminin Görevleri**

Günümüz satış yöneticisini; satış temsilcilerini motive eden, performansı arttırmak için geri bildirimlerde ve önerilerde bulunan, böylece de yüksek satış hedeflerine ulaşılmasını sağlayan birey olarak tanımlamıştır (Keough, 2006: 9). Diğer tüm yöneticiler gibi satış yöneticisi de her türlü aksiyonunda çalışanlarına adil ve eşit davranmakla yükümlüdür. Satış gücü söz konusu olduğunda bu adillik; işe alım, terfi etme, yönetim, eğitim, görev atama, ücretlendirme, yan haklar ve işten çıkarma fonksiyonlarının hepsini kapsamalıdır. İş kanunları bunların birçoğunu kapsamakla

birlikte, yine pek çok fonksiyon satış yöneticisinin inisiyatifindedir (Grewal ve Levy, 2014: 625).

Scott'a göre (2015: 46); iyi satış temsilcilerinin terfi ederek satış yöneticisi olarak atanması, çoğu zaman başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Satış yöneticisi rolü okullarda öğretilmemektedir. Yeni satış yöneticilerinin başarısızlıkla sonuçlanmasına giden yolda yaptığı en büyük hatalardan biri, kendileri satış temsilcisi olarak çalışırken yönetilmeye ihtiyaç duymadıkları için, yönetici olduklarında da ekibinde yer alan satış temsilcilerini de yeterince yönetmemeleridir. İyi bir satış yöneticisi şu görevleri yerine getirmektedir:

- Satış hattını iyi yönetmesi gerekir: Satış hattı, satış temsilcilerinin sorumlu olduğu faaliyet ve sonuçlardır. Aylık satış hedefleri ile başlayan bu süreç, o ay içerisinde gerçekleştirilecek tüm faaliyetleri de içermektedir. Satış yöneticisinin görevi, satış temsilcilerinin iş listesinin hep dolu kalmasını sağlamaktır. Satış yöneticisinin, satış hattında sürpriz bir durumla karşılaşmamış olması gerekmektedir.

- Performans ödemelerini belirlemesi gerekir: En iyi performans ödemesi seçenekleri;

- Belirli bir ciro hedefini gerçekleştirdikten sonraki ek ücretlendirmeyi,
- Yüksek miktarda bir satış hedefine ulaşıldığı zamanki ek ücretlendirmeyi,

içermelidir. Yapılacak olan ödemelerin ve bütçelemenin kesin şekilde ortaya konmuş olması gerekmektedir.

- Fiyatlandırma sistemini belirlemesi gerekir: Satış temsilcilerinin iki sebepten ötürü fiyatlandırma sistemine ihtiyaçları bulunmaktadır. Fiyatlandırma mekanizmaları hakkında kendine güvenemeyen satış temsilcileri, kendi performans ücretlendirmeleri hakkında da güven sağlayamamaktadırlar. Satış temsilcilerinin, fiyatlandırma sistemine inanmış olmaları gerekmektedir. İkinci olarak ise, “tam fiyattan sattıkları” konusuna inanmış olmaları gerekmektedir. Fiyatlandırma sisteminde kendilerinden emin olamadıklarında fiyatı düşürme eğilimi göstermektedir. Toplamda ise bu durum firmanın büyük kayıpları şeklinde kendini gösterebilmektedir.

- Uygun satışçı profili seçmeleri gerekir: Satış yönetimindeki başarının en temel hususlarından biri, satış temsilcilerinin uygun karakter ve yetenek setine sahip olanlardan seçilmiş olmalarının gereğidir. Bu konuda yapılan yanlışlıkların, herhangi bir yönetim stili ile düzeltilmesine olanak yoktur. Birçok firma çalışanı, teknik bilgisi, tüketicilerin kendilerini sevmesi gibi sebeplerden ötürü satış rollerine getirilebilmektedir. Ancak bu

iki özelliğe sahip olmak güzel olsa dahi, satış temsilcilerinin şu özelliklere sahip olması gerekmektedir:

- Başarılı bir satış geçmişi ,
- Kendine güven, sosyal nezaket, söylenenleri kendi üzerine almayan bir yapı, yeterli zekâ seviyesi puanı (IQ) sahibi olması ,
- İlgili hizmet alanında deneyim. Örneğin, 50.000 TL’lik bir araç satmak ile, 500.000 TL’lik bir aracı satmanın aynı şey olmaması ve bu durumun farkında olması gibi.
- Satış pozisyonu ile ilgili uyum sağlama. Örneğin, tüketici yöneticisi bir profilin, iş geliştirme alanında başarılı olamayabileceği gibi.

- Uygun satış sürecini belirlemeleri gerekir: Bu süreci iyi kurgulamak için firmanın tüketicilerin kimler olabileceği ve kimler olamayacağı ayrımının iyi yapılmış olması gerekmektedir. Satış sürecindeki yerini; iyi duyumların alması gerekirken, kötü duyumlar anında iptal edilmektedir. Bu durum satış temsilcisinin değerli vakitlerinin ve firma kaynaklarının daha başından boş yere harcanmış olmasını engellemektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİ

#### 2.1. Satış Gücü Yönetim Kavramı

Geçmiş yirmi yıl süresince anahtar tüketiciler ile güçlü ve sürekli ilişkiler geliştirmek rekabetçi avantajın temeli olarak kabul edilmektedir. Burada ele alınan ilişki; satıcı / firma ile tüketici arasındaki karşılıklı bağlılığa dayanmaktadır. Kritik bilgilerin paylaşılması iki taraf arasındaki güvene dayanmaktadır ve ilişkinin uzun ömürlü olması her iki tarafa da koordine edilmiş stratejik yatırımlardan gelecek finansal getirilerden keyif alma olanağı tanıyacaktır (Slater ve Olson, 2000: 815).

Bu bağlamda pazarlamanın ayrılmaz bir parçası olan satış faaliyeti ve sonuçları, firma başarısının değerlendirilmesinde önemli bir kriter olarak görülmektedir. Firmanın istenilen kâr düzeyini elde edebilmesi için satış hedeflerine ulaşılması, bunun içinde satış gücü faaliyetlerinin etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Satış yönetimi; satışların planlanan ölçüde gerçekleşmesini sağlayacak satış elemanlarının optimum sayısının, kalitesinin ve niteliklerinin belirlenmesi, satış bölgelerinin saptanması, satış bölgelerinde görevlendirilecek satış elemanlarının tahsisi ve satış bölgelerindeki performansın değerlendirilmesi konularını kapsamaktadır (Tatlıdil ve Oktav, 1992: 201).

Peter ve Donnelly (2001: 148)'ye göre satış gücü; tüketicilerden özellikle pazarlama yönetiminin bilmesi gereken pek çok konu ile ilgili bilgi toplamaktadır. Bunlar:

- Mevcut ürünler ile ilgili problemler,
- Tüketicinin maliyet düşürme ile ilgili ihtiyaçları,
- Tüketicinin karşılanmayan istek ve ihtiyaçları,
- Rakip ürünlerin daha üstün olan özellikleri,
- Teknolojide / sektörde değişen standartlar,
- Ürünle birlikte sunulması gereken ihtiyaçlar,
- Yasal düzenlemeler ile ilgili değişiklikler,
- Tüketicinin kullandığı diğer üretici / rakip ürünleri,
- Tüketicinin şu an için kullandığı üründen / hizmetten memnuniyet derecesi,
- Başka ürünü seçen tüketicinin seçtiği ürünün özellikleri,
- Seçim kriterlerine göre tüketicinin ihtiyaç duyduğu ideal ürün,

- Tüketicinin ürün seçiminde kullandığı kriterler,
- Tüketicinin ileride ürün için doğacak ihtiyaçları şeklindedir.

Kısaca satış gücü yönetimi; gerekli satış gücünün planlanması, satış planlarının hazırlanması, ücret politikalarının belirlenmesi ve satış gücünün eğitimi gibi çeşitli faaliyetleri kapsamaktadır. Firma hedeflerine ulaşılması genel olarak çalışanların bireysel başarılarının toplamı ile ölçülmektedir. Bu durumda ele alındığında; firmalarda satış gücü yönetimi kapsamında değerlendirilmesi gereken konulara, ödül / teşvik uygulamalarının planlanması, yürütülmesi ve bununla beraber satış gücünün motivasyonunun sağlanması gibi faaliyetleri de eklenebilmektedir. Satış gücü yönetimi kapsamında yer alan faaliyetleri daha ayrıntılı olarak inceleyecek olursak;

- Satış Gücünün Örgütlenmesi/Organizasyonu: Satış, firma ile pazar arasındaki iletişimi ve ilişkileri gerçekleştiren en önemli yapıdır. Bu bakımdan satış organizasyonu, bir taraftan etkin bir pazar gelişimini engelleyen sorunları en aza indirecek, diğer yandan pazar ihtiyaçlarını karşılayacak fırsatları maksimize edecek biçimde tasarlanmalıdır. Ayrıca satış gücünün örgütlenmesinde, satış faaliyetinin önceliği, otorite ve sorumluluk, eşgüdüm, denge ve kontrol gibi hususlara dikkat edilmelidir (Önce, 2002: 51).

- Satış Gücünün Oluşturulması: Firmaların pazarlama çabalarının başarılı olmasında satış gücünün oluşturulması ve etkin bir şekilde yönetilmesi daha önce de belirtildiği gibi oldukça büyük önem taşımaktadır. Firmanın türü ne olursa olsun seçilecek satış elemanının, firmanın bünyesine ve yapılacak işin özelliklerine uygun olması gerekmektedir. Bunun için öncelikle firmaya alınacak satış elemanlarının sayısı ile özelliklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Burada satış elemanlarının nitelikleri belirlenirken firmanın satış ve pazarlama stratejileri, ürün özellikleri gibi faktörler göz önünde bulundurulmaktadır.

- Satış Gücünün Eğitimi: Satış elemanlarının eğitilmesi, firmanın tanıtılması ve satış politikalarının açıklanması ile satış elemanlarının maksimum performanslarının sağlanması açısından önemlidir (Tatlıdil ve Oktav, 1992: 217-219). Satış eğitiminin temel amacı; satışın gerçekleştirilmesini sağlamak olmakla beraber açıkça belirtilmemiş, satış performansı etkinliğini arttırmak, iş tatminini sağlamak veya daha istikrarlı bir satış gücüne sahip olmak gibi bazı örgütsel amaçları da olabilmektedir (Önce, 2002: 77). Genellikle eğitim programları, personel ilk işe girdiğinde verilen temel eğitim / oryantasyon eğitimi, mevcut satış elemanlarının bilgilerinin arttırılmasına yönelik hizmet

içi eğitimler veya ileri satış tekniklerini öğretmek maksatlı verilen eğitimler şeklinde yöneticilerin geliştirilmesine yönelik eğitimleri kapsamaktadır.

- Ücret Politikalarının Belirlenmesi: Üstün nitelikli bir satış gücüne sahip olmanın üç temel şartı; yetenekli kişilerin firmaya çekilmesi, bunların gereği gibi motive edilmesi ve firmada kalmalarının sağlanması olup, bunların hepsinde de firmanın izlediği ücret politikasının büyük etkisi bulunmaktadır (Mucuk, 2001: 197). Ücretlendirme politikaları belirlenirken, aynı veya benzer sektördeki ücret politikaları, firma içerisindeki ücret dağılımları ve yaşam standartları dikkate alınmalıdır. Etkin bir ücretlendirme planı; satış elemanını motive etmeli, hedefleri gerçekleştirmeli, anlaşılabilir, kabul edilebilir ve adil olmalıdır (Önce, 2002: 104). Ayrıca ücret politikaları ile beraber satış elemanlarına verilen diğer ödül, prim ve komisyon gibi maddi unsurlara ilişkin politikaların da şekillendirilmesi gerekmektedir.

- Satış Gücü Motivasyonu: Kısaca satışçıların motivasyonu, kendinde bulunan becerilerini nasıl kullanacağını bilmeyen satışçının becerilerini ortaya çıkararak, tüm çabasını satışa yöneltmesi, böylece hem satışçı hem de firma doyumunun sağlanması olarak açıklanmaktadır (Önce, 2002: 99). Çalışmanın temel konusu olması nedeniyle satış gücü motivasyonu ilerleyen kısımlarda daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

## **2.2. Satış Gücü Yönetiminin Önemi**

Satış organizasyonları bugünkü ekonomik sistemlerin en önemli unsuru hâline gelmiştir. Üretimin az, tüketimin fazla olduğu dönemlerin bitmesiyle beraber satış organizasyonlarının önemi artmıştır. Gelişen teknoloji ile birlikte üretim neredeyse sınırsız hale gelmiştir. Hizmet sektöründe de bu durum aynıdır. Günümüzdeki önemli nokta üretilen malın veya hizmetin tüketiciye nasıl ulaştırılacağıdır. Tüketici kendisine fayda getirmeyeceğini düşündüğü, benimsemediği bir mal veya hizmeti almak istemez. Üretim ve hizmet sektörlerinin tekelden çıkması ile beraber rekabet ortamı artmıştır. Bu sebeplerden dolayı, tüketiciye malı veya hizmeti anlatacak, malın veya hizmetin çekici yanlarını izah edecek, tüketicinin neden ihtiyacı olduğunu gösterecek, tüketicinin malı veya hizmeti satın almasını sağlayacak bir satış ekibine ihtiyaç duymuştur (Özdemir, 2012: 5).

Satış gücünün asıl işi satış yapmaktır. Satış işi sırasında pek çok konuyla karşılaşmaktadır. Bunların arasında, kurumun tanıtımından tutun, malların ve/veya hizmetlerin özelliğine, tüketicinin özelliklerini algılamaktan satış koşullarına, pazarlığa

ve satışı sonuçlandırmaya kadar, zincirin pek çok halkası bir arada bulunmaktadır. Firmadaki bütün faaliyetler ve kişiler, zincirin halkalarını oluşturmaktadır. Bu halkalardan her birinin gücü bir araya gelerek zincirin gücünü meydana getirmektedir. Bu zincir bir noktadan zayıf bir elemana (yapıya, prosedüre vb.) sahipse, zincirin o noktada kopması söz konusu olabilmektedir. İşletmecilikteki diğer unsurlarda olduğu gibi satış gücü yönetimi için de “Zincirin en zayıf halkası kadar kuvvetli olunabilir kuralı” geçerli sayılmaktadır. Bu görüş; firma yöneticilerinin yola çıkmak için en önemli felsefesi olmaktadır. Satış işinde gerçekleştirilen faaliyetlerdeki zayıflık, ihmal vb. konular tüm satış gücü için bir domino taşı etkisi gösterdiği gibi, firmadaki diğer grupları ve kişileri de aynı oranda etkileyebilmektedir (Balcıoğlu, 2003: 3).

Satış gücünden beklenen aslında, firmanın yaşamak ve gelişmek amaçlarına uygun olarak, satış hacmini genişletmek ve geliştirmektir. Pazarlamanın satış olarak anlaşıldığı yıllarda satışçının görevi, sadece sipariş toplamak olarak belirlenmekteydi. Dolayısıyla, en iyi satışçı satış kotasını arttırabilen satışçı olarak bilinmekteydi. Ancak; pazarlamaya dönük yönetim anlayışının hâkim olması ile beraber satışçının görevi de daha değişik bir anlama bürünmüştür. Günümüzde satışçının görevinin, satış hacmini uygun yer ve zaman içinde geliştirmek olduğu ifade edilmiştir. Özetle, planlı satış adım verebilecek bu görevi sebebiyle satışçının sorumluluğu sadece satış hacmini geliştirmek olmaktan çıkmış, hizmet edilmek istenilen piyasa bölümündeki tüketicilere gerekli hizmeti sunmak suretiyle satış hacmini geliştirmek hâline dönüşmüştür.

### **2.3. Satış Gücünün Bulunması ve Seçimi**

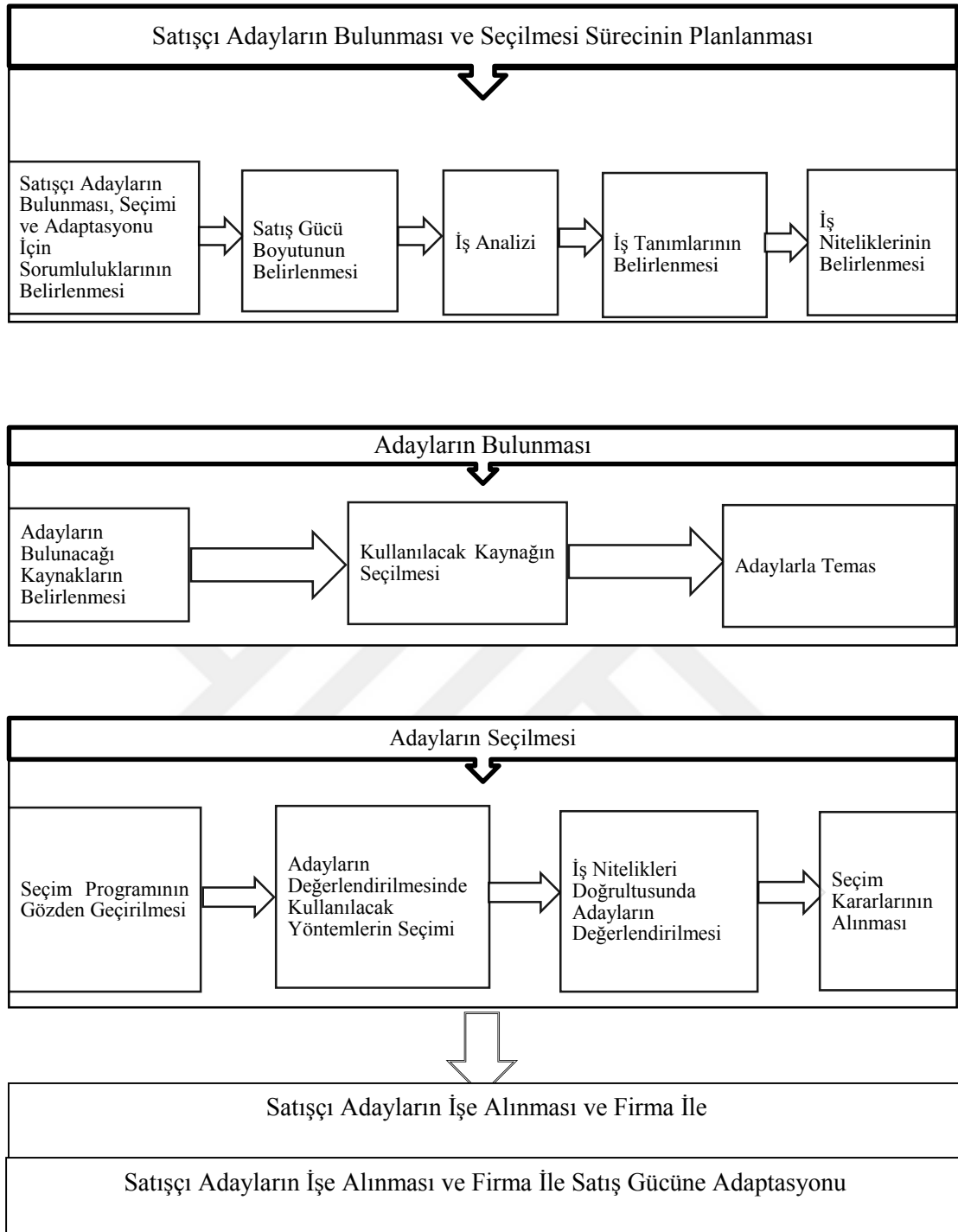
Firmaların başarısı seçeceği insan gücünün kalitesine ve başarısına bağlıdır (Marangoz, 2001: 50). Kaliteli bir satış gücü oluşturmak için her şeyden önce bu görevin bir seçim işi olduğu kavranmalıdır. Seçim iyi yapılırsa, satışçıların eğitilmeleri, yetiştirilmeleri ve denetlenmeleri de kolaylaşır. Ayrıca, satış çabaları çok daha etkin bir biçimde yürütülebilir (Candaş, 2012: 16).

Genel olarak satış gücünün oluşturulması, satış takımının oluşturulması olarak ele alınmakta ve satış takımında ihtiyacının iki şekilde ortaya çıktığı belirtilmektedir. Birinci ortaya çıkış şekli; satış yöneticisinin terfi alarak veya iş değiştirerek bir satış ekibinin başına gelmesidir. İkinci ortaya çıkış şekli ise; yeni bir satış temsilcisi ekibinin kurulma ihtiyacıdır. Satış işinde üretkenliği artırma, tüketici ilişkilerini geliştirme ve pazardaki

rakiplerle mücadele etmenin yöntemlerinden biri de takım kurma ve takım şeklinde çalışmaktır (Taşkın, 2010: 185).

Satışçı; bir firmanın en pahalı sermayelerinden birini oluşturmaktadır. Satışçının seçiminde yapılacak hataların firmaya maliyeti sadece performans kaybı olmayıp, zaman kaybı, kaçan fırsatlar ve belki de en önemlisi firmanın kaynaklarının etkin olmayan bir şekilde harcanması olacaktır. Dolayısıyla, satış bölümünde çalıştırılacak satışçıların seçimine daha fazla özen gösterilmesi gerekmektedir (İslamoğlu ve Altunışık, 2009: 185). Şekil 3’de de görüldüğü gibi satış gücünün bulunması ve seçimi süreci iyi bir şekilde planlanmalı ve uygulanmalıdır.





**Kaynak:** Stanton, vd. 1995: 99

**Şekil 3.** Satış Gücünün Bulunması ve Seçimi Süreci

Satış görevine atanacak kişilerin seçimi için öncelikle kişilerin aranıp bulunması ve söz konusu görev için başvurmalarının sağlanması gerekmektedir. İş analizleri ve iş gerekleri analizleri sonucunda işe alınacak satışçılarda aranılacak nitelikler belirlendikten

sonra sıra, bu nitelik ve nicelikteki satışçıları bulmaya gelmektedir. Bu satışçıları değişik kaynaklardan derlemektedir. Bu kaynaklardan bazıları şunlardır (Kardeş, 1989: 171):

- Firmada görevli kişiler,
- Yayın araçlarında yayınlatılan duyurular,
- Eğitim kurumları,
- İş ve İşçi Bulma Kurumu,
- Meslek örgütleri,
- Tüketiciler,
- Rakip firmalarda çalışan elemanlar,
- İnternet,
- Gönüllü başvurular,
- Aracı kurumlar (Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri),
- Mevcut iş gücünden yararlanmadır.

Uygulamada ilk olarak kullanılan yöntem ise; iş ilanları vererek mümkün olduğu ölçüde çok sayıda adayın iş başvurusu yapmasını sağlamaktır. Ne kadar çok uygun aday çıkarsa, o kadar çok kişinin satış işi için bulunması ve seçilmesi kolaylaşmaktadır (Taşkın, 2001: 89). Adayların seçimi, firmanın aradığı özelliklerle satışçıların özelliklerinin kıyaslanması yapılmak suretiyle, önce ilk elemeyden geçirilerek daha sonra bir takım yöntemler kullanılarak yapılmaktadır. Bu yöntemler arasında en yaygın olanı mülakat olmaktadır. Daha sonra gerekirse seçilen adaylar bir ön değerlendirmeye tabi tutulabilmektedir (Candaş, 2012: 16).

Satışçıların işe alınması artık pek şansa bırakılmamakta ve bu konuda firmalar bilimsel testlerden de geniş ölçüde yararlanmaktadır. Bu testlerin başında psikometrik testing gelir ( “psyche” zihin ve “meter” ölçü anlamına gelir.) Adaylar arasında seçim, tek bir görüşmeden başlayarak ayrıntılı testlere kadar uzanmaktadır. Testlerde; yaş, iş cazibesi, kişisel özellikler, dürüstlük, karakter, itibar, giyim, diksiyon vb. gibi noktalar sorulmaktadır. Amaç; zekâ, düzenlilik, yetenek, adaptasyon kabiliyeti, kişilik, sosyal uyum gibi konular hakkında bilgi toplamaktır. Ayrıca, bazı özel satış konularında da çeşitli testler uygulanmaktadır. Fakat maalesef bu testlerin birçoğunun geçerliliği ve güvenilirliği kuşkuyla olmaktadır (Tek, 1999: 815).

Her firmanın yapısına, amaçlarına ve faaliyet gösterdiği sektöre göre satış gücü seçme ölçütü vardır. Belirlenen seçme ölçütlerinin zaman içinde geçerliliklerini yitirmesi doğal bir süreç olarak kabul edilmektedir. Önemli olan iş analizinin, iş tanımlarının ve iş

gereklerinin güncelleştirilmesi ve satışçı seçme ölçütlerinin, personel sorumluları ile yöneticileri tarafından uyarlanmalarının zamanında yapılmasıdır (Açıkalın, 1996: 104). Dolayısıyla, satış gücü seçme ölçütlerinin de sürekli değişen ve gelişen koşullara göre ayarlanması etkin bir satış gücü oluşturulması açısından oldukça önem taşımaktadır.

Tüm bunlardan yola çıkarak işe uygun satışçı seçiminin firmaya çeşitli faydaları olduğu ifade edilmektedir. Bunlar; işe alma maliyetlerini en aza indirme, firma içinde insanlarla ilgili bazı sorunlara en baştan engel olma, eğitim ve denetim için yapılacak harcamaları azaltma, satış gücü devir hızını düşürme, daha fazla satış başarısı sağlama, tüketiciler ve toplumla daha olumlu ilişkiler kurma, pazar bilgisini daha etkili olarak toplama ve aksiyon/karar almayı kolaylaştırma şeklinde sıralanabilmektedir (Wotruba, 1981: 213).

#### **2.4. Satış Gücü Yönetimi**

Satış, daha önce de belirtildiği gibi, firmaların mallarını veya hizmetlerini pazarda satabilmek için gerçekleştirdiği faaliyetlerdir. Satışçılar ise; satışı gerçekleştiren kişilerdir. Satışçılar, çeşitli unvanlar alabilirler (satış temsilcisi, satış danışmanı, ürün yöneticisi, acente, pazarlama yöneticisi vb.) Kişinin almış olduğu unvanın durumuna göre satış gücüne ne katkıda bulunabileceği belirsizdir, ancak işi yaşatmanın en önemli bölümünü, satış gücünü oluşturan ve bu unvanlara sahip kişilerin katkıları oluşturacaktır. Satışta, satışı gerçekleştiren sonlandıracak kişiler satış gücü bölümünde çalışanlardır. Satış yapma açısından geleneksel olan işbirliği görüşüne de bir göz atmakta yarar görülecektir. Geleneksel yapıya göre pazarlamada önemli olan tek şey satış gerçekleştirilmesidir. Amaç, satışı yapıp yeni tüketici aramaktır. Bu görüşe göre, firmaların büyümesi ulaşabildikleri ve kazandıkları tüketici sayısına bağlıdır. Bunlar için satış ve daha çok satabilme yetenekleri ön plandadır. Daha yeni bir görüş olan işbirliği görüşüne göre, pazarlamanın temel amacı tüketici yaratmaktır, işbirlikçilerin dayanakları, tüketici için mümkün olan en üst değeri sağlayacak bir tatminin oluşturulmasıdır. Tatmin olmuş bir gruptan oluşan tüketicilere sunulan ürünlerle, büyüme, devamlılık ve de sadakat kendiliğinden gelmektedir. Bu sebeple, hem satışçı hem de satın alanın işbirliği yaşamsal bir olgu gibi düşünülebilir. Bunlar için, hem şimdiki hem de gelecekteki sorun çözme yetenekleri ön plandadır. Hangi güçle hareket etmiş olursa olsun, satışçılar sipariş alan ve sipariş getirenler diye iki gruba ayrılır (Balcıoğlu, 2003: 9-10):

### **2.4.1. Sipariş Alan Satışçılar**

Sipariş alanlar adından da anlaşılacağı gibi, tüketici siparişi vermesiyle bir tür aracılık işlevini görürler. Sipariş alırlar ve ötesine karışmazlar. Müşteriye iyi hizmet sunarak, müşterinin tekrar ziyaretini sağlarlar (Çetok, 2011:31). Bu tip satışçılar ve bu satıcıların satış tarzı, üretim yönlü olup genellikle pazarda az bulunan ürünler için sipariş alan tarzda olması beklentisi yüksek olmaktadır. Burada firma genelde güçlü veya tekelci bir yapıya sahiptir ya da pazarda başka alternatifi olmadığından tüketicinin sipariş vermesi beklenmektedir. Kısacası, pazarda firmanın alternatifi yoktur veya rakipler güçsüz olduğundan rekabetten fazla etkilenmemektedirler.

Bazı ara mallar üreten firmalar da bu kategoriye girebilmektedirler. Bu üreticilerin tüketicileri güçlüyse sadece o tüketicilere hitap etmektedirler. Burada siparişlerin firmaya telefon, faks veya internet üzerinden iletişimle geçilmesi mümkün olmaktadır. Düzgün sipariş alma yöntemlerinin geliştirilmiş olması ve satışçının bu yöntemleri bilmesi gerekmektedir. Buradaki satışçının yetenek açısından çok üstün olması gibi bir beklenti söz konusu olmamaktadır. Sadece uluslararası alınan siparişler için yabancı dil bilinmesi gerekmektedir. Bu satışçılar veya pazarlama grubu aynı anda sipariş alma görevini de yüklenebilmektedir. Ürünün tanıtımının yapılmasına fazla ihtiyaç yoktur, çünkü tüketiciler ürünün özelliklerini önceden bilmektedirler. Bu sistemde önemli olan şey, rekabetin fazla hissedilmediği ortamlarda daha rahat bir şekilde uygulanabilir olmasıdır (Balcıoğlu 2003: 9).

