

**PERAKENDE SEKTÖRÜNDE SATIŞCI
MOTİVASYONU: ESPARK ALIŞVERİŞ
MERKEZİNDE ÇALIŞAN SATIŞÇILAR
ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Güneş ÇETOK
(Yüksek Lisans Tezi)
Eskişehir 2011**

**PERAKENDE SEKTÖRÜNDE SATIŞCI MOTİVASYONU: ESPARK
ALİŞVERİŞ MERKEZİNDE ÇALIŞAN SATIŞCILAR ÜZERİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

Güneş Çetok

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İşletme (Pazarlama) Anabilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. Sevgi Ayşe ÖZTÜRK**

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Kasım, 2011**

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Güneş ÇETOK'un "Perakende Sektöründe Satışçı Motivasyonu: ESPARK Alışveriş Merkezinde Çalışan Satışçılar Üzerinde Bir Araştırma" başlıklı tezi 04 Kasım 2011 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Pazarlama) Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Sevgi Ayşe ÖZTÜRK
Üye : Prof.Dr.S.Leman BİLGİN
Üye : Doç.Dr.Mine OYMAN



Prof.Dr.B.Zafer ERDOĞAN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



Yüksek Lisans Tez Özü

PERAKENDE SEKTÖRÜNDE SATIŞÇI MOTİVASYONU: ESPARK ALIŞVERİŞ MERKEZİNDE ÇALIŞAN SATIŞÇILAR ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Güneş Çetok

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2011

Danışman: Prof. Dr. Sevgi Ayşe ÖZTÜRK

Günümüzde artan rekabet ortamına bağlı olarak satışçılar işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasında önemli rol oynamaktadır. Teknolojik gelişmeler ve müşterilerin daha bilinçli olması gibi nedenlerden dolayı satışçıya satışın gerçekleşmesinde daha fazla rol düşmektedir. Başarılı bir satışçı müşterinin istek ve ihtiyaçlarını doğru bir şekilde anlamalı, ürün hakkında doğru bilgiler verip, müşteriyi satışın gerçekleşebilmesi için ikna etmelidir. Benzer ürünler satan pek çok işletmenin olmasına bağlı olarak satışçının ürünleri satabilmesi için istekli olması gerekir. Satışçı işletme içerisinde müşterilerle yakın temas kuran kişi olduğundan satışçının müşteriye karşı tutumu çok önemlidir. Bu nedenle mağaza yöneticilerinin satışçıların farklı kişisel özelliklere ve beklentilere sahip olduğunu göz önünde bulundurarak onlara uygun motivasyon araçlarını kullanıp satışçıların iş tatminlerini en yüksek düzeye çıkarmalıdır.

Bu çalışmanın amacı Espark alışveriş merkezinde çalışan satışçıların farklı motivasyon araçlarına verdikleri önemi ve mevcut işlerinde motivasyon araçlarından memnuniyet düzeylerini belirlemektir. Bu doğrultuda öncelikle satışçıların motivasyon araçlarına verdikleri önem düzeyleri, bu araçlardan duydukları memnuniyet düzeyleri ve önem ve memnuniyet düzeyleri arasındaki fark incelenmiştir. Satışçıların motivasyon araçları içerisinde en çok iş güvencesine önem verdikleri görülürken, müşterilerle kurdukları ilişkilerden en fazla memnun oldukları görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Perakendecilik, Perakende Satış, Kişisel Satış, Motivasyon, İş Tatmini

Abstract

MOTIVATION OF SALES STAFF IN RETAILING INDUSTRY: A RESEARCH ABOUT THE SALES STAFF WORKING IN ESPARK SHOPPING MALL

Güneş Çetok
Department of Management
Anadolu University Institute of Social Sciences, September 2011
Consultant: Prof. Dr. Sevgi Ayşe ÖZTÜRK

Sales staff in a retailer shop has a vital role for a company to reach its aims and goals due to increased competition in today's world. Sales staff should make more effort to attain and convince customers due to technological developments and increased awareness of potential customers. A successful sales person should understand customers' wants and needs correctly and should inform customers about the products and their features, and convince the customers to purchase the products. In fact, the sales person should be enthusiastic and willing to sell due to having many players in the market that sell similar products. In addition, attitude of the sales person is vital for retailers because the sales person makes the closest relationship with the end user. Indicative of that fact, retailer managers should consider personal characteristics and expectations of each staff member and use the most convenient motivational tools to increase their satisfaction in the work environment.

This research seeks to explore the opinion of Espark shopping Centre staff towards the importance of different motivational tools, the satisfaction of the staff from existing motivational tools in their current workplace. In order to reach those goals, the satisfaction level of staff from motivational tools, and the difference between importance and satisfaction level were investigated. Results show that, job reassurance is the most important motivational tool and the staff is very well satisfied with their relationships with the customers.

Key Words: Retailing, Retail Sale, Personal Selling, Motivation, Job Satisfaction

Önsöz

Espark Alışveriş Merkezinde çalışan satışçılarının mevcut işlerinde farklı motivasyon araçlarına verdikleri önem ve memnun olma düzeylerinin araştırıldığı bu çalışmada öncelikle perakende satış ve motivasyon kavramına ve literatürde bu konuda yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Daha sonra Espark alışveriş merkezinde çalışan satışçılarının motivasyon düzeylerine yönelik bir araştırma yapılmıştır.

. Bu çalışma süresince ilgisini ve desteğini yanımda hissettiğim danışman hocam Sayın Prof. Dr. Sevgi Ayşe Öztürk' e bilgilerini ve deneyimlerini benimle paylaştığı için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Güneş Çetok

Özgeçmiş

Güneş ÇETOK

İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans

Eğitim

- Ls. 2008 Anadolu Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü İkinci Öğretim
- Lise 2003 Bodrum Süper Lisesi, Fen Bölümü

Kişisel Bilgiler

Doğum yeri/yılı: 22.10.1985/Muğla Cinsiyet: Kadın Yabancı Dil: İngilizce

İçindekiler

	<u>Sayfa</u>
Jüri ve Enstitü Onayı	ii
Öz	iii
Abstract	iv
Önsöz	v
Özgeçmiş	vi
Tablolar Listesi	ix
Şekiller Listesi	x
Giriş	1

Birinci Bölüm

Perakende Sektöründe Kişisel Satış

1. Perakendeci, Perakendecilik ve Perakende Satış Kavramları	2
2. Türkiye Perakende Sektörüne Genel Bir Bakış	5
3. Türkiye Perakende Sektöründe Kişisel Satış	7
3.1. Kişisel Satış ve Satışçı Kavramı	7
3.2. Perakendecilikte Kişisel Satışın Önemi	9
4. Perakende Satış Süreci	12
4.1. Yaklaşma Öncesi	13
4.2. Müşteriye Yaklaşma	15
4.3. İstek ve İhtiyaçların Belirlenmesi	16
4.4. Ürün ve Özelliklerinin Gösterilmesi	19
4.5. Müşteri İtirazlarının Yanıtlanması	20
4.6. Satışın Kapanması	22
4.7. Tavsiye Satışlar ve Satış Sonrası	23
5. Başarılı Bir Satışçıda Bulunması Gereken Özellikler	25
5.1. Fiziksel Özellikler	26
5.2. Ürün Bilgisi	26
5.3. Zihinsel Tutum	27
5.4. Firma Bilgisi	29

5.5. Müşteri Bilgisi	29
5.6. İş ve Sektör Bilgisi	29
5.7. Satış Teknikleri	30
6. Satışçının Görevleri	30
6.1. Siparişi Alan Satışçılar	31
6.2. Siparişi Destekleyen Satışçılar	31
6.3. Sipariş Elde Eden Satışçılar	32
6.3.1. Teknik satış	32
6.3.2. Yaratıcı satış	33
6.3.3. Ticari satış	33
7. Perakende Sektöründe Kariyer Olanakları	33
7.1. Satışçı	34
7.2. Ürün Müdürü	34
7.3. Operasyon / Mağaza Yöneticisi	34
7.4. Grup Yöneticisi	34
7.5. Kategori Yöneticisi	35
7.6. Satın Alma Yöneticisi	35

İkinci Bölüm

Perakende Sektöründe Satışçıların Motivasyonu

1.Motivasyon Kavramı	36
1.1. Motivasyon Süreci	38
2. Başlıca Motivasyon Teorileri	40
2.1. Kapsam Teorileri	40
2.1.1. İhtiyaç hiyerarşisi yaklaşımı	41
2.1.2. Çift faktör teorisi	44
2.1.3. McClelland'ın başarı gereksinimi kuramı	47
2.1.4. ERG yaklaşımı	48
2.2. Süreç Teorileri	49
2.2.1. Bekleyiş kuramları	49

2.2.1.1. Vroom'un bekleyiş teorisi	49
2.2.1.2. Lawler - Porter modeli	50
2.2.2. Davranış şartlandırma modeli	51
2.2.3. Eşitlik teorisi	53
2.2.4. Amaç teorisi	54
3. Motivasyon ve İş Tatmini Arasındaki İlişki	55
4. Satışçıların Motivasyonunda Kullanılan Özendirici Araçlar	56
4.1. Sosyo Ekonomik Araçlar	57
4.1.1. Ücret	57
4.1.2. İş güvencesi	59
4.1.3. Maddi ve maddi olmayan ödülleri	60
4.2. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	60
4.2.1. Güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlamak	60
4.2.2. Eğitim	61
4.2.3. İletişim	62
4.2.4. İşi çekici kılma	62
4.2.5. Kararlara katılma	63
4.2.6. Terfi olanakları	63
4.3. Psiko – Sosyal Araçlar	64
4.3.1. Statü ve saygı.....	64
4.3.2. Rekabet ortamı	64
4.3.3. Sosyal katılım	65

Üçüncü Bölüm

Perakende Satışçıların Motivasyon Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma

1. Araştırmanın Yöntemi	66
1.1. Araştırmanın Amacı	66
1.2. Araştırmanın Önemi	67
1.3. Araştırmanın Varsayımları	67
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	67
1.5. Araştırmanın Modeli	68

1.6. Çalışmanın Evreni ve Örneklemi	68
1.7. Anket Formu	68
1.8. Verilerin Analizi	69
2. Araştırmanın Bulguları	69
2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	69
2.2. Katılımcıların Motivasyon Araçlarına Verdikleri Önem Düzeyleri	71
2.3. Katılımcıların Motivasyon Araçlarından Memnun Olma Düzeyleri	74
2.4. Katılımcıların İş Tatmininde Motivasyon Araçlarının Önem ve Memnun Olma Düzeylerinin Karşılaştırılması	76
2.5. Katılımcıların Cinsiyetleri ile Motivasyon Araçlarına Verdikleri Önem ve Memnuniyet Düzeyleri Arasındaki İlişkiler.....	77
2.6. Katılımcıların Medeni Durumları ile Motivasyon Araçlarına Verdikleri Önem ve Memnuniyet Düzeyleri Arasındaki İlişkiler..	80
2.7. Katılımcıların Yaşları ile Motivasyon Araçlarına Verdikleri Önem ve Memnuniyet Düzeyleri Arasındaki İlişkiler	84
2.8. Katılımcıların Gelirleri ile Motivasyon Araçlarından Memnun Olma Düzeyleri Arasındaki İlişki	89
2.9. Katılımcıların Mevcut İşlerinden Memnun Olma Düzeyleri ile Perakende Sektöründe Çalışma Süresi Arasındaki ilişki	91
2.10. Katılımcıların Mevcut İşlerinden Motivasyon Düzeyleri ile Perakende Sektöründe Çalışma Süreleri Arasındaki ilişki	92
Sonuç ve Öneriler	93
Ekler	96
Kaynakça	99

Tablolar Listesi

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1. Müşterilerin Firmayı Terk Etme Nedenleri	24
Tablo 2. Ücret Şekilleri	58
Tablo 3. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı	69
Tablo 4. Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı	70
Tablo 5. Katılımcıların Gelir Durumuna Göre Dağılımları	70
Tablo 6. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları	71
Tablo 7. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları	71
Tablo 8. Katılımcıların İş Tatmininde Motivasyon Araçlarının Önem Düzeyleri	72
Tablo 9. Katılımcıların Mevcut İşlerinde Motivasyon Araçlarından Memnun Olma Düzeyleri	74
Tablo 10. Katılımcıların İş Tatmininde Motivasyon Araçlarının Önem ve Memnun Olma Düzeylerinin Karşılaştırılması	76
Tablo 11. Katılımcıların Cinsiyetleri ile Motivasyon Araçlarına Verdikleri Önem Düzeyleri Arasındaki İlişki	77
Tablo 12. Katılımcıların Cinsiyetleri ile Motivasyon Araçlarından Memnun Olma Düzeyleri Arasındaki İlişki	79
Tablo 13. Katılımcıların Medeni Durumları ile Motivasyon Araçlarına Verdikleri Önem Düzeyleri Arasındaki İlişki	81

Tablo 14. Katılımcıların Medeni Durumları ile Motivasyon Araçlarından Memnun Olma Düzeyleri Arasındaki İlişki	82
Tablo 15. Katılımcıların Yaşları ile Motivasyon Araçlarına Verdikleri Önem Düzeyleri Arasındaki İlişki.....	84
Tablo 16. Katılımcıların Yaşları ile Motivasyon Araçlarından Memnun Olma Düzeyleri Arasındaki İlişki	86
Tablo 17. Katılımcıların Yaşları ile Motivasyon Araçlarından Memnun Olma Düzeyleri Arasındaki Anlam Farklılığı	88
Tablo 18. Katılımcıların Gelirleri ile Motivasyon Araçlarından Memnun Olma Düzeyleri Arasındaki İlişki	89
Tablo 19. Katılımcıların Gelirleri ile Motivasyon Araçlarından Memnun Olma Düzeyleri Arasındaki Anlam Farklılık Durumu	91
Tablo 20. Katılımcıların Mevcut İşlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyleri ile Perakende Sektöründe Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki	92
Tablo 21. Katılımcıların Mevcut İşlerindeki Motivasyon Düzeyleri ile Perakende Sektöründe Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki	92

Şekiller Listesi

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1. Dağıtım Kanalı ve Perakendecilerin Yeri	3
Şekil 2: Perakendecilikte Satış Sürecinin Adımları	13
Şekil 3: Günümüz Müşterilerinin Profilleri	14
Şekil 4: Bir Satış Elemanında Bulunması Gereken Özellikler	25
Şekil 5: Motivasyon Süreci	39
Şekil 6. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	42
Şekil 7. Herzberg'in Araştırma Sonuçları	46
Şekil 8. Wroom'un beklenti teorisi	49
Şekil 9. Sonuçsal Şartlandırma	51

Giriş

Perakendecilik gün geçtikçe gelişen, önemli bir sektör haline gelmiştir. Perakende sektörünün gelişmesine bağlı olarak sektörün sağladığı istihdam olanağı da artmaktadır. Rekabetin artması ve müşterilerin eskiye oranla bilgiye daha kolay erişebilmeleri satışçıların kalifiye olmasını gerektirir. Günümüzde satışçılar sadece ürünlerin müşteriye satışından sorumlu değil aynı zamanda müşterinin bilgilendirilmesi, işletme misyonunun doğru bir biçimde aktarılması ve müşterinin iknasından sorumludur. Satışçılar, müşteri ihtiyaç ve isteklerini doğru bir şekilde karşılayarak işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesine büyük katkı sağlarlar. Perakendecilikte kişisel satış büyük önem taşımaktadır çünkü pek çok perakende mağazada benzer ürünler satılmaktadır. Satışçı müşterilerine karşı göstermiş olduğu tutum ve sahip olduğu niteliklerle farklılık yaratarak satışın gerçekleşmesine büyük katkı sağlar. Bu nedenle mağaza yöneticisi satışçıların kişilik özelliklerini ve farklılıklarını göz önünde bulundurarak uygun motivasyon araçlarıyla satışçıları motive etmeli ve mevcut işlerinden tatmin duymalarını sağlamalıdır.

Perakende sektöründe satışçı motivasyonunun incelendiği bu çalışmanın bu çalışmanın ilk bölümünde perakendeci, perakendecilik, perakende satış kavramlarına değinilmiştir. Daha sonra Türkiye'deki perakende sektörünün gelişimi üzerinde ve perakende sektöründe kişisel satış konuları üzerinde durulmuştur. Son olarak da perakende satış süreci, başarılı bir satışçıda bulunması gereken özellikler, satışçının görevi ve perakende sektöründeki kariyer olanaklarından bahsedilmiştir. İkinci bölümde ise öncelikle motivasyon kavramına ve motivasyon teorilerine değinilmiştir. Daha sonra motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişkiye ve satışçıların motivasyonunda kullanılan özendirici araçlar konularına değinilmiştir. Üçüncü bölümde ise Espark alışveriş merkezinde çalışan satışçıların motivasyonu üzerinde bir anket çalışması yapılmıştır.

Birinci Bölüm

Perakende Sektöründe Kişisel Satış

1. Perakendeci, Perakendecilik ve Perakende Satış Kavramları

Perakendecilik, bir toplumdaki pazarlama, dağıtım ve hatta öteki ekonomik etkinliklerin önemli bir bölümünün tüketiciler tarafından günlük yaşamda görülen yüzüdür. Perakendeci kuruluşlar, mal ve hizmetlerin üretim/imalat noktalarından, son tüketiciye dek akışıyla ilgili etkinliklerin son çıkış kapısıdır (Tek, 1999: 582). Perakendecilik; tüketicilere kişisel kullanım veya hane halkının kullanımı için mal veya hizmet satışı ticari faaliyetler olarak da tanımlanabilir (Berman ve Evans, 1998: 3).

Doğru ürünlerin, doğru zamanda, doğru fiyattan, doğru miktarlarda ve doğru yerlerde bulundurulmasını hedefleyen dağıtım kanalının belki de en önemli halkası, ürünün tüketici ile karşı karşıya geldiği perakendecilerdir (Cengiz ve Özden, 2003: 2).

Perakendecilik, sadece mağaza içerisinde gerçekleşen satışları değil, internet üzerinden, gazete ve televizyon gibi yayın mecralarıyla, katalog ya da dergi gibi yazılı mecralarla, gerçekleştirilen satışları da içerir. İnternetin hayatımıza girmesiyle alışveriş şeklimizin değiştiği söylenebilir. Örneğin, öncü perakendecilerden Migros, sanal market hizmetiyle, müşterilerine alışveriş için zaman ve enerji tasarrufu sağlayarak, ürünleri müşterinin evine teslim etmektedir. Avon firması ise, perakendecilik sektöründe, katalog yoluyla satışlarını başarıyla gerçekleştiren ve uluslararası düzeyde faaliyet gösteren bir firma haline gelmiştir. Türkiye'nin en büyük online ayakkabı mağazası Zizigo, ücretsiz çift yönlü kargo hizmeti, 365 gün içinde iade imkanı ve 7/24 müşterilerine sundukları kolaylıklar ile online alışverişte yeni bir dönem başlatmıştır.¹

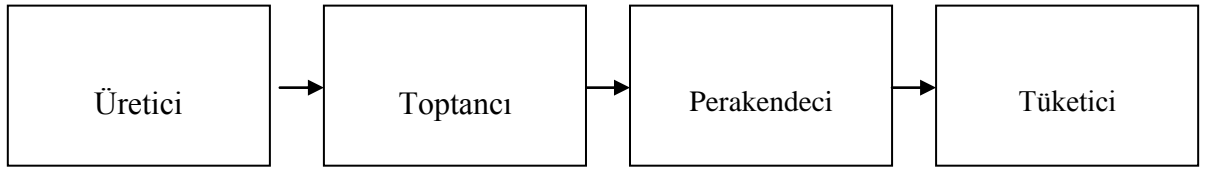
Perakendecilikte rekabet çok yoğun bir biçimde yaşandığı için kalitenin, ürün çeşidinin, fiyatın, ürün satış yerinin ve sergileme şeklinin, güvenilir olmanın ve bütün bunların pazarlamasının doğru yapılmasının önemi büyüktür.²

¹http://www.retailturkiye.com/index.php?option=com_content&task=view&id=4409&Itemid=97 (Erişim Tarihi: 06.06.2011)

²<http://cygm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/pazarlama/moduller/perakendecilik.pdf> (Erişim Tarihi: 27.02.2011)

Ülkemizde perakendecilik, geleneksel ve organize perakendecilik olmak üzere iki ayaklı bir yapı sergilemektedir. Yerel perakendeciler daha geleneksel bir yapı ile faaliyet gösterirken ulusal ölçekte hizmet veren işletmeler organize perakendeciliğe entegre olmuşlardır.³

Geleneksel perakende, zincirleşmesini gerçekleştirmemiş, çarşı, pazar, bakkal ve kısmen organize perakende ile çalışan kısımdır. Organize perakende ise zincirleşmesini tamamlamış, tamamen kayıt içi ekonomiye dâhil olmuş, kurumsallaşmış yapılardır.⁴ Türkiye perakende sektörü geleneksel perakendecilikten, modern (organize, profesyonel ve kurumsallaşmış) perakendeciliğe doğru ciddi bir değişimin eşiğindedir. Sektördeki bu değişim, dağıtım ve istihdam konularında kendini ciddi ölçüde hissettirmeye başlamıştır.⁵



Şekil 1. Dağıtım Kanalı ve Perakendecilerin Yeri

Kaynak: Varinli, 2009: 3

Yukarıdaki şekilde gösterildiği gibi, üreticiler, ürettikleri ürünleri toptancılara; toptancılar da satın aldıkları ürünleri perakendecilere satarlar. Perakendeci ise satın aldığı ürünleri yeniden tüketicilere satar. Tüketiciler de, perakendeci mağazalara giderek ihtiyaçları olan ürünleri satın alırlar (Varinli, 2009: 3). Perakendeci kuruluşlar, dağıtım kanalının son aşamasında yer alırlar ve ürünleri nihai alıcılara ulaştırırlar. Perakendeci kuruluşlar küçük mağazalar olabileceği gibi süpermarket, hipermarket ve bölümlü mağazalar şeklinde de olabilir (Güdüm, 1994: 69).

³http://www.ekonomize.com/haberler/_ORGANIZE_PERAKENDECILIK-14-haber.html
(Erişim Tarihi: 02.06.2011)

⁴<http://baybul.com/genel-konular/240257-perakendede-her-sey-insan.html?langid=1>
(Erişim Tarihi: 25.05.2011)

⁵<http://www.vergiportali.com/Content.aspx?Type=NewsD&Id=1296> (Erişim Tarihi: 20.05.2011)

Perakendecilik tüketici için biçim faydası, mekân faydası, zaman faydası, bilgilendirme faydası ve mülkiyet faydası yaratır. Malı üretim yerinden getirterek mekân faydası, talebi önceden kestirip stoklayarak zaman faydası, ürün hakkında müşteriye bilgilendirerek bilgilendirme faydası ve ürünün el değiştirmesiyle mülkiyet faydası yaratır (Oluç, 2006: 366). Perakendecinin olmadığı bir pazarlama kanalında tüketici ürün kaynağını belirlemek, incelemek, seçim yapmak, ürünlerin özellikleri ve kullanımı konusunda bilgi toplamak, ürün kaynağından ürünleri kendi taşımak zorunda olacaktır. Bütün bunlar da maliyetli ve zaman gerektiren faaliyetlerdir (Timur, 2004: 192). Perakendecinin dağıtım kanalındaki yerini almasıyla tüketici pek çok ürün çeşidini bir arada bulabilmekte, hizmet gereksinimlerini karşılayabilmekte, böylece alışveriş zevkli ve kolay hale gelmektedir (Oyman,1996: 81).

Perakendecilik önemli bir endüstri kolu olarak da görülebilir. Perakende mağazalar üretici ve toptancılardan sayıca fazladır ve ABD'nin üçüncü büyük istihdam sağlayan mesleğidir (Kotler ve Armstorg, 1989: 381). Örneğin, Wal- Mart dünya genelinde 8 bin 400'den fazla mağazada yaklaşık 2.1 milyon çalışanı bulunan bir şirkettir. Bununla beraber Wal- Mart başkanı ve CEO'su Michael Duke, dünyanın dört bir yanında yeni mağazalar açarak önümüzdeki beş yılda 500 bin kişiye istihdam yaratacaklarını belirtmiştir.⁶

Kuruluşlarındaki kolaylık nedeniyle, perakendecilik alanında birçok kişi ve kurum perakendeci işletmeler açar. Bu arada birçok perakendeci de pazardan çekilir. Pazara giriş ve çıkışların en yoğun olduğu dağıtım kanalı kademesi, perakendeciliktir (Yükselen, 2007: 334).

Perakendeciler toptancılara oranla daha küçük miktarlarda, daha sık ve daha düşük kar marjı ile mal ve hizmet arz ederler. Üreticilerden büyük miktarlarda alım yaptıklarında üretimdeki dalgalanmayı önlemiş olup büyük indirimler kazanmış olurlar (Kaya, 2009: 7). Perakendeci işletmeler, rekabetin yoğun olarak yaşandığı teşhir yerleridir ve bu işletmeler uzmanlaşmaya, ekonomik faaliyetlerin minimizasyonuna ve stokların ekonomik olarak dengelenmesine imkân vermeleri açısından da üretici işletmelere önemli imkânlar sunarlar (Çağlar ve Kılıç, 2005: 180). Perakendeciler

⁶ <http://www.retailturkiye.com/genel-haberler/wal-mart-tan-dev-istihdam-hamlesi>
(Erişim Tarihi: 09.04.2011)

satışların taksitli yapıldığı durumlarda, ürünün satın alınması ve ödenmesi arasındaki süre içerisinde tüketiciyi finanse etmektedirler (Korkmaz vd., 2009: 453). Perakendeciler aynı zamanda üreticiler ve toptancılar arasında bilgi geri bildirimine aracı olurlar. Son tüketicilerin istekleri, ihtiyaçları ve hatta şikâyetleri konusunda üreticileri bilgilendirerek son derece yararlı bir görev üstlenirler. Tüketicilerle yüz yüze iletişim kurabilmelerinden ötürü üretici firmaları için yeni ürün fikrine kaynak oluşturabilirler (Oyman, 1996: 78).

Perakende satış, genellikle toptancıdan aldığı malı, kendisine özgü yöntemlerle tüketiciye sunan aracının sergilemiş olduğu davranıştır. Perakende satış pazar yerine konulan tezgahtan yapılabileceği gibi, mağaza ya da küçük çaplı dükkandan da yapılabilir (Erdoğan, 1999: 5). Oluç'a (1989: 3) göre perakende satış; satın alanın nihai tüketici olması ve satın alınan ürünün ise kişisel veya ailevi tüketiminin söz konusu olmasıdır. Türk Gelir Vergi Kanunu (GVK) ise perakende satış, "satışı yapılan madde veya malzemenin aynen veya işlendikten sonra satışını yapan kimseler dışındakilere" satılması olarak tanımlar (Tek, 1999: 583)

Dağıtım kanalının önemli bir ögesi olan perakendeciler, ürünlerin müşteriye ulaştırılmasında hayati bir öneme sahiptir. Perakendeciler içerisinde buldukları dağıtım kanalında üretici, toptancı ve tüketici arasında bilgi alışverişini sağlayarak, uyumlu bir biçimde sürecin işlenmesini sağlar.

2. Türkiye Perakende Sektörüne Genel Bir Bakış

Türkiye, 1950 yılında ilk self-servis mağazayla tanışmış ve devletin kurduğu ilk zincir mağaza olarak Sümerbank bu dönemde faaliyete geçirilmiştir. 1954 yılında yurt içi piyasalara giren İsviçre Migros Kooperatifler birliği ile dağıtım sistemleri gelişmiş ve giderler azalarak rekabete hız kazandırılmıştır (Hatırlı ve Tosun, 2009: 434). 1970'li yıllarda belediyelerce kurulan tanzim satış mağazalarının popülerlik kazanmasıyla, tüketiciler arasında ucuz ve toplu alışveriş alışkanlıkları yaygınlaşmaya başlamıştır. 1980'li yıllarda ise tüketiciler ithal ürünlerle ilgilenmeye başlamış ve bu tür ürünlerin satıldığı alışveriş merkezleri tercih edilebilir olmuştur (Oyman, 1996: 99). 1990'larda ulusal ve bölgesel büyük ölçekli perakendecilerin sayılarının artmasıyla, üreticiler ve perakendeciler arasındaki sermaye ve güç ilişkileri değişmeye başlamıştır. Her

sektörden holdingler perakende sektöründe büyük yatırımlara girişmişlerdir. 1990'lı yıllar Türkiye için “perakendecilik çağı”nın başladığı yıllar olmuştur (Orel, 2004: 14).

Ülkemizde perakende sektörü yükselen bir sektör haline gelmiştir. Gerek yerli yatırımcılar, gerek uluslar arası ortaklıklar, gerekse de yabancı yatırımların ülkeye gelişi ile sektör ciddi bir büyüme içerisine girmiştir. Perakende sektörü, yeni mağaza açılışları ve birleşmeler ile hızlı büyüyen bir sektör haline gelmiştir (Keskinöglü, 2008: 59).

2001'den sonra dönemin politikalarına bağlı olarak farklı bir makro çerçeveye ulaşılmıştır. Buna bağlı hızlı ekonomik büyüme ile sağlanan kişisel gelirlerdeki artış özel tüketim ve perakende harcamalarının hızla artmasına sebep olmuştur (Gürlesel, 2008: 38). Nüfusun genç olması ve kentleşmenin artması yine perakende sektörünü etkileyen olumlu faktörler arasındadır. Kentleşmeyle beraber daha fazla tüketici büyük perakende alanlarına ulaşma şansına sahip olmaktadır (Bektaş, 2006: 20).

Perakende sektörünün Türkiye ekonomisi içerisindeki payı 2008 yılında yüzde 7,9 iken 2009'da yaşanan küresel kriz döneminde yüzde 7,4'e gerilemiş, 2010 yılının ilk üç ayında ise bu rakam kümülatif olarak yüzde 9,2 oranına ulaşarak önemli bir gelişme göstermiştir.⁷

Organize perakende içinde en hızlı büyüyen perakendecilik türü, indirim mağazaları olup “BİM” ve “A-101” en hızlı büyüyen perakende zincirleridir. Türkiye'de 2001 yılında yaşanan ekonomik kriz ve 2008 küresel finans krizi, indirim mağazalarının organize perakende içindeki payını arttırmıştır.⁸

Perakendecilik, ülke ekonomisine önemli katkılarda bulunur. Türkiye'de kayıt dışı sayılan ancak, tam değeri bilinmeyen ve bu yüzden de vergilendirilemeyen perakende kazançları yüksek değerlerdedir. Ancak Türkiye'de hipermarketler ve süpermarketler devlet için büyük bir gelir kaynağı oluştururken, kredi kartı komisyonlarıyla bankalara da büyük gelir sağlamaktadır.⁹

⁷ <http://www.perakendebulten.com/haber.php?hid=1294087159> (Erişim Tarihi: 12.03.2011)

⁸ http://www.retailturkiye.com/index.php?option=com_content&task=view&id=3893&Itemid=9

⁹ <http://www.gidasanayii.com/modules.php?name=News&file=article&sid=7103>

Perakendecilik sektörünün ülkemize sağladığı önemli katkılardan biri de istihdam olanağı sağlamasıdır. Mart 2009 - 2010 arasında perakende sektörü istihdamı arttıran ikinci sektör olmuştur ve bir yıl içinde 79 bin 874 kişiye iş olanağı sağlamıştır.¹⁰

Örneğin, 2011'de yatırımlarına devam edeceğini belirten Hazır giyim firması Orka Group geçen yılı 160 milyon lira ciro ve 175 mağaza ile kapatmıştır. Bu yıl içerisinde Giresun'da bir fabrika daha açacağını açıklayan Süleyman Orakçioğlu, buna bağlı olarak 400 kişiyi istihdam edeceklerini belirtmiştir.¹¹

Her geçen gün bir yenisi açılan alışveriş merkezleri için, tüketici profilinin değişmesiyle beraber kalifiye insan kaynaklarına olan ihtiyaç da artmaktadır. Bu sebeple perakendecilik istihdam sağlama açısından önemini günden güne arttıran bir sektör haline gelmiştir.

