

TEŞEKKÜR

Öncelikle en içten teşekkürlerimi bu tez çalışmasının konusunun belirlenmesinden başlayarak her aşamasında değerli fikir, yardım ve katkılarını kısıtlı zamanından fedakarlık ederek benden esirgemeyen kıymetli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Oya ERDİL'e sunmak istiyorum. Kendisi doktora öğrenimim boyunca bana her konuda destek olmuş, gösterdiği anlayış ve duyduğu güvenle beni teşvik etmiştir. Ayrıca tez izleme komisyonunda bulunan değerli hocalarım Doç. Dr. Lütfihak ALPKAN ve Doç. Dr. Bülent SEZEN'e doktora tez çalışmamda gösterdikleri ilgi ve vermiş oldukları değerli tavsiyelerinden dolayı teşekkürü bir borç biliyorum. Yine çalışmalarında benden yardımlarını esirgemeyen Doç. Dr. Cengiz YILMAZ, Yrd.Doç. Dr. Cemal ZEHİR ve Doç. Dr. Halit KESKİN'e teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu çalışmanın araştırma bölümü içerisindeki uygulama aşamasında yardım ve bilgilerini esirgemeyen, araştırma verilerinin toplanmasında değerli katkılar sağlayan ve yoğun çalışma tempoları içerisinde bana vakit ayıran firma yöneticileri ve satış elemanlarına teşekkür ediyorum.

Eğitim hayatımın her döneminde olduğu gibi bu dönemde de beni destekleyen, teşvik eden, çalışmalarımın her aşamasında yanımda bulunarak bana yardımcı olan sevgili eşime ve 20 aylık kızım İrem'e derin teşekkürlerimi sunuyor ve bu tezi onlara ithaf ediyorum.

Saygı ve şükranlarımla.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	iv
SUMMARY	vi
TEŞEKKÜR	vii
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	viii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xv
ŞEKİLLER DİZİNİ	xvi
TABLolar DİZİNİ	xvii
1. GİRİŞ	1
2. DEĞİŞKENLERİN TANIMLANMASI VE TEORİK ÇERÇEVE	3
2.1. Kontrol Kavramının Tanımı ve Önemi	3
2.2. Kontrol Kavramının Geçmişi	3
2.3. Satış Yönetimi Kontrolünün Temelleri	5
2.3.1. Anderson ve Oliver (1987)'in Kavramlaştırmasına Dayalı Davranış (Süreç) Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrol Sistemi	5
2.3.1.1. Davranış (Süreç) Bazlı Kontrol Sistemi	6
2.3.1.2. Çıktı Bazlı Kontrol Sistemi	10
2.3.2. Jaworski (1988)'nin Kavramlaştırmasına Dayalı Resmi ve Resmi Olmayan Kontrol Sistemi	13
2.3.2.1. Resmi Kontroller	14
2.3.2.2. Resmi Olmayan Kontroller	16
2.4. Satış Yönetimi Kontrol Sistemi Teorik Yaklaşımları	18
2.4.1. Vekalet Yaklaşımı	18
2.4.2. Örgüt Teorisi	20
2.4.3. İşlem Maliyet Analizi	21
2.4.4. Bilişsel Değerlendirme Teorisi	22
2.5. Yönetim Kontrol Ölçümleri	24
2.5.1. Anderson ve Oliver (1987)'in Kavramlaştırmasına Dayalı Yönetim Kontrol Ölçümleri	24
2.5.2. Jaworski (1988)'nin Kavramlaştırmasına Dayalı Yönetim Kontrol Ölçümleri	25

2.6. Satış Yönetimi Kontrol Sistemleri İle İlgili Günümüze Kadar Gelen Araştırmaların Değerlendirilmesi	26
2.7. Satış Elemanı İşle İlgili Yönelimleri	38
2.7.1. Öğrenme Yönelimi	39
2.7.2. Performans Yönelimi	40
2.8. Satış Elemanı İşle İlgili Algıları	41
2.8.1. Yöneticiye Güven	41
2.8.2. Örgütsel Bağlılık	44
2.8.3. İç Motivasyon	47
2.8.4. Satış Performansına Yönelik İş Gerilimi	49
2.9. Satış Elemanı İşe Yaklaşım Özellikleri	50
2.9.1. Başarı İhtiyacı	50
2.9.2. Yakın İlişki İhtiyacı	52
2.10 Satış Elemanı Davranış Performansı	54
3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	57
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	57
3.1.1. Araştırmanın Amacı	57
3.1.2. Araştırmanın Önemi	57
3.1.3. Araştırmanın Kısıtları	58
3. 2. Araştırmanın Teorik Çerçevesi ve İçerik Planı	59
3.2.1. Araştırmanın Teorik Çerçevesi	59
3.2.1.1. Kavramsal Modelin Geliştirilmesi	59
3.2.1.1.1. Satış Yönetimi Kontrol Sistemleri İle Satış Elemanı İşle İlgili Yönelimleri Arasındaki İlişki	60
3.2.1.1.2. Satış Yönetimi Kontrol Sistemleri İle Satış Elemanı İş Algıları Arasındaki İlişki	63
3.2.1.1.3. Satış Yönetimi Kontrol Sistemleri İle Satış Elemanı Davranış Performansı Arasındaki İlişki	67
3.2.1.1.4. Satış Elemanı İşle İlgili Yönelimleri İle Satış Elemanı Davranış Performansı Arasındaki İlişki	68
3.2.1.1.5. Satış Elemanı İş Algıları İle Satış Elemanı Davranış Performansı Arasındaki İlişki	69