### **2.4.2. Sipariş Getiren Satışçılar**

Sipariş getirenler ise; tüketicinin istek ve ihtiyaçlarını belirleyip siparişi yönlendiren kişiler olarak tanımlanmaktadır. Pazarda birden çok tüketici veya birden çok satıcı bulunması hâlinde, sipariş getirme yönlü satışa daha fazla ihtiyaç duyulacağı düşünülebilir. Sipariş getirenler genelde satış ve tüketici yönlü olanları olarak iki gruba ayrılmaktadır (Balcıoğlu 2003: 10)

#### **2.4.2.1. Satış Yönlü Olanlar**

Ansiklopedi, sigorta, otomobil satışı gibi baskılı satış teknikleri uygulanarak yapılan satış veya ürün alındığında kazanılacak yararlar vurgulanarak yapılan satış vb. uygulamaları kapsamaktadır. Bu yöntem; kişisel satış için geçerli olduğu gibi telefonla veya internet üzerinden e-ticaret yoluyla da olabilmektedir. Burada; karşılıklı etkileşime

dayanan bir satış yapısından çok, satıcı bakımından tek yönlü ve baskıcı, aynı zamanda saldırgan biçimde gelişen bir iletişim söz konusu olmaktadır. Bu sebeple, bu tip satış gücünün ancak sunuş tekniklerini son derece ustaca kullanması kaydıyla satışları artıracığı ifade edilmektedir. Ancak, bu durum satış yönüyle başarılı sayılsa bile tüketici açısından fazla tatminkâr olmayabilmektedir. Daha çok geleneksel görüş yaklaşımına uymaktadır (Balcıoğlu 2003: 10).

#### **2.4.2.2. Tüketici Yönlü Olanlar**

Bu satış türü dinlemek ve sormak diye nitelendirilen ve bu verilerle iyi ürün sonuçlarına varmak olarak ifade edilmektedir. Bunun için iyi bir analiz ve planlama çalışması gerekmektedir. Analiz ve planlama birincil önemi kazanmaktadır. Sunuş ve yetenekler ise; ikincil önem düzeyinde olmaktadır. Tüketiciler kaliteli ürün ve uygun fiyatın ötesinde, saygı görmek, güven duymak, değer bilirlilik, dostluk, güler yüz, ilgi gösterilmesi ve yardım beklemektedirler. Sürekli gelişen yasalarla, tüketicilerin bilinçlenmesi, yeni yönetim anlayışlarının tüketici yönlü olması ile işletmelerin tüketicilere karşı sorumlulukları da artmıştır (Öztürk, 2010:33)

Bu yaklaşımda karşılıklı etkileşimin daha fazla olduğu açıktır. Karşısındakini dinleme sırasında etkin dinleme, empati kurma gibi olanakların işin içine sokulmasıyla daha fazla algılama ve karşılıklı etkileşime dayalı bir satış iletişimi söz konusu olmaktadır. Bu çerçevede bir yandan tüketicilerin beklentilerinin karşılanması için çaba gösterilirken, diğer bir yandan firmanın da sonuçtan memnun olması gerekmektedir. Bu da firma bakımından kârlı olmak demektir. Kârlılık olmadan firmalar kendilerine uygun faydayı sağlayamazlar. Satış gücünü oluşturan kişiler, tüketicilerin isteklerini ve ihtiyaçlarını değerlendirirken bu faktörü hiçbir zaman göz ardı etmemelidirler.

Gerek satış yönlü gerek tüketici yönlü olsun, satış elemanları tüketicilerin siparişlerinin tamamlanmasındaki zinciri koparmamak için gerektiği şekilde yardım etmek, yeni ürünleri tanıtmak ve tavsiye etmek, kendi ürünlerini raflarda daha öne çıkarmak ve tahsilat yapmak gibi pek çok sorumluluk üstlenmektedir. Böyle satış gerçekleştirenler daha çok işbirliği yönlü yaklaşım içinde olmaktadır.

#### **2.5. Satış Gücünün Örgütlenmesi**

Satış gücünün etkinliği; büyüklüğünün yanında, önemli ölçüde ne şekilde organize edilmiş olduğuna bağlı olmaktadır. Bir firmanın satış ordusu, kişi sayısı olarak

aynı büyüklükte de olsa, organize edilme, örgütlenme şekline göre, satış gerçekleştirme kabiliyeti bakımından değişik potansiyellere sahip olabilmektedir (Oluç, 1979). Satış gücü örgütü bölgesel bazlı coğrafi temelli, mal veya hizmet temelli veya da tüketici temelli olarak oluşturulabilmektedir. Çeşitlendirilmiş pazarda bunların bir karışımı uygulanabilmektedir. Ayrıca, proje bazında çalışan gruplar, karmaşık işler içinde de matris bir yapı geliştirebilmektedirler (Telli Yamamoto, 2001).

Örgüt yapısı, firmanın kişiliğine bağlı olarak birçok firma içi ve firma dışı faktörden etkilenir. Bu faktörlerin başlıcaları şu şekilde sınıflandırılabilir (Taşkın, 1987: 56; (Karabulut, 1990):

-Firma Dışı Etmenler: Pazarın yapısı, durumu ve büyüklüğü, rakiplerle ilişkiler, sanayinin bölgelere dağılımı, ulusal ve bölge düzeyinde sendikaların durumudur.

-Firma İçi Etmenler: Ücret ödemeleri yöntemi, çalışanların cinsiyeti, sayısı, yaşı, eğitimi vb. çalışma ortamının sosyal yapısı, yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin karmaşıklığı ve ölçüsü, toplam maliyetler içinde işçilik maliyetlerinin oranıdır.

Bu etmenlere göre firmanın, gerek dış çevresine, gerekse iç kaynaklarına uygun bir organizasyon şeması geliştirmesi ve bir örgüt yapısı kurması zorunlu olmaktadır. Genel olarak farklı örgüt yapısı şekillerine göre, firmanın satış örgüt yapısı da çok farklı şekiller alacaktır.

Örgüt yapısı ve yönetim tarzı, aynı zamanda, satış yöneticisinin liderlik (önderlik) stiline de bağlıdır. Bir satış yöneticisine önerilecek önderlik stiline, sosyal önderlik (fikir soran ve fikri sorulan) olduğu söylenebilir.

Genel olarak bir firmanın satış gücünü örgütlemesi için 5 seçeneği bulunmaktadır. Ancak, bu örgütlemelerden birden fazlası bir arada kullanılabilmektedir.

- Coğrafi temelli örgütlenme
- Ürün temelli örgütlenme
- Tüketici temelli örgütlenme (Pazara Bağlı Yapı)
- Fonksiyonel örgütlenme
- Karma örgütlenme

### **2.5.1. Coğrafi Temelli (Bölgesel Temelli) Örgütlenme**

Çoğu tüketim malında bölgelere yönelik satış gücü yapısı tercih edilmektedir. Bölgelere yönelik satış gücünde; her çalışan firmanın ürünlerini belirtilen coğrafi bölgedeki bütün tüketicilere satmak için çaba göstermektedir (Telli Yamamoto, 2001).

Coğrafi (Bölgesel) satış gücü örgütlemesinde; her satış ekibi belirli bir alanda görevlendirilmektedir. Bu tarz yapılarda her satış bölgesi ayrı değerlendirilmektedir. Her bölge ayrı bir kâr-zarar merkezi olarak görülmektedir. Her bölgenin satış ekibi kendi bölgesi için belirlenmiş olan satış amaçlarını karşılamakla yükümlü olmaktadır. Bu tür satış gücü örgütlerinin pek çok avantajı bulunmaktadır. Bu avantajlardan bazıları aşağıda sıralanmaktadır (Özdemir, 2012: 12).

-Her satış ekibi belirli bir bölgeden sorumludur. Bu sebeple, iş tanımı açık ve nettir. Bir bölgenin sorumluluğu belirli bir ekibin sorumluluğunda olduğundan dolayı o bölge ile ilgili her türlü kâr-zarar ve benzeri unsurlar o ekipten sorulur.

-Yerel olarak uzmanlaşma sağlanır. Yerel ilişkiler gelişir bu da satışın etkinliğini artırır.

-Her ekip belirli bir bölgede hizmet verdiği için dolayı satış seyahat maliyetlerinden ve zamandan tasarruf edilir.

Bu satış gücü örgütlerinin avantajları olduğu gibi dezavantajları da bulunmaktadır. Bu dezavantajlardan bazıları aşağıdaki gibidir.

-Her ekibin bütün mallar ve hizmetleri bilmesi gerekmektedir. Ürün üzerinde uzmanlaşma mümkün değildir.

-Satış ekipleri mal ve hizmet bazında uzmanlaşmadığından dolayı kolay satılabilir mal ve hizmetlere yönelebilir.

-Fazla sayıda ofis açmayı gerektirdiğinden yönetim maliyetleri artar.

-Bölgeler arası koordinasyon zor olabilir.

-Coğrafi temelli satış gücü örgütlemesi, homojen bir tüketici portföyüne sahip ve az miktarda ürün veya hizmete sahip firmalar için uygun bir satış gücü yapısıdır.

Coğrafi bölgelere göre tüketici yoğunluğu farklılık gösteriyorsa, bölge bazında farklı sorunlar var ve farklı çözümler geliştirilmesi gerekiyorsa, ürün talepleri bölge bazında farklılık gösteriyorsa satış gücü yapılanmasının coğrafi bazda olması uygun olabilmektedir.

### **2.5.2. Ürün Temelli Örgütlenme**

Birden fazla ürün imal eden firmalarda, ürün kriteri esas alınarak yapılan bölümlendirilmedir. Satış ekibi organizasyonu da her üründen sorumlu bir kişi olacak şekilde tasarlanır. Bu organizasyon şeklinde, fonksiyonel organizasyonda olduğu gibi, iş ve görevlerin niteliğine göre değil, ilgili oldukları mala ve hizmete göre bölümlendirme

yapılır. Bölüm yöneticilerinden her biri, ürüne ilişkin tüm eylemlerden sorumlu olacağı gibi, her bir bölüm de ayrı ayrı tüm yönetim fonksiyonlarından sorumlu olabilir (Genç, 2007).

Ürünler çeşitli ya da karmaşık bir yapıda olduğundan satışçıların ürünleri hakkında yeterli bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Bu ihtiyaç ürün yöneticiliği kavramını ortaya çıkarmaktadır. Firma çok çeşitli ve özellikleri birbirinden farklı ürünler ürettiği takdirde ürüne yönelik satış gücü yapısı oluşturabilirler (Telli Yamamoto, 2001).

Ürün temelli satış gücü örgütlemelerinin avantajlarından bazıları;

- Ürünlerde ve satış süreçlerinde uzmanlaşma,
- Satış çabasının daha iyi kontrol edilmesidir.

Ürün temelli satış gücü örgütlerinin dezavantajlarından bazıları da;

- Yüksek seyahat maliyetleri,
- Ürün bazında uzmanlaşma olduğundan satış ekiplerinin birbirlerinin ürünleri hakkında az bilgiye sahip olma,
- Aynı tüketiciye farklı ekiplerce tekrarlanan ziyaretlerdir.

### **2.5.3. Tüketici Temelli Örgütleme (Pazara Bağlı Yapı)**

Tüketici temelli satış gücü örgütlemesinde tüketici gruplaması yapılarak belirlenen tüketici gruplarına hizmet verecek olan satış ekiplerinin belirlenmesi esas alınmaktadır. Tüketici gruplandırması çeşitli kriterlere göre yapılabilir. Tüketicilerin gruplara ayrılmasında bir kriter tüketici büyüklüğüdür. Gruplama sonucunda büyüklüklerine göre belirlenen tüketici gruplarından sorumlu farklı satış ekipleri oluşturulur. Bu örgütlemeye örnek verecek olursak kurumsal tüketici kendi içinde küçük ve orta ölçekli işletmeler, esnaf gibi bölümlere ayırarak farklı hizmet ihtiyaç ve beklentilerine sahip olan tüketicilere farklı özelliklere sahip satış ekipleri oluşturulması gerekmektedir. Satış ekipleri kendilerine atanmış tüketici bölümlendirmesinin ihtiyaçları ve beklentileri konusunda uzmanlaşmış olacaktır. Tüketici gruplarının farklı ihtiyaçları doğrultusunda onlara farklı ilgi gösterilmesi durumunda seçilir. Günümüzde birçok firma tüketici temelli örgütlemeyi yaygın olarak kullanmaktadır. Firmalar tüketici özelliklerine göre farklı satış güçleri oluştururlar. Bu tüketici özelliklerinde ilk olarak, tüketicilerin farklı sektörler de yer alması gerekmektedir (Dalrymple ve Parsons, 1995; ss. 663–665).

Satış Gücünün tüketici temeline göre organize edilmesi, her bir satış gücü grubunun kendi tüketicilerini ve onların kendilerine özel ihtiyaçlarını daha iyi

tanıyabilmesi açısından bir avantaj sağlamaktadır. Tüketici temeline dayanan bir organizasyonda, satış gücü masraflarında bir azalma sağlanabilir (Önce 2002: 63).

#### **2.5.4. Fonksiyonel Örgütlenme**

Tek veyahut birbirleri ile aynı olan ürünleri üreten ve satan, çok fazla sayıda ürün üretmeyen ve çok dağılmış bölgede faaliyet göstermeyen firmaların satış departmanları için yararlı olan bir satış gücü organizasyon şeklidir. Böyle bir yol seçilirken, satış bölümü personel sayısı, satış departmanının büyüklüğü, yapılan işlerin niteliği, uzmanlık derecesi ve satış personelinin niteliği gibi unsurlar göz önüne alınır. Satış faaliyetlerinin belirli fonksiyonlar halinde gruplandırılması en çok uygulanan yöntemlerden biridir. Bir satış bölümünün organizasyon yapısını oluştururken işlerin ve satış personelinin yatay olarak farklılaştırılması, departmanlaşma veya bölümlere ayırma olarak adlandırılır. Yatay farklılaştırma ile satış personelinin uzmanlaşması sağlanırken, dikey farklılaştırma ile satış personelinin yetkilendirilmesi söz konusudur (Çabuk, 2012: 108-109).

#### **2.5.5. Karma (Matris) Örgütlenme**

Bu tür organizasyonlar proje yönetiminde yaygın olarak kullanılmaktadır. Burada yatay ve dikey ilişkiler üzerine kurulan bir yapı söz konusudur. Karma satış gücü örgütlemelerinin en büyük avantajı; pazarın geniş olduğu ürün çeşitliliğinin fazla olduğu ve tüketicilerin değişik çözümler aradığı durumlarda en uygun satış gücü yapısı olmasıdır. Dezavantajı ise; maliyetinin yüksek olması, harcanan satış emeğinin tekrarlanması durumunda kalınabileceğidir. Belirtilen diğer organizasyon yapılarında dikey yani emir komuta ilişkileri temel alınmaktadır. Büyük sayıda ürünleri çeşitli tiplerdeki tüketicilere satan ve geniş bir coğrafi bölgeye hitap eden firmaların, satış güçlerinin organizasyonunda çeşitli örgütlendirme biçimlerini birlikte kullandıkları görülür. Satış elemanları, bu gibi durumlarda, bölge-mamule göre, uzmanlaşmış olabilirler. Bu durumlarda her bir satış elemanı birden çok yöneticiye karşı sorumlu olabilecektir (Önce, 2002: 64).

Tek bir örgütlemenin tüm firmalar ya da durumlar için uygun olduğunun söylenmesi yanlış olacaktır. Her şirket belirlemiş olduğu satış amaçları doğrultusunda hareket ederek, pazarlama stratejisine uyumlu, tüketici ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayabileceği bir örgütlenme seçmelidir.

## 2.6. Satış Gücünün Amaçları

Her bir firmanın ve firmaların ulaşmak istedikleri belirli bir amaçları vardır. Satış gücünün başarısı da kurumun ulaşmak istediği amaçlara son derece bağlıdır. Satış gücünün sahip olduğu özellikler ve yetenekler, içinde bulundukları ortama göre yeterli görülebilir veya bazen yeterli olmasa da satışçılar iyi bir motivasyonla işlerini iyi bir biçimde gerçekleştirmeye yönlendirilebilirler. Bu koşullara rağmen kurum amaçları yeterli ve belirgin değilse, satışçıların potansiyel performanslarından yararlanmak zor olacaktır (Bozgeyik, 2005: 45).

• **Genel amaçlar:** Satış gücünün genel amaçları, iki tür sınıflandırılmaktadır. Satışçılarla ilgili ve tüketicilerle ilgili amaçlardır. Satışlarla ilgili ve tüketicilerle ilgili amaçlar aşağıdaki gibidir (Özdemir 2012: 10);

*Satışlarla ilgili amaçlar;*

- Satışları arttırmak,
- Var olan mevcut satışları sürdürmek,
- Pazar potansiyelini değerlendirmek,
- Mal veya hizmet ömrünü doldurmuşsa satışları azaltmak, satışlara yönelik amaçlar olarak belirtilebilir.

*Tüketicilerle ilgili amaçlar;*

- Tüketici memnuniyetini sağlamak,
- Tüketicilerle ilişkileri sürdürmek olarak belirtilebilir.

• **Özel amaçlar:** Özel amaçlar daha çok satış gücünün kendi yapısına yönelik olan amaçlar şeklinde değerlendirilebilir. Bunlar (Yazıcıoğlu, 2006: 30):

- Satış organizasyonu ile ilgili amaçlar (Satış organizasyonunun optimizasyonu)
- Satış gücünün potansiyeli ile ilgili amaçlar (Satış gücünün eğitilmesi)
- Satış gücünün olanakları ile ilgili amaçlar (Satış gücü olanaklarının maddi manevi artırılması, iyileştirilmesi)

Satış yöneticisi şirketin amaçları doğrultusunda satış gücünü hangi amaçlara yönlendirmesi gerektiğine ve satış gücü potansiyelinin maksimum nasıl kullanılabileceğine karar vermesi gerekmektedir. Satış gücü yöneticisi örgüt amaçlarını iyi bir şekilde anlamalı ve bu doğrultuda satış gücü amaçlarını belirlemelidir.

Satış gücü yöneticisinin;

- Amaçın ne olduğunu,
- Bunu neden istediğini,

- Buna ulaşmak için gereken planın ne olması gerektiğini,
- Buna ulaşmak için ne kadar süre gerektiğini belirlemesi önemlidir.

## 2.7. Satış Gücünün Motivasyonu ve İş Tatmini

Satış gücü yönetiminin en önemli karar alanlarından biri de satış gücünün motivasyonunun sağlanmasıdır. Satış gücünün motivasyonunun sağlanmasıyla satışçılar açısından istenilen yönde davranış değişikliği gerçekleştirilebilecek ve böylece hem satışçı hem de çalıştığı firma açısından hedeflere ulaşılması mümkün olacaktır.

İşletmelerde çalışanın isteğini artırma ve güdüleme anlamlarında kullanılan motivasyon kavramı, bireyin belirli bir amacını gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ele almalarındaki çabalarıdır (Koçel, 2003: 633). Ayrıca personelin olası ihtiyaçlarının yeterli düzeyde tatminiyle sonuçlanacağı bir iş ortamı yaratmak, kişinin kendisinden beklenen davranışı yapmak üzere harekete geçmesi için yapılan isteklendirilme sürecidir (Usta, 2006: 154).

Satış gücü motivasyonu ise; kendisinde bulunan becerileri nasıl kullanacağını bilmeyen satışçının becerilerini ortaya çıkararak, tüm çabasını satışa yöneltmesi, böylece hem satışçı hem de firma doyumunun sağlanmasıdır (Önce, 2002: 99). Bu sebeple satışçıların çeşitli motivasyon araçlarının kullanılarak motive edilmesi büyük önem taşımaktadır. Ancak motivasyon sürecinin yönetiminde öncelikle ele alınması gereken en önemli konulardan biri motivasyonu etkileyen olumsuz faktörlerin neler olduğunun tespit edilmesi olmaktadır.

İslamoğlu ve Altunışık çalışmalarında, satışçının motivasyonunu olumsuz etkileyen faktörleri beş kategori altında sınıflandırmaktadır (2007: 206-208):

*-Firma dışındaki tatminsizlikler:* Satışçının firma dışı tatminsizliklerinin çeşitli kaynakları olabilir. Bunlardan bazıları; satış performansında istenen düzeyi elde edemeyişi, tüketici ile olan ilişkilerden kaynaklandığına inandığı sorunlar ve rakipleri aşamayışı olarak sıralanabilir. Örneğin; tüketicinin satışçıyı yerli yersiz şikayet etmesi bir motivasyon düşüklüğüne neden olur.

*-Firma içi tatminsizlikler:* Satışçının motivasyon düşüklüğü firma içindeki koşullardan da kaynaklanabilir. Bu kapsamda ele alınan faktörlerden bazıları; gerçekçi olmayan satış hedefleri, çalışma koşullarının zorluğu, kötü ücret politikası, örgüt içi iletişimdeki başarısızlıklar, objektif, adil ve açık olmayan performans kriterleri olarak sıralanabilir.

*-Kişisel sorunlardan kaynaklanan stres:* Satışçının motivasyon düşüklüğü, onun kişisel özelliklerinden, ihtiyaçlarından, ihtiyaç, talep ve beklentileri ile algılama farklılıklarından kaynaklanabilir. Bu kapsamda ele alınabilecek faktörlerden bazıları; güvenini yitirmek, başarısız olma korkusu ile stresin yanında çevresel koşullar olarak da sıralanabilir.

Birçok satış yöneticisi, motivasyonun işe en uygun satışçıların alınması, iyi ücretlendirilmesi ve iyi yönetilmesine bağlı olduğunu düşünmektedir. Bir takım motivasyon kuramları ışığında satışçıların genel olarak beklentileri şu şekilde sıralanabilir (Yükselen, 2008: 153):

- Övgü alma, onaylanma
- Yararlı, önemli olduğunu hissetme
- Başarı
- Otorite
- Özgürlük
- Kişisel yetiştirmeyle kendini gerçekleştirme
- Bağlanma duygusu
- Üst yöneticilerle bire bir ilişki kurma
- İstikrarlı ve yetkili liderlik
- Adil örgüt politikası ve yönetimi
- İş güvenliği
- Ücret ve terfi

Her satışçı, yöneticileri tarafından takdir edilmek, ödüllendirilmek ister. Örneğin; büyük çaplı satışların yapılması, hedeflenen satış kotasının gerçekleştirilerek tutturulması, firmaya yeni tüketici portföyünün kazandırılması gibi başarıların üst yönetim tarafından övgüyle karşılanması, satışçıları oldukça motive eder. Motive olan bu satışçı da; işinde daha büyük bir şevkle çalışmaya devam eder.

Satışçılar işinde yararlı, önemsenen birisi olduğunu hissetmek isterler. Bunun için satış yöneticisi, satışçılar ile iyi ilişkiler içinde olmalı, onlarla birlikte satış ve tüketici ziyaretleri yapmalıdır. Ayrıca satışçılara kendi işleriyle ilgili kararlara katılmaları için olanak tanınmalıdır. Tüm bunlar satışçının kendisine ve işine karşı güven ve öz saygısının artmasına neden olacaktır.

Her satışçının işini severek yapmasını ve verimli çalışmasını sağlayacak en önemli ihtiyacı, satış işinde gelişmesi ve tecrübe/deneyim kazanmasıdır. Bu sebeple

satışçılara verilecek uyum süreci dahil bütün satış eğitimleri, satış geliştirme eğitimleri, tüketici ilişkileri ve iletişim teknikleri eğitimleri kişinin satış işine olan ilgi ve arzusunu yükseltecek dolaylı fakat çok etkili bir motivasyon sağlayacaktır (Taşkın, 2001: 165).

Firma içerisinde satışçılara yönelik yapılan toplantılar, seminerler, sosyal etkinlikler satışçıların firmaya olan bağlılığını arttıracak ve motivasyonlarının yükselmesini sağlayacaktır.

Bununla birlikte kısa süreli hedefleri gerçekleştirmek üzere düzenlenen satış yarışmaları da bir motivasyon aracıdır. Bu yarışmalar ile yapılmak istenen, satış hacminin artırılması, yeni tüketiciler kazanılması ve artan hacim ile birlikte satışçılara ödüller verilmesidir. Burada açık, anlaşılabilir, ölçülebilir hedefler konması ve performansa dayalı ödüller verilmesi önemlidir. Adil örgüt politikaları ve yönetimi de satışçılara güven verir. Ücret artışı, primler, bölge sorumluluğu, terfi vb. konularda yönetimin adil, net ve şeffaf davranması satışçıları işe ve firmaya bağlar, motivasyonlarını artırır (Yükselen, 2008: 155). Satışçıların çalışmalarının asıl amacı olan para yani almış oldukları ücret ise gerçek bir motivasyon aracıdır. Genel olarak bakıldığında ücret, ekonomik motivasyon araçları içinde en eski ve en yaygın olanıdır. Ücret, satışçının firmaya girişi ve firmada kalışının en önemli nedenlerinden biridir (Akat vd, 1999: 211). Ayrıca satışçıların günlük olarak kontrolü ve performanslarının düzenli aralıklarla değerlendirilmesi de satışçıların motivasyonlarını yükselten önemli araçlardır.

Motivasyon araçlarının doğru seçilmesi kadar, doğru zamanda uygulanması da büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla; bir satış yöneticisi satışçıların motivasyonunu yükseltebilmek için uygun satış aracını, uygun zamanda kullanmalı, uygulamada geç kalmamalıdır (Taşkın, 2001: 167).

Sonuç olarak tüm bunlardan yola çıkıldığında; iyi motive olup tatmin olmuş bir satışçının, tatmin olmuş tüketicilere yol açacağı ve tatminkâr tüketicilerinde dolaylı olarak satışçıların işlerinde tatmin olma duygusunu güçlendireceği söylenebilir (Öztürk, 1998: 85).

## **2.8. Satış Gücünün Performansı ve Eğitimi**

Satışçıların eğitimi; firmaların iç koşullardaki baskıları ve dış faktörlerden ötürü son yıllarda her geçen gün giderek anlaşılmaya başlanmıştır. Birçok şirketlerde bu durumun satışların artması, etkili bir satış eğitimine ve geliştirilmesine bağlı olduğu görülmüştür.

Satış gücü eğitimi, yeni satışçıların işle ilgili bilgi ve beceriler kazanması, bunları geliştirilmesi, eski ve yeni satışçılar arasındaki bilgi ve beceri farklığını en az düzeye düşürmesi yada ortadan kaldırması, tüm satışçıların performans düzeyini arttırması gibi amaçları gerçekleştirmeye dönük çalışmalardır. Satış gücünün eğitimi, satışçıların etkin ve verimli çalışmalarını sağlama amacını taşır (Yükselen, 2008: 117).

Satış gücü eğitiminin tanımında da görüldüğü gibi satışçılar sadece işe başladıkları zaman değil, iş hayatları boyunca eğitim almaya devam ederler. Bu onların ürün, sektör, tüketici, satış gibi birçok konuda bilgilerini güncel tutar, rekabette bir adım öne geçirir ve motivasyonlarını tazeler.

Dolayısıyla; satışçıların eğitilmesinde iki ayrı programdan söz edilebilir. Bunlardan birincisi; işe yeni alınan elemanlara uygulanan satış öncesi eğitim programı, ikincisi ise halen firmada çalışmakta olan elemanların koşullarındaki değişimler nedeniyle yeniden eğitime tabi tutulması ile olan programlardır. İster işe yeni alınanlar için bir eğitim programı uygulansın, isterse mevcut personel için yeniden eğitim programı uygulansın, bu eğitim programlarının süresinin ve içeriğinin önceden belirlenmesi gerekmektedir. Her iki eğitim programı arasında süre ve içerik bakımından farklılık olacağı gibi, bir firmadan diğerine göre de programlar değişkenlik gösterecektir. Her firma uygulanacak eğitim programının süresini ve içeriğini kendi koşullarına ve durumuna uygun olarak saptamalıdır (Kardeş, 1989:173).

Bir temel eğitim programında satışçıya, öncelikle sektör ve firma bilgisi, mallarla ve hizmetlerle ilgili detaylı bilgi, iletişim bilgisi, telefonla güzel konuşma teknikleri ile randevu alma teknikleri, görüşmede uygulaması gereken metotlar, görüşmenin satışla neticelendirebilmesi için gerekli satış kapama teknikleri ve yeni tüketicilerle temasa daha rahat geçilebilmesini sağlayan referans oluşturma yolları detaylarıyla öğretilir. Kısaca; satışçıyı tüketicilerle temasa geçtiğinde yetkin, bilgi birikimli ve tecrübeli bir kimse olarak görünmesini sağlayacak çeşitli bilgiler verilir. Satış temsilcilerinin eğitimi çok önemlidir, çünkü tüketicilerle uzun süreli ilişkiler kurularak sağlamlaştırılması satış işleminden daha önemlidir (Turley ve Geiger, 2006, s. 664).

Satışçı eğitim programları, zaman ve para harcamayı gerektireceği için gereksiz ve lüks olarak düşünülebilir. Ancak bu alanda kullanılacak kaynakların ve yapılacak harcamaların çok daha fazlasını geri getireceği tüm pazarlama dünyası tarafından kabul görmüştür. Bu eğitim, yüksek maliyetine rağmen hem satışçının kendisi için hem de firma

için kârlı bir iştir. Eğitilmiş satışçı, eğitim görmeyen satışçıdan daha çok satış yapar ve firmada daha uzun süre çalışır (Bender, 1998: 12).

Satışçıların ne ölçüde başarılı olduklarını ölçmeyi amaçlayan yönetimin önemli karar alanlarından birisi de performans değerlendirmedir. Performans değerlendirme, değişen koşullara uyum sağlaması gereken bir süreçtir. Performans yönetim sistemi, satışçıların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan bir örgütsel sistem olarak tanımlanmaktadır.

