

T.C.
GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

MÜŞTERİ ODAKLILIĞIN SATIŞ PERFORMANSINA
ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sezin Canay ACAR

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Volkan DEMİR

Haziran, 2013

T.C.
GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

MÜŞTERİ ODAKLILIĞIN SATIŞ PERFORMANSINA
ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sezin Canay ACAR

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Volkan DEMİR

Haziran, 2013

ÖNSÖZ

Günümüzde satış temsilcilerinin gösterdikleri satış performansı rekabetçi koşullar ele alındığında oldukça önemlidir. Bu noktada satış temsilcilerin sahip oldukları ya da geliştirdikleri satış becerileri ve müşteri odaklı yaklaşımları performansları üzerindeki etkisi önem kazanmaktadır.

Bu çalışma, satış becerilerinin müşteri odaklılık üzerinde olan etkisi ile müşteri odaklılık yaklaşımının satış performansına olan etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Satış temsilcilerinin gösterdikleri satış performansında sahip oldukları satış becerilerinin ve müşteri odaklılık yaklaşımlarının rolünü incelemektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde müşteri ilişkileri yönetimi, ilişkisel pazarlama, müşteri odaklılık ve satış odaklılık literatürüne yer verilmiştir. İkinci bölümde satış ve satış performansına ilişkin literatüre değinilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise, ilaç sektöründe müşteri odaklılık ve satış performansı ile ilgili gerçekleştirilen araştırma ve bulguları ele alınmıştır.

Çalışmanın gerçekleşmesi sürecinde büyük katkıları olan tez danışmanım Doç. Dr. Volkan DEMİR ve çok değerli hocalarım Sayın Prof. Dr. Yaman ÖZTEK, Yrd. Doç. Dr. Ulun Akturan'a ilgileri için teşekkür ederim. Eğitim ve çalışma hayatım boyunca bana hertürlü desteği sağlayan aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Sezin Canay ACAR

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
KISALTMALAR DİZİNİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	vii
ÇİZELGE LİSTESİ	ix
RESUME	xi
ABSTRACT	xv
ÖZET	xix
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (MİY)	2
1.1 MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ	2
1.1.1 MİY’de Müşteri Kavramı	5
1.1.2 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Faydaları	6
1.1.3 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Köşe Taşları	7
1.1.4 MİY Yapısı	8
1.1.5 Müşteri İlişkileri Yönetiminde Önemli Role Sahip Olan Unsurlar	9
1.1.5.1 Müşteri Değeri	9
1.1.5.2 Müşteri Tatmini	12
1.1.5.3 Müşteri Sadakati	13
1.2 İLİŞKİSEL PAZARLAMA	15
1.2.1 İlişkisel Pazarlamanın Gelişimi	15
1.2.2 İlişkisel Pazarlamanın Boyutları	18
1.2.3 Müşteriyi Elde Tutmanın Karlılığa Olan Etkisi	20
1.2.4 İlişkisel Pazarlamada Müşteri Değeri	20
1.3 PAZAR ODAKLILIK	23
1.3.1 Pazar Odaklılık Yaklaşımları	23
1.3.2 Pazar Odaklılığın Bileşenleri	24
1.3.3 Pazar Odaklılığın Çeşitleri	25
1.4 MÜŞTERİ ODAKLILIK	26
1.4.1 Müşteri Odaklılığın Amaçları	28
1.4.2 Müşteri Odaklılığın Aşamaları	29
1.4.3 Müşteri Odaklı Organizasyon	30
1.4.4 Müşteri Odaklılığın Toplam Kalite Yönetimiyle İlişkisi	32
1.4.5 Müşteri Odaklılığın Faydaları	34
1.5 SATIŞ ODAKLILIK	35
1.5.1 Satış Odaklılığın Gelişimi	35
1.5.2 Satış Odaklılık Stratejisinin Özellikleri	36
1.5.3 Üretim-Satış-Pazar Odaklı Stratejilerin Karşılaştırılması	38
2. BÖLÜM: SATIŞ PERFORMANSI	40
2.1 SATIŞ	40
2.1.1 Satış Süreci	42
2.1.2 Kişisel Satış	45
2.1.2.1 Satışçı Türleri	46

2.1.2.2 Satışçıların Sahip Olması Gereken Özellikleri	47
2.1.3 Satış Gücü Kararları	50
2.1.3.1 Satış Gücü Büyüklüğünün Belirlenmesi	50
2.1.3.2 Satış Gücü Organizasyonu	52
2.1.3.3 Satışçıların Seçilmesi	55
2.1.3.4 Satışçıların Eğitimi	57
2.1.3.5 Satışçıların Motivasyonu	59
2.1.3.6 Satışçıların Ücretlendirilmesi	60
2.2 PERFORMANS	62
2.2.1 Performans İle İlgili Kavramlar: Etkinlik, Etkililik, Üretkenlik, Uyum ...	63
2.2.2 Performans Kavramı	66
2.2.3 Satışçı Performansı Değerlendirme Amaçları	69
2.2.4 Performans Değerlendirme Yaklaşımları	70
2.2.4.1 Sonuç (Çıktı) Bazlı Performans Değerlendirme Yaklaşımı	71
2.2.4.2 Davranış (Girdi) Bazlı Performans Değerlendirme Yaklaşımı	71
2.2.4.3 Performans Değerlendirme Sistemlerinin Karşılaştırılması	73
2.2.5 Satış Performansına Etki Eden Faktörler	74
2.2.5.1 İç faktörler	75
2.2.5.2 Dış Faktörler	76
2.2.6 Satış Performansı Ölçümü	77
2.2.7 Performans Değerlendirmede Kullanılan Ölçütler	78
2.2.7.1 Kantitatif Performans Standartları	79
2.2.7.2 Kalitatif Performans Standartları	79
3. BÖLÜM: MÜŞTERİ ODAKLILIĞIN SATIŞ PERFORMANSINA ETKİSİ- İLAÇ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA	83
3.1 İLAÇ SEKTÖRÜ HAKKINDA GENEL BİLGİ	83
3.1.1 Türkiye İlaç Endüstrisinin Gelişimi	84
3.1.2 Türkiye İlaç Pazarı	85
3.1.3 İlaç Sektöründe Satış	86
3.2 ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI	87
3.3 ARAŞTIRMANIN MODELİ, KAPSAMI VE KISITLARI	87
3.4 ARAŞTIRMANIN ANA KÜTLESİ VE ÖRNEKLEMİ	89
3.5 VERİ TOPLAMA	89
3.6 VERİLERİN ANALİZİ	90
3.6.1 Satış Becerileri Ölçeği Faktör Yapısı	91
3.6.2 Müşteri Odaklılık Ölçeği Faktör Yapısı	92
3.6.3 Performans Ölçeği Faktör Yapısı	92
3.7 ARAŞTIRMA BULGULARI	93
3.7.1 Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	93
3.7.2 Araştırmaya Katılanların Satış Becerileri, Müşteri Odaklılık, Performans Düzeylerinin Ortalamaları	95
3.7.3 Araştırmaya Katılanların Performans Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması	95
3.7.4 Araştırmaya Katılanların Satış Becerileri, Müşteri Odaklılık, Performans Düzeylerinin Aralarındaki İlişkilerin İncelenmesi	99
3.7.5 Regresyon Analizleri	99

SONUÇ VE ÖNERİLER	103
KAYNAKÇA	105
EKLER	112
ÖZGEÇMİŞ	115

KISALTMALAR DİZİNİ

A.g.e. Adı geçen eser

Diğ. Diğerleri

Issue Basım

MİY Müşteri İlişkileri Yönetimi

B2B Firmadan firmaya

B2C Firmadan müşteriye

No. Sayı

S. Sayfa

SPSS Statistical Package for The Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi)

Vb. Ve benzeri

Vol. Cilt

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 : Müşteri yönetiminde kullanılan enstrümanlar.....	3
Şekil 1.2 : Pazarlamanın yaşam eğrisi	3
Şekil 1.3 : Müşteri Kavramı	5
Şekil 1.4 : Gelişen satış kavramında müşteri.....	6
Şekil 1.5 : MİY ekosistemi	9
Şekil 1.6 : Müşteri değeri	10
Şekil 1.7 : Hizmet Kalitesinde GAP analizi	11
Şekil 1.8 : Müşteri tatmini, müşteri sadakatine ve performans arasındaki ilişki.....	12
Şekil 1.9 : Müşteri Sadakatine Etki Eden Unsurlar	14
Şekil 1.10 : Müşterinin elde tutulması.....	14
Şekil 1.11 : İlişkisel Pazarlamanın Gelişimi.....	15
Şekil 1.12 : İlişkisel pazarlama.....	16
Şekil 1.13 : Transaksiyonel pazarlamadan ilişkisel pazarlamaya geçiş	17
Şekil 1.14 : Pazarlamada 4P’den 4C’ye geçiş	18
Şekil 1.15 : İlişkisel Pazarlamanın Temel Prensipleri.....	19
Şekil 1.16 : Müşteri değerinin bileşenleri.....	21
Şekil 1.17 : Değer dağıtım süreci	21
Şekil 1.18 : İlişki yönetim zinciri	22
Şekil 1.19 : Pazar Odaklılığın Boyutları.....	23
Şekil 1.20 : Müşteri odaklılığın üç amacı.....	28
Şekil 1.21 : Müşteri odaklılıkta üç perspektifin bütünleşmesi	29
Şekil 1.22 : Müşteri odaklılığın dört aşaması	29
Şekil 1.23 : Müşteri Odaklı Organizasyon	31
Şekil 1.24 : Toplam Kalite Yönetimi ve Müşteri Odaklılık İlişkisi	32
Şekil 1.25 : TKY’de müşteri ve süreç odaklılık	34
Şekil 1.26 : Satış odaklı stratejinin gelişimi	35
Şekil 1.27 : Satış odaklı işletmelerde organizasyon	37
Şekil 1.28 : Üretim, satış ve pazar odaklı yaklaşımlar	39
Şekil 2.1 : Kişisel satış ve satış yönetiminin pazarlama karmasındaki yeri	41
Şekil 2.2 : Satış Süreci Döngüsü	43
Şekil 2.3 : Satış süreci ve gerektirdiği beceriler	44
Şekil 2.4 : Satışçının rol sınırları	46
Şekil 2.5 : Satışçı Özellikleri	48
Şekil 2.6 : Satış gücü organizasyonunun dizayn edilmesi süreci	53
Şekil 2.7 : Satış Gücü Yapısı Çeşitleri.....	55
Şekil 2.8 : Satışçı Seçim Süreci	56
Şekil 2.9 : Motivasyon Modeli	59
Şekil 2.10 : Performans- Prim İlişkisi	62
Şekil 2.11 : Etkililik ve Etkinlik	64
Şekil 2.12 : Satış Organizasyonu Etkinliği	67

Şekil 2.13 : Girdi ve Çıktı Temelli Sistemler	74
Şekil 2.14 : Satış performansına etki eden iç ve dış faktörler	75
Şekil 2.15 : Satış performansı ölçümü	77
Şekil 2.16 : Performansın Satış Üretkenliğine Etkisi	80
Şekil 2.17 : Satışçının Sahip Olması Gereken Özellikler	81
Şekil 3.1 : Türkiye Sağlık ve İlaç Sektörünün Gelişim Tarihi	85
Şekil 3.2 : Türkiye'deki En Büyük 10 İlaç Üreticisinin Pazar Payı	86
Şekil 3.3 : İlaç sektöründe değer zinciri	87

ÇİZELGE LİSTESİ

Çizelge 1.1 : Satış odaklı ve ilişkisel pazarlama arasındaki farklar	17
Çizelge 1.2 : Pazar odaklılık yaklaşımlarının karşılaştırılması	26
Çizelge 2.1 : Satış aktivitelerinin değişim süreci.....	42
Çizelge 2.2 : Geleneksel Satışın Evrimi	44
Çizelge 2.3 : Satışçı Rollerini	47
Çizelge 2.4 : Ücretlendirme Sisteminin Karşılaştırması	61
Çizelge 2.5 : Girdi ve Çıktı Ölçütlerinin Avantaj ve Dezavantajları.....	74
Çizelge 3.1 : One-Sample Kolmogorov-Smirnov Normal Dağılım Testi	90
Çizelge 3.2 : Satış Becerileri Ölçeği Faktör Yapısı	91
Çizelge 3.3 : Müşteri Odaklılık Ölçeği Faktör Yapısı.....	92
Çizelge 3.4 : Performans Ölçeği Faktör Yapısı	93
Çizelge 3.5 : Araştırmaya katılanların Satışçı Olarak Görev Yapma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı	93
Çizelge 3.6 : Araştırmaya katılanların Şuan Bulunduğu Firmadaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı	93
Çizelge 3.7 : Araştırmaya katılanların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı	94
Çizelge 3.8 : Araştırmaya katılanların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı.....	94
Çizelge 3.9 : Araştırmaya katılanların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı	94
Çizelge 3.10 : Araştırmaya katılanların Aylık Gelir Değişkenine Göre Dağılımı	94
Çizelge 3.11 : Araştırmaya Katılanların Satış Becerileri, Müşteri, Odaklılık Performans Düzeylerinin Ortalamaları	95
Çizelge 3.12 : Araştırmaya Katılanların Performans Değerlendirme Düzeylerinin Satışçı Olarak Görev Yapma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması	95
Çizelge 3.13 : Araştırmaya Katılanların Performans Değerlendirme Düzeylerinin Şuan Bulunduğu Firmadaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması..	96
Çizelge 3.14 : Araştırmaya Katılanların Performans Değerlendirme Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması	96
Çizelge 3.15 : Araştırmaya Katılanların Performans Değerlendirme Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması	97
Çizelge 3.16 : Araştırmaya Katılanların Performans Değerlendirme Düzeylerinin Eğitim Değişkenine Göre Farklılaşması	97
Çizelge 3.17 : Araştırmaya Katılanların Performans Değerlendirme Düzeylerinin Aylık Gelir Değişkenine Göre Farklılaşması	98
Çizelge 3.18 : Araştırmaya Katılanların Satış Becerileri, Müşteri, Odaklılık, Performans Düzeylerinin Aralarındaki İlişkilerin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi	99
Çizelge 3.19 : Satış Becerilerinin Müşteri Odaklılık Üzerine Etkisi.....	100
Çizelge 3.20 : Müşteri Odaklılığın Performans Üzerine Etkisi	100

Çizelge 3.21 : Satış Becerilerinin Performans Üzerine Etkisi.....	101
Çizelge 3.22 : Satış Becerileri ve Müşteri Odaklılığın Performans Üzerine Etkisi.	102

RESUME

Les conditions concurrentielles de nos jours, nécessitent l'application des stratégies correctes au point de vue rentabilité de la société et durabilité. Avec la technologie en développement, l'accès aux informations s'est facilité, l'attente des clients pour les produits et services s'est augmentée et les clients sont devenus plus sélectifs et plus conscients. Les produits personnalisés selon la demande des consommateurs ont diminué la vie du produit et ont augmenté la variété. En résultat les sociétés ont été obligées de modifier leur regard sur la clientèle et leur gestion des relations avec les clients.

Le Client est une personne ou une compagnie achetant la marchandise d'une certaine marque d'un certain établissement pour ses fins commerciales ou individuels. Customer Relationship Management is a comprehensive strategy and process of acquiring, retaining, and partnering with selective customers to create superior value for the company and the customer. It involves the integration of marketing, sales, customer service, and the supply-chain functions of the organization to achieve greater efficiencies and effectiveness in delivering customer value.

Chaque élément du cout a son importance et étant donné que, dans les conditions actuelles, il est plus couteux de trouver des nouveaux clients que de garder les existants, les sociétés ont été obligé de gérer la clientèle. Il est aussi important de garder un client qui existe que d'en trouver des nouveaux. La satisfaction du client est donc importante pour créer la fidélité. La base de la gestion clientèle est d'être concentrée vers le client. Les résultats à long terme comme l'augmentation de la part de marché, la compétitivité, l'amélioration de l'image de la société, la fidélité pour la marque/produit, la rentabilité peuvent être acquis en étant orienté vers le client.

L'orientation ou la concentration vers le client signifie concevoir et produire des produits et des services pour satisfaire les demandes et les besoins du client dans toutes les applications et les décisions des salariés de la société. L'objectif d'être orienté vers le client c'est de comprendre le besoin du client et de le satisfaire le plus vite possible pour être avantageux dans la compétition. Les informations reçues en avance de phase, permettent d'être proactif vers le marché. La satisfaction du client pouvant être réalisée avec une livraison correcte, efficace et rapide, les interactions entre les ventes et l'orientation vers le client se mettent en évidence comme une notion importante. "La vente personnelle implique la communication directe avec l'acheteur potentiel. C'est le procédé de développer des relations, de détecter les besoins et ajuster les produits convenables à ce besoins. C'est aussi un procédé de révéler les bénéfices en fournissant les données, en rappelant et en convainquant. L'importance de la fonction de la vente personnelle dépend partiellement de la nature

du produit. Comme une règle générale, les marchandises qui sont nouvelles et différentes, techniquement complexes ou chères, demandent plus d'effort de vente personnelle. La personne de vente joue un rôle essentiel dans la fourniture de l'information au client concernant de tels produits pour réduire les risques concernées dans l'acquisition et dans l'usage. Il est important de se rappeler que pour plusieurs compagnies la personne de vente représente le lien principal du client à la compagnie. En effet, la personne de vente est la compagnie. Par conséquent, il est impératif que la compagnie profite de ce lien unique. A travers les efforts réussis de la personne de vente, une compagnie peut établir des relations de longue durée avec les clients. La vente personnelle est la partie intégrante du système de la commercialisation, remplissant deux tâches vitales: une pour les clients et une autre pour les compagnies. Manquant de l'information adéquate, les clients sont vraisemblables à prendre des faibles décisions de vente. Par exemple: Les docteurs auront de la difficulté pour trouver des médicaments et procédures nouveaux sans l'assistance des vendeurs pharmaceutiques. Deuxièmement, les personnes de vente agissent comme une source d'intelligence de distribution pour l'administration.

Les vendeurs sont des salariés qui font leurs propres activités de ventes, qui font le nécessaire pour aboutir aux objectifs de la société, qui réalisent les ventes et qui présentent la société dans le marché. La compétence de ventes des vendeurs a une place importante dans la notion de ventes. La connaissance de la gestion et des politiques de gestion, la connaissance de la stratégie de produit et de ventes des concurrents, la connaissance des techniques de ventes, la connaissance des produits, la connaissance de la clientèle, l'utilisation des techniques de ventes, la qualité des présentations, la compétence de communication et de relations humaines sont les compétences d'un vendeur et influencent les ventes.

La conception de la commercialisation et l'approche allant de pair avec elle pour la vue de vente personnelle, la vente initiale comme simplement étant la première phase dans le procédé d'établissement de relations de long terme, et non pas le but final. Le procédé de la constitution des relations qui est désigné à couvrir les objectifs contient six phases successives. Ces phases sont (1) la prospection, (2) la planification des appels de vente, (3) la présentation, (4) la réponse aux objections, (5) l'obtention de l'engagement /la finalisation de la vente et (6) la constitution d'une relation de long terme.

L'objectif de l'évaluation de la performance des ventes, c'est de mettre en évidence la performance de chaque vendeur. Cette évaluation n'est pas seulement pour avoir des idées sur la situation actuelle, mais aussi pour avoir des prises pour les activités potentielles. Du point de vue d'affaires, l'administration de la performance de vente s'occupe principalement des trends du marché dans une mode enrichie et vise mieux les ventes à travers les territoires. Elle tient aussi compte des chiffres d'affaires de vente et attribue relativement des opportunités de vente pour améliorer la productivité. Elle se concentre sur une meilleure administration de ressources de vente et des fixations réalistiques de quota avec moins de risque de réalisation de courtes chutes, ou d'exposition inattendue d'incitation de vente. Une mise en oeuvre plus rapide au sujet du plan de vente, des territoires et des quotas plus équitables, et la confiance améliorée dans leur paye pour la performance pour la satisfaction de meilleures ventes.

La gestion des performances est un procès qui compare la performance et les résultats des vendeurs, leurs aptitudes et la consistance de leurs activités avec les standards prédéfinis pour cet objectif. Avoir des résultats acceptables au niveau des ventes est une nécessité personnelle pour les vendeurs mais aussi pour la performance globale de la société. Il y a plusieurs facteurs affectant la performance de vente de la personne de vente, ces facteurs étant comme la motivation, l'habileté, l'aptitude, le savoir, la satisfaction de l'emploi, la perception du rôle, des facteurs personnels comme l'âge, le sexe, la taille etc, la conduite de l'égo, et de l'empathie envers le client sont intrinsèques dans la personne de vente individuelle. Parmi ces facteurs, l'habileté a été élargie en compétence qui couvre aussi le savoir, les talents et les facultés du vendeur. Des recherches sur les compétences ont montré qu'il existe de trois à quatre larges catégories qui influencent leur performance, ce sont les talents de vente, les talents d'administration générale, les talents techniques, les talents interpersonnels et l'intelligence émotionnelle de la personne. Les talents interpersonnels reflètent la contribution de l'habileté de la personne de vente de former et de développer des relations avec leurs clients pour créer une relation profitable et productive entre les parties.

Au point de vue relation clientèle, en partant de l'idée du bénéfice à longue terme de la satisfaction du client, de le comprendre et de lui présenter des solutions convenables, l'influence des compétences et des caractères personnelles sur la performance de ventes et sur l'orientation vers le client est étudié dans ce travail. Le travail étudie l'influence de l'orientation vers le client sur la performance des ventes et l'interaction des compétences des ventes avec la performance

Ce travail a pour objectif de constater l'influence des compétences de ventes sur l'orientation vers le client et de mettre en évidence clairement la relation entre l'orientation vers le client et la performance des ventes dans une éminence concurrentielle. Son objectif c'est d'analyser l'influence de l'âge, du sexe, de l'expérience, de la formation et du niveau de rémunération sur la performance des ventes et de faire une évaluation générale sur la performance des ventes dans le secteur pharmaceutique.

En premier lieu, une recherche dans la littérature sur la gestion des relations clientèles, l'approche sur l'orientation vers le client, la gestion des ventes et la performance des ventes est menée. Pour la partie de recherche du travail, le secteur pharmaceutique dans lequel les représentants commerciaux ont une place importante est choisi et le questionnaire sur la compétence de ventes, l'orientation vers le client et l'évaluation de la performance est communiqué sur l'internet aux représentants commerciaux qui travaillent dans ce secteur et les réponses sont collectées. Les réponses des 130 participants sont analysées sur le logiciel statistique SPSS. L'analyse de la fiabilité, analyse factorielle, régression, corrélation, test-t, ANOVA et l'analyse variable médiatrice sont des méthodes utilisés

L'analyse effectuée a mis en évidence une forte relation positive entre l'orientation vers le client et les compétences de ventes. Pour présenter le produit ou le service correct au client, il est important d'avoir des connaissances sur le produit et le marché, des connaissances sur la stratégie des concurrents, d'avoir des aptitudes de communication, de comprendre le client et ses besoins.

Il a été constaté que chez les vendeurs confirmés avec leurs compétences de ventes, l'orientation vers le client est élevée. Une forte relation dans le sens positif entre l'orientation vers le client et la performance s'est avérée. Il en est conclu que l'orientation vers le client influence positivement la performance des ventes. La gestion des clients clés, la réalisation des objectifs de ventes en créant la fidélité des clients, la part du marché acquis par la satisfaction des clients peuvent expliquer une performance qui augmente avec l'orientation vers le client. En outre, dans le secteur pharmaceutique, il a été constaté que l'expérience a une influence sur la performance. Il a été constaté que les points de performances augmentent avec l'expérience. La durée de travail dans la société a aussi une influence sur la performance. La comparaison des performances en vue de la sexualité a montré que les hommes ont plus de points de performance que les femmes. L'intervalle d'âges a aussi une influence sur la performance. Les points de performance des participants entre 31-40 ans sont plus élevés des points de performances des participants entre 21-30 ans. Cela est un autre élément qui justifie que la performance est influencée par l'expérience. Il a été constaté que le niveau de formation n'a pas d'influence significative sur la performance. Il a été constaté que le niveau de rémunération a une influence importante sur la performance. Les points de performance augmentent avec l'intervalle de salaire.

L'analyse de variable médiatrice a montré que l'approche de l'orientation vers le client est un variable médiatrice partiel sur l'influence des compétences sur la performance de ventes. L'approche de l'orientation vers le client est un variable médiatrice partiel sur l'influence des compétences sur la performance de ventes. On peut en conclure que l'orientation vers le client est un élément significatif sur la performance de ventes. Ainsi, l'orientation vers le client s'avère comme une notion de compétence. L'interaction entre les compétences de ventes et l'orientation vers le client a une influence positive sur la performance de ventes

En résultat, la valeur ajoutée par l'approche de l'orientation vers le client, retournera vers la société en satisfaction du client et sa fidélité. Les objectifs de ventes et de bénéfices à courte termes, les améliorations sans considérer les clients, n'auront pas de valeur ajoutée pour la société à longue terme. L'orientation vers le client signifie pour l'entreprise, ramasser les informations des besoins et des demandes des clients, s'adopter une stratégie pour les satisfaire et l'appliquer. Cette notion comprend la définition des besoins actuels et futurs des clients et la création des valeurs pour eux. Comprendre le client, l'analyser et présenter les meilleurs solutions c'est à dire être orienté vers le client est seulement possible avec les compétences de ventes

La tendance vers l'orientation vers le client acquis avec les compétences des ventes influencera positivement la performance des ventes. L'augmentation de la performance personnelle du vendeur se reflétera sur sa motivation et ses primes de ventes et à longue terme, influencera la performance générale de la société et la continuité. L'approche de l'orientation vers le client est donc important pour la société. L'évolution des compétences de ventes des vendeurs avec des formations et le support de la direction sur l'orientation vers le client influencera positivement les performances personnelles des vendeurs et la performance de la société.

Mots Clés: S'orienter vers le client, la performance des ventes, les compétences de ventes

ABSTRACT

Today's competitive environment requires appropriate strategies for business sustainability and profitability. Customer Relationship Management is a comprehensive strategy and process of acquiring, retaining, and partnering with selective customers to create superior value for the company and the customer. It involves the integration of marketing, sales, customer service, and the supply-chain functions of the organization to achieve greater efficiencies and effectiveness in delivering customer value. Customer relationship management is vital for companies because of customer retention strategy. Customer satisfaction with customer loyalty is also important. Customer orientation is the core of customer relationship management. Increase in market share, competitive power, brand image, brand loyalty and profitability can be possible in the long run by the help of customer orientation approach.

Customer orientation is the application of finding proper product/service for customer needs. It aims to understand customer needs and respond to customers quickly with the right solutions. The earlier information from the market, the earlier respond to customer means catching the competitive advantage. The customer orientation is recognized as the cornerstone of the functioning of the companies. Customer relationship management and market orientation are both in relation to this. Customer orientation can be regarded as the application of marketing concepts in salespersons service and customer interaction. Customer-orientation behaviour focuses on the extent to which salespeople practice the marketing concept by helping their customers make purchase decisions that will satisfy their needs. Customer orientation usually reflects a salesperson's confidence to satisfy customer need and his or her willingness to interact and service them. Customer satisfaction is the perception of customer which is resulted from the salespeople behaviour to customer, because of this customer orientation and sales interaction is an important notion..

"Personal selling implies direct communication with potential buyer. This is the process of developing relationships, detecting needs and adjusting appropriate products to these needs. But it is also a process of telling the benefits by providing data, reminding and convincing. Salespeople are the core of personal selling and they gain relationships with customers directly by representing the company. The importance of the personal selling function depends partially on the nature of the product. As a general rule, goods that are new and different, technically complex or expensive require more personal selling effort. The salesperson plays a key role in providing the consumer with information about such products to reduce the risks involved in purchase and use. It is important to remember that for many companies the salesperson represents the customer's main link to the firm. In fact, the salesperson is the company. Therefore it is imperative that the company take

advantage of this unique link. Through the efforts of the successful salesperson, a company can build relationships with customers that continue long. Personal selling is an integral of the marketing system, fulfilling two vital duties: one for customers and one for companies. Lacking relevant information, customers are likely to make poor buying decisions. For example: Doctors would have difficulty finding out about new drugs and procedures were it not for pharmaceutical salespeople. Second, salespeople act as a source of marketing intelligence for management

Salespeople play a key role in the formation of longterm buyer-seller relationships. As the primary link between the buying and selling firms, they have considerable influence on the buyer's perceptions of the seller's reliability and the value of the seller's services and consequently the buyer's interest in continuing the relationship. Salespeople play a key role in the formation of longterm buyer-seller relationships. In the sales framework salespeople have an important role for achieving sales targets. So that, customer, company, product, competitors knowledge, sales techniques, communication skills are the main properties which salespeople should have.

Marketing concept and accompanying approach to personal selling view the initial sale as merely the first step in a long-term relationship-building process, not as the end goal. The relationship-building process which is designed to meet the objectives contains six sequential stages. These stages are (1) prospecting, (2) planning the sales call, (3) presentation, (4) responding to objections, (5) obtaining commitment/closing the sale and (6) building a long-term relationship.

Sales performance evaluation mainly aims to assess the performance of salespeople. It shows the current performance results and also give clues for the future performance situations. From the sales view, sales performance management is vital for the success of individual performance and company performance. From the business point of view sales performance management mainly deals with understanding market trends in an improved fashion and better targeting of sales across territories. It also takes into account sales turnovers and fairly allocating sales opportunities to improve their productivity. Concentrates on better management of sales resources, and realistic quota settings with less risk of attainment short falls, or unforecasted sales incentive exposure. Faster implementation of sales plan, more equitable territories and quotas, and improved confidence in their pay for performance for better sales satisfaction. Sales performance management helps salespeople to be aware of what has been expected from them, what should they have done to achieve firms' goals. It also helps salespeople to realize the current situation and their training and development needs.

The performance of a sales representative's behavior on customer contact will directly impact on a customer purchase and repurchase action. In addition, a high customer orientation in a salesperson's service can lead to enhance customer satisfaction and it will also help an organization to develop a long term relationship with a customer. Customer orientation makes salespersons to adjust their selling methods as the environment changes. As a result, when salespersons encounter different customers and different selling situation, they can act with an appropriate response. A salesperson's adoption to customer orientation method results in the increase of customer satisfaction. Customers' expectation is positively correlated to

salesperson trust, satisfaction, and interaction. Customer orientation is positively correlated with customer relationship is affected to salesperson performance.

There are many factors effecting sales performance of the sales person, these factors like motivation, skill set, aptitude, knowledge, job satisfaction, role perception, personal factors like age, sex, height etc, ego drive, and empathy towards the customers are inherent in the individual sales person. Among these factors, skill set have been broadened into competencies, which include knowledge, skills and abilities of the sales person. Research on competencies have shown that there are three to four broad categories which influence their performance; these are selling skills, general management skills, technical skills, interpersonal skills and emotional intelligence of the person. Interpersonal skills reflect the contribution of sales person's ability to form and develop relationship with their clients to create profitable and productive relation among both the parties.

From the customer relationship management perspective, customer satisfaction is becoming more important in effective sales organizations and understanding customer needs and serving right products/solutions to customers have long term contributions to both individual and company sales performance. From this point selling skills and personel sellings, customer orientation and sales performance interactions are examined in this study.

The main topic of this thesis is the effect of customer orientation on sales performance and evaluating the selling skills, customer orientation and sales performance interactions. The aim of the study is to investigate selling skills effect on customer orientation approach of salesperson and customer orientation effect on salesperson sales performance in todays competative business environment. In addition to this, the study aims to examine the effects of gender, income level and level of education, age and experience on sales performance.

In the study, literature review includes customer relationship management, market orientation, customer orientation, sales management and sales performance management. For the analysis part, pharmaceutical industry salespeople were given online survey questions including selling skills, customer orientation and performance scales questions. 130 people participated into the survey. The answers were evaluated by the help of SPSS statistics programme. Reliability analysis, factor analysis, regression, correlation, t-test, ANOVA and mediating variable analysis were used to analyze the answers.

The analysis has showed that there is a positive meaningful relationship between selling skills and customer orientation approach and also there is a positive meaningful strong relationship between customer orientation and sales performance. In addition to this, the analysis has showed that total experience in sales process have a positive effect on performance. The experience in the same company also have positive effect on sales performance. There is no difference in performance with respect to sex. Age is a factor that effect sales performance, which can support the hypothesis about the experience effect. Participants who are in the 31-40 age interval have more performance points than the 21-30 age interval. Education level factor does not effect performance meaningfully. Income level also effects sales performance positively.

Mediating variable analysis has showed that customer orientation is a partial mediating variable between selling skills and sales performance. Because of this, customer orientation has an important role for identifying sales performance and customer orientation is a concept which requires competency in selling skills. Customer-oriented approach of salespersons are more likely to enhance future sales, and therefore should be considered as a measure of salesperson's performance. Since understanding and fulfilling customer needs, creating and delivering value to customers, maintaining customer satisfaction and strong relationship with customers increase the probability of sales in future, these customer oriented activities constitute salesperson's performance and its outcome as effectiveness.

As a result, companies' customer orientation approach returns with customer satisfaction and loyalty. The short term sales targets can not contribute to the company in the long run. Customer orientation is a strategy that collects information from the customer about their needs and uses this information to create a strategy for the needs of the customers. Customer orientation approach includes understanding customer, analyzing the customer profiles, serving the right solution to the customer and it is possible with the selling skills competency. To become more customer-oriented may be the first step to have satisfied customers who are loyal. This is closely related to CRM and market orientation, when using them, companies can have satisfied employees, partners, and achieve the higher performance.

Customer orientation and selling skills are significantly and positively affected to sales performance. In customer orientation respect, salespersons nowadays need not only to provide the best service to customers but also to pay more attention to knowledge management to increase their competitiveness. Therefore, if a salesperson is not customer oriented, his or her performance must be affected. In addition, customer orientation has a partial mediating effect on the relationship between selling skills and sales performance. It implies that it is not enough only to have selling skills to satisfy a customer needs, and it is also important for salespersons to have customer orientation approach in order to achieve high sales performance results. In others words, customer orientation becomes more important to salespeople. Salespeople who have greater selling skills and decision-making capabilities, are more adept at recognizing and understanding customers' needs, problems, and questions, so that they are more customer oriented. The competency in selling skills increase the customer orientation approach, and customer orientation increases the sales performance. Salespeople who exhibit strong orientations toward satisfying their customers are likely to improve their overall selling performance. Salespeople's individual sales performance would increase the incentives and motivation of the salespeople and these effects the company's business performance. Because of these reasons customer orientation is also important from the companies' perspective. Sales teams should be trained and supported in selling skills and customer orientation by their companies.

Keywords: Customer orientation, sales performance, selling skills.

ÖZET

Günümüz rekabet koşulları, işletme karlılığı ve sürdürülebilirliği açısından doğru stratejileri uygulamayı gerektirmektedir. Her türlü maliyet kaleminin önemli olduğu günümüz koşullarında yeni müşteri bulma maliyetinin, elde bulunamı korumaktan fazla olması, işletmeler açısından müşteri ilişkileri yönetimini gerekli kılmaktadır. Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) pazarlama, operasyon, satış, müşteri servisi, insan kaynakları, Ar-Ge ve finansı içeren, bilgi teknolojileri ve internet ile müşteri ilişkileri karlılığını maksimize eden bir iş stratejisidir. MİY; süreç, insan ve teknoloji faktörlerinin kesişimiyle elde edilir. Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY), yeni müşteri edinmek, var olan müşteriyi elde tutmak, müşteri sadakatini kazanmak ve karlılığını artırmak için anlamlı iletişimler yoluyla işletme çapında müşteri davranışlarını anlama ve etkileme yaklaşımıdır. MİY, kilit müşteriler ve müşteri segmentleriyle uygun ilişkiler geliştirerek, gelişmiş paydaş değeri yaratma amaçlı stratejik bir yaklaşımdır. MİY, bilgi teknolojilerinin potansiyelini ve ilişkiyel pazarlama stratejilerini kullanarak karlı, uzun dönemli ilişkileri hedefler. Bu açıdan müşteriyi sadece bulmak değil aynı zamanda elde tutabilmek de önemlidir, sadakat ve bağlılık yaratabilmek için müşteri memnuniyeti önemlidir. Müşteri ilişkileri yönetiminin temelinde ise, müşteri odaklılık yer almaktadır. Pazar payında artış, rekabet gücünde artış, işletme imajında iyileşme, marka/ ürün bağlılığında artış, karlılıkta artış gibi uzun vadeli işletme sonuçları müşteri odaklılık ile sağlanabilir.

Müşteri odaklılık ya da müşteri yönlülük, tüm işletme çalışanlarının bütün karar ve davranışlarında müşteri ihtiyaç ve isteklerini temel alarak buna uygun ürün veya hizmet oluşturması ve uygulamasıdır. Müşteri odaklılık yaklaşımı ile müşteri ihtiyacını anlayarak, müşteri ihtiyacına daha çabuk cevap vererek rekabet avantajını yakalamak amaçlanmaktadır. Erken alınan bilgiler, pazara erken tepki verebilme şansını doğurmaktadır. Müşteri tatmini, müşterinin beklentilerini tam, etkili ve hızlı bir şekilde karşılayan satıcıyla elde edilen müşteri algısı olduğundan müşteri odaklılık ve satış etkileşimi önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Müşteri odaklılık satışçıların hizmeti ve müşteri etkileşimindeki pazarlama uygulamasıdır. Müşteri odaklılık yaklaşımı satışçıların müşterinin ihtiyaçlarına uygun satınalma kararlarında müşteriye yardımcı olmaya odaklanır. Müşteri odaklılık satış elemanının müşteri ile etkileşimde bulunma istekliliği ve müşterinin ihtiyaçlarını karşılamadaki güveni olarak da tanımlanabilir.

Kişisel satış, potansiyel alıcı ile direkt iletişim kurmayı ifade etmektedir. İlişki geliştirme, ihtiyaçları yakalama, bu ihtiyaçlara uygun ürün önerisi sunabilme sürecidir. Kişisel satış aynı zamanda, müşteriye bilgi sunarak ürün/hizmet faydası sunabilme, hatırlatıcı olabilme ve ikna edebilme sürecidir. Kişisel satış fonksiyonunun önemi ürüne bağlı olmakla birlikte, teknik ve kompleks ürünler daha fazla kişisel satış çabasına ihtiyaç duymaktadır. Bu tarz ürünlerin satışında müşteriye bilgi sağlama açısından satışçı anahtar bir rol oynar ve satın almadaki riski azaltır.

Örneğin sigorta ve ilaç sektörü kişisel satışın önemli bir yer tuttuğu ve teknik bilginin öne çıktığı sektörlerdir. Pek çok işletme için müşteri ile işletme arasındaki bağlantı satışçılardır. Bu nedenle satış personeli aslında işletmedir ve bu bağlantının avantajının etkin şekilde kullanımı önemlidir. Başarılı satışçılar ile işletmeler uzun dönemli müşteri ilişkileri kurabilirler. Bu nedenle kişisel satış, pazarlamanın bir parçası olarak iki önemli göreve sahiptir; birincisi müşteri ve işletme açısından eksik bilgi ile müşterinin zayıf satın alma kararı göstermesinin önüne geçilmesi (örneğin doktorlara yeni ilaç ürün bilgisi ve güncel bilgilerin satışçılar aracılığı ile aktarılması); ikincisi ise satışçıların pazarlama yönetim mükemmelliği için bir kaynak teşkil etmesi

Satışçılar, kişisel satış faaliyetlerini yerine getiren, işletmenin satış, müşteri ilişkileri yönetimi hedeflerine ulaşma gayreti içinde olan personeldir ve satışı gerçekleştiren, işletmeyi sahada temsil eden kişilerden oluşur. Bu nedenle satış kavramı içerisinde satışçıların sahip olduğu satış becerileri önemli bir yere sahiptir. Satışçılar, uzun dönemli müşteri ilişkileri geliştirmede kilit rol oynamaktadır. Alıcı-satıcı arasındaki birincil bağlantı olan satışçılar, müşterinin satıcının güvenilirliği, sunduğu servis ile yarattığı değer ve müşterinin işletmeyle olan ilişkisini sürdürme kararları üzerinde önemli etkiye sahiptir. İşletme ve politikaları bilgisi, rakiplerin ürün ve satış stratejileri, satış tekniklerini bilgisi, ürün bilgisi, müşteri bilgisi, satış tekniklerinin kullanımı, satış sunumlarının kalitesi, iletişim becerisi, insan ilişkileri gibi satışçılık becerileri bir satışçının sahip olması gereken özellikler arasında sayılabilir ve satışı etkileyen bir unsurdur.

Pazarlama konseptinde, kişisel satış müşteri ilişkilerinin uzun dönemli kurulması sürecinin ilk adımınıdır. İlişki kurma süreci altı aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; müşteri arama, satış ziyareti planlama, sunum, itirazların karşılanması, satışın kapatılması ve uzun dönemli ilişki kurulmasıdır.

Satış performans değerlendirmesinin genel amacı, her bir satışçının göstermiş olduğu performansın belirlenmesidir. Performans değerlendirme yalnızca mevcut performans hakkında bilgi vermekle kalmaz, aynı zamanda potansiyel etkinlik adına da önemli ipuçları vermektedir. Satış açısından performans yönetimi, satışçıların işteki performans ve başarısını, davranışlarındaki tutarlılığı ve iş yapmadaki yetkinliklerini önceden bu amaçla saptanmış standartlarla karşılaştırarak o işin gereklerine göre ölçme ve değerlendirme sürecidir. Kabul edilebilir satış sonuçlarının başarılması, satışçıların bireysel hedeflerini başarmalarına olanak veren bir gereklilik, aynı zamanda da işletme performansı için önemli bir gereksinimdir. İşletme açısından satış performansı yönetimi pazar trendlerini anlama ve satış hedeflemeyi daha iyi yapabilme ile ilgilenmektedir. Performans yönetimi ile satışın geri dönüşü ve satış fırsatlarını daha iyi gözeterek verimliliği ve etkinliği artırmaya çalışılmaktadır. Satış planlarının hızla uygulamaya konulması, uygun kotaların uygun satış bölgelerine konulması, daha iyi satış tatmininin sağlanması ile ilgilenir. Satış performans yönetimi, organizasyon içinde satışçıların kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayarak, çalışanlardan ve takımlardan daha etkin sonuçlar almak için hedef belirleme, değerlendirme, geri bildirim, ödüllendirme aşamalarından oluşan sistematik yönetim aracıdır. Performans yönetimi, satış elemanlarının kendisinden ne beklediğini, hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiğini bununla birlikte mevcut durumunu, gelişim ve eğitim ihtiyacının belirlenmesi açısından önemlidir.

Satışçının müşteri etkileşimindeki davranışları satış performansında direkt etkiye sahipken, müşterinin satın alma ve tekrar satın alma kararında etkilidir. Satışçının müşteriye sunduğu hizmetteki müşteri odaklılığı müşteri tatmini sağlamakla birlikte işletmenin müşteri ile uzun dönemli ilişki geliştirmesini sağlamaktadır.. Müşteri odaklılık satışçıların, satış tekniği metotlarını çevresel etkenlere göre değiştirebilmesini sağlamaktadır. Bunun sonucu olarak satışçılar, farklı müşteri profillerinde ve satış durumlarında uygun yanıtlarla bu farklılıkları karşılayabilmektedirler. Satışçının müşteri odaklılığı benimsemesi müşteri tatminini arttırmaktadır. Müşterilerin beklentisi satış elemanına duydukları güven, etkileşim, ve tatmin ile doğrudan ilişkilidir. Müşteri odaklılık da satışçının performansı üzerinde etkiye sahiptir. Satış elemanının müşteri yönlülüğü ile performansı arasındaki pozitif ilişki, çeşitli araştırmalarla desteklenmiştir.

Literatürde satış elemanının müşteri odaklılığı ile satış performansı arasındaki ilişki analiz yöntemleri ile incelenmiş ve sonuçta bu iki değişken arasında önemli pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında satış becerilerinin satış kavramı içerisinde etkisini inceleyen çeşitli çalışmalar mevcuttur.

Müşteri ilişkileri açısından bakıldığında, etkin satış organizasyonunda müşteri tatmininin önem kazanması, müşteriye anlamın ve müşteriye uygun çözümler sunmanın uzun vadeli getirisi olduğu düşüncesinden yola çıkılarak bireysel beceriler, ve kişilik özelliklerinin müşteri odaklılık ve performans üzerine etkisi çalışmada incelenmiştir. Çalışma, müşteri odaklılığın satış performansına etkisini ele almakta, satış becerileri, müşteri odaklılık ve satış performansı etkileşimini incelemektedir.