3.2.1.1.6. Satış Elemanı İşe Yaklaşım Özellikleri İle Satış Elemanı Davranış Performansı Arasındaki İlişki	71
3.2.2. Araştırmanın İçerik Planı	72
3.3. Araştırmanın Kapsamı	72
3.3.1. Ana Kütle	74
3.3.2. Araştırma Örnekleme	74
3.4. Araştırmanın Soruları	75
3.5. Araştırmada Kullanılan Değişkenler	75
3.5.1. Bağımsız Değişkenler	76
3.5.2. Bağımlı Değişkenler	76
3.6. Araştırmada Kullanılacak Hipotezler ve Araştırma Modeli	76
3.7. Anketin Hazırlanması İle İlgili Aşamalar	80
3.7.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Anketlerin Hazırlanması	80
3.7.1.1. Süreç Bazlı Kontrol Ölçeği	81
3.7.1.2. Çıktı Bazlı Kontrol Ölçeği	81
3.7.1.3. Öğrenme Yönelimi Ölçeği	82
3.7.1.4. Performans Yönelimi Ölçeği	83
3.7.1.5. Yöneticiye Güven Ölçeği	84
3.7.1.6. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	85
3.7.1.7. İç Motivasyon Ölçeği	86
3.7.1.8. Satış Performansına Yönelik İş Gerilimi Ölçeği	87
3.7.1.9. Başarı İhtiyacı Ölçeği	88
3.7.1.10. Yakın İlişki İhtiyacı Ölçeği	88
3.7.1.11. Satış Elemanı Davranış Performansı Ölçeği	89
3.7.2. Anket Formunun Hazırlanmasında Dikkat Edilen Konular	90
3.7.3. Pilot Uygulama ve Anket Formunun Son Şeklini Alması	91
3.8. Veri Toplama Aşaması	91
3.8.1. Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi	91
3.8.2. Verilerin Toplanması	92
3.9. İstatistiksel Analiz ve Bulgular	92
3.9.1. Demografik Analizler	93
3.9.1.1. Araştırmaya Katılan Satış Elemanlarına Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler	93

3.9.1.2. Araştırmaya Katılan İşletmelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	96
3.9.2. Faktör Analizleri	97
3.9.2.1 Süreç Bazlı Kontrol Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri	100
3.9.2.2. Çıktı Bazlı Kontrol Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri	100
3.9.2.3. Öğrenme Yönelimi Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri	101
3.9.2.4. Performans Yönelimi Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri	102
3.9.2.5. Yöneticiye Güven Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri	102
3.9.2.6. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri	103
3.9.2.7. İç Motivasyon Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri	104
3.9.2.8. Satış Performansına Yönelik İş Gerilimi Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri	105
3.9.2.9. Başarı İhtiyacı Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri	105
3.9.2.10. Yakın İlişki İhtiyacı Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri	106
3.9.2.11. Satış Elemanı Davranış Performansı Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri	106
3.9.3. Güvenilirlik Analizleri	107
3.9.4. Korelasyon Analizi	109
3.9.5. Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi	112
3.9.5.1. Satış Yönetimi Kontrol Sistemlerinin Satış Elemanı İşle İlgili Yönelimleri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	113

3.9.5.1.1. Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin Öğrenme Yönelimi Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	113
3.9.5.1.2. Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin Performans Yönelimi Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	114
3.9.5.2. Satış Yönetimi Kontrol Sistemlerinin Satış Elemanı İş Algıları Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	115
3.9.5.2.1. Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	115
3.9.5.2.2. Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	116
3.9.5.2.3. Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin İç Motivasyon Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	117
3.9.5.2.4. Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin Satış Performansına Yönelik İş Gerilimi Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	118
3.9.5.3. Satış Yönetimi Kontrol Sistemlerinin Satış Elemanı Davranış Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	119
3.9.5.4. Satış Elemanı İşle İlgili Yönelimlerinin Satış Elemanı Davranış Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	120
3.9.5.5. Satış Elemanı İş Algılarının Satış Elemanı Davranış Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	121
3.9.5.6. Satış Elemanı İşe Yaklaşım Özelliklerinin Satış Elemanı Davranış Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	122