3. Perakende Sektöründe Kişisel Satış

Perakende sektöründe satışın gerçekleşmesi büyük ölçüde satışçının gayretine, müşterilerle olan ilişkilerine ve iş bilgisine dayanmaktadır. Bu nedenle bu bölümde kişisel satış ve satışçı kavramına ve kişisel satışın perakende sektöründeki önemine değinilmiştir.

3.1. Kişisel Satış ve Satışçı Kavramı

Modern işletmelerin satış gücünü oluşturan profesyonel satış elemanlarına çoğu zaman satışçı veya satış temsilcisi adı verilir. Bazı dallarda bunlar için müşteri temsilcisi, satış danışmanı, satış mühendisi gibi isimlerde kullanılmaktadır (Karafakioğlu, 2006: 172). Bu çalışmada satışçı terimi kullanılacaktır.

Satışçı sadece ürünleri satın almaya ikna etmeye çalışan kişi olmayıp, müşteri ihtiyaçlarını izleyen, müşterilerin bilinçlendirilmesi ve müşteri sorunlarının çözümünde danışmanlık görevi gören ve işletme ile müşteri arasında köprü görevi üstlenen kişidir (İslamoğlu ve Altunışık, 2007: 38). Oluç'a (1991a: 11) göre ise satışçılık; bir ürüne

(Erişim Tarihi: 10.02.2011)

¹⁰ http://www.referansgazetesi.com/haber.aspx?HBR_KOD=141336 (Erişim Tarihi:28.02.2011)

¹¹ http://retailturkiye.com/index.php?option=com_content&task=view&id=3552&Itemid=72

(Erişim Tarihi: 07.02.2011)

karşı tarafsız hatta olumsuz tutum içindekileri de ürünü talep eder hale getirme ustalığı olarak tanımlanabilir. Yeni ürünlerin sunuluşunda veya kullanılşının yaygınlaştırılması için eski alışkanlıkların değiştirilmesinde satışçılık hayati bir önem taşır.

Mal ve hizmetlerin karmaşıklığının artması, dağıtım kanalları ve fiziksel dağıtımda çoklu etmenlerin meydana çıkması ve tüketici profiline değişmesiyle beraber satışı gerçekleştirmek günden güne zorlaşmaktadır (Yalçın, 1995: 10). Bu nedenle, günümüzde işletmeler için, işe alacakları satışçılarının niteliği önem kazanmaktadır.

İşletmeler için kişisel satış, pazarlama karmasının bir unsurudur. Ürünün kendisi, fiyatı, dağıtımını, reklamı, tanıtılması, halkla ilişkileri ve tutundurmasıyla birlikte kişisel satış, işletmenin satışlarını doğrudan etkileyen son derece önemli bir pazarlama iletişimi şeklidir (Taşkın, 1990: 19). Kişisel satış, bir pazarlama karması unsuru olan tutundurma karması elemanlarının bilinen, en eski satış çabası kavramıdır. Pek çok kaynakta satış gücü, yüz yüze satış, satışçılık gibi çeşitli isimler altında yer almaktadır (Uslu, 2006: 3). Yükselen'e (2007: 384) göre, kişisel satış, kişilerarası iletişimin özel bir şeklidir. Bu iletişim sürecinde; işletmenin satışçıları, potansiyel müşteriler ile yüz yüze gelerek ürünü sözlü olarak tanıtırlar.

Kişisel satış ile müşterilerin davranışları, ödeme güçleri ve finansal saygınlıkları ile ilgili toplanan bilgiler firmaya iletilir. Firmalar bu bilgilere göre müşterilerinin gereksinimlerini mevcut ürünlerle karşılamaya çalışırlar ya da yeni ürün geliştirirler. Böylece kişisel satış pazarın aynası hizmetini görerek firmalara geri bildirim sağlar (Oluç, 1991b: 13).

Kişisel satışta, satıcı ve alıcı arasında karşılıklı doğrudan bir iletişim vardır. Müşteri ve satışçı arasında gerçekleşen kişisel satış, iletişim açısından daha verimli olmasına rağmen diğer tutundurma araçlarına göre daha pahalı bir methodur (Ömürgönülşen, 2005: 49). Reklam, kişisel satışa göre daha pahalı bir tutundurma metodudur. Örneğin, ürün hakkında yapılan reklam yazılı ve görsel basın vasıtasıyla milyonlarca kişiye ulaşırken, kişisel satış da satışçı her bir müşteriye teker teker ulaşabilir.

Şirketin amaçları ve tutundurma karmasına bağlı olarak kişisel satışın başlıca amaçları şunlardır (Öztürk, 2009: 91) :

- Satış işini gerçekleştirmek
- Mevcut müşterilere hizmet sunmak
- Yeni müşteri temin etmek ve araştırmak
- Müşterilerin ürün satışlarına yardımcı olmak
- Müşterileri ürün dizisindeki ve pazarlama stratejisindeki diğer alanlardaki değişikliklerden haberdar etmek
- Ürünlerin satışında müşterilere yardımcı olmak
- Özellikle karmaşık ürünler için müşterilere teknik bilgiyi ve gerekli yardımı sağlamak
- Aracılara kendi satış personellerini eğiterek yardımcı olmak
- Pazar hakkında bilgi toplamak ve bunları rapor etmek.

3.2. Perakendecilikte Kişisel Satışın Önemi

Perakende sektöründe çalışan satışçıların, müşteri aramasına gerek yoktur çünkü müşteriler kendileri mağazalara gelir. Bu nedenle müşterinin mağazaya gelirken satın alma fikriyle geldiği söylenebilir.

Müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için satışçının mağazaya gelen her müşteri ile yeterli düzeyde ilgilenmesi gerekir. Unutulmamalıdır ki artan rekabet ortamında mevcut müşteri düzeyini korumak gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Mağazadan memnun ayrılan müşterilerin tekrar mağazayı ziyaret edeceği ve arkadaşlarına tavsiye edeceği durumu gözden kaçırmamak gerekir.

Kişisel satışta satışçı mesajı tüketicinin özel ihtiyaçlarına ya da durumuna uyarlayabilir ve tüketiciye göre bir satış sunuşu yapabilir (Korkmaz vd., 2009: 499). Kişisel satış diğer satış tutundurma çabalarına göre esnek bir yapı sergilemektedir. Örneğin, reklamda belirli bir hedef kitlenin özellikleri ve ihtiyaçlarının dışında mesaj

uyarlanamazken, kişisel satışta satışı muhatap olduğu müşterinin durumuna göre mesajını uyarlayabilir.

Perakendecinin doğrudan tüketiciye yaptığı satışlar, müşteriye ikna etmeye yöneliktir. Ancak mağazada ürünler satışçının yardımına ihtiyaç duymadan herkes tarafından alınabilecek şekilde sergileniyor ise, seç beğen al yöntemi mevcuttur ve bu durumda satış elemanının görevi en az düzeyde olabilir (Taşkın, 2000: 62). Örneğin; Migros, Bim gibi gıda perakendelerinde satış elemanlarının satış çabaları düşük düzeydedir. Ancak müşteriler özellikli ürün satan perakendecilerde çalışan satışçılardan daha fazla hizmet beklerler. Örneğin otomobil, mobilya ve beyaz eşya gibi ürünler, dayanıksız tüketim ürünlerine göre oldukça yüksek fiyatlara satıldığından, satışçılar müşterilerine daha fazla ilgi göstermek durumundadır.

Oluç'a (1991a: 17) göre perakende mağazalara gelen müşterilerin ihtiyaçları karşısındaki zihinsel durumları genel hatlarıyla üç'e ayrılabilir:

- Ne istediklerini tam tamına bilmeyen müşteriler: Bu tür müşterilere istediklerini mümkün olan hızla verdiğiniz zaman tatmin olurlar.
- Kararsızlar: Bu tür müşteriler karara varmak için yardıma gereksinim duyarlar, burada müşteriye tatmin edecek ürünün sunulması görevi satışçıya düşer.
- Çevreye göz gezdirenler: Ürünün ilgi çekici bir şekilde gösterilip sunulması, bu tür müşterilere satışı kolaylaştırır.

Yukarda bahsedilenler doğrultusunda satışçı mağazaya gelen müşteriye gözlemleyip, beklentilerini fark edip müşterinin isteklerini tatmin edecek ürünleri müşteriye sunması gerekir. Bu nedenle satış elemanının, müşteriyle kurduğu yüz yüze iletişim önem kazanmaktadır.

İşletmelerin başarısı satışçıların işletme mamüllerini, hizmetlerini fikir ve inançlarını satabilme yani müşterilerini bu yönden ikna etme yeteneklerine bağlıdır.

Artan rekabet ortamı içerisinde vasıflı satışçılara olan gereksinim günden güne artmaktadır (Karabacak, 1996: 42). Tüm teknolojik ürünlerde olduğu gibi ürünü tam ve doğru bilgiler ile tüketiciye sunmak ve satış sonrası tüketici memnuniyetini sağlamak, firma güvenilirliğinin korunması ve dolayısıyla uzun vadeli faydaların kazanılması

kişisel satış çabalarının bir sonucudur (Çabuk vd., 1999: 5). Buna bağlı olarak perakendeciler için, kişisel satışın, her geçen gün önemini arttığı söylenebilir. Bazı perakende mağazalar, çalışanlarını satış teknikleri hususunda eğitirler. Özellikle müşterinin tavsiyeye ihtiyacı olduğu elektrikli ürünler ya da ayakkabı mağazalarında bu durum daha çok geçerlidir. Bu tür perakendeciler önemli zaman ve çabayı, satışçıların ürünün teknik yönlerini öğrenmesine ve satışçıyı gelişimine ayırabilirler (Blythe, 2002: 215).

Perakende sektöründe satış gerçekleştirilmede kişisel satışın önemini yadsımak her ne kadar mümkün olmasa da kişisel satışın belirli avantajları ve dezavantajları vardır:

Kişisel satışın avantajları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Öztürk, 2009: 92) :

- Kişisel satışın en önemli üstünlüğü diğer tutundurma araçlarına göre daha etkili olmasıdır. Tüketici dağıtılan reklam broşürlerini çöpe atabilir veya reklamlardan kaçabilir ancak satışçı engelleri aşabilecek, insanların dikkatini çekebilecek ve hatırlanacaktır.
- Kişisel satışta satışçı mesajı müşterinin özel ihtiyaçlarına ya da durumuna uyarlayabilir. Alıcının satın alma aşamasının hangi aşamasında olduğuna göre satışçı müşterinin ürünün farkına varmasını sağlayabilir, bilgi düzeyini arttırabilmek için ayrıntılı bilgi verebilir, ürün gösterimi yaparak ya da tüketicinin ürünü kullanmasını sağlayarak ilgi uyandırabilir, tüketici tercihi yaratıp ikna edebilir.
- Diğer satış tutundurma çabalarında mesaj fazla uzun ya da karmaşık olduğu zamanlarda iletişim doğru bir şekilde gerçekleşmeyebilir. Kişisel satış sayesinde satışçı anında geri bildirim elde eder ki bu da ürünün müşteriye uyarlanmasını sağlar ya da yeni ürün geliştirme konusunda firma önemli bilgi edinmiş olur. Müşterinin geri bildirimini olumsuz ise satışçı mesajını değiştirip müşterinin tereddüt ettiği konular üzerine odaklanıp onu rahatlatır.
- Satış ziyaretlerinin kişisel yapısı müşteriyle ilişki kurulmasını kolaylaştırır. Başarılı satışçılar ilk önce muhtemel müşteri adaylarını incelerler ve çabalarını ve dikkatlerini yeterliliğini kanıtlamış müşterilere yöneltirler.

- Kişisel satış etkileşime ya da çift yönlü iletişime dayalıdır.

Kişisel satışın dezavantajları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Daha önce değinildiği üzere kişisel satışın diğer satış tutundurma araçlarına göre daha maliyetli olduğu söylenebilir. Reklam vasıtasıyla firmalar daha fazla kişiye daha az zamanda ulaşabilirler. Bunu yanı sıra satışçıların eğitiminin de firma için bir maliyet unsuru olduğu söylenebilir.
- Satışçının yaptığı hatalar ve olumsuz davranışlar müşteri kaybına ve şirket imajının zedelenmesine neden olabilir (Tokpak, 1996: 14). Örneğin, ürün hakkında yeterli bilgisi olmayan satışçı müşterilerin sorularını yanıtlayamayarak müşteride memnuniyetsizlik duygusuna sebep verebilir.
- Kişisel satışta yüz yüze bir iletişim söz konusu olduğu için belirli bir sürede sınırlı sayıda müşteriyle ilişki kurulabilir (Tokpak, 1996: 14).

Kişisel satış firma ile müşteri arasında köprü görevindedir bu nedenle kişisel satışın önemi yadsınamaz.

4. Perakende Satış Süreci

Satış süreci, doğru kararlar verebilmeleri için müşterilere yardımcı olma süreci olarak görülebilir. Müşterilerin, yerinde bir karar verebilmeleri için satış elemanları satış sürecinde çeşitli adımlar kullanır (Öztürk, 2006: 21).

Her satışın bir süreci vardır ancak her satışta aynı satış süreci kullanılmaz. Satış süreci, alıcıları ve onların hedeflerine değil satışçıya aittir. Bazen bu süreç düşüncele ve göz açıp kapayana dek gerçekleşirken bazen daha uzun zaman alabilir (Eisenberg, 2006: 66-67).

Satış süreci içerisinde yer alan basamaklar, satışın başarılı bir şekilde gerçekleşmesi ve satış sonrasında da müşteri tatmininin sürdürülebilmesi bakımından işletmeciler ve satış elemanları açısından son derece önemlidir (Cengiz, 2005: 67).



Şekil 2: Perakendecilikte Satış Sürecinin Adımları

Kaynak: Öztürk, 2006: 21

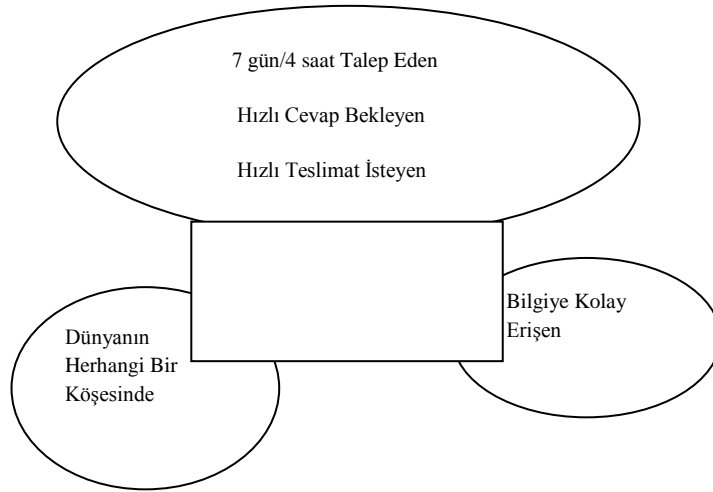
Aşağıda satış sürecinin aşamaları incelenecektir.

4.1. Yaklaşma Öncesi

Bu aşama müşteri mağazaya girmeden önce satışçının satış için hazırlanma aşaması olarak adlandırılabilir.

Satışçı müşterisi için kendisini, mağazadaki ürünleri ve departmanını hazırlamalıdır. Müşterinin satışçı ve mağaza hakkındaki ilk izlenimi satış sunuşunun kalan kısmı üzerinde önemli bir etki yapacaktır (Öztürk, 2006: 21). Mağazadaki ürünleri hazırlarken, ürünleri doğru konumlandırmak çok önemlidir. En moda ürünler girişe konmalıdır çünkü mağazaya girince yeni ürün görmek isteyen müşteriler ilk girişe bakarlar. Daha sonraki hedef ise müşterinin tüm ürünleri rahatça görmesi ve kolayca ulaşmasını sağlamak olmalıdır (Homer, 2006: 53).

Aşağıdaki şekilde de ifade edildiği gibi günümüz müşterileri çok daha talep kardır. Günümüzde müşteriler satın almak istedikleri ürünler hakkında gerekli bilgiye kolayca ulaşabilirler. Bu nedenle müşteri satış elemanının ürün hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığını anladığı zaman satış elemanını yetersiz bulabilir ve buna bağlı olarak müşterinin satın alma duygusu azalabilir.



Şekil 3: Günümüz Müşterilerinin Profilleri

Kaynak: Torlak ve Altunışık, 2009:11

Soysal'a (2000: 111) göre, ürün hakkında müşteriye bilgi verilemiyor ise, satış yapılması çok zordur. Çünkü,

- Müşteri bilmediği ürün hakkında bilgi ister.
- Ürün hakkında satışçı yeterli bilgiye sahip değil ise müşteriye bilgi veremez.

- Satışçı bilgi vermeyince, müşteri ürünü almaz.

Bu aşamada satışçı, kendi mamülünü, firmasını hedef kitlesini ve satış tekniklerini oldukça iyi öğrenmelidir (Ömürgönülşen, 2005: 50).

4.2. Müşteriye Yaklaşma

Satış sürecinde müşteri ve satışçının ilk iletişim kurduğu adım yaklaşma olarak bilinir. Müşterilerin satışçılar ile karşılaşmadaki ilk izlenimlerinin genellikle çok uzun süreli etkileri vardır. Bu sebeple ilk saniyeler son derece önemlidir (Öztürk, 2006: 23). İlk karşılaşmada giyiniş kurallarına uymak, şirketin kartını sunmak ve müşteriye saygılı ve nazik davranmak, satışçıya başarılı başlangıçlar sağlayabileceği gibi sözsüz iletişiminin gücü de göz ardı edilmemelidir.

Müşteriye ilk yaklaşım çok önemlidir çünkü başından kurulan güven ilişkisi, alıcının birçok özel ve kişisel bilgiyi satışçıyla paylaşmasına sebep olur (Özdeş, 2008: 164-165). Müşteri hakkında bilgi sahibi olan satışçı müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini daha iyi karşılar böylece satış süreci kolaylaşır.

Müşteriye yaklaşma biçimleri; hizmet yaklaşımı, selamlama yaklaşımı ve mal yaklaşımı olmak üzere üç ana grupta toplanabilir (Öztürk, 2006: 24).

- Hizmet Yaklaşımı: Hizmet yaklaşımında ‘size yardımcı olabilir miyim’ şeklindeki bir soru ifadesi zayıf kalır. Çünkü müşteriye hızlı bir biçimde ‘hayır’ yanıtını verme imkanını sunar (Mason vd., 1991: 483). Bu yaklaşım acelesi olduğu belli olan müşterilere uygulanabilir. Acelesi olan müşteriler hızlı ve dostça bir hizmet isterler. Bu müşterilere çok sayıda satış gerçekleştirilemeyebilir.
- Selamlama Yaklaşımı: Selamlama yaklaşımı satışçının, mağazaya gelen müşteriye karşılamasıdır. Bu karşılama resmi veya resmi olmayan bir biçimde

yapılabilir. Resmi olmayan karşılama biçimlerinde, mağazaya daha önceden gelen müşterilere ismiyle hitap edilmesi olumlu bir etki yaratır.¹²

- Mal Yaklaşımı: Satışçı, müşteriye bir malı dikkatlice incelediğini gördüğünde bu yaklaşımı uygulayabilir. Satışçı anında ürününe referans yapabilir. Satış başlatabilen bir yaklaşımdır.

Yaklaşma aşaması başarısız olur ise, satışçı genellikle müşteriye sunum yapabilmek için başka bir şans bulamaz (Stanton vd., 1991: 647). Perakendecilik sektöründe, yaklaşma aşamasının satışçılar için çok önemli olduğu söylenebilir. Çünkü günümüzde satılan pek çok ürün kalite ve görünüm açısından benzerlik göstermektedir. Bu sebeple satışçı müşteriyle ilk karşılaştığı anı iyi bir biçimde değerlendirmelidir.

4.3. İstek ve İhtiyaçların Belirlenmesi

Satışçının müşteriye yaklaşmasının ardından gelen aşama müşteri istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesidir. Bentley'e (1999: 25) göre, satışçı müşterinin aklından neler geçtiğini (çözülecek problemleri, giderilecek ihtiyaçları vb.) başka bir ifade ile müşterinin satın alma sebeplerini bu aşamada anlar.

İhtiyaç insanın içinde bulunduğu durum ile ulaşmak istediği durum arasındaki fark olarak tanımlanabilir. İhtiyaçların birçoğu fiziksel niteliktedir. İstekler ise kültür ve kişilik tarafından şekillendirilmiş gereksinimlerdir (Karafakioğlu, 2006: 3-4). Örneğin, susamak bir ihtiyaç olurken, susuzluğunuzu gidereceğiniz ürün sizin isteğinizi teşkil eder.

Odabaşı'na (2006: 21) göre ihtiyaç bir nesneye yönelmediğinde spesifik bir özellik taşımaz iken, bir nesneye odaklandığında satın alma arzusu ile birlikte isteğe dönüşür. İstek ancak bu durumda ekonomik olarak geçerli bir biçime gelmiş olur. Bir müşterinin isteğini uyandırmak için, her şeyden önce onun isteklerini, ilgi alanlarını ve gereksinimlerini bilmek gerekir. Satışçı ancak bu bilgilere sahip olduğu zaman,

¹²<http://goarticles.com/article/The-3-Effective-Approaches-in-Retail-Selling/3959502/>
(Erişim Tarihi: 10.03.2011)

satılacak mala gereksinimi olduğuna müşteriye inandırabilir ve bu mala sahip olma isteğini uyandırabilir. (Goldmann, 1989: 203-204).

Doyle'a (2003: 148) göre istekler üç grupta incelenebilir.

- Mevcut istekler: Müşterilerin tatminkar çözümlerinin halihazırda mevcut olduğuna inandıkları isteklerdir. Yeni ürün fırsatları sınırlıdır, çünkü benzer ürünlerle başa baş rekabet söz konusudur.
- Gizli İstekler: Mevcut olup henüz tatmin edilmemiş isteklerdir. Bu isteklere ait çözümler yenilik yapılmasını gerektirir. Örneğin, Bir üniversite öğrencisinin belirli bir markanın spor ayakkabısını satın almasıyla, belirli bir statüye sahip olduğunu göstermek istemesi.
- Yeni İstekler: İnsanların sahip oldukları ihtiyaçlarıdır, ancak bu isteğin tatminine yönelik çözümü görmeden önce bu isteğin farkında değillerdir. Örneğin, Iphone'a , MiniNotebook'a olan isteklerini fark etmeleri, üretilmezden önce pek de olası değildi.

Yapılan araştırmalara göre satış başarısı ve satış personelinin açığa çıkardığı ihtiyaçlar arasında doğrudan bir ilişki vardır. Xerox tarafından 500'ün üzerinde satış ziyaretine bağlı yapılan araştırmaya göre başarısız satış ziyaretlerinde başarılı satış ziyaretlerine göre üç kat daha fazla ihtiyaçlar belirlenmiştir (Dalrymple ve Cron, 1995: 112).

Holmes'a (2008: 200) göre müşterilerde var olan isteği arttırmak için kullanılacak iki teknik aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Kendi bakış açılarından ihtiyaçlarını arttırmak üzere bir dizi sorular sorulmalı.
- Alıcıyı gerçekten motive eden ve hemen eyleme geçmesini sağlayacak ölümcül veriler sunulmalı.

Satışçı müşterinin ihtiyaçlarını ve isteğini anlamada soru sorma, dinleme ve gözlemlene becerilerinden faydalanabilir.

Satışçı müşterilerin sorularını cevaplandırırken ve müşteri cevaplarını dinlerken müşterilerden gelen sinyalleri (yüz mimikleri, göz hareketleri ve ses tonu vb..) izlemelidir. Müşteri ihtiyaç ve isteklerini gözlemlene yoluyla elde ederek aşağıdaki sonuçlara ulaşabilir (Samson ve Little, 1993: 411) :

- Satış süreci daha az çabayla sonlanır
- Müşteri satışçının önerilerine güven duyacaktır.
- Tatmin olan müşteri sayısında artış yaşanır.

Satışçı müşteri ihtiyaçlarını anlayabilmek için öncelikle müşteriye doğru bir şekilde dinlemeyi öğrenmelidir. Bu nedenle satış esnasında müşteriye doğru soruları sorup cevaplarını aktif bir biçimde dinleyip müşteri gereksinim ve ihtiyaçlarını anlamaya çalışmalıdır.

Soru sorma satışçılara müşterilerin ihtiyaçlarını anlamada önemli bir yer tutar. Soru şekillerini üç ana başlıkta sıralayabiliriz (Bentley, 1999: 56-58).

- Genel açık sorular: Satışçının, müşteri hakkında bilgi toplama ihtiyacı olduğu zaman kullandığı soru tipidir.
- Özel / Kapalı Sorular: Bu soru tipi görüşülmekte olan konudan uzaklaşılır gibi olduğunda konuşmayı tekrar tek bir noktaya toplamak gibi amaçlara hizmet eder. Özel sorular 'evet' ya da ' hayır' cevabı istendiğinde ise bunlara genellikle kapalı sorular denir.
- Yönlendirici Sorular: Bu soru tipi ise müşterileri belli bir noktaya, satış çabası açısından özel ilgi gerektiren alanlarda yeni bilgi sağlayacak bir yöne yönlendirme gerektiğinde kullanılır.

Soru sorma müşterinin gereksinim ve ihtiyaçlarını anlamaktan ziyade perakende işletmelerde bazı özel uygulamalara sahiptir ve ek satış sağlamak amacıyla kullanılabilir. (Gammon, 1996: 148) Örneğin, bir giyim mağazasında çalışan satışçı, müşteriye pantolon sattıktan sonra, kemere ihtiyacının olup olmadığını sorarak, müşterinin ihtiyacını fark etmesini sağlayabilir. Saç kesimi tamamlanan müşteriye fön isteyip istemediğinin sorulması, müşterinin isteğini açığa çıkarıp fön işlemine karar

vermesine neden olabilir ve bu durum da kuaför için ek kazanç getirirken müşteri de oradan daha memnun ayrılmış olacaktır.

4.4. Ürün ve Özelliklerinin Gösterilmesi

Bu aşamada satıcı müşteriye ürünün özelliklerini ve faydalarını doğru bir şekilde aktarmalıdır.

Ürün özelliklerinin tek başına müşteri üzerinde çok az etki yapacağı; özelliklerin ancak müşteriye kişisel bir yarar sağlayabilecek fayda cümlelerine dönüştürülürse anlamlı olacağı satıcıların asla unutmaması gereken bir kuraldır (Öztürk, 2006: 30). Satıcılar müşterilere önerilerde bulunurken özellik ve fayda arasındaki farkı gözetmelidirler. Özellikler ‘Müşteri bakımından önemli olan ürün ya da hizmet özellikleri nelerdir?’ sorusunu cevaplarken, faydalar ise “ bu özellikler neden önemli” , “bunlar bize ne veriyor” sorularının cevabını verir (Bentley, 1999: 124).

Oluç’a (2006: 618) göre, satıcı, müşteriye ürün ya da hizmeti sunduğu esnada yalnızca konuşmamalı, dinlemelidir de. Olası müşterilerin sorularını ve yorumlarını dinleyerek tepkilerini gözlemleyerek müşterinin özgül gereksinimlerini belirlemeye çalışmalıdır. Satıcı müşterinin ihtiyacını iyi bir şekilde tespit edip, ürünü müşteriye anlatırken ürünün özel yönlerini iyi bir şekilde açıklayıp, müşterinin zihninde soru işaretleri oluşturmamalıdır (Erdoğan, 1999: 34).

Bazı satıcılar, sattıkları ürünleri tanımaz ve onlara koydukları fiyattan kendileri bile korkar. Satıcı fiyattan korkarsa, nasıl olurda müşteri o fiyattan korkmaz. Eğer satıcı, ürünün özelliklerini müşteriye aktarabilirse, müşteri o ürünü alacaktır (Casson:1998: 64-65).

Satıcı, sunuşu esnasında müşterinin satışa katılımını sağlayabilir. Limanlılar’a (1992: 30) göre satıcı müşterinin gösterime katılımını sağlamakla, müşterinin ürüne olan arzusunu kamçılar. Katılımla beraber müşterinin iknası kolaylaşır ve hiçbir açıklama işleyişin yerini tutamaz. Birkaç istisna dışında denilebilir ki gösterimde müşterinin katılımı ne kadar çok olursa satış yapılması olanağı o kadar artar. (Limanlılar, 1992: 32) Örneğin; Migros gibi perakende kuruluşlarda görüldüğü üzere

dayanıksız tüketim ürünleri (peynir, sucuk vb. ürünler) müşterilere tattırma yoluyla tanıtılır ve müşterinin satın alması kolaylaştırılır. Otomobil ve motosiklet gibi taşıt firmaları da müşterilere test sürüşleri yaptırarak, müşterinin ürünlerini benimsemesini kolaylaştırır.

Satışçı, müşteriye ürünün tanıtımını yaparken gereksiz bilgilerden kaçınmalı ve net bilgiler vermelidir. Eğer satılacak ürün (cep telefonu, plazma vb.) karmaşık bir yapıda ve müşterinin teknik bilgisi yeterli düzeyde değil ise, ürünün özellikleri müşterinin anlayabileceği bir düzeyde müşteriye aktarılabilir.

4.5. Müşteri İtirazlarının Yanıtlanması

Müşteri açısından düşünüldüğünde ilginin de bir göstergesi olan itiraz, satış sürecinin bir aşamasıdır. Müşteriyle tartışarak değil, itirazları yumuşak bir biçimde ele alarak yanıtlamak profesyonelliğin bir göstergesidir (Forsthy, 2010: 147).

Müşteri satışçını satış önerisini kabul ettiğinde başka bir şeyden vazgeçme durumunda olacağı için bir direnme hissedecektir. Bu durumda ürün sadece benzer ürünlerle değil; bu satın alma gücü ile elde edilebilecek tüm öbür ürünler ve hizmetlerle de rekabet edecektir (Limanlılar, 1993: 23). Bu nedenle satışçılar itirazları, satış sürecinin olmazsa olmaz bir parçası olarak kabul edip, itirazları hoşgörülle yanıtlamaya çalışmalıdır.