Satış yönetimi için performans değerlemesi çeşitli amaçlar taşır. Bu amaçların başında adil bir ödüllendirme programı kurmak gelir. Satışçıların alacakları primlerin, ek yararların, ücret artışlarının objektif temele oturtulması ile başarılı bir ödüllendirme programı da ortaya çıkmış olur (Yükselen, 2008: 170). Performans değerlemesi aynı zamanda eğitim ihtiyacı olup olmadığını da ortaya koyar; böylece etkin bir eğitim programı hazırlanmasına da olanak sağlar. Terfi, nakil, işten çıkarma vb. konularda nesnel tutum sergilemede satış gücü yönetimine yardımcı olur. Ayrıca satışçıları motive etmek için çeşitli bilgiler sağlar. Performans değerlendirme sonucunda satışçıların hedeflerine ne derecede ulaştıkları kontrol edilmiş olduğundan kişi ve örgüt düzeyinde bir kontrol sağlanmış olur (Şimşek ve Öge, 2007: 287).

Performans değerlendirmesi yapılırken birinci aşamada neyin değerlendirileceğine karar verildikten sonra ikinci aşamada önce bu konularda hangi kriterlerin kullanılacağı, daha sonra standart değerlerin ne olacağı belirlenir.

Satış gücü performans değerlendirme kriterleri literatürde farklı şekillerde ele alınmıştır. Örneğin; niteliksel/niceliksel, sübjektif/objektif ve girdi/çıktı, davranış/sonuç gibi. Çıktı temelli ölçütler satış hacmi, kota yüzdesi vb. gibi sadece performansın bir boyutu ile ilgilenmek olduğu için dolayısıyla bireysel iş performansından elde edilen sonuçlardır. Diğer taraftan, satış literatüründe sübjektif, niteliksel, girdi ya da davranış temel alan ölçütler satış gücü performansını değerlendirmede kullanılmaktadır. Girdi ölçütleri iletişim yeteneği, görünüm, rekabet ve ürün bilgisi, zaman yönetimi, tüketici sayısı vb. kişisel kontrole dayalı ölçütlerdir. Ancak, çok farklı şekillerde ele alınmış olsalar da bunların objektif ve sübjektif kriterler olarak temelde iki kategoride toplandıklarını söylemek mümkündür (Özer, 2003: 171 -172).

- **Objektif Ölçütler:** Satış yöneticisinin firma verilerinden elde edebileceği, satış sürecine yönelik istatistikleri yansıtmaktadır. Bu ölçüt nicelikle ilgilidir ve satışçının

ne yaptığına odaklanmaktadır. Firmanın kullandığı satış ve maliyet analizleriyle birleştirilebilen objektif ölçütler, üç alt kategori içerisinde ele alınmaktadır.

- Çıktı ölçütleri: Siparişler (sipariş sayısı ve miktarı ile birlikte iptal edilen sipariş sayısı gibi), hesaplar (yeni, kaybedilen, aktif, vadesi geçmiş gibi)

- Girdi ölçütleri: Aramalar (planlanan ve planlanmamış tüketici arama sayısı, gerçekleştirilen arama sayısı vb.), dolaylı arama (mektup, telefon vb.), zaman kullanımı (çalışılan günler, gün başına düşen arama oranı vb.), harcamalar (toplam, satışların ve kotaların yüzdesi olarak harcamalar), satış dışı faaliyetler (potansiyel tüketicilerle yapılan telefon görüşmeleri ve yazılan mektuplar, teklif oluşturma sayısı, eğitim faaliyetleri, tüketicilerle ilişki kurma ve bu adayları arama vb.) ( Özer, 2003: 171)

- Çıktı ve girdi ölçeklerinin oranları: Gider oranları (satış masrafları oranı, arama maliyeti oranı vb.), hesap geliştirme ve hizmet oranları (hesap işleme oranı, ortalama sipariş büyüklüğü, sipariş iptali oranları vb.), arama faaliyeti ve üretkenlik oranlarıdır (güne, hesaba göre arama oranları, planlanan arama oranı vb.) (Candaş, 2012: 22).

• **Subjektif Ölçütler:** Satış yöneticisinin, satışçının işini nasıl yaptığına yönelik değerlendirmelerine bağlı ölçütlerdir. Nitelikseldirler ve performansın davranışsal boyutu ile ilgilenmektedirler. Bu yaklaşımda veri, yöneticinin gözlemleriyle, satışçının ilişkide bulunduğu diğer kaynaklardan ve satış verilerinden elde edilmektedir. Niteliksel performans değerlendirme yönetimin önyargısını içermektedir. Bu önyargıyı kısmen azaltabilmek için aşağıdaki kategoriler kullanılmaktadır:

-Satış sonuçları (satış performansı, yeni tüketicilere satış, ürün hattından satış),

-Bilgi (firma politikaları, fiyat ve ürün bilgisi),

-Satış alanı yönetimi (faaliyet ve aramaların planlanması, masrafların kontrol edilmesi, kayıt ve raporların değerlendirilmesi),

-Tüketici ve firma ilişkileri (tüketiciler, ortaklar ve firmalarla satışçının iyi ilişki kurabilmesi),

-Satışçının kişisel özellikleri (girişimcilik yönü, dış görünümü, beceriklilik vb.),

Bu kategorilerin önem derecesi firmaya ve firmanın da bunları ne için kullanacağına yani yönetimin amacına bağlı olarak değişebilmektedir. Örneğin; terfi ve transfer kararları için ürün ile tüketici ilişkileri bilgisi önemli olurken, işten çıkarma, tazminat vb. gibi konularda satış performansına yönelik ölçütler önemli olmaktadır (Candaş 2012: 22).

## 2.9. Satış Gücünün Ücretlendirilmesi

Ücret kavramı, gerek satıcı gerekse de yönetim tarafından üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir konudur. Satıcılar açısından ücret, firmayı pazarda diğer başka firmalardan farklı ve ayrıcalıklı hâle getiren, orada çalışmayı isteklendiren en önemli faktörlerden birisidir. Yönetim açısından ücret ise; önemli bir gider kalemidir (Şimşek ve Öge, 2007: 192).

Ücret, satıcı ve yönetim tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Yönetim açısından satıcının ücretlendirilmesi demek, satıcıların pazarda gösterdikleri verimlik ve iş performanslarıyla bağlantılı olması demektir. Satıcı açısından ücret ise; çalışmasının amacı, ihtiyaçlarını karşılama ve bir teşvik unsurudur. Teşvik etkisi olması nedeniyle iyi bir ücretlendirme sistemi kuran firma, daha başlangıçta elemanlarını çalışma için teşvik etmiştir. Satıcılar ücretlendirilirken düşünülen amaçlar şunlardır (Taşkın,2001: 275):

- Belirli satış hedeflerinin gerçekleştirilmesi,
- Daha kazançlı olan ürünlerin satışlarının artırılması,
- Pazar payının yükseltilmesi,
- Yeni satış ve ürün düşüncelerini geliştirmesi,
- Satış giderlerinin denetlenmesidir.

Satıcılara ödenecek ücretin düzeyi ve beraberinde getirdiği maddi yan hakların ne olacağı satış planlanmasında karşılaşılan önemli problemlerden biridir. Ödenecek ücretin düzeyi, işin çekiciliğini etkileyebileceği gibi satıcıların göreve bağlılıklarını da etkileyecek bir faktördür. Bu konuda yönetimin ve satıcıların istekleri de birbiriyle çelişmektedir.

Satıcıların sadece ücret olarak nitelenen parasal ödül ile yetinmedikleri bilinen bir gerçektir. Satıcıların eğitimi, elde ettikleri statü, ek sosyal haklar da parasal ödüller kadar önem taşır. Belli bir ücreti alan satıcı, bu noktadan sonra parasal olmayan ödülleri önemser. Bu nedenle satış yönetimi, parasal ve parasal olmayan ödülleri kapsayan bir ödüllendirme planı hazırlamalıdır (Yükselen, 2008: 105). Hazırlanan bu plan sade, anlaşılması kolay olmalıdır, istisnalar minimum düzeyde tutulmalıdır, adil ve esnek olmalıdır. Aynı zamanda satıcıyı motive etmelidir.

Firmalar ücretlendirme sistemlerine karar verirken; hem firma hem de satıcılar açısından uygun olmasına ve satış faaliyetlerinde başarı sağlamasına dikkat etmelidir.

Dolayısıyla iyi bir ücretlendirme sisteminin özellikleri şöyle olmalıdır (Çoroğlu, 2002: 185):

*Firma yönetimi açısından ücretlendirme;* ekonomik, kolay uygulanabilir, satışçıları özendiren ve onları geliştirilerek firmada uzun süre kalmalarını sağlayan ve kontrolü kolaylaştıran niteliklerde olmasıdır.

*Satışçılar açısından ücretlendirme;* adil bir sistem olmalı ve satışçılara düzenli bir gelir sağlamanın yanı sıra ek gelir elde etme imkânı da sağlamalıdır.

Normal olarak üç temel ücretlendirme sistemi vardır (Tek, 1999: 813):

-*Düz maaş:* Satışçılara her ay düzenli olarak yapılan sabit ödemedir.

-*Yalnız komisyon (prim):* Satışçılara performansları karşılığı satışa ya da kâra göre belirli bir yüzde ile yapılan ödemedir (Yükselen, 2008: 111).

-*Karma sistem:* Maaş şeklindeki sabit ödemenin yanında komisyon, ikramiye gibi performansa dayalı ödemelerin yapıldığı bir sistemdir. Satışçıları daha çok motive eder. Firmaların çoğu da bu yöntemi tercih eder. Bazı firmalar iyi satışçılarına, komisyon dışında, bir de ikramiye verirler. Ancak karma sistemin uygulanmasında objektif ve adil olmak çok önemlidir (Tek, 1999: 813-814).

Karma sistem ücretlendirme yöntemi kendi içinde üçe ayrılır. Bunlar:

-Maaş + Komisyon Yöntemi

-Maaş + İkramiye Yöntemi

-Maaş + Prim + İkramiye Yöntemidir.

Bu ücretlendirme yöntemlerinden yola çıkarak satışçıların yüksek performans göstermelerini ve firmada uzun süre kalmalarını sağlamak için, ücret ödeme yönteminin etkin bir şekilde belirlenmesi gerektiğini söylemek mümkündür.

Firmalar, yüksek verimlilikte bir satış gücü meydana getirmek ve bunu sürdürebilmek için en etkin kişileri cezp edecek, motive edecek ve elde tutabilecek bir ücretlendirme planı oluşturmak ve yönetmek zorundadır. Ücret planı satış yönetimine istenen kontrol düzeyini vermeli ve satış temsilcilerince kabul edilebilir düzeyde gelir, özgürlük ve motivasyon sağlamalıdır. Bu plan; esnek tarafsız, kolay yönetilebilir ve anlaşılabilir olmalıdır. İyi ücretlendirme metotları tüketicilere karşı uygun davranılmasını kolaylaştırır ve teşvik eder. Bütün bu talepleri tek bir metot altında birleştirmek zordur (Pride ve Ferrell, 2000: 494). Bunun için firmalarda farklı ücretlendirme metotlarından biri veya birkaçı bir arada uygulanır. Bu yöntemin seçiminde satış yöneticisinin talebi,

satış temsilcilerinin ve satış işinin özellikleri önemli rol oynamaktadır. Satış yönetiminin seçebileceği ücretlendirme metotları şunlardır (Kotler ve Armstrong, 2001: 593-594).

-Sadece Ücret Ödenmesi: Satış temsilcisine her bir zaman dilim için belirli bir bedel ödenir. Bu ücretlendirme satış temsilcisinin satış performansı ile doğrudan bağlantılı olmayan bir ücretlendirme metodudur. Bu metot satış temsilcileri üzerinde en üst düzeyde kontrol imkânı sağlarken satış masrafları konusunda en az şüpheyi oluşturur, zira ücretler satış miktarına bağlanmamıştır. Satış temsilcileri tarafından bu metot çok fazla istenmez, çünkü daha fazla kazanacaklarını düşünürler. Ancak bu metodun uygulanmasını gerektiren bazı durumlar vardır. Bu durumlar; satış temsilcilerinin çalışma zamanının ve faaliyetlerini kontrol edilmesi ve satış dışındaki diğer işlerde çalıştırılması zorunluluğunun olmasıdır (Zikmund ve D'amico 1998: 427).

-Sadece Komisyon Ödenmesi: Doğrudan ücret ödemesi metodunun tersine bu metot sadece satış performansını esas alır. Ücretlendirme metodunda satış temsilcilerinin ücretlendirilmesi belli bir zaman diliminde satışların esas alınması ile belirlenir. Komisyon sabit bir satış yüzdesine dayanabileceği gibi birçok satış düzeyi ve oranın kapsayan bir skalaya da dayanabilir. Genel olarak bu metot birçok satış yöneticisine cazip gelir. Bu metot bünyesinde bazı avantajlar içerdiği gibi aynı zamanda bir takım dezavantajları da içerir. Bu metoda göre ücret alan satış temsilcilerini satış dışında diğer faaliyetlere katılmasını sağlamak güçleşmekte ve satış temsilcilerinin kontrolü zor olmaktadır. Ayrıca yeni tüketiciler elde etmek ve uzun süreç gerektiren satışlardan ziyade kısa dönemde ücretlerin artmasını sağlayacak, kısa süre içinde satabilecekleri ürünler üzerine yoğunlaşırlar (Pride ve Ferrell, 2000: 495).

-Ücret Artı Komisyon: Bu metot, temel bir ücret ve satış performansına bağlı olarak ödenen komisyonu içerir. Ücret ve komisyon metotlarının birlikte kullanılması durumunda ortaya çıkmaktadır. Satış temsilcileri sabit bir ücrete ilave olarak satış hacmine bağlı bir komisyon alırlar. Doğal olarak satış temsilcisine sabit bir ücret ödendiğinden, komisyon tutarı sadece komisyon metodunda ödenen tutardan daha az olacaktır. Bu metodun bazı uygulamalarında satış temsilcilerinin komisyon kazanmadan önce belirli bir satış düzeyini aşması aranırken, bazılarında herhangi bir satış düzeyi için komisyon öngörülmektedir. Bu metot firmalar tarafından en çok tercih edilen yöntemdir. Bu metodun amacı satış temsilcilerinin satış dışı işlerle de ilgilenmesini sağlamak ve ayrıca yüksek performans gösterenleri ödüllendirmektir (Zikmund ve d'Amico, 2001: 543).

### 2.10. Satış Gücü Büyüklüğünün Belirlenmesi

Firma satış gücünün bir örgüt olarak satış hareketlerini ve faaliyetlerini yerine getirirken en az maliyetli ancak, en çok satış hacmi getiren bir büyüklükte olması esastır. Satış gücü büyüdükçe, firmanın tüketicilerine olan hizmeti de artmakta, daha çok sayıda tüketiciye ulaşılmakta ve daha iyi hizmet verebilmektedir. Öte yandan daha iyi hizmet verebilmek amacıyla satış gücünün sayısı arttırılırken bunun firmaya olan maliyeti de yükselmektedir. Maliyet azaltılmak istendiğinde de tüketiciye verilen hizmetin kalitesi düşmekte ve belki de tüketici kayıpları söz konusu olmaktadır. Bu nedenle birbirine zıt olan bu iki yönlü baskı altında tüketicilere verilen hizmetin düzeyini tüketici kayıplarına neden olmadan, mümkün olan en az maliyetle satışları sağlayacak optimum satış gücü büyüklüğünü saptaması gerekmektedir (Aytuğ, 1997: 253).

Satışçılar, satış ordusu, örneğin sadece posta yolu ile satış yapan bazı firmalar hariç, firmaların satışlarını bilfiil gerçekleştiren, en verimli, buna karşılıklı en masraflı varlıklarındandır. Satışçı sayısının arttırılması, hemen her zaman satışçıları arttırmakla beraber, bilhassa belirli bir noktadan sonra, daha da büyük bir oranda olmak üzere maliyetleri de arttıracaktır. Bundan dolayı her firma, satış ordusunun büyüklüğünü, diğer bir ifade ile istihdam edeceği satışçıların sayısını büyük bir dikkatle tespit etmek zorundadır (Özdemir, 2012: 9).

Satış gücünün büyüklüğüne firmanın içinde bulunduğu pazarın yapısı, rekabetin şiddeti, mamullerin özellikleri ile firmanın finansman bakımından güçlülüğü etki eden en önemli faktörlerdir. Satışçı sayısını belirlerken; eklenecek her bir satışçının getireceği yükü bunun sağlayacağı ek satış hacminden elde edilecek kâr artışı karşılaştırmalı ve fark anlamlı bir miktarda olumlu yönde olursa, satışçı sayısını arttırmaya gitmeli, olumsuz yönde olursa da bu sayıyı kısıntılı tutmalıdır (Balcıoğlu, 2003: 50).

Satışçı sayısının belirlenmesinde kullanılabilecek 4 yöntem vardır. Bu yöntemler, satışçının verimliliği yaklaşımı, satışçının eşit iş yükü ve farklı iş yükü yöntemi ile satış potansiyeli yöntemleri şeklinde sayılabilir. Kısaca açıklanacak olur ise (Yükselen, 2010: 83);

-Eşit İş Yükü Yöntemi: Eşit iş yükü yönteminde, her satışçının eşit tüketici portföyüne sahip olduğu, eşit satış çabası içinde bulunduğu varsayılır.

-Satışçının Verimliliği Yaklaşımı: Satışçının verimliliği yaklaşımında; satışçının gerçekleştirebileceği satış tutarı yanında, satış bölgesinin satış potansiyeli de dikkate alınmaktadır.

-Farklı İş Yüğü Yöntemi: Farklı iş yüğü yönteminin uygulanabilmesi için satış bölgesindeki tüketici sayısı, ziyaret süresi, ziyaret sıklığı, satışçının aktif olarak ilgilendiği süreye ilişkin bilgilere ihtiyaç duyulur.

-Satış Potansiyeli Yöntemi: Satış potansiyeli yönteminde; satış bölgesinin potansiyeli ve bir satışçının gerçekleştirebileceği satış tutarı tahmin edilir. Örneğin, satış bölgesinin yıllık satış potansiyeli 2 milyon TL ve bir satışçının yıllık tahmini satış tutarı 500 bin TL olduğu varsayılır ise satışçı sayısı;  $2.000.000 / 500.000 = 4$  satışçı olarak hesaplanır.

### **2.11. Satış Gücünün Gözetimi ve Kontrolü**

Gözetim ve kontrol her yönetici gibi, satış yöneticisinin de önemli görevlerinden biridir. Firmalarda, çalışan personelin faaliyetleri çalışma yaşamlarının her aşamasında gözlem ve sonuç itibarıyla değerlendirilmektedir (Dinçer ve Dinçer 2011: 163-171).Gözetim; satış yöneticisinin satış başarısını sağlaması için satışçıları izlemesi ve amaçlara yöneltmesidir. Aynı zamanda satış gücünün, örgüt politikalarını ve siparişlerini yerine getirmesini sağlamak, önemli satışlarda gerekli teknik yardımı vermek, satışçıyla doğrudan iletişim kurarak bilgi toplamak ve de gerekiyorsa satışçıyı iş başında eğitmektir (Taşkın, 1987: 127-128). Diğer bir ifade ile satış gücünün gözetimi, bir anlamda satışçının başarısının niteliksel görünüşüne önem veren sürekli bir faaliyet olarak tanımlanabilir.

Kontrol ise, gözetimin aksine satışçının başarısının niceliksel görünüşü üzerine yoğunlaşmaktadır. Kontrol, planlanan amaçlar ile gerçekleştirilen faaliyetlerin karşılaştırılması ve meydana gelen sapmaların düzeltilmesi ile ilgili bir süreçtir. Satışçıların etkin yönetimi için gereklidir. Satışçıların kontrolü için; beklenen piyasada yapılması gereken işlerin neler olduğu, bu işlerin nasıl ve ne zaman yapılmasının istendiği, satışçıların öncelikle önem verdiği, yardıma ihtiyacı olup olmadığı, başarısının hangi kriterlere göre değerlendirileceği ve en nihayetinde nasıl rapor edileceğinin tam ve açık olarak bildirilmesi gerekmektedir (Taşkın, 2001: 286-287).

Denetim ölçüleri satışçının işi ve niteliklerine göre değişiklik göstermektedir. İşin gerekliliğine göre uygulanan ücretler ödeme planı ücretlerin farklılığını ortaya koyar. Satış ve kâr hacimlerine göre satışçının komisyon, prim ve yüzde gibi satışlardaki değişken ücret politikası çalışan ve kendi tüketicilerini kendileri bulan satışçılar geniş bir şekilde kendi başlarına hareket ederler. Belirli bir maaşla çalışan, belirli bir sayıda

tüketicilere hizmet veren satış faaliyetlerindeki satışçılar şirketin gözetimi ve denetimindedirler (Mucuk 1997: 217).

Satış çabalarının amacı genel olarak firmaların kendileri veya pazarlama karmaları hakkında mevcut tüketicilerine ve potansiyel tüketici adaylarına malları veya hizmetleri hakkında bilgi vermek, malları veya hizmetleri hatırlatmak ve satın almaları konusunda onları ikna etmektir (Gülbüz ve Erdoğan 2007: 118). Satışçıların kontrolü ve çabalarının değerlendirilebilmesi için, çalışmalarına ilişkin verilerin firmaların elinde bulunması gerekmektedir. Veriler çeşitli kaynaklardan ve yollardan sağlanabilir. En önemli kaynak, satışçıların düzenli zaman aralıklarıyla hazırlayıp gönderdikleri raporlardır. Gözlem yoluyla da veri toplanacağı gibi tüketicilerin firmaya gönderdikleri mektuplar ya da ulaştırdıkları eleştiriler de veri kaynağı olabilir (Serçe, 2006: 27). Satışçıların kontrolü için uygulama da kullanılan diğer bir yöntem ise, satış kotalarıdır. Satış kotaları, satışçıların değerlendirilmesi, teşvik edilmesi, satış amaçlarının belirlenmesi, satış maliyetlerini düşürme hedeflerinin yanı sıra satış bütçelerine bağlı olarak satışçıların kontrolünü de sağlar.

## **2.12. Satış Gücü Memnuniyet Düzeyi İle İlgili Yapılan Çalışmalar**

Satış gücü motivasyonu, eğitimi, iş tatmini ve genel anlamda memnuniyeti ile ilgili olarak literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde, bu konular ile ilgili birçok çalışmaya yer verildiği görülmektedir. Bu alanda yapılan çalışmalar yerli ve yabancı olmak üzere iki ayrı başlıkta incelenecektir.

### **2.12.1. Satış Gücü Memnuniyet Düzeyi İle İlgili Yapılan Yerli Çalışmalar**

Bu alanda yapılan yerli çalışmalara baktığımızda;

Yörükoğlu (1992) tarafından yapılan araştırmada; ilaç sektöründe çalışan personellere verilen hizmet içi eğitimin ve genel anlamda ki öğrenim düzeyinin doktorlara yansması incelenmiş olup, ilaç mümessillerinin doktor ziyaretlerinin çoğunluğunu rastgele zamanlarda gerçekleştirdiği, dış görünüşlerinin uygun olduğu, doktorların görüşme esnasında dikkatlerini çekmeyi başardıklarını, konuşmaya çok uzattıkları, görüşme süresinin yeteri kadar olduğu, davranışlarının güven yarattığı, eğitim ve kültür seviyelerinin yeterli olduğu, doktorların reçete yazmalarında mümessillerin etkin olduğu, tanıtılan ilacı anlatmayı başardıklarını, ciddi ve iyi giyimli oldukları, uygunsuz zamanda gelebildikleri, konularına hâkim oldukları, doktorlardan gelen fikir ve

görüşleri firmalarına ilettiklerini, hitap şekillerinin beğenildiği ve satış esnasında rakipleri hakkında yorum yapmadıklarına dair sonuçlara ulaşılmıştır.

Bahçe (1999) tarafından hazırlanan Seyahat Acentalarında Çalışan Satış Elemanlarının Kişisel Satış Sürecindeki Başarılarının belirlenmesi araştırmanın amacı, demografik özelliklerinin bu süreci etkileyip etkilemediğinin tespiti. Yapılan analizlerin sonucunda; cinsiyetin ve eğitim düzeyinin başarı için belirleyici birer etken olmadığı, potansiyel tüketici adaylarının bulunması, iletişim, satış sunumu ve satış kapamada tecrübe ile anlamlı yönde bir ilişki olduğu ortaya çıkarken; hizmet içi eğitim ve satış personellerine uygulanan ücret düzeyinin de öneminin olmadığı sonucuna varılmıştır. Genel olarak seyahat acenteciliği sektöründe potansiyel tüketici adayını bulma ve bu yönde satış elemanlarının satışları artırma konusunda fazla çaba harcanmadığı gözlenmiştir.

Dişli (2004) yapmış olduğu çalışma, Hizmet Pazarlamasında Satış Gücü Eğitimi ve Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulamada; satış eylemleri anlatılmıştır. Satış temsilcileri ile yapılan görüşmelerde, eğitim programları ve programların sonuçlarına değinilmiştir. Yapılan bu görüşmeler neticesinde; eğitim programlarının satış personelleri üzerinde onların karakterlerine kadar yansıyan değişimlere yol açtığı ve firmayı hedeflerine ulaştırma önemli etken oldukları sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte sigorta şirketlerinin sektörde tutunma, ayakta kalma çabalarının tamamının satış personellerinin aktivitelerine bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ele alınan sigorta şirketlerinin satış personellerine verilen eğitimlerle hem işe aldıkları kişileri eğitmeyi hem de onları tanımayı amaçladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Karadeniz (2006), Kişisel Satış Yönetiminin İlaç Pazarlaması Üzerine Etkisini araştırdığı çalışmada; satış temsilcilerinin mesleklerini tercih etmelerindeki sebeplerini; sevdikleri bir meslek olması, insan ilişkileri ile ilgili olmasından ve kazancının iyi olmasından dolayı sıralarken; iş güvenliğinin garantisi olması gerektiği sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte yeterli ücret, satışa bağlı prim verilmesi, hizmet içi eğitimlerin artırılması ile başarı arasında pozitif ilişki bulunmuştur.

Bilgen (2006) yapmış olduğu Dış Pazarlarda Satış Gücünün Örgütlenmesi ve Canon firmasının Türkiye distribütörü olan Erkayalar Fotoğrafçılık ve Tic. Ltd. Şti. ki uygulamasında satış gücünün sahip olması gereken özelliklerin, satış becerisine sahip olması, çalıştığı ülkenin dilini bilmesi ve kültür bilgisine sahip olması gerekliliğinden verilmesi gereken eğitimin konusunu belirlemiştir. Satış gücüne karma ücret sisteminin

uygulanması, daha özgür çalışma şartlarının sağlanmasına ihtiyaç duyulmuş olup, sürekli olarak ihtiyaç yönünde eğitime tabi tutulan satışçılarla ve de ücretlendirmenin yanında sunulan yan hakların motivasyonu yükselttiği sonucuna ulaşılmıştır.

Yılmaz (2006)'ın Stres ve Motivasyonun, Satış Gücünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisini incelediği araştırmasında; Erzurum Tıbbi Müessesiller Dayanışma Derneği ve bölge müdürlerinden alınan veriler eşliğinde; eğitimin kurum imajını artırdığı fakat personelin gelir düzeyi artışının kurum imajını artırmadığı, firmanın faaliyet alanı ile kurumsal imaj artışının pozitif yönde ilişkili olduğu, demografik özelliklerin iş stresi arasında zayıf ve negatif yönlü korelasyon tespit edilirken, firmada çalışma süresi ile iş stresi arasında anlamlı ilişki olduğu, personel sayısının azlığının iş stresini artırdığı, aylık gelir, medeni durum ve firma özelliklerinin motivasyonu etkilemediği, cinsiyetin motivasyonu etkilediği, iş stresi arttıkça motivasyon azaldığını, bunun yanı sıra firma içi ücret, terfi, iş arkadaşları ile ilgili genel olarak değerlendirildiğinde iş stresi arttıkça iş tatmininin azalmakta olduğu gözlenmiştir.

Serçe ( 2006) tarafından hazırlanan Satış Gücü Yönetimi, İlaç Firmalarında Satış Gücü uygulamalarına yönelik Konya İlinde ki örneklem araştırmasında; satış personellerinin büyük çoğunluğunun sektörü tatmin etmek için; bireysel inisiyatif kullandıkları, çalışma süresi kaynaklarını aktif kullanabildikleri, ikili ilişkilere ve prezantasyon kalitesine önem verdikleri, ziyaret sıklığı seviyesini koruyabildikleri, dış görünüşe önem verdikleri yönünden anlamlı ilişkiler tespit edilerek, sektörü tatmin ettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Çetok (2011) tarafından yapılan Perakende Sektöründe Satışçı Motivasyonu, Eskişehir ili Espark Alışveriş Merkezinde Çalışan Satışçılar araştırmasında yer alan katılımcıların mevcut işlerinde motivasyon araçlarından en fazla iş güvencesi, bireysel performans, müşteri ile kurulan ilişkilere önem verdikleri, sosyal katılımdan, ilerleme imkanından memnun olmadıkları gözlenirken; evli satışçıların bekarlara oranla iş güvencesi ile anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Yine demografik özelliklerden cinsiyetin motivasyon araçlarına verilen önemi belirleyici bir etken olduğu görülmüştür. En önemlisi; satışçıların, bağımsız perakendecilerde çalışanlara göre daha iyi koşullarda çalıştığıdır. Bu da kurumsal mağaza çalışanlarına sunulan ücret dışı yan hakların, küçük ölçekli mağazalara göre daha iyi koşullarda olması sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Candaş (2012) yapmış olduğu Satış Gücü Yönetiminde Eğitim ve Hizmet Sektöründe yer alan bankaların kredi kartı ve kredi satışı işlemini gerçekleştiren bir çağrı

merkezi uygulamalı çalışmasında; eğitimin kişisel ve işe yönelik yararları, müşteri odaklılık, performansı ve eğitimin yeterliliği satışçıların performansı ve işe yönelik beklentileri ile ilgili pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Satış personellerinin almış oldukları eğitimlerden kişisel ve işe yönelik yararlar sağladıkları, alınan eğitimi yeterli buldukları ve alınan bu eğitimlerin bireysel performanslarını yükselttiğini ve beraberinde müşteri odaklı çalıştıkları düşüncesinde oldukları ortaya çıkmıştır. Firmaların, günümüz yoğun rekabet şartlarında ekonomik yönden ayakta kalabilmesi için müşteri ilişkilerini en iyi şekilde yönetilebilmesi gerekmekte bu durumun da satışçılara verilen eğitimlerden geçtiği sonucuna varılmıştır. Tabii burada çalışan satış personellerinin de firmalardan bir takım beklentileri olduğu saptanmıştır.