Bu çalışma, günümüz rekabetçi pazar ortamında satış becerilerinin müşteri odaklılık yaklaşımına olan etkisini belirleme ve satış performansı müşteri odaklılık ilişkisini daha somut bir şekilde ortaya koyma amacını taşımaktadır. Yaş ,cinsiyet, deneyim, eğitim ve gelir düzeyi gibi tanımlayıcı özelliklerin satış performansına olan etkisini analiz etmeyi ve ilaç sektöründe satış performansı konusunda genel bir değerlendirme yapabilmeyi hedeflemektedir.

Çalışmada, öncelikle müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri odaklılık yaklaşımı satış yönetimi satış performansı konularını içeren literatür taramasına yer verilmiştir. Çalışmanın araştırma kısmında satış temsilcilerinin önemli bir yer tuttuğu ilaç sektörü seçilmiş ve satış becerileri, müşteri odaklılık ve performans ölçeklerini içeren anket soruları ilaç sektöründe çalışmakta olan satış temsilcilerine online anket yöntemi aracılığı ile ulaştırılarak verilerin toplanması sağlanmıştır. 130 katılımcının verdiği yanıtlar SPSS istatistik programı ile analiz edilmiştir. Güvenilirlik analizi, faktör analizi, regresyon, korelasyon, t-testi, ANOVA ve aracı değişken analizi çalışmada kullanılan istatistiksel yöntemlerdir.

Yapılan analiz sonucunda; satış becerileri ile müşteri odaklılık yaklaşımı arasında anlamlı ve pozitif yönlü güçlü bir ilişki çıkmıştır. Müşteri odaklılık ile performans arasında da anlamlı pozitif yönlü güçlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Satış becerileri konusunda yetkin satışçılarda müşteri odaklılık yaklaşımının yüksek olduğu görülmüştür. Müşteri odaklılık yaklaşımının satış performansını arttırdığı sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte; ilaç sektöründe toplam deneyim süresinin performans üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Deneyim süresi arttıkça performans puanlarında artış gözlenmiştir. Çalışılan firmada geçirilen zaman da performans

üzerinde pozitif etki yapmaktadır. Satış performansı cinsiyet açısından değerlendirildiğinde, erkeklerin performansının kadınların performans puanlarından yüksek çıktığı gözlenmiştir. Yaş aralığının da performansı etkileyen bir faktör olduğu sonucuna varılmıştır; 31-40 yaş arası katılımcıların performans puanları 21-30 yaş aralığındaki katılımcılardan yüksek bulunmuştur, bu da deneyim süresiyle bağlantılı bir bulgu olarak yorumlanabilir. Eğitim düzeyi faktörünün performansla anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Gelir seviyesi performans üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Gelir aralığı arttıkça performans puanlarında artış görülmüştür.

Müşteri odaklılık yaklaşımının, satış becerilerinin satış performansına olan etkisinde kısmi aracı değişken olduğu sonucu yapılan aracı değişken analizi ile ortaya çıkmıştır. Satış becerilerinin satış performansına olan etkisinde müşteri odaklılık yaklaşımı kısmi aracı değişkendir. Bu nedenle, müşteri odaklılık satış performansının belirleyicisi olarak önemli bir role sahiptir sonucuna varılabilir. Müşteri odaklılık da satış becerileri konusunda yetkin olmayı gerektiren bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Satışçıların müşteri odaklılığı gelecekte potansiyel satış yaratacağından, satış performansının bir ölçütü olarak ele alınmalıdır. Müşterinin ihtiyacını anlamak ve bu ihtiyacı karşılamak, müşteri değeri yaratmak, müşteri tatmini sağlamak ve müşteriyle güçlü ilişkiler kurmak gibi müşteri odaklı yaklaşımlar satış performansını ve etkinliğini arttırmaktadır.

Sonuç olarak, işletmelerin müşteri odaklılık yaklaşımı ile müşteriye sağladığı katkı müşterinin mutluluğu ve işletmeye bağlılığı ile geri dönecektir. Kısa dönemli satış hedefleri ve kar ile yola çıkıldığında müşteriler soyutlanarak elde edilecek iyileştirmeler, uzun dönemde işletmeye katkı sağlamayacaktır. Müşteri odaklılık, organizasyonun müşterilerden, ihtiyaçları ve istekleri ile ilgili bilgiyi toplaması ve kullanması, müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak bir strateji geliştirmesi ve bunu uygulamaya geçirmesidir. Müşterilerin hem mevcut ihtiyaçlarını, hem de gelecekteki ihtiyaçlarını tespit etmeyi ve onlar için değer yaratmayı kapsamaktadır. Müşteriyi anlayabilmek, analiz edebilmek, doğru çözümleri müşteriye sunabilmek yani müşteri odaklı olabilmek satış becerileri yetkinliği ile mümkündür. İlaç sektöründe çalışan kişisel satış elemanlarının iyi bir performans gösterebilmeleri için, tanıtımını yaptıkları ilaç hakkında yeterli bilgi ve donanımına sahip olmaları, satış teknikleri konusunda tecrübe sahibi olmaları, beşeri ilişkilerde başarılı, genel kültür ve sosyal bilgilerde kendilerini yetiştirmiş olmaları, sorunlar karşısında anında çözüm üretebilecek yeteneğe ve enerji sahibi bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir.

Müşteri odaklılık ve satış becerileri satış performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir. Günümüzde, satışçılar yalnızca yüksek satış becerilerine sahip olmamalı, aynı zamanda müşteri odaklı yaklaşıma sahip olmalıdırlar. Müşteri odaklı yaklaşıma sahip olmayan satışçı profillerinde satış performansı bu durumdan etkilenecektir. Müşteri odaklılık; satış becerileri ve satış performansı arasında kısmi aracı değişkendir; yüksek satış performansı çıktısı elde edebilmek için yalnızca satış becerileri yeterli değildir aynı zamanda satışçıların müşteri odaklılık yaklaşımına sahip olması gerekmektedir. Bu durum, müşteri odaklılık yaklaşımını önemli bir kavram haline getirmektedir. Satış becerileri ile elde edilen müşteri odaklılık eğilimi satış performansında artış sağlayacaktır. Satışçının bireysel performansındaki artış motivasyonuna ve primlerine olumlu yansıtacak ve uzun vadede hem satışçının bireysel performansında hem de işletmenin performansında dolaylı ve devamlı artış sağlayacaktır. Dolayısıyla işletme açısından müşteri odaklılık yaklaşımı önem arz

etmektedir. Satış ekibinin satış becerilerinin sürekli eğitimler ile geliştirilmesi ve müşteri odaklılık konusunda yönetim desteğinin sağlanması hem bireysel satışçı performansına hem de işletme performansına olumlu katkılar sağlayacaktır.

Anahtar Kelimeler: Müşteri odaklılık, satış performansı, satış becerileri

GİRİŞ

Müşteri odaklılık, bir firma veya organizasyonun, müşteriye en yüksek değeri olarak görece şekilde kurum kültürünü şekillendirilmesi ile ilgili eğilim karar ve uygulamaların toplamıdır. Müşteri odaklılık mevcut müşterileri tanımlamayı, analiz etmeyi, anlamayı ve müşterilerin ihtiyaç ve taleplerine en uygun cevabı verebilmeyi gerektirir. Müşteri odaklı bir strateji; yeni müşteriler bulmaya önem vererek satın alabilecek herkese ürünleri satmak yerine, var olan müşterilerin mümkün olan satın alma paylarının artırılmasına odaklanmaktadır. Bu doğrultuda, günümüz rekabet koşullarında uygun satış elemanının seçilmesi, eğitilmesi ve yönlendirilmesi oldukça önem kazanmıştır. Artan rekabet koşulları nedeniyle işletmeler saha yapısının değerlendirilmesinde performans ölçümlerine önem vermektedirler. Satış performansı değerlendirmeleri, satış elemanın elde ettiği sonuçlar ve gösterilen çaba üzerine odaklanmaktadır. satış elemanının performansı, organizasyon amaçlarına yapılan katkıya göre değerlendirilen davranışlar olarak tanımlanmaktadır.

Bu çalışma, satış becerileri, müşteri odaklılık ile satış performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu bağlamda, çalışmanın birinci bölümünde müşteri ilişkileri yönetimi, ilişkisel pazarlama, müşteri odaklılık kavramlarına değinilecek, ikinci bölümünde ise satış yönetimi ve satış performansı konularına yer verilecektir. Üçüncü bölümde ise, satış temsilciliğinin önemli bir yer teşkil ettiği ilaç sektörü ele alınarak, ilaç sektöründe çalışmakta olan satış temsilcileri üzerinde gerçekleştirilen araştırma bulgularına yer verilecektir. Satış becerilerinin müşteri odaklılık ile ilişkisi, müşteri odaklılığın satış performansı ile ilişkisi değerlendirilecek olup; deneyim süresi, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, gelir seviyesi gibi değişkenlerin satış performansına olan etkisi araştırılacaktır.

1. BÖLÜM: MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (MİY)

Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) pazarlama, operasyon, satış, müşteri servisi, insan kaynakları, Ar-Ge ve finansı içeren, bilgi teknolojileri ve internet ile müşteri ilişkileri karlılığını maksimize eden bir iş stratejisidir. MİY; süreç, insan ve teknoloji faktörlerinin kesişimiyle elde edilir. Süreç faktörü, müşterinin etkileşimde olduğu pazarlama, satış, hizmet unsurlarını içermektedir. İnsan faktörü, müşteri tarafından ele alındığında değer, tatmin ve sadakati; organizasyon tarafından ele alındığında MİY kültürünün benimsenmesi, müşteri-organizasyon iletişiminin başarıyla sağlanması bu bağlamda motivasyonu yüksek çalışanların ve çalışma bağlılığının olduğu bir atmosfer yaratılmasını ve bu atmosferin etkin liderlik becerileriyle yönetilmesi anlamını taşımaktadır. Teknoloji faktörü ise, bilgi teknolojileri, satış gücü otomasyonu, veri madenciliği çalışmaları, çağrı merkezi uygulamaları ve müşteri ilişkileri yönetiminde kolaylık sağlayacak her türlü teknolojik yazılımların kullanımını öngörmektedir.¹

1.1 MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

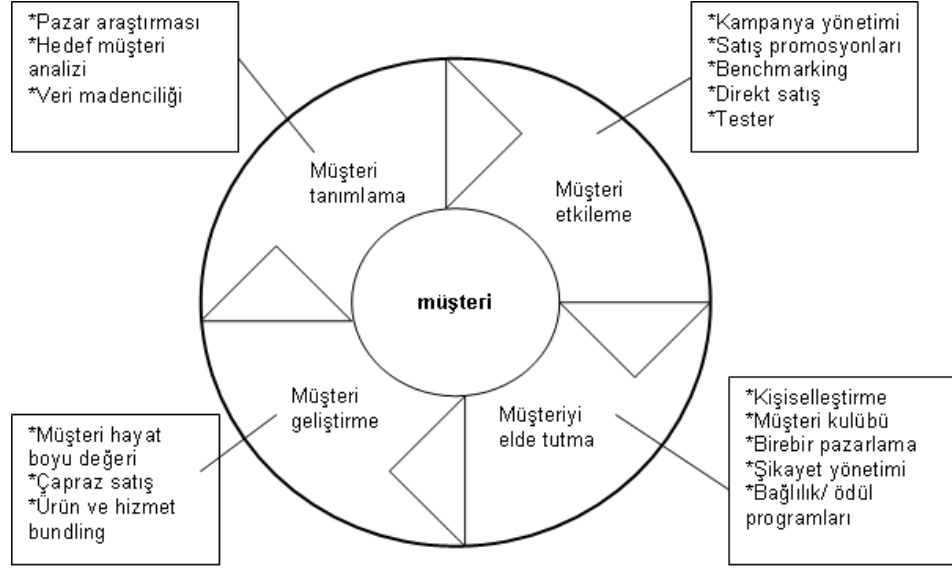
Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY), yeni müşteri edinmek, var olan müşteriye elde tutmak, müşteri sadakatini kazanmak ve karlılığını artırmak için anlamlı iletişimler yoluyla işletme çapında müşteri davranışlarını anlama ve etkileme yaklaşımıdır.²

MİY, kilit müşteriler ve müşteri segmentleriyle uygun ilişkiler geliştirerek, gelişmiş paydaş değeri yaratma amaçlı stratejik bir yaklaşımdır. MİY, bilgi teknolojilerinin potansiyelini ve ilişki pazarlama stratejilerini kullanarak karlı, uzun dönemli ilişkileri hedefler. MİY, data kullanarak müşterileri anlamaya ve

¹Luis E. Mendoza, Alejandro Marius, María Pérez, Anna C. Grimán, “Critical success factors for a customer relationship management strategy”, *Information and Software Technology*, (2006),pp.1-33

² Ronald Swift, **Accelerating Customer Relationship**, USA, Printice Hall PTR, 2002, s.2

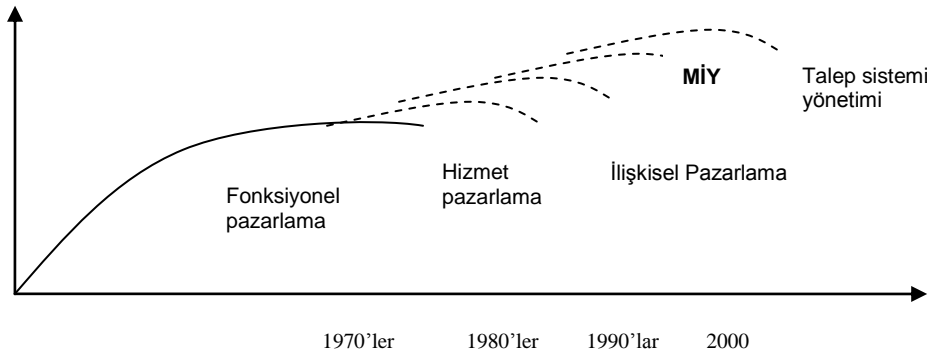
ilişkisel pazarlamayı bu doğrultuda uyarlamayı sağlar. Bu da, çapraz takım, operasyon, proses ve pazarlama yetilerinin bilgi, teknoloji ve uygulamaları doğrultusunda varlığını gerektirir.³



Şekil 1.1 : Müşteri yönetiminde kullanılan enstrümanlar

Kaynak: Kracklauer A., Mills, Q, Seifert, Dirk, , **Collaborative Customer Relationship Management**, Germany, Springer, 2003, s.6

Müşteri İlişkileri Yönetimi geçici müşterileri, tekrarlayan satın alma davranışı gösteren sadık müşteriler haline getirmek için onların ihtiyaçlarını tatmin etme ve ihtiyaçlarından daha fazlasını sunma konusunda kuruluşun gösterdiği çabaların tamamını kapsar.⁴



Şekil 1.2 : Pazarlamanın yaşam eğrisi

Kaynak: Susan Baker, Margrit Bass., **New Consumer Marketing : managing a living demand system**, England : Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, 2003, s. 16

³ Adrian Payne, Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2006, s.23

⁴ Swift, a.g.e., s.15

MİY, ilişkişel pazarlamanın teknolojiyle geliştirilmiş halidir. MİY bireysel müşteri dadasını çoklu kanallardan alarak değer yaratmaya yarayan entegre bir iş sürecidir. Teknolojiyle bütünleşik bu sistem, müşterinin satın alma davranışını analiz ederek, müşterinin elde tutulması stratejilerinin geliştirilmesini sağlar. Müşteriye özel bilginin alınması ile müşterileri bölümlere ayrılabilir, bu sayede bölümlere uygun pazarlama karması uygulamasına olanak tanınır ve hizmet seviyeleri müşterinin kar getirisine göre ayarlanır.⁵

MİY, anahtar müşteri ve müşteri segmentleriyle uygun ilişkiler geliştirerek hissedar değerini arttıran stratejik bir yaklaşımdır. MİY ilişkişel pazarlama stratejileri, bilişim teknolojileri potansiyelini kullanarak karlı, uzun dönemli ilişkiler dağıtır. Bunun yanında, MİY, data ve bilgilerin kullanılarak müşteri ihtiyaçlarının anlaşılmasını ve bu sayede ilişkişel pazarlama stratejilerinin daha iyi uyarlanmasını sağlar. Bu da çalışanların, operasyonların ve pazarlama yeteneklerinin bilgi teknolojileri ve uygulamalarıyla birimler arası entegrasyonunu gerektirir. MİY, işletmelere müşterileri daha yakın hedefleme, birebir pazarlama stratejilerini uygun olduğu yerlerde uygulama imkanı tanır. Bir konsept olarak MİY, B2B ve B2C pazarlamada uygundur.⁶

Müşteri İlişkileri Yönetiminin temelinde müşterilerin tercihleri göz önünde bulundurularak onlara en iyi hizmeti sunabilmek yatmaktadır. İşletmelerin müşterilere ne kadar değerli olduklarını hissettirtmesi ve her bir müşteriye nasıl değer katabileceğini anlayıp onlarla etkili iletişim kurarak ilişkilerinde güçlü bir bağ oluşturmak için çalışması gerekir. İşletmelerin, uzun dönemde büyüme ve güçlenmelerinin, karlılıklarını artırmalarının odak noktasında müşteriler yer almaktadır. İşletmede çalışan tüm personelin temel amacı, müşterileri memnun etmek, hatta memnuniyetin de ötesine geçerek müşterileri sadık birer iş ortağı haline getirmek olmalıdır.⁷

⁵ Susan Baker, a.g.e, s. 16

⁶ Martin Christopher, Adrian Payne ve David Ballantyne, **Relationship Marketing: creating stakeholder value**, Oxford, Elsevier:Butterworth-Heinemann, 2004, s.16-17

⁷ Swift, a.g.e., s.1 ve s.6

MİY, müşteri odaklı bir ticari stratejidir, müşterilerle daha sıkı bir iletişim kurabilmek için onun gereksinimleri ve davranışları hakkında daha çok bilgi edinmek ve bu bilgileri doğru zamanda ve doğru biçimde kullanmaktır. Başarılı bir MİY şirket çalışmalarını müşteri gereksinimlerinin çevresinde toplamakla başlar, bu noktadan sonra uygulanacak MİY teknolojisiyle stratejiyi ticari başarıya götürecektir süreç başlar.

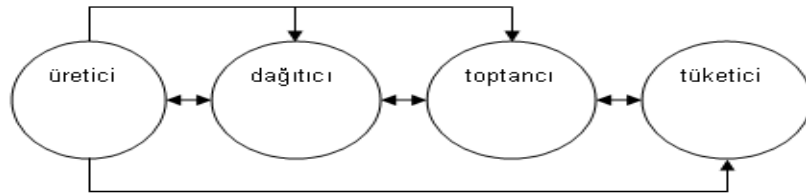
1.1.1 MİY'de Müşteri Kavramı

Müşteri, belirli bir işletmenin belirli bir marka malını, ticari ya da kişisel amaçları için satın alan kişi ya da kuruluştur. Mevcut müşteri, işletmenin sürekli satış yaptığı ve işletmenin malını veya hizmetini her zaman satın alan müşteridir. Muhtemel müşteri, işletmenin satış için görüştüğü, fakat halen işletmenin müşterisi olamamış müşteri adayıdır. Yeni müşteri, bir işletmenin malını veya hizmetini ilk kez satın alan müşteridir. Hedef müşteri, belirli bir işletmenin belirli mallarını satın alabileceği düşünülen kişi ve kurumlardır.⁸

Endüstriyel Müşteriler: Satın aldıkları ürün veya hizmetin üzerinde değişiklikler yaparak ya da başka müşterilere satışını gerçekleştirerek kendi organizasyonlarına kar sağlama amacına yönelik müşterilerdir.

İç Müşteri: Organizasyon içinde kendi iş hedeflerine ulaşabilmek için ürünleri ya da hizmetleri kullanmak durumunda olan kişi ya da birimlerdir. Bunlar genellikle en çok göz ardı edilen fakat uzun vadede en çok kar sağlayabilecek müşteri kesimidir.

Kanal/Dağıtıcı/Franchise: Direkt olarak işletmeye bağlı çalışmayan ancak işletmenin ürünlerini kendi bölgesinde satışını yapan birey veya işletmelerdir.⁹

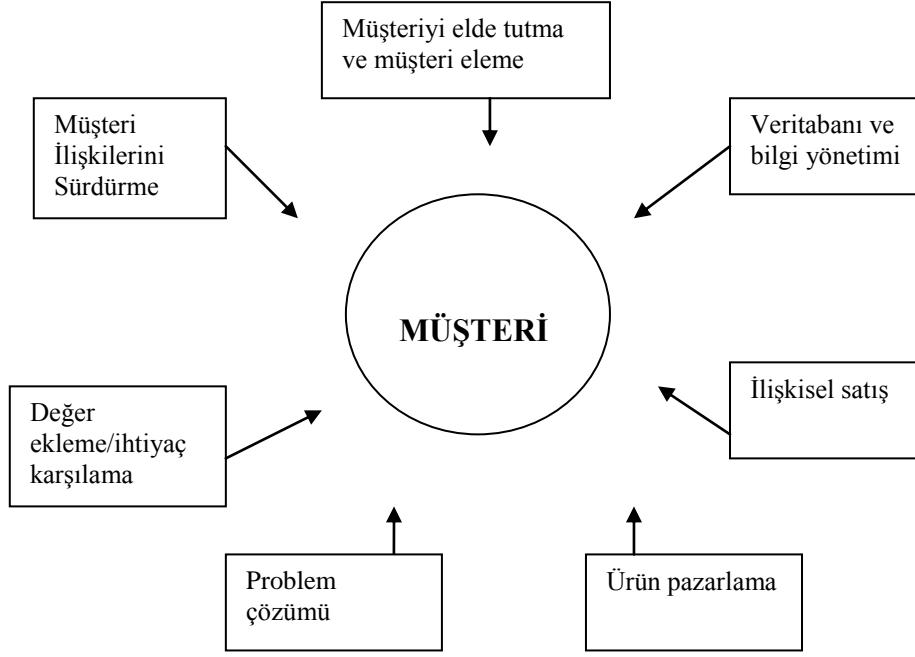


Şekil 1.3 : Müşteri Kavramı

Kaynak: Adrian Payne, Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2006, s.63

⁸ Erdoğan Taşkın, **Müşteri İlişkileri Eğitimi**, 2. Basım, İstanbul, Papatya Yayıncılık, 2000, s.19

⁹ Swift, a.g.e., s.38



Şekil 1.4 : Gelişen satış kavramında müşteri

Kaynak: William C. Moncrief , Greg W. Marshall, “The evolution of the seven steps of selling”, *Industrial Marketing Management*, 34 (2005) 13– 22

1.1.2 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Faydaları

Pazarlama konuları açısından MİY faydaları şu şekilde sıralanabilir:

- Beklentileri belirleme
- Müşteri kazanma
- Müşteri geliştirme
- Çapraz satış
- Üst satış
- Hizmet verme
- Elde tutma
- Bağlılığı artırma
- Taraf değiştirenleri geri kazanma¹⁰

Müşteri İlişkileri Yönetiminin amaçları şu konuları içerir:

- Potansiyel müşterilerin belirlenmesi
- Mevcut ve gelecekteki müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenmesi

¹⁰ Roger Baran, Robert Galka, Daniel Strunk, **Customer Relationship Management**, USA, Thomson Higher Education, 2008, s.13

- Karlı olan müşteri ve bölümleri karsız olanlardan farklılaştırma
- Değer ve tatmini arttırarak yıpranmayı azaltma
- Mevcut ürün ve hizmetlerin kullanımını arttırma
- İşletme tarafından üretilen daha prestijli ürünlerin kullanımını arttırma
- Müşteri servis ve tatminini arttırma
- Kampanya yönetimini geliştirmek
- Kayıp müşterinin geri kazanılması
- İşletme tarafından kullanılan çeşitli kanallara satış ve pazarlama çabalarının entegre edilmesi¹¹

1.1.3 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Köşe Taşları

Müşteri İlişkileri Yönetimi'nde müşteri bilgisi, ilişki strateji, iletişim, bireysel değer planı olmak üzere dört köşe taşından söz etmek mümkündür: Bunlar şu şekilde açıklanabilir:¹²

- Müşteri Bilgisi:** Bireysel müşteri bilgisi uzun dönemli ilişki ve kişiselleştirme tedariki için gereklidir. Müşterinin tanımlanabilmesi, profilinin belirlenebilir olması önemlidir. Bu bilgiler olmadan uzun dönemli ilişki düşünülemez. İşletmeler geniş kitlelere ait bu tür bilgileri veri tabanında doğru ve güncel bir şekilde bulundurmaları durumundadırlar. Bu dataların uzun dönemli karlılık ve ilişki için değerlendirilmesi ve yönetsel kararlarda kullanılması uygun çözümler sunmada, zamanında cevap verebilmede önemli yer tutmaktadır.
- İlişki Strateji:** İlişki temelli işletmelerde, uzun dönemli ufuk önemlidir ve “söyle-dinle” anlayışı “sat” anlayışından daha ön plandadır. Satış süreci bittikten sonra bireysel müşteriye olan ilgi bitmemektedir. Satın alma sadece ilişkinin başlangıcıdır.
- İletişim:** Müşteri yalnızca satın alma anında değil, her an bilgi isteyebilir. Bu nedenle iletişim her an geçerlidir. Çok kanallı bir iletişim ağı her an, her yer ve zamanda var olmak durumundadır.

¹¹ A.g.e, s.17

¹² Ed Peelen, **Customer Relationship Management**, England, Prentice Hall , 2005, s.7-9

- d. Bireysel Değer Planı:** Ürün ve hizmetlerin müşterinin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda kişiselleştirilebilir olması müşteri için önemlidir. Bu da esnek üretim ve bilgi sistemleriyle sağlanabilir. Büyük yatırım gerektirseler de bu teknolojik donanım geniş çaplı kompleks üretim sistemlerinin adaptasyonunu ve kontrolünü sağlayarak işletmeye önemli kazanımlar sağlayacaktır.

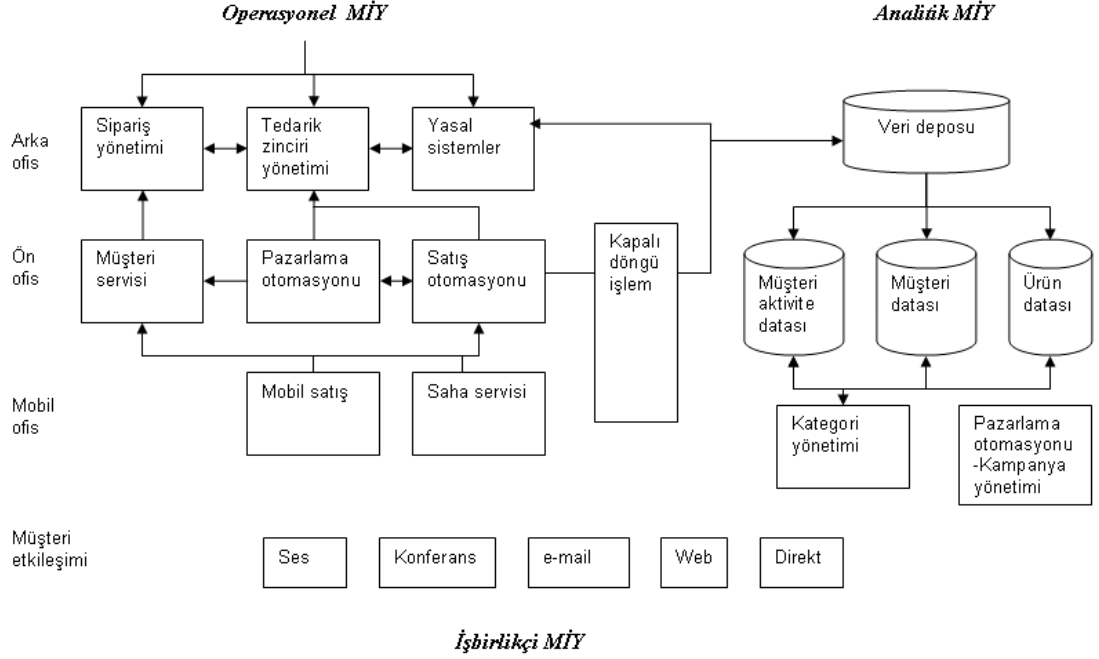
1.1.4 MİY Yapısı

Müşteri İlişkileri Yönetiminin yapısını 4 unsur oluşturmaktadır. Bu unsurlar:¹³

- a. Stratejik Müşteri İlişkileri Yönetimi:** Stratejik Müşteri İlişkileri Yönetimi müşteri odaklı iş kültürünün yaratılmasına odaklanır. Bu durum, liderlik davranışlarının değiştirilmesi, işletmenin formal yapısının tasarlanmasını etkiler. Karlı müşterilerin kazanılması ve elde tutulmasıyla ilgili müşteri odaklı bir stratejidir.
- b. Operasyonel Müşteri İlişkileri Yönetimi:** Satış, pazarlama, müşteri hizmeti gibi müşteriyle bir arada olan süreçlerin otomasyonuna odaklanır. Analitik MİY olmadan, bütünleşmiş projelerin ve operasyonel MİY'nin sağlıklı bir şekilde çalışması mümkün değildir.
- c. Analitik Müşteri İlişkileri Yönetimi:** Müşteriyle ilgili dataların stratejik ve taktiksel olarak veri madenciliğinde kullanılmasına odaklanır. Müşteriyle ilgili dataların derlenmesi, depolanması, işlenmesi analiz edilmesi ile veri ambarı uygulamaları bu kapsamda yer almaktadır. Analitik MİY ile müşteri davranışlarını analiz etmek için gerekli olan araçlar sağlanmaktadır. Analitik MİY'de amaç geçmiş verilere bakarak geleceği öngörmektedir. Analitik MİY, analizler yaparak daha iyi planlama ve yönetim sağlar. Analitik MİY işletme açısından güçlü çapraz satış, müşteriyi elde tutma ve yeni müşteriler kazanma imkanı demektir. Müşteri açısından ise, zamanında sunulan kişiselleştirilmiş çözümler ve tatmin anlamı taşımaktadır.
- d. İşbirlikçi (Collaborative) Müşteri İlişkileri Yönetimi:** İşbirlikçi MİY, daha karlı tanınma, etkileme, müşteri elde tutma ve geliştirme için stratejik ve taktiksel tedarik zinciri çalışmalarını öngörür. Tüketici ürünleri üreten ya da satan bir işletmenin müşterilerine daha etkili ve etkin alışveriş için süreç ve

¹³Francis Buttle, **Customer Relationship Management Concepts and Technologies**, USA Butterworth-Heinemann, , 2009, s. 4-13

teknoloji hizmeti sunması buna örnek verilebilir. İşbirlikçi MİY müşterilere daha etkili hizmet sunmak için önemlidir. Bu bağlamda, tedarik zinciri sürecinde iş ortaklarıyla ve müşterilerle koordineli çalışmayı, veri paylaşmayı amaçlar.



Şekil 1.5 : MİY ekosistemi

Kaynak: Janice Reynolds, **A Practical Guide to CRM: Building More Profitable Customer Relationships**, CMP Books, USA, 2002, s.94

1.1.5 Müşteri İlişkileri Yönetiminde Önemli Role Sahip Olan Unsurlar

Müşteri İlişkileri Yönetimi ile ilişkili olabilecek kavramlar arasında müşteri değeri, müşteri tatmini ve müşteri sadakatinden söz etmek uygun olacaktır. Müşteri tatmini, müşteri sadakati ve müşteri değeri şirketlerin rekabet stratejilerinde de önemli yer tutmaktadır.

1.1.5.1 Müşteri Değeri

Kotler,¹⁴ müşteri değerini müşteri açısından ele alarak işletmenin ürün veya hizmetine ilişkin katlanılan maliyet ile faydanın farkı yani değer kazancı olarak görmektedir. Müşteriye sunulan değer, toplam müşteri değeri ve toplam müşteri maliyeti arasındaki farktır. Müşteri tarafından algılanan değer arttıkça, hizmetin tercih edilebilirliği de artacaktır. Toplam müşteri değeri, müşterilerin, belirli bir

¹⁴ Philip Kotler, **Marketing Management**, USA, Prentice Hall International Inc., 2000, s. 35.

ürün/hizmet karşılığındaki beklentilerinin tümüdür. Toplam müşteri maliyeti ise, müşterilerin, ürün veya hizmeti elde etmek, kullanmak ve elden çıkarmak için katlandıkları maliyetlerin toplamıdır.

Müşteri açısından değer kavramı, işletmenin müşteriye ürün ve hizmetlerle değer sağlaması olarak vurgulanmaktadır. Günümüzün en temel pazarlama stratejilerinden birini, müşterilere değer yaratmaya dayalı faaliyetler oluşturmaktadır. Müşteriler, artık kendilerine en yüksek değeri sunan işletmelerin ürün ve hizmetlerini satın almaktadırlar. İşletmeler sunmuş oldukları temel ürün ya da hizmetlere daha çok değer ekleyerek müşteri tatmini ile müşteri sadakatini artırmaya çalışmaktadırlar.¹⁵

Değer odaklı pazarlama stratejisi, birbirini takip eden beş basamağa odaklanan ve bunları uygulayan işletmenin iş süreçleri, insan gücü, kabiliyetleri, kaynakları ve sermayesinin en etkili kombinasyonudur. Böylelikle işletme, müşterileri için anlam ifade eden değeri anlayıp, yorumlayıp, yaratıp uygulayacak ve kendi kar artışını sürdürecektir.¹⁶



Şekil 1.6 : Müşteri değeri

Kaynak: Nicholas DeBonis, Allen, P, **Value-Based Marketing of Bottom Line Success: 5 Steps to Creating Customer Value**, NewYork:McGraw-Hill and American Marketing Association, 2003, s.18

¹⁵ http://www.anatoliajournal.com/atad/depo/dergiler/Cilt20_Sayi1_Yil2009_1305116667.pdf ,(erişim tarihi 31.10.2011)

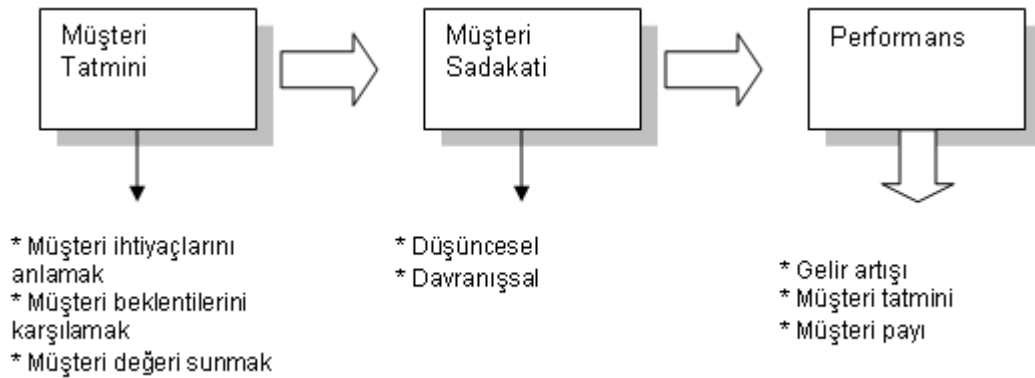
¹⁶ Nicholas DeBonis ve Allen, P, **Value-Based Marketing of Bottom Line Success: 5 Steps to Creating Customer Value**, NewYork:McGraw-Hill and American Marketing Association, 2003, s.17

- etmesi gerekmektedir.

1.1.5.2 Müşteri Tatmini

Müşteri tatmini, müşterinin beklentilerini tam, etkili ve hızlı bir şekilde karşılayan satıcıyla elde edilen müşteri algısıdır. Müşterinin satıcı/ hizmet sağlayıcı hakkındaki genel düşüncesidir. Müşteri parasına daha çok değer sağlayan ve ürünüyle tatmin ya da memnuniyet yaşadığı satıcıyı tercih eder. Tatmin seviyesi ne kadar yüksekse, markaya karşı daha yüksek duygusal eklentiler söz konusudur ve alıcı-satıcı ilişkisi daha yoğundur. Müşteri tatmini pazarlamadan, servis sağlayıcıya, satış sonrası desteğe kadar her aşamada yaşanılarak elde edilen deneyimlerin sonucunda elde edilir. Her aşamada problemler yaşanabilir, ancak bu problemlere çözüm yaklaşımı, uygun şikayet yönetimi ile tüm bu sorunların aşılması mümkündür.¹⁸

Sadık müşteri yaratma, müşteriyi elde tutma ancak müşteri hizmetlerindeki mükemmellekle başlamaktadır.¹⁹ Müşteri tatmini, müşterinin işletmeyle yaptığı son alışverişten duyduğu mutluluğu ölçer. Uzun dönemli ilişkilerin yaratılabilmesi, her iki tarafın da kurulacak işbirliğini hayata geçirmek üzere göstereceği katkıdan kaynaklanan bağlılığa dayanır. Bu noktada karşılıklı güven önem kazanmaktadır. Sadakat geliştirmenin esası, müşterilerin tatmin edilmesidir. Algılanan tatmin beklenen tatmine eşit olduğunda, müşteri tatmin olmuştur.

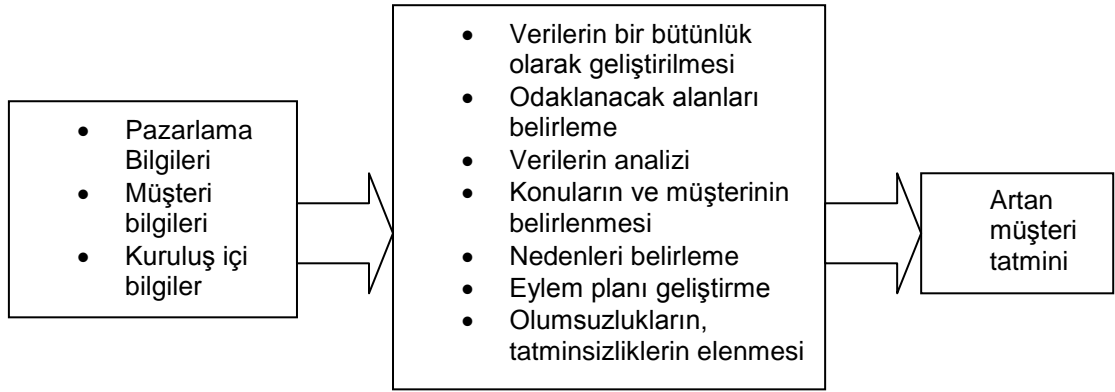


Şekil 1.8 : Müşteri tatmini, müşteri sadakati ve performans arasındaki ilişki

Kaynak: Buttle, Francis, **Customer Relationship Management Concepts and Technologies**, USA Butterworth-Heinemann, 2009, s. 49

¹⁸ R.Kumar Sugandhi, **Customer Relationship Management**, New Delhi, New Age International Ltd, 2003, s.111

¹⁹ Swift, a.g.e., s.47



Kaynak: Odabaşı, Yavuz, 2004, **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, 4. basım, s.151

1.1.5.3 Müşteri Sadakati

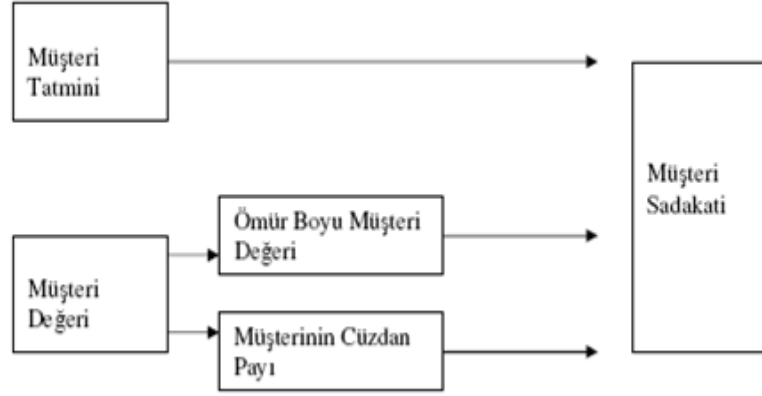
Sadık müşteriler genel olarak daha karlı müşterilerdir. Sadık müşteri için ek bir müşteri elde etme maliyeti yoktur ve sadık müşteriler daha fazla hizmet satın almaya ve bunun için yeni müşterilerden daha çok bedel ödemeye razıdırlar. Sadık müşteriler, işletme ve ürün için ağızdan ağza pazarlama yapan kişilerdir. Müşteriyi elde tutma yönetimi, müşterinin kim olduğunun derinlemesine hissedilmesi ve muhtemelen yön değiştirecek müşterileri tahmin edecek modeller geliştirilmesi ve kullanılması ile sonuç vermektedir. Müşteriyi daha iyi anlayan işletme güçlü bir müşteri merkezli veri ambarını kullanarak, daha etkili bir şekilde doğru tanıtımı, doğru müşterilere, doğru zamanda ve doğru kanallar aracılığıyla yaparak hedefine varabilmektedir. Dahili enformasyon ile hükümet ya da sektörde sağlanan harici enformasyonun kombinasyonunun kullanılması sonucunda müşteri elde etmenin maliyetinin hedef pazarlama yapılması sayesinde düşürülmesi mümkündür.²⁰

Sadakat, müşterinin başka alternatifleri olmasına rağmen, belirli bir ürün/hizmeti bağlılıkla tercih etmesidir. Müşteri sadakati, müşterinin ihtiyaçlarını gönüllü olarak belirli bir tedarikçiden tekrar ederek temin etme eğilimidir. Müşteri tatmini, müşterinin iyi yapılmış bir iş ile ilgili geçmiş duyguları ile alakalı iken, müşteri sadakati müşterinin gelecekteki eylemleriyle ilgilidir.²¹

²⁰ Swift, a.g.e., s.77-79

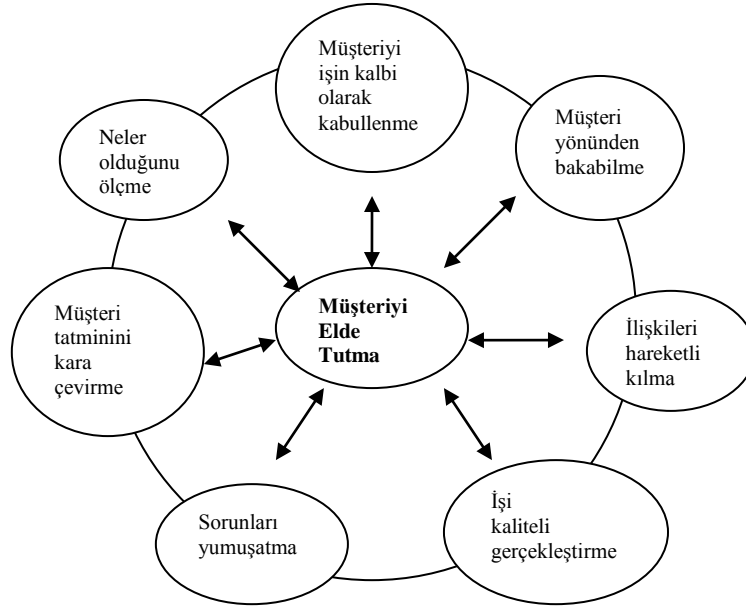
²¹ Sugandhi, a.g.e, s.140

Mevcut müşterileri tutmaya, yeni müşterileri elde etmeye ve bu müşterilerle olan ilişkileri doğru yönetmeye gelindiğinde işletmeler bu alana büyük yatırımlar yaptıkları görülmektedir. Teknolojik destek işletmeye müşteri değerini anlayacak bilgiyi sunmanın yanı sıra bu değeri arttırmaya ve doğru yönetmeye yardım etmektedir.²²



Şekil 1.9 : Müşteri Sadakatine Etki Eden Unsurlar

Kaynak: Kotler, Philip. **Marketing Management.** USA, Prentice Hall, 2003, s.62-63



Şekil 1.10 : Müşterinin elde tutulması

Kaynak: Odabaşı, Yavuz, **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, 4. basım, Sistem Yayıncılık, 2004, s.114

²² Swift, a.g.e., s.3

Sadık müşterilerin inşa edilmesi ve sürekliliğinin sağlanması için, işletmeler elde etme, elde tutma ve müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi konularına odaklanması gereklidir.²³

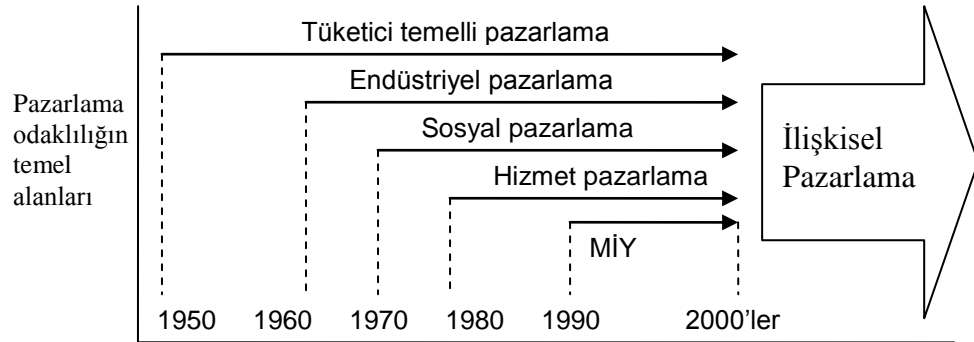
1.2 İLİŞKİSEL PAZARLAMA

İlişkisel pazarlama müşterilerle ve hissedarlarla güçlü ilişkilerin kurulması, devam ettirilmesi ve geliştirilmesi anlamına gelmektedir. İlişkisel pazarlama uzun vadeli bir odaklanmayı gerektirmektedir. Amaç müşteriye uzun dönemli bir değer iletebilmek ve uzun dönemde müşteri memnuniyetini ölçümleyebilmektir.²⁴

1.2.1 İlişkisel Pazarlamanın Gelişimi

1950'lerde pazarlamanın temeli tüketiciye dayanmaktaydı. 1960'larda ise pazarlama endüstriyel ürünlere yoğunlaşmaya başladı. 1970'lerde ise yoğunlaşma daha çok kar amacı gütmeyen kuruluşlara bağlı sosyal konulara oldu. 1980'lerin en önemli konusu ise hizmet sektörüydü. 1990'lardan itibaren güncelliğini yitirmeyen konu ise ilişkisel pazarlama olarak göze çarpmaya başlamıştır.²⁵

MİY, ilişkisel pazarlamayı kullansa da, gösterim olarak MİY'ne daha önce yer verilmiş olması işletmelerin öncelikle müşteri ilişkileri yönetimi terminolojisini organizasyon boyunca tanımlamış olmaları gerektiğindedir.²⁶



Şekil 1.11 : İlişkisel Pazarlamanın Gelişimi

Kaynak: Christopher, Martin, Adrian Payne ve David Ballanthyne, **Relationship Marketing: creating stakeholder value**, Oxford, Elsevier:Butterworth-Heinemann, 2004, s.XIV

²³ Zeithaml, a.g.e, s.140

²⁴ Philip Kotler, and Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, Second European Edition, Printice Hall Europe., 1999,s.551

²⁵ Christopher, Payne, Ballanthyne, 1991, s.8

²⁶ Payne, Handbook of CRM:Achieving Excellence in Customer Management, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2006,s.23

Müşterilerle uzun dönemli ilişki arayan ilişkiyel pazarlama, kalite, müşteri hizmetleri ve pazarlama faaliyetlerinin bir araya getirilmesini öngörmektedir. Kalite, müşteri perspektifinden ele alınmalıdır, müşteri hizmetleri müşteri ihtiyaçları, rakiplerin performansları ve diğer pazar bölümlerinin ihtiyaçlarını fark etmeye yönelik araştırma bazlı olmalıdır.²⁷



Şekil 1.12 : İlişkisel pazarlama

Kaynak: Christopher, Martin, Adrian Payne ve David Ballanthyne, **Relationship Marketing: creating stakeholder value**, Oxford, Elsevier:Butterworth-Heinemann, 2004,s.9

Ndubisi makalesinde ilişkiyel pazarlamayı müşteri ilişkilerini cezp etme, sürdürme ve bu ilişkileri arttırmak için bir strateji olarak görmüştür ve ilişkiyel pazarlamayı; tüm pazarlama faaliyetlerinin başarılı ilişkiyel değişimini kurmak, geliştirmek ve sürdürmek için yönetilmesi olarak tanımlamıştır. Blomqvist'e atıfta bulunarak ilişkiyel pazarlamanın temel karakteristiklerine dörde ayırmıştır:²⁸

- Her bir müşteri bireysel olarak düşünölmelidir.
- İşletme faaliyetleri genelde mevcut müşteriye yöneliktir.
- Faaliyetleri yerine getirme, etkileşim ve diyalog tabanında gerçekleşmektedir.
- İşletmeler, müşteri devir oranını azaltma ve müşteri ilişkilerini güçlendirme ile birlikte karlılığı amaçlamaktadır.

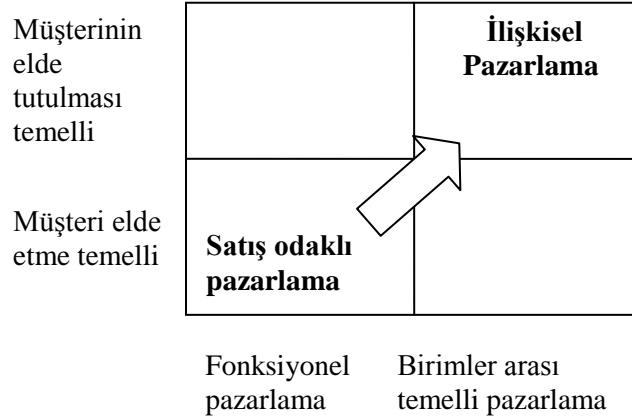
Payne ve diğerlerine göre, ilişkiyel pazarlama:

- Müşteriyi elde tutmanın ekonomik değerini anlar,dolayısıyla etkileme ve elde tutma arasında uygun kaynak kullanımını öngörür.
- Transaksiyonel pazarlamadan çok, ilişkiye odaklanmayı vurgular.

²⁷ Egan, a.g.e, s. 156

²⁸ Nelson Oly Ndubisi, "Relationship Marketing and Customer Loyalty", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.25, No.1, 2007, s.98-106

- Kalite, müşteri hizmeti ve pazarlamanın çok daha yakın ilişkide olması gerektiğini belirtir.
- Dışsal pazarlama başarısında içsel pazarlamanın rolü üzerinde durur.
- Yalnızca müşteri pazarına değil, tüm pazarlara vurgu yapar.
- Pazarlamanın birimler arası (cross-functional) bir içerik olduğunu savunur.²⁹



Şekil 1.13 : Transaksiyonel pazarlamadan ilişkiyel pazarlamaya geçiş

Kaynak: Christopher, Martin, Adrian Payne ve David Ballanthyne, **Relationship Marketing: creating stakeholder value**, Oxford, Elsevier:Butterworth-Heinemann, 2004, s.4

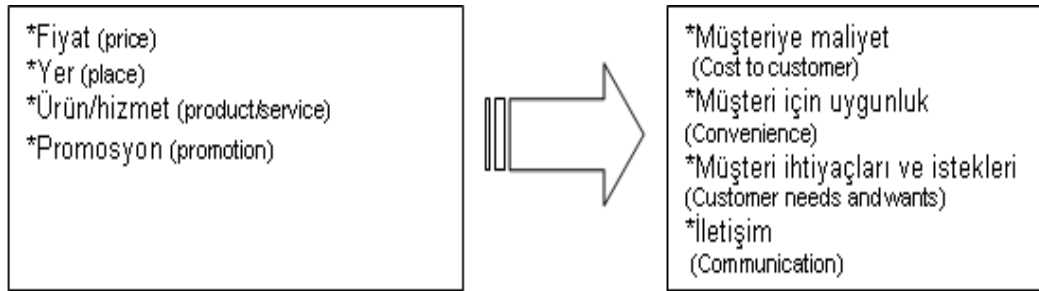
İlişkisel pazarlama, geleneksel pazarlamadan birtakım farklılıklarla ayrılır:

Çizelge 1.1 : Satış odaklı ve ilişkiyel pazarlama arasındaki farklar

Satış odaklı Pazarlama	İlişkisel Pazarlama
Hacme odaklı	Karlı, müşteriye elde tutmaya odaklı
Ürün özelliklerini vurgular	Müşteri değerini vurgular
Kısa vadeli	Uzun vadeli
Düşük müşteri hizmeti vurgusu	Yüksek müşteri hizmeti vurgusu
Orta düzeyli müşteri ilişkisi	Yüksek düzeyli müşteri ilişkisi
Öncelik ürün kalitesine	Öncelik ilişki kalitesine
Tek yönlü iletişim	İnteraktif iletişim, karşılıklı öğrenme
4P, bölümlendirme, markalaşma	Etkileşim, ilişki ve ağ
Kar, kar marjı katkısı, satış, maliyet	Ek olarak Müşteri kar katkısı, müşteri değeri
İlişki sondur.	İlişki başlangıçtır.
Satış odaklı prim	İlişki kurma ve geliştirmeye dayalı prim
Müşteri ihtiyaçlarına cevap verme	Fırsatlara ve yeniliklere proaktif yaklaşım
Satış yeteneklerine vurgu	Genel yönetim yeteneklerine vurgu
Geleneksel müşteri ilişkileri	Güvene dayalı ilişkiler
Dar müşteri odaklılık	Müşteriden müşteriye yayılım

Kaynak: Payne ve diğ. 2004 s.19, Bruhn, Manfred, 2003, s.13, Egan, John, 2008, s.256 ve DeCarlo,2006, s.7'den geliştirilmiştir.

²⁹ Payne ve diğ., a.g.e.,2004, s.4



Şekil 1.14 : Pazarlamada 4P'den 4C'ye geçiş

Kaynak: Egan, John, **Relationship Marketing: exploring relational strategies in marketing**, England, Prentice Hall, 2008, s.29

1.2.2 İlişkisel Pazarlamanın Boyutları

İlişkisel pazarlamada dört boyut tanımlanmaktadır:

- **Güven**, müşteri ve hizmet sağlayıcı arasındaki ilişkinin sağlanmasındaki en temel bileşendir. Müşterilerle kurulan iki yönlü iletişim güvenin kurulmasını sağlar.³⁰
- **Taahhüt** ise, pazarlama ilişkisinin gücünü oluşturan önemli bir unsurdur ve bir ilişkiyi sürdürme yolundaki isteklilik olarak tanımlanabilir. Müşteri bağlılığını ölçmek ve gelecekteki satın alma eğilimini tespit etmek açısından taahhüt önemli bir kıstastır. Dolayısıyla taahhüt ile müşteri bağlılığı kavramı yakından ilişkilidir. Günümüz rekabet koşullarında müşteri bağlılığının yaratılabilmesi için, müşteri odaklı bir felsefenin yanı sıra, müşterinin olası sorunlarının önceden görülebilmesi ve çözümler üretilebilmesi önemlidir.³¹
- **İletişim**, ilişkisel pazarlamanın diğer bir boyutudur. Zamanında ve güvenilir bir iletişimin varlığı daha fazla güven oluşumuna neden olacaktır.³²
- **Çatışma Yönetimi**, ilişkisel pazarlamada çıkabilecek anlaşmazlıklardan kaçınmak, olan anlaşmazlıkları problem yaratmadan önce çözmeye çalışmak ve problemler ortaya çıktığında çözümü için tartışmak gereklidir. Çatışmanın iyi yönetilip yönetilmemesi anlaşmazlığın markaya bağlılıkla mı yoksa markayı almamakla mı sonuçlanacağını belirlemektedir.

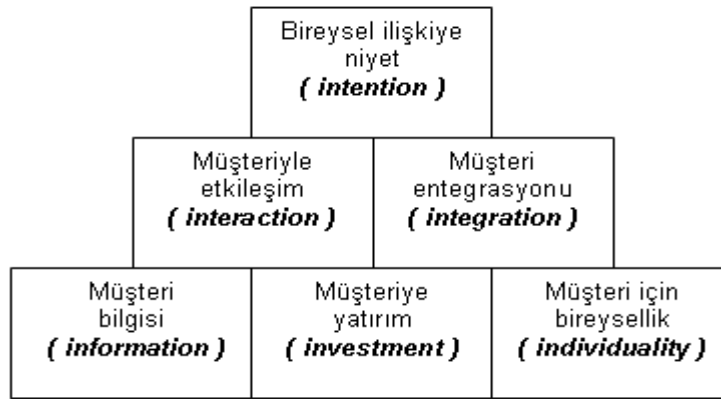
³⁰ Morgan, R., Hunt, Shelby, (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol.58, No.3, s.20-38

³¹ Ndubisi, a.g.e, s.98-106

³² Morgan, R., Hunt, Shelby, a.g.e, s.20-38

Ndubisi (2007) tarafından yapılan araştırmada güven, bağlılık, iletişim, çatışma yonnetimi ile muşteri bağlılığı arasında yuksek bir ilişkinin olduğu gorulmuştur. Bağlı muşterilerin ağızdan ağza pazarlama ile bağlılık hissettikleri şirket ve urunleri tanıtıtları gorulmektedir. Bu şekilde yeni muşterilerin de kazanılmasını sağlamaktadırlar.

İlişkisel pazarlama, muşteri sadakatini artırma sonucunda hem işletme hem de muşteri iwin pozitif ııktıları olan bir metot olarak tanımlanmaktadır. Yapılan araştırmalar, muşteriler ile ilişkilerin geliştirilmesinin ve surekli desteklenmesinin uzun donemde muşterilerin elde tutulmasında ıok buyuk etkisi olduğunu gostermektedir.³³



şekil 1.15 : İlişkisel Pazarlamanın Temel Prensipleri

Kaynak: Herman Diller, "Fata Morgan or Realistic Goal?" :Managing relationships with customers", Editors: Thorsten Henning-Thurau ve Ursula Hansen, **Relationship Marketing:Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention**, Springer, Germany, 2000, s.44

İlişkisel pazarlamanın 6'si sayılan prensiplerden birincisi, guvenilir muşteri bilgisiyle muşteri veritabanı kurulmasını; ikincisi, hangi muşterilere yatırım yapılmasının daha değerli getirici olduğunun belirlenmesini; uıuncusu muşterilere sunulan urun/hizmetin kişiselleştirilebilmesini ifade ederken doirduncu ve beşinci prensipler değer yaratma surecinde muşteriyle etkileşim ve entegrasyonu kapsamaktadır. Altıncı ve son prensip³⁴ ise, muşteriyle olan ilişkisinin ozel olması konusundaki niyettir.

³³ Randi Priluck, "Relationship Marketing Can Mitigate Product And Service Failures", *Journal of Services Marketing*, Vol.17, No.1, 2003, s.37-52.

³⁴ Herman Diller, Fata Morgan or Realistic Goal?:Managing relationships with customers, Editors: Thorsten Henning-Thurau ve Ursula Hansen, **Relationship Marketing:Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention**, Springer, Germany, 2000, s.44

1.2.3 Müşteriyi Elde Tutmanın Karlılığa Olan Etkisi

Payne ve diğerleri ,müşteriyi elde tutmaya odaklanan ilişkisel pazarlamanın karlılığa olan etkisini şu şekilde açıklamaktadır:³⁵

- Yeni müşteri edinmek ve bu müşterileri karlı müşteriler haline dönüştürmek uzun yıllar alabilmektedir.
- Müşteri uzun yıllar ilişkisi olduğu tedarikçiye hissettiği güven ve tatminden ötürü daha fazla “cüzdan payı” verir.
- Tatmin olmuş müşteri bu memnuniyetini diğerleriyle paylaşır, bu sayede yeni müşteri elde etmek için yapılan harcamalar indirgenmiş olur.
- Sadık müşteriler, fiyat değişimine karşı daha az duyarlıdırlar.

1.2.4 İlişkisel Pazarlamada Müşteri Değeri

Müşteri değeri ile ilgili olarak literatürdeki bazı tanımlamalar şu şekildedir:³⁶

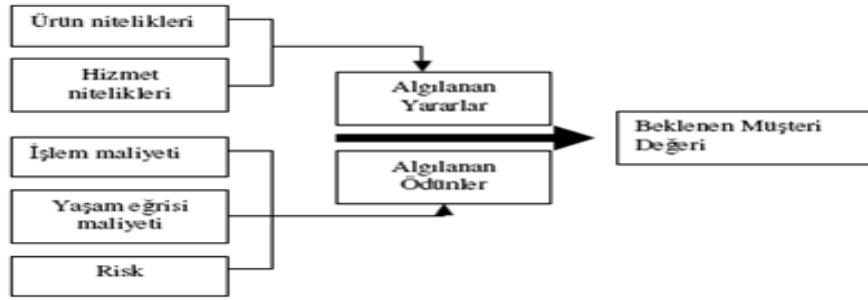
- Müşteri değeri, firma ürünlerinin nispi değeri ile ayarlanan algılanan pazar kalitesidir.
- Değer, tüketicinin faydalı üründen ne beklediği ile ürünün ne verdiği algısı üzerine kurulmuştur.
- Alıcının algıladığı değer, faydalı olan bir kalitenin gözden çıkarılması ile bedelinin ödenmesi arasındaki ilişkinin takası ile ifade edilir.
- Müşterilere beklediklerinden fazlasını sunmak, kaliteyi asla düşürmeyip, yükseltmek, gerçekçi olmayan fiyatlamadan kaçınmak, teknolojinin nimetlerinden yararlanmak.
- Müşteri değeri, bir yaklaşıma göre firmanın mal ya da hizmetlerini kullanmış ve ürün veya hizmet ile ilave bir değere sahip olduğunu düşünen müşteriler ile tedarikçi firma arasında kurulan duygusal bağlıdır.
- Bir hizmet ile ilgili olarak, müşterilerin belirli gereksinimlerinin karşılanıp karşılanmadığına ilişkin yargılarıdır.

Webster’a göre, değer fabrikada üretilmez, pazarda müşteri ürüne üreticinin toplam maliyetinden daha fazla ödediğinde tanımlanır. Müşterinin ödemek istediği

³⁵ Payne ve diğerleri, age, 2004, s.55

³⁶ Arthur Jordan, **Marketing Planning**. Boston: Mc Gaywer- Inch., 2001, s.380

miktar ile üreticinin toplam maliyetleri arasındaki fark *değer* olarak ifade edilir. Dolayısıyla kar, değerinin ölçüsüdür. Değer, müşterinin bir problemi için tatmin olmuş müşteri yaratmanın ödülüdür.³⁷



Şekil 1.16 : Müşteri değerinin bileşenleri

Kaynak: Payne ve diğerleri, 2004, s.20

Yeni pazarlama kavramına göre pazarlama; değer tanımlama, geliştirme ve dağıtma prosedir. *Değer tanımlama*, müşterinin ihtiyaçlarını belirleme, ölçme, analiz etmek ve bu bilgileri tatmin olmuş müşteri yaratmada kullanma anlamını taşımaktadır. *Değer geliştirme*, ürün geliştirme aktivitelerini de içererek, müşteri ihtiyaçları, rekabet koşulları ve ürün bileşenlerinin barındırdığı değer doğrultusunda fiyatlandırmayı içermektedir. *Değer dağıtımı*, yalnızca taşıma, stoklama, risk alma, ürün teminini değil, kişisel satış, reklam, promosyon ile pazar ve ürün arasındaki iletişimini sağlamayı kapsamaktadır.³⁸

Değer Tanımlama			Değer Sağlama					Değerin İletimi		
Müşteri bölümlendirme	Pazar odaklılık	Değer konumlandırma	Ürün geliştirme	Hizmet geliştirme	Fiyatlandırma	Kaynak sağlama	Dağıtım	Satış gücü	Promosyon	Tanıtım

Şekil 1.17 : Değer dağıtım süreci

Kaynak: Payne, Adrian. **Handbook Of CRM : Achieving Excellence In Customer Management.** Burlington: Elsevier.,2005, s.129.

³⁷ Frederick E.Webster, **Market Driven Management: Using New Marketing Concept to Create a Customer Oriented Company**, USA, JohnWiley, 1991, s.68

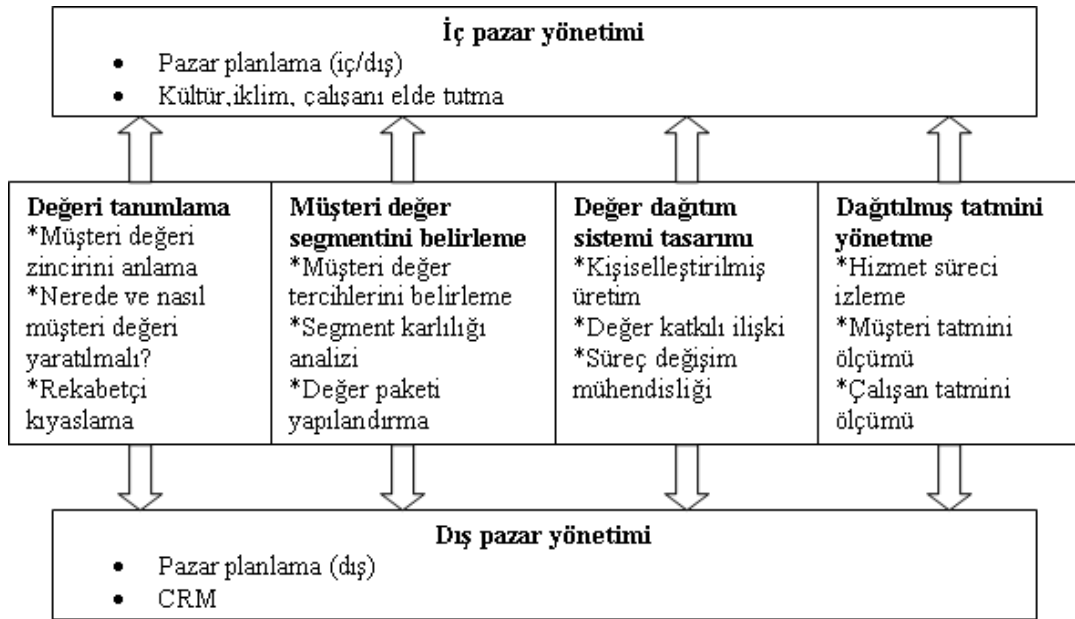
³⁸ Webster, 1991, s.70

McKinsey yaklaşımına göre, geleneksel ürün yapıp satmaya odaklanmak uygunsuzdur. Buna karşın, değer dağıtım sırası yaklaşımı iş hayatından müşteri açısıyla bakabilmeyi sağladığından içsel odaklı fonksiyon serisinden daha başarılıdır.

Değer Tanımlama: İşletmeler, müşterinin değişen isteklerini ve ihtiyaçlarını anlamak durumundadırlar. Talebi yaratan gücü anlamının yanında rekabet koşullarının ürün, hizmet ve fiyat yapısı temelinde işletme tarafından anlaşılması gerekmektedir.

Değer Sağlama: Anlaşılır ve en iyi değeri sağlayan ürün ve hizmet paketinin sağlanmasını ifade etmektedir. Bu da ürün kalitesi, performansı, hizmet maliyetine odaklanmayı gerektirmektedir.

Değer İletimi: Bu adım ise, müşterinin işletmenin sunduğu ürün/hizmetin rakiplerine göre daha iyi olduğu konusunda ikna edilmesiyle ilgili aktiviteleri içerir. Satış gücü, reklam, promosyon vb. konuları kapsamaktadır.³⁹



Şekil 1.18 : İlişki yönetim zinciri

Kaynak: Christopher, Martin, Adrian Payne ve David Ballanthyne, **Relationship Marketing: creating stakeholder value**, Oxford, Elsevier:Butterworth-Heinemann, 2004, s.207

³⁹ Payne ve diğ., age, 2004, s.23

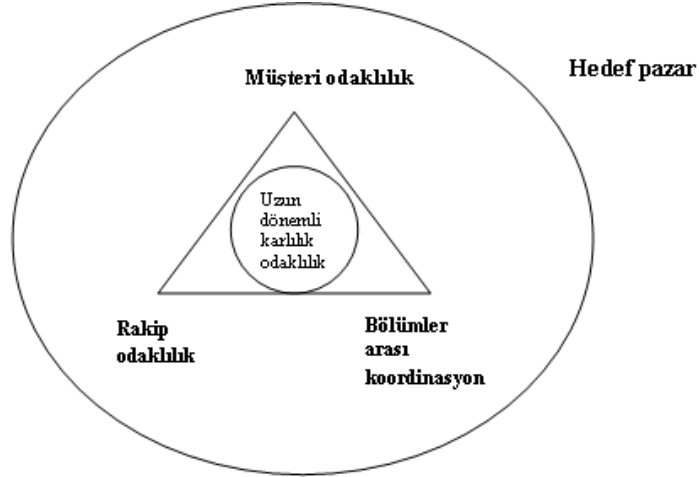
1.3 PAZAR ODAKLILIK

Pazar odaklılık, hedef müşterilerin gereksinimleri ve rakiplerin yetenekleri hakkında sürekli bilgi oluşturmayı ve elde edilen bu bilgilerin üstün müşteri değeri yaratılması için kullanılmasını amaçlamaktadır.⁴⁰

Langarek, pazar odaklı işletmeyi konumlandırma avantajını kullanarak müşterilerin algıladıkları faydayı rakiplere göre artırabilme olarak tanımlamaktadır.⁴¹

1.3.1 Pazar Odaklılık Yaklaşımları

Narver ve Slater (1990) pazar odaklılığı müşteri odaklı bir bakış açısı ile ele almıştır. Pazar odaklılığı, müşteriler için üstün değer yaratmak ve bu sayede sürekli üstün iş performansı sağlamak için etkin davranışların oluşturulması olarak tanımlamışlardır. Pazar odaklılığın üç boyutundan bahsetmişlerdir: (a)müşteri odaklılık, (b)rakip odaklılık ve (c)bölümler arası koordinasyon.



Şekil 1.19 : Pazar Odaklılığın Boyutları

Kaynak: Narver J., Slater, S., “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”, *Journal of Marketing*, Vol.54, No.4, 1990, s.20-35

Narver ve Slater’ın (1990) makalelerinde yer alan şekilde, müşteri odaklılık; müşterilerin bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçlarını anlamak ve onlar için sürekli değer yaratmak anlamını taşımaktadır. Müşteri odaklılık diğer boyutlara göre en temel boyuttur. Rakip odaklılık ise, işletmenin kısa dönemde üstünlük ve zayıflıklarını,

⁴⁰ Narver J., Slater, S.(1990), “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”, *Journal of Marketing*, Vol.54, No.4, s.20-35

⁴¹ Langarek, F., “The Effect of Market Orientation on Positional Advantage and Organizational Performance”, *Journal of Strategic Marketing*, Vol.11, No.93, 2003,”s.93-115.

uzun dönemde de mevcut ve potansiyel rakiplerin stratejilerinin takip edilmesini ifade etmektedir. Bölümler arası koordinasyonda, hedef müşterilere yüksek değer sunmak için işletme kaynaklarının birarada kullanımı vurgulanmaktadır. Bu noktada işletme departmanları tanımlanmış rollere sahip olmalıdırlar. Pazar odaklılık müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin etmekle ilgili bir kavramdır.

Kohli ve Jaworski (1990) ise, pazar odaklılığı müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını anlamak için pazar bilgisinin toplanması, bölümler arasında yayılması, ve pazara tepki verilmesi olarak tanımlamışlardır. Buna göre,⁴²

- *Pazar Bilgisinin Toplanması:*

Müşteri gereksinimlerini etkileyen ve belirleyen bilginin pazardan toplanmasını ifade etmektedir. Müşteri istek ve ihtiyaçları sürekli olarak değiştiğinden bilginin toplanması süreklilik arz etmektedir. Pazar bilgisinin elde etmek için birincil ve ikincil kaynaklara başvurulabilir.

- *Bölümler Arası Yayılım:*

Pazara ilişkin toplanan bilgilerin departmanlar arasında eksiksiz olarak akışının sağlanması ve böylelikle müşteri istek ve gereksinimlerinin tüm departmanlar tarafından anlaşılmasını ve bu sayede pazar odaklı bir kültürün tüm işletme tarafından benimsenmesinin sağlanmasını kapsamaktadır.

- *Pazara Tepki Verilmesi:*

Pazar bilgisine hızlı tepki vererek, hedef pazarın doğru seçimi, hizmetin/ürünün müşteri beklentilerine göre oluşturularak müşteriye uygun teklif götürmenin yoludur.

Kohli ve Jaworski pazar, rekabet, teknolojik yapı gibi çevresel şartların da dahil edildiği bir pazar odaklılık kavramından bahsetmişlerdir. Pazar odaklılığın çalışanların performansını da olumlu etkilediğine yer verilmiştir.

1.3.2 Pazar Odaklılığın Bileşenleri

Pazar odaklı stratejinin üç temel bileşeni bulunmaktadır.⁴³

- *Dinamik bir müşteri odaklılık stratejisi:* Müşterilerin ihtiyaçlarının tespit edilmesi, yenilikçi çözümler, kaliteli ürünlerle maksimum müşteri tatmini, uzun dönemli perspektif

⁴² Kohli A., Jaworski B. "Market Orientation: The Construct, Research Positions and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol.54, (April), 1990, s.1-18

⁴³ Peter Doyle, Bridgewater, S., **Innovation in Marketing**, Oxford, Heinemann, 1998, s.10-12

- *Etkili bir örgüt sistemi*: Temel süreçlerin inşası, güçlü markalar yaratma, takımlar arası çapraz işbirliği, ağ kurma ve iş birliği oluşturma
- *Organizasyonel bağlılığı yüksek ve yetenekli çalışanlar*: Vizyon sahibi lider, yenilik ve personel odaklılık, beceri geliştirme ve eğitim, motivasyon ve organizasyona bağlılık, yetkilendirme

1.3.3 Pazar Odaklılığın Çeşitleri

Narver ve Slater tarafından tepkisel ve proaktif pazar odaklılık kavramı geliştirilmiştir. Tepkisel pazar odaklılık müşteriye izleyerek ihtiyaçlarını giderme, proaktif pazar odaklılık ise müşterinin henüz ortaya çıkmamış ihtiyaçlarının keşfedilmesi ve tatmini üzerinde durmaktadır.

Jaworski ve Kohli (2000) ve Kumar ve diğerleri (2000) ise pazar odaklılığın *pazarı izleyen (market driven)* ve *pazarı yönlendiren (market driving)* pazar odaklılık olmak üzere birbirini tamamlayan iki yaklaşımı içerdiğini öne sürmüşlerdir. Pazarı yönlendiren pazar yönlülüğün, klasik anlamdaki pazar yönlülük ile girişimciliğin bir etkileşimi olduğunu vurgulamaktadırlar. İki yaklaşımda da müşteriye, rakiplere ve pazara odaklanma söz konusudur. Pazarı takip eden işletmeler kademeli yenilik konusunda başarılı olurken, pazarı yönlendiren işletmelerin radikal yenilikleri pazara kattıklarını vurgulamışlardır.⁴⁴

Narver ve Slater ile Jaworski ve Kohli'nin pazar odaklılık yaklaşımlarında müşteri odaklılık, iç ve dış çevreye yönelim ve müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilmenin önemi vurgulanmaktadır.

Hills ve Sarin müşterilere yol gösterici nitelikteki pazar odaklılığı proaktif pazar odaklılık olarak nitelendirmektedir. Pazarı yönlendiren ve proaktif pazar odaklılığın temeli müşteriler iken, pazarı yönlendiren pazar odaklılıkta ilgi alanı müşteriler ve rakipler, sektör kuralları, dağıtım kanallarından oluşan bir bütündür.⁴⁵

⁴⁴ Jaworski B., Kohli, A, Sahay A, "Market Driven versus Driving Markets", *Academy of Marketing Science*, Vol.28, No.1, 2000, s.45-54

⁴⁵ Hills S., Sarin S, "From Market Driven to Market Driving: An Alternative Paradigm for Marketing in High Technology Industries", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol.11, No.3, 2003, s.13-24

Çizelge 1.2 : Pazar odaklılık yaklaşımlarının karşılaştırılması

Stratejiler:	PAZARI TAKİP EDEN	PAZARI YÖNLENDİREN
Pazarlama stratejisi	Farklılaştırılmamış pazarlama(nasıl bir imaj yaratılmalı?)	Değişim pazarlaması(oyunun kuralları nasıl değişir?)
Bölümlendirme stratejisi	Pazar bölümlendirmesi	Yıkıcı endüstri bölümlendirmesi
Pazar araştırması	Pazarı izleme (Pazar ne istiyor?)	İleriye görme (Pazar nasıl değişir?)
Fiyat yönetimi	Algılanan değer	Yeni fiyat noktaları
Satış yönetimi	İmaj satışı	Müşteri eğitimi
Kanal yönetimi	Ürün/Pazar uyumu	Özgün dağıtım kanalları
Marka yönetimi	Marka için tutundurma	Ağızdan ağza iletişim
Müşteri hizmetleri	Taktiksel silah	Beklentileri baskılama
Ürün geliştirme	Aşamalı yenilik	Radikal yenilik

Kaynak: Kumar, N., L. Scheer, P. Kotler “From Market Driven to Market Driving”, *European Management Journal*, Vol. 18, No. 2, 2000, pp. 129–142

1.4 MÜŞTERİ ODAKLILIK

Müşteri odaklılık ya da *müşteri yönlülük (customer orientation)* , tüm işletme çalışanlarının bütün karar ve davranışlarında müşteri ihtiyaç ve isteklerini temel alarak buna uygun ürün veya hizmet oluşturması ve uygulamasıdır.⁴⁶

Shapiro, müşteri odaklılığı bir organizasyonda müşteriler hakkındaki bilginin paylaşılması, fonksiyonlar arası pazar ihtiyaçlarını memnun edecek stratejilerin ve taktiklerin formüle edilmesi ve bunların şirket çapında uygulanması olarak tanımlamaktadır.⁴⁷

Narver ve Slater’a göre müşteri odaklılık, alıcılarda sürekli olarak üstün değer yaratabilmek için firmanın hedef müşterilerini yeterince anlamasıdır. Buna göre, müşteri odaklılık müşteri bilgisinin firma tarafından toplanmasının ve kullanılmasının derecesini ifade etmektedir. Müşteri odaklılık, alıcının sadece mevcut değer zincirini değil, aynı zamanda, zaman geçtikçe iç ve pazar dinamiklerini yavaş yavaş geliştirecek gelecekteki değer zincirini de kapsamaktadır.⁴⁸

⁴⁶ Desphandé, R., Farley, J.U. and Webster, F.E. (1993), “Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis” *Journal of Marketing*, 57 (January), pp. 23- 27

⁴⁷ Shapiro, B.P., “What The Hell is Market Oriented?”, **Harvard Business Review**, 66 (November-December), 1998,pp. 119- 125.

⁴⁸ Narver and Slater, a.g.e, pp. 20- 35.

Müşteri odaklılık, müşteri istek ve şikayetlerinin dinlenmesini, satış sonrası hizmete önem verilmesini, üstün bir ürün / hizmet değeri yaratma yollarının düzenli olarak araştırılmasını ve müşteri memnuniyeti seviyesinin düzenli olarak ölçülmesini kapsamaktadır.⁴⁹

Müşteri odaklılık ve müşteri ilişkileri yönetiminin temelinde dört temel düşünce bulunmaktadır. Bunlar:⁵⁰

- müşterilerin firmalar tarafından yönetilmesi gereken önemli varlıklar olduğu,
- müşterilerin karlılıkları arasında farklılıklar olduğu
- her müşterinin farklı ihtiyaç, istek ve beklentileri olduğu
- pazarlama aktivitelerinin kişiselleştirilebildiğidir.

Strong and Harris (2004) müşteri odaklılığın anahtar kelimeleri olarak üretim, yayılma ve müşteriye cevap verebilme ve pazar bilgisini göstermektedir. Ayrıca müşteri odaklılığı, pazar odaklılığın kültürel ve davranışsal açısı olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte, müşteri odaklılığın gelişimine etki eden üç faktörden söz etmektedirler. Bunlar; ilişkisel taktik, insan kaynakları taktiği ve prosedürel taktiktir. İlişkisel taktiğin amacı uzun dönemli karşılıklı müşteri uzlaşması sağlamaktır. İnsan kaynakları taktiği ise, çalışanların eğitilmesini, değerlendirmesini ve güçlendirilmesini içermektedir. Burada çalışanların yetenekleri, yetileri ve aktiviteleri doğrultusunda sağlanan müşteri odaklılıktan söz etmek mümkündür. Çalışanların temel amacı, müşterilerin problemlerine uygun pazarlama çözümleri sunabilecek sorumlulukları yerine getirmektir. Prosedürel taktik ilişkilerin yönetimiyle ilgilidir ve müşteri ziyaretleri vb prosedürlerin uygulanmasını içerir. Her bir taktik için üç ayrı alt taktik belirlenmiştir ve müşteri odaklılığı başarıyla uygulamak için toplamda dokuz taktikten oluşan bir çerçeve çizilmiştir.⁵¹

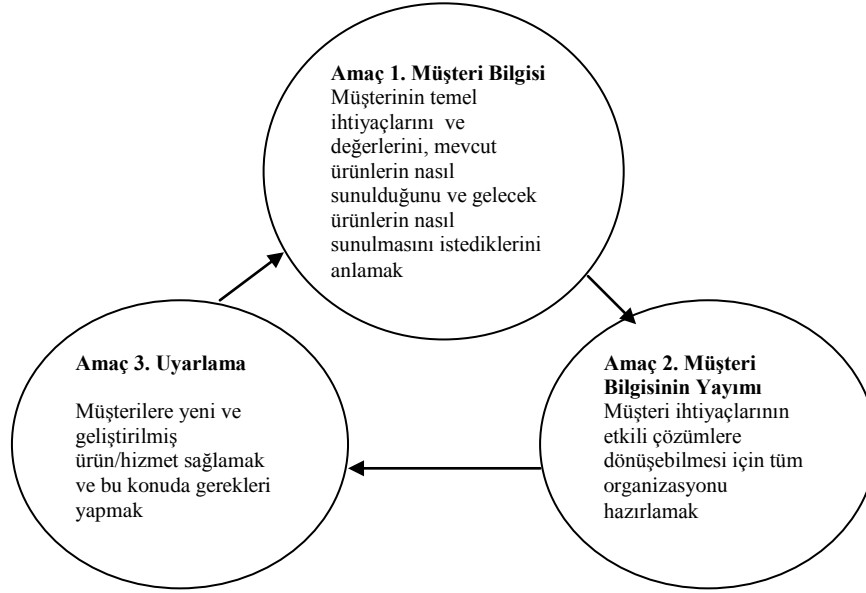
⁴⁹ Gray, B., Matear, S., Boshoff, C. and Matheson, P. "Developing a Better Measure of Market Orientation", *European Journal of Marketing*, 32 (9/10), 1998, pp. 884- 903.

⁵⁰ Ryals, L., Payne, A., "Customer Relationship Management in Financial Services: Towards Information-Enabled Relationship Marketing", *Journal of Strategic Marketing*, 9, 2001, pp.3-27

⁵¹ Strong, C.A., Harris, L.C., "The drivers of customer orientation: an exploration of relational, human resource and procedural tactics", *Journal of Strategic Marketing*, 12(3), 2004, s.183-204.

1.4.1 Müşteri Odaklılığın Amaçları

Müşteri odaklılık birbirini takip eden üç amaçla açıklanabilir: Müşteri bilgisi, müşteri bilgisinin yayımı ve uyarılama. Müşteri bilgisi; mevcut ve potansiyel müşterilerin köklerini, ihtiyaçlarını, mevcut ve gelecekteki ürünlerden beklentilerini anlama amacını ifade ederken, müşteri bilgisinin yayımı; müşterinin beklentilerinin karşılanabilmesi için tüm organizasyonun bu kültüre hazır olması, her bir çalışanın performansını etkili çözümler üretmeye yönelik kullanmasını tanımlamaktadır. Uyarılama ise, işletmelerin bilgiyi kullanarak yeni ürün/hizmet üreterek kendilerini geliştirmesi, bilginin ve kararların uyarlanması anlamını taşımaktadır.⁵²



Şekil 1.20 : Müşteri odaklılığın üç amacı

Kaynak: Johnson, Michael D., **Customer Orientation and Market Action**, PrenticeHall, 2002, s.3

Farklı perspektiflerden ele alındığında müşteri odaklılık farklı anlamlar taşısa da, bu üç perspektif birbirini tamamlayıcı niteliktedir. Örneğin yönetici, farklı birimlerden gelen bilgileri sentezleyerek karar almak durumundadır ve onun açısından daha verimli karar almak için ne gibi bir müşteri bilgisine danışılması gerektiği önemliyken, bir ekonomist belirli bir alıcı-satıcıyı değil de genel pazar trendleri, satın alma davranışlarının analizi önemlidir. Aslında pazara genel bakış da yöneticinin karar verme mekanizmasında önemli rol oynamaktadır. Psikologların perspektifinden müşteri odaklılık ise, daha çok bireysel veya küçük tüketici

⁵² Michael D.Johnson, **Customer Orientation and Market Action**, PrenticeHall, 2002, s.3

gruplarının satın alma davranışlarında değerlendirme, karar verme gibi süreçlerin analizi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu üçlü etki yöneticilerin karar verme aşamasına ışık tutması nedeniyle bir bütün olarak değerlendirilmelidir.⁵³

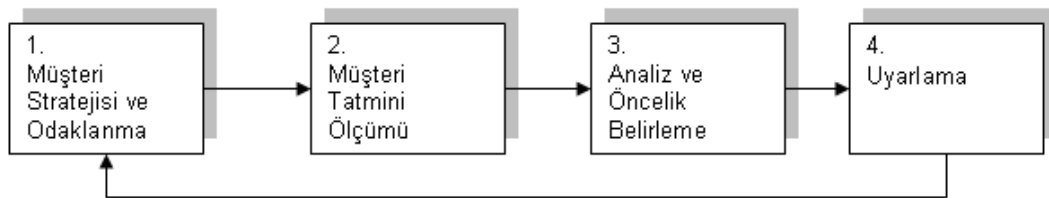


Şekil 1.21 : Müşteri odaklılıkta üç perspektifin bütünleşmesi

Kaynak: Johnson, Michael D., **Customer Orientation and Market Action**, PrenticeHall, 2002, s.8

1.4.2 Müşteri Odaklılığın Aşamaları

Bir işletmenin müşteri odaklılığı benimsemesinde dört aşamadan söz etmek mümkündür. Birinci aşama; müşteri ve diğer performans hedeflerinin, bölümlendirme stratejisinin, ürün/hizmet stratejisinin belirlenmesini kapsamaktadır. Müşteri tatmini ölçümü olan ikinci aşamada ise kalitatif datanın elde edilmesi ve analizi, her bir müşteri bölümü için müşteri bakışının tayin edilmesi, dizayn, ön-deneme ve yönetimsel anket çalışmalarında bulunulması yer almaktadır. Üçüncü aşamada ise, performans kıyaslamalarının (benchmarklarının) belirlenmesi, çıktılarının kategorize edilmesi ve önceliklerin belirlenmesi, sonuçların raporlanması, stratejilerin gözden geçirilmesi üzerinde durulmaktadır. Son aşama olan uyarlamada ise, önceliklerin katkılarına göre değerlendirilmesi, birleşik analizlerin yapılması yer almaktadır.⁵⁴



Şekil 1.22 : Müşteri odaklılığın dört aşaması

Kaynak: Johnson, Michael D., **Customer Orientation and Market Action**, PrenticeHall, 2002, s.15

⁵³ A.g.e, s.8

⁵⁴ A.g.e, s.15

1.4.3 Müşteri Odaklı Organizasyon

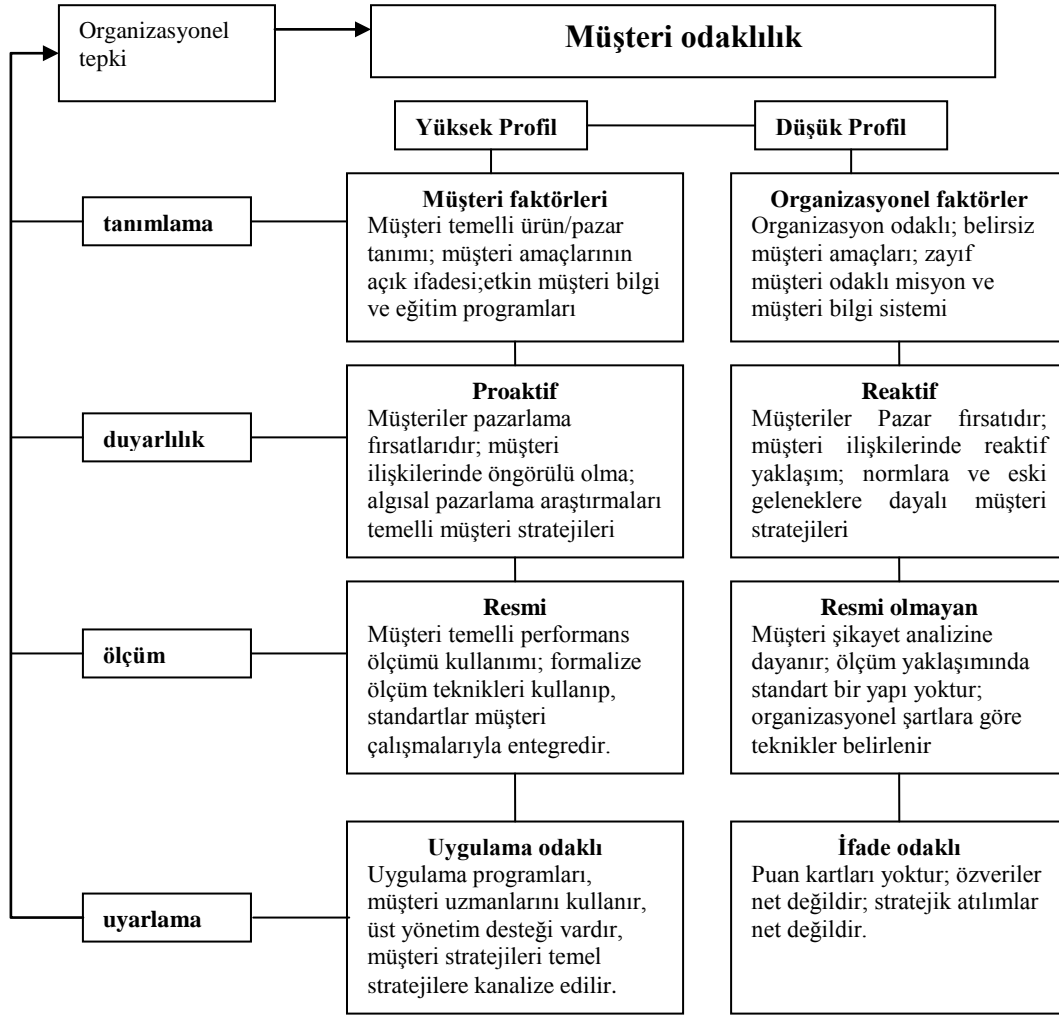
Nwankwo'ya göre müşteri odaklı organizasyon tanımının gerektirdikleri şu şekilde sıralanabilir.⁵⁵

- Müşteri ve ihtiyaçları hakkında fikirler
- Ürün/ pazar portföy dizaynında müşteri karakteristikleri
- Müşteri ve yönetimin iletişimi sağlayacak şeffaf ve belirgin amaçlar
- Organizasyonun müşterilerine erişimini sağlayabilen geri bildirim sistemi
- Etkili müşteri eğitim/ bilgi sistemi
- Pazarın heterojenliğinin farkına varabilme, müşteri ihtiyaçlarına göre bölümler oluşturabilme
- Tüketimin davranışsal boyutunu iyi anlayabilme

Nwankwo (1995) işletmelerin müşteri odaklılıklarını ortaya koymada dört boyut (tanım, hassasiyet, ölçüm ve uygulama) açısından değerlendirme yapılması gerektiğini öne sürmektedir. Şekil 1.24'te müşteri odaklılık açısından yüksek ve düşük profildeki (daha önceki çalışmalarda sözü edilen müşteri odaklılığı benimseme derecesi kavramıyla ilişkili olarak) işletmelere ait özellikler görülmektedir. Bu amaçla Nwankwo müşteri odaklılık kavramının işletmelerdeki algılanmasına ilişkin bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu noktada işletmeler *düşük müşteri odaklı profilli* işletmeler ve *yüksek müşteri odaklı profilli* işletmeler olarak ikiye ayrılmıştır. Çalışma sonucunda, yüksek profile sahip işletmelerin ürün pazarlarını müşteriye özgü kavramlarla ifade etme eğiliminde oldukları görülmüştür. Buna göre bir işletmenin müşteri odaklılık performansı firmanın müşterisine bakış açısına, müşteri odaklı bir mantık oluşturmada gösterdiği hassasiyet, müşteri odaklılık bağlamındaki ölçüm yaklaşımları ve uygulama mekanizmasına bağlıdır. Etkin bir organizasyonel desteğin bulunması gerekmektedir. Kuruluşlar, müşterilerin ve onların ihtiyaçlarının yanlış tanımlanması nedeniyle bazı sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Müşterilerin tanınması, kuruluşun müşterilerini nasıl gördüğü ve onlarla nasıl bir iletişim kurduyuyla ilgilidir.⁵⁶

⁵⁵ Nwankwo, S, "Developing a customer orientation", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 12, No. 2, 1995, s.5-15.

⁵⁶ A.g.e, s.5-15.



Şekil 1.23 : Müşteri Odaklı Organizasyon

Kaynak: Nwankwo, S, "Developing a customer orientation", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 12, No. 2, 1995, s.5-15.

Tüm organizasyonu kapsayan müşteri odaklı bir felsefe oluşturulabilmenin bir yolu da işletmenin bu felsefesiyle bütünleşen şirket misyonu yaratmaktan geçmektedir. Müşteri odaklı faaliyette bulunan bazı şirketlerin müşteri odaklı misyonları şöyledir:⁵⁷

- "Hizmet verdiğimiz pazarlarda en iyi müşteri deneyimini sunma konusunda, dünyadaki en başarılı bilgisayar şirketi olmak."
- "Tüketici patronumuzdur, kalite işimizdir ve değer amacımızdır."
- "Vizyonumuz, dünyanın en iyi 'hızlı servis restoranı' olmaktır. Bu, mükemmel restoranları açıp, bunları işletmek ve müşterilere kalite, servis, temizlik ve değer sağlamak anlamına gelmektedir."

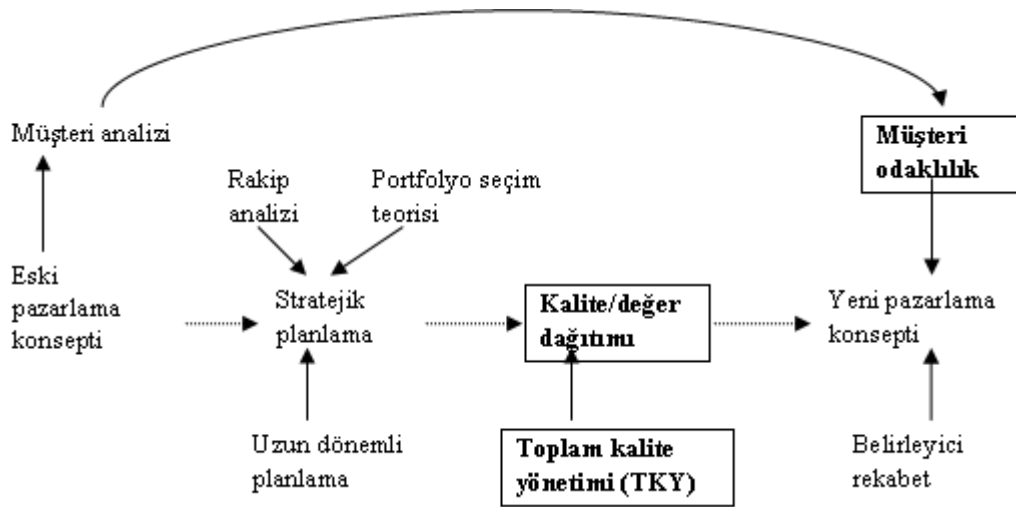
⁵⁷ Philip Kotler, **A'dan Z'ye Pazarlama**, İstanbul: Mediacat Yayınları, 2005, s.86

- “İlk sorumluluğumuz müşterilerimize, ikincisi çalışanlarımıza, üçüncüsü içinde bulunduğumuz topluluğa, dördüncüsü ise hissedarlarımıza karşıdır.”

1.4.4 Müşteri Odaklılığın Toplam Kalite Yönetimiyle İlişkisi

Müşteriler bir işletmenin sahip olduğu en değerli varlıklarıdır. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesine göre, yapılacak her işte bütün çabalar müşteriye odaklanmalıdır. Bu da, müşteri ihtiyaçlarını bilmeyi ve bunları zamanında, ilk defasında ve izleyen her defada başarı ile karşılayabilmeyi gerektirmektedir.⁵⁸

Temelleri Deming ve Juran tarafından atılan kalite kavramının Japon firmalarında kullanılması büyük rekabet üstünlüğü yaratmıştır. Özellikle 1980’lerden sonra pazarlama anlayışını değiştiren etkenlerin basında Amerikan şirketlerinin uzun vadeli ilişkilerin daha fazla kar ve kalite getirdiğini Japon firmalarından öğrenmeleri gelmektedir. Toplam Kalite Yönetimi ve değer dağıtımı pek çok ortak yöne sahiptir ve yeni pazarlama konseptinin ortaya çıkışında TKY büyük önem taşımıştır.⁵⁹ Şekil 1.25’te de görüldüğü üzere, yeni pazarlama anlayışı, eski pazarlama anlayışından; toplam kalite yönetimi, uzun dönemli planlama, stratejik planlama, rakip analizi, belirleyici rekabet ve müşteri odaklılık ile ayrılmaktadır.⁶⁰



Şekil 1.24 : Toplam Kalite Yönetimi ve Müşteri Odaklılık İlişkisi

Kaynak: Frederick E. Webster, **Market Driven Management: Using New Marketing Concept to Create a Customer Oriented Company**, USA , JohnWiley, 1991, s. 244

⁵⁸ Thomas H. BERRY **Managing The Total Quality Transformation**, USA, McGraw Hill Inc., 1991, s. 6.

⁵⁹ Webster, a.g.e, s.65

⁶⁰ A.g.e, s.244

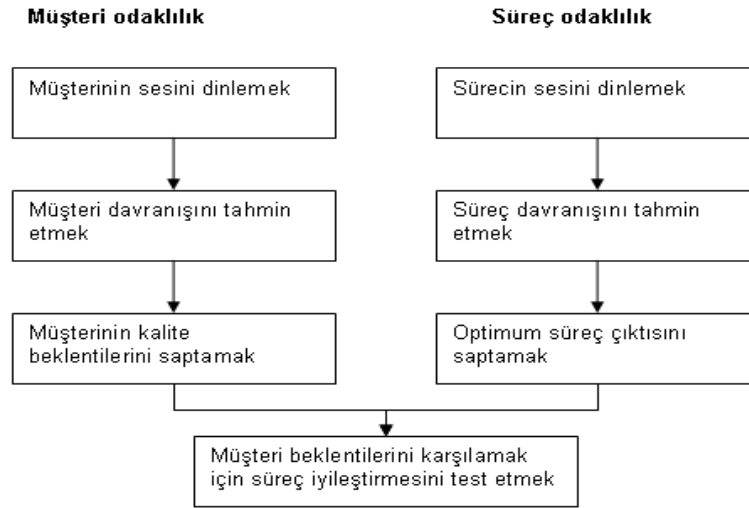
Daha sonraki dönemlerde, pek çok akademisyen ve işadamı, TKY ve müşteri odaklılığın aslında aynı şeyler olduğunu fark etmişlerdir ve bu durum 1970-1980 döneminde pek çok işletmeyi müşteri odaklı olmaya itmiştir, ancak vizyonunu değiştirmeyen pek çok firma da olmuştur. Kalitenin asıl tanımı, küresel rekabet baskısı ile yapılmıştır. Kalitenin iki tür tanımından söz etmek mümkündür. Birincisi, iç süreçlere dönük, üretim ve ürün odaklı teknik anlamdaki tanım; ikincisi ise, organizasyondaki insanlara ve bu kişilerin yönetim sürecine odaklanan kalite tanımıdır. Ancak, kalitenin anlamı, pazarlama gibi, müşteriyi her zaman ilk sıraya koymaktır. Dolayısıyla kalitenin asıl tanımı; müşterinin beklentilerini karşılamak ve hatta aşmaktır. Bu noktada müşteri beklentilerini etkileyen üç faktörden söz etmek mümkündür:

- Müşterinin dinamik ihtiyaç ve istekleri
- İşletmenin verdiği sözler ve performansın dağıtımı
- Rakiplerin daha iyi yapacaklarına dair verdikleri sözler

Müşterinin beklentisi ve değer tanımı sürekli değişmektedir, bu nedenle de kalite tanımı sürekli değişecektir. Dolayısıyla müşteri (customer), işletme (company) ve rakipler (competitors) kalitenin 3C'si haline gelmiştir. Bu nedenle, kalite ve sürekli yenilik yeni pazarlama anlayışında birliktelik arz etmektedir. Müşteri beklentileri, teknolojik gelişmeler, rakip baskısı kombinasyonu sürekli gelişmeyi zorunlu hale getirmektedir. Ancak bu yalnızca ürün ve proseslerdeki gelişme anlamına gelmemektedir, bahsedilen sürekli gelişme, küresel pazarda müşterinin problemlerine yeni ve daha iyi uygun çözüm bulma anlamı taşımaktadır. Bu sebeple, firmanın değer önerisi değeri dağıtan yetiler ve kaynaklara dayanmalıdır. Kalite evrimi gerçektir ve değişimler sürekli ve müşteri odaklı bir vizyona sahip olmak kaçınılmazdır.⁶¹ TKY öncelikli olarak müşteri üzerine odaklanan bir çalışmalar bütünüdür. TKY'nde tüm sistemler, kurum müşterilerinin tümüyle doyum sağlamasına yönelik politika ve strateji çerçevesinde çalışır. Özetle TKY süreçlerle yönetim anlayışı ile müşteri gereksinimleri ve beklentileri temel alınarak tasarlama, geliştirme, sunma ve bu bağlamda müşteri paydaş tedarikçi ilişkilerini düzenlemeyi, yönetmeyi ve geliştirmeyi amaçlar.⁶²

⁶¹ A.g.e, s. 66-68

⁶² Kal Der, EFQM mükemmellik modeli 2003: Kamu ve sivil toplum. İstanbul: 2003.



Şekil 1.25 : TKY’de müşteri ve süreç odaklılık

Kaynak: Ross, Joel E., **Total Quality Management**, 2nd edition, USA, St. Lucie Pres, 1995, s. 207

1.4.5 Müşteri Odaklılığın Faydaları

Müşteri odaklı olmak, işletmelere pek çok avantaj sağlamaktadır. Bunlar:⁶³

- Pazar pozisyonunun artan müşteri bağımlılığı ile sağlamlaştırılmaktadır. Özellikle müşteri sadakatinin yüksek olduğu pazar bölümlerine sahip şirketler rakipleri için pazara giriş engeli yaratmaktadır.
- Müşteri ihtiyacına daha çabuk cevap vererek rekabet avantajını yakalamaktadır. Erken alınan bilgiler, pazara erken tepki verebilme şansını doğurmaktadır. Özellikle geri besleme sistemini şirketlerinde başarı ile kurabilen ve kendilerini sürekli yenileyebilen şirketler bu rekabet avantajını kullanabilmektedirler.
- Bilgide ilerleme sağlar. Müşterilerle ilişki sırasında elde edilen bilgiler tüm pazarlama araştırmalarından daha ucuz, çabuk ve güvenilir olmaktadır.
- Müşteri odaklılık ile şirketlerde süreçlerin düzenli olarak iyileştirilmesi sağlanmaktadır. Müşterilerinin taleplerinin şirkete ve şirket içinde de sorumlu departmanlara iletilmesi her birimin, şirketin değer yaratma sürecine yaptığı katılımın bir ölçüsü durumuna gelmektedir. Eğer bir departmanın çıkarımları bir yarar olarak nitelendiriliyorsa (hem iç hem de dış müşteri için) tüm şirketin verimliliğini artırmada kullanılabilir.

⁶³ Prahalad, C.,K.,Ramaswamy, V., **Co-Opting Competence**, Harvard Business School Press, Boston, 2002

1.5 SATIŞ ODAKLILIK

Satış odaklılık (sales orientation) anlayışı “ne üretirsem onu satırım yeter ki satmasını bileyim” ifadesiyle açıklanabilir. Bu anlayışta her türlü satış çabasına başvurularak tüketici satın almaya özendirilmektedir. İşletmenin temel görevi yeterli ölçüde satış sağlamak, çeşitli satış araçları (baskıcı satış teknikleri gibi) kullanılarak müşterinin satın almaya özendirilmesi, müşterinin kendiliğinden olağan koşullarda yeterli ölçüde satın alma yapmayacağı, satın almada bulunan müşterilerin yine satın alacakları, satın almasalar bile potansiyel müşterilerin satın alma eğilimi göstereceği gibi düşünceler satış odaklı anlayışın özelliklerindedir.

1.5.1 Satış Odaklılığın Gelişimi

İşletmeler satış odaklılık döneminde sadece iyi ürün üretmenin pazar başarısını getirmediğini, ürün satışının sağlam ve etkili tutundurma çabaları gerektirdiğini fark etmişlerdir. Bu nedenle bu dönemde satış faaliyetleri ve satış yöneticileri şirket yönetimlerinde saygınlık ve yeni sorumluluklar kazanmışlardır. Satış konusunda geliştirilen teknikler ve bazı yanıltıcı-aldatıcı tanıtım çalışmaları nedeniyle bu dönem kötü bir algılamaya ile karşı karşıya kalmıştır. Satışta ve reklam çalışmalarında hard-sell yaklaşımının etkin olduğu bu dönemde, kapıdan kapıya satışlarda bu yaklaşımı temel anlayış olarak benimseyen satış ekipleri pazarlama çabalarında önemli bir rol üstlenmişlerdir.⁶⁴



Şekil 1.26 : Satış odaklı stratejinin gelişimi

Kaynak: David L., Louis Boone, , **Principles of Marketing**, USA, Thomson Higher Education, 2006, s.10

⁶⁴ Montrose S. Sommers, James G. Barnes, William J. Stanton, Micheal J. Etzel, Bruce J. Walker, **Fundamentals of Marketing**, USA, McGraw-Hill Ryerson Limited, , 1992, s.7-8

1.5.2 Satış Odaklılık Stratejisinin Özellikleri

Satış anlayışı üretilenin satılmasını temel sorun olarak kabul eder ve satmak en önemli konu haline gelir. Bu anlayışta pazarlamanın tutundurma çabaları yaygın olarak görülür. Pazarın istek ve ihtiyacı dikkate alınmamaktadır. Satış anlayışında temel amaç, hızlı satış devri ile karlılık şeklinde özetlenebilir.

Satış anlayışına göre, tüketiciler, genel olarak, satın alışlarda durgunluk veya mukavemet gösterdiklerinden, onların, dil dökerek satın almaya ikna edilmeleri gerekir.⁶⁵

Satış odaklılık anlayışında üretim merkezli bir anlayış hakimdir, başarı satış hacmiyle ölçülmektedir, işletme politikalarını esas almaktadır, işletme müşteriden daha güçlüdür ve kullanılan iletişim kanalları sınırlıdır. Satış odaklılıkta;

- Vurgu ürün üzerindedir,
- İşletmeler öncelikle ürünü üretirler, nasıl satacaklarına sonra karar verirler.
- Yönetim satış odaklıdır.
- Mevcut ürün ve marketler için kısa dönemli planlama hakimdir.
- Satıcının ihtiyaçları sorgulanır.

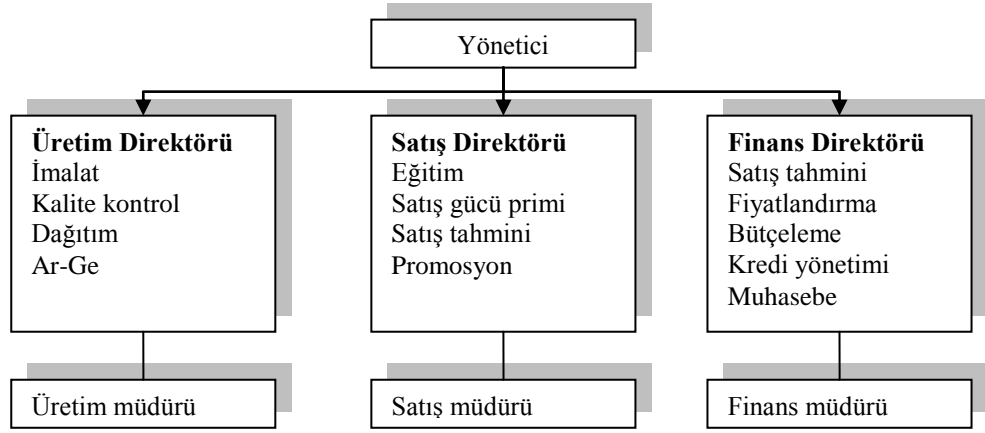
Bu yaklaşımda müşterinin satın almaya karşı direnç gösterdiği varsayılır, bu nedenle işletmeler, bu direnci yıkmak için etkin satış ve promosyon araçlarını var güçleriyle kullanmaları gerektiğini düşünür. Müşterinin normal koşullarda almayı düşünmediği ürün/hizmet için kullanılan teknikler çok daha agresiftir. Buna örnek olarak sigorta şirketleri verilebilir. Burada elle tutulur bir ürün olmamasına rağmen zorlu satış teknikleriyle müşteri almaya ikna edilir. Çoğu firmada satış odaklılık fazla kapasitede gözlenir. Pazarın ne istediğinden çok ne ürettiklerini onu satma amacındadırlar. Bu nedenle modern ekonomilerde üretken kapasite pazarın talebinin olduğu noktaya kadar çekilmektedir.

⁶⁵ Philip Kotler, **Pazarlama Yönetimi**, Çev. Nejat Muallimoğlu, İstanbul. Beta Yayınları, 2000, s.18

Satış odaklı anlayışa sahip işletmede, satış hacmi başarı kriteridir. Planlama kısa dönemli yapılır. Müşteri ve malın değeriyle nasıl ikna olarak satın aldığı ikincil öneme sahiptir. Satış odaklı anlayıştaki temel maddeler şunlardır:⁶⁶

- İşletmenin asıl amacı iyi bir satış ekibi kurmaktır.
- Müşteriler normalde satın almaya direnç gösterirler, bu direnci kırmak satışçının görevidir.
- Satış teknikleri müşterinin daha fazla satın alması için gereklidir.

Satış odaklılık yaklaşımında organizasyon satış, üretim ve finans birimleriyle eşit öneme sahiptir.



Şekil 1.27 : Satış odaklı işletmelerde organizasyon

Kaynak: Lancaster G, Reynolds P., **Marketing: the one semester introduction**, Heinemann, 2002,s.15-17

Satış odaklı bir pazarlama yaklaşımı görüldüğünden, organizasyonlarda satış direktörü, satış müdürü gibi unvanlara rastlanmaktadır. Pazarlama ise, üretim, finans, ve mühendisliğin gölgesinde kullanılmaktadır. Ancak satış sadece pazarlamanın bir bileşenidir.⁶⁷

Rekabetin yoğun yaşandığı günümüzde aynı ürünü satan birçok işletmeyi düşünülürken pazarda tek olmak zordur, dolayısıyla müşteri odaklılık gerekmektedir. Başarılı işletmeler sadece satış odaklı olmamalı, hizmeti sunduktan sonra da müşteri memnuniyetine önem vermelidirler.

⁶⁶ Lancaster G, Reynolds P., **Marketing: the one semester introduction**, Heinemann, 2002,s.15-17

⁶⁷ David L., Louis Boone, 2006, **Principles of Marketing**, Thomson Higher Education, USA, s.10

Satış odaklılık, yüksek basınçlı satış teknikleriyle desteklenmektedir. Satış odaklı stratejide hacim önemlidir, ne kadar yüksek hacimli satış o kadar başarı anlamı taşımaktadır. Satış kalitesi önemsizdir. Küçük müşteri de büyük müşteri de aynı tekniklerle ikna edilir ve satışın gerektirdiği efor siparişin büyüklüğüne değmese de bu tür işletmeler her türlü siparişe açıktır. Amaç, aylık bir plan dahilinde daha çok satmaktır. Dolayısıyla, bu stratejide kısa dönemli hedefler vardır. Satış stratejisi, kısa dönemli hedeflerin başarılması açısından faydalı bir yaklaşım iken, uzun dönemli stratejiler açısından faydalı değildir.⁶⁸

Üretim tekniklerinin karmaşık bir hal kazanmasıyla çıktı artış göstermiştir. Bunun sonucunda üreticiler etkin satış güçleriyle ellerindeki bu çıktı için müşteri bulma yoluna gitmişlerdir. Bu anlayışta eldeki ürün ile bunu satın alacak müşteriyi eşleştirme yoluna gitme söz konusudur. Satış odaklı işletmeler müşterinin satın alma direnci göstereceğini ve ürün veya hizmetlerin müşterilerce gereklilik olarak görülmediğini varsayarak, kişisel satış ve reklam ile müşterinin ikna edilmesi gerektiğini savunurlar.⁶⁹

Satış odaklı strateji, reklam, satış ve halkla ilişkiler üzerine büyük yatırımlar yaparak müşteriyi ikna edebilme varsayımına dayanmaktadır. Genellikle üretim odaklılığı takip eden bir stratejidir. Bu stratejiyi uygulayan işletmelerde az maliyetli ürünler üretilir ve ürün stokunun hızla eritilmesi beklenir.⁷⁰

1.5.3 Üretim-Satış-Pazar Odaklı Stratejilerin Karşılaştırılması

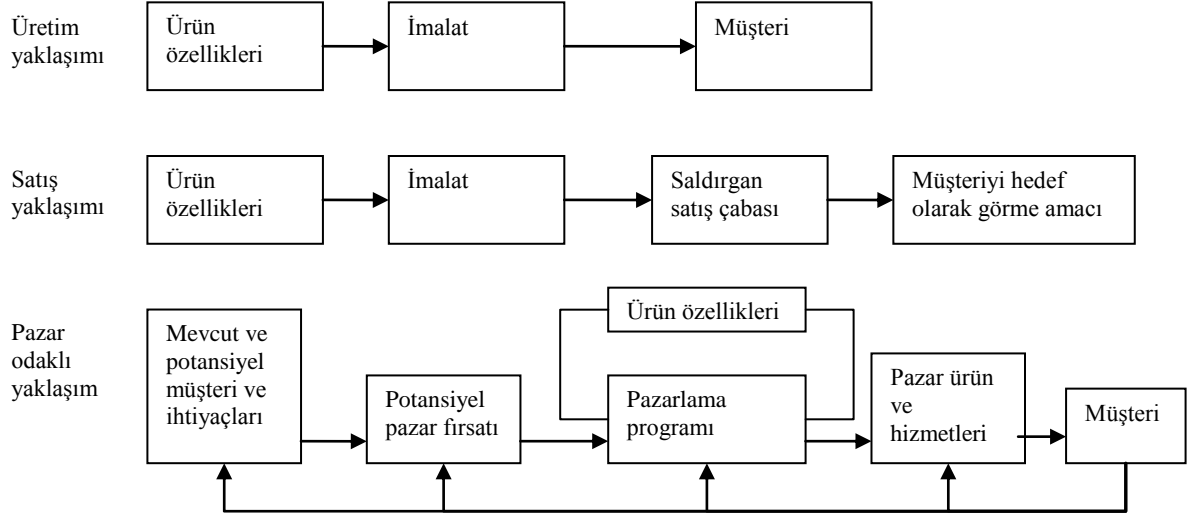
Üretim anlayışından farklı olarak üretimin yerine üretilen mamullerin satışı kavramına dayanır. Artan rekabet ortamına bağlı olarak satış işlerine önem verilmiştir. Buna bağlı olarak ta üretim bölümü tarafından yürütülen satış işlemleri pazarlama araştırmaları, reklam faaliyetleri gibi farklı bölümler içerisinde yürütülmeye başlanmış ya da satış bölümü içerisinde daha önemli bir konu olarak yürütülmüştür. Satış yapabilmek için mutlaka satış artırıcı çabalar gösterilmeli ve bunun içinde maddi hiçbir fedakârlıktan kaçınılmamalıdır. Satışı artırıcı teknikler

⁶⁸ Steven P Schnaars, **Marketing Strategy: a customer driven approach**, MacMillan Canada,1991, s.8-9

⁶⁹ David ve Boone, a.g.e, s.10

⁷⁰ Buttle , a.g.e, s.5

geliştirilmiştir; fakat bu tekniklerin uygulanmasıyla (tüketiciyi baskıyla alıma yönlendirmek, yanıltıcı reklâmlar gibi) bu anlayışın pek sağlıklı olmadığını kısa zamanda görmüştür.⁷¹



Şekil 1.28 : Üretim, satış ve pazar odaklı yaklaşımlar

Kaynak: Peter Doyle, **Değer Temelli Pazarlama**, Mediacat, İstanbul, 2003, s.149

⁷¹ Kotler, a.g.e, 2005, s.44

2. BÖLÜM: SATIŞ PERFORMANSI

Satış performansı yönetimi, satış bölümü çalışanlarının işletmenin ve satış bölümünün gelecek odaklı stratejisi, hedefleri ve amaçları doğrultusunda yönetilmesi ve yönlendirilmesi sürecidir.⁷²

Satış performansına direkt etki eden faktörler arasında satış yöneticilerinin aktiviteleri, davranışsal ve çıktı temelli kontrol, satışçıların karakteristik özellikleri, yetkinlikleri, motivasyonu, satış organizasyonun dizaynı sayılabilir.⁷³

Satış gücü kontrolü açısından satış performansı önemli bir girdidir. Satış performansına etki eden faktörlerin kontrolü ile performans değerlendirme adil, eşit ve satış gücü üyelerince karşılaştırılabilir bir hal kazanır. Satış performansı kısa vadeli olarak ele alındığında kısa vadeli ölçümlerin, uzun vadeli karlılığı göz önüne almaması söz konusu olabilir. Uzun vadeli satış performansı için satışçıların müşteri sadakati üzerindeki etkisine bakılması gereklidir.⁷⁴

2.1 SATIŞ

Satışta başarıda satış gücünün olduğu kadar satış gücü dışındaki faktörlerin de önemli rolü vardır. Hedef pazara uygun mal ve hizmetin bulunması, fiyatın alıcının satın alma gücüne uygunluğu bu faktörlerden birkaçıdır. Bunun yanında, işletmenin imajı, satış sonrası destek ve müşterinin memnuniyeti de satışta başarıyı etkilemektedir.⁷⁵

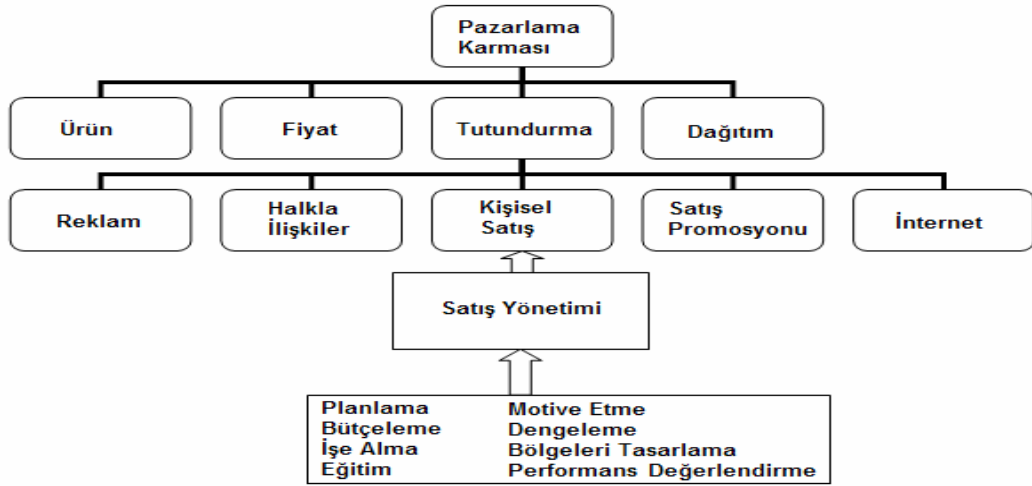
⁷² İlhan Ürkmez, Satış Ekibinin Performans Yönetimi, Hayat Yayınları, İstanbul, 2007, s.15

⁷³ Nigel F. Piercy, David W. Cravens, Neil A. Morgan, "Sources of effectiveness in the business-to-business sales organization", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 3 No. 1, 1997, pp. 43-69

⁷⁴ Sönke Albers, "Salesforce Management-Compensation, Motivation, Selection and Training", **Handbook of Marketing**, Edited by Barton Weitz, Robin Wensley, Sage Publication, London, 2002, s.248-266

⁷⁵ Patrick Froisyth, **Sales Management**, USA , Capstone Publishing, 2002, s. 7

Tutundurma karması içinde yer alan satış gücü, satışı adı verilen satış elemanlarıyla işletmenin sunumunu dağıtım kanalları ve hedef müşterilere ulaştırılmasını sağlayan takımdır. Satış yönetiminin konusunu da bu takımı oluşturan elemanların her türlü çabaları, davranışları ve performansları oluşturmaktadır. Satış yönetimi, satışıçılar aracılığıyla işletme, mal, hizmet ile ilgili hazırlanan sunumu hedef kitleye ulaştırarak olumlu etki yaratma çabası ve bu çabayı yerine getirecek elemanların işe alınması, eğitilmesi, faaliyetlerin planlanması, koordine edilmesi, denetlenmesi faaliyetlerinin tümüdür. Satışıçılar alıcıyla yüz yüze görüşebilme, müşterinin tereddütlerini giderebilme, ikna edebilme ve görüşmeyi satışla kapatma olanağına sahiptirler. Bu nedenle, satış elemanlarından oluşan satış gücü pazarlama eylemlerinde en aktif ve en etkili rol oynayan birimdir. Bu sebeple satış gücünün bilgiyle donatılması, tatmin edici şekilde ödüllendirilmesi pazarlama eylemi açısından önem taşımaktadır. Pazarlama yönetiminin görevi hedef pazarda yüksek değer yaratmak olduğundan satış yönetiminin de bu görevde önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Müşteriler ile ilgili her türlü bilgiyi almak, kaydetmek, sürekli izlemek, güncellemek, değişen özelliklere göre sunumları değiştirmek, stratejiler geliştirmek gerekmektedir. Son yıllarda gelişen müşteri ilişkileri yönetimiyle gelişen yazılımlar satış yöneticilerine ve satışıçılara büyük imkanlar yaratmaktadır.⁷⁶



Şekil 2.1 : Kişisel satış ve satış yönetiminin pazarlama karmasındaki yeri

Kaynak: Douglas J. Dalrymple, William L. Cron, Thomas E. DeCarlo; **Sales Management**, John Wiley&Sons Inc. , 2001, s.3

⁷⁶ Cemal Yükselen, **Satış Yönetimi**, Ankara, 2.Basım, Detay Yayıncılık, 2008, s.4-7

Çizelge 2.1 : Satış aktivitelerinin değişim süreci

	Üretim odaklılık	Satış odaklılık	Pazarlama odaklılık	Ortaklık odaklılık
Satışgücü hedefi	Satış yapma	Satış yapma	Müşteri ihtiyaçlarını tatmin etme	İlişki inşa etme
Satışgücü odaklılık	Kısa dönemli satıcı ihtiyaçları	Kısa dönemli satıcı ihtiyaçları	Kısa dönemli müşteri ve alıcı ihtiyaçları	Uzun dönemli müşteri ve alıcı ihtiyaçları
Satışçıların kritik görevleri	Siparişleri almak, ürünleri dağıtmak	Ürünleri satın almanın için müşteriyi ikna etmek	Müşteri ihtiyaçlarıyla mevcut teklifleri eşleştirme	Satıcının yetileriyle alıcının ihtiyaçlarını eşleştirerek yeni alternatifler üretme
Satışçıların aktiviteleri	Satış ziyaretleriyle işletmenin tekliflerini alıcıya duyurma	Basınçlı satış yaklaşımıyla müşteriyi etkileme	Uyarlanmış satış ile müşteriyi etkileme	Müşteri ilişkileri geliştirme
Satışçıların rolü	Sağlayıcı	İkna edici	Problem çözücü	Değer yaratıcı
Satış yönetimin odağı	Bireysel satışçılar	Bireysel satışçılar	Bireysel satışçılar	Satış takımları ve takım liderleri
	Etkin kaynak dağıtımı, daha çok çalışmalar için satışçıların motive edilmesi üzerinde durma	Etkin kaynak dağıtımı, daha çok çalışmalar için satışçıların motive edilmesi üzerinde durma	Yeteneklerin gelişmesi için seçme ve eğitim üzerinde durma ve satışçıları daha etkin çalışmalar için motive etme	Takımların motive edilmesi, liderliği ve çatışma yönetimini geliştirme üzerinde durma

Kaynak: Barton A. Weitz, Kevin D. Bradford, “*Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective*”, Journal of the Academy of Marketing Science., Volume 27, No. 2, 1999 Spring, pages 241-254.

2.1.1 Satış Süreci

Satış sürecinin başarılı bir şekilde sürdürülmesi ve olumlu ilişkilerin sürdürülmesini destek sağlaması açısından oldukça önemlidir. Satış süreci genellikle şu aşamalardan oluşur:⁷⁷

1. Araştırma: Mevcut müşteri tabanından yeni fırsatlar yaratılması satış sürecinin ilk basamağıdır. İş alanının türüne göre araştırma çeşitli şekiller alabilir: seminerler, pazarlama, fuarlar, networking gibi.

2. Değerlendirme ve Ön yaklaşım: Müşterinin getiri potansiyeli ve bu fırsatın ikna maliyetinin belirlenmesidir. Bu noktada satışçı müşterinin gerçek ihtiyaçlarını belirlemeli ve müşterinin satın alma imkanının ve yetkisinin olup olmadığını incelemelidir.

3. Müşteriye Yaklaşım ve Sunum: İlk izlenimin önemli olduğu söylemi satış için geçerlidir. Müşteriyle iletişimin ana ögesi sunumdur ve sunum için çeşitli yaklaşımlar mevcuttur. İlk yaklaşım, müşteride satın alma isteği uyandıran sunumdur, daha çok soruyla yapılır. İkinci yaklaşım, tüm müşterilerin ilgilendiği belirli bir ürün için ezberlenmiş, tekrarlar içeren sunumdur. Bu sunum türü daha çok herkes tarafından bilinen ve sürekli reklamı olan ürünlerde başarı getirir. Diğer

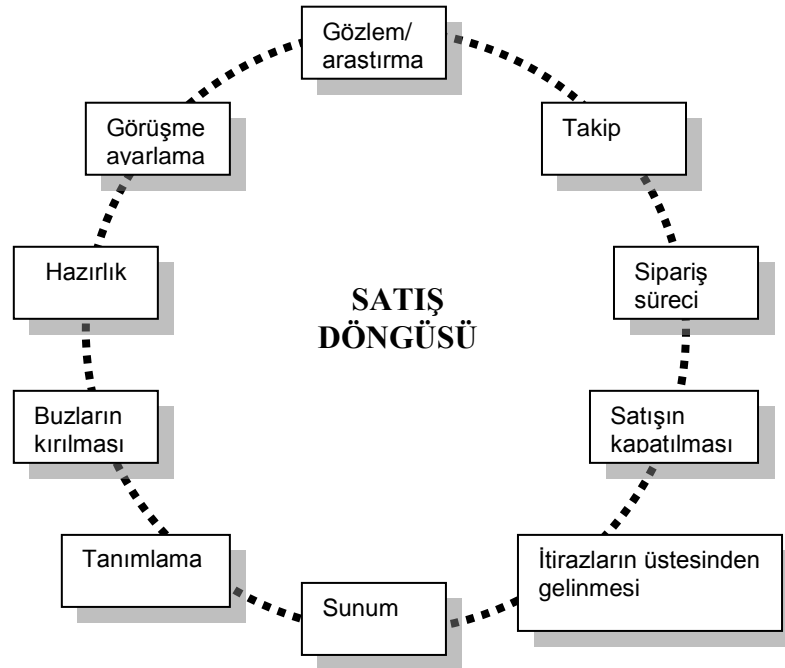
⁷⁷ Alwin J. Silk, **What Is Marketing?**, Boston, Harvard Business School Press, 2006, s.173-175

sunum türleri ise, müşterinin ihtiyacına göre bireysel hazırlanan kişisel satış sunumlarıdır.

4. İtirazların üstesinden gelme: Proaktif ve reaktif olarak müşterilerin itirazlarının üstesinden gelmek de satış sürecinin bir adımdır. Fiyat, ürün, zaman, bilgi eksikliği, rakipler itirazların temel konularıdır. Bununla birlikte itirazlar satışçılar için bir değer yaratma aktivitesidir, müşterinin satın alma kararında rezistansının kırıldığı ve satın alma konusunda ikna edildiği fırsatlardır. Ancak bu durum özel beceriler gerektirir. Satışçılar öncelikle müşterilerin ne dediğini dikkatle dinlemeli, itirazlarını anlamalı, ardından her bir itiraza uygun mesajla cevap verebilmelidir.

5. Satışın kapatılması: Kazancın yaratıldığı adımdır. İyi bir satışçı her adımda kapanış için bekler ve satışı kapatmak için hazırdır.

6. Takip: Bir siparişin ulaşip ulaşmadığı, ürünün teslimde söz verildiği gibi kurulup kurulmadığı gibi satış sonrası aktivitelerin takibini içerir. İyi bir satışçı satış sonrası takip yaparak yeni satış fırsatları için araştırma yapar, yeni ihtiyaçları tespit ederek satışı arttırmayı ya da çapraz satış yapmayı hedefler. Düzenli ve sürekli müşteri takibi satış temsilcilerinin satış grafiğini yukarıya taşımaktadır.⁷⁸

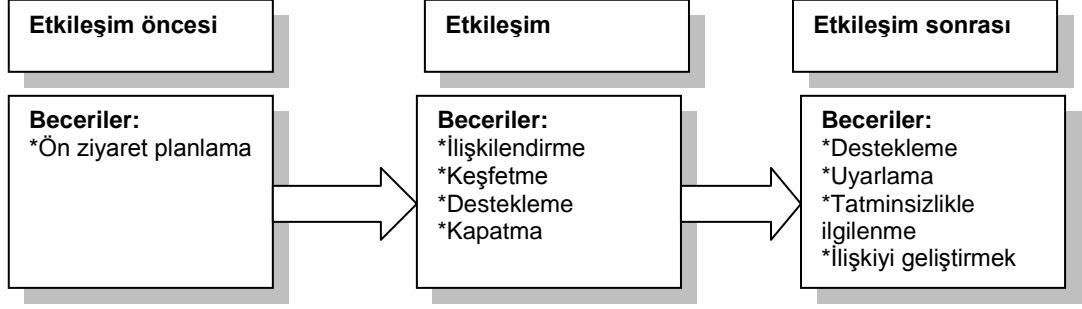


Şekil 2.2 : Satış Süreci Döngüsü

Kaynak: Blythe, Jim, *Sales and Key Account Management*, UK, Thomson Education, 2005, s.51

⁷⁸ Jolson, M., "Broadening the Scope of Relationship Selling", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17, 1997, pp.75-88.

Satış süreci etkileşim öncesi, etkileşim anı ve etkileşim sonrası olmak üzere 3 aşamaya bölünebilir.



Şekil 2.3 : Satış süreci ve gerektirdiği beceriler

Kaynak: Dalrymple, Douglas, William Cron, Thomas Decarlo, **Sales Management**, 7th ed., USA, John Wiley, 2001, s.85

Geleneksel satış süreci, teknoloji, müşteri kavramı gibi bazı dönüşümsel faktörlerle değişime uğramıştır, bu sayede müşteri ilişkileri yönetimi, ilişkisel pazarlama, veritabanı yönetimi gibi unsurların satış sürecine dahil edildiği gözlenmektedir.⁷⁹

Çizelge 2.2 : Geleneksel Satışın Evrimi

Geleneksel satış	Dönüşümsel faktörler	Gelişmiş satış süreci
Gözlem	Tele-pazarlama, internet satışı, organizasyonel gözlem	Müşteriyi elde tutma ve müşteri silme
Ön yaklaşım	Müşteri datası, destek personeli	Veritabanı ve bilgi yönetimi
Yaklaşım	Temel oluşturma	İlişkisel pazarlama
Sunum	Powerpoint, multimedya, dinleme, takım satışı, satınalma noktaları	Ürün pazarlama
İtirazların üstesinden gelme	İhtiyaçların ön tahmini	Problem çözme
Kapatma	İki taraflı hedeflerin belirlenmesi	Değer ekleme/ ihtiyaçları karşılama
Takip	Teknoloji ile iletişimin etkinliğini arttırma	Müşteri ilişkileri bakımı

Kaynak: W.C. Moncrief, G.W. Marshall, "The evolution of the seven steps of selling", *Industrial Marketing Management*, 34 (2005) 13–22

⁷⁹ : W.C. Moncrief, G.W. Marshall, "The evolution of the seven steps of selling", *Industrial Marketing Management*, 34 (2005) 13–22

2.1.2 Kişisel Satış

Kişisel satış, maaşları ödenen temsilciler ve muhtemel müşteriler arasındaki sipariş verme, müşteri memnuniyeti ve müşteri hesaplarını yaratması işlemlerinin bütününe oluşturan direkt iletişimidir.⁸⁰

Kişisel satış bir pazarlama işlevidir. Firmada bu görev, pazarlama bölümü içinde satış müdürüne bağlı olarak çalışan, satış gücü olarak da isimlendirilen satışçılar tarafından yerine getirilir. Kişisel satış, firmanın bütün diğer pazarlama unsurları ile birlikte önemli bir firma faaliyetidir. Kişisel satış, birçok mal veya hizmetin satışında anahtar bir görev üstlenir. Muhtemel müşterinin satın alma kararını vermesine yardımcı olan, memnun olmasını sağlayan ve satış sonrası hizmetleri yapan, firma ile müşteri arasındaki doğrudan iletişimi sağlayan kişisel satış işlevidir.⁸¹

Kişisel satışın önemini üç başlıkta toplamak mümkündür. Toplum açısından, kişisel satışçıların toplumlara katkıları iki yolla olmaktadır. Birincisi, kişisel satışçılar ekonomik teşvikçilerdir. Onlar, yaşama ve büyüme için gerekli olan gücü temsil etmektedirler, ikincisi, kişisel satışçılar yenilikleri sunan aktaran kişilerdir, yeni ürünlerin, servislerin ve fikirlerin insanlara yayılmasını ve gerekli bilgi akışını sağlarlar. İşletme açısından, kişisel satışçıların firmalarına katkıları üç yolla olmaktadır. Birincisi, kişisel satışçılar, gelir sağlarlar. İkincisi, kişisel satışçılar pazar araştırmacıları olup firma için gerekli geri beslemeyi sağlarlar. Sonuncusu, kişisel satışçılar geleceğin yöneticileridir. Müşteri açısından, kişisel satışçıların müşterilere katkıları; müşterinin işini anlamak, müşteriye kılavuzluk yapmak ve bilgi vermek, müşterinin problemlerini çözmek, ürün ve hizmetin bütün yönlerinin koordinasyonunu sağlamak, servis sağlamak şeklinde olmaktadır.⁸²

⁸⁰ Dalrymple, Cron, Decarlo, a.g.e, s.3

⁸¹ Erdoğan Taşkın, **Satış Teknikleri Eğitimi**, İstanbul, Papatya Yayıncılık, 2000, s. 35-36

⁸² Ingram, Thomas and Raymond LaForge, , **Sales Management: Analysis and Decision Making**, The Dryden Press, 1997, s.22-25

2.1.2.1 Satışçı Türleri

Satışçılar, kişisel satış faaliyetlerini yerine getiren, işletmenin satış, müşteri ilişkileri yönetimi hedeflerine ulaşma gayreti içinde olan personeldir. Uygulamada satış temsilcisi, satış mümessili, satış mühendisi vb. unvanlarla adlandırılırlar. Gerçekleştirdikleri işleve göre satışçılar:⁸³

Sipariş getiriciler (order getting) : Potansiyel müşterileri satın almaya ikna eden, yeni müşteri bulan, mevcut müşterilerle iletişimi geliştiren satışçılardır.

Sipariş alıcılar (order taker): İşletmenin müşterisiyle ilişkisini sürdüren, sipariş alan satışçılardır.

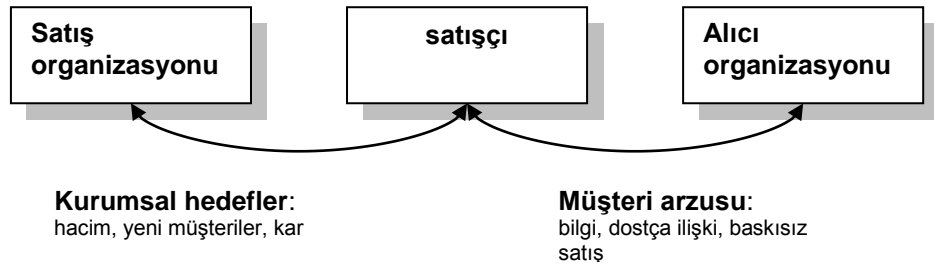
Destek personeli: Satış yapmayan, satışları kolaylaştıran satışçılardır. Müşterileri ikna eder, eğitir ve ilgili mal/hizmete yönlendirir.

Destek satışçılar üç grupta incelenebilir.⁸⁴

Misyoner satışçı: Bu satışçılar yeni hizmet/ürünle ilgili bilgiyi dağıtır ve ürün özelliklerini tanımlayarak müşteriyi eğitirler. Genel olarak satış kapama yapmazlar. Bu tip satışçının en tipik örneği doktorları ziyaret ederek onları firma ilaçlarını reçetelemek konusunda ikna eden ilaç mümessilleridir.

Ticari satışçı: Hazır paketlenmiş ürünler satan firmalarda satışçılar müşterilere yardım eder, özellikle perakende mağazalarda ürünleri tanıtır, rafların doluluğu ile ilgilenir, sipariş alır.

Teknik satışçı: Teknolojiyle bütünleşik ürünler satan firmalar müşterilerine teknik danışmanlık sunmak üzere teknik satışçılar kullanırlar. Daha çok mühendis kökenli olup, birincil görevleri sahada müşteri ilişkilerini yönetmektir.



Şekil 2.4 : Satışçının rol sınırları

Kaynak: Alwin J Silk, *What Is Marketing?*, Boston, Harvard Business School Pres, 2006, s.170

⁸³ Yükselen, a.g.e, s.13

⁸⁴ Silk, a.g.e, s.173

Satışçıların rolleri ve bu roller içerisindeki görevleri şu şekilde sınıflandırılmıştır. (Çizelge 2.3)

Çizelge 2.3 : Satışçı Rollerini

<i>Satış Personelinin Rola</i>	<i>Her Bir Rol İçin Satış Temsilcisinin Görevleri</i>	<i>Role Bağlı Olarak Satış Temsilcilerinin Temel Yetenekleri</i>
"Öğretmen"	Satış yetenekleri, ürün uygulama bilgisi, Pazar bilgisi, gösteri teknikleri bilgisi öğretmeni	Mükemmel sunucu, dinleyici, danışman, yönlendirici.
"Denetleyici"	Ürün kanımına bağlı satışları, öngörülen kotaya karşı, dağıtıcının alanındaki rekabetçi etkinlikleri, stoklara karşı hedefleri, tanıtımlara dağıtıcının katılımını denetlemek.	Analizci, araştırmacı, bilgi satıcısı, öngörücü.
"İş partnörü"	Nihai kullanıcı müşterilerle ortak görüşmeler, hedeflenmiş endüstrilerde yıldırım satışlar, ortak standartla ticari gösteri etkinlikleri, gösteri günü, dağıtıcı gösteri programları ve yönlendirici izleme programları için partnörlük	İş üstünde gösterici, satış profesyonelliği ile öncü
"Büyükelçi"	Satış koşulları, kredi, garantiler, leasing, tanıtımlar, yarışmalar, yeni ürün kampanyaları, ortak planlar veya reklamlar, sipariş politikaları ve sınıflandırmalar, fiyatlandırma programları ve limitler bağlamında elçilik.	Programların satışını motive edici.
"Ombudsman"(*)	Ürün performansı konusunda müşteri şikayetlerini, müşteri kredisi ve müşteri tahsilat problemlerini, müşterinin teslimat şikayetlerini ve geri gönderilen siparişler, sipariş karışıklığı, sınıflandırma politikaları, minimumlar ve standart olmayan ürünlerle ilgili müşteri problemlerini izlemek.	Müzakereci, uzlaşmacı, etkili, müşteriye güven veren.

*Ombudsman: İsveç'te halkın ve tüketicinin şikayetlerini dinlemekle görevli kamu görevlisi

Kaynak: Allan J Margrath, **1990-2000 yıllarında Satış Yönetimi**, çev: Fatih Gündoğan, AMACOM: Amerikan Pazarlama Birliği, Rota yayınları, 1992, s.71

2.1.2.2 Satışçıların Sahip Olması Gereken Özellikleri

Dünyanın en iyi pazarlama stratejileri iyi bir profesyonel satış ekibiyle desteklenmedikçe başarısız kalır. Bu nedenle satışçıların çeşitli özellikleri olmalıdır; kişilik, eğitim, beceri, bilgi⁸⁵

Deneyimler: Satışçıların şu konularda deneyimi olmalıdır: yönetim, planlama, iletişim, soru sorma ve dinleme, konuşmalardan sonuç çıkarma, dikkat çekme ve

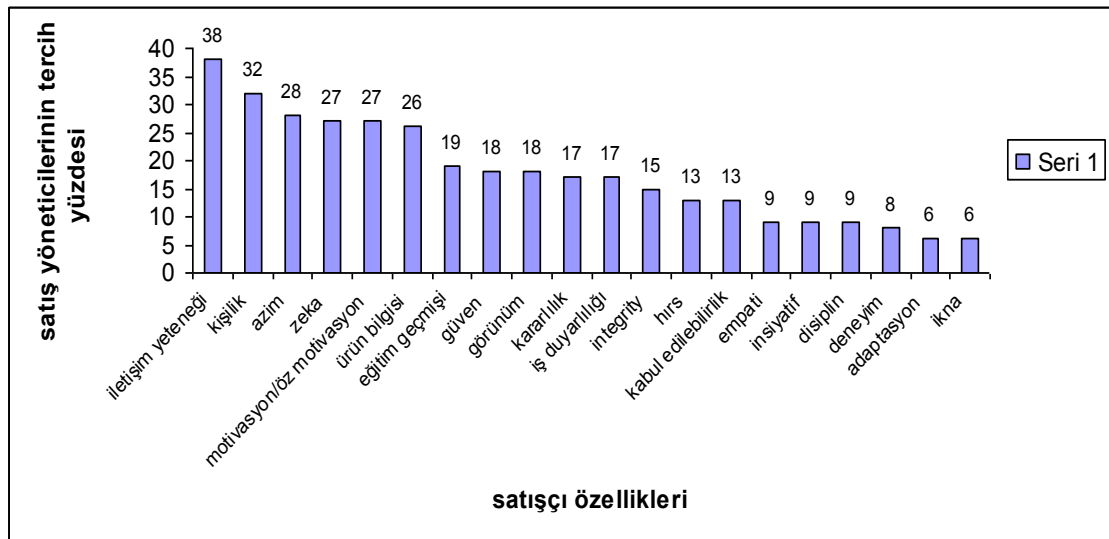
⁸⁵ ErdoğanTaşkın, , **Satışçıların Yönetimi**, Der Yayınları, 1990, s. 31-32

bunu sürdürme, ilgi yaratma, sunuş ve gösteri teknikleri, itirazlara cevap verme, satışı kapatma ve zamanı en uygun olarak kullanmak.

Bilgi: Satışçıların çalıştıkları şirketlerin politikaları, sistemleri, pazarlama planlaması, müşteri hizmet kolaylıkları, ürünleri ve diğer hizmetleri konusunda çok iyi bilgi sahibi olmak zorundadır.

Kişilik Özellikleri: Satışçı güvenilir, hassas, dürüst, nazik, sabırlı, cesur, tarafsız, gerçekçi olmalıdır. Bunun dışında satışçının iyimser ve açık fikirli olması da zorunludur.

Satışçıların sahip olması gereken bilgi; ürün önerme, değer konulandırma, müşteri-pazar-endüstri bilgisi(iş operasyonları, sektör dinamikleri,müşterinin öncelikleri ve hedefleri vb.), rekabetçi değer konulandırma iken, sahip olmaları gereken satış becerileri; kilit karar vericileri belirleme, ihtiyaçları keşfetme, müşterinin karar süreci haritasını bilme, ikna edebilme, pazarlık yeteneği, bunun dışında ise, işletme kaynakları müşteri ihtiyaçlarına nasıl cevap verebilir, müşteri yönetimi, sağlam satış kanalı oluşturabilme ve tahmin yetenekleri sayılabilir.⁸⁶



Şekil 2.5 : Satışçı Özellikleri

Kaynak: Blythe, Jim, **Sales and Key Account Management**, Thomson, UK, 2005, s.15

Satışçılar, rekabet avantajı geliştirmek için müşterilerin zayıf ve güçlü yanları hakkında bilgi sahibi olmalıdırlar. Bu bilgi fırsatların ve değer yaratmak için

⁸⁶ Zoltners,Prabhakant Sinha,Sally E. Lorimer, **Building a winning sales force: powerful strategies for driving high performance**, USA, AMACOM, 2009, s.155

yaklaşımların belirlenmesi için gereklidir. Bunun yanında satışçılar, kendi firmalarının becerilerini ve kaynaklarını da bilmek durumundadır. Müşteri ve firma bilgisi satışçılar için kaçınılmazken, yöneticiler için bu bilgi taktiksel boyuttan stratejik boyuta kaymak durumundadır. Satışçılara bilgi kazandırılması açısından klasik eğitimler ve iş başı eğitimler önem taşımaktadır. Sosyal psikoloji açısından, rasyonel yeterlilik bireylerin gelişimini ve tatmin edici ilişkileri kurmasını sağlayan karakteristik özellikler olarak tanımlanmaktadır. Rasyonel yeterliliğin iki boyutu vardır: başlama ve gelişme. Başlama daha çok satış pazarlama yeteneklerini ifade eden boyuttur, gelişme ise ilişkinin korunmasını kapsayan boyuttur.⁸⁷

Değer temelli satış sürecinde satışçıların; stratejik düşünme ve planlama, organizasyon ve proje yönetimi, satış fırsatlarını gözetebilme, insanlarla kontak kurabilme, alıcının ihtiyaçlarını ve önceliklerini belirleme, çözüm sunabilme, tartışabilme, müşterinin hedefleri için işletme kaynaklarını koordine edebilme, müşteri tatminini göz önüne alma, işi fırsata dönüştürebilme, satış sonrası tekrar değer yaratabilme, problemleri tekrar çözebilme ve hizmet sağlayabilme gibi özelliklere sahip olması kaçınılmazdır.⁸⁸

Nitelikler; ego desteği (ego strenght); satışçının kendinin farkında olması zayıflıkları, güçlü yönlerini bilmesi anlamını taşır. Egos desteği ile satışçılar, yeni olasılıklar ve yaklaşımları araştırırlar, bu da optimizmi besler. Empati (empathy) ile satışçılar müşterinin bakış açısına anlayabilirler, ayrıca takım oyunu olan satışta empati olmazsa olmaz bir özelliktir. Ego güdüsü (ego drive), motivasyon olarak da tanımlanabilir ve bir işi gerçekleştirmek için gerekli olan enerjidir. Davranışları şekillendiren satışçıların sahip olduğu değerlerdir ve zaman ilerledikçe davranışlar alışkanlıklara dönüşür. Değer temelli bir satışçının sahip olması beklenen davranışları şunlardır: dürüstlük, bilgi, tarafsızlık, mükemmellik, zaman, hizmet. Dürüst olmak, doğruyu söyleme alışkanlığı olmak ve bu sayede insanları kendine inandırabilmek satışçılar açısından önemlidir. Bilgi sahibi olmak için okumaları ve kendilerini sürekli geliştirmeleri gereklidir. Satışçıların işi kazan-kazan stratejisi olarak görmeleri ve bu yönde mutualist bir ilişki kurmaları gereklidir. Satışçıların

⁸⁷ Weitz, a.g.e, 1999, 241-254

⁸⁸ Thomas P. Reilly, **Value-added selling**, McGrawHill, USA, 2003,s.25

mükemmeliyetçi olması, herşeyin en iyisini yapmaları, zamanı iyi yönetmeleri, organize olmaları ve müşteriye sundukları hizmetin kaliteli olması gereklidir.⁸⁹

2.1.3 Satış Gücü Kararları

Bütün firmaların sundukları ürünler eşit mükemmelliğe ulaştığında firmayı diğerlerinden ayırmanın en iyi yolu satış gücüdür. Sadece ürünün kendisi değil, müşterilere sağlanan ek değer de bir ürünü satmanın yöntemi olmaktadır. Çoğu işletme, ek değer üretmede kaliteli ürün ve hizmetler kadar kaliteli bir satış gücünün de önemli olduğunun bilincindedir.⁹⁰

Satış sisteminde, satış organizasyonu ve performansı dönüştürmede, değerlendirilecek ve geliştirilecek dört ana bileşen mevcuttur: (a) Roller, organizasyon, işe alma, (b)Çapraz koordinasyon, müşteri destek aktiviteleri, (c)Satış operasyonları ve destek aktiviteleri, (d)Performans yönetimi ve motivasyon.⁹¹

2.1.3.1 Satış Gücü Büyüklüğünün Belirlenmesi

Küçük satış gücü, büyük satış gücüne göre daha esnektir ve satışçılar arasında bilgi akışı daha hızlıdır, satış stratejisine adaptasyon da daha hızlıdır. Satış gücünün daha hızlı öğrenmesi ve adaptasyonu satışta verimlilik ve etkinliği artırır. Yeni ve büyümekte olan işletmeler satış güçlerini büyütürler bu sayede pazardaki erken fırsatı yakalamayı hedeflerler.⁹²

Optimum satış gücü büyüklüğünü belirlemek için kullanılan çeşitli yöntemler bulunmaktadır; bölme metodu, iş yükü metodu ve marjinal metottur. Bunlar şu şekilde açıklanabilir:⁹³

a. Bölme metodu:

En basit metottur. Bu metotta, ortalama bir satışçı, satış birimi olarak adlandırılır ve her bir satışçının satış hacmi cinsinden satış üretkenliği eşit kabul

⁸⁹ Thomas P. Reilly, a.g.e. ,s.20

⁹⁰ Allan J. Magrath, **1990-2000 Yıllarında Satış yönetimi**, Çev: Fatih Gündoğan. AMACOM: Amerikan Pazarlama Birliği. Rota Yayın, İstanbul, 1992, s.21.

⁹¹Stockton B. Colt, **The sales compensation handbook**, AMACOM, USA, 2nd edition,1998,s.7

⁹² Zoltners ve diğ, a.g.e., 2009, s.65

⁹³ Churchill, Ford, Walker, **Sales Force Management**, 3rd edition, Boston, Mass. Irwin/McGraw-Hill, 2000, s.211

edilir. Gereken satışı sayısı, tahmin edilen satış hacmi satışı biriminin beklenen satış değerine bölünmesiyle elde edilir.

$$n = s / p$$

n: gereken satışı sayısı

s: tahmin edilen satış hacmi

p: satışı biriminin tahmin edilen üretkenliği

Örneğin, 5 milyon \$ satış hedefleyen ve ortalama bir satışı biriminin 250.000\$ satış yaptığı bir işletmede 20 satışıya gereksinim vardır.

Bu metot satış tahminini temel alarak gerekli satışı sayısını belirlemektedir. Ancak satışıdan satışıya değişen satış miktarı, satış biriminin etkinliği, potansiyeli gibi değişkenleri direkt olarak göz önüne almamaktadır. Bunun yanında yeni bir satışı ile deneyimli satışıının satış miktarlarını eşit tutmaktadır.

b. İş Yüğü Yaklaşımı

Her bir satışıının eşit iş yükünü omuzlaması gerektiği prensibiyle işleyen bu metot, satış yönetiminin tüm pazara sunulacak hizmeti tahmin etmesini gerektirir. Toplam iş yükü, genellikle toplam müşteriye ne kadar ziyaret yapılacağı ve ilişkilerin ne kadar süreyle devam ettirileceğinin bir fonksiyonudur. Toplam iş yükünün belirlenmesinin ardından, her bir satışıının sorumlu olduğu iş yükü belirlenir ve toplam iş yükü satışıının iş yüküne bölünerek gerekli olan satışı sayısı elde edilir.⁹⁴ İş yükü hesaplamasında altı adımdan söz etmek mümkündür:⁹⁵

I. Satış potansiyeline göre mevcut ve potansiyel müşterilerin sınıflandırılması

Sınıf A	büyük	100 müşteri
Sınıf B	orta	180 müşteri
Sınıf C	küçük	220 müşteri

II. Her bir müşteri sınıfı için ziyaretin süresi ve sıklığının tahmin edilmesi

Sınıf A	30 dk/ziyaret*	150 ziyaret/yıl=	75 saat/yıl
Sınıf B	20 dk/ziyaret*	210 ziyaret/yıl=	70 saat/yıl
Sınıf C	15 dk/ziyaret*	160 ziyaret/yıl=	40 saat/yıl

III. Tüm pazar için gerekli olan çalışma süresinin hesaplanması

Sınıf A	100 müşteri*	75 saat/yıl=	7500 saat/yıl
Sınıf B	180 müşteri*	70 saat/yıl=	12600 saat/yıl
Sınıf C	220 müşteri*	40 saat/yıl=	8800 saat/yıl

⁹⁴ A.g.e, s.213

⁹⁵ Ralph Anderson, Joseph Hair, Alan Bush, **Professional Sales Management**, USA, McGraw-Hill, 1992, s.182

IV. Bir satışçının izin, hastalık vb. durumlar göz önüne alınarak yıllık toplam çalışma saatinin belirlenmesi

$$40 \text{ saat/hafta} * 45 \text{ hafta} = 1800 \text{ saat/yıl}$$

V. Elde edilen toplam çalışma saatinin satış, satış dışı, seyahat yüzde olarak belirlenmesiyle satış aktivitelerinin saat olarak karşılığının bulunması

satış	55% =	990 saat
satış dışı	20% =	360 saat
seyahat	25% =	450 saat
	100%	1800 saat

VI. Tüm pazar için gerekli olan çalışma süresinin satış aktivitesi için harcanan süreye bölümüyle gerekli iş yükü sayısı hesaplanır.

$$\text{gerekli satış personeli sayısı} = 28900 \text{ saat} / 990 \text{ saat} = 29.2$$

c. Marjinal Metot:

Satışçıların ek harcamalarıyla meydana gelen ek kar, ek maliyeti geçene kadar satışçı eklenmesi mantığını savunur. Örneğın, bir satışçının getirisi 300000\$ iken iki satışçının getirisi 550000\$ olabilir. Yani eklenen her bir satışçı azalan bir getiri sağlayabilir. Bunun yanında eklenen her bir satışçı artan bir maliyete sebep olabilir. Bu nedenle kısıtlar gözetilerek en optimum sayının belirlenmesi için çalışılması gereklidir. Diğeri metotlara göre en kompleks metottur.⁹⁶

2.1.3.2 Satış Gücü Organizasyonu

Organizasyon yapısının oluşturulması satış yöneticilerinin görevidir ve işletme hedeflerini elde etmeyi kolaylaştıracak ve satışçıların etkinliğini arttıracak en uygun yapının belirlenmesi gereklidir.

Performans değerlendirme, sorumlulukların belirlenmesi, pazarın tam olarak kapsandığından emin olunması, müşterilerle sürekli ilişkinin kurulması, maliyetlerin azaltılması amacıyla satış gücü organizasyonu yapılmalıdır.⁹⁷

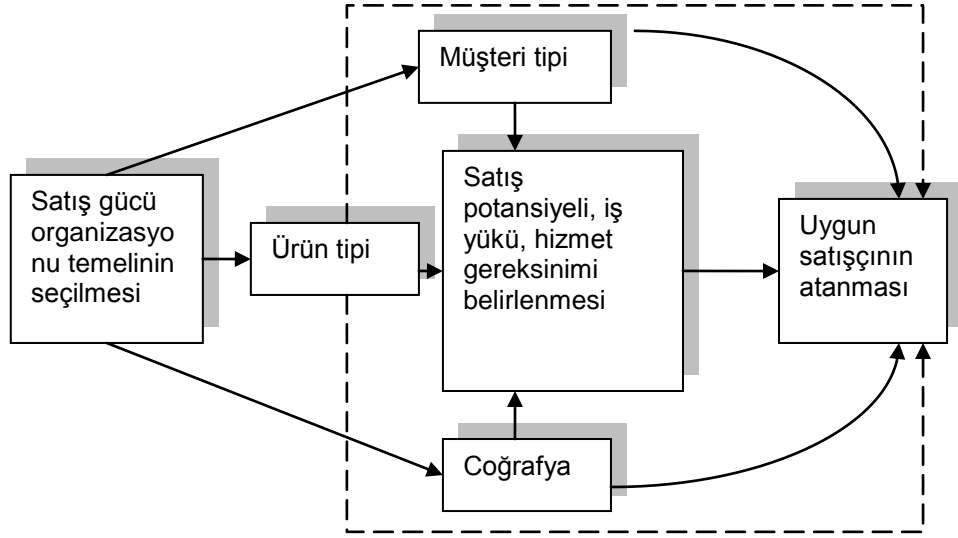
Doğru satış gücü yapısına sahip olmak, işletmelerin hedefindeki her bir müşteri segmentinde doğru ürün ve aktiviteyle etkin satış süreci gerçeğeştirmesine olanak sağlar. Dolayısıyla satış gücü yapısı müşteri ve işletme sonuçları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.⁹⁸

⁹⁶ Churchill, Ford, Walker, a.g.e, s.217

⁹⁷ Blythe, a.g.e, s.197

⁹⁸ Zoltners ve diğ., a.g.e. 2009, s.92

Satışçıları genel satışı (generalist) ve uzman satışı (specialist) olarak ele almak da mümkündür. Uzmanlar, belirli bir pazar, ürün vb. konular üzerinde yoğunlaşan satışçılar iken, normal satışçılar her türlü ürün ve satış aktivitesinden sorumludur ve satış ziyareti dışındaki satış aktivitelere de zaman harcarlar, ayrıca kendileri açısından daha rahat olan müşteri, ürün, pazar alanına yönelme eğilimi taşıdıklarından stratejik ve karlı ürün satışında performansı düşürebilirler. Bu nedenle kilit müşteri ve ürünleri teşvik edici prim sistemi, zaman yönetimine destek olacak haftalık ürün ve müşteri hedefleri gibi bazı verimlilik faktörleri kullanılarak satış gücü daha etkin kullanılabilir. Ancak yine de kompleks ve stratejik olarak önemli ürünlerde ürüne özel uzman satışçıların tercih edilmesi satış performansını olumlu etkileyecektir.⁹⁹



Şekil 2.6 : Satış gücü organizasyonunun dizayn edilmesi süreci

Kaynak: Blythe, Jim, 2005, **Sales and Key Account Management**, Thomson, UK, s.198

Satış gücü organizasyonunun dizaynında coğrafya, ürün temel alınarak her bir satışçı için iş sorumlulukları belirlenir. Kaç adet bölgenin olacağı, bu bölgelere kaç satışçının atanacağı, ürün sorumlulukları satış yönetimin karar vermesi gereken konulardır. Bu noktada, satış alanlarındaki satınalma gücü, her bir alan için harcanması gereken servis süresi, rekabet yoğunluğu gibi faktörler dikkate alınmaktadır. Bunların yapılmasındaki amaç, her bir satışçının performansı için eşit şartların yaratılmasını sağlamaktır. Satışçıların kendi satış alanlarından tatmin olması, alanın satış potansiyeli, rekabet koşulları, iş yükü gibi faktörlere

⁹⁹ A.g.e,s.100

dayanmaktadır. Satışçının, satış alanından tatmin olmaması tavır ve davranışlarını direkt etkilediğinden doğru satış gücü organizasyonu önem taşımaktadır.¹⁰⁰

İşletmelerde genellikle satış gücü; coğrafi temele göre, ürün temeline göre, müşteri temeline göre ve karma yapı olmak üzere dört biçimde organize edilebilmektedir.

Coğrafik temele göre organizasyonda satışçılar, sorumlu olduğu bir bölgeye atanır. Satışçılar tüketicilere coğrafi olarak yakın olduğundan ve her bir satışçılar belirli bir bölgeden sorumlu olduğundan seyahat masrafları azdır ve seyahatte geçen zaman süresinden tasarruf sağlanır. Satışçılar ile bölgedeki tüketiciler arasındaki ilişkiler daha yakın olacağından ve tüketici sürekli kontrol altında olacağından satış etkinliği olumlu etkilenir. Ancak uzmanlaşma sınırlıdır ve ürün ya da müşteri bazlı yönetim kontrolü yetersiz kalabilir.¹⁰¹

Müşteri temeline göre organizasyon, dikey pazarlama olarak da adlandırılır. Farklı müşteri özelliklerine göre, sektörler göre farklı satış güçleri oluşturulmasını öngören yapıdır. Farklı sektörlerde yer alan işletmelerin farklı ihtiyaçları olabileceğinden hareketle böyle bir organizasyon yapısı geliştirilmiştir. Müşteri odaklılık bu yapı için kaçınılmazdır.

Ürün temeline göre organizasyonda çok sayıda ve farklı ürün yelpazesine sahip işletmelerde, her bir ürün grubuna ait satış gücü oluşturulur. Bu sayede satışçılar ürünleri konusunda uzmanlaşırlar. Ancak bu yapı coğrafik yapıya göre daha maliyetlidir. Ürün temeline göre organizasyon şu avantajları sunar:¹⁰²

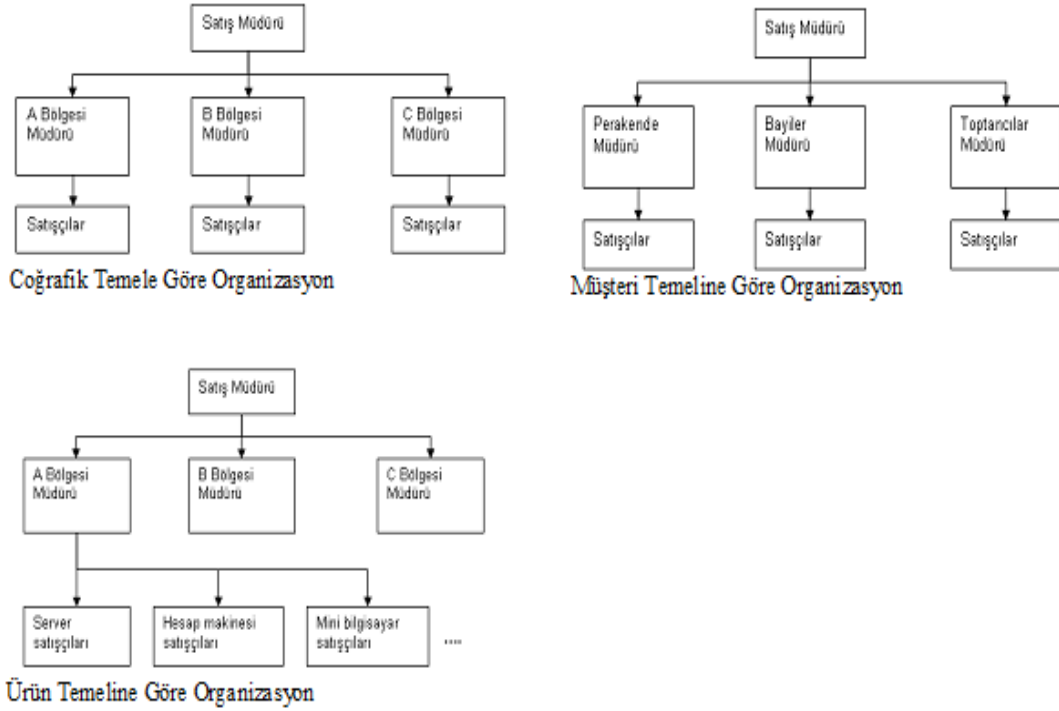
- Ürün hattı kompleks olduğunda satışçıların ürün hakkındaki bilgisi daha derin olur, bu sayede satış gücü etkinliği artar.
- Satış müdürleri, stratejik olarak önemli ürünlere satış gücü eforunu yönlendirir.

¹⁰⁰ Ken Grant, David W. Cravens, George S. Low, William C. Moncrief, "The Role of Satisfaction With Territory Design on the Motivation, Attitudes, and Work Outcomes of Salespeople", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2001, Volume 29, No. 2, pages 165-178.

¹⁰¹ Thomas N. Ingram, Raymond W. LaForge, Ramon A. Avila, Charles H. Schwepker, Jr., Michael R. Williams, **SELL**, South-Western Cengage Learning, USA, 2010, s.251

¹⁰² Zoltners, Prabhakant Sinha, Sally E. Lorimer, a.g.e., 2009, s.102

Karma yapı ise, diğer yapıların tek başına uygulanması yerine daha etkin çözümler sunduğu düşünülerek birden fazla yapının kombinasyonunun kullanılmasıyla oluşturulur. Müşteri ihtiyaçlarının analiz edilmesi ve işletmenin ürün portföyünün de incelenmesiyle uygun yapı ya da yapıların uygulanmasına karar verilmelidir.



Şekil 2.7 : Satış Gücü Yapısı Çeşitleri

2.1.3.3 Satışçıların Seçilmesi

Satış gücünde yer alacak kişiler için satış pozisyonu profilinin tanımlanması, aday havuzundan başvuruların elenmesi, en başarılı, uygun adayın bulunması ve etkilenmesi satışçılarının seçim sürecini oluşturur.¹⁰³

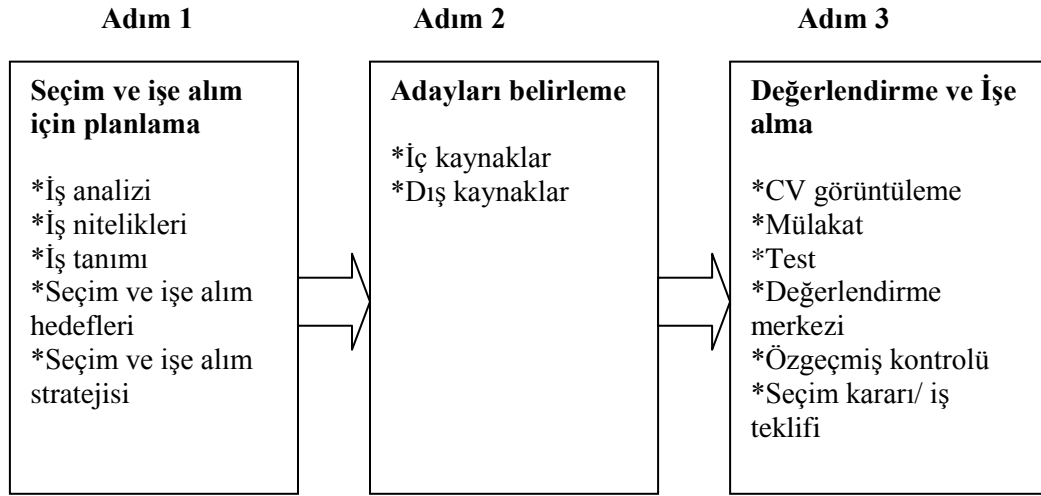
Kişisel satışçılarının seçilirken sahip olmaları beklenen özellikleri önemlidir. Satışçılarda seyahat edebilme, duygusal denge, dışa dönüklük, sabır kişilik özelliği olarak bulunması gerekli özelliklerdir.¹⁰⁴

¹⁰³ Andris Zoltners, Prabhakant Sinha, Sally Lorimer, **Kellogg on Marketing**, Edited by: Alice Tybout and Bobby Calder, John Wiley & Sons, New Jersey, 2010, s.280

¹⁰⁴ Blythe, a.g.e, s.120

Özgeçmiş, hayat tarzı, kişilik, beceriler performans üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Özellikle değerlendirme merkezi mülakatları satışçıların seçiminde daha iyi sonuçlar vermektedir. Çünkü bu tip mülakatlarda adayların davranışlarının gözlenmesi mümkündür. Yalın mülakatlara göre daha fazla zaman ve maliyet gerektirmektedir, bu nedenle ön eleme gereklidir.¹⁰⁵

Uygun olan adayların seçilmesi için farklı kaynaklar kullanılabilir. Örneğin, işletmede çalışan diğer personellerin tavsiye ettiği kişiler, iş ilanlarına yapılan başvurular, ajanslar, eğitim kurumları aday bulma açısından kullanılabilir.¹⁰⁶



Şekil 2.8 : Satışçı Seçim Süreci

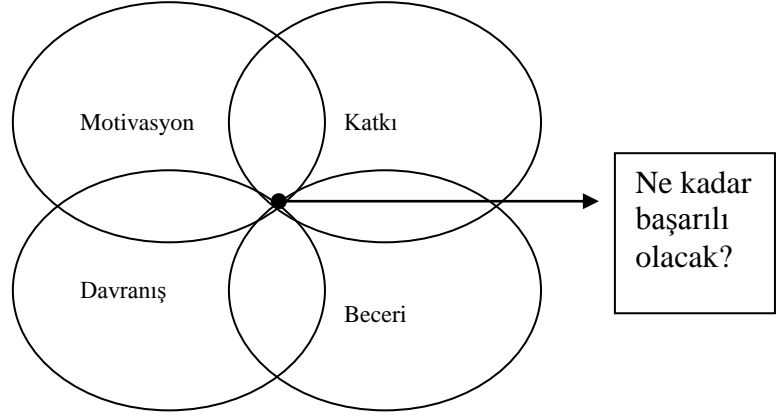
Kaynak: Thomas N. Ingram, Raymond W. LaForge, Ramon A. Avila, Charles H. Schwepker, Jr., Michael R. Williams, **SELL**, South-Western Cengage Learning, USA, 2010, s.252

İşe alım sırasında adayların başvuru formları incelenir, özgeçmişler üzerinden elemeler yapılarak, uygun bulunan adaylar mülakatlar aşamasına dahil edilir. Psikolojik ve başarıyı temel alan testler uygulanabilir. Adaylara rol çalışması yaptırılabilir, değerlendirme merkezi uygulamalarıyla grup çalışmaları yaptırılabilir. Bunun yanında adayların referansları da adaylar hakkında fikir verebilir.¹⁰⁷

¹⁰⁵ Albers, a.g.e, s.248-266

¹⁰⁶ Blythe, a.g.e, s.126-127

¹⁰⁷ A.g.e, s.130



Kaynak: William T. Brooks, “**The new science of selling and persuasion: how smart companies and great salespeople sell**”, JohnWiley & Sons, USA, 2004, s.59

Satışçıların işe alınmasında, satış takımının ,satış yönetimin, müşteri ve satış alanının ihtiyaçları ile tüm organizasyonun ihtiyaçları göz önüne alınabilir.¹⁰⁸

2.1.3.4 Satışçıların Eğitimi

Satışçıların, becerileri, konsept, davranış ve tutumlarını geliştirmeleri ve bu sayede satın alma kararlarında pozitif etki yaratmaları için yapılan çalışmaların tümüne satış eğitimi denilir. Satış eğitimi satıcı ve alıcı arasındaki etkileşime odaklanır ve satışçıların ürün/ hizmeti ikna edici şekilde müşterinin anlayacağı üslupla sunma için gerekli olan teknik ve araçları sağlar.¹⁰⁹

Eğitim çeşitleri içerisinde; sınıf eğitimleri, rol çalışmaları, tartışma grupları, saha ziyaretleri, eğitici video ve filmler, eğitim paket programları sayılabilir. Eğitimler, satış becerileri, ürün bilgileri, satış yönetimi, işletme bilgileri, müşteri bilgisi, pazar bilgisi vb konular da olabilir.¹¹⁰

Yüksek performans gösteren satış gücünde fark yaratan unsurlardan biri satış eğitimidir. Eğitimlerin içerikleri; bilgi, satış becerileri, zaman ve satış yönetimi, motivasyon olabilir. Bilgi, teknik anlamda ürün, şirket bilgileri, işletme yönetmelikleri,rakipler ve müşteriden gelen geribildirimleri içerebilir. Satış becerilerini arttırmak için sunum teknikleri, müşteriye yaklaşım, satış kapatma gibi

¹⁰⁸ Robert A. Simpkins, **The secrets of great sales management**, AMACOM, NewYork, 2004, s.74

¹⁰⁹ Jerry Rosen, **Performance-Based Sales Training**, Human Resource Development Pres Inc., Massachusetts, 1997, s.8

¹¹⁰ Blythe, a.g.e, s.146-147

konuları kapsayabilir. Bunun yanında zamanı etkin kullanabilme ve zaman zaman motivasyon artırıcı eğitimlere yer verilmesi uygundur. Eğitim bütçesinin doğru miktarda ve alanda kullanılması kararı satış yönetim için önemli bir konudur.¹¹¹

Satış eğitiminin başarılı olabilmesi için kişiselleştirilebilir (firmaya, dinleyici kitlesine göre, gereksinim duyulan konuyla ilgili, performans odaklı, interaktif, ölçümü kolay, maliyet açısından etkin ve motive edici olması gereklidir.¹¹²

Eğitimlerin sunduğu faydaları şu şekilde sıralamak mümkündür.¹¹³

- **Satış performansını artırır:** Daha iyi eğitilmiş satışçıların daha iyi performans sergilediği , daha hızlı satış kapattığı ve daha fazla hacimde satış yaptıkları gözlenmiştir. Müşteri tatmini de eğitilmiş satışçılarla artış göstermektedir.
- **Maliyetleri düşürür:** Daha etkin çalışan bir satış gücü daha çok satış kapatır, bu da daha az ziyaret tekrarı demektir. Aynı zamanda müşteri şikayetlerinde azalma daha az zaman kaybetme anlamına gelmektedir.
- **Çalışan devrini azaltır:** Eğitilerek yetişmiş satışçı kendine ve firmasına güvenir. Bu da uzun vadede işten çıkarma, işe alma ve eğitim maliyetlerinde azalma sağlar.
- **Motivasyonu geliştirir:** İyi eğitimler çalışanların motive kalmasını sağlamaktadır.
- **Yönetim girdisinde azalma meydana gelir:** Eğitimler sayesinde satışçılar kendi kendilerini yönetebilecek yetkinler kazanırlar. Bu sayede yönetim daha farklı alanlarda problemleri çözebilecek zaman elde edebilir.

Satış eğitimi alması uygun olan kişiler; yeni işe girmiş ya da transfer olmuş satışçılar, mevcut az deneyimli ve çok deneyimli satışçılar, potansiyel müşteriyle etkileşim içerisinde olan satış destek dışı çalışanlar, satış yönetim ekibidir.¹¹⁴

¹¹¹ Albers, a.g.e, s.248-266

¹¹² Rosen, a.g.e., s.13

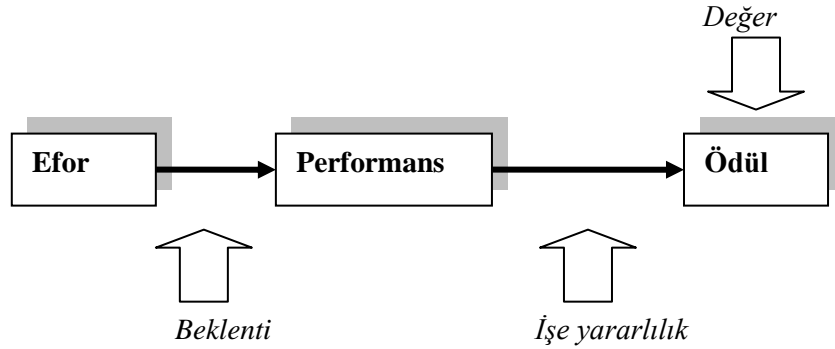
¹¹³ Blythe, a.g.e, s.139

¹¹⁴ Rosen, a.g.e., s.18

2.1.3.5 Satışçıların Motivasyonu

Satış gücünün motivasyon kuramları açısından beklentileri; övgü alma, yararlı olduğunu hissetme,, başarı, özgürlük, otorite, kişisel gelişimle yetişme, bağlanma duygusu, üst yöneticilerle ilişki kurabilme, yetkili liderlik, adil yönetim politikası, iş güvenliği, ücret ve terfidir. ¹¹⁵

Motivasyon Modelinin birinci adımı efor- performans ilişkisini içermektedir. Beklenti, satışçının daha fazla efor karşısında daha fazla performans göstereceği inancını temsil etmektedir. Bu inanç satışçıda ne kadar kuvvetliyse daha çok çalışma arzusu taşımaktadır. Bu noktada satış yönetim, satışçıların rol algısından emin olmalıdır, çünkü eforun yanlış alanlarda kullanılması performans getirmeyecektir. Ayrıca beklentileri karşılamak için belirsizlikleri ortadan kaldırmak gereklidir. Bunun yanında koçluk ve eğitimler beklentiler üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Modelin ikinci adımı ise, performans- ödül ilişkisine dayanmaktadır. Daha iyi bir performansın daha iyi bir kişisel ödülü öngörmesi gerekmektedir. Satışçılar, daha iyi performansın daha iyi ödüllendirildiğini gördüklerinde daha motive çalışmaktadırlar. ¹¹⁶ Bu da başarılı bir ödüllendirme sisteminin işletme açısından ne kadar önem taşıdığını göstermektedir.



Şekil 2.9 : Motivasyon Modeli

Kaynak: Dalrymple, Douglas, William Cron, Thomas Decarlo, **Sales Management**, 7th ed., USA, John Wiley, 2001, s.439

Bunun yanında ödülün değeri de motivasyon modelinin diğer bir boyutudur. Satışçıların ihtiyaçları ve onları neyin daha çok motive edebileceğini anlamak için çaba harcamak onların motivasyon algılarını çözümleyebilmek açısından önemlidir.

¹¹⁵ Robert J. Calvin, , **Sales Management**, USA, McGrawHill Executive MBA Series, 2001, s.173

¹¹⁶ Dalrymple, Cron ve Decarlo, a.g.e, s.440

Motivasyonu etkileyen faktörler içerisinde şu maddeler sayılabilir:¹¹⁷

- İşin kendisi
- Hatasız geribildirim
- Motive insanlar
- Katılım
- İşletmenin bir parçası olabilmek
- Moral
- Disiplin
- İyi yönetim
- Maddi ödül

2.1.3.6 Satışçıların Ücretlendirilmesi

Satış yönetiminde kullanılacak ücretlendirme metotları şunlardır:¹¹⁸

Sadece Maaş Ödenmesi: Satışçılara belirli bir dönem için belirli bir ücret ödenmesini öngörür. Bu metotta satışçıların performansı doğrudan dikkate alınmaz. Satışçılara güven sağlar, çünkü her ay ne kadar maaş alacaklarını bilirler ve işletmeye olan çalışan bağlılığı sabit maaş almayan satışçılara göre daha yüksektir. Satışçıların çalışma zamanının ve faaliyetlerini kontrol edilmesinin yoğun gerektiği durumlarda bu metot kullanılabilir. Takım çalışmasının önemli olduğu işletmeler için uygundur.

Sadece Komisyon Ödenmesi: Sadece maaş ödemesi metoduyla zıt olarak bu metot sadece satış performansını dikkate alır. Ücretler, belli bir dönemdeki satışları esas alarak belirlenir. Komisyon satış kotasının bir yüzdesi, karın bir yüzdesi, satış gelirinin bir yüzdesi şeklinde olabilir. Ancak bu metodun uygulanmasında satışçıların satışı kolay ve kısa sürede satılabilecek ürünlere yönelmesi riski vardır. Bu durum da yeni müşteri elde etme ve yeni ürün satma eğilimini olumsuz etkiler. Örneğin, kapıda satış yapan işletmeler için uygun bir yöntemdir. Satış hacmi fazla olan satışçılar için oldukça kazançlı bir metottur.

Maaş Artı Komisyon: Sabit bir maaş üzerine eklenen değişken satış hacmine bağlı komisyon ile ücretlendirilme şeklindedir. Endüstriyel satışçılar kompleks ürün satışında

¹¹⁷ Blythe, a.g.e, s.168

¹¹⁸ Dalrymple, Cron, Decarlo, a.g.e, s.476-481

ihtiyaç duyulan gücü sağlamak için genellikle maaş artı komisyon şeklinde ücretlendirilirler. Pek çok işletmede komisyon miktarı ürünün karlılığına göre belirlenir. Bu metot en çok tercih edilen yöntemdir. Bu metodun amacı satışçılardan yüksek performans gösterenleri ödüllendirmek ve satışçılar üzerinde kontrolü sağlayabilmektir.

Maaş Artı İkramiye: İkramiye olumlu faaliyetleri ve olağanüstü sonuçları ödüllendirmek için performansa bağlı yapılan bir ücretlendirmedir. Çoğunlukla yıl sonunda ya da yılın belli zamanlarında verilir. Satış yöneticileri, satışçıların satış sonuçlarını, müşteri ilişkilerini, satış sonrası destek hizmetlerini de değerlendirerek ikramiyeye karar verirler. Kotalar, yeni müşteriler, bölge satışları ve işletmenin genel performansı ikramiyenin belirlenmesinde etkindir.

Ayrıca maaş, komisyon ve ikramiyeden oluşan bir kombinasyon da söz konusu olabilir.

Sadece maaş ödemesi, satışçı için güven yaratırken ekstra eforu ödüllendirmediği için dezavantajı vardır. Yalnızca komisyon ödemesi adil bir yöntem olarak görülse de hiç satış yapılmayan durumda ücret ödemesi yapılmadığından ceza olarak algılanabilir.¹¹⁹

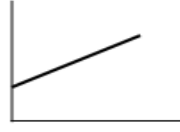
Çizelge 2.4 : Ücretlendirme Sisteminin Karşılaştırması

	Sabit maaş	Sadece komisyon	Maaş+komisyon	Maaş+prim
Kullanım	Takım satış/tekrarlı satış/uzun pazarlık periyodu/satış ölçmenin zor olduğu durumlar	Yeni ürün/tanınmayan işletme/yarı zamanlı çalışan satışçı	Prim ihtiyacı durumlarında	Bireysel değerlendirmenin zor olduğu durumlar/uzun dönemli prim temini
Avantaj	Kolay yönetim/işletmeye bağlılık/maliyet kontrolü/satışçı güvenliği	Minimum prim/sabit maliyetlerde azalma/iyi satışçıyı cezbeder	Güçlü prim sağlar/satış dışı aktivitelerde kontrol/performans arttırır	Esnek uygulama/takım ruhu/ amaçlara uyum
Dezavantaj	Çok adil değil/motive edici değil/harcama ve gelirle bağlantılı	Satışçı üzerinde az kontrol/değişen çevre koşullarında problem yaratır	En iyi satış rakamlarının olduğu bölgelere yarar	Karmaşık/ öznel değerlendirme/motivasyonda düşüş yaratabilir

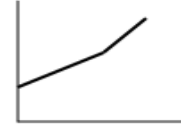
Kaynak: Inés Küster and Pedro Canales, “Compensation and control sales policies, and sales performance: the field sales manager’s points of view”, *Journal of Business & Industrial Marketing* ,26/4 (2011) 273–285

¹¹⁹ Blythe,a.g.e, s.171

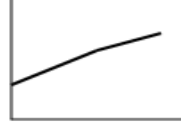
Performansa göre prim sistemi belirli bir sistemde gerçekleştirilebilir.



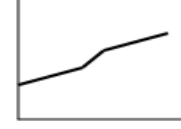
Doğrusal ödeme: Sabit plan, her başarı için aynı oranı öngörür. Maaşla birlikte ya da ayrı olarak ödenir.



Artan ödeme: Her bir satış seviyesi için farklı oranları öngörür. Satış arttıkça artan bir oran belirlenir.



Azalarak artan ödeme: Belli bir satıştan sonra, satışlar artsa da prim oranı azalır. Satışçıların belirli bir miktardan sonra daha fazla prim kazanmadığı sistemler örnek verilebilir.



Karma ödeme: Belirli satış miktarları aralıkları için belirli oranların geçerli olduğu kombinasyon planlarıdır.

Şekil 2.10 : Performans- Prim İlişkisi

Kaynak: Zoltners, A., Sinha Prabhakant, Greggor Zoltners, , **A Complete Guide to Accelerating Sales Force Performance**, USA, AMACOM, 2001, s.304

Ücretlendirme sistemi, satış performans ve satış organizasyonu verimliliği üzerinde önemli etkiye sahiptir ve kullanılan kontrol sistemiyle bağlantılıdır. Sabit ücretlendirme davranışsal kontrol sisteminin kullanıldığı durumlarda, komisyon uygulaması ise, çıktı odaklı kontrol mekanizmasında kullanılmakta ve motivasyonla bağlantılıdır. Bu nedenle bu iki sistemin kombinasyonu, satışçılar sabit maaşın güvenliği ve ücretlendirmenin değişken kısmı için motivasyon ile daha iyi çıktı sağlamak için yetkinliklerini geliştirip işletmeyi daha verimli hale getirmektedirler.¹²⁰

2.2 PERFORMANS

Satış açısından performans yönetimi, satışçıların işteki performans ve başarısını, davranışlarındaki tutarlılığı ve iş yapmadaki yetkinliklerini önceden bu amaçla saptanmış standartlarla karşılaştırarak o işin gereklerine göre ölçme ve değerlendirme sürecidir. Performans yönetimi, performansın standart ve objektif bir biçimde değerlendirilmesini, satış hedefleriyle kişisel hedeflerin örtüşmesini, satışçılara geribildirim verilmesini, kariyer planlarının yapılmasını, kişinin

¹²⁰ Inés Küster and Pedro Canales, "Compensation and control sales policies, and sales performance: the field sales manager's points of view", *Journal of Business & Industrial Marketing* ,26/4 (2011) 273–285

yeteneklerini geliştirmesini, ücret ve ödül sisteminin düzenlenmesini, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini sağlaması açısından önemlidir.¹²¹

Kabul edilebilir satış sonuçlarının başarılması, satışçıların bireysel hedeflerini başarmalarına olanak veren bir gereklilik, aynı zamanda da işletme performansı için önemli bir gereksinimdir. Bu nedenle, satış yöneticilerinin, bölge yöneticilerinin satışçıları motive etmesi başarı için önemli bir araçtır. Bu noktada, satış yöneticileri satış yönetimi kontrol stratejilerini uygulamada önemli bir rol üstlenirler. Performans değerlendirmede yalnızca istatistiksel analizlerle sonuçların değerlendirilmesi değil, satışçıların çevre, şimdiki ve gelecekteki durumların satışçıların işlerine etkilerinin de değerlendirilmesi gereklidir.¹²²

2.2.1 Performans İle İlgili Kavramlar: Etkinlik, Etkililik, Üretkenlik, Uyum

Satış gücü yapısının üç temel hedefi vardır:¹²³

- Uyum (adaptability)
- Etkililik (efficiency)
- Etkinlik (effectiveness)

Satış yapısının uyum yeteneği yüksek ise, işletme hızlı bir şekilde ürün ve pazar koşullarına cevap verebilir. Ürün ve pazarda yaşanan dalgalanmaların üstesinden mevcut satış yapısıyla gelinebiliyorsa, bu yapıya *uyumlu yapı (adaptive structure)* denilmektedir.

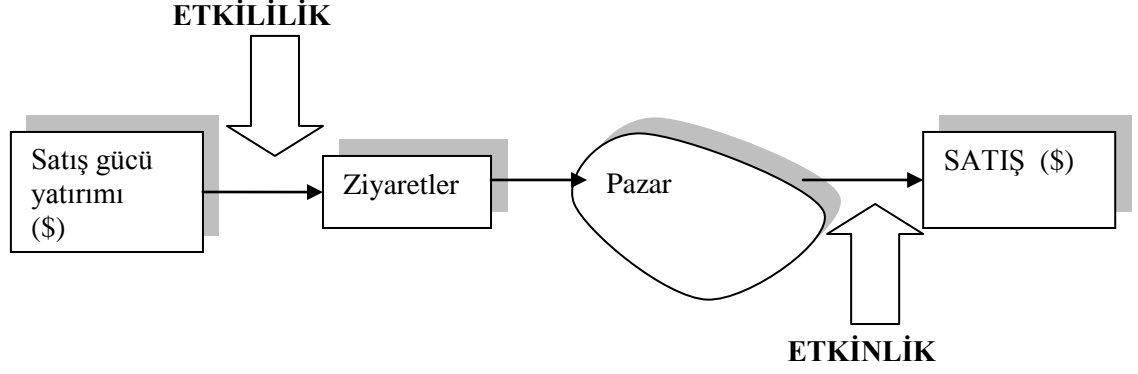
Etkinlik ve etkililik de satış yapısının önemli hedeflerindedir. İşletmeler satış yöneticisi ve satışçıları işe alarak ve satış departmanına belirli bütçe ayırarak yatırımda bulunurlar. Bu sayede işletme pazardaki müşteri ve ilgili kişilerle iletişim halinde olma yoluna gider. Satış ekibi de bu amaçla çeşitli ziyaretler ve görüşmeler gerçekleştirir. Pazar ise, bu ziyaretlere bağlı olarak ürün veya hizmeti satın alarak tepki verir. *Etkililik*, satış gücünün, bu yatırımı ziyaretlere dönüştürülebilme oranını ifade etmektedir. Ne kadar etkili bir satış yapısı varsa, o kadar etkili ziyaret elde

¹²¹ Ürkmez, a.g.e, s.15

¹²² Küster and Canales, a.g.e, 273–285

¹²³ Andris Zoltners , Sinha Prabhakant, Greggor Zoltners, 2001, **A Complete Guide to Accelerating Sales Force Performance**, AMACOM, USA, s. 113

edilmesi anlamına gelmektedir. *Etkinlik* ise, müşterinin satış gücünün yaptığı ziyaret/görüşmenin seviyesine verdiği yanıttır. Yüksek etkinliğe sahip bir satış gücü her bir görüşme/ziyarete yüksek etki yaratacak ve böylece yüksek miktarda satış gerçekleştirecektir.¹²⁴



Şekil 2.11 : Etkililik ve Etkinlik

Kaynak: Zoltners, A., Sinha Prabhakant, Greggor Zoltners, , **A Complete Guide to Accelerating Sales Force Performance**, USA, AMACOM, 2001s. 113

Etkinlik, sonuç odaklıdır ve organizasyon hedeflerinin sağlanıp sağlanamadığıyla ilgilidir. Etkililik ise maliyete odaklanarak kaynakların ekonomik kullanılıp kullanılmadığıyla alakalıdır. Bir organizasyon etkin olduğu halde etkili olamayabilir ya da etkili olduğu halde etkin olamayabilir. Etkinlik,doğru şeylerin yapılması; etkililik ise, işlerin doğru yapılması olarak da ifade edilebilir.

Satış organizasyonunun *etkinliği* (*effectiveness*), bir bütün olarak organizasyonun ya da bir grup satışçının bireysel başarıyla elde ettiği sonuçlarının değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Bu gibi değerlendirmeler, pazar payı, fayda sağlama gibi bir takım finansal indikatörler kullanılarak yapılır. Bu finansal indikatörlerin yanında, satış yöneticisinin tatmini gibi başka etkinlik indikatörleri de mevcuttur. Örneğin, işletmeye yeni müşteriler kazandırılması gibi. Bu etkinlik iç (satışçı, yönetici) ve dış (satışçının çalışma alanı) etkiye sahiptir. Bu nedenle etkinlik, satışçının kısmen sorumlu olduğu sonuçlar ile satışçının kontrolüne bağlı olmayan bazı faktörlerin etkisi altındadır.¹²⁵

¹²⁴ Zoltners ve diğ.,a.g.e , s.113

¹²⁵ Churchill ve diğ.,2000

Satış yüksek riskli bir iştir. Ürün, müşteri servisi, takım satışı, satış bölgesi, satış etkinliğini etkileyenler arasında sayılabilir.¹²⁶

Satış üretkenliğinde (prodüktivite/ verimlilik) (sales productivity) odak nokta, müşterilerle geçirilen zamanın (seyahat veya rapor yazma dışında) maksimize edilmesidir. Verimlilik, bir üretim veya hizmet sürecinin belli bir döneminde, üretilmiş olan ürün ve hizmetlerle (çıktı), bu üretimi gerçekleştirmek için kullanılan üretim kaynaklarının (girdi) birbirine oranı ile elde edilen bir katsayıdır. Satış üretkenliği oranlarla ifade edilir ve satışları arttıran herhangi bir konuya temas eder. Satış üretkenliği, tüm satış prosesini değerlendirerek satış aktivitelerinden ne kadar faydalandığı ve bu aktivitelerle daha fazla neler yapılabileceği hakkında fikir verir. Örneğin, elektronik dokümantasyon ile zamandan kazanılması, seyahat planı ve satış sahası planlamasını müşterilerle maksimum zaman geçirecek şekilde dizayn etmek, etkin olduğu kadar üretken satış tekniklerinin kullanıma karar verme (zaman olarak kısa ancak müşteriler için etkin kabul edilen toplantılar gibi).¹²⁷

Tüm bu faaliyetlere karar verilebilmesi için mevcut durum hakkında bilgi sahibi olunması gereklidir. Satış üretkenliği analiziyle bunlara ışık tutmak mümkündür.

Üretkenlik analizi daha çok girdi ve çıktı arasındaki oranı temsil etmektedir. Satış yöneticileri satışçıları yönettiğinden, onlar için en uygun girdi satışçılardır. Bu nedenle satışçı üzerinden pek çok oran hesaplanabilmektedir. Satış, harcama, ziyaret vb pek çok faktör prodüktivite analizinde kullanılabilir. Üretkenlikte iki temel amaçtan söz edilebilir. Birincisi, aynı seviyede girdi ile daha çok çıktı sağlayabilme; ikincisi ise, aynı miktarda çıktıyı daha az girdiyle karşılayabilmektir. Üretkenlik analizi hangi stratejinin daha uygun olduğu konusunda ipucu vermektedir. Karlılık analizi finansal bir perspektife sahipken, üretkenlik analizi daha çok yönetim odaklıdır.¹²⁸

Karlılık genellikle şu parametrelere dayanır:¹²⁹

- Satışı gerçekleştirmek için geçen süre

¹²⁶ Zoltners ve diğ., a.g.e, s.256

¹²⁷ Frosyth, a.g.e, s.73-75

¹²⁸ Thomas N, Ingram., Raymond Laforge, Charles H. Scwepker, Sales Management: analysis and decision making, 3rd ed., Fort Worth: Dryden Pres, 1997, s.383

¹²⁹ Dalrymple, Cron, Decarlo, a.g.e, s.9

- Fiyat iskonto miktarı
- Promosyonlu destek miktarı
- Satış sonrası destek miktarı
- Gelecekteki ürün satışı

Satış üretkenliği ölçümünde kullanılabilecek ölçütler şu şekilde sıralanabilir:¹³⁰ Satışçı başına, sipariş başına, hesap başına düşen gelir, satışçı başına düşen kar, satışçı başına düşen maliyet, sipariş ya da ziyaret başına düşen maliyet, kapatma oranı, pazar payı, yeni müşteri sayısı, satış yapılan toplam hesap, kaybedilen müşteri, mevcut ve potansiyel müşteriye bir haftada yapılan ziyaret sayısı, demo, test, sunum vb. aktivitelerin sayısı, müşteriyle bir haftada geçirilen süre, karar verme sürecine destek verme.

2.2.2 Performans Kavramı

Performans sözcüğü, belirli bir zaman birimi içerisinde üretilen mal veya hizmet miktarı olarak tanımlanmakta ve literatürde işlevine göre "etkinlik", "verim", "çıktı" kavramlarıyla, bunun yanısıra bireyin yeteneği ve motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucu şeklinde ifade edilmektedir. Performans; görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir.¹³¹

Performans ve etkinlik (effectiveness) terimleri arasında küresel literatürde kabul edilmiş yalın bir ayırım bulunmamaktadır. Bazı yazarlar bu iki terim arasında fark gözetmezken bazı yazarlar performans ve etkinliği ayrı anlamlarda düşünmüş ve performansı, her bir satışçının bireysel çalışmasını ve global organizasyonun ya da bir satış biriminin etkinliğinin konsepti olarak ele almıştır; fakat her iki kavram için de performans terimini kullanmıştır.¹³²

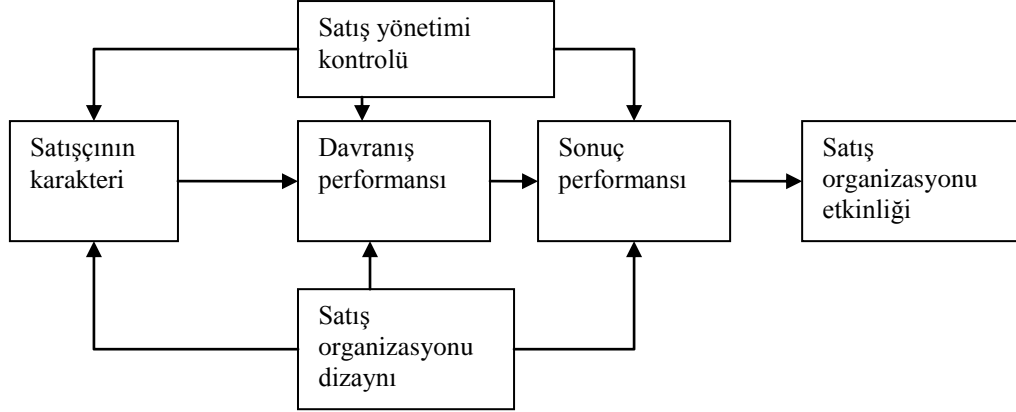
Satış performansının değerlendirilmesi, satış gücü yönetiminde kritik ve temel bir konudur. Performans değerlendirme, hem kontrol için bilgi ihtiyacı hem de satış

¹³⁰ Calvin, a.g.e, s.222

¹³¹ <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/137/973.pdf>

¹³² Inés Küster, Pedro Canales, "Some determinants of salesforce effectiveness", Team Performance Management, Vol. 14 No. 7/8, 2008, pp. 296-326

elemanı performansını ve satış örgütü etkinliğini artırmak için karar vermeyi hızlandırmada rol oynadığından önemlidir.¹³³



Şekil 2.12 : Satış Organizasyonu Etkinliği

Kaynak: Piercy, N., Cravens, D., Morgan, N. "Sources of effectiveness in the business-to-business sales organization", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 3 No. 1, 1997, pp. 43-69

Piercy ve diğerlerinin 1997'de yayınladıkları çalışma¹³⁴, etkin satış gücü organizasyonunda satış gücünün daha fazla pazar payı elde ettiğini, daha yüksek marjlı ürün satışının meydana geldiğini, satış hedeflerinin aşılmasının daha kolay olduğunu ve uzun dönemli iş ilişkilerinin varlığını göstermektedir. Satış gücü performansını temel olarak belirleyen anahtar kavramların satışta uyum, takım çalışması, satış planlama ve satış destek aktiviteleri olduğu gözlenmiştir. Daha etkin satış organizasyonlarında satışçıların motivasyonunun, müşteri ve satış destek odaklılıklarının yüksek olduğu belirlenmiştir. Müşteri ilişkileri açısından bakıldığında, etkin satış organizasyonunda müşteri tatmininin önem kazandığı, müşteriye anlamının ve müşteriye uygun çözümler sunmanın uzun vadeli getirisi olduğu saptanmıştır. Satış yöneticisinin izlediği davranış temelli değerlendirme yaklaşımıyla satışçıların potansiyellerinin geliştirilmesine yardım edildiği ve bu sayede sadece yapılan satışın miktarı değil, aynı zamanda işin kalitesinin de artırılabilirliği belirtilmektedir. Bunun yanında, doğru sayıda konumlandırılmış ve dağıtılmış satış yapısının dizaynının da satış performansı için önem taşıdığı ortaya konmuştur.

¹³³ Piercy, N., Cravens, D., Morgan, N. "Sources of effectiveness in the business-to-business sales organization", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 3 No. 1, 1997, pp. 43-69

¹³⁴ A.g.e, pp. 43-69

Satış verimliliğini şekillendiren konular şunlardır: Satış planlama, satış maliyeti kontrolü, bilgi yönetimi, risk yönetimi, satış primleri ve kurumsal hedeflerle uyumlu ödüllendirme, analitik ve güçlü takip, liderlik, rol tanımı netliği, pazarlama mükemmelliği, pazarlama iletişimi, bütçe kapasitesi, iyi satış-pazarlama entegrasyonu, pazar araştırması, fiyatlandırma, ürün karması¹³⁵

Müşteri odaklılığın işletme düzeyinde gözlenmesi pazar odaklılık olarak belirtilmektedir. Dolayısıyla pazar odaklı bir işletmede satış gücünün müşteri odaklı bir bakışa sahip olması ve bunun satışçılarda aranılan karakteristik bir özellik olması gereklidir. Satış etkinliği, satış organizasyonunun genel değerlendirmesinin bir sonucudur. Satış birimi koşulları satışçıların çıktı performansını doğrudan etkilemektedir.¹³⁶

Paparoidamis ve Guenzi'nin çalışması satış yöneticisinin çıktı ve davranış performansını olumlu etkilediğini, ilişki pazarlamanın müşteri odaklılığı gerektirerek, dolaylı olarak satış etkinliğine katkıda bulunduğunu ve müşteri odaklılık ile uyumlu satışın satış etkinliğine pozitif katkı sağladığını ortaya koymuştur.¹³⁷

Cross ve diğerlerinin çalışmaları, satışçıların müşteri odaklılığının performans üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu, pazar odaklılığın direkt olarak satış performansını belirlediğini ve organizasyonun rekabet odaklılığının satış performansı üzerinde önemli bir etkisi olmadığını göstermektedir. Yazarlar, pazar odaklılığın işletmenin müşteriye bakış açısını satışçılara yansıtmasından dolayı önemli bir performans artırıcı olduğunu belirtmişlerdir.¹³⁸

¹³⁵ Adele Crane, **Building the Most Effective Sales Force in the World**, CreateSpace, Australia, 2010, s.65

¹³⁶ Piercy, N.F. Cravens D., Lane N. "Sales management control level and competencies: Antecedents and consequences", *Industrial Marketing Management*, 38, (2009) pp. 459-467

¹³⁷ Nicholas G. Paparoidamis, Guenzi Paolo, "An empirical investigation into the impact of relationship selling and LMX on salespeople's behaviours and sales effectiveness", *European Journal of Marketing* Vol. 43 No. 7/8, 2009, s. 1053-1075

¹³⁸ Mark E Cross, Thomas G. Brashear, Edward E. Rigdon , Danny N. Bellenger "Customer orientation and salesperson performance", *European Journal of Marketing*, Vol. 41 No. 7/8, 2007 s. 821-835

Küster ve Canales satışçıların profesyonelliklerinin satış gücü etkinliğine pozitif etki yaptığını, ancak bu durumda saha yöneticilerinin de öznel değerlendirmesinin önemli olduğunu belirtmiştir. Önemli bir noktanın da satışçıların ürün hakkındaki bilgilerinin ve işletme ve satış ekibiyle olan bütünleşikliklerinin de önemli olduğuna makalede yer verilmiştir. Ayrıca, satışçıların davranış performansıyla satış gücü etkinliği arasında güçlü bir ilişki olduğu bulgusu saptanmıştır. İşletme tarafından belirlenen bazı özelliklere uyan ve oturan satışçıların satış etkinliğinde olumlu etkiler gözlenmiştir. Davranış performansına önem verilmesi gerektiği, ancak sonuç performansının da rutin olarak takip edilmesi gerektiği üzerinde durulmuştur.¹³⁹

2.2.3 Satışçı Performansı Değerlendirme Amaçları

Performans değerlendirmenin genel amacı, her bir satışçının göstermiş olduğu performansın belirlenmesidir. Performans değerlendirme yalnızca mevcut performans hakkında bilgi vermekle kalmaz, aynı zamanda potansiyel etkinlik adına da önemli ipuçları vermektedir. Bu bağlamda, performans sonuçları yönetim açısından pek çok alanda kullanılabilir bilgiler sağlamaktadır.

Bunlar:¹⁴⁰

- Maaş ve ödüllendirmenin satışçı performansı ile uyumlu olup olmadığından emin olmak
- Hangi satışçının terfi edeceğini tayin etmek
- İşine son verilecek olan satışçıların belirlenmesi aynı zamanda işten çıkarma için delil elde edilmesi
- Satış gücünün tümünün ya da bireysel olarak satışçıların ne gibi eğitimlere ihtiyaç duyduğunun saptanması
- Etkin insan kaynakları planlama için bilgi temin etmek
- İleride işe alınacak satışçılar için aranılan kriterlerin belirlenmesi
- Satışçılara iş beklentilerini danışmak
- Satışçıları motive etmek
- Satışçıların kariyer hedeflerini oluşturmak
- Satışçı performansını geliştirmek.

¹³⁹ Küster, a.g.e, 2008, s. 296-326

¹⁴⁰ Ingram ve diğ., a.g.e, s. 407-437

Satışçı performansı, satışçı davranışının satış örgütünün etkinliğine olan katkısına dayanarak değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır.¹⁴¹ Literatürde satışçı performansı iki boyutta incelenmektedir; davranış performansı ve çıktı performansı¹⁴²

2.2.4 Performans Değerlendirme Yaklaşımları

Performans değerlendirme, bir çalışanın kendisine verilen hedeflere ne derece ulaştığını anlamak için uygulanan resmi bir yöntemdir. Bu değerlendirmenin nihai amacı, kişisel hedefleri karşılıklı olarak konuşmak, iyi performansı motive etmek, yapıcı geribildirimde bulunmak ve etkin gelişme için gerekli ortamı sağlamaktır. Satışçı performansı değerlendirme çalışmaları:¹⁴³

- Çoğu satış organizasyonu satışçı performansını yıllık, yarı yıllık ya da dönemsel olarak değerlendirmektedir.
- Kalitatif ve kantitatif metotlar kullanılmaktadır. Satış hacminin değerlendirilmesi en sık kullanılan metottur.
- Satış organizasyonları performans standartları, kota gibi satışçılardan başarılması beklenen bazı hedefler ortaya koymaktadırlar.
- Pek çok firma her bir performans hedefine farklı ağırlık koyarak değerlendirmeye almaktadır.
- Pek çok firma değerlendirmede birden fazla kaynaktan bilgi kullanmaktadır. Ziyaret raporları, müşteri dosyaları, geribildirimler, satışlar vb.
- Satışçıların değerlendirilmesi aşamasında bölge satış müdürlerine de başvurulmaktadır.
- Pek çok satış organizasyonu performans değerlendirme sonuçlarının çıktısını, satış müdürlerinin satışçılarla yaptığı birebir görüşmelerde satışçılarla birlikte tartışmaktadır.

¹⁴¹ Churchill, a.g.e, 103-118

¹⁴² Erin Anderson and Richard L. Oliver, "Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems", *J Mark* **51** (1987), pp. 76-88 [October]

¹⁴³ Ingram ve diğ.,a.g.e., s. 407-437

2.2.4.1 Sonuç (Çıktı) Bazlı Performans Değerlendirme Yaklaşımı

Bu yaklaşımda, satış yöneticisi her bir satışçı için performans standartları belirler ve sonuçları bu standartlar doğrultusunda değerlendirir. Beklenen hedefleri karşılama durumu satışçının iş tavrını geliştirir.¹⁴⁴

Çıktı bazlı bir kontrol sisteminde satışçıların yönetilmesi için daha az çaba gereklidir ve satış gücünü değerlendirmek ve ücretlendirmek için satışçıların sonuçlara ulaşmak için kullandığı metotların ölçümü değil de doğru ve objektif sonuç ölçümleri kullanılmaktadır. Çıktı bazlı sistemlerde satışçılar, uzun vadeli sonuçlar yerine, karşılığı hemen alınan faaliyetlere odaklamaya eğilim göstermektedir. Çıktı bazlı kontrol sistemlerinde satışçılar daha az sıklıkla izlenir, yönlendirme daha azdır, objektif ve basit yöntemlerle çıktılarla değerlendirilir. Çıktı bazlı sistemlerde satış hacmi, net kazanç, satış harcamaları/ satış oranı, karlılık gibi faktörler kullanılabilir. Satış bağımsız doğası olan bir olay olduğundan, başarının ölçülmesi ve tahmini zordur. Bireyler ve metotların çeşitliliğinden dolayı değerlendirme de zordur.¹⁴⁵

Çıktı bazlı değerlendirme yaklaşımının daha az müşteri odaklılık, daha az planlama, destek, tavsiye ve kapalı satış tekniği; ancak daha çok satış ziyareti ve satış aktiviteleri için ayrılan sürenin uzunluğunu içeren satış stratejileriyle bağlantılı olması beklenir.¹⁴⁶

2.2.4.2 Davranış (Girdi) Bazlı Performans Değerlendirme Yaklaşımı

Davranışsal faktörler niteliksel göstergelerdir. Satışçının satış yaparken kullanmakta olduğu ya da sahip olması gereken özelliklerdir. Bunlar sadece kişilik özellikleri değil, bilgi, beceri, deneyim ile ortaya çıkan özellikler ve satışçıların işlerinde gerçekleştirdikleri eylemlerle gözlemlenir. Davranış temelli sistemle satışçılar ziyaretleri ve satış destekleme aktivitelerini planlama ile üzerinde daha çok zaman harcarlar. Davranışsal ölçütler satışçıların cesaretlenmesi ve işletme

¹⁴⁴ Dalrymple, Cron ve DeCarlo, a.g.e, s.516

¹⁴⁵ Anderson and Oliver, a.g.e, pp. 76-88

¹⁴⁶ Nigel F. Piercy, David W. Cravens, Neil A. Morgan, "Salesforce performance and behaviour-based management processes in business-to-business sales organizations", *European Journal of Marketing*, Vol. 32 No. 1/2, 1998, pp. 79-100

amaçlarını ve müşteri ihtiyaçlarını daha iyi anlamaları açısından olumlu etkiler yapmaktadırlar.¹⁴⁷

Davranış (süreç) bazlı sistemlerinde satış elemanlarının faaliyetlerine önem verilir, satış elemanlarının faaliyetlerinde yönetimin etkisi yüksek düzeydedir, satış gücünü değerlendirmek ve ücretlendirmek için;

- satış elemanının satış görevlerinde yerine getirdikleri (yetenek, ürün bilgisi),
- faaliyetleri (telefon görüşmelerinin sayısı),
- kullanılan satış stratejilerine dayanan kompleks ve öznel yöntemler kullanılmaktadır.¹⁴⁸

Davranış temelli kontrol sistemi, çevresel faktörlerin belirsizliğinin yüksek olduğu durumlarda tercih edilebilir. Performans ölçme çeşidinin satışçıların işlerindeki tutumunu etkilemesi söz konusu olabilir. Girdi temelli performans ölçümü iş tatmini ve işletmeye olan bağlılığı arttırmaktadır. Çıktı temelli performans ölçümünde ise geçici motivasyon sağlandığı gözlenmektedir.¹⁴⁹

Davranış (süreç) bazlı kontrol sistemleri, çıktılarından çok satış sürecine odaklanır. Bu sistemlerde satışçılar, tek başına başarı ölçütü olmayan ancak satış performansıyla sonuçlanabilecek bir takım faktörlere göre değerlendirilebilir ve ücretlendirilebilirler. Cana yakınlık, ürün bilgisi, sunuş kalitesi, satışı kapatma yeteneği, hizmet gerçekleştirme, yapılan görüşme sayısı ve çalışılan günler gibi faktörler bu kontrol sisteminde kullanılan yaygın faktörlerdir. Genellikle satışçılar sonradan ağırlıkları alınarak ve maaş ve terfi kararlarının dayandırıldığı, karma bir değerlendirmede birleştirilen bu değişkenlerle yöneticiler tarafından değerlendirilir.¹⁵⁰

Yöneticilerin satışçı performans değerlendirmeleri, geleneksel olarak temelde satış sonuçlarına (çıktılar) önem vermiştir. Bununla birlikte satış yöneticileri, satışçıların takım, müşteri ilişkileri oluşturma faaliyetleri ve satış sonuçlarının

¹⁴⁷ Dalrymple, Cron ve DeCarlo, a.g.e, s.513-514

¹⁴⁸ Anderson and Oliver, a.g.e, s.76-88

¹⁴⁹ Albers, a.g.e, s.248-266

¹⁵⁰ Anderson and Oliver, a.g.e, s.76-88

öneminin farkına vardıkça, davranış performansına geçmişte olduğundan daha fazla önem vermektedir. Sonuçlar önemlidir, ancak yöneticiler, aynı zamanda satışçıların satış çıktılarını oluşturan davranışını (girdi) izlemektedir. Performansın bu yönü, satışçıların iş sorumluluklarını yerine getirmede, satışçılar tarafından kullanılan faaliyet ve stratejilerle ilgilidir. Davranış performansını değerlendirmek, yöneticilerle ilgilidir, çünkü satışçıların faaliyetleri ve stratejileri üzerinde, bu faaliyetlerin çıktılarına göre daha fazla kontrol uygularlar. Yöneticilerden davranış performansına ilişkin işbirlikçi geribildirim alınması, satışçıların performansını geliştirmeye yardım edecek bir uygulamadır.¹⁵¹

Davranış performansı, satış elemanlarının işle ilgili sorumluluklarını yerine getirmede ilgili oldukları faaliyetleri dikkate almaktadır. Satış elemanları çıktı elde etmek için, müşterilerle etkili ilişkiler kurma ve etkili satış sunumları yapma gibi hemen sonuç doğurmayabilen çeşitli davranışlar ortaya koymaktadır. Performansın davranış boyutu, satış elemanlarının işle ilgili sorumluluklarını karşılamada kullandıkları faaliyet ve stratejilerden oluşmaktadır. Davranış performansı, satış elemanlarının iş sorumluluklarını yerine getirmede çeşitli faaliyetleri ne kadar iyi uyguladıklarına işaret etmektedir. Performans boyutunun temel mantığı, satış elemanlarının uyguladıkları faaliyetler üzerinde çabalarından sonuçlanan çıktılara kıyasla daha fazla kontrol uygulayabilmeleridir. Davranış performansını oluşturan faaliyetler, teknik bilgi kullanımı, uyarlamalı satış, takım çalışması, satış sunumları yapma, satış planlama ve satış desteğini içermektedir.¹⁵²

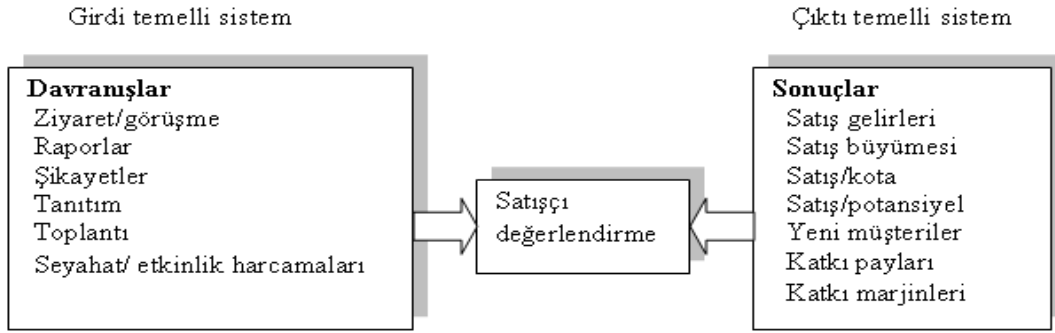
2.2.4.3 Performans Değerlendirme Sistemlerinin Karşılaştırılması

Geleneksel olarak çıktı bazlı değerlendirme kullanılırken, günümüzde çıktı ve süreç bazlı sistemin kullanılabilirliği yaygınlaşmıştır. Satışçıların çoğu da çıktı bazlı ve süreç bazlı kontrolü tercih etmektedir. Çünkü, kendilerinin iş çıktıları ve faaliyetlerine ilişkin yöneticilerinden geri bildirim almaktadırlar.¹⁵³

¹⁵¹ Piercy 2004, p. 258

¹⁵² Anderson and Oliver, a.g.e, s.76-88

¹⁵³ Cravens et al., 2004, p. 242



Şekil 2.13 : Girdi ve Çıktı Temelli Sistemler

Kaynak: Cron ve DeCarlo, 2006, s.354

Süreç bazlı değerlendirme sisteminde yüksek planlama, sabit ücretlendirme, yönetimin satışçıların satış sonuçlarından çok davranışı gözlemlemesi, yüksek seviyede denetim, yüksek düzeyde raporlama, çok kriterli öznel değerlendirme gözlemlenirken, sonuç bazlı değerlendirme sisteminde düşük düzeyde planlama, değişken ücretlendirme (prim), yönetimin sonuçları gözlemlemesi, düşük denetim seviyesi, düşük seviyede raporlama, az kriterli objektif sonuçlar üzerinden performans değerlendirmesi yapılır.¹⁵⁴

Çizelge 2.5 : Girdi ve Çıktı Ölçütlerinin Avantaj ve Dezavantajları

	Girdi ölçütleri: Yetenek, Aktivite, Davranış	Çıktı ölçütleri: Müşteri ve İşletme Sonuçları
Avantaj	Davranış değişimi için en önemli fırsat Müşteri ilişkilerini destekler Sebeup-sonuç arasındaki farkı ayırt etmek Nasıl sattığın, ne kadar sattığın kadar önemli	Satışçıların sonuç odaklı kalması Kolay uygulanabilirlik Dinamik pazarda girişime teşvik eder Organizasyondaki farklı kişilere tutarlı yaklaşım Daha az zaman tüketimi Soyut değerlemedeki tarafları ithamlardan korur
Dezavantaj	Yöneticinin gözlem ve tanımlama yeteneğini gerektirir Gözlem, değerlendirme ve koçluk için zaman gerektirir Taraflıdır Tüm organizasyona tutarlı uygulanmıyormuş gibi görünebilir	Ne olduğundan çok sonuca önem verir Profesyonelliğin gelişimini kamçılar Kısa dönemli odaklanma Performans yönetim alanının genişlemesi zor

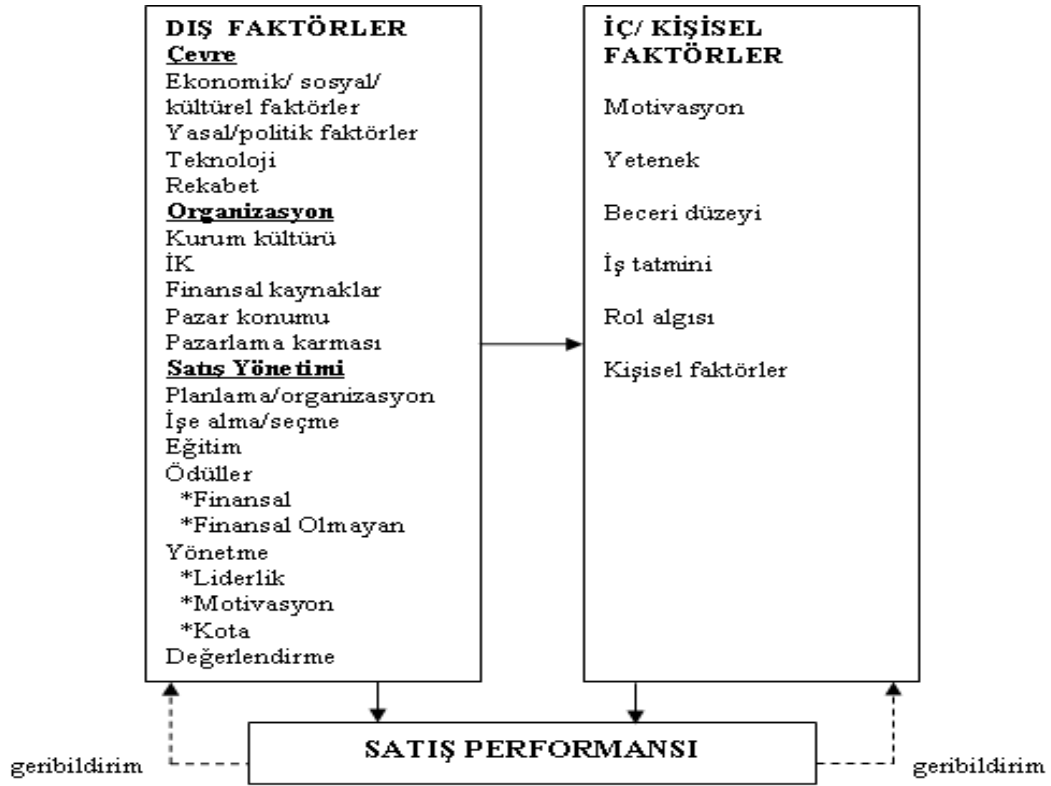
Kaynak: Zoltners, A., Sinha Prabhakant, Greggor Zoltners, **A Complete Guide to Accelerating Sales Force Performance**, AMACOM, USA, 2001, s.427

2.2.5 Satış Performansına Etki Eden Faktörler

Satış performansına etki eden faktörler iki ana başlıkta toplanabilir: Dış ve iç (kişisel) faktörler. Şekil 2.14'de görüldüğü üzere, bu faktörlerin bağlı olduğu alt faktörler de mevcuttur. Pek çok araştırma bu faktörlerin kombinasyonunun

¹⁵⁴ Cron ve DeCarlo, a.g.e.2006, s.354

performansı etkilediğini göstermiştir. Bu modelde, satışçının performansının satış yöneticisinin planlama, organizasyon, gelişim, yönetim, kontrol ve değerlendirme becerileriyle de bağlantılı olacağı gösterilmiştir.¹⁵⁵



Şekil 2.14 : Satış performansına etki eden iç ve dış faktörler

Kaynak: Anderson, R., Hair, Joseph, Bush, Alan, **Professional Sales Management**, USA, McGraw-Hill, , 1992, s.311

2.2.5.1 İç faktörler

Motivasyon, yetenek, beceri düzeyi, iş tatmini, rol algısı, kişisel faktörler bu kategoride yer alan faktörlerdir. Satış yönetimi açısından bakıldığında motivasyon, satışçının ortaya koymuş olduğu zaman ve efor olarak değerlendirilebilir. Tüm davranışların temelinde yatan motivasyon satış yönetimi açısından performansa olan etkisi nedeniyle atlanılmaması gereken bir konudur. Satış performansı, yeteneğin (fiziksel, zihinsel, kişilik) bir fonksiyonu olarak görülebilir. Örneğin, eşit motivasyona sahip ancak farklı yetenekleri olan iki satışçıdan yeteneği daha fazla olanın performansı şüphesiz ki daha iyi olacaktır. Beceri (skill) ise, uygulanması gereken bir görevin öğrenilmesiyle alakalı bir kavramdır. Bu nedenle beceri ve

¹⁵⁵ Anderson, R., Hair, Joseph, Bush, Alan, 1992, **Professional Sales Management**, McGraw-Hill, USA, s.312

yetenek birbiriyle ilişkilidir. Aralarındaki temel fark ise becerinin öğrenilerek kazanılabilmesidir. Satış becerisi, teknik beceri ve çevreyle uyum becerisi satışta ana beceriler olarak sayılabilir. İş tatmini seviyesi, satışçının işini ne kadar faydalı/faydasız, ilgi çekici, tatminkar bulduğuyla alakalıdır. Satışta iş tatminini sağlayan yedi faktör söz konusudur: işin kendisi, çalışma arkadaşları, şirket politikası ve desteği, idare, ücret, prim ve ek menfaatler, müşteriler. Rol algısı, müşterilerin, satış yöneticisinin veya üst düzey yöneticilerin talep, baskı ve beklentilerinin satışçı tarafından bireysel olarak nasıl anlaşıldığıyla ilgilidir. Bu nedenle belirgin rol tanımları ve yalın konuşmalarla yöneticilerin satış ekibiyle iletişim kurması önemlidir. Kişisel faktörler ise, yaş, cinsiyet, eğitim gibi özellikleri kapsamaktadır. Daha önceki çalışmaların satış performansını etkileyebilmesi de söz konusudur.¹⁵⁶

Kişisel faktörler, satış performansının bir çarpanıdır ve şu şekilde formüle edilebilir: (İş becerisi + Satış becerisi) * Kişisel beceri = Satış performans oranı ¹⁵⁷

2.2.5.2 Dış Faktörler

Dış faktörlerde çevresel, organizasyonel ve satış yönetimi olmak üzere üç alt faktörden bahsetmek mümkündür: Çevresel faktörler; ekonomik/ sosyal/ kültürel, yasal/politik faktörleri ve teknoloji, rekabet koşullarını kapsamaktadır. Bu faktörlerin işletme lehine olması satış performansını olumlu yönde etkileyecektir. Organizasyonel faktörler bir satışçının performansını temel olarak etkilemektedir. Kurum kültürü, satış ve pazarlama anlayışını da yansıttığından satış performansı açısından önemlidir. İK'nın seçeceği başarılı satışçılar satış performansını olumlu yönde etkileyecektir. Finansal kaynakların güçlü olması satış ekibinin genişletilmesine olanak verebilir, tanıtım faaliyetleri artışıyla satış performansını ivmeleyebilir. Pazar konumu itibariyle güçlü, rekabetçi olan firmalarda satış performansı doğal olarak yüksek olacaktır. Satış yönetimi, satış ekibinin planlanması/organizasyonu, ekibin eğitim ile geliştirilmesi, satış performansının değerlendirilmesi, bu sonuçların finansal ve finansal olmayan ödülleriyle ödüllendirilmesi, yönetim sürecinde liderlik, motivasyon faaliyetlerinin yerine getirilmesini kapsamaktadır.¹⁵⁸

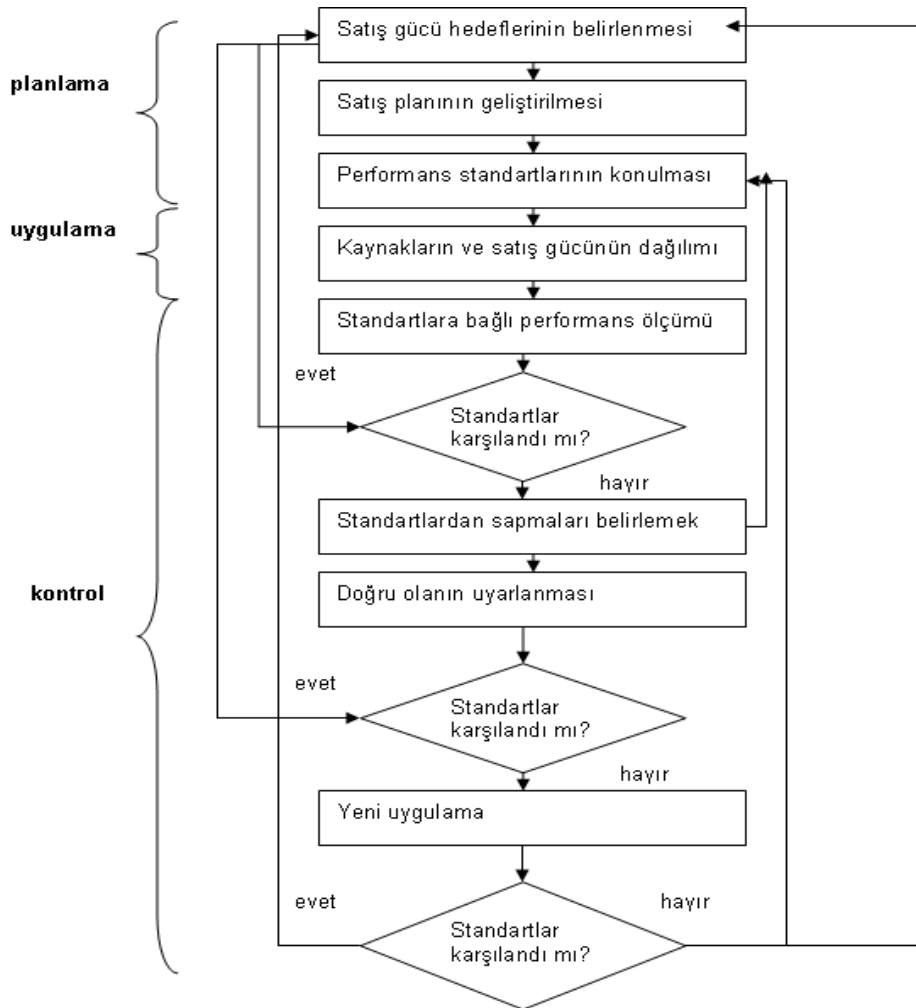
¹⁵⁶ Anderson ve diğ., a.g.e, s.311-320

¹⁵⁷ William T. Brooks, "The new science of selling and persuasion: how smart companies and great salespeople sell", JohnWiley & Sons, USA, 2004, s.74

¹⁵⁸ A.g.e, s.311-320

2.2.6 Satış Performansı Ölçümü

Sistematiik yaklaşımda satış gücü performans ölçümünde ilk adım, hedef ve amaçların belirlenmesidir. Bir sonraki adım ise, bu hedef ve amaçları karşılayacak olan stratejilerin geliştirilmesidir. Performans standartlarının belirlenmesi ve satış yöneticisinin kaynakları ve ekip eforunun en iyi şekilde dağılımını yapması üçüncü adımdır. Bu aşamadan sonra, plan uygulama aşamasına hazır hale gelir. Performans izlemesi sürekli olarak yapıldıktan sonra, daha önceden belirlenmiş olan performans standartları doğrultusunda performans değerlendirmesi yapılır. Gerekli durumlarda, sapmaları minimize etmek ve daha doğru sonuçlar elde etmek amacıyla satış yöneticileri düzeltmeler yapma yoluna gidebilir.¹⁵⁹



Şekil 2.15 : Satış performansı ölçümü

Kaynak: Anderson, R., Hair, Joseph, Bush, Alan, 1992, **Professional Sales Management**, McGraw-Hill, USA, s.528

¹⁵⁹ A.g.e, s.527

Ayrıca satış performansı periyodik olarak değerlendirilmede kullanılan diğer bazı yöntemler hedeflerle yönetim ve davranışsal gözlem ölçeğidir;¹⁶⁰

***Hedeflerle Yönetim (Management by Objectives-MBO) :** Bu yöntem aynı zamanda literatürde gelişim ve performans yönetimi olarak da ifade edilmektedir. Bu metotta satış yöneticisi her bir satışçı için belirli sürede tamamlanmak üzere kişisel gelişim hedefleri koyar. Satışçılar da bu hedeflere erişebilmeyi sağlayacak hareket planları geliştirirler ve çeşitli zamanlarda yazılı kağıtlar üzerinde değerlendirmeler yapılırlar. Ancak bu yöntem satış yöneticisi açısından çok zaman alıcı bir yöntemdir. Satışçılar açısından ise, mevcut durumlarının ne olduğunu gözleme ve ona göre bir yol çizme açısından oldukça sıcak bakılan bir yöntemdir.

***Davranışsal Gözlem Ölçeği (Behavioral Observation Scale-BOS):** MBO yönteminin bir ileri seviyesidir. İş başarısı için kritik noktaları saptayıp listelemeye odaklanır. Satışçılar, satış müdürleri, müşteriler BOS için çeşitli girdiler sağlayabilirler. Girdiler iş boyutuna göre gruplandırılır. Daha sonra her bir aktivite için 5'li ölçek hazırlanır ve bölgeler bazında uygulanır. Bu sayede insan ilişkilerinin etkisi de değerlendirilmiş olur. Önemli olan nokta doğru ölçeklerin hazırlanmasıdır.

Hedeflerle Yönetim ve Davranışsal Gözlem Ölçeği yöntemlerinde önemli olan satış yöneticisinin satışçılarla anlaşılır iletişim kurabilmesi, hedeflerin ve stratejilerin oluşturulmasında yalın olunmasıdır. Bununla birlikte iki tarafın da satış hedefleri, planları ve performansı için karşılıklı anlayışı ve katılımı gereklidir.¹⁶¹

2.2.7 Performans Değerlendirmede Kullanılan Ölçütler

Performans değerlendirmede kullanılan ölçütlerin ölçülebilir, yalın ve anlaşılır, anlamlı ve uygun, kabul edilebilir, iyi tanımlanmış, tekrarlanabilir, duyarlı, denetlenebilir olması gerekmektedir.¹⁶² Performans değerlendirme kriterlerinin anlaşılır şekilde tanımlanması için performans ölçütlerinin belirlenmesinde şu sorulara cevap aranmalıdır:¹⁶³

- Hangi ürünler performans değerlendirmeye dahil edilecek? Satışçılar her bir ürün için tek tek mi yoksa tüm ürünler için toplam mı primlendirilecek?

¹⁶⁰ Dalrymple, Cron ve DeCarlo, a.g.e, s.516

¹⁶¹ Anderson ve diğ., 1992, a.g.e, s.532

¹⁶² Marvin T. Howell, **Actionable performance measurement: a key to success**, American Society for Quality, USA, 2006, s.5

¹⁶³ Colt, a.g.e, s.111

- Hangi sonuçlar ölçülecek: büyüme, bakım..vs?
- Değerlendirmenin seviyesi ne olacak: bireysel, bölgesel, müşteri portföyü, takım(coğrafik, müşteri, ürün temelli)?
- Değerlendirme sıklığı nasıl olacak: aylık, dönemsel, yıllık?
- Datanın tutarlılığı nedir? Ölçümdeki yeteneğimiz nedir?
- Brüt ya da net satışlar mı baz alınacak? Net ise, ne cinsinden net satış? (indirimler mi geri dönüşler mi)
- Satışçı için satış yaptı kavramı ne zaman tanımlanıyor? (ayırma, sevkiyat, kurulum, ödeme zamanı..vs)

2.2.7.1 Kantitatif Performans Standartları

Kantitatif performans standartları şu şekilde sıralanabilir:¹⁶⁴

Satış Kotaları

Net kar oranı

Satış harcamaları oranı

Pazar payı

Ziyaret sıklığı oranı

Sipariş/ ziyaret oranı

Günlük satış/ziyaret oranı

Satış dışı aktiviteler

Diğer satış kontrol değişkenleri

2.2.7.2 Kalitatif Performans Standartları

Kalitatif performans standartları şu şekilde sıralanabilir¹⁶⁵:

a. Satış bağlantılı aktiviteler: *Alan yönetimi:* Satış ziyareti hazırlığı, çizelgeleme, rotalama, zaman kullanımı

Pazarlama zekası: Yeni ürün fikirleri, rekabetçi aktiviteler, yeni müşteri özellikleri

Takipler: Promosyonel broşürler, mevcut ve potansiyel müşterilerle iletişim

Müşteri ilişkileri

Zamanında rapor hazırlama ve teslim etme

b.Satış becerileri: İşletmeyi ve politikalarını bilme, Rakiplerin ürün ve satış stratejilerini bilme, Yedek pazarlama ve teknik takım kullanımı, Satış tekniklerini

¹⁶⁴ Anderson ve diğ., 1992, a.g.e, s.534

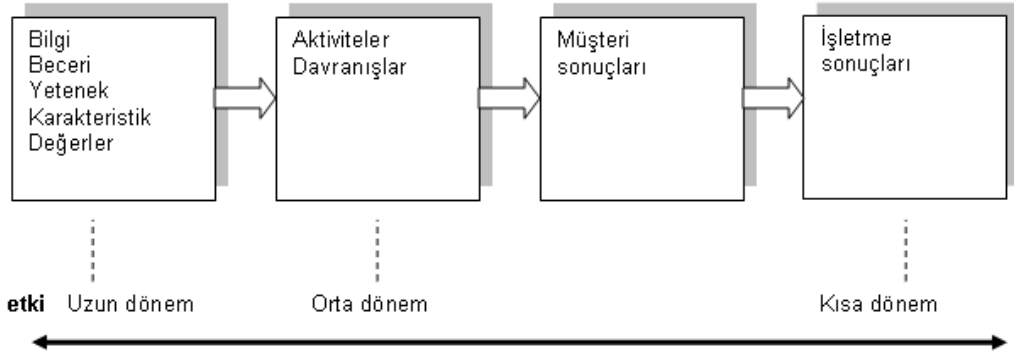
¹⁶⁵ Anderson ve diğ., a.g.e, s.534

bilme, Pozitif/negatif müşteri geri bildirimi, Ürün bilgisi, Müşteri bilgisi, Satış tekniklerinin kullanımı, Satış sunumlarının kalitesi, İletişim becerisi

c.Kişisel Özellikler: İnsan ilişkileri, motivasyon, yargı, dış görünüş, kişisel gelişim eforu, sabır, dakiklik, teşvik, beceriklilik, sağlık, satış yönetim potansiyeli, etik ve moral davranış, işbirlikçilik, meraklı, işletme çıkarlarını gözeten

Zoltners ve diğerleri performans ölçütlerini dört grupta incelerken, her bir ölçütün satış üretkenliğine yaptığı etkiyi zaman bazında şu şekilde ele almışlardır: ¹⁶⁶

- **Bilgi ve Beceri;** Ürün bilgisi, Müşteri bilgisi, Pazar bilgisi, Satış becerisi, Bilgisayar kullanma becerisi, Analiz becerisi, Zaman ve alan yönetimi becerisi
- **Aktiviteler:** Çalışma aktiviteleri: Ziyaret/görüşme, Müşteri bölümüyle geçirilen zaman, planlama ve organizasyon(İş planlama, Satış alanı planlama, Etkinlik planlama ve organizasyon, Problem çözümü) **Davranışlar:** Girişkenlik, Takım çalışması, Yaratıcılık, Liderlik, Etkileme, Esneklik

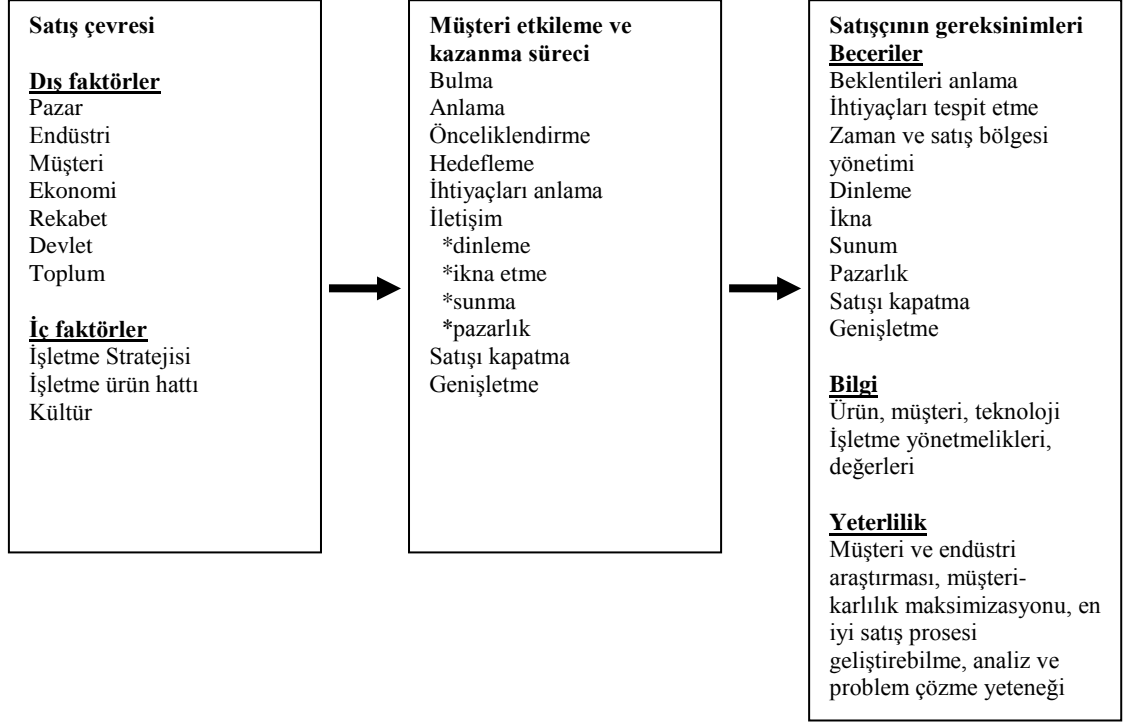


Şekil 2.16 : Performansın Satış Üretkenliğine Etkisi

Kaynak: Zoltners, A., Sinha Prabhakant, Greggor Zoltners, 2001, **A Complete Guide to Accelerating Sales Force Performance**, AMACOM, USA, s. 423

- **Müşteri Sonuçları:** Tatmin, Tutma, Dönüştürme, Büyüme, İş tekrarlama, Şikayetler
- **İşletme Sonuçları:** Hacim ve büyüme, Karlılık, Kotaya bağlı performans, Pazar payı, Harcama kontrolü, Sıralama

¹⁶⁶Zoltners ve diğ.,a.g.e, 2001, s. 422-425



Şekil 2.17 : Satışçının Sahip Olması Gereken Özellikler

Kaynak: Zoltners, A., Sinha Prabhakant, Greggor Zoltners, 2001, **A Complete Guide to Accelerating Sales Force Performance**, AMACOM, USA ,198-199

Berhman ve Perrault¹⁶⁷ çalışmalarında satış performansının 5 boyutuna yer vermişlerdir:

- Satış hedefleri
- Teknik bilgi
- Bilgi sağlama
- Harcamaların kontrolü
- Satış sunumu

Churchill ve diğerleri¹⁶⁸ satışçının satış performansını belirlemede öneme sahip unsurları önem sırasına göre şu şekilde sıralamışlardır:

- Rol değişkenleri
- Bireysel beceriler
- Bireysel motivasyon

¹⁶⁷ Berhman, D.N and Perrault, W.D Jr., "Measuring the performance of industrial salespersons", *Journal of Business Research*, Vol. 10, 1982, pp 355-70

¹⁶⁸ Churchill, G.A, Jr, Ford, N.M, Hartley, S,W. And Walker O.,C. Jr, , "The determinants of salesperson performance: a meta analysis", *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, May, 1985,pp. 103-18

- Kişilik özellikleri
- Yetenek
- Organizasyonel ve çevresel faktörler

Singh ve Koshy¹⁶⁹ çalışmalarında satış performansına etki eden şu değişkenleri ele almışlardır.

- *Bilişsel değişkenler*; bildirimsel bilgi (declarative) -satış durumlarını- müşteriye sınıflandırabilme gibi -ve yordam bilgisi (prosedural) –öğrenilen davranış rutinin uygun satış durumlarında kullanabilme gibi- satış performansını arttırıcı rol oynamaktadır.
- *Kişilik özellikleri*; satışçıların müşteri odaklı yaklaşımını etkilemede önemli bir rol oynamaktadır. Müşteri odaklı yaklaşım satışçıları motive eden duygusal bir yatırım olarak performans seviyesini arttırır.
- *Durumsal değişkenler*; satış içeriğinin belirlenmesi, satış kapatmanın başarıyla sonuçlanması da performansı etkileyen bir unsurdur.
- *İletişimle ilgili değişkenler*; satış sunumunun başarısı ya da zayıflığı satış performansı üzerinde etkiye sahiptir.
- *Davranışsal değişkenler*; diğerleri ile çalışabilme, etkili ve teknik bilgi, şirket harcamalarını kontrol edebilme, elde edilen bilginin kalitesi, müşteriyle ilgilenme yeteneği ve iyi satış sunumu yapabilme, zaman ve satış alanı yönetimi gibi özellikler etkin satışçıların özelliklerindedir ve performansı etkiler.
- *Müşteri odaklılık*: Müşteri odaklılık ya da müşteri odaklı satış, satış odaklılık yaklaşımına sahip satışçılara nazaran uzun vadede satış performansını arttırıcı etki sağlamaktadır.

¹⁶⁹ Singh, Ramendra and Abraham Koshy, “Determinants of B2B salespersons’ performance and effectiveness: a review and synthesis of literature”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25/7 (2010) 535–546

3. BÖLÜM: MÜŞTERİ ODAKLILIĞIN SATIŞ PERFORMANSINA ETKİSİ- İLAÇ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

3.1 İLAÇ SEKTÖRÜ HAKKINDA GENEL BİLGİ

İlaç (Tıbbi farmasötik ürün) insanlarda ve hayvanlarda hastalıklardan korunma, tanı, tedavi veya bir fonksiyonun düzeltilmesi ya da insan (hayvan) yararına değiştirilmesi için kullanılan, genelde bir veya daha fazla yardımcı maddeler ile formüle edilmiş etkin madde(ler) içeren bitmiş dozaj şeklidir. *İlaç Sanayii* beşeri ve veteriner hekimlikte tedavi edici, koruyucu, besleyici, tanı aracı olarak kullanılan sentetik, biyolojik, bitkisel ve hayvansal kaynaklı ilaç etkin ve yardımcı maddeleri ile farmasötik teknolojiye uygun olarak müstahzar ilaç üreterek sağlık hizmetlerine sunan bir sanayi dalıdır.¹⁷⁰

Global olarak sektörde başlıca dört tip firma faaliyet göstermektedir.¹⁷¹

- Genelde küçük/orta boyutlu yeni ilaç Ar-Ge'si yapmayan, jenerik ilaç satışında yaygınlaşan tipik ulusal kuruluşlar.
- Dünya ilaç pazarlarında önemli paylar kazanmış, Ar-Ge yapabilen ulusal veya uluslararası jenerik ilaç firmaları. (Bu firmalar patentli veya patent süresi dolmuş ilaçların modifiye jenerik şekillerini de geliştirerek pazarda avantaj sağlamaktadır)
- Çok uluslu ve global pazarda üst düzeyde yer alan ve birçok ulusal pazarda payları % 40-60 olan, yeni ilaç Ar-Ge'si yapan kuruluşlar.
- Son 20 yılda pazarda yer alan önemli sayıda araştırma ağırlıklı biyoteknoloji firmaları. Çoğunlukla buluşlarını çok uluslu firmalarla işbirliği içinde

¹⁷⁰ İLAÇ SANAYİ ÖZEL İHTİSAS KOMİSYONU RAPORU, DOKUZUNCU KALKINMA PLANI (2007-2013), Ocak 2006, s.14

¹⁷¹ A.g.,e, s.15

pazarlamakta olup, yeni tedavi şekilleri keşfetmek, geliştirmek konusunda uzmanlaşmışlardır.

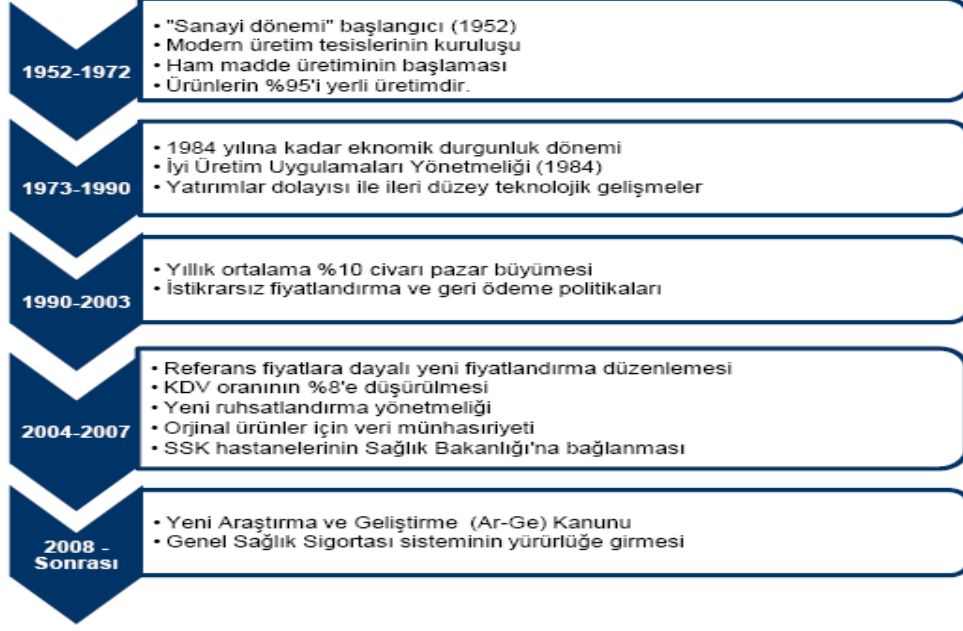
3.1.1 Türkiye İlaç Endüstrisinin Gelişimi

Dünyadaki ilaç endüstrisine paralel aşamalar geçiren ve bugün uluslararası bir düzeye ulaşmış olan Türkiye ilaç endüstrisinin gelişimi üç döneme ayrılabilir. Bunlar: Cumhuriyet'ten önceki eczane dönemi, Cumhuriyet'ten II. Dünya Savaşı sonuna kadar olan laboratuvar dönemi ve II.Dünya Savaşı'ndan sonraki fabrika dönemidir. Cumhuriyet öncesi dönemde; müstahzar ilaç yapımı eczanede başlamıştır. 1915'te ülkemizde müstahzar adedi 30'u bulmuş, ancak bazı kodeks ampulleri, kuvvet ilaçları ve damlalar gibi sınırlı çeşitlerden ibaret kalmıştır. İhtiyaç duyulan diğer ilaçlar ithal edilmiş, bunlar da kalite ve fiyat kontrolü yapılmadan ve ruhsata tabi tutulmadan satışa çıkarılmıştır. Cumhuriyet'in ilanından sonra, 1928'de çıkarılan 1262 sayılı kanunla, ilaç ithal ve üretiminde devlet kontrolü kurulmuş, yerli müstahzarlara da ithal edilen ilaçlarla rekabet imkanı sağlanınca ilaç endüstrisi, gelişmeye başlamıştır. II. Dünya Savaşı sırasında da, ilaç endüstrisinde imkansızlıklar devam etmiş bununla birlikte, yerli ilaç üretimi, az gelişmiş ülkelere oranla çok iyi sayılabilecek bir düzeye ulaşmış, sıkıntılı savaş yıllarında ülke sağlığına büyük hizmetlerde bulunulmuştur. II. Dünya savaşını izleyen yıllarda, ilaç üreten laboratuvarlar faaliyetlerini geliştirmek imkanı bulmuşlar ve modern Türkiye ilaç endüstrisinin öncüleri olmuşlardır. 1952-1957 yılları arasındaki hızlı sanayileşme döneminde yurt ihtiyacının yüzde 60'ını karşılayacak duruma gelmiştir.¹⁷²

Türkiye'nin 2008'de dünya ilaç pazarındaki yeri 13 üncü sırada olup, 2007 toplam dünya pazarı (713,3 milyar Amerikan Doları) içindeki payı %1,33 olarak gerçekleşmiştir. Bu pay 2004'te %1,04 idi. On yıl içinde Türkiye'nin 10 uncu sırada yer alması beklenmektedir. Uluslararası yatırım danışmanlık kuruluşu Goldman Sachs tarafından 2008 yılında yayımlanan bir rapora göre, 2050 yılına kadar, Türkiye ekonomisinin yaklaşık 10 kat büyüyeceği ve 6 trilyon ABD Dolarını aşan milli geliri ile dünyanın 9 uncu büyük ekonomisi olacağı tahmin edilmektedir.¹⁷³

¹⁷² http://www.ieis.org.tr/asp_sayfalar/index.asp?menuk=12&sayfa=205, (erişim tarihi 10.12.2012)

¹⁷³ Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Türkiye İlaç Sanayi Meclisi, **Türkiye İlaç Sanayi Sektör Raporu**, Ekim 2008



Kaynak: İEİS (İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası) ve EIU

Şekil 3.1 : Türkiye Sağlık ve İlaç Sektörünün Gelişim Tarihi

Kaynak: TÜRKİYE CUMHURİYETİ BAŞBAKANLIK Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı , TÜRKİYE SAĞLIK SEKTÖRÜ RAPORU, Ağustos 2010, s.10

3.1.2 Türkiye İlaç Pazarı

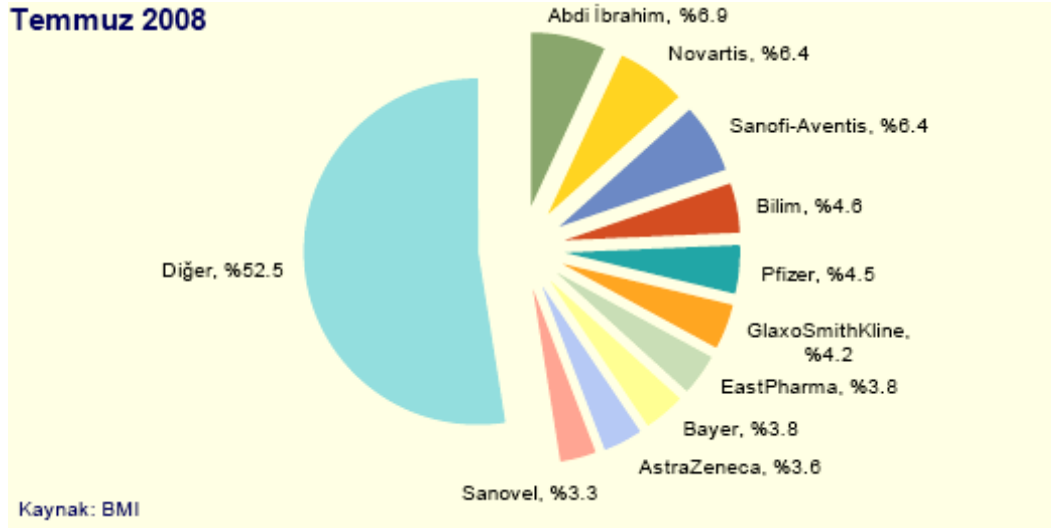
Türkiye İlaç Sektöründe yaklaşık 300 firma faaliyet göstermektedir. Bunlardan 53'ünün üretim tesisi mevcuttur. 42 adet yabancı sermayeli firmanın 14'ü üretimlerini kendi tesislerinde yapmaktadır.

Sektördeki firmaların tamamına yakını İstanbul ve çevresinde faaliyet göstermektedir. Alt yapının daha uygun oluşu, ambalaj malzemeleri ve teknik personelin teminindeki kolaylıklar, ulaşım ve iletişim imkanları, sağlık kuruluşlarının Marmara Bölgesi'nde yoğunlaşması gibi faktörler sanayinin büyük bir bölümünün İstanbul, Kocaeli, Tekirdağ illerinde kurulmasına yol açmıştır. Ülkemizde, 13'ü yabancı sermayeli olmak üzere toplam 49 adet üretim tesisi mevcuttur.¹⁷⁴

İlaç sektörü, yüksek teknolojiye ve otomasyona dönük bir üretim yapısına sahiptir. Yaklaşık 30 bin kişiyi istihdam eden sektörde yüksek öğrenim görmüş personel oranı %50'nin üzerindedir. İlaç sektörü, yenilikçi ve dinamik yapısı ile sürekli değişim ve gelişim halindedir. Sektörün bu dinamik yapısı, insan kaynakları

¹⁷⁴ http://www.ieis.org.tr/asp_sayfalar/index.asp?sayfa=215&menuk=12, erişim tarihi (10.12.2012)

profilinde de ön plana çıkmaktadır. Bu yönüyle sektör insan kaynağı kalitesinin sürekli geliştiği bir yapıdadır.¹⁷⁵



Şekil 3.2 : Türkiye'deki En Büyük 10 İlaç Üreticisinin Pazar Payı

Kaynak: TÜRKİYE CUMHURİYETİ BAŞBAKANLIK Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı , TÜRKİYE SAĞLIK SEKTÖRÜ RAPORU, Ağustos 2010, s.16

Türkiye'deki önemli yerli ilaç üreticileri arasında Abdi İbrahim, Bilim İlaç, Eczacıbaşı İlaç (Zentiva), İbrahim Ethem Ulagay (Menarini), Mustafa Nevzat, Fako (Actavis) ve Deva (EastPharma) yer almaktadır. Türkiye'de üretim tesisleri olan çokuluslu şirketler arasında Baxter, Bayer, GlaxoSmithKline, Novartis, Pfizer ve Sanofi-Aventis bulunmaktadır.¹⁷⁶

3.1.3 İlaç Sektöründe Satış

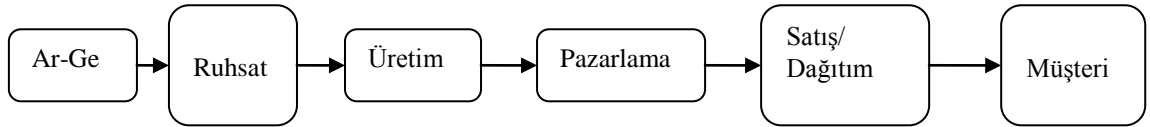
Diğer sektörlerle kıyasla ilaç sektörü kişisel satış temsilcisi istihdam eden sektörlerin başında yer alır. Bu sektör için kişisel satış temsilcileri son derece önemlidir. Çünkü dünyada birkaç ülke hariç ilaç ürünlerinin doğrudan tüketiciye yönelik reklamları yasaklanmıştır. İlaç firmaları ürünlerinin tanıtımı ve pazarlamasını sadece kişisel satış temsilcileri aracılığıyla yapmaktadırlar.

Ürün tanıtım elemanı / tıbbi satış temsilcisi / tıbbi temsilci; hekim, diş hekimi ve eczacıya doğrudan ziyaret yoluyla beşeri tıbbi ürünün tanıtımını yapan kişidir. İlaç sektöründe tanıtım; ruhsat / izin sahibi tarafından veya bu firmanın adına veya onayı, katkısı, desteği, düzenlemesi ile Yönetmelik kapsamındaki beşerî tıbbi

¹⁷⁵ http://www.ieis.org.tr/asp_sayfalar/index.asp?sayfa=217&menuk=12, erişim tarihi (10.12.2012)

¹⁷⁶ TÜRKİYE CUMHURİYETİ BAŞBAKANLIK Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı , TÜRKİYE SAĞLIK SEKTÖRÜ RAPORU, Ağustos 2010, s.16

ürünlerin tıbbi-bilimsel özellikleri hakkında ürünün; teminini, satışını, reçetelenmesini, önerilmesini ve kullanımını sağlamak için sağlık meslek mensuplarına yönelik gerçekleştirilen bütün bilgi verme faaliyetlerini, bu çerçevede ürün tanıtım elemanlarının etkinliklerini, tıbbi ve mesleki kitap ve dergilere verilecek ilanları, doğrudan postalama, basın veya diğer iletişim araçları yoluyla yapılacak duyuruları, bilimsel/eğitsel aktiviteler, toplantılar ve benzeri etkinlikler ile yapılacak faaliyetleri ifade eder. Reçeteli satılan beşeri tıbbi ürünlerin tanıtımı yalnızca hekimler, diş hekimleri ve eczacılara yapılır. İlgili mevzuata göre ruhsatlandırılmamış ya da izin verilmemiş (pazarlama ruhsatı onaylanmamış) bir tıbbi ürünün veya bir endikasyonun tanıtımı yapılamaz. Bir tıbbi ürünün tanıtımı Bakanlık tarafından onaylanmış güncel Kısa Ürün Bilgisi'nde (KÜB) yer alan bilgi, veri ve ayrıntılara uygun olmalıdır.¹⁷⁷



Şekil 3.3 : İlaç sektöründe değer zinciri

Kaynak: Dünya'da ve Türkiye'de İlaç Sektörü, Ernst&Young, Mayıs 2011, s.10

3.2 ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI

Araştırma satış becerileri yetkinliği satış temsilcilerinin müşteri odaklılık eğilimine olan etkisi ile müşteri odaklılık ve satış odaklılık yaklaşımlarının performansa olan etkisini belirleme amacını taşımaktadır.

Araştırma, satış temsilcilerinin gösterdikleri satış performanslarıyla müşteri odaklılık yaklaşımı arasındaki bağıntıyı ortaya koymayı amaçlarken aynı zamanda bu satış becerilerinin yaklaşımlara olan etkisini ortaya koymayı hedeflemektedir.

3.3 ARAŞTIRMANIN MODELİ, KAPSAMI VE KISITLARI

Araştırma tanımlayıcı araştırma modeli ile gerçekleştirilmiştir. Tanımlayıcı araştırma, bir problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaya yönelik olarak gerçekleştirilen bir araştırma modelidir. Bu tür

¹⁷⁷ http://www.aifd.org.tr/pdf/tanitim_ilkeleri.pdf (erişim tarihi 13.05.2013)

araştırmalar genellikle iki veya daha fazla değişken arasındaki ilginin derecesini belirlemeyi içermektedir ¹⁷⁸

Araştırmada, satış becerileri, müşteri odaklılık ve performans olmak üzere üç değişken yer almaktadır. Araştırmanın modeline göre satış becerileri bağımsız değişken iken, müşteri odaklılık ve performans bağımlı değişkenleri oluşturmaktadır.

Araştırmada kullanılan hipotezler şunlardır:

Ana Hipotezler:

H_{a,0}: Satış becerileri ile müşteri odaklılık arasında %95 güven aralığında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki yoktur.

H_{a,1}: Satış becerileri ile müşteri odaklılık arasında %95 güven aralığında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H_{b,0}: Müşteri odaklılık yaklaşımı ile performans arasında %95 güven aralığında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki yoktur.

H_{b,1}: Müşteri odaklılık yaklaşımı ile performans arasında %95 güven aralığında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

Alt hipotezler:

H_{c,0}: Satış mümessilinin sahip olduğu deneyim ile performans arasında %95 güven aralığında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_{c,1}: Satış mümessilinin sahip olduğu deneyim ile performans arasında %95 güven aralığında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H_{d,0}: Cinsiyet ile performans arasında %95 güven aralığında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki yoktur.

H_{d,1}: Cinsiyet ile performans arasında %95 güven aralığında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H_{e,0}: Yaş ile performans arasında %95 güven aralığında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki yoktur.

H_{e,1}: Yaş ile performans arasında %95 güven aralığında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H_{f,0}: Eğitim düzeyi ile performans arasında %95 güven aralığında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki yoktur.

H_{f,1}: Eğitim düzeyi ile performans arasında %95 güven aralığında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H_{g,0}: Aylık net gelir düzeyi ile performans arasında %95 güven aralığında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki yoktur.

H_{g,1}: Aylık net gelir düzeyi ile performans arasında %95 güven aralığında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

¹⁷⁸ Kemal Kurtuluş,,*Pazarlama Araştırmaları*, Avcıol Basım, İstanbul. 1998, s.310

Araştırma yalnızca ilaç sektöründe çalışan satış mümessilleri üzerinde yapıldığından sektörel bir kısıt mevcuttur. Bunun yanında, ana kütlelin çok geniş olması; zaman ve maliyet nedenli kısıtlamalardan dolayı örneklem büyüklüğü sınırlı tutulmuştur. Bu da çalışmayı sınırlandıran bir durumdur.

3.4 ARAŞTIRMANIN ANA KÜTLESİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın ana kütlelini Türkiye’de faaliyet göstermekte olan ilaç firmalarında çalışmakta olan satış mümessilleri oluşturmaktadır.

Araştırmada öncelikle ISO 500 2009 listesinde yer alan ilk 10 firma ile görüşmek amaçlanmıştır. Bu amaçla ilgili firmaların genel müdürlüklerine, insan kaynakları ve kurumsal iletişim departmanlarına e-mail gönderilmiş, telefon edilmiştir. Katılımcı firma sayısının düşüklüğü nedeniyle ilaç sektörüyle ilgili olabilecek siteleri üzerinden de online anket uygulaması paylaşılmıştır. İş çevresinden ulaşılabilecek satış temsilcilerine anket ulaştırılmıştır. Sonuç olarak 130 anket katılımı elde edilmiştir.

3.5 VERİ TOPLAMA

Veri toplama aracı olarak online anket sistemi kullanılmıştır. www.surveey.com online anket sitesi üzerinden anket yayınlanmıştır. İlaç sektöründe faaliyet gösteren firmalara e-posta ve telefon yoluyla ulaşılarak online anket linkinin firma mümessilleriyle paylaşılması istenmiştir. Bunun yanı sıra ilaç sektöründe çalışmakta olan mümessillerden oluşan online platformlarda anket linki paylaşılmıştır. Araştırma, birincil kaynak araştırması olarak nitelendirilmektedir. Sonuç olarak 130 anket yanıtı elde edilmiştir. Verilerin toplanması süreci Ağustos 2012-Ocak 2013 dönemini kapsamaktadır.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde farklı ölçeklerden alınmış satış becerileri, müşteri odaklılık-satış odaklılık ve performans sorularından oluşan 5’li likert ölçeği (1= Hiç Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum) soruları yer almaktadır. İkinci bölümde ise, sosyo-demografik özellikleri içeren sorular yer almaktadır.

3.6 VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

Verilerin değerlendirilmesinde gruptaki denek sayısı yeterli değilse ya da denek sayısı yeterli olduğu halde veri parametrik test varsayımlarını yerine getiremiyorsa parametrik olmayan yöntemler kullanılır.¹⁷⁹ Araştırmanın değişkenleri için parametrik test varsayımlarından normal dağılım analizi uygulanmıştır. Kolmogorov Smirnov testi sonucunda değişkenlerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir. Verilerin analizinde parametrik yöntemler tercih edilmiştir.

Çizelge 3.1 : One-Sample Kolmogorov-Smirnov Normal Dağılım Testi

	N	Z	p
Satış Becerileri	130	0,768	0,596
Müşteri Odaklılık	130	1,112	0,168
Performans	130	1,192	0,117

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki fark t-testi ile analiz edilmiştir. İki'den fazla grup durumunda parametrelerin gruplararası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi uygulanmıştır.

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişki Pearson korelasyon analizi ile test edilmiştir. Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir;¹⁸⁰

<i>r</i>	İlişki
0,00 - 0,25	Çok Zayıf
0,26 - 0,49	Zayıf
0,50 - 0,69	Orta
0,70 - 0,89	Yüksek
0,90 - 1,00	Çok Yüksek

¹⁷⁹ Şeref Kalaycı, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ankara: Asil Yayın. & Sümbüloğlu ve Sümbüloğlu, 2007: 154 Biyoistatistik. Ankara: Hatiboğlu Basım ve Yayım.

¹⁸⁰ Şeref Kalaycı, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**. Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2006, s.116.

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir. Ölçeğin güvenilirliği değerlendirilirken Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı kullanılmıştır. Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri şu şekilde yorumlanmıştır:¹⁸¹

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

3.6.1 Satış Becerileri Ölçeği Faktör Yapısı

Satış becerileri ölçeğindeki¹⁸² 12 maddenin genel güvenilirliği $\alpha=0,948$ olarak bulunmuştur. Yapılan Kmo ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,912 olarak Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı %64,98 olan tek faktör oluşmuştur

Çizelge 3.2 : Satış Becerileri Ölçeği Faktör Yapısı

Faktörler	Maddeler	Faktör yükü	Varyans Oranı	Cronbach's Alpha
Satış becerileri	Müşterilerin beklentilerini değerlendirmede başarılıyım.	0,909	64,980	0,948
	Kendimi ifade edebilmede başarılıyım.	0,902		
	Rakip firmaların ürün, servis, satış politikaları hakkında oldukça fazla bilgiye sahibim.	0,853		
	Ürün özelliklerini de içeren ürün hattı hakkında oldukça fazla bilgiye sahibim.	0,828		
	Satış mesajını müşteriye başarıyla aktarıyorum.	0,827		
	Müşteriler için açıklayıcı olmada başarılıyım.	0,823		
	Satışı başarıyla kapatırım.	0,791		
	Pazar ve ürünler hakkında oldukça fazla bilgiye sahibim.	0,782		
	Firma prosedürleri hakkında oldukça fazla bilgiye sahibim.	0,778		
	Sözsüz iletişimi kullanabilmede başarılıyım.	0,757		
	Genel konuşma yeteneğime güvenirim.	0,710		
	Sözsüz iletişimi anlayabilmede başarılıyım.	0,681		
Toplam Varyans: 64,980				

¹⁸¹ K . Özdamar, **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 2.**, Eskişehir: Kaan Kitabevi. 2004,s.235

¹⁸² Rentz, J. O., Shepherd, C. D., Tashchian, A., Dabholkar, P. A., & Ladd, R. T., "A measure of selling skill: Scale development and validation", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(1), 2002, 13.

3.6.2 Müşteri Odaklılık Ölçeği Faktör Yapısı

Müşteri Odaklılık ölçeğindeki¹⁸³ 10 maddenin genel güvenilirliği $\alpha=0,971$ olarak bulunmuştur. Yapılan Kmo ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,911 ve Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı %80,03 olan tek faktör oluşmuştur.

Çizelge 3.3 : Müşteri Odaklılık Ölçeği Faktör Yapısı

Faktörler	Maddeler	Faktör yükü	Varyans Oranı	Cronbach's Alpha
Müşteri Odaklılık	Müşterileri tatmin ederek satış hedeflerime ulaşmaya çalışırım.	0,965	80,039	0,971
	Müşterinin ihtiyacını fark etmesini sağlarım.	0,96		
	İyi bir satış elemanı müşterinin ilgisinin ne olduğunu bilmelidir.	0,954		
	Müşterilerin ihtiyaçlarının ne olduğunu bulmaya çalışırım.	0,937		
	Müşterinin ihtiyacına cevap verecek en uygun ürünü öneririm.	0,91		
	Ürünümün, müşteri için doğru ürün olduğundan emin olmasam da, ürünümü satmak için gayret gösteririm.*	0,909		
	Tanıtım zamanımı, müşterinin ihtiyacını anlamaktan çok, onu satın almaya ikna etmek için kullanırım.*	0,919		
	Müşteriyi memnun etmekten çok, mümkün olduğunca fazla satmaya çalışırım.*	0,917		
	Müşterinin zayıf yönünü bulmaya çalışır ve bunu kullanarak satın alması için baskı oluştururum.*	0,887		
	Ürünün yalnızca kulağa hoş gelmesi için oldukça iyi bir tablo sunarım.*	0,654		
Toplam Varyans: 80,039				

* Ters kodlanmıştır.

3.6.3 Performans Ölçeği Faktör Yapısı

Performans ölçeğindeki¹⁸⁴ 6 maddenin genel güvenilirliği $\alpha=0,953$ olarak bulunmuştur. Yapılan Kmo ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,913 olduğu ve Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı %69,41 olan tek faktör oluşmuştur.

¹⁸³ Robert Saxe and Barton Weitz, The SOCO Scale: Measure of Customer Orientation of Salespeople, Journal of Marketing Research Vol.XIX (August 1982), 343-51

¹⁸⁴ Gordon C. Bruner, Paul J. Hansel, Marketing Scales Handbook: A compilation of Multi-item Measure, American Marketing Association, Illionois, USA, 1994, s.446-447 (Salesperson Performance Scale, Susan, Weitz and Kumar, 1994)

Çizelge 3.4 : Performans Ölçeği Faktör Yapısı

Faktörler	Maddeler	Faktör yükü	Varyans Oranı	Cronbach's Alpha
Performans	Yüksek kar payı olan ürün satışında başarılıyım.	0,948	81,920	0,953
	Satış alanımdaki kilit müşterileri belirleyip, onlara satış yapabilmede başarılıyım.	0,913		
	Benim için belirlenen satış hedeflerimi (kotaları) kolaylıkla aşarım.	0,907		
	Satış alanımda yüksek tutarlı satış yaptırmada başarılıyım.	0,905		
	Satış alanımda yüksek pazar payı elde ederim.	0,903		
	Firmamın yeni ürünlerinin satışını hızlı bir şekilde gerçekleştiririm.	0,851		
Toplam Varyans: 81,920				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

3.7 ARAŞTIRMA BULGULARI

Demografik özelliklerin frekans dağılımı incelenmiş, demografik özelliklerin performansa olan etkisi analiz edilmiştir. Satış becerileri, müşteri odaklılık ve satış performansı arasındaki ilişkiler korelasyon ve regresyon analiziyle irdelenmiştir.

3.7.1 Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Çizelge 3.5 : Araştırmaya katılanların Satışçı Olarak Görev Yapma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Satışçı Olarak Görev Yapma Süresi	1-3 Yıl	50	38,5
	4-6 Yıl	37	28,5
	7-9 Yıl	18	13,8
	10 Yıl Ve üzeri	25	19,2
	Toplam	130	100,0

Araştırmaya katılanların satışçı olarak görev yapma süresi değişkenine göre 50'si (%38,5) 1-3 yıl, 37'si (%28,5) 4-6 yıl, 18'i (%13,8) 7-9 yıl, 25'i (%19,2) 10 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Çizelge 3.6 : Araştırmaya katılanların Şuan Bulunduğu Firmadaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Şuan Bulunduğu Firmadaki Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	27	20,8
	1-3 Yıl	56	43,1
	4-6 Yıl	26	20,0
	7 Yıl Ve üzeri	21	16,2
	Toplam	130	100,0

Araştırmaya katılanların şuan bulunduğu firmadaki çalışma süresi değişkenine göre 27'si (%20,8) 1 yıldan az, 56'sı (%43,1) 1-3 yıl, 26'sı (%20,0) 4-6 yıl, 21'i (%16,2) 7 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Çizelge 3.7 : Araştırmaya katılanların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	25	19,2
	Erkek	105	80,8
	Toplam	130	100,0

Araştırmaya katılanların cinsiyet değişkenine göre 25'i (%19,2) kadın, 105'i (%80,8) erkek olarak dağılmaktadır.

Çizelge 3.8 : Araştırmaya katılanların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Yaş	21-30 Yaş	58	44,6
	31-40 Yaş	72	55,4
	Toplam	130	100,0

Araştırmaya katılanların yaş değişkenine göre 58'i (%44,6) 21-30 yaş, 72'si (%55,4) 31-40 yaş olarak dağılmaktadır.

Çizelge 3.9 : Araştırmaya katılanların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Eğitim Durumu	Ön Lisans	19	14,6
	Lisans Ve üstü	111	85,4
	Toplam	130	100,0

Araştırmaya katılanların eğitim durumu değişkenine göre 19'u (%14,6) Ön lisans, 111'i (%85,4) Lisans ve üstü olarak dağılmaktadır.

Çizelge 3.10 : Araştırmaya katılanların Aylık Gelir Değişkenine Göre Dağılımı

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Aylık Gelir	1001-1500 TL	15	11,5
	1501-2000 TL	57	43,8
	2001-2500 TL	24	18,5
	2501-3000 TL	22	16,9
	3001-3500 TL	12	9,2
	Toplam	130	100,0

Araştırmaya katılanların aylık gelir değişkenine göre 15'i (%11,5) 1001-1500 TL, 57'si (%43,8) 1501-2000 TL, 24'ü (%18,5) 2001-2500 TL, 22'si (%16,9) 2501-3000 TL, 12'si (%9,2) 3001-3500 TL olarak dağılmaktadır.

3.7.2 Araştırmaya Katılanların Satış Becerileri, Müşteri Odaklılık, Performans Düzeylerinin Ortalamaları

Çizelge 3.11 : Araştırmaya Katılanların Satış Becerileri, Müşteri, Odaklılık Performans Düzeylerinin Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Satış Becerileri	130	4,219	0,714	2,580	5,000
Müşteri Odaklılık	130	4,229	0,988	2,000	5,000
Performans	130	3,985	0,917	1,830	5,000

Araştırmaya katılanların satış becerileri, müşteri ve satış odaklılık, performans düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde; “satış becerileri ” ifadesine çok yüksek ($4,219 \pm 0,714$); “müşteri odaklılık” ifadesine çok yüksek ($4,229 \pm 0,988$); “performans” ifadesine yüksek ($3,985 \pm 0,917$); düzeyde katıldıkları görülmektedir.

3.7.3 Araştırmaya Katılanların Performans Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması

Çizelge 3.12 : Araştırmaya Katılanların Performans Değerlendirme Düzeylerinin Satışçı Olarak Görev Yapma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Performans	1-3 Yıl	50	3,433	1,051	16,260	0,000
	4-6 Yıl	37	4,072	0,703		
	7-9 Yıl	18	4,732	0,314		
	10 Yıl Ve üzeri	25	4,420	0,433		

Araştırmaya katılanların performans puanları ortalamalarının satışçı olarak görev yapma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=16,260$; $p=0<0.05$).

“ $H_{c,1}$: Satış mümessilinin sahip olduğu deneyim ile performans arasında %95 güven aralığında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Satışçı olarak görev yapma süresi 4-6 yıl olan katılımcıların performans puanları ($4,072 \pm 0,703$), satışçı olarak görev yapma süresi 1-3 yıl olan katılımcıların performans puanlarından ($3,433 \pm 1,051$) yüksek bulunmuştur. Satışçı olarak görev yapma süresi 7-9 yıl olan katılımcıların performans puanları ($4,732 \pm 0,314$), satışçı olarak görev yapma süresi 1-3 yıl olan katılımcıların performans puanlarından ($3,433$

$\pm 1,051$) yüksek bulunmuştur. Satışçı olarak görev yapma süresi 10 yıl ve üzeri olan katılımcıların performans puanları ($4,420 \pm 0,433$), satışçı olarak görev yapma süresi 1-3 yıl olan katılımcıların performans puanlarından ($3,433 \pm 1,051$) yüksek bulunmuştur. Satışçı olarak görev yapma süresi 7-9 yıl olan katılımcıların performans puanları ($4,732 \pm 0,314$), satışçı olarak görev yapma süresi 4-6 yıl olan katılımcıların performans puanlarından ($4,072 \pm 0,703$) yüksek bulunmuştur.

Çizelge 3.13 : Araştırmaya Katılanların Performans Değerlendirme Düzeylerinin Şuan Bulunduğu Firmadaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Performans	1 Yıldan Az	27	3,574	1,047	5,241	0,002
	1-3 Yıl	56	3,908	1,008		
	4-6 Yıl	26	4,122	0,549		
	7 Yıl Ve üzeri	21	4,548	0,472		

Araştırmaya katılanların performans puanları ortalamalarının şuan bulunduğu firmadaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=5,241$; $p=0.002 < 0.05$).

Şuan bulunduğu firmadaki çalışma süresi 7 yıl ve üzeri olan katılımcıların performans puanları ($4,548 \pm 0,472$), şuan bulunduğu firmadaki çalışma süresi 1 yıldan az olan katılımcıların performans puanlarından ($3,574 \pm 1,047$) yüksek bulunmuştur. Şuan bulunduğu firmada çalışma süresi 7 yıl ve üzeri olan katılımcıların performans puanları ($4,548 \pm 0,472$), şuan bulunduğu firmadaki çalışma süresi 1-3 yıl olan katılımcıların performans puanlarından ($3,908 \pm 1,008$) yüksek bulunmuştur.

Çizelge 3.14 : Araştırmaya Katılanların Performans Değerlendirme Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Performans	Kadın	25	3,440	1,099	-3,441	0,007
	Erkek	105	4,114	0,822		

Araştırmaya katılanların performans puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-3,441$; $p=0,007 < 0,05$). Erkek katılımcıların performans puanları

($x=4,114$), kadın katılımcıların performans puanlarından ($x=3,440$) yüksek bulunmuştur.

“ $H_{d,1}$: Cinsiyet ile performans "arasında %95 güven aralığında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 3.15 : Araştırmaya Katılanların Performans Değerlendirme Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Performans	21-30 Yaş	58	3,537	1,034	-5,537	0,000
	31-40 Yaş	72	4,345	0,612		

Araştırmaya katılanların performans puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($t=-5,537$; $p=0,000<0,05$). 31-40 yaş aralığındaki katılımcıların performans puanları ($x=4,345$), 21-30 yaş aralığındaki katılımcıların performans puanlarından ($x=3,537$) yüksek bulunmuştur.

“ $H_{e,1}$: Yaş ile performans arasında %95 güven aralığında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.” Hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 3.16 : Araştırmaya Katılanların Performans Değerlendirme Düzeylerinin Eğitim Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Performans	Ön Lisans	19	4,132	0,341	0,755	0,161
	Lisans Ve üstü	111	3,960	0,981		

Araştırmaya katılanların performans puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=0,755$; $p=0,161>0,05$).

“ $H_{f,0}$: Eğitim düzeyi ile performans arasında %95 güven aralığında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki yoktur.” hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 3.17 : Araştırmaya Katılanların Performans Değerlendirme Düzeylerinin Aylık Gelir Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Performans	1001-1500 TL	15	2,833	1,129	20,597	0,000
	1501-2000 TL	57	3,719	0,839		
	2001-2500 TL	24	4,424	0,381		
	2501-3000 TL	22	4,538	0,436		
	3001-3500 TL	12	4,792	0,257		

Araştırmaya katılanların performans puanları ortalamalarının aylık gelir değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=20,597$; $p=0<0.05$).

“ $H_{g,1}$: Aylık net gelir düzeyi ile performans arasında $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Aylık geliri 1501-2000 TL olan katılımcıların performans puanları ($3,719 \pm 0,839$), aylık geliri 1001-1500 TL olan katılımcıların performans puanlarından ($2,833 \pm 1,129$) yüksek bulunmuştur. Aylık geliri 2001-2500 TL olan katılımcıların performans puanları ($4,424 \pm 0,381$), aylık geliri 1001-1500 TL olan katılımcıların performans puanlarından ($2,833 \pm 1,129$) yüksek bulunmuştur. Aylık geliri 2501-3000 TL olan katılımcıların performans puanları ($4,538 \pm 0,436$), aylık geliri 1001-1500 TL olan katılımcıların performans puanlarından ($2,833 \pm 1,129$) yüksek bulunmuştur. Aylık geliri 3001-3500 TL olan katılımcıların performans puanları ($4,792 \pm 0,257$), aylık geliri 1001-1500 TL olan katılımcıların performans puanlarından ($2,833 \pm 1,129$) yüksek bulunmuştur. Aylık geliri 2001-2500 TL olan katılımcıların performans puanları ($4,424 \pm 0,381$), aylık geliri 1501-2000 TL olan katılımcıların performans puanlarından ($3,719 \pm 0,839$) yüksek bulunmuştur. Aylık geliri 2501-3000 TL olan katılımcıların performans puanları ($4,538 \pm 0,436$), aylık geliri 1501-2000 TL olan katılımcıların performans puanlarından ($3,719 \pm 0,839$) yüksek bulunmuştur. Aylık geliri 3001-3500 TL olan katılımcıların performans puanları ($4,792 \pm 0,257$), aylık geliri 1501-2000 TL olan katılımcıların performans puanlarından ($3,719 \pm 0,839$) yüksek bulunmuştur.

3.7.4 Araştırmaya Katılanların Satış Becerileri, Müşteri Odaklılık, Performans Düzeylerinin Aralarındaki İlişkilerin İncelenmesi

Satış becerileri, müşteri odaklılık ve performans arasındaki ilişkinin analizi için korelasyon analizi yapılmıştır. Bulunan sonuçlara korelasyon matrisinde yer verilmiştir.(Çizelge 3.18)

Çizelge 3.18 : Araştırmaya Katılanların Satış Becerileri, Müşteri, Odaklılık, Performans Düzeylerinin Aralarındaki İlişkilerin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

Korelasyon Matrisi		Satış Becerileri	Müşteri Odaklılık	Performans
Satış Becerileri	r	1		
	p	,000		
	N	130		
Müşteri Odaklılık	r	0,911**	1	
	p	,000	,000	
	N	130	130	
Performans	r	0,908**	0,930**	1
	p	,000	,000	,000
	N	130	130	130

Müşteri odaklılık ile satış becerileri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.911$; $p=0,000<0.05$). Buna göre satış becerileri yetkinliği arttıkça müşteri odaklılık eğilimi artmaktadır.

Performans ile satış becerileri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.908$; $p=0,000<0.05$). Buna göre satış becerileri yetkiliği arttıkça performans puanı artmaktadır.

Performans ile müşteri odaklılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.930$; $p=0,000<0.05$). Buna göre müşteri odaklılık yaklaşımı ile satış performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.7.5 Regresyon Analizleri

Satış becerileri ile müşteri odaklılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0.05$). “Satış becerileri ile müşteri odaklılık arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilir. Müşteri odaklılık düzeyinin belirleyicisi olarak satış becerileri değişkenleri ile

ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür($R^2=0,829$). Araştırmaya katılanların satış becerileri düzeyi müşteri odaklılık düzeyini arttırmaktadır. ($\beta= 0,996$). Müşteri odaklılığın %82,9'u satış becerileri yetkinliği ile açıklanabilir.

“ $H_{a,1}$: Satış becerileri ile müşteri odaklılık arasında %95 güven aralığında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 3.19 : Satış Becerilerinin Müşteri Odaklılık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	Model (p)	R^2
Müşteri Odaklılık	Sabit	1,066	1,22	0,00	0,000	0,829
	Satış Becerileri	0,996	0,91	0,00		

Müşteri odaklılık ile performans arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0.05$). “Müşteri odaklılık ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilir. Performans düzeyinin belirleyicisi olarak müşteri odaklılık değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür($R^2=0,863$). Araştırmaya katılanların müşteri odaklılık düzeyi performans düzeylerini arttırmaktadır. ($\beta= 0,546$). Satış performansının %86,3'ü müşteri odaklılık yaklaşımı ile açıklanabilir.

“ $H_{b,1}$: Müşteri odaklılık yaklaşımı ile performans arasında %95 güven aralığında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 3.20 : Müşteri Odaklılığın Performans Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	Model (p)	R^2
Performans	Sabit	2,409	3,116	0,002	0,000	0,863
	Müşteri Odaklılık	0,546	28,572	0,00		

Satış becerileri ile performans arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0.05$). Performans düzeyinin belirleyicisi olarak satış becerileri değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür($R^2=0,824$). Araştırmaya katılanların satış becerileri düzeyi performans düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,583$).

Çizelge 3.21 : Satış Becerilerinin Performans Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	Model (p)	R ²
Performans	Sabit	5,611	4,604	0,00	0,000	0,824
	Satış Becerileri	0,583	24,563	0,00		

Aracı rollerin belirlenmesinde Baron ve Kenny tarafından önerilen aracı değişken analizi yöntemi kullanılmıştır. Buna göre göre, bir değişkenin ara değişken olabilmesi için aranan şartlar:¹⁸⁵

- Bağımsız değişkenin ara değişken üzerinde bir etkiye sahip olması,
- Bağımsız değişkenin bağımlı değişkende bir etkiye sahip olması,
- Ara değişkenin bağımlı değişken üzerinde bir etkiye sahip olması ve ara değişken modele eklendiğinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini kaybetmesi (tam ara değişken) veya etkisinde azalma olması (kısmi ara değişken) şartı aranır.

Satış becerileri ile müşteri odaklılık, müşteri odaklılık ile performans ve satış becerileri ile performans arasında bir ilişki bulunduğundan Baron ve Kenny'nin ilk iki şartı sağlanmıştır. Üçüncü şartın test edilmesi için satış becerileri ve müşteri odaklılık ile performans arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi de istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000<0.05$). Performans düzeyinin belirleyicisi olarak satış becerileri , müşteri odaklılık değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür($R^2=0,885$). Araştırmaya katılanların satış becerileri düzeyi performans düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,231$). Araştırmaya katılanların müşteri odaklılık düzeyi performans düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,354$).

¹⁸⁵ Baron and Kenny, "The Moderator- Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations", **Journal of Personality and Social Psychology**, 1986, 51(6):1173-1182,

Çizelge 3.22 : Satış Becerileri ve Müşteri Odaklılığın Performans Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	Model (p)	R ²
Performans	Sabit	1,698	1,553	0,123	0,000	0,885
	Satış Becerileri	0,231	4,944	0,00		
	Müşteri Odaklılık	0,354	8,28	0,00		

Satış becerileri performans üzerinde etkiye sahiptir, müşteri odaklılık da performans üzerinde etkiye sahiptir. Satış becerilerinin performansa olan etkisinde modele müşteri odaklılık eklenerek bakıldığında; satış becerilerinin performansa etkisinde $\beta=0,583$ 'ten 0,231'e düştüğünden müşteri odaklılık yaklaşımının satış becerilerinin performansa olan etkisinde kısmi aracı değişken olduğu sonucuna varılmıştır. Bağımsız değişken etkisinin son analizde tamamen ortadan kalmamış olması, bu ilişkide başka aracı değişkenlerin de varlığına işaret etmektedir.¹⁸⁶

¹⁸⁶ Baron and Kenny, "The Moderator- Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations", **Journal of Personality and Social Psychology**, 1986, 51(6):1173-1182,

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan analiz sonucu ilaç sektöründe toplam deneyim süresinin performans üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Toplam deneyim süresi arttıkça performans artmaktadır. Çalışılan firmadaki deneyim süresi de performans üzerinde pozitif etki yapmaktadır. Cinsiyet açısından değerlendirildiğinde, erkeklerin performansının kadınların performans puanlarından yüksek çıktığı gözlenmiştir. Yaş aralığı da performansı olumlu etkileyen bir faktördür; 31-40 yaş arası katılımcıların performans puanları 21-30 yaş aralığındaki katılımcılardan yüksek bulunmuştur, bu da deneyim süresiyle bağlantılı bir bulgu olarak yorumlanabilir. Eğitim düzeyi faktörünün performansa anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Gelir seviyesi performans üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Gelir aralığı arttıkça performans puanlarında artış görülmüştür.

Eğitim seviyesinin müşteri odaklılık üzerinde önemli bir rolünün olmadığı gözlenmiştir. Bu durum, kişisel özelliklerin ve becerilerin satış performansında belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Gelir seviyesi de müşteri odaklılıkta önemli bir unsur olarak gözükmektedir. Gelir seviyesindeki artış performansı olumlu etkilemektedir. Gelir düzeyi deneyimle bağlantılı olabileceğinden performansı olumlu etkileyebileceği gibi , gelir düzeyi motivasyonu arttırarak performansı olumlu etkileyebilir yorumu da yapılabilir.

Satış becerileri ile müşteri odaklılık arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Müşteri odaklılık ile performans arasında da anlamlı pozitif bir ilişki çıkmıştır. Yapılan aracı değişken analizinde satış becerilerinin performansa olan etkisinde müşteri odaklılık yaklaşımının kısmi aracı değişken olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre, satış becerileri yetkinliği arttıkça müşteri odaklılık eğilimi artmaktadır. Müşteri odaklılık yaklaşımına sahip olan satışçıların ise satış performansı daha yüksek çıkmaktadır.

İlaç sektörü eğitim düzeyi yüksek kişilerden oluşan ve çalışanların şirket içi eğitimlerle desteklendiği bir sektördür. Tıbbi tanıtım temsilcileri (satışçı/satış temsilcileri) firmayı dışarıda temsil ettiklerinden ve müşteri ilişkileri yönetimi açısından önemli rol oynadıklarından dolayı ilaç sektöründe müşteri odaklılık yaklaşımının yoğun olduğu sonucuna varılabilir. Kilit müşteri yönetimi ve kotalar ilaç sektöründe önemli konulardır. Sektörün dinamiğinde ilişkiyel pazarlama söz konusudur. Mümessiller ilacı satan kişi değil, ilacı pazarlayarak reçetenme oranını sağlayan satışçılardır. Bu nedenle davranışsal ve çıktı performansı birlikte önemlidir.

Satış becerileri olarak ele alınan kendini ifade etme, müşteriler için açıklayıcı olma, satış başarıyla kapatma, satış mesajını eksiksiz sunma, ürün, firma ve rakipler hakkında donanımlı olma gibi özellikler ile müşteri odaklılık yaklaşımı arasında anlamlı ilişki vardır. Müşteri odaklılık yaklaşımı satış performansı üzerinde pozitif etki yaratmaktadır. Müşteri odaklılık açısından yetkin kişilerin satış performansında artış gözlenecektir. Müşterinin ilgisini ve ihtiyacını belirleyebilme, müşterinin ihtiyacına ilişkin ürün/hizmet sunabilme, müşteri memnuniyetini sağlama, uzun vadeli müşteri ilişkileri kurabilme gibi özelliklere sahip satışçıların satış performansının yüksek olması beklenmelidir.

Satış performansının artırılması için satış becerileri konusunda yetkin profiller isdihdam edilmeli veya satış becerileri alanında sürekli eğitimler ile satış temsilcilerinin yetkinliklerinin artırılması sağlanmalıdır. Müşteri odaklılık yaklaşımının önemi sürekli vurgulanmalı ve işletmenin genel duruşu da müşteri odaklı olmalıdır. Satış becerileri açısından yetkin olan kişiler müşteri odaklılık eğilimini artırıcı çalışmalar ile desteklenmelidir. Bu sayede satış performansında davranışsal ve çıktı bazlı performans artışı sağlanması hedeflenmelidir.

Satış becerilerinin performansa olan etkisinde bağımsız değişken etkisinin tamamen ortadan kalmamış olması, bu ilişkide başka aracı değişkenlerin de varlığına işaret etmektedir. İleride yapılabilecek çalışmalara ışık tutması açısından bu önemli bir bulgudur. Bu nedenle farklı değişkenler de modele eklenerek aracılık etkisi incelenebilir, iç faktörlerin yanında dış faktörlerin etkisi de incelenebilir. İşletmelerin, işletme dışı veri paylaşmaması sebebiyle bu çalışmada satış performansı tek taraflı değerlendirilmiştir. Performans değerlendirmede çift taraflı değerlendirme yöntemi imkan bulunabildiği takdirde ileride yapılacak çalışmalar için önerilebilir.

KAYNAKÇA

ALBERS, Sönke, “Salesforce Management-Compensation, Motivation, Selection and Training”, **Handbook of Marketing**, Edited by Barton Weitz, Robin Wensley, London, Sage Publication, 2002, s.248-266

ANDERSON, Ralph, Joseph Hair, Alan Bush, **Professional Sales Management**, USA, McGraw-Hill, 1992

BAKER, Susan, Margrit Bass., **New Consumer Marketing : managing a living demand system**, England : Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, 2003

BARAN, Roger, Robert Galka, Daniel Strunk, **Customer Relationship Management**, USA, Thomson Higher Education, 2008

BARON and KENNY, “The Moderator- Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 1986, 51(6):1173-1182,

BERHMAN, D.N and Perrault, W.D Jr., “Measuring the performance of industrial salespersons”, *Journal of Business Research*, Vol. 10, 1982, pp 355-70

BERKOWITZ Eric N., **Essentials of Health Care Marketing**, Johns and Bartlett Learning LLC, Canada, 3rd edition, 2011

BERRY, Thomas H., **Managing The Total Quality Transformation**, USA, McGraw Hill Inc., 1991

BLYTHE, Jim, **Sales and Key Account Management**, UK, Thomson Education, 2005

BUTTLE, Francis, **Customer Relationship Management Concepts and Technologies**, USA Butterworth-Heinemann, 2009

BROOKS, William T., “**The new science of selling and persuasion: how smart companies and great salespeople sell**”, JohnWiley & Sons, USA, 2004, s.59

CALVIN, Robert J., **Sales Management**, USA, McGrawHill Executive MBA Series, 2001

CHRISTOPHER, Martin, Adrian Payne ve David Ballanthyne, **Relationship Marketing: creating stakeholder value**, Oxford, Elsevier:Butterworth-Heinemann, 2004

CHURCHILL, Ford, Walker, **Sales Force Management**, 3rd edition, Boston, Mass. Irwin/McGraw-Hill, 2000

CHURCHILL, G.A, Jr, Ford, N.M, Hartley, S,W. And Walker O.,C. Jr, , “The determinants of salesperson performance: a meta analysis”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, May, 1985,pp. 103-18

CRANE, Adele, **Building the Most Effective Sales Force in the World**, CreateSpace, Australia, 2010, s.65

CROSS Mark E Cross, Thomas G. Brashear, Edward E. Rigdon , Danny N. Bellenger “*Customer orientation and salesperson performance*”, *European Journal of Marketing*, Vol. 41 No. 7/8, 2007 s. 821-835

COLT, Stockton B., **The sales compensation handbook**, AMACOM, USA, 2nd edition,1998

DALRYMPLE, Douglas, William Cron, Thomas Decarlo, **Sales Management**, 7th ed., USA, John Wiley, 2001

DAVID, L., Louis Boone, , **Principles of Marketing**, USA, Thomson Higher Education, 2006

DEBONIS, Nicholas, Allen, P, **Value-Based Marketing of Bottom Line Success: 5 Steps to Creating Customer Value**, NewYork:McGraw-Hill and American Marketing Association, 2003

DESPHANDE, R., Farley, J.U. and Webster, F.E. “Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis” *Journal of Marketing*, 57 January,1993, pp. 23- 27

DILLER, Herman, “Fata Morgan or Realistic Goal?:Managing relationships with customers”, Editors: Thorsten Henning-Thurau ve Ursula Hansen, **Relationship Marketing:Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention**, Springer, Germany, 2000

DOYLE, Peter, Bridgewater, S., **Innovation in Marketing**, Oxford, Heinemann,1998

DOYLE, Peter, **Değer Temelli Pazarlama**, Mediacat, İstanbul, 2003

EGAN, John, **Relationship Marketing: exploring relational strategies in marketing**, England, Prentice Hall, 2008

FROSYTH, Patrick, **Sales Management**, USA , Capstone Publishing, 2002

GORDON, C. Bruner, Paul J. Hansel, *Marketing Scales Handbook: A compilation of Multi-item Measure*, American Marketing Association, Illinois, USA, 1994, s.446-447 (Salesperson Performance Scale, Susan, Weitz and Kumar, 1994)

GRANT ,Ken, David W. Cravens, George S. Low, William C. Moncrief, “The Role of Satisfaction With Territory Design on the Motivation, Attitudes, and Work Outcomes of Salespeople”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2001, Volume 29, No. 2, pages 165-178

GRAY B., Matear, S., Boshoff, C. and Matheson, P. “Developing a Better Measure of Market Orientation”, *European Journal of Marketing*, 32 (9/10), 1998, pp. 884-903.

HILLS S.,Sarin S, “From Market Driven to Market Driving: An Alternative Paradigm for Marketing in High Technology Industries”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol.11, No.3, 2003, pp.13-24

INGRAM, Thomas N., Raymond Laforge, Charles H. Scwepker,Sales Management: analysis and decision making, 3rd ed.,Fort Worth: Dryden Pres, 1997

INGRAM, Thomas N., ,Raymond W. LaForge, Ramon A. Avila,Charles H. Schwepker, Jr.,Michael R. Williams, **SELL**, South-Western Cengage Learning, USA, 2010

JAWORSKI B., Kohli, A, Sahay A., “Market Driven versus Driving Markets”, *Academy of Marketing Science*, Vol.28, No.1, 2000, s.45-54

JOHNSON, Michael D., **Customer Orientation and Market Action**, PrenticeHall, 2002

JOLSON, M., “Broadening the Scope of Relationship Selling“, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17, 1997, pp.75-88.

JORDAN, Arthur, **Marketing Planning**. Boston: Mc Gaywer- Inch., 2001

KOHLI, A., Jaworski B. “Market Orientation: The Construct, Research Positions and Managerial Implications”, *Journal of Marketing*,Vol.54, (April), 1990, s.1-18

KOTLER, Philip and Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, Second European Edition, Printice Hall Europe.,1999

KOTLER, Philip, **Pazarlama Yönetimi**, Çev. Nejat Muallimoğlu, İstanbul. Beta Yayınları, 2000

KOTLER, Philip. **Marketing Management**. USA, Prentice Hall, 2003

KOTLER, Philip ,**A’dan Z’ye Pazarlama**, İstanbul: Mediacat Yayınları, 2005

KRACKLAUER, A., Mills, Q, Seifert, Dirk, , **Collaborative Customer Relationship Management**, Germany, Springer, 2003

KUMAR, N., L. Scheer, P. Kotler “From Market Driven to Market Driving”, *European Management Journal*, Vol. 18, No. 2, 2000, pp. 129–142

KUSTER, Inés, Pedro Canales, “Compensation and control sales policies, and sales performance: the field sales manager’s points of view”, *Journal of Business & Industrial Marketing* ,26/4 (2011) 273–285

KÜSTER, Inés, Pedro Canales, “Some determinants of salesforce effectiveness”, *Team Performance Management*, Vol. 14 No. 7/8, 2008, pp. 296-326

LANCASTER G, Reynolds P., **Marketing: the one semester introduction**, Heinemann, 2002

LANGAREK, F., “The Effect of Market Orientation on Positional Advantage and Organizational Performance”, *Journal of Strategic Marketing*, Vol.11,No.93, 2003,”s.93-115

MAGRATH, Allan J, **1990-2000 yıllarında Satış Yönetimi**, çev: Fatih Gündoğan, AMACOM: Amerikan Pazarlama Birliği, Rota yayınları, 1992

MENDOZA Luis E., Alejandro Marius, María Pérez, Anna C. Grimán, “Critical success factors for a customer relationship management strategy”, *Information and Software Technology*, (2006),pp.1-33

MONCRIEF, William C., Greg W. Marshall, “The evolution of the seven steps of selling”, *Industrial Marketing Management*, 34 (2005) 13– 22

MORGAN, R., Hunt, Shelby, (1994), “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, Vol.58, No.3, s.20-38

NARVER J., Slater, S, “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”, *Journal of Marketing*, Vol.54, No.4, 1990, s.20-35

NDUBISI, Nelson Oly “Relationship Marketing and Customer Loyalty”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.25, No.1, 2007, s.98-106

NWANKWO, S, “Developing a customer orientation”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 12, No. 2, 1995, s.5-15.

ODABAŞI, Yavuz, **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, 4. basım, Sistem Yayıncılık, 2004

ÖZDAMAR K.,**Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 2.**, Eskişehir: Kaan Kitabevi. 2004,s.235

PAPAROIDAMIS Nicholas G., Guenzi Paolo, “An empirical investigation into the impact of relationship selling and LMX on salespeople’s behaviours and sales effectiveness”, *European Journal of Marketing* Vol. 43 No. 7/8, 2009, s. 1053-1075

PAYNE, Adrian, **Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management**, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2006

PEELEN, Ed, **Customer Relationship Management**, England, Prentice Hall , 2005

PIERCY, Nigel F., David W. Cravens, Neil A. Morgan, “Sources of effectiveness in the business-to-business sales organization”, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 3 No. 1, 1997, pp. 43-69

PIERCY, Nigel F, David W. Cravens, Neil A. Morgan, “Salesforce performance and behaviour-based management processes in business-tobusiness sales organizations”, *European Journal of Marketing*, Vol. 32 No. 1/2, 1998, pp. 79-100

PIERCY,N.F. Cravens D., Lane N. “Sales management control level and competencies: Antecedents and consequences”, *Industrial Marketing Management*, 38, (2009) pp. 459–467

PRAHALAD, C.,K.,Ramaswamy, V., **Co-Opting Competence**, Boston ,Harward Business School Press,2002

PRILUCK, Randi, “Relationship Marketing Can Mitigate Product And Service Failures”, *Journal of Services Marketing*, Vol.17, No.1, 2003, s.37-52.

REILLY,Thomas P., **Value-added selling**, McGrawHill, USA, 2003,

REYNOLDS, Janice, **A Practical Guide to CRM: Building More Profitable Customer Relationships**, CMP Books, USA, 2002

ROSEN, Jerry, **Performance-Based Sales Training**, Human Resource Development Pres Inc., Massachusetts, 1997

ROSS, Joel E., **Total Quality Management**, 2nd edition, USA, St. Lucie Pres, 1995

RYALS, L., Payne, A., “Customer Relationship Management in Financial Services: Towards Information-Enabled Relationship Marketing”, *Journal of Strategic Marketing*, 9, 2001,pp.3-27

SAXE, Robert and Barton Weitz, “The SOCO Scale: Measure of Customer Orientation of Salespeople”, *Journal of Marketing Research*, Vol.XIX (August 1982), 343-51

SCHNAARS Steven P, **Marketing Strategy: a customer driven approach**, MacMillan Canada, 1991, s.8-9

SHAPIRO, B.P., “What The Hell is Market Oriented?”, **Harward Business Review**, 66 (November- December), 1998, pp. 119- 125.

SILK, Alwin J, **What Is Marketing?**, Boston, Harward Business School Pres, 2006

SIMPKINS, Robert A., **The secrets of great sales management**, AMACOM, NewYork, 2004

SINGH, Ramendra and Abraham Koshy, “Determinants of B2B salespersons’ performance and effectiveness: a review and synthesis of literature”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25/7 (2010) 535–546

SOMMERS, Montrose S., James G. Barnes, William J. Stanton, Micheal J. Etzel, Bruce J. Walker, **Fundamentals of Marketing**, USA, McGraw-Hill Ryerson Limited, 1992

STRONG C.A., Harris, L.C., “The drivers of customer orientation: en exploration of relational, human resource and procedural tactics”, *Journal of Strategic Marketing*, 12(3), 2004, s.183-204.

SUGANDHI, Kumar, **Customer Relationship Management**, NewDelhi, New Age International Ltd, 2003,s.111

SWIFT, Ronald, **Accelerating Customer Relationship**, USA, Printice Hall PTR, 2002, s.2

TAŞKIN, Erdoğan, **Satışçıların Yönetimi**, Der Yayınları, 1990

TAŞKIN, Erdoğan, **Satış Teknikleri Eğitimi**, İstanbul, Papatya Yayıncılık, 2000

TAŞKIN, Erdoğan, **Müşteri İlişkileri Eğitimi**, 2. Basım, İstanbul, Papatya Yayıncılık,2000

ÜRKMEZ, İlhan, **Satış Ekibinin Performans Yönetimi**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2007

YÜKSELEN, Cemal, **Satış Yönetimi**, 2.Basım, Ankara, Detay Yayıncılık, 2008

WEBSTER, Frederick E., **Market Driven Management: Using New Marketing Concept to Create a Customer Oriented Company**, USA, JohnWiley, 1991

WEITZ, Barton A., Kevin D. Bradford, “*Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective*”, *Journal of the Academy of Marketing Science.*, Volume 27, No. 2, Spring 1999, pages 241-254.

ZEITHALM, Valerie ve Mary Jo. Bitner, **Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm**, 2. Edition, U.S.A., McGraw- Hill, 2000

ZOLTNERS, A., Sinha Prabhakant, Greggor Zoltners, , **A Complete Guide to Accelerating Sales Force Performance**, USA, AMACOM, 2001

ZOLTNERS, Andris ,Prabhakant Sinha, Sally E. Lorimer, **Building a winning sales force: powerful strategies for driving high performance**, USA, AMACOM, 2009

ZOLTNERS Andris, Prabhakant Sinha, Sally Lorimer, **Kellog on Marketing**, Edited by:Alice Tybout and Bobby Calder, John Wiley & Sons, NewJersey, 2010

Raporlar:

Ernst&Young , **Dünya’da ve Türkiye’de İlaç Sektörü**, Mayıs 2011

İLAC SANAYİ ÖZEL İHTİSAS KOMİSYONU RAPORU, **DOKUZUNCU KALKINMA PLANI (2007-2013)**, Ocak 2006

TÜRKİYE CUMHURİYETİ BAŞBAKANLIK Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı ,
TÜRKİYE SAĞLIK SEKTÖRÜ RAPORU, Ağustos 2010

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Türkiye İlaç Sanayi Meclisi, **Türkiye İlaç Sanayi Sektör Raporu**, Ekim 2008

Kal-Der, **EFQM mükemmellik modeli 2003: Kamu ve sivil toplum. İstanbul: 2003.**

İnternet Kaynakları:

http://www.anatoliajournal.com/atad/depo/dergiler/Cilt20_Sayi1_Yil2009_1305116667.pdf ,(erişim tarihi 31.10.2011)

<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/137/973.pdf> (erişim tarihi: 11.04.2012)

http://www.ieis.org.tr/asp_sayfalar/index.asp?menuk=12&sayfa=205, (erişim tarihi 10.12.2012)

http://www.ieis.org.tr/asp_sayfalar/index.asp?sayfa=217&menuk=12, (erişim tarihi 10.12.2012)

http://www.aifd.org.tr/pdf/tanitim_ilkeleri.pdf (erişim tarihi 13.05.2013)

EKLER

EK.1. ANKET FORMU

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket, Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yüksek Lisans programı kapsamında yürütülen " Müşteri Odaklılığın Satış Performansına Etkisi" konulu tezin uygulamasıdır. Araştırma, ilaç sektöründe çalışmakta olan satış mümessillerinin müşteri odaklı yaklaşımlarının satış performansına olan etkisini belirlemek amacıyla yürütülmektedir. Gizlilik prensibimiz nedeniyle, anketimizde kişi ve kurum isimleri veri olarak toplanılmamaktadır. Çalışma sonucu elde edilen bilgiler yalnızca akademik amaçlı kullanılacaktır. Elde edilen verilerin geçerliliği, sorulara vereceğiniz yanıtların gerçekliği yansıtmasıyla mümkün olacaktır.

Anket soruları yalnızca ilaç sektöründe çalışmakta olan satış mümessilleri tarafından doldurulmak üzere hazırlanmıştır.

Araştırmaya ayırdığınız zaman ve katılımınız için teşekkür ederiz.

1. Her bir ifadeyi göz önünde bulundurarak, sizin için en uygun cevabı X ile işaretleyiniz.

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Kendimi ifade edebilmede başarılıyım.					
2	Sözsüz iletişimi anlayabilmede başarılıyım.					
3	Genel konuşma yeteneğime güvenirim.					
4	Sözsüz iletişimi kullanabilmede başarılıyım.					
5	Müşteriler için açıklayıcı olmada başarılıyım.					
6	Müşterilerin beklentilerini değerlendirmede başarılıyım.					

7	Satışı başarıyla kapatırım.					
8	Satış mesajını müşteriye başarıyla aktarırım.					
9	Pazar ve ürünler hakkında oldukça fazla bilgiye sahibim.					
10	Firma prosedürleri hakkında oldukça fazla bilgiye sahibim.					
11	Rakip firmaların ürün, servis, satış politikaları hakkında oldukça fazla bilgiye sahibim.					
12	Ürün özelliklerini de içeren ürün hattı hakkında oldukça fazla bilgiye sahibim.					
13	Müşterilerin ihtiyaçlarının ne olduğunu bulmaya çalışırım.					
14	İyi bir satış elemanı müşterinin ilgisinin ne olduğunu bilmelidir.					
15	Müşterinin ihtiyacını fark etmesini sağlarım.					
16	Müşterinin ihtiyacına cevap verecek en uygun ürünü öneririm.					
17	Müşterileri tatmin ederek satış hedeflerime ulaşmaya çalışırım.					
18	Müşteriyi memnun etmekten çok, mümkün olduğunca çok satmaya çalışırım.					
19	Tanıtım zamanımı, müşterinin ihtiyacını anlamaktan çok, onu satın almaya ikna etmek için kullanırım.					
20	Ürünümün, müşteri için doğru ürün olduğundan emin olmasam da, ürünümü satmak için gayret gösteririm.					
21	Müşterinin zayıf yönünü bulmaya çalışır ve bunu kullanarak satın alması için baskı oluştururum.					
22	Ürünün yalnızca kulağa hoş gelmesi için oldukça iyi bir tablo sunarım.					
23	Yüksek kar payı olan ürün satışında başarılıyım.					
24	Satış alanımda yüksek tutarlı satış yaptırmada başarılıyım.					
25	Firmamın yeni ürünlerinin satışını hızlı bir şekilde gerçekleştiririm.					
26	Satış alanımda yüksek pazar payı elde ederim.					
27	Benim için belirlenen satış hedeflerimi (kotaları) kolaylıkla aşarım.					
28	Satış alanımdaki kilit müşterileri belirleyip, onlara satış yapabilmeye başarılıyım.					

2. Kaç yıldır satışçı olarak görev yapmaktasınız?

1 yıldan az () 1-3 () 4-6 () 7-9 () 10 ve üzeri ()

3. Şuan çalışmakta olduğunuz firmada ne kadar zamandır çalışmaktasınız?

1'den az () 1-3 () 4-6 () 7-9()
10 ve üzeri()

4. Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek()

5. Yaşınız : 21-30 () 31-40 () 41-50 () 51 ve üzeri ()

6. Eğitim durumunuz:

Lise() Ön lisans() Lisans() Yüksek Lisans () Doktora ()

7. Ortalama aylık net geliriniz hangi aralığa girmektedir:

1.000 TL ve altı () 1.001-1.500 TL () 1.501-2. 000 TL()
2.001- 2.500 TL() 2.501- 3.000 TL() 3.001- 3.500 TL()
3.501- 4.000 TL () 4.001-4.500 TL() 4.501- 5.000 TL()
5.001 TL ve üstü()

ÖZGEÇMİŞ

Sezin Canay ACAR, 1986 yılında İzmir’de doğmuştur. 2005 yılında Beyoğlu Anadolu Lisesi’ni bitirmiştir. Yıldız Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği 2009 mezunudur. İlaç sektöründe çalışmaktadır.

TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ
Enstitü SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Adı Soyadı Sezin Canay ACAR
Tez Başlığı MÜŞTERİ ODAKLILIĞIN SATIŞ PERFORMANSINA ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA
Savunma Tarihi 18/06 / 2013
Danışmanı Doç. Dr. Volkan DEMİR

JÜRİ ÜYELERİ

Ünvanı, Adı, Soyadı
Doç. Dr. Volkan DEMİR
Prof. Dr. Yaman ÖZTEK
Doç. Dr. Haluk LEVENT

İmza

Enstitü Müdürü

Prof. Dr. Sibel YAMAK