

T.C
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE HİZMET
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Nurcan CANDAS

Bolu – 2012

T.C
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE HİZMET
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Nurcan CANDAS

Danışman
Doç. Dr. Ruziye COP

Bolu – 2012

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE,

Nurcan CANDAS'a ait "Satış Gücü Yönetiminde Eğitim ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulama" adlı bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir. .../.../2012

Akademik Unvan, Ad ve Soyad

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç. Dr. Ruziye COP

.....

Üye : Yrd. Doç. Dr. Erdoğan KOTİL

.....

Üye : Yrd. Doç. Dr. Yusuf V. TOPUZ

.....

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

Prof. Dr. Yahya Mustafa KESKİN
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ABSTRACT**TRAINING IN SALES FORCE MANAGEMENT AND AN APPLICATION IN
SERVICE SECTOR****NURCAN CANDAS****Master Thesis****Department of Business Administration****Thesis Advisor: Assoc. Prof. Dr. Ruziye COP****June, 2012, xix + 178 Pages**

Firms have grown due to technological, economical and social advances occurring in our day, and modern sense of marketing has started gaining importance in an environment not all goods and services produced may be sold.

Firms have started establishing a successful sales force by attaching more importance to the sales in order to achieve their objectives and purposes, and to survive in the fierce competition environment. Because, they realized that the best source was manpower in an environment where producing the best goods and services was not sufficient; and that it was necessary to train and improve that force on every subject. In this point, in order for firms to have a successful sales force, it is of great importance that they plan, develop, implement training programs suitable to their needs and evaluate results of those programs in best way possible. The reason is that sales force training has gone beyond being merely an activity to ensure survival of firms and their adaptation to developments and changes, and become one of their objectives affecting present and future market positions of firms. To this end, it is imperative to train the salespeople who play a key role in creating customer satisfaction and loyalty. It is

possible to say that the salespeople, who have benefited from sales trainings, would carry firms to the future in the best way possible.

This thesis study with the subject “Training in Sales Force Management and An Application in Service Sector” is discussed in three chapters. In the first chapter; “sales and personal sales” concepts in service sector, decisions of sales force and sales management in sales force are included.

Under the title of training of sales force, the second chapter contains, importance, purpose and benefits of sales force training; tasks and attributes of a sales force trainer; the concept of training and training process for sales force.

The last chapter presents a subject-related application. For this purpose, a questionnaire was applied to call center representatives who work for credit card and credit sales department of the firm Atos operating in Düzce province, in order to reveal training process of the firm, the benefits they have provided from trainings, their expectations from trainings, their performances and whether or not they work in a customer-oriented manner. Data gained from the questionnaire study were analyzed using Cronbach Alpha reliability test, frequency and percentage tables, factor analysis, one-way analysis of variance, bonferroni test, t-test and regression analysis; the findings obtained were evaluated; and conclusions and recommendations were presented. In consequence of analyses conducted, it is possible to suggest that customer-orientation and the benefits provided from sales force training positively affect salespeople’s performance and their expectation from the training, in other words, enhance salespeople’s efficiency and effectiveness.

Keywords: Training Process for Sales Force, Sales Force Management, Training Methods

ÖZET**SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA****NURCAN CANDAŞ****Yüksek Lisans Tezi****İşletme Anabilim Dalı****Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ruziye COP****Haziran, 2012, xix + 178 Sayfa**

Günümüzde meydana gelen teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişmeler nedeniyle firmalar büyümüş, her üretilen mal ve hizmetin satılamadığı bir ortamda modern pazarlama anlayışı önem kazanmaya başlamıştır.

Firmalar, yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek, amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için, satışa daha fazla önem vererek, başarılı bir satış gücü oluşturmaya başlamışlardır. Çünkü en iyi mal ve hizmeti üretmenin yeterli olmadığı bir ortamda, en iyi kaynağın insan gücü olduğunun ve bu gücün de her konuda eğitilmesi ve geliştirilmesi gerektiğinin farkına varmışlardır. Bu noktada firmaların başarılı bir satış gücü için ihtiyaçlarına uygun eğitim programlarını planlayabilmeleri, geliştirebilmeleri, uygulayabilmeleri ve sonuçlarını en iyi şekilde değerlendirebilmeleri çok önemlidir. Çünkü satış gücü eğitimi yalnızca firmaların ayakta kalmasını, gelişme ve değişmelere uyumunu sağlayan bir faaliyet olmaktan çıkarak, firmaların mevcut ve gelecekteki pazar durumunu etkileyen amaçlarından biri durumuna gelmiştir. Bunun için müşteri tatmini ve sadakatinin oluşturulmasında anahtar rolü oynayan satışçıların eğitilmesi şarttır. Satış eğitimlerinden yarar sağlayan satışçıların ise, firmaları geleceğe en iyi şekilde taşıyacağını söylemek mümkündür.

“Satış Gücü Yönetiminde Eğitim ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulama” konulu bu tez çalışması üç bölüm halinde ele alınmıştır. Birinci bölümde, hizmet sektöründe satış ve kişisel satış kavramlarına, hizmet sektöründe satış yönetimine ve satış gücü yönetiminin kararlarına yer verilmiştir.

İkinci bölümde, satış gücünün eğitimi başlığı altında eğitim kavramına, satış gücü eğitiminin önemine, amacına ve yararlarına, satış gücü eğitimcisinin görevlerine, özelliklerine ve satış gücünün eğitim sürecine yer verilmiştir.

Son bölümde ise, konuyla ilgili bir uygulama yer almaktadır. Bunun için Düzce ilinde faaliyet gösteren Atos firmasının kredi kartı ve kredi satışı bölümünde çalışan çağrı merkezi temsilcilerine; firmanın eğitim sürecini, eğitimden sağlamış oldukları yararları, eğitimden beklentilerini, performanslarını ve müşteri odaklı çalışıp çalışmadıklarını ortaya koymak amacıyla anket uygulanmıştır. Anket çalışmasından elde edilen veriler Cronbach Alpha güvenilirlik testi, frekans ve yüzde tabloları, faktör analizi, tek yönlü varyans analizi, bonferroni testi, t testi, regresyon analizi kullanılarak analiz edilmiş, elde edilen bulgular değerlendirilerek, sonuç ve önerilere yer verilmiştir. Yapılan analizler sonucunda ise, satış gücü eğitiminden sağlanan yararların ve müşteri odaklılığın, satışçıların performansını ve eğitimden beklentilerini olumlu yönde etkilediğini; yani satışçıların verimliliğini ve etkinliğini arttırdığını söylemek mümkündür.

Anahtar Kelimeler: Satış Gücünün Eğitim Süreci, Satış Gücü Yönetimi, Eğitim Yöntemleri

Değerli Aileme...

TEŞEKKÜR

Çalışmam süresince engin bilgi birikiminden ve tecrübelerinden yararlandığım, bana her konuda destek olan değerli danışman hocam Sayın Doç. Dr. Ruziye COP'a,

Çalışmamın analiz aşamasında yardımlarını esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Yusuf Volkan TOPUZ'a, Yrd. Doç. Dr. Erdoğan KOTİL'e, Doç. Dr. Mehmet ERYİĞİT'e ve Yrd. Doç. Dr. Sertaç ÇİFTÇİ'ye,

Hem lisans hem de yüksek lisans dönemim boyunca üzerimde emeği olan, bilgi birikimlerini esirgemeyen Abant İzzet Baysal Üniversitesi İşletme Bölümü hocalarına,

Çalışmamın uygulama aşamasında yardımlarını esirgemeyen, pratik çözüm yolları üreten, bana her konuda destek olan İbrahim YAVUZ'a

Atos firmasının eğitim müdürü Ayşe UÇAR'a ve anketin uygulama aşamasında yardımlarını esirgemeyen Düzce şubesinin supervisorlarına ve takım liderlerine,

Tezimin her aşamasında yanımda olan desteklerini esirgemeyen, anlayışlı olan çok sevdiğim arkadaşlarım İsmail ÇELİK'e ve Sezen DEMİREL'e,

Hayatım boyunca maddi manevi her türlü desteği sağlayan, en umutsuz olduğum anlarda bile beni yüreklendiren, eğitim hayatım boyunca beni hep daha iyiye ulaşmak için teşvik eden, her zaman yanımda olan çok değerli babam Azmi CANDAS'a, annem Pembe CANDAS'a ve abim Aycan CANDAS'a

EN İÇTEN SAYGI, SEVGİ VE TEŞEKKÜRLERİMİ SUNARIM...

İÇİNDEKİLER

ABSTRACT	iv
ÖZET	vi
İTHAF	viii
TEŞEKKÜR	ix
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	x
TABLolar DİZİNİ	xv
ŞEKİLLER DİZİNİ	xviii

BÖLÜM 1

HİZMET SEKTÖRÜNDE SATIŞ GÜCÜNÜN YÖNETİMİ

1.1. HİZMET SEKTÖRÜNDE SATIŞ VE KİŞİSEL SATIŞ KAVRAMI	1
1.1.1. Hizmet Sektöründe Kişisel Satışın Amaçları	2
1.1.2. Hizmet Sektöründe Kişisel Satışın Önemi	4
1.1.3. Hizmet Sektöründe Kişisel Satışın Avantaj ve Dezavantajları	5
1.2. HİZMET SEKTÖRÜNDE SATIŞ YÖNETİMİNİN TANIMI	6
1.3. HİZMET SEKTÖRÜNDE SATIŞ YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI	7
1.4. HİZMET SEKTÖRÜNDE SATIŞ YÖNETİMİNİN AMAÇLARI	8
1.5. HİZMET SEKTÖRÜNDE SATIŞ YÖNETİMİNİN GÖREVLERİ VE SORUMLULUKLARI ..	9
1.6. HİZMET SEKTÖRÜNDE SATIŞ YÖNETİCİSİNDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER	11
1.7. HİZMET SEKTÖRÜNDE SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİNİN KARARLARI	12
1.7.1. Satış Gücünün Planlanması	12
1.7.2. Satış Gücünün Büyüklüğünün Belirlenmesi	13
1.7.3. Satış Gücünün Örgütlenmesi	14
1.7.4. Satış Gücünün Bulunması ve Seçilmesi	16

1.7.5. Satış Gücünün Eğitimi	19
1.7.6. Satış Gücünün Performansının Değerlendirilmesi	20
1.7.7. Satış Gücünün Ücretlendirilmesi	23
1.7.8. Satış Gücünün Motivasyonu.....	25
1.7.9. Satış Gücünün Gözetimi ve Kontrolü	28

BÖLÜM 2

SATIŞ GÜCÜNÜN EĞİTİMİ

2.1. EĞİTİM KAVRAMI VE TANIMI	30
2.2. SATIŞ GÜCÜ EĞİTİMİNİN ÖNEMİ.....	32
2.3. SATIŞ GÜCÜ EĞİTİMİNİN AMACI.....	33
2.4. SATIŞ GÜCÜ EĞİTİMİNİN YARARLARI.....	35
2.4.1. Satış Gücü Eğitiminin Firmaya Yararları.....	35
2.4.2. Satış Gücü Eğitiminin Satışçıya Yararları.....	36
2.5. SATIŞ GÜCÜ EĞİTİMCİSİNİN GÖREVLERİ VE ÖZELLİKLERİ	38
2.6. SATIŞ GÜCÜNÜN EĞİTİM SÜRECİ	39
2.6.1. Eğitim Sürecinin Planlanması	40
2.6.1.1. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi	41
2.6.1.1.1. Örgüt (Organizasyon) Analizi.....	44
2.6.1.1.2. İş (Görev) Analizi.....	44
2.6.1.1.3. Bireysel Analiz	44
2.6.1.1.4. Diğer Analizler	45
2.6.1.2. Eğitim Amaçlarının Belirlenmesi	45
2.6.1.3. Eğitim İçeriğinin Belirlenmesi.....	47
2.6.1.3.1. Ürün Bilgisi.....	47
2.6.1.3.2. Firma Bilgisi.....	49
2.6.1.3.3. Pazar Bilgisi	49
2.6.1.3.4. Satış Teknikleri Bilgisi	50
2.6.1.3.5. Zaman ve Bölge Yönetimi	50
2.6.1.3.6. Rekabet Bilgisi	51

2.6.1.3.7. Müşteri Bilgisi.....	51
2.6.1.3.8. İletişim Becerileri Bilgisi.....	52
2.6.1.4. Eğitim Süresinin Belirlenmesi	52
2.6.1.5. Eğitim Bütçesinin Belirlenmesi	53
2.6.2. Eğitim Sürecinin Geliştirilmesi	53
2.6.2.1. Eğitime Katılacak Adayların Belirlenmesi.....	54
2.6.2.2. Eğitim Verilecek Yerin Belirlenmesi	54
2.6.2.3. Eğitim Zamanının Belirlenmesi.....	55
2.6.2.4. Eğitim Verecek Kişilerin Belirlenmesi	56
2.6.2.4.1. Eğitimci Kaynakları.....	57
2.6.3. Eğitim Sürecinin Uygulanması.....	59
2.6.3.1. Eğitim Programlarında Kullanılan Yöntemler.....	59
2.6.3.1.1. İş Başında Eğitim Yöntemleri.....	60
2.6.3.1.1.1. Yetki Devri Yoluyla Eğitim	61
2.6.3.1.1.2. Oryantasyon (İşe Alıştırma) Eğitimi.....	62
2.6.3.1.1.3. İş Devri (Rotasyon) Eğitimi	63
2.6.3.1.1.4. Staj Yoluyla Eğitim	64
2.6.3.1.1.5. Yönetici Gözetiminde Eğitim.....	64
2.6.3.1.1.6. Gösteri Yoluyla Eğitim	65
2.6.3.1.2. İş Dışında Eğitim Yöntemleri	65
2.6.3.1.2.1. Konferans (Anlatım) Yöntemi.....	66
2.6.3.1.2.2. Rol Oynama Yöntemi	67
2.6.3.1.2.3. Örnek Olay Yöntemi.....	69
2.6.3.1.2.4. Araştırmalı Vaka Çalışması	69
2.6.3.1.2.5. İşletme Oyunları (Simülasyon) Yöntemi	70
2.6.3.1.2.6. Duyarlılık Eğitimi (T Grubu Yöntemi).....	70
2.6.3.1.2.7. In-Basket (Beklenen Sorunlar) Yöntemi.....	71
2.6.3.1.2.8. Beyin Fırtınası	71
2.6.3.1.2.9. Sempozyum veya Panel	72
2.6.3.1.2.10. Seminerler	72
2.6.3.1.2.11. Psikolojik Testler	72
2.6.3.1.2.12. NPL (Zihin Dili Programlara)	73

2.6.3.1.3. Teknoloji Temelli Eğitim Yöntemleri	73
2.6.3.1.3.1. Multimedya Eğitimi	74
2.6.3.1.3.2. Bilgisayar Destekli Eğitim	74
2.6.3.1.3.3. Uzaktan Eğitim	74
2.6.3.2. Eğitim Programının Uygulanması.....	75
2.6.4. Eğitim Sürecinin Değerlendirilmesi	76
2.6.4.1. Değerlendirme Amaçlarının Belirlenmesi	77
2.6.4.2. Değerlendirme Kapsamındaki Konuların Belirlenmesi	78
2.6.4.3. Değerlendirme Ölçütlerinin Belirlenmesi ve Eğitimin Değerlendirilmesi	79
2.6.4.4. Eğitim Değerlendirme Yöntemleri.....	81
2.6.4.4.1. Son Test Yöntemi	81
2.6.4.4.2. Test Tekrar Yöntemi.....	82
2.6.4.4.3. Karşılaştırma Grubu ile Test Tekrar Yöntemi	82
2.6.4.4.4. Zaman Serileri Yöntemi.....	82
2.6.4.4.5. Deney - Kontrol Grubu Yöntemi.....	83
2.6.4.4.6. Önceki Sonraki Performans Yöntemi	83
2.6.4.5. Eğitim Programının Değerlendirilmesinden Sonuçların Çıkarılması	83

BÖLÜM 3

SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

3.1. SATIŞ GÜCÜ EĞİTİMİ LİTERATÜR ÇALIŞMASI	86
3.2. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE ÖNEMİ.....	101
3.3. ARAŞTIRMANIN AMACI	102
3.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM BÜYÜKLÜĞÜNÜN BELİRLENMESİ	104
3.5. VERİ TOPLAMA VE DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ.....	105
3.6. ARAŞTIRMANIN MODELLERİ.....	107
3.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	109

3.7.1. Genel Sorulara Verilen Cevapların Dağılımı	109
3.7.1.1. Ankete Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı	110
3.7.1.2. Ankete Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	110
3.7.1.3. Ankete Katılanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	110
3.7.1.4. Ankete Katılanların Sektördeki Deneyim Süresine Göre Dağılımı	111
3.7.2. Sıralama Sorularına Verilen Cevapların Analizi	111
3.7.3. Likert Ölçekli Sorulara Verilen Cevapların Analizi	117
3.7.4. Faktör Analizi Sonuçları	128
3.7.5. Varyans Analizi ve t Testi Sonuçları	138
3.7.5.1. Bonferroni Testi Sonuçları	141
3.7.6. Regresyon Analizi Sonuçları	147
SONUÇ VE ÖNERİLER	157
KAYNAKÇA	164
EKLER	174
EK-1: ANKET FORMU	174

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 2.1. Kirkpatrick’ın Dört Kademeli Değerlendirme Kriterleri Çerçevesi	80
Tablo 3.1. Ricks, Williams ve Weeks’ in Satış Gücü Eğitimi Literatür Çalışması.....	86
Tablo 3.2. Odak Konusuna Göre Sınıflandırılmış Satış Gücü Eğitimi Literatür Çalışması.....	96
Tablo 3.3. Örneklem Büyüklüğü	105
Tablo 3.4. Ankete Katılanların Cinsiyet Bilgileri	110
Tablo 3.5. Ankete Katılanların Yaş Bilgileri	110
Tablo 3.6. Ankete Katılanların Eğitim Durumu Bilgileri	110
Tablo 3.7. Ankete Katılanların Sektördeki Deneyim Süresi Bilgileri	111
Tablo 3.8. Ankete Katılanların Firmanızda Satış Eğitimi Programları En Çok Nerede Yapılmaktadır Sorusuna Verdikleri Cevapların Oranları	111
Tablo 3.9. Ankete Katılanların Firmanızda Satış Eğitimleri En Çok Ne Zamanlar Yapılmaktadır Sorusuna Verdikleri Cevapların Oranları	112
Tablo 3.10. Ankete Katılanların Firmanızda Eğitim Faaliyetleri En Çok Kimler Tarafından Gerçekleştirilmektedir Sorusuna Verdikleri Cevapların Oranları.....	113
Tablo 3.11. Ankete Katılanların Firmanızda Almış Olduğunuz Eğitim Programlarının İçeriğinde Bulunan Konulardan Size Göre En Önemlileri Sorusuna Verdikleri Cevapların Oranları	113
Tablo 3.12. Ankete Katılanların İş Başında mı Yoksa İş Dışında mı Uygulanan Eğitim Yöntemlerinin Daha Yararlı Olduğunu Düşünüyorsunuz Sorusuna Verdikleri Cevapların Oranları	114
Tablo 3.13. Ankete Katılanların Firmanızda Katıldığınız İş Başında Eğitim Yöntemlerinden Hangilerinin Yararlı Olduğunu Önem Derecesine Göre Sıralayınız Sorusuna Verdikleri Cevapların Oranları	114
Tablo 3.14. Ankete Katılanların Firmanızda Katıldığınız İş Dışında Eğitim Yöntemlerinden Hangilerinin Yararlı Olduğunu Önem Derecesine Göre Sıralayınız Sorusuna Verdikleri Cevapların Oranları	115
Tablo 3.15. Ankete Katılanların Firmanızda Katıldığınız Teknoloji Temelli Eğitim Yöntemlerinden Hangisinin Yararlı Olduğunu Düşünüyorsunuz Sorusuna Verdikleri Cevapların Oranları	116

Tablo 3.16. Ankete Katılanların En Çok Eğitime İhtiyaç Duyduğunuz Zamanları Önem Derecesine Göre Sıralayınız Sorusuna Verdikleri Cevapların Oranları.....	116
Tablo 3.17. Ankete Katılan Satışçıların Eğitime ve Eğitimden Sağladığı Yararlara İlişkin Likert Ölçekli Sorulara Verdikleri Cevapların Oranları.....	118
Tablo 3.18. Ankete Katılan Satışçıların Performanslarına İlişkin Likert Ölçekli Sorulara Verdikleri Cevapların Oranları	122
Tablo 3.19. Ankete Katılan Satışçıların Müşteri Odaklılığı İlişkin Likert Ölçekli Sorulara Verdikleri Cevapların Oranları	124
Tablo 3.20. Ankete Katılan Satışçıların Eğitimden Beklentilerine İlişkin Likert Ölçekli Sorulara Verdikleri Cevapların Oranları	126
Tablo 3.21. Eğitime ve Eğitimden Sağlanan Yararlara İlişkin Sorulan Soruların Güvenilirlik Testi	130
Tablo 3.22. Performansa İlişkin Sorulan Soruların Güvenilirlik Testi.....	130
Tablo 3.23. Müşteri Odaklılığı İlişkin Sorulan Soruların Güvenilirlik Testi.....	130
Tablo 3.24. Eğitimden Beklentilere İlişkin Sorulan Soruların Güvenilirlik Testi	130
Tablo 3.25. Soru – Toplam İstatistikleri	130
Tablo 3.26. Eğitimden Beklentilere İlişkin Sorulan Soruların Güvenilirlik Testi	130
Tablo 3.27. Satışçıların Eğitime ve Eğitimden Sağladığı Yararlara İlişkin Sorulan Soruların KMO ve Bartlett Testi.....	131
Tablo 3.28. Performansa İlişkin Sorulan Soruların KMO ve Bartlett Testi	131
Tablo 3.29. Müşteri Odaklılığı İlişkin Sorulan Soruların KMO ve Bartlett Testi.....	132
Tablo 3.30. Satışçıların Eğitimden Beklentilerine İlişkin Sorulan Soruların KMO ve Bartlett Testi.....	132
Tablo 3.31. Faktörlerin Güvenilirlik Testi	133
Tablo 3.32. Satışçıların Eğitime ve Eğitimden Sağladığı Yararlara İlişkin Sorulan Soruların Faktörlere Göre Dağılımı ve Faktör Yükleri	133
Tablo 3.33. Performansa İlişkin Sorulan Soruların Faktörlere Göre Dağılımı ve Faktör Yükleri.....	134
Tablo 3.34. Müşteri Odaklılığı İlişkin Sorulan Soruların Faktörlere Göre Dağılımı ve Faktör Yükleri	134
Tablo 3.35. Satışçıların Eğitimden Beklentilerine İlişkin Sorulan Soruların Faktörlere Göre Dağılımı ve Faktör Yükleri	134

Tablo 3.36. Toplam Açıklanan Varyans	134
Tablo 3.37. Faktörlerin Açıklaması	135
Tablo 3.38. Faktörler ile Satışçıların Yaşı, Eğitim Durumu ve Yarar Sağladıklarını Belirttikleri Eğitim Yöntemleri Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları	139
Tablo 3.39. Faktörler ile Satışçıların Cinsiyeti ve Deneyimi Arasındaki t Testi Sonuçları.....	140
Tablo 3.40. Eğitim Sürecine Yönelik Beklentiler ile Satışçıların Yaşı, Eğitim Durumu ve Yarar Sağladıklarını Belirttikleri Eğitim Yöntemleri Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları.....	142
Tablo 3.41. Eğitim Sürecine Yönelik Beklentiler ile Yaş Arasındaki Bonferroni Testi	142
Tablo 3.42. Eğitim Sürecine Yönelik Beklentiler ile Eğitim Durumu Arasındaki Bonferroni Testi	143
Tablo 3.43. Eğitim Sürecine Yönelik Beklentiler ile Yarar Sağladıklarını Belirttikleri Eğitim Yöntemleri Arasındaki Bonferroni Testi	144
Tablo 3.44. Eğitimin Kişisel ve İşe Yönelik Yararları ile Satışçıların Yaşı, Eğitim Durumu ve Yarar Sağladıklarını Belirttikleri Eğitim Yöntemleri Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları.....	145
Tablo 3.45. Eğitimin Kişisel ve İşe Yönelik Yararları ile Yarar Sağladıklarını Belirttikleri Eğitim Yöntemleri Arasındaki Bonferroni Testi.....	145
Tablo 3.46. Performans ile Satışçıların Yaşı, Eğitim Durumu ve Yarar Sağladıklarını Belirttikleri Eğitim Yöntemleri Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları	146
Tablo 3.47. Performans ile Yarar Sağladıklarını Belirttikleri Eğitim Yöntemleri Arasındaki Bonferroni Testi	146
Tablo 3.48. Regresyon Analizi Sonuçları	149
Tablo 3.49. Performansın Aracı Etkisinin İncelenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	153

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Satış Gücü Planlaması	12
Şekil 1.2. Satış Gücünün Bulunması ve Seçimi Süreci.....	17
Şekil 2.1. Eğitim Süreci.....	39
Şekil 2.2. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesinde Analizler	43
Şekil 2.3. Satış Gücü Eğitim Programının Amaçları	46
Şekil 2.4. Eğitim Programına Katılanların Bilgi, Beceri ve Davranışlarında Meydana Gelen Değişme	79
Şekil 3.1. Araştırmanın Modelleri	108

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum, “Satış Gücü Yönetiminde Eğitim ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulama” başlıklı çalışmanın yazılmasında, bilimsel ve etik kurallara uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin tamamının ya da bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim./...../2012

Nurcan CANDAŞ

BÖLÜM I

HİZMET SEKTÖRÜNDE SATIŞ GÜCÜNÜN YÖNETİMİ

1.1. Hizmet Sektöründe Satış ve Kişisel Satış Kavramı

Teknolojinin hızla gelişmesi, yeniliklerin artması, bilginin önem kazanması, kadının çalışma hayatında daha fazla yer alması ve ürünlerin karmaşıklığının giderek artması gibi birçok neden hizmet sektörünün büyümesini sağlamakta ve hizmet sektörüne verilen önemi giderek artırmaktadır. Özellikle gelişmiş ülkelerde imalat üzerine yoğunlaşmış olan işletmecilik ve pazarlamacılık yaklaşımlarının değişikliğe uğraması, klasik anlayışların yerini modern pazarlama anlayışının almasına neden olmaktadır. Hizmetin kendine özgü birtakım özellikleri (üretimle tüketimin eşzamanlı olması, elle tutulamaması, stoklanamaması, türdeş olmaması vb.) ise hizmet sektöründe satış çabalarının uygulanmasını zorlaştırmaktadır.

Satış, çeşitli yazarlara göre farklı şekillerde tanımlanmıştır. En basit anlamda satış: “Mal ve hizmetlerin el değiştirmesidir.” (Taşkın, 2003: 55). En genel anlamda satış ise, satıcı tarafın, alıcı tarafın ihtiyaçlarını, problemlerini anladığı, bu ihtiyaçları tatmin edecek, problemlerine çözüm getirecek ürünü tanıttığı bir işlemdir (Dişli, 2004: 31).

“Satış, karşımızdaki kişinin bakış açısını mantık, bilgi, duygusal bağlantı, dil kullanımı ve karizma ile güven duyarak değiştirme yeteneğidir. Amaç, karşımızdaki kişiye pozitif bir hayali deneyim yaşatarak, onda bu hayali gerçek kılmaya istek duyacak motivasyonu yaratabilmektir” (Gün, 2002: 18).

Amerikan pazarlama derneği ise satış kavramını şöyle ifade etmektedir: “Potansiyel bir müşteriyi bir mal veya hizmeti almasına veya satımı için ticari önemi olan bir fikri olumlu karşılmasına kişisel veya kişisel olmayan şekilde ikna etme işlevidir”. Satışçılık kavramı ise şu şekilde tanımlanmak mümkündür; “Belli mal ya da hizmetler için az emek ve masrafla müşteri bulmak ve müşterilerin gereksinimlerini en uygun şekilde tatmin edecek mal ve hizmetin temsil edilen firmanınki olduğuna, satışçının bilgi ve yeteneğine dayanılarak gerçekleştirilen bir işlevidir.” (Önce, 1999: 21).

Satış, bir süreci kapsamaktadır. Bu süreç, sipariş alınması ya da verilmesinden itibaren tahsilat ve teslimatın yapıldığı ana kadar geçen zaman olarak tanımlanmaktadır (Tek, 1999: 804).

Satışın en temel amacı, üretilen mal ve hizmetlerin, tüketicilere ulaştırılmasıdır. Firmanın başarısı ise büyük ölçüde bu satışlardan sağlanan gelirlere bağlıdır (Gürdal,1990: 11). Bu sebeple firmaların yüksek kâr marjı elde etmelerinin yanında satışlarda sürekliliği sağlamaları da önemlidir.

Satış iki şekilde ele alabiliriz: kişisel satış ve kişisel olmayan satış. Kişisel satış, alıcı taraf ile satıcı tarafın yüz yüze geldikleri, karşılıklı görüştükleri bir satış türüdür. Kişisel olmayan satışta ise alıcı ile satıcı fiziksel olarak karşı karşıya gelmezler. Alıcı taraf ancak bir takım araçlar vasıtası ile satan taraftan ve ürününden haberdar olur. Bu araçlar: reklam, tanıtım, halkla ilişkiler aktiviteleri veya satış geliştirme metotlarından biri veya birkaçı olabilir (Dişli, 2004: 33).

Kişisel satış, kimliği belirlenebilir bir kuruluşun pazarlama sunusunun, kişiler tarafından doğrudan doğruya sürdürülmesine yarayan, ikna edici iletişim ve tutundurma faaliyetleridir. Bir satışçının olası müşterilerle uğraşp, onların satın alma gereksinimlerini kendi firmasının mal ve hizmetlerine yöneltmeye çalıştığı yüz yüze iletişim şeklidir. Kişisel satış ya alıcının ayağına gidilerek ya da alıcı satış noktasına getirilerek gerçekleştirilir (Tek, 1999: 804-805).

Kişisel satış pazarlamanın bir tutundurma işlevidir. Firmalarda bu görev, pazarlama bölümü içinde satış müdürüne bağlı olarak çalışan satışçılar tarafından yerine getirilir. Kişisel satış, birçok mal ve hizmetin satışında anahtar bir görev üstlenir. Muhtemel müşterinin satın alma kararını vermesine yardımcı olan, müşterinin memnun olmasını sağlayan ve satış sonrası hizmetleri yapan, firma ile müşteri arasındaki doğrudan iletişimi sağlayan kişisel satış işlevidir (Dalrymple ve Cron, 1998: 5).

1.1.1. Hizmet Sektöründe Kişisel Satışın Amaçları

Kişisel satış bir tutundurma aracı olduğundan, hizmet sektöründe kişisel satışın tutundurma stratejisindeki rolü ve amaçları; pazarlama departmanının satış departmanııyla

beraber çalışması sonucu belirlenir. Kişisel satışın ana amaçları müşteri adayları bulmak, müşteri adaylarını alıcı haline getirmek ve onları tatmin etmektir. Bu ana amaçlardan yola çıkarak her firma kişisel satış amaçlarını kendi belirler (Schoell ve Gultinan, 1995: 538).

Ayrıca bu amaçlara ilave olarak, hizmet sektöründe kişisel satışın pazarlama ve satış yönlü iletişim amaçları arasında aşağıda sayılanları da belirtmek mümkündür (Karabulut, 1990: 98):

- Tüketici – Müşteri bilgi sistemini geliştirmek:
 - Markanın farkına vardırarak,
 - Ürün – hizmet bilgisini arttırmak,
 - Marka imajını iyileştirmek,
 - Firma imajını iyileştirmek,
 - Marka tercihini ve bağımlılığını arttırmak.
- Tüketici – Müşteri davranışını iyileştirmek:
 - Sipariş trafiğini arttırmak,
 - Firmaya dönük olumlu iletişim seviyesini iyileştirmek,
 - Markayı deneme ve satın alınmasını arttırmak,
 - Marka satın alma miktarı ve sıklığını arttırmak.
- Firmanın rekabetçi konumunu iyileştirmek:
 - Firma ile işbirliği yapanların sayı ve kalitesini iyileştirmek,
 - Finansal çevrelerde firmanın şöhretini arttırmak,
 - Diğer çıkar grupları üzerinde firma imajını iyileştirmek,
 - Ortakların ve üst yönetimin beklentilerine cevap vermek.
- Satış bölgesiyle ilişkileri geliştirmek ve iyileştirmek:
 - Satış öncesi tüketici – müşteriye bilgilendirmek,
 - Etkin görüşmeyi gerçekleştirmek,
 - Marka ve tüketici – müşteri arasındaki ilişkileri geliştirmek,
 - Satış sonrası hizmetleri desteklemek.

Bu doğrudan ve dolaylı gibi görülen satış amaçlarını, hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların devamlılığı için, gerekli kârı kazanabilecek ölçüde satışın yapılması ve ayrıca müşteri memnuniyetinin sağlanması şeklinde özetlenmek mümkündür.

1.1.2. Hizmet Sektöründe Kişisel Satışın Önemi

Teknolojinin hız kazandığı günümüzde ürünlerin karmaşık ve pahalı hale gelmesi, rekabetin hızla artması, bilginin önem kazanması, üretim ve pazarlamada kullanılan yeni teknikler hizmet sektöründe kişisel satışın önemini arttırmıştır. Ayrıca kişisel satışın firmalara sağlamış olduğu birtakım avantajlarda kişisel satışa verilen önemin artmasını sağlamıştır

Kişisel satış; satış geliştirme, reklam ve tanıtım gibi bir tutundurma aracı olmasına karşın diğerlerinden farklıdır. Farkı, hem alıcının hem de satışçının ihtiyaçlarını ve tekliflerini belirtmelerinde esneklik sağlamasıdır. Kişisel satış, her bireyin ihtiyacına göre satışı sağladığından, müşteri tatminini en iyi sağlayan, en esnek ve en uzun vadeli metot olmuştur.

Kişisel satışçılar firmaların temsilcileri olduklarından müşteri-firma arasındaki önemli bir bağı temsil ederler. Müşteri için firmayı temsil eden kişisel satışçılar, firma için de müşteriyi temsil etmektedirler (Mccarthy ve Perreault, 1990: 394-395). Ayrıca müşteriyle uzun vadeli ilişkiler kuran kişisel satışçılar satışta riski azaltırlar.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalarda kişisel satışın sosyal yönden önemine bakıldığında ise kişisel satışçıların topluma, firmaya ve müşteriye katkılarından bahsedilebilir (Ingram ve LaForge, 1992: 22-25);

- *Topluma katkıları:* Kişisel satışçıların toplumlara katkıları iki yolla olmaktadır. Birincisi, kişisel satışçılar ekonomik teşvikçilerdir. Onlar, yaşama ve büyüme için gerekli olan gücü temsil etmektedirler. İkincisi ise yeni ürünlerin, servislerin ve fikirlerin insanlara yayılmasını ve gerekli bilgi akışını sağlamalarıdır.

- *Firmaya katkıları:* Kişisel satışçıların firmaya katkıları üç yolla olmaktadır. Birincisi, kişisel satışçılar gelir sağlarlar. İkincisi, kişisel satışçılar pazar araştırmacıları olup firma için gerekli geri beslemeyi sağlarlar. Üçüncüsü ise, kişisel satışçılar geleceğin yöneticisidirler.
- *Müşteriye katkıları:* Kişisel satışçıların müşterilere katkıları; müşterinin işini anlamak, müşteriye kılavuzluk yapmak ve bilgi vermek, müşterinin problemlerini çözmek, mal ve hizmetin bütün yönlerinin koordinasyonunu sağlamak, hizmet sağlamak şeklinde olmaktadır.

1.1.3. Hizmet Sektöründe Kişisel Satışın Avantaj ve Dezavantajları

Kişisel satış, diğer tutundurma araçlarına göre (reklam, tanıtım, halkla ilişkiler vb.) çok daha esnektir. Çünkü satışçılar her müşterinin bireysel davranışları, özellikleri ve ihtiyaçları doğrultusunda sunuşlarını hazırlarlar. Satışçılar müşterilerinin satışa karşı yaklaşımını anında görebilir ve çeşitli düzeltmeler yapabilirler. Ayrıca müşteriden gelen itirazlara karşı anında cevap verme ve açıklama yapma imkânları da vardır. Kısacası kişisel satış esnek olabilen ve müşterilerinin özel ihtiyaçlarına adapte olabilen bir yaklaşımdır (Berman, 1996: 341).

İnsan faktörünün ön planda olduğu hizmet sektöründe kişisel satışın birtakım avantaj ve dezavantajları vardır. Kişisel satışın avantajlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Buskirk, 1970: 415-418):

- Kişisel satış yüz yüze bir iletişimdir.
- Kişisel satış gerçek müşteri adaylarını hedefler. Böylece boşa giden efor ve harcama daha azdır.
- Kişisel satışçının fiziksel varlığı ve iyi yaklaşımı ilgi ve dikkat çekmekte, müşteri adayını satın almaya motive etmektedir.
- Kişisel satışçılar, müşterilerinin ihtiyaçlarına göre sunumlarını adapte edip onun amaçlarına hizmet eder. Ayrıca müşteriyle doğrudan temasta bulunduklarından tek sipariş alabilen promosyon aracıdır.
- Kişisel satışçılar müşterilerle sosyal ilişkiler geliştirerek müşterileriyle arkadaş olup rakipleri karşısında avantaj yakalarlar.

- Kişisel satış, satış kapama ve sipariş almada çok etkilidir.
- Kişisel satışçılar, müşteri ve pazar arasında iletişim kanalı oluştururlar.
- Kişisel satışçılar, müşteri satın almaya hazır olduğu an onların yanında olabilirler.

Kişisel satışın dezavantajları ise şunlardır (Zikmund ve D'Amico, 1995: 453):

- Maliyetlerin fazla olması,
- Kaliteli satış personelinin azlığı,
- Ulaşılan müşteri sayısının azlığı,
- Doğru zamanda doğru yerde olmanın zorluğu,
- Bazı müşterilerin önyargılarından veya tecrübelerinden dolayı satışçılarla görüşmeyi reddederek satış yapmalarına olanak vermemeleri,

1.2. Hizmet Sektöründe Satış Yönetiminin Tanımı

Günümüzde kişisel satışın öneminin artmasına neden olan birtakım gelişmeler, satışçıların yalnızca müşterilerin belirttiği ihtiyaçları karşılamasının ötesinde, yaratıcı satış yapmalarını da gerektirmektedir. Müşterilerin ihtiyaçlarının yanı sıra, müşterileri tatmin etme yöntemleri çeşitlenmekte ve farklılaşmaktadır. Bu nedenle, satışçıların müşteri isteklerini belirlemesi ve bunların doğru, etkin ve sürekli olarak tatmininin sağlanması için hizmet sektöründe satış yönetimi ayrı bir önem kazanmaktadır (Sezgin, Uray ve İlengin, 1993: 128).

Literatür incelendiğinde satış yönetimi kavramının yıllar geçtikçe geliştiği ve pazarlama işlevlerinin firma içinde belirli bir bölüm altında toplanmasıyla satış yönetimi kavramının yeni anlamlar kazanmaya başladığı görülmüştür.

Satış yönetimi yıllarca bir satış örgütünü yönetmek olarak görülmüştür. Oysa satış yönetimi, kişisel satışın planlanması, yönetilmesi ve denetiminin yanı sıra satış gücünün oluşturulması, eğitimi, ücretlendirilmesi, motivasyonu gibi işlevleri de yerine getirir.

Satış yönetimi genel anlamda, satışçılar aracılığıyla firmanın mal ve hizmetleriyle ilgili hazırlanan sunumu hedef kitleye ulaştırarak, onlarda olumlu etki yaratma çabaları, bu çabaları yerine getirecek satışçıların işe alınması, eğitilmesi, faaliyetlerin planlanması, koordine edilmesi, denetlenmesi çabalarının tümüdür. Bu sunumu iletirken satışçılar, diğer tutundurma çabalarından farklı olarak alıcıyla yüz yüze görüşebilmekte; onları ikna etmekte ve bu görüşmeyi satış ile tamamlama olanağına da sahip olmaktadır (Yükselen, 2008: 4).

Dolayısıyla etkin bir satış yönetimi, hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların yaşamlarını sürdürebilmeleri, kâr etmeleri, büyümeleri, tatmin edici düzeyde satış geliri elde edebilmeleri açısından çok önemlidir.

1.3. Hizmet Sektöründe Satış Yönetiminin Fonksiyonları

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların amaçlarına ulaşabilmesi ve temel yönetim işlevlerini yerine getirebilmesi için satış yönetiminin sahip olması gereken bazı fonksiyonlar vardır. Bunlar: planlama, örgütleme, kadrolaşma, koordinasyon, yöneltme, kontrol, analiz ve yönetimdir.

Bu fonksiyonları kısaca açıklamak gerekirse (Taşkın, 2001: 29-32):

Planlama, firmanın amaçlarına ulaşabilmesi için belirli bir zaman süreci içinde, satış bölümünün hedeflerinin belirlenmesi, satış politikalarının oluşturulması ve kararlaştırılmasıdır.

Örgütleme, firmanın amaçlarına ulaşabilmesi için çalışma faaliyetlerinin tanımlanması, satışçılar arasında işbölümünün yapılması ve kontrol edilmesi için gerekli olan yönetim yapısının kurulmasıdır.

Kadrolama, satışçıların seçilmesi, işe alınması, eğitimi ve geliştirilmesi işlevidir. Satış görevlerini başaracak takımın kurulması ve takımın etkinliğinin geliştirilmesidir.

Koordinasyon veya eşgüdümleme, firmanın amaçlarına ulaşabilmesi için yöneticinin farklı işleri uyum içinde birleştirmesi ve ayarlaması sürecidir. Bu süreç tam bir

iletişim sürecidir ve satış yönetiminin bütün fonksiyonlarıyla bağlantılı ve yakından ilgilidir.

Yönelme veya yönlendirme, satışçıların başarılı olmasını sağlayacak olumlu yöntemlerin kullanılması, disiplin sağlanması, satışçıların motive edilmesi ve onlara liderlik yapılmasıdır.

Kontrol, planlama sürecinde kararlaştırılan performans hedeflerine erişilmediyse gerekli önlemlerin alınması, hedeflere ulaşıldıysa aynı yöntemlerin uygulanmasının sürdürülmesidir.

Analiz: Satışçıların raporlarının, firmanın iç satış kayıtlarının, pazar trendlerinin ve diğere çevresel faktörlerin incelenmesidir (Eugene, Kurtz ve Scheuing, 1994: 10-11).

Yönetim: Satış planı, programı ve politikalarının günlük olarak kontrolü ve geliştirilmesidir (Eugene, Kurtz ve Scheuing, 1994: 10-11).

1.4. Hizmet Sektöründe Satış Yönetiminin Amaçları

Satış gücü, hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalar ile pazar arasında önemli bir bağ oluşturur. Bir firmadan diğere değişiklik gösteren çok sayıda satış amacının bulunması satış gücünün hareket yönünü değıştirir. Bazı firmalar satışlarının ya da kârın en büyüklenmesine öncelik tanırken, bazıları hedef alınan belli bir kâr payı ile yetinirler. Bazı firmalar öncelikle firma imajı sağlamak isterken, bazıları müşterilere olan hizmeti en yükseğere çıkarmayı amaçlarlar. Bazıları ise rakip firmalarla rekabeti korumak için çalışırken, bazıları da pazar payını genişletmeye çalışırlar. Sözelimi, firma toplam kârını en büyüklenmek istiyorsa ve satışlarını satış gücünden yararlanarak gerçekleştiriyorsa, en az emek ve maliyetle satışı sağlayan satışçılardan yararlanacaktır. Firmanın amacı müşterilere olan hizmeti arttırmak ve tüketici tatmini sağlamaksa, büyük bir satış gücünden faydalanması gerektiğere gibi, satışçıların müşterilere yapacakları ziyaretlerin sayısını da arttırmak zorundadır (Kardeş, 1989: 167).

Genel olarak bakıldığında hizmet sektöründe satış yönetiminin amaçları şunlardır (Çoroğlu, 2002: 167):

- Pazar potansiyelini değerlendirmek ve satışları arttırmak.
- Satış hedeflerine ulaşmak için stratejiler geliştirmek (İslamoğlu ve Altunışık, 2007:153).
- Pazar şartlarına göre satışçıları planlamak ve organize etmek (İslamoğlu ve Altunışık, 2007:153).
- Müşterilerle ilişkileri sürdürmek ve müşteri memnuniyetini sağlamak.
- Satış gücünü seçmek, işe almak, ücretlendirmek, denetlemek ve değerlendirmek.
- Satış gücünün yeteneklerini arttırmak ve onları eğitmek.
- Satış faaliyetlerini yürütecek yöneticileri seçmek, yetki ve sorumluluklarını belirlemek.
- İnsan, araç-gereç ve parasal kaynakları temin ve tahsis etmek.
- Mevcut ve potansiyel müşterilere firmanın mal ve hizmetleri hakkında bilgi vermek.
- Mal ve hizmetleri sunmak, gelen itirazları cevaplamak ve satışı gerçekleştirmek.
- Firmanın kârlılığını arttırmak.
- Satış gücü faaliyetlerinin analiz ve değerlendirmesini yapmaktır (İslamoğlu ve Altunışık, 2007:153).

1.5. Hizmet Sektöründe Satış Yönetiminin Görevleri ve Sorumlulukları

Büyük ölçekli firmaların çoğalması, uluslararası ticaretin gelişmesi, teknolojik gelişmeler ve ülkelerin ekonomik yapılarındaki değişiklikler nedeniyle hizmet sektöründe satış yönetimi giderek zorlaşmaktadır (Çoroğlu, 2002: 160). Bu nedenle firmanın kişisel satış faaliyetlerinin etkinlikle yönetilmesi ve başarıyla gerçekleştirilmesi için satış yöneticilerine ihtiyaç vardır. Satış yöneticisinin örgütteki ismi ve rolü ne olursa olsun, diğer bölüm yöneticilerinden farklı bir takım görevleri yerine getirmesi gerekmektedir.

Satış yöneticisi, satış gücünün takım lideridir. Genel anlamda daha önce anlatılanlardan da yola çıkılarak satış yönetiminin başlıca görevlerini şu şekilde belirtebiliriz: planlama, organizasyon, satış gücünü kurma, geliştirme, motivasyon ve kontroldür. Bunları kısaca açıklarsak (Yükselen, 2008: 8):

- *Satış planlaması:* Satış planlama çalışmalarının başında şu anda hedefler itibariyle nerede olunduğu, hangi hedeflere ulaşmaya çalışıldığı, bu hedeflere nasıl ulaşılacağı ve bu hedeflere varıldığının nasıl anlaşılacağı gibi durum saptamaları yapılır. İkinci aşamada ise satış amaçları belirlenir.
- *Satış organizasyonu:* Satış organizasyonu, satış gücünün tasarımı anlamına gelir. Burada satış gücünün kaç kişiden oluşacağı, satış gücünün örgüt içinde nasıl yapılandırılacağı, bir yöneticiye kaç tane ve kaç farklı tipte satışçı verileceği gibi çalışmalar yapılır.
- *Satış gücünü kurma:* Bu konuda yapılacak çalışmalar iş tanımının yapılması, satışçı niteliklerinin belirlenmesi, ihtiyacın duyurulması, başvuruların alınması ve değerlendirilmesi, iş görüşmelerinin yapılması, değerlendirme ve seçim yaparak işe almaktır.
- *Satış gücünü geliştirme:* Satış yöneticisinin önemli görevlerinden birisi olup, satışçının işe alınmasından itibaren başlar. Bu konudaki görevler şunlardır: İşe başlarken eğitim, satış bölgesinde satışçıyla birlikte çalışma, satışçıların kendi kendilerini kontrol etmelerini sağlama, grup faaliyetleri ve biçimsel eğitim programları uygulamaktır.
- *Satış gücünün motivasyonu:* Satışçının motivasyonu, her elemanın motivasyonu kadar önemli olmakla birlikte, satışçıların taşıdıkları yük, sürekli seyahat halinde olmaları vb., satış gücünün özel araçlarla motive edilmelerini gerektirmektedir.
- *Satış kontrolü:* Satış kontrolü, planda belirlenen hedeflere ulaşma derecesini, sapmalar varsa nedenlerini ve bu alanda yapılabilecek çalışmaları belirleme amacını taşır.

Satış yönetimi tüm bu görevlerinin yanı sıra pazar hakkındaki geri besleme sisteminin işleminde de etkin bir görev üstlenmektedir. Çünkü pazar tepkilerinin elde

edilmesi ve değerlendirilmesi oranında pazardaki müşteriler ya da müşterilerle yüz yüze olan satışçıların izlenimleri önem taşımaktadır (Tatlídil ve Oktav, 1992: 201).

1.6. Hizmet Sektöründe Satış Yöneticisinde Bulunması Gereken Özellikler

Satış yöneticisi, satış gücünü yönetmek ve firmanın belirlediği satış hedeflerine ulaşmak üzere gerekli stratejileri uygulamakla yükümlü olan kişidir. Bir satış yöneticisinin bu yükümlülüklerini en iyi şekilde yerine getirebilmesi için sahip olması gereken bazı temel özellikleri vardır. Bu özellikler yapılan işin ve çalışılan sektörün özelliğine göre değişebilmektedir.

Bir satış yöneticisinde bulunması gereken özelliklerden biri iş tecrübesine yani satışçı deneyimine sahip olmasıdır. Buna ilaveten bazı kişilik özelliklerinin de bulunması gerekir. Örneğin; işbirlikçi, önderlik ruhu olan, sosyal faaliyetlere katılan, dengeli ve zeki kişiler olmalıdır (Yükselen, 2008: 11).

Bir satış yöneticisinin performansı da önemli sayılabilecek özellikleri arasındadır. Çünkü firma için hayati bir önem taşıyan satışların doğru şekilde planlanması, başarıyla yürütülmesi ve hedeflerin gerçekleştirilmesi, satış yöneticisinin performansı ile yakından ilgilidir.

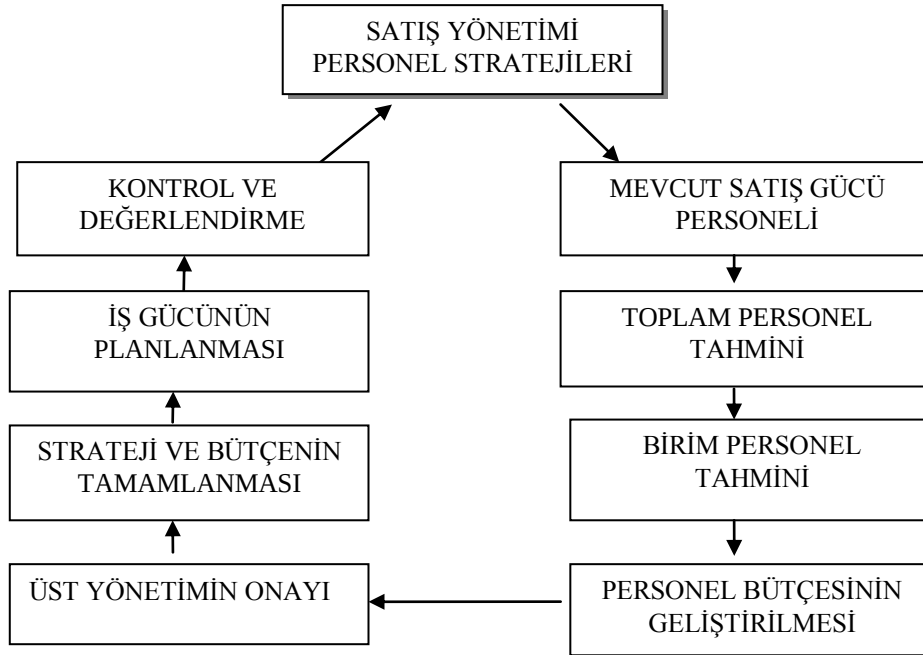
Satış yöneticisi satış yönetim fonksiyonlarını yerine getiren başarılı bir yönetici olmasının yanı sıra; vizyon sahibi, pazar yönelimli, iyi bir satış gücü ekibine sahip ve ekibini motive edebilen kişiler olmalıdır. Ayrıca duygusal problemlere karşı uyanık bulunmalıdır. Yapan değil yöneten olmalıdır. Devamlı okuyup araştırmalıdır. Halkla ilişkilere dikkat etmelidir. Yenilikçi olmalıdır (Yükselen, 2008: 11). Tam hedef belirlemeli, hedefe bağlı kalmalıdır. Stratejik sorunları çözebilmelidir. Yazılı ve sözlü iletişim kurabilmelidir. Belirsizliklere uyum sağlamalı ve takım ruhu yaratabilmelidir (Taşkın, 2001: 36-37).