Öz (2014) İlaç Sektöründe Kişisel Satış Yönetimi ve İlaç Tanıtım Uzmanlarının İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Ankara ilinde ikamet edenlerde yaptığı uygulamasında, cinsiyetin, yaşın, medeni halin, sahip oldukları çocuk sayısının, eğitim düzeyinin iş tatmini ile arasında ilişki olmadığı fakat görev yapılan alanda çalışılan şehir sayısı ve firmanın sağladığı yan haklardan olan giyim, özel sağlık sigortası, yakıt desteği, çalışılan firma, aylık gelir ile tatmin düzeyi arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bunlarla birlikte çalışılan firmanın yabancı oluşunun da, profesyonel işleyiş ve kurumsal yapının getirdikleri göz önünde bulundurularak, iş tatmini üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Demirbaş (2015) tarafından nitel olarak yapılan Satış Gücü Organizasyonundaki Satış Yöneticilerine yönelik araştırmada; müşteri ilişkilerine, satış temsilcisinin işe bakış açısına, çalışma disiplinine, stratejileri uygulama becerisine, hedefleri gerçekleştirme düzeyine ve ürünün bulunabilirliğine daha çok önem verip, satış temsilcilerinin gönderdiği ziyaret raporlarını anlık görme ve değerlendirme imkânına sahip olarak aksiyon/ ücretlendirme kararı aldıkları, bölge planlamaları yaparken satış temsilcilerini km olarak yakın mesafelere tahsis etmeye özen gösterdiği görülmektedir. Bununda bölgede uzmanlaşma durumu ve iş yüküne göre rotasyon imkânı oluşturduğu gözlenmiştir. Satış temsilcisinin ürünün özellikleri ve uygulamaları hakkında bilgilendirilmesi için eğitimler verildiği, ziyaretler gerçekleştirildiği, bu durumunda ürün grubuna göre uzmanlaşma sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların başarılı olmak için satış organizasyonu içerisinde takım çalışması sağlanması gerektiği yönünde ortak fikir çıkmıştır. Son olarak sayısal olmayan verilere dayanarak müşterilerin ve bölgelerin

değişiklik gösterdiği durumlarda satış faaliyetlerini planlama ve strateji belirleme konularının da önem kazandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kardaş (2016) tarafından yapılan Konaklama İşletmelerinde Görev Alan Personellerin İş Tatmin ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi’ni ele aldığı araştırmada; çalışanların iş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ki ilişki pozitif yönlü iken; demografik özelliklerinin, işyerindeki çalışma süresi açısından anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık düzeyinin tespiti için alt dallarında yer alan duygusal ve normatif bağlılığın, çalışanların demografik özellikleri ile işteki çalışma süresi arasında ki farklılığın anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır.

### **2.12.2. Satış Gücü Memnuniyet Düzeyi İle İlgili Yapılan Yabancı Çalışmalar**

Bu alanda yapılan yerli çalışmalara baktığımızda;

Stanton (1974), yüksek kuvvetli satışta İtalya’da ev ve ahşap malzemeleri içeren bir süpermarket zinciri için hazırlamış olduğu çalışmasında; perakende satış yapan firmaların mevcutta uyguladıkları zamanlama yöntemleri, firmalarına giren müşterilerin satış potansiyelini yakalayamadıklarını, satış personelinin donanımlı olması yani potansiyeli, müşteri hacmine uygun politikalar üretilmesinin müşterinin satın almadaki kararsızlığını giderip satış hacmini genişlettiği sonucuna ulaşmıştır. Satış personel sayısının artırılması ile; satışın potansiyelini artırma ve müşterilere daha iyi hizmet sunmak arasında pozitif yönde ilişki oluşmuştur.

Mount ve Muchinsky (1978) Hollanda da mesleki tercih modeli olarak belirlenen 5 çevresel etki eşliğinde (gerçekçi, araştırmacı, sosyal, girişimsel ve geleneksel) firmalardan seçilen 362 çalışandan oluşan bir örnekleme ele almıştır. Çalışanlar sonuçlara göre uyumlu ve uyumsuz kişi olarak 2 ayrı şekilde sınıflandırılmıştır. Uyumlu çalışanların; iş, ücret, terfi, denetim ve iş arkadaşlarının işe doyum memnuniyetleri ile uyumsuz çalışanlara oranla genel memnuniyet düzeylerinin yüksek olduğu gözlenmiştir.

Wiley (1997), 40 yılı aşan süredir yapılan motivasyon anketlerini değerlendirip çalışanları motive eden geçmişteki ve şimdilerdeki tutumlarını araştırmıştır. Bu bağlamda 1946, 1980, 1986 ve 1992 yıllarında olmak üzere yapılan dört motivasyon araştırması sonuçlarını karşılaştırmıştır. Çalışanların motivasyon tercihlerinin zamanla değiştiğini ortaya konmuştur. 1992 yılı anketinin sonuçlarında çalışanlara uygulanan iyi ücretlerin üst düzey bir motivasyon aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Charles Pettijohn Linda S. Pettijohn Albert J. Taylor Bruce D. Keillor (2001) satış organizasyonunda yer alan firmalarda çalışan satış personellerinin performans değerlendirmelerinde örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek için 185 perakende şirketinin satış elemanı ve 58 perakende şirketinin satış müdürü ile anket yapmışlardır. Satış yöneticilerinin satış personellerine gereken zamanda yeterli desteği sağladıkları zaman, satış görevlilerinin memnuniyetini ve firmalarına olan örgütsel bağlılıklarının yüksek oranda arttığı gözlemlendiği sonucuna varılmıştır

Roman ve Ruiz (2003) Satış Eğitiminin Satış Gücü Faaliyetlerine Etkileri adlı çalışmada; Kuzey Avrupa ve Güney Avrupa’da yer alan küçük ve orta ölçekli (KOBİ) firmaların satış gücü performansı ve tüketici odaklıları incelemiştir. Satışçılara verilen eğitimin satış performansını artırdığı kanaatine ulaşılmıştır. Müşteri odaklı satışın, satış hacmini genişlettiği, Kuzey Avrupa’da yer alan firmalarda çalışan satış personellerine, şirket vizyon ve misyonu, takım çalışmaları, ürün ve firma bilgisi ağırlıklı içeren eğitim verilirken, Güney Avrupa firmalarında çalışan satış temsilcilerinin, aldığı eğitiminin ağırlığının müşteri ilişkilerini geliştirmeye yönelik ve güven odaklı ilişkiler kurmayı hedeflediği olduğu anlaşılmıştır.

Turley ve Susi (2006) müşteri ilişkileri pazarında satışçının öğrenimini keşfetmek için yaptıkları çalışmalarında; 36 adet ticari faaliyet gösteren firmalarda çalışan satış gücü personeli ile yapılan birebir görüşmelere ve sahadaki çalışmalarının gözlemlerine yer vermişlerdir. Satış elemanının öğrenmesinin kişisel eğilimlerinin müşteri ilişkisinin dönüşümünün sonucu olduğuna ulaşılmıştır. Satış gücü yöneticilerinin yapması gereken olarak da; personellerin eğitiminin sürekliliği üzerinde durulması ve satış personeli üzerindeki finansal ağırlığın en aza indirilmesi gereğine ulaşmışlardır.

Sarin, Sego, Kohli ve Challagalla (2010), Satış Stratejisinde Teknolojik Değişimin Uygulanmasında Eğitim Verimliliğinin Arttırılması ile ilgili olarak alan temelli yaptığı keşif çalışmada; firmaların zamanla çevrimdışı yaptıkları satıştan, çevrimiçi satış kanallarına yöneldiğini ve bu yönelme ile birlikte satışçılara verilen eğitimin nasıl etkilendiğini incelemiştir. Satışçılara verilen eğitimin algılanan etkililiği üzerinde, olumlu yönde bir ilişki tespit edilirken; satışçıların gönüllülük bağı ile arasında olumsuz bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Satış alanında daha tecrübeli ve ileri yaşı satışçıların, genç ve deneyimsiz satışçılara oranla daha yüksek oranda olumlu ilişki gözlenmiştir.

Chaichee (2015) yapmış olduğu çalışmada; satış ekibinin kontrol sistemlerinin satış performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Hem satışçıların deneyimleri hem de satışların mevcut organizasyondaki tecrübeleri dikkate alınmıştır. Finlandiya'nın konsültasyon satışlarında çalışan satış görevlilerinden toplanan 177 anketten alınan verileri ile hiyerarşik regresyon analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonucu olarak, satış deneyiminin organizasyondan bağımsız olarak, satış personelinin performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ve satış gücü kontrol edilmesi gereği sonuçlarına ulaşılmıştır. Satış yönetiminin karmaşık bir araştırma alanı olduğunu vurguladığı çalışmasında, satış müdürü ve satış elemanı arasındaki ilişkinin farklı yönlerine yer vermiştir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. FIRAT ELEKTRİK PERAKENDE SATIŞ A.Ş. ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın bu bölümünde sırası ile araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmadaki veri toplama aracı ve verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel yöntemlere ilişkin bilgiler verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışma ile perakende sektöründe yer alan firmanın personellerinin memnuniyet düzeylerinin belirlenmesi ile görev yaptıkları şehir, cinsiyet, eğitim durumu, medeni hal, yaş aralığı, firmadaki çalışma süresi, aylık gelir ve bu mesleği tercih etme nedenleri dikkate alınarak; çalıştıkları firmanın finansal durum, kurumsal imaj, örgüt kültür, firma içi eğitim ve işten duyulan memnuniyet arasında farklılık olup olmadığının açıklığa kavuşturulması amaçlanmıştır.

#### 3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda hipotezler belirlenmiştir. Belirlenmiş olan bu araştırmanın hipotezleri ve bu doğrultuda oluşturulan alt hipotezler aşağıda verilmiştir.

H<sub>1</sub>: Çalışanların memnuniyet düzeyleri görev yaptıkları şehre göre farklılık göstermektedir.

H<sub>1-1</sub>: Çalışanların firmanın finansal durumundan memnuniyetleri görev yaptıkları şehre göre farklılık göstermektedir.

H<sub>1-2</sub>: Çalışanların firmanın kurumsal imajından memnuniyetleri görev yaptıkları şehre göre farklılık göstermektedir.

H<sub>1-3</sub>: Çalışanların firmanın örgütsel kültüründen memnuniyetleri görev yaptıkları şehre göre farklılık göstermektedir.

H<sub>1-4</sub>: Çalışanların firmanın hizmet içi eğitiminden memnuniyetleri görev yaptıkları şehre göre farklılık göstermektedir.

H<sub>1-5</sub>: Çalışanların işten memnuniyetleri görev yaptıkları şehre göre farklılık göstermektedir.

H<sub>2</sub>: Çalışanların memnuniyet düzeyleri aylık gelir durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>2-1</sub>: Çalışanların firmanın finansal durumundan memnuniyetleri aylık gelir durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>2-2</sub>: Çalışanların firmanın kurumsal imajından memnuniyetleri aylık gelir durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>2-3</sub>: Çalışanların firmanın örgütsel kültüründen memnuniyetleri aylık gelir durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>2-4</sub>: Çalışanların firmanın hizmet içi eğitiminden memnuniyetleri aylık gelir durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>2-5</sub>: Çalışanların işten memnuniyetleri aylık gelir durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>3</sub>: Çalışanların memnuniyet düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>3-1</sub>: Çalışanların firmanın finansal durumundan memnuniyetleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>3-2</sub>: Çalışanların firmanın kurumsal imajından memnuniyetleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>3-3</sub>: Çalışanların firmanın örgütsel kültüründen memnuniyetleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>3-4</sub>: Çalışanların firmanın hizmet içi eğitiminden memnuniyetleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>3-5</sub>: Çalışanların işten memnuniyetleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>4</sub>: Çalışanların memnuniyet düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>4-1</sub>: Çalışanların firmanın finansal durumundan memnuniyetleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>4-2</sub>: Çalışanların firmanın kurumsal imajından memnuniyetleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>4-3</sub>: Çalışanların firmanın örgütsel kültüründen memnuniyetleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>4-4</sub>: Çalışanların firmanın hizmet içi eğitiminden memnuniyetleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

- H<sub>4-5</sub>: Çalışanların işten memnuniyetleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>5</sub>: Çalışanların memnuniyet düzeyleri mesleki tercih nedenlerine göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>5-1</sub>: Çalışanların firmanın finansal durumundan memnuniyetleri mesleki tercih nedenlerine göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>5-2</sub>: Çalışanların firmanın kurumsal imajından memnuniyetleri mesleki tercih nedenlerine göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>5-3</sub>: Çalışanların firmanın örgütsel kültüründen memnuniyetleri mesleki tercih nedenlerine göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>5-4</sub>: Çalışanların firmanın hizmet içi eğitiminden memnuniyetleri mesleki tercih nedenlerine göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>5-5</sub>: Çalışanların işten memnuniyetleri mesleki tercih nedenlerine göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>6</sub>: Çalışanların memnuniyet düzeyleri firmadaki çalışma yıllarına göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>6-1</sub>: Çalışanların finansal durumundan memnuniyetleri firmadaki çalışma yıllarına göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>6-2</sub>: Çalışanların firmanın kurumsal imajından memnuniyetleri firmadaki çalışma yıllarına göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>6-3</sub>: Çalışanların firmanın örgütsel kültüründen memnuniyetleri firmadaki çalışma yıllarına göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>6-4</sub>: Çalışanların firmanın hizmet içi eğitiminden memnuniyetleri firmadaki çalışma yıllarına göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>6-5</sub>: Çalışanların işten memnuniyetleri firmadaki çalışma yıllarına göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>7</sub>: Çalışanların memnuniyet düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>7-1</sub>: Çalışanların firmanın finansal durumundan memnuniyetleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>7-2</sub>: Çalışanların firmanın kurumsal imajından memnuniyetleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

- H<sub>7-3</sub>: Çalışanların firmanın örgütsel kültüründen memnuniyetleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>7-4</sub>: Çalışanların firmanın hizmet içi eğitiminden memnuniyetleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>7-5</sub>: Çalışanların işten memnuniyetleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>8</sub>: Çalışanların memnuniyet düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>8-1</sub>: Çalışanların firmanın finansal durumundan memnuniyetleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>8-2</sub>: Çalışanların firmanın kurumsal imajından memnuniyetleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>8-3</sub>: Çalışanların firmanın örgütsel kültüründen memnuniyetleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>8-4</sub>: Çalışanların firmanın hizmet içi eğitiminden memnuniyetleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>8-5</sub>: Çalışanların işten memnuniyetleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>9</sub>: Firmanın finansal durumu ile çalışan memnuniyeti arasında ilişki vardır.
- H<sub>10</sub>: Firmanın kurumsal imajı ile çalışan memnuniyeti arasında ilişki vardır.
- H<sub>11</sub>: Firmanın örgütsel kültür boyutu ile çalışan memnuniyeti arasında ilişki vardır.
- H<sub>12</sub>: Firmanın hizmet içi eğitim boyutu ile çalışan memnuniyeti arasında ilişki vardır.

### 3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formundan yararlanılmış ve bir anket formu oluşturulmuştur. Anket formunda Hizmet İçi Eğitim ile ilgili sorularda (Candaş, 2012) ve Finansal Durum, Kurumsal İmaj, Örgütsel Kültür ve Memnuniyet sorularında (Yılmaz, 2006)'dan yararlanılmıştır. Anket formu; iki bölümden oluşmuş olup, birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, vb.) belirlemek üzere Kişisel Bilgi Formu, ikinci bölümünde ise Çalışanların Memnuniyeti Ölçeği kullanılmıştır. Çalışanların Memnuniyeti Ölçeğinde beş boyutu (finansal durum

9, kurumsal imaj 8, örgütsel kültür 13, hizmet içi eğitim 5 ve memnuniyet 8) barındıran toplam 43 ifade yer almaktadır. Ölçekteki her bir ifade katılımcılar tarafından 5’li Likert Ölçeği (1=kesinlikle katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3= kararsızım, 4= katılıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) ile değerlendirilmiştir. Ölçeğin her bir boyutundan elde edilen ortalama skorun 5’ e yakın olması ilgili boyut için katılımcıların memnuniyet düzeylerinin yüksek olduğunu ifade etmektedir. Ölçeğin bu çalışma için güvenilirlikleri ve geçerlilik sırası ile Cronbach's Alpha katsayısı ve madde toplam korelasyonları ile incelenmiştir.

**Tablo 2.** Çalışanların Memnuniyet Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Katsayıları

|                   | İçerdiği İfade Sayısı | Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) |
|-------------------|-----------------------|-------------------------------|
| Finansal Durum    | 9                     | 83,9                          |
| Kurumsal İmaj     | 8                     | 86,9                          |
| Örgütsel Kültür   | 13                    | 90,3                          |
| Hizmet İçi Eğitim | 5                     | 92,6                          |
| Memnuniyet        | 8                     | 86,5                          |

Tablo 2’den görüldüğü üzere çalışanların memnuniyet ölçeği boyutlarının tümüne ait  $\alpha$  katsayısı  $0,800 \leq \alpha < 1,000$  aralığında olduklarından alt boyutların ve çalışanların memnuniyet ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

### 3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini; 2018 yılı Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. bünyesindeki çalışanlar oluşturmuştur. Tamsayım yöntemi kullanılarak TRB1 bölgesi olan Tunceli, Bingöl, Elâzığ ve Malatya illerinde raporlu veya izinli olmayan Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. çalışanlarına yapılmıştır. Araştırmanın anket formu toplam 93 çalışana ulaştırılmış ve 2 çalışan İstanbul ilinde görevli olarak çalıştıkları için 91’nden geri dönüş alınmıştır. Elde edilen anketlerin geçerliliğinin değerlendirilmesi aşamasında veri kaybına yol açan anket formuna rastlanmamış ve nihai olarak araştırmanın örneklemini 91 çalışandan oluşmuştur.

### 3.5. Bulgular

Anket yoluyla elde edilen ham veriler bilgisayara aktarılmıştır. Araştırmanın problemlerine cevap bulma sürecinde, SPSS 20.0 (Statistical Package for The Social Science) programından yararlanılmıştır. Veriler bilgisayar ortamına aktarılırken her bir anket formuna anket numarası verilmiştir. Anket formunda yer alan her bir maddeye ilişkin gerekli kodlamalar SPSS ortamında tanıtılmıştır. Her bir madde sütun, her bir katılımcının verdiği yanıt ise satır olarak girilmiştir.

Örnekleme oluşturan çalışanların kişisel bilgilerine göre örneklem içerisindeki oranlarını belirlemek amacıyla frekans dağılımları incelenmiştir. Grafiksel gösterimler Excel’de çizilmiştir.

Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. çalışanlarının memnuniyet ölçeğindeki boyut bazlı her bir maddeye verdikleri yanıtların frekans dağılımları belirlenmiş ve her bir maddenin ortalaması ve standart sapması belirlenerek ilgili maddeye çalışanların katılım düzeyleri belirlenmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeğin ve boyutlarının güvenilirlikleri Cronbach’s Alpha katsayısı ile belirlenirken geçerlilikleri Madde Toplam Korelasyonları ile belirlenmiştir. Güvenilir olduğu belirlenen boyutların istatistiksel hipotez testlerinde kullanılmasında Korelasyon analizi, Bağımsız Örneklem T Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizleri (ANOVA Testi) kullanılmıştır.

Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. çalışanlarının firmanın finansal durum, kurum imajı, örgütsel kültür ve hizmet içi eğitim boyutlarının memnuniyetleri ile arasındaki ilişkileri belirlemek için Korelasyon analizi kullanılmıştır. Çalışanların cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre memnuniyet düzeylerinin farklılaşması Bağımsız Örneklem T Testi ile sınanırken; çalıştıkları şehre, yaşlarına, eğitim durumlarına, şirketteki çalışma yıllarına, aylık gelir durumlarına ve mesleki tercih etme nedenlerine göre farklılaşmalar ANOVA testi ile sınanmıştır. ANOVA testinde modelin anlamlı çıkması durumunda farklılığa neden olan değişken grubunu belirlemek için Post-Hoc testlerinden LSD uygulanmıştır. Araştırma boyunca önem düzeyleri 0,05 ve 0,01 olarak çift yönlü alınmıştır.

### 3.6. Demografik Özelliklere Ait Frekans Dağılımları

Bu bölümde araştırmaya dâhil olan çalışanların çalıştıkları şehir, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, şirkette çalışma yılı, aylık gelir ve mesleki tercih etme nedenlerinin örneklem içerisindeki oransal dağılımları saptanmıştır.

**Tablo 3.** Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. Çalışanlarının Çalıştıkları Şehre İlişkin Frekans Dağılımları

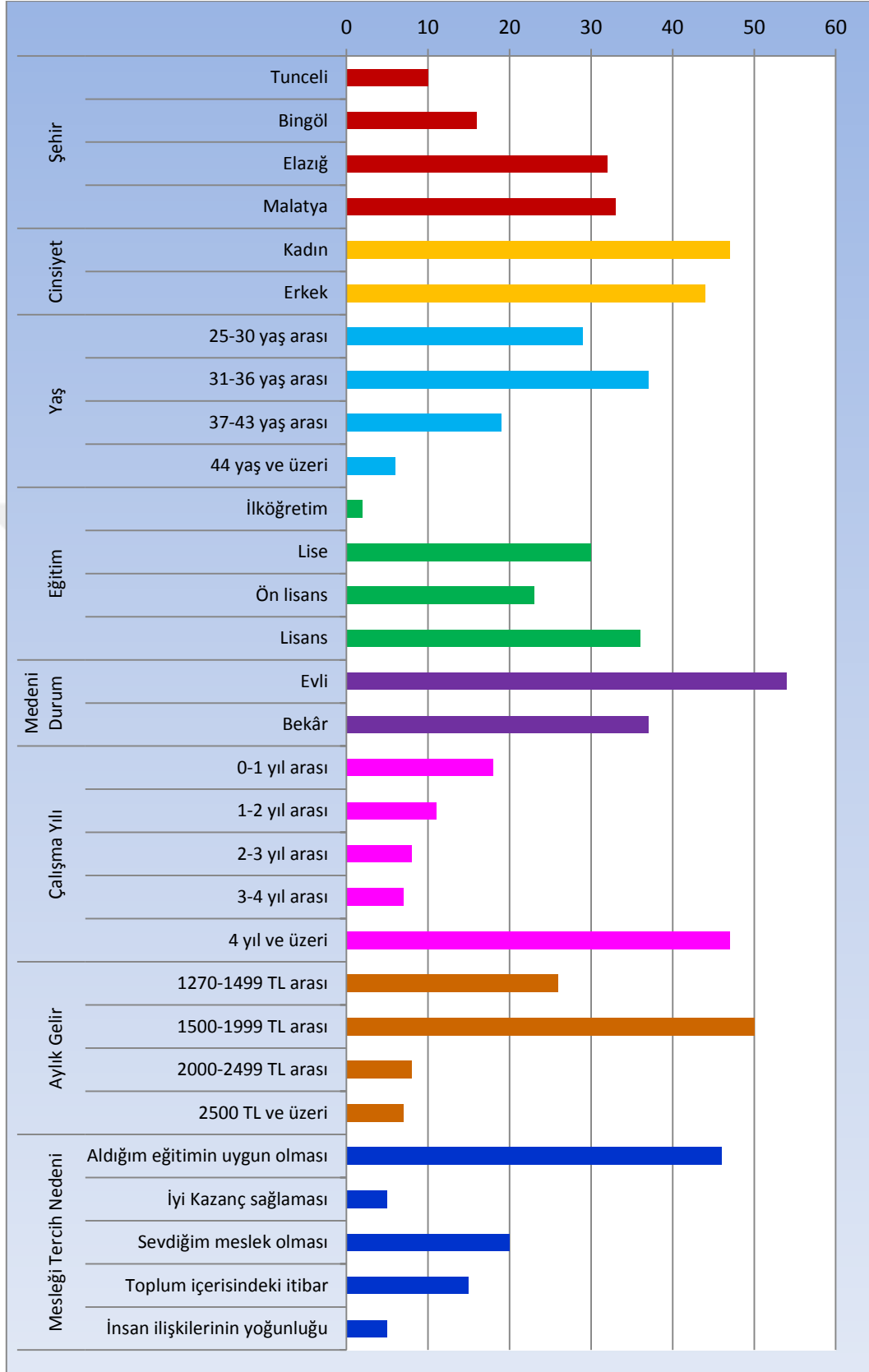
| Şehir         | Frekans   | Yüzde        |
|---------------|-----------|--------------|
| Tunceli       | 10        | 11,0         |
| Bingöl        | 16        | 17,6         |
| Elazığ        | 32        | 35,2         |
| Malatya       | 33        | 36,3         |
| <b>Toplam</b> | <b>91</b> | <b>100,0</b> |

Örnekleme oluşturan Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. çalışanlarının çalıştıkları şehre ilişkin frekans dağılımları Tablo 8’de verilmiştir. Örneklemin %11,0’ı Tunceli, %17,6’sı Bingöl, %35,2’si Elazığ, %36,3’ü ise Malatya’daki Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. bünyesinde çalışmaktadır.

**Tablo 4.** Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Dağılımları

|                     |                    | <b>Frekans</b> | <b>Yüzde</b> |
|---------------------|--------------------|----------------|--------------|
| <b>Cinsiyet</b>     | Kadın              | 47             | 51,6         |
|                     | Erkek              | 44             | 48,4         |
| <b>Yaş</b>          | 25-30 Yaş Arası    | 29             | 31,9         |
|                     | 31-36 Yaş Arası    | 37             | 40,7         |
|                     | 37-43 Yaş Arası    | 19             | 20,9         |
|                     | 44 Yaş Ve Üzeri    | 6              | 6,6          |
| <b>Öğrenim</b>      | İlköğretim         | 2              | 2,2          |
|                     | Lise               | 30             | 33           |
|                     | Ön Lisans          | 23             | 25,3         |
|                     | Lisans             | 36             | 39,6         |
| <b>Medeni Hal</b>   | Evli               | 54             | 59,3         |
|                     | Bekâr              | 37             | 40,7         |
| <b>Çalışma Yılı</b> | 0-1 Yıl Arası      | 18             | 19,8         |
|                     | 1-2 Yıl Arası      | 11             | 12,1         |
|                     | 2-3 Yıl Arası      | 8              | 8,8          |
|                     | 3-4 Yıl Arası      | 7              | 7,7          |
|                     | 4 Yıl Ve Üzeri     | 47             | 51,6         |
| <b>Aylık Gelir</b>  | 1270-1499 TL Arası | 26             | 28,6         |
|                     | 1500-1999 TL Arası | 50             | 54,9         |
|                     | 2000-2499 TL Arası | 8              | 8,8          |
|                     | 3000 TL Ve Üzeri   | 7              | 7,7          |
|                     | <b>Toplam</b>      | <b>91</b>      | <b>100</b>   |

Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. çalışanlarının cinsiyetlerine ilişkin frekans dağılımında; katılımcıların %51,6'sı kadın, %48,4'ü ise erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışanların yaş aralığına ilişkin frekans dağılımına bakıldığında; katılımcıların %31,9'u 25-30 yaş arasındaki çalışanlardan, %40,7'si 31-36 yaş arasındaki çalışanlardan, %20,9'u 37-43 yaş arası çalışanlardan, %6,6'sı ise 44 yaş veya daha büyük olan çalışanlar olduğu gözlenmiştir. Çalışanlarının öğrenim düzeylerine ilişkin frekans dağılımında; katılımcıların %2,2'si ilköğretim, %33,0'ı lise, %25,3'ü ön lisans, %39,6'sı ise lisans mezunu olanlardan oluşmaktadır. Çalışanlarının medeni durumlarına ilişkin frekans dağılımları incelendiğinde; örneklemin %59,3'ü evli, %40,7'si ise bekâr çalışanlardan oluştuğu anlaşılmıştır. Çalışanlarının firmadaki çalışma yıllarına ilişkin frekans dağılımlarında katılımcıların; %19,8'i 0-1 yıl arası Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş'de çalışırken, %12,1'i 1-2 yıl arası, %8,8'i 2-3 yıl arası, %7,7'si 3-4 yıl arası, %51,6'sı ise 4 yıl ve daha uzun süredir Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. bünyesinde çalıştığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanlarının aylık gelir durumlarına ilişkin frekans dağılımlarında katılımcıların %28,6'sı 1270-1499 TL arası aylık gelire sahip iken, %54,9'u 1500-1999 TL arası, %8,8'i 2000-2499 TL arası, %7,7'si ise 3000 TL ve üzeri aylık gelire sahip olduğu tespit edilmiştir.