3.9.5.7. Satış Yönetimi Kontrol Sistemlerinin, Satış Elemanı İşle İlgili Yönelimlerinin, İş Algılarının ve İşe Yaklaşım Özelliklerinin Satış Elemanı Davranış Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	123
3.9.6. Araştırma Hipotezlerinin Kabul / Red Durumu	125
3.9.7. Bağımsız Değişkenlerin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkilerinde Başarı İhtiyacının Ilımlaştırıcı Rolü	127
3.9.7.1. Satış Yönetimi Kontrol Sistemlerinin Satış Elemanı İşle İlgili Yönelimleri Üzerindeki Etkilerinde Başarı İhtiyacının Ilımlaştırıcı Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	127
3.9.7.2. Satış Yönetimi Kontrol Sistemlerinin Satış Elemanı İş Algıları Üzerindeki Etkilerinde Başarı İhtiyacının Ilımlaştırıcı Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	129
3.9.7.3. Satış Elemanı İşle İlgili Yönelimlerinin Satış Elemanı Davranış Performansı Üzerindeki Etkilerinde Başarı İhtiyacının Ilımlaştırıcı Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	133
3.9.7.4. Satış Elemanı İş Algılarının Satış Elemanı Davranış Performansı Üzerindeki Etkilerinde Başarı İhtiyacının Ilımlaştırıcı Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	134
3.9.8. Bağımsız Değişkenlerin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkilerinde Yakın İlişki İhtiyacının Ilımlaştırıcı Rolü	136
3.9.8.1. Satış Yönetimi Kontrol Sistemlerinin Satış Elemanı İşle İlgili Yönelimleri Üzerindeki Etkilerinde Yakın İlişki İhtiyacının Ilımlaştırıcı Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	136
3.9.8.2. Satış Yönetimi Kontrol Sistemlerinin Satış Elemanı İş Algıları Üzerindeki Etkilerinde Yakın İlişki İhtiyacının Ilımlaştırıcı Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	138

3.9.8.3. Satış Elemanı İşle İlgili Yönelimlerinin Satış Elemanı Davranış Performansı Üzerindeki Etkilerinde Yakın İlişki İhtiyacının Ilımlaştırıcı Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	142
3.9.8.4. Satış Elemanı İş Algılarının Satış Elemanı Davranış Performansı Üzerindeki Etkilerinde Yakın İlişki İhtiyacının Ilımlaştırıcı Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	143
4. SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER	150
4.1. Bulguların Özeti	151
4.1.1. Satış Yönetimi Kontrol Sistemlerinin Satış Elemanı İşle İlgili Yönelimleri Üzerindeki Etkileri	151
4.1.2. Satış Yönetimi Kontrol Sistemlerinin Satış Elemanı İş Algıları Üzerindeki Etkileri	152
4.1.3. Satış Yönetimi Kontrol Sistemlerinin Satış Elemanı Davranış Performansı Üzerindeki Etkileri	155
4.1.4. Satış Elemanı İşle İlgili Yönelimlerinin Satış Elemanı Davranış Performansı Üzerindeki Etkileri	156
4.1.5. Satış Elemanı İş Algılarının Satış Elemanı Davranış Performansı Üzerindeki Etkileri	157
4.1.6. Satış Elemanı İşe Yaklaşım Özelliklerinin Satış Elemanı Davranış Performansı Üzerindeki Etkileri	159
4.1.7. Bağımsız Değişkenlerin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkilerinde Başarı İhtiyacının Ilımlaştırıcı Rolü	159
4.1.8. Bağımsız Değişkenlerin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkilerinde Yakın İlişki İhtiyacının Ilımlaştırıcı Rolü	160
4.2. Yöneticilere Yönelik Öneriler	161
4.3. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	161
KAYNAKLAR	163
EK- A	175

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

SİMGELER

ACIKLAMA

SK	Süreç Kontrolü
ÇK	Çıktı Kontrolü
ÖY	Öğrenme Yönelimi
PY	Performans Yönelimi
GÜ	Yöneticiye Güven
İM	İç Motivasyon
İG	Satış Performansına Yönelik İş Gerilimi
Bİ	Başarı İhtiyacı
Yİ	Yakın İlişki İhtiyacı
SP	Satış Elemanı Davranış Performansı

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
3.1 Araştırmanın Genel Modeli	79
3.2 Araştırmanın Sonuç Modeli	126
3.3 Satış Yönetimi Kontrol Sistemlerinin Öğrenme Yönelimi Üzerindeki Etkilerinde Başarı İhtiyacı ve Yakın İlişki İhtiyacının Ilımlaştırıcı Rolü	146
3.4 Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin Performans Yönelimi Üzerindeki Etkilerinde Başarı İhtiyacı ve Yakın İlişki İhtiyacının Ilımlaştırıcı Rolü	146
3.5 Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkilerinde Başarı İhtiyacı ve Yakın İlişki İhtiyacının Ilımlaştırıcı Rolü	147
3.6 Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerinde Başarı İhtiyacı ve Yakın İlişki İhtiyacının Ilımlaştırıcı Rolü	147
3.7 Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin İç Motivasyon Üzerindeki Etkilerinde Başarı İhtiyacı ve Yakın İlişki İhtiyacının Ilımlaştırıcı Rolü	148
3.8 Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin Satış Performansına Yönelik İş Gerilimi Üzerindeki Etkilerinde Başarı İhtiyacı ve Yakın İlişki İhtiyacının Ilımlaştırıcı Rolü	148
3.9 Satış Elemanı İşle İlgili Yönelimlerinin Satış Elemanı Davranış Performansı Üzerindeki Etkilerinde Başarı İhtiyacı ve Yakın İlişki İhtiyacının Ilımlaştırıcı Rolü	149
3.10 Satış Elemanı İş Algılarının Satış Elemanı Davranış Performansı Üzerindeki Etkilerinde Başarı İhtiyacı ve Yakın İlişki İhtiyacının Ilımlaştırıcı Rolü	149