Soysal'a (2000: 137-138) göre müşterilerin marketlerde genel olarak itiraz ettikleri konuları şöyle sıralanabilir:

- Fiyata itiraz. Çoğunlukla ürünün pahalı olduğu yolundaki itirazlar.
- Ürün çeşitleri konusunda itirazlar
- Ürünün çeşitli teknik özellikleriyle ilgili itirazlar
- Kullanım ve bakım kolaylığı ile ilgili itirazlar
- "İhtiyacım yok," sözleriyle ifade edilen itirazlar. Bu tür itirazlar, başka kuşuların kılıfı olarak da kullanılır.

- Güven arayıcı itirazlar. Müşteri karar vermek üzeredir; ama son kararı vermek için, biraz daha güven duymak istemektedir.
- “Ben biraz daha dolaşayım da, düşüneyim,” diyerek ifade edilen itirazlar
- Diğer şubelerdeki hizmet ve uygulamalarla ilgili itirazlar
- Mağazanın fiziksel koşullarıyla ilgili itirazlar
- Etiketleme ile ilgili itirazlar
- Kasadaki itirazlar

Müşteriler tarafından ileri sürülen itirazların açık olmadığı durumlarda, satışı müşteriye sorular sorarak itirazın gerçek nedenini anlamaya çalışmalıdır. İtirazların nedeni açık olarak belli olduktan sonra da satışı itirazları cevaplandırmalıdır (Cengiz, 2005: 69).

Satışı, itirazları karşılarken hiçbir şekilde görüşmeyi tartışmaya dönüştürmemeli, sakın bir biçimde karşılamalı, saygıda ve güler yüzde kusur etmemelidir (Yükselen, 2007: 61). Satışı, itirazları onayladığında müşteriler kalkanlarını indirirler, buna itirazı izole etmek denir. İtirazları izole etmek her büyük satış eğitiminde satışılarına öğretilen standart bir maddedir (Holmes, 2008: 202) Satışı tartışmadan kaçarak müşterinin satın alımına yardımcı olabilecek bir atmosfer oluştururlar böylece satışı satışın kapanmasına bir adım daha yaklaşmış olur.

Bir ya da birçok itirazın başarıyla karşılanmasının eninde sonunda pürüzsüz, kolay bir satış yapılmasını sağlayacağını, ortalama satıcıların, en başarılı olanların bile korktukları en büyük engeli (satışı kapatma hareketi) ortadan kaldıracığını anlamak çok önemli bir noktadır (King, 1997: 104)

Satış elemanları itirazların kişisel satış sürecinin ayrılmaz bir parçası olduğunu fark etmelidirler.

4.6. Satışın Kapanması

Satışçı siparişleri sorduğunda ya da satış onaylandığında kapanış gerçekleşir (Öztürk, 2004: 241). Satışın kapanması, satış sürecindeki bütün çabaların doğal bir sonucudur (Dion, 2005: 72).

Satışçı satışı kapatma konusunda müşterinin satın alım sinyallerini izlemelidir. Fernie ve Moore'a (2003: 59) göre; kullanım talimatının okunması, ürünün denenmesi, rengi, stili, teslimi, aksesuarları ve hakkında sorular sorulması ve ürün hakkında yapılan olumlu yorumlar satın alma isteğinin olduğunu gösteren satın alım sinyalleridir. Bu satın alım sinyallerinin müşteri tarafından verilmeye başlanmasıyla satışın kapatılmaya hazır olduğu ve müşterinin karar vermek için satışçıdan yardım beklediği anlaşılır (King, 1997: 127).

Limanlılar'a (1992: 30) göre, satışın kapanması ancak güçlü bir gösterim ve de itirazların güzelce yanıtlanması sonucu, olası müşterinin arzusunun artırılması ve ikna edilme sonrasında mümkün olabilir.

Gammon'a (1996, 151-152) göre çeşitli satışı kapatma teknikleri vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Seçenek sunarak kapatma: Müşteriye iki seçenek önerilir; “Üç tane mi yoksa dört mü istersiniz?”
- Ödün vererek Kapatma: Satıcı, müşterinin hazır olduğunu düşündüğü miktarın biraz üstünde bir miktarı önerir. Müşteri, kararlarında bağımsız olduğunu göstermek amacıyla daha küçük bir miktarla yanıt verir ve satıcı kabul eder.
- Emirli Kapatma: “ Siparişi yazıyorum ve siz de burayı imzalıyorsunuz.” Şeklinde gerçekleşir.
- Sessiz Kapatma: Satıcı bilerek konuşmasına son verir ve bekler. Bunu izleyen sessizlik döneminde müşteri, bir şeyler söyleme ihtiyacını duyar ve siparişini verir.

Satışın nasıl kapatılacağı kadar ne zaman kapatılacağını bilmek de önemlidir. Çoğu tecrübesiz satıcı, alıcının karar vermesi için susmak yerine, konuşmaya devam ettikleri için, siparişi alacaklarına, satışı kaçırdıkları olmuştur. Burada beden dili önem kazanmaktadır (Özdeş, 2008:167). Taşkın'a (2000: 166) göre, satıcının, satış sırasında vücut diline dikkat ederek bunlara anlam vermesi, çoğu kez kişisel satışın anahtarıdır. Bazı satıcılar, müşterilerini konuşmalarıyla olduğu kadar, vücut dilleriyle de ikna ederek satışa yönlendirebilir.

Satışın gerçekleşmesi ile satıcı yalnızca satış hacmini ve firmasının karını arttırmakla kalmaz; müşterisinin satın almasına ve onun gereksinimlerini tatmin etmesine de yardımcı olmuş olur (Limanlılar, 1992: 30).

4.7. Tavsiye Satışlar ve Satış Sonrası

Değişen tüketici profiliyle beraber işletmeler, satış süreci sonunda müşteriler ile uzun süreli ilişkiler kurmayı hedeflemektedir. Bu sebeple işletmenin uyguladığı satış sonrası politikalar son derece önemlidir.

Müşteri alacağı ürün ya da hizmete karar verdikten sonra, satıcı ana ürünle ilişkili ürün ya da hizmetleri müşteriye tavsiye eder. Satıcı tavsiye satışları zorlama olarak görmeyip, doğru sunulduğunda müşteri ilişkilerini geliştirebileceğinin farkında olmalıdır (Öztürk, 2006: 47). Diz üstü bilgisayar satın alan müşteriye, fareye ihtiyacının olup olmadığının sorulması tavsiye satışlara örnek verilebilir.

Firma için, müşterileri elde tutmak satışları kapatmaktan daha fazla önemlidir. Bu sebeple, müşterilerin yüksek derecede memnuniyeti sağlanıp, müşteri bağlılığı sağlanmalıdır. Yapılan araştırmalara göre, memnun müşteriler memnuniyetlerini ortalama olarak dört kişiye anlatırken, memnun olmayan müşteriler ise ortalama on dört kişiye anlatmaktadır (Uslu, 2006: 196-197). IBM firması, müşterilerine sağladığı satış sonrası hizmetleriyle tanınır. IBM'de bir sipariş, bilgisayar sistemi başarılı bir şekilde kurulmadan önce asla bitmiş sayılmaz. Müşteri ürün hakkında eğitilerek, ürünü nasıl kullanılacağı gösterilir. Müşteriyle beraber çalışılıp sistemden daha iyi yararlanabilmesi için uygulamalar yapılır (Shook, 1989: 139-140).

Perakende sektöründe artan rekabet ortamı içerisindeki firmaların müşteri memnuniyetini sağlaması ve onları sürekli müşteriler haline getirip müşteri sadakatinin oluşturulması kaçınılmaz olmuştur.

Satışçılar, satış sonrasında da müşteri tatminini sürdürmeyi sağlamalıdır. Tam zamanında ürün teslimatı, kurulumunu, periyodik bakım/onarım hizmetlerini ve şikâyetleri ya da soruların cevaplanmasını sağlayarak müşteri tatmininin sürmesini sağlamalıdır. Amaç gelecekteki satış olasılığını arttırmak ve iyi niyet inşa etmektir (Dwyer, 2000: 153).

Yapılan araştırmalar müşterilerin çalıştıkları firmayı çeşitli nedenlerle terk ettiklerini göstermektedir. Aşağıda bu nedenler görülmektedir.

Tablo 1. Müşterilerin Firmayı Terk Etme Nedenleri

Vefat ederler	% 1
Kaybolur, taşınırlar	% 3
Rakiplere giderler	% 14
%Ürün / hizmetten mutsuzdurlar	% 15
Gördükleri muameleden mutsuzdurlar	% 67
Kontrol edilebilir alan	%96

Kaynak: Sasık (2006:115)

Tablo 1 incelendiğinde, müşterilerin firmayı terk etme nedenlerinin %96'sının kontrol edilebilir alanlarda olduğu görülmektedir. Satışçının müşteriye uygun davranmaması, doğru olmayan ürünün sunumu ve rakiplerin daha çekici konumda olması müşterilerin kaybedilmesine yol açar. Devamlı mağazaya gelen müşterinin, sürekli elde edilen gelir anlamına geldiği söylenebilir. Bu sebeple satışçı, mevcut müşterisini kaybetmemek için elinden gelen çabayı göstermelidir. Torlak ve Altunışık'a (2009: 110) göre bir firmanın mevcut müşterisini elinde tutması, yeni müşteri edinmesinden çok daha masraflıdır. Sürekli olarak müşteri kaybeden firmalar zarar gören itibarlarını onarmak için, büyük çaba sarfetmek zorunda kalmaktadırlar.

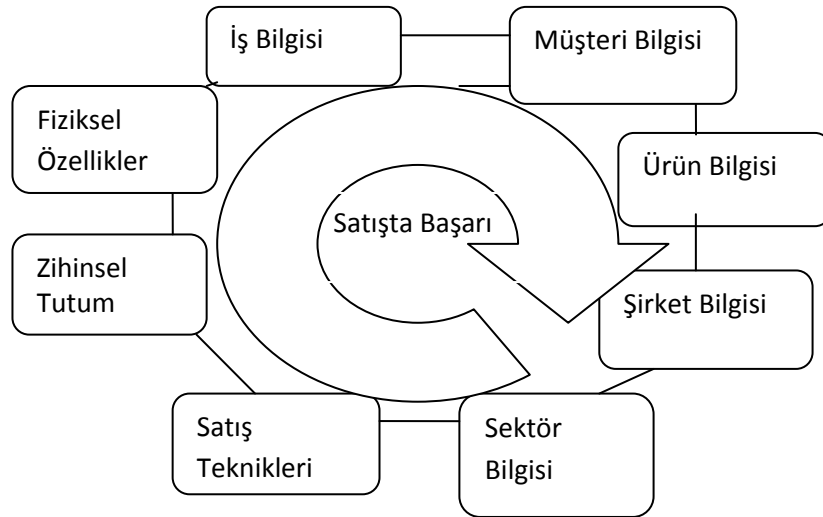
Satışçı, yapacağı her işte eski ve devamlı müşterilerini göz önünde bulundurmalıdır. Yapılan her değişiklikte, müşterilerin görüşleri alınmalıdır çünkü işletmeyi ayakta tutan devamlı müşterilerdir (Casson, 1998: 29).

5. Başarılı Bir Satışçıda Bulunması Gereken Özellikler

Ürünler birbirine daha çok benzemeye başladığı için günümüzde, müşteriye para tasarrufu yaratmasına yardımcı olabilecek ‘değer yaratabilen’ satışçılara gereksinim duyulmaktadır. Bu teknik bir yardım sağlamak veya müşteri için bir sorunu çözmek şeklinde de olabilir. Satışçılar ikna etmekten danışmanlık yapmaya yönelmelidir (Kotler, 2007: 157).

Günümüzde, satışçıların görevi eskiye oranla zorlaşmıştır. Bunun bir nedeni de karşılaşılan tüketici profiline daha bilinçli hale gelmesidir. Satış sürecini başarıyla tamamlamak isteyen satışçılar, sahip oldukları yetenekleri ve satış kariyerleri boyunca edindikleri deneyimleri, satış süreci boyunca uygulamaya çalışmalı ve sürekli olarak eğitime ve gelişime açık bir yapıda olmalıdır.

Bir satış elemanında bulunması gereken özellikler aşağıdaki şekil yardımıyla gösterilmiştir:



Şekil 4: Bir Satış Elemanında Bulunması Gereken Özellikler

Kaynak: İslamoğlu ve Altunışık, 2007: 39

5.1. Fiziksel Özellikler

Satışçının müşteriyle karşılaştıktan sonraki ilk 30 saniyesi satış sürecinde hayati öneme sahiptir. Bazı araştırmalar bilinçaltından kaynaklanan bu etkinin % 70'lere vardığını iddia etmektedir. Bu nedenle satışçılar kişisel görünümüne özen göstermelidir (Sasık, 2006: 27). Satışçı kendisini formda ve iyi hissettiğinde, bu durum dış görünüşüne ve kendine güvenine yansır. Satışçının sıkıntılı ve sert gözükmemesi gerekir (Schlain, 1966: 36).

Satışçı, giyim tarzına, elbise ve aksesuarların uyumuna, müşteri özellikleri ve dönemin stil ve özelliğine uygunluğuna, traş ve temizliğine, uyku düzenine ve dinlemesine önem göstermesi gerekir. Bu bakımdan satışçı fiziksel görünümünü ve davranışını, kişiliğinin bir parçası haline getirmelidir (Karabulut, 1982: 25). Satışçının fiziksel özelliklerinin müşterinin satın alma davranışını etkilediği söylenebilir.

5.2. Ürün Bilgisi

Profesyonel satışta ürün veya hizmet hakkında satışçının sahip olduğu bilgi gerçekten çok önemlidir. Satışın ana amacı müşteriye doğru satın alım kararları vermesine yardımcı olmaktır. Eğer bir satışçının ürünün özellikleri ve kullanımı hakkında yeterli bilgisi yok ise, müşteriye yeterli yardımcı sağlayamaz (Manning ve Reece, 1987: 151-152). Perakendecilerin sattığı pek çok ürün teknik açıdan karmaşık yapıdadır. Bu nedenle satışçı ürün hakkındaki bilgisiyle satışı rahat bir biçimde gerçekleştirecektir (Dunne vd., 1992: 352). Örneğin elektronik ürünlerin satışında, satışçının müşteriye ürün hakkında bilgilendirmesi ve rakip ürünlere göre üstünlüklerini anlatması satış sürecini kolaylaştırır. Satışçının müşterinin ürün hakkında sorduğu sorulara tatmin edici düzeyde yanıtlar veremez ise satışın gerçekleşmeyeceği söylenebilir.

Var olan ürünler hakkında üst düzey bilgiye sahip olan satışı sayesinde en uygun ürünü aramaya yönelik çabalar azalacak ve satışı müşteriye satın alım kararı aşamasında yardımcı olacaktır (Blythe, 2002: 216).

5.3. Zihinsel Tutum

Perakendecilik sektörü zorlu ve hızlı hareket eden bir sektör olduğu için keskin zihinsel becerilere sahip satış elemanlarına ihtiyaç vardır.

Hafıza: Müşteriyle doğrudan iletişim kurulacağı bir durumda yüzleri ve isimleri hatırlayabilecek bir hafızaya sahip olmak satışıya çok yardımcı olacaktır. Çünkü insanlar önemli olduklarını düşünmekten hoşlanırlar, bu sebeple satış esnasında satışçının müşterinin ismini telaffuz etmesi müşteri için olumlu etki yaratır (Samson ve Little, 1993: 393).

Dürüstlük: Dürüstlük, profesyonel bir satışçının olmazsa olmaz bir özelliğidir. Dürüst bir satışı, ürün veya hizmetinin özelliklerini abartmamalı ve gerçeğe aykırı iddialarda bulunmamalıdır. Satışı, samimiyetle müşterinin güvenini kazanmalıdır (Canfield, 1958: 12). Satış yapmak, müşteriyi kandırarak ona zarar vermek değil aksine ona faydalı bir mal satmak veya hizmet görmektir. Böylece satışı, hem bulunduğu mağazaya, hem de müşteriye yarayan bir iş yapmış olacaktır (Casson, 1998: 11). Müşteri satışçının dürüst olduğuna ve tek gayesinin satışı gerçekleştirmek olmadığını anlarsa satışçının düşüncelerine ve tavsiyelerine daha çok önem verir. Böylelikle satış süreci kolaylaşır.

Yaratıcılık: Ortalama bir satışı satın almaya hazır veya istekli olan bir müşteriden sipariş alırken, yaratıcı bir satışı daha önce var olmayan siparişler yaratır. Yaratıcı satış yoluyla süreci o kadar basit hale getirir ki, olası müşteri satın alımı reddedecek mücbir bir sebep bulamaz (Schlain, 1966: 27).

Örgütsel Bağlılık: Konuk'a (2006: 73) göre iş yerinde kendini güvende hissetme, üst yönetimle olan ilişki, ödüllendirme ve takdir, bağlı olunan ilk yönetici ile olan ilişki ve onun kalitesi, kişisel gelişimin gerçekleşebilmesi, performans yönetimi çalışanın bağlılığı ile ilişkili görülmektedir. M. Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı üç

boyutlu olarak kavramlaştıran bir bağlılık modelini öne sürmüşlerdir. Yazarlara göre örgütsel bağlılığın söz konusu üç boyutu aşağıdaki gibi sıralanabilir (Glisson, C. ve Durick, 1988'den aktaran Demir, 2007:168) :

- **Duygusal bağlılık:** İnsanların örgütleri ile olan ilişkilerini değer ve hedef uygunluğu açısından düşünmeye başladıkları tutumsal bir süreçtir. Bireyin hedef ve değerlerinin örgüt hedef ve değerleri ile uyum derecesi, bireyin örgütte kalma arzusunu doğrudan etkilemektedir. Genel olarak, güçlü bir duygusal bağlılığı olan çalışanlar, kalmak istedikleri için örgüte bağlıdırlar. Örneğin satışı, satmış olduğu ürünlere, markasına ve firmanın değerlerine inanmaz ise o firma içinde bulunmaktan mutlu olmaz bu durum da satışçının performansını olumsuz yönde etkileyebilir.
- **Devam bağlılığı:** Ayrılma durumunda ortaya çıkacak maliyetlere göre örgütte kalma gereksinimidir.
- **Normative (kuralcı) bağlılık:** Bir çalışanın görev, sadakat veya ahlaki bir yükümlülük duygusuna göre bağlılığı ifade etmektedir

Terbiye ve İncelik: İşverenler, satışçılarından müşterilerine misafir gibi davranmalarını, ürün alsalar da almasalar da kapıya kadar güler yüzle uğurlamalarını isterler. Satışçıların hareketleri müşterilerin hoşuna giderse, ürünlerde müşterinin beğenisini kazanacaktır (Casson, 1998: 104). Satışçının müşteriye karşı takındığı nezaketsiz tutumun müşteri üzerinde olumsuz bir etki yaratacağı söylenebilir. Satışın gerçekleşmediği bazı durumlarda satışçı müşteriye kaba davranma yoluna gidebilir unutmamak gerekir ki bu tavır müşterinin mağazayı tekrar ziyaret etme ihtimalini ortadan kaldıracaktır.

Hayal Gücü: Buzan ve Israel'e (2007: 24) göre, satışçının başarısında hayal gücü, sıkı çalışmadan çok daha güçlüdür. Hayal edilebilen, rüyası görülen gerçekleştirebilir. Her satışçı hayal gücünü geliştirmek için zaman ayırmalıdır.

Kendine İnanmak: İnanç, satış başarısının kilit unsurlarından biridir, çünkü satışçıya enerji veren, ileri doğru iten ve en önemlisi gösterilen çabaya ilgi duyulmasını

sağlayan bir tutkuya neden olur. İnanç eksikliği, satışıının düşük çaba göstermesine neden olur (Buzan ve Israel, 2007: 19).

5.4. Firma Bilgisi

Şirketlerin sayısının artmasıyla beraber, satışıılar firmaların müşteriiler ile arasındaki en yakın temas noktası haline gelmiştir. Satışıı, müşterinin şirketteki gözüdür. Satılan ürünlerin benzerliği dolayısı ile müşterinin satın alma kararında firma hakkındaki düşünceleri önemlidir (Manning ve Reece, 1987: 131).

Satışıı satış sunumu sırasında, müşteriilerine rakiplerine karşı üstünlüklerini göstermek için firma özelliklerini kullanabilirler. Örneğin; garanti süresi, satış sonrası hizmetler, kuruluş tarihi ve firma imajı gibi.

5.5. Müşteri Bilgisi

Satışıı, müşterisinin kişiliğini, sorunlarını, fiziki, mali ve beşeri özelliklerini tanımalıdır. Bu bakımdan müşterinin hobilerine, eğitimine, okuluna, doğum yerine, iş tecrübelerine varıncaya kadar sistematik bir araştırma yapılmalı ve elde edilen bilgiler güncellenmeli sonuca bağlı bunlardan satış amacı ile uygun fırsatlar yaratarak yararlanılmalıdır (Karabulut, 1982: 26).

Müşterisi hakkında bilgisi olan satışıı, müşteriisine daha iyi bir satış sunumu gerçekleştirebilir. Çünkü müşterisinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini tahmin edebilir böylelikle müşteriisine hem zaman tasarrufu sağlar hem de onu yönlendirebilir.

5.6. İş ve Sektör Bilgisi

Satışıının görevleri konusunda iş bilgisi konusuna değinilecektir. Satışıı sektördeki değişimleri yazılı basımdan ve gözlemleyerek yakından takip etmelidir. Örneğin tekstil mağazasında çalışan bir satış elemanı, sezonun moda renklerini bilmelidir.

5.7. Satış Teknikleri

Satışçı eğitime açık olmalı ve kullanabileceği satış teknikleri konusunda bilgi sahibi olmalıdır. Pek çok kurumsal firma satışçılarına satış teknikleri konusunda eğitim verir. Bu eğitimlerde satışçılara karşılaşılabilecek itirazlar ve itirazları yanıtlama biçimleri, satın alma sinyalleri, müşteriye ikna yöntemleri ve satışı kapatma teknikleri hakkında eğitim verilir.

6. Satışçının Görevleri

Bazı satışçılar sadece sipariş alma görevini yerine getirir. Bazıları ise müşterilerin ihtiyaçlarını başarılı bir şekilde tanımlayıp, onları satın almaya ikna edip ihtiyaçlarını tatmin eder. Perakende satışçılar ise müşteriye hizmet sağlama, alım satım işlerini tamamlama, stok yenileme ve kişisel satış gibi görevleri vardır (Futrell, 1996: 393).

Öztürk'e (2009: 93) göre bir firmanın ne kadar ve hangi özelliğe sahip satışçı bulunduracağı;

- Potansiyel alıcıların büyüklüğüne ve özelliğine
- Ürünlerin fiyat ve karmaşıklık düzeyine
- Dağıtım kanallarının çeşidi ve sayısına
- İhtiyaç duyulan pazarlama ve teknik düzeyine göre değişir.

Bu faktörlere bağlı olarak satış görevlerini üç ana kategoride incelenebilir (Öztürk, 2004: 232) :

- Siparişi alan satışçılar
- Siparişi destekleyen satışçılar
- Siparişi elde eden satışçılar

6.1. Siparişi Alan Satışçılar

Yoğun satış çabası gerektirmeyen, daha çok standart mallarda rutin siparişlerle uğraşan bu tip satıcılar işletme içinde sipariş alanlar ve sahada sipariş alanlar olmak üzere ikiye ayrılır. Bu tip satışçılar uzun süreli müşteri tatmini ve ilişkilerini sürdürmeye çalışırlar (Mucuk, 2004: 194).

İşletme içinde sipariş alanlar; işyerlerinden ayrılmazlar ve müşterileri onlarla karşılaşmadan önce ne satın almak istediklerini zihinlerinde belirlemişlerdir (Crissy vd., 1977: 5). Örneğin, kırtasiyede çalışan bir satışçı işletme içinde sipariş alıcıdır. Kırtasiye mağazasına gelen müşterinin hazırda bir ihtiyacı bulunmaktadır. Burada satışçıya düşen görev müşteriye iyi hizmet sunarak, müşterinin tekrar ziyaretini sağlamaktır. Sahada sipariş alan satışçı için ise görevinin dışarıda sipariş almak olduğu ve yaratıcı satışçılık taraflarının az olduğu söylenebilir. Örneğin perakende mağazaların stoklarını yenileyen satışçılar. Örneklere de anlaşılabileceği üzere bu tip satışçılar satışın gerçekleşmesi için çok fazla çaba harcamazlar.

6.2. Siparişi Destekleyen Satışçılar (Misyoner satışçılık)

Siparişi destekleyen satışçıların görevi satış için uygun zemin oluşturmaaktır. Bu nedenle alıcıları düzenli bir şekilde ziyaret ederler, ürünler konusunda bilgilendirirler ancak sipariş almazlar (Oyman, 2005: 145). Ecza depoları, gıda üreticileri ve ulaşım firmaları genellikle misyoner satışçılarla çalışırlar (Anderson, 1995: 15). Örneğin, ilaç mümessilleri ve yayınevlerinin ders kitabı temsilcileri misyoner satışçılar grubuna girer. İlaç mümessilleri, doktorları ürünlerini tercih etmeleri için bilgilendirirler, onlarla iyi ilişkiler kurup ürünlerinin tercih edilebilirliğini arttırırlar. Yayınevlerinin ders kitabı temsilcileri ise, öğretim üyelerini ziyaret ederek kitaplar hakkında onları bilgilendirirler.

6.3. Sipariş Elde Eden Satışçılar

Sipariş elde eden satışçılar ürünü satın alma konusunda müşteriyi ikna ederler. Eldeki müşterileri izleyerek, yeni sipariş vermelerini sağlarlar, üstelik onların yardımlarından yararlanarak yeni müşterilerde bulurlar. Yeni işyerlerine ulaşarak onları firma müşterisi olmaya yönlendirirler (Oluç, 2006: 619) Pek çok başarılı perakende mağazanın kalbini sipariş elde eden satış elemanları oluşturur (Bolen, 1988: 348).

Öztürk'e (2009: 93-94) göre sipariş elde eden satış elemanının görevi üçe ayrılır:

- Ticari Satış
- Teknik Satış
- Yaratıcı Satış

6.3.1. Teknik satış

Teknik satışçı müşterilere ürün hakkında teknik bilgi veren satış mühendisleridir (Çağlar ve Kılıç, 2005: 156). Genellikle üniversitede önemli bir miktarda teknik eğitim almış olması gerekir. Sahip olduğu teknik bilgi, mesleğinde başarılı olması için hayati öneme sahiptir (Crissy vd., 1977: 6). Örneğin, makine firmasında çalışan bir satışçının ürününü üçüncü kişilere satabilmesi için ürününün teknik özellikleri, kurulumu ve bakımı konularında yeterince bilgi sahibi olmalıdır.

6.3.2. Yaratıcı satış

Yaratıcı satış, ilk başta ürüne veya hizmete olan ihtiyaçlarının farkında olmayan potansiyel alıcıları bulur, ihtiyaç yaratır ve alıcılarını ürünün ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceğine ikna eder. Yaratıcı satışçının görevi, müşterinin ihtiyacını tatmin edecek ürünü ve hizmeti satmadan önce ihtiyacını alıcıya satmaktır (Canfield, 1958: 2). Yaratıcı satış, ürün hattı, ürün kullanımı ve teknik özellikleri hakkında tam bilgiye sahip satışçılarını gerektirir. Yaratıcı satışçılar genellikle satış danışmanları olarak adlandırılır, mobilya mağazalarında çalışan iç mimarlar örnek gösterilebilir (Mason vd., 1991: 480).

Çağlar ve Kılıç'a (2005: 156) göre yaratıcı satışıçılar ikiye ayrılır:

- Dokunulur ürünlerde yaratıcı uzman satışıçı: Bu tip satışıçının işi biraz daha zordur çünkü müşteri, ihtiyacı olan ürünün farkında olmayabilir ya da şimdi kullandığı ürüne göre hangi yeni ürünün ihtiyacını daha iyi tatmin edebileceğini fark etmeyebilir. Elektrik süpürgesi ve ansiklopedi gibi ürünler yaratıcı uzman satışıçının sattığı ürünlere örnek verilebilir (Stanton vd., 1991: 9)
- Dokunulmaz ürünlerde yaratıcı uzman satışıçı: Reklam, sigorta gibi soyut malların satışında satışıçının yaratıcılık yeteneği zirvede olmalıdır. Satışıçı, müşteri özelliklerini bilmeli, bu müşterisinin satın alma kararını vermesini sağlayabilecek ortamı kafasında canlandırmalıdır (Taşkın, 2000: 63). Dokunulmaz ürünlerde satışın gerçekleşmesinin zor olduğu söylenebilir çünkü dokunulmaz ürünler görülemez ve dokunulamazlar bu nedenle müşterinin iknası zorlaşabilir.

6.3.3. Ticari satış

Sahada hizmet ticari satışta önemlidir. Siparişleri hızlandırmak, yeniden siparişleri almak, rafları doldurmak, sergi/teşhir oluşturmak, mağaza içi teşhir ve numune dağıtmak bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Perakendecilere gıda, temizlik malzemesi satan üreticilerin satışıçıları bu gruba girer (Korkmaz vd., 2009: 501).

7. Perakende Sektöründe Kariyer Olanakları

Perakende sektörü önemi gün geçtikçe artan ve başlıca istihdam sağlayan sektörlerin başında gelir. Samson ve Little'a (1993: 9) göre, pek çok sebepten dolayı, kişiler perakende sektöründe çalışmayı çekici bulabilirler. Bazı kişiler, diğer kişilerle aktif bir şekilde çalışabilecekleri için perakendeciliğe ilgi duyarken bazıları ise perakendeciliğin yönetici olma veya kendi işinin sahibi olma gibi imkânlarından dolayı perakende sektörüne ilgi duyarlar

7.1. Satışçı

Satışçı, firmanın hedef pazar bölümünü oluşturan, belli sosyo-ekonomik özelliklere sahip olası müşterileri belirlemek, müşterileri satın almaya ikna etmek ve müşterilerin tatmininin sürekliliğini sağlamak gibi amaçlara sahip olup, müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi, bu ihtiyaçların firmanın mevcut ya da yeni ürünlerle karşılamasına katkıda bulunurlar (Çabuk vd., 1999: 4). Bu tez çalışmasında da farklı adlarla da anılan perakende satışçıların motivasyonunun satış performanslarına etkisi ele alınacaktır.

7.2. Ürün Müdürü

Ürün müdürü ürün veya benzer ürün gruplarının pazarlama aktivitelerini planlamadan sorumludur. P&G, Johnson&Johnson ve General Foods gibi büyük firmalarda ürün müdürünün yetkileri çok geniştir. Pazarlama hedeflerini ve stratejilerini belirlemek ve reklam/saha satış aktiviteleri için pazarlama bütçesini hazırlamak yetkileri arasındadır (Stanton vd., 1991: 67).

7.3. Operasyon / Mağaza Yöneticisi

Mağazanın fiziksel alanı, depolama, ürünlerin teslimatı, işletilmesi, çeşitli müşteri hizmetlerinin sağlanması ve mağaza güvenliğinin sürdürülmesinden sorumludur. Başarılı bir mağaza yöneticisi, genellikle insanları yönetmeye ve denetlemeye ilgi duyar. Mağaza yöneticisi, faaliyette olan her departmanın kusursuz bir biçimde çalışmasını sağlamalıdır (Dolber, 2003: 24)

7.4. Grup Yöneticisi

Grup yöneticisi, mağazadaki farklı departmanlar için ürün planmasını yönetme, satış hedeflerine ulaşma; kontrolü, eğitimi, ve satış yöneticilerinin gelişiminden sorumludur (Mason vd., 1991: 685).

7.5. Kategori Yöneticisi

Kategori yöneticisi ürün kategorisinin başarısından sorumludur. Kategori yöneticileri yetkili oldukları ürün çeşitlerine göre bir iş planı yaparak işletme karlılığını yükseltmekten sorumludur (Yükselen, 2007: 408).

7.6. Satın Alma Yöneticisi

Satın alma yöneticisi, ürün ve hizmetler açısından pazardaki gereksinimlerin belirlenmesi ve hangi ürünlerin müşteri ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceğinin belirlenmesi konusunda yetki ve sorumluluğa sahiptir. Satın alma yöneticileri aynı zamanda tedarik kaynaklarının belirlenmesi ve seçiminde de söz sahibidir (Karalar, 2006: 109).

İkinci Bölüm

Perakende Sektöründe Satışçılarının Motivasyonu

1.Motivasyon Kavramı

Motivasyon kelimesi Latince “ Movere” kelimesinden gelmektedir. Kelime anlamı etki altına almak, harekete geçirmek, teşvik etmek vb.dir.¹³

Literatüre bakıldığında motivasyonla ilgili çok sayıda tanımın yapılmış olduğu görülür. Motivasyon kavramının özünü oluşturan güdü (motiv); bireyi bir harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve faktörler olarak tanımlanabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 120).

Sürekli ve uzun dönemli bir işlem olan motivasyon, yöneticinin satışçıları istekle ve iyi bir şekilde çalışmaya yöneltecek olan, sağlıklı bir iklim yaratabilmek için, yapacağı her türlü faaliyet olarak düşünülmelidir (Taşkın, 1995: 118). Wotruba ve Simpson’a (1989: 417) göre motivasyon, davranışlarımızı yönlendiren bir güçtür. Motivasyonun kaynağını isteklerimiz ve ihtiyaçlarımız oluştururken sonucunu hareketlerimiz oluşturmaktadır. Kirman’a (2005: 91) göre ise motivasyon, kişinin herhangi bir şeyi kendi istek ve arzusuyla yapmasıdır. Motive olmak için öncelikle kişinin, hedef ya da hedefleri olmalı ve hedeflerine ulaşma ümidi kişide dayanılmaz bir istek yaratmalıdır. Küçük’e (2007: 77) göre ise, motivasyon bir bireyin örgüt içerisindeki verimli davranışın sebebini izah eden hem iç hem de dış enerji güçleri toplamıdır.

Motivasyonu, bireylerin, belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları ve çaba göstermeleri şeklinde tanımlamak mümkündür.

Görüldüğü üzere, motivasyon konusu, esas itibari ile; kişilerin beklenti ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları, kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir (Koçel, 2007: 483).

¹³ http://www.erdaldemirkiran.com/tr-metinler--29--Motivasyonun_Tanimi.html
(Erişim Tarihi: 01.04.2011)

İç motivasyon olarak nitelenen bireysel motivasyonun iki aşaması vardır: Düşünce ve eylem. Bireysel motivasyon, düşünce ve eylemin toplamıdır. İçten motive olan kişi, düşünceyi eyleme dönüştürür ve belirlediği hedefe doğru hareket eder (Peker ve Aytürk, 2000: 291).

Motivasyon kavramı çoğu kez “teşvik” kavramı ile karıştırılmaktadır. Taşkın’a (1995: 118) göre satışa yönelik teşvik yöneticinin, satışçıların iyi ve çok çalışmayı istemelerine neden olacak özellikle düzenlenmiş faaliyetlerdir. Teşvik, genellikle kısa dönemli bir konudur ve satışçıları belirli işleri yapmaya veya belli tutumları takınmaya itmek için düzenlenir.

Çalışanların motivasyonu, çalışanın insan olarak fiziksel, ruhsal, toplumsal, örgüt üyesi olarak örgütsel, yönetsel, işlevsel ihtiyaçları doğrultusunda her birine özgü araç ve yöntemlerle karşılanarak, belli politikalar yardımıyla davranışlarına bu yolda biçim veya yön verme sürecidir (Aşkun, 1978: 465).

Motivasyonda amaçlanan (Tokgöz, 2009: 181) :

- Çalışanların örgütte kalmalarının sağlanması,
- Yaratıcılık yeteneklerini kullanmalarının sağlanması,
- İş başarılarının arttırılmasını sağlamaktır.

21. yüzyıl dünyasında işletmelerin mal ve hizmet sunabilmesi için “insan” gerekli faktörlerin en vazgeçilmezi olarak nitelendirebilir. Bu nedenle yöneticiler, çalışana iş ortamını ve çalışmayı sevdirecek onu daha verimli çalışmaya yönleltmeye önem verir hale gelmiştir (Kanbur A. ve Kanbur E., 2008: 27). Bu tip yöneticiler etkin bir motivasyonun sadece emrin kabul edilmesini sağlamakla kalmayıp, ayrıca verilen emrin etkili bir biçimde yerine getirilmesi hususunda kararlı bir davranış da yarattığının bilincindedir (Oral ve Kuşlvan, 1997: 944). Bazı yöneticiler ise satışçıların motivasyonuna gerekli önemi vermeyip yüksek motivasyonlu çalışanlarının şirkete ne gibi katkılarda bulunabileceğini öngöremezler.

Motivasyon konusu sadece açlık ve susuzluk gibi biyolojik süreçleri değil, başarıya ulaşma isteği, toplumda kabul görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı gibi

sosyal konuları da içerecek genişlikte ele alınmalıdır. Zira insan motivlerinin çoğu, sosyal etkileşimden ve sosyo-kültürel faktörlerle ilişkiden kaynaklanmakta ve bu motivler, genellikle gruplar ve sosyal meseleler hakkında olumlu ya da olumsuz görüşlerimiz ve tercihlerimizde kendini göstermektedir (Yavilioğlu, 2001: 112).

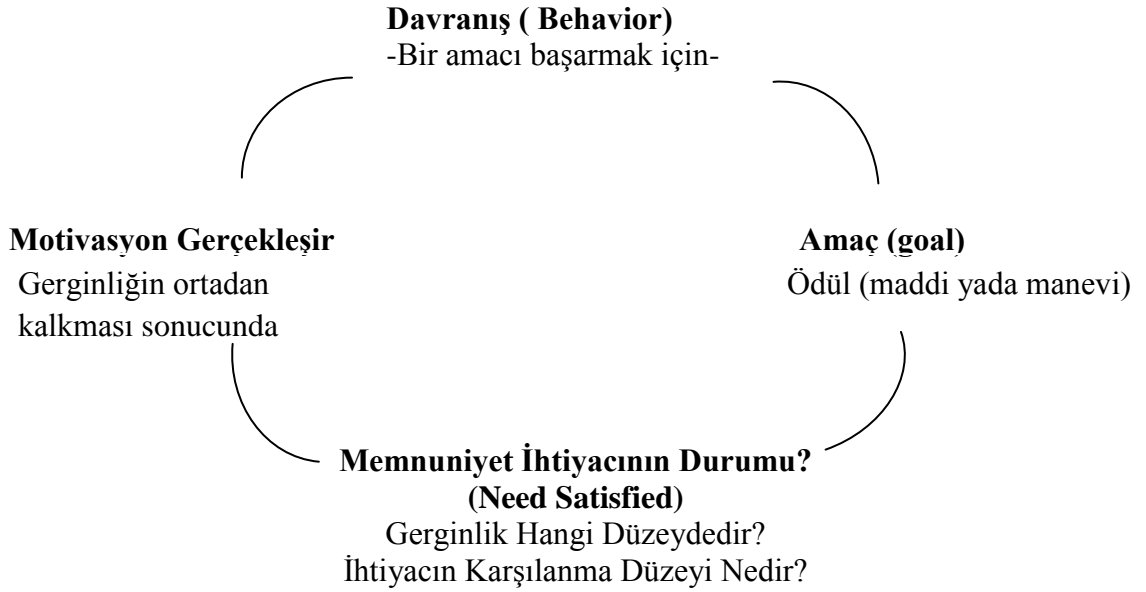
Motivasyon düzeyleri yüksek olan işgörenler, sayısal olarak kendilerinden fazla olan, fakat motive olmamış işgörenlerden daha fazla iş ortaya koyacaklardır. İşletmeye yükledikleri maliyet açısından birbirlerine eşit olan iki işgörenden, motivasyon düzeyi daha yüksek olan işgören diğer işgörene kıyasla örgüte daha fazla çıktı sağlamaktadır (Özdemir ve Murodova, 2008: 152). Satışçılar işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli olan mal ve hizmet satışını gerçekleştirmektedir. Satışçıların motivasyon güçlüğü yaşamaları iş tatminlerinin azalmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle satışçıların motive olmalarının sağlanması ve iş tatminlerinin yükseltilmesi gerekir (Yapraklı ve Yılmaz, 2007: 63).

Yöneticiler sorumlu oldukları satışçıların bireysel farklılıklara sahip olduğunun bilincinde olmalı ve bu bilinç doğrultusunda onları motive etmeye çalışmalıdır. Satışçıların motivasyonunun sağlanması zor olmakla birlikte işletmenin başarısı için gereklidir.

1.1. Motivasyon Süreci

Motivasyon, genellikle amaca yönelik davranışlarla ilişkili bir süreçtir. Yani bireyin bir amaca yönelmesi ya da harekete geçirilmesi anlamına gelmektedir (Şahin, 2004: 525).

Motivasyon süreci aşağıdaki şekil yardımıyla gösterilebilir.



Şekil 5: Motivasyon Süreci

Kaynak: Özmutaf, 2007: 47

İşletmedeki kişiler işlerini etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirmek için motive edilmelidir. Motivasyon süreci tatmin edilmemiş bir takım ihtiyaçların dürtüsü ile başlar. Bu ihtiyaçlar uyarılıncaya kadar kişi motive olamaz.¹⁴ Tatmin edilmeyen ihtiyaç, kişide gerek fiziksel gerek ruhsal bir gerilime neden olduğundan kişi bu ihtiyacı tatmin edip gerilimi azaltmak için bir tip davranışa yönelmek durumunda kalmaktadır. Bu davranış bir amaca yönelik olmakta, amaç elde edilince ihtiyaç da tatmin edildiğinden, motivasyon süreci tamamlanmış bulunmaktadır (Oral ve Kuşluvan, 1997: 95). Örneğin, fiziksel olarak susayan bir kişi sıvıya ihtiyaç duyacak, susamadan dolayı uyarılacak ve bu ihtiyacını gidermek amacıyla da sıvı isteğiyle motive olacaktır veya dinlenmeye ihtiyacı olan bir satışıç tatil ihtiyacı duyacak, yorgunluk hissinden dolayı uyarılacak ve bu ihtiyacını gidermek için de tatil isteğiyle motive olacaktır.

¹⁴ http://www2.bayar.edu.tr/kulamyo/docs/selin_cavusoglu/motivasyon.pdf (Erişim Tarihi: 04.04.2011)

Bireylerin ihtiyaçlarının ve amaçlarının farklı olmasının dışında amaçların ve bireyleri tatmin edecek farklı etkenlerin olması; zamana, olaylara ve yapılan işe göre de motivasyonun aynı birey için bile değişim göstermesi; ayrıca yeni ihtiyaçların varolması gibi pek çok bileşen motivasyon sürecini karmaşık hale getirmektedir (zmutaf, 2007: 46). Örneğin kimi satışçı terfi imkanı ile motive edilebilirken, kimisi ise ücretinin artması ile motive edilebilir. Bu nedenle yöneticiler satışlarının bireysel farklılıklarını iyi bir biçimde gözlemleyip, bu farklılıklara göre satışlarını farklı motivasyon araçlarıyla motive etmelidirler.

Sonuç olarak motivasyon çift yönlü bir süreçtir. Yönetici hem çalışanları etkileyecek hem de çalışanlardan etkilenecektir. nemli olan çalışanların ne istediklerini yöneticilerin tam olarak tahmin edebilmeleri ve yine kendilerini de motive edebilecek iş ortamının mevcut olmasıdır (şahin, 2004: 527). Çalışanların ne istediklerini ve beklentilerini anlayabilmek için yönetici çalışanlarını gözlemlemeli ve gözlemleri sonucunda onları tanımaya çalışmalıdır. alışanlarını tanıyan bir yönetici onları daha kolay ve doğru bir biçimde motive edebilir.

2. Başlıca Motivasyon Teorileri

Motivasyon konusunda çeşitli teori ve modeller geliştirilmiştir. Bazı modeller, kişilerin ihtiyaçları olan motivlere, dolayısıyla kişinin içinde olan faktörlere ağırlık verirken, diğer bazıları teşviklere yani kişinin dışında olan, kişiye dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermektedir (Oral ve Kuşlvan, 1997: 97).

Motivasyon teorilerini içsel faktörlere ağırlık veren kapsam teorileri ve dışsal faktörlere ağırlık veren süreç teorileri olarak iki ana grupta toplamak mümkündür (Koçel, 2003: 636).

2.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri çalışanın içinde bulunduğu ve çalışanı davranışa yönlendiren içsel faktörleri anlamaya önem verir.

2.1.1. İhtiyaç hiyerarşisi yaklaşımı

Kişinin verimli çalışması sadece onun yeteneklerine bağlı olmayıp, gereksinimlerinin tatmin edilmesine ve amaçlarına ulaşabilmesine de bağlıdır. Maslowen model, kişilerin gereksinmelerinin neler olduğu konusunda bize genel bir görünüm vermektedir (Kaynak ve Paksoy, 1983: 80).

Maslow'un ihtiyaçlar teorisi insan doğasına ilişkin üç temel varsayıma dayanır. Bunlar;

- İnsanların tam olarak asla tatmin edilemeyen bir takım ihtiyaçları vardır,
- İnsanları harekete geçiren ya da davranışlarını etkileyen ihtiyaçlar, tatmin edilmeyen ihtiyaçlardır,
- Bu ihtiyaçlar önem derecesine göre aşağıdan yukarıya doğru bir merdivenin basamakları şeklinde sıralanmıştır (Ünsalan ve Şimşeker, 2006: 118).

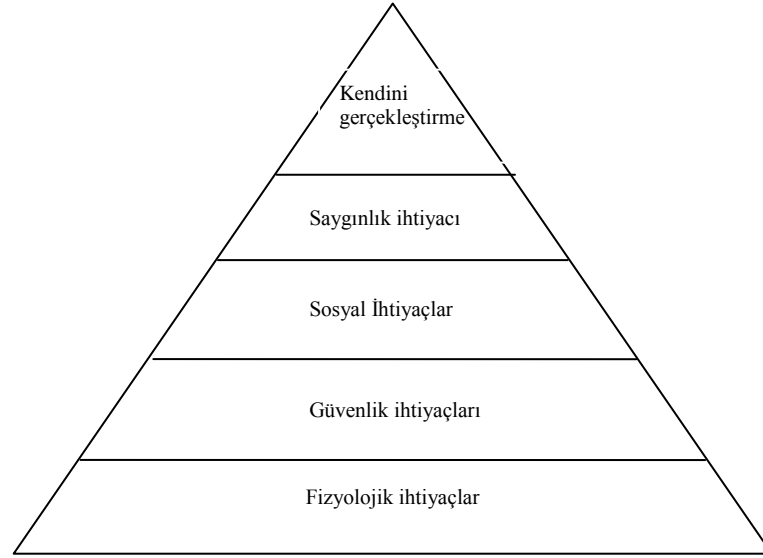
Bu yaklaşıma göre, kişi ihtiyaçlarını karşılayabilmek için belirli yönlerde davranır. Bununla beraber alt kademelerdeki ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademedeki ihtiyaçlar kişiyi davranışa yöneltmez. Bir basamaktaki ihtiyaç doyurulduğunda, bir diğer basamaktaki ihtiyaç ortaya çıkar ve tatmin bekler (Oral ve Kuşluvan, 1997: 98).

Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisi yaklaşımına göre, herhangi bir anda daha alt düzeydeki ihtiyaçların karşılanması aniden durdurulursa, kişi yeniden bu ihtiyaçlarla motive edilecektir (Maitland, 1997: 7). Örneğin, mağazada satışı, yaptığı başarılı satışlar sonucu primlerle ödüllendirilip, mağaza içinde terfi imkanlarına sahip olurken, iş saatleri içinde yeterli dinlenme zamanı bulamaz ise sosyo- psikolojik ihtiyaçları karşılanırken fiziksel ihtiyacı satışı için önem teşkil etmeye başlar.

Maslow'un modelinin kişi ve işe ilişkin düşünceler üzerinde önemli etkisi olmuştur. Bu model yüksek düzey gereksinmelerin üzerinde özellikle durmuş ve bu gereksinimlerin iş yoluyla tatmin edilebileceğini ileri sürmüştür (Kaynak ve Paksoy, 1983: 82).

İhtiyaçlar, insanları motive etme faaliyetinin merkezinde yer alırlar. Bu konuda temel gerçek, insanların ancak, ihtiyaçlarının karşılanması suretiyle motive edilebilmeleridir. Bir yönetici, çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamasını bilirse, onları, işlerin yürütülmesi için nasıl motive edeceğini öğrenmiş olur (Hanks, 1999:152).

Aşağıda Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramid şeklinde gösterilmiştir.



Şekil 6. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Forward, 2003:41

- **Fizyolojik İhtiyaçlar:** İnsanların doğuştan sahip oldukları ve arzu ettikleri temel ihtiyaçlardır. Yemek, uyumak, hava teneffüs etmek vs. ihtiyaçlar bu kategori için örnek olarak gösterilebilir.¹⁵ Örneğin, satışçı için gün içindeki dinlenme saatleri oldukça önemlidir. Çünkü satışçılık mesleği uzun saatler ayakta kalmayı gerektiren bir meslektir, dinlenmek onun için zorunlu bir ihtiyaçtır.
- **Güvenlik İhtiyaçları:** Satışçılar için güvenlik üç önemli bakımdan mevcut olmalıdır (Taşkın, 1995: 119).

¹⁵ <http://www.xing.com/net/egitimuzmanlari/beyin-f%C4%B1rt%C4%B1nas%C4%B1-249309/moslow-un-motivasyon-teorisi- ihtiyaclar-hiyerarşisi-15078201/> (Erişim Tarihi: 25.04.2011)

İş güvenliği: Satışçı, yarın da gelecek yılda da sevdiği işinde çalışıyor olmayı ister.

Mali Güvenlik: Satışçı, yaşama düzeyini koruyabilecek ya da iyileştirecek kadar para kazanmak ister ve bunu sürdürmek ister. Örneğin, sağlık sigortası ve emeklilik hakkı satışçının sahip olduğu güvenlik ihtiyacı ile ilgilidir.

Kişisel Güvenlik: Satışçı, haksızlıktan, aşırı taleplerden ve keyfi kararlardan korunmasını ister. Mağaza müdürünün satışçılardan olağanın üstünde bir satış kotasını gerçekleştirmesini istemesi bu duruma örnek gösterilebilir. Bu durum bir yandan satışçının motivasyonunu düşürürken bir yandan da iş tatminini azaltır.

- **Sosyal İhtiyaçlar:** İnsan sosyal bir varlıktır. Bireylerin tek başına yaşaması çok zor, belki de imkânsızdır. Sosyal ihtiyaçlara örnek olarak, bir gruba ait olmak, sevmek, sevilmek, beğenilmek vb. ihtiyaçlar verilebilir (Koçel, 2007: 140). Örneğin, mağaza yöneticileri, belirli aralıklarda satışçılar için yemekler düzenleyip, satışçıların bir gruba ait olma hissiyatlarını güçlendirebilirler.
- **Saygınlık İhtiyacı:** Saygınlık ihtiyacı; yetki alma ve kişisel olarak değerli olma ihtiyacı ile başkaları tarafından kabul edilme ve beğenilme ihtiyacı olarak ikiye ayrılır (Rosenbaum, 1993: 28). Örneğin; satışçı, iş içinde ve dışında tanınırlık kazanmak için çok konuşkan olabilir ki bunu da daha prestijli iş yaparak, kamu tanıtım aktiviteleri gerçekleştirerek ve kullandığı arabanın tarzıyla veya giydiği kıyafetlerle yapabilir. Bu nedendir ki, iş yerinde tanınabilme fırsatları satış elemanının ihtiyaçlarını karşılayabilmelidir. Bu ihtiyaçlar, özel ihtiyaçlar (örn: ayın satış elemanı) veya ticari yayınlarda çıkan haberleri içine alan tanıtım programları veya şirket gazetesinde çıkan başarı hikâyeleri veya bölgesel satış toplantılarındaki beğenilme durumu olabilir (Wotruba ve Simpson, 1989: 421)
- **Kendini Gerçekleştirme:** Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin en yüksek seviyesi "kendini gerçekleştirme" olarak adlandırılırken, kişinin potansiyelini

yerine getirmesi olarak daha basit bir şekilde ifade edilebilir.¹⁶ Bu aşamada satışı, iş yerindeki potansiyelini en yüksek seviyeye çıkarmaya çalışır.

Maslow'un yaklaşımının çeşitli yetersiz yönleri bulunmaktadır (Karalar: 2005: 99).

- Gereksinmelerin giderilmesinde tüketiciler belli bir sıra izlemezler. Aynı anda karşılamak için gereksinim duyulan pek çok ihtiyaç vardır.
- Öncelikle fizyolojik gereksinmelerin giderileceği varsayımı her zaman geçerli değildir. Örneğin, Hint felsefesinde inançları gereği bireylerin fizyolojik gereksinimlerine hiç önem verilmediği görülür. Bu örnek doğrultusunda toplumsal farklılıklara göre gereksinimlerin değişebileceği yargısına ulaşılabilir.
- Maslow tüm kültürlerde aynı gereksinmelerin olduğunu kabul eder. Ancak, kişilerin içinde büyüdüğü aile ortamı ve sahip olduğu kültürel değerler gereksinmeleri farklılaştırır, sıralarını ve karşılanma biçimlerini değiştirir.

Maslow'un gerçekleştirmiş olduğu bu yaklaşımın gerçeğe uygunluk derecesini araştıran pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların bir kısmı bu yaklaşımın varsayımlarını doğrulamış, bir kısmı ise doğrulamamıştır. Ancak ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı basitliği, anlaşılabilirliği ve mantıki olması gibi nedenlerle en çok bilinen motivasyon teorisidir (Koçel, 2007: 489).

2.1.2. Çift faktör teorisi (İki etmenli kuram)

Frederic Herzberg'in çift faktör teorisi işyerlerine uygulanabilmesi için iki faktöre odaklanmıştır (Lockwood, 2010: 4). Bunlar hijyen ve motivasyon faktörleridir.

Temel beklentileri karşılayan faktörlere hijyen faktörleri denir. Rahat bir iş ortamı, yeterli ücret, iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurulması ve iyi bir süpervizyon örnek gösterilebilir. Stanton vd.'a (1987: 260) göre; ücret hem hijyen hem de motivasyon faktörü olabilir. Yeterli ve rekabetçi bir maaş hijyen faktörü olarak dikkate alınırken,

¹⁶<http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/HowtoMotivateYourSalesForcetoGreatPerformance.pdf> (Erişim Tarihi: 25.04.2011).

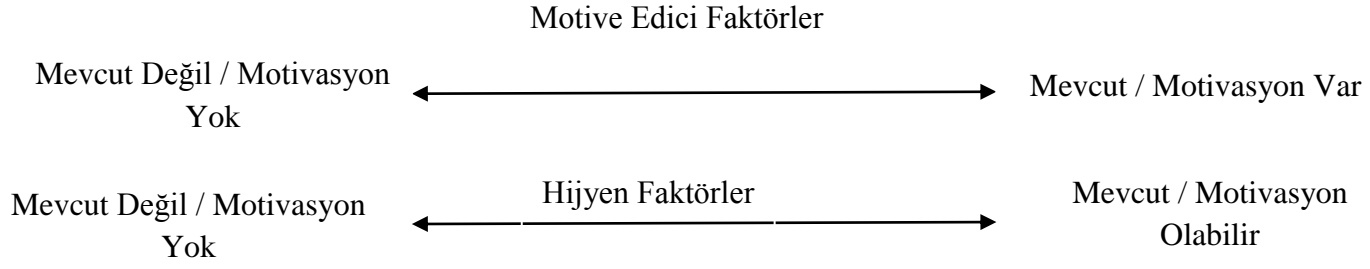
komisyon ve performansa bağlı artışlar motivasyonun bir bölümü olarak görülür. Hijyen faktörleri, iş doyumunu hissine neden olmazlar, sadece iş doyumsuzluğu hissini önleyebilirler. Bu faktörler, sadece yaşamsal ihtiyaçlar karşılanıncaya kadar güdülenmeye yardımcı olabilirler. Daha sonra etkilerini kaybederler. Bu yüzden bu faktörler gerçek güdüleyiciler olarak nitelendirilmezler (Kurt, 2005: 292). Hijyen faktörler, çalışanın motivasyonunu sağlamaz, performansını arttırmaz iken eksikliğinde performansın azalmasına neden olur (Vignali, 1997: 12).

Performansın artmasına yol açan faktörlere ise motivasyon faktörleri denir. Tanınırlık, iş yerinde terfi ve profesyonel gelişim imkânlarının verilmesi örnek gösterilebilir. Örneğin, işyerinde satışçının terfi edebileceğini bilmesi, yükselme isteği olan bir satışçının güdülenmesine neden olabilir.

Herzberg, tanımladığı motivasyon ve hijyen faktörlerinin sonucunda önemli sonuçlara varmıştır:¹⁷

- Kişiler içinde buldukları kötü çevreden dolayı tatminsiz olurlar, ancak iyi bir çevre onları nadiren tatmin eder.
- Tatminsizliğin önlenmesi motivasyon faktörlerinin desteklenmesi kadar önemlidir.
- Hijyen faktörleri motivasyon faktörlerinden bağımsız çalışır. Birey işinde son derece motive olmakla beraber, iş ortamından şikayetçi olabilir.
- Hijyen faktörlerini iyileştirmek çoğu zaman geçici çözümler getirir. Kısa süreliğine yok olan problem yeniden ortaya çıkabilir.

¹⁷ http://www.dunya.com/teoriden-pratige-motivasyon_116801_haber.html (Erişim Tarihi: 26.04.2011)



Şekil 7. Herzberg'in Araştırma Sonuçları

Kaynak: Güzel, 2010:3418

Yüksek motivasyon ve hijyen faktörlerini içeren bir işte çalışan bireyler, yüksek oranda motive olacaklardır, az şikayet edip, performanslarını da yüksek tutacaklardır. Her iki faktörün düşük olduğu bir işte çalışan bireylerin motivasyonu düşük olacak ve işle ilgili sürekli şikayette bulunacaklardır. Düşük motivasyon ve yüksek hijyen faktörleri olan bir işte çalışan bireylerin motivasyonları düşük olacak ancak, fazla şikayette bulunmayacaklardır. Yüksek motivasyon faktörleri olan fakat düşük hijyen faktörleri olan bir işte çalışanların ise motivasyonları yüksek olacak, ancak çalışma ortamı hakkında sıklıkla şikayet edeceklerdir. Hijyen faktörleri artırılmasa dahi kişiler motivasyon faktörlerinin varlığından ötürü yüksek motivasyona sahip olacaklardır (Güzel, 2010: 3419). Hijyen faktörlerinin varlığı bireyi tatmine ulaştırabileceği gibi, motivasyon faktörlerinin varlığı da bireyi motive etmeye yeterli olmayabilir. Motivasyon faktörlerine rağmen, tatminsizlik yaşayan çalışanlar olacaktır (Eroğlu, 1995: 261).

Herzberg'in teorisinin bir kısmının Maslow ve onun ihtiyaçlar hiyerarşisinden esinlendiği açıktır. Herzberg'in teorisindeki "motive ediciler" Maslow'un "yüksek sıradaki ihtiyaçlar" teorisi ile eşleşir. Güvenlik faktörleri ise Maslow'un daha alt sıralardaki yaşam ve güvenlik için duyulan ihtiyaçlarına, denk düşer (Rosenbaum, 1993: 31).

Herzberg modeli, her sosyo-kültürel ve ekonomik koşula uygun bir teori değildir. Bizim gibi gelişmekte olan ülkelerde henüz ihtiyaçlar 4.cü ve 5.ci basamaklara erişemediği için, hijyenik olarak nitelenen 1.,2.,3., basamaklar aynı zamanda güdüleyici bir rol oynayabilirler. Bu nedenle bu modeli daha çok gelişmiş ülkelerin

sosyo-kültürel ve ekonomik yapılarına daha uygun olarak nitelemek yanlış olmayacaktır (Eren, 2008: 570).

Bu kuramın satış gücü için yönetime katkısı şudur: Satış yönetimi, satış gücü için hijyen faktörleri mutlaka sağlamalıdır. Bundan sonra ise motive edici uygun faktörleri kullanmalıdır (Yükselen, 2007:150). Bu teoriye göre satışçının motivasyonunun sağlanabilmesi için öncelikle uygun iş ortamının, yeterli ücretin, çalışanlarla iyi ilişkiler içerisinde olmanın sağlanması bununla birlikte de satışçıya terfi ve eğitim gelişim imkânlarının verilmesinin gerekliliği, söylenebilir.

2.1.3. McClelland'ın başarı gereksinimi kuramı

David C. McClelland'ın "gereksinimler kuramı" , Henry A. Murray'ın 1938 yılında ortaya attığı ve insan davranışlarının nedenini oluşturduğunu ifade ettiği 20'nin üzerindeki bir dizi gereksinmeden yalnızca başarı, güç ve yakın ilişki gereksinimlerini içeren bir kuramdır.¹⁸

Yukarıda bahsedilen başarı, güç ve yakın ilişki kavramlarına aşağıda kısa bir şekilde değinilmiştir (Karalar, 2005: 100).

- Başarı gereksinmesi: İleriye gitme, başarı kazanma ve sorun çözmeye sorumluluk almayı kapsar.
- Yakın İlişki gereksinmesi: Maslow'unkiyle aynıdır. Bu güdü kişileri arkadaş edinmeye, topluluklara katılmaya ve birbirleriyle kaynaşmaya yöneltir.
- Güç gereksinmesi: Başkaları üzerinde denetim kurma ve bunu süreklileştirme isteğidir. Ayrıca başkalarını etkilemek, yönetmek ve onlar üzerinde egemenlik kurmak da bu güdünün kapsamındadır.

McClelland'ın yakın ilişki, başarı ve güç ihtiyaçları bir derecede Maslow'un üç yüksek ihtiyaç düzeyinin bir karışımıdır (Aşıkoğlu, 1991: 98).

¹⁸<http://www.e-motivasyon.net/McClelland-in-Gereksinimler-Kurami-McClelland-s-Theory-of-Needs.html> (Erişim Tarihi: 27.04.2011)

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: Eğer çalışanın sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Böylelikle kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işe aktaracaktır (Koçel, 2003: 643). Örneğin, yönetici yakın ilişki gereksinimi yüksek olan bir kişiyi muhasebe departmanında çalıştırırsa, çalışan yüksek motivasyon gösteremeyecektir ya da başarı gereksinimi yüksek olan bir satışçı terfi imkanı bulamayıp sorumluluk derecesi aynı derecede kalır ise buna bağlı olarak satışçının motivasyonu düşebilir ve istenen verim elde edilemeyebilir.

2.1.4. ERG yaklaşımı

Clayton Alderfer, Maslow'un modelini modern durumlara uyarlayarak insan ihtiyaçlarını farklı kategoride toplamıştır. Bunlar:

- Var olma ihtiyacı: Bu ihtiyaçlar, insanların doğuştan itibaren sahip oldukları ihtiyaçlardır. Yiyecek, içecek, barınma ihtiyaçları vs. bu konuda örnek gösterilebilir.
- Aidiyet - ilişki kurma ihtiyacı: İnsanlar, başka insanlarla bir arada olmak, duygu ve düşüncelerini onlarla paylaşmak isterler.
- Gelişme ihtiyacı: İnsanların kendilerini geliştirme ihtiyaçlarıdır. Başarı elde etme, tanınma, kabul edilme vs. bu tür ihtiyaçlara örnek gösterilebilir (Tokgöz, 2009: 183).

Maslow'da olduğu gibi Alderfer'de de ihtiyaçlar hiyerarşisi vardır. Aynı zamanda bu modelde hayal kırıklığına uğrama ve geri çekilme ilkesi de vardır. Yani üst kademedeki bir ihtiyacın tatmininde görülen başarısızlık tatmin edilmiş bulunan alt kademedeki bir ihtiyacı da tetikleyerek bireyi aşağı düzey ihtiyaçların tatminsizliğine de götürür (Eren, 2008: 565-566).

2.2. Süreç Teorileri

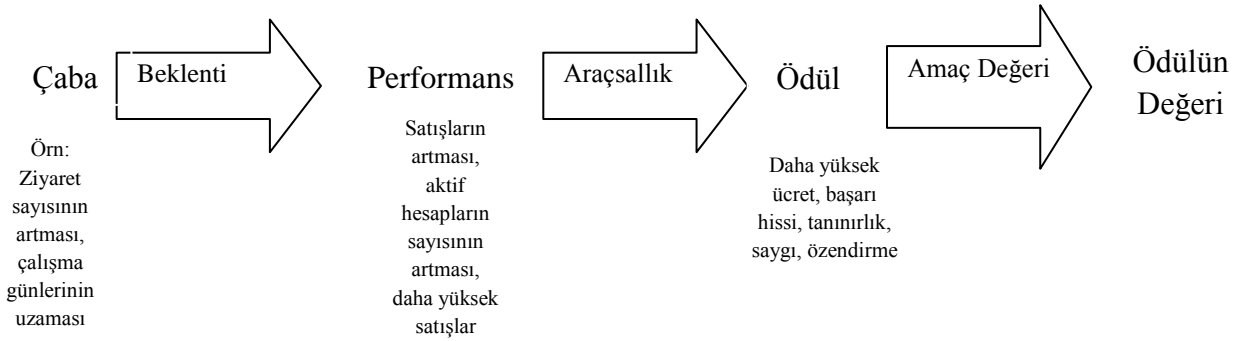
Süreç teorileri, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak davranışları nasıl seçtiğini ve başarılı olup olmadıklarını nasıl keşfettiklerini öğrenmeyi amaçlar. Bu teoriler, insan davranışlarını etkileyen kavramları açıklar, ödüllerin çalışanlar üzerindeki etkilerine ve iş durumlarına dikkat çeker (Barutçugil, 2004: 377).

2.2.1 Bekleyiş kuramları

Bekleyiş kuramları Vroom'un Bekleyiş Teorisi ve Lawler – Porter modeli olarak ikiye ayrılır.

2.2.1.1. Vroom'un bekleyiş teorisi

Victor H. Vroom (1964), bir kişinin alternatif hareket yönleri arasından yaptığı seçimlerin davranışla aynı zamanda oluşan psikolojik sonuçlarla ilişkili olduğunu belirtmiştir.¹⁹



Şekil 8. Vroom'un beklenti teorisi

Kaynak: Lancaster ve Jobber, 1990: 205

Vroom'a göre, bireyin sonuç için istekli olması ve göstereceği çaba ile sonuca ulaşacağı beklentisi, onu, o sonucu elde etmeye yöneltecektir. Böylelikle yüksek performans ve iş tatmini sağlanacaktır. Yüksek düzeyde iş tatmini bireyin daha istekli

¹⁹ <http://www.e-motivasyon.net/Beklenti-Kurami-Expectancy-Theory.html> (Erişim Tarihi: 30.04.201)

olarak çalışmasını sağlayacaktır (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2009: 351). Bu teoriye göre, bireyin beklediği ödüller içsel ve dışsal ödüller olarak ayrılabilir. İçsel ödüller genel olarak bireyin kendisinden kaynaklanan ve gösterdiği çaba neticesinde kendini doyuma ulaşmış hissetmesi sonucunda oluşan mutluluklarken, dışsal ödüller, bireye üst makamlarca verilen zam, ikramiye, terfi ve atama vb. ödüllerden oluşmaktadır (Ünsalan ve Şimşeker, 2006: 124)

Bu modele göre, bir kişinin motivasyonu, belli bir davranışın, kendini belli bir sonuca götürme beklentisine, bu belli sonucun kendisi açısından önem derecesine ve elde etmek istediği bazı amaçlara ulaşmasında, örgütsel ortamda bulacağı imkânların, araç olabirlik ölçüsüne bağlıdır (Eroğlu, 1995: 273).

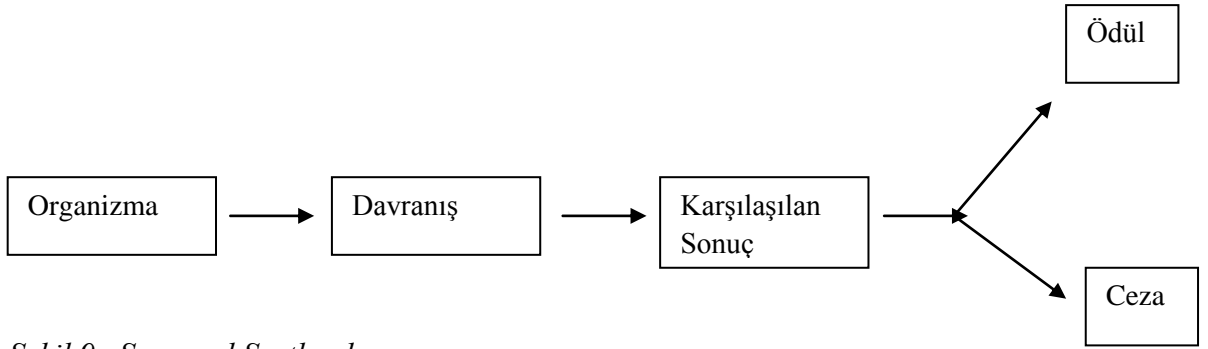
2.2.1.2. Lawler - Porter modeli

Lawler – Porter modeli iki bölümden oluşur. İlk modeli kişinin motive olma derecesi arzulan derecesi ve bekleyiş tarafından etkilenecektir. Ancak kişinin aynı zamanda bilgi ve beceriye sahip olması beklenir. Eğer kişi bilgi ve beceriye sahip değilse gerekli performansı göstermeyecektir. İkinci modeli ise ilave kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir (Öztürk ve Teber, 2006: 73).

Bu modelde ödülün olasılığına ve değerine göre motivasyonun ve gayretin derecesi dikkate alınmıştır. Ödül parasal bir kazanç ve terfi olabileceği gibi, tatmin olma ve başarma hissi gibi tamamen içe dönük bir durumda olabilir (Erdem, 1998: 55). Bekleyiş teorilerine yöneltilen en önemli eleştiri; teorilerin çok karmaşık oldukları dolayısı ile test edilmelerinin güçlükler arz ettiği hususudur. Diğer bir eleştiri de bu teorilerin iddia ettiği gibi, kişilerin belirli bir davranış göstermeden önce ayrıntılı bir mantık aritmetik hesaplamalara giriştikleri konusundaki şüphedir.²⁰

²⁰ <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate25.htm> (Erişim Tarihi 30.04.2011)

2.2.2. Davranış şartlandırma (sonuçsal şartlandırma) modeli



Şekil 9. Sonuçsal Şartlandırma

Kaynak: Koçel, 2003: 646

Motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma sonuçsal şartlandırma türü olup ana fikri davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Sonucun çeşidine göre kişi ya aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir. Örneğin işe geç gelen bir personelin davranışı (davranış: geç gelme) geç gelme davranışını tekrarlaması veya tekrarlamaması büyük ölçüde karşılaşılabileceği sonuca (amirin göstereceği tepkiye) bağlıdır (Erdem, 1998: 53).

Bu kurama göre çevre tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışlar tekrar edilmekte, çevrenin benimsemediği ve cezalandırdığı davranışlar ise, tekrar edilmemektedir. Buna bağlı olarak belirli olumlu davranışların gösterilmesi ve onların pekiştirilmesinin alışkanlık haline getirilmesi için yönetim psikolojisinde dört yöntemin varlığından bahsedilmektedir. Bunlar; olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırmadır (Eren, 2007: 545).

- Olumlu pekiştirme: İstenen bir davranışı gösteren insanın bu davranışı tekrar etmesi için teşvik edilmesi işlemidir. Olumlu pekiştirme aracı olarak çoğu zaman ödüller kullanılır. Bu ödüller saygınlık kazanma gibi içsel ödüller

niteliğinde olabilirken zam, prim ve terfi gibi dışsal ödüller şeklinde de olabilir.²¹

- Olumsuz pekiştirme: İstek yaratıcı uyaran ortadan kaldırılarak olumsuz pekiştirme sağlanır. Örneğin, müşteriye yeterli ilgi göstermeyen ve kaba davranan satışçı mağaza yöneticisi tarafından kınanmaz ise bu durumdan utanan satışçı müşterilere karşı olan davranışlarını düzeltebilir.
- Ortadan Kaldırma: Davranışın ortaya çıkışını bütünüyle yok etme tedbirlerinden oluşur. Böylece, yapılmış olan ve istenmeyen bir davranış tekrarlanmayacak ve pekiştirme süreci gerçekteşmeyecektir. Burada bir davranışı terk ettirme ve caydırıcılık söz konusudur (Eren, 2007: 546). Örneğin, satışçı müşterilere gereken nezaketi ve ilgiyi göstermediği takdirde, satış primlerinden pay alamayacağını bilirse, satışının müşterilere olan davranışında gözle görülebilir olumlu bir değişiklik meydana gelecektir.
- Cezalandırma: İstenmeyen bir davranışın tekrarlanmaması için cezaya başvurulur. Ceza istenmeyen davranışın tekrarlanmamasını sağlamakla birlikte, istenen davranışın ortaya çıkmasını da sağlamaz. Verilen cezanın niteliğine göre, çalışanda memnuniyetsizlik ve hoşnutsuzluklar oluşabilir (Eroğlu, 1995: 285). Örneğin, işe geç gelen satışının yöneticisi tarafından müşteriler ve diğer satışçılar karşısında kınanması satışının motivasyonunu düşürebilir.

Sonuçsal şartlandırma yaklaşımını bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici řu hususlara dikkat etmek zorundadır :

- Örgüt açasından arzu edilen ve arzu edilmeyen davranışlar açık ve seçik olarak belirlenmelidir.
- Bu davranışlar çalışanlara duyurulmalıdır.
- Mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanılmalıdır.

²¹ <http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/1602-motivasyon-kavrami-ve-motivasyon-teorileri.html>
(Erişim Tarihi: 23.05.2011)

- Davranışlara hemen karşılık verilmelidir. Araya girecek uzun bir zaman süresi sonucun davranışlar üzerindeki etkisi azaltılabilir (Koçel, 2007: 494).

Bu teoriye göre yöneticiler satışçıları uygun pekiştiriciler aracılığıyla motive etmeye çalışmalıdır.

2.2.3. Eşitlik teorisi

Bu teorinin ana fikri, çalışanın iş ilişkilerinde eşit bir şekilde davranış görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediğidir. J. Stary Adams tarafından ortaya konan bu teoriye göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik (veya eşitsizliklere) bağlıdır (Oral ve Kuşluyan, 1997: 106).

Eşitlik teorisinin temel bileşenleri girdiler, çıktılar ve bireyin kendisini kıyasladığı diğer kişilerdir (Williams, 2007: 424-425).

- **Girdiler:** Girdiler çalışanın örgüte sağladığı katkılardır. Eğitim, zekâ, deneyim, gayret, uzun saatler çalışma gibi özellikler girdilerdir.
- **Çıktılar:** Çalışanların örgütlerine katkıları karşılığında daldıkları ödüllerdir. Ücret, ücret dışında verilen haklar, statü sembolleri, iş unvanları ve görevler çıktılarıdır.
- **Diğer Kişiler:** Kişilerin kendilerine adil davranılıp davranılmadığını belirlemek için kendilerini kıyasladığı diğer kişilerdir.

Bu teoriye göre motivasyon, çalışanın girdi/çıktı oranının diğer çalışanlarla kıyaslamasından etkilenir. Eğer çalışan bu oranın adaletsiz olduğunu düşünürse (daha az ücret, takdir edilmeme vb.), çalışanın performansı azalabilir. Aksi durumda, iş ortamında eşitlik hissediliyor ise, çalışanlar elde ettikleri ödüllerin artması için, girdilerine katkı sağlamak için daha fazla motive olurlar. İşverenlerin, çalışanlara eşit şekilde davranılmasının hissedildiği ortamda motivasyon en yüksek seviyede olacaktır (Lockwood, 2010: 4-5). Çalışana göre bir eşitsizlik varsa bu durum iş ortamında huzursuzluğa neden olacaktır. Bu konuda yöneticiye düşen önemli görevler vardır.

Yönetici değerlendirmelerde objektif davranmalı ve eşit çabaları eşit bir biçimde ödüllendirmelidir (Efil, 2006: 157). Örneğin, eşit miktarlarda satış yapan bir satışçıya, prim ödenmesi durumunda farklı miktarlarda primler ödenirse bu durum az prim alan satışçının motivasyonunun düşmesine neden olurken diğer satışçının ise işletmedeki yönetim politikasına kuşkuyla bakmasına neden olabilir.

2.2.4. Amaç teorisi

Beklenti teorisi ile düşünce açısından benzerlik gösteren amaç teorisi, kişilerin yapmış oldukları bilinçli seçimlere odaklanır. Amaç teorisinin iki yaklaşımı vardır: (1) yönetim çalışanlarına hedefler koyar ve (2) çalışan ve yönetici ortak bir biçimde hedefleri geliştirirler (Plunkett ve Attner , 1992: 360).

Locke'a göre bir amaç belirleme sürecinde üç temel özellik mevcuttur: Amaçların açıklığı, amaçların güçlüğü ve amaçların yoğunluğu. Amaçların açıklığı, bir amacın kantitatif yani sayısal anlamdaki netlik derecesidir. Amacın güçlüğü, amaca ulaşabilmek için gerekli uzmanlık derecesi ve performans düzeyidir. Amaç yoğunluğu ise amaca nasıl ulaşılabileceğine dair yolların belirlenmesi ile ilgilidir (Efil, 2006: 158).

Amaç belirleme ile motivasyon ve performans artış arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmalar bazı bulgular ve bunlara dayalı öneriler ortaya koymaktadır (Barutçugil, 2004: 379-380).

- Zor amaçlar, kolay amaçlardan daha yüksek iş performansı elde edilmesini sağlar. Belirli ve zor amaçların seçilmesi, hiçbir amacın olmamasından ya da belirsiz amaçlardan çok daha yüksek performans sağlar.
- Amaçlar; dikkatli ve eylemi yönlendirdiği, çabaları başlattığı ve sürekliliği sağladığı ve uygun strateji arayışlarını uyardığı için performansı olumlu yönde etkiler.
- İşle ilgili amaçlar, geri bildirim sağlanmasını gerektirir. Olumlu geri bildirim başarı ve güven duygularını pekiştirir.

- Amaçlar üzerinde ısrarlı olunduğu zaman, amaçlar performansı ve motivasyonu daha fazla etkiler.
- Başarı beklentisi ve başarının derecesi çalışanın kendini amaçlara adanmasını etkiler.
- Parasal veya parasal olmayan ödüller, çalışanların kendilerine hedef belirlemelerini ve bu hedeflerin giderek daha yüksek olmasını cesaretlendirebilir.
- Amaçların spesifik ve zor olması ile performans – motivasyon ilişkisi bir noktaya kadar paralellik göstermekte, bir noktadan sonra amacın zorluk derecesi artmaya devam ettiğinde performans artışı durmakta ve bir noktadan sonra da geriye gitmektedir.

Yönetici açısından önemli olan, yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur. Bu ise, amaç belirlemede astların da sürece katkısını ve katılımını gerektirmektedir (Tokgöz, 2009: 184). Örneğin, mağaza yöneticisinin satışçılarıyla ortak bir karar sonucu ulaşılması mümkün bir satış kotası belirlemesi satışçının motivasyonunu artırır.

3. Motivasyon ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

Literatürde iş tatmini ile ilgili farklı tanımlamalar yapılmıştır. İş tatmini, bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak algılamasıdır. Aynı zamanda, çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisidir (Keser, 2005: 79). Yavuz ve Karadeniz'e (2009: 508) göre ise iş tatmini; çalışanların arzuları ile işin özelliklerinin birbirleriyle örtüşmesi sonucu ortaya çıkacak hoşnutluk duygusudur.

Motivasyon kavramı; bireyin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranması olarak tanımlanmıştır. Çalışanın bu tür davranması ise ancak çalıştığı işten tatmin olması ile mümkündür. Bu nedenle motivasyon ve iş tatmini arasında yakın bir ilişki olduğu söylenebilir.

İş tatmininin üç önemli boyutu vardır (Özkalp ve Kirel, 2001: 129-130).

- Bireyin işine karşı olan duygusal bir tutumdur. Bu nedenle doğrudan gözlemlenemez ancak işyerine yansıyan davranışlardan anlaşılır.
- İş ile ilgili sonuçlar tarafından tayin edilir. Bireyin önem verdiği şeyler ne derece olumlu veya olumsuz biçimde karşılanıyor ise iş tatminini tayin eden şey bu sonuçlardan kaynaklanmaktadır. Örgüt içerisinde bir grup diğer bir gruptan fazla çalıştığını düşünüyorsa ancak bunun karşılığında daha az ödüllendirildiğini düşünüyorsa, bu gruptaki insanların işlerine ve arkadaşlarına olumsuz tutumları olacaktır. Karşıt bir durumda ise işyerlerine ve arkadaşlarına olumlu bir tutum sergileyeceklerdir.
- İş tatmini birbiriyle ilgili tutumlardan oluşur. Bunlar; işin kendisi, ücret, terfi sistemi, danışmanlık ve iş arkadaşlarıdır. Bu tutumların aynı zamanda satışçının motivasyonunun artırılmasında kullanılan araçlar olduğu söylenebilir.

Çalışanların gereksinim ve ihtiyaçlarının karşılanma düzeyleri, çalışanın iş tatminini doğrudan etkiler. Bu nedenle yöneticiler çalışanlarını iyi tanımalı ve beklentilerinin farkında olmalıdır. İş tatmini yüksek bir çalışanın işe devamsızlık oranının azaldığını, performansının yükseleceğini ve buna bağlı olarak motivasyonunun artacağı söylenebilir. Örneğin, çalışma ortamından memnun olan bir satışçının iş tatmini gerçekleşir ve işletme amaçları doğrultusunda davranışlarını kendi arzusuyla gerçekleştirip motivasyonunu sağlamış olur.

Çağdaş yönetim anlayışı, çalışanların çabasını ortaya koyacak biçimde motive edilmesi ve iş ile çalışanın yaptığı işten en yüksek tatmini sağlayabilmesi, onun başarısının, örgüte olan katkısının değerlendirilmesini yansıtmaktadır (Türk, 2007: 67). Önce insan şeklindeki günümüz yönetim anlayışında, iş tatmini yüksek bir personelle çalışmak önemlidir. Bu durum, faaliyetleri gereği insan faktörüne daha çok bağımlı olarak çalışan büyük mağazalar için daha da önem arz etmektedir (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001: 343-344).

4. Satışçılarının Motivasyonunda Kullanılan Özendirici Araçlar

Her bir işletme kendi amaçlarına en etkin ulaşabilmek için, bünyesine uygun, çalışanlarının isteklerini en etkin şekilde harekete geçirebilecek bir güdüleme yöntemini seçmek durumundadır. Yanlış seçilen güdüleme yöntemi işletmeye maliyet yüklediği gibi çalışan performansını da olumsuz yönde etkiler (Aşıkoğlu, 1991: 101).

Motivasyondaki temel amaç, çalışanların verimli ve istekli çalışmalarıdır. Ancak motivasyon sosyal bir olgu olduğu için her zaman her yerde aynı sonuçları vermez. Kimi çalışana güdüleyen faktör başka bir çalışan üzerinde aynı etkiyi tesir etmeyebilir (Öztürk ve Teber, 2006: 73). Çalışan insanın işinden duyduğu hoşnutluğu arttırarak motive edilmesi, işinde göstereceği çaba ve başarıları arttıracaktır. Sonucunda ise güdülenmiş çalışan, örgütsel amaçlara ulaşılmasındaki isabet derecesini yükseltecektir (Eroğlu, 1995: 250).

Özendirmeler, iyi çalışan bir personelin daha çok çalışmaları için düzenlenmez. Özendirmelerin amacı, personeli makul bir güç ve çaba harcayarak çalışmaya itmektir. Özendirmeler, personeli yapamayacağı, yapmayı düşünmediği ve bazen de sevmediği şeyleri yapmaya yöneltecektir (Sibson, 1991: 232-233).

Kişiler arası farklılıklar nedeniyle yöneticiler çalışanlarını en iyi biçimde tanıyıp, beklentileri doğrultusunda çalışanlarının motivasyonunu arttırmak için çeşitli güdüleme yöntemlerine başvurmalıdırlar.

4.1. Sosyo Ekonomik Araçlar

4.1.1. Ücret

Motivasyon ile ilgili yapılan birçok araştırma ekonomik özendiricilerden yararlanmanın değerinin diğer özendirici araçlara göre daha fazla olduğunu göstermiştir. Bunun da nedeni çalışanın kendisi ve ailesi için ücretin tek ve önemli gelir kaynağı olmasıdır. Ücret, artış ve azalışlarla ve ödeme şekilleriyle işletmelerde özendirici olarak kullanılabilir (Sapançalı, 1993: 59).

Tablo 2. Ücret Şekilleri

Ücretin Şekli	Şirketlerin Sayısı	Kullanılma Yüzdeleri
Sadece Komisyon	40	9
Sadece Maaş	115	26
Maaş Artı Teşvik Ücreti (Komisyon)	289	65
Toplam	444	% 100

Kaynak: Smyth, 1968:110.

Düz maaş güvenceyi sağlar ve çalışanların net gelirlerindeki değişim olabileceği hakkında endişelerini azaltır. Diğer taraftan komisyon ise, çalışanlar için güçlü bir teşvik imkanındır (Doyle ve Shapiro, 1980: 137). Komisyon sistemi satışıya yüzde verilmesini içerir. Örneğin, her satışıya yıllık toplam satışının yüzde 1 ½ veya satış kotasının üzerindeki tüm satışlar için satış gelirinin %5'inin verilmesi gibi. Bazı firmalar ise farklı ürünler için farklı komisyon oranları uygularlar. Bu firmalar, stokta fazla olan ürünlere, satılması daha zor ürünlere ve daha kazanç getiren ürünleri satan satışıçılara daha fazla komisyon öderler. Dolayısıyla komisyon sistemde, şirketin özellikle satılmasını istediği ürünlere karşı satışıçılarının çabaları daha bir yoğunlaşır (Lancaster ve Jobber, 1990: 208).

Ödeme sistemleri, çalışanlar tarafından olumsuz bir şekilde algılanıyorsa ya da olumsuz biçimde yönetiliyorsa ve iyi bir performansı yeterli derecede ödüllendirmede başarısız, haktanır olmayan bir ödüllendirmeye neden oluyorsa, motivasyonu engelleyebilir (Canman, 2000: 237).

Çalışanların gerek işletme içindeki iletişim ve işbirliklerinin sağlıklı olması ve gerekse işletme dışı ile ilişkilerinin işletme verimliliğini olumlu yönde etkileyebilmesi için yalnızca ücretle güdülenmesi yeterli olmayacaktır (Aşıkoğlu, 1991: 191). Merkezci ve geleneksel yönetim anlayışı içinde motivasyon politikası büyük ölçüde ekonomik araçların kullanılmasına ve sıkı denetime dayanmaktadır. Oysa merkezci olmayan modern yönetim anlayışı ile yönetilen işletmelerde ekonomik araçlar kadar sosyopsikolojik ve yönetsel araçlara da eşit ölçüde yer verilmektedir (Ölçer, 2005: 3).

Satışçılar merkezden ayrı bayi mağazalarda çalıştıkları için yöneticiler tarafından yetki verilmesi ve kararlara katılma olanağının sağlanması satışçılar için önem taşımaktadır.

Her ne kadar modern işletmelerde ücretin yanı sıra sosyopsikolojik ve yönetsel araçların satışçıların motivasyonunda öneminin üzerinde durulsa da ücretin satışçıların motivasyonundaki yeri yadsınmaz. Çünkü ücret, satışçının hayati gereksinimlerini karşılamakla beraber sosyal hayatın içerisinde yer alabilmesi için de gereklidir.

4.1.2. İş güvencesi

İş güvencesine sahip olduğunu düşünen çalışanların iş yerinde yüksek motivasyon, iş doyum ve örgüte bağlılık gibi konularda olumlu davranışlarda bulunacakları ileri sürülmektedir (Tokgöz, 2009: 191). Günümüzde çalışanlar yaşamlarının büyük bir bölümünü iş yerlerinde geçirdikleri için, bir takım ihtiyaçlarını (maddi, sosyal ve duygusal) gidermek için iş yerlerine bağımlı hale gelmişlerdir. Bu bağımlılığın getirdiği riskler kamu çalışanlarından ziyade özel sektörde çalışanlar için endişe kaynağı oluşturur (Yıldırım, 2007: 35). Satışçılar da özel sektörde çalıştığı için iş güvencesi satışçılar için oldukça önem taşımaktadır. Ekonomik krizlere bağlı olarak işsizlik oranının yüksek olması, herhangi bir hastalık veya kaza karşısında çalışanın içerisinde bulunacağı durumdan tedirgin olabileceği söylenebilir. Bu nedenle çalışanların sahip olduğu emeklilik hakları ve sigorta (sağlık, kaza, ölüm, işsizlik) satışçının motivasyonunu olumlu etkiler. Satışçının motivasyonunun yüksek olmasını isteyen bir işletme, öncelikle satışçının iş güvenliğini sağlamalıdır. İş güvencesine sahip olmayan bir satışçı işe karşı her zaman şüpheli yaklaşır ve istenen performansı sağlayamaz. Örneğin; işyerinde sebepsiz yere ayrılmalara oluyor ise, bu durum satışçının iş yerine karşı güvensizliğine neden olur ve iş motivasyonunu düşürür.

İş güvencesini sadece ekonomik garantiler olarak görmemek gerekir. Güven duygusu belirli bir çevreye uyabilmekten doğan kendi kendine güveni de içine almaktadır. Bir işletmede ne yapacağını, nasıl yapacağını ve ne derece başarıyla yapabildiğini bilen bir kişinin kendine güveni daha çok olacaktır (Sapançalı, 1993: 60). Çalışanların yaptıkları iş hakkında bilgiye sahip olmaları örgütte performansın iyileşmesine sebep olmakla birlikte verimliliği ve kalitenin artmasını da sağlar (Özdemir ve Muradova, 2008: 150).

4.1.3. Maddi ve maddi olmayan ödüller

Farklı ödül şekilleri, çalışanları motive etmede etkilidir. Maddi ve maddi olmayan ödüllerle motivasyon artırılabilir (Lockwood, 2010: 7). Maddi ödüllere satış primleri, ikramiye, zam örnek gösterilebilirken, maddi olmayan ödüllere ise takdir edilme, değer görme, terfi örnek gösterilebilir. Yöneticiler satışçıların işletme politikalarına uygun olan olumlu davranışlarını ödüllendirme yoluna gidebilir. Ödüllerin ne olacağı satışçıların ihtiyaçları ve beklentileri tarafından şekillendirilmeli ve ödüller satışçılara adil bir biçimde dağıtılmalıdır.

4.2. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

4.2.1 Güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlamak

Çalışılan ortam motivasyonun oluşmasında yarı yarıya rol oynar (Kirman, 2005: 106). Çalışma ortamı satışçıların, kendilerini iyi hissetmelerini sağlayabilir veya en azından çalışma ortamı tatmin edici düzeyde değil ise satışçının motivasyonuna olumsuz düzeyde etki edebilir (Maitland, 1997: 12). Çalışılan mağazanın güneş alıp almaması, satışçıların mağaza içinde rahatça hareket edebilmesi ve özel eşyalarını koyabilecek dolaplarının olmasının satışçının motivasyonunu arttırabileceği söylenebilir.

İs yerinin fiziksel ortamı olumlu yönde değiştirildiğinde personel kendine değer verildiğini kabul eder. Fazla özenilen lüks çalışma koşulları ise bazen ters etki yaratabilir. Bazen kişiler; gösterişli örgüt merkezlerinin çalışanları gerçeklerden uzaklaştırdığını ve görev anlayışlarını saptırdığını savunmaktadır (Çiçek, 2005: 64). Herkesin birbirine saygılı davrandığı olumlu, ilgi çekici ve yüksek enerjili bir çalışma ortamından daha fazla para kazanma ihtimaline karşın bile ayrılmak zor olabilir.²² Bu nedenle yöneticiler, çalışma ortamının satışçılar üzerindeki etkisini anlamalı ve satışçıların motivasyonlarını arttıracak şekilde çalışma ortamını iyileştirmelidir.

²² <http://www.highbeam.com/doc/1G1-93974378.html> (Erişim Tarihi: 05.06.2011)

4.2.2. Eğitim

Satış eğitimi yöntemlerinin seçimi ve içeriği satış performansını ve müşteri odaklılığı etkiler. İş başı eğitim halen en etkili satış gücü eğitim yöntemidir. Satışçıların ürün, pazar ve firma hakkında gerekli bilgileri edinebilmesi için, bu yöntemin hizmet içi eğitim (konferanslar, grup münazaraları, örnek olay çalışmaları vb.) ve hizmet dışı eğitim ile birleştirilmesi gerekir (Roman vd., 2001: 1359). Günümüzde rekabetin hayli yoğun yaşanmasına bağlı olarak firmaların eğitime verdiği önem ve bütçenin arttığı söylenebilir. Firmalar satışçılarına verdikleri eğitimler sonucunda müşterilerinin beklentilerine daha iyi hizmet verebilirler.

Örneğin, Ülker Şirketler topluluğu 2008 yılında satışçılarına, satışa ön hazırlık aşamasından sonlandırma aşamasına kadar doğru yöntemlerle hazırlanmak üzere satış becerilerinin gelişmesine yönelik bilgilendirme sürecini kapsayan Satış Teknikleri Eğitimi, satış yöneticilerine muhtemel müşterilerini daha net ve objektif olarak anlamaları konularında kolaylık sağlayacak Satışçılar İçin Pazarlama Eğitimi vermiştir (Şahin ve Güçlü, 2010: 248). İlk etapta 50 çalışanına işaret dili eğitimi veren, Kim Marketleri Zinciri, yıl sonuna kadar 1500 çalışanına işaret dili eğitimi vereceklerini belirtmişlerdir. Bu eğitimlerle engellilerin toplumdaki varlığının farkındalığına ve değerliliğine dikkat çekmeyi amaçlamışlardır.²³

Satış eğitimleri, satış teknikleri, müşteri bilgisi ve eş zamanlı teknoloji bilgisi ile ilişkili olursa satış performansı ve müşteri odaklılık daha yüksek olur. Diğer bir deyişle satışçının tek ihtiyacı satışın nasıl gerçekleştiğini bilmek değil, aynı zamanda davranışlarını daha yüksek satış gelirlerine dönüştürebilmek için yeni teknolojileri uygulayıp daha fazla değer sağlayıp müşteri ihtiyaçlarını anlamalıdır (Roman vd., 2001: 1360). Çalışanlarına artı değer katacak eğitimleri uygulamayan bir işletmenin rakiplerine göre geride kalacağı söylenebilir.

²³http://www.retailturkiye.com/index.php?option=com_content&task=view&id=4439&Itemid=97 (Erişim Tarihi: 06.06.2011)

4.2.3. İletişim

İletişim temelde insanların birbirlerini tam ve doğru olarak anlamasıdır. İletişim becerisi de mesajın karşı tarafa doğru geçirilmesi ve mesajın doğru olarak alınmasıdır.²⁴ İletişim örgütün can damarı olarak kabul edilmektedir. Çünkü iletişim ile kişiler arasında bir bağlantı kurma ve karşılıklı duygu ve düşüncelerin yayılması sağlanmaktadır. İletişim sayesinde işletme ile ilgili konularda bilgili olmak, üstleriyle işleri hakkında özgürce tartışmak, önerilerini iletebilmek, çalışanlarda değer bilincini artırır (Çiçek, 2005: 63). İletişim iki yönlü olma özelliği dikkate alındığı zaman etkinlik kazanacaktır. Yöneticiler etkin iletişimin, düz bir çizgi değil dairesel bir süreç olduğunu unutmamalıdır. Yukarıdan aşağıya olduğu kadar aşağıdan yukarıya doğru işleyen dikey ve aynı zamanda yatay iletişim kanallarının düzenli çalışması büyük önem taşımaktadır (Yıldırım, 2007: 45). Motivasyonu iyi, kendini işletmenin bir parçası gibi gören, üst yönetimle sağlıklı bir iletişim içinde bulunan personel çok daha iyi hizmet vererek müşteri memnuniyeti sağlayacaktır (Ayman, 2005: 6). Örgüt içerisinde satışçılar yöneticilerine ulaşabilmeli ve merak ettikleri konular hakkında bilgi alabilmelidirler. İletişimin güçlü olmadığı örgütlerde, satışçının motivasyonu olumsuz etkilenebilir.

Örgütte iletişim yapısının işgörene yaptıkları işler hakkında bilgi verecek şekilde düzenlendiğinde işgörenlerin işlerinden daha çok tatmin oldukları görülmüştür. İletişimin kısıtlanmadığı bireylerin etkili bir biçimde katılımına olanak veren iletişim yapılarının en tatmin edici yapılar olduğu söylenebilir (Yazıcı, 2002: 17). İşletmede açık bir iletişimin sağlanmasıyla, çalışanlar üstlerinin onlardan ne beklediğini ve bunu neden beklediğini anlayabilirler.

4.2.4. İşi çekici kılma

Kişinin hayatının büyük bir kısmı iş yerinde geçtiği için işin yapısı ve içeriği hayati önem taşımaktadır. Yöneticiler çalışanlarına yaptıkları işin önemli olduğu hissini vermelidir ki çalışanların çalışma motivasyonu artsın. İşin sürekli olarak kendini tekrarlaması ve rutinliği çalışanın mutsuzluğuna ve buna bağlı olarak iş tatminsizliğine

²⁴http://www.yeniasir.com.tr/InsanKaynaklari/Yazarlar/ahmet_veli_olgundeniz/2010/07/25/isyerinde_saglikli_iletisim_taktikleri (Erişim Tarihi: 04.06.2011)

sebeup olabilir. İş tatminine sahip olmayan bireyler de işe geç kalma, verimsizlik, performans düşüklüğü gibi durumlarla karşılaşılabilir.

Satışçılık mesleği pek çok işe göre hareketli ve çekici bir meslektir. Çünkü mağazaya her gün birbirinden farklı karakterde ve beklentide müşteri gelir. Farklı müşteri tiplerine bağlı olarak satış süreci her yeni müşteride farklı işler. Satışçılık mesleği, satışçıya gelişim ve terfi imkânı verebilen bir meslektir.

4.2.5. Kararlara katılma

Kararlara katılma, son yıllarda yönetim bilimcilerinin üzerinde durduğu en etkin motive edici araçlardan biridir. Çalışanın üretim potansiyelini uyararak, iş tatmini oluşturacak bir uygulamadır. Çalışanların kararların alınmasında söz sahibi olmalarını sağlayan bu sistemde, kararlar eşit ve özgür tartışma temelleri üzerine oturtulur (Oral ve Kuşluvan, 1997: 113).

Çalışanlar kendilerini ilgilendiren bir konuda alınan karara katılma şansı bulduklarında, alınan kararın başarıya ulaşması için çaba sarf eder. Aksi bir durumda ise çalışan kendisine söz verilmediği için yönetime tepki gösterir (Kirman, 2005: 96). Çalışanların kararlara katılımının sağlandığı bir işletmede çalışan kendisine değer verildiğini hisseder.

4.2.6. Terfi olanakları

Terfi çalışanların motivasyonunu arttıran bir araç olmakla beraber, yöneticiler çalışanlarının terfilerinde adaletli davranmaya özen göstermelidirler. Terfi sisteminin adaletsiz olduğunu düşünen çalışanların motivasyonunda azalma görülebilir.

Kıdem sırasına göre terfinin geçerli olduğu bir sistemde çalışanlar olumlu yönde etkilenir ve iş tatmini yüksektir ancak terfisini gösterdiği performans sonucunda alan bir kimsenin tatmin düzeyi, kıdeme göre terfi alan bireyden daha yüksektir (Özkalp ve Kirel, 2001: 131). Terfi her şeyden önce personelin gösterdiği başarının bir göstergesidir. Terfi ettikçe kendini geliştirme olanağı elde eden personelin kendine güveni artmakla birlikte, hem daha fazla prestij hemde söz sahibi olmak isteyen çalışanlara manevi bir ödül niteliği sağlamaktadır (Yazıcı, 2002: 14). Terfi iş yerindeki

monotonluğun etkisini azaltırken bir yandan rekabetin oluşmasına neden olur. Bu nedenle terfinin iş motivasyonunu arttırdığı söylenebilir. Örneğin, satışçıların mağaza müdür yardımcısı, mağaza müdürü gibi pozisyonlara terfi olma imkânları satışçıların motivasyonunu arttırırken, onların daha verimli çalışmasını sağlayabilir.

4.3. Psiko – Sosyal Araçlar

4.3.1. Statü ve saygı

Statü, bir kimseye toplumda atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Gerçek bir statüye sahip olan kişi iş arkadaşlarından ve sosyal çevresinden saygı görür. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak derin bir tatmin duygusu yaratır (Eren, 2007: 517).

Saygı büyük ölçüde satışçının işinin ve çalıştığı şirketin niteliklerinden kaynaklanır. Satışçı sadece şirketi temsil etmez, şirket de onu temsil eder. Satışçı nerede çalışacağına karar verirken tanınmış ve beğenilen bir şirkette çalışmak, kazanılacak paranın miktarından daha önemli olabilir (Taşkın, 1995: 121).

Satışçı, kendine saygı ve statü için özel davranışlara yüksek düzeyde ihtiyaç duyar. Şirket kredi kartları, daha iyi bir araba, tatil zamanını ilk seçmek, bir üst düzey uçak veya otel odası, daha büyük bir masa, dizüstü bilgisayar, özel kulüplere üyelik ve eğlence ödeneği yapılabilecek ayrıcalıklardır (Calvin, 2001: 189).

4.3.2. Rekabet ortamı

Yöneticiler çalışanları arasında bir rekabet ortamı yaratmalıdır. Rekabet işletme verimliliğini artırıcı bir rol oynar. Statü sahibi olmak isteyen satışçılar, diğer satışçılar ile ister istemez bir rekabet halindedir. İşletmeler rekabet politikalarını belirlerken çalışanlar arasında gergin bir ortam oluşturmaktan kaçınmalı ve rekabetin işletme çıkarları için gerekli olduğu bilinci çalışanlara verilmelidir. Rekabet çalışma ortamına dinamizm getirir böylece iş cazip hale getirilir.

4.3.3. Sosyal katılım

Çalışanların çoğu işletmeye girmelerinden itibaren çeşitli sosyal gruplara dahil olmaya çalışırlar. Bu gruplar bir yandan üyelerin karşılıklı ilişki kurma ihtiyaçlarını tatmin ederken diğer tarafından can sıkıcı durumlarda kişiye destek ve yardımcı olurlar (Sapançalı, 1993: 65).

Bu sistem sayesinde çalışanlar, işletme hakkındaki fikirlerini, kendi kişisel problemlerini, örgütsel ya da teknik konulardaki düşüncelerini, işe ilişkin tekliflerini yönetim kademelerine sunabilirler. Sunulan öneri ve görüşler, ciddiyetle incelenip kabul görür ve uygulamaya başladıklarında da, işletme çalışan kaynaşması artmakta ve bundan psikolojik doyum sağlayan çalışanların sahiplik duyguları gelişmektedir (Pekel, 2001: 38). Örneğin, satışçıların mesai bitimleri beraber yemek yemeğe gitmeleri iş dışında da birbirlerini tanımalarını sağlarken bir yandan da mağaza içerisindeki problemlerin konuşulmasına imkan verir.

Üçüncü Bölüm

Perakende Satışçılarının Motivasyon Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma

1. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde sırasıyla araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın varsayımları, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın modeli, araştırmanın evreni ve örnekleme, verilerin toplanması ve analizi yer almaktadır.

1.1. Araştırmanın Amacı

Perakende sektöründe; kişisel satış diğer satış tutundurma araçlarına göre maliyeti daha yüksek olmasına rağmen müşteriyle bire bir iletişim imkanı sağladığı için oldukça önem taşımaktadır. Perakende sektörü ürün çeşitliliğinin bol ve rekabetin yoğun yaşandığı bir sektör olduğu için işletmelerin başarısı çalıştıkları kalifiye satışçılara bağlıdır. Bu nedenle günümüzde satışçılar mesleki bilgi ve yeterlilikleriyle müşterinin satın almaya iknasından çok, müşterilerine danışmanlık hizmeti de vermelidir. Satışçıların yüksek motivasyonlu olması müşterilere olumlu davranışlar göstermesine ve satışı kapatma isteklerinin artmasına neden olur. Bu bağlamda; günümüz yöneticileri motivasyonun öneminin farkında olmalı ve satışçıların karakter özelliklerine ve beklentilerine göre işletme amaç ve hedefleri doğrultusunda motive etmeye çalışmalıdır.

Bu araştırmanın amacı, perakende mağazalarda çalışan satışçıların motivasyon araçlarına verdikleri önem düzeylerini ve bu araçlardan duydukları memnuniyet düzeylerini belirlemektir. Elde edilen sonuçlara bağlı olarak, satışçıların mevcut işlerinde hangi motivasyon araçlarına daha fazla önem verdiğini ve hangi motivasyon araçlarının işletme içerisindeki uygulanmasından memnun yada memnun olmadığı görülebilecektir.

Bu genel amaç çerçevesinde aşağıdaki alt amaçlar geliştirilmiştir.

- Satışçıları motive eden araçlar nelerdir?
- Satışçıların mevcut işlerinde motivasyon araçlarından memnun olma düzeyleri nelerdir?
- Satışçıların mevcut işlerinde motivasyon araçlarının önem düzeyleri nelerdir?
- Motivasyon araçları ile satışçının demografik özellikleri arasındaki ilişki nasıldır?

1.2. Araştırmanın Önemi

Perakendecilik, gelişen bir sektör olmakla beraber, her yıl artan miktarlarda, istihdam olanağı sunmaktadır. Sektörün büyümesine bağlı olarak, satışçıların rolü daha önemli bir hale gelmiştir. Satışçılar, satış esnasında müşteriler ile sıcak temas kuran kişiler olduğu için satışın gerçekleşmesi çoğu zaman satışçının müşteriye karşı göstermiş olduğu davranışa, istekliliğe ve mesleki yeterliliğe bağlıdır. Bu nedenle yöneticiler satışçıların verimliliğini arttırabilecek şekilde uygun motivasyon araçlarıyla onları motive etmeye çalışmalıdır.

Özellikle alışveriş merkezinde çalışan satışçıların motivasyon düzeylerinin araştırılması yöneticilerin satışçılara uygulayacakları işletme politikalarının belirlenmesinde ipuçları sağlayabilmesi olanaklıdır.

1.3 Araştırmanın Varsayımları

Yapılan bu araştırmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir.

- Belirlenen örneklem, evreni temsil etme yeterliliğine sahiptir.
- Araştırmada anketi cevaplayan kişiler geçerli ve güvenilir bilgiler vermişlerdir.
- Alışveriş merkezinde çalışan satışçıların işletme içerisinde uygulanan motivasyon araçlarına verdikleri önem ve bu araçlardan memnun olma düzeyleri göz önünde tutularak hazırlanan bu anket formu, satışçıların motivasyon düzeylerini belirlemek için uygun bir veri toplama aracıdır.

1.4 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma çeşitli sınırlılıklar çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Bu sınırlılıklar;

- Bu araştırma Eskişehir’de bulunan Espark alışveriş merkezinde gerçekleştirilmiştir. Örneklem olarak Espark alışveriş merkezinin seçilmesinin nedeni ise, alışveriş merkezlerinde yer alan mağazaların bağımsız perakendecilere göre kurumsal mağazalar olup, çalışanlarına daha fazla imkan sağlayabilmeleri ve daha profesyonel bir çalışma anlayışı içinde olmalarıdır.

1.5. Araştırmanın Modeli

Araştırmada betimleyici (tanımlayıcı) araştırma modeli kullanılmıştır. Bu modelde amaç; eldeki problemi, bu problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaktır (Kurtuluş, 1992: 281).

1.6. Çalışmanın Evreni ve Örnekleme

Çalışma evreni olarak Espark alışveriş merkezi belirlenmiştir. Ancak Espark alışveriş merkezindeki mağazalarda çalışan kişi sayısına ulaşamamıştır. Örnek kütleinin seçiminde “ kolayda örnekleme” yöntemi seçilmiştir. Anket araştırmayı kabul eden perakende mağaza çalışanlarına uygulanmıştır. Araştırmaya 104 kişi katılmıştır.

1.7 Anket Formu

Araştırmada 40 soru kullanılmıştır. Ankette anket uygulanılan mağaza adlarının geçmeyeceğine dair kısa bir bilgi verilmiştir. Araştırma ile ilgili diğer açıklamalar, anket uygulaması esnasında, uygulayıcılara sözlü olarak yapılmıştır.

Anketin birinci bölümünde bulunan 15 soru satışçıların iş tatmininde motivasyon araçlarını önem düzeyine göre belirtmeyi amaçlarken, ikinci bölümde bulunan 15 soru ise satışçıların mevcut işlerinde motivasyon araçlarından memnun olma düzeylerini belirlemeyi amaçlamıştır. 3-7 arasındaki 5 soru ise satışçıların demografik özellikleri üzerinde durmuştur. 8. Soruda ise satışçıların, perakende sektöründe çalışma sürelerinin belirlenip, deneyimleri öğrenilmeye çalışılmıştır. 9. soruda satışçıların mevcut

işlerinden memnun olma düzeyleri belirlenmeye çalışılırken, 10. soruda ise motivasyon düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Ankette kullanılan bazı sorular Aysel Erciş ve Recai Çınar'ın Pazarlama Dünyası dergisinde yayımlanan “ Satış Elemanlarının Motivasyonu Üzerine Bir Araştırma” ve Faruk Sapançalı'nın “Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar” adlı makalelerinde kullanılmış olan anket sorularından derlenmiş ve uyarlanmıştır. Araştırma verileri 4 ve 18 Temmuz 2011 tarihleri arasında toplanmıştır.

1.8. Verilerin Analizi

Araştırma için gerekli veriler toplandıktan sonra veri girişi yapılmış ve analiz sürecinde Microsoft Excel ve SPSS (Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi) paket programının 15. sürümünden faydalanılmıştır.

2. Araştırmanın Bulguları

2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni hal, gelir durumuna ilişkin bilgiler aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 3. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

<i>Cinsiyet</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Kadın	48	46,2
Erkek	56	53,8
Toplam	104	100,0

Katılımcıların % 46,2'si kadın, % 53,8'i erkeklerden oluşmaktadır.

Tablo 4. Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
17 – 24 yaş	48	46,2
25 – 32 yaş	53	51,0
33 – 42 yaş	3	2,9
Toplam	104	100,0

Katılımcıların yaş aralıklarına göre dağılımları incelendiğinde, % 51'inin 25 ile 32 yaş arasında, % 2,9'unun ise 33 ile 42 yaş arasında olduğu görülmektedir. Ankete katılan satış elemanlarının % 46,2'si ise 17 ile 24 yaş arasındadır. Ankette yer alan 43 yaş ve üstü yaş grubuna ait satışçılara ulaşılamamıştır. Tablodan da görüldüğü üzere, satışçılık mesleği daha çok genç yaş grupları tarafından yerine getirilmektedir.

Tablo 5. Katılımcıların Gelir Durumuna Göre Dağılımları

Gelir	Frekans	Yüzde (%)
570 TL – 1070 TL	76	73,1
1071 TL – 1571 TL	24	23,1
1572 TL – 2072 TL	4	3,8
Toplam	104	100,0

Katılımcıların % 23,1'i 1071 TL ile 1571 TL arası bir gelire sahipken, % 3,8' i 1572 TL ile 2072 TL arası bir gelire sahiptir. Katılımcıların %73,1'inin ise 570 TL ile 1070 TL arası bir gelire sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
Lise	36	34,6
Meslek Yüksek Okulu	21	20,2
4 Yıllık Lisans Eğitimi	46	44,2
Yüksek Lisans	1	1,0
Toplam	104	100,0

Katılımcıların % 34,6'sı lise mezunuyken, % 20,2'si meslek yüksek okul mezunudur. Katılımcıların yalnızca % 1'lik bir bölümü yüksek lisans eğitimi almıştır. Tablodan görüldüğü üzere satışçıların % 44,2'lik büyük bir kısmı dört yıllık lisans eğitimi veren fakültelerden mezun olmuştur.

Tablo 7. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Medeni Hal	Frekans	Yüzde (%)
Bekar	87	83,7
Evli	17	16,3
Toplam	104	100,0

Katılımcıların % 16,3'ü evliyken, % 83,7' sinin bekar oldukları görülmektedir.

2.2. Katılımcıların Motivasyon Araçlarına Verdikleri Önem Düzeyleri

Katılımcılara mevcut işlerinde çeşitli motivasyon araçlarına verdikleri önem düzeyleri sorulmuştur.

Tablo 8. Katılımcıların İş Tatmininde Motivasyon Araçlarının Önem Düzeyleri

	Ortalama	Standart Sapma
Ücret	4,47	,62
İş Güvencesi (devamlılık, sigorta vb.)	4,76	,45
Maddi Ödüller (satış primleri, zam, ikramiye vb.)	4,29	,84
Maddi Olmayan Ödüller (takdir edilme, saygı görme vb.)	4,46	,69
Güvenli ve Sağlıklı Bir Çalışma Ortamı	4,65	,54
İşletme İçi Eğitim Olanakları	4,16	,78
İletişim (üstlerle olan iletişim)	4,30	,74
İşin Çekiciliği (işin kendisinin, hareketli, eğlenceli olması vb.)	4,49	,71
Kararlara Katılma (mağaza içi kararların alınmasında söz sahibi olma)	4,25	,76
İnsiyatif Kullanma (bir müşterinin problemini anında çözebilme yetkisi)	4,32	,71
İşin Statüsü	4,24	,75
Rekabet Ortamı	3,96	,89
Sosyal Katılım (iş yerindeki sosyal etkinlikler, yemek, piknik, motivasyon geceleri, arkadaşlık vb.)	4,04	,94
İlerleme Olanakları	4,56	,57
Müşterilerle Olan Olumlu İlişkiler	4,53	,73
Geçerli N	101	

5 = Çok Önemli 4 = Önemli 3 = Kısmen Önemli 2 = Önemli Değil 1 = Hiç Önemli Değil

Yukarıdaki tablo incelendiğinde katılımcıların, motivasyon araçları içerisinde en fazla iş güvencesine (devamlılık, sigorta vb.) önem verdikleri görülmektedir. Satışçılık mesleği özel sektör içerisinde yer aldığından satışçının istenen performansı gösterememesi veya satışların durgunlaşması gibi nedenlere bağlı olarak satışçının işine son verilebilir. Satışçı ise geleceğini garanti altında görmek ister. Bu nedenle iş güvencesinin satışçı için oldukça önemli olduğu söylenebilir.

Katılımcılar için çalıştıkları ortamın güvenli ve sağlıklı olması ortalama 4,65 düzeyinde çok önemli bulunmuştur. Yapılan görüşmeler esnasında, satışıçılar ortamın havalandırma sistemi ve hareket edebilecek alan yeterliliğinin kendilerini iyi hissetmelerinde ve satışı gerçekleştirmelerinde önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Katılımcılar ilerleme olanaklarının ortalama 4,56 düzeyinde çok önemli olduğu görüşündedir. Yapılan görüşmelerde, satışıçılar Espark alışveriş merkezi içerisinde bazı mağazalarda terfi sisteminin gelişmiş olduğunu belirtmiş ve anket uygulanan pek çok satışıçısı o mağazalarda çalışmak için başvurduğunu belirtmiştir. Çünkü pek çok satışıçısı satışıçılık mesleğinin belirli bir yaşa kadar yapılabileceğine inanmaktadır. Anket sonuçlarına bakıldığında da 43 yaş ve üstü satışıçısıyla karşılaşılmamıştır.

Katılımcılar, işin çekiciliğinin (işin enerjik ve hareketli olması) ortalama 4,49 düzeyinde önemli olduğu görüşündedir. Yapılan görüşmeler sırasında pek çok satışıçısı satışıçılık mesleğini seçmelerinin nedenlerini açıklarken ofiste çalışamayacaklarını ve hareketsiz bir işin onlara uygun olmadığını belirtmiştir.

Katılımcılar işin statüsüne ortalama 4,24 düzeyinde önem verdiklerini belirtmişlerdir. Anket uygulanması esnasında mağaza müdür ve yardımcılarını hemen statülerini belirtip kendilerini satışıçılardan ayırmışlardır.

Katılımcılar sosyal katılımın (işyerindeki sosyal etkinlikler, yemek, piknik, motivasyon geceleri, arkadaşlık vb.) ortalama 4,04 düzeyinde önemli olduğu görüşündedir. Yapılan görüşmelerde sosyal katılımın arkadaşlık bağlarının güçlenmesine yardımcı olduğu gibi işyerinde satışıçıların yaşadığı sorunları mağaza müdürlerine daha kolay bir biçimde ifade etme olanağı sağladığını da belirtmişlerdir.

Katılımcılar mağaza içerisindeki rekabet ortamının ortalama 3,96 düzeyinde önemli olduğu görüşündedir. Yapılan görüşmelerde satışıçılar daha çok bireysel performanslara önem verdiklerini belirtmişlerdir.

2.3. Katılımcıların Motivasyon Araçlarından Memnun Olma Düzeyleri

Katılımcılara anket formunda çeşitli motivasyon araçları verilerek bunlardan mevcut işlerinde ne derece memnun oldukları sorulmuştur.

Tablo 9. Katılımcıların Mevcut İşlerinde Motivasyon Araçlarından Memnun Olma Düzeyleri

	Ortalama	Standart Sapma
Ücret	3,73	,91
İş Güvencesi (devamlılık, sigorta vb.)	4,15	,89
Maddi Ödüller (satış primleri, ikramiye, zam vb.)	3,40	1,08
Maddi Olmayan Ödüller	3,66	1,08
Güvenli ve Sağlıklı Bir Çalışma Ortamı	3,98	,93
İşletme İçi Eğitim Olanakları	3,57	1,06
İletişim (üstlerle olan iletişim)	3,84	,98
İşin Çekiciliği (işin kendisinin hareketli, eğlenceli olması vb.)	3,92	,90
Kararlara Katılma (mağaza içi kararların alınmasında söz sahibi olma)	4,01	,88
İnsiyatif Kullanma (bir müşterinin problemini anında çözebilme yetkisi)	3,75	1,07
İşin Statüsü	3,81	,95
Rekabet Ortamı	3,72	1,08
Sosyal Katılım (iş yerindeki sosyal etkinlikler, yemek, piknik, motivasyon geceleri, arkadaşlık vb.)	3,54	1,25
İlerleme Olanakları	3,60	1,15
Müşterilerle Olan İlişkiniz	4,26	,87
Geçerli N	102	

5 = Çok Memnun 4 = Memnun 3 = Kısmen Memnun 2 = Memnun Değil 1 = Hiç Memnun Değil

Katılımcıların müşteriler ile kurdukları olumlu ilişkilerden ortalama 4,26 düzeyinde çok memnun oldukları görülmektedir.

Katılımcılar, iş güvencesinden yani mağazanın çalışanlarına sağlamış olduğu sigorta ve işe devamlılık gibi hususlardan ortalama 4,15 düzeyinde memnun olduklarını belirtmişlerdir. Anket uygulanan mağazalar kurumsal mağazalar olduğu için, işletme satışçılarında sigorta ve izin gibi hakları vermek zorundadır. Bu yüzden alışveriş merkezinde çalışan satışçıların bağımsız perakendecilerde çalışanlara göre iş güvencesi hususunda daha şanslı olduklarını söylemek mümkündür.

Katılımcıların, iş yerindeki sosyal etkinliklere katılımdan ortalama 3,54 düzeyinde memnun oldukları görülmektedir. Ancak, yapılan görüşmelerde bazı satışçılar mağaza dışında görüşmelerin ve paylaşımların artmasına bağlı olarak işyerinde çalışanlar arasında seviyenin azalacağı görüşünde olup sosyal katılıma çok sıcak bakmamaktadır.

Katılımcılar işletmenin sunmuş olduğu maddi ödüllendirmelerden (satış primi, zam, ikramiye vb.) ortalama 3,39 düzeyinde kısmen memnun olduklarını belirtmişlerdir. Yapılan görüşmelerde bazı satışçılar, iş yerlerinde performansa dayalı bir prim sisteminin olmamasından hoşnutsuzdurlar.

Katılımcıların işletme içi eğitim olanaklarından (ürün bilgisini sağlamaya yönelik, satışın gerçekleştirilmesi hakkında vb. konularda) ortalama 3,57 düzeyde memnun oldukları görülmektedir. Teknolojik ürün satan pek çok önemli mağazada çalışan satışçılarla yapılan görüşmelerde, karmaşık bir yapıya sahip olan teknolojik ürünler hakkında satışçılara eğitim verilmediği kişilerin kendi bilgileriyle ürünleri satmaya çalıştıkları görülmektedir.

Katılımcıların iş statülerinden ortalama 3,81 düzeyinde memnun oldukları görülürken, yapılan görüşmelerde bazı satışçılar “ne statüsü” “bizim işimizin statüsü mü var” gibi cümleler sarf etmişlerdir.

Katılımcıların aldıkları ücretten ortalama 3,73 düzeyinde memnun oldukları görülmektedir. Satışçılık, uzun saatler ayakta kalmayı ve müşterilere karşı anlayışlı olmayı gerektiren bir meslek olduğu için başlangıç ücretlerinin satışçılar için düşük seviyede kaldığı söylenebilir.

2.4. Katılımcıların İş Tatmininde Motivasyon Araçlarının Önem ve Memnun Olma Düzeylerinin Karşılaştırılması

Aşağıdaki tabloda anket formundaki çeşitli motivasyon araçlarının iş tatmininde önem ve memnun olma düzeyleri karşılaştırılmıştır.

Tablo 10. Katılımcıların İş Tatmininde Motivasyon Araçlarının Önem ve Memnun Olma Düzeylerinin Karşılaştırılması

	Önem Düzeylerinin Ortalaması	Memnuniyet Düzeylerinin Ortalaması
Ücret	4,47	3,73
İş Güvencesi (devamlılık, sigorta vb.)	4,76	4,15
Maddi Ödüller (satış primleri, ikramiye, zam vb.)	4,29	3,40
Maddi Olmayan Ödüller (takdir edilme, saygı görme vb.)	4,46	3,66
Güvenli ve Sağlıklı Bir Çalışma Ortamı	4,65	3,98
İşletme İçi Eğitim Olanakları	4,16	3,57
İletişim (üstlerle olan iletişim)	4,30	3,84
İşin Çekiciliği (işin kendisinin hareketli, eğlenceli olması vb.)	4,49	3,92
Kararlara Katılma (mağaza içi kararların alınmasında söz sahibi olma)	4,25	4,01
İnsiyatif Kullanma (bir müşterinin problemini anında çözebilme yetkisi)	4,32	3,75
İşin Statüsü	4,24	3,81
Rekabet Ortamı	3,96	3,72
Sosyal Katılım (iş yerindeki sosyal etkinlikler, yemek, piknik, motivasyon geceleri, arkadaşlık vb.)	4,04	3,54
İlerleme Olanakları	4,56	3,60
Müşterilerle Olan Olumlu İlişkiler	4,53	4,26

Katılımcıların mevcut iş tatmininde motivasyon araçlarının önem ve memnuniyet düzeylerinin karşılaştırıldığı Tablo 10'a bakıldığında en çok farkın

ortalama 0,96 ile işletmenin sunduğu ilerleme olanaklarından kaynaklandığı görülmektedir.

Katılımcıların işletmenin sunduğu maddi ödüllere (zam, satış primleri, ikramiye) duyduğu ortalama önem düzeyi ile memnuniyet düzeyi arasında ise 0,89'luk bir fark çıkmıştır.

Katılımcıların işletmenin sunduğu maddi olmayan ödüllere (takdir edilme, saygı görme vb.) duyduğu ortalama önem düzeyi ile memnuniyet düzeyi arasında da 0,80'lik bir fark çıkmıştır. Mağaza yöneticilerinin satışçıların motivasyonunu sağlayabilmesi için çalışanlarının başarılarını takdir edip, kişiliklerine saygı göstermelidir.

Katılımcıların müşterileriyle kurdukları ilişkilere verdikleri önem ile kurdukları olumlu ilişkilerden duydukları memnuniyet düzeyi arasında 0,33'lük az bir fark çıkmıştır. Yapılan görüşmeler de bu sonucu destekler niteliktedir.

2.5. Katılımcıların Cinsiyetleri ile Motivasyon Araçlarına Verdikleri Önem ve Memnuniyet Düzeyleri Arasındaki İlişkiler

Tablo 11 ve Tablo 12'de anket formundaki çeşitli motivasyon araçlarının, önem ve memnun olma düzeyleri ile cinsiyetleri arasındaki ilişki belirtilmiştir.

Tablo 11. Katılımcıların Cinsiyetleri ile Motivasyon Araçlarına Verdikleri Önem Düzeyleri Arasındaki İlişki

	Cinsiyet	Toplam	Ortalama	Sig.
Ücret	Kadın	48	4,54	,287
	Erkek	56	4,41	
İş Güvencesi (devamlılık, sigorta vb.)	Kadın	48	4,81	,271
	Erkek	56	4,71	
Maddi Ödüller (satış primleri, ikramiye, zam vb.)	Kadın	48	4,40	,231
	Erkek	56	4,20	

Maddi Olmayan Ödüller (takdir edilme, saygı görme vb.)	Kadın	48	4,63	,026
	Erkek	56	4,32	
Güvenli ve Sağlıklı Bir Çalışma Ortamı	Kadın	47	4,70	,374
	Erkek	56	4,61	
İşletme İçi Eğitim Olanakları	Kadın	48	4,42	,002
	Erkek	56	3,95	
İletişim (üstlerle olan iletişim)	Kadın	48	4,48	,019
	Erkek	56	4,14	
İşin Çekiciliği (işin kendisinin hareketli olması, eğlenceli olması vb.)	Kadın	48	4,63	,073
	Erkek	56	4,38	
Kararlara katılma (mağaza içi kararların alınmasında söz sahibi olma)	Kadın	48	4,31	,440
	Erkek	56	4,20	
İnisiyatif kullanma (bir müşterinin problemini anında çözebilme yetkisi gibi)	Kadın	48	4,31	,950
İşin statüsü	Kadın	47	4,23	,915
	Erkek	56	4,25	
Rekabet ortamı	Kadın	48	4,08	,199
	Erkek	56	3,86	
Sosyal Katılım (iş yerindeki sosyal etkinlikler, yemek, piknik, motivasyon geceleri, arkadaşlık vb.)	Kadın	48	4,06	,811
	Erkek	56	4,02	
İlerleme olanakları	Kadın	48	4,54	,793
	Erkek	56	4,57	
Müşterilerle olan olumlu ilişkiler	Kadın	48	4,60	,337
	Erkek	56	4,46	

Bu tabloda motivasyon araçlarına verilen önem düzeyinin cinsiyete göre nasıl farklılaştığını görmek için t testi yapılmıştır. Tablo 11 incelendiğinde cinsiyetin motivasyon araçlarına verilen önemi belirleyici bir etken olduğu görülür. Maddi olmayan ödüllere (takdir edilme, saygı görme vb.), işletme içi eğitim olanaklara ve iletişime (üstlerle olan iletişim) verilen önem düzeyi ankete katılan satışçıların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir. Analizde sig. değerinin 0,05 güven aralığında farklı olup olmama durumuna göre yorum yapılmaktadır (İslamoğlu, 2009: 210). Ortalamalar incelendiğinde kadınların erkeklere kıyasla maddi olmayan ödüllere, üstlerle olan iletişime ve işletme içi eğitim olanaklarına daha fazla önem verdikleri görülmüştür.

Tablo 12. Katılımcıların Cinsiyetleri ile Motivasyon Araçlarından Memnun Olma Düzeyleri Arasındaki İlişki

	Cinsiyet	Toplam	Ortalama	Sig.
Ücret	Kadın	48	3,81	,397
	Erkek	56	3,66	
İş Güvencesi (devamlılık, sigorta vb.)	Kadın	48	4,13	,761
	Erkek	56	4,18	
Maddi Ödüller (satış primleri, ikramiye, zam vb.)	Kadın	48	3,44	,708
	Erkek	56	3,36	
Maddi Olmayan Ödüller (takdir edilme, saygı görme vb.)	Kadın	47	3,66	,996
	Erkek	56	3,66	
Güvenli ve Sağlıklı Bir Çalışma Ortamı	Kadın	48	3,90	,393
	Erkek	56	4,05	
İşletme İçi Eğitim Olanakları	Kadın	48	3,67	,378
	Erkek	56	3,48	
İletişim (üstlerle olan iletişim)	Kadın	48	3,75	,405

	Erkek	56	3,91	
İşin Çekiciliği (işin kendisinin hareketli, eğlenceli olması vb.)	Kadın	48	3,77	,111
	Erkek	56	4,05	
Kararlara katılma (mağaza içi kararların alınmasında söz sahibi olma)	Kadın	48	4,08	,429
	Erkek	56	3,95	
İnisiyatif kullanma (bir müşterinin problemini anında çözebilme yetkisi gibi)	Kadın	48	3,75	1,000
İşin statüsü	Kadın	56	3,75	,279
	Erkek	48	3,92	
Rekabet ortamı	Kadın	56	3,71	,248
	Erkek	48	3,85	
Sosyal Katılım (iş yerindeki sosyal etkinlikler, yemek, piknik, motivasyon geceleri, arkadaşlık vb.)	Kadın	56	3,61	,894
	Erkek	48	3,52	
İlerleme olanakları	Kadın	56	3,55	,784
	Erkek	48	3,56	
Müşterilerle olan olumlu ilişkiler	Kadın	56	3,63	,730
	Erkek	48	4,29	

Bu tabloda motivasyon araçlarından memnun olma düzeylerinin cinsiyete göre nasıl farklılaştığını belirlemek amacıyla t testi yapılmıştır. Tablodaki motivasyon araçlarının sig değerleri 0,05'den büyük olduğu için cinsiyet ile satışçıların motivasyon araçlarından memnun olma düzeyleri arasında farklılık görülmemektedir

2.6. Katılımcıların Medeni Durumları ile Motivasyon Araçlarına Verdikleri Önem ve Memnuniyet Düzeyleri Arasındaki İlişkiler

Aşağıdaki tablolarda anket formundaki çeşitli motivasyon araçlarına verilen önem ve memnun olma düzeyleri ile medeni durumları arasındaki ilişki belirtilmiştir.

Tablo 13. Katılımcıların Medeni Durumları ile Motivasyon Araçlarına Verdikleri Önem Düzeyleri Arasındaki İlişkiler

	Cinsiyet	Toplam	Ortalama	Sig.
Ücret	Bekar	87	4,48	,669
	Evli	17	4,41	
İş Güvencesi (devamlılık, sigorta vb.)	Bekar	87	4,77	,594
	Evli	17	4,71	
Maddi Ödüller (satış primleri, ikramiye, zam vb.)	Bekar	87	4,31	,552
	Evli	17	4,18	
Maddi Olmayan Ödüller (takdir edilme, saygı görme vb.)	Bekar	87	4,46	,954
	Evli	17	4,47	
Güvenli ve Sağlıklı Bir Çalışma Ortamı	Bekar	86	4,64	,644
	Evli	17	4,71	
İşletme İçi Eğitim Olanakları	Bekar	87	4,14	,451
	Evli	17	4,29	
İletişim (üstlerle olan iletişim)	Bekar	87	4,31	,702
	Evli	17	4,24	
İşin Çekiciliği (işin kendisinin hareketli, eğlenceli olması vb.)	Bekar	87	4,47	,537
	Evli	17	4,59	
Kararlara katılma (mağaza içi kararların alınmasında söz sahibi olma)	Bekar	87	4,20	,098
	Evli	17	4,53	
İnisiyatif kullanma (bir müşterinin problemini anında çözebilme yetkisi gibi)	Bekar	87	4,30	,554
	Evli	17	4,41	,508
İşin statüsü	Bekar	87	3,68	
	Evli	16	3,19	,847
Rekabet ortamı	Bekar	86	4,22	

Sosyal Katılım (iş yerindeki sosyal etkinlikler, yemek, piknik, motivasyon geceleri, arkadaşlık vb.)	Evli	17	4,35	,855
	Bekar	87	3,95	
İlerleme olanakları	Evli	17	4,00	,244
	Bekar	87	4,05	
Müşterilerle olan olumlu ilişkiler	Evli	17	4,00	,472
	Bekar	87	4,53	

Bu tabloda katılımcıların motivasyon araçlarına verdikleri önem düzeyinin medeni duruma göre nasıl farklılaştığını belirlemek amacıyla t testi yapılmıştır. Tablodaki motivasyon araçlarının sig değerleri 0,05'den büyük olduğu için satışçıların medeni durumları ile satışçıların motivasyon araçlarına verdikleri önem düzeyleri arasında farklılık görülmemektedir.

Tablo 14. Katılımcıların Medeni Durumları ile Motivasyon Araçlarından Memnun Olma Düzeyleri Arasındaki İlişki

	Cinsiyet	Toplam	Ortalama	Sig.
Ücret	Bekar	87	3,67	,103
	Evli	17	4,06	
İş Güvencesi (devamlılık, sigorta vb.)	Bekar	87	4,03	,002
	Evli	17	4,76	
Maddi Ödüller (satış primleri, ikramiye, zam vb.)	Bekar	87	3,37	,576
	Evli	17	3,53	
Maddi Olmayan Ödüller (takdir edilme, saygı görme vb.)	Bekar	86	3,65	,850
	Evli	17	3,71	
Güvenli ve Sağlıklı Bir	Bekar	87	3,93	,221

Çalışma Ortamı				
	Evli	17	4,23	
İşletme İçi Eğitim Olanakları	Bekar	87	3,51	,181
	Evli	17	3,88	
İletişim (üstlerle olan iletişim)	Bekar	87	3,83	,834
	Evli	17	3,88	
İşin Çekiciliği (işin kendisinin hareketli, eğlenceli olması vb.)	Bekar	87	3,90	,499
	Evli	17	4,06	
Kararlara katılma (mağaza içi kararların alınmasında söz sahibi olma)	Bekar	87	3,95	,144
	Evli	17	4,30	
İnisiyatif kullanma (bir müşterinin problemini anında çözebilme yetkisi gibi)	Bekar	87	3,76	,853
İşin statüsü	Evli	17	3,71	,940
	Bekar	87	3,16	
Rekabet ortamı	Evli	16	2,69	,672
	Bekar	87	3,80	
Sosyal Katılım (iş yerindeki sosyal etkinlikler, yemek, piknik, motivasyon geceleri, arkadaşlık vb.)	Evli	17	3,82	,649
	Bekar	87	3,70	
İlerleme olanakları	Evli	17	3,82	,070
	Bekar	87	3,56	
Müşterilerle olan olumlu ilişkiler	Evli	17	3,41	,465
	Bekar	87	3,51	

Bu tabloda katılımcıların motivasyon araçlarından memnun olma düzeyininin medeni duruma göre nasıl farklılaştığını görmek için t testi yapılmıştır. Ankete katılan satışçıların iş güvencelerinden memnuniyet düzeyleri ile medeni durumları arasında farklılık görülmektedir. Çünkü sig değeri 0,05'den küçük çıkmıştır. Ortalamalar incelendiğinde evli olanların bekar olanlara göre iş güvencesinden daha çok memnun oldukları söylenebilir.

2.7. Katılımcıların Yaşları ile Motivasyon Araçlarına Verdikleri Önem ve Memnuniyet Düzeyleri Arasındaki İlişkiler

Tablo 15. ve 16.'da anket formundaki çeşitli motivasyon araçlarına verilen önem ve memnun olma düzeyleri ile katılımcıların yaşları arasındaki ilişki belirtilmiştir.

Tablo 15. Katılımcıların Yaşları ile Motivasyon Araçlarına Verdikleri Önem Düzeyleri Arasındaki İlişki

		Toplam	Ortalama	Sig
Ücret	17-24	48	4,50	,749
	25-32	53	4,43	
	33-42	3	4,67	
	Toplam	104	4,47	
İş Güvencesi (devamlılık, sigorta,vb.)	17-24	48	4,77	,923
	25-32	53	4,75	
	33-42	3	4,67	
	Toplam	104	4,76	
Maddi Ödüller (satış primleri, ikramiye, zam,vb.)	17-24	48	4,21	,545
	25-32	53	4,34	
	33-42	3	4,67	
	Toplam	104	4,29	
Maddi Olmayan Ödüller (takdir edilme, saygı görme, vb.)	17-24	48	4,46	,876
	25-32	53	4,45	
	33-42	3	4,67	
	Toplam	104	4,46	
Güvenli ve Sağlıklı Bir Çalışma Ortamı	17-24	47	4,68	,406
	25-32	53	4,60	
	33-42	3	5,00	
	Toplam	103	4,65	
İşletme İçi Eğitim Olanakları	17-24	48	4,21	,773
	25-32	53	4,11	
	33-42	3	4,33	
	Toplam	104	4,16	

İletişim (üstlerle olan iletişim)	17-24	48	4,33	,893
	25-32	53	4,26	
	33-42	3	4,33	
	Toplam	104	4,30	
İşin Çekiciliği (işin kendisinin hareketli, eğlenceli olması, vb.)	17-24	48	4,56	,228
	25-32	53	4,40	
	33-42	3	5,00	
	Toplam	104	4,49	
Kararlara Katılma (mağaza içi kararların alınmasında söz sahibi olma)	17-24	48	4,25	,215
	25-32	53	4,21	
	33-42	3	5,00	
	Toplam	104	4,25	
İnisiyatif Kullanma (bir müşterinin problemini anında çözebilme)	17-24	48	4,46	,088
	25-32	53	4,17	
	33-42	3	4,67	
	Toplam	104	4,32	
İşin Statüsü	17-24	47	4,15	,364
	25-32	53	4,30	
	33-42	3	4,67	
	Toplam	103	4,24	
Rekabet Ortamı	17-24	48	3,96	,765
	25-32	53	3,94	
	33-42	3	4,33	
	Toplam	104	3,96	
Sosyal Katılım (iş yerindeki sosyal etkinlikler, yemek, piknik, motivasyon geceleri, arkadaşlık, vb.)	17-24	48	4,08	,746
	25-32	53	4,02	
	33-42	3	3,67	
	Toplam	104	4,04	
İlerleme Olanakları	17-24	48	4,46	,262
	25-32	53	4,64	
	33-42	3	4,67	
	Toplam	104	4,56	
Müşterilerle Olan Olumlu İlişkiler	17-24	48	4,50	,901
	25-32	53	4,55	
	33-42	3	4,67	
	Toplam	104	4,53	

Katılımcıların yaşları ile motivasyon araçlarına verdikleri önem düzeyleri arasındaki farklılık durumlarını belirlemek amacıyla anova analizi yapılmıştır. Sig değerleri 0,05'ten büyük olduğu için satışçıların motivasyon araçlarına verdikleri önem düzeyleri ile yaş arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Tablo 16. Katılımcıların Yaşları ile Motivasyon Araçlarından Memnun Olma Düzeyleri Arasındaki İlişki

	Yaş	Toplam	Ortalama	Sig
Ücret	17-24	48	3,65	,397
	25-32	53	3,77	
	33-42	3	4,33	
	Toplam	104	3,73	
İş Güvencesi (devamlılık, sigorta, vb.)	17-24	48	3,88	,010*
	25-32	53	4,38	
	33-42	3	4,67	
	Toplam	104	4,15	
Maddi Ödüller (satış primleri, ikramiye, zam, vb.)	17-24	48	3,29	,254
	25-32	53	3,43	
	33-42	3	4,33	
	Toplam	104	3,39	
Maddi Olmayan Ödüller (takdir edilme, saygı görme, vb.)	17-24	47	3,70	,216
	25-32	53	3,57	
	33-42	3	4,67	
	Toplam	103	3,66	
Güvenli ve Sağlıklı Bir Çalışma Ortamı	17-24	48	3,85	,400
	25-32	53	4,08	
	33-42	3	4,33	
	Toplam	104	3,98	
İşletme İçi Eğitim Olanakları	17-24	48	3,48	,738
	25-32	53	3,64	
	33-42	3	3,67	
	Toplam	104	3,57	

İletişim (üstlerle olan iletişim)	17-24	48	3,85	
	25-32	53	3,81	,936
	33-42	3	4,00	
	Toplam	104	3,84	
İşin Çekiciliği (işin hareketli, eğlenceli olması vb.)	17-24	48	3,90	
	25-32	53	3,96	,826
	33-42	3	3,67	
	Toplam	104	3,92	
Kararlara Katılma (mağaza içi kararların alınmasında söz sahibi olma)	17-24	48	3,81	
	25-32	53	4,19	,097
	33-42	3	4,00	
	Toplam	104	4,01	
İnisiyatif Kullanma (müşterinin problemini anında çözebilme yetkisi)	17-24	48	3,56	
	25-32	53	3,92	,235
	33-42	3	3,67	
	Toplam	104	3,75	
İşin Statüsü	17-24	48	3,81	
	25-32	53	3,79	,934
	33-42	3	4,00	
	Toplam	104	3,81	
Rekabet Ortamı	17-24	48	3,63	
	25-32	53	3,77	,486
	33-42	3	4,33	
	Toplam	104	3,72	
Sosyal katılım (sosyal etkinlikler, yemek, piknik, motivasyon geceleri, arkadaşlık, vb.)	17-24	48	3,52	
	25-32	53	3,58	,729
	33-42	3	3,00	
	Toplam	104	3,54	
İlerleme Olanakları	17-24	48	3,42	
	25-32	53	3,77	,279
	33-42	3	3,33	
	Toplam	104	3,60	
Müşteriler İle Olan İlişkiniz	17-24	48	4,19	
	25-32	53	4,32	,740
	33-42	3	4,33	
	Toplam	104	4,26	

Katılımcıların yaşları ile motivasyon araçlarından memnun olma düzeyleri arasındaki farklılık durumlarını belirlemek amacıyla anova analizi yapılmıştır. Tablo 16 incelendiğinde katılımcıların yaşları ile iş güvencesi arasında farklılık görülmektedir. Çünkü iş güvencesinin sig değeri 0, 010 olup 0,05'ten küçük çıkmıştır. Ortalamalara bakıldığında 33 ile 42 yaşları arasındaki katılımcıların iş güvencesinden ortalama 4,67 düzeyinde çok memnun oldukları görülürken, 25 ile 32 yaş arasındaki katılımcıların ortalama 4,38 düzeyinde çok memnun oldukları görülmüştür. 17 ile 24 yaş arasındaki katılımcıların ise ortalama 3,88 düzeyinde memnun oldukları görülür.

Tablo 17. Katılımcıların Yaşları İle Motivasyon Araçlarından Memnun Olma Düzeyleri Arasındaki Anlam Farklılığı

	(I) yas	(J) yas	Anlam Farklılığı (I-J)
İş Güvencesi (devamlılık, sigorta, vb.)	17-24	25-32	-,502(*)
		33-42	-,792
	25-32	17-24	,502(*)
		33-42	-,289
	33-42	17-24	,792
		25-32	,289

Bu farklılığın nereden kaynaklandığını anlamak için scheffe testine bakılmıştır. Satışçının mevcut işinden sağladığı iş güvencesinden memnun olma düzeyindeki farklılığın 17 ile 24 yaş arasındaki katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedir.

2.8. Katılımcıların Gelirleri ile Motivasyon Araçlarından Memnun Olma Düzeyleri Arasındaki İlişki

Katılımcıların aylık ortalama gelirleri ile mevcut motivasyon araçlarından memnun olma düzeyleri arasındaki farklılık durumlarını belirlemek amacıyla anova analizi yapılmıştır. Tablo 18 incelendiğinde katılımcıların gelirleri ile mağaza içi kararların alınmasında söz sahibi olmaları arasında farklılık görülmektedir. Çünkü kararlara katılmanın sig değeri 0,05'ten küçük çıkmıştır. 1071 ile 1571 TL arasında gelire sahip olan katılımcıların mağaza içi kararların alınmasında söz sahibi olma konusunda memnuniyet düzeyleri yüksektir. 570 ile 1070 TL arasında gelir elde edenler ise ortalama 3,88 düzeyinde memnun durumundadır.

Tablo 18. Katılımcıların Gelirleri ile Motivasyon Araçlarından Memnun Olma Düzeyleri Arasındaki İlişki

		Toplam	Ortalama	Sig.
Ücret	570 TL-1070TL	76	3,63	,154
	1071 TL-1571 TL	24	4,04	
	1572 TL-2072 TL	4	3,75	
	Toplam	104	3,73	
İş Güvencesi (devamlılık, sigorta, vb.)	570 TL-1070 TL	76	4,07	,160
	1071 TL-1571 TL	24	4,46	
	1572 TL-2072 TL	4	4,00	
	Toplam	104	4,15	
Maddi Ödüller (satış primleri, ikramiye, zam, vb.)	570 TL-1070 TL	76	3,28	,067
	1071 TL-1571 TL	24	3,83	
	1572 TL-2072 TL	4	3,00	
	Toplam	104	3,39	
Maddi Olmayan Ödüller (takdir edilme, saygı görme, vb.)	570 TL-1070 TL	75	3,63	,118
	1071 TL-1571 TL	24	3,92	
	1572 TL-2072 TL	4	2,75	
	Toplam	103	3,66	
Güvenli ve Sağlıklı Bir	570 TL-1070 TL	76	3,89	

Çalışma Ortamı	1071 TL-1571 TL	24	4,33	,076
	1572 TL-2072 TL	4	3,50	
	Toplam	104	3,98	
İşletme İçi Eğitim Olanakları	570 TL-1070 TL	76	3,46	
	1071 TL-1571 TL	24	3,88	,234
	1572 TL-2072 TL	4	3,75	
	Toplam	104	3,57	
İletişim (üstlerle olan iletişim)	570 TL-1070 TL	76	3,83	
	1071 TL-1571 TL	24	4,00	,165
	1572 TL-2072 TL	4	3,00	
	Toplam	104	3,84	
İşin Çekiciliği (işin kendisinin hareketli, eğlenceli olması vb.)	570 TL-1070 TL	76	3,92	
	1071 TL-1571 TL	24	4,00	,593
	1572 TL-2072 TL	4	3,50	
	Toplam	104	3,92	
Kararlara Katılma (mağaza içi kararların alınmasında söz sahibi olma)	570 TL-1070 TL	76	3,88	
	1071 TL-1571 TL	24	4,46	,015 *
	1572 TL-2072 TL	4	3,75	
	Toplam	104	4,01	
İnisiyatif Kullanma (bir müşterinin problemini anında çözebilme yetkisi gibi)	570 TL-1070 TL	76	3,74	
	1071 TL-1571 TL	24	3,79	,977
	1572 TL-2072 TL	4	3,75	
	Toplam	104	3,75	
İşin statüsü	570 TL-1070 TL	76	3,80	
	1071 TL-1571 TL	24	3,83	,983
	1572 TL-2072 TL	4	3,75	
	Toplam	104	3,81	
Rekabet Ortamı	570 TL-1070 TL	76	3,67	
	1071 TL-1571 TL	24	3,83	,714
	1572 TL-2072 TL	4	4,00	
	Toplam	104	3,72	
Sosyal Katılım (iş yerindeki sosyal etkinlikler, yemek, piknik, motivasyon geceleri, arkadaşlık, vb.)	570 TL-1070 TL	76	3,47	
	1071 TL-1571 TL	24	3,79	,498
	1572 TL-2072 TL	4	3,25	
	Total	104	3,54	

İlerleme Olanakları	570 TL-1070 TL	76	3,46	,057
	1071 TL-1571 TL	24	4,08	
	1572 TL-2072 TL	4	3,25	
	Total	104	3,60	
Müşteriler İle olan İlişkiniz	570 TL-1070 TL	76	4,18	,349
	1071 TL-1571 TL	24	4,46	
	1572 TL-2072 TL	4	4,50	
	Total	104	4,26	

Tablo 19. Katılımcıların Gelirleri ile Motivasyon Araçlarından Memnun Olma Düzeyleri Arasındaki Anlam Farklılık Durumu

	(I) Aylık Ortalama Gelir	(J) Aylık Ortalama Gelir	Anlam Farklılığı (I-J)
Kararlara Katılma (mağaza içi kararların alınmasında söz sahibi olma)	570 TL-1070 TL	1071 TL-1571 TL	-,577(*)
		1572 TL-2072 TL	,132
	1071 TL-1571 TL	570 TL-1070 TL	,577(*)
		1572 TL-2072 TL	,708
	1572 TL-2072 TL	570 TL-1070 TL	-,132
		1071 TL-1571 TL	-,708

Bu farklılığın nereden kaynaklandığını anlamak için sheffe testine bakılmıştır. Satışçının mağaza içi kararların alınmasına katılımından memnun olma düzeyindeki farklılığın 570 ile 1070 TL gelir grubundan kaynaklandığı görülür.

2.9. Katılımcıların Mevcut İşlerinden Memnun Olma Düzeyleri İle Perakende Sektöründe Çalışma Süresi Arasındaki İlişki

Katılımcıların perakende sektöründeki çalışma süreleri ile mevcut işlerindeki memnuniyet düzeyleri arasındaki farklılık durumlarını belirlemek amacıyla t testi analizi yapılmıştır. Aşağıdaki tablo incelendiğinde satışçıların mevcut işteki memnuniyet düzeyleri, perakende sektöründe ki çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir. Çünkü sig değeri 0,05'ten büyük çıkmıştır.

Tablo 20. Katılımcıların Mevcut İşlerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyleri İle Perakende Sektöründe Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki

	Perakende Sektöründe Çalışma Süresi	Toplam	Ortalama	Sig
Mevcut İşteki Memnuniyet Düzeyi	1-3	55	3,64	,118
	4-7	49	3,92	

2.10. Katılımcıların Mevcut İşlerinden Motivasyon Düzeyleri İle Perakende Sektöründe Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki

Katılımcıların perakende sektöründeki çalışma süreleri ile mevcut işlerindeki motivasyon düzeyleri arasındaki farklılık durumlarını belirlemek amacıyla t testi analizi yapılmıştır. Tablo 13 incelendiğinde satışçıların mevcut işteki motivasyon düzeyleri, perakende sektöründe ki çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir. Çünkü sig değeri 0,05'ten büyük çıkmıştır.

Tablo 21. Katılımcıların Mevcut İşlerindeki Motivasyon Düzeyleri İle Perakende Sektöründe Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki

	Perakende Sektöründe Çalışma Süresi	Toplam	Ortalama	Sig
Mevcut İşteki Motivasyon Düzeyi	1-3	55	3,55	,504
	4-7	49	3,68	

Sonuç ve Öneriler

Perakende sektöründe artan rekabete bağlı olarak işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasında satışçının rolü daha önemli bir hale gelmiştir. Günümüz yöneticileri motivasyonun işletme verimliliğini arttırıcı rol oynadığının farkındadır. Bu nedenle bu çalışmada satışçıların farklı motivasyon araçlarına verdikleri önem düzeyleri ve bu araçlardan duydukları memnuniyet düzeyleri incelenmiştir.

Analizler sonucu elde edilen bulgular ve bulgular doğrultusunda uygulamaya yönelik yapılan öneriler şöyle özetlenebilir:

- Katılımcıların mevcut işlerinde motivasyon araçlarından en fazla iş güvencesine (devamlılık, sigorta) önem verdikleri görülmektedir. Çalışanlar geleceklerini garanti altına almak istemektedirler. Ancak satışçılık mesleği özel sektörde yer aldığından dolayı çalışanların iş güvencesi konusunda bazı endişeleri olabilmektedir. Bu nedenle işletmeler çalışanlarının sağlık güvencesi, tazminat, işe devamlılığının sağlanması gibi durumlarda gerekli özeni göstermelidir.
- Katılımcıların mevcut işlerinde motivasyon araçlarından en az rekabet ortamına önem verdikleri görülmektedir. Yapılan görüşmelerde satışçıların daha çok bireysel performanslarına önem verdikleri söylenebilir. Mağaza yöneticileri uygulayacağı performansa dayalı ücret ve prim sistemleri ile satışçılar arasında bir rekabet ortamı oluşturabilir. Bu durum da satışçıların satışı gerçekleştirmek için daha fazla çaba sarf etmesini sağlar. Böylelikle işletmenin satışlarında artış yaşanabilir.
- Katılımcıların mevcut işlerinde motivasyon araçlarından en fazla müşterilerle kurdukları ilişkilerden memnun oldukları görülmektedir. Satışçılar müşterileriyle bire bir ilişki içerisinde oldukları için müşterilerle kurdukları ilişkiler oldukça önem taşımaktadır. Araştırmanın sonucuna göre de bu konuda paralel bir sonuç çıktığı görülmektedir.
- Katılımcıların mevcut işlerinde motivasyon araçlarından en az sosyal katılımından memnun oldukları görülmektedir. Yapılan görüşmelerde bazı satışçılar çalışma saatleri dışında mağaza çalışanlarıyla yapılan sosyal faaliyetlerin (yemek, motivasyon geceleri, piknik vb.) yetersiz olduğunu düşünüp daha fazla vakit

geçirmek isteseler de bazı satışıçılar mağaza dışarisinde g6rüşmenin samimiyeti arttıracadıından ve bu durumun iş ortamına olumsuz yönde yansıyacağı görüşündedir.

- Katılımcıların mevcut işlerinde motivasyon araçlarına verdikleri önem ve memnuniyet düzeyleri karşılaştırıldığında en fazla farkın ilerleme olanaklarında olduğu görülmüştür. Ortalamalara bakıldığında satışıçıların mağazanın sunduğu ilerleme olanaklarına ortalama 4,16 düzeyinde çok fazla önem vermekle birlikte ortalama 3,57 düzeyinde memnun oldukları görülmektedir. Yapılan görüşmelerde Espark alışveriş merkezindeki sadece belirli mağazalarda ilerleme olanaklarının olduğu görülmüştür. Katılımcıların büyük kısmının üniversite mezunu olmasından dolayı ilerleme olanakları oldukça önem taşımaktadır. Satışıçılar gösterecekleri olumlu performanslar doğrultusunda mağaza içerisinde daha iyi pozisyonlara geleceklerini bilirlerse bu durum onların işe karşı olan istekliliğini arttırabilir.
- Katılımcıların mevcut işlerindeki motivasyon araçlarından duydukları önem ve memnuniyet düzeyleri arasında karşılaştırılma yapıldığında mağaza içi kararlara katılmada az düzeyde fark görülmüştür. Satışıçılar ortalama 4,25 düzeyinde mağaza içi kararların katılımına önem verirken ortalama 4,21 düzeyinde memnuniyet göstermektedirler.
- Ankete katılan evli satışıçıların bekarlara oranla iş güvencesinden daha çok memnun oldukları görülmüştür.
- Araştırma sonucunda cinsiyetin motivasyon araçlarına verilen önemi belirleyici bir etken olduğu görülür. Motivasyon araçlarından maddi olmayan ödüllere (takdir edilme, saygı görme vb.), işletme içi eğitim olanaklara ve iletişime (üstlerle olan iletişim) verilen önem düzeyi satışıçıların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir. Kadınların erkeklere kıyasla maddi olmayan ödüllere, üstlerle olan iletişime ve işletme içi eğitim olanaklarına daha fazla önem verdikleri görülmüştür.
- Katılımcıların yaşları ile motivasyon araçlarından duydukları memnuniyet düzeyleri incelendiğinde 33 ile 42 yaşları arasındaki katılımcıların iş güvencesinden ortalama 4,67 düzeyinde çok memnun oldukları görülürken, 25 ile 32 yaş arasındaki katılımcıların ortalama 4,38 düzeyinde çok memnun

oldukları görülmüştür. 17 ile 24 yaş arasındaki katılımcıların ise ortalama 3,88 düzeyinde memnun oldukları görülür. 17 ile 24 yaş arasında satışıçılık mesleğine yeni başlayan kimseler deneyimsiz oldukları için genellikle belirli bir süreden sonra tazminat ve sigorta gibi haklardan yararlanabilirler. Bu nedenle bu yaş grubundaki memnuniyet düzeyi diğer yaş gruplarına göre düşük olabilir.

- Katılımcıların gelir durumları ile motivasyon araçlarından memnun olma düzeyleri arasındaki ilişkiye bakıldığında 1071 ile 1571 TL arasında gelire sahip olan satışıçıların mağaza içi kararların alınmasında söz sahibi olma konusunda memnuniyet düzeylerinin yüksek olduğu görülür.

Bu araştırma Espark alışveriş merkezinde gerçekleştirildiği için uygulama yapılan satışıçıların bağımsız perakendecilerde çalışanlara göre daha iyi koşullarda çalıştığı söylenebilir. Çünkü alışveriş mağazalarında yer alan mağazalar büyük ölçekli firmalar olduklarından çalışanlarının sigortalarını ödeme, tatil haklarını sağlama gibi zorunlulukları vardır. Bu araştırma doğrultusunda bağımsız perakendecilerde çalışan satışıçılar üzerine veya organize ve organize olmayan perakendecilerde çalışan satışıçıların motivasyon düzeylerinin karşılaştırılabileceği bir araştırma yapılabilir. Böylelikle alışveriş merkezlerinde çalışanlar ve küçük ölçekli mağazalarda çalışanlar arasında motivasyon düzeyleri arasında bir kıyaslama yapılabilir.

Ek: Anket Formu Örneği

Değerli Mağaza alışanları

Bu anket Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Pazarlama Bölümü'nde yürüttüğüm yüksek lisans tez çalışması için hazırlanmıştır. Toplanacak veriler toplu olarak değerlendirilecektir ve herhangi bir mağaza adı geçmeyecektir. Lütfen soruları dikkatli bir şekilde okuyunuz. Araştırmamıza yaptığınız katkılar için teşekkür ederiz.

Güneş etok

1. Sizin için işinizden tatmin olmada aşağıdaki araçlar ne derece önemlidir.

	Çok Önemli	Önemli	Kısmen Önemli	Önemli Değil	Hiç Önemli Değil
Ücret					
İş Güvencesi (devamlılık, sigorta vb.)					
Maddi Ödüller (satış primleri, ikramiye, zam vb.)					
Maddi Olmayan Ödüller (takdir edilme, saygı görme vb.)					
Güvenli ve Sağlıklı Bir alışma Ortamı					
İşletme İçi Eğitim Olanakları					
İletişim (üstlerle Olan İletişim)					
İşin ekiciliği (işin kendisinin hareketli, eğlenceli olması vb.)					
Kararlara Katılma (mağaza içi kararların alınmasında söz sahibi olma)					
İnsiyatif Kullanma (bir müşterinin problemini anında çözebilme yetkisi gibi)					
İşin Statüsü					
Rekabet Ortamı					
Sosyal Katılım (iş yerindeki sosyal etkinlikler, yemek, piknik, motivasyon geceleri, arkadaşlık vb.)					
İlerleme Olanakları					
Müşterilerle Olan Olumlu İlişkiler					

2. Mevcut işinizde aşağıdaki konularda ne düzeyde memnun olduğunuzu belirtiniz.

	Çok Memnunum	Memnunum	Kısmen Memnunum	Memnun Değilim	Hiç Memnun Değilim
Ücret					
İş Güvencesi (devamlılık, sigorta vb.)					
Maddi Ödüller (satış primleri, ikramiye, zam vb.)					
Maddi Olmayan Ödüller (takdir edilme, saygı görme vb.)					
Güvenli ve Sağlıklı Bir Çalışma Ortamı					
İşletme İçi Eğitim Olanakları					
İletişim (üstlerle Olan İletişim)					
İşin Çekiciliği (işin kendisinin hareketli, eğlenceli olması vb.)					
Kararlara Katılma (mağaza içi kararların alınmasında söz sahibi olma)					
İnisiyatif Kullanma (bir müşterinin problemini anında çözebilme yetkisi gibi)					
İşin Statüsü					
Rekabet Ortamı					
Sosyal Katılım (iş yerindeki sosyal etkinlikler, yemek, piknik, motivasyon geceleri, arkadaşlık vb.)					
İlerleme Olanakları					
Müşteriler ile Olan İlişkiniz					

3. Cinsiyetiniz:
() Kadın () Erkek

4. Yaşınız:
() 17 – 24 () 25 – 32 () 33 – 42 () 43 ve üstü

5. Medeni haliniz:
() Bekar () Evli

6. Eğitim durumunuz:
- İlkokul ve Ortaokul Lise Meslek Yüksek Okulu 4 Yıllık Lisans Eğitimi
- Yüksek Lisans
7. Çalıştığınız işten kaynaklanan aylık ortalama geliriniz:
- 570 TL – 1070 TL 1071 TL – 1571 TL 1572 TL – 2072 TL
- 2073 TL ve üstü
8. Kaç yıldır perakende sektöründe çalışıyorsunuz.
- 1 – 3
- 4 – 7
- 8 – 11
- 11 ve üstü
9. Mevcut işinizden memnuniyet düzeyiniz:
- Çok Memnunum
- Memnunum
- Kısmen Memnunum
- Memnun Değilim
- Hiç Memnun Değilim
10. Mevcut işinizdeki motivasyon düzeyiniz:
- Çok Yüksek
- Yüksek
- Ne Yüksek / Ne Yüksek Değil
- Düşük
- Çok Düşük

Kaynakça

- Anderson, R. (1995). *Essentials of personal selling*. Englewood Cliffs N.J.: Prentice Hall.
- Aşkoğlu M. (1991). Gdleme teorileri ve verimlilik ilişkisi. *Kütahya İ.İ.B.F. Yıllığı*. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:534, Kütahya İ.İ.B.F. Yayınları No:6, 89-101.
- Aşkun, İ. C. (1978). *İşgören*. Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları.
- Barutçugil İ. S. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. (1. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bektaş B. (2006). *Dünya 'da ve türkiye 'de perakende sektörü*. Ankara: İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi.
- Bentley T. (1999). *Takımınızın yeteneklerini geliştirmede etkili satış*. (1. Baskı). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Berman B. ve Evans, J.R. (1998). *Retail management*. (7. Baskı). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Blythe C. (2002). *Pazarlama ilkeleri*. (ev: Y. Odabaşı). İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.
- Bolen, W. H. (1988). *Contemporary retailing*. (3. Baskı). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall International.
- Bölükbaşı A.G. ve akmur Yıldirtan D. (2009). Yerel yönetimlerde iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik alan araştırması. Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 27(2).
http://iibf.marmara.edu.tr/dosya/fakulte/iibfdergi_2009_2/bolukbasicamur.yildirtan.pdf (Erişim Tarihi: 03.05.2011)

- Buzan T. ve Israel E. (2007). *100 günde usta satıcı olmanın sırları*. (2. Baskı). (Çev: M. Moralı. İstanbul: Pegasus Yayınları.
- Calvin R.J. (2001). *Sales management*. New York: McGraw-Hill.
- Canfield B.R. (1958). *Salesmanship : practices and problems*. (3. Baskı). Newyork: McGraw-Hill Book Co.
- Canman A. D. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Casson H.N. (1998). *Satış sanatı ve pazarlama*. (1. Baskı). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Cengiz E. (2005). Satış sürecinde itirazların karşılanması. *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 1(19), 67-70.
- Cengiz E. ve Özden B. (2003). Perakendecilikte büyük alışveriş merkezleri ve tüketicilerin büyük alışveriş merkezleri ile ilgili tutumlarını tespit etmeye yönelik bir araştırma.Ege *Akademik Bakış, Ege Üniversitesi İktisadi İdari Siyasi Bilimler Dergisi*, Sayı (3). http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M6.pdf (Erişim Tarihi: 22.02.2011)
- Crissy, W.J.E. ; Cunninham, W. H. ve Isabella C.M. (1977). *Selling : the personal force in marketing*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Çabuk S.; Şengül S. ve Özçiçek C. (1999). Beyaz eşya sektöründe çalışan satış elemanlarının satış rollerinin belirlenmesi. *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 13 (78), 4-10.
- Çağlar İ. ve Kılıç S. (2005). *Pazarlama*. (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Çiçek D. (2005). *Örgütlerde motivasyon ve iş yaşam kalitesi: bir kamu kuruluşundaki yönetici personelin motivasyon seviyelerinin tespit edilerek iş yaşam kalitesinin geliştirilmesi üzerine bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi.
- Dalrymple D.J. ve Cron W.L. (1995). *Sales management: concepts and cases*. (5.Baskı). Newyork: J. Willey.

- Demir N. (2007). Satış ve pazarlama elemanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(28).
http://uvf.ulakbim.gov.tr/uvf/index.php?cwid=9&vtadi=TPRJ%2CTTAR%2CTIP%2CTMUH%2CTSOS%2CTHUK&c=google&ano=76058_d5e30752eb81408da1cba4e8e585c1a6 (Erişim Tarihi: 14.03.2011)
- Demirci Orel F. (2004). Gıda dağıtım modellerini şekillendiren temel unsurlar üzerine bir inceleme: Amerikan - İngiliz modelleri mukayesesi ve Türk gıda dağıtım sisteminin yönelimi. 9. *Ulusal Pazarlama Kongre'sinde* sunulmuş Bildiri Özeti. http://www.fatmaorel.net/bildiriler/gida_dagitimmodelleri.pdf (Erişim Tarihi: 25.05.2011)
- Dion James E. (2005). *Retail selling ain't brain surgery, it's twice as hard: nine steps to successful relationships*. Chicago, Ill. : Dianco.
- Dolber R. (2003). *Opportunities in retail marketing*. Chicago: VGM Career Books.
<http://site.ebrary.com/lib/anadolu/docDetail.action?docID=1004273> (Erişim Tarihi: 09.03.2011)
- Doyle P. (2003). *Değer temelli pazarlama*. (Çev: G. Barış). İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Doyle S.X. ve Shapiro B.P. (1980). What counts most in motivating your sales force. *Harvard Business Review*, 58(3).
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=3d4e182d-1a52-4bc2-afa2-cc18da92a621%40sessionmgr113&vid=2&hid=110> (Erişim Tarihi: 25.05.2011)
- Dunne P. (1992). *Retailing*. Cincinnati, Ohio : South-Western Pub. Co.
- Dwyer S.; Hill J. ve Martin W. (2000). An emprical investigation of critical success factors in the personal selling process for homogenous goods. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(3).
<http://www.allbusiness.com/sales/sales-forecasting/652993-1.html> (Erişim tarihi: 08.03.2011)

- Eisenberg B.; Eisenberg J. ve Davis L.T. (2006). *Kedinizin havlamasını mı bekliyorsunuz.* (Çev: İstanbul: A. Özer). İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Efil İ. (2006). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon.* (8. Baskı). İstanbul: Aktüel Yayıncılık.
- Eren E. (2007). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi.* (10. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren E. (2008). *Yönetim ve organizasyon: çağdaş ve küresel yaklaşımlar.* (8. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Eroğlu F. (1995). *Davranış bilimleri.* (2. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Erdem A. R. (1998). Süreç kuramlarının eğitim yönetimine katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı(4).
http://pauegitimdergi.pau.edu.tr/Makaleler/505313988_8-S%C3%9CCE%C3%87%20KURAMLARININ%20E%C4%9E%C4%B0T%C4%B0M%20Y%C3%96NET%C4%B0M%C4%B0NE%20KATKILARI.pdf
(Erişim Tarihi: 03.05.2011)
- Erdoğan İ. (1999). *Başarılı satış için temel satıcı davranışları.* İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- Fernie J.; Fernie S. ve Moore C. (2003). *Principles of retailing.* Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
- Forsyth P. (2010). *Satışları arttırmanın 101 yolu.* (2. Baskı). (Çev: E. Kılıç). İstanbul: Alfa Yayınevi.
- Futrell, C.M. (1996). *Fundamentals of selling.* (5. Baskı). Chicago: Irwin
- Gammon J.S. (1996). *Satın alma ve satış yönetimi.* (Çev: D. Kaplan). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Goldmann H. (1989). *Müşteri kazanmak.* (Çev: S. Selvi Cılızoğlu). İstanbul: İlgi Yayıncılık.

- Güdüm G. (1994). Perakendeci kuruluşların tüketicilere yönelik satış artırma çabaları. *satış artırma çabaları*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, ss 68 – 78.
- Gürlesel Can F. (2008) .Türkiye’de perakende pazarı ve alışveriş merkezleri için öngörüler 2015 raporu. İstanbul: Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı Derneği İktisadi İşletmesi.
- Gürbüz A. Ve Erdoğan H.(2007).Satış çabalarının işletme için önemi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(22).
http://uvf.ulakbim.gov.tr/uvf/index.php?cwid=3&vtadi=TPRJ,TTAR,TTIP,TMUH,TSOS,THUK&c=google&s_f=5&detailed=1&keyword=8377
(Erişim Tarihi: 18.02.2011)
- Güzel Ö. F. (2010). Turizm öğrencilerinin staj döneminde edindikleri motivasyonun herzberg teorisine göre değerlendirilmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Yasar University*, 20(5).
http://joy.yasar.edu.tr/makale/no20_vol5/6_FGuzel.pdf
(Erişim Tarihi: 03.05.2011)
- Hanks K. (1999). *İnsanları motive etme sanatı*. (Çev: C. İkizler). İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Hatırlı S. A. ve Tosun Ö.O. (2009). Tüketicilerin kırmızı et satın alım yerleri tercihinin analizi: antalya ilinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2).
<http://edergi.sdu.edu.tr/index.php/iibfd/article/viewFile/1593/1631> (Erişim Tarihi: 22.02.2011)
- Holmes C. (2008). *Kusursuz satış makinesi*. (Çev: Ö. Horuztepe). İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Homer G. (2006). Görsel mağazacılıkta 2007 trendleri. *Sunum Özetleri Perakende Günleri 06*. İstanbul: Soysal Yayınları, ss. 52-54.

- İslamoğlu, A. H. ve Altunışık R. (2007). *Satış ve satış yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- İslamoğlu, A. H. (2009). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Kanbur A. ve Kanbur E. (2008). Toplam kalite yönetiminin mavi yakalı işğören motivasyonu üzerindeki etkisi: mobilya sektöründe ampirik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C15S12008/27_40.pdf (Erişim Tarihi: 28.03.2011)
- Karabacak E. (1996). Kişisel satışın önemi ve niğde beton sanayii ve ticaret anonim şirketi'nin verimliliğii üzerindeki etkisi. *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 10 (59), 40-47.
- Karafakioğlu M. (2006). *Pazarlama ilkeleri*. (2. Baskı). İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Karalar R. (2005). *Çağdaş tüketici davranıştı*. Eskişehir : R. Karalar.
- Kaya B. F. (2009). *Perakendecilik sektöründe müşteri memnuniyet düzeyinin belirlenmesi: indirim marketleri üzerine bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi.
- Kaynak T. ve Paksoy M. (1983). Motivasyonda Maslow modeli ve İstanbul kenti çalışanları üzerinde testi. *T.C. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 12 (1), 75-92.
- Keskinoğlu V. (2008). Wal-Mart perakende sektöründe son nokta mıdır?. *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 7 (23), 58-59.
- Kirman A. (2005). *Satıştı cepheden yönetmek: satış takımının yönetimi*. İstanbul: Rota Yayınları.

- Koçel T. (2007). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klâsik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. (11. Baskı). İstanbul: Arıkan Yayınevi
- Konuk E. (2006). Çalışanlarınızı Motive Etmenin Sırları. *Sunum Özetleri Perakende Günleri 06*. İstanbul: Sosyal Yayınları, ss.72-73.
- Korkmaz S.; Eser Z.; Öztürk S.A. ve Işın B (2009). *Pazarlama: kavramlar – ilkeler - kararlar*. İstanbul: Siyasal Yayıncılık.
- Kotler, P. (2007). *A'dan Z'ye pazarlama*. (4.Baskı). İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Kotler P. ve Armstorg G. (1989). *Principles of marketing*. (4. Baskı). Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.
- Kurt T. (2005). Herzberg'in çift faktörlü güdüleme kuramının öğretmenlerin motivasyonu açısından çözümlenmesi. *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1). <http://www.gefad.gazi.edu.tr/window/dosyapdf/2005/1/2005-1-285-299-19-terkerkurt.pdf> (Erişim Tarihi: 28.04.2011)
- Kurtuluş, K. (1992). *Pazarlama araştırmaları*. (4. Baskı). İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Küçük F. (2007). Çalışanların işe güdülenmesinde Herzberg'in motivasyon – hijyen faktörlerinin önemi: belediye çalışanlarına yönelik bir uygulama. *Finans Politik Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 44(511). http://www.ekonomikyorumlar.com.tr/dergiler/makaleler/511/Sayi_511_Makale_05.pdf (Erişim Tarihi: 15.04.2011)
- Lancaster G. ve Jobber D. (1990). *Sales technique and management*. (2. Baskı). London: Pitman.
- Limanlılar M. (1992). Satış teknikleri I: Edvin Charles Greif'in modern salesmanship; principless and problems adlı yapıtından çeviri ve uyarlamalar. *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 6 (31), 29-32.

- Limanlılar M. (1993). Satış teknikleri V: Edwin Charles Greif'in " modern salesmanship; principles and problems" adlı yapıtından çeviri ve uyarlamalar. *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 7 (33), 23-31.
- Lockwood N.R. (2010). Motivation in today's workplace: the link to performance. *Hr Magazine*, 55(7). <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=52a39a52-b337-47bc858bc873dada5976%40sessionmgr14&vid=2&hid=18&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=f5h&AN=52367797> (Erişim Tarihi: 20.04.2011)
- Maitland I. (1997). *İnsanları motive etmek*. (1. Baskı). (Çev: A. Bora ve O. Cankoçak). Ankara: İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri.
- Manning, Gerald L. ve Reece, Barry L. (1987). *Selling today:a personal approach*. (3. Baskı). Needham Heights: Allyn and Bacon.
- Mason J. B.; Mayyer M. L. ve Ezell H. F. (1991). *Retailing*. (4. Baskı). Homewood, Ill. : Irwin.
- Muhittin K. (1982). Satışçılığın davranışsal yönü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Pazarlama Dergisi*, 7 (1), 23-31.
- Mucuk, İ. (2004). *Pazarlama ilkeleri*. (14. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi
- Odabaşı Y. (2006). *Tüketim kültürü*. (2.Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Oluç M. (1989). "Dağıtım ını perakendecilik". *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 3 (15), 3-14.
- Oluç M. (1991a). Satış işlerinin nitelikleri ve türleri. *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 5 (26), 13-19.
- Oluç M. (1991b). Kişisel Satış. *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 5 (25), 11-25.
- Oluç M. (2006). Temel pazarlama kavramları. (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Oyman M. (1996). Perakendecilik: perakendeci kurumlar ve özellikleri. *Pazarlama kanalları*. (Ed: S. A. Öztürk). (1. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, ss 76-104.

- Oyman M. (2005). Kişisel satış. *Kurumsal iletişim yönetimi*. (Ed: R. Akyürek). (1.Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Ölçer F. (2005). Departmanlı mağazalarda motivasyon üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı(25). <http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi25/folcer.pdf> (Erişim Tarihi: 13.04.2011)
- Ömürgönülşen M. (2005). Bir tutundurma karması elemanı olarak kişisel satış. *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 6 (19), 49 -55.
- Özdeş A. T. (2008). *Satışın 10 altın kuralı*. (4. Baskı). İstanbul: MediaCat Yayınları
- Özdemir S. ve Muradova T. (2008). Örgütlerde motivasyon ve verimlilik ilişkisi. *Journal of Quafgaz University*. No:24 http://journal.qu.edu.az/article_pdf/1006_70.pdf (Erişim Tarihi: 25.05.2011)
- Özmutaf N.M. (2007). Örgütlerde bireysel performans unsurları ve çatışma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2). <http://iibfdergi.cumhuriyet.edu.tr/archive/rgtlerdebireyselperformansunsurlarveatma.pdf> (Erişim Tarihi: 20.04.2011)
- Öztürk S.A. (2004). Kişisel satış ve satış yönetimi. *Pazarlama Yönetimi*. (Ed: B. Tenekecioğlu) (2. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, ss. 229 -246.
- Öztürk S. A. (2006). Perakende sektöründe satış süreci. *kişisel satış ve satış gücü yönetimi*. (Ed: N. Timur). (1.Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, ss. 19-36.
- Öztürk S. A. (2009). Kişisel satış ve satış yönetimi. (Ed: M. Oyman). *Bütünleşik Pazarlama İletişimi*. (1.Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, ss.89-115.
- Öztürk Z. Ve Teber S. (2006). Kariyer yönetiminin çalışan motivasyonuna etkisi: jandarma havacılık komutanlığı örneği. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı(19).

http://www.esef.gazi.edu.tr/html/yayinlar/19_pdf/19_6.pdf
(Erişim Tarihi: 01.05.2011)

Peker Ö. ve Aytürk N. (2000). *Etkili yönetim becerileri: öğrenilebilir ve geliştirilebilir*. Ankara: Yargı Yayınevi

Plunkett W.R. ve Attner R.F. (1992). *Introduction to management*. (4. Baskı). Boston PWS-KENT Pub. Co

Roman S.; Ruiz S. ve Munuera J. L. (2001). The effects of sales training on sales force activity. *European Journal of Marketing*, 36 (11/12).
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=853830&show=abstract>
(Erişim Tarihi: 10.05.2011)

Rosenbaum B.L. (1993). Yönetici için küçük motivasyon modelleri. (12. Baskı). (Çev: S. Özgerçin). Ankara: Öteki Yayınevi.

Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. (3. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi

Samson Harland E. Ve Little Wayne G. (1993). *Retail merchandising*. (11. Baskı). Ohio: South- Western Publishing Co.

Sapancalı F. (1993). Çalışanların güdülenmesinde kullanılan özendirici araçlar. *Verimlilik Dergisi*, Sayı (4), 55-75.

Sasık B. T. (2006). *Satışın türkçesi*. (2.Baskı). İstanbul: MediaCat Yayınları.

Schiffman L.G. ve Kanuk L. L. (1991). *Consumer behaviour*. (4. Basım). Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall International.

Schlain, B. H. (1966). *The profesionnal approach to modern salesmanship*. New York: McGraw-Hill Book Co.

Shook R. L. (1989). *Satışta daha başarılı olmanın sırları*. (Çev: N. Yalçın). İstanbul: İlgı Yayıncılık.

- Smyth, R. C. (1968). Financial incentives for salesmen. *Harward business review*, 46 (1), 109-118.
- Soysal S. (2000). *Marketlerde mükemmel hizmet ve etkili satış teknikleri*. (1. Baskı). İstanbul: Günışığı Kitaplığı.
- Stanton W.; Buskirk R. ve Spiro R. (1991). *Management of a sales force*. (8. Baskı). Burr Ridge, Ill.: Irwin.
- Şahin A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı (11).
http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/DERG%C4%B011%20F.pdf. (Erişim Tarihi: 01.04.2011)
- Şahin L. ve Güçlü F.C. (2010). Genel olarak hizmet içi eğitim: ülker şirketler topluluğu hizmet içi eğitim süreci ve uygulamaları. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*. Sayı(58).
<http://www.iudergi.com/tr/index.php/sosyalsiyaset/article/viewFile/1741/1599>
(Erişim Tarihi: 05.05.2011)
- Taşkın E. (1990). Kişisel Satış ve Tüketicilerin Korunması. *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 4 (23), 19-23.
- Taşkın E. (1995). *Satış yöneticilerine öneriler: başarılı satış yöneticisi ve satışta etkin lider olmanın yolları*. İstanbul: Yaylım Matbaası.
- Taşkın E. (2000). *Satış teknikleri eğitimi*. (6. Baskı). İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Tek Ö. B. (1999). *Pazarlama İlkeleri*. (8. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Timur N. (2004). Perakendecilik ve toptancılık. *Pazarlama yönetimi*. (Ed: B. Tenekecioğlu). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, ss 189 – 209.
- Tokgöz N. (2009). Motivasyon. *Örgütlerde insan kaynakları yönetimi*. (Ed: R. Geylan). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, ss 179 – 199

- Torlak Ö. ve Altunışık R. (2009). *Pazarlama stratejileri: yönetsel bir yaklaşım*. İstanbul: Beta Basım Yayınları.
- Ulukan C. (2006). Perakendecilikte ürün yönetimi. *Perakende mağaza yönetimi*. (Ed: G.Barış). (1. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, ss.105-128.
- Uslu, A. (2006). *Kişisel satış teknikleri*. (3. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Ünsalan E. ve Şimşeker B. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Varinli İ. (2009). Perakendecilik ile ilgili temel kavramlar. *Perakendeciliğe giriş*. (Ed: S. A. Öztürk). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, ss. 1-19.
- Vignali C. (1997). Motivation factors that force a sales training programme and the experience within the brewing industry. *Industrial and commercial training*, 29(1).<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=838098&show=html> (Erişim Tarihi: 05.04.2011)
- Yalçın, F. A. (1995). *Satış teknikleri*. Eskişehir: Bilim Teknik Yayınevi
- Yapraklı Ş. ve Yılmaz M.K. (2007). Satış gücü motivasyonu - iş tatmini ölçeklerinin test edilmesi ve motivasyonun iş tatmini üzerindeki etkisinin belirlenmesi:ilaç sektöründe bir uygulama. "*İş, Güç*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9(3).
<http://www.isguc.org/?p=article&id=292&cilt=9&sayi=3&yil=2007> (Erişim Tarihi: 12.05.2011)
- Yavilioğlu C. (2001). Ekonomik Kalkınma ve Motivasyon Arasındaki İlişki. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(2).
<http://iibfdergi.cumhuriyet.edu.tr/archive/ekonomik%20kalk%C4%B1nma%20ve%20motivasyon%20aras%C4%B1ndaki%20%C4%B0li%C5%9Fki.pdf>. (Erişim Tarihi: 19.04.2011)

Yükselen C. (2007). *Pazarlama: ilkeler – yönetim – örnek olaylar*. (6. Baskı). Ankara: Detay Yayınları.

Yükselen C. (2007). *Satış yönetimi*. (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Wotruba T.R. ve Simpson E.K. (1989). *Sales management: text and cases*. Boston : PWS-KENT Pub. Co.

<http://cygm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/pazarlama/moduller/perakendecilik.pdf> (Erişim Tarihi: 27.02.2011)

http://www.retailturkiye.com/index.php?option=com_content&task=view&id=4409&Itemid=97 (Erişim Tarihi: 06.06.2011)

http://www.ekonomize.com/haberler/ORGANIZE_PERAKENDECILIK-14-haber.html(Erişim Tarihi: 02.06.2011)

<http://baybul.com/genel-konular/240257-perakendede-her-sey-insan.html?langid=1> (Erişim Tarihi: 25.05.2011)

<http://www.vergiportali.com/Content.aspx?Type=NewsD&Id=1296> (Erişim Tarihi: 20.05.2011)

<http://www.retailturkiye.com/genel-haberler/wal-mart-tan-dev-istihdam-hamlesi> (Erişim Tarihi: 09.04.2011)

<http://www.perakendebulten.com/haber.php?hid=1294087159> (Erişim Tarihi: 12.03.2011)

http://www.retailturkiye.com/index.php?option=com_content&task=view&id=3893&Itemid=9 (Erişim Tarihi: 16.03.2011)

<http://www.gidasanayii.com/modules.php?name=News&file=article&sid=7103> (Erişim Tarihi: 10.02.2011)

http://www.referansgazetesi.com/haber.aspx?HBR_KOD=141336 (Erişim Tarihi:28.02.2011)

http://retailturkiye.com/index.php?option=com_content&task=view&id=3552&Itemid=72 (Erişim Tarihi: 07.02.2011)

<http://goarticles.com/article/The-3-Effective-Approaches-in-Retail-Selling/3959502/>
(Erişim Tarihi: 10.03.2011)

http://www.erdaldemirkiran.com/tr-metinler--29--Motivasyonun_Tanimi.html
(Erişim Tarihi: 01.04.2011)

http://www2.bayar.edu.tr/kulamyo/docs/selin_cavusoglu/motivasyon.pdf
(Erişim Tarihi: 04.04.2011)

<http://www.xing.com/net/egitimuzmanlari/beyin-f%C4%B1rt%C4%B1nas%C4%B1-249309/moslow-un-motivasyon-teorisi- ihtiyaclar-hiyerarsisi-15078201/>
(Erişim Tarihi: 25.04.2011)

<http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/HowtoMotivateYourSalesForceToGreatPerformance.pdf> (Erişim Tarihi: 25.04.2011)

http://www.dunya.com/teoriden-pratige-motivasyon_116801_haber.html (Erişim Tarihi: 26.04.2011)

<http://www.e-motivasyon.net/McClelland-in-Gereksinimler-Kurami-McClelland-s-Theory-of-Needs.html> (Erişim Tarihi: 27.04.2011)

<http://www.e-motivasyon.net/Beklenti-Kurami-Expectancy-Theory.html> (Erişim Tarihi: 30.04.2011)

<http://www.merih.net/m2/lid/wmetate25.htm> (Erişim Tarihi 30.04.2011)

<http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/1602-motivasyon-kavrami-ve-motivasyon-teorileri.html> (Erişim Tarihi: 23.05.2011)

<http://www.highbeam.com/doc/1G1-93974378.html> (Erişim Tarihi: 05.06.2011)

http://www.retailturkiye.com/index.php?option=com_content&task=view&id=4439&Itemid=97 (Erişim Tarihi: 06.06.2011)

http://www.yeniasir.com.tr/InsanKaynaklari/Yazarlar/ahmet_veli_olgundeniz/2010/07/25/isyerinde_saglikli_iletisim_taktikleri (Erişim Tarihi: 04.06.2011)