**Şekil 4.** Demografik Özelliklerin Dağılımı

### 3.7. Çalışanların Memnuniyet Ölçeği Frekans Dağılımları ve Betimsel İstatistikler

Bu bölümde; 43 ifadeden ve beş boyuttan oluşan Çalışan Memnuniyet ölçeğinde yer alan her bir maddeye çalışanların verdikleri yanıtlar incelemeye alınmıştır. Ayrıca, ölçekteki her bir maddenin boyut bazlı betimsel istatistikleri (Ortalama ve Standart Sapma) incelenerek katılım düzeyi en yüksek üç madde belirlenmiştir. Çalışanların memnuniyetleri düşük düzey, orta düzey ve yüksek düzey olarak sınıflandırabilmek adına 1-5 arasındaki skalada;

1,000-2,333: Düşük

2,334-3,667: Orta

3,668-5,000: Yüksek

olarak gruplandırılmış ve ölçekteki her bir maddeye ilişkin ortalama skorun hangi aralığa denk geldiği tespit edilerek düzey incelemesi yapılmıştır.

**Tablo 5.** Firmanın Finansal Durum Boyutu Frekans Dağılımları Ve Betimsel İstatistikler

|                                                                                              | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum  | Kararsızım    | Katılıyorum   | Kesinlikle Katılıyorum | Ortalama     | Standart Sapma |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------|---------------|---------------|------------------------|--------------|----------------|
| Maaşım yaptığım işe göre makuldür.                                                           | 37<br>(%40,7)           | 36<br>(%39,6) | 7<br>(%7,7)   | 9<br>(%9,9)   | 2<br>(%2,2)            | 1,934        | 1,041          |
| Verilen ücret motive olmamı sağlar.                                                          | 20,<br>(%22,0)          | 36<br>(%39,6) | 6<br>(%6,6)   | 15<br>(%16,5) | 14<br>(%15,4)          | 2,637        | 1,394          |
| Firmam aynı yardımlarda bulunur.                                                             | 14<br>(%15,4)           | 33<br>(%36,3) | 13<br>(%14,3) | 29<br>(%31,9) | 2<br>(%2,2)            | 2,692        | 1,142          |
| Bayram vb. özel günlerde firmam çalışanlara yönelik hediye, program uygulamalarında bulunur. | 9<br>(%9,9)             | 20<br>(%22,0) | 10<br>(%11,0) | 42<br>(%46,2) | 10<br>(%11,0)          | 3,263        | 1,209          |
| Firmamda ücret zammı sıklığından memnunum.                                                   | 37<br>(%40,7)           | 39<br>(%42,9) | 8<br>(%8,8)   | 6<br>(%6,6)   | 1<br>(%1,1)            | 1,846        | 0,918          |
| Firmamda yapılan ücret zammı oranından memnunum.                                             | 40<br>(%44,0)           | 37<br>(%40,7) | 9<br>(%9,9)   | 3<br>(%3,3)   | 2<br>(%2,2)            | 1,791        | 0,913          |
| Personellere adaletli ücret zammı uygulanmaktadır.                                           | 39<br>(%42,9)           | 28<br>(%30,8) | 11<br>(%12,1) | 10<br>(%11,0) | 3<br>(%3,3)            | 2,011        | 1,140          |
| Firmamda aldığım ortalama maaş diğer firmaların çalışanları ile aynıdır.                     | 30<br>(%33,0)           | 38<br>(%41,8) | 15<br>(%16,5) | 6<br>(%6,6)   | 2<br>(%2,2)            | 2,033        | 0,982          |
| Firmamda sık sık ödül, prim uygulaması yapılmaktadır.                                        | 42<br>(%46,2)           | 34<br>(%37,4) | 9<br>(%9,9)   | 4<br>(%4,4)   | 2<br>(%2,2)            | 1,791        | 0,948          |
| <b>Finansal Durum</b>                                                                        |                         |               |               |               |                        | <b>2,222</b> | <b>0,719</b>   |

Tablo 5’den görüldüğü üzere firmanın finansal durumundan çalışanların memnuniyet boyutunda yer alan ifadelerden katılımcıların en az katıldıkları ifadeler “Firmamda yapılan ücret zammı oranından memnunum” ve “Firmamda sık sık ödül, prim uygulaması yapılmaktadır.” Öte yandan en fazla katıldıkları ifade ise; “Bayram vb. özel günlerde firmam çalışanlara yönelik hediye, program uygulamalarında bulunur.” şeklinde olmuştur. Bu bilgiler doğrultusunda; çalışanların firmanın finansal durumundan memnuniyet düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir.

**Tablo 6.** Firmanın Kurumsal İmaj Boyutu Frekans Dağılımları Ve Betimsel İstatistikler

|                                                                              | Kesinlikle<br>Katılmıyorum | Katılmıyorum  | Kararsızım    | Katılıyorum   | Kesinlikle<br>Katılıyorum | Ortalama | Standart Sapma |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------------------|----------|----------------|
| Firmamın güvenilirliği yüksektir.                                            | 5<br>(%5,5)                | 5<br>(%5,5)   | 18<br>(%19,8) | 44<br>(%48,4) | 19<br>(%20,9)             | 3,736    | 1,031          |
| Firmam finansal açıdan güçlüdür.                                             | 4<br>(%4,4)                | 8<br>(%8,8)   | 13<br>(%14,3) | 37<br>(%40,7) | 29<br>(%31,9)             | 3,868    | 1,097          |
| Firmam düzenli bağış yapmaktadır.                                            | 5<br>(%5,5)                | 10<br>(%11,0) | 49<br>(%53,8) | 18<br>(%19,8) | 9<br>(%9,9)               | 3,175    | 0,949          |
| Firmamın modern bir görüntüsü vardır.                                        | 4<br>(%4,4)                | 11<br>(%12,1) | 14<br>(%15,4) | 44<br>(%48,4) | 18<br>(%19,8)             | 3,670    | 1,065          |
| Firmamın satış tutundurma çabaları diğer firmalara göre yeterlidir.          | 5<br>(%5,5)                | 10<br>(%11,0) | 29<br>(%31,9) | 36<br>(%39,6) | 11<br>(%12,1)             | 3,417    | 1,022          |
| Firmamın verdiği ek imkânlar(otel, servis vb.) yeterlidir.                   | 7<br>(%7,7)                | 21<br>(%23,1) | 20<br>(%22,0) | 31<br>(%34,1) | 12<br>(%13,2)             | 3,219    | 1,171          |
| Firmam araştırma-geliştirme faaliyetleri için yeterince kaynak ayırmaktadır. | 6<br>(%6,6)                | 24<br>(%26,4) | 25<br>(%27,5) | 24<br>(%26,4) | 12<br>(%13,2)             | 3,131    | 1,147          |
| Firmamda iş güvencesi vardır.                                                | 5<br>(%5,5)                | 10<br>(%11,0) | 16<br>(%17,6) | 38<br>(%41,8) | 22<br>(%24,2)             | 3,681    | 1,124          |
| <b>Kurumsal İmaj</b>                                                         |                            |               |               |               |                           | 3,487    | 0,778          |

Tablo 6’den görüldüğü üzere firmanın kurumsal imajdan memnuniyet boyutunda yer alan ifadelerden katılımcıların en az katıldıkları ifade “Firmam araştırma-geliştirme faaliyetleri için yeterince kaynak ayırmaktadır.” İken; en fazla katıldıkları ifade “Firmam finansal açıdan güçlüdür.” olmuştur. Böylece; genel olarak çalışanların firmanın kurumsal imaj memnuniyetlerinin orta düzeyde olduğu sonucu çıkarılabilmektedir.

**Tablo 7.** Firmanın Örgütsel Kültür Boyutu Frekans Dağılımları Ve Betimsel İstatistikler

|                                                                      | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum  | Kararsızım    | Katılıyorum   | Kesinlikle Katılıyorum | Ortalama     | Standart Sapma |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------|---------------|---------------|------------------------|--------------|----------------|
| Yöneticilerim beni tanıtmaya ve iyi ilişkiler kurmaya özen gösterir. | 7<br>(%7,7)             | 11<br>(%12,1) | 13<br>(%14,3) | 40<br>(%44,0) | 20<br>(%22)            | 3,604        | 1,182          |
| Yöneticilerim özenle dinler ve görüşlerime değer verir.              | 6<br>(%6,6)             | 14<br>(%15,4) | 9<br>(%9,9)   | 48<br>(%52,7) | 14<br>(%15,4)          | 3,549        | 1,128          |
| Yöneticilerim şikâyet ve isteklerimi dikkate alır.                   | 6<br>(%6,6)             | 14<br>(%15,4) | 14<br>(%15,4) | 38<br>(%41,8) | 19<br>(%20,9)          | 3,549        | 1,176          |
| Yöneticilerim adaletlidir.                                           | 13<br>(%14,3)           | 10<br>(%11,0) | 21<br>(%23,1) | 31<br>(%34,1) | 16<br>(%17,6)          | 3,296        | 1,286          |
| Yöneticilerim bizlere değer verdiğini hissettirir.                   | 9<br>(%9,9)             | 10<br>(%11,0) | 18<br>(%19,8) | 33<br>(%36,3) | 21<br>(%23,1)          | 3,516        | 1,241          |
| Görev ve sorumluluklarım açık bir şekilde belirtilmiştir.            | 5<br>(%5,5)             | 10<br>(%11,0) | 11<br>(%12,1) | 44<br>(%48,4) | 21<br>(%23,1)          | 3,725        | 1,106          |
| Yöneticilerim bana güvenmektedir.                                    | 3<br>(%3,3)             | 10<br>(%11,0) | 13<br>(%14,3) | 46<br>(%50,5) | 19<br>(%20,9)          | 3,747        | 1,017          |
| Firmamda bana verilen yetki, işi yapmam için yeterlidir.             | 6<br>(%6,6)             | 11<br>(%12,1) | 16<br>(%17,6) | 40<br>(%44,0) | 18<br>(%19,8)          | 3,582        | 1,135          |
| İşimi yapabilmem için gerekli kaynak ve araçlara sahibim.            | 7<br>(%7,7)             | 10<br>(%11,0) | 15<br>(%16,5) | 43<br>(%47,3) | 16<br>(%17,6)          | 3,560        | 1,137          |
| Çalışma arkadaşlarım ve yöneticilerimi aynı anda memnun ediyorum.    | 1<br>(%1,1)             | 8<br>(%8,8)   | 20<br>(%22,0) | 42<br>(%46,2) | 20<br>(%22,0)          | 3,791        | 0,925          |
| Firmamda iyi bir iletişim ortamı vardır.                             | 5<br>(%5,5)             | 10<br>(%11,0) | 12<br>(%13,2) | 49<br>(%53,8) | 15<br>(%16,5)          | 3,648        | 1,058          |
| İşyerindeki alt-üst ilişkisinden memnunum.(1 yanıtız)                | 6<br>(%6,6)             | 16<br>(%17,6) | 14<br>(%15,4) | 35<br>(%38,5) | 19<br>(%20,9)          | 3,500        | 1,201          |
| İşimi yapmamda yardımcı olan ekipten memnunum.                       | 5<br>(%5,5)             | 10<br>(%11,0) | 13<br>(%14,3) | 44<br>(%48,4) | 19<br>(%20,9)          | 3,681        | 1,094          |
| <b>Örgütsel Kültür</b>                                               |                         |               |               |               |                        | <b>3,596</b> | <b>0,770</b>   |

Tablo 7’den görüldüğü üzere firmanın örgütsel kültürden çalışan memnuniyet boyutunda yer alan ifadelerden katılımcıların en az katıldıkları ifade “Yöneticilerim adaletlidir.” İken; en fazla katıldıkları ifade “Çalışma arkadaşlarım ve yöneticilerimi aynı anda memnun ediyorum.” dur. Genel olarak yer alan bu ifadelere bakıldığında;

çalışanların firmanın örgütsel kültüründen memnuniyetlerinin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 8.** Firmanın Hizmet İçi Eğitim Boyutu Frekans Dağılımları Ve Betimsel İstatistikler

|                                                                                    | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum  | Kararsızım    | Katılıyorum   | Kesinlikle Katılıyorum | Ortalama | Standart Sapma |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------|---------------|---------------|------------------------|----------|----------------|
| İşimi yapabilmek için yeterli eğitimi aldım.                                       | 10<br>(%11,0)           | 13<br>(%14,3) | 11<br>(%12,1) | 36<br>(%39,6) | 21<br>(%23,1)          | 3,494    | 1,294          |
| İhtiyaç duyduğum konularda istediğim zaman eğitim alabilmekteyim.                  | 13<br>(%14,3)           | 16<br>(%17,6) | 26<br>(%28,6) | 22<br>(%24,2) | 14<br>(%15,4)          | 3,087    | 1,270          |
| Aldığım eğitim işim açısından faydalı oldu.                                        | 9<br>(%9,9)             | 15<br>(%16,5) | 18<br>(%19,8) | 32<br>(%35,2) | 17<br>(%18,7)          | 3,362    | 1,242          |
| Aldığım eğitim problem çözüme ve doğru karar alma becerisine sahip olmamı sağladı. | 7<br>(%7,7)             | 15<br>(%16,5) | 21<br>(%23,1) | 29<br>(%31,9) | 19<br>(%20,9)          | 3,417    | 1,211          |
| Aldığım eğitim yaptığım işin kalitesini artırdı.                                   | 8<br>(%8,8)             | 9<br>(%9,9)   | 24<br>(%26,2) | 33<br>(%36,3) | 17<br>(%18,7)          | 3,461    | 1,167          |
| <b>Hizmet İçi Eğitim</b>                                                           |                         |               |               |               |                        | 3,364    | 1,087          |

Tablo 8’den görüldüğü üzere; firmanın hizmet içi eğitimden memnuniyet boyutunda yer alan ifadelerden katılımcıların en az katıldıkları ifade “İhtiyaç duyduğum konularda istediğim zaman eğitim alabilmekteyim.” iken; en fazla katıldıkları ifade “İşimi yapabilmek için yeterli eğitimi aldım.” olmuştur. Genel olarak çalışanların firmanın hizmet içi eğitimden memnuniyetlerinin orta düzeyde olduğu ifade edilmektedir.

**Tablo 9.** Memnuniyet Boyutu Frekans Dağılımları Ve Betimsel İstatistikler

|                                                                    | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım    | Katılıyorum   | Kesinlikle Katılıyorum | Ortalama | Standart Sapma |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|---------------|---------------|------------------------|----------|----------------|
| Yaptığım işin beğenildiğini hissediyorum.                          | 6<br>(%6,6)             | 7<br>(%7,7)  | 12<br>(%13,2) | 35<br>(%38,5) | 31<br>(%34,1)          | 3,857    | 1,169          |
| İşimi zevkle severek yapıyorum.                                    | 1<br>(%1,1)             | 3<br>(%3,3)  | 16<br>(%17,6) | 34<br>(%37,4) | 37<br>(%40,7)          | 4,131    | 0,897          |
| Bu firmada uzun vadede çalışırım.                                  | 5<br>(%5,5)             | 7<br>(%7,7)  | 25<br>(%27,5) | 28<br>(%30,8) | 26<br>(%28,6)          | 3,692    | 1,132          |
| Firmamda gördüğüm saygı beni tatmin ediyor.                        | 8<br>(%8,8)             | 8<br>(%8,8)  | 15<br>(%16,5) | 34<br>(%37,4) | 26<br>(%28,6)          | 3,681    | 1,228          |
| Çalıştığım iş beni tatmin ediyor.                                  | 5<br>(%5,5)             | 5<br>(%5,5)  | 23<br>(%25,3) | 33<br>(%36,3) | 25<br>(%27,5)          | 3,747    | 1,091          |
| Firmamın geleceğim açısından güvenli bir yer olduğunu düşünüyorum. | 6<br>(%6,6)             | 7<br>(%7,7)  | 24<br>(%26,4) | 32<br>(%35,2) | 22<br>(%24,2)          | 3,626    | 1,131          |
| Bu firmada bulunmaktan gurur duyuyorum.                            | 4<br>(%4,4)             | 3<br>(%3,3)  | 20<br>(%22,0) | 38<br>(%41,8) | 26<br>(%28,6)          | 3,868    | 1,013          |
| Firmamdan genel olarak memnunum.                                   | 4<br>(%4,4)             | 9<br>(%9,9)  | 18<br>(%19,8) | 32<br>(%35,2) | 28<br>(%30,8)          | 3,780    | 1,123          |
| <b>Memnuniyet</b>                                                  |                         |              |               |               |                        | 3,798    | 0,790          |

Tablo 9'dan görüldüğü üzere memnuniyet boyutunda yer alan ifadelerden katılımcıların en az katıldıkları ifade “Firmamın geleceğim açısından güvenli bir yer olduğunu düşünüyorum.” iken en fazla katıldıkları ifade “İşimi zevkle severek yapıyorum.” dur. Bu bilgiler çerçevesinde; genel olarak çalışanların yaptıkları işten duydukları memnuniyetleri yüksek olduğu görülmüştür.

### 3.8. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Bu bölümde; çalışmanın amacına uygun olarak araştırmacı tarafından oluşturulan hipotezlerin uygun istatistiksel yöntemler ile test edilmesine yer verilmiştir. Çalışanların memnuniyet ölçeğinin toplanabilirlik özelliklerini kullanmadan önce bir katılımcı tarafından yanıtı bırakılan bir ifadenin istatistiksel testlerde veri kaybına neden olmaması ve ortalamayı değiştirmemesi için kayıp veri ilgili maddenin ortalamasına göre

tekrar edilmiştir. Kayıp veriler ortalama ile tekrar edildikten sonra her bir ölçekten elde edilen toplam puanların ortalaması alınarak boyut bazlı ortalama skorları elde edilmiştir.

### 3.8.1. Ortalamalar Arası Farklılaşmalar

Çalışanların memnuniyet ölçeği boyutlarından elde edilen ortalama skorlarının çalışanların kişisel özelliklerine göre karşılaştırmasına yer verilmiştir. İki kategoriye sahip demografik değişkene (cinsiyet, medeni durum) göre karşılaştırmalar Bağımsız Örneklem T Testi, ikiden fazla kategoriye sahip demografik değişkene (yaş, eğitim durumu vb.) göre karşılaştırmalar ise Tek Yönlü Varyans Analizi ile yapılmıştır.

**Tablo 10.** Çalışanların Memnuniyet Ölçeği Boyutlarının Çalışılan Şehre Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Testi

|                          | Şehir   | N  | $\bar{X}$ | SS    | F     | Sig.    |
|--------------------------|---------|----|-----------|-------|-------|---------|
| <b>Finansal Durum</b>    | Tunceli | 10 | 2,133     | 0,473 | 0,230 | 0,875   |
|                          | Bingöl  | 16 | 2,201     | 0,820 |       |         |
|                          | Elazığ  | 32 | 2,177     | 0,715 |       |         |
|                          | Malatya | 33 | 2,303     | 0,753 |       |         |
| <b>Kurumsal İmaj</b>     | Tunceli | 10 | 3,437     | 0,669 | 1,224 | 0,306   |
|                          | Bingöl  | 16 | 3,164     | 0,739 |       |         |
|                          | Elazığ  | 32 | 3,589     | 0,554 |       |         |
|                          | Malatya | 33 | 3,560     | 0,977 |       |         |
| <b>Örgütsel Kültür</b>   | Tunceli | 10 | 3,546     | 0,675 | 0,128 | 0,943   |
|                          | Bingöl  | 16 | 3,524     | 0,923 |       |         |
|                          | Elazığ  | 32 | 3,658     | 0,673 |       |         |
|                          | Malatya | 33 | 3,587     | 0,833 |       |         |
| <b>Hizmet İçi Eğitim</b> | Tunceli | 10 | 3,660     | 0,909 | 7,183 | 0,000** |
|                          | Bingöl  | 16 | 4,175     | 0,740 |       |         |
|                          | Elazığ  | 32 | 3,425     | 1,042 |       |         |
|                          | Malatya | 33 | 2,824     | 1,060 |       |         |
| <b>Memnuniyet</b>        | Tunceli | 10 | 3,725     | 0,805 | 0,478 | 0,698   |
|                          | Bingöl  | 16 | 3,976     | 0,727 |       |         |
|                          | Elazığ  | 32 | 3,832     | 0,757 |       |         |
|                          | Malatya | 33 | 3,700     | 0,862 |       |         |

Araştırmanın birinci hipotezinin testi için gerekli olan çıktılar Tablo 10'da sunulmuştur.

Tunceli, Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. bünyesinde çalışanların firmanın finansal durumun boyutundan aldıkları ortalama skor 2,133 iken, Bingöl'deki çalışanların skoru 2,201, Elâzığ'dakilerin skoru 2,177, Malatya'daki çalışanların skoru ise 2,303 olarak elde edilmiştir. Çalışılan şehir bazında finansal durum ortalama skorlar arasındaki fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $F=0,230$ ,  $Sig.=0,875>0,05$ ). Diğer bir ifadeyle, %95 güvenle farklı illerde görev yapan Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. çalışanlarının firmanın finansal durumdan memnuniyetleri arasında fark olmadığı saptanmıştır. Bu durumda  $H_{1-1}$  hipotezi reddedilmiştir.

Tunceli, Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. bünyesinde çalışanların firmanın kurumsal imaj boyutundan aldıkları ortalama skor 3,437 iken, Bingöl'deki çalışanların skoru 3,164, Elâzığ'dakilerin skoru 3,589, Malatya'daki çalışanların skoru ise 3,560 olarak elde edilmiştir. Çalışılan şehir bazında kurumsal imaj ortalama skorlar arasındaki fark 0,05 önemi düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $F=1,224$ ,  $Sig.=0,306>0,05$ ). %95 güvenle farklı illerde görev yapan Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. çalışanlarının firmanın kurumsal imajından memnuniyetleri arasında fark olmadığı saptanmıştır. Bu durumda  $H_{1-2}$  hipotezi reddedilmiştir.

Tunceli, Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. bünyesinde çalışanların firmanın örgütsel kültür boyutundan aldıkları ortalama skor 3,546 iken, Bingöl'deki çalışanların skoru 3,524, Elâzığ'dakilerin skoru 3,658, Malatya'daki çalışanların skoru ise 3,587 olarak elde edilmiştir. Çalışılan şehir bazında örgütsel kültür ortalama skorlar arasındaki fark 0,05 önemi düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $F=0,128$ ,  $Sig.=0,943>0,05$ ). Diğer bir ifade ile %95 güvenle farklı illerde görev yapan Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. çalışanlarının firmanın örgütsel kültüründen memnuniyetleri arasında fark olmadığı saptanmıştır. Bu durumda  $H_{1-3}$  hipotezi reddedilmiştir.

Tunceli, Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. bünyesinde çalışanların firmanın hizmet içi eğitim boyutundan aldıkları ortalama skor 3,660 iken, Bingöl'deki çalışanların skoru 4,175, Elâzığ'dakilerin skoru 3,425, Malatya'daki çalışanların skoru ise 2,824 olarak elde edilmiştir. Çalışılan şehir bazında hizmet içi eğitim ortalama skorları arasındaki fark 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=7,183$ ,  $Sig.=0,000<0,01$ ). %99 güvenle farklı illerde görev yapan Fırat Elektrik Perakende Satış

A.Ş. çalışanlarının firmanın hizmet içi eğitiminden memnuniyetleri arasında fark olduğu saptanmıştır. Farklılığa neden olan şehirleri belirlemek için Post Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda Malatya Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. bünyesinde çalışanların hizmet içi eğitimden duydukları memnuniyet diğer şehirlerde çalışanlara göre daha düşük gözlenmiştir. Ayrıca Elâzığ Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. bünyesinde çalışanların hizmet içi eğitimden duydukları memnuniyet Bingöl'deki çalışanlara göre daha düşüktür. Bu durumda  $H_{1-4}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Tunceli, Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. bünyesinde çalışanların işten memnuniyet boyutundan aldıkları ortalama skor 3,725 iken, Bingöl'deki çalışanların skoru 3,976, Elâzığ'dakilerin skoru 3,832, Malatya'daki çalışanların skoru ise 3,700 olarak elde edilmiştir. Çalışılan şehir bazında memnuniyet ortalama skorları arasındaki fark 0,05 önemsiz düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $F=0,478$ ,  $Sig.=0,698>0,05$ ). %95 güvenle farklı illerde görev yapan Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. çalışanlarının işten memnuniyetleri arasında fark olmadığı saptanmıştır. Bu durumda  $H_{1-5}$  hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 11.** Çalışanların Memnuniyet Ölçeği Boyutlarının Aylık Gelir Durumlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Testi

|                          | Aylık Gelir        | N  | $\bar{X}$ | SS    | F     | Sig.   |
|--------------------------|--------------------|----|-----------|-------|-------|--------|
| <b>Finansal Durum</b>    | 1270-1499 TL arası | 26 | 2,337     | 0,910 | 1,783 | 0,156  |
|                          | 1500-1999 TL arası | 50 | 2,160     | 0,596 |       |        |
|                          | 2000-2499 TL arası | 8  | 1,875     | 0,400 |       |        |
|                          | 2500 TL ve üzeri   | 7  | 2,634     | 0,874 |       |        |
| <b>Kurumsal İmaj</b>     | 1270-1499 TL arası | 26 | 3,509     | 0,800 | 0,662 | 0,578  |
|                          | 1500-1999 TL arası | 50 | 3,477     | 0,799 |       |        |
|                          | 2000-2499 TL arası | 8  | 3,218     | 0,471 |       |        |
|                          | 2500 TL ve üzeri   | 7  | 3,785     | 0,865 |       |        |
| <b>Örgütsel Kültür</b>   | 1270-1499 TL arası | 26 | 3,733     | 0,626 | 1,057 | 0,372  |
|                          | 1500-1999 TL arası | 50 | 3,606     | 0,833 |       |        |
|                          | 2000-2499 TL arası | 8  | 3,461     | 0,510 |       |        |
|                          | 2500 TL ve üzeri   | 7  | 3,175     | 0,989 |       |        |
| <b>Hizmet İçi Eğitim</b> | 1270-1499 TL arası | 26 | 3,230     | 1,086 | 3,430 | 0,021* |
|                          | 1500-1999 TL arası | 50 | 3,636     | 1,035 |       |        |
|                          | 2000-2499 TL arası | 8  | 2,550     | 1,056 |       |        |
|                          | 2500 TL ve üzeri   | 7  | 2,857     | 0,943 |       |        |
| <b>Memnuniyet</b>        | 1270-1499 TL arası | 26 | 4,019     | 0,757 | 2,399 | 0,073  |
|                          | 1500-1999 TL arası | 50 | 3,777     | 0,803 |       |        |
|                          | 2000-2499 TL arası | 8  | 3,781     | 0,687 |       |        |
|                          | 2500 TL ve üzeri   | 7  | 3,142     | 0,674 |       |        |

Araştırmanın yedinci hipotezinin testi için gerekli olan çıktılar Tablo 11'de sunulmuştur.

Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. bünyesinde 1270-1499 TL arası aylık gelir ile çalışanların firmanın finansal durum boyutundan aldıkları ortalama skor 2,337 iken, 1500-1999 TL aylık gelir ile çalışanların skoru 2,160, 2000-2499 TL arası aylık gelir ile çalışanların skoru 1,875, 2500 TL ve üzeri aylık gelir ile çalışanların skoru ise 2,634 olarak elde edilmiştir. Çalışan aylık gelirine göre finansal durum ortalama skorları arasındaki fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $F=1,783$ ,  $Sig.=0,156>0,05$ ). Diğer bir ifade ile %95 güvenle Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. çalışanlarının finansal durumdan memnuniyetlerinin aylık gelir durumlarına göre değişmediği saptanmıştır. Bu durumda  $H_{2-1}$  hipotezi reddedilmiştir.

Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. bünyesinde 1270-1499 TL arası aylık gelir ile çalışanların firmanın kurumsal imaj boyutundan aldıkları ortalama skor 3,509 iken, 1500-1999 TL aylık gelir ile çalışanların skoru 3,477, 2000-2499 TL arası aylık gelir ile çalışanların skoru 3,218, 2500 TL ve üzeri aylık gelir ile çalışanların skoru ise 3,785 olarak elde edilmiştir. Çalışan aylık gelirine göre kurumsal imaj ortalama skorları arasındaki fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $F=0,662$ ,  $Sig.=0,578>0,05$ ). Diğer bir ifade ile %95 güvenle Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. çalışanlarının kurumsal imajdan memnuniyetlerinin aylık gelir durumlarına göre değişmediği saptanmıştır. Bu durumda  $H_{2-2}$  hipotezi reddedilmiştir.

Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. bünyesinde 1270-1499 TL arası aylık gelir ile çalışanların firmanın örgütsel kültür boyutundan aldıkları ortalama skor 3,733 iken, 1500-1999 TL aylık gelir ile çalışanların skoru 3,606, 2000-2499 TL arası aylık gelir ile çalışanların skoru 3,461, 2500 TL ve üzeri aylık gelir ile çalışanların skoru ise 3,175 olarak elde edilmiştir. Çalışan aylık gelirine göre örgütsel kültür ortalama skorları arasındaki fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $F=1,057$ ,  $Sig.=0,372>0,05$ ). Diğer bir ifade ile %95 güvenle Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. çalışanlarının örgütsel kültürden memnuniyetlerinin aylık gelir durumlarına göre değişmediği saptanmıştır. Bu durumda  $H_{2-3}$  hipotezi reddedilmiştir.

Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. bünyesinde 1270-1499 TL arası aylık gelir ile çalışanların firmanın hizmet içi eğitim boyutundan aldıkları ortalama skor 3,230 iken, 1500-1999 TL aylık gelir ile çalışanların skoru 3,636, 2000-2499 TL arası aylık gelir ile çalışanların skoru 2,550, 2500 TL ve üzeri aylık gelir ile çalışanların skoru ise 2,857 olarak elde edilmiştir. Çalışan aylık gelirine göre hizmet içi eğitim ortalama skorları arasındaki fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=3,430$ ,

Sig.=0,021<0,05). Diğer bir ifade ile %95 güvenle Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. çalışanlarının hizmet içi eğitimden memnuniyetlerinin aylık gelir durumlarına göre değiştiği saptanmıştır. Farklılığa neden olan aylık gelir sınıfını belirlemek için Post Hoc testlerinden LSD uygulanmış ve LSD sonucunda 2000 TL ve üzeri aylık geliri olan çalışanların hizmet içi memnuniyet düzeylerinin 2000 TL altında aylık gelire sahip olanlara göre daha düşük olduğu gözlenmiştir. Bu durumda  $H_{2-4}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. bünyesinde 1270-1499 TL arası aylık gelir ile çalışanların işten memnuniyet boyutundan aldıkları ortalama skor 4,019 iken, 1500-1999 TL aylık gelir ile çalışanların skoru 3,777, 2000-2499 TL arası aylık gelir ile çalışanların skoru 3,781, 2500 TL ve üzeri aylık gelir ile çalışanların skoru ise 3,142 olarak elde edilmiştir. Çalışan aylık gelirine göre memnuniyet ortalama skorları arasındaki fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $F=2,399$ , Sig.=0,073>0,05). Diğer bir ifade ile %95 güvenle Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. çalışanlarının işten memnuniyetlerinin aylık gelir durumlarına göre değişmediği saptanmıştır. Bu durumda  $H_{2-5}$  hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 12.** Çalışanların Memnuniyet Ölçeği Boyutlarının Yaşlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Testi

|                          | Yaş             | N  | $\bar{X}$ | SS    | F     | Sig.  |
|--------------------------|-----------------|----|-----------|-------|-------|-------|
| <b>Finansal Durum</b>    | 25-30 yaş arası | 29 | 2,145     | 0,622 | 0,574 | 0,633 |
|                          | 31-36 yaş arası | 37 | 2,294     | 0,839 |       |       |
|                          | 37-43 yaş arası | 19 | 2,286     | 0,577 |       |       |
|                          | 44 yaş ve üzeri | 6  | 1,944     | 0,821 |       |       |
| <b>Kurumsal İmaj</b>     | 25-30 yaş arası | 29 | 3,487     | 0,821 | 1,572 | 0,202 |
|                          | 31-36 yaş arası | 37 | 3,412     | 0,854 |       |       |
|                          | 37-43 yaş arası | 19 | 3,769     | 0,567 |       |       |
|                          | 44 yaş ve üzeri | 6  | 3,062     | 0,401 |       |       |
| <b>Örgütsel Kültür</b>   | 25-30 yaş arası | 29 | 3,421     | 0,715 | 1,413 | 0,244 |
|                          | 31-36 yaş arası | 37 | 3,600     | 0,900 |       |       |
|                          | 37-43 yaş arası | 19 | 3,882     | 0,592 |       |       |
|                          | 44 yaş ve üzeri | 6  | 3,512     | 0,470 |       |       |
| <b>Hizmet İçi Eğitim</b> | 25-30 yaş arası | 29 | 3,282     | 1,042 | 0,832 | 0,480 |
|                          | 31-36 yaş arası | 37 | 3,270     | 1,163 |       |       |
|                          | 37-43 yaş arası | 19 | 3,715     | 0,962 |       |       |
|                          | 44 yaş ve üzeri | 6  | 3,233     | 1,235 |       |       |
| <b>Memnuniyet</b>        | 25-30 yaş arası | 29 | 3,737     | 0,714 | 0,232 | 0,874 |
|                          | 31-36 yaş arası | 37 | 3,810     | 0,858 |       |       |
|                          | 37-43 yaş arası | 19 | 3,907     | 0,806 |       |       |
|                          | 44 yaş ve üzeri | 6  | 3,666     | 0,808 |       |       |

Araştırmanın üçüncü hipotezinin testi için gerekli olan çıktılar Tablo 12’de sunulmuştur.

Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. bünyesinde 25-30 yaş aralığındaki çalışanların firmanın finansal durum boyutundan aldıkları ortalama skor 2,145 iken, 31-36 yaş aralığındaki çalışanların skoru 2,294, 37-43 yaş aralığındaki çalışanların skoru 2,286, 44 yaş ve daha büyük olan çalışanların skoru ise 1,944 olarak elde edilmiştir. Çalışan yaşına göre finansal durum ortalama skorları arasındaki fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $F=0,574$ ,  $Sig.=0,633>0,05$ ). Yani %95 güvenle Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. çalışanlarının finansal durumdan memnuniyetlerinin yaşlarına göre değişmediği saptanmıştır. Bu durumda  $H_{3-1}$  hipotezi reddedilmiştir.

Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. bünyesinde 25-30 yaş aralığındaki çalışanların kurumsal imaj boyutundan aldıkları ortalama skor 3,487 iken, 31-36 yaş aralığındaki çalışanların skoru 3,412, 37-43 yaş aralığındaki çalışanların skoru 3,769, 44 yaş ve daha büyük olan çalışanların skoru ise 3,062 olarak elde edilmiştir. Çalışan yaşına göre kurumsal imaj ortalama skorları arasındaki fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $F=1,572$ ,  $Sig.=0,202>0,05$ ). Yani %95 güvenle Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. çalışanlarının kurumsal imajdan memnuniyetlerinin yaşlarına göre değişmediği saptanmıştır. Bu durumda  $H_{3-2}$  hipotezi reddedilmiştir.

Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. bünyesinde 25-30 yaş aralığındaki çalışanların firmanın örgütsel kültür boyutundan aldıkları ortalama skor 3,421 iken, 31-36 yaş aralığındaki çalışanların skoru 3,600, 37-43 yaş aralığındaki çalışanların skoru 3,882, 44 yaş ve daha büyük olan çalışanların skoru ise 3,512 olarak elde edilmiştir. Çalışan yaşına göre örgütsel kültür ortalama skorları arasındaki fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $F=1,413$ ,  $Sig.=0,244>0,05$ ). Yani %95 güvenle Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. çalışanlarının örgütsel kültürden memnuniyetlerinin yaşlarına göre değişmediği saptanmıştır. Bu durumda  $H_{3-3}$  hipotezi reddedilmiştir.

Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. bünyesinde 25-30 yaş aralığındaki çalışanların firmanın hizmet içi eğitim boyutundan aldıkları ortalama skor 3,282 iken, 31-36 yaş aralığındaki çalışanların skoru 3,270, 37-43 yaş aralığındaki çalışanların skoru 3,715, 44 yaş ve daha büyük olan çalışanların skoru ise 3,233 olarak elde edilmiştir. Çalışan yaşına göre hizmet içi eğitim ortalama skorları arasındaki fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $F=0,832$ ,  $Sig.=0,480>0,05$ ). Yani %95 güvenle Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. çalışanlarının hizmet içi eğitimden memnuniyetlerinin yaşlarına göre değişmediği saptanmıştır. Bu durumda  $H_{3-4}$  hipotezi reddedilmiştir.

Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. bünyesinde 25-30 yaş aralığındaki çalışanların işten memnuniyet boyutundan aldıkları ortalama skor 3,737 iken, 31-36 yaş aralığındaki çalışanların skoru 3,810, 37-43 yaş aralığındaki çalışanların skoru 3,907, 44 yaş ve daha büyük olan çalışanların skoru ise 3,666 olarak elde edilmiştir. Çalışan yaşına göre işten memnuniyeti ortalama skorları arasındaki fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $F=0,232$ ,  $Sig.=0,874>0,05$ ). Yani %95 güvenle Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. çalışanlarının işten memnuniyetlerinin yaşlarına göre değişmediği saptanmıştır. Bu durumda  $H_{3-5}$  hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 13.** Çalışanların Memnuniyet Ölçeği Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Testi

|                          | Eğitim Durumu | N  | $\bar{X}$ | SS    | F     | Sig.  |
|--------------------------|---------------|----|-----------|-------|-------|-------|
| <b>Finansal Durum</b>    | İlköğretim    | 2  | 2,777     | 0,314 | 1,402 | 0,248 |
|                          | Lise          | 30 | 2,033     | 0,703 |       |       |
|                          | Ön lisans     | 23 | 2,352     | 0,813 |       |       |
|                          | Lisans        | 36 | 2,265     | 0,663 |       |       |
| <b>Kurumsal İmaj</b>     | İlköğretim    | 2  | 3,250     | 0,353 | 0,957 | 0,417 |
|                          | Lise          | 30 | 3,304     | 0,805 |       |       |
|                          | Ön lisans     | 23 | 3,608     | 0,802 |       |       |
|                          | Lisans        | 36 | 3,576     | 0,751 |       |       |
| <b>Örgütsel Kültür</b>   | İlköğretim    | 2  | 3,500     | 0,489 | 0,478 | 0,698 |
|                          | Lise          | 30 | 3,720     | 0,647 |       |       |
|                          | Ön lisans     | 23 | 3,468     | 1,004 |       |       |
|                          | Lisans        | 36 | 3,581     | 0,717 |       |       |
| <b>Hizmet İçi Eğitim</b> | İlköğretim    | 2  | 3,000     | 0,000 | 1,708 | 0,171 |
|                          | Lise          | 30 | 3,526     | 1,088 |       |       |
|                          | Ön lisans     | 23 | 3,643     | 1,147 |       |       |
|                          | Lisans        | 36 | 3,072     | 1,031 |       |       |
| <b>Memnuniyet</b>        | İlköğretim    | 2  | 3,625     | 0,353 | 0,356 | 0,785 |
|                          | Lise          | 30 | 3,791     | 0,740 |       |       |
|                          | Ön lisans     | 23 | 3,679     | 0,928 |       |       |
|                          | Lisans        | 36 | 3,888     | 0,766 |       |       |

Araştırmanın dördüncü hipotezinin testi için gerekli olan çıktılar Tablo 13’de sunulmuştur.

Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. bünyesinde ilköğretim mezunu olan çalışanların firmanın finansal durum boyutundan aldıkları ortalama skor 2,777 iken, lise mezunu olan çalışanların skoru 2,033, ön lisans mezunu olan çalışanların skoru 2,352, lisans mezunu olan çalışanların skoru ise 2,265 olarak elde edilmiştir. Çalışan eğitim durumuna göre finansal durum ortalama skorları arasındaki fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $F=1,402$ ,  $Sig.=0,248>0,05$ ). Diğer bir ifade ile

%95 güvenle Fırat Elektik Perakende Satış A.Ş. çalışanlarının finansal durumdan memnuniyetlerinin eğitim durumlarına göre değişmediği saptanmıştır. Bu durumda  $H_{4-1}$  hipotezi reddedilmiştir.

Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. bünyesinde ilköğretim mezunu olan çalışanların firmanın kurumsal imaj boyutundan aldıkları ortalama skor 3,250 iken, lise mezunu olan çalışanların skoru 3,304, ön lisans mezunu olan çalışanların skoru 3,608, lisans mezunu olan çalışanların skoru ise 3,576 olarak elde edilmiştir. Çalışan eğitim durumuna göre kurumsal imaj ortalama skorları arasındaki fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $F=0,957$ ,  $Sig.=0,417>0,05$ ). Diğer bir ifade ile %95 güvenle Fırat Elektik Perakende Satış A.Ş. çalışanlarının kurumsal imajdan memnuniyetlerinin eğitim durumlarına göre değişmediği saptanmıştır. Bu durumda  $H_{4-2}$  hipotezi reddedilmiştir.

Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. bünyesinde ilköğretim mezunu olan çalışanların firmanın örgütsel kültür boyutundan aldıkları ortalama skor 3,500 iken, lise mezunu olan çalışanların skoru 3,720, ön lisans mezunu olan çalışanların skoru 3,468, lisans mezunu olan çalışanların skoru ise 3,581 olarak elde edilmiştir. Çalışan eğitim durumuna göre örgütsel kültür ortalama skorları arasındaki fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $F=0,478$ ,  $Sig.=0,698>0,05$ ). Diğer bir ifade ile %95 güvenle Fırat Elektik Perakende Satış A.Ş. çalışanlarının örgütsel kültürden memnuniyetlerinin eğitim durumlarına göre değişmediği saptanmıştır. Bu durumda  $H_{4-3}$  hipotezi reddedilmiştir.

Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. bünyesinde ilköğretim mezunu olan çalışanların firmanın hizmet içi eğitim boyutundan aldıkları ortalama skor 3,000 iken, lise mezunu olan çalışanların skoru 3,526, ön lisans mezunu olan çalışanların skoru 3,643, lisans mezunu olan çalışanların skoru ise 3,072 olarak elde edilmiştir. Çalışan eğitim durumuna göre hizmet içi eğitim ortalama skorları arasındaki fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $F=1,708$ ,  $Sig.=0,171>0,05$ ). Diğer bir ifade ile %95 güvenle Fırat Elektik Perakende Satış A.Ş. çalışanlarının hizmet içi eğitimden memnuniyetlerinin eğitim durumlarına göre değişmediği saptanmıştır. Bu durumda  $H_{4-4}$  hipotezi reddedilmiştir.

Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. bünyesinde ilköğretim mezunu olan çalışanların işten memnuniyet boyutundan aldıkları ortalama skor 3,625 iken, lise mezunu olan çalışanların skoru 3,791, ön lisans mezunu olan çalışanların skoru 3,679, lisans

mezunu olan çalışanların skoru ise 3,888 olarak elde edilmiştir. Çalışan eğitim durumuna göre işten memnuniyet ortalama skorları arasındaki fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $F=0,356$ ,  $Sig.=0,785>0,05$ ). Diğer bir ifade ile %95 güvenle Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. çalışanlarının işten memnuniyetlerinin eğitim durumlarına göre değişmediği saptanmıştır. Bu durumda  $H_{4-5}$  hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 14.** Çalışanların Memnuniyet Ölçeği Boyutlarının Mesleki Tercih Nedenlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Testi

|                          | Hizmet Yılı                   | N  | $\bar{X}$ | SS    | F     | Sig.  |
|--------------------------|-------------------------------|----|-----------|-------|-------|-------|
| <b>Finansal Durum</b>    | Aldığım Eğitimin Uygun Olması | 46 | 2,065     | 0,560 | 1,425 | 0,233 |
|                          | İyi Kazanç Sağlaması          | 5  | 2,444     | 1,116 |       |       |
|                          | Sevdiğim Meslek Olması        | 20 | 2,494     | 0,733 |       |       |
|                          | Toplum İçerisindeki İtibar    | 15 | 2,244     | 0,925 |       |       |
|                          | İnsan İlişkilerinin Yoğunluğu | 5  | 2,288     | 0,764 |       |       |
| <b>Kurumsal İmaj</b>     | Aldığım Eğitimin Uygun Olması | 46 | 3,364     | 0,860 | 0,956 | 0,436 |
|                          | İyi Kazanç Sağlaması          | 5  | 3,700     | 0,360 |       |       |
|                          | Sevdiğim Meslek Olması        | 20 | 3,500     | 0,801 |       |       |
|                          | Toplum İçerisindeki İtibar    | 15 | 3,791     | 0,627 |       |       |
|                          | İnsan İlişkilerinin Yoğunluğu | 5  | 3,450     | 0,420 |       |       |
| <b>Örgütsel Kültür</b>   | Aldığım Eğitimin Uygun Olması | 46 | 3,498     | 0,809 | 0,856 | 0,494 |
|                          | İyi Kazanç Sağlaması          | 5  | 3,569     | 0,592 |       |       |
|                          | Sevdiğim Meslek Olması        | 20 | 3,673     | 0,886 |       |       |
|                          | Toplum İçerisindeki İtibar    | 15 | 3,882     | 0,550 |       |       |
|                          | İnsan İlişkilerinin Yoğunluğu | 5  | 3,369     | 0,576 |       |       |
| <b>Hizmet İçi Eğitim</b> | Aldığım Eğitimin Uygun Olması | 46 | 3,417     | 1,117 | 0,130 | 0,971 |
|                          | İyi Kazanç Sağlaması          | 5  | 3,200     | 1,191 |       |       |
|                          | Sevdiğim Meslek Olması        | 20 | 3,290     | 1,078 |       |       |
|                          | Toplum İçerisindeki İtibar    | 15 | 3,426     | 1,033 |       |       |
|                          | İnsan İlişkilerinin Yoğunluğu | 5  | 3,160     | 1,314 |       |       |
| <b>Memnuniyet</b>        | Aldığım Eğitimin Uygun Olması | 46 | 3,657     | 0,806 | 1,605 | 0,180 |
|                          | İyi Kazanç Sağlaması          | 5  | 3,650     | 0,767 |       |       |
|                          | Sevdiğim Meslek Olması        | 20 | 4,050     | 0,766 |       |       |
|                          | Toplum İçerisindeki İtibar    | 15 | 4,058     | 0,733 |       |       |
|                          | İnsan İlişkilerinin Yoğunluğu | 5  | 3,450     | 0,710 |       |       |

Araştırmanın sekizinci hipotezinin testi için gerekli olan çıktılar Tablo 14’de sunulmuştur.

Aldığı eğitimin işine uygun olmasından dolayı mesleki tercih ettiğini belirten çalışanların firmanın finansal durum boyutundan aldıkları ortalama skor 2,062 iken, iyi kazanç sağladığından dolayı tercih ettiğini belirten çalışanların skoru 2,444, sevdiği meslek olmasından dolayı tercih ettiğini belirten çalışanların skoru 2,494, işin toplum içindeki itibarından dolayı tercih eden çalışanların skoru 2,244, insan ilişkilerin yoğun olmasından dolayı mesleğini tercih ettiğini belirten çalışanların skoru ise 2,288 olarak elde edilmiştir. Çalışanların mesleki tercih etme nedenlerine göre finansal durum ortalama skorları arasındaki fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $F=1,425$ ,  $Sig.=0,233>0,05$ ). Diğer bir ifade ile %95 güvenle Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. çalışanlarının finansal durumdan memnuniyetlerinin mesleki tercih nedenlerine göre değişmediği saptanmıştır. Bu durumda  $H_{5-1}$  hipotezi reddedilmiştir.

Aldığı eğitimin işine uygun olmasından dolayı mesleki tercih ettiğini belirten çalışanların firmanın kurumsal imaj boyutundan aldıkları ortalama skor 3,364 iken, iyi kazanç sağladığından dolayı tercih ettiğini belirten çalışanların skoru 3,700, sevdiği meslek olmasından dolayı tercih ettiğini belirten çalışanların skoru 3,500, işin toplum içindeki itibarından dolayı tercih eden çalışanların skoru 3,791, insan ilişkilerin yoğun olmasından dolayı mesleğini tercih ettiğini belirten çalışanların skoru ise 3,450 olarak elde edilmiştir. Çalışanların mesleki tercih etme nedenlerine göre kurumsal imaj ortalama skorları arasındaki fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $F=0,956$ ,  $Sig.=0,436>0,05$ ). Diğer bir ifade ile %95 güvenle Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. çalışanlarının kurumsal imajdan memnuniyetlerinin mesleki tercih nedenlerine göre değişmediği saptanmıştır. Bu durumda  $H_{5-2}$  hipotezi reddedilmiştir.

Aldığı eğitimin işine uygun olmasından dolayı mesleki tercih ettiğini belirten çalışanların firmanın örgütsel kültür boyutundan aldıkları ortalama skor 3,498 iken, iyi kazanç sağladığından dolayı tercih ettiğini belirten çalışanların skoru 3,569, sevdiği meslek olmasından dolayı tercih ettiğini belirten çalışanların skoru 3,673, işin toplum içindeki itibarından dolayı tercih eden çalışanların skoru 3,882, insan ilişkilerin yoğun olmasından dolayı mesleğini tercih ettiğini belirten çalışanların skoru ise 3,369 olarak elde edilmiştir. Çalışanların mesleki tercih etme nedenlerine göre örgütsel kültür ortalama skorları arasındaki fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $F=0,856$ ,  $Sig.=0,494>0,05$ ). Yani %95 güvenle Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. çalışanlarının örgütsel kültürden memnuniyetlerinin mesleki tercih nedenlerine göre değişmediği saptanmıştır. Bu durumda  $H_{5-3}$  hipotezi reddedilmiştir.

Aldığı eğitimin işine uygun olmasından dolayı mesleki tercih ettiğini belirten çalışanların firmanın hizmet içi eğitim boyutundan aldıkları ortalama skor 3,417 iken, iyi kazanç sağladığından dolayı tercih ettiğini belirten çalışanların skoru 3,200, sevdiği meslek olmasından dolayı tercih ettiğini belirten çalışanların skoru 3,290, işin toplum içindeki itibarından dolayı tercih eden çalışanların skoru 3,426, insan ilişkilerin yoğun olmasından dolayı mesleğini tercih ettiğini belirten çalışanların skoru ise 3,160 olarak elde edilmiştir. Çalışanların mesleki tercih etme nedenlerine göre hizmet içi eğitim ortalama skorları arasındaki fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $F=0,130$ ,  $Sig.=0,971>0,05$ ). Yani %95 güvenle Fırat Elektik Perakende Satış A.Ş. çalışanlarının hizmet içi eğitimden memnuniyetlerinin mesleki tercih nedenlerine göre değişmediği saptanmıştır. Bu durumda  $H_{5-4}$  hipotezi reddedilmiştir.

Aldığı eğitimin işine uygun olmasından dolayı mesleki tercih ettiğini belirten çalışanların işten memnuniyet boyutundan aldıkları ortalama skor 3,657 iken, iyi kazanç sağladığından dolayı tercih ettiğini belirten çalışanların skoru 3,650, sevdiği meslek olmasından dolayı tercih ettiğini belirten çalışanların skoru 4,050, işin toplum içindeki itibarından dolayı tercih eden çalışanların skoru 4,058, insan ilişkilerin yoğun olmasından dolayı mesleğini tercih ettiğini belirten çalışanların skoru ise 3,450 olarak elde edilmiştir. Çalışanların mesleki tercih etme nedenlerine göre memnuniyet ortalama skorları arasındaki fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $F=1,605$ ,  $Sig.=0,180>0,05$ ). Yani %95 güvenle Fırat Elektik Perakende Satış A.Ş. çalışanlarının işten memnuniyetlerinin mesleki tercih nedenlerine göre değişmediği saptanmıştır. Bu durumda  $H_{5-5}$  hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 15.** Çalışanların Memnuniyet Ölçeği Boyutlarının Şirketteki Çalışma Yılına Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Testi

|                          | Hizmet Yılı    | N  | $\bar{X}$ | SS    | F     | Sig.  |
|--------------------------|----------------|----|-----------|-------|-------|-------|
| <b>Finansal Durum</b>    | 0-1 yıl arası  | 18 | 2,456     | 0,647 | 1,481 | 0,215 |
|                          | 1-2 yıl arası  | 11 | 2,353     | 0,724 |       |       |
|                          | 2-3 yıl arası  | 8  | 1,944     | 0,772 |       |       |
|                          | 3-4 yıl arası  | 7  | 2,507     | 1,196 |       |       |
|                          | 4 yıl ve üzeri | 47 | 2,106     | 0,632 |       |       |
| <b>Kurumsal İmaj</b>     | 0-1 yıl arası  | 18 | 3,520     | 0,769 | 1,859 | 0,125 |
|                          | 1-2 yıl arası  | 11 | 3,806     | 0,781 |       |       |
|                          | 2-3 yıl arası  | 8  | 3,171     | 1,133 |       |       |
|                          | 3-4 yıl arası  | 7  | 4,000     | 0,510 |       |       |
|                          | 4 yıl ve üzeri | 47 | 3,377     | 0,714 |       |       |
| <b>Örgütsel Kültür</b>   | 0-1 yıl arası  | 18 | 3,645     | 0,763 | 0,387 | 0,818 |
|                          | 1-2 yıl arası  | 11 | 3,776     | 0,884 |       |       |
|                          | 2-3 yıl arası  | 8  | 3,509     | 0,761 |       |       |
|                          | 3-4 yıl arası  | 7  | 3,780     | 0,957 |       |       |
|                          | 4 yıl ve üzeri | 47 | 3,523     | 0,740 |       |       |
| <b>Hizmet İçi Eğitim</b> | 0-1 yıl arası  | 18 | 3,622     | 1,053 | 1,622 | 0,176 |
|                          | 1-2 yıl arası  | 11 | 3,827     | 1,044 |       |       |
|                          | 2-3 yıl arası  | 8  | 3,825     | 1,253 |       |       |
|                          | 3-4 yıl arası  | 7  | 3,828     | 1,224 |       |       |
|                          | 4 yıl ve üzeri | 47 | 3,221     | 1,034 |       |       |
| <b>Memnuniyet</b>        | 0-1 yıl arası  | 18 | 3,972     | 0,728 | 0,746 | 0,563 |
|                          | 1-2 yıl arası  | 11 | 3,875     | 0,659 |       |       |
|                          | 2-3 yıl arası  | 8  | 3,875     | 1,030 |       |       |
|                          | 3-4 yıl arası  | 7  | 4,035     | 0,738 |       |       |
|                          | 4 yıl ve üzeri | 47 | 3,664     | 0,811 |       |       |

Araştırmanın altıncı hipotezinin testi için gerekli olan çıktılar Tablo 15’de sunulmuştur.

Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. bünyesinde 0-1 yıl arası çalışanların firmanın finansal durum boyutundan aldıkları ortalama skor 2,456 iken, 1-2 yıl arası çalışanların skoru 2,353, 2-3 yıl arası çalışanların skoru 1,944, 3-4 yıl arası çalışanların skoru 2,507, 4 yıl ve daha uzun süredir çalışanların ortalama skoru ise 2,106 olarak elde edilmiştir. Çalışan hizmet süresine göre finansal durum ortalama skorları arasındaki fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $F=1,481$ ,  $Sig.=0,215>0,05$ ). %95 güvenle Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. çalışanlarının finansal durumdan

memnuniyetlerinin firmadaki hizmet sürelerine göre değişmediği saptanmıştır. Bu durumda  $H_{6-1}$  hipotezi reddedilmiştir.

Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. bünyesinde 0-1 yıl arası çalışanların firmanın kurumsal imaj boyutundan aldıkları ortalama skor 3,520 iken, 1-2 yıl arası çalışanların skoru 3,806, 2-3 yıl arası çalışanların skoru 3,171, 3-4 yıl arası çalışanların skoru 4,000, 4 yıl ve daha uzun süredir çalışanların ortalama skoru ise 3,377 olarak elde edilmiştir. Çalışan hizmet süresine göre kurumsal imaj ortalama skorları arasındaki fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $F=1,859$ ,  $Sig.=0,125>0,05$ ). Diğer bir ifade ile %95 güvenle Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. çalışanlarının kurumsal imajdan memnuniyetlerinin şirketteki hizmet sürelerine göre değişmediği saptanmıştır. Bu durumda  $H_{6-2}$  hipotezi reddedilmiştir.

Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. bünyesinde 0-1 yıl arası çalışanların firmanın örgütsel kültür boyutundan aldıkları ortalama skor 3,645 iken, 1-2 yıl arası çalışanların skoru 3,776, 2-3 yıl arası çalışanların skoru 3,509, 3-4 yıl arası çalışanların skoru 3,780, 4 yıl ve daha uzun süredir çalışanların ortalama skoru ise 3,523 olarak elde edilmiştir. Çalışan hizmet süresine göre örgütsel kültür ortalama skorları arasındaki fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $F=0,387$ ,  $Sig.=0,818>0,05$ ). Diğer bir ifade ile %95 güvenle Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. çalışanlarının örgütsel kültürden memnuniyetlerinin şirketteki hizmet sürelerine göre değişmediği saptanmıştır. Bu durumda  $H_{6-3}$  hipotezi reddedilmiştir.

Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. bünyesinde 0-1 yıl arası çalışanların firmanın hizmet içi eğitim boyutundan aldıkları ortalama skor 3,622 iken, 1-2 yıl arası çalışanların skoru 3,827, 2-3 yıl arası çalışanların skoru 3,825, 3-4 yıl arası çalışanların skoru 3,828, 4 yıl ve daha uzun süredir çalışanların ortalama skoru ise 3,221 olarak elde edilmiştir. Çalışan hizmet süresine göre hizmet içi eğitim ortalama skorları arasındaki fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $F=1,622$ ,  $Sig.=0,176>0,05$ ). Diğer bir ifade ile %95 güvenle Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. çalışanlarının hizmet içi eğitimden memnuniyetlerinin şirketteki hizmet sürelerine göre değişmediği saptanmıştır. Bu durumda  $H_{6-4}$  hipotezi reddedilmiştir.

Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. bünyesinde 0-1 yıl arası çalışanların işten memnuniyet boyutundan aldıkları ortalama skor 3,972 iken, 1-2 yıl arası çalışanların skoru 3,875, 2-3 yıl arası çalışanların skoru 3,875, 3-4 yıl arası çalışanların skoru 4,035, 4 yıl ve daha uzun süredir çalışanların ortalama skoru ise 3,664 olarak elde edilmiştir.