TABLOLAR DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
2.1 Davranış (Süreç) Bazlı ve Çıktı Bazlı Satış Yönetimi Kontrol Sistemlerinin Nitelikleri	13
2.2 Satış Yönetimi Kontrol Kavramlarının Öncülleri ve Sonuçları – Anderson ve Oliver (1987) Kontrol Felsefesi	27
2.3 Satış Yönetimi Kontrol Kavramlarının Öncülleri ve Sonuçları – Jaworski (1988) Kontrol Felsefesi	32
3.1 Ankete Cevap Veren Satış Elemanlarının Eğitim Seviyeleri	93
3.2 Ankete Cevap Veren Satış Elemanlarının Yaşları	94
3.3 Ankete Cevap Veren Satış Elemanlarının Cinsiyetleri	94
3.4 Ankete Cevap Veren Satış Elemanlarının Buldukları İşletmedeki Çalışma Süreleri	94
3.5 Ankete Cevap Veren Satış Elemanlarının Sektördeki Çalışma Süreleri	95
3.6 Ankete Cevap Veren Satış Elemanlarının Aldığı Toplam Ücret İçerisindeki Sabit Maaşının Oranı	95
3.7 İncelenen İşletmelerin Faaliyet Süreleri	96
3.8 İncelenen İşletmelerin Çalışan Sayıları	96
3.9 Keşifsel Faktör Analizi ve Faktör Yükleri	98
3.10 Süreç Bazlı Kontrol Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi	100
3.11 Çıktı Bazlı Kontrol Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi	101
3.12 Öğrenme Yönelimi Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi	101
3.13 Performans Yönelimi Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi	102
3.14 Yöneticiye Güven Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi	103
3.15 Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi	104
3.16 İç Motivasyon Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi	104
3.17 Satış Performansına Yönelik İş Gerilimi Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi	105
3.18 Başarı İhtiyacı Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi	106
3.19 Yakın İlişki İhtiyacı Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi	106
3.20 Satış Elemanı Davranış Performansı Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi	107
3.21 Değişkenlere Ait Cronbach Alpha (α) Güvenilirlik Katsayıları	108

3.22 Tüm Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları	110
3.23 Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin Öğrenme Yönelimi Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi	114
3.24 Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin Performans Yönelimi Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi	115
3.25 Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi	116
3.26 Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi	117
3.27 Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin İç Motivasyon Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi	118
3.28 Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin Satış Performansına Yönelik İş Gerilimi Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi	119
3.29 Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin Satış Elemanı Davranış Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi	120
3.30 Satış Elemanı İşle İlgili Yönelimlerinin Satış Elemanı Davranış Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi	121
3.31 Satış Elemanı İş Algılarının Satış Elemanı Davranış Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi	122
3.32 Satış Elemanı İşe Yaklaşım Özelliklerinin Satış Elemanı Davranış Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi	123
3.33 Satış Yönetimi Kontrol Sistemlerinin, Satış Elemanı İşle İlgili Yönelimlerinin, İş Algılarının ve İşe Yaklaşım Özelliklerinin, Satış Elemanı Davranış Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi	124
3.34 Araştırma Hipotezlerinin Kabul / Red Olma Durumu	125
3.35 Başarı İhtiyacının Düşük ve Yüksek Olması Durumunda, Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin Öğrenme Yönelimi Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi	127
3.36 Başarı İhtiyacının Düşük ve Yüksek Olması Durumunda, Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin Performans Yönelimi Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi	128

3.37 Başarı İhtiyacının Düşük ve Yüksek Olması Durumunda, Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi	129
3.38 Başarı İhtiyacının Düşük ve Yüksek Olması Durumunda, Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi	130
3.39 Başarı İhtiyacının Düşük ve Yüksek Olması Durumunda, Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin İç Motivasyon Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi	131
3.40 Başarı İhtiyacının Düşük ve Yüksek Olması Durumunda, Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin Satış Performansına Yönelik İş Gerilimi Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi	132
3.41 Başarı İhtiyacının Düşük ve Yüksek Olması Durumunda, Satış Elemanı İşle İlgili Yönelimlerinin Satış Elemanı Davranış Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi	133
3.42 Başarı İhtiyacının Düşük ve Yüksek Olması Durumunda, Satış Elemanı İş Algılarının Satış Elemanı Davranış Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi	134
3.43 Yakın İlişki İhtiyacının Düşük ve Yüksek Olması Durumunda, Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin Öğrenme Yönelimi Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi	136
3.44 Yakın İlişki İhtiyacının Düşük ve Yüksek Olması Durumunda, Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin Performans Yönelimi Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi	137
3.45 Yakın İlişki İhtiyacının Düşük ve Yüksek Olması Durumunda, Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi	138
3.46 Yakın İlişki İhtiyacının Düşük ve Yüksek Olması Durumunda, Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi	139
3.47 Yakın İlişki İhtiyacının Düşük ve Yüksek Olması Durumunda, Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin İç Motivasyon Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi	140