1.7. Hizmet Sektöründe Satış Gücü Yönetiminin Kararları

1.7.1. Satış Gücünün Planlanması

Örgüt yönetimine göre, satışların artması ve dolayısıyla ortalama kârın yükselmesinin nedeni, satışların firmanın diğer stratejileri ile (ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma gibi) uyumlaştırılarak iyi yönetilmesidir. Buna bağlı olarak firma yöneticilerinin ve özellikle pazarlama yöneticilerinin satışlar üzerinde daha fazla durması satış gücü planlamasının önem kazanmasına neden olmuştur (Marangoz, 2001: 50).

Satış gücü planlaması örgütün, pazarlama ve firma amaçlarını gerçekleştirmesini sağlamaktadır. Şekil 1.1' de görüldüğü gibi firmanın satış gücüyle ilgili amaçları ve stratejileri öncelikli olarak belirlenmelidir.



Şekil 1.1. Satış Gücü Planlaması (Taşkın, 2001, s.89.)

Firmalar daha iyi rekabet edebilmek ve kârlılığını arttırmak için kendi ürün yelpazesine göre yıllık ciro ve pazar paylarını tespit ederek amaç ve hedeflerini belirlerler. Bu amaç ve hedeflere ulaşacak satış gücü için de belli bir plan yaparlar. Bu planla, satışçıların görevleri, sorumlulukları, satış gücünün büyüklüğü, bölge yönetimi,

satış işlemlerinin ve süresinin nasıl kullanılacağı, hangi pazar/müşteri gruplarına ulaşılacağı belirlenir. Aynı zamanda satış planında satış gücüne o yıl alınacak elemanlarla ilgili işlemler, eğitim, motivasyon, değerlendirme vb. konulara ilişkin yapılacak çalışmalarda yer alır (Yükselen, 2008: 70).

Firma, bu plan çerçevesinde amaç ve hedeflerini belirledikten hemen sonra ürünü, firmayı, tüketiciyi, rakipleri ve pazarı detaylı olarak tanıyan, tanıdığı ölçüde davranış biçimi geliştiren ve bir o kadarda bu işi uzun süre severek ve isteyerek yapacak satışçılara gereksinim duyar (Marangoz, 2001: 50). Bunun için satış yöneticileri satış gücü planlaması çerçevesinde ilk olarak pazar potansiyelini ve olası satış miktarını belirlerler. Buna bağlı olarak satış bölgelerini ve satış bölgelerinin potansiyellerini, kişisel satış görev tanımını ve satış gücü sayısını belirledikten sonra işe alım sürecini gerçekleştirirler. Satışçılar işe alındıktan sonra belli bir eğitim programına dâhil edilirler. Gerekli standartlar ve kotalar belirlendikten sonra denetleme işlemini yerine getirirler (Serçe, 2006: 15).

1.7.2. Satış Gücünün Büyüklüğünün Belirlenmesi

Satış gücünün büyüklüğü örgütün etkinliğinin belirlenmesi açısından önemlidir. Bu nedenle kaç tane satışçıya gereksinim duyulduğunun ortaya çıkarılması ve ihtiyaç duyulan her türlü satışçı için niteliklerin neler olması gerektiği belirlenmelidir. Satış gücünün büyüklüğüne firmanın içinde bulunduğu pazarın yapısı, rekabetin şiddeti, mal ve hizmetlerin özellikleri ile firmanın finansman bakımından güçlülüğü etki eden önemli faktörlerdir (Önce, 1999: 52).

Satış gücünün büyüklüğü, firmanın satışçı sayısının ne olacağı ile ilgilidir. Satışçı sayısı, firmanın satış gelirini belirleyen önemli bir faktör iken, maliyet unsuru olarak da dikkati çeken bir konudur. Bu nedenle optimum satış büyüklüğünün belirlenmesi önemlidir. Bunun için ise çok sayıda değişkenin göz önünde bulundurulması gerekir. Firmanın pazar payı, satış potansiyeli, pazarlama ve satış hedefleri, sektördeki durum, müşteri ilişkileri yönetimi programının hedefleri, hedeflenen müşteri tatmini, uzun dönemli gelir ve kâr hedefleri, bu değişkenler arasında sayılabilecek örneklerdir (Yükselen, 2008: 79).

Satış gücünün büyüklüğü belirlenirken firma iki yönden baskı altındadır. Satışçıların sayısı büyüdükçe, firmanın müşterilere olan hizmeti de artmakta, çok sayıda müşteriye ulaşılmakta ve daha iyi hizmet verilebilmektedir. Öte yandan daha iyi hizmet verebilmek amacıyla satışçı sayısı arttırılırken bunun firmaya olan maliyeti de yükselmektedir (Kardeş, 1989: 168).

Satışçı sayısı belirlenirken bir takım yöntemlere başvurulmaktadır. Bunlar eşit iş yükü yöntemi, satışçının verimliliği yaklaşımı, farklı iş yükü yöntemi ve satış potansiyeli yöntemidir.

Eşit iş yükü yönteminde her satışçının eşit müşteri portföyüne sahip olduğu, eşit satış çabası içinde bulunduğu varsayılır. *Satışçının verimliliği yaklaşımında* satışçının gerçekleştirebileceği satış tutarı yanında, satış bölgesinin satış potansiyeli de dikkate alınmaktadır. *Farklı iş yükü yönteminin* uygulanabilmesi için satış bölgesindeki müşteri sayısı, ziyaret süresi, ziyaret sıklığı gibi bilgilere ihtiyaç duyulur. *Satış potansiyeli yönteminde ise* satış bölgesinin satış potansiyeli ve bir satışçının gerçekleştirebileceği satış tutarı tahmin edilir (Yükselen, 2008: 80-82).

1.7.3. Satış Gücünün Örgütlenmesi

Satış gücünün firmanın organizasyon yapısı içindeki yeri, pazarlama bölümü içindeki örgütlenme biçimi önemlidir. Bu nedenle satış gücü, pazarlama bölümünün örgütleniş tarzı ile tutarlı olacak ve satış hedeflerini gerçekleştirebilecek bir yapıda olmalıdır. Bu yapı, bir yandan hedefleri gerçekleştirmek için yürütülmesi gereken faaliyetleri eksiksiz bir biçimde yürütmeye, öte yandan da denetime uygun olmalıdır.

Firmanın amaçlarına ulaşabilmesi için satış gücünün ast ve üst ilişkileri içinde örgütlenmeleri gereklidir. Örgüt yapısı, satış ve maliyet etkinliğini sağlamak zorundadır. Ancak firmanın bütün gereksinimlerini sağlayacak yalnızca bir örgüt yapısı yoktur.

Satış gücü için önerilen dört tür örgüt yapısı mevcuttur. Bunlar; *coğrafi temele, ürün temeline, müşterilere ya da bunların karmasına* yönelik olabilir. Ancak uygulama da yaygın olarak iki tür örgüt yapısına rastlanmaktadır. Bunlar (Odabaşı ve Oyman,

2002: 190):

1. Coğrafi temele göre örgütleme,
2. Müşterilere göre örgütlemidir.

Bu örgüt tiplerinden hangisinin seçilmesi gerektiği, bir yandan firmanın ve pazarlama bölümünün örgütlendirilmesine, öte yandan firmanın büyüklüğüne, mamul çeşidine, hizmet edilen coğrafik alanın büyüklüğüne ve müşteri özelliklerine bağlıdır.

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

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

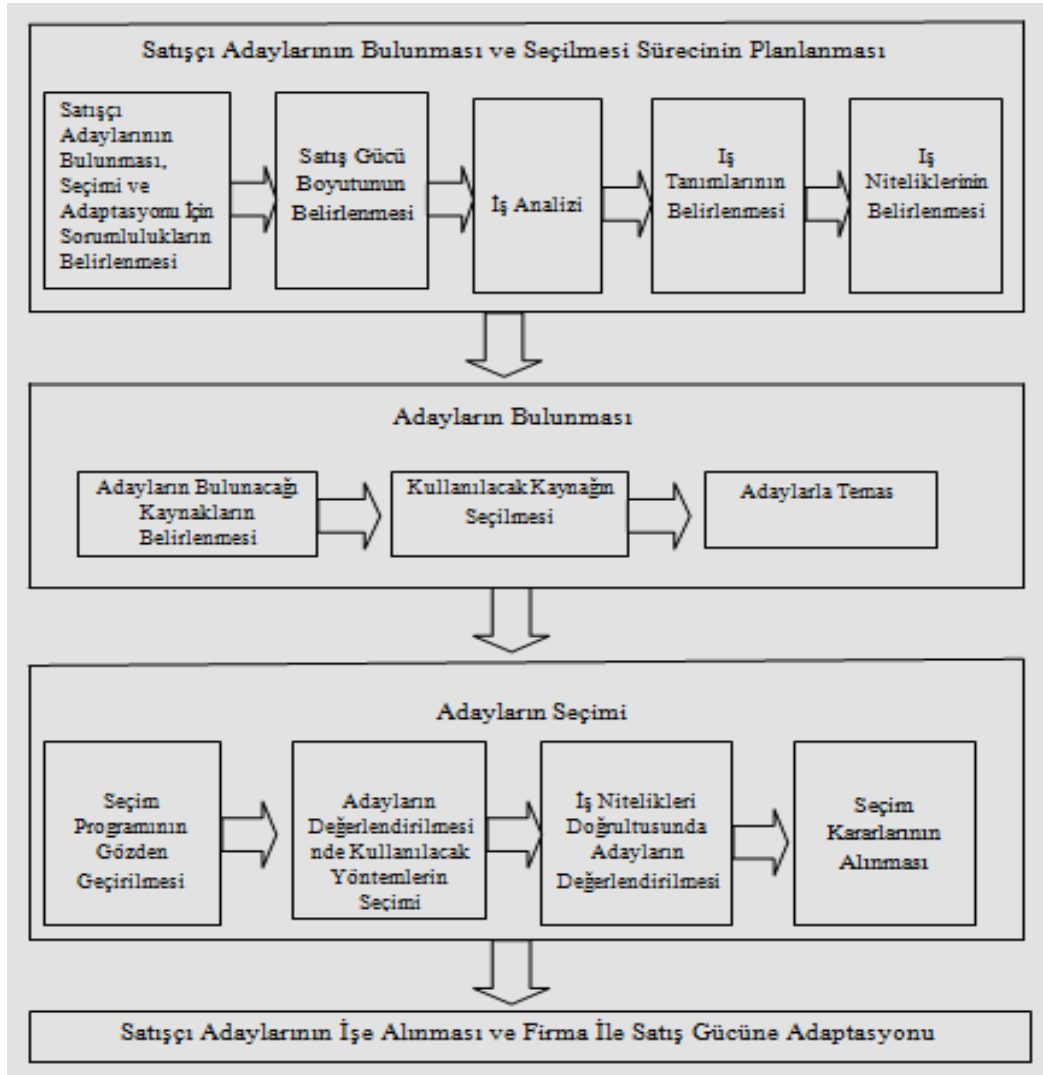
Örgüt yapısı ve yönetim tarzı, aynı zamanda, satış yöneticisinin liderlik (önderlik) stiline de bağlıdır. Bir satış yöneticisine önerilecek önderlik stilinin, sosyal önderlik (fikir soran ve fikri sorulan) olduğu söylenebilir (Karabulut, 1990).

1.7.4. Satış Gücünün Bulunması ve Seçilmesi

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalar, çalışmalarında doğal kaynaklar, sermaye ve insan gücü gibi faktörlerin en uygun birleşimlerini oluşturabilme çabasındadırlar. Bu faktörlerin en zor kontrol edileni ve belirsizlik taşıyanı insan gücüdür. Dolayısıyla 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.

Satışçı bir firmanın en pahalı sermayelerinden biridir. 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 harcanmasıdır. Dolayısıyla satış bölümünde çalıştırılacak satışçıların seçimine daha fazla özen gösterilmelidir (İslamoğlu ve Altunışık, 2007: 185). Şekil 1.2’de de görüldüğü gibi satış gücünün bulunması ve seçimi süreci iyi bir şekilde planlanmalı ve uygulanmalıdır.



Şekil 1.2. Satış Gücünün Bulunması ve Seçimi Süreci
(Stanton, Buskirk ve Spiro, 1995: 99)

Satış görevine atanacak kişilerin seçimi için öncelikle kişilerin aranıp bulunması ve söz konusu görev için başvurmalarının sağlanması gerekir. İş analizleri ve iş gerekleri analizleri sonucunda işe alınacak satışçılarda aranılacak nitelikler belirlendikten sonra sıra, bu nitelik ve nicelikteki satışçıları bulmaya gelir. Bu satışçılar değişik kaynaklardan derlenir. Bu kaynaklardan bazıları şunlardır (Kardeş, 1989: 171):

- Firmada görevli kişiler
- Yayın araçlarında yayımlatılan duyurular
- Eğitim kurumları
- İş ve İşçi Bulma Kurumu
- Meslek örgütleri

- Alıcılar
- Rakip firmalarda çalışan elemanlar
- İnternet
- Gönüllü başvurular
- Aracı kurumlar (Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri)
- Mevcut iş gücünden yararlanmadır.

Uygulamada ilk kullanılan yöntem ise iş ilanları vererek mümkün olduğu kadar çok sayıda adayın iş başvurusu yapmasını sağlamaktır. Ne kadar çok uygun aday çıkarsa o kadar çok kişinin satış işi için bulunması ve seçilmesi kolaylaşır (Taşkın, 2001: 89).

Adayların seçimi, firmanın aradığı özelliklerle satışçıların özelliklerinin kıyaslanması yapılmak suretiyle, önce ilk elemeyden geçirilerek daha sonra bir takım yöntemler kullanılarak yapılır. Bu yöntemler arasında en yaygın olanı mülâkattir. Daha sonra gerekirse seçilen adaylar bir ön değerlendirmeye tabi tutulabilir.

Satışçıların işe alınması artık pek şansa bırakılmamakta ve bu konuda bilimsel testlerden de geniş ölçüde yararlanılmaktadır. Bu testlerin başında psikometrik testing denilen yöntemler gelmektedir. Adaylar arasında seçim, tek bir görüşmeden başlayıp ayrıntılı testlere kadar uzanır. Testlerde, yaş, iş cazibesi, kişisel özellikler, dürüstlük, karakter, itibar, giyim, konuşma vb. gibi noktalar sorulmaktadır. Amaç, zekâ, düzenlilik, yetenek, adaptasyon kabiliyeti, kişilik, sosyal uyum vb. hakkında bilgi toplamaktır. Ayrıca bazı özel satış konularında testlerde uygulanır. Fakat bu testlerin birçoğunun geçerliliği ve güvenilirliği kuşkuludur (Tek, 1999: 815).

Her firmanın yapısına, amaçlarına ve faaliyet gösterdiği sektöre göre satışçı seçme ölçütü vardır. Belirlenen seçme ölçütlerinin zaman içinde geçerliliklerini yitirmesi doğaldır. Önemli olan iş analizi, iş tanımları ve iş gerekleri güncelleştirilmeli ve satışçı seçme ölçütlerinin, personel uzmanları ve yöneticileri tarafından uyarlanmaları zamanında yapılmalıdır (Açıkalın, 1996: 104). Dolayısıyla satışçı seçme ölçütlerinin de sürekli değişen ve gelişen koşullara göre ayarlanması etkin bir satış gücü oluşturulması açısından çok önemlidir.

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

1.7.5. Satış Gücünün Eğitimi

Satış gücünün eğitimi, dış etkenler ve firmanın iç koşullarının baskısı nedeniyle, son yıllarda önemi giderek anlaşılmaya başlayan bir satış yönetimi fonksiyonu olmuştur. Birçok firmada satışların artması, etkili satış eğitimine ve satışçıların sürekli olarak geliştirilmesine bağlıdır.

Satış gücü eğitimi, yeni satışçıların işle ilgili bilgi ve beceriler kazanması, geliştirilmesi, eski ve yeni satışçıları arasındaki bilgi ve beceri farklığını en az düzeye düşürmesi, 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 satışçıları sadece işe başladıkları zaman değil, iş hayatları boyunca eğitim almaya devam ederler. Bu onların ürün, sektör, müşteri, 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 tutulmasıdır. İster işe yeni alınanlar için bir eğitim programı uygulansın, isterse yeniden eğitim programı uygulansın, eğitim programının süresinin ve içeriğinin önceden belirlenmesi gerekir. Her iki eğitim programı arasında süre ve içerik bakımından fark olacağı gibi, bir firmadan diğerine göre de değişecektir.

Her firma uygulanacak eğitim programının süresini ve içeriğini kendi koşullarına ve durumuna uygun olarak saptamalıdır (Kardeş, 1989:173).

Bir temel eğitim programında, satışıya, öncelikle sektör ve firma bilgisi, mal ve hizmetlerle ilgili detaylı bilgi, iletişim bilgisi, telefonla konuşma teknikleri ile randevu alma teknikleri, görüşmede uygulaması gereken metotlar, görüşmenin satışla neticelendirebilmesi için gerekli satış kapama teknikleri ve yeni müşterilerle temasa daha rahat geçilebilmesini sağlayan referans oluşturma yolları detaylarıyla öğretilir. Kısaca satışıyı alıcılarla temasa geçtiğinde olgun, bilgili ve tecrübeli bir kimse olarak görünmesini sağlayacak çeşitli bilgiler verilir.

Satışı eğitim programları, hayli 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 satışının kendisi için hem de firma için kârlı bir iştir. Çünkü eğitilmiş satışçı, eğitim görmeyenden daha çok satış yapar ve firmada daha uzun süre çalışır (Bender, 1998: 12).

Satış gücünün eğitimi ile ilgili daha detaylı bilgilere çalışmanın asıl amacını oluşturması bakımından ikinci bölümde daha geniş olarak yer verilmiştir.

1.7.6. Satış Gücünün Performansının Değerlendirilmesi

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 ödünlendirme programı kurmak gelir. Satışçıların alacakları primlerin, ek yararların, ücret artışlarının objektif temele oturtulması ile başarılı bir ödünlendirme 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 objektif 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, davranış/çıktı, subjektif/objektif ve girdi/çıktı, davranış/sonuç gibi. Çıktı temelli ölçütler satış hacmi, kota yüzdesi vb. gibi sadece performansın bir boyutu ile ilgilenmektedir. Dolayısıyla, bireysel iş performansından elde edilen sonuçlardır. Diğer taraftan, satış literatüründe subjektif, niteliksel, girdi ya da davranış temel alan ölçütler satış gücü performansını değerlendirmede kullanılmaktadır. Girdi ölçütleri iletişim yeteneği, görünüm, rekabet ve ürün bilgisi, zaman yönetimi, müşteri sayısı vb. kişisel kontrole dayalı ölçütlerdir. Ancak çok farklı şekillerde ele alınmış olsalar da bunların objektif ve subjektif 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.
 - i. Çıktı ölçütleri: Siparişler (sipariş sayısı, miktarı ve iptal edilen sipariş sayısı gibi), hesaplar (yeni, kaybedilen, aktif, vadesi geçmiş gibi)
 - ii. Girdi ölçütleri: Aramalar (planlanan ve planlanmamış müşteri 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 müşterilerle

yapılan telefon görüşmeleri ve yazılan mektuplar, teklif oluşturma sayısı, eğitim faaliyetleri, müşterilerle ilişki kurma vb.)

- iii. 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 oranları (güne, hesaba göre arama oranları, planlanan arama oranı vb.)

- 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:

- i. Satış sonuçları (satış performansı, yeni müşterilere satış, ürün hattından satış),
- ii. Bilgi (firma politikaları, fiyat ve ürün bilgisi),
- iii. Satış alanı yönetimi (faaliyet ve aramaların planlanması, masrafların kontrol edilmesi, kayıt ve raporların değerlendirilmesi),
- iv. Müşteri ve firma ilişkileri (müşteriler, ortaklar ve firmalarla satışçının iyi ilişki kurabilmesi),
- v. 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 müşteri ilişkileri bilgisi önemli olurken, işten çıkarma, tazminat vb. gibi konularda satış performansına yönelik ölçütler önemli olmaktadır.

1.7.7. Satış Gücünün Ücretlendirilmesi

Ücret kavramı, gerek satışı gerekse de yönetim tarafından üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir konudur. Çünkü satıcılar açısından ücret, firmayı pazarda diğer başka firmalardan farklı ve ayrıcalıklı hale 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 verimlilik 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 (Taşkın, 2001: 273).

Satıcılar ücretlendirilirken düşünülen amaçlar şunlardır (Taşkın, 2001: 275):

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

Satıcılara ödenecek ücretin düzeyinin 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 ödün ile yetinmedikleri bilinen bir gerçektir. Satıcıların eğitimi, elde ettikleri statü, ek sosyal haklar da parasal ödünler kadar önem taşır. Belli bir ücreti alan satıcı, bu noktadan sonra parasal olmayan ödünleri önemser. Bu nedenle satış yönetimi, parasal ve parasal olmayan ödünleri kapsayan bir ödünlendirme planı hazırlamalıdır (Yükselen, 2008: 105). Hazırlanan bu plan sade,

anlaşılması kolay olmalıdır, istisnalar minimum düzeyde tutulmalıdır, adil ve esnek olmalıdır. Aynı zamanda satışıyı motive etmelidir.

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

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

- a. *Firma yönetimi açısından ücretlendirme*; ekonomik, kolay uygulanır, satışçıları özendiren ve geliştiren, onların firmada uzun süre kalmasını sağlayan ve kontrolü kolaylaştıran niteliklerde olmalıdır.
- b. *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):

1. *Düz maaş*: Satışçılara her ay düzenli olarak yapılan sabit ödemedir.
2. *Yalnız komisyon (prim)*: Satışçılara performansları karşılığı satışa ya da kâra göre belirli bir yüzde ile yapılan ödemedir (Yükselen, 2008: 111).
3. *Karma sistem*: Maaş şeklindeki sabit ödemenin yanında komisyon, ikramiye gibi performansa dayalı ödemelerin yapıldığı bir sistemdir.

Karma sistem, 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:

1. Maaş + Komisyon Yöntemi,
2. Maaş + İkramiye Yöntemi
3. 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.

1.7.8. Satış Gücünün Motivasyonu

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

Genel olarak isteklendirme ve güdüleme anlamlarında kullanılan motivasyon kavramı, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları ve çaba göstermeleri şeklinde tanımlanabilir (Koçel, 2003: 633). Motivasyon ayrıca, örgütte çalışan bireylerin olası ihtiyaçlarının yeterli düzeyde tatminiyle sonuçlanacağı bir iş ortamı yaratılarak, bireyin kendisinden beklenen davranışı yapmak üzere harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak da tanımlanabilmektedir (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, 1999). Bu nedenle 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 edilmesidir.

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

- *Firma dışındaki tatminsizlikler:* Satışçının firma dışı tatminsizliklerinin çeşitli kaynakları olabilir. Bunlardan bazıları satış performansında istenen düzeyi elde edemeyişi, müşteri ile olan ilişkilerden kaynaklandığına inandığı sorunlar, rakipleri aşamayışı olarak sıralanabilir. Örneğin; müşterinin 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, ihtiyaç, arzu, istek ve beklentilerinden, algılama farklılıklarından kaynaklanabilir. Bu kapsamda ele alınabilecek faktörlerden bazıları: güvenini yitirmek, başarısız olma korkusu, stres olarak sıralanabilir.
- Kişisel ihtiyaç, istek, arzu ve beklentilerin karşılanamayışı
- Çevresel koşullardır.

Birçok satış yöneticisi, motivasyonun işe en uygun satışçıların alınması, iyi ücretlendirilmesi ve iyi yönetilmesine bağlı olduğunu düşünmektedir. Oysa 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 gerçekleştirilmesi,

firmaya yeni müşteriler kazandırılması gibi başarıların yönetim tarafından övgüyle karşılanması, satışçıları motive eder. Motive olan satışçı ise daha büyük bir şevkle çalışmaya devam eder.

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

Her satışçının işini severek ve verimli çalışmasını sağlayacak en önemli ihtiyacı, satış işinde gelişmesi ve deneyim kazanmasıdır. Bu nedenle satışçılara verilecek bütün satış eğitimleri, satış geliştirme eğitimleri, müşteri ilişkileri ve iletişim eğitimleri kişinin satış işine olan ilgi ve arzusunu yükseltecek dolaylı fakat çok etkili bir motivasyon sağlayacaktır (Taşkın, 2001: 165).

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

Kısa süreli hedefleri gerçekleştirmek üzere düzenlenen satış yarışmaları da bir motivasyon aracıdır. Bu yarışmalar ile yapılmak istenen, satış hacminin artırılması, yeni müşteriler kazanılması ve artan hacim ile birlikte satışçılara ödüller verilmesidir. Burada açık, anlaşılabilir, ölçülebilir hedefler konması ve performansa dayalı ödüller verilmesi önemlidir (Yükselen, 2008: 159).

Adil örgüt politikaları ve yönetimi de satışçılara güven verir. Ücret artışı, primler, bölge sorumluluğu, terfi vb. konularda yönetimin adil 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 taşır. Dolayısıyla bir satış yöneticisi satışçıların motivasyonunu yükseltebilmek için uygun satış aracını, uygun zamanda kullanmalı, uygulamada geç kalmamalıdır (Taşkın, 2001: 167).

Sonuçta tüm bunlardan yola çıkarak iyi motive olup tatmin olmuş bir satışçının, tatmin olmuş müşterilere yol açacağı ve tatminkar müşterilerinde, satışçıların işlerinde tatmin olma duygusunu güçlendireceği söylenebilir (Öztürk, 1998: 85).

1.7.9. Satış Gücünün Gözetimi ve Kontrolü

Gözetim ve kontrol her yönetici gibi, satış yöneticisinin de önemli görevlerinden biridir. Gözetim, satış yöneticisinin satış başarısını sağlaması için satışçıları izlemesi ve amaçlara yönlelmesidir. Aynı zamanda satışçının, örgüt politikalarını ve siparişlerini yerine getirmesini sağlamak, önemli satışlarda gerekli teknik yardımı vermek, satışçıyla doğrudan iletişim kurarak bilgi toplamak, eğer gerekiyorsa satışçıyı iş başında eğitmektir (Taşkın, 1987: 127-128). Yani gözetim, bir anlamda satışçının başarısının niteliksel görünüşüne önem veren sürekli bir faaliyettir.

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

Satışçıların kontrolünün ölçüsü, satış işinin ve satışçının niteliklerine göre değişir. Özellikle, işin gereğine göre uygulanan ücret ödeme planı ücret farklılığına

neden olur. Komisyon, prim, yüzde vb. şekillerde satış ve kâr hacmi ile bağlantılı olarak değişken ücret esasına göre çalışan ve kendi müşterilerini kendileri bulan satışçılar geniş ölçüde kendi başlarına hareket ederler. Belirli bir aylıkla çalışan ve belirli sayıda müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak üzere satış faaliyetinde bulunan satışçılar ise yakın bir gözetim ve kontrol altındadırlar (Mucuk, 1997: 215).

Satışçıların kontrolü ve çabalarının değerlendirilebilmesi için çalışmalarına ilişkin verilerin firmaların elinde bulunması gerekir. Veriler çeşitli kaynaklardan ve çeşitli yollardan sağlanabilir. En önemli kaynak, satışçıların düzenli zaman aralıklarıyla hazırlayıp gönderdikleri raporlardır. Ayrıca, gözlem yoluyla da veri toplanır. Alıcıların 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.

BÖLÜM II

SATIŞ GÜCÜNÜN EĞİTİMİ

2.1. Eğitim Kavramı ve Tanımı

İnsanın öğrenme yeteneğinin oluşması ile başlayan eğitim, bireyin yaşamını sürdürebilmesi için ne kadar önemli ise, toplumun gelişimi ve sürekliliği için de o kadar önemlidir. Dolayısıyla bir toplumun gelişebilmesi için bireylerine, içinde bulundukları topluma uyma, güdüleme, kişiliklerini geliştirme, mesleki yeterliliklerini artırma, ilerleme ve yükselme gibi çabaların gerektirdiği bilgi, beceri ve alışkanlıkları kazandırması gerekmektedir. Bu durum ise ancak eğitim ortamının sağlanmasıyla mümkündür (Taymaz, 1997: 1). Eğitim, bir araç olmamakla birlikte, kişinin ve toplumun sosyal ve ekonomik gelişmelere uyumunu sağlayan bir süreçtir.

Eğitim çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Taşkın'a göre eğitimin tanımlarına bakacak olursak (Taşkın, 2001a: 19):

- Eğitim, kişinin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla, amaçlı olarak istenilen değişikliği meydana getirme sürecidir.
- Eğitim, her kuşağa, geçmişin bilgi ve deneyimlerini düzenli bir biçimde aktarma ya da kazandırma işidir.
- Eğitim, insanın kalıtımla getirdiği temel ihtiyaçlarını, mevcut kuvvetlerini ve duyularını yönlendiren, bunları kendi sınırları içinde en üst düzeye ulaştırabilen faaliyetler dizisidir.
- Eğitim, en genel anlamıyla, insanları belli amaçlara göre yetiştirme sürecidir. Bu süreçten geçen insanın kişiliği farklılaşır. Bu farklılaşma, eğitim sürecinde kazanılan bilgi, beceri, tutum ve değerler yoluyla gerçekleşir.

Eğitimin daha spesifik tanımları da yapılmıştır. Bunlardan birinde “eğitim, önceden saptanmış amaçlara göre, insan davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan, planlı etkinlikler dizgesi” olarak ifade edilmektedir. Bir başka tanımda ise

“eğitim, ferdin yaşadığı toplumda pratik değeri olan, yetenek, yöneliş ve diğer davranış formlarını edindiği süreçler toplamı” olarak belirtilmektedir (Kaynak vd, 1998: 169).

İçinde bulunduğumuz iş dünyasında ise eğitimin ne olduğu düşüncesinde büyük oranda karışıklık vardır. Bu karışıklık eğitimin tanımlarında da kendini göstermektedir. Bu nedenle yukarıdaki tanımlara benzer nitelikler taşıyan özellikle firmalardaki eğitim uğraşlarını tanımlamak gerekirse; “Çalışanların ve onların oluşturdukları grupların, firmada yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili bir şekilde yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan, bilgi, görgü ve yeteneklerini arttıran eğitsel faaliyet ve eylemlerin tümüdür.” şeklinde ifade etmek mümkündür (Sabuncuoğlu, 2000: 110; Şencan ve Erdoğan, 2001).

Sonuç itibariyle eğitimi satış yönetimi açısından değerlendirdiğimizde ise; işe alınan satışçının işlerini doğru, etkin, içlerindeki potansiyeli açığa çıkarabilecek ve sonuç üretebilecek şekilde yapabilmeleri için ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve tutumların kişiye işi ile hukuki ilişkisinin kurulduğu tarihten, işten ayrıldığı tarihe kadar geçen süre içinde sistemli bir şekilde öğretilmesidir.

Eğitim konusunda yapılan tüm bu tanımlardan hareket ederek; eğitim sürecini tanımlarken özellikle şu dört durumun ön plana çıktığını söylemek mümkündür (Taşkın, 2001a: 20):

1. İnsan, bir davranışı ancak yaşayarak kazanabilmektedir.
2. Eğitim, eğitilen kişide istenilen davranışı oluşturma işidir.
3. İnsanda davranışın oluşturulması, planlanmış bir eğitim sürecinden geçmesine bağlıdır.
4. Eğitilende oluşturulacak davranış, önceden saptanan eğitim amaçlarına uygun olmak zorundadır.

2.2. Satış Gücü Eğitiminin Önemi

Günümüzde rekabet koşulları giderek ağırlaşmakta, pazarlama faaliyetlerindeki değişim ve gelişim, satış çabalarındaki yoğunluk ve karmaşıklığı da beraberinde getirmektedir. Aynı zamanda teknolojinin insanların önüne inanılmayacak ölçüde avantajlar sunması tüketici beklenti ve isteklerini farklılaştırmakta, meydana gelen pazar ve müşteri kayıpları artmaktadır. Tüm bunlarda firmaların, rakiplerinden daha farklı arayışlara yönelmesine neden olmaktadır.

En iyi mal ya da hizmete sahip olmak artık yeterli değildir. Çünkü bu tür problemler günümüz koşullarında rahatlıkla çözümlenebilir hale gelmiştir. Bu nedenle firmalar ayakta kalmak istiyorlarsa, satışçıların eğitimi için iyi niyetli yatırımlarda bulunmak zorundadır (Roman, Ruiz ve Munuera, 2002: 1344). Böylece firmalar, vermiş oldukları eğitimle rakiplerine göre farklılık yaratabilecek çok iyi bir satış gücüne sahip olabileceklerdir (Churchill, Ford ve Walker, 1990: 473). Aynı zamanda dinamik bir çevrede ve yoğun rekabet koşulları altında çalışan satışçılar, müşterilerine karşı daha etkili olabilmek için yüksek bir bilgi donanımına sahip olacaktır.

Taşkın'a göre firmalarda satış eğitimi verilmesinin nedenleri şöyle özetlenebilir (Taşkın, 1988: 27):

- Satış işini yapacak kişilere gerekli bilgileri vermek ve satış yeteneğini geliştirmek,
- Satışçıları olumlu yönde etkilemek ve uyarmak,
- Başarılı olmayı sağlamak,
- Hataları düzeltmek ve sürekli gelişme imkanı sağlamak,
- Müşterileri uygunsuz veya aşırı satışa karşı korumak,
- Görevleri başarıma arzusu kazandırmaktır.

Tüm bu nedenlerden dolayı değişen dünyadan en fazla etkilenen pazarlama faaliyet ve çabalarının temeli olan satışçıların, aynı hızda değişme ve gelişme gösterebilmesi için, sürekli eğitim göz ardı edilemeyecek tek güçtür. Çünkü firmanın başarısı satışçıların başarısına bağlıdır. Bu nedenle de, satış yönetimi satışçılarda öğrenme isteğini teşvik etmeli, satış eğitimine önem vermelidir. Sonuçta satış eğitimi, satışçıların iş

kültürünü, becerilerini, bilgiyi, satış çevresindeki gelişmiş performans sonucu oluşan tutumları anlaması için firmanın sağladığı fırsatlarla ortaya çıkan bir çabadır (Futrell, 1988: 89).

2.3. Satış Gücü Eğitiminin Amacı

Satış gücünün eğitimi, rastgele bir anlayış ve düzenle değil, sistematik bir bütünlük içinde ele alınmalı, planlanması ve örgütlenmesi buna göre düşünülmelidir. Böylece satış yönetimi, bir eğitim programına ihtiyaç olup olmadığı konusunda karar verdikten sonra, bu programla hangi amaçların gerçekleştirileceğine karar vermelidir (İslamoğlu ve Altunışık, 2007: 196).

Satış eğitiminin temel amacı, satış gerçekleştirme ve satışçıya gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak olmakla birlikte açıkça belirtilmemiş bazı örgütsel amaçları da bulunmaktadır. Bunlar; satış performansı etkinliğini artırmak, müşteri şikayetlerine yol açabilecek hataları azaltmak, daha iyi iş performansı yaratarak daha çok kazanç ve iş tatmini sağlamak, daha istikrarlı bir satış gücüne sahip olmaktır (Önce, 2002: 17).

Satış eğitiminin amaçları firmalara göre değişebilir. Genel olarak bu amaçlar; satış gücü devrinin düşürülmesi, verimliliğin artırılması, satış gücüne moral kazandırma, müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi, satış gücünün kontrolü, satış maliyetlerinin azaltılması, satışların artırılması, zaman ve bölge yönetiminin etkin kullanımına ilişkin alışkanlıkların kazandırılması gibi ana başlıklar altında toplanabilir (Çabuk, 2005: 128; Gürdal, 1996: 174-175).

- *Satış Gücü Devir Hızının Azaltılması:* Satış gücü devir hızı, belli bir dönemde satış gücünden ayrılanların oranıdır. Firmalar açısından en pahalı kaynağın insan olmasından dolayı yetişmiş bir satışçının yerine yenisini koymak oldukça zor ve maliyetlidir.

Genel olarak bakıldığında genç ve tecrübesiz satışçının işteki başarısızlıklarından dolayı daha fazla cesareti kırılabilir ve görevi için hazırlanmamış olmanın bir sonucu olarak işten ayrılabilir. Bu nedenle satış gücü

devir oranları, yaşlı satışçılara göre genç satışçılarda daha yüksektir. Satışçı işten ayrıldığında, firma yerine birini bulmak için para ve çaba harcamalıdır. Böylece, yeni üyelerin maliyeti ve seçimi de artmaktadır. Satış gücünün devri, aynı zamanda müşteri problemlerini de beraberinde getirebilir. Çünkü çoğu müşteri kendileri ile iletişim kuran satışçılar ile sürekliliği tercih ederler. Aniden işten ayrılan bir satışçı ile sürekli iletişim kuran bir müşteri, yeni bir satışçıyı beklemek yerine diğer firma ya da tedarikçilere geçebilir. Bu durumda satış eğitimi, satış gücü devrinin azalmasına neden olarak bu tür problemleri azaltır (Churchill, Ford ve Walker, 1990: 466).

- *Verimliliğin Arttırılması:* Satış eğitiminin temel amacı olan satışta verimliliğin arttırılması, satışçılara satış becerilerinin kazandırılmasıyla mümkündür. Satış eğitimi alanlar genelde firmanın kültürü, politikaları, mal ve hizmetleri, faaliyette bulunulan sektör, satış teknikleri vb. konularda eğitilmektedir. Bu hem bireysel hem de firma amaçlarının gerçekleşmesine yardımcı olmaktadır (Marangoz, 2002: 27).
- *Müşteri İlişkilerinin İyileştirilmesi:* Satış eğitimleri aynı zamanda müşteriler ile olan ilişkilerin düzenlenmesine de katkı sağlar. Eğitimlerde tek tip insan üzerinde örnekler vermek özellikle yeni başlayan satışçıları yanlış yönlendirecektir. Çok çeşitli özelliklere sahip olan insanlar olduğu gibi, bu kişilerin talep ve beklentileri de farklı olacaktır. Satışçı her bir müşteri tipini iyi analiz etmeli ve ihtiyaçlarını tespit ederken onların dilinden konuşmalıdır. Unutulmamalıdır ki müşteri memnuniyeti, müşteri sadakatini oluşturacağı gibi firmanın yeni ürünlerini pazarlama aşamasında da kolaylıklar sağlayacaktır.
- *Satış Gücünün Kontrolü:* Satış eğitimi ile satışçılar, yönetimin elemanların görevini iyi yapıp yapmadıklarını belirlemek için kullandığı kontrol mekanizmalarını bilmeli ve anlamalıdır. Satışçılara ayrıca, kendi faaliyetlerini nasıl kontrol edecekleri öğretilmelidir (Çabuk, 2005: 128).
- *Satış Maliyetlerinin Azaltılması:* Eğitim programları satışçılara satış maliyetlerinin azaltılabilmesi için, masrafların kontrolüne yönelik yol göstermelidir. Satış masrafları ayrıca satışçıların yeterli satış becerisine sahip

olmasıyla da azaltılabilir (Çabuk, 2005:128). Çünkü yeterli satış becerisine sahip olan satışçıların çok fazla denetim ve kontrole ihtiyacı yoktur.

- *Satış Gücünün Moralini Yükseltme:* Satışçının moraliyle performansı arasında doğru bir ilişki bulunmaktadır. Satışçı yüksek moralle satışa çıktığında müşteriye daha ılımlı yaklaşacak, olumsuz durumların üstesinden gelebilecek ve daha hızlı sipariş alabileceği için morali yüksek olacaktır (Marangoz, 2002: 27). Dolayısıyla satış gücünün eğitimi, satışçıların moralini yükseltme yani doğrudan performanslarını etkileme açısından çok önemlidir.
- *Zaman ve Bölge Yönetiminin Kazanılmasına Yardımcı Olma:* Satış yönetiminde satış gücü eğitiminin amaçlarından olan zaman ve bölge yönetimi çok önemlidir. Çünkü yeni işe alınan satışçı, satış faaliyetlerinin nasıl bölüştürüleceğini, ziyaretlerin müşterilerin hacimlerine göre nasıl ayrılacağını, her bir ziyarette ne kadar zaman harcanacağını, satış seyahatlerinin ne kadar sürede yapılması gerektiğini tam olarak saptayamaz (Marangoz, 2002: 27). Satışçıların eğitimi bunları öğrenmesine yardımcı olur.

2.4. Satış Gücü Eğitiminin Yararları

Eğitimin sistemli bir program çerçevesinde gerçekleştirilmesi ve her şeyden önce zihinsel kaliteyi yükseltmeyi hedef alması gerekmektedir. Bu çerçevede öncelikle satışçıların zihinlerine; firmanın misyonu, felsefesi ve gayesi yerleştirilmeli daha sonra ise kalite, verimlilik ve bağlılık kavramları onlara kabul ettirilmelidir (Bingöl, 2006: 243) .

İşe yeni alınan satışçıların işe uyumunu sağlamak, satışçılara mevcut ve yeni satış tekniklerini öğretmek, satışçıların verimliliğini arttırmak, satış gücü devir hızını azaltmak, satışçıların moralini yükseltmek, satış maliyetlerini azaltmak gibi birçok amaçla yapılan satış eğitimleri firmaya ve satışçıya bir takım yararlar sağlamaktadır.

2.4.1. Satış Gücü Eğitiminin Firmaya Yararları

Satışçılar açısından ciddi bir öneme sahip olan satış eğitimlerine genellikle satış yöneticileri de katılmalıdır. Çünkü eğitim esnasında ortaya çıkan veriler sayesinde

firmanın gelecekteki gereksinimleri ile ilgili gerekli olacak bilgiler sağlandığı gibi karar verme ve problem çözme de etkinliği artırır. Firmanın gelişim ve yaklaşım politikaları eğitimler sayesinde daha anlaşılır bir hal alır.

Satış gücü eğitimi aynı zamanda sunulan hizmetin kalitesini arttırır. Firmanın kendisini daha rahat yenilemesine yardımcı olur. Satışçılıkla ilgili her türlü teknik, analiz ve metotların gelişmesini kolaylaştırır.

Verimliliği, iş kalitesi ve yetkinliği artan satışçıların sorumluluk duygusunun gelişmesini sağlar. Bu durumda örgüt içindeki bölümler arasında yaşanan genel çatışmaların azalmasına ve genel iletişimin artmasına neden olur (Tınaz, 2005: 96).

Bilim ve teknolojinin getirdiği yeni gelişmeler daha çabuk öğrenilerek satış bilgileri yenilenir. Yetenekli satışçıları işe almak ve işte tutmak daha kolay olur. Böylece, satış gücü devir hızı düşer. Satış yönetiminin denetim maliyetleri azalır. Önceden belirlenmiş amaçlara doğru ilerlemeyi kontrol eder (Taşkın, 2001: 107).

Firma, dış çevresine karşı da imajını güçlendiren satışçılarla çıkabilir. Pazarlama faaliyetlerinde rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilir. Satışçıların yetenek ve özelliklerinin gelişmesiyle satışçının piyasaya uyumu artar. Satışçı ile satış işi arasında tam bir uyum ve bütünleşme sağlanır (Taşkın, 2001: 107).

Firmanın, iş yaptığı diğer birey veya kuruluşlar karşısında da itibarı artar. Hizmet verdiği müşterilerinin beğenisini kazanır. Bunun yanında, çalışan ve yönetici verimi arttığı için firmanın da verimi artar ve daha az zaman, emek, para ve malzeme kullanılır. Firma, böylece sağlam bir şekilde ayakta durmayı başararak büyüme eğilimi gösterebilir.

2.4.2. Satış Gücü Eğitiminin Satışçıya Yararları

Satış eğitimleri satışçı veya satışçı adayı olan bireyler için tasarlanmıştır. Dolayısıyla satış işinde çalışacak kişiye faydası çok daha fazladır. Satışçılar tek başlarına hareket etmek zorunda olduklarından herhangi bir durum ya da sıkıntı karşısında problem çözme ve doğru karar alma becerisine sahip olmalıdır. Eğitimler,

içerindeki vaka çalışmaları ve örnek olaylar satışçıyı henüz karşılaşmadığı zorlu durumlara bile hazırlamaktadır. Aynı zamanda satışçılar açısından başarı sağlama, firma içinde ve piyasa da tanınma, büyüme, sorumluluk ve kariyerinde ilerleme konularında da eğitimin katkısı yadsınamaz. Eğitim kişide öz-gelişim ve öz-güvenin geliştirilmesine yardımcı olur. Başarının önünde oluşabilecek en büyük engel olan stres, gerilim, hayal kırıklığı, çatışma, başarısız olma korkusu ve reddedilme korkusu ile satışçıların başa çıkmasına katkı sağlar (Tınaz, 2005: 96-97).

Satış eğitimi, öğrenme zamanını kısaltır, işe yeni giren satışçılara ve mevcut satışçılara yeni işleri, tecrübe kazanmaya göre çok daha kısa bir zamanda öğretir. Eğitime katılan satışçılar daha fazla bilgiyi kafalarında tutabilir ve piyasada uygulamaya koyabilirler. Programlı bir satış eğitimi, deneme yanılma yöntemine göre sonuçlarını daha hızlı gösterir. Yeni satışçıların işe uyumunu ve öğrenme sürecini hızlandırır. Satışçıların satış görüşmesinde yaptıkları hatalar en düşük düzeye iner (Taşkın, 2001: 106).

Eğitimin bireye sağladığı yararları Taymaz ise aşağıdaki gibi sıralamıştır (Taymaz, 1997: 13-14):

- Güven duygusu gelişir, işinden memnuniyet artar, huzurlu olarak çalışır, morali yükselir, kazancı artar, ortama uyum kolaylaşır ve çekingenliği azalır.
- Yeterlilik kazanır, işine yatkınlığı artar, ufkunu genişletir, yenilikleri izler, kendini yetiştirir, unvan elde eder ve işyerinde yükselebilir.
- Kişisel amaçların gerçekleştirilmesini sağlar ve yeni sorumluluklar alma korkusunu giderir.
- İş kazalarından korunur ve sınama yanılma süresi azalır.
- Satışçıların değeri, kültürü ve insan ilişkileri artar, insanlarla kolaylıkla anlaşma sağlar, bireysel doyuma ulaşır, rolünü rahatlıkla oynar ve işinde saygınlık kazanır.

Eğitimin bir diğer önemli yararı ise satışçıların kendilerini firmanın bir parçası olarak görmesidir. Bu ciddiyet hissi, firmanın başarısı için çok önemlidir (Eren, 2001:

41). Ayrıca belirlenen kalite hedefi ve satış hacimlerine kolaylıkla ulaşmayı sağlayan eğitim satıcıların daha iyi rekabet avantajı elde etmesini sağlar.

2.5. Satış Gücü Eğitimcisinin Görevleri Ve Özellikleri

Satış gücü eğitimcisinin işinde daha etkin ve verimli olabilmesi için kendine has bir takım özellikleri, yerine getirmesi gereken bir takım görevleri vardır. Bunlar aşağıda sıralandığı gibidir (Taşkın, 2001: 117-121):

Satış Gücü Eğitimcisinin Görevleri

- Satıcılara uygun öğrenme fırsatları sağlama yoluyla, onlarda öğrenme isteği yaratmak ve böylece satıcıların en yüksek kalite ve hizmet düzeyinde çaba göstermelerini sağlamak,
- Hangi satış eğitimi konularının uygulanacağı, nasıl bir program yapılacağı ve ne çeşit satış eğitimi malzemelerinin kullanılacağına karar vermek,
- Yöneticiyle birlikte çalışarak, satış eğitiminde verilen konuların piyasada izlenmesini, konuların benimsenmesini ve satıcılar üzerinde satış eğitiminin etkisinin ölçümünü yapmaktır.

Satış Gücü Eğitimcisinin Özellikleri

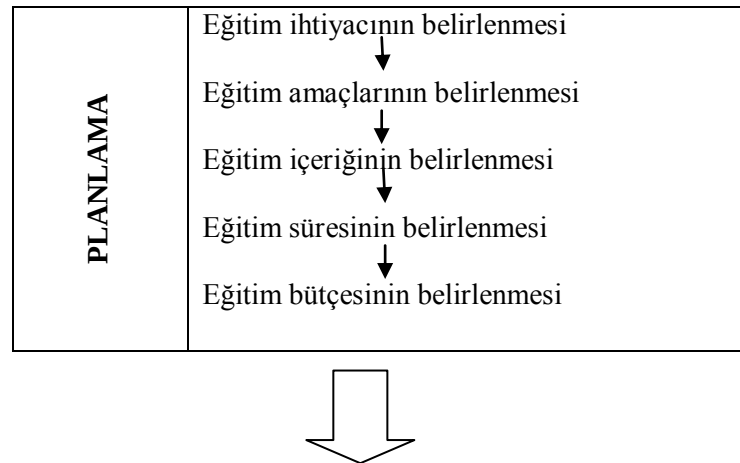
- Satış eğitimcisinin sesi etkili, sağlık durumu iyi, hayata bakışı olumlu ve gerçekçi olmalıdır.
- Satış eğitimcileri grupları yönlendirmekten hoşlanan, öğrenme ilkelerini sınıfta uygulayan, yüksek beklentileri karşılayan, soğukkanlı olan ve baskıları etkin olarak yöneten, öğrencileri ile birlikte kolaylıkla sosyal olan, zamana duyarlı, tam zamanında eğitimi uygulayan kişiler olmalıdır.
- Satış eğitimcisi, kendini eğitime katılanların yerine koyan, onlarla her düzeyde iyi bir iletişim kurabilen, onlara danışmanlık yapan kişiler olmalıdır.
- Satış eğitimcisi anlattığı konu hakkında yeterli donanıma sahip olmalı ve konuyu ilgi çekici bir şekilde sunma yeteneği bulunmalıdır.
- Grup içinde birlik ve anlaşma sağlamalıdır.

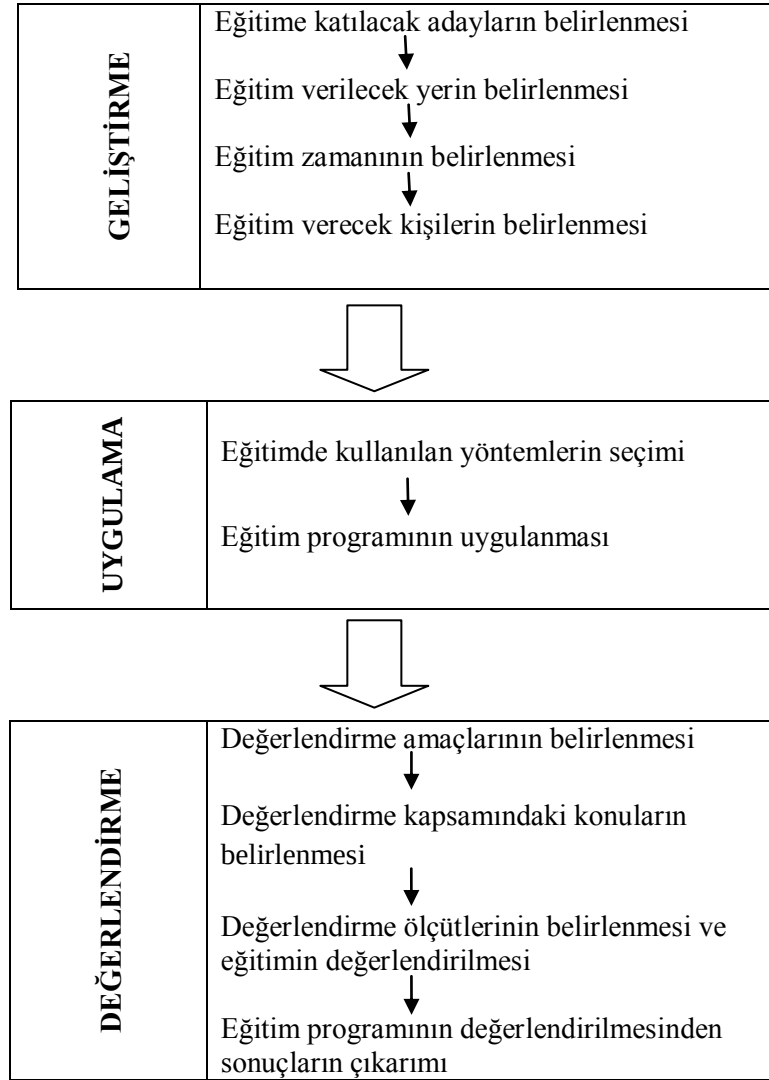
- Eğitime katılan satışçılar dinlemeli ve onlara doğru bilgiler vermelidir.
- Satış eğitimcisinin tutum ve tavrı, yardımsever, arkadaşça, yapıcı olmalıdır.
- Satış eğitimcisi, yaparak ve açıklayarak çalışmalı, bir danışman rolü oynamalıdır,
- Satış eğitimcisi kendisini ve eğitime katılan satışçılar sürekli olarak değerlendirmelidir.

2.6. Satış Gücünün Eğitim Süreci

Eğitim sürecinin firma ve satışçılar açısından yararlı olabilmesi için detaylı bir şekilde planlanması, geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi gerekmektedir.

Aynı zamanda firmalar uygulamayı düşündükleri eğitim programları ile ilgili birçok konuda karar vermek zorundadır. Söz konusu kararların satışçıların gelişimine katkıda bulunabilecek ve eğitim programının etkinliğini arttıracak nitelikte olması önem taşımaktadır. Bu doğrultuda üzerinde karar verilmesi gereken konuları içeren süreç Şekil 2.1.'de gösterildiği gibidir (Stanton, Buskirk ve Spiro, 1995: 187).





Şekil 2.1. Eğitim Süreci
(Marangoz, 2002: 27; Stanton, Buskirk ve Spiro, 1995: 187)

2.6.1. Eğitim Sürecinin Planlanması

Eğitim sürecinin ilk aşaması olan planlanma “Eğitimle ilgili olarak var olan durumdan, saptanmış hedeflere ulaşmak üzere izlenecek yolların, uygulanacak yöntemlerin, kullanılacak kaynakların belirlenmesidir.” (Taymaz, 1997: 48).

Eğitim planlamasının genel olarak nitelikleri şunlardır (Tosun, 1978: 199-200):

1. Bir seçim ve tercih sürecidir.
2. Bir karar verme sürecidir.

3. Bugünkü verilerle geleceğe dair yapılan çalışmadır.
4. Sınırlı kaynakları, ulaşılmak istenen hedeflere en uygun şekilde dağıtma sürecidir.

Eğitim planlaması yapılırken üzerinde durulması gereken ilkeler ise şunlardır (Kaynak vd, 1998: 178):

- Eğitim planlaması sürekli bir fonksiyondur ve devamlı örgütlenmenin gereğini ortaya koyar.
- Eğitim planlaması, uzmanların, yönetim organlarının, danışma kurumlarının sürekli olarak işbirliğini gerektirir.
- Eğitim planlamasında, amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının devamlı olarak izlenmesi gerekir ki, bunun için de değerlemede süreklilik esastır.
- Eğitim planı, tahmin edilemeyen durumlara da uygulanabilir esnekliğe sahip olacak şekilde hazırlanmalıdır.
- Planın etkili bir şekilde uygulanabilmesi için, gerekli insan gücü ve finansal kaynakların gerçekçi bir değerlendirilmesi yapılmalıdır.
- Eğitim ihtiyaçları belirlenirken tarafsızlık ilkesi esas alınmalıdır.
- Eğitim planlaması, kişilere ya da gruplara ait düşüncelerle amacından saptırılmamalıdır.
- Yapılacak değerlendirmeler sonucunda planın, yeni ihtiyaç ve durumlara uydurulması gerekmektedir.

Eğitim sürecinin planlanması kendi içerisinde çeşitli aşamalardan meydana gelmektedir. Bu aşamalar; eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitim amaçlarının belirlenmesi, eğitim içeriğinin belirlenmesi, eğitim süresinin belirlenmesi ve eğitim bütçesinin belirlenmesidir. Tüm bu aşamalar tamamlandıktan sonra bir eğitim programının ana hatları oluşmuş olur.

2.6.1.1. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Eğitim ihtiyacının belirlenmesi programın planlanması ve eğitim amaçlarının tanımlanması için başlangıç noktasını oluşturur (Stanton, Buskirk ve Spiro, 1995: 190). Dolayısıyla verilen satış eğitimi programının türü ne olursa olsun planlama aşamasında

atılması gereken ilk adım, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesidir. Bu ihtiyaç bir işte çalışan satışçı için, işin yerine getirilmesinde, bilgi, beceri, tutum ve davranış bakımından duyulan eksiklik ya da gerekliliktir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998: 187).

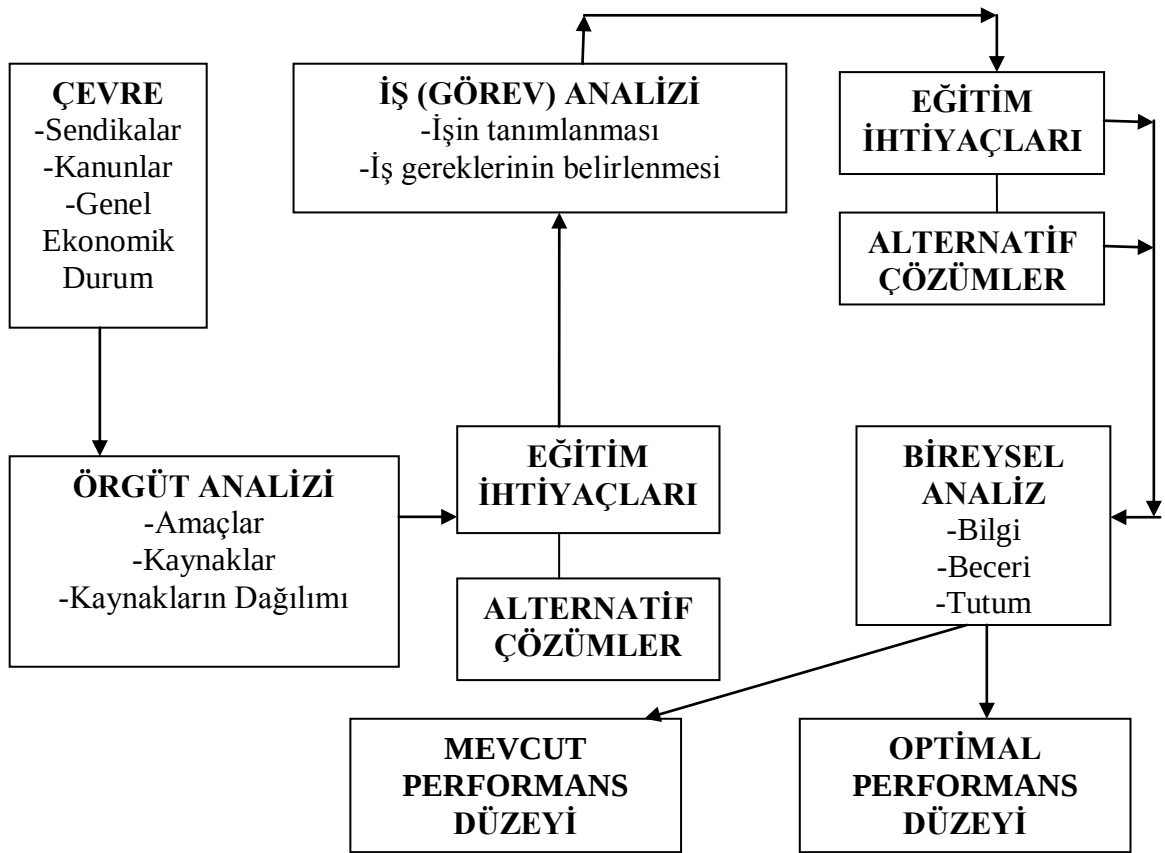
Eğitim ihtiyacını bir formül ile göstermek gerekirse;

“Eğitim ihtiyacı = İşin gerektirdiği bilgi ve yetenek – İş yapan kişinin sahip olduğu bilgi ve yetenek” olarak formüle edilebilir. Fark olumsuz ise satışçının eğitime ihtiyacı olduğu, eşit ya da olumlu ise eğitim ihtiyacının olmadığına karar verilir. Ama bu aşamada olumsuz farkın bilgi ve yetenek eksikliğinden mi yoksa motivasyon, ücret, çalışma şartları gibi nedenlerden mi kaynaklandığını tespit etmek önemlidir. Eğer farkın eğitim ihtiyacından kaynaklandığına karar verirse, sıra artık bu ihtiyacın nasıl, hangi konularda ve kimlere dönük olarak gerçekleştirileceğine karar vermektedir (Şimşek ve Öge, 2007: 240).

Eğitim ihtiyacı analiz edilirken çeşitli kaynaklardan yararlanılır. En iyi kaynak firma personeli olmakla birlikte, rakipler ve müşterilerde eğitim ihtiyacının belirlenmesinde önemli kaynaklardır. Firma eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde anket, mülakat, doğrudan gözlem gibi yöntemlerden faydalanabilmektedir (Futrell, 1988: 427). Örneğin, eğitim ihtiyacı üst yönetim ve satış yönetiminin hedeflerinin incelenmesiyle, satış giderlerinin hesaplanmasıyla, müşteri girdileri ve firma kayıtlarının incelenmesiyle, satışçıların gözlemlenmesi ve sorgulanmasıyla tespit edilebilir (Dalrymple ve Cron, 1998; Stanton, Buskirk ve Spiro, 1995:190).

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde yürütülecek çalışmalar başlangıç eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve sürekli eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi olarak da ele alınabilir. Bu durumda başlangıç eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde iş tanımları, satışçının geçmişteki bilgi düzeyi ve deneyimi ile satışçılara ilişkin pazarlama politikaları derinlemesine incelenir ve çeşitli değerlendirmeler yapılır. Sürekli satış eğitim ihtiyacının belirlenmesinde ise özel amaçların ve deneyimli satışçılara ilişkin belirli eğitim ihtiyaçlarının ortaya konulması gerekir (Still, Cundiff, Edward ve Govoni, 1988: 343).

Ancak, günümüzde eğitim ihtiyacı, satışçılara basit bir takım bilgilerin verilmesi ya da bazı tekniklerin öğretilmesi düzeyini zaman zaman aşmaktadır. Bu nedenle, eğitim ihtiyaçlarının bir bütünlük içinde belirlenmesi gerekir ki, bunun içinde üç tür analize ihtiyaç duyulmaktadır (Kaynak vd, 1998: 178). Şekil 2.2’de de görüldüğü gibi bu analizler: örgüt analizi, iş (görev) analizi ve bireysel analiz (işgücü analizi) dir. Farklı amaçlara yönelik bu analiz çalışmalarından çıkan sonuçlar, eğitim gereksiniminin çeşitli açılardan saptanmasını sağlar.



Şekil 2.2. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesinde Analizler

(Gürbüz, 1998: 22; Kaynak vd, 1998:179)

Eğitim ihtiyacını saptamada kullanılan bu analizleri şu şekilde açıklamak mümkündür:

2.6.1.1.1. Örgüt (Organizasyon) Analizi

Örgüt analizi, uzun vadeli eğitim planlarında, eğitim ihtiyacının saptanması amacı ile kullanılmaktadır. Bu analizle, firmanın tüm eğitim açığını ya da ihtiyaçlarını saptamak için incelemeler yapılır. Böylece örgüt içinde eğitime ihtiyaç olup olmadığı, varsa hangi bölümlerde ihtiyaç duyulduğu ve böyle bir eğitimin ne ölçüde başarılı olacağı gibi konularda bilgiler toplanmış olur (Kaynak vd, 1998: 179). Aynı zamanda örgüt analizine bakılarak, mevcut durumun yanı sıra, geleceğe yönelik eğitim ihtiyaçlarını da kapsayacak şekilde uzun vadeli programların hazırlanması da mümkün olur.

2.6.1.1.2. İş (Görev) Analizi

Eğitim ihtiyacının saptanmasında kullanılan örgüt analizi yapıldıktan sonra ikinci analiz iş analizidir. İş analizi örgütte yapılmakta olan işlerin ayrıntılarıyla incelenmesidir (Cascio, 1992: 238). Yani belirli bir işin sorumlulukları ve yapılaş işlemleri ile ilgili bilgilerin toplanması ve toplanan bu bilgilerin incelenmesi süreci olarak tanımlanabilir. İş analizlerinin yapılmasıyla elde edilen bilgilerden yararlanılarak, iş tanımları ve iş gerekleri hazırlanır. İş tanımı, işin gerektirdiği görevler, sorumluluklar, ilişkiler, çalışma koşullarını içeren listedir. İş gerekleri ise işe alınması gereken kişilerde bulunması gereken beceri, eğitim ve kişilik özelliklerini içeren listedir. Bu listede belirtilen özellikler işe almada kriter olarak kullanılır. İş gerekleri hazırlandıktan sonra mevcut çalışanların bu listede belirtilen niteliklere sahip olup olmadıkları araştırılır. Eğer çalışan kişilerin özellikleri iş gereklerine uymuyorsa, bu durumda bir eğitim ihtiyacından bahsedilebilir. Şöyle ki, iş gereklerinde yazılı olan koşullar bilgi, beceri, tutum ve davranışlardaki eksiklikten dolayı gerçekleşmiyorsa eğitimle bu eksiklik kapatılır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998: 189). Bu aşamada eğitim sonrasında uygulanacak standartlarda belirlenmektedir.

2.6.1.1.3. Bireysel Analiz

Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde üçüncü ve son aşama kişinin analiz edilmesidir. Şüphesiz iş analizleriyle işin gerekleri belirlendikten sonra, satışçıların

mevcut performansının, standart performansa uygun olup olmadığının saptanması gerekir. Yani satışçıların bireysel performanslarının yeterlilik düzeyi incelenmektedir.

Eğer satışçıların mevcut performansları ile standart performansları arasında fark var ise, bunun bilgi ve nitelik eksikliğinden mi, yoksa motivasyon, işe uyumsuzluk, doyumsuzluk vb. gibi başka sebeplerden mi kaynaklandığının tespiti ayrıca önem taşır. Farkın eğitim ihtiyacından kaynaklandığına karar verildiğinde ise bu ihtiyacın hangi yönde ve konuda olduğu saptanarak eğitim programının hazırlanması aşamasına gelinir (Kaynak vd, 1998: 181).

Bireysel performans verileri; gözetimcilerin çalışanlar hakkında değerlendirmeleri, satışçıların günlük şeklinde tuttukları performans tutanakları, tutum ölçümleri, testler veya görüşmeler yoluyla elde edilen bilgilerdir.

2.6.1.1.4. Diğer Analizler

Firmanın eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılan analizler sadece örgüt, iş ve bireysel analiz ile sınırlı değildir. Her birinin amaçları ve yaklaşımları birbirinden farklı, ancak birbirinin bütünleyicisi niteliğinde olan başka analizler ve yöntemlerde vardır. Bunlar performans değerlendirme analizi, uzun vadeli plan ve öngörüm analizi ile yazılı belgelerin incelenmesi, test uygulamaları, görüşme, gözlem ve anket yöntemleridir. .

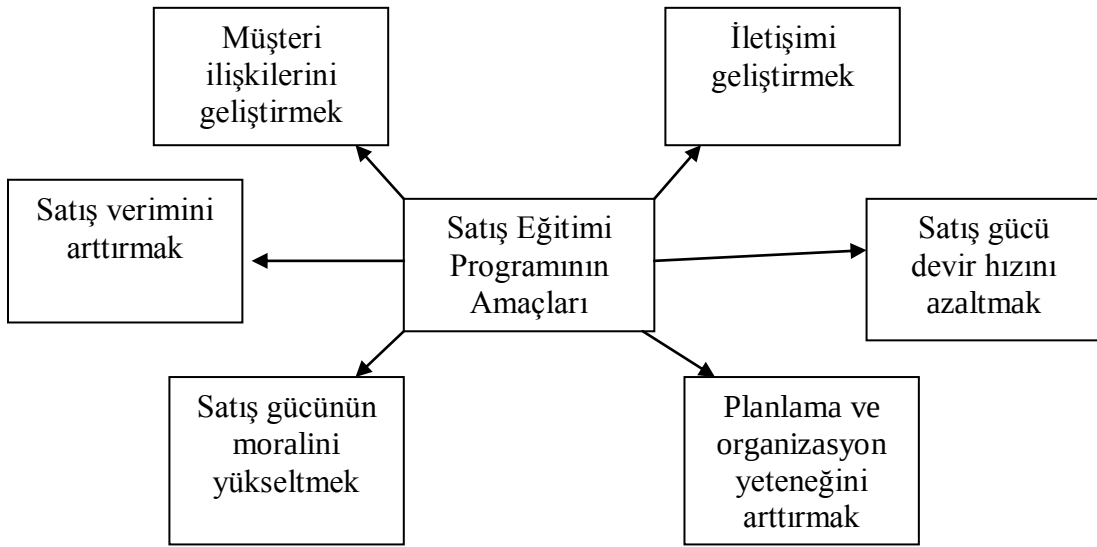
2.6.1.2. Eğitim Amaçlarının Belirlenmesi

Satış gücü eğitim sürecinde ihtiyaçların belirlenmesinden sonraki aşama, hazırlanacak ve uygulanacak eğitim programının belli amaçlara yönelik yapılmasıdır. Bir firmanın eğitim ihtiyaçları belirlendikten sonra, eğitim programının güvenilirliği için spesifik, gerçekçi ve ölçülebilir amaçlara ihtiyaç vardır (Churchill, Ford ve Walker, 1990: 463).

Her eğitimin temel amacı faydalı sonuçlar elde etmektir (Dalrymple ve Cron, 1998). Satış gücü eğitiminin amacı ise, satışçıları teşvik etmek ve onların verimliliklerini arttırmaktır. Bunun yanı sıra başka amaçları da mevcuttur. Örneğin,

yüksek satışlar, daha iyi moral, satışçılar üstünde daha iyi kontrol, daha iyi müşteri ilişkileri ve düşük satış maliyetleridir (Stanton, William ve Buskirk, 1974: 295). Bunlara ilaveten, yeni işe alınacak satışçıların firmaya uyumlarının sağlanması ve tecrübeli olan satışçıların ise eksikliklerinin tamamlanması eğitim programının amaçları arasındadır.

Satış eğitimi programının amaçları firmadan firmaya değişebileceği gibi, firmanın içinde bulunduğu koşullara ve satışçıların niteliklerine göre de değişebilmektedir. Yalnız belli bir takım amaçlar üzerinde birliktelikler bulunmaktadır (Churchill ve diğ, 2000; Stanton, Buskirk ve Spiro, 1995). Bu amaçlar Şekil 2.3'te gösterildiği gibidir.



Şekil 2.3. Satış Gücü Eğitim Programının Amaçları
(Stanton, Buskirk ve Spiro, 1995)

Bir eğitim programı için belirtilen bu amaçların saptanması, daha sonra yapılacak çalışmalara yön vereceğinden ciddi anlamda öneme sahiptir. Çünkü eğitim amaçlarının belirlenmesi, eğitim programının türünü, eğitimin içeriğini, eğitimde kullanılacak yöntemleri, eğitim teknolojisini ve eğitim sonunda yapılacak değerlendirmeyi saptamaya yardım etmektedir.

2.6.1.3. Eğitim İçeriğinin Belirlenmesi

İçeriğin belirlenmesi işlenecek olan konunun belirlenmesidir. Bir satış eğitim programının içeriği, hangi tür eğitim olursa olsun, eğitim ihtiyaçları belirlendikten sonra ulaşılan spesifik amaçlardan türemelidir (Still, Cundiff ve Govoni, 1988). Aynı zamanda eğitim programının içeriği firmanın büyüklüğüne, eğitimcinin yetenek ve tecrübesine, eğitim verilecek satışçıların düzeyine ve satılacak mal ya da hizmete bağlı olarak değişmektedir (Gürdal, 1996: 177; Marangoz, 2002: 28). Firma genelde basit ve karmaşık olmayan ürünler sattığında eğitim programı satış ve satışçılık çerçevesinde geliştirilir. Yalnız ürünler karmaşıktıkça ve teknik üstünlüğü arttıkça verilecek eğitimin türü ve içeriği de değişmektedir (Gürdal, 1996: 177).

Birçok satış eğitim programının birincil amacı; kişilere satış öğretmek ya da var olan satış hünerlerini geliştirmektir. Bu nedenle eğitim programının genel olarak içeriği, ürün bilgisinden ve ikna edici iletişim becerilerinden oluşmaktadır. Bununla beraber diğer çeşitli faktörlerde satışta başarı ya da başarısızlığı etkilemektedir. Bunlar; eğitim alanların satış işine karşı tutumları, firma bilgisi, müşteri bilgisi, rakip ürünlere yönelik bilgiler, pazar bilgisi, satış teknikleri bilgisi, bilgisayar destekli beceriler, zaman yönetimi ve satışıdaki yasal kısıtlamalar konusundaki bilgilerdir. Her eğitim programı bunların hepsini kapsamak zorunda değildir. Eğitimin spesifik içeriği her eğitim döneminin amaçlarına bağlı olarak çeşitlendirilmektedir (Stanton, Buskirk ve Spiro, 1995).

Eğitimin içeriği belirlenirken dikkat edilmesi gereken nokta konular arasındaki bağıllık ve ilişki gibi hususlardır. Bir diğer nokta ise en fazla hangi konuya ihtiyaç duyuluyorsa o konuya öncelik verilmesidir.

Aşağıda eğitim programının içeriğini oluşturan bu konulardan bazılarına yer verilmiştir:

2.6.1.3.1. Ürün Bilgisi

Ürün bilgisi satışçılar için büyük önem taşır. Satma çabası içinde olduğu ürünü tanımayan satışçının uzun vadede başarılı olmasını beklemek mümkün değildir. Ürün

hakkında bilgi sahibi olmak satışçının cesaretini ve iş tatminini arttırmaktadır. Ayrıca bilgilendirme sadece firma ürünlerine yönelik olmamalıdır. Rakip firmaların ürünleri, fiyatları, üretim biçimleri, performansları vb. konuları da kapsamalıdır (Gürdal, 1996: 178).

Bir satışçının ürünler konusunda eğitilmesinin nedenleri şunlardır (Stumm, 1992: 174):

- Rakip ürünler arasındaki farkların azalması,
- Yeni ürün sayısının artması,
- Alım-satım işlemlerinin gelişme hızının artması ve alıcıların giderek daha bilgili ve profesyonel hale gelmesidir.

Genel olarak satışçıların ürün hakkında bilgi sahibi olması ise aşağıdaki faydaları sağlamaktadır (Churchill ve diğ, 2000):

- Satışçı, ürünle ilgili özel teknik terimleri kullanarak müşterilerle etkili iletişim kurabilir.
- Ürünün kalitesine olan güveni artırır ve kalitenin firma için rekabet avantajı sağlamasına yardımcı olur (Gürdal, 1996: 178).
- Ürün hakkında bilgi sahibi olan satışçının kendine güveni artar.
- Ürünlerin fiziksel özellikleri ve yararları konusunda müşterilerle iletişimi artırır (Gürdal, 1996: 178).
- Ürünü tanıyan satışçı, müşterilerin ürünle ilgili sorunlarını ve itirazlarını rahatlıkla yanıtlayabilir.
- Müşterinin satışçıya olan güveni artar.
- Ürün bilgisi tam olan satışçı, ürünü rakip ürünlerle kıyaslamada başarılı olur.

Tüm bunlardan yola çıkarak ürün bilgisi kapsamında bir satışçının bilmesi gerekenler kısaca şunlardır: Ürünün her türlü teknik ayrıntısı, ürünün müşteriye sağlayacağı faydalar, ürünün rakip mallara göre üstünlükleri ve sağladığı ek faydalar ile ürünü üreten firma hakkında bilgidir.

2.6.1.3.2. Firma Bilgisi

Yeni işe alınan bir satışçı ilk önce firmayı tanımalıdır. Örgütün tarihsel gelişimi, kültürü, örgüt yapısı, yönetim felsefesi konularında yeterince bilgilendirilmelidir. Özellikle firmanın uzun dönemli amaçları, stratejileri ve misyonu, pazarlama ve pazarlama bilgi sistemleri, ürün, fiyat, dağıtım ve tanıtım politikaları uygulamaları, satış sonrası hizmetleri gibi konularda satışçı bilgi sahibi olmalıdır. Ayrıca, satışçılar, kendi satış faaliyetlerini etkileyen politikaları ve personel ücretlendirme sistemi ile firmanın sağladığı diğer yararlar konusunda da bilgi sahibi olmalıdır.

Satışçı, firmanın yöneticilerini, kendi yöneticilerini ve iş arkadaşlarını tanımalıdır. Firmanın üst kademe yöneticileri ve onların sorumlu bulunduğu kimseler hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Mümkünse geçmiş yıllara ait faaliyet raporlarını incelemek suretiyle firmayı daha yakından tanımalıdır (Önce, 1999: 58).

Eğer firmanın durumu satışçılara öğretilmezse, satışçının vereceği yanlış bilgiler firmayı zor durumda bırakabilir. Satış bölümünün personel politikaları, satışçılara öğretilmeli, ayrıca satışçıların moral düzeyinin yüksek tutulması için çalışmalar yapılmalıdır (Çabuk, 2005: 129).

2.6.1.3.3. Pazar Bilgisi

Satışçılar açısından diğer bir önemli olan konu ise pazar bilgisidir. Firmalar pazardaki rekabetin durumunu, rakiplerin izledikleri stratejileri, yeni pazar hedeflerini, ekonomik koşulların pazarda yarattığı gelişmeleri satış gücüne sunmak, onlarla tartışmak amacıyla eğitim programı uygulayabilirler.

Satışçı, kim satın alacak, ne satın alacak, daha da önemlisi niçin ve nasıl satın alacak sorularını cevaplayabilmelidir. Bu nedenle yapılan eğitimler, sürekli değişen pazarları ve pazar koşullarını da kapsayacak şekilde olmalıdır (Still, Gundiff ve Govani, 1988: 345).

2.6.1.3.4. Satış Teknikleri Bilgisi

Her satışçının öncelikle satma ve satın alma sürecini öğrenmesi gerekmektedir. Her firma müşterilerini, müşterilerin gereksinimlerini ve satın alma süreçlerini bilmeli ve bunlara en uygun satış tekniklerini belirleyip eğitimde bu noktalara ağırlık vermelidir.

Satış teknikleri genel olarak; olası müşterilerin bulunması, satış için sunumlar, sunumda kullanılabilecek teknikler, itirazları ele alma biçimi, satışın kapatılması, satış sonrası hizmetler vb. konuları kapsamaktadır. Bu tür konular daha çok satış becerilerinin geliştirilmesine yöneliktir. İyi bir satışçı, insanlarla dostça nasıl bağlantı kurulabileceği, ilişkilerin dostça nasıl yürütülebileceği, müşterinin nasıl dinlenmesi ve yanıt verilmesi gerektiği, müşteride nasıl güven uyandırılacağı, sosyal ortamlarda nasıl davranılacağı, arkadaşça ancak sistemli ve ciddi nasıl olunacağı vb. gibi konularda becerilere sahip olmalıdır (Gürdal, 1996: 179).

2.6.1.3.5. Zaman ve Bölge Yönetimi

Satış gücü yönetiminde karşılaşılan en büyük sorunlardan biri, zamanın etkin bir şekilde kullanılamaması ve boşa harcanmasıdır. Boş zaman ise kaynak kaybına neden olmakta ve verimsizliliği arttırmaktadır. Bu nedenle bugün birçok firma bu konu ile ilgilenmekte ve yöneticilerde olmak üzere tüm basamaklarda zaman yönetiminin öğretilmesine özen göstermektedir. Zaman ve bölge yönetimi eğitimi kapsamında öncelikle, satışçılara satış faaliyetlerine en büyük, satış dışı faaliyetlere ise en küçük zamanı harcamalarının öğretilmesi söz konusudur (Gürdal, 1996: 180). Dolayısıyla eğitimler sırasında satışçılardan yapmış olduğu faaliyetleri sıralaması istenir ve bunlara tahmini olarak ne kadar zaman harcadığı sorulur ve gereksiz zaman harcamalarının temel satış faaliyetlerine nasıl dönüştürülebileceği öğretilir.

Bir satışçının müşterilerinin çok olması ya da geniş bir bölgeden sorumlu olması zaman ve bölge yönetimi açısından problemler doğurabilmektedir. Daha çok iş üzerinde yapılan eğitimle kazanılan etkili zaman ve bölge yönetimi ile ilgili bilgiler

firma tarafından verilmekle birlikte sorumluluğun büyük bir kısmı bölge yöneticilerine düşmektedir (Churchill ve diğ, 2000).

2.6.1.3.6. Rekabet Bilgisi

Satışçılar, rekabet bilgisi kapsamında rakip firmaların, faaliyetlerini, satışını yaptıkları mal ve hizmetleri, piyasada ki gelişme ve değişmelerini, örgüt yapılarını, müşterilerini, satış politikalarını bilmelidir. Ayrıca satışçılar rakip firmaların fiyatlandırma stratejilerini, dağıtım kanallarını, satış sonrası hizmetlerini, pazardaki konumunu, satış hacimlerini vb. faaliyetlerini de yakından takip etmelidir. Çünkü rakip malların ayrıntılı özellikleri, üstünlük ve olumsuzlukları, ödeme ve iade politikaları, kullandıkları araçlar ve diğer çalışma prensiplerinin satışçı tarafından bilinmesi, satışçının kendisine avantaj sağlarken, firmasına aktardığı bu bilgilerde firmanın geleceği açısından yol gösterici olmaktadır.

Fakat yönetici veya eğitimcilerin rakiplerle ilgili bilgiyi satışçılara sunarken dürüst olması çok önemlidir. Çünkü doğru bilgi, satışçının müşteriyle görüşmesinde sunumunu daha sağlıklı hazırlamasına, müşteriyi ikna ederken daha rahat hareket etmesine olanak sağlar (Yükselen, 2008: 121).

2.6.1.3.7. Müşteri Bilgisi

Müşteriler her firmanın en önemli varlığıdır. Bu nedenle müşteriler hakkında bilgi toplanması, bilginin değerlendirilmesi ve satışçı tarafından uygun şekilde kullanılması önemli konulardır.

Satışçılar, müşterilerinin kim olduğunu, ilgilendikleri ürünlerin neler olduğunu, satın alma alışkanlıklarının ve ekonomik durumlarının nasıl olduğunu bilmelidirler (Still, Cundiff ve Govoni, 1988). Çünkü müşterilerini tanıyan ve anlayan satışçı, onların problemlerini tespit etmede ve çözmede daha başarılı olurlar (Dalrymple ve Cron, 1998).

Müşteri hakkında bilinmesi gerekenler müşteriye, mal ve hizmetin niteliğine göre değişmektedir. Genel olarak müşteri bilgisi denildiğinde, müşteri ad ve soyadı, unvanı, firması, satın alma alışkanlıkları, marka bağlılığı, satın alma kapasitesi,

problem ve ihtiyaçları, politik eğilimleri, hobileri vb. bilgileri ifade etmektedir. Müşteri bilgisinin sınırları bulunmamaktadır ve müşteriden müşteriye değişmesi nedeniyle, satışçının üzerinde sürekli durması gereken konulardan biridir (Gülbüz,1998: 36).

Firmalar farklı müşteri hizmetleri için, müşterilerini gruplamak, ihtiyaçlarına göre sınıflara ayırmak, her bir grup için pazarlama stratejileri geliştirmek ve bu stratejileri de ayırdığı müşteri gruplarına göre belirlemek durumundadır (Honeycutt, Ford ve Rao, 1995: 68).

2.6.1.3.8. İletişim Becerileri Bilgisi

İletişim becerileri, müşteriyle ilk iletişimi kurma, görüşme sırasında müşteriye görüşmeye çekme ve ikna etme, etkili dinleme ve beden dilini kullanma konularını kapsar.

Çeşitli müşteri tiplerinin olması satışçıların her müşteriyle ayrı bir şekilde iletişime girmesini gerektirebilir. Bu nedenle eğitim programları iletişim becerilerini kazandırma ve bunların geliştirilmesi üzerine düzenlenmelidir (Yükselen, 2008, 120-121).

İletişim becerileri arasında önemli bir yeri olan beden dili kullanımı, etkin satış sunumu ve müşteriyle iyi ilişkilerin kurulması açısından çok önemlidir. Çünkü sözel olmayan iletişim kimi zaman daha etkin, hatta daha inandırıcı olmaktadır. Özellikle sunum yapılırken beden dilini kullanmak sunumun etkinliğini artırıcı bir rol oynamaktadır (Marangoz, 2002: 29). Ayrıca dinleme, okuma ve konuşma da satış sürecinde can alıcı temel bir yetenektir.

2.6.1.4. Eğitim Süresinin Belirlenmesi

Satış gücü eğitim sürecinin planlanmasında diğer bir aşama, eğitimin ne kadar süreceğinin belirlenmesidir. Eğitimin süresi, firmanın ürünlerine, satışçının gereksinim duyduğu bilgilerin kazandırılmasına, satış pozisyonlarına, pazar koşullarına göre değişmektedir (Marangoz, 2002: 31). Bu yüzden satışçılara verilen eğitimlerin süresi firmadan firmaya farklılık göstermekte ve sabit bir eğitim süresinden bahsetmek mümkün olmamaktadır. Diğer taraftan eğitim süresi, satışçının ihtiyaçları ve

yeteneklerine göre de değişebildiğinden, deneyimli satışçılar yeni satışçılara göre, daha yetenekliler daha az yeteneklilere göre daha kısa sürede eğitilebilmektedir (Churchill, Ford ve Walker, 1990: 467).

Aynı zamanda eğitimin firma için bir gider kaynağı olduğu düşünülürse; eğitim programlarının verimlilik ilkesi doğrultusunda, elverdiğince kısa olmasına özen gösterilmelidir. Özellikle satışçıyı işinden uzaklaştırarak, gerçekleştirilen eğitim programının, işleri belirli bir süre aksatabileceği unutulmamalıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 126) . Ancak gider unsuru olarak kabul edilip, eğitim programlarını gereğinden kısa süre için uygulamaya koymak, umulan yararın sağlanamaması bakımından firmaya daha büyük maliyetler yükleyebilir. Bu nedenle eğitimde optimum sürenin tespiti büyük önem taşır.

2.6.1.5. Eğitim Bütçesinin Belirlenmesi

Satış gücü eğitim sürecinin planlanmasında son aşama ise eğitim bütçesinin hazırlanmasıdır. Yapılacak bu çalışmayla, satış gücü eğitim programlarının uygulamaya konmasında gereksinim duyulacak parasal ve diğer kaynaklar ile var olan kaynakların yeterli olup olmadığı belirlenmiş olacaktır.

Eğitim pahalı bir yatırımdır. Çünkü eğitimi verene, eğitim yerine, malzemelerine vb. belli bir ücret ödenmektedir (Marangoz, 2002: 27). Plansız ve programsız bir eğitim firmaya gereksiz harcamalar açacağı için firmanın gerçek eğitim ihtiyaçlarının saptanması ve belirlenen eğitim programının gerçekleşmesi için gerekli ve rasyonel bütçenin hazırlanması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 127).

2.6.2. Eğitim Sürecinin Geliştirilmesi

Satış gücü eğitim sürecinin ikinci aşaması olan geliştirme sürecinde yapılması gereken bazı çalışmalar vardır. Bunlar eğitime katılacak adayların seçilmesi, eğitim zamanının ve yerinin belirlenmesi ile eğitimin kim tarafından verileceğinin saptanmasıdır.

2.6.2.1. Eğitime Katılacak Adayların Belirlenmesi

Eğitime katılacak adayların belirlenmesi, ortaya konmuş amaçlar doğrultusunda kimlere eğitim verileceği ve kimlerin eğitime öncelik verileceğinin tespitini içerir.

Eğitim alacak satışçıları belirlemede dikkat edilmesi gereken nokta, acilen eğitime ihtiyaç gösteren satışçılara öncelik tanınmasıdır. Ancak işteki aksamaların eğitim ihtiyacından kaynaklanıp kaynaklanmadığını tespit etmek son derece önemlidir. Bunun dışında eğitime katılacak satışçılar, firmanın amaçlarına, yaptıkları işin gereklerine, mesleki bilgi ve eğitim düzeylerine, işlerinde gösterdikleri performansa ve sahip oldukları yeteneklere göre değerlendirmeye tabi tutularak programa dahil edilirler (Kaynak vd, 1998: 183).

Eğitime katılacak satışçıların seçiminde bunların dışında başka faktörler de belirleyici olmaktadır. Bunlar; yasal zorunluluk olarak belirlenen eğitim programlarının varlığı, eğitimin isteğe bağlı veya zorunlu olması, eğitim için oluşturulacak grubun yapısı vb.dir.

Eğitime katılacak satışçıların seçiminde özellikle bir takım yöntemler kullanılmaktadır. Bunlardan en önemlileri yapılacak eğitimin amaçları, yer ve zamanı gibi konuları içeren başvuru formlarının satışçılara yollanması ve satışçılar tarafından tekrar doldurularak eğitim birimlerine gönderilmesi ile yöneticilerin görüşlerinden yararlanmadır. Bu yöntemler uygulandıktan sonra eğitimde kimlere öncelik verileceği konusunda yaş, okul, eğitim düzeyi, mesleki bilgi düzeyi, yükselme düzeyi ve yaptığı işin doğasına göre bir değerlendirme ve sıralama yapılması söz konusudur.

2.6.2.2. Eğitim Verilecek Yerin Belirlenmesi

Eğitim sürecinin geliştirilmesinde karar verilmesi gereken diğer bir husus ise, eğitimin iş başında mı, yoksa iş dışında mı yapılacağıdır. İş başı ya da iş dışı tercihi; eğitilecek satışçılara, eğitimde öğretilmek istenen konulara, uygulanacak yönteme göre değişmektedir. İş dışında bir eğitim programı kararlaştırıldıysa, bunun için en uygun yerin seçimi ayrıca önem taşımaktadır (Kaynak vd, 1998: 184).

Aynı zamanda satış eğitimi tek bir merkezde yapılabileceği gibi firma dışında merkezi olmayan farklı yerlerde de yapılabilmektedir. Bu eğitim ise, eğitim verilecek kişiye/kişilere, firmanın yapısına, büyüklüğüne, ayrılacak bütçeye vb. etkenlere bağlıdır. Satış eğitiminin merkezde yapılması, firma finansal olarak güçlü olduğunda en iyisidir. Çünkü tüm satışçıların merkeze gelmeleri ve satıştan uzak kalmaları nedeniyle kayıp satışlar eğitim maliyetini artırıcı rol oynamaktadır. Merkezi olmayan eğitim ise daha çok saha eğitimine yöneliktir ve denetçi konumunda olan bölge ya da saha yöneticilerince bölgede yapılmaktadır (Marangoz, 2002: 30). Merkezi olmayan eğitim, merkezi eğitime oranla daha düşük maliyetlidir (Hughes ve Singler, 1983: 279). Bu eğitimde, eğitimi yöneten bölge veya satış yöneticisi her bir satışçıyı değerlendirme imkanı bulmaktadır (Stanton, Buskirk ve Spiro, 1995: 199). Aynı zamanda satışçılar eğitim süresince işlerine devam edebilecekleri için iş kaybı da oluşmamaktadır. Merkezi olmayan eğitimin tüm bu avantajlarının yanı sıra dezavantajları da vardır. Örneğin, satış eğitimi için özel olarak tasarlanmış eğitim araç ve gereçleri merkezi eğitime göre daha azdır. Aynı zamanda eğitimin içeriği ve yöntemleri değişebildiği için bütün satışçıların aynı şekilde değerlendirilmesi mümkün olmayabilir (Comer, 1991: 425).

Tüm bunların yanı sıra eğitim ortamı seçilirken, eğitim yerinin uzak olmamasına dikkat edilmelidir. Ayrıca eğitimin niteliğine bağlı olarak, ortamın ses, ısı ve ışık gibi faktörlere bağlı olarak değerlendirilmesi ve bunlar göz önüne alınarak seçimin yapılması gereklidir.

2.6.2.3. Eğitim Zamanının Belirlenmesi

Eğitim sürecinin geliştirilmesi konusunda diğer bir ele alınacak konu, eğitilecek olan satışçıların işlerini aksatmayacak şekilde eğitim zamanının ayarlanmasıdır. Özellikle eğitim alacak olan satışçıların sayılarının fazla olduğu durumlarda uygun bir zamanlama yapılması kolay olmamaktadır. Yalnız eğitim için en uygun zamanın saptanmasında firmanın çalışma programı, satışçıların yetiştirilmesinin zorunlu ve verimli olacağı süreler göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle eğitimin ne zaman yapılması gerektiği konusunda kesin zaman belirlemek olanaksızdır. Sadece işe alma işleminin gerçekleştirilmesinden hemen sonra eğitim yapılması gerektiği bilinmektedir. Çünkü temel ürün bilgisi, firma bilgisi, satış teknikleri bilgisi işe yeni

başlayan bir satışçı için gerekli olan bilgilerdir. Yalnız eğitim ihtiyacı başlangıç programının tamamlanmasıyla sona ermemektedir. Zaman zaman firmada çalışan satışçılar içinde geliştirme ve bilgileri güncelleştirme eğitimleri, yönetici eğitimleri verilmektedir. Bu eğitimlerin ne zaman verileceği kesin olarak belirli değildir.

Elbette ki işin yoğunluğunun en üst seviyede olduğu bir zaman dilimi eğitim için uygun olmayacaktır. Her firma için uygun zaman değişebilir ancak satışçılar ve yöneticiler açısından uygun bir zaman, eğitim için en uygun zamandır diyebiliriz. (Sabuncuoğlu, 2000: 126).

2.6.2.4. Eğitim Verecek Kişilerin Belirlenmesi

Eğitim sürecinin geliştirilmesinde üzerinde önemle durulması gereken başka bir konu ise, eğitim içeriğinin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranış kazanmış kişilerce eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesidir. Eğitimin kim tarafından verileceği, eğitimin kalitesi ve verimliliği açısından önemlidir. Eğitimin başarısını etkileyen pek çok faktör olduğu gibi, bunların en başta gelenlerinden biri eğitici kişilerin yeterliliğidir. Bu yeterliliğe iki açıdan bakmak gerekmektedir (Kaynak vd, 1998: 184):

1. Eğitici kişilerin, eğitim verecekleri konuyla ilgili bilgi, beceri ve tutumlarındaki yeterlilikleri.
2. Öğretilecek konulara, öğrenim yer ve ortamına göre seçilmiş eğitim tekniği ya da yöntemini uygulama konusundaki yeterlilikleri. Burada dikkat edilmesi gereken nokta her bilen kişinin, öğretme yeteneğine sahip olduğunun varsayılmamasıdır.

Firmanın eğitimcilerden beklentileri eğitim programın türüne göre değişebilir. Bir önceki bölümde bu konuya değinmemize rağmen eğitimcilerin sahip olması gereken başlıca nitelikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Fındıkçı, 2003: 261):

- Eğitimci, konusuna hakim olmalıdır.
- Eğitimci, gereken ön hazırlığı zamanında yapmalıdır.
- Eğitimci, gereken teknolojik araç ve gereci kullanabilmelidir.
- Eğitimci, yüksek katılım için eğitim ortamı, eğitim içeriği ve eğitim gündemini renkli hale getirmelidir.

- Eğitimci en başta kendi davranışı ve sunumu ile yüksek motivasyonunu göstermelidir.
- Eğitimci, sözel olduğu kadar sözel olmayan iletişimine de dikkat etmeli, beden diline hakim olmalıdır.
- Eğitimci, katılımcıların farklı kabiliyet, kişilik ve algı özelliklerine sahip olduğunu bilmeli ve bu bilinçle hareket etmelidir.
- Eğitimci, iletişim ve etkileşimin öneminin büyük olduğunu çok iyi bilmelidir.

2.6.2.4.1. Eğitimci Kaynakları

Firma eğitimcilerini seçerken üç temel kaynaktan faydalanmaktadır. Bunlar:

1. Yöneticiler
2. Firma içi eğitim uzmanları
3. Firma dışı eğitim uzmanlarıdır.

Firma, eğitimlerin de bu kaynaklardan sadece birini kullanabileceği gibi, verilecek eğitimin türü, amacı ya da kullanılan eğitim yöntemlerine göre bunların ikisini ya da üçünü de bir arada kullanabilir. Bu kaynakların bir takım avantaj ve dezavantajları vardır. Yalnız önemli olan eğitimde en iyi verim ve kaliteyi sağlayacak kaynağı kullanmaktır.

Yöneticiler

Üst düzey yöneticiler ile bölge veya birim satış yöneticileri her zaman firmanın temel satış eğitimcileri konumundadırlar. Bu kişiler eğitim alacak satışçılarla yılların verdiği deneyimlerini paylaşırlar (Futrell, 1988: 442).

Yöneticiler nasıl satılacağını ve başarılı olmak için hangi satış becerilerine sahip olunması gerektiğini iyi bildiklerinden programın güvenilirliğini artırır (Marangoz, 2002: 31). Diğer taraftan satışçıların hangi alanlarda başarılı olduklarını ve sorunlarının neler olduğunu görebildiklerinden onlara ihtiyaç duydukları konularda bilgi verebilirler. Yöneticilerden satış eğitiminde yararlanmanın dezavantajı ise, söz konusu kişilerin zaman yetersizliği olabileceği gibi, öğretme yeteneği eksikliği de olabilmesidir (Hughes ve Singler, 1983: 278). Yalnız bu dezavantajlar yöneticiler açısından iyi bir

zaman programlamasıyla ve öğretim yetenekleri ile ilgili eğitim programlarına katılmalarıyla giderilebilir niteliktedir.

Firma İçi Eğitim Uzmanları

Firma içi eğitim uzmanları, firma içerisindeki eğitim ihtiyacının giderilmesinde eğitim programlarını yürütmek amacıyla işe alınan kişilerdir.

Firmaların kendi bünyelerinde bulundurduğu eğitim uzmanları eğitim programını daha detaylı ele alabilir, satışçılara gereken dikkati gösterebilir ve eğitimde kullanılacak araç ve gereçleri daha iyi hazırlayabilir (Stanton, Buskirk ve Spiro, 1995: 196). Üstelik bu eğitici kaynağı eğitileceklerin problemlerini anlayabilecek biridir. Çoğu kez yeterli zamanı ayıramayan yöneticilere göre, firmaya daha az maliyet getirmektedir (Gürbüz, 1998: 55).

Eğitimde firma içi eğitim uzmanlarının kullanılmasının bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Bu uzmanlar teoride kişiler üzerinde kontrolden yoksundur. Ayrıca ödenen maaş, eğitimin niteliklere göre değişmektedir. Bu kaynağın kullanılmasının en büyük sakıncası ise, bu eğitimcilerin saha da karşılaşılan sorunları çözmede yetersiz kalabilmeleridir.

Firma Dışı Eğitim Uzmanları

Firma dışı eğitim uzmanları daha çok küçük ve orta büyüklükteki firmalar tarafından kullanılmaktadır. Yani bu firmalarda verilen eğitim, konusunda uzman ve bağımsız çalışan danışman firmalarca ya da üniversite öğretim üyeleri tarafından verilmektedir (Gürdal, 1996). Bu kaynağı kullanan firmalar minimum maliyetle ihtiyaç duydukları eğitimi elde ederler. Ayrıca firma dışından sağlanan bu uzmanlar genellikle yönetici geliştirme programlarında kullanılmaktadırlar.

2.6.3. Eğitim Sürecinin Uygulanması

Eğitim sürecinin uygulanması aşamasında sırasıyla yapılması gereken bazı çalışmalar vardır. Bunlar; eğitimde kullanılacak yöntemlerin seçimi ile eğitim programının uygulanmasıdır.

2.6.3.1. Eğitim Programlarında Kullanılan Yöntemler

Eğitim sürecinin uygulanmasında ilk aşama eğitimde kullanılacak yöntemlerin seçimidir. Bir eğitim programının başarıyla uygulanması büyük ölçüde seçilecek eğitim yöntemine bağlıdır. Dolayısıyla eğitim sonunda önemli gelişmeler elde edebilmek için kullanılan yöntem veya yöntemlerin doğru olması gerekmektedir. Yanlış eğitim yönteminin kullanılması istenilen gelişim ölçütlerine ulaşılamamasına neden olmakta ve en önemlisi de gereksiz zaman ve para israfına yol açmaktadır.

Bir eğitim yönteminin seçiminde doğru kararı verebilmek için göz önüne alınması gereken başlıca etmenler şunlardır (Bingöl, 2006: 257):

- Eğitimin amacı,
- Eğitime katılacakların sayısı,
- Eğitime katılacakların mesleki durumları,
- Eğitime katılacakların bilgi ve beceri düzeyleri,
- Eğitime katılacakların kişisel farklılıkları,
- Eğitim yöntemlerinin gerektirdiği zaman,
- Eğitim yöntemlerinin maliyeti,
- Firmanın maddi olanakları ve eğitime ayrılan bütçesi,
- Eğitim programını uygulayabilecek eğiticilerin durumu, öğretilecek konuya ilişkin bilgi ve becerileridir.

Aynı zamanda bir eğitim yönteminin uygun ve verimli olabilmesi için bazı şartları taşıması gerekmektedir. Örneğin, satışçıları motive etmeli, onların katılımını arttırmalı ve uygulamaya olanak sağlamalıdır. Ayrıca problemlere karşı uygulanabilir ve adapte edilebilir olmalıdır.

Eğitim yöntemleri farklı kaynaklarda değişik şekillerde sınıflandırılmıştır. Örneğin iş başında ve iş dışında eğitim yöntemleri; bireysel ve grup eğitim yöntemleri gibi. Bu çalışmada ise eğitim yöntemleri; iş başında eğitim yöntemleri, iş dışında eğitim yöntemleri ve teknoloji temelli eğitim yöntemleri olmak üzere üç ana grupta sınıflandırılmıştır.

2.6.3.1.1. İş Başında Eğitim Yöntemleri

Genellikle firmaya yeni giren ve deneyimsiz satışçının yetiştirilmesinde uygulanan iş başında eğitim yöntemlerinin temel hedefi, satışçıların görevlerini yerine getirirken, öğrenmeye de devam etmeleridir. Söz konusu yöntem, iş ve eğitimin iç içe olduğu ve satış gücünün işi bırakmaksızın çalıştığı bir yapıya sahiptir (Bilgin vd., 2007, s.16). Bu yöntemde satışçıdan iş yapması istenir, ancak tam bir performans beklenmez. Satışçıya hata yapma ve bu hatayı düzeltme fırsatı tanınır (Kaynak vd., 1998:191).

Eğer satışçıların eğitiminde iş başında eğitim yöntemi kullanılacaksa, bu eğitim dört aşamada gerçekleştirilir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998: 190-191):

- 1.Aşama: Satışçının iş başında eğitime hazırlanması,
- 2.Aşama: Satışçıya yapılacak işlerin gösterilmesi,
- 3.Aşama: İşin bizzat kişiye yaptırılması,
- 4.Aşama: Yaptırılan işlerin eğitici tarafından izlenmesidir.

İyi planlanmış bir iş başında eğitim yöntemi firmaya çok önemli faydalar sağlayabilir. Rothwell ve Kazanas bu faydaların en önemlilerini şu şekilde sınıflandırmıştır (Rothwell ve Kazanas, 2004: 15-16):

- İşe yeni giren satışçının işe alışma sürecinin kısılmasını ve dolayısıyla zaman unsurundan en faydalı şekilde yararlanılmasını sağlar,
- İşe yeni girenlerin kaygılarını hafifletici ve satış gücü devrini azaltıcı etki yapar,
- Satışçıların ileride karşılaşılabilecekleri temel beceri eksikliklerini önceden görme imkanı sağlar,
- Yöneticilere, bireysel öğrenme zorluğu çeken satışçılarına karşı daha iyi çözüm yolu bulma konusunda rehberlik eder,

- Müşteri hizmetinin yüksek kalitede sağlanması hususunda yol gösterici olur,
- Mal ve hizmet kalitesinin gelişiminde önemli bir rol oynar.
- Satışçı, işini yaparak öğrendiğinden, performansına bakılarak geri bildirim sağlanır. Pahalı fiziksel olanaklara gereksinim yoktur (Gürdal, 1996: 182)

İş başında eğitimin faydalarının yanında bazı sakıncalı yönleri de bulunmaktadır. Bunları da aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür (Tınaz, 2005: 98):

- Deneyimsiz satışçılar, iş yerindeki pahalı araç ve gereçlere zarar verebilir,
- Eğitime ayrılan süre satışçılar açısından yetersiz olabilir,
- Çok sayıda satışçının bir arada eğitilmesi mümkün değildir,
- İş başında eğitimi veren kişi işi iyi bilebilir ancak öğretme yeteneğine sahip olmayabilir. Bu nedenle eğitim sistemsiz ve baştan savma bir şekilde yürütülebilir,
- Özel eğitimciler istihdam ediliyorsa, öğretim faaliyeti, sistemsiz bir biçimde savsaklanarak ifa edilebilir (Bingöl, 2006: 258),
- Eğitimi alan kişiler, eğitimcilerden daha çok bilgili olduklarını göstermeye kalkışabilirler. Bu durumda çatışmalarına neden olabilir.

İş başında eğitim bazen yeni satışçıları korkutur. Çünkü yaparak öğrenme düşüncesi, psikolojik olarak rahatsız edicidir. Bu durum genellikle satışçıların eğitim sırasında bahsedilen şeyleri yanlış algılamalarına bağlıdır (Churchill, Ford ve Walker, 1990: 476).

İş başında uygulanan eğitim yöntemleri şunlardır; yetki devri yoluyla eğitim, oryantasyon (işe alıştırma) eğitimi, iş devri (rotasyon) eğitimi, yönetici gözetiminde eğitim, staj yoluyla eğitim ve gösteri yoluyla eğitimidir.

2.6.3.1.1.1. Yetki Devri Yoluyla Eğitim

Satışçıların yetişme ve gelişmesini sağlayan önemli bir yöntemdir. Sorumluluk bilincinin ve karar alma yeteneğinin gelişmesini sağlayan yetki devri yoluyla eğitim, satışçıları firmanın hedeflerine varma noktasında daha fazla sorumluluk almaya ve daha fazla analitik düşünmeye itmektedir. Bu eğitim yönteminde yönetici, amaçları

belirledikten sonra, işin yönetimini ve yapılma biçimini satışçıya bırakmakta ve sadece sonuçları denetlemektedir. Burada amaç gelecek zamanda önemli bir göreve getirilmesi düşünülen satışçının yetki kullanmasını sağlamaktır. Ayrıca satışçının sorumluluk bilinci de bu şekilde arttırılmış olacaktır. Ancak bu yöntemin sağlıklı bir şekilde işlemesi, sadece yetki devrinin yapılmasıyla mümkün değildir. İstenen yararın sağlanabilmesi için yöneticinin satışçıyla iyi bir iş birliği kurması ve ona güvenip yardımcı olması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 131).

Bu yöntem diğer yöntemlerle desteklenirse, kendi başına karar verebilen, yüklendiği işin sorumluluğunu sonuna kadar üstlenebilen, bir işi yapmak ve yönetmek için gerekli olan analitik düşünme yeteneğine sahip satışçıları yetiştirmede oldukça başarılı bir yöntem olur.

2.6.3.1.1.2. Oryantasyon (İşe Alıştırma) Eğitimi

Satış gücü eleman seçim süreci sonunda işe yeni alınmış olan satışçının, firma amaç ve politikalarını, yapısını, işleyişini, kendi görev, yetki ve sorumluluklarını, birlikte mesai harcayacağı çalışma arkadaşlarını, kısacası firmanın tamamını tanıması için uygulanan eğitim yöntemidir (Klein ve Weaver, 2000: 48).

Oryantasyon eğitimde genel olarak; işin gerektirdiği bazı bilgilerin edinilmesi, düşünsel ve bedensel becerilerin kazandırılması, yani en kısa zamanda işe uyumun sağlanması amaçlanır. Böylece sonraki günlerde ortaya çıkabilecek olan sorunların başlangıçta çözülmesi kolaylaştırır. Bu eğitimden beklenen katkılar ise şöyle özetlenebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 132):

- Yeni işe alınan satışçıya, örgüt politikaları, firmanın örgütsel yapısı, sosyal haklar ve sorumluluklar, yükselme olanakları, iş koşulları, iş güvenliği tedbirleri vb. konularda aydınlatıcı bilgiler vermek,
- Satışçıya, işi ile yetenekleri arasında bir ayarlama yapma olanağı sağlamak,
- Satışçının işe ve firmaya yabancılaşmasını önleyerek, sosyal kaynaşmayı sağlamaktır.

Aynı zamanda satışçılarının performansında önemli oranda bir artışa neden olan bu eğitim, firmanın karlılık ve rekabet düzeyini de artıracaktır.

2.6.3.1.1.3. İş Devri (Rotasyon) Eğitimi

Eğitim alanında uygulanan bir diğer iş başı eğitim yöntemi iş devri, başka bir deyişle rotasyon eğitimidir. Üst ve orta kademe yöneticilerin çeşitli işlerde belirli sürelerle görevlendirildiği bu eğitim yöntemindeki amaç, ileride önemli görevlere atanabilecek satışçıların, firmada yer alan çeşitli fonksiyonları yakından tanımalarını sağlamak; onlara yönetim sorumluluğu yanında teknik beceriler kazandırmaktır. Yönetim kademesinde uygulanan rotasyon eğitimi süresi dört ya da altı aydan başlayıp bir yıla kadar uzanabilmektedir. Alt kademe çalışanlarına uygulanan rotasyon eğitimi süresi ise daha kısadır. Öğrenilecek işin karmaşıklığına ve zorluğuna göre sürenin uzun ya da kısa olmasına dikkat edilmelidir (Tınaz, 2005: 100).

Bu yöntem aynı zamanda sürekli aynı işi yapmaktan dolayı isteksiz ve bitkin hale gelen satışçıların, işlerinden duydukları tatmin derecesini artırabilmek için etkili bir yöntemdir (Şimşek ve Öge, 2007: 243). Yani satışçıların motivasyonlarının artmasını ve psikolojik sorunlarını aşabilmelerini sağlar (Taymaz, 1997: 149).

Bir rotasyon eğitim programının başarılı olabilmesi için şunlara dikkat edilmelidir:

- Program ihtiyaçlara yönelik olmalıdır.
- Program ihtiyaç ve beklentileri tatmin etmelidir.
- Program, eğitilenin kapasitesine göre olmalıdır.
- Programın süresi, bireyin öğrenme oranı ile orantılı olmalıdır. Yani işin nasıl yapılması gerektiğini ya da nasıl yapıldığını öğrenmeye yetecek kadar uzun, gereksiz zaman, işgücü ve para israfını önleyecek kadar kısa olan optimum süreyi kapsamalıdır (Gülbüz, 1998: 67).

Bu yöntemin tek bir zayıf yönü vardır. Buda işinde uzmanlaşmış satışçıların başka işlerde çalışmalarını önermekle firma aleyhinde verimin azalması gibi bir sorunun oluşabilmesidir.

2.6.3.1.1.4. Staj Yoluyla Eğitim

İş başında eğitim yöntemlerinden bir diğeri olan staj yoluyla eğitim, yeni işe alınan satışıya, uygulamalı olarak işi öğretmek, destekleyici eğitimlerle işte olgunlaşmasını sağlamak amacıyla uygulanan eğitimidir. Satışçı işin nasıl yapıldığını eğitim yoluyla uygulamalı öğrenirken, kendisine verilen kısmi sorumlulukla ne ölçüde başarılı olabileceğini göstermektedir. Burada eğitilen satışçılar, belli teorik bilgilere sahiptirler. Satışçının sahip olduğu bu bilgileri uygulaması ve davranışa dönüştürmesi için, ilgili oldukları alanda kendilerine görev yaptırılır. Bu şekilde iş dışında kazanılmış bilgi ve becerilerin, iş başında uygulanarak pekiştirilmesi sağlanır.

Staj uygulamalarının süresi, genellikle 1-12 ay arasındadır. Pek çok firma tarafından gereken önem verilmeyen ve formalite gözüyle bakılan staj uygulamaları aslında etkili bir şekilde planlandığı takdirde, firmalar açısından oldukça faydalı sonuçlar doğurmaktadır. Staj uygulamaları süresince üzerinde önemle durulması gereken birkaç husus bulunmaktadır. Bunlar; daha işin başında stajyerleri yıldıracak zorlukta işlerin verilmemesi, işin zorluklarının ve ince teknik bilgilerin zamana yayılarak öğretilmesidir (Sabuncuoğlu, 2000: 135). Genel olarak bakıldığında staj yoluyla eğitim firmalarda en çok uygulanan yöntemdir. Bunun nedeni maliyetinin diğer yöntemlere göre çok daha düşük olmasıdır.

2.6.3.1.1.5. Yönetici Gözetiminde Eğitim

Tercih edilen en eski eğitim yöntemlerinden biri olan yönetici gözetiminde eğitim, firmaya yeni gelen ya da iş değiştiren bir satışçının bilgi, beceri ve tecrübe sahibi olan bir diğer satışçı ya da yöneticilerin yanına yetiştirilmek üzere verilmesidir.

Satışçının zayıf yönlerini bilen yönetici, bu yönlerin geliştirilmesi ve yeni niteliklerin kazandırılması amacıyla uygun bir ortam yaratarak söz konusu satış gücünün veriminin artmasını sağlayabilir. Özellikle basit işlerin öğretilmesinde etkili olan yönetici gözetiminde eğitim, maliyetinin de çok düşük olması sebebiyle sıklıkla tercih edilen yöntemlerden bir diğeridir (Şahin ve Güçlü, 2010: 230).

2.6.3.1.1.6. Gösteri Yoluyla Eğitim

Eğitimcinin satışçıların önünde bir şeyin nasıl yapılacağını göstererek öğrettiği bir eğitim yöntemidir. Bu yöntemde tepegöz, slayt ve video gibi hem görsel hem işitsel iletişim araçları kullanılır (Sabuncuoğlu, 2000: 135). Özellikle video gösterimi en popüler eğitim programlarından biridir. Bu yöntem, iletişim, görüşme ve müşteri hizmetleri becerilerinin geliştirilmesi ve süreçlerin nasıl takip edileceğinin benimsenmesi bakımından önem taşımaktadır. Video gösterimi ile gerçek hayattan örnekleri ve deneyimleri eğitim alanlara gösterme yoluyla uygulamaya konan bu eğitim yöntemi, davranış modellemenin önemli bir bileşenini teşkil etmektedir (Noe, 1999: 192).

Bu yöntemin en büyük avantajı tekrar gösterimlere imkan sağlaması ve bir anda çok fazla kişiye ulaşabilmesidir. Bunun yanında yöntemin bazı dezavantajları da vardır. Eğitimde kullanılan videolar, asetatlar ve diğer malzemeler sürekli güncelleştirilmelidir. Eğitilenlerin genellikle pasif durumda olması da bir sakınca teşkil etmektedir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2005: 157).

2.6.3.1.2. İş Dışında Eğitim Yöntemleri

Satış gücünün eğitilmesinde kullanılan yöntemlerden biri de iş dışında eğitim yöntemleridir. Satışçılara gözlem, inceleme ve tartışma yapma olanağı sağlayarak gerekli olan bilgi, beceri ve yetenekleri kazandırma amacı güden iş dışında eğitimde, satışçılar günlük iş yaşamının etkisinden kurtarılarak farklı ve uygun bir ortamda yetiştirilir. Bu eğitim programları firma içinde düzenlenebildiği gibi ve firma dışında da düzenlenebilir (Taymaz, 1997: 10). Aynı zamanda bu eğitim öğrenmeyi hedef alan kısa bir kurs biçiminde olabileceği gibi birkaç hafta veya birkaç ay süren yoğun öğretim biçiminde de olabilir (Bingöl, 2006: 263).

Burada önemli olan iş dışında eğitim yöntemi seçilirken eğitime katılacakların sayısı, eğitimin maliyeti, eğitimde kullanılacak araç ve gereçler ile satışçıların öğrenme yeteneğinin göz önünde bulundurulmasıdır (Yüksel, 2007: 206). Ayrıca yöntemin sağlamış olduğu yarar ve sakıncalar da seçiminde etkili olmaktadır.

İş dışında eğitim yöntemlerinin yararları şunlardır:

- Alanında uzman eğitimciler tarafından yapıldığı için daha etkilidir,
- Eğitim programına katılan satışçı, eğitim süresince çalışma koşullarından soyutlandığı için, tüm dikkat ve ilgisini programa yöneltir (Tınaz, 2005: 101),
- Bu programlarda satışçılar çeşitli işlerde bilgi ve beceri kazanmaya güdülenebilir (Tınaz, 2005: 101),
- Farklı firmalardan gelen kişilerle bir arada olmak, farklı sorunlara değişik görüş açılarından bakarak çözümler üretmek bu tür programa katılan satışçılara kendi öz çözümlerini yaratmak ve bu çözümler üzerinde bilgi alışverişi yapmak olanağı sağlar (Tınaz, 2005: 101),
- Aynı zamanda bu eğitim yöntemi çok sayıda satışçının eğitimine aynı anda imkan sağlar.

İş dışında eğitim yönteminin sakıncaları ise şunlardır (Kaynak vd, 1998: 194):

- Eğitimden sonra gerçek çalışma koşullarına geçişte, satışçılar uygulama ve uyum güçlükleriyle karşılaşabilirler,
- Eğitime katılan satışçıların işlerinden uzaklaşması, satışların azalmasına yani iş kaybına neden olur,
- İşbaşında eğitime göre, genellikle daha maliyetli ve organizasyonu daha zordur.

İş başında uygulanan pek çok eğitim yöntemi vardır. Bunlar; konferans (anlatım) yöntemi, rol oynama yöntemi, örnek olay yöntemi, araştırırmalı vaka çalışması, işletme oyunları yöntemi, duyarlılık eğitimi, beklenen sorunlar yöntemi, beyin fırtınası, sempozyum, psikolojik testler ve zihin dili programlamadır.

2.6.3.1.2.1.Konferans (Anlatım) Yöntemi

Konferans yöntemi genellikle bir sorunla ilgili veya yeni gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan eğitim ihtiyacını gidermek amaçlıdır. En eski, en kolay, en ucuz ve alışılmış yöntem olan konferans yönteminde, uzman kişinin konuyu aktarması,

eğitilenlerin dinlemeleri, gerekirse not tutmaları ve konferans bitiminde soru sormaları esas alınır (Yüksel, 2007: 206).

Konferans yöntemi dinleyicileri pasif durumda tutması, iletişimin yoğunlukla tek yönlü oluşu, katılanların konuyu ne ölçüde anladığının kolaylıkla denetlenememesi ve konferansın uzun sürmesi durumunda sıkıcı oluşu gibi dezavantajlarından dolayı iyi bir eğitim yöntemi olarak değerlendirilmemektedir (Şimşek ve Öge, 2007: 245; Sabuncuoğlu, 2000: 136). Yalnız düzenlenmesi kolay, az masraflı, kısa zamanda çok kişinin eğitilmesine olanak sağlayan ve oldukça alışılmış bir yöntem olması tercih edilmesinde önemli etkenlerdir (Kaynak vd, 1998: 196; Efil, 1996: 149).

Bu yöntemde dikkat edilmesi gereken konferansa katılanların, ortak sorunlara ve deneyimlere sahip olması gerektiğidir. En iyi sonuçlar, gruplar oldukça küçük ve homojen olduğunda elde edilir (Bingöl, 2006: 263).

2.6.3.1.2.2. Rol Oynama Yöntemi

Uygulamada sıklıkla rastlanan iş dışında eğitim yöntemlerinden biri olan rol oynama yöntemi, eğitim ve geliştirme programlarına katılan satışçılara gerçek hayattan örnekler vererek ve sorunları bizzat canlandırarak, uygulamalı bir şekilde öğretme imkanı sağlayan eğitim yöntemidir. Yani satışçıları gerçek iş yaşamına alıştıran, başkalarıyla yakın ilişkiler kurmasını sağlayan ve işbirliğini öğreten bir yöntemdir.

Yöntem, canlı olarak gerçekleştiğinden ötürü katılanların ilgisini çekmekte ve aynı zamanda öğrenirken eğlenmelerini de sağlamaktadır. Bu yöntem hem yeni satışçılarda, hem tecrübeli satışçılarda, hem de karışık gruplarda etkili bir şekilde uygulanabilmektedir (Çabuk, 2005: 131).

Bu yöntemin içeriği genellikle aşağıdaki gibidir (Futrell, 1988: 431)

- Satış probleminin tanımlanması: Satışçı hangi ürünü satacağını belirler.
- Olayın kurgulanması: Olayın nasıl gerçekleşeceği belirlenir.
- Karakterin tespiti: Hangi müşteri tipi ile karşı karşıya gelineceği belirlenir.

- Diğer katılımcıların belirlenmesi: Olayın içinde yer alacak diğer tipler tespit edilir.
- Satış sunumu: Satışçı tespit edilen müşteri tipi karşısında sunum yapar.
- Olayın analiz ve kritik edilmesi: Olay tartışmaya açılınca herkes kendi fikrini söyler, eğitimi alan kişinin performansı, diğer eğitim alanlar, eğitimi alan kişinin kendisi ve eğitmenlerce değerlendirilir, tavsiyelerde bulunulur. Bu sayede çoğu eğitim alan kişi, kendi güçlü ve zayıf yönlerini belirleyebilir.

Rol oynamanın çeşitli şekilleri vardır. Bunlar (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998: 195):

- **Ters rol oynama:** Kişilere konumlarının tam tersi rol verilerek karşılarındaki insanları anlama imkanı tanınmasıdır. Örneğin; satışçıya müşteri rolü, müdüre memur rolü verilmesi.
- **İkili rol oynama:** İki kişinin olayı dramatize etmesi ile seyircilerin tepkilerinin karşılaştırılmasıdır.
- **Rotasyon rol oynama:** Aynı rolün eğitim grubu içindeki kişiler tarafından sırasıyla oynanmasıdır.
- **Benzetim tekniği ile rol oynama:** İç ve dış koşullar ile kritik kararlara yönelik olarak tüm gruba bir model rol verilir. Örneğin, gruba satışçılar ve müşteriler diye ikiye ayırarak bir satışta neler yapılması gerektiği benzetim yoluyla canlandırılmaktadır.

Rol oynama yönteminin en büyük avantajı, eğitimi eğlenceli hale getirmesi ve satışçının satış becerilerini artırmasında yardımcı olmasıdır. Yöntemin sağlayacağı diğer avantajlar ise şunlardır (Still, Cundiff ve Govoni, 1988: 349):

- Katılımcılar eleştirilere açık olmayı öğrenir ve grup önerilerinin herkes için önemli olduğunu anlar.
- Bir konuda eleştiri yapan kişi aynı şeyi tekrarlamaz.
- Yeni fikirler ve tarzların ortaya çıkmasını sağlar.
- Karma gruplarda, yeni satışçılar daha deneyimli olanların bilgilerini öğrenme fırsatını elde ederler.

- Katılımcılar, bu yöntemle farklı satış ortamlarında kullanabilecekleri gerçek deneyime sahip olurlar.

Yöntemin zayıf yanları ise aşağıda belirtildiği gibidir:

- Yöntemin hazırlanmasının uzun zaman alması
- Roller iş başında oynanmadığı için, bu rolleri oynayan satışçının gerçek sorumluluk içinde olmaması ve rolüne kendini verememesi,
- Satışçıların bazılarının kalabalığın önünde rol oynamaktan çekinmesi,
- Oynanan roller sonrasında alınan eleştirilerin kimi zaman sert olması ve bu nedenle hata yapan kişilerin üzülmeye neden olmasıdır.

2.6.3.1.2.3. Örnek Olay Yöntemi

Genellikle yönetici adaylarının firma yönetimine alıştırılmaları gayesiyle kullanılmakta olan örnek olay yönteminin temel amacı, belirli bir sorunu ya da gerçek bir durumu bir tartışma grubunun gündemine vererek incelettirmek, tartışma sonrasında satışçıları bilinçli düşünmeye, çözümler geliştirmeye ve etkili kararlar almaya yöneltmektir. Yöntem sayesinde eğitime katılan satışçılar belirli bir olayı analiz etme, farklı görüşler geliştirme, fikirleri eleştirme ile karar seçenekleri oluşturma yeteneklerini geliştirirler. Yöntemde iş yaşamı ile ilgili konular eğitilenlere bir metin olarak verilir. Bu metin tartışmayı yöneten eğiticinin önderliğinde neden sonuç sistemine uygun olarak analiz edilir (Şimşek ve Öge, 2007: 245-246).

Bu yöntem küçük ve homojen gruplarda daha çok bir sorun çözme aracı olarak kullanılmaktadır. Eğer eğitilecek satışçılar, sorunları inceleyip bunlardan çeşitli ilkeler çıkarmaya elverişli kişiler ise yöntemden yarar sağlanabilir.

2.6.3.1.2.4. Araştırmalı Vaka Çalışması

Örnek olay yönteminin farklı bir uygulama şekli olan ve pratik çözüme ulaşmada etkin bir eğitim sağlama amacı güden araştırmalı vaka çalışmasının, örnek olay yönteminden en önemli farkı olayların daha kısa ve özlü bir biçimde anlatılması ve olaylarla ilgili verilerin grup tarafından ortaya çıkarılmasıdır. Araştırmalı vaka

çalışması, satışçıların araştırma, çözümleme ve yargı belirtme yeteneklerini geliştirir. Buna ilaveten, satışçıların kendilerini değerlendirebilme imkanı örnek olay yöntemine göre daha fazladır (Şahin ve Güçlü, 2010: 233).

2.6.3.1.2.5. İşletme Oyunları (Simülasyon) Yöntemi

İşletme oyunları yönteminde, firma içerisindeki herhangi bir sorunun benzetimi yapılmakta ve satışçıların gerçekten firmayı etkileyecek kararlar vermek durumundaymışçasına, tepkiler göstermeleri beklenmektedir. Yani satışçıların bazı yeteneklerini geliştirebilecekleri, zorlayıcı bir ortam hazırlanmaktadır.

Bu yöntemde koşulların suni olarak yapılandırılmasının, amaçları belirleme, ileriye yönelik tahminler yapma, planlama yeteneğini geliştirme vb. konularda çeşitli bilgi ve beceriler kazandırıcı rolü olduğunu söylemek mümkündür (Kaynak vd, 1998: 197). Yalnız bu yöntemin oldukça maliyetli olması, varsayımlara göre alınacak olan kararların gerçek hayatta alınacak olan kararlarla çelişkiler arz edebilmesi ve sadece üst düzey yöneticilere uygulanabilecek bir eğitim programı olması nedeniyle önemli oranda yetersizlikler barındırması, pek çok uygulayıcı tarafından tercih edilmemesinin nedenlerini oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 141).

2.6.3.1.2.6. Duyarlılık Eğitimi (T Grubu Yöntemi)

Son dönemlerde oldukça önemli hale gelen iş dışında eğitim yöntemlerinden biri olan duyarlılık eğitimi, katılımcılar açısından en zor uygulanan yöntemdir. Bu eğitim, satışçıların kendi davranışlarını tanıma ve anlama, çevresindeki insanların davranışlarını ve güdülerini kavrayabilme, böylece çevreden etkilenme ve çevreyi etkileme açısından duyarlı hale gelerek daha bilinçli hareket edebilme olanağının sağlamasından ileri gelen bir eğitim yöntemidir. Yöntemin amacı; satışçıların başkaları ile verimli çalışmasını, işbirliği yapmalarını ve bu konudaki yeteneklerini geliştirmelerini sağlamaktır (Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer, 2007: 188).

Duyarlılık eğitimi özellikle üst kademe yöneticilerinin yetiştirilmesi ve geliştirilmesinde kullanılır. 12-15 kişiden oluşan gruplar kendilerine daha önce bildirilmemiş konular üzerinde çalışma yaparlar (Şimşek ve Öge, 2007: 247). Duyarlılık

eğitimine katılan her üye, bir yandan kendisini ve başkalarını daha iyi anlamaya çalışırken, öte yandan da kendi duygularını, güdülerini analiz etmekte ve davranış kalıplarının etkilerini izleme fırsatı bulmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 138).

Duyarlılık eğitiminin zayıf yönü, gerginliğe dayanamayan kişiler için uygun bir eğitim yöntemi olmamasıdır. Bu nedenle satışçıların katılıma gönüllü olmaları hususuna dikkat edilmelidir.

2.6.3.1.2.7. In-Basket (Beklenen Sorunlar) Yöntemi

In-Basket yöntemi, satışçıların yaptıkları iş ile ilgili sorunlara çözüm arama ve bulma yeteneklerini geliştirmek amacıyla kullanılan bir eğitim yöntemidir (Kaynak vd, 1998: 199). Bu eğitim yönteminde, eğitime tabi tutulacak satışçılardan, hayali bir firmanın yöneticisi olarak işleri yönetmeleri ve firma sorunlarına çözümler bulmaları istenir. Yöntem sayesinde satışçılar gerçek bir yönetici tarzıyla problemleri ele alır ve çözmeye çalışırlar (Şimşek ve Öge, 2007: 247).

Bu yöntem; eğitime katılanların çözümleme, karar alma, problemlere yaklaşım biçimlerini öğrenme gibi yeteneklerinin gelişmesine olanak sağlar. Ancak son derece dikkatli bir hazırlığı gerektirir. Genellikle yönetici eğitiminde kullanılan bu yöntemin, hazırlık ve değerlendirme aşaması ve eğitim amacına uygunluğunun sağlanması oldukça güç ve zaman alıcıdır. Bu da yöntemin olumsuz yönünü oluşturmaktadır.

2.6.3.1.2.8. Beyin Fırtınası

Beyin fırtınası, satışçıların bir konu ile ilgili fikirlerini herhangi bir sınırlamaya maruz kalmaksızın serbest şekilde beyan ettiği özel bir tartışma yöntemidir. Bu yöntem bir probleme farklı açılardan farklı çözümler getirmeyi olanaklı kılar. Grupta ortaya atılan çeşitli sorunlar hakkında grup üyeleri o andaki düşüncelerini söyler. Böylece yeni kavram ve çözümler gündeme gelir. Birçok düşünceden, genelleştirilen yargılar ortaya çıkar. Bu yöntem, yaratıcı fikirlerin geliştirilmesine yardımcı olur ve başkalarını dinleme becerisini artırır (Balcı, 2007: 30).

Bu yöntemin en büyük avantajı, grup üyelerinin kendilerine olan özgüven ve saygılarının artmasıdır. Fikir ve düşüncelerine önem verilip dinlenen grup üyelerinin moral ve motivasyonları, örgüte olan bağlılıklarını olumlu yönde etkiler. Bu yöntemin dezavantajı ise, yaratıcı ve yetenekli bireylerin dışında bulunanların pasif kalması sonucu ile karşılaşılmasıdır (Bilen, 2006: 152).

2.6.3.1.2.9. Sempozyum veya Panel

İş dışı eğitim yöntemlerinden biri olan bu yöntem, konferansa göre daha kısa sürelidir. Belli sayıda kişiden oluşan bir konuşmacı grubu aynı konunun farklı boyutlarını dinleyicilere anlatırlar ve anlatımdan sonra konu tartışmaya açılır. Dinleyicilerden gelen sorulara göre, soru- cevap veya görüş bildirme usulü ile konunun ayrıntılarına da girilebilir. Böylece dinleyicilere de söz hakkı tanınmış olur.

Panel veya sempozyum yönteminin yararı karşıt görüşlerin bir araya getirilerek tartışılmasına imkan vermesi böylece daha kapsamlı sonuçlara ulaşılabilmesini sağlamasıdır (Yüksel, 2007: 206).

2.6.3.1.2.10. Seminerler

Firmalar satışçıları bilgi ufuklarını genişletmek ve sahip oldukları bilgi birikimine yeni bilgiler eklemek amacıyla, firma içinde veya firma dışında çeşitli kurumlarca organize edilmiş seminer çalışmalarına göndermektedir. Üniversiteler ya da eğitim kurumları tarafından düzenlenen seminerlere katılan satışçılar; genel, mesleki ve teknik konularda bilgi edinme ya da kendilerini geliştirme olanağı bulabilmektedir. Seminerlerde genellikle güncel konular ele alınmaktadır. Seminerler, konferanslara göre daha uzun süreli olup; genellikle birkaç gün belirli seanslarda gerçekleştirilmekte ve daha sonra ise dinleyicilerin soru ve görüşlerine açılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 137).

2.6.3.1.2.11. Psikolojik Testler

Psikolojik testler insan davranışını objektif olarak ölçmeye yarayan bir araçtır. Kişilere veya gruplara uygulanabilir. Önceleri sadece işe alma ve yerleştirme gibi sınırlı

amaçlarla kullanılan testler zamanla yükselme, yönetici seçimi, eğitim ve danışma gibi konularda da kullanılmaya başlanmıştır.

2.6.3.1.2.12. NPL (Zihin Dili Programlara)

NPL, tecrübelerin ve mükemmelliğin modellenmesi şeklinde açıklanan, hedefe ulaşmada kullanılan bir yöntem olup, kişilere beyinlerinin iki yarısını da kullanma becerisi kazandırmaya yönelik bir araçtır. NPL, duyular, duygular, konuşulan dil ve davranışlar arasındaki bağlantıyı incelemektedir (Knight, 2003: 12).

NPL, aynı zamanda satışçıların eğitiminde de kullanılan önemli bir yöntemdir. Çünkü NPL, satışçıların müşterilerle daha iyi iletişim kurabilmelerini ve bu sayede daha yüksek müşteri hizmetleri düzeyine ulaşılabilmesini sağlar. Bu durumda satışçıların performansına olumlu yönde etki yapar. NPL satışçılara insanları nasıl etkileyebileceği ile ilgili fikirler verir (Thompson, Courtney ve Dickson, 2002: 292).

Bu yöntemle satışçıların müşterinin her türlü davranış biçimine uygun tepki vermesi mümkündür. Çünkü bu yöntem sayesinde satışçı müşterinin beden dilini, konuşma hızını, ses tonunu ve hatta göz hareketlerini tıpkı bir ayna gibi yansıtarak uyum sağlayabilir. Bu sayede aynı dili konuşan satışçı ve müşteri arasında etkili ve uyumlu bir iletişim olur.

2.6.3.1.3. Teknoloji Temelli Eğitim Yöntemleri

Günümüzde teknolojik alanda yaşanan gelişmeler, firmalardaki eğitim uygulamalarında da önemli yenilikler meydana getirmiştir. Teknoloji temelli görsel ve işitsel materyallerin desteğiyle eğitim sürecine dahil edilen satışçıların eğitim etkinliğinin artacağı kabul edilmektedir.

Yeni teknolojilerin eğitim sürecinde kullanılmasının firmalar ve satışçıları açısından sağlayacağı faydalar şunlardır (Şahin ve Güçlü, 2010: 235):

- Eğitim alan satışçıların daha fazla katılımcı olmalarını sağlar,
- Eğitimi alan satışçıların, eğitimi nerede ve ne zaman alacakları hususunda büyük bir kontrol mekanizması sağlar,

- Gerek eğitimi alanlar, gerekse de yöneticiler bilgiye ve uzman karar kurallarına ihtiyaç bazında erişim imkanı bulurlar,
- Eğitimi alan satışçılar, eğitim süresince istedikleri medyayı seçme şansına sahip olurlar,
- Görsel, işitsel duylara ve duygulara hitap ettiğinden dolayı verilen eğitimin daha fazla akılda kalmasını ve dikkat çekmesini sağlar,
- Genel olarak eğitimin maliyetlerini azaltıcı bir etki yapar,
- Eğitim programlarının idaresini kolaylaştırır.

Bu yöntemlerin en fazla uygulama alanı bulanları ise; multimedya eğitimi, bilgisayar destekli eğitim ve uzaktan eğitim programlarıdır.

2.6.3.1.3.1. Multimedya Eğitimi

Multimedya eğitim, görsel-işitsel eğitim ile bilgisayar temelli eğitimi birleştirmektedir. Bu programda yazı, grafik, animasyon ve ses bütünleştirilmektedir (Bingöl, 2006: 268; Sabuncuoğlu, 2000: 141). Bu eğitim türü çoğunlukla satışçıların temel bilgisayar becerileri, yönetim becerileri ile teknik eğitiminde kullanılmaktadır.

2.6.3.1.3.2. Bilgisayar Destekli Eğitim

Günümüzde her alanda olduğu gibi, eğitimde de bilgisayarlar yaygın olarak kullanılmaktadır. Gerçek hayatta uygulamalı olarak yapılacak, maliyeti yüksek ve tekrarlanması zor olan çalışmaların rahatlıkla bilgisayar ortamında, yüksek maliyetlere katlanılmadan yapılabilmesi bu yöntemin yaygınlaşmasının en temel nedenidir. Yalnız bilgisayarların, hızla gelişen teknolojinin ürünü olması nedeniyle çabuk deforme olması, bilgisayar donanımlarının ve paket programlarının pahalı olması bu yöntemin yüksek bütçeyi gerektiren yöntem olmasına yol açmaktadır.

2.6.3.1.3.3. Uzaktan Eğitim

Coğrafi olarak dağınıklık arz eden firmalar tarafından satışçılara yeni ürünler, politikalar, programlar, prosedürler, beceri eğitimleri ve uzmanlık konferansları gibi eğitim konuları hakkında bilgi aktarımını gerçekleştiren uzaktan eğitim, insanlar

arasında iki yönlü iletişim kurulmasını sağlar. Uzaktan eğitim sürecinin ilişkili olduğu teknolojiler genel olarak ikili bir yapı arz eder. Bunlardan biri, eğitim programına devam eden satışçılarla, eğiticilerin veya diğer istasyonlardaki satışçıların iletişim içerisine girmesini sağlayan telefon ve kişisel bilgisayar gibi teknolojilerken; diğeri ise, bireyselleştirilmiş bilgisayar temelli eğitimidir. Yani kişisel bir bilgisayara sahip olan bir satışçının herhangi bir yerden eğitime katılmasını sağlayan yöntemdir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2005: 184).

2.6.3.2. Eğitim Programının Uygulanması

Buraya kadar ele alınan konularda, satış gücünün eğitilmesinde eğitim uygulamalarının en iyi şekilde gerçekleşmesi için gereken alt yapı çalışmaları ve dikkat edilmesi gereken noktalar vurgulanmıştır. Bu hazırlık çalışmalarının tek hedefi başarılı bir eğitim uygulamasıdır.

Uygulamada satışçılara verilen eğitim, değişiklik gösterir. Bir eğitim programı, satışçının görevleriyle ilgili temel faaliyetlerin neler olduğunun tespiti, satışçının ne iş yaptığının belirlenmesi, satışçıların neleri bilmek ve neleri öğrenmek zorunda olduğunun araştırılması, bunların nasıl ve kimler tarafından öğretileceğinin incelenmesini kapsar (Taşkın, 1987: 88).

Eğitim programları uygulanırken programın başarıya ulaşması için dikkat edilmesi gereken bazı noktalar şunlardır (Fındıkçı, 2003: 267):

- Eğitim gündemi satışçıların ihtiyaçları doğrultusunda hazırlanmalıdır.
- Eğitim konuları önemli ve sonuçları uygulanabilir olmalıdır.
- Eğitim uygulamalarında kullanılacak yöntemler dikkatlice belirlenmelidir.
- Eğitimcinin seçimi ve özellikleri hususunda titiz davranılmalıdır.
- Eğitim ortamı havadar ve rahat öğrenmeye müsait çevresel koşulları içermelidir.
- Satışçıların motivasyonu yüksek tutulmalıdır.
- Eğitim uygulaması yaparak-yaşayarak öğrenme ilkesine dayandırılmalıdır.
- Örgütün kendine has bir eğitim kültürü anlayışı ve mantığı olmalıdır.
- Verilen eğitim başka alanlarda da kullanılabilir olmalıdır.

- Eğitim uygulamalarının temel hedefi bireysel gelişimi sağlamak olmalıdır.
- Eğitim uygulamaları öğrenme merakı ve hevesi uyandırmalıdır.
- Eğitim uygulamalarında amaç satışçılara bir şeyler öğretmek değil, satışçıların bir şeyler öğrenmesini sağlamaktır. Eğitim etkinliğinin merkezinde öğretmenler değil öğrenenler olmalıdır.
- Eğitim uygulamasında aktif katılım sağlanmalıdır.
- Eğitim uygulamaları yıllık ve aylık planlar halinde programlanmalıdır.
- Eğitim uygulamalarının amacı sistemli ve sürekli öğrenme alışkanlığı kazandırmak olmalıdır.
- Eğitim uygulamaları satışçıların sorgulama güçlerini geliştirici, analiz etme yeteneklerini artırıcı, kalıpcılıktan uzaklaştırıcı ve yaratıcılığı körükleyen nitelikte olmalıdır.

2.6.4. Eğitim Sürecinin Değerlendirilmesi

Eğitimin değerlendirilmesi temelde, daha önceden saptanan amaçlar ile eğitim sonucu ulaşılanlar arasındaki farkı ortaya koyabilmektir. Eğitim bir yatırım olarak kabul edilirse belirli bir dönemde yapılan eğitimlerin etkinliğinin ölçülmesi ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesi son derece önemlidir (Akhun, 1977: 2). Çünkü büyük bütçeler ayrılarak yapılan eğitim faaliyetlerinin işe yarayıp yaramadığını kontrol etmek, işe yarıyorsa ne derecede işe yaradığını tespit ederek, firmanın ve eğitilenlerin eğitim programından sağlamış oldukları yararları ortaya koymak önemlidir. Eğitilenler için yararlar, yeni beceri ve davranışların öğrenilmesi iken; firma için yararlar, artan satışlar, tatmin olmuş müşteri, daha az iş hatası vb. şeklinde sıralanabilir (Noe, 1999: 150).

Eğitim sürecinin değerlendirilmesi oldukça güçtür. Değerlendirmeyi güçleştiren bu nedenleri şu şekilde özetlemek mümkündür (Tutum, 1976: 123):

- Eğitimin tüm yararların nicel olarak tanımlanması mümkün değildir. Eğitimin kişiye kattığı yaratıcılık gücünün ölçümü imkansızdır.
- Eğitimin faaliyetlerinin yararları geniş bir süreç içinde görülür. Kısa vadeli yararları belirgin bir şekilde görebilmek mümkün iken, uzun vadeli yararlar gözardı edilebilmektedir.

- Eğitim programlarının yararları, amaçlananın çok ötesine geçebilir. Geliştirilmesi beklenen işe dönük becerilerin yanında kişisel beceriler ve davranışlarında geliştirilmesi mümkündür.
- Eğitimin sonuçları eğitime katılanlarla sınırlı kalmayabilir. Eğitimin çoğaltıcı etkisiyle eğitim dolaylı olarak başkalarına da fayda sağlayabilir.

Eğitim programına yönelik değerlendirmelerin beklenen yararı sağlayabilmesi için ise değerlendirme amaçlarının belirlenmesi, değerlendirme kapsamındaki konuların belirlenmesi, değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesi ve eğitim programının değerlendirilmesinden sonuçların çıkarılması gerekmektedir.

2.6.4.1. Değerlendirme Amaçlarının Belirlenmesi

Firmalar için eğitim sürecini değerlendirmenin amacı, uygulanan eğitim programının, satışçıların bilgi, beceri ve tutumlarını geliştirmek üzere ne kadar etkili olduğunun saptanmasıdır. Yani eğitim programının istenilen nitelikte uygulanıp uygulanmadığı ve beklenen yararların sağlanıp sağlanamadığının tespit edilmesidir.

Taşkın'a göre ise eğitim sürecini değerlendirmenin ana amacı, firmanın eğitim sistemini daha iyi duruma getirmek ve bu sistemin kalitesini korumak için kullanılacak bilgileri toplamaktır (Taşkın, 2001: 99).

Eğitim sürecinin değerlendirilmesinin, amaçların belirlenebilmesi açısından üç temel nedeni vardır. Bunlar (Bramley, 1996: 5-8):

1. Geri bildirim
2. Kontrol
3. Eğitimin örgütsel süreç üzerindeki etkisidir.

Geri bildirim: Eğitimi değerlendirmenin en genel nedeni, eğitim sürecinin uygulanması sonrasında geri bildirim sağlanmasıdır. Eğitime katılanlardan alınacak her türlü geribildirim, gelecekteki eğitimlerin planlanması ve programların geliştirilmesi için birer veri olacaktır. Geri bildirim sayesinde;

- Amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının anlaşılması,

- Eğitim öncesi ve sonrası ölçümlerle bilgi ve beceri değişikliğinin tespiti,
- Eğitimin kime en fazla, kime en az yararlı olduğu ve hedef kitlenin tespiti,
- Eğitim transferinin ne ölçüde gerçekleştiği,
- Eğitim programının amaçlarının değerlendirilmesi (programı dizayn edenler, katılanlar, hat yöneticileri ve örgüt için) ve yeniden yapılandırılması mümkün olmaktadır.

Kontrol: Eğitim değerlendirmede ikinci sebep eğitim politikası ve örgütsel uygulamaların ilişkilendirilmesi ile kontrolün sağlanmasıdır. Bu süreç eğitimin örgüte olan katkısının tespitini ve eğitimin maliyetinin hesaplanmasını içerir.

Kontrol için ihtiyaç duyulan bilgiler şunlardır (Tüzüner, 2002: 150):

- Eğitimin örgüte yararlı olduğuna dair bazı ölçümler,
- Maliyetle ilgili ölçümler,
- Sorunun çözümüne ilişkin farklı bileşimlerin karşılaştırmalı analizi.
- Kontrol sürecinin değerlendirilmesine ilişkin raporlar, yöneticilerin önemli kararlar vermesine yardımcı olur.

Eğitimin Örgütsel Süreç Üzerindeki Etkisi: Eğitimin satışçılara ve örgüte olan katkısının ölçümü diğer bir eğitim değerlendirme nedenidir. Her eğitim programı gelecektekiler için bir altyapı niteliğindedir ve bu şekilde yapılan bir değerlendirme, programın nasıl daha iyi hale getirileceği hakkında bilgi sağlar (Noe, 1999: 151). Bu değerlendirme, eğitim programının iyi organize edildiğini ve düzgün yürüdüğünü, eğitilenlerin öğrendiklerini ve programdan memnun olduklarını doğrulamak için kullanılır.

2.6.4.2. Değerlendirme Kapsamındaki Konuların Belirlenmesi

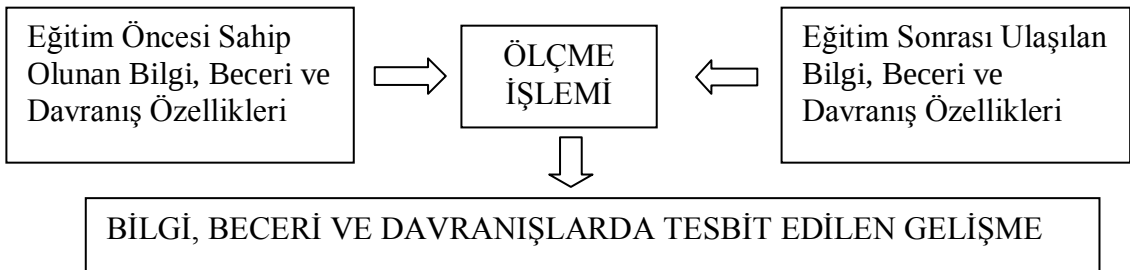
Firmalarda eğitim sürecinin değerlendirilmesi aşamasında, satış eğitim programının amaç, içerik, pazar durumu ve müşteriler açısından incelenmesi gerekmektedir. Burada eğitim için harcanan para, eğitim sonrasında elde edilen başarı veya başarısızlık, satışçıların verimliliğindeki artış gibi konular ele alınmaktadır (Çabuk, 2005: 138).

Etkili ve yararlı bir değerlendirmenin eğitim içerisindeki her unsuru kapsamı gerekmektedir. Bunlar (Futrell, 1988: 447):

- Program: Programın kapsamındaki konular aynı kalacak mı?
- Eğitimciler: Eğitimciler işini iyi yapıyorlar mı?
- Satışçılar: Programa tepkileri nasıl?
- Eğitim sonuçları: Eğitim satışçıların performansını olumlu yönde etkilemiş mi?
- Programın süresi ve masrafları, kullanılan malzemeler, eğitimin verileceği yer vb. dir.

2.6.4.3. Değerlendirme Ölçütlerinin Belirlenmesi ve Eğitimin Değerlendirilmesi

Satış gücü eğitim süreci değerlendirme aşamasının sonraki adımı ise, değerlendirme ölçüm sisteminin tasarımıdır. Burada neyin, ne zaman, nasıl ölçülmek istendiği ve elde edilebilir ölçüm araçlarının neler olduğu gibi sorulara cevap aranması gerekmektedir (Churchill, Ford ve Walker, 1990).



Şekil 2.4. Eğitim Programına Katılanların Bilgi, Beceri ve Davranışlarında Meydana Gelen Değişme (Gürbüz, 1998: 92)

Şekil 2.4.'de de görüldüğü gibi eğitim programına katılan satışçıların bilgi, beceri ve davranışlarında meydana gelen değişmeyi ölçebilmek için, eğitim öncesi sahip olunan bilgi, beceri ve davranış özellikleriyle, eğitim sonrası ulaşılan bilgi, beceri ve davranış özelliklerinin karşılaştırılması ve sonuçların değerlendirilmesi gerekmektedir. Yalnız bu karşılaştırmanın daha iyi bir şekilde yapılabilmesi için öncelikle firmanın bilgi, beceri ve davranış standartları belirlenmelidir.

Verilen eğitimler sonucu meydana gelen değişim ölçülürken bazı ölçütlerin esas alınması gerekir. Tablo 2.1’de de görüldüğü gibi eğitimin değerlendirilmesi sonucu meydana gelen değişim dört kademede ele alınarak ölçülebilir. Kirkpatrick’in bu dört kademeli modelinde kademelerin her biri diğerini etkilemekte ve bir kademedan diğerine geçildikçe, süreç daha zor hale gelmektedir. Bu kademeleri oluşturan kriterler; tepki, öğrenme, davranış ve sonuçlardır.

Tablo 2.1. Kirkpatrick’in Dört Kademeli Değerlendirme Kriterleri Çerçevesi
(Stephen ve Constance, 1997: 115)

Düzy	Kriter	Soru
1	Tepki	Katılımcılar programdan ne kadar memnun?
2	Öğrenme	Hangi bilgi, olgu ve teknikler öğrenildi?
3	Davranış	Eğitilenlerin iş davranışlarında değişiklik meydana geldi mi?
4	Sonuçlar	Eğitim sonucunda örgütte hangi değişiklikler meydana geldi?

1. Tepki: Tepki, eğitime katılan satışçıların düşünceleri ve reaksiyonları üzerine yoğunlaşmaktır. Burada satışçıların eğitim programı hakkındaki her türlü düşüncesini öğrenmek ilk hedeftir (Cascio,1992: 254). Eğitime katılanların programdan tatmin olma dereceleri, daha sonra düzenlenecek eğitim programlarına katılımı ve eğitim süresince programa devam etmesi açısından önemlidir. Ölçülmesi kolay olan tepki kriteri, eğitim değerlendirmede genellikle kullanılır. Basit anketlerle eğitime katılanların tepkileri ölçülebilir.

2. Öğrenme: Bu kademede eğitime katılan satışçıların öğretilenleri, ne derecede öğrendiklerinin saptanması söz konusudur. Eğitim programlarında öğretilmesi planlanan bilgilerin önemli bir yüzdesinin öğrenilmesi beklenir. Bu oran yükseldikçe eğitim başarılı olmuş sayılır. Öğrenmede başarı sağlanamazsa, eğitim faaliyetleri firmaya boşu boşuna maliyet yüklemiş olur. Bunun için öğrenme derecesinin tespit edilmesi, başarısızlık söz konusu ise gelecek programlar için gerekli değişikliklerin yapılması veya alternatif çözümler üzerinde durulması gerekmektedir (Kaynak vd, 1998: 188).

Öğrenme kriterinin ölçülmesinde daha çok testlerden faydalanılmaktadır. Eğitim öncesinde ve sonrasında uygulanan bu testler sayesinde öğrenmenin derecesi de belirlenmiş olur (Taymaz, 1997).

3. Davranış: Bu kademedede ise eğitime katılımın, satışçıların işteki davranışlarında ne gibi değişikliklere yol açtığı konusuna cevap aranmaktadır. Eğitimin amacı ilk aşamada bazı bilgi, beceri, tutum ve davranışların öğretilmesi ve geliştirilmesi olsa da, asıl ana amaç, öğrenilenler doğrultusunda kazanılan davranışların işe uyarlanması, böylelikle bireylerin daha etkin ve verimli çalışmasıdır.

Eğitime katılanlarda eğitim sonrasında her zaman davranış değişikliği görülmeyebilir. Davranış değişikliği olmadığının fark edilmesi, verilen eğitimin etkili olmadığını göstermemektedir. Öğrenme gerçekleşmiş ve tepki olumlu olduğu halde, katılımcı üç ve dördüncü düzey değerlendirmeye hazır olmayabilir. Bu aşamada düzeylerin neden işlemediğine bakmak gerekir. Katılımcıların değişimi istemesinin yanında, örgütün de değişimi desteklemesi ve uygun ortamın oluşturulması gerekmektedir (Tüzüner, 2002: 164).

4. Sonuçlar: Eğitim değerlendirme modelinde son kriter olan sonuçlar, eğitimin örgüt üzerindeki etkisinin en iyi şekilde gözlenebilmesi nedeni ile en önemli fakat ölçümü açısından en zor olanıdır (Cascio, 1992: 254). Bu kriter satışçının eğitimi sonrasında meydana gelen davranış değişikliğinin, onun standart performansa ulaşmasını sağlaması ile bu performansa ulaşmanın, örgütün amaçlarına hizmet edip etmediği açısından önem taşımaktadır (Kaynak vd, 1998: 189).

2.6.4.4. Eğitim Değerlendirme Yöntemleri

Eğitim programlarının etkinliğini değerlendirmek amacıyla çeşitli yöntemlerden yararlanılmaktadır. Bu yöntemlerden bazıları aşağıda belirtildiği gibidir.

2.6.4.4.1. Son Test Yöntemi

Sadece eğitim programı sonrası sonuçların toplandığı değerlendirme yöntemidir. Son test yöntemi, eğitime katılan satışçıların eğitim öncesinde benzer bilgi,

davranış veya sonuç kriterlerine sahip olmaları beklendiğinde uygundur. Bu yöntemde, eğitilenlerin belirli bir yeterlilik düzeyine ulaşp ulaşmadıkları tespit edilmeye çalışılmaktadır.

2.6.4.4.2. Test Tekrar Yöntemi

Bu yöntemde, eğitime katılan satışçılara programa başlamadan önce bir test uygulanmakta, eğitim programı tamamlandıktan sonra aynı test tekrar uygulanmaktadır. Daha sonra bu testlerin sonuçları karşılaştırılarak eğitimin bilgi ve beceri kazandırmada ne ölçüde etkili olduğu hakkında fikir sahibi olunmaktadır. Yöntemdeki zorluk, test sonuçlarındaki olumlu artışın performansa yansıdığını doğrulamaya çalışmak ve iki test arasındaki farkların ne ölçüde eğitime bağlı olduğunu saptamaktır (Pınarbaşı, 2007: 109).

2.6.4.4.3. Karşılaştırma Grubu ile Test Tekrar Yöntemi

Bu değerlendirme metodunda; eğitime katılan bir grup ile eğitime katılmayan bir grup arasında kıyaslama yöntemine göre değerlendirme yapılmaktadır. İki gruptan kriter ölçümleri hem eğitim öncesinde hem de eğitim sonrasında toplanır. Şayet eğitilen grubun gelişimi karşılaştırma grubundan fazla ise, değişimin eğitimden kaynaklandığı söylenebilir. Bu yöntemde geçerliliğe yönelik tehditlerin kontrol altında tutulması mümkündür.

2.6.4.4.4. Zaman Serileri Yöntemi

Eğitim sonuçlarının belirli aralıklarla test tekrar yöntemi ile elde edildiği bir değerlendirme metodudur. Bu yöntemde de bir kontrol grubunun kullanılması mümkündür ve değerlendirmenin sonucunu kuvvetlendirir. Bu yöntemin bir avantajı eğitimden elde edilen sonuçların zaman içindeki değişimini analiz etme imkanı sağlamasıdır. Bu yöntem daha çok performans, verimlilik, işe devamsızlık gibi gözlemlenen sonuçları geliştirmeye yönelik eğitim programlarını değerlendirmek için kullanılmaktadır.

2.6.4.4.5. Deney - Kontrol Grubu Yöntemi

Bu yöntem, en çok kullanılan ve en etkili ölçme yeteneğine sahip olan bir eğitim değerlendirme yöntemidir. Yöntemde, eğitime tabi tutulacak satışçıların (deney grubu) yanı sıra, benzer işi yapan ve benzer niteliklere sahip satışçılardan oluşan bir grupta (kontrol grubu) eğitim faaliyetlerini değerlendirmede kullanılır. Kontrol grubuna dahil olan satışçılar, eğitim almazlar. Yalnızca deney grubundakiler eğitim alırlar. Eğitim öncesinde ve sonrasında, her iki grupta da yer alan satışçılar, beceri, zeka, öğrenme yetenekleri ve performansları açısından değerlendirilirler ve karşılaştırılırlar. Eğer eğitim gerçekten etkili olmuşsa, deney grubundaki satışçıların performanslarındaki artışın, kontrol grubundakilerden daha iyi artması beklenir (Kaynak vd, 1998: 190). Böylece deney-kontrol grubu yöntemi ile performansı etkileyen eğitim dışı faktörleri de belirlemek mümkün olmaktadır.

2.6.4.4.6. Önceki Sonraki Performans Yöntemi

Bu yöntemde, her satışçının eğitim öncesi ve sonrası performansları, performans değerlendirme yöntemleri ile ölçüldüğünden test yöntemlerine göre yanılma ihtimalinin daha az olduğu bir yöntemdir. Yöntemin uygulanması sonucunda arada olumlu bir fark ise, test tekrar yönteminde olduğu gibi, farkın eğitimden kaynaklanıp kaynaklanmadığına bakılması gerekir. Ancak bu yöntem test yöntemlerinin aksine direkt olarak iş davranışlarıyla ilgilenir. Yani bu yöntemde bilgi, beceri, tutum ve davranışlarda meydana gelen değişimin işteki davranışlara yansıyor yansımadağına bakılır (Özçelik, 2000: 189-190).

2.6.4.5. Eğitim Programının Değerlendirilmesinden Sonuçların Çıkarılması

Eğitim programının değerlendirilmesinden sonuçların çıkarılması, eğitim sürecinin değerlendirilmesi aşamasının sonudur. Bu aşama, firmanın uyguladığı eğitim çalışmalarının başarı düzeylerini belirleme ve sonraki eğitim programlarının hazırlanmasında yol gösterici nitelik taşıması bakımından önemlidir.

Satış eğitiminin genellikle şu sonuçlara ulaşması beklenir (Taşkın, 1987: 92-93; Çabuk, 2005: 139):

- Satışçıların müşteriler ile ilişkilerini geliştirmek ve iş yapabilmesi için ona doğru yolları göstermek.
- Satışçıların kendisini geliştirmek ve morallerini yükseltmek için firmadaki mesleki gelişiminden duyduğu endişeyi ortadan kaldırmak,
- Satışçıların yüksek devir hızından kaynaklı satış kayıplarını ve maliyetleri düşürmek,
- Satışçıların satış bölgelerindeki etkisizliğinden, firmanın sunduğu satış araç ve gereçlerinin kötü kullanımından, firmanın satış politikasının veya faaliyet süreçlerinin yanlış uygulanmasından kaynaklanan maliyetleri düşürmek.
- Satışçıları daha esnek yapmak ve rekabet koşullarına hazırlamak.
- Satış miktarını artırmak.
- Gözetim maliyetini düşürmek. Çünkü iyi eğitim görmüş bir satışçının gözetimi, yöneticiden daha az gözetim talep ettiği için ekonomiktir.
- Satışçıların faaliyetlerinin kontrolün de etkinliği artırmak. Çünkü iyi eğitim görmüş bir satışçının yönetici tarafından daha az doğrudan kontrole ihtiyacı vardır.

Satış eğitiminin beklenen bu sonuçlara ulaşıp ulaşmadığını ve eğitimde karşılaşılan sorunları bulmak için, eğitimin etkinliğinin bir değerlendirmesi yapılarak sonuçların çıkarılması gerekmektedir.

Yalnız üzerinde çok emek, para ve zaman harcanmış bir satış eğitimi uygulamada başarısızda olabilir. Bu başarısızlık şüphesiz eğitim programının başarısızlığından kaynaklanabileceği gibi yönetimden kaynaklıda olabilir. Bunların dışında çevresel ve motivasyonel etkenler de vardır. Satış başarısını etkileyen bütün bu unsurları tespit etmek için başarı denetiminin yapılması yararlı olacaktır (Çabuk, 2005: 139-140).

Değerlendirme sürecinin zaman, emek ve bütçe israfına sebep olmasını engellemek amacıyla değerlendirme sonunda eğitimi olumlu etkileyecek birtakım

değişiklikler yapılmalı, farklılıklar önerilmelidir. Aynı zamanda eğitimi etkileyen olumlu faaliyetlerin devam ettirilmesi yönünde teşvikler yapılmalı, olumsuz etkenlerin ise değiştirilmesi ve farklı alternatiflere etkin çözümlerin önerilmesi yoluna gidilmelidir.

BÖLÜM III

SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

3.1. Satış Gücü Eğitimi Literatür Çalışması

Çalışmada satış gücü eğitimi literatürünü kapsayan bir inceleme yapılmıştır. Bu incelemeler sonucunda, satış eğitimi araştırmalarında genel olarak dört konuya odaklanıldığı görülmüştür. Bunlar: eğitimin statüsü, ölçme (eğitim ihtiyaçlarını tespit etme ve eğitim hedeflerini ayarlama), eğitim (eğitim yöntemleri, programın içeriği, süresi, eğitimciler, eğitim verilecek yerin seçilmesi ve eğitimin uygulanması) ve değerlendirme (eğitim programının etkinliğinin ölçülmesi) şeklindedir. Aşağıdaki tablolarda satış eğitimi ile ilgili yapılan bu araştırmalar odaklanılan konulara göre sınıflandırılmıştır. Tablo 3.1’de Ricks, Williams ve Weeks (2008) tarafından yapılan literatür çalışması geliştirilerek tekrar sunulmuştur. Bu literatür çalışmasında yer almayan ve konu ile ilgili 2008 yılından sonra yapılan çalışmalar ise Tablo 3.2’de gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Ricks, Williams ve Weeks’ in Satış Gücü Eğitimi Literatür Çalışması

Yayınlandığı Yer ve Tarih	Araştırmacı	Sonuçlar
Odak Konusu: Satış Eğitiminin Statüsü		
Training and Development Journal (1988)	Kerr ve Burzynski	Firmaların öğrettikleri şeyler ve başarılı satışçıların ihtiyaç duyduğuna inandıkları şeyler arasındaki önemli kopuklukların çözülmesi gereklidir.
Journal of Personal Selling&Sales Management (1991)	Erffmeyer ve diğerleri	Bazı kuruluşlar eğitim programları geliştirmek için ihtiyaç ölçümleri kullansa da, bu konu büyük bir gelişim alanı olarak durmaktadır. Firmalar, basit değerlendirme ölçütlerine bel bağlamaya devam etmektedir.

Journal of Personal Selling&Sales Management (1993)	Chonko ve diğerleri	Yapılan araştırmada satışçıların, satış eğitiminin bazı yönlerinden hoşnut olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Firmalar eğitim etkililiğini etkileyen alanları göz ardı etmektedir.
Industrial Marketing Management (1993)	Puri	Araştırma yapılan firmalar arasında, %38'i personeli için endüstriyel satış eğitimi sunmamaktadır. Satışçılar için gerekli beceri setleri hususunda satın alma temsilcileri ve satış müdürleri farklı görüşlere sahiptir ve firmaların satın alma temsilcisi geribildirimlerini kullanması gereklidir.
Journal of Personal Selling&Sales Management (2005)	Cron ve diğerleri	Bu makale satış gücünün eğitimi ve gelişimine odaklanmaktadır. Yazarlar bilgi, beceri ve yetenek yaklaşımını kullanarak, gelecekte eğitim ve gelişim için kullanılacak bir çerçeve geliştirirler. Bu çerçeve, üst bilgi, beceri ve yetenekler, göreve ilişkin bilgi, beceri ve yetenekler ve de gelişmeye ilişkin bilgi, beceri ve yetenekler arasındaki ilişkilerin incelenmesi için bir fırsat sağlar.
Odak Konusu: Satış Eğitimi İhtiyaçlarının Ölçümü ve Hedefleri		
Journal of Personal Selling&Sales Management (1981)	Harris ve Spiro	Altı farklı etki stratejisi ortaya çıkarılmış ve bunların gelecekteki satış eğitimine dahil edilmesi için önerilerde bulunulmuştur.
California Management Review (1981)	Dubinsky ve Hansen	Örneklerine dayanılarak, büyük boyutlu firmalardan %64'ünün ve küçük boyutlu firmalardan da %37'sinin eğitim hedefleri belirlediği sonucuna varılmıştır.
Journal of Personal Selling&Sales Management (1981-82)	Dubinsky ve Ingram	Endüstriyel alıcılara yönelik genel sınıflandırmalar belirlenmiş ve bunun gelecekteki satış eğitimine dahil edilmesi konusunda önerilerde bulunulmuştur.
Journal of Marketing Education (1986)	Moore ve diğerleri	Endüstriyel satış başarısı için hayati öneme sahip olduğu düşünülen seksen-iki satış yeterliliği ortaya çıkartılmış ve dereceye göre sıralandırılmıştır. Bunların satış eğitimi programlarına dahil edilmesi için tavsiyelerde bulunulmuştur.
Journal of Personal Selling&Sales Management (1986)	King ve Booze	Satışçının ustalık kazanması için önemli bir teknik olarak etki yönetimi önerilmiştir ve bunun gelecekteki satış eğitimine dahil edilmesi için önerilerde bulunulmuştur.

Personal Selling&Sales Management (1987)	Leigh	Güvenilir ve geçerli bilişsel senaryo normlarının nasıl geliştirilebileceği ve satış eğitimi programlarında öğretilebileceğine dair argümanlar ortaya konmuştur.
Journal of Personal Selling&Sales Management (1991)	Erffmeyer ve diğerleri	Yanıt verenlerin çoğu, satış eğitimi ihtiyaçlarının belirlenmesi için çoğu kez biçimsel olmayan yargı tekniklerinin kullanıldığına işaret etmiştir. Satış müdürlerinin %62'sinin kendi satış eğitimi programları için sübjektif ölçüm yöntemleri kullandığı sonucuna varılmıştır. Yalnızca %33'ü daha sistematik ve biçimsel yaklaşımları, yani mülakatları ve performans ölçütlerini sık sık kullandığını söylemiştir.
Industrial Marketing Management (1993)	Kortge	Yenilikçi satış eğitimi ve gelişiminin, satışçının öğrenme eğrisindeki tepe uzmanlık aşamalarını sürekli olarak yeniden canlandırması şeklinde genişleyebileceği ileri sürülmüştür.
Industrial Marketing Management (1993)	Honeycutt ve diğerleri	Eğitim hedeflerinin sistematik kurulumu çoğu firma tarafından uygulanmamaktadır. Örnek yanıt verenlerce en sık atıfta bulunulan satış hedefleri: artırılmış satış hacmi, düşmüş iş hacmi, gelişmiş zaman kullanımı ve gelişmiş müşteri ilişkileridir. Eğitim yöneticilerinin %60'ı satış tekniklerinin geliştirilmesine daha fazla zaman harcanması gerektiğini söylemiş, %34'ü ise daha fazla zamanın ürün veya pazar bilgisine harcanması gerektiğini düşünmüştür. Satış tekniklerine daha fazla zaman harcanması gerektiğini belirten satış müdürlerinin %51'ine karşılık, %47'si ürün ve pazar bilgisine daha fazla zaman harcanması gerektiğini belirtmiştir.
International Marketing Review (1993)	Erffmeyer, Al-Khatib, Al-Habib ve Hair	Bu çalışma satışçı ve satış yönetimi eğitimi konusunda Amerikan ve Suudi Arabistan kuruluşlarını karşılaştırmaktadır. Eğitim programlarının değerlendirilmesine ayrılan bütçe ve zaman miktarı Suudi kuruluşlar arasında önemli ölçüde daha azdır. Amerikan kuruluşları kişisel satışın çok yönlü olduğunu kabul ederken, Suudi firmaları bunu tek boyutlu olarak görmekte, bu durum da öncelikli olarak satışçının ürün bilgisi konusunda eğitilmesine yansımaktadır.

Journal of Personal Selling&Sales Management (1995)	Shepherd ve Ridnour	Bu çalışma, eğitim, yaklaşımlar, eğitmenler, metodolojiler, konular ve içerik açısından satış müdürü eğitim programlarına odaklanmıştır. Çoğu firma eğitim içeriklerini koçluk, motivasyon becerileri ve zaman yönetimi üzerine yöneltmektedir. Yönetime geçiş, problem çözme, rekabetçi analiz, kota belirleme, ön tahminde bulunma, stratejik bir işletme planı geliştirme, etik, çeşitlilik, cinsel taciz ve ayrımcılık gibi başka alanların da içeriğe dahil edilmesi önerilmektedir.
Journal of Personal Selling&Sales Management (1995)	Honeycutt, Ford ve Rao	Bu çalışma akademik araştırmaların güncel kullanışlığını ve çok sayıdaki satış eğitimi alt alanlarında ilave araştırma ihtiyacını incelemektedir. İlave araştırma gerektiren en önemli alanlar 1) satış eğitimi etkililiğinin saptanması, 2) satış eğitimi idaresi ve tasarının geliştirilme şekli ve de 3) satış müdürü rolünün geliştirilmesidir.
Industrial Marketing Management (1996)	Honeycutt	Bu makale, firmanın satış eğitimi programının etkililiği ve etkinliğini geliştirmek için kullanılabilecek detaylı bir denetim sağlamaktadır. Bu denetim ihtiyaçların ölçümü, eğitim hedefleri, katılımcılar, program değerlendirme ve de takip eğitimi üzerine odaklanır.
Journal of Personal Selling&Sales Management (1997)	Anderson, Mehta ve Strong	Satış müdürünün bakış açısından satış yönetimi eğitimi programlarının karakteristikleri ve elverişliliğini inceleyen ilk araştırma çalışması budur. Bu eğitim programlarının çoğu, satış müdürlerinin, biriminde çalışan satışçılara kendi kişisel satış işlerini yürütmede nasıl yardımcı olunacağı konusunda eğitmeye odaklanırken, organizasyonel karlılığa ilişkin kontrol fonksiyonları ve değerlendirmeye vurgu yapılması gerektiği de öne sürülmüştür. Ayrıca, yönetim, satış müdürlerinin pazar dilimlerine göre karlılığın analiz edilmesine nasıl yardımcı olabileceklerini buldukça gelecekteki eğitimlerin bilgisayar simülasyonları, dizüstü bilgisayar analizleri, veritabanı pazarlama teknikleri ve firma intranetleri de kapsayacağı ileri sürülmüştür.

Industrial Marketing Management (1997)	Weeks ve Stevens	Güncel Ulusal Hesap Yöneticileri eğitimi programları açısından Ulusal Hesap Yöneticileri ve Ulusal Hesap Yöneticilerinin Müdürleri üzerinde çalışma yapılmıştır. 21 eğitim alanının 13'ünün, birkaçını saymak gerekirse kişilik analizi, koordinasyon, insan ilişkileri ve büyük miktarda bilgiyle uğraşma alanlarının, yeterli ölçüde kapsamadığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca dahili satış, nitelik, etki becerileri, proje yönetimi, ulusaldan küresele hususlar gibi ilave konuların Ulusal Hesap Yöneticisi eğitimine katılması da ayrıca talep edilmiştir.
Journal of Personal Selling&Sales Management (1999)	Sujan	Satış müdürlerinin koçluk zamanlarını, satışçılarına, özellikle de deneyimsiz satışçılarına kişisel bir karakteristik olarak iyimserliğin geliştirilmesinde yardımcı olunmasına yönlendirmeleri gerektiği tavsiyesinde bulunulmuştur.
Journal of Applied Psychology (2000)	Frayne ve Geringer	Öz-yönetim becerilerindeki (bir şahsın kendi karar verme yeteneği ve davranışı üzerinde denetim kullanma çabası) eğitimin iş performansını önemli ölçüde geliştirdiği ve zaman süresince devam ettirildiği gösterilmiştir.
Journal of Business&Industrial Marketing (2001)	Weinrauch, Stephens-Friesen ve Carlson	Yeni imalatçıların satışçıları için eğitim ihtiyaçları ortaya çıkarılmış, gelecekteki satış eğitimi için önerilerde bulunulmuş ve ilgili faydalar sunulmuştur.
Journal of Personal Selling&Sales Management (2005)	Attia, Honeycutt ve Leach	İlk aşaması eğitim ihtiyaçlarıyla ilgili olan 3 aşamalı bir model geliştirilmiştir. Bu tür model kullanmanın, stratejik organizasyonel hedeflerle eğitim hedefleri arasında bir eşdüzeylilik yakalanmasına yol açacağı ileri sürülmüştür.
Odak Konusu: Satış Eğitimi (Eğitimciler, Programın İçeriği, Süresi, Eğitim Yöntemleri...)		
Training and Development Journal (1984)	Finn	İlkin satış müdürlerinin, ardından da bunların satışçılarının yeni beceriler konusunda eğitileceği katmanlı bir satış eğitimi programı önerilmiştir.
Harvard Business Review (1987)	Robinson	Rol yapma aktiviteleri savunulmuş ve rol yapmada kullanılacak satış senaryosu örnekleri sunulmuştur.
Industrial Marketing Management (1987)	Kaminski ve Clark	Okuma materyallerinin okunabilirliğini ölçen Fog İndeksi tanıtılmış ve dört kuruluşun eğitim el kitaplarıyla kullanılmıştır. Bu indeks, firmaların sahip oldukları materyallerin satışçının eğitim seviyesi için uygun olduğunu doğrulama imkanı vermektedir.

Journal of Personal Selling&Sales Management (1987)	Rubash, Sullivan ve Herzog	Bir uzman sistemi (bilgisayar sistemi) tanıtılmış ve bunun satış eğitimine uygulanması adımlarına değinilmiştir.
Journal of Personal Selling&Sales Management (1989)	Russ ve diğerleri	Satış eğitimi hedeflerine erişmede mikro-bilgisayarlar ve etkileşimli video gibi teknoloji tabanlı satış eğitimi araçlarının algılanan etkililiği ile birlikte bunların kullanımına değinilmiştir.
Journal of Personal Selling&Sales Management (1991)	Martin ve Collins	Örnek olarak BellSouth'un satış eğitimi sistemi kullanılarak, eğitimde video teknolojisi kullanımının uygulamaları ve faydaları sunulmuştur.
Journal of Personal Selling&Sales Management (1993)	Honeycutt, McCarty ve Howe	Video destekli satış eğitiminin Motorola'da gelişmiş satış eğitimi etkililiği sağladığı gösterilmiştir.
Industrial Marketing Management (1994)	Honeycutt, Ford ve Tanner	Satış eğitimi sürecinde satış müdürleri ve satış eğitimcilerinin oynadıkları rollere değinilmiştir. Bu bireyler birkaç eğitim sorumluluğunu paylaşmaktaysa da, iletişim ve koordinasyon sorun olmaya devam etmektedir.
Journal of Business&Industrial Marketing (1997)	Erffmeyer ve Johnson	Satış eğitimi için uzaktan öğrenim metodolojileri kullanmanın uygunluğuna değinilmiştir. Bunun, eğitimciler tarafından göz önüne alınması gereken bir yaklaşım olduğu sonucuna varılmıştır.
Industrial Marketing Management (1999)	Honeycutt, Ford, Lupton ve Flaherty	Bu makale, satış eğitiminin içeriği ve eğitime harcanan zaman miktarı açısından Çin ve Slovakya arasındaki küresel ve yerel kuruluşları karşılaştırmıştır. Çin'de, eğitime harcanan zaman miktarı küresel firmalarda yerel firmalardan daha fazladır. Slovakya'daysa eğitime harcanan zaman miktarı küresel ve yerel firmalar için karşılaştırılabilir seviyededir. Daha fazla küresel kuruluş hedefi pazar oryantasyonuyla ilişkiliyken, daha fazla sayıda ürün bilgisi hedefi de yerel firmalarca satışçılara göre kişileştirilmiştir. Küresel firmalar pazar bilgilerinin iletilmesine daha fazla zaman harcamaktadır.
Industrial Marketing Review (2003)	Roman ve Ruiz	Satış eğitimi Kuzey ve Güney Avrupa firmaları arasında karşılaştırılmaktadır. Kuzey Avrupa firmaları satışçıları eğitmeye daha fazla para yatırımı yapmakta ve bunu iş saatleri sırasında uygulamaya koymaktadır. Bu firmalar şirket politikası, ürün bilgisi ve ekip çalışması hususları için eğitime daha fazla zaman ayırır. Güney Avrupa firmalarıysa iş saatleri dışında daha fazla eğitim sunar ve güven ve müşteri ilişkilerinin geliştirilmesine daha çok odaklanır.

Journal of Personal Selling&Sales Management (2005)	Leach, Liu, ve Johnston	Bu çalışma, zaman yönetimi ve amaç belirleme gibi öz-düzenleme becerileri geliştirmede, satışçıya yardımcı olmak için öz-düzenleyici eğitimin nasıl kullanılabileceğini ortaya koymuştur. Bunun, rol belirsizliğini azaltıp, performansı artıracağı gösterilmiştir.
Odak Konusu: Satış Eğitimi Değerlendirmesi		
Industrial Marketing Management (1981)	Dubinsky	Üretkenlik, iş hacmi, işe devamsızlık, motivasyon ve rol algıları gibi satış eğitimince etkilenen ve satış eğitimini etkileyen değişkenler için kavramsal argümanlar sunmak amacıyla Walker, Churchill ve Ford (1977) modeli modifiye edilmiştir.
California Management Review (1981)	Dubinsky ve Hansen	Satış eğitimi gibi firma süreçlerinin yeterliliğini ölçmek ve gelişmiş performans için yönlendirme sağlamak amacıyla satış gücü yönetim denetiminin nasıl kullanılabileceği sergilenmiştir.
Journal of Personal Selling&Sales Management (1981-82)	Dubinsky ve Staples	Bu çalışmada satışın üç aşaması, yani sunum-öncesi, sunum ve sunum sonrası kullanılarak, çok sayıda firmadan gelen satışçının katıldığı başlangıç eğitiminin neticesinde kendilerini ne derece işe hazır hissettiklerine yanıt aranmıştır. Hazır oluşluk düzeyi aşamalar boyunca çeşitlilik göstermektedir.
Training and Development Journal (1982)	Hawes, Hutchens ve Crittenden	Planlama, eğitim, değerlendirme ve değiştirmenin karşılıklı ilişkileri modeli sunulmuştur. Bu modelin bileşenleri birbiri üzerine geçmektedir ve bu devamlı, karşılıklı ilişki bir süreçtir. Eğitim hedeflerinin belirlenmesi ve eğitim programlarının etkililiğinin değerlendirilmesi konularında kuruluşların kötü iş çıkarttığına dair argümanlarda bulunmuştur.
Journal of Personal Selling&Sales Management (1984)	Futrell, Berry ve Bowers	Amerikan Bankalarında satış eğitiminin genişliği ve düzeyi araştırılmış ve %36'sının hiçbir şekilde satış eğitimi yürütmediği sonucuna ulaşılmıştır. Satış eğitimi yürütenlerdeyse gelişme açısından göz ardı edilemeyecek boşluklar vardır.
Industrial Marketing Management (1989)	Honeycutt ve Stevenson	Kendi satış eğitimi programlarını ne dereceye kadar değerlendirdikleri hususunda endüstriyel kuruluşlar araştırılmıştır. Az sayıda kuruluşun bir değerlendirme süreci uygulamakta olduğu ve hayli subjektif ölçütler kullandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Journal of Personal Selling&Sales Management (1991)	Erffmeyer, Russ ve Hair	Bu araştırmada çoğu eğitimci, değerlendirmenin önemli olduğu konusunda hemfikir olmakla birlikte, fiili uygulamaların daha çok “anekdotsal eğitimci-eğitim alan ilişkileri” veya programa gösterilen eğitim alan/şef tepkilerini ölçmeye denk düştüğü sonucuna varılmıştır.
Journal of Personal Selling&Sales Management (1993)	El-Ansary	Bu alışma yeni ve deneyimli satışçıının eğitim içeriği, süresi, yöntemleri ve kaynaklarının satış gücü performansına olan etkisinin incelenmesine odaklanmıştır. (a) Yeni ve deneyimli satışçı eğitimini dengelemek üzere eğitim bütçelerinin yeniden tahsis edilmesi, (b) bilgi ve kişilerarası iletişim becerileriyle birlikte strateji çıkışlı eğitimi dengelemek üzere eğitim içeriğine yeniden odak sağlanması (c) yeni satışçı eğitimine yönelik eğitim kaynakları ve yöntemlerinin ayrıştırılması ile müşterilerden satışçıının satış eğitimi ihtiyaçlarına ilişkin geri bildirim alınmasına dikkat edilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.
International Marketing Review (1993)	Erffmeyer ve diğerleri	Bu alışma satışçı ve satış yönetimi eğitimi konusunda Amerikan ve Suudi Arabistan kuruluşlarını karşılaştırmaktadır. Satış eğitiminin değerlendirilmesine ayrılan bütçe ve zaman miktarı Suudi kuruluşlar arasında önemli ölçüde daha azdır.
Journal of Personal Selling&Sales Management (1996)	Dubinsky	Satış eğitimi etkililiğine ilişkin sekiz varsayım incelenmiştir. şu faktörler eğitim programı etkililiğiyle ilişkisizdir: bir firma satış eğitimcisi tarafından sağlanan eğitimin oranı, ürün bilgisine ayrılan eğitim zamanının oranı, eğitim alanların önceki satış deneyimi, kuruluşun satışçı sayısı, yıllık firma satışları ve endüstrideki rekabet derecesidir. Satış eğitiminin, kişisel hesap sorumlulukları, satış aktiviteleri ve ürünün değer yitirme oranına satış müdürünce ayrılan zaman oranıyla olumlu ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur.
Industrial Marketing Management (1999)	Lupton, Weiss ve Peterson	Yazarlar, en etkili metodoloji bileşimlerini tanımlamak için kullanılabilecek olan Satış Eğitimi Değerlendirme Modelini (STEM) tanıtırlar. Programın etkinliğini hesaplamak için şu eğitim ıktıları önerilmektedir: (a) satış eğitimcileri ve eğitim alanlar da dahil olmak üzere müdahil herhangi bir katılımcının tepkisi, (b) eğitim alanlar arasında tutum, beceriler ve bilgideki değişiklikler, (c) eğitim alanlar arasında davranıştaki değişiklikler, (d) satış performansı gibi objektif ölçütler ve diğer değerlendirici yaklaşımlardır.

Industrial Marketing Management (1999)	Honeycutt, Ford, Lupton ve Flaherty	Bu makale, satış eğitimi programlarının değerlendirilmesi açısından Çin ve Slovakya arasındaki küresel ve yerel kuruluşları karşılaştırmıştır. Küresel şirketlerin yerel rekabetçilerine göre daha yüksek seviyelerde değerlendirilmekte olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Psychology & Marketing (2001)	Farrell ve Hakstian	Çalışmanın odak noktası, satış eğitimi etkililiğinin güçlendirilmesiyle bağlantılı olarak görevlendirme stratejilerinin geliştirilmesidir. İlk adım, bileşik alanlı geçerli bir seçim ölçme sistemi kullanımı sağlamak amacıyla personel seçim prosedürlerine yeterli dikkatin verilmesidir. Ardından ise dikkat, eğitim programlarının değerlendirilmesine verilmelidir.
Journal of Personal Selling & Sales Management (2001)	Honeycutt ve diğerleri	Eğitim programlarının ekonomik etkisinin ölçülmesine yönelik kapsamlı bir yöntem sunulmuştur. Önerilen model eğitim çalışmalarıyla kazanılan bilgi ve becerileri, toplam vergi sonrası etkinin dolar bazında tahminine çevirmektedir. Satış eğitimi programlarının faydalarının ise, eğitilmiş çalışanların elde tutulmasına, eğitilmiş ve eğitilmemiş çalışanlar arasındaki farklılığa, eğitimin devam ettiği zaman uzunluğuna ve satışçıların performansındaki değişikliklere bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Industrial Marketing Management (2002)	Attia ve diğerleri	Bu çalışmanın odak noktası satış eğitimi programlarının değerlendirilmesinde karşılaşılan belli başlı dört zorluğun daha iyi anlaşılmasıdır. Bunlar; yönetsel algılar, değerlendirme kısıtlamaları, metodolojik yetersizlikler ve ampirik kanıt yoksunluğudur. Bu kısıtlamaların etkisini sınırlamak için önerilerde bulunulmuştur.
Journal of Personal Selling & Sales Management (2002)	Wilson, Strutton ve Farris	Bu araştırmanın odak noktası ise, satış eğitimi materyallerinin transferini etkileyen belirli özelliklerin varlığı ya da yokluğunu ampirik olarak belirlemektir. Eğitimde öğrendiklerini sahaya transfer etmesi ihtimali en büyük olan satışçı daha güçlü bir öğrenme oryantasyonuna sahiptir ve satış görevi ustalığında daha güçlü görüşler sergilemiştir.

Journal of Personal Selling & Sales Management (2003)	Leach ve Liu	Kirkpatrick'in (1959-1960) eğitim değerlendirme modelinin dört seviyesi arasındaki karşılıklı ilişkileri ampirik olarak inceleyen ilk çalışma budur. Öğrenme transferi ölçütleri (Seviye 3) eğitimin, eğitim amaçları ve organizasyonel hedefler; yani organizasyonel bağlılığın geliştirilmesi, satış etkinliğinin geliştirilmesi ve müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi üzerindeki etkisinin ölçülmesinde en çok faydayı sağlar. Seviye 1 ve 2'deki ölçümler, eğitim etkinliğini organizasyonel çıktılar anlamında ölçerken kısıtlı değere sahiptir.
Journal of Personal Selling&Sales Management (2003)	Barksdale ve diğerleri	Dubinsky ve diğerlerinin (1986) ve de Johnston ve diğerlerinin (1990) sosyalleşme modeli benimsenerek, gerçekçi iş ön incelemeleri ve eğitim algılarının satış gücü performansı ve kalıcılığa bağlılık üzerindeki etkisi açısından bir inceleme yapılmıştır. Bu araştırmaya göre satış müdürleri iki noktaya odaklanmalıdır: 1) yeni görevlendirilenlerin satış performanslarının artırılmasına yardımcı olunması ve 2) satışçının firmadan memnuniyetinin geliştirilmesi ve bu yolla bağlılığın çoğaltılıp iş hacminin düşürülmesidir. Eğitim algıları, rolün netliği ve firmadan memnuniyet üzerinde doğrudan olumlu bir etkiye; iş stresi üzerindeyse olumsuz bir etkiye sahiptir.
Journal of Personal Selling&Sales Management (2005)	Attia, Honeycutt, ve Leach	Bu çalışmada, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, satış eğitimi alanların üzerindeki etkinin ve firma üzerindeki etkinin ölçülmesiyle ilişkili 3 aşamalı bir model geliştirilmiştir. Bu yeni modelin nasıl kullanılacağı ve stratejik organizasyonel hedeflerle, eğitim hedefleri arasında bir eşdüzeyliliğe erişilmesinde firmaya nasıl yardımcı olunması gerektiği açısından tavsiyelerde bulunulmuştur.

Kaynak: Ricks, M. Joe, Williams, A. Jacqueline, Weeks, A. William, "Sales Trainer Roles, Competencies, Skills and Behaviours: A Case Study", Industrial Marketing Management, 37, 2008, s. 596-599

Tablo 3.2. Odak Konusuna Göre Sınıflandırılmış Satış Gücü Eğitimi
Literatür Çalışması

Yayınlandığı Yer ve Tarih	Araştırmacı	Sonuçlar
Odak Konusu: Satış Eğitiminin Statüsü		
Journal of Personal Selling&Sales Management (2010)	Sarin, Sego, Kohli ve Challagalla	Bu araştırma; kuruluşların, giderek çevrimiçi satış kanallarına daha fazla önem vermesinden dolayı, eğitimin, bir satışçının firmanın satış stratejisindeki böylesi bir teknolojik değişimi yönetebilmek kabiliyetini nasıl etkilediğini incelemektedir. Bulgular göstermektedir ki; değişim uygulaması bağlamında eğitimin algılanan etkililiği üzerinde, eğitimin biçimselliği olumlu bir etkiye; gönüllülük ise olumsuz bir etkiye sahiptir. Daha yaşlı satışçılar ve değişimden olumlu etkilenmesi muhtemel olanlar zamanında eğitim ve daha az biçimsel bir eğitim formatına daha olumlu bir yanıt vermektedir. Eğitim etkililiği ise, satışçı tarafından sahip olunan öğrenme oryantasyonunun etkiyi zayıflatmasıyla birlikte, satışçının değişimi yönetebilmesine dair algılanan kabiliyeti üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.
Journal of Personal Selling&Sales Management (2012)	Lassk, Ingram, Kraus ve Mascio	Bu makale, içerik geliştirme, aktarım ve değerlendirme alanlarında satış eğitimin gelecekteki başarısı için hayati önem arz edecek anahtar zorlukları ve ilgili araştırma sorularını tartışmaktadır. Bu anahtar zorluklar: satışçıların değişen rolleri, hesap verilebilirliğe yöneltilen yoğunlaştırılmış önem, teknolojik kabiliyetlerin güçlendirilmesi ve kültürel çeşitliliğin önemidir. Bu hususları incelemek ve gelecekteki araştırma sorularını geliştirmek için; çok kültürlü iletişim yetkinliği, özyönetimli öğrenme, sosyal medya, müşteri odaklı satış, satış/hizmet arabirimi, satış eğitimindeki endüstri uygulamaları ve akademik literatüre dair raporlardan yararlanılmıştır.
Odak Konusu: Satış Eğitimi (Eğitimciler, Programın İçeriği, Süresi, Eğitim Yöntemleri...)		

European Journal of Marketing (2001)	Dubinsky, Mehta ve Anderson	Satış yöneticisi eğitimlerinin tatminine yönelik bu çalışma satış yöneticisi eğitim programının tasarımı ve uygulamasında bir rehber olarak kullanılabilir. Bu araştırma satış yöneticisi eğitimlerinin biçimi, yeri, eğitmeni, öğretim yöntemleri ve programın içeriği ile stajyer memnuniyeti arasındaki ilişkiyi inceler. Sonuç olarak ise satış yöneticisinin eğitim tatmininin bu konularla ilişkisi olduğunu gösterir. Bu araştırma satış yöneticisi eğitim programlarını geliştirmek için doğrudan etkiler sunar.
Ankara Eczacılık Fakültesi Dergisi (2004)	Kıral ve Şar	Bu araştırmanın temel amacı, Türk İlaç Endüstrisinde satış gücü eğitim programlarının ve eğitime verilen önemin incelenmesidir. Çalışmada, İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası üyesi olan 37 ve sendika hizmetlerinden yararlanan 14 firma olmak üzere, toplam 51 ilaç firmasının Eğitim ve Geliştirme Bölümüne, Satış/Pazarlama Müdürleri ya da İnsan Kaynakları Müdürleri'ne 24 soruluk anket uygulanmıştır. Çalışma sonucunda; firmaların, uyguladıkları satış gücü eğitim programı ihtiyacının belirlenmesinde, satış/pazarlama bölümünün rolünü çok önemli buldukları, satış gücü eğitim programının birincil amacının satış verimini arttırmak olduğu, satış gücü eğitimini sunması için, eğitim uzmanlarını kullandıkları, eğiticiler için bir eğitim programına sahip oldukları, tecrübesiz satışçıları işe aldıktan sonra 3 aydan az bir süre eğitime tabi tuttukları tespit edilmiştir.
Journal of European Industrial Training (2010)	Kauffeld ve Willenbrock	Bu çalışmada ise satış eğitiminde aralıklı uygulamanın eğitim transferlerine etkileri incelenmiştir. Çalışmanın temel amacı, satış eğitimlerinin dizaynı, transfer kalitesi ve süreci üzerinde toplu (kitle) eğitimle birlikte aralıklı eğitimin etkilerini araştırmaktır. Burada 64 banka çalışanının kullanıldığı yarı deneysel bir araştırma dizaynı izlenmiştir. Sonuç olarak, aralıklı ve kitlesel eğitim, davranışsal ve sonuç kriterleri kullanılarak karşılaştırılmıştır.

American Journal of Business (2011)	Shepherd, Gordon, Ridnour, Weilbaker ve Lambert	Bu makalenin amacı, satış müdürlerinin eğitimi açısından küçük ve büyük firmalardaki uygulamaların ve bunlar arasındaki farklılıkların incelenmesidir. Araştırma sonucunda küçük ve büyük firmaların satış müdürü eğitimi uygulamaları arasında pek çok benzerlik olduğu görülsede, yararlanılan içerik, öğretim yaklaşımları, eğitmen türleri, eğitim yerleri ve yöntemler açısından önemli farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Mevcut çalışmanın sonuçları, daha önceki çalışmalarda bulunan satış müdürü eğitimi uygulamalarının sonuçlarıyla kıyaslandığında bu araştırmanın hem benzerlikleri hem de farklılıkları ortaya koyduğu görülmektedir. Örneğin İnternet temelli eğitim yöntemleri büyük firmalarda geçerli hale gelmekteyken, daha küçük firmalardaysa halen kabul görmek için mücadele aşamasındadır. Ayrıca küçük ya da büyük firmalarda olsun, hiçbir eğitmen türü yüksek seviyede etkili olarak görülmemektedir.
Odak Konusu: Satış Eğitimi Değerlendirmesi		
European Journal of Marketing (2002)	Roman, Ruiz ve Munuera	Bu çalışma, küçük ve orta büyüklükteki firmalarda müşteri odaklılık ve satış gücü performansı üzerinde satış eğitiminin etkilerini incelemiştir. Sonuçlar artan satış performansı yoluyla satış eğitimine yapılan yatırımın önemini göstermektedir. Fakat daha fazla yapılan eğitim yatırımı, müşteri odaklı satışın daha fazla olduğunu göstermemekte, özel eğitim metotları ve içeriği uygulandığında satış gücü performansının ve müşteri odaklı satışın daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Buna ek olarak da müşteri odaklı satışın satış performansını olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Ayrıca satış eğitimi satış gücü performansı ve verimlilik arasındaki ilişkiyi güçlendirmektedir.
Industrial Marketing Management (2004)	Jantan, Honeycutt, Thelen ve Attia	Bu çalışmada Malezya'daki 46 çok uluslu ve 59 ulusal firma üzerinde, satış gücü performansında satış eğitiminin etkilerinin yönetsel algıları incelenmiştir. Sonuçta çok uluslu firmaların satış yöneticileri üzerinde firma bilgisi ve politikaları, satış sunum ve iletişim becerileri, satış hedefleri, ürün bilgisi, teknik beceri ve müşteri ilişkileri becerileri gibi konularda performans ölçümünde daha fazla gelişme olduğu ispatlanmıştır.

Journal of Business & Industrial Marketing (2006)	Johlke	Bu çalışmanın amacı, satışçının iş performansı ile önemli satış sunum becerileri arasındaki ilişkileri incelemektir. Modeldeki her bir oluşuma dair veriler toplanmış ve ilişkiler LISREL yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada satış sunum becerilerinin temelinde satışçı deneyimi ve daha düşük bir dereceye kadar da eğitimi bulunduğu ortaya konmuştur. Uyumcu satış teknikleri ve kapanışı kullanmada satışçı becerilerinin artmış performansla ilişkili olduğu görülmüştür. Bu bulgular ise, satış performansına katkıda bulunan becerilerin genişletilmesinde satışçı deneyimi ve eğitimine dikkati çekmektedir.
Journal of Business & Economics Research (2012)	Tan ve Newman	Bu makale satış eğitimi değerlendirmelerinin önemini araştırmakta ve perakendecilerin satış eğitimini değerlendirmede karşılaştığı zorluklar ve engeller için bir öngörü sunmaktadır. Bu doğrultuda dört eğitim değerlendirme seviyesi (tepki, öğrenme, davranış değişimi ve örgütsel sonuçlar) arasındaki karşılıklı ilişkiler araştırılmaktadır. Ayrıca bunların perakende kuruluşlarında satış eğitimi etkililiğinin belirlenmesi için nasıl uygulanabileceğini incelemek amacıyla Kirkpatrick'ın Dört Seviyeli Eğitim Değerlendirme Modeli önerilmektedir. Ardından, toplam satış gücü üretkenliğini artıracak etkili ve açıklanabilir satış eğitimi çabaları geliştirilirken, perakendecilerin satış eğitimini daha iyi değerlendirebilmeleri için gerekli odak noktalar ve çıkarımlar tartışılmaktadır.

Konu ile ilgili Türkiye’de yapılan tez çalışmalarına bakıldığında ise:

Gürbüz, 1998 yılında yapmış olduğu çalışmada genel olarak satış gücü eğitimine değinmiş ve beyaz eşya sektöründe satış gücü eğitime yönelik bir uygulama yapmıştır. Araştırmanın amacı Türk Beyaz Eşya Sektöründeki işletmelerin satış gücü eğitim programı uygulamalarının, kuramsal satış gücü eğitim programı geliştirme sürecine uygun olarak yapılıp yapılmadığının, eksikliklerinin neler olduğunun ortaya konmasıdır. Yalnız burada kuramsal olarak satış gücü eğitim programı geliştirme süreciyle uygulamadaki satış gücü eğitim süreci arasında bazı farklılıklar tespit edilmiştir. Genel olarak ise ulaşılan sonuç, Türk Beyaz Eşya Sektöründeki işletmelerin satış gücü eğitim uygulamalarının, kuramsal satış gücü eğitim programı geliştirme sürecine uygun olarak yapılmadığıdır.

Umul ise 2003 yılında satış gücünün oluşturulması ve eğitimine ilişkin yapmış olduğu çalışmada banka sektöründe iki örnek uygulamaya yer vermiştir. Öncelikle Garanti Bankası ve ŞekerBank'ın satış gücüne ilişkin iş analizi, iş tanımı ve iş niteliklerini ortaya koymuş, daha sonra ise satış gücünün bulunması, seçimi ve eğitimi süreçlerine değinmiştir. Yapmış olduğu saha çalışmada ise katılımcıların ankete vermiş oldukları cevaplara göre başarılı bir satışçı ve yöneticide bulunması gereken özellikler, bilgi ve yetenekler ile satış gücünün oluşturulması ve eğitimi süreçlerini ortaya koymuştur. Aynı zamanda alınan eğitimlerin yapılan işe katkısı olup olmadığını araştırmıştır.

Dişli ise 2004 yılında yapmış olduğu çalışmada hizmet pazarlamasında satış gücünün eğitimine değinmiş ve sigorta şirketleri üzerine bir uygulama yapmıştır. Tezde özellikle üzerinde durulan konu satış aktiviteleridir. Bu çalışmada satışçılar ile gerçekleştirilen odak grup görüşmelerinde, eğitim programları ve neticeleri gözden geçirilmiştir. Ulaşılan sonuçlar, eğitim programlarının satışçılar üzerinde kişiliklerine kadar yansıyan değişimlere yol açtığı ve işletmeyi hedeflerine ulaştırmada çok önemli bir araç olduğudur. Ayrıca sigorta şirketlerinin yaşamsal gücünün tamamının satış aktivitelerine bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sigorta şirketleri satış eğitimleri ile hem işe aldıkları kişileri eğitmeyi hem de onları tanımayı amaçlamaktadır.

Çalışkan'ın 2006 yılında yapmış olduğu araştırmanın amacı ise satışçıların eğitiminde satış gücü eğitim modeli olarak, NPL tekniğinin uygulanabilirliğini test etmektir. Bu araştırma İzmir ili sınırları içinde otomotiv sektöründe yapılmıştır. Araştırma iki aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama, satışçıların eğitim ihtiyaçlarını belirlemek amacıyla oluşturulan anket çalışması, ikinci aşama ise "NPL ve Satış Teknikleri" konulu eğitim programının uygulanmasıdır. Satışçıların, araştırmanın hipotezlerine ilişkin analiz sonuçlarına bakıldığında, iletişim becerileri ile ilgili cevaplarının oldukça olumlu olduğu, insanları algılamalarının iletişimlerini etkiledikleri görüşünü taşıdıkları, iletişimde yüksek oranda özgüven sahibi oldukları, iletişim sırasında ses tonunun öneminin farkında oldukları söylenebilir. Araştırmanın en önemli bulgusu ise, NLP eğitiminin satışçıların aynalama, dilde uyum, başarı ile ilgili

inançlarını, satış bilgisi ve müşteriler hakkında bilgi edinmelerini olumlu yönde etkilediğidir.

Gümüş ise 2008 yılında yapmış olduğu çalışmada satış eğitimine katılan kişilerin bu eğitimlerden fayda sağlayıp sağlamadığını ortaya koymuştur. Araştırmaya katılan denekler toplam sekiz farklı şirketten gelmiştir ve tüm gruba aynı satış eğitimi verilmiştir. 3 ay geçtikten sonra katılımcılara anketler gönderilmiştir. Bu anketlerde daha önceden eğitim alan katılımcılar ile ilk kez satış eğitimi alanlar arasındaki fark incelenmiş, elde edilen verilerin sonuçları yorumlanmıştır. Ayrıca demografik veriler olan yaş, cinsiyet ve kıdeme göre elde edilen diğer veriler karşılaştırılmıştır. Sonuç ise genç satışçıların ve ilk kez eğitim alan satışçıların, almış oldukları eğitimlerin, satışlarını artırdığına olan inançlarının güçlü olduğu yönündedir.

3.2. Araştırmanın Konusu ve Önemi

Günümüzde satışçı, müşteri problemlerinin çözümünün sağlanması, uzun süreli ilişkilerin kurulması ve müşteri bağlılığının artırılmasında firmaya değer katan ve fırsatlar yaratan bir güç haline gelmiştir. Dolayısıyla dinamik bir çevrede ve yoğun rekabet koşulları altında çalışan satışçıların, müşterilerine karşı etkili olabilmesi için yüksek bilgi donanımına sahip olması gerekmektedir.

Satışçılar, satış gerçekleştiren ve firmaya gelir sağlayan kişiler oldukları için de örgütün başarısını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Yalnız satışçıların başarılı olabilmesi için yeniliklere ve gelişmelere uyum sağlaması gerekir. Bu uyumu sağlayabilmesi için de firmaların, satışçıların eğitimine önem vermesi, nitelikli ve yetenekli birer satışçı durumuna getirmesi gerekmektedir.

Satışçıların başarısı onların motivasyonu ve performansları ile de doğru orantılıdır. Bunun için de eğitime ayrıca bir önem verilmelidir. Bu da satış eğitmenlerinin ve yöneticilerinin satışçılara ihtiyaç duydukları konularda en uygun yöntem ve teknikleri kullanarak yeni şeyler öğretmesi ve geliştirmesi ile mümkündür. İşte bu nedenle firma ve satış yönetimi, satışçılarda öğrenme isteğini teşvik etmeli,

satışçıların doğuştan ve dış çevreden kazandıkları bilgi ve tecrübelerine olumlu yönde katkılar sağlamalıdır.

Eğitim, işe yeni alınan satışçılara başlangıçtan birkaç hafta ya da birkaç aya kadar değişen sürelerde uygulanabilecek oryantasyon veya hazırlık eğitimleri gibi temel eğitim programları ile olabileceği gibi, halen çalışmakta olan satışçılara geliştirme ve bilgileri güncelleştirme eğitimi veya özel eğitim programları şeklinde de olabilir. Doğal olarak eğitimin ne tür olacağı, verilecek eğitim programının içeriğinin belirlenmesinde temel alınacaktır. Ayrıca eğitimin kim tarafından verileceği, nerede ve ne zaman yapılacağı, hangi tür eğitim yöntemlerin kullanılacağı araştırmanın önemi açısından eğitimle ilgili belli başlı karar alanlarını oluşturur.

Eğitim sadece belirli dönemlerde alınmaz. Satışçılar iş hayatları boyunca eğitim almaya devam edebilirler. Bu onların sektör bilgilerini güncelleyeceği gibi, rekabette bir adım öne geçirir ve motivasyonlarını tazeler. Eğitim, satışçıların düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yaparak bilgi, beceri ve yeteneklerini arttırır. Satışçılar üzerinde bunun gibi birçok etkiye sahip olan satış eğitiminin yararlarının tespit edilmesi ve satışçıların eğitimden beklentilerinin ortaya konması araştırma açısından önemlidir.

Bu çalışma, satış gücünün yetiştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik verilen eğitimlerde, satışçıların eğitimden en iyi yararı sağlayabilmesi için eğitim sürecine ilişkin (eğitimin yeri, zamanı, içeriği, eğitici kaynakları, eğitim programlarında kullanılan yöntemler gibi) nelere dikkat edilmesi gerektiği, bir satışçının eğitimden beklentilerinin neler olacağı ve ne gibi yararlar sağlayabileceğini ortaya koymak açısından firmalara yol gösterici nitelik taşımaktadır.

3.3. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, satışçıların eğitim sürecini, verilen eğitimler sonrası ne gibi yararlar sağladıklarını, eğitimden beklentilerini, performanslarını ve müşteri odaklı çalışıp çalışmadıklarını ortaya koymaktır.

Bu temel amaçtan hareketle araştırmanın alt amaçları ise şunlardır:

- Satışçıların en çok hangi zamanlar eğitime ihtiyaç duyduklarını saptamak,
- Satış eğitiminin en çok nerede, ne zaman ve kimler tarafından yapıldığını tespit etmek,
- Eğitim programlarında kullanılan eğitim yöntemlerinden hangilerinin daha yararlı olduğunu tespit etmek,
- Eğitim programının içeriğinde bulunan konulardan satışçılara göre en önemlilerini saptamak,
- Satışçıların demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim durumu), sektördeki deneyimi ve yarar sağladıklarını belirttikleri eğitim yöntemleri ile eğitimin kişisel ve işe yönelik yararları, eğitimin yeterliliği, satışçıların performansı, müşteri odaklılık, eğitim sürecine yönelik beklentiler ve işe yönelik beklentiler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymak,
- Eğitimin kişisel ve işe yönelik yararları ve eğitimin yeterliliği ile satışçıların performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak,
- Müşteri odaklılık ile satışçıların performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak,
- Satışçıların performansı ile işe yönelik beklentileri ve eğitim sürecine yönelik beklentileri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak,
- Eğitimin kişisel ve işe yönelik yararları ve eğitimin yeterliliği ile işe yönelik beklentiler ve eğitim sürecine yönelik beklentiler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak,
- Müşteri odaklılık ile işe yönelik beklentiler ve eğitim sürecine yönelik beklentiler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak,
- Eğitimin kişisel ve işe yönelik yararları ve eğitimin yeterliliği ile işe yönelik beklentiler ve eğitim sürecine yönelik beklentiler arasındaki ilişkiye performansın aracılık edip etmediğini ortaya koymak,
- Müşteri odaklılık ile işe yönelik beklentiler ve eğitim sürecine yönelik beklentiler arasındaki ilişkiye performansın aracılık edip etmediğini ortaya koymak.

3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi

Satış, mal ve hizmetlerin el değiştirmesi işlemidir. Bunu gerçekleştirmenin birçok yolu vardır. Örneğin; yüz yüze yapılan satışlar, Internet aracılığı ile yapılan satışlar, sesli iletişim kurularak yapılan satışlar gibi. Yalnız firma ister sesli iletişim kullanarak, ister internet yoluyla, isterse alışlagelen yollarla satış yapsın, satışçıları mutlaka temel bir eğitimden geçirmek zorundadır.

“Satış Gücü Yönetiminde Eğitim ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulama” konulu araştırmanın hizmet sektöründe olması ve son zamanlarda çağrı merkezi sektörünün hızla gelişmesinden dolayı araştırmada sesli iletişim kurularak yapılan satış şeklini seçtik. Yalnız bu sektörün hızla gelişmesi daha fazla nitelikli satışçıya ihtiyaç duyulmasına neden olmakta, bu durumda sektörde satış eğitimine ciddi anlamda önem verilmesini gerektirmektedir. Ayrıca satış eğitimine verilen bu önemde araştırmamızı destekler nitelikte olması çağrı merkezi sektörünü seçmemizdeki diğer bir nedendir.

Çağrı merkezi; firmaların varolan müşterilerine sunduğu ürün ve hizmetlerle ilgili talepleri karşılamak veya şikayetleri çözümlmek, yeni satışlar yapmak amacıyla kurulmuş telefonla hizmet veren bir bölümdür. Çağrı merkezi temsilcileri ise, mesleki bilgi ve becerilerle donanmış, doğru bilgiyi doğru şekilde veren, ideal zaman diliminde uygun çözümler üreten, etkili konuşan, müşterisine güven veren, önemli olduğunu hissettiren çalışanlardır.

Araştırmamızda toplamda 300’den fazla çağrı merkezinin faaliyet gösterdiği tahmin edilen Türkiye’de tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak Atos firması seçilmiştir. Uluslararası bilgi teknolojileri şirketi olan Atos 48 ülkede faaliyet göstermekte olup, Türkiye’de ise İstanbul, Düzce ve Ordu illerinde faaliyet göstermektedir. Firmanın birkaç ilde birden faaliyet göstermesi sebebiyle araştırma amacına en iyi şekilde ulaşabileceğimiz bir şehrin seçilebilmesi için, firma içi birkaç uzmanla görüşüldükten sonra tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden yargısal örnekleme yöntemi kullanılarak Düzce ilinde faaliyet gösteren Atos firması seçilmiştir. Ayrıca ulaşımın daha rahat olması, verilerin hızlı bir şekilde

toplanabilmesi ve satış işlemini gerçekleştiren bütün çağrı merkezi temsilcilerine kolaylıkla ulaşabilmemiz de bu firmayı seçmemizdeki diğer nedenlerdir.

Firmadan elde edilen bilgilere göre araştırma yapıldığı zamanda Atos Düzce’de çalışan toplam çağrı merkezi temsilcisi sayısı 835’tir. Yalnız firma içinde birbirinden bağımsız danışmanlık ve teknoloji hizmetleri veren, yönetilebilen hizmetler sunan, satış işlemleri yapan vb. birimler bulunmaktadır. Bu birimlerden satış işleminin yoğun olarak gerçekleştirildiği bankalar seçilerek, satış yapan bütün çağrı merkezi temsilcilerine (satışçılara) anket uygulanmış ve tam sayım yapılmıştır (Tablo 3.3’ te firmadan elde edilen bilgilere göre bankalarda toplam satış yapan kişi sayısı belirtilmiştir.).

Tablo 3.3. Örneklem Büyüklüğü

	Toplam Satış Yapan Kişi Sayısı	Geri Dönen Anket Sayısı	Değerlendirmeye Alınan Anket Sayısı
A bankası	197	187	187
B bankası	39	31	31
C bankası	17	17	17
D bankası	95	88	88
E bankası	78	66	66
Toplam	426	389	389

Verilen tablodan da anlaşılacağı gibi toplam 426 tane anket basılmıştır. Bu anketler takım liderleri ve supervisorlar gözetiminde iş çıkışında bankaların kredi kartı ve kredi satışı işlemini gerçekleştiren çağrı merkezi temsilcilerine ertesi gün toplanmak üzere dağıtılmıştır. Geri dönüşlerde sorun yaşanan bankalara iki gün daha süre verilmiştir. Yalnız 37 ankete ulaşamamıştır. Anketler incelendiğinde ise hatalı ankete rastlanmamıştır. Böylece değerlendirmeye girecek anket sayısı toplam 389 olarak belirlenmiştir.

3.5. Veri Toplama ve Değerlendirme Yöntemi

Araştırmaya konu olan firmada çalışan satışçıların eğitim süreçlerini, verilen eğitimler sonrası ne gibi yararlar sağladıklarını, eğitimden beklentilerini, müşteri odaklılıklarını ve performanslarını ortaya koymak amaçlarıyla yapılan bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden birincil veri toplama aracı olan anket yöntemi

kullanılmıştır. Anket araştırmaya konu olan firmada gerekli izinler alındıktan sonra tam katılımın sağlanabilmesi ve anketin ciddiye alınması açısından supervisorlar ve takım liderleri gözetimde yapılmış olup iş çıkışında dağıtılan anketler ertesi gün yine aynı kişilerde toplanmıştır. Geri dönüşlerde sıkıntı yaşanan birimlere ek süre verilmiştir.

Araştırma amaçları doğrultusunda hazırlanan anket formuyla katılımcılara; çoktan seçmeli 6 soru, önem dereceli 7 soru, satışçıların eğitimden sağladığı yararlarla, müşteri odaklı çalışıp çalışmadıklarına, performanslarına ve eğitimden beklentilerine ilişkin ise 37 tane likert ölçekli soru sorulmuştur.

İlk 4 soru yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, satışçının sektörde kaç yıldır çalıştığı gibi demografik değişkenlerin özelliklerini ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. 5, 6 ve 7. sorular eğitimin en çok nerede, ne zaman ve kim tarafından gerçekleştirildiği ile ilgilidir. 8 ile 13 arasında bulunan sorular ise sıralama soruları olup, satışçılara göre eğitim programının içeriğinde bulunan konulardan en önemlilerini saptamaya, eğitim programlarında kullanılan iş başı, iş dışı ve teknoloji temelli eğitim yöntemlerinin hangilerinden daha çok yarar sağladığına ve satışçıların en çok hangi zamanlarda eğitime ihtiyaç duyduğuna yönelik sorulardan oluşmaktadır. 14, 15, 16 ve 17. sorular ise birinden bağımsız likert ölçekli sorulardan meydana gelmektedir. 14. sorunun içerisinde 18 tane satışçıların eğitimden sağladığı yararlarla, 15. soru içerisinde 6 tane satışçıların performansına, 16. soru içerisinde 5 tane müşteri odaklılığa, 17. soru içerisinde ise 8 tane satışçıların eğitimden beklentilerine ilişkin likert ölçekli soru bulunmaktadır. Likert ölçekli soruların hazırlanmasında 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Değerlendirme 1: “Kesinlikle Katılmıyorum”, 2: “Katılmıyorum”, 3: “Kararsızım”, 4: “Katılıyorum”, 5: “Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir.

Anket soruları hazırlanırken bu konularda yapılan çeşitli araştırmaların ölçeklerinden yararlanılmıştır. Bunlar; Desphande, Farley ve Webster’in (1993) müşteri odaklılık ölçütünden, Mia ve Clarke’in (1999) performans ölçütünden, Humphreys ve Williams’ın (1996) yine performans ve müşteri odaklılık ölçütünden ve Johlke’nin (2006) eğitim ve iş performansı ölçütünden yararlanılmış ve araştırmanın amacına uygun anket formu hazırlanmıştır.

Hazırlanan anket sorularını test etmek amacıyla 31 kişilik bir gruba pilot uygulama yapılmış fazla olduğu düşünülen sorular çıkartılmış, eksik ve anlaşılmayan sorular düzenlenerek ankete son şekli verilmiştir. Hazırlanan anket formu ekte (Ek-1) sunulmuştur.

Anketlerin tamamı toparlandıktan sonra araştırma verilerinin analizinde SPSS 15.0 istatistik programı kullanılmıştır. Likert ölçekli soruların güvenilirlik analizinde ve faktör güvenilirliğinin analizinde Cronbach Alpha güvenilirlik testi kullanılmıştır. Demografik özelliklerle ilgili sorular, likert ölçekli sorular ve önem dereceli sıralama sorularında genel istatistiki değerlerin hesaplanması amacıyla frekans ve yüzde tabloları kullanılmıştır.

Likert ölçekli soruların kaç faktör altında toplandığını tespit etmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Satışçıların yaş, eğitim durumu ve yarar sağladıklarını belirttikleri eğitim yöntemleriyle, elde edilen faktörler arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığına bakmak için tek yönlü varyans analizi (one way anova) ve grup içi farklılıkların belirlenmesinde ise post-hoc test istatistiklerinden bonferroni metodu kullanılmıştır. Satışçıların cinsiyeti (kadın, erkek) ve sektördeki deneyimi (1 yıldan az, 1 yıldan fazla) iki grup arasında karşılaştırma yapmayı gerektirdiğinden bu değişkenlerin faktörlerle arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının analizinde ise t testi kullanılmıştır.

Son olarak faktör analizi sonucunda elde edilen faktörler arasındaki ilişkileri model çerçevesinde incelemek ve performansın aracılık etkisini ortaya koymak amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır.

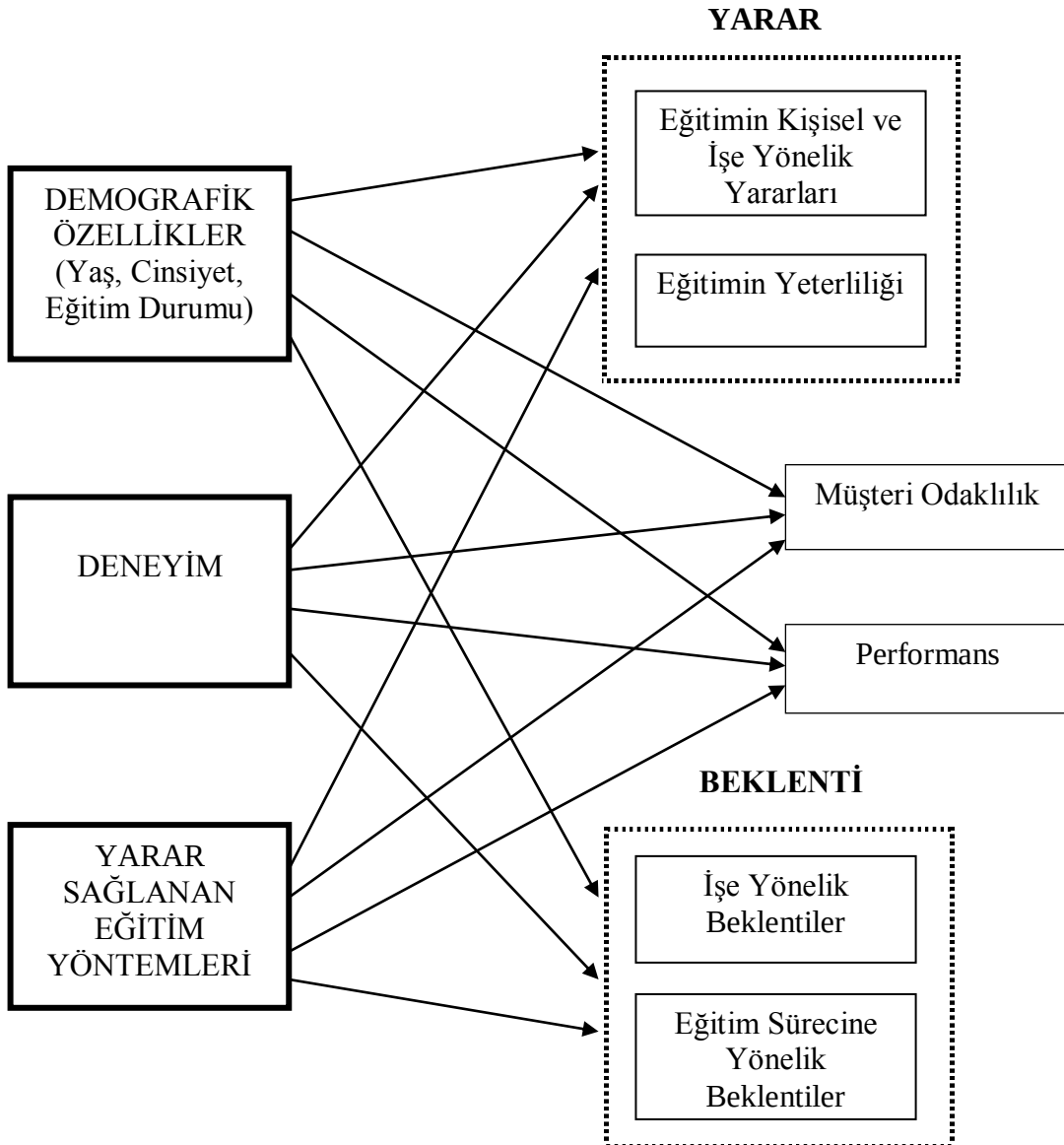
3.6. Araştırmanın Modelleri

Ankete katılan satışçıların araştırmanın amaçları doğrultusunda sorulara verdikleri cevaplara göre, faktör analizi sonucu ortaya çıkan faktörlerle satışçıların demografik özellikleri, sektördeki deneyimi ve yarar sağladıklarını belirttikleri eğitim yöntemleriyle aralarında anlamlı farklılıkların olup olmadığını ortaya

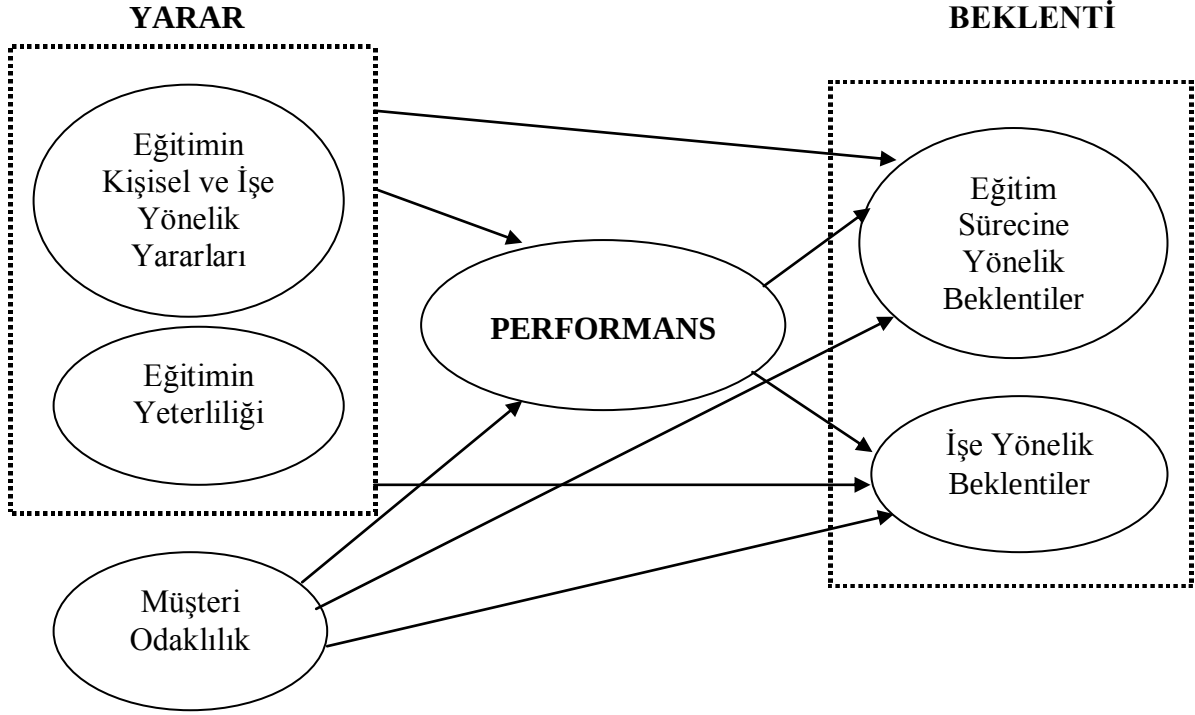
koymak amacıyla model 1, ortaya çıkan faktörlerin birbirleriyle olan ilişkilerini ve performansın aracılık etkisini ortaya koymak amacıyla ise model 2 çizilmiştir.

Şekil 3.1. Araştırmanın Modelleri

MODEL 1



MODEL 2



3.7. Araştırmanın Bulguları

Araştırma amaçları doğrultusunda yapılan analizlere ve sonuçlarına yer verilen bu bölümde, satışçıların genel sorulara, sıralama sorularına, likert ölçekli sorulara verdikleri cevapların analizleri ile faktör analizi, varyans analizi, t testi, bonferroni testi ve regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

3.7.1. Genel Sorulara Verilen Cevapların Dağılımı

Satışçıların demografik özellikleri ile sektördeki deneyimini öğrenmeye yönelik sorulan soruların frekans dağılımları aşağıdaki tablolarda gösterildiği gibidir.

3.7.1.1. Ankete Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı

Tablo 3.4. Ankete Katılanların Cinsiyet Bilgileri

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	295	75,8
Erkek	94	24,2
Toplam	389	100,0

Araştırmaya katılan 389 satışçının %75,8'i kadınlardan, %24,2'si erkeklerden oluşmuştur. Dolayısıyla firmada çalışan satışçıların çoğunluğunun kadın olduğunu söylemek mümkündür.

3.7.1.2. Ankete Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Tablo 3.5. Ankete Katılanların Yaş Bilgileri

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
18-24 yaş	200	51,4
25-30 yaş	145	37,3
31-üstü	44	11,3
Toplam	389	100,0

Araştırmaya katılan 389 satışçının yaşa göre dağılımları şöyledir: %51,4'ü 18-24 yaş grubunda, %37,3'ü 25-30 yaş grubunda, %11,3'ü ise 31 ve üstü yaş grubundadır. Dolayısıyla firmada çalışan satışçıların yaş sınırı ortalaması %51,4'lük oranla en fazla 18-25 yaş grubundadır. Bu verilere göre satışçıların genç bir kitleden oluştuğunu söylemek mümkündür.

3.7.1.3. Ankete Katılanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Tablo 3.6. Ankete Katılanların Eğitim Durumu Bilgileri

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde(%)
Lise	190	48,8
Ön Lisans	146	37,5
Lisans	46	11,8
Yüksek Lisans	7	1,8
Toplam	389	100,0

Araştırmaya katılan 389 satışçının eğitim bilgileri ise şöyledir: %48,8'i lise mezunu, %37,5'i ön lisans mezunu, %11,8'i lisans mezunu ve %1,8' i ise yüksek lisans mezunudur. Dolayısıyla firmada çalışan satışçıların çoğunluğunun tabloda da görüldüğü gibi lise ve ön lisans mezunu kişilerden oluştuğunu söylemek mümkündür.

3.7.1.4. Ankete Katılanların Sektördeki Deneyim Süresine Göre Dağılımı

Tablo 3.7. Ankete Katılanların Sektördeki Deneyim Süresi Bilgileri

Deneyim	Frekans	Yüzde (%)
1 yıldan az	194	49,9
1 yıldan fazla	195	50,1
Toplam	389	100,0

Araştırmaya katılan 389 satışçının sektördeki deneyim süreleri ile ilgili bilgiler ise şöyledir: %49,9'u 1 yıldan az, %50,1'i ise 1 yıldan fazla süredir bu sektörde çalışmaktadır. Bu doğrultuda 1 yıldan az ve 1 yıldan fazla süredir firmada çalışan satışçıların sayısı neredeyse birbirine eşittir.

3.7.2. Sıralama Sorularına Verilen Cevapların Analizi

Araştırmaya katılan satışçıların eğitim sürecine ve en çok yarar sağlanan eğitim yöntemlerine ilişkin sorulan sorulara verdikleri cevapların analizi aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 3.8. Ankete Katılanların Firmanızda Satış Eğitimi Programları En Çok Nerede Yapılmaktadır Sorusuna Verdikleri Cevapların Oranları

	1. Derece En Çok		2. Derece En Çok		Ort %
	f	%	f	%	
Kurum İçinde İş Başında	137	35,2	240	61,7	48,45
Kurum İçinde İş Dışında	252	64,8	134	34,4	49,6
Kurum Dışında	0	0	15	3,9	1,95
Toplam	389	100,0	389	100,0	100,0

Satışçılara sorulan “Firmanızda sizlere uygulanan satış eğitimi programları en çok nerede yapılmaktadır?” sorusuna verdikleri cevaplara göre, eğitimin 1. derecede en

çok %64,8 ile kurum içinde iş dışında, 2. derecede en çok ise %61,7 ile kurum içinde iş başında yapıldığını görüyoruz. Araştırmaya konu olan firmada satışçılara kurum dışında neredeyse hiç eğitim verilmemektedir.

Tablo 3.9. Ankete Katılanların Firmanızda Satış Eğitimleri En Çok Ne Zamanlar Yapılmaktadır Sorusuna Verdikleri Cevapların Oranları

	1. Derece En Çok		2. Derece En Çok		3. Derece En Çok		Ort %
	f	%	f	%	f	%	
Satışçının Seçiminden Önce	39	10,0	28	7,2	19	4,9	7,37
İşe Başlamadan Önce	249	64,0	66	17,0	35	9,0	30,0
İşe Başladıktan Sonra İş Sırasında	54	13,9	119	30,6	90	23,1	22,5
İşe Başladıktan Sonra İş Dışında	23	5,9	76	19,5	72	18,5	14,6
İşe Başladıktan Sonra Belli Aralıklarla Sürekli	24	6,2	100	25,7	173	44,5	25,5
Toplam	389	100,0	389	100,0	389	100,0	100,0

Satışçılara sorulan “Firmanızda sizlere uygulanan satış eğitimleri en çok ne zamanlar yapılmaktadır?” sorusuna verdikleri cevaplara göre, eğitim %64’lük bir oranla 1. derecede en çok işe başlamadan önce, 2. derecede en çok %30,6 ile işe başladıktan sonra iş sırasında, 3. derecede en çok ise %44,5 ile işe başladıktan sonra belli aralıklarla sürekli yapılmaktadır. Görüldüğü gibi firma satışçılara yönelik sürekli olarak eğitim vermektedir. Literatürde işe alma işleminin gerçekleştirilmesinden hemen sonra eğitim yapılması gerektiği bilinmektedir. Araştırma sonuçlarında da görüldüğü gibi 1. derecede en çok eğitim işe başlamadan önce yapılmaktadır. Bunun dışında yapılan eğitimlerde her firma için uygun zaman değişebilir ancak satışçılar ve yöneticiler açısından uygun bir zaman, eğitim için en uygun zamandır diyebiliriz.

Tablo 3.10. Ankete Katılanların Firmanızda Eğitim Faaliyetleri En Çok Kimler Tarafından Gerçekleştirilmektedir Sorusuna Verdikleri Cevapların Oranları

	1. Derece En Çok		2. Derece En Çok		3. Derece En Çok		Ort %
	f	%	f	%	f	%	
Satış Koçları	84	21,6	176	45,2	116	29,8	32,2
Satış Yöneticileri	159	40,9	137	35,2	92	23,7	33,3
Üst Düzey Yöneticiler	2	,5	5	1,3	30	7,7	3,2
Firma İçi Eğitim Uzmanları	144	37,0	71	18,3	151	38,8	31,4
Toplam	389	100,0	389	100,0	389	100,0	100,0

Satışçılara sorulan “Firmanızda eğitim faaliyetleri en çok kimler tarafından gerçekleştirilmektedir?” sorusuna verdikleri cevaplara göre, eğitim faaliyetleri 1. derecede en çok %40,9 ile satış yöneticileri tarafından, 2. derecede en çok %45,2 ile satış koçları tarafından, 3. derecede en çok ise %38,8 ile firma içi eğitim uzmanları tarafından gerçekleştirilmektedir. Firma dışı eğitim uzmanları ise satışçıların eğitiminde kullanılmadığı ve herhangi bir frekans değeri olmadığı için tabloda yer verilmemiştir.

Tablo 3.11. Ankete Katılanların Firmanızda Almış Olduğunuz Eğitim Programlarının İçeriğinde Bulunan Konulardan Size Göre En Önemlileri Sorusuna Verdikleri Cevapların Oranları

	1. Derece Önemli		2. Derece Önemli		3. Derece Önemli		Ort %
	f	%	f	%	f	%	
Ürün Bilgisi	218	56,0	94	24,2	58	14,9	31,7
Firma Bilgisi	4	1,0	9	2,3	15	3,9	2,4
Pazar Bilgisi	0	0	1	,3	2	,5	,3
Satış Teknikleri Bilgisi	128	32,9	197	50,6	49	12,6	32,0
Zaman ve Bölge Yönetimi	3	,8	7	1,8	40	10,3	4,3
Rekabet Bilgisi	1	,3	4	1,0	12	3,1	1,5
Müşteri Bilgisi	7	1,8	26	6,7	39	10,0	6,2
İletişim Becerileri Bilgisi	28	7,2	51	13,1	174	44,7	21,6
Toplam	389	100,0	389	100,0	389	100,0	100,0

Satışçılara sorulan “Firmanızda almış olduğunuz eğitim programlarının içeriğinde bulunan konulardan size göre en önemlileri hangileridir?” sorusuna verdikleri cevaplara göre, 1. derecede önemlisi %56 ile ürün bilgisidir. 2. derecede önemlisi %50,6 ile satış teknikleri bilgisi ve 3. derecede önemlisi %44,7 ile iletişim becerileri

bilgisidir. Araştırmamızda literatürde olduğu gibi ürün bilgisinin satışçılar için büyük önem taşıdığını görmek mümkündür.

Tablo 3.12. Ankete Katılanların İş Başında mı Yoksa İş Dışında mı Uygulanan Eğitim Yöntemlerinin Daha Yararlı Olduğunu Düşünüyorsunuz Sorusuna Verdikleri Cevapların Oranları

	f	%
İş Başında	154	39,6
İş Dışında	89	22,9
Her İkisi de	146	37,5
Toplam	389	100,0

Satışçılara sorulan “Firmanızda katılmış olduğunuz eğitimlerde işinizin başındayken uygulanan eğitim yöntemlerinin mi, yoksa iş dışında uygulanan eğitim yöntemlerinin mi daha yararlı olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusuna verdikleri cevaplara göre araştırmaya katılan 389 kişinin %39,6’sı iş başında uygulanan eğitim yöntemlerinin daha yararlı olduğunu, %22,9’u iş dışında uygulanan eğitim yöntemlerinin daha yararlı olduğunu, %37,5’i ise hem iş başında uygulanan eğitim yöntemlerinin hem de iş dışında uygulanan eğitim yöntemlerinin daha yararlı olduğunu düşünmektedir.

Tablo 3.13. Ankete Katılanların Firmanızda Katıldığınız İş Başında Eğitim Yöntemlerinden Hangilerinin Yararlı Olduğunu Önem Derecesine Göre Sıralayınız Sorusuna Verdikleri Cevapların Oranları

	1. Derece Önemli		2. Derece Önemli		3. Derece Önemli		Ort %
	f	%	f	%	f	%	
Oryantasyon Eğitimi	214	55,0	106	27,2	63	16,2	32,8
Rotasyon Eğitimi	1	,3	35	9,0	41	10,5	6,6
Yönetici Gözetiminde Eğitim	102	26,2	160	41,1	110	28,3	31,9
Gösteri Yoluyla Eğitim	72	18,5	88	22,6	175	45,0	28,7
Toplam	389	100,0	389	100,0	389	100,0	100,0

Satışçılara sorulan önem dereceli sorulardan bir diğeri olan “Firmanızda katılmış olduğunuz eğitim programlarında kullanılan iş başında eğitim yöntemlerinden hangilerinin yararlı olduğunu önem derecesine göre sıralayınız?” sorusuna verdikleri

cevaplara göre, 1. derecede önemlisi %55 ile oryantasyon yani işe alıştırma eğitimidir. 2. derecede önemlisi %41,1 ile yönetici gözetiminde eğitim, 3. derecede önemlisi ise %45 ile gösteri yoluyla eğitimidir. Burada araştırmaya konu olan firmanın satışçıların işe uyumlarını kısa sürede sağlamak amacıyla oryantasyon eğitimine ciddi anlamda önem verdiğini söylemek mümkündür. Yalnız iş başında eğitim yöntemlerinden yetki devri yoluyla eğitim ve staj yoluyla eğitim herhangi bir frekans değerine sahip olmadığı için tabloda yer verilmemiştir.

Tablo 3.14. Ankete Katılanların Firmanızda Katıldığınız İş Dışında Eğitim Yöntemlerinden Hangilerinin Yararlı Olduğunu Önem Derecesine Göre Sıralayınız Sorusuna Verdikleri Cevapların Oranları

	1. Derece Önemli		2. Derece Önemli		3. Derece Önemli		Ort %
	f	%	f	%	f	%	
Konferans Yöntemi	86	22,1	53	13,6	62	15,9	17,2
Rol Oynama Yöntemi	187	48,1	85	21,9	41	10,5	26,8
Örnek Olay Yöntemi	42	10,8	102	26,2	74	19,0	18,7
İşletme Oyunları Yöntemi	0	0	3	,8	6	1,5	,8
Beklenen Sorunlar Yöntemi	27	6,9	54	13,9	83	21,3	14,0
Beyin Fırtınası	37	9,5	74	19,0	86	22,1	16,9
Sempozyum veya Panel	2	,5	3	,8	6	1,5	,9
Seminerler	4	1,0	5	1,3	13	3,3	1,9
Psikolojik Testler	4	1,0	10	2,6	18	4,6	2,7
Toplam	389	100,0	389	100,0	389	100,0	100,0

Satışçılara sorulan önem dereceli sorulardan bir diğeri olan “Firmanızda katılmış olduğunuz eğitim programlarında kullanılan iş dışında eğitim yöntemlerinden hangilerinin yararlı olduğunu önem derecesine göre sıralayınız?” sorusuna verdikleri cevaplara göre 1. derecede önemlisi %48,1 ile rol oynama yöntemidir. 2. derecede önemlisi %26,2 ile örnek olay yöntemi, 3. derecede önemlisi ise %22,1 ile beyin fırtınasıdır. Burada araştırmaya konu olan firmanın satışçıların eğitiminde uygulamada sıklıkla rastlanan eğitim yöntemlerini kullandığını görmekteyiz. Bu sonuçlardan hareketle firmanın eğitim programlarına katılan satışçılara gerçek hayattan örnekler vererek ve sorunları bizzat canlandırarak, tartışarak uygulamalı bir şekilde öğrettiğini ve satışçılarında bundan en iyi şekilde yarar sağladığını söylemek mümkündür. İş dışında

eğitim yöntemlerinden duyarlılık eğitimi ve zihin dili programlama herhangi bir frekans değerine sahip olmadığı için tabloda yer verilmemiştir.

Tablo 3.15. Ankete Katılanların Firmanızda Katıldığınız Teknoloji Temelli Eğitim Yöntemlerinden Hangisinin Yararlı Olduğunu Düşünüyorsunuz Sorusuna Verdikleri Cevapların Oranları

	f	%
Multimedya Eğitim	284	73,0
Bilgisayar Destekli Eğitim veya Web Kaynaklı Eğitim	82	21,1
Uzaktan Eğitim	23	5,9
Toplam	389	100,0

Satışçılara sorulan “Firmanızda katılmış olduğunuz eğitim programlarında kullanılan teknoloji temelli eğitim yöntemlerinden en çok hangisinin yararlı olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusuna verdikleri cevaplara göre satışçılar %73’lük bir oranla multimedya eğitimin daha yararlı olduğunu düşünmektedir. Zaten bu eğitim görsel-ışitsel eğitim ile bilgisayar temelli eğitimi birleştirmektedir. Yani yazı, grafik, animasyon ve ses bütünleşmektedir.

Tablo 3.16. Ankete Katılanların En Çok Eğitime İhtiyaç Duyduğunuz Zamanları Önem Derecesine Göre Sıralayınız Sorusuna Verdikleri Cevapların Oranları

	1. Derece Önemli		2. Derece Önemli		3. Derece Önemli		Ort %
	f	%	f	%	f	%	
Tüketici İstek ve Beklentilerinde Meydana Gelen Değişmelerde	36	9,3	25	6,4	59	15,2	10,3
Firma Yönetmeliğinde Meydana Gelen Değişmelerde	6	1,5	14	3,6	17	4,4	3,2
Firmada Kullanılan Yöntem ve Tekniklerde Meydana Gelen Değişmelerde	21	5,4	15	3,9	35	9,0	6,1
Satışı Yapılan Mal ve Hizmetlerde Meydana Gelen Değişmelerde	122	31,4	103	26,5	58	14,9	24,3
Firma İçinde Kullanılan Teknolojik Aletlerde Meydana Gelen Değişmelerde	0	0	10	2,6	8	2,1	1,6
İş Motivasyonumun ve Performansımın Düştüğü Zamanlarda	69	17,7	113	29,0	82	21,1	22,6
Satışlarımda Azalma Meydana Geldiği Zamanlarda	38	,8	90	23,1	85	21,9	18,3
İşe Yeni Başladığım Zamanlarda	97	24,9	19	4,9	45	11,6	13,8
Toplam	389	100,0	389	100,0	389	100,0	100,0

Satışçılara sorulan önem dereceli sorulardan sonuncusu olan “En çok eğitime ihtiyaç duyduğunuz zamanları önem derecesine göre sıralayınız?” sorusuna verdikleri cevaplara göre satışçıların 1. derecede en çok eğitime ihtiyaç duydukları zaman %31,4 ile satışı yapılan mal ve hizmetlerde meydana gelen değişmelerdedir. 2. derecede en çok eğitime ihtiyaç duydukları zaman %29 ile iş motivasyonları ve performansları düştüğü zamanlardadır. 3. derecede en çok eğitime ihtiyaç duydukları zaman ise %21,9 ile satışlarında azalma meydana geldiği zamanlardadır. Araştırmaya konu olan firmanın bu zamanları göz önüne alarak eğitime daha fazla önem vermesi gerekmektedir.

3.7.3. Likert Ölçekli Sorulara Verilen Cevapların Analizi

Bu bölümde, ankete katılan satışçıların likert ölçeğinde yöneltilen sorulara verdikleri cevaplar doğrultusunda, verilen eğitimlerden ne gibi yararlar sağladıkları, eğitimden beklentileri, müşteri odaklılıkları ve performansları ortaya konulmaya çalışılacaktır. Anketi cevaplayanlar, belirtilen yargılara ne ölçüde katıldıklarını; I- Kesinlikle Katılmıyorum, II-Katılmıyorum, III-Kararsızım, IV-Katılıyorum, V- Kesinlikle Katılıyorum ifadelerinden birini seçerek göstermişlerdir.

Ankete katılan satışçıların likert ölçekli sorulara verdikleri cevapların değerlendirmesi şu şekilde yapılmıştır: 1 - 1,5 arası Kesinlikle Katılmıyorum, 1,6 - 2,5 arası Katılmıyorum, 2,6 - 3,5 arası Kararsızım, 3,6 - 4,5 arası Katılıyorum, 4,6 - 5 arası ise Kesinlikle Katılıyorum olarak değerlendirilmiştir.

Araştırmaya katılan satışçılara yöneltilen likert ölçekli soruların, frekans dağılımları (f) ve ortalamaları Tablo 3.17, Tablo 3.18, Tablo 3.19 ve Tablo 3.20’da gösterildiği gibidir.

Tablo 3.17. Ankete Katılan Satışçıların Eğitimine ve Eğitimden Sağladığı Yararlara İlişkin Likert Ölçekli Sorulara Verdikleri Cevapların Oranları

1. İşimi iyi yapabilmek için yeterli eğitimi aldım.												
I		II		III		IV		V		Toplam		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
5	1,3	24	6,2	31	8,0	217	55,8	112	28,8	389	100,0	
2. Aldığım eğitim işim açısından faydalı oldu.												
I		II		III		IV		V		Toplam		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
3	0,8	13	3,3	19	4,9	220	56,6	134	34,4	389	100,0	
3. Aldığım eğitim işimde başarılı olmama yardımcı oldu.												
I		II		III		IV		V		Toplam		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
5	1,3	12	3,1	44	11,3	208	53,5	120	30,8	389	100,0	
4. Mevcut ve yeni satış tekniklerini öğrenmemi sağladı.												
I		II		III		IV		V		Toplam		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
7	1,8	19	4,9	30	7,7	213	54,8	120	30,8	389	100,0	
5. Firma içinde çalışan personel ve yöneticilerle olan iletişimimin gelişmesine yardımcı oldu.												
I		II		III		IV		V		Toplam		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
19	4,9	32	8,2	64	16,5	199	51,2	75	19,3	389	100,0	
6. Yaptığım işi kaliteli ve severek yapmamı sağladı.												
I		II		III		IV		V		Toplam		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
13	3,3	26	6,7	69	17,7	193	49,6	88	22,6	389	100,0	
7. Çalıştığım firmayı tanımamı sağladı.												
I		II		III		IV		V		Toplam		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
6	1,5	18	4,6	25	6,4	246	63,2	94	24,2	389	100,0	
8. Problem çözme ve doğru karar alma becerisine sahip olmamı sağladı.												
I		II		III		IV		V		Toplam		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
5	1,3	32	8,2	64	16,5	200	51,4	88	22,6	389	100,0	
9. Öz güvenimin gelişmesine yardımcı oldu.												
I		II		III		IV		V		Toplam		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
13	3,3	39	10,0	43	11,1	192	49,4	102	26,2	389	100,0	
10. İş daha kısa sürede öğrenmemi sağladı.												
I		II		III		IV		V		Toplam		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
5	1,3	12	3,1	31	8,0	243	62,5	98	25,2	389	100,0	

11. Satış görüşmelerinde yaptığım hataların en aza inmesini sağladı.												
I		II		III		IV		V		Toplam		Ortalama 3,93
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
6	1,5	24	6,2	47	12,1	228	58,6	84	21,6	389	100,0	
12. Kendimi firmanın bir parçası gibi düşünmemi sağladı.												
I		II		III		IV		V		Toplam		Ortalama 3,57
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
17	4,4	49	12,6	88	22,6	166	42,7	69	17,7	389	100,0	
13. Müşterilere ürünümü daha net anlatan sunum becerilerimi geliştirmemi sağladı.												
I		II		III		IV		V		Toplam		Ortalama 4,10
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
2	0,5	16	4,1	26	6,7	243	62,5	102	26,2	389	100,0	
14. Daha iyi rekabet avantajı elde etmemi sağladı.												
I		II		III		IV		V		Toplam		Ortalama 3,70
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
10	2,6	38	9,8	77	19,8	197	50,6	67	17,2	389	100,0	
15. Firma ürünlerinin satışını hızlı bir şekilde gerçekleştirmemi sağladı.												
I		II		III		IV		V		Toplam		Ortalama 3,92
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
5	1,3	17	4,4	55	14,1	239	61,4	73	18,8	389	100,0	
16. Satışta bireysel motivasyonumu arttırdı.												
I		II		III		IV		V		Toplam		Ortalama 3,79
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
11	2,8	35	9,0	55	14,1	213	54,8	75	19,3	389	100,0	
17. İşime karşı sorumluluk duygumun gelişmesine yardımcı oldu.												
I		II		III		IV		V		Toplam		Ortalama 3,92
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
9	2,3	32	8,2	24	6,2	240	61,7	84	21,6	389	100,0	
18. Kariyer planlamam açısından faydalı oldu.												
I		II		III		IV		V		Toplam		Ortalama 3,78
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
20	5,1	27	6,9	73	18,8	168	43,2	101	26,0	389	100,0	

1. Satışçılara sorulan “İşimi iyi yapabilmek için yeterli eğitimi aldım.” ifadesine satışçıların verdikleri değerlerin ortalamasına bakıldığında **4,05** olduğu görülmektedir. Bu sonuç satışçıların ifadeye katıldıklarını yani işlerini iyi yapabilmek için yeterli eğitimi aldıkları düşüncesinde olduklarını göstermektedir.
2. Satışçılara sorulan “Aldığım eğitim işim açısından faydalı oldu.” ifadesine satışçıların verdikleri değerlerin ortalamasına bakıldığında **4,20** olduğu

görülmektedir. Bu sonuç satışçıların ifadeye katıldıklarını yani aldıkları eğitimin işleri açısından faydalı olduğu düşüncesini kabul ettiklerini göstermektedir.

3. Satışçılara sorulan “Aldığım eğitim işimde başarılı olmama yardımcı oldu.” ifadesine satışçıların verdikleri değerlerin ortalamasına bakıldığında **4,10** olduğu görülmektedir. Bu sonuç satışçıların ifadeye katıldıklarını yani aldıkları eğitimin işlerinde başarılı olmalarına yardımcı olduğu düşüncesinde olduklarını göstermektedir.
4. Satışçılara sorulan “Mevcut ve yeni satış tekniklerini öğrenmemi sağladı.” ifadesine satışçıların verdikleri değerlerin ortalamasına bakıldığında **4,08** olduğu görülmektedir. Bu sonuç satışçıların ifadeye katıldıklarını yani aldıkları eğitimin mevcut ve yeni satış tekniklerini öğrenmelerini sağladığı düşüncesinde olduklarını göstermektedir.
5. Satışçılara sorulan “Firma içinde çalışan personel ve yöneticilerle olan iletişimimin gelişmesine yardımcı oldu.” ifadesine satışçıların verdikleri değerlerin ortalamasına bakıldığında **3,72** olduğu görülmektedir. Bu sonuç satışçıların ifadeye katıldıklarını yani aldıkları eğitimin firma içinde çalışan personel ve yöneticilerle olan iletişimlerinin gelişmesine yardımcı olduğu düşüncesinde olduklarını göstermektedir.
6. Satışçılara sorulan “Yapmış olduğum işi kaliteli ve severek yapmamı sağladı.” ifadesine satışçıların verdikleri değerlerin ortalamasına bakıldığında **3,81** olduğu görülmektedir. Bu sonuç satışçıların ifadeye katıldıklarını göstermektedir. Yani aldıkları eğitimin yapmış oldukları işi kaliteli ve severek yapmalarını sağladığı görüşündedirler.
7. Satışçılara sorulan “Çalıştığım firmayı tanımamı sağladı.” ifadesine satışçıların verdikleri değerlerin ortalamasına bakıldığında **4,04** olduğu görülmektedir. Bu sonuç satışçıların ifadeye katıldıklarını göstermektedir. Yani almış oldukları eğitimin çalıştıkları firmayı tanımalarını sağladığı görüşündedirler.
8. Satışçılara sorulan “Problem çözme ve doğru karar alma becerisine sahip olmamı sağladı.” ifadesine satışçıların verdikleri değerlerin ortalamasına bakıldığında **3,86**

olduğu görülmektedir. Bu sonuç satışçıların ifadeye katıldıklarını göstermektedir. Yani aldıkları eğitimin problem çözme ve doğru karar alma becerisine sahip olmalarını sağladığı görüşündedirler.

9. Satışçılara sorulan “Öz güvenimin gelişmesine yardımcı oldu.” ifadesine satışçıların verdikleri değerlerin ortalamasına bakıldığında **3,85** olduğu görülmektedir. Bu sonuç satışçıların ifadeye katıldıklarını göstermektedir. Yani aldıkları eğitimin öz güvenlerinin gelişmesine yardımcı olduğu görüşündedirler.
10. Satışçılara sorulan “İşi daha kısa sürede öğrenmemi sağladı.” ifadesine satışçıların verdikleri değerlerin ortalamasına bakıldığında **4,07** olduğu görülmektedir. Bu sonuç satışçıların ifadeye katıldıklarını göstermektedir. Yani aldıkları eğitimin yapmış oldukları işi daha kısa sürede öğrenmelerini sağladığı görüşündedirler.
11. Satışçılara sorulan “Satış görüşmelerinde yaptığım hataların en aza inmesini sağladı.” ifadesine satışçıların verdikleri değerlerin ortalamasına bakıldığında **3,93** olduğu görülmektedir. Bu sonuç satışçıların ifadeye katıldıklarını yani aldıkları eğitimin satış görüşmelerinde yapılan hataların en aza inmesini sağladığı düşüncesinde olduklarını göstermektedir.
12. Satışçılara sorulan “Kendimi firmanın bir parçası gibi düşünmemi sağladı.” ifadesine satışçıların verdikleri değerlerin ortalamasına bakıldığında **3,57** olduğu görülmektedir. Bu sonuç satışçıların ifadeye katıldıklarını göstermektedir. Yani aldıkları eğitimin kendilerini firmanın bir parçası gibi düşünmelerini sağladığı görüşündedirler. Ancak bu değer kararsızlığa da yakın bir değerdir.
13. Satışçılara sorulan “Müşterilere ürünü daha net anlatan sunum becerilerimi geliştirmemi sağladı.” ifadesine satışçıların verdikleri değerlerin ortalamasına bakıldığında **4,10** olduğu görülmektedir. Bu sonuç satışçıların ifadeye katıldıklarını yani aldıkları eğitimin müşterilere ürünü daha net anlatan sunum becerilerini geliştirdiği düşüncesinde olduklarını göstermektedir.
14. Satışçılara sorulan “Daha iyi rekabet avantajı elde etmemi sağladı.” ifadesine satışçıların verdikleri değerlerin ortalamasına bakıldığında **3,70** olduğu

3. Almış olduğum eğitim belirlenen satış hacmi ile ilgili hedeflere ulaşmamı sağladı.												
I		II		III		IV		V		Toplam		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
7	1,8	26	6,7	71	18,3	218	56,0	67	17,2	389	100,0	
4. Almış olduğum eğitim firmamın kar hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmamı sağladı.												
I		II		III		IV		V		Toplam		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
9	2,3	17	4,4	85	21,9	198	50,9	80	20,6	389	100,0	
5. Almış olduğum eğitim firmamın pazar payı ile ilgili hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmamı sağladı.												
I		II		III		IV		V		Toplam		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
7	1,8	19	4,9	81	20,8	214	55,0	68	17,5	389	100,0	
6. Kişisel gelişimime yönelik eğitimler performansımı arttırdı.												
I		II		III		IV		V		Toplam		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
23	5,9	23	5,9	54	13,9	207	53,2	82	21,1	389	100,0	

1. Satışçılara sorulan “Almış olduğum eğitim belirlenen hizmetlerle ilgili hedeflere ulaşmamı sağladı.” ifadesine satışçıların verdikleri değerlerin ortalamasına bakıldığında **3,77** olduğu görülmektedir. Bu sonuç satışçıların ifadeye katıldıklarını göstermektedir. Yani almış oldukları eğitimin belirlenen hizmetlerle ilgili hedeflere ulaşmalarını sağladığı görüşündedirler.
2. Satışçılara sorulan “Almış olduğum eğitim belirlenen kalite hedeflerine ulaşmamı sağladı.” ifadesine satışçıların verdikleri değerlerin ortalamasına bakıldığında **3,80** olduğu görülmektedir. Bu sonuç satışçıların ifadeye katıldıklarını yani almış oldukları eğitimin belirlenen kalite hedeflerine ulaşmalarını sağladığı düşüncesinde olduklarını göstermektedir.
3. Satışçılara sorulan “Almış olduğum eğitim belirlenen satış hacmi ile ilgili hedeflere ulaşmamı sağladı.” ifadesine satışçıların verdikleri değerlerin ortalamasına bakıldığında **3,80** olduğu görülmektedir. Bu sonuç satışçıların ifadeye katıldıklarını göstermektedir. Yani almış oldukları eğitimin belirlenen satış hacmi ile ilgili hedeflere ulaşmalarını sağladığı görüşündedirler.

4. Satışçılara sorulan “Almış olduğum eğitim firmamın kar hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmamı sağladı.” ifadesine satışçıların verdikleri değerlerin ortalamasına bakıldığında **3,83** olduğu görülmektedir. Bu sonuç satışçıların ifadeye katıldıklarını göstermektedir. Yani satışçılar almış oldukları eğitimler sayesinde firmanın kar hedeflerine ulaşmasına katkıda bulundukları düşüncesindedirler.
5. Satışçılara sorulan “Almış olduğum eğitim firmamın pazar payı ile ilgili hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmamı sağladı.” ifadesine satışçıların verdikleri değerlerin ortalamasına bakıldığında **3,81** olduğu görülmektedir. Bu sonuç satışçıların ifadeye katıldıklarını göstermektedir. Yani satışçılar, almış oldukları eğitimler sayesinde firmanın pazar payı ile ilgili hedeflerine ulaşmasına katkıda bulundukları düşüncesindedirler.
6. Satışçılara sorulan “Kişisel gelişimime yönelik eğitimler performansımı arttırdı.” ifadesine satışçıların verdikleri değerlerin ortalamasına bakıldığında **3,78** olduğu görülmektedir. Bu sonuç satışçıların ifadeye katıldıklarını yani kişisel gelişimlerine yönelik eğitimlerin performanslarını arttırdığını düşüncesinde olduklarını göstermektedir.

Tablo 3.19. Ankete Katılan Satışçıların Müşteri Odaklılığa İlişkin Likert Ölçekli Sorulara Verdikleri Cevapların Oranları

1. Eğitimlerde belirtilen iş hedefleri müşteri tatminine yöneliktir.												
I		II		III		IV		V		Toplam		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
13	3,3	24	6,2	61	15,7	211	54,2	80	20,6	389	100,0	
2. Eğitimler sonrası müşteri ihtiyaçlarına hizmet etme eğilimimiz ve bağlılık düzeyimiz kontrol edilir.												
I		II		III		IV		V		Toplam		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
13	3,3	24	6,2	49	12,6	235	60,4	68	17,5	389	100,0	
3. Görüşmelerimde müşterinin ürüne olan ihtiyacını belirlemeye çalışırım.												
I		II		III		IV		V		Toplam		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
9	2,3	5	1,3	10	2,6	215	55,3	150	38,6	389	100,0	

4. Müşterilerimin isteklerini hızlı ve etkili bir şekilde yanıtlarım.												
I		II		III		IV		V		Toplam		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
5	1,3	3	0,8	14	3,6	219	56,3	148	38,0	389	100,0	
5. Firmam müşterilerini düşünerek hizmet vermektedir.												
I		II		III		IV		V		Toplam		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
22	5,7	26	6,7	69	17,7	193	49,6	79	20,3	389	100,0	

1. Satışçılara sorulan “Eğitimlerde belirtilen iş hedefleri müşteri tatminine yöneliktir.” ifadesine satışçıların verdikleri değerlerin ortalamasına bakıldığında **3,83** olduğu görülmektedir. Bu sonuç satışçıların ifadeye katıldıklarını yani eğitimlerde belirtilen iş hedeflerinin müşteri tatminine yönelik olduğu düşüncesinde olduklarını göstermektedir.
2. Satışçılara sorulan “Eğitimler sonrası müşteri ihtiyaçlarına hizmet etme eğilimimiz ve bağlılık düzeyimiz kontrol edilir.” ifadesine satışçıların verdikleri değerlerin ortalamasına bakıldığında **3,83** olduğu görülmektedir. Bu sonuç satışçıların ifadeye katıldıklarını yani eğitimler sonrası müşteri ihtiyaçlarına hizmet etme eğilimlerinin ve bağlılık düzeylerinin kontrol edildiği düşüncesinde olduklarını göstermektedir.
3. Satışçılara sorulan “Görüşmelerimde müşterinin ürüne olan ihtiyacını belirlemeye çalışırım.” ifadesine satışçıların verdikleri değerlerin ortalamasına bakıldığında **4,26** olduğu görülmektedir. Bu sonuç satışçıların ifadeye yüksek derecede katıldıklarını göstermektedir. Yani satışçılar görüşmelerinde müşterinin ürüne olan ihtiyacını belirlemeye çalıştıkları görüşündedirler.
4. Satışçılara sorulan “Müşterilerimin isteklerini hızlı ve etkili bir şekilde yanıtlarım.” ifadesine satışçıların verdikleri değerlerin ortalamasına bakıldığında **4,29** olduğu görülmektedir. Bu sonuç satışçıların ifadeye yüksek derecede katıldıklarını göstermektedir. Yani satışçılar müşterilerinin isteklerini hızlı ve etkili bir şekilde yanıtladıkları görüşündedirler.
5. Satışçılara sorulan “Firmam müşterilerini düşünerek hizmet vermektedir.” ifadesine satışçıların verdikleri değerlerin ortalamasına bakıldığında **3,72** olduğu

görülmektedir. Bu sonuç satışçıların ifadeye katıldıklarını yani Atos firmasının müşterilerini düşünerek hizmet verdiği görüşündedirler.

Tablo 3.20. Ankete Katılan Satışçıların Eğitimden Beklentilerine İlişkin Likert Ölçekli Sorulara Verdikleri Cevapların Oranları

1. Performansımın belirli aralıklarla değerlendirilip eğitim ihtiyacımın tespit edilmesini isterim.												
I		II		III		IV		V		Toplam		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
13	3,3	27	6,9	23	5,9	219	56,3	107	27,5	389	100,0	
2. Yarar sağlamış olduğum eğitimlerin sürekli olarak verilmesini isterim.												
I		II		III		IV		V		Toplam		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
22	5,7	60	15,4	55	14,1	163	41,9	89	22,9	389	100,0	
3. Kullanılan eğitim yöntemlerinin öğretici olmasının yanı sıra eğlenceli olmasını da isterim.												
I		II		III		IV		V		Toplam		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
10	2,6	4	1,0	9	2,3	166	42,7	200	51,4	389	100,0	
4. Eğitim veren kişilerin yüksek düzey eğitim almış uzman kişiler olması yerine satışçılık deneyimi bulunan kişiler olmasını isterim.												
I		II		III		IV		V		Toplam		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
19	4,9	26	6,7	48	12,3	156	40,1	140	36,0	389	100,0	
5. İhtiyaç duyduğum konularda istediğim zaman eğitim alabilmek isterim.												
I		II		III		IV		V		Toplam		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
8	2,1	7	1,8	14	3,6	163	41,9	197	50,6	389	100,0	
6. Müşteriler ile ilişkilerimi geliştirmesinden ziyade nasıl kısa yoldan satış yapabileceğimi öğretmesini isterim.												
I		II		III		IV		V		Toplam		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
16	4,1	50	12,9	34	8,7	138	35,5	151	38,8	389	100,0	
7. Eğitimlerde sadece tek tarafın anlatımına dayalı yöntemlerin kullanılmasını isterim.												
I		II		III		IV		V		Toplam		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
84	21,6	125	32,1	57	14,7	88	22,6	35	9,0	389	100,0	
8. Eğitimlerde almış olduğum bilgileri tüm iş hayatım boyunca kullanabilmek isterim.												
I		II		III		IV		V		Toplam		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
7	1,8	7	1,8	14	3,6	146	37,5	215	55,3	389	100,0	

1. Satışçılara sorulan “Performansımın belirli aralıklarla değerlendirilip eğitim ihtiyacımın tespit edilmesini isterim.” ifadesine satışçıların verdikleri değerlerin ortalamasına bakıldığında **3,98** olduğu görülmektedir. Bu sonuç satışçıların ifadeye katıldıklarını yani performanslarının belirli aralıklarla değerlendirilip eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesini istedikleri görüşünde olduklarını göstermektedir.
2. Satışçılara sorulan “Yarar sağlamış olduğum eğitimlerin sürekli olarak verilmesini isterim.” ifadesine satışçıların verdikleri değerlerin ortalamasına bakıldığında **3,61** olduğu görülmektedir. Bu sonuç satışçıların ifadeye katıldıklarını yani yarar sağlamış oldukları eğitimlerin sürekli olarak verilmesini istedikleri görüşünde olduklarını göstermektedir. Ancak bu oran yüksek bir oran olmayıp kararsızlığa yakındır.
3. Satışçılara sorulan “Kullanılan eğitim yöntemlerinin öğretici olmasının yanı sıra eğlenceli olmasını da isterim.” ifadesine satışçıların verdikleri değerlerin ortalamasına bakıldığında **4,39** olduğu görülmektedir. Bu sonuç satışçıların ifadeye yüksek derecede katıldıklarını göstermektedir. Yani satışçılar kullanılan eğitim yöntemlerinin öğretici olmasının yanı sıra eğlenceli olmasını da istedikleri görüşündedirler.
4. Satışçılara sorulan “Eğitim veren kişilerin yüksek düzey eğitim almış uzman kişiler olması yerine satışçılık deneyimi bulunan kişiler olmasını isterim.” ifadesine satışçıların verdikleri değerlerin ortalamasına bakıldığında **3,96** olduğu görülmektedir. Bu sonuç satışçıların ifadeye katıldıklarını göstermektedir. Yani satışçılar eğitim veren kişilerin yüksek düzey eğitim almış uzman kişiler olması yerine satışçılık deneyimi bulunan kişiler olmasını istedikleri görüşündedirler.
5. Satışçılara sorulan “İhtiyaç duyduğum konularda istediğim zaman eğitim alabilmek isterim.” ifadesine satışçıların verdikleri değerlerin ortalamasına bakıldığında **4,37** olduğu görülmektedir. Bu sonuç satışçıların ifadeye yüksek derecede katıldıklarını göstermektedir. Yani satışçılar ihtiyaç duydukları konularda istedikleri zaman eğitim alabilmeyi istedikleri görüşündedirler.

6. Satışçılara sorulan “Müşteriler ile ilişkilerimi geliştirmesinden ziyade nasıl kısa yoldan satış yapabileceğimi öğretmesini isterim.” ifadesine satışçıların verdikleri değerlerin ortalamasına bakıldığında **3,92** olduğu görülmektedir. Bu sonuç satışçıların ifadeye katıldıklarını göstermektedir. Yani satışçılar eğitimden müşteriler ile ilişkilerini geliştirmesinden ziyade nasıl kısa yoldan satış yapabileceklerini öğrenmek istedikleri görüşündedirler. Bu da önceden belirttikleri görüşlere ters düşmektedir. Satışçıların böyle bir beklenti içerisine girmesi sesli iletişim kurularak yapılan satış şeklinin kullanılmasından kaynaklı olabilir.
7. Satışçılara sorulan “Eğitimlerde sadece tek tarafın anlatımına dayalı yöntemlerin kullanılmasını isterim.” ifadesine satışçıların verdikleri değerlerin ortalamasına bakıldığında **2,65** olduğu görülmektedir. Bu sonuç satışçıların sadece tek tarafın anlatımına dayalı yöntemlerin kullanılmasında kararsız kaldıklarını göstermektedir. Ancak bu değer katılmıyorumda yakın bir değerdir.
8. Satışçılara sorulan “Eğitimlerde almış olduğum bilgileri tüm iş hayatım boyunca kullanabilmek isterim.” ifadesine satışçıların verdikleri değerlerin ortalamasına bakıldığında **4,43** olduğu görülmektedir. Bu sonuç satışçıların ifadeye yüksek derecede katıldıklarını göstermektedir. Yani satışçılar eğitimlerde almış oldukları bilgileri tüm iş hayatları boyunca kullanabilmeyi istedikleri görüşündedirler.

3.7.4. Faktör Analizi Sonuçları

Bu bölümde likert ölçeğinde sorulan soruların faktörlerinin neler olduğuna ve faktör analizi sonuçlarına değinilecektir.

Likert ölçeği ile hazırlanmış birbirinden bağımsız şekilde 4 grup halinde sorulan sorulara, ayrı ayrı faktör analizi uygulanarak faktörler elde edilmeye çalışılmış ve bu 4 grubun içerisinde bulunan soruların güvenilirliği Cronbach Alpha modeliyle test edilmiştir. Anakütle içindeki değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığını, faktör analizinin geçerliliğini ve örneklem yeterliliğini test etmek amacıyla ise KMO ve Bartlett's Testi yapılmıştır.

Cronbach's Alpha değeri, verilerin tutarlılığını ve güvenilirliğini göstermektedir. Alfa (α) katsayısına bağlı olarak da ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır (Akgül ve Çevik, 2003: 435-436):

$0.00 < \alpha < 0.40 \rightarrow$ Ölçek güvenilir değildir,

$0.40 < \alpha < 0.60 \rightarrow$ Ölçeğin güvenilirliği düşüktür,

$0.60 < \alpha < 0.80 \rightarrow$ Ölçek güvenilirdir ve

$0.80 < \alpha < 1.00 \rightarrow$ Ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Çalışmada 4 grup halinde sorulan likert ölçekli soruların güvenilirliği Tablo 3.21, Tablo 3.22, Tablo 3.23 ve Tablo 3.24'de görüldüğü gibi ayrı ayrı hesaplanmıştır. Eğitime ve eğitimden sağlanan yararlarla ilişkin sorulan soruların güvenilirliği 0,948 olarak bulunmuş ve bu değer 0,80'den büyük olduğu için ölçeğin güvenilirliği yüksek düzeyde çıkmıştır. Satışçıların performansına ilişkin sorulan soruların güvenilirliği 0,899 olarak bulunmuş ve bu değer 0,80'den büyük olduğu için ölçeğin güvenilirliği yüksek düzeyde çıkmıştır. Müşteri odaklılığa ilişkin sorulan soruların güvenilirliği ise 0,810 olarak bulunmuş ve bu değer yine 0,80'den büyük olduğu için ölçeğin güvenilirliği yüksek düzeyde çıkmıştır. Satışçıların eğitimden beklentilerine ilişkin sorulan soruların güvenilirliği ise 0,737 olarak bulunmuştur. Bu değer de 0,60'dan büyük olduğu için ölçek güvenilirdir. Yalnız burada diğer sorulara oranla Cronbach Alpha değeri düşük çıkmıştır. Bu nedenle daha sağlıklı bir değerlendirme yapabilmek için faktördeki her bir sorunun bu katsayıya katkısının incelenmesi gerekir. Bunun için Tablo 3.25' deki Eğer Soru Silinirse Cronbach's Alpha sütunundaki değerlere bakılmalıdır. Dikkat edilirse S17.7 numaralı sorunun silinmesi halinde ölçeğin güvenilirlik katsayısının $\alpha=0,737$ 'den $\alpha=0,774$ 'e yükseleceği görülmektedir. Bu değer bize S17.7'de bir problem olduğunu sorunun çıkartılması gerektiğini göstermektedir.

Tablo 3.21. Eğitime ve Eğitimden Sağlanan Yararlara İlişkin Sorulan Soruların Güvenilirlik Testi

Cronbach's Alpha	Değişken Sayısı
,948	18

Tablo 3.22. Performansa İlişkin Sorulan Soruların Güvenilirlik Testi

Cronbach's Alpha	Değişken Sayısı
,899	6

Tablo 3.23. Müşteri Odaklılığa İlişkin Sorulan Soruların Güvenilirlik Testi

Cronbach's Alpha	Değişken Sayısı
,810	5

Tablo 3.24. Eğitimden Beklentilere İlişkin Sorulan Soruların Güvenilirlik Testi

Cronbach's Alpha	Değişken Sayısı
,737	8

Tablo 3.25. Soru – Toplam İstatistikleri

	Eğer Soru Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Eğer Soru Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Soru-Toplam Korelasyonu	Eğer Soru Silinirse Cronbach's Alpha
S17.1	27,3316	18,846	,475	,702
S17.2	27,6992	18,180	,422	,712
S17.3	26,9152	19,475	,499	,701
S17.4	27,3522	17,693	,525	,690
S17.5	26,9357	18,926	,581	,688
S17.6	27,3882	17,836	,458	,704
S17.7	28,6555	20,108	,168	,774
S17.8	26,8817	19,584	,490	,703

Bu durumda S17.7'yi çıkartıp, analizi tekrarladığımızda Tablo 3.26'te de görüldüğü gibi faktörün güvenilirliği $\alpha=0,774$ 'e yükselmektedir.

Tablo 3.26. Eğitimden Beklentilere İlişkin Sorulan Soruların Güvenilirlik Testi

Cronbach's Alpha	Değişken Sayısı
,774	7

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçüsünün 0,60'dan büyük olması ve Barlett Testi p anlamlılık değerinin 0,05'den küçük olması örnekleme faktör analizi uygulanabileceğini göstermektedir (Nakip, 2003: 409). KMO test istatistiği oranı ne

kadar yüksek olursa veri seti faktör analizi yapmak için o kadar iyidir denilebilir. KMO değeri: (Semerci, 2004: 52)

0,90 – +	→	Çok iyi
0,80 – 0,89	→	İyi
0,70 – 0,79	→	Orta
0,60 – 0,69	→	Kötü
0,50 – 0,59	→	Çok kötü
- – 0,49	→	Kabul edilemez

Tablo 3.27, Tablo 3.28, Tablo 3.29 ve Tablo 3.30’da araştırmanın amacına yönelik 4 grup halinde sorulan soruların her birinin ayrı ayrı KMO değerleri gösterilmiştir.

Tablo 3.27. Satışçıların Eğitimine ve Eğitimden Sağladığı Yararlara İlişkin Sorulan Soruların KMO ve Bartlett Testi

KMO (Kaiser-Meyer- Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü)		,951
Bartlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare	4470,327
	Serbestlik Derecesi	153
	Anlamlılık (p)	,000

Tablo 3.27’de satışçıların eğitimine ve eğitimden sağladığı yararlara ilişkin sorulan soruların KMO değeri 0,951 bulunmuştur. Hesaplanan anlamlılık ise 0,000’dır. Bu da değişkenler arası güçlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu değerlere göre örneklem sayısına faktör analizi uygulanabilir.

Tablo 3.28. Performansa İlişkin Sorulan Soruların KMO ve Bartlett Testi

KMO (Kaiser-Meyer- Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü)		,836
Bartlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1629,25
	Serbestlik Derecesi	15
	Anlamlılık (p)	,000

Tablo 3.28’de performansa ilişkin sorulan soruların KMO değeri 0,836 bulunmuştur. Hesaplanan anlamlılık ise 0,000’dır. Bu da değişkenler arasında güçlü bir

ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu değerlere göre örneklem sayısına faktör analizi uygulanabilir.

Tablo 3.29. Müşteri Odaklılığa İlişkin Sorulan Soruların KMO ve Bartlett Testi

KMO (Kaiser-Meyer- Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü)		,741
Bartlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare	764,177
	Serbestlik Derecesi	10
	Anlamlılık (p)	,000

Tablo 3.29’da müşteri odaklılığa ilişkin sorulan soruların KMO değeri 0,741 bulunmuştur. Hesaplanan anlamlılık ise 0,000’dır. Bu da değişkenler arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu değerlere göre örneklem sayısına faktör analizi uygulanabilir.

Tablo 3.30. Satışçıların Eğitimden Beklentilerine İlişkin Sorulan Soruların KMO ve Bartlett Testi

KMO (Kaiser-Meyer- Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü)		,787
Bartlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare	767,937
	Serbestlik Derecesi	21
	Anlamlılık (p)	,000

Tablo 3.30’da ise satışçıların eğitimden beklentilerine ilişkin sorulan soruların KMO değeri 0,787 bulunmuştur. Hesaplanan anlamlılık ise 0,000’dır. Bu da değişkenler arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu değerlere göre de örneklem sayısına faktör analizi uygulanabilir.

Faktör analizi sonucunda satışçıların eğitimi ve eğitimden sağladığı yararlarla ilişkin sorulan sorular 2 faktöre, satışçıların performansına ilişkin sorulan sorular 1 faktöre, müşteri odaklılığa ilişkin sorulan sorular 1 faktöre ve satışçıların eğitimden beklentilerine ilişkin sorulan sorular ise 2 faktöre ayrılmıştır. Bu soruların faktörlere göre dağılımı ve faktör yükleri Tablo 3.32, Tablo 3.33, Tablo 3.34 ve Tablo 3.35’de gösterilmiştir. Bulunan faktörlere ayrı ayrı uygulanan güvenilirlik testi sonuçları ise Tablo 3.31’de gösterilmiştir. Alınan sonuçlar güvenilirliği desteklemektedir.

Tablo 3.31. Faktörlerin Güvenilirlik Testi

Soru	Faktörler	Cronbach's Alpha	Değişken Sayısı
Eğitimin Yararları Ölçeği (14. soru)	1. 2.	0,931 0,890	13 5
Performans Ölçeği (15. soru)	1.	0,899	6
Müşteri Odaklılık Ölçeği (16. soru)	1.	0,810	5
Eğitimden Beklentiler Ölçeği (17. soru)	1. 2.	0,639 0,713	3 4

Tablo 3.32. Satışçıların Eğitimine ve Eğitimden Sağladığı Yararlara İlişkin Sorulan Soruların Faktörlere Göre Dağılımı ve Faktör Yükleri

	Faktörler	
	1	2
S14.9	,768	,165
S14.17	,715	,326
S14.14	,714	,280
S14.18	,706	,214
S14.12	,704	,268
S14.16	,678	,367
S14.8	,636	,390
S14.6	,623	,443
S14.7	,592	,352
S14.15	,581	,502
S14.10	,579	,519
S14.5	,577	,404
S14.11	,572	,439
S14.1	,173	,827
S14.3	,373	,794
S14.2	,339	,791
S14.4	,342	,747
S14.13	,513	,586

Tablo 3.33. Performansa İlişkin Sorulan Soruların Faktörlere Göre Dağılımı ve Faktör Yükleri

	Faktörler
	1
S15.3	,874
S15.2	,856
S15.1	,833
S15.4	,824
S15.5	,812
S15.6	,712

Tablo 3.34. Müşteri Odaklılığa İlişkin Sorulan Soruların Faktörlere Göre Dağılımı ve Faktör Yükleri

	Faktörler
	1
S16.2	,800
S16.1	,783
S16.4	,766
S16.5	,727
S16.3	,720

Tablo 3.35. Satışçıların Eğitimden Beklentilerine İlişkin Sorulan Soruların Faktörlere Göre Dağılımı ve Faktör Yükleri

	Faktörler	
	1	2
S17.6	,820	-,030
S17.4	,786	,147
S17.8	,518	,508
S17.1	,121	,837
S17.2	,003	,756
S17.5	,567	,571
S17.3	,488	,493

Tablo 3.36. Toplam Açıklanan Varyans

Soru	Faktörler	Başlangıç Yükleri			Dönüştürülmüş Yükler		
		Toplam	% Varyans	Toplam %	Toplam	% Varyans	Toplam %
14.	1 2	9,720 1,139	54,000 6,325	54,000 60,326	6,203 4,656	34,461 25,865	34,461 60,326
15.	1	4,036	67,274	67,274			
16.	1	2,887	57,736	57,736			
17.	1 2	3,148 1,104	44,973 15,776	44,973 60,749	2,132 2,121	30,453 30,296	30,453 60,749

Tablo 3.36’da gösterildiği gibi 14. soru olan satışçıların eğitimine ve eğitimden sağladığı yararlara ilişkin faktörlerin toplam varyansı açıklama gücü %60,326’dır. 15. soru olan performansa ilişkin faktörün toplam varyansı açıklama gücü %67,274’dir. 16. soru olan müşteri odaklılığa ilişkin faktörün toplam varyansı açıklama gücü %57,736’dır. 17. soru olan satışçıların eğitimden beklentilerine ilişkin faktörlerin toplam varyansı açıklama gücü ise %60,749’dur. Buradan anlaşılan katılımcıların görüşlerinin 14. soru için %60,326 oranında, 15. soru için %67,274 oranında, 16. soru için %57,736 oranında, 17. soru için ise %60,749 oranında ölçüldüğüdür.

Tablo 3.37. Faktörlerin Açıklaması

Soru	Faktör	Açıklama
Eğitimin Yararları Ölçeği (14. soru)	Faktör 1	Eğitimin Kişisel ve İşe Yönelik Yararları
	Faktör 2	Eğitimin Yeterliliği
Performans Ölçeği (15. soru)	Faktör 1	Performans
Müşteri Odaklılık Ölçeği (16. soru)	Faktör 1	Müşteri Odaklılık
Eğitimden Beklentiler Ölçeği (17. soru)	Faktör 1	İşe Yönelik Beklentiler
	Faktör 2	Eğitim Sürecine Yönelik Beklentiler

Faktör analizi sonucunda araştırmaya katılan satışçıların likert ölçekli sorulara verdikleri cevaplara göre 14. soru kendi arasında 2 faktöre ayrılmış ve bu faktörler “eğitimin kişisel ve işe yönelik yararları” ve “eğitimin yeterliliği” şeklinde isimlendirilmiştir. 15. ve 16. sorular kendi aralarında 1’er faktöre ayrılmış ve bu faktörler “performans” ve “müşteri odaklılık” olarak isimlendirilmiştir. 17. soru ise yine kendi arasında 2 faktöre ayrılmış ve bu faktörler “işe yönelik beklentiler” ve “eğitim sürecine yönelik beklentiler” şeklinde isimlendirilmiştir. Bu faktörlerin açıklaması şöyledir:

14. Soru: Eğitimin Yararları Ölçeği

Faktör 1: Eğitimin Kişisel ve İşe Yönelik Yararları

Bu faktör; “Öz güvenimin gelişmesine yardımcı oldu”, “İşime karşı sorumluluk duygumum gelişmesine yardımcı oldu”, “Daha iyi rekabet avantajı elde etmemi sağladı”, “Kariyer planlamam açısından faydalı oldu”, “Kendimi firmanın bir parçası gibi düşünmemi sağladı”, “Satışta bireysel motivasyonumu arttırdı”, “Problem çözme ve doğru karar alma becerisine sahip olmamı sağladı”, “Yapmış olduğum işi kaliteli ve severek yapmamı sağladı”, “Çalıştığım firmayı tanımamı sağladı”, “Firma ürünlerinin satışını hızlı bir şekilde gerçekleştirmemi sağladı”, “İşi daha kısa sürede öğrenmemi sağladı”, “Firma içinde çalışan personel ve yöneticilerle olan iletişimimin gelişmesine yardımcı oldu” ve “Satış görüşmelerinde yaptığım hataların en aza inmesini sağladı” değişkenlerinin yer aldığı 13 sorudan oluşmaktadır. Bu faktörün Cronbach’s Alpha değeri 0,931 bulunmuştur. Bu sonuç faktörün güvenilirliğinin yüksek derecede olduğunu göstermektedir.

Faktör 2: Eğitimin Yeterliliği

Bu faktör; “İşimi iyi yapabilmek için yeterli eğitimi aldım”, “Aldığım eğitim işimde başarılı olmama yardımcı oldu”, “Aldığım eğitim işim açısından faydalı oldu”, “Mevcut ve yeni satış tekniklerini öğrenmemi sağladı” ve “Müşterilere ürünümü daha net anlatan sunum becerilerimi geliştirmemi sağladı” değişkenlerinin yer aldığı 5 sorudan oluşmaktadır. Bu faktörün Cronbach’s Alpha değeri 0.890 olarak bulunmuştur. Bu sonuç faktörün güvenilirliğinin yüksek derecede olduğunu göstermektedir.

15. Soru: Performans Ölçeği

Faktör 1: Bu faktör; “Almış olduğum eğitim belirlenen kalite hedeflerine ulaşmamı sağladı”, “Almış olduğum eğitim belirlenen satış hacmi ile ilgili hedeflere ulaşmamı sağladı”, “Almış olduğum eğitim belirlenen hizmetlerle ilgili hedeflere ulaşmamı sağladı”, “Almış olduğum eğitim firmamın kar hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmamı sağladı”, “Almış olduğum eğitim firmamın pazar payı ile ilgili hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmamı sağladı” ve “Kişisel gelişimime yönelik eğitimler

performansımı arttırdı” değişkenlerinin yer aldığı 6 sorudan oluşmaktadır. Bu faktörün Cronbach’s Alpha değeri 0,899 olarak bulunmuştur. Bu sonuç faktörün güvenilirliğinin yüksek derecede olduğunu göstermektedir.

16. Soru: Müşteri Odaklılık Ölçeği

Faktör 1: Bu faktör; “Eğitimlerde belirtilen iş hedefleri müşteri tatminine yöneliktir”, “Eğitimler sonrası müşteri ihtiyaçlarına hizmet etme eğilimimiz ve bağlılık düzeyimiz kontrol edilir”, “Firmam müşterilerini düşünerek hizmet vermektedir”, “Müşterilerimin isteklerini hızlı ve etkili bir şekilde yanıtlarım” ve “Görüşmelerimde müşterinin ürüne olan ihtiyacını belirlemeye çalışırım” değişkenlerinin yer aldığı 5 sorudan oluşmaktadır. Bu faktörün Cronbach’s Alpha değeri 0,810 olarak bulunmuştur. Bu sonuç faktörün güvenilirliğinin yüksek derecede olduğunu göstermektedir.

16. Soru: Eğitimden Beklentiler Ölçeği

Faktör 1: İşe Yönelik Beklentiler

Bu faktör; “Müşteriler ile ilişkilerimi geliştirmesinden ziyade nasıl kısa yoldan satış yapabileceğimi öğretmesini isterim”, “Eğitim veren kişilerin yüksek düzey eğitim almış uzman kişiler olması yerine satışçılık deneyimi bulunan kişiler olmasını isterim” ve “Eğitimlerde almış olduğum bilgileri tüm iş hayatım boyunca kullanabilmek isterim” değişkenlerinin yer aldığı 3 sorudan oluşmaktadır. Bu faktörün Cronbach’s Alpha değeri 0,639 olarak bulunmuştur. Bu sonuç faktörün güvenilirliğinin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Faktör 2: Eğitim Sürecine Yönelik Beklentiler

Bu faktör; “Performansımın belirli aralıklarla değerlendirilip eğitim ihtiyacımın tespit edilmesini isterim”, “Yarar sağlamış olduğum eğitimlerin sürekli olarak verilmesini isterim”, “İhtiyaç duyduğum konularda istediğim zaman eğitim alabilmek isterim” ve “Kullanılan eğitim yöntemlerinin öğretici olmasının yanı sıra eğlenceli olmasını da isterim” değişkenlerinin yer aldığı 4 sorudan oluşmaktadır. Bu

faktörün Cronbach's Alpha değeri 0,713 olarak bulunmuştur. Bu sonuç faktörün güvenilirliğinin yine güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.7.5. Varyans (ANOVA) Analizi ve t Testi Sonuçları

Bu bölümde ankete katılan satışçıların sorulan sorulara verdikleri cevaplara varyans analizi ve t testi uygulanarak bunların sonuçlarına yani bir önceki bölümde ortaya çıkan faktörlerle satışçıların demografik özellikleri, sektördeki deneyimi ve yarar sağladıklarını belirttikleri eğitim yöntemleriyle aralarında anlamlı farklılıkların olup olmadığına değinilecektir.

Bu araştırmada istatistiki analiz yöntemlerini kullanabilmemizdeki en büyük neden tam sayım yapmamız ve dolayısıyla dağılım türünün anakütle dağılımının aynısı olmasıdır. Kavak (2008) konu ile ilgili şöyle demiştir: “İstatistiki analiz yapabilmek için, toplanan veri olasılıklı yöntemle toplanmamış olsa bile, dağılım türünün anakütle dağılımına benzemesi durumunda istatistiki analiz yapılabilir.” (Kavak, 2008: 34-35)

Verilerin analizinde kullanılan varyans analizi (ANOVA), karşılaştırması yapılacak gruplar arasındaki farkın belirlenmesinde ve grup sayısının ikiden fazla olması durumunda kullanılan istatistiki yöntemlerden biridir (Kayri, 2009: 52). Varyans analizinin amacı, faktörlerin çeşitli düzeylerinin bağımlı değişken üzerindeki etki derecelerini ortaya çıkarmaktır (Nakip, 2003: 351).

Araştırmada satışçıların eğitimden sağladığı yararlar, eğitimden beklentilerine, performanslarına ve müşteri odaklılığa ilişkin ortaya çıkan faktörler ile satışçıların demografik özellikleri (yaş, eğitim durumu) ve yarar sağladıklarını belirttikleri eğitim yöntemleri arasında farklılıkların olup olmadığının tespiti için istatistiki analiz yöntemlerinden tek yönlü varyans analizi (one way anova) kullanılmıştır. Satışçıların sektördeki deneyimi (1 yıldan az ve 1 yıldan fazla) ve demografik özelliklerinden cinsiyet (bayan, erkek) değişkeni iki grup arasında karşılaştırma yapmayı gerektirdiğinden bu değişkenler için ise t testi kullanılmıştır.

Tek yönlü varyans analizi genel anlamda gruplararası bir farkın olup olmadığını tespit etmeye çalışırken, farklılığın hangi grup ya da gruplardan

kaynaklandığını araştırmamaktadır. Gruplararası farkın olduğu durumda, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için ise, post-hoc test istatistiklerinden bonferroni metodu kullanılmıştır. Bu metodu seçmemizdeki neden gruplararasıdaki varyansın eşit olması ve gruplardaki örneklem sayısının farklı olduğu durumlarda kullanılan bir çoklu karşılaştırma testi olmasıdır.

Tablo 3.38. Faktörler ile Satışçıların Yaşı, Eğitim Durumu ve Yarar Sağladıklarını Belirttikleri Eğitim Yöntemleri Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları

Faktörler	Değişkenler	ANOVA	
		F Değeri	P Değeri
Eğitimin Kişisel ve İşe Yönelik Yararları	Yaş	0,255	0,775
	Eğitim Durumu	0,507	0,678
	Eğitim Yöntemleri	9,889(*)	0,000
Eğitimin Yeterliliği	Yaş	0,053	0,949
	Eğitim Durumu	0,305	0,822
	Eğitim Yöntemleri	1,110	0,331
Performans	Yaş	0,728	0,483
	Eğitim Durumu	0,695	0,555
	Eğitim Yöntemleri	4,805(*)	0,009
Müşteri Odaklılık	Yaş	0,735	0,480
	Eğitim Durumu	1,112	0,344
	Eğitim Yöntemleri	1,337	0,264
İşe Yönelik Beklentiler	Yaş	2,791	0,063
	Eğitim Durumu	1,518	0,209
	Eğitim Yöntemleri	0,329	0,720
Eğitim Sürecine Yönelik Beklentiler	Yaş	7,383(*)	0,001
	Eğitim Durumu	4,615(*)	0,003
	Eğitim Yöntemleri	11,406(*)	0,000

Yukarıda yer alan Tablo 3.38’de faktörler ile satışçıların yaşı, eğitim durumu ve yarar sağladıklarını belirttikleri eğitim yöntemleri arasındaki varyans analizi sonuçları gösterilmektedir. Bu analizin sonuçları şu şekildedir.

- Satış eğitiminden sağlanan yararlar ile ilişkili sorulardan elde edilen birinci faktör olan eğitimin kişisel ve işe yönelik yararları, satışçıların yarar sağladıklarını belirttikleri eğitim yöntemlerine göre 0,000 anlamlılık düzeyinde farklılık göstermektedir. Eğitimin kişisel ve işe yönelik yararları satışçıların yaşına ve eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
- Satış eğitiminden sağlanan yararlar ile ilişkili sorulardan elde edilen ikinci faktör olan eğitimin yeterliliği ile gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.
- Performans faktörü, satışçıların yarar sağladıklarını belirttikleri eğitim yöntemlerine göre 0,009 anlamlılık düzeyinde farklılık göstermektedir. Bu faktör satışçıların yaşına ve eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
- Müşteri odaklılık faktörüne göre de gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.
- Satışçıların eğitimden beklentilerine ilişkin sorulardan birinci faktör olan işe yönelik beklentiler ile gruplar arasında yine anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.
- Satışçıların eğitimden beklentilerine ilişkin sorulardan ikinci faktör olan eğitim sürecine yönelik beklentiler ile satışçıların yaşı, eğitim durumu ve yarar sağladıklarını belirttikleri eğitim yöntemleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Tablo 3.39. Faktörler ile Satışçıların Cinsiyeti ve Deneyimi Arasındaki t Testi Sonuçları

Faktörler	Değişkenler	t Testi	
		t Değeri	P Değeri
Eğitimin Kişisel ve İşe Yönelik Yararları	Cinsiyet	1,086	0,280
	Deneyim	2,621(*)	0,009
Eğitimin Yeterliliği	Cinsiyet	0,903	0,367
	Deneyim	-2,029(*)	0,043
Performans	Cinsiyet	1,666	0,097
	Deneyim	0,037	0,971

Müşteri Odaklılık	Cinsiyet	1,348	0,180
	Deneyim	0,312	0,756
İşe Yönelik Beklentiler	Cinsiyet	2,232(*)	0,026
	Deneyim	-0,690	0,491
Eğitim Sürecine Yönelik Beklentiler	Cinsiyet	-0,849	0,396
	Deneyim	1,806	0,072

Yukarıda yer alan Tablo 3.39’da ise faktörler ile satışçıların cinsiyeti ve deneyimi arasındaki t testi sonuçları gösterilmektedir. Bu analizin sonuçları şu şekildedir.

- Eğitimin kişisel ve işe yönelik yararları faktörünün satışçıların deneyimine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, satışçıların cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Yani sektörde 1 yıldan az süre çalışanlar 1 yıldan fazla süre çalışanlardan daha fazla eğitimden kişisel ve işe yönelik yararlar sağladıkları düşüncesindedirler.
- Eğitimin yeterliliği faktörünün aynı şekilde satışçıların deneyimine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, satışçıların cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Yani sektörde 1 yıldan fazla süre çalışanlar 1 yıldan az süre çalışanlara göre almış oldukları eğitimlerin yeterli olduğu düşüncesine daha fazla katılmaktadırlar.
- Performans faktörünün, müşteri odaklılık faktörünün ve eğitim sürecine yönelik beklentiler faktörünün ise satışçıların cinsiyetine ve deneyimine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.
- İşe yönelik beklentiler faktörünün satışçıların cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, satışçıların deneyimine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Yani kadın satışçıların erkek satışçılara göre işe yönelik beklentileri daha yüksektir.

3.7.5.1. Bonferroni Testi Sonuçları

Verilerin yapısını tanımlamak, verileri özetlemek, sayılarını üzerinde çalışılabilir makul bir sayıya düşürmek amacıyla yapılan faktör analizleri sonucu ortaya

çıkan faktörler yani eğitimin kişisel ve işe yönelik yararları, eğitimin yeterliliği, performans, müşteri odaklılık, işe yönelik beklentiler ve eğitim sürecine yönelik beklentiler ile satışçıların yaşı, eğitim durumu ve yarar sağladığını belirttiği eğitim yöntemleri arasında bir fark olup olmadığını tespit etmek için yapmış olduğumuz varyans analizleri sonucunda ortaya çıkan farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Post-Hoc testlerinden Bonferroni metodu uygulanmıştır. Bunun nedeni gruplararası varyansın eşit olması, grup sayısının çok fazla olmaması, gruplardaki örneklem sayısının birbirinden farklı olması, gruplardaki hata payını kontrol altında tutabilen ve yaygın olarak kullanılabilen bir çoklu karşılaştırma testi olmasıdır. (Yapılan analizler sonucu Scheffe Testi sonuçları da Bonferroni testi sonuçları ile aynı çıkmıştır). Bonferroni testi sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 3.40. Eğitim Sürecine Yönelik Beklentiler ile Satışçıların Yaşı, Eğitim Durumu ve Yarar Sağladıklarını Belirttikleri Eğitim Yöntemleri Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları

Faktörler	Değişkenler	ANOVA	
		F Değeri	P Değeri
Eğitim Sürecine Yönelik Beklentiler	Yaş	7,383(*)	0,001
	Eğitim Durumu	4,615(*)	0,003
	Eğitim Yöntemleri	11,406(*)	0,000

Tablo 3.41. Eğitim Sürecine Yönelik Beklentiler ile Yaş Arasındaki Bonferroni Testi

Faktörler	I (Yaş)	J (Yaş)	Ortalama Farklılık (I - J)	Standart Hata	P Değeri	%95 Güven Düzeyi	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Eğitim Sürecine Yönelik Beklentiler	18-24 Yaş	25-30 Yaş	-,41239000(*)	,10732011	,000	-,6704369	-,1543431
		31-Üstü Yaş	-,17479372	,16384158	,860	-,5687442	,2191568
	25-30 Yaş	18-24 Yaş	,41239000(*)	,10732011	,000	,1543431	,6704369
		31-Üstü Yaş	,23759628	,16935230	,484	-,1696045	,6447971

	31-Üstü Yaş	18-24 Yaş	,17479372	,16384158	,860	-,2191568	,5687442
		25-30 Yaş	-,23759628	,16935230	,484	-,6447971	,1696045

Satış eğitiminden beklentilere ilişkin sorulan sorulardan, elde edilen ikinci faktör olan eğitim sürecine yönelik beklentiler ile satışçıların yaş özellikleri arasındaki ilişki Tablo 3.41’ de gösterilmektedir. Yaşa göre eğitim sürecine yönelik beklentiler faktörü incelendiğinde 18-24 yaş grubu ile 25-30 yaş grubu arasında farklılıklar olduğu ve bu farklılıkların anlamlı olduğu görülmektedir. 25-30 yaş grubunda bulunanların, 18-24 yaş grubunda bulunanlara göre eğitim sürecine yönelik beklentilerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 3.42. Eğitim Sürecine Yönelik Beklentiler ile Eğitim Durumu Arasındaki Bonferroni Testi

Faktörler	I (Eğitim Durumu)	J (Eğitim Durumu)	Ortalama Farklılık (I - J)	Standart Hata	P Değeri	%95 Güven Düzeyi	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Eğitim Sürecine Yönelik Beklentiler	Lise	Ön Lisans	-,09851580	,10855016	1,000	-,3863866	,1893550
		Lisans	-,47695045(*)	,16207438	,021	-,9067654	-,0471355
		Yüksek Lisans	,76124252	,37959577	,274	-,2454307	1,7679157
	Ön Lisans	Lise	,09851580	,10855016	1,000	-,1893550	,3863866
		Lisans	-,37843465	,16676670	,143	-,8206935	,0638241
		Yüksek Lisans	,85975832	,38162283	,149	-,1522905	1,8718072
	Lisans	Lise	,47695045(*)	,16207438	,021	,0471355	,9067654
		Ön Lisans	,37843465	,16676670	,143	-,0638241	,8206935
		Yüksek Lisans	1,23819297(*)	,40015116	,013	,1770077	2,2993782
	Yüksek Lisans	Lise	-,76124252	,37959577	,274	-1,7679157	,2454307
		Ön Lisans	-,85975832	,38162283	,149	-1,8718072	,1522905
		Lisans	-1,23819297(*)	,40015116	,013	-2,2993782	-,1770077

Satış eğitiminden beklentilere ilişkin sorulan sorulardan, elde edilen ikinci faktör olan eğitim sürecine yönelik beklentiler ile satışçıların eğitim durumu arasındaki ilişki Tablo 3.42’de gösterilmektedir. Satışçıların eğitim durumuna göre eğitim sürecine yönelik beklentiler faktörü incelendiğinde lise mezunları ile lisans mezunları arasında, lisans mezunları ile de yüksek lisans mezunları arasında farklılıklar bulunduğu ve bu farklılıkların anlamlı olduğu görülmektedir. Lisans mezunlarının eğitim sürecine yönelik beklentileri lise ve yüksek lisans mezunlarına göre daha yüksektir.

Tablo 3.43. Eğitim Sürecine Yönelik Beklentiler ile Yarar Sağladıklarını Belirttikleri Eğitim Yöntemleri Arasındaki Bonferroni Testi

Faktörler	I (Eğitim Yöntemleri)	J (Eğitim Yöntemleri)	Ortalama Farklılık (I - J)	Standart Hata	P Değeri	%95 Güven Düzeyi	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Eğitimin Sürecine Yönelik Beklentiler	İş Başında	İş Dışında	-,22219807	,12971857	,263	-,5341012	,0897050
		Her İkisinde	-,53618916(*)	,11253256	,000	-,8067692	-,2656091
	İş Dışında	İş Başında	,22219807	,12971857	,263	-,0897050	,5341012
		Her İkisinde	-,31399109	,13101375	,051	-,6290084	,0010262
	Her İkisinde	İş Başında	,53618916(*)	,11253256	,000	,2656091	,8067692
		İş Dışında	,31399109	,13101375	,051	-,0010262	,6290084

Satış eğitiminden beklentilere ilişkin sorulan sorulardan, elde edilen ikinci faktör olan eğitim sürecine yönelik beklentiler ile satışçıların yarar sağladıklarını belirttikleri eğitim yöntemleri arasındaki ilişki Tablo 3.43’de gösterilmektedir. Satışçıların yarar sağladıklarını belirttikleri eğitim yöntemlerine göre eğitim sürecine yönelik beklentiler faktörü incelendiğinde iş başında eğitim yöntemlerinden daha fazla yarar sağladığını söyleyenlerle, hem iş başında hem de iş dışında eğitim yöntemlerinden daha fazla yarar sağladığını söyleyenler arasında farklılıklar bulunduğu ve bu farklılıkların anlamlı olduğu görülmektedir. Hem iş başında hem de iş dışında eğitim yöntemlerinden yarar sağladığını söyleyenlerin, iş başında eğitim yöntemlerinden yarar sağladığını söyleyenlere göre eğitim sürecine yönelik beklentileri daha yüksektir.

Tablo 3.44. Eğitimin Kişisel ve İşe Yönelik Yararları ile Satışçıların Yaşı, Eğitim Durumu ve Yarar Sağladıklarını Belirttikleri Eğitim Yöntemleri Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları

Faktörler	Değişkenler	ANOVA	
		F Değeri	P Değeri
Eğitimin Kişisel ve İşe Yönelik Yararları	Yaş	0,255	0,775
	Eğitim Durumu	0,507	0,678
	Eğitim Yöntemleri	9,889(*)	0,000

Tablo 3.45. Eğitimin Kişisel ve İşe Yönelik Yararları ile Yarar Sağladıklarını Belirttikleri Eğitim Yöntemleri Arasındaki Bonferroni Testi

Faktörler	I (Eğitim Yöntemleri)	J (Eğitim Yöntemleri)	Ortalama Farklılık (I - J)	Standart Hata	P Değeri	%95 Güven Düzeyi	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Eğitimin Kişisel ve İşe Yönelik Yararları	İş Başında	İş Dışında	-,22401820	,13020250	,258	-,5370849	,0890485
		Her İkisinde	-,50195407(*)	,11295238	,000	-,7735435	-,2303646
	İş Dışında	İş Başında	,22401820	,13020250	,258	-,0890485	,5370849
		Her İkisinde	-,27793587	,13150251	,106	-,5941284	,0382567
	Her İkisinde	İş Başında	,50195407(*)	,11295238	,000	,2303646	,7735435
		İş Dışında	,27793587	,13150251	,106	-,0382567	,5941284

Satış eğitiminden sağlanan yararlar ile ilişkin sorulan sorulardan, elde edilen birinci faktör olan eğitimin kişisel ve işe yönelik yararları ile satışçıların yarar sağladıklarını belirttikleri eğitim yöntemleri arasındaki ilişki Tablo 3.45’de gösterilmektedir. Satışçıların yarar sağladıklarını belirttikleri eğitim yöntemlerine göre eğitimin kişisel ve işe yönelik yararları faktörü incelendiğinde iş başında eğitim yöntemlerinden daha fazla yarar sağladığını söyleyenlerle, hem iş başında hem de iş dışında eğitim yöntemlerinden daha fazla yarar sağladığını söyleyenler arasında farklılıklar bulunduğu ve bu farklılıkların anlamlı olduğu görülmektedir. Hem iş başında hem de iş dışında eğitim yöntemlerinden yarar sağladığını söyleyenlerin, iş başında eğitim yöntemlerinden yarar sağladığını söyleyenlere göre eğitimden daha fazla kişisel ve işe yönelik yararlar sağladığını düşünmektedir.

Tablo 3.46. Performans ile Satışçıların Yaşı, Eğitim Durumu ve Yarar Sağladıklarını Belirttikleri Eğitim Yöntemleri Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları

Faktörler	Değişkenler	ANOVA	
		F Değeri	P Değeri
Performans	Yaş	0,728	0,483
	Eğitim Durumu	0,695	0,555
	Eğitim Yöntemleri	4,805(*)	0,009

Tablo 3.47. Performans ile Yarar Sağladıklarını Belirttikleri Eğitim Yöntemleri Arasındaki Bonferroni Testi

Faktörler	I (Eğitim Yöntemleri)	J (Eğitim Yöntemleri)	Ortalama Farklılık (I - J)	Standart Hata	P Değeri	%95 Güven Düzeyi	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Performans	İş Başında	İş Dışında	-,00672054	,13186508	1,000	-,3237848	,3103437
		Her İkisinde	-,32389353(*)	,11439469	,015	-,5989510	-,0488361
	İş Dışında	İş Başında	,00672054	,13186508	1,000	-,3103437	,3237848
		Her İkisinde	-,31717299	,13318169	,053	-,6374030	,0030570
	Her İkisinde	İş Başında	,32389353(*)	,11439469	,015	,0488361	,5989510
		İş Dışında	,31717299	,13318169	,053	-,0030570	,6374030

Performans faktörü ile satışçıların yarar sağladıklarını belirttikleri eğitim yöntemleri arasındaki ilişki Tablo 3.47’de gösterilmektedir. Satışçıların yarar sağladıklarını belirttikleri eğitim yöntemlerine göre performans faktörü incelendiğinde iş başında eğitim yöntemlerinden daha fazla yarar sağladığını söyleyenlerle, hem iş başında hem de iş dışında eğitim yöntemlerinden daha fazla yarar sağladığını söyleyenler arasında farklılıklar bulunduğu ve bu farklılıkların anlamlı olduğu görülmektedir. Hem iş başında hem de iş dışında eğitim yöntemlerinden yarar sağladığını söyleyenlerin, iş başında eğitim yöntemlerinden yarar sağladığını söyleyenlere göre almış oldukları eğitimin daha fazla performanslarını arttırdığı düşüncesinde olduklarını göstermektedir.

3.7.6. Regresyon Analizi Sonuçları

Bu bölümü, elde edilen verilere hipotezler doğrultusunda uygulanan regresyon analizi sonuçları oluşturmaktadır. Burada ayrıca performansın model üzerinde belirtilen değişkenler arasındaki aracılık etkisi incelenmiştir.

Regresyon analizi değişkenler arasındaki ilişkinin yapısı ve derecesi ile ilgilenmektedir. Buradaki ilişkinin doğrusallığı ve istatistikselliği önemlidir. İstatistiksellikten kasıt her bir X değerine karşılık gelen çeşitli Y değerlerinin bulunabilmesidir (Altunışık vd, 2007: 205).

Aracılık etkisi ise iki değişkenin birbirini anlamlı düzeyde açıklaması yanında, üçüncü bir değişkenin aracı değişken olarak yer alması durumudur. Bir değişkenin aracılık etkisi değişik şekillerde sınanabilmektedir. Ancak, aracı etkiden bahsedebilmek adına öncelikli olarak aşağıdaki ön koşulların sağlanması gereklidir (Baron ve Kenny, 1986; MacKinnon vd., 2002; Kavak, 2008):

- 1) Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı etkisi olmalıdır.
- 2) Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisi olmalıdır.
- 3) Bağımsız ve aracı değişkenlerin ikisinin birden bağımlı değişken üzerine etkisi ölçüldüğünde (iki bağımsız değişken aynı anda modele dahil edildiğinde) bağımsız değişkenin etkisi azalmalıdır (kısmi aracılık) veya ortadan kalkmalıdır (tam aracılık).

Bu şartlar sağlandığında ilgili değişkenin anlamlı bir aracılık etkisi vardır denebilir.

Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

H₁: Eğitimin kişisel ve işe yönelik yararları ve eğitimin yeterliliği satışçıların performansını olumlu yönde etkiler.

H₂: Müşteri odaklılık satışçıların performansını olumlu yönde etkiler.

H₃: Satışçıların performansı işe yönelik beklentilerini olumlu yönde etkiler.

H₄: Satışçıların performansı eğitim sürecine yönelik beklentilerini olumlu yönde etkiler.

H₅: Eğitimin kişisel ve işe yönelik yararları ve eğitimin yeterliliği işe yönelik beklentileri olumlu yönde etkiler.

H₆: Müşteri odaklılık işe yönelik beklentileri olumlu yönde etkiler.

H₇: Eğitimin kişisel ve işe yönelik yararları ve eğitimin yeterliliği eğitim sürecine yönelik beklentileri olumlu yönde etkiler.

H₈: Müşteri odaklılık eğitim sürecine yönelik beklentileri olumlu yönde etkiler.

H₉: Eğitimin kişisel ve işe yönelik yararları ve eğitimin yeterliliği ile işe yönelik beklentiler arasındaki ilişkiye performans aracılık etmektedir.

H₁₀: Müşteri odaklılık ile işe yönelik beklentiler arasındaki ilişkiye performans aracılık etmektedir.

H₁₁: Eğitimin kişisel ve işe yönelik yararları ve eğitimin yeterliliği ile eğitim sürecine yönelik beklentiler arasındaki ilişkiye performans aracılık etmektedir.

H₁₂: Müşteri odaklılık ile eğitim sürecine yönelik beklentiler arasındaki ilişkiye performans aracılık etmektedir.

Hipotezlerde belirtilen ilişkileri incelemek ve performansın aracılığını doğrulamak için aşağıdaki tablolarda görüldüğü gibi çoklu regresyon ve basit regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

Tablo 3.48. Regresyon Analizi Sonuçları (1. ve 2. Ön Koşulun İncelenmesi)

Bağımsız Değişken \ Bağımlı Değişken	Performans	Performans	İşe Yönelik Beklentiler	Eğitim Sürecine Yönelik Beklentiler	İşe Yönelik Beklentiler	İşe Yönelik Beklentiler	Eğitim Sürecine Yönelik Beklentiler	Eğitim Sürecine Yönelik Beklentiler
Sabit	7,30E-017 (0,000)	6,84E-018 (0,000)	5,82E-017 (0,000)	7,43E-017 (0,000)	7,68E-017 (0,000)	4,63E-017 (0,000)	8,71E-017 (0,000)	6,35E-017 (0,000)
Eğitimin Kişisel ve İşe Yönelik Yararları	0,550 (16,690)***	-	-	-	0,115 (2,329)**	-	0,360 (7,725)***	-
Eğitimin Yeterliliği	0,527 (16,003)***	-	-	-	0,200 (4,047)***	-	0,183 (3,923)***	-
Müşteri Odaklılık	-	0,674 (17,960)***	-	-	-	0,227 (4,590)***	-	0,394 (8,441)***
Performans	-	-	0,138 (2,746)***	0,378 (8,044)***	-	-	-	-
R²	0,581	0,455	0,019	0,143	0,053	0,052	0,163	0,155
$\bar{R}^2$	0,579	0,453	0,017	0,141	0,049	0,049	0,158	0,153
F Testi	267,319 (Sig. 0,000)	322,578 (Sig. 0,000)	7,543 (Sig. 0,006)	64,713 (Sig. 0,000)	10,900 (Sig. 0,000)	21,068 (Sig. 0,000)	37,536 (Sig. 0,000)	71,246 (Sig. 0,000)

*** t testine göre %1 düzeyinde anlamlı, ** t testine göre %5 düzeyinde anlamlı, * t testine göre %10 düzeyinde anlamlı

Tablo 3.48’de modele ait hipotezlerin regresyon analizleri sonuçlarına yer verilmiş olup, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir. Genel olarak bakıldığında hipotezler doğrultusunda oluşturulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu (H_1 : $F=267,319$ (Sig.=0,000); H_2 : $F=322,578$ (Sig.=0,000); H_3 : $F=7,543$ (Sig.=0,006); H_4 : $F=64,713$ (Sig.=0,000), H_5 : $F=10,900$ (Sig.=0,000), H_6 : $F=21,068$ (Sig.=0,000), H_7 : $F=37,536$ (Sig.=0,000), H_8 : $F=71,246$ (Sig.=0,000)) görülmektedir. Bu da oluşturulan modelin uygun olduğunu yani modelin satışçıların performansındaki, işe yönelik beklentilerindeki ve eğitim sürecine yönelik beklentilerindeki değişimi açıklamada önemli katkı sağladığını gösterir.

Bulgular bağımsız değişkenler açısından tek tek incelendiğinde ise; eğitimin kişisel ve işe yönelik yararları ve eğitimin yeterliliği, satışçıların performansındaki değişimin %58,1’ini açıklamaktadır. Yalnız R^2 değeri modeldeki değişken sayısı da dikkate alındığında %57,9’a düşmekte ve daha gerçekçi bir regresyon modeli oluşturulmaktadır. Beta değerlerine bakıldığında ise, eğitimin kişisel ve işe yönelik yararlarındaki 1 birimlik değişme performans üzerinde 0,550 birimlik, eğitimin yeterliliğindeki 1 birimlik değişme ise performans üzerinde 0,527 birimlik bir değişme yapar. t değerlerine bakıldığında ise, eğitimin kişisel ve işe yönelik yararları ve eğitimin yeterliliği ile satışçıların performansı arasında istatistiksel olarak %1 seviyesinde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu durumda H_1 hipotezi kabul edilir. Yani eğitimin kişisel ve işe yönelik yararları ve eğitimin yeterliliği satışçıların performansını olumlu yönde etkiler.

Müşteri odaklılık ise, satışçıların performansındaki değişimin %45,5’ini açıklamaktadır. Modeldeki değişken sayısı da dikkate alındığında bu değer %45,3’e düşmektedir. Beta değerine bakıldığında, müşteri odaklılıktaki 1 birimlik değişme performans üzerinde 0,674 birimlik bir değişme yapar. t değerine bakıldığında ise, müşteri odaklılık ile satışçıların performansı arasında %1 seviyesinde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu durumda H_2 hipotezi kabul edilir. Yani müşteri odaklılık satışçıların performansını olumlu yönde etkiler.

Satışçıların performansı ise, işe yönelik beklentilerdeki değişimin %0,19’unu açıklamaktadır. Modeldeki değişken sayısı da dikkate alındığında bu değer %0,17’ye

düşmektedir. Beta değerine bakıldığında, performanstaki 1 birimlik değişme işe yönelik beklentiler üzerinde 0,138 birimlik bir değişme yapar. t değerine bakıldığında ise, satışçıların performansı ile işe yönelik beklentileri arasında %1 seviyesinde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu durumda H_3 hipotezi kabul edilir. Yani satışçıların performansı işe yönelik beklentilerini olumlu yönde etkiler.

Satışçıların performansı, eğitim sürecine yönelik beklentilerdeki değişimin ise %14,3'ünü açıklamaktadır. Modeldeki değişken sayısı da dikkate alındığında bu değer %14,1'e düşmektedir. Beta değerine bakıldığında, performanstaki 1 birimlik değişme eğitim sürecine yönelik beklentiler üzerinde 0,378 birimlik bir değişme yapar. t değerine bakıldığında ise, satışçıların performansı ile eğitim sürecine yönelik beklentileri arasında %1 seviyesinde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu durumda H_4 hipotezi kabul edilir. Yani satışçıların performansı eğitim sürecine yönelik beklentilerini olumlu yönde etkiler.

Eğitimin kişisel ve işe yönelik yararları ve eğitimin yeterliliği, işe yönelik beklentilerdeki değişimin %0,53'ünü açıklamaktadır. Modeldeki değişken sayısı da dikkate alındığında bu değer %0,49'a düşmektedir. Beta değerlerine bakıldığında, eğitimin kişisel ve işe yönelik yararlarındaki 1 birimlik değişme işe yönelik beklentiler üzerinde 0,115 birimlik, eğitimin yeterliliğindeki 1 birimlik değişme ise işe yönelik beklentiler üzerinde 0,200 birimlik bir değişme yapar. t değerlerine bakıldığında ise, eğitimin kişisel ve işe yönelik yararları ile işe yönelik beklentiler arasında %5, eğitimin yeterliliği ile %1 seviyesinde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu durumda H_5 hipotezi kabul edilir. Yani eğitimin kişisel ve işe yönelik yararları ve eğitimin yeterliliği işe yönelik beklentileri olumlu yönde etkiler.

Müşteri odaklılık, işe yönelik beklentilerdeki değişimin %0,52'sini açıklamaktadır. Modeldeki değişken sayısı da dikkate alındığında bu değer %0,49'a düşmektedir. Beta değerine bakıldığında, müşteri odaklılıktaki 1 birimlik değişme işe yönelik beklentiler üzerinde 0,227 birimlik bir değişme yapar. t değerine bakıldığında ise, müşteri odaklılık ile işe yönelik beklentiler arasında %1 seviyesinde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu durumda H_6 hipotezi kabul edilir. Yani müşteri odaklılık işe yönelik beklentileri olumlu yönde etkiler.

Eğitimin kişisel ve işe yönelik yararları ve eğitimin yeterliliği, eğitim sürecine yönelik beklentilerdeki değişimin %16,3'ünü açıklamaktadır. Modeldeki değişken sayısı da dikkate alındığında bu değer %15,8'e düşmektedir. Beta değerlerine bakıldığında ise, eğitimin kişisel ve işe yönelik yararlarındaki 1 birimlik değişme eğitim sürecine yönelik beklentiler üzerinde 0,360 birimlik, eğitimin yeterliliğindeki 1 birimlik değişme ise eğitim sürecine yönelik beklentiler üzerinde 0,183 birimlik bir değişme yapar. t değerlerine bakıldığında ise, eğitimin kişisel ve işe yönelik yararları ve eğitimin yeterliliği ile eğitim sürecine yönelik beklentiler arasında %1 seviyesinde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu durumda H_7 hipotezi kabul edilir. Yani eğitimin kişisel ve işe yönelik yararları ve eğitimin yeterliliği eğitim sürecine yönelik beklentileri olumlu yönde etkiler.

Müşteri odaklılık, eğitim sürecine yönelik beklentilerdeki değişimin %15,5'ini açıklamaktadır. Modeldeki değişken sayısı da dikkate alındığında bu değer %15,3'e düşmektedir. Beta değerine bakıldığında, müşteri odaklılıktaki 1 birimlik değişme eğitim sürecine yönelik beklentiler üzerinde 0,394 birimlik bir değişme yapar. t değerine bakıldığında ise, müşteri odaklılık ile eğitim sürecine yönelik beklentiler arasında %1 seviyesinde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu durumda H_8 hipotezi kabul edilir. Yani müşteri odaklılık eğitim sürecine yönelik beklentileri olumlu yönde etkiler.

Tablo 3.49. Performansın Aracı Etkisinin İncelenmesine Yönelik Regresyon Analizi
Sonuçları (3. Ön Koşulun İncelenmesi)

Bağımlı Değişken Bağımsız Değişken	İşe Yönelik Beklentiler	İşe Yönelik Beklentiler	Eğitim Sürecine Yönelik Beklentiler	Eğitim Sürecine Yönelik Beklentiler
Sabit	8,21E-017 (0,000)	4,65E-017 (0,000)	7,25E-017 (0,000)	6,21E-017 (0,000)
Eğitimin Kişisel ve İşe Yönelik Yararları	0,156 (2,398)**	-	0,249 (4,116)***	-
Eğitimin Yeterliliği	0,239 (3,745)***	-	0,077 (1,289)	-
Müşteri Odaklılık	-	0,246 (3,661)***	-	0,255 (4,084)***
Performans	- 0,074 (-0,962)	- 0,027 (-0,408)	0,201 (2,819)***	0,207 (3,307)***
R²	0,56	0,052	0,180	0,179
$\bar{R}^2$	0,48	0,047	0,173	0,174
F Testi	7,573 (Sig. 0,000)	10,595 (Sig. 0,000)	28,122 (Sig. 0,000)	42,005 (Sig. 0,000)

*** t testine göre %1 düzeyinde anlamlı

** t testine göre %5 düzeyinde anlamlı

* t testine göre %10 düzeyinde anlamlı

Elde edilen tüm bu sonuçlara göre model çerçevesinde belirtilen değişkenler arasında performansın anlamlı bir aracılık etkisinin bulunup bulunmadığını doğrulamak için Baron ve Kenny'in (1986) şartlarının karşılanıp karşılanmadığına bakılmalıdır. Bu doğrultuda öncelikle performans bağımlı değişken olarak alınmış ve eğitimin kişisel ve işe yönelik yararları, eğitimin yeterliliği ve müşteri odaklılıkla olan ilişkisi model çerçevesinde incelenmiş ve bu ilişkiler Tablo 3.48'de görüldüğü gibi t testine göre %1 seviyesinde anlamlı çıkmıştır. Dolayısıyla değişkenler açısından 1. ön koşul sağlanmıştır. Yani bağımsız değişkenlerin aracı değişken üzerine anlamlı etkisi vardır. Daha sonra model çerçevesinde işe yönelik beklentiler ile eğitimin kişisel ve işe yönelik yararları, eğitimin yeterliliği ve müşteri odaklılık arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Bu doğrultuda t testine göre işe yönelik beklentiler ile eğitimin kişisel ve işe yönelik yararları arasında %5, eğitimin yeterliliği ve müşteri odaklılık arasında ise %1

seviyesinde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Bu işlem diğer bir bağımlı değişken olan eğitim sürecine yönelik beklentiler açısından tekrarlandığında ise, eğitim sürecine yönelik beklentiler ile eğitimin kişisel ve işe yönelik yararları, eğitimin yeterliliği ve müşteri odaklılık arasında t testine göre %1 seviyesinde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda değişkenler açısından 2. ön koşul da sağlanmıştır. Yani bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerine anlamlı etkisi vardır.

Son olarak, işe yönelik beklentiler ve eğitim sürecine yönelik beklentiler üzerindeki etkiyi görebilmek için eğitimin kişisel ve işe yönelik yararları, eğitimin yeterliliği, müşteri odaklılık ve performans model çerçevesinde analize dahil edilmiştir. Öncelikle, işe yönelik beklentiler ile eğitimin kişisel ve işe yönelik yararları, eğitimin yeterliliği ve performans değişkenleri aynı anda analize dahil edildiğinde; t testine göre işe yönelik beklentiler ile eğitimin kişisel ve işe yönelik yararları arasında %5, eğitimin yeterliliği arasında %1 seviyesinde anlamlı bir ilişkinin olduğu yalnız işe yönelik beklentiler ile performans arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. İşe yönelik beklentiler açısından, müşteri odaklılık ve performans aynı anda analize dahil edildiğinde ise, t testine göre işe yönelik beklentiler ile müşteri odaklılık arasında %1 seviyesinde anlamlı bir ilişkinin olduğu, performansla ise aralarında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu işlemler diğer bir bağımlı değişken olan eğitim sürecine yönelik beklentiler açısından tekrarlandığında ise, eğitim sürecine yönelik beklentiler ile eğitimin kişisel ve işe yönelik yararları ve satışçıların performansı arasında t testine göre %1 seviyesinde anlamlı bir ilişkinin olduğu, eğitimin yeterliliği ile arasında ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Eğitim sürecine yönelik beklentiler ile müşteri odaklılık ve performans arasındaki ilişkiye bakıldığında ise değişkenler arasında t testine göre %1 seviyesinde anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tüm bu açıklamalar çerçevesinde aracılık etkisinin ortaya konmasına yönelik yapılan regresyon analizi modelleri aşağıdaki gibidir:

Bağımlı Değişkenler

$Y_1 =$ İşe Yönelik Beklentiler

$Y_2 =$ Eğitim Sürecine Yönelik Beklentiler

$Y_3 =$ Performans (Aracı Değişken)

Bağımsız Değişkenler

$X_1 =$ Eğitimin Kişisel ve İşe Yönelik Yararları

$X_2 =$ Eğitimin Yeterliliği

$X_3 =$ Müşteri Odaklılık

1. Model

1. $Y_3 = 7,30E-017 + 550 X_1 + 0,527X_2$
(0,000) (16,690) (16,003)
2. $Y_1 = 7,68E-017 + 0,115X_1 + 0,200X_2$
(0,000) (2,329) (4,047)
3. $Y_1 = 8,21E-017 + 0,156X_1 + 0,239X_2 - 0,074Y_3$
(0,000) (2,398) (3,745) (-0,962)

2. Model

1. $Y_3 = 6,84E-018 + 0,674X_3$
(0,000) (17,960)
2. $Y_1 = 4,63E-017 + 0,227X_3$
(0,000) (4,590)
3. $Y_1 = 4,65E-017 + 0,246X_3 - 0,027Y_3$
(0,000) (3,661) (-0,408)

3. Model

1. $Y_3 = 7,30E-017 + 0,550X_1 + 0,527X_2$
(0,000) (16,690) (16,003)
2. $Y_2 = 8,71E-017 + 0,360X_1 + 0,183X_2$
(0,000) (7,725) (3,923)
3. $Y_2 = 7,25E-017 + 0,249X_1 + 0,077X_2 + 0,201Y_3$
(0,000) (4,116) (1,289) (2,819)

4.Model

1. $Y_3 = 6,84E-018 + 0,674 X_3$
(0,000) (17,960)
2. $Y_2 = 6,35E-017 + 0,394 X_3$
(0,000) (8,441)
3. $Y_2 = 6,21E-017 + 0,255X_3 + 0,207Y_3$
(0,000) (4,084) (3,307)

Elde edilen sonuçlara göre Baron ve Kenny' in ön koşullarından ilk ikisi tüm analizlerde sağlanmıştır. Yalnız eğitim sürecine yönelik beklentiler değişkeni açısından üçüncü ön koşul sağlanmasına rağmen, işe yönelik beklentiler değişkeni açısından sağlanmamıştır. Bu doğrultuda H_9 ve H_{10} hipotezleri reddedilirken, H_{11} ve H_{12} hipotezleri kabul edilmiştir. Yani hem eğitimin kişisel ve işe yönelik yararları ve eğitimin yeterliliği ile hem de müşteri odaklılık ile eğitim sürecine yönelik beklentiler arasındaki ilişkiye performans aracılık etmektedir.

Ayrıca 3. model ikinci eşitlikte eğitimin kişisel ve işe yönelik yararlarının eğitim sürecine yönelik beklentilere etkisi, performansın regresyon denklemine girmesi ile üçüncü eşitlikte azalmaktadır. Elde edilen bulgu doğrultusunda meydana gelen bu azalma eğitimin kişisel ve işe yönelik yararları ile eğitim sürecine yönelik beklentiler ilişkisinde performansın kısmi aracılık rolüne sahip olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Eğitimin yeterliliğinin eğitim sürecine yönelik beklentiler üzerindeki anlamlı etkisi ise performansın regresyon denklemine girmesi ile ortadan kalkmaktadır. Bu durumda eğitimin yeterliliği ile eğitim sürecine yönelik beklentiler ilişkisinde performansın tam aracılık rolüne sahip olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

4. model ikinci eşitlikte ise müşteri odaklılığın eğitim sürecine yönelik beklentilere etkisi, performansın regresyon denklemine girmesi ile üçüncü eşitlikte azalmaktadır. Elde edilen bulgu doğrultusunda meydana gelen bu azalma müşteri odaklılık ile eğitim sürecine yönelik beklentiler ilişkisinde performansın kısmi aracılık rolüne sahip olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşmenin sonucunda yaşanan yoğun rekabet hizmet işletmelerini sürekli yenilikler yapmaya yöneltmiştir. Çünkü teknolojik gelişmeler ve diğer bir takım uygulamaların firmalar tarafından kısa süre içerisinde taklit edilmesi, işletmelerin rekabet üstünlüğünü uzun dönemde koruyamamasına neden olmaktadır. Günümüzde rekabet koşullarının giderek ağırlaşması ise, pazarlama faaliyetlerindeki değişim ve gelişim, satış çabalarındaki yoğunluk ve karmaşıklığı da beraberinde getirmektedir.

Aynı zamanda teknolojinin insanların önüne inanılmayacak ölçüde avantajlar sunması tüketici beklenti ve isteklerini farklılaştırmakta, meydana gelen pazar ve müşteri kayıpları artmaktadır. Bu nedenle dinamik bir çevrede ve yoğun rekabet koşulları altında çalışan satışçıların, müşterilerine karşı daha etkili olabilmesi gerekmektedir.

Teknolojinin hızla geliştiği ve değiştiği günümüzde hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların bu değişime ayak uydurmaları ve rekabet güçlerini artırabilmeleri için teknik konularda olduğu kadar satış gücü açısından da yenilikler yapmaları gerekmektedir. Yani firmalar satışçıların yüksek bilgi donanımına sahip olması için yatırımlar yapmalı ve değişen dünyadan en fazla etkilenen pazarlama faaliyet ve çabalarının temeli olan satışçıların, aynı hızda değişme ve gelişme gösterebilmesi için, sürekli eğitim göz ardı edilmemelidir. Çünkü firmaların başarısı satışçıların başarısına bağlıdır. Bu nedenle de, satış yönetimi satışçılarda öğrenme isteğini teşvik etmeli, satış eğitimine önem vermelidir.

Günümüzde satışçıların eğitiminde çok çeşitli eğitim yöntemleri kullanılmaktadır. Bu eğitim yöntemlerini üç grup halinde sınıflandırmak mümkündür. Bunlar; iş başında eğitim yöntemleri, iş dışında eğitim yöntemleri ve teknoloji temelli eğitim yöntemleridir. Ancak sorun eğitim yöntemlerinin ne kadar olduğunda değil, bunların faydası ve sonuçlarının tam anlamıyla değerlendirilememesindedir. Bütün eğitim yöntemleri dikkate alındığında aslında hepsinin temel amacı satışçıların performansını artırmaktır. Kısaca bu yöntemler, satışçıların yapmış olduğu işi kaliteli ve severek yapmasını, problem çözme ve doğru karar alma becerisine sahip olmasını,

takım çalışmalarına adapte olabilmelerini, özgüvenlerinin gelişmesini, motivasyonlarının artmasını, dinleme yeteneklerinin gelişmesini ve böylece müşteriye yol gösterme ve rehberlik edebilme konularında yardımcı olmaktadır.

Satış gücü eğitimi sonucunda yukarıda belirtilenlere ek olarak; satışçıların işe uyumu, işyerine bağlılık duygusu, kendine olan güveni sağlanır, öğrenme süreleri kısalır. Satış eğitimi ile satışçıların mevcut yetenekleri geliştirilir, bilim ve teknolojinin getirdiği yenilikler öğretilerek mevcut ve oluşacak sorunların çözümü sağlanır. Kendilerini geliştiren satışçıların çalıştığı firmaya güveni ve işine karşı motivasyonu artar. Satışçıların kendilerine verilen bu önem, onları mutlu kılar, kendilerini firmanın bir parçası gibi görmelerini sağlar. Daha verimli, daha özverili çalışarak başarılı bir performans göstermelerine neden olur.

Bu tez çalışması firmalar ve satışçılar açısından son derece önemli olan ya da olması gereken satış gücü yönetiminde eğitim konusu üzerine hazırlanmıştır. Bu tezde amaçlanan, araştırmaya konu olan firmada yani ATOS Düzce’de, satışçıların eğitim sürecini, verilen eğitimler sonrası ne gibi yararlar sağladıklarını, eğitimden beklentilerini, performanslarını ve müşteri odaklı çalışıp çalışmadıklarını ortaya koymaktır.

Yukarıdaki tespit ve değerlendirmeler ışığında, bu tez çalışması kapsamında gerçekleştirilen araştırmada çağrı merkezi sektöründe faaliyet gösteren Atos firmasının Düzce şubesinde, kredi kartı ve kredi satışı bölümünde çalışan çağrı merkezi temsilcilerine anket uygulanmış ve tam sayım yapılmıştır. Bu maksatla, satışçıların düşünceleri tespit edilerek incelenmiş ve çeşitli analiz yöntemlerinden faydalanılmıştır.

Atos Düzce’de yapılan araştırma bulguları incelendiğinde; verilen eğitimlerden satışçıların yarar sağlayabilmesi için firmanın, eğitimin verildiği yer ve zaman ile eğitici kaynaklarına önem verdiğini söylemek mümkündür. Eğitim programının amacına ve kullandığı yöntemlere göre eğitim yerini ve eğitici kaynaklarını seçen firma, satışçıları için sürekli olarak eğitim vermektedir. Literatürde olduğu gibi araştırmamızda da ürün bilgisinin satışçılar için büyük önem taşıdığı görülmüştür. Ayrıca satışçılar satışı öğrenmek ve var olan satış hünerlerini geliştirmek istemektedirler. Bu nedenle almış

oldukları eğitim programının içeriğinde bulunan konulardan en önemlilerini ürün bilgisi, satış teknikleri bilgisi ve iletişim becerileri bilgisi olarak işaretlemişlerdir.

Araştırmada satışçılar çoğunlukla iş başında aldıkları eğitimlerden yarar sağladıklarını belirtmişlerdir. Yalnız satışçıların bilgi, beceri ve yeteneklerine göre aldıkları eğitimlerden sağladıkları fayda değişebilmektedir. Bu durum aynı zamanda eğitimin amacı, eğiticilerin durumu, eğitim ortamı ve eğitimin gerektirdiği zamana göre de farklılık göstermektedir.

Araştırmada satışçılar en çok yarar sağladığı iş başında eğitim yöntemlerini; oryantasyon yani işe alıştırma eğitimi, yönetici gözetiminde eğitim ve gösteri yoluyla eğitim olarak belirtmişlerdir. En çok yarar sağladığı iş dışında eğitim yöntemlerini ise; rol oynama yöntemi, örnek olay yöntemi ve beyin fırtınası olarak belirtmişlerdir. Bu sonuçlardan hareketle firmanın gözlem, inceleme ve tartışma yapma olanağı sağlayarak, gerçek hayattan örnekler vererek ve sorunları bizzat canlandırarak gerekli olan bilgi, beceri ve yetenekleri satışçılara kazandırdıklarını söylemek mümkündür. Ayrıca satışçılar teknoloji temelli eğitim yöntemlerinden en çok multimedya eğitimin yararlı olduğu düşüncesindedirler. Zaten bu eğitim görsel-işitsel eğitim ile bilgisayar temelli eğitimi birleştirmektedir.

Araştırmada satışlar en çok eğitime ihtiyaç duydukları zamanları; satışı yapılan mal ve hizmetlerde meydana gelen değişimlerde, iş motivasyonları ve performansları düştüğü zamanlarda ve satışlarında azalma meydana geldiği zamanlarda olarak belirtmişlerdir. Araştırmaya konu olan firmanın bu zamanları göz önüne alarak eğitime daha fazla önem vermesi gerekmektedir.

Genel olarak araştırmada, satışçıların almış oldukları eğitimlerden kişisel ve işe yönelik yararlar sağladıklarını, aldıkları eğitimi yeterli bulduklarını, almış oldukları eğitimlerin performanslarını yükselttiğini ve müşteri odaklı çalıştıkları düşüncesinde olduklarını söylemek mümkündür. Zaten firmaların yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmesi için müşteri ilişkilerini en iyi şekilde yönetilebilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda satışçıların eğitimlerden bir takım beklentileri bulunmaktadır. Örneğin; satışçılar performanslarının belirli aralıklarla değerlendirilip eğitim ihtiyaçlarının tespit

edilmesini, eğitim veren kişilerin satışçılık deneyiminin bulunmasını, kullanılan eğitim yöntemlerinin öğretici olmasının yanı sıra eğlenceli olmasını, ihtiyaç duydukları konularda istedikleri zaman eğitim alabilmeyi, eğitimlerde almış oldukları bilgileri tüm iş hayatları boyunca kullanabilmeyi istemektedirler.

Araştırmada eğitimin kişisel ve işe yönelik yararları, eğitimin yeterliliği, performans, müşteri odaklılık, işe yönelik beklentiler ve eğitim sürecine yönelik beklentiler ile satışçıların demografik özellikleri, sektördeki deneyimi ve yarar sağladıklarını belirttikleri eğitim yöntemleri arasındaki farklılıklar incelendiğinde; hem iş başında hem de iş dışında eğitim yöntemlerinden yarar sağladığını söyleyenlerin, iş başında eğitim yöntemlerinden yarar sağladığını söyleyenlere göre eğitimlerden daha fazla kişisel ve işe yönelik yararlar sağladıklarını ve almış oldukları eğitimlerin performanslarını daha fazla arttırdığı düşüncesinde olduklarını söylemek mümkündür. Aynı zamanda 25-30 yaş grubunda bulunanların, 18-24 yaş grubunda bulunanlara göre; lisans mezunlarının lise ve yüksek lisans mezunlarına göre; hem iş başında hem iş dışında eğitim yöntemlerinden yarar sağladığını söyleyenlerin, iş başında eğitim yöntemlerinden yarar sağladığını söyleyenlere göre eğitim sürecine yönelik beklentilerinin daha fazla olduğu görülmüştür. Satışçıların, eğitimin kişisel ve işe yönelik yararları ve eğitimin yeterliliği ile ilgili düşünceleri sektördeki deneyimlerine göre anlamlı bir farklılık gösterirken, işe yönelik beklentilerle ilgili düşünceleri ise cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Müşteri odaklılık ise satışçıların demografik özellikleri, sektördeki deneyimi ve yarar sağladıklarını belirttikleri eğitim yöntemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Faktör analizi sonucu elde edilen faktörler arasındaki ilişkileri belirtilen model çerçevesinde incelemek ve performansın aracılık etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında ise H_9 ve H_{10} hipotezleri dışında tüm hipotezler kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre; eğitimin kişisel ve işe yönelik yararları ve eğitimin yeterliliği satışçıların performansını olumlu yönde etkiler. Müşteri odaklılık satışçıların performansını olumlu yönde etkiler. Satışçıların performansı işe yönelik beklentilerini olumlu yönde etkiler. Satışçıların performansı eğitim sürecine yönelik beklentilerini olumlu yönde etkiler. Eğitimin kişisel ve işe yönelik yararları ve eğitimin

yeterliliği işe yönelik beklentileri olumlu yönde etkiler. Müşteri odaklılık işe yönelik beklentileri olumlu yönde etkiler. Eğitimin kişisel ve işe yönelik yararları ve eğitimin yeterliliği eğitim sürecine yönelik beklentileri olumlu yönde etkiler. Müşteri odaklılık eğitim sürecine yönelik beklentileri olumlu yönde etkiler.

Performansın aracılık etkisine yönelik kurulan hipotezlere bakıldığında ise; eğitim sürecine yönelik beklentiler değişkeni açısından performansın anlamlı bir aracılık rolüne sahip olduğu ortaya çıkarken, işe yönelik beklentiler değişkeni açısından performansın anlamlı bir aracılık rolüne sahip olmadığı ortaya çıkmıştır. Yani H_{11} ve H_{12} hipotezleri kabul edilirken, H_9 ve H_{10} hipotezleri red edilmiştir. Ayrıca eğitim sürecine yönelik beklentiler ile eğitimin yeterliliği ilişkisinde performansın tam aracılık rolüne; eğitim sürecine yönelik beklentiler ile eğitimin kişisel ve işe yönelik yararları ve müşteri odaklılık ilişkisinde ise performansın kısmi aracılık rolüne sahip olduğu ortaya konmuştur.

Bu sonuçlara göre; yeterli eğitimi alan, aldığı eğitimlerden yarar sağlayan, müşteri odaklı olan satışçıların, performansları, işe yönelik beklentileri ve eğitim sürecine yönelik beklentileri bu durumdan olumlu yönde etkilenecektir. Genel olarak bakıldığında yararlı ve yeterli eğitim alan, müşteri odaklı olan satışçıların, verimliliği ve etkinliği de artmış olacaktır.

Öneriler

- Satışçılar açısından kişisel ve işe yönelik yararlar sağlayan satış eğitimi, firmalar tarafından göz ardı edilmemeli, gerekli yatırımlar yapılmalıdır.
- Uygulanacak eğitim programlarından satışçıların en iyi yararı sağlayabilmesi için eğitimin verildiği yer ve zaman ile eğitici kaynaklarına, eğitimin içeriğine, kullanılan eğitim yöntemlerine dikkat edilmelidir.
- Uygulanacak satış eğitimleri satışçıların ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayacak şekilde olmalıdır.

- Müşteri odaklılığın da satışçıların performansını olumlu yönde etkilemesi sebebiyle verilen eğitimlerde müşteri tatminini sağlamaya ve müşteri sadakatini oluşturmaya yönelik bilgiler verilmelidir.
- Firmalar satışçılarına, satışı öğretmek ve satış becerilerini geliştirmek için eğitimlerde satış teknikleri bilgisi, ürün bilgisi ve iletişim becerileri bilgisine ağırlık vermelidir.
- Uygulanan satış eğitimleri sonrası satışçıların eğitim programından sağlamış oldukları yararlar mutlaka değerlendirilmelidir.
- Firmalar, iş başında uyguladıkları eğitim yöntemlerinden satışçıların yarar sağlaması için; oryantasyon eğitimine, yönetici gözetiminde eğitime ve gösteri yoluyla eğitime önem vermelidir. İş dışında uyguladıkları eğitim yöntemlerinden satışçıların yarar sağlaması için; başta rol oynama yöntemi olmak üzere, örnek olay yöntemi ve beyin fırtınası yöntemine önem vermelidir. Teknoloji temelli eğitim yöntemlerinden satışçıların yarar sağlaması için ise multimedya eğitime önem vermelidir.
- Satışçıların performansı belirli aralıklarla değerlendirilip; eğitim ihtiyaçları ve en çok ne zamanlar eğitime ihtiyaç duydukları tespit edilmelidir. Bu doğrultuda satışçıların ihtiyaç duydukları konularda en uygun zamanlarda eğitim alabilmeleri sağlanmalıdır.

Araştırmaya konu olan firmanın eğitim sürecini, satışçıların verilen eğitimler sonrası ne gibi yararlar sağladıklarını, eğitimden beklentilerini, performanslarını ve müşteri odaklı çalışıp çalışmadıklarını ortaya koymak amacıyla yapılan bu araştırmanın sınırlılıkları ise şunlardır:

- Sektördeki iş gücü devir hızının yüksek olması sebebiyle çalışma evreni araştırmaya konu olan firmada Mart 2012 döneminde çalışan çağrı merkezi temsilcilerinin görüşleri ile sınırlıdır.

- Araştırmanın tek bir firma üzerinden yapılması sebebiyle ortaya çıkan sonuçların bütün hizmet sektörü açısından genelleştirilmesi konusunda iddialı olunmamalıdır.

Bu doğrultuda araştırma sonuçlarının genellenebilmesi için farklı yer ve alanlarda hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışan ve eğitime tabi tutulmuş satışçıların konu ile ilgili görüşlerinin belirlenmesi gerekmektedir.

Araştırmada satışçıların genellikle genç bir kitleden oluşması ve ortalama deneyim sürelerinin düşük olması sebebiyle satış gücü eğitime ilişkin farklı yaş gruplarında ve deneyim sürelerinde satışçıların çalıştığı başka bir sektörde buna benzer bir çalışmanın uygulanması konunun daha iyi anlaşılması açısından önemli olacaktır.

Literatürde yer alan araştırmalarda, performansın eğitimden sağlanan yararlar, müşteri odaklılık ve eğitimden beklentiler arasında aracılık rolü üstlendiği analizlere rastlanmadığı için, ortaya çıkan sonuçların karşılaştırılması mümkün olmamıştır. Zaman içinde benzer analizlerin yapıldığı araştırmalar çoğalırsa bu tür karşılaştırmaların yapılması mümkün olabileceği için ortaya çıkan sonuçların genelleştirilmesi de sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A., *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*, Personel Eğitimi Merkezi, Yayın No:7, Ankara, 1996.
- Akat, İ., Budak, G., Budak, G., *İşletme Yönetimi*, 3. Baskı, Barış Yayınları, İzmir, 1999.
- Akgül, A., Çevik, O., *İstatistiksel Analiz Teknikleri, SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları*, Ankara, Emek Ofset, 2003.
- Akhun, İ., *Hizmet içi Eğitimin Değerlendirilmesi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 1, 1977.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E., *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F., Sakarya, 2007.
- Ataklı, A., *Verimlilik İçin İşe Alıştırma Eğitimi ve Önemi*, Verimlilik Dergisi, Sayı: 3, Ankara, 1992.
- Balcı, Ş. D., *Örgütlerde Hizmet İçi Eğitim*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.
- Baron, R. M., Kenny, D. A. *The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations*, Journal of Personality and Social Psychology, Cilt 51, Sayı 6, 1986.
- Bender, J. F., *Training and Developing Sales Personal*, Buell op Cit, 1998.
- Berman, B., *Marketing Channels*, John Wiley & Sons Inc., 1996.
- Bilen, M., *Plandan Uygulamaya Öğretim*, Anı yayıncılık, Ankara, 2006.
- Bilgin, K. U. vd., *Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim*, Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı Yayını, Ankara, 2007.

- Bingöl, D., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Arıkan Yayınları, İstanbul, Eylül, 2006.
- Bramley, P., *Evaluating Training*, Cromwell Press, 1996.
- Buskirk, R. H., *Principles of Marketing*, Holt, Rinehart and Winston, 1970.
- Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş., *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1998.
- Cascio, F. W., *Managing Human Resources Management; Productivity, Quality of Work Life, Profits*, Mc GrawHill Inc, New York, 1992.
- Churchill, G. A., Ford, N. M., Walker, O. C., Johnston, M. W., Tanner, J. F., *Sales Force Management*, McGraw-Hill International Editions, New York, 2000.
- Churchill, G. A., Ford, N. M., Walker, O. C., *Sales Force Management*, Irwin, Homewood, 1990.
- Comer, J. M., *Sales Management - People and Profit*, Allyn and Bacon, Boston, 1991.
- Cron, L. W., Marshall, W. G., Singh, J., Spiro, L. R., Sujan H., *Salesperson Selection, Training and Development: Trends, Implications and Research Opportunities*, Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol: 25, No: 2, Spring 2005.
- Çabuk, S., *Profesyonel Satış Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana, 2005.
- Çalışkan, S., *Satış Yönetiminde Müşteri İlişkilerinin Geliştirilmesi Ve NPL (Zihin Dili Programlama) Tekniğinin Bir Satış Eğitim Modeli Olarak Uygulanabilirliği*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, İzmir, 2006.
- Çoroğlu, C., *Modern İşletmelerde Pazarlama ve Satış Denetimi*, Alfa Yayımcılık, 2002.
- Dalrymple, D. J., Cron, W. L., *Sales Management: Concepts and Cases*, John Willey & Sons Inc., New York, 1998.

- Desphande, R., Farley, J. U., Webster F. E, *Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis*, Journal of Marketing, Vol.57, January, 1993.
- Dişli, M. G., *Hizmet Pazarlamasında Satış Gücünün Eğitimi ve Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2004.
- Dubinsky, J. A., Mehta, R., Anderson, E. R., *Satisfaction with Sales Manager Training*, European Journal of Marketing, Vol.35, No. 1/2, 2001.
- Efil, İ., *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Uludağ Üniversitesi, Yayın No:80, Bursa, 1996.
- Erol, E., *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2001.
- Eugene, M. J., David L. K., Eberhard E. S., *Sales Management*, McGraw-Hill International Edition, New York, 1994.
- Fındıkçı, İ., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yay., İstanbul, 2003.
- Futrell, C., *Sales Management*, The Dryden Press, USA, 1988.
- Gümüş, O., *Satış Eğitiminde Eğitim Programlarının Etkinliğinin ve Verimliliğinin Değerlendirilmesi ile İlgili Bir Araştırma*, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008.
- Gün, N., *NPL ile Satış ve Pazarlama*, Kuraldışı Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- Günel, Ö., *Satış Yönetimi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F, İzmir, 1999.
- Gürbüz, Ş., *Satış Gücü Eğitimi ve Beyaz Eşya Sektöründe Satış Gücü Eğitime Yönelik Uygulama*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998.
- Gürdal, Ş., *Satış Gücü Yönetimi*, Yeni Asya Yayıncılık, İstanbul, 1990.

- Gürdal, Ş., *Satış Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Eskişehir, 1996.
- Honeycutt, E., Ford, B. J., Rao, C. P., *Sales Training: Executives' Research Needs*, Journal Of Personel Selling & Sales Management, 15 (4), 1995.
- Hughes, D. G., Singler, C. H., *Strategic Sales Management*, Addison-Westley Publishing Company, Massachusetts, 1983.
- Ingram, T., LaForge, R., *Sales Management: Analysis and Decision Making*, The Dryden Press, 1992.
- İslamoğlu, A. H., Altunışık, R., *Satış ve Satış Yönetimi*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2007.
- Jantan, A. M., Honeycutt D. E., Thelen, T. S., Attia, M. A., *Managerial Perceptions of Sales Training and Performance*, Industrial Marketing Management, Vol:33, North- Holland, 2003.
- Johlke, C. M., *Sales Presentation Skills and Salesperson Jop Performance*, Journal of Business & Industrial Marketing, (21/5), 2006.
- Karabulut, M., *Profesyonel Satışçılık*, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1990.
- Kardeş, S., *Verimli Bir Satış Örgütünün Kurulması İçin Satış Gücü Planlaması*, Düşünceler Dergisi, Sayı:3, Şubat, 1989.
- Kauffeld, S., Willenbrock-Lehmann, N., *Sales Training: Effects of Spaced Practice on Training Transfer*, Journal of European Industrial Training, Vol.34, No.1, 2010.
- Kavak, B., *Pazarlama Araştırmaları, Tasarım ve Analiz*, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara, 2008.
- Kaynak T., Adal Z., Ataay İ., Uyargil C., Sadullah Ö., Acar C. A., Özçelik O., Dündar G., Uluhan R., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Dönence Yayın, İstanbul, 1998.

- Kayri, M., *Araştırmalarda Gruplar Arası Farkın Belirlenmesine Yönelik Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) Teknikleri*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:19, Sayı:1, Elazığ, 2009.
- Kıral, Ö. D., Şar, S., *Satış Gücü Eğitiminin Türk İlaç Endüstrisindeki Önemi*, Ankara Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Dergisi, 33 (4), Ankara, 2004.
- Klein, J. H., Weaver, A. N., *The Effectiveness of an Organizational- Level Orientation Training Program in the Socialization of New Hires*, Personnel Psychology, Vol: 53, 2000.
- Knight, S., *Uygulamalarla NLP*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- Koçel, T., *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları., İstanbul, 2003.
- Lassk, F. G., Ingram, T. N., Kraus, F., Mascio,R., *The Future of Sales Training: Challenges and Related Research Questions*, Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol: 32, No: 1, Winter 2012.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., Sheets, V., *A Comparison of Methods to Test Mediation and Other Intervening Variable Effects*, Psychological Methods, Vol. 7, Issue 1, 2002.
- Marangoz, M., *Satış Gücü Yönetiminde Satış Elemanlarının Devşirilmesi ve Seçimi*, Pazarlama Dünyası Dergisi, Sayı 90, Kasım-Aralık 2001.
- Marangoz, M., *Satış Gücü Yönetiminde Satış Elemanlarının Eğitimi ve Yetiştirilmesi*, Pazarlama Dünyası Dergisi, Sayı 91, 2002.
- Mccarthy, J., Perreault, W. D., *Basic Marketing*, Irwin, Illinois, 1990.
- Mia, L., Clarke, B., *Market Competitioni, Management Accounting Systems and Business Unit Performance*, Management Accounting Research, Vol. 10, Issue 2, 1999.

- Mucuk, İ., *Pazarlama İlkeleri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1997.
- Nakip, M., *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve Uygulamalar*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2003.
- Noe, R. A. *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*, (Çev. Canan Çetin), Beta Yayınları, İstanbul, 1999.
- Odabaşı, Y., Oyman, M., *Pazarlama İletişimi Yönetimi*, Mediacat Kitapları, Eskişehir, 2002.
- Önce, G., *Satış Yönetimi*, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, İzmir, 1999.
- Özçelik, O., *Eğitim Geliştirme*, Kaynak vd., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, Yayın No.7, Dönence Basım Yayın Hizmetleri, İstanbul, 2000.
- Özer, L. Ş., *Satış Elemanı Performans Değerlendirme Kriterlerine Yönelik Literatür Araştırması*, Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi, Cilt 21, Sayı 2, 2003.
- Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın, A., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara, 2005.
- Öztürk, S. A., *Hizmet Pazarlaması*, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No:3, Eskişehir, 1998.
- Pınarbaşı, C., *Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması ve Bir Araştırma*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2007.
- Ricks, M. J., Williams, A. J., Weeks, A. W., *Sales Trainer Roles, Competencies, Skills and Behaviours: A Case Study*, Industrial Marketing Management, Vol:37, 2008.

- Roman, S., Ruiz, S., *A Comparative Analysis of Sales Training in Europe Implications For International Sales Negotiations*, International Marketing Review, 20 (3), 2003.
- Roman, S., Ruiz, S., Munuvera, J. L., *The Effects of Sales Training On Sales Force Activities*, Journal of Marketing, 36 (11/12), 2002.
- Rothwell, J. W., Kazanas C. H., *Improving on the Job Training: How to Establish and Operate a Comprehensive OJT Program*, San Francisco, Pfeiffer Pub., 2004.
- Sabuncuoğlu, Z., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa, Eylül 2000.
- 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.
- Schoell, W., F., Guiltinan, J., P., *Marketing: Contemporary and Practices*, Prentice Hall, U.S.A., 1995.
- Semerci, Ç., *İlköğretim Türkçe ve Matematik Ders Kitaplarını Genel Değerlendirme Ölçeği*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 28, No:1, Mayıs 2004.
- Serçe, A., *Satış Gücü Yönetimi İlaç Firmalarında Satış Gücü Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma*, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Malatya, 2006.
- Sezgin, S., Uray, N., İlengin, F., *Pazarlama Stratejileri ve Karar Alma Mekanizması*, İletişim Yayınları, İstanbul, 1993.
- Shepherd, C. D., Gordon, G. L., Ridnour, R. E., Weilbaker, D. C., Lambert, B., *Sales Manager Training Practices in Small and Large Firms*, American Journal of Business, Vol. 26 Iss: 2, 2011.

- 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., *Management Of A Sales Force*, Irwin, Chicago, 1995.
- Stephen, M. B., Constance, J. S., *Evaluating Corporate Training: Models and Issues*, Kluwer Academic Publishers, 1997.
- Still, R, Cundiff, E. W., Govoni, Norman, A.P., *Sales Management – Decisions, Strategies and Cases*, Prentice-Hall International, 1988.
- Stumm, D. A., *The New Sales Manager's Survival Guide*, (Çev. Betül Genç), Rota Yayınları, İstanbul, 1992.
- Şahin, L., Güçlü C., *Genel olarak Hizmet İçi Eğitim: Ülker Şirketler Topluluğu Hizmet İçi Eğitim Süresi ve Uygulamaları*, Sosyal Siyaset Konferansları, Sayı 59, 2010/2.
- Şencan, H., Erdoğan, N., *İşletmelerde Eğitim İhtiyaç Analizi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2001.
- Şimşek, M. Ş., Öge, H. S., *Stratejik ve Uluslararası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.
- Tan, K., Newman, E., *Sales Force Training Evaluation*, Journal of Business & Economics Research, Vol: 10, No: 2, February 2012.
- Taşkın, E., *Satış Yönetimi Eğitimi*, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- Taşkın, E., *Satışçıların Yönetimi*, Der Yayınları, İstanbul, 1987.
- Taşkın, E., *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2001a.

- Taşkın, E., *İşletmelerde Satış Eğitiminin Önemi*, Pazarlama Dünyası Dergisi, Sayı:2, 1988.
- Taşkın, E., *Satış Teknikleri Eğitimi*, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- Tatlıldil, R., Oktav, M., *Pazarlama Yönetimi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, 1992.
- Taymaz, A. H., *Hizmet İçi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*, TAKAV Vakfı, Ankara, 1997.
- Tek, Ö., B., *Pazarlama İlkeleri, Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları*, Beta Yayınları, İstanbul, 1999.
- Tek, Ö. B., Engin, Ö., *Modern Pazarlama İlkeleri*, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, İzmir, 2005.
- Thompson, E. J., Courtney, L., Dickson, D., *The Effect of Neuro Linguistic Programming on Organisational and Individual Performance A Case Study*, Journal Of European Industrial Training, 26 (6)., 2002.
- Tınaz, P., *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, Beta Yayınları, İstanbul, Aralık 2005.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, M. A., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara, Ekim 2007.
- Tosun, K., *İşletme Yönetimi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No: 82, Fatih Yayınevi, İstanbul, 1978.
- Tutum, C., *Personel Yönetimi*, TODAİE Yayınları, Ankara, 1976.
- Tüzüner, L., *İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Ölçümü, Değerlendirilmesi ve İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma*, İstanbul, 2002.

- Umul, T. Dilek, *Satış Gücünün Oluşturulması ve Eğitimi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2003.
- Usta, İ., *Motivasyon Kuramı ve Bir Örnek Performans Değerlendirme Uygulaması*, Teknoloji Dergisi, Cilt:9, Sayı:3, 2006.
- Wotruba, T. R., *Sales Management: Concepts, Practice and Cases Goodyear*, Pulishing, California, 1981.
- Yüksel, Ö., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, Ekim 2007.
- Yükselen, C., *Satış Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.
- Zikmund, W., D'Amico, M., *Effective Marketting*, St. Paul: West Publishing Company, 1995.

EKLER**Ek - 1: Anket Formu****ANKET FORMU****Sayın Katılımcı,**

Bu anket Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalında hazırlanan **“Satış Gücünün Eğitimi ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulama”** konulu tez çalışmasının veri toplama aracıdır. Ankete vereceğiniz cevaplar firmanın eğitim sürecini, satış gücü eğitiminden sağlamış olduğunuz yararları, eğitimden beklentilerinizi, müşteri odaklı çalışıp çalışmadığınızı ve performansınızı ortaya koymak açısından önem taşımaktadır. Vereceğiniz cevaplar araştırmanın amacı dışında kullanılmayacak ve gizli tutulacaktır. Katkılarınız ve samimiyetiniz için teşekkür ederim.

Saygılarımla...

1. Yaşınız?

() 18-24

() 25-30

() 31-üstü

2. Cinsiyetiniz?

() Kadın

() Erkek

3. Eğitim durumunuz?

() İlköğretim

() Lise

() Ön Lisans

() Lisans

() Yüksek Lisans

() Doktora

4. Bu sektörde kaç yıldır çalışmaktasınız?

() 1 yıldan az

() 1 yıldan fazla

5. Firmanızda sizlere uygulanan satış eğitimi programları en çok nerede yapılmaktadır? (Soruda eğitimi en çok yapıldığı yere göre 1’den başlayarak sıralayınız.)

() Kurum içinde iş başında

() Kurum içinde iş dışında

() Kurum dışında

6. Firmanızda sizlere uygulanan satış eğitimleri en çok ne zamanlar yapılmaktadır? (Soruda eğitimin en çok yapıldığı zamanlardan ilk 3 tanesini 1’den başlayarak 3’e kadar sıralayınız.)

() Satışçının seçiminden önce

() İşe başlamadan önce

() İşe başladıktan sonra iş sırasında

() İşe başladıktan sonra iş dışında

() İşe başladıktan sonra belli aralıklarla sürekli

7. Firmanızda eğitim faaliyetleri en çok kimler tarafından gerçekleştirilmektedir? (Soruda eğitimi en çok gerçekleştiren kişilerden ilk 3 tanesini 1’den başlayarak 3’e kadar sıralayınız.)

() Satış koçları

() Firma içi eğitim uzmanları

() Satış yöneticileri (Takım liderleri)

() Firma dışı eğitim uzmanları

() Üst düzey yöneticiler

8. Firmanızda almış olduğunuz eğitim programlarının içeriğinde bulunan konulardan 3 tanesini sizce önem derecesine göre 1'den başlayarak 3'e kadar sıralayınız.

- | | |
|---|--|
| ☐ Ürün Bilgisi | ☐ Zaman ve Bölge Yönetimi |
| ☐ Firma Bilgisi | ☐ Rekabet Bilgisi |
| ☐ Pazar Bilgisi | ☐ Müşteri Bilgisi |
| ☐ Satış Teknikleri Bilgisi | ☐ İletişim Becerileri Bilgisi |

9. Firmanızda katılmış olduğunuz eğitimlerde işinizin başındayken uygulanan eğitim yöntemlerinin mi, yoksa iş dışında uygulanan eğitim yöntemlerinin mi daha yararlı olduğunu düşünüyorsunuz? (X) işareti koyarak bir tanesini seçiniz.

- ☐ İş başında ☐ İş dışında ☐ Her ikisi de

10. Firmanızda katılmış olduğunuz eğitim programlarında kullanılan iş başında eğitim yöntemlerinden yararlı olduğunu düşündüğünüz ilk üç tanesini sizce önem derecesine göre 1'den başlayarak 3'e kadar sıralayınız.

- | | |
|---|---|
| ☐ Oryantasyon (işe alıştırma) eğitimi | ☐ Yetki devri yoluyla eğitim |
| ☐ Rotasyon (iş devri) eğitimi | ☐ Staj yoluyla eğitim |
| ☐ Yönetici (takım lideri) gözetiminde eğitim | ☐ Gösteri yoluyla eğitim |

11. Firmanızda katılmış olduğunuz eğitim programlarında kullanılan iş dışında eğitim yöntemlerinden yararlı olduğunu düşündüğünüz ilk üç tanesini sizce önem derecesine göre 1'den başlayarak 3'e kadar sıralayınız.

- | | |
|--|---|
| ☐ Konferans (anlatım) yöntemi | ☐ Beyin fırtınası |
| ☐ Rol oynama yöntemi | ☐ Sempozyum veya panel |
| ☐ Örnek olay yöntemi | ☐ Seminerler |
| ☐ İşletme oyunları yöntemi | ☐ Psikolojik testler |
| ☐ Duyarlılık eğitimi | ☐ Zihin dili programlama |
| ☐ Beklenen sorunlar yöntemi | |

12. Firmanızda katılmış olduğunuz eğitim programlarında kullanılan teknoloji temelli eğitim yöntemlerinden en çok hangisinin yararlı olduğunu düşünüyorsunuz? (X) işareti koyarak bir tanesini seçiniz.

- ☐ Multimedya eğitim (Görsel ve işitsel eğitim ile bilgisayar destekli eğitimi birleştiren eğitimidir. Bu eğitimde yazı, grafik, animasyon ve ses bütünleşmektedir)
- ☐ Bilgisayar destekli eğitim veya web kaynaklı eğitim
- ☐ Uzaktan eğitim (Kişisel bilgisayarlarınızla bulduğunuz herhangi bir yerden eğitime dahil olabilmeyiz)

13. En çok eğitime ihtiyaç duyduğunuz zamanlardan ilk üç tanesini sizce önem derecesine göre 1’den başlayarak 3’e kadar sıralayınız?

- () Tüketici istek ve beklentilerinde meydana gelen değişmelerde
 () Firma yönetmeliğinde meydana gelen değişmelerde,
 () Firmada kullanılan yöntem ve tekniklerde meydana gelen değişmelerde,
 () Satışı yapılan mal ve hizmetlerde meydana gelen değişmelerde
 () Firma içinde kullanılan teknolojik aletlerde meydana gelen değişmelerde
 () İş motivasyonumun ve performansımın düştüğü zamanlarda
 () Satışlarımda azalma meydana geldiği zamanlarda
 () İşe yeni başladığım zamanlarda

14. Almış olduğunuz eğitime ve sağladığı yararlarla ilişkin aşağıda belirtilen her bir ifadeye katılma derecenizi ilgili hücreye (X) işareti koyarak belirtiniz?

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1) İşimi iyi yapabilmek için yeterli eğitimi aldım.					
2) Aldığım eğitim işim açısından faydalı oldu.					
3) Aldığım eğitim işimde başarılı olmama yardımcı oldu.					
4) Mevcut ve yeni satış tekniklerini öğrenmemi sağladı.					
5) Firma içinde çalışan personel ve yöneticilerle olan iletişimimin gelişmesine yardımcı oldu.					
6) Yapmış olduğum işi kaliteli ve severek yapmamı sağladı.					
7) Çalıştığım firmayı tanımamı sağladı.					
8) Problem çözme ve doğru karar alma becerisine sahip olmamı sağladı.					
9) Öz güvenimin gelişmesine yardımcı oldu.					
10) İş daha kısa sürede öğrenmemi sağladı.					
11) Satış görüşmelerinde yaptığım hataların en aza inmesini sağladı.					
12) Kendimi firmanın bir parçası gibi düşünmemi sağladı.					
13) Müşterilere ürünümü daha net anlatan sunum becerilerimi geliştirmemi sağladı.					
14) Daha iyi rekabet avantajı elde etmemi sağladı.					

15) Firma ürünlerinin satışını hızlı bir şekilde gerçekleştirmemi sağladı.					
16) Satışta bireysel motivasyonumu arttırdı.					
17) İşime karşı sorumluluk duygumum gelişmesine yardımcı oldu.					
18) Kariyer planlamam açısından faydalı oldu.					

15. Aşağıdaki ifadelerle katılma derecenizi ilgili hücreye (X) işareti koyarak belirtiniz?

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1) Almış olduğum eğitim belirlenen hizmetlerle ilgili hedeflere ulaşmamı sağladı.					
2) Almış olduğum eğitim belirlenen kalite hedeflerine ulaşmamı sağladı.					
3) Almış olduğum eğitim belirlenen satış hacmi ile ilgili hedeflere ulaşmamı sağladı.					
4) Almış olduğum eğitim firmamın kar hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmamı sağladı.					
5) Almış olduğum eğitim firmamın pazar payı ile ilgili hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmamı sağladı.					
6) Kişisel gelişimime yönelik eğitimler performansımı arttırdı.					

16. Aşağıdaki ifadelerle katılma derecenizi ilgili hücreye (X) işareti koyarak belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1) Eğitimlerde belirtilen iş hedefleri müşteri tatminine yöneliktir.					
2) Eğitimler sonrası müşteri ihtiyaçlarına hizmet etme eğilimimiz ve bağlılık düzeyimiz kontrol edilir.					
3) Görüşmelerimde müşterinin ürüne olan ihtiyacını belirlemeye çalışırım.					
4) Müşterilerimin isteklerini hızlı ve etkili bir şekilde yanıtlarım.					
5) Firmam müşterilerini düşünerek hizmet vermektedir.					

17. Uygulanan satış gücü eğitim programlarından beklentilerinizi belirtiniz.

Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuyunuz ve her bir ifadeye katılma derecenizi ilgili hücreye (X) işareti koyarak belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1) Performansımın belirli aralıklarla değerlendirilip eğitim ihtiyacımın tespit edilmesini isterim.					
2) Yarar sağlamış olduğum eğitimlerin sürekli olarak verilmesini isterim.					
3) Kullanılan eğitim yöntemlerinin öğretici olmasının yanı sıra eğlenceli olmasını da isterim.					
4) Eğitim veren kişilerin yüksek düzey eğitim almış uzman kişiler olması yerine satışçılık deneyimi bulunan kişiler olmasını isterim.					
5) İhtiyaç duyduğum konularda istediğim zaman eğitim alabilmek isterim.					
6) Müşteriler ile ilişkilerimi geliştirmesinden ziyade nasıl kısa yoldan satış yapabileceğimi öğretmesini isterim.					
7) Eğitimlerde sadece tek tarafın anlatımına dayalı yöntemlerin kullanılmasını isterim.					
8) Eğitimlerde almış olduğum bilgileri tüm iş hayatım boyunca kullanabilmek isterim.					