Çalışan hizmet süresine göre memnuniyet ortalama skorları arasındaki fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $F=0,746$ ,  $Sig.=0,563>0,05$ ). Diğer bir ifade ile %95 güvenle Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. çalışanlarının işten memnuniyetlerinin şirketteki hizmet sürelerine göre değişmediği saptanmıştır. Bu durumda  $H_{6.5}$  hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 16.** Çalışanların Memnuniyet Ölçeği Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasına İlişkin T Testi

|                   | Cinsiyet | N  | $\bar{X}$ | SS    | t      | Sig.  |
|-------------------|----------|----|-----------|-------|--------|-------|
| Finansal Durum    | Kadın    | 47 | 2,125     | 0,730 | -1,335 | 0,185 |
|                   | Erkek    | 44 | 2,325     | 0,700 |        |       |
| Kurumsal İmaj     | Kadın    | 47 | 3,422     | 0,805 | -0,818 | 0,415 |
|                   | Erkek    | 44 | 3,556     | 0,752 |        |       |
| Örgütsel Kültür   | Kadın    | 47 | 3,651     | 0,704 | 0,697  | 0,488 |
|                   | Erkek    | 44 | 3,538     | 0,839 |        |       |
| Hizmet İçi Eğitim | Kadın    | 47 | 3,268     | 1,102 | -0,876 | 0,383 |
|                   | Erkek    | 44 | 3,468     | 1,074 |        |       |
| Memnuniyet        | Kadın    | 47 | 3,888     | 0,741 | 1,127  | 0,263 |
|                   | Erkek    | 44 | 3,701     | 0,837 |        |       |

Araştırmanın ikinci hipotezinin testi için gerekli olan çıktılar Tablo 16’da sunulmuştur.

Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. bünyesindeki kadın çalışanların firmanın finansal durum boyutundan aldıkları ortalama skor 2,125 iken, erkek çalışanların skoru 2,325 olarak elde edilmiştir. Cinsiyete göre finansal durum ortalama skorları arasındaki fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $t=-1,335$ ,  $Sig.=0,185>0,05$ ). Diğer bir ifade ile %95 güvenle Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. çalışanlarının firmanın finansal durumdan memnuniyetlerinin cinsiyete göre değişmediği saptanmıştır. Bu durumda  $H_{7.1}$  hipotezi reddedilmiştir.

Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. bünyesindeki kadın çalışanların firmanın kurumsal imaj boyutundan aldıkları ortalama skor 3,422 iken, erkek çalışanların skoru 3,556 olarak elde edilmiştir. Cinsiyete göre kurumsal imaj ortalama skorları arasındaki fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $t=-0,818$ ,  $Sig.=0,415>0,05$ ). Diğer bir ifade ile %95 güvenle Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş.

alışanlarının firmanın kurumsal imajından memnuniyetlerinin cinsiyete gre değişmediği saptanmıştır. Bu durumda  $H_{7-2}$  hipotezi reddedilmiştir.

Fırat Elektrik Perakende Satış A.ř. bünyesindeki kadın çalışanların firmanın örgütsel kültür boyutundan aldıkları ortalama skor 3,651 iken, erkek çalışanların skoru 3,538 olarak elde edilmiştir. Cinsiyete gre örgütsel kültür ortalama skorları arasındaki fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $t=0,697$ ,  $Sig.=0,488>0,05$ ). Diğer bir ifade ile %95 güvenle Fırat Elektrik Perakende Satış A.ř. alışanlarının firmanın örgütsel kültüründen memnuniyetlerinin cinsiyete gre değişmediği saptanmıştır. Bu durumda  $H_{7-3}$  hipotezi reddedilmiştir.

Fırat Elektrik Perakende Satış A.ř. bünyesindeki kadın çalışanların firmanın hizmet içi eğitim boyutundan aldıkları ortalama skor 3,268 iken, erkek çalışanların skoru 3,468 olarak elde edilmiştir. Cinsiyete gre hizmet içi eğitim ortalama skorları arasındaki fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $t=-0,876$ ,  $Sig.=0,383>0,05$ ). Diğer bir ifade ile %95 güvenle Fırat Elektrik Perakende Satış A.ř. alışanlarının firmanın hizmet içi eğitimden memnuniyetlerinin cinsiyete gre değişmediği saptanmıştır. Bu durumda  $H_{7-4}$  hipotezi reddedilmiştir.

Fırat Elektrik Perakende Satış A.ř. bünyesindeki kadın çalışanların işten memnuniyet boyutundan aldıkları ortalama skor 3,888 iken, erkek çalışanların skoru 3,701 olarak elde edilmiştir. Cinsiyete gre işten memnuniyet ortalama skorları arasındaki fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $t=1,127$ ,  $Sig.=0,263>0,05$ ). Diğer bir ifade ile %95 güvenle Fırat Elektrik Perakende Satış A.ř. alışanlarının işten memnuniyetlerinin cinsiyete gre değişmediği saptanmıştır. Bu durumda  $H_{7-5}$  hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 17.** Çalışanların Memnuniyet Ölçeği Boyutlarının Medeni Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin T Testi

|                   | Medeni Durumu | N  | $\bar{X}$ | SS    | t      | Sig.  |
|-------------------|---------------|----|-----------|-------|--------|-------|
| Finansal Durum    | Evli          | 54 | 2,226     | 0,758 | 0,066  | 0,948 |
|                   | Bekâr         | 37 | 2,216     | 0,667 |        |       |
| Kurumsal İmaj     | Evli          | 54 | 3,469     | 0,801 | -0,261 | 0,795 |
|                   | Bekâr         | 37 | 3,513     | 0,754 |        |       |
| Örgütsel Kültür   | Evli          | 54 | 3,561     | 0,790 | -0,529 | 0,598 |
|                   | Bekâr         | 37 | 3,648     | 0,747 |        |       |
| Hizmet İçi Eğitim | Evli          | 54 | 3,270     | 1,136 | -1,001 | 0,320 |
|                   | Bekâr         | 37 | 3,502     | 1,010 |        |       |
| Memnuniyet        | Evli          | 54 | 3,729     | 0,837 | -1,004 | 0,318 |
|                   | Bekâr         | 37 | 3,898     | 0,715 |        |       |

Araştırmanın beşinci hipotezinin testi için gerekli olan çıktılar Tablo 17’de sunulmuştur.

Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. bünyesindeki evli çalışanların firmanın finansal durum boyutundan aldıkları ortalama skor 2,226 iken, bekâr çalışanların skoru 2,216 olarak elde edilmiştir. Medeni duruma göre finansal durum ortalama skorları arasındaki fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $t=0,066$ ,  $Sig.=0,948>0,05$ ). Diğer bir ifade ile %95 güvenle Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. çalışanlarının finansal durumdan memnuniyetlerinin medeni durumlarına göre değişmediği saptanmıştır. Bu durumda  $H_{8-1}$  hipotezi reddedilmiştir.

Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. bünyesindeki evli çalışanların firmanın kurumsal imaj boyutundan aldıkları ortalama skor 3,469 iken, bekâr çalışanların skoru 3,513 olarak elde edilmiştir. Medeni duruma göre kurumsal imaj ortalama skorları arasındaki fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $t=-0,261$ ,  $Sig.=0,795>0,05$ ). Diğer bir ifadeyle, %95 güven aralığında Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. çalışanlarının kurumsal imajdan memnuniyetlerinin medeni durumlarına göre değişmediği saptanmıştır. Bu durumda  $H_{8-2}$  hipotezi reddedilmiştir.

Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. bünyesindeki evli çalışanların firmanın örgütsel kültür boyutundan aldıkları ortalama skor 3,561 iken, bekâr çalışanların skoru

3,648 olarak elde edilmiştir. Medeni duruma göre örgütsel kültür ortalama skorları arasındaki fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $t=-0,529$ ,  $\text{Sig.}=0,598>0,05$ ). Diğer bir ifade ile %95 güvenle Fırat Elektik Perakende Satış A.Ş. çalışanlarının örgütsel kültürden memnuniyetlerinin medeni durumlarına göre değişmediği saptanmıştır. Bu durumda  $H_{8-3}$  hipotezi reddedilmiştir.

Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. bünyesindeki evli çalışanların firmanın hizmet içi eğitim boyutundan aldıkları ortalama skor 3,270 iken, bekâr çalışanların skoru 3,502 olarak elde edilmiştir. Medeni duruma göre hizmet içi eğitim ortalama skorları arasındaki fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $t=-1,001$ ,  $\text{Sig.}=0,320>0,05$ ). Diğer bir ifade ile %95 güvenle Fırat Elektik Perakende Satış A.Ş. çalışanlarının hizmet içi eğitimden memnuniyetlerinin medeni durumlarına göre değişmediği saptanmıştır. Bu durumda  $H_{8-4}$  hipotezi reddedilmiştir.

Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. bünyesindeki evli çalışanların işten memnuniyet boyutundan aldıkları ortalama skor 3,729 iken, bekâr çalışanların skoru 3,898 olarak elde edilmiştir. Medeni duruma göre memnuniyet ortalama skorları arasındaki fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $t=-1,004$ ,  $\text{Sig.}=0,318>0,05$ ). Diğer bir ifade ile %95 güvenle Fırat Elektik Perakende Satış A.Ş. çalışanlarının işten memnuniyetlerinin medeni durumlarına göre değişmediği saptanmıştır. Bu durumda  $H_{8-5}$  hipotezi reddedilmiştir.

### 3.8.2. Korelasyon Analizleri

Firmanın finansal durum, kurumsal imaj, örgütsel kültür, hizmet içi boyutlarının çalışanların memnuniyet boyutu ile arasındaki ilişkiler Korelasyon analizi ile incelenmiştir. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi test etmek kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Ayrıca bu analiz ile iki değişken arasında bir ilişki söz konusu ise ilişkinin derecesini ölçer ve ilişkinin yönü tayin edilir. Uygulanan korelasyon analizi sonucunda, doğrusal ilişki olup olmadığı ve varsa bu ilişkinin derecesi -1 ile 1 arasında değerler alan Pearson Korelasyon katsayısı ( $r$ )

$0,000 \leq r < 0,250$  ise ilişki çok zayıf

$0,260 \leq r < 0,490$  ise ilişki zayıf

$0,500 \leq r < 0,690$  ise ilişki orta derecede

$0,700 \leq r < 0,890$  ise ilişki yüksek

$0,900 \leq r < 1,000$  ise ilişki çok yüksek

olarak değerlendirilmektedir (Kalaycı (2008 s. 116).  $r$ 'nin negatif olması ilişkinin ters yönlü pozitif olması ise ilişkinin paralel yönlü olduğunu ifade etmektedir.

**Tablo 18.** Firmanın Finansal Durum, Kurumsal İmaj, Örgütsel Kültür Ve Hizmet İçi Eğitim Boyutlarının Çalışanların Memnuniyet Boyutu İle Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları

|                                                                 |      | Finansal<br>Durum | Kurumsal<br>İmaj | Örgütsel<br>Kültür | Hizmet<br>İçi Eğitim |
|-----------------------------------------------------------------|------|-------------------|------------------|--------------------|----------------------|
| Memnuniyet                                                      | r    | 0,142             | 0,436**          | 0,792**            | 0,456**              |
|                                                                 | Sig. | 0,180             | 0,000            | 0,000              | 0,000                |
| **. Korelasyon 0.01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı |      |                   |                  |                    |                      |

Araştırmanın dokuzuncu hipotezinin testi için gerekli olan çıktılar Tablo 18’de sunulmuştur.

Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. çalışanlarının firmanın finansal durum boyutundan aldıkları ortalama skorları ile işten memnuniyet skorları arasındaki ilişkiyi belirten  $r=0,142$  korelasyon katsayısı 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,180>0,05). Diğer bir ifade ile; çalışanların firmanın finansal durumundan duydukları memnuniyet ile genel olarak işten duydukları memnuniyetleri arasında bir ilişki gözlenmemiştir. Bu durumda  $H_9$  hipotezi reddedilmiştir.

Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. çalışanlarının firmanın kurumsal imaj boyutundan aldıkları ortalama skorları ile işten memnuniyet skorları arasındaki ilişkiyi belirten  $r=0,436$  korelasyon katsayısı 0,01 önem firmanın kurumsal imajından duydukları memnuniyet ile genel olarak işten duydukları memnuniyetleri arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki gözlenmiştir. Bu durumda  $H_{10}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. çalışanlarının firmanın örgütsel kültür boyutundan aldıkları ortalama skorları ile işten memnuniyet skorları arasındaki ilişkiyi belirten  $r=0,792$  korelasyon katsayısı 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,000<0,01). Çalışanların firmanın örgütsel kültüründen duydukları memnuniyet ile genel olarak işten duydukları memnuniyetleri arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki gözlenmiştir. Yani çalışanların örgütsel kültür algıları arttıkça işten memnuniyetleri de artmaktadır. Bu durumda  $H_{11}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. çalışanlarının firmanın hizmet içi eğitim boyutundan aldıkları ortalama skorları ile işten memnuniyet skorları arasındaki ilişkiyi belirten  $r=0,456$  korelasyon katsayısı 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $\text{Sig.}=0,000<0,01$ ). Çalışanların firmanın hizmet içi eğitimden duydukları memnuniyet ile genel olarak işten duydukları memnuniyetleri arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki gözlenmiştir. Yani şirkette hizmet içi eğitim arttıkça çalışanların işten memnuniyetleri de artmaktadır. Bu durumda  $H_{12}$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 19.** Hipotez Tablosu

|                                                                                                                                            |              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>H<sub>1</sub>:</b> Çalışanların memnuniyet düzeyleri görev yaptıkları şehre göre farklılık göstermektedir.                              | <b>RED</b>   |
| <b>H<sub>1-1</sub>:</b> Çalışanların firmanın finansal durumundan memnuniyetleri görev yaptıkları şehre göre farklılık göstermektedir.     | <b>RED</b>   |
| <b>H<sub>1-2</sub>:</b> Çalışanların firmanın kurumsal imajından memnuniyetleri görev yaptıkları şehre göre farklılık göstermektedir.      | <b>RED</b>   |
| <b>H<sub>1-3</sub>:</b> Çalışanların firmanın örgütsel kültüründen memnuniyetleri görev yaptıkları şehre göre farklılık göstermektedir.    | <b>RED</b>   |
| <b>H<sub>1-4</sub>:</b> Çalışanların firmanın hizmet içi eğitiminden memnuniyetleri görev yaptıkları şehre göre farklılık göstermektedir   | <b>KABUL</b> |
| <b>H<sub>1-5</sub>:</b> Çalışanların işten memnuniyetleri görev yaptıkları şehre göre farklılık göstermektedir.                            | <b>RED</b>   |
| <b>H<sub>2</sub>:</b> Çalışanların memnuniyet düzeyleri aylık gelir durumlarına göre farklılık göstermektedir.                             | <b>RED</b>   |
| <b>H<sub>2-1</sub>:</b> Çalışanların firmanın finansal durumundan memnuniyetleri aylık gelir durumlarına göre farklılık göstermektedir.    | <b>RED</b>   |
| <b>H<sub>2-2</sub>:</b> Çalışanların firmanın kurumsal imajından memnuniyetleri aylık gelir durumlarına göre farklılık göstermektedir.     | <b>RED</b>   |
| <b>H<sub>2-3</sub>:</b> Çalışanların firmanın örgütsel kültüründen memnuniyetleri aylık gelir durumlarına göre farklılık göstermektedir.   | <b>RED</b>   |
| <b>H<sub>2-4</sub>:</b> Çalışanların firmanın hizmet içi eğitiminden memnuniyetleri aylık gelir durumlarına göre farklılık göstermektedir. | <b>KABUL</b> |

|                                                                                                                                 |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>H2-5:</b> Çalışanların işten memnuniyetleri aylık gelir durumlarına göre farklılık göstermektedir                            | <b>RED</b> |
| <b>H3:</b> Çalışanların memnuniyet düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.                                           | <b>RED</b> |
| <b>H3-1:</b> Çalışanların firmanın finansal durumundan memnuniyetleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.                  | <b>RED</b> |
| <b>H3-2:</b> Çalışanların firmanın kurumsal imajından memnuniyetleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.                   | <b>RED</b> |
| <b>H3-3:</b> Çalışanların firmanın örgütsel kültüründen memnuniyetleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.                 | <b>RED</b> |
| <b>H3-4:</b> Çalışanların firmanın hizmet içi eğitiminden memnuniyetleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.               | <b>RED</b> |
| <b>H3-5:</b> Çalışanların işten memnuniyetleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.                                         | <b>RED</b> |
| <b>H4:</b> Çalışanların memnuniyet düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.                                  | <b>RED</b> |
| <b>H4-1:</b> Çalışanların firmanın finansal durumundan memnuniyetleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.         | <b>RED</b> |
| <b>H4-2:</b> Çalışanların firmanın kurumsal imajından memnuniyetleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.          | <b>RED</b> |
| <b>H4-3:</b> Çalışanların örgütsel kültüründen memnuniyetleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.                 | <b>RED</b> |
| <b>H4-4:</b> Çalışanların firmanın hizmet içi eğitiminden memnuniyetleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.      | <b>RED</b> |
| <b>H4-5:</b> Çalışanların işten memnuniyetleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.                                | <b>RED</b> |
| <b>H5:</b> Çalışanların memnuniyet düzeyleri mesleki tercih nedenlerine göre farklılık göstermektedir.                          | <b>RED</b> |
| <b>H5-1:</b> Çalışanların firmanın finansal durumundan memnuniyetleri mesleki tercih nedenlerine göre farklılık göstermektedir. | <b>RED</b> |
| <b>H5-2:</b> Çalışanların firmanın kurumsal imajından memnuniyetleri mesleki tercih nedenlerine göre farklılık göstermektedir.  | <b>RED</b> |

|                                                                                                                                     |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>H5-3:</b> Çalışanların firmanın örgütsel kültüründen memnuniyetleri mesleki tercih nedenlerine göre farklılık göstermektedir.    | <b>RED</b> |
| <b>H5-4:</b> Çalışanların firmanın hizmet içi eğitiminden memnuniyetleri mesleki tercih nedenlerine göre farklılık göstermektedir.  | <b>RED</b> |
| <b>H5-5:</b> Çalışanların işten memnuniyetleri mesleki tercih nedenlerine göre farklılık göstermektedir.                            | <b>RED</b> |
| <b>H6:</b> Çalışanların memnuniyet düzeyleri firmadaki çalışma yıllarına göre farklılık göstermektedir.                             | <b>RED</b> |
| <b>H6-1:</b> Çalışanların firmanın finansal durumundan memnuniyetleri firmadaki çalışma yıllarına göre farklılık göstermektedir.    | <b>RED</b> |
| <b>H6-2:</b> Çalışanların firmanın kurumsal imajından memnuniyetleri çalışma yıllarına göre farklılık göstermektedir.               | <b>RED</b> |
| <b>H6-3:</b> Çalışanların firmanın örgütsel kültüründen memnuniyetleri firmadaki çalışma yıllarına göre farklılık göstermektedir.   | <b>RED</b> |
| <b>H6-4:</b> Çalışanların firmanın hizmet içi eğitiminden memnuniyetleri firmadaki çalışma yıllarına göre farklılık göstermektedir. | <b>RED</b> |
| <b>H6-5:</b> Çalışanların işten memnuniyetleri firmadaki çalışma yıllarına göre farklılık göstermektedir.                           | <b>RED</b> |
| <b>H7:</b> Çalışanların memnuniyet düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.                                          | <b>RED</b> |
| <b>H7-1:</b> Çalışanların firmanın finansal durumundan memnuniyetleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.                 | <b>RED</b> |
| <b>H7-2:</b> Çalışanların firmanın kurumsal imajından memnuniyetleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.                  | <b>RED</b> |
| <b>H7-3:</b> Çalışanların firmanın örgütsel kültüründen memnuniyetleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.                | <b>RED</b> |
| <b>H7-4:</b> Çalışanların firmanın hizmet içi eğitiminden memnuniyetleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.              | <b>RED</b> |
| <b>H7-5:</b> Çalışanların işten memnuniyetleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.                                        | <b>RED</b> |
| <b>H8:</b> Çalışanların memnuniyet düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.                                      | <b>RED</b> |

|                                                                                                                                       |              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>H<sub>8-1</sub>:</b> Çalışanların firmanın finansal durumundan memnuniyetleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.    | <b>RED</b>   |
| <b>H<sub>8-2</sub>:</b> Çalışanların firmanın kurumsal imajından memnuniyetleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.     | <b>RED</b>   |
| <b>H<sub>8-3</sub>:</b> Çalışanların firmanın örgütsel kültüründen memnuniyetleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.   | <b>RED</b>   |
| <b>H<sub>8-4</sub>:</b> Çalışanların firmanın hizmet içi eğitiminden memnuniyetleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir. | <b>RED</b>   |
| <b>H<sub>8-5</sub>:</b> Çalışanların işten memnuniyetleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.                           | <b>RED</b>   |
| <b>H<sub>9</sub>:</b> Firmanın finansal durumu ile çalışan memnuniyeti arasında ilişki vardır.                                        | <b>RED</b>   |
| <b>H<sub>10</sub>:</b> Firmanın kurumsal imajı ile çalışan memnuniyeti arasında ilişki vardır.                                        | <b>KABUL</b> |
| <b>H<sub>11</sub>:</b> Firmanın örgütsel kültür boyutu ile çalışan memnuniyeti arasında ilişki vardır.                                | <b>KABUL</b> |
| <b>H<sub>12</sub>:</b> Firmanın hizmet içi eğitim boyutu ile çalışan memnuniyeti arasında ilişki vardır.                              | <b>KABUL</b> |

Tablo 19'daki hipotez tablosu incelendiğinde; kabul gören hipotezlerden ilki, H<sub>1</sub> çalışanların memnuniyet düzeyleri göre yaptıkları şehre göre farklılık göstermektedir. İkincisi; H<sub>1-4</sub> çalışanların firmanın hizmet içi eğitiminden memnuniyetleri görev yaptıkları şehre göre farklılık göstermektedir. Üçüncüsü; H<sub>2-4</sub>, çalışanların firmanın hizmet içi eğitiminden memnuniyetleri aylık gelir durumlarına göre farklılık göstermektedir. Dördüncüsü; H<sub>10</sub> firmanın kurumsal imajı ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki vardır. Beşinci; H<sub>11</sub> firmanın örgütsel kültür boyutu ile çalışan memnuniyeti arasında ilişki vardır. Son olarak altıncısı da; H<sub>12</sub> firmanın hizmet içi eğitim boyutu ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki vardır, olmuştur. Geriye kalan 46 hipotez ise red çıkmıştır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Satış, tüketici ile doğrudan ilişki kurmaya dayanan en etkili pazarlama karması elemanı olarak bilinmektedir. Satış, sadece belirlenmiş olan tüketicilere ulaşma yoluyla gerçekleştirilen bir hareket ya da firmaya gelen tüketicilere eylemin gerçekleştirilmesi olarak kabul edilmemektedir. Muhtemel tüketicilerin bulunması ile başlayan ve onların ihtiyaçlarını doyum noktasına ulaştıran ve sonuçlarını izlemeye alan bir süreç olarak kabul görmektedir. Bu sebeple satış temsilcileri de, firma amaçlarını karşılayacak düzeyde satış, kâr ve tüketici tatmini oluşturmada önce sorumlu oldukları firmaya bağlı tüketiciler kazandırmak ve onları elde tutmak için her yönüyle hevesli ve meraklı olmak durumundadırlar. Satış faaliyetlerinin başarısı; satış gücünün oluşturulması ve yönetimi sürecine bağlıdır. Çünkü satış faaliyetlerini gerçekleştiren satış gücüdür.

Modern teknoloji ve inovasyonun etkisiyle meydana gelen değişimler ve bu değişime insanlar tarafından verilen reaksiyonlar, sosyal yaşantılar ile beraber satın alma davranışlarının da farklılaşmasına neden olmuştur. Bu durum da firmalar, tüketicilere ulaşmak adına günümüzdeki rekabet koşullarına uymak zorunda kalmaktadırlar. Tüketiciler de satın alma kararı verirken daha yüksek bilgi seviyesi ile satış temsilcilerinin karşısına çıkmaktadırlar. Satış elemanlarını da tüketicide etki bırakacak bilgi ve ikna etme özelliklerine sahip olmaya zorlamakta; satış ekibinin yöneticilerini de dolaylı olarak bu alanda daha güçlü satış gücü ekipleri kurmaya tercih etmektedir. Satış işleminin artık sadece tüketiciye "ürün satmak" ile sınırlı olmadığına anlaşılmaya ile bu alanda daha profesyonel hale gelmiş insan gücünün iş dünyasına kazandırılması da mühim bir gereksinim olarak karşımıza çıkmaktadır.

Teknolojinin hızla gelişerek değiştiği günümüzde, hizmet sektöründe faaliyet gösteren tüm firmaların, rekabet edecek güçlerini artırarak, modernliğin gerisinde kalmamaları gerekmektedir. Bu sektörlerin, en başta ekonomik açıdan ayakta kalmaları için satış güçlerini dinamik tutmaları zorunludur. Firmalar satış güçlerini temsil eden satış elemanlarının, iyi bir bilgi birikimine sahip olması için onların eğitime ve motivasyonuna birinci derece önem vermeli ve bunun için yatırım yapmalıdırlar. Satış için yapılacak her türlü çaba firmanın amaçlarına ulaşmada önemli katkı sağlayacaktır ki büyük çoğunluğun başarısı, satışların oluşturduğu satış gücüne dayanmaktadır.

Çalışan memnuniyeti; yapılan iş, çalışılan ortam, ast-üst ilişkileri gibi pek çok konu ile ilgili memnuniyet anlamına gelir. Çalışanların talep ve isteklerinin doğru

düzeyde karşılanması için önce beklentilerin bilinmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Çalışanını memnun etmeyi başaran firmalar; müşteri sadakati, kârlılık, verimlilik, çalışan bağlılığı gibi birçok alanda başarının kapılarını açarak şirket kültürünün oluşmasını ve de yerleşmesini sağlarlar. Çalışan memnuniyeti konusuna yönelen firmaların, önce çalışan memnuniyeti araştırması yaptırıp, çalışanların memnuniyetsiz oldukları alanları tespit etmeleri ve gereken konularda iyileştirmeler yapmaya yönelmeleri gerekmektedir.

Araştırmanın amacı; perakende satış firmasında çalışan personellerin memnuniyet düzeyi arasındaki farklılıkların ortaya konulmasıdır. Bu amaç doğrultusunda; hizmet işletmesi olan satış sektörü ele alınmış olup, bu firmada çalışanların memnuniyeti ortaya konulmuştur. Bu araştırma için çalışanlara yönelik bir anket formu hazırlanmıştır. Hazırlanan anket formunda ilk olarak demografik özellikleri belirlemek için kişisel sorulara yer verilmiştir. İkinci kısımda da; memnuniyet düzeyini belirleyen firmanın finansal durum, örgütsel kültür, hizmet içi eğitim ve memnuniyeti olmak üzere 4 farklı boyutu ele alınmıştır. Araştırma; serbest tüketicilere elektrik satışı yapan firmada yapılmış olup, Tunceli, Bingöl, Elazığ ve Malatya illerinde görev yapan toplam 91 çalışan personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Kullanılan Çalışanların Memnuniyet Ölçeği bu çalışma için geçerli bulunmuş ve güvenilirliğinin de yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda; demografik özelliklerin genel dağılımına bakıldığında; katılımcıların görev yaptıkları şehirlerde personel sayısının en fazla olduğu yerin yaklaşık %36,5 gibi oranla Malatya iken sırayı Elazığ, Bingöl ve Tunceli illerinin takip ettiği görülmüştür. Firma çalışanlarının; yaklaşık %52'sinin kadın olduğu, %41'inin 31-36 yaş arasında olduğu, %40'ının ise lisans mezunlarından oluştuğu ve %60'ının da evli olduğu anlaşılmıştır. %52 gibi büyük oranda ise 4 yıl ve daha uzun süredir personellerin Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. bünyesinde çalışmaya devam ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanlarının aylık gelir durumuna bakıldığında ise; %55'inin 1500-1999 TL arası ücret aldığı ortaya çıkmıştır.

Araştırma da ortaya konulan hipotezler değerlendirildiğinde; çalışanların memnuniyet düzeylerinin görev yaptıkları şehre göre değişmediği fakat boyutlar ele alındığında hizmet içi eğitimden duyulan memnuniyetin illere göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Verilen eğitimden memnuniyetsizliğin en fazla olduğu il Malatya iken, en yüksek memnuniyet Bingöl ili çalışanlarında görülmüştür. Büyük şehirlerde kalabalık nüfusun etkisi ile personel başına düşen tüketici sayısı küçük şehirlere oranla daha fazla

olduğu için buna bağlı olarak karşılaşılan problemlerde de artış olmaktadır. Yaşanılan sorunlara hızlı, kalıcı ve etkili bir çözüm üreterek, karar almaları için personellere ilgili konularda teknik eğitimlerin verilmesi gerekmektedir.

Çalışanların aylık gelir durumlarına göre firmadan duyulan memnuniyet arasında bir ilişki olmadığı tespit edilirken; hizmet için eğitim boyutunda aylık geliri 2000 TL üzeri olan çalışanların, 2000 TL altı olan çalışanlara göre memnuniyetinin daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Firmanın insan kaynakları ve eğitim bölümlerinin; çalışanlara uyguladığı ücret zammı sonrasında ve de çalışanların terfi aldıklarından itibaren gelişimlerini desteklemek, verimlilik ve bağlılıkları artırmak için hizmet içi eğitim faaliyetlerine önem vermeleri gerekmektedir. Hizmet içi eğitim, çalışanların bilgi ve becerilerinin sürekli olarak geliştirilmesini ve iyileştirilmesini sağlamaktadır. Çalışanlarda var olan kapasiteyi ortaya çıkarmak ve bunu geliştirmek iş verimini de artırmaktadır.

Demografik özellikler içerisinde yer alan yaş, cinsiyet, medeni hâl, eğitim durumu, mesleği tercih etme nedenleri ve firmadaki çalışma yılları dikkate alındığında çalışan memnuniyeti ile anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanların, firmanın finansal durumu ile memnuniyet arasında bir ilişki bulunmazken genel ifadelerde; maaşlarının makul ve ücret zammı oranının yüksek olmadığı ve bu ücretin motive etmediği, ücret zammı sıklığının olmadığı, adaletli bir zam uygulanmadığı, rakip firmalarda çalışanlarla benzer ücreti almadıklarını ve de ödül, prim gibi uygulamaların olmadığı sorularında katılımın yüksek olduğu gözlenmiştir. Firmanın ücret ve yan haklar konusunda gerekli hassasiyeti göstermesi ve bu doğrultuda deneyim, iş yükü, eğitim durumu ve yüklenen sorumluluk gibi etmenleri dikkate alarak süreci yönetmesi gerekmektedir. Ülkemiz ekonomik koşullarında mesai saatleri, iş yoğunluğu ve iş stresi faktörleri göz önünde bulundurulduğunda; ücretlerinin düşük olduğunu ifade eden çalışanlar için, zam oranlarının artırılarak ücretlerin iyileştirilmesi gerekmektedir.

Firmanın kurumsal imajı ile memnuniyet arasında çıkan yüksek ilişki; firma başarısında itibarın önemini vurgulamıştır. Firma için bu durum hem çalışanları hem müşterileri yâni toplumsal bakış açısını etkilemektedir. Yüksek kurumsal imaj, firmaya hem en yetenekli elemanlarını bünyesine çekmeyi hem yeni pazarların kapısını aralırken hem de olası bir kriz durumunda firmayı koruma da bariyer görevi sağlar. Rekabetçi ortamda firmaların ayakta durabilmeleri, imajlarını koruyabilmeleri ve

güçlendirmeleri, sürekli öğrenen ve gelişen bir yapı olmaları da sağlanan kimlik ve itibarın doğurduklarıdır.

Örgütsel kültür boyutu faktöründe; artan örgütsel kültür algılarının çalışanların memnuniyet düzeyini pozitif yönde etkilediği gözlenmiştir. Firmalardaki örgüt kültürünün arttıkça performansı da arttırdığı geçmiş yıllardır bilinen bir gerçektir. Kültürel değeri oluşturan yöneticilerin takındığı kurumsal tavırlardır. Yöneticilerden; ekibindekilerin fikirlerine önem vermesi, onların başarıları görmesi ve bunu hissettirmesi, öğretici ve paylaşımcı olmalarının yanında hem zeki hem de işini iyi yapması beklenmektedir. İyi yönetici her zaman çalışanların başarısını olumlu anlamda etkilemektedir. Bu bilgiler ışığında, firmanın yöneticilerine; yönetim becerileri, liderlik, etkin iletişim yöntemleri, çözüm ve sonuç odaklı davranış, zaman yönetimi, takım kurma, ekip yönetme ve motivasyon gibi konularda eğitim vermesi önerilmektedir.

Hizmet içi eğitim boyutu incelendiğinde; verilen eğitim artışının memnuniyeti artığı sonucuna ulaşılmıştır. Firmanın hedeflerine ulaşması, insan kaynakları yönetimi biriminin en önemli amacıdır. Bu amaçla insan kaynakları yönetimi birimleri, firmalardaki etkinlik, verimlilik ve kârlılığı arttırmak için hizmet içi eğitim faaliyetlerine önem vermesi gerekmektedir. Çalışanların işe alınmasında zorunlu olan uygulamanın; personellerin kendilerini geliştirmesi, firmanın büyümesi, teknolojiye ve yeniliklere ayak uydurması gibi durumlarda da gerekli görülmektedir. Firmalar için hizmet içi eğitimle harcanan zaman ve para kaybı olumsuz olarak karşılanırsa da; sonrasında personele kattığı hız, sıfır hata yaklaşımı, yapılan işin kalitesi, özgüven, ekip çalışması, artan iletişim gibi unsurlar fayda olarak geri dönecektir.

Satış yapan firmalar, satış çabalarına yeterince önem vermek zorundadırlar ve satış için yapılacak her türlü çaba amaçlara ulaşmada büyük katkı sağlamaktadır. Bu çabaların başında firmaların çalışan memnuniyeti gelmektedir. Firmalar çalışanlarına değer verdikçe performanslarının yanında kârlılığı da doğru orantıda artmaktadır. İşyerinin kurumsal imajının yüksek olması, çalışanların memnuniyetini de artırdığı görülmekte olduğunda firmanın hem bu imajı koruması hem de artırması gerekmektedir.

Çalışanlara görevleri ile ilgili bilgileri, becerileri ve tutumları kazandırmak için verilen hizmet içi eğitim sayesinde; firmanın verimlilik ve motivasyonu ile dinamizm ve itibarı da artış sağlayacaktır. Başarılı olmak isteyen firmaların çalışanlarına; hizmet içi eğitimlerle uygun zamanda, ve de ihtiyaç olduğunda eğitim vermesi gereği ortaya çıkmıştır. Başarı ve gösterilen çaba yöneticiler tarafından ödüllendirilmelidir. Adil bir

cret politikası, çabaların ücretlere yansıması, performans değerlendirmesinin şeffaf llerde yapılması, yöneticilerle iletişim kanallarının açık tutulması, çalışan bağlılığını artırıcı insan kaynakları yönetimi uygulaması gibi konulara firmanın önem vermesi ve düzeltici tedbirleri alması gerekmektedir.

Çalışanlara aynı oranda uyguladıkları ücret zammından vazgeçmeleri, firma ve bireysel performansa dayalı bir sistemin getirilmesi gerekli grlmştr. Çalışanların sorumluluğunun artması, Malatya ve Elâzığ gibi daha fazla nüfusa ve personel sayısına düşen tüketicisi sayısının fazla olduğu illerde çalışanlar için zorluk derecesi de dikkate alınarak, ücret artışı gösterilmesi ve beraberinde eğitim verilmesi gereği sonucunu doğurmuştr. Pazarlama sektöründe yer alan tn firmaların patron ve yöneticileri şunu da unutmamalıdırlar ki; memnun çalışanlar memnun müşteriler ortaya çıkarmaktadır.



## KAYNAKÇA

- Açıkalın, A., (1996) *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*, Personel Eğitimi Merkezi, Yayın No:7, Ankara.
- Akat, İ., G. Budak, G. Budak (1999): İşletme Yönetimi, 3. Baskı, Barış Yayınları, İzmir.
- Aksu, H. (2006). İlaç Mümessillerinin İlaç Tanıtımında Kullandıkları Kişisel Satış Yöntemleri ve Etkileri: Sivas'ta Bir Uygulama, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Sivas: Yüksek Lisans Tezi
- Aracıoğlu, Ö. (2011) Etkin Satış Gücü Oluşturmada Motivasyonun Rolü Ve Etkileri *Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Pazarlama Bilim Dalı*, Yüksek Lisans Tezi.
- Aytuğ S. (1997). Pazarlama Yönetimi, İlkem Ofset, İzmir,
- Bahçe, A. S. (1999) Seyahat Acentalarında Çalışan Satış Elemanlarının Kişisel Satış Sürecindeki Başarılarının Eskişehir Yöresi A Grubu Seyahat Acentaları Örneği İle İncelenmesi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı* Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir
- Balcıoğlu, E. Z. (2003) Satış Gücü Personelinin İşe Alınması, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Pazarlama* Yüksek Lisans Tezi. İzmir
- Barutçugil, İ. (2009). Müşteri İlişkileri ve Satış Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayıncılık
- Bender, J. F., (1998) *Training And Developing Sales Personal*, Buell Op Cit, 1998.
- Bilgen, E. (2006) Dış Pazarlarda Satış Gücünün Örgütlenmesi ve Uygulamalar, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası İşletmecilik Programı* Yüksek Lisans Tezi. İzmir
- Borden, N. H., (1984) *The Concept Of The Marketing Mix*, Classics Volume II, September 1984
- Bozgeyik A. (2005), Rekabet Avantajı İçin Müşteri İlişkileri Yönetimi Hayat Yayınları, İstanbul.
- Bozkurt İ. (2004). İletişim Odaklı Pazarlama, İstanbul: MediaCat Yayınları
- Bubnjević, D. (2011). Position And Role Of Personal Selling In Contemporary Marketing Management. I. International Symposium Engineering Management and Competitiveness. s.371-376

- Can H. N. (2010), İşletmeden İşletmeye Satış Ve Kişisel Satış Sürecinde Performans Yönetimi, *İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü*, Disiplinler Arası Programlar Anabilim Dalı İstanbul.
- Candaş N. (2012) Satış Gücü Yönetiminde Eğitim Ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulama *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* Bolu.
- Cemalcılar, İ. (2000), Pazarlama Kavramlar Kararlar, Beta Yayınları, İstanbul,
- Crom, J. O. ve Crom M. (2003). The Sales Advantage, Dale Carnegie and Associates
- Çabuk, S. (2012), Profesyonel Satış Yönetimi, Adana: Nobel Kitabevi
- Chaichee A. (2015) “The Effect Of Sales Force Control Systems And Sales Experience On Salesperson Performance” Aalto Universty School of Business, Marketing Master’s Thesis
- Çetok, G.(2011) Perakende Sektöründe Satışçı Motivasyonu: Espark Alışveriş Merkezinde Çalışan Satışçılar Üzerinde Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* Yüksek Lisans Tezi Eskişehir.
- Çoroğlu, C., (2002) *Modern İşletmelerde Pazarlama Ve Satış Denetimi*, Alfa Yayıncılık.
- Dalrymple D. J. ve Parsons L. J., Marketing Management Text And Cases, Sixth Edeition, John Wiley & Sons Inc., New York, 1995.
- Demirbaş E. (2015) Satış Gücü Organizasyonunun Kurgulanması ve Yönetimi: Satış Yöneticilerinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Analiz, *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı* Yüksek Lisans Tezi Bursa.
- Dinçer, B. Ve Dinçer C. (2011). Satış Elemanı Performans Değerlendirmesinde Bir Öneri: Üçgensel Performans Değerleme Yöntemi, *Galatasaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü*, İstanbul
- Dişli M. G. (2004). Hizmet Pazarlamasında Satış Gücünün Eğitimi ve Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Eraslan S. O. (2007). Kişisel Satış Süreci, Bu Sürecin Sunumundaki Tekniklerin Karşılaştırılması ve Bir Uygulama, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Kocaeli: Yüksek Lisans Tezi
- Erdem, Ş. (2010). Satış Geliştirme Faaliyetlerinin Müşteri Davranışları Üzerine Etkisi, İstanbul: Beta Basım Yayın

- Gavcar, E. ve S. Tavşancı (2004): “Pazarlama İşletmelerinde Satış Elemanlarının İş Memnuniyeti Ve Sorunları”, Celal Bayar Üniversitesi İibf Dergisi, Cilt:11, Sayı:1, Ss. 83 – 90.
- Genç, N., (2007), Yönetim Ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler Ve Yaklaşımlar, 3. Baskı, Ankara. Seçkin Yayıncılık.
- Grewal, D. ve Levy, M. (2014). Marketing, New York: McGraw-Hill
- Güler Y. B. (2011). Kişisel Satış Sürecinde Yaratıcı Düşüncenin Etkinliği: Hazır Giyim Sektöründe Bir Uygulama, *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Kırıkkale: Doktora Tezi
- Gürbüz, A., ve E. Erdoğan (2007): “Satış Çabalarının İşletme İçin Önemi”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:6, Sayı: 22, Ss. 116 – 134.
- Hogan, K. (2007), İstedığınız Kişiye %100 Garantili Satış Nasıl Yaparsınız, İstanbul: Pegasus Yayınları
- İslamoğlu, A. H. ve R. Altunışık, (2009) Satış Ve Satış Yönetimi, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Jham, V. (2011). The Sales Management Game: The Nature and Scope of Sales Management. Noida: Vikas
- Jobber, D. ve Lancerter, G. (2009). Selling and Sales Management. 8th Ed. New York: Pearson
- Karabulut, M. (1990). Profesyonel Satışçılık, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları
- Karadeniz, C. S. (2006), Kişisel Satış Yönetiminin İlaç Pazarlaması Üzerine Etkisi *Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İşletme Eğitimi Bilim Dalı*, Ankara
- Kardaş S. (2016), Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmin Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.
- Kardeş, S., ( 1989) *Verimli Bir Satış Örgütünün Kurulması İçin Satış Gücü Planlaması*, Düşünceler Dergisi, Sayı:3, Şubat.
- Keough, J. (2006). From sales manager to coach. Industrial Distribution, 95(2), 9.
- Kerin, R. A. ve Hartley, S. W. (2016). Marketing, New York: McGraw-Hill
- Koçel, T. (2003): İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 9. Baskı, Beta Basım Dağıtım A.S., İstanbul.

- Kotler P. Ve Armstrong G., Principles Of Marketing, Ninth Edition, Pearson Printice Hall, New Jersey, 2001.
- Kotler, P. (2003). Marketing Management, Eleventh Ed., Prentice Hail Marketing
- Kotler, P. (2000) Pazarlama Yönetimi (Çev. Nejat Muallimoğlu). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Marangoz, M., (2001) *Satış Gücü Yönetiminde Satış Elemanlarının Devşirilmesi Ve Seçimi*, Pazarlama Dünyası Dergisi, Sayı 90, Kasım-Aralık.
- Mount M.K. ve Muchinsky P.M. (1978). *Person-Environment Congruence And Employee Job Satisfaction: A Test Of Holland's Theory*, Journal of Vocational Behavioru,13.
- Mucuk, İ. (2005). Pazarlama İlkeleri (Örnek Olaylar). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mucuk, İ. (2001) Pazarlama İlkeleri. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Oluç, M., (1979), Satış Gücü Yönetimi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Pazarlama Enstitüsü* Yayını, No. 12 İstanbul.
- Önce, G. (2002). Satış Yönetimi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Anadolu Matbaası.
- Öz, E. (2014) İlaç Sektöründe Kişisel Satış Yönetimi ve İlaç Tanıtım Uzmanlarının İş Tatmin Düzeyleri Üzerine Ankara’da Uygulamalı Bir Çalışma *Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı*, Ankara.
- Özdemir, R. (2012) Satış Gücü Yapısı Seçiminde Aralık Tip-2 Bulanık Topsıs Yöntemi: Telekomünikasyon Sektörü Uygulaması *İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı*. İstanbul.
- Özer, M. ve B. Bakır (2003): “Sağlık Personelinin Motivasyonu İlgili Etmenlerin Belirlenmesi”, *Gülhane Tıp Dergisi*, Cilt: 45, Sayı: 2, s. 117 – 122.
- Özer, Ş. L. (2003): ‘’ Satış Elemanlarının Performans Değerlendirme Kriterlerine Yönelik Araştırma’’, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 21, Sayı: 2, s.169-203
- Öztürk, A. (2010) İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Çalışanların Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, İzmir.
- Öztürk, S. A., (1998) *Hizmet Pazarlaması*, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No:3, Eskişehir.

- Peter, P. J. ve Donnelly, J. H. (2001). A preface to Marketing Management. New York: McGraw-Hill
- Pettijohn, Charles, Pettijohn, Linda S., Taylor, Albert J. ve Keillor, Bruce D. (2001) *Are Performance Appraisals a Bureaucratic Exercise or Can They Be Used to Enhance Sales-Force Satisfaction and Commitment*, Psychology&Marketing, Volume: 19, Number: 4, ss. 337-364.
- Piercy, F. Nigel, David W. Cravens, Nikala Lane (2007):”Enhancing Salespeople’s Effectiveness”, Marketing Management, pp. 19 – 25.
- Pride W. M. ve Ferrell O. C., Marketing Concepts and Strategies 2000e, Houghton Mifflin Company, Boston New York, 2000.
- Roman, S., Ruiz, S., *A Comparative Analysis of Sales Training in Europe Implications For International Sales Negotiations*, International Marketing Review, 20 (3), 2003.
- Sarin, S., Sego, T., Kohli, K. A., Challagalla, G., *Characteristics that Enhance Training Effectiveness in Implementing Technological Change in Sales Strategy: A Field-Based Exploratory Study*, Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol: 30, No: 2, Spring 2010.
- Scott, J. (2015). 5P’s of sales management. Lcmdscape Management. Sep2015, Yol. 54, 9, s. 46-46.
- Serçe, A., (2006) *Satış Gücü Yönetimi İlaç Firmalarında Satış Gücü Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, Malatya
- Slater, Stanley F., Eric M. Olson (2000): “Strategy Type and Performance: The Influence of Sales Force Management”, Strategic Management Journal, Vol: 21, No: 8, pp. 813 – 829.
- Stanton, J., William, H. B., Richard, D., *Sales Of The Force*, INC, Home Wood, Illions, 1974.
- Stanton, W. J., Buskirk, R. H., Spiro, R. L., (1994) *Management Of A Sales Force*, Irwin, Chicago.
- Şimşek, M. Ş., Öge, H. S., (2007) *Stratejik ve Uluslararası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Taşkın, E. (2010). Satış Teknikleri Eğitimi, İstanbul: Papatya Yayıncılık
- Taşkın, E., (1987) Satışçıların Yönetimi, Der Yayınları, İstanbul.

- Tatlıldil R. ve M. Oktav (1992): Pazarlama Yönetimi, , Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir.
- Tek, Ö. B. ve E. Özkul (2005): Modern Pazarlama İlkeleri, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, İzmir.
- Tek, Ö. B. (1999) Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Topkara U., A. (2006). Kişisel Satış Teknikleri, İstanbul: Beta Basım Yayın
- Tuncer, P. (2008). Satış Teknikleri, Ankara: Adres Yayınları
- Turley D. ve G. Susi, “Exploring Salesperson Learning İn The Client Relationship Nexus”, *European Journal Of Marketing*, Volume 40 No: 5/6, 2006.
- Uslu, A. (2007). Kişisel Satış Teknikleri. İstanbul: Beta Yayınları.
- Usta, İ. (2006): “Motivasyon Kuramı Ve Bir Örnek Performans Değerlendirme Uygulaması”, *Teknoloji*, Cilt:9, Sayı:3, S.153 – 160.
- Ülker, D. (2009) Yeni Ürünlerde Uygulanan Tutundurma Stratejileri ve Bir Uygulama *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi* İzmir.
- Ünüvar Ş. (2009). Konaklama İşletmeleri Ağırlıklı Turizmde Reklam Kampanyaları, Konya: Çizgi Kitabevi
- Ürkmez, İ. (2007). Satışta Başarı İçin Stratejik Satış Yönetimi, İstanbul: Hayat Yayınları
- Wiley, Carolyn. (1997) *”What Motivates Employees According to over 40 Years of Motivation Surveys”* *International Journal of Manpower*, Volume:18 Number: 3,
- Wotruba, T. R., (1981). Sales Management: Concepts, Practice and Cases Goodyear, Publishing, California
- Yamamoto, G. T., (2001) Satış Ve Satış Gücü Yönetimi Literatür Yayınları, İstanbul.
- Yazıcıoğlu, A. T. (2006) Kalite Odaklı Satış Yönetimi Ve Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Yılmaz, M. K. (2006) “Stres ve Motivasyonun, Satış Gücünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Erzurum’da ki İlaç Satış Mümessilleri Üzerinde Bir Uygulama” *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi* Erzurum.
- Yörükoğlu, U. (1992) “Satış Yönetiminde Kişisel Satış ve Satış Gücü Eğitimi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama” *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi* İstanbul.

- Yurdakul N. B. (2006). Bütünleşik Pazarlama İletişimi Ölçümleme Süreci, Ankara: Nobel Yayınları
- Yükselen, C. (2010). Satış Yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yükselen, C. (2008) Pazarlama İlkeleri, Yönetim Ve Örnek Olaylar. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Zikmund Willam G. Ve D'amico Michael, Marketing Creating And Keeping Customers In An E-Commerce World, Seventy Edition, South-Western College Publishing, Cincinnati Ohio, 2001.



## EKLER

## Ek 1. Orijinallik Raporu



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

| ÖĞRENCİ BİLGİLERİ               |                                                                               |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Adı-Soyadı                      | Zeycan GÜLCÜ                                                                  |
| Öğrenci Numarası                | 111216122                                                                     |
| Enstitü Anabilim Dalı           | İşletme                                                                       |
| Programı                        | İşletme                                                                       |
| Danışmanının Unvanı, Adı-Soyadı | Dr.Öğr.Üyesi Nurcan YÜCEL                                                     |
| Tez Başlığı (Türkçe)            | Pazarlama Yönetimi ve Çalışanların Memnuniyet Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma |

## SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 111 sayfalık kısmına ilişkin, 05/07/2018 tarihinde şahsım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 28'dir.

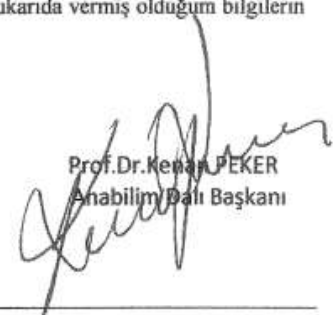
Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça hariç
- 3- Alıntılar hariç/dâhil
- 4- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Yukarıda bilgileri verilen öğrencinin doktora tezi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu tarafından belirlenen azami benzerlik oranlarını aşmadığını ve tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

  
Dr.Öğr.Üyesi Nurcan YÜCEL  
Danışman

  
Prof. Dr. Kenan PEKER  
Anabilim Dalı Başkanı

Lisansüstü tezler, savunma öncesinde **intihal program raporu** ile birlikte enstitüye teslim edilir.

İntihal raporu ile ilgili olarak etik kurallar dâhilindeki benzerlik oranları ilgili Enstitü Yönetim Kurulu tarafından belirlenir. (Enstitü Yönetim Kurulu tarafından tezin, intihal kapsamı dışında değerlendirilmesi için TURNITIN'den alınan raporda "benzerlik oranı"nın, "alıntılar hariç" en fazla %10, "alıntılar dâhil" % 30'u geçmemesi şeklinde kabul edilmiştir).

**Ek 2: Anket Formu****SATIŞ GÜCÜ MEMNUNİYET DÜZEYİNİN BELİRLENMESİ FIRAT ELEKTRİK  
PERAKENDE SATIŞ A.Ş. ÖRNEĞİ**

Değerli Katılımcılar,

Bu anket, Fırat Elektrik Perakende Satış A.Ş. çalışanları üzerine satış gücü memnuniyet düzeyinin belirlenmesi adına yüksek lisans tez çalışması için yapılmaktadır. Ankette sizden, her bir soruyu okuyup, o soruda belirtilen durumla ilgili görüşlerinizi sorunun karşısındaki alana işaretlemeniz (x) istenmektedir.

İlginiz, yardımlarınız ve zamanınızı ayırdığınız için teşekkür eder, saygılar sunarız.

**Zeycan GÜLCÜ**

**Nurcan YÜCEL**

**Yüksek Lisans Öğrencisi**

**Dr. Öğretim Üyesi**

**1. Cinsiyetiniz**

☐ Kadın ☐ Erkek

**2.Yaş Aralığınız?**

☐ 18-24 ☐ 25-30 ☐ 31-36 ☐ 37-43 ☐ 44 +

**3.Eğitim Durumunuz**

☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü

**4.Medeni Haliniz**

☐ Evli ☐ Bekâr

**5. Kaç Yıldır Bu Şirkette Çalışıyorsunuz?**

☐ 0-1 yıl arası ☐ 1-2 yıl arası ☐ 2-3 yıl arası ☐ 3-4 yıl arası ☐ 4+

**6. Ortalama Net Aylık Geliriniz?**

☐ 1451-1599 ☐ 1600-1999 ☐ 2000-2499 ☐ 3000 +

**7. Bu Mesleki tercih Etme Nedenleri**

☐ Aldığım eğitimin uygun olması ☐ İyi Kazanç sağlaması ☐  
☐ Sevdiğim Meslek Olması ☐ Toplum içerisindeki itibar  
☐ İnsan İlişkilerinin Yoğunluğu

| ÇALIŞANLARIN MEMNUNİYETİ ÖLÇEĞİ                                                              |                            |            |             |                           |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------|-------------|---------------------------|--|
|                                                                                              | Kesinlikle<br>Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle<br>Katılıyorum |  |
| <b>FİNANSAL DURUM</b>                                                                        |                            |            |             |                           |  |
| Maaşım yaptığım işe göre makuldür.                                                           |                            |            |             |                           |  |
| Verilen ücret motive olmamı sağlar.                                                          |                            |            |             |                           |  |
| Firmam aynı yardımlarda bulunur.                                                             |                            |            |             |                           |  |
| Bayram vb. özel günlerde firmam çalışanlara yönelik hediye, program uygulamalarında bulunur. |                            |            |             |                           |  |
| Firmamda ücret zammı sıklığından memnunum.                                                   |                            |            |             |                           |  |
| Firmamda yapılan ücret zammı oranından memnunum.                                             |                            |            |             |                           |  |
| Personellere adaletli ücret zammı uygulanmaktadır.                                           |                            |            |             |                           |  |
| Firmamda aldığım ortalama maaş diğer firmaların çalışanları ile aynıdır.                     |                            |            |             |                           |  |
| Firmamda sık sık ödül, prim uygulaması yapılmaktadır.                                        |                            |            |             |                           |  |
| <b>KURUMSAL İMAJ</b>                                                                         |                            |            |             |                           |  |
| Firmamın güvenilirliği yüksektir.                                                            |                            |            |             |                           |  |
| Firmam finansal açıdan güçlüdür.                                                             |                            |            |             |                           |  |
| Firmam düzenli bağış yapmaktadır.                                                            |                            |            |             |                           |  |
| Firmamın modern bir görüntüsü vardır.                                                        |                            |            |             |                           |  |
| Firmamın satış tutundurma çabaları diğer firmalara göre yeterlidir.                          |                            |            |             |                           |  |
| Firmamın verdiği ek imkânlar(otel, servis vb.) yeterlidir.                                   |                            |            |             |                           |  |
| Firmam araştırma-geliştirme faaliyetleri için yeterince kaynak ayırmaktadır.                 |                            |            |             |                           |  |
| Firmamda iş güvencesi vardır.                                                                |                            |            |             |                           |  |

| <b>ÖRGÜTSEL KÜLTÜR</b>                                                            |  |  |  |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Yöneticilerim beni tanımaya ve iyi ilişkiler kurmaya özen gösterir.               |  |  |  |  |  |
| Yöneticilerim özenle dinler ve görüşlerime değer verir.                           |  |  |  |  |  |
| Yöneticilerim şikayet ve isteklerimi dikkate alır.                                |  |  |  |  |  |
| Yöneticilerim adaletlidir.                                                        |  |  |  |  |  |
| Yöneticilerim bizlere değer verdiğini hissettirir.                                |  |  |  |  |  |
| Görev ve sorumluluklarım açık bir şekilde belirtilmiştir.                         |  |  |  |  |  |
| Yöneticilerim bana güvenmektedir.                                                 |  |  |  |  |  |
| Firmamda bana verilen yetki, işi yapmam için yeterlidir.                          |  |  |  |  |  |
| İşimi yapabilmem için gerekli kaynak ve araçlara sahibim.                         |  |  |  |  |  |
| Çalışma arkadaşlarım ve yöneticilerimi aynı anda memnun ediyorum.                 |  |  |  |  |  |
| Firmamda iyi bir iletişim ortamı vardır.                                          |  |  |  |  |  |
| İşyerindeki alt-üst ilişkisinden memnunum.                                        |  |  |  |  |  |
| İşimi yapmamda yardımcı olan ekipten memnunum.                                    |  |  |  |  |  |
| <b>EĞİTİM</b>                                                                     |  |  |  |  |  |
| İşimi yapabilmek için yeterli eğitimi aldım.                                      |  |  |  |  |  |
| İhtiyaç duyduğum konularda istediğim zaman eğitim alabilmekteyim.                 |  |  |  |  |  |
| Aldığım eğitim işim açısından faydalı oldu.                                       |  |  |  |  |  |
| Aldığım eğitim problem çözme ve doğru karar alma becerisine sahip olmamı sağladı. |  |  |  |  |  |
| Aldığım eğitim yaptığım işin kalitesini artırdı.                                  |  |  |  |  |  |
| <b>MEMNUNİYET</b>                                                                 |  |  |  |  |  |
| Yaptığım işin beğenildiğini hissediyorum.                                         |  |  |  |  |  |
| İşimi zevkle severek yapıyorum.                                                   |  |  |  |  |  |
| Bu firmada uzun vadede çalışırım.                                                 |  |  |  |  |  |

|                                                                    |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Firmamda gördüğüm saygı beni tatmin ediyor.                        |  |  |  |  |  |
| Çalıştığım iş beni tatmin ediyor.                                  |  |  |  |  |  |
| Firmamın geleceğim açısından güvenli bir yer olduğunu düşünüyorum. |  |  |  |  |  |
| Bu firmada bulunmaktan gurur duyuyorum.                            |  |  |  |  |  |
| Firmamdan genel olarak memnunum.                                   |  |  |  |  |  |



**ÖZ GEÇMİŞ**

Adı ve Soyadı : Zeycan GÜLCÜ  
Doğum Yeri : Karabük  
Doğum Tarihi : 27.11.1987  
Medeni Hali : Evli

**Eğitim Durumu**

İlkokul : Kayabaşı İlköğretim Okulu (2001)  
Lise : Fevzi Çakmak Lisesi (2004)  
Ön Lisans : Karadeniz Teknik Üniversitesi Vakfıkebir M.Y.O.  
Bankacılık ve Sigortacılık (2005 - 2007)  
Lisans : Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari  
Bilimler Fakültesi Ekonometri (2007 – 2010)

**İş Deneyimi**

Çalıştığı Kurumlar : 2011-2014 / Perakende Sektörü / Mağazacılık  
Ocak 2014 – Halen / Fırat Elektrik Dağıtım A.Ş.

**İletişim**

Tel : 0(546) 442 64 42  
E-mail : [gulcuzeycan@gmail.com](mailto:gulcuzeycan@gmail.com)  
[zeycan.gulcu@firatedas.com.tr](mailto:zeycan.gulcu@firatedas.com.tr)