3.48 Yakın İlişki İhtiyacının Düşük ve Yüksek Olması Durumunda, Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin Satış Performansına Yönelik İş Gerilimi Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi	141
3.49 Yakın İlişki İhtiyacının Düşük ve Yüksek Olması Durumunda, Satış Elemanı İşle İlgili Yönelimlerinin Satış Elemanı Davranış Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi	142
3.50 Yakın İlişki İhtiyacının Düşük ve Yüksek Olması Durumunda, Satış Elemanı İş Algılarının Satış Elemanı Davranış Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi	144

GİRİŞ

Global rekabetin yeni dinamikleri pazarlama ve satış anlayışına değişiklikler getirmiştir (Çabuk, 1999, s. 1). Pazar şartlarındaki değişime paralel olarak satış yönetimi uygulamalarında da değişimler yaşanmaktadır.

Günümüzde satış anlayışı; kısa vadede satış yaparak gelir elde etme yerine, artan rekabet karşısında, daha uzun vadeli satış anlayışının benimsenmesini zorunlu kılmaktadır.

Pazarlama stratejilerinin uygulanmasında, müşteri ile teması olan satış elemanlarının önemli bir yeri bulunmaktadır. Bu nedenle satış elemanlarının kontrol edilmesi ve desteklenmesi, işletmelerin değerinin yansıtılması açısından son derece önemlidir (Hartline et al., 2000, p. 38).

Ayrıca organizasyonun faaliyetlerini yürütmesinde önemli olan çalışan gruplarından biri de satış gücüdür (Anderson and Oliver, 1987, p. 76). Çoğu firma için satış gücü, pazarlama personeli ve pazarlama bütçesinin önemli bir bölümünü oluşturduğundan, üst kademedeki satış yöneticileri için satış elemanlarının ve satış faaliyetlerinin kontrolü büyük önem taşımaktadır (Jaworski, 1988, p. 23).

Kontrol genellikle temel bir yönetim faaliyeti olarak bilinir, ancak geçmişte yönetim kontrolünün önemi, hem yöneticiler hem de araştırmacılar tarafından yaygın olarak kabul edilmiş olsa da bu konu pazarlama literatüründe az ilgi görmüştür (Jaworski, 1988, p. 23; Merchand, 1988, p. 40).

Kontrol türleri, yönetim ve pazarlama çıktılarını etkilediğinden, çeşitli kontrol türlerinin kesin olarak anlaşılması zorunludur (Jaworski and McInnis, 1989, p. 406).

Stratejik pazarlamanın hızlı büyümesine rağmen, az sayıda yazar, pazar stratejisinin kontrolünü detaylı olarak dikkate almıştır. Pazarlama kontrolünü inceleyen az sayıdaki çalışma, pazarlama personelinden çok, pazarlama maliyetlerinin kontrolüne odaklanmıştır. Pazarlama personelinin kontrolü alanına yönelik bu ilgi eksikliği rahatsızlık vericidir. Çünkü pazarlama birimlerinin

faaliyetlerinin kontrol edilmesinde bireylerin davranışlarının kontrolü gereklidir (Jaworski, 1988, p. 23).

Satış gücü kontrol sistemi konusu, son on yıl içerisinde önemli düzeyde ilgi görmüştür. Bu ilginin büyük bir bölümü, kontrol sistemi kullanmanın sonuçları üzerine odaklanmıştır.

Geçen on yıl içerisinde, çoğu örgütteki daha işbirlikçi satış biçimleri üzerindeki önemin artması, satış süreçlerinin yönetimi ve koordine edilmesinde, satış yönetimi kontrolünün rolü üzerindeki araştırmaları teşvik etmiştir (Baldauf, 2005, p. 7).

Kontrol sistemi, bir organizasyonun çalışanlarını gözleme, yöneltme, değerlendirme ve ücretlendirme prosedürleri dizisidir. Böyle bir sistem, ideal olarak hem firmanın hem de çalışanın refahını artıracak bir şekilde çalışan davranışını etkilemektedir (Anderson ve Oliver, 1987).

Bir organizasyondaki yönetim kontrolünün amacı, örgütün hedeflerine ulaşmak için çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendirmek ve etkilemektir (Anderson and Oliver, 1987; Eisenhardt, 1985; Jaworski, 1988; Ouchi, 1979; Baldauf, 2005, p. 7).

2. DEĞİŞKENLERİN TANIMLANMASI VE TEORİK ÇERÇEVE

2.1. Kontrol Kavramının Tanımı ve Önemi

Jaworski (1988, p. 23), kontrolü “stratejik iş birimi içerisinde arzu edilen çıktılara ulaşmada pazarlama personelinin davranış ve faaliyetlerini etkilemek için yöneticiler ve diğer hissedarlar tarafından ortaya konan girişimler” olarak tanımlamaktadır.

Kontrol, önemli bir yönetim fonksiyonudur ve tüm işletmelerin iyi işleyebilmesi için gereklidir. Kontrol sistemleri, hedef koyma, gelişimi takip etme ve değerlendirme, geri besleme elde etme ve çalışanları performanslarına göre güçlendirme faaliyetlerinden oluşmaktadır. Ayrıca, çalışanların davranışlarını şekillendirerek, işletmelerin performansını da etkilemektedir (Challagalla and Shervani, 1996, p. 90).

Pazarlama kontrolü, belirlenmiş planların doğru olarak uygulanması ve arzu edilen çıktılardan elde edilmesi olasılığını artırmak için tasarlanmış faaliyetler dizisi olarak tanımlanmaktadır (Jaworski and McInnis, 1989, p. 406).

Örgütsel ortam içerisindeki yönetim kontrolü, yöneticilerin satış ve pazarlama personelinin davranış ve faaliyetlerini örgütsel hedeflere ulaşılması amacıyla etkileme çabalarını kapsamaktadır (Anderson and Oliver, 1987; Jaworski, 1988; Jaworski et al., 1993; Cravens et al., 2004, p. 241).

2.2. Kontrol Kavramının Geçmişi

Geçmişte kontrol araştırmacıları, bir kontrol çeşidini tek olarak ya da bir kontrol çeşidinin yöneticilerin psikolojik ya da davranışsal tepkileri üzerindeki etkilerini incelemişlerdir (Jaworski, 1993, p. 57).

Jaworski (1993, p. 58) çalışmasında, kontrol türlerinin her birinin ayrı olarak mevcut olmadığını kabul eden ilk araştırmacının Anthony (1952) olduğunu belirtmiştir. Kontroller, belirli bir hedefe ulaşılmasını etkilemek için sinerjik olarak birleşirler. Yazar, resmi ve resmi olmayan kontrollerin bir arada kullanıldığında en etkin halde olacağını belirtmektedir. Daha sonraki araştırmalar kontrol bileşimi kavramını kabul etmiştir.

Ouchi (1979) tarafından geliştirilen kontrol çerçevesi, örgüt ve muhasebe literatürlerinde yaygın olarak kullanılmıştır. Ouchi (1979) yapmış olduğu çalışmalarda, kontrollerin her biri üzerinde diğerlerinden bağımsız olarak odaklanmasına rağmen, örgüt tasarımına ilişkin sorunun, belirli bir örgütün üyeleri arasında işbirliği sağlamasına en etkili şekilde izin veren sosyalleşme ve ölçüm dengesini keşfetmek olduğunu kabul etmiştir (Jaworski, 1988, p.27).

Ouchi (1979) kontrol sistemini gözleme, standartlarla çıktıları karşılaştırma, ödüllendirme ve uyarılma stratejisi olarak görmektedir. Her ne kadar yapı, geleneksel yönetim kontrollerinden (örneğin; çıktının gözlenmesi) farklı olsa da, Ouchi (1979)'nin sınıflandırmasıyla ilgili problem, yapının birey ve grup davranışını yönlendirmesi, etkilemesi ve şekillendirmesi ile hala bir kontrol mekanizmasını temsil etmesidir. Resmi kontroller, birey ya da grupların davranışını etkilemek için örgüt tarafından ortaya konan çabaları kapsadığından, örgüt yapısı tanım itibarıyla bir kontrol mekanizmasıdır. Bu sınıflandırma, yapının geleneksel yönetim çıktı sisteminin bir parçası olmadığı, ancak örgütlerde mevcut olan ek bir kontrol mekanizması olduğu anlamına gelmektedir (Jaworski, 1988, p. 27).

Benzer bir şekilde Dalton (1971), farklı kontrol biçimlerinin birbirinden bağımsız olmadığını ileri sürmüştür. Hopwood (1974), karmaşık örgütlerin kontrolünün asla yalnızca resmi kontrollerin kullanımı yoluyla sağlanamayacağını, bunun yerine sosyal (profesyonel) kontrollerin aynı anda yönetilmesi gerektiğini belirtmiştir (Jaworski, 1988, p. 27).

2.3. Satış Yönetimi Kontrolünün Temelleri

Pazarlama ve satış yönetimi kontrolü araştırmaları üzerindeki mevcut bilgi, ıgır aan iki kavramsal gelişime dayanmaktadır (Baldauf, et al., 2005, p. 7).

İlk olarak Anderson ve Oliver (1987), ekonomi, örgütsel davranış ve psikolojideki teorik yaklaşımlardan hareketle, resmi bir yönetim kontrolü çerçevesi kavramlaştırmakta ve satış elemanlarının kavrayış ve kabiliyet, etki ve tutum, motivasyon, davranış stratejileri ve performansları üzerinde davranış ve çıktı bazlı satış gücü kontrol sistemlerinin sonuçlarına ilişkin önermeler ortaya koymaktadır (Anderson and Oliver, 1987, pp. 76- 87).

İkinci olarak Jaworski (1988), pazarlama personelinin yönetim kontrolünün resmi ve resmi olmayan boyutlarını kapsayan bir kavramlaştırma önermektedir. Sonuçta ortaya çıkan araştırma önermeleri, büyük ölçüde yönetim ve muhasebe disiplinlerine dayanmaktadır ve resmi ve resmi olmayan kontrolün öncülleri (örneğin çevre) ve sonuçları (örneğin bireysel etkiler) ile ilgilidir ((Jaworski, 1988, pp. 23- 37).

2.3.1. Anderson ve Oliver (1987)'ın Kavramlaştırmasına Dayalı Davranış (Süreç) Bazlı ve ıktı Bazlı Kontrol Sistemi

Anderson ve Oliver (1987, p.76)'a göre satış gücü kontrol sistemi, “bir örgütün çalışanlarını gözleme, yönlendirme, değerlendirme ve ücretlendirmede kullanılan prosedürler dizisi”dir. Bu felsefeye dayanan kavram, davranış (süreç) ve çıktı bazlı kontrol arasında değişen sürekli bir dizi olarak kabul edilmektedir.

Anderson ve Oliver (1987, p. 76)'a göre, genellikle satış gücü kontrol sistemleri, bir sürecin sonucundaki ıktıları izleyenler ve bireysel aşamaları (davranışlar) izleyenler olmak üzere sınıflandırılabilir.

Çoğu satış gücü kontrol sistemi, hem davranış (süreç) hem de çıktı bazlı stratejilerin unsurlarını içeren yaklaşımların karışımıdır (Churchill et al., 1985, p. 103).

Ayrıca, satış organizasyonlarının çok azı tamamen davranış (süreç) bazlı ya da çıktı bazlı satış gücü kontrol sistemi uygulamaktadır. Bununla birlikte, satış organizasyonlarının çoğu bunlardan birine ya da diğerine önem vermektedir (Cravens et al., 1993, p. 47).

2.3.1.1. Davranış (Süreç) Bazlı Kontrol Sistemi

Davranış (süreç) bazlı satış yönetimi kontrolü, “faaliyetlerde yüksek düzeylerde yönetici gözlemi, yönlendirmesi ve müdahalesi ve genellikle satış elemanlarının iş girdilerine odaklanan subjektif ve daha karmaşık performans değerlendirme yöntemleri” olarak nitelendirilmektedir. Davranış (süreç) bazlı kontrol sistemleri altında faaliyet gösteren satış elemanları, teşvikli ödemeye kıyasla daha yüksek oranda sabit maaşla ücretlendirilmektedir. Ayrıca davranış (süreç) bazlı kontrolün, çeşitli olumlu satış elemanı tutum ve davranışlarının öncülü olduğu ortaya konmuştur (Anderson and Oliver, 1987, p. 76).

Davranış (süreç) bazlı kontrol sistemlerinde (Anderson and Oliver, 1987, p. 76):

- Satış elemanlarının faaliyetleri ve sonuçları önemli düzeyde gözlenir,
- Satış elemanlarının faaliyetlerinde yönetimin yönlendirme ve müdahalesi yüksek düzeydedir,
- Satış gücünü değerlendirmek ve ücretlendirmek için satış çıktılarından ziyade büyük ölçüde (1) satış elemanının satış görevlerinde yerine getirdikleri (örneğin, yetenek, ürün bilgisi), (2) faaliyetleri (örneğin, telefon görüşmelerinin sayısı), ve (3) satış stratejilerine dayanan subjektif ve daha karmaşık yöntemler kullanılmaktadır.

Davranış (süreç) bazlı kontrol sistemleri, çıktı bazlı kontrol sistemleriyle kıyaslandığında karşıt bir felsefeyi ifade eder. Önemli bir yönetim bilgi toplama

personeli tarafından desteklenen aktif yöneticiler, satış gücünün faaliyetlerini güçlü bir şekilde izler ve yönlendirirler. Genelde yöneticilerin satış elemanlarının ne yapmak istediklerine dair iyi tanımlanmış bir fikri vardır ve bu yöneticiler satış gücünün buna uygun davranmasını sağlamak için çalışırlar. Genellikle uzun vadede satış sonuçlarının izlendiği varsayılır. Firma işbirliğini sağlamak için, satış elemanlarına büyük ölçüde sabit bazda ücret (maaş) öder. Böylece firma kontrolü sağlamak için riski üzerine alır. Performans değerlendirme ve maaştaki artış ve azalmalar (ödüldeki değişimler) satış elemanlarının ölçülebilir olarak elde ettiklerinden (çıktıları) ziyade, bildikleri ve yaptıklarını (girdileri) kapsayan daha karmaşık ve sübjektif değerlendirmelere dayandırılmaktadır. Davranış (süreç) bazlı kontrol sistemlerinde, pazar güçlerinin görünmez elinin yerini yönetimin görünür eli almaktadır (Anderson and Oliver, 1987, p. 77).

Davranış (süreç) bazlı kontrol sisteminin bir takım avantajları bulunmaktadır. Bu kontrol sisteminin temel avantajı yöneticiye sağladığı kontroldür. Böyle sistemlerde satış yöneticisi, satış elemanlarının nasıl olacağı ve bazıları uzun vadeli olabilen sonuçları elde etmek için ne yapacakları konusunda kendi fikirlerini zorla kabul ettirir (empoze eder). Böyle uzun vadeli ödüllerin örnekleri, öncü bir ürün hattının gelecekteki satışlarını ve arttırılmış müşteri iyi niyeti ve itibarından gelen tekrar siparişleri kapsamaktadır (Anderson and Oliver, 1987, p. 78).

Ayrıca davranış (süreç) bazlı bir sistemde yöneticiler, her satış personeline bu stratejinin geçerli olduğunu ikna etmek gereği olmaksızın şirket stratejisinin bir parçası olarak satış elemanlarını belirli davranışlar ortaya koymaya yönlendirebilir. Bu stratejinin bir örneği, belirli bir imaj oluşturmak için kullanılan düşük baskılı uzmanlık satış stratejisidir. Başka bir örnek zamanın, satış faaliyeti yerine tahmin ve planlamaya ayrılması durumudur. Kısaca belirtmek gerekirse davranış bazlı sistemler, firmaların stratejileriyle uyumlu, gelişmeye dayalı çalışma ve / veya belirli davranışları içeren satış gücü stratejilerini uygulamalarına imkan sağlamaktadır (Anderson and Oliver, 1987, p. 78).

Davranış (süreç) bazlı kontrol sistemleri, çıktılarından çok satış sürecine işaret etmektedir. Bu sistemlerde satış elemanları, tek başına başarı ölçütü olmayan ancak satış performansı ile sonuçlanabilecek bir takım faktörlere göre

değerlendirilebilmekte ve ücretlendirilebilmektedir. Cana yakınlık (çekicilik), ürün bilgisi, sunuş kalitesi, satışı kapatma yeteneği, hizmet gerçekleştirme, aktif hesap sayısı, yapılan görüşme sayısı ve çalışılan günler gibi faktörler yaygın örneklerdir. Genellikle satış elemanları sonradan ağırlıkları alınarak ve maaş ve terfi kararlarının dayandırıldığı, karma bir değerlendirmede birleştirilen bu değişkenler üzerinden yöneticiler tarafından değerlendirilir (Anderson and Oliver, 1987, p. 78).

Davranış (süreç) bazlı kontrol sistemlerinde satış elemanları daha yakından izlenir, önemli düzeyde yönlendirmeye maruz kalır, sübjektif ve daha karmaşık ölçümlerle girdi bazında değerlendirilir ve daha yüksek oranda sabit ücretle ödüllendirilir. Otorite ve yönlendirmenin kabulü, davranış (süreç) kontrolünün amacını yansıtır. Sadakat, bağlılık ve işbirliği, kısa vadeli baskılardan kurtulmak ve arzu edilen davranışlar için ödüllendirilmekten kaynaklanır. Ayrıca firma risk alarak, satış elemanlarına olan bağlılığına da işaret etmektedir. Bu da, karşılığında bağlılık uyandırmaktadır. Kısmen faaliyet önerileri bilgilendirici olduğu, kısmen de yönetim değerlendirme sürecinde firma tarafından tanımlanan arzu edilir davranışları açıklığa kavuşturarak performans belirsizliğini azaltabildiğinden performans değerlendirmeleri hoş karşılanmaktadır. Sonuç olarak, davranış (süreç) bazlı kontrol, riskten kaçınan satış personeline cazip gelmekte ve onu beslemektedir. Çünkü bu bireyin düşük düzeyde risk alması istenmektedir. Buna karşın, risk arayan satış elemanları, maaş üst sınırları altında tedirgin olurlar ve beklenen yüksek düzeydeki satış sonuçlarıyla orantılı olan ödülleri tercih ederler (Anderson and Oliver, 1987, p. 85).

Davranış (süreç) bazlı kontrol sistemleri satışa yönelik doğrudan baskıyı ortadan kaldırır, uzun vadeli bakış açılarını ödüllendirir ve satış elemanlarının iç motivasyonunu yükseltir. Bu faktörler, işlerin tekrarlanmasını sağlamak için, genellikle müşteri hizmetiyle birleştirilmiş, daha sıkı çalışma, planlı, düşük baskılı satış tarzlarını teşvik etmektedir. Bu sistemler, satış elemanının “gizli ajanda”sının olmadığı ve aldatmanın tasarlanmadığı “açık” satış teknikleriyle ve uzun vadeli hizmet odaklılıkla uyumludur (Anderson and Oliver, 1987, p. 86).

Davranış (süreç) bazlı sistemlerde, firmanın çıkarları önceliklidir. Çünkü firma, satış personelinin riskten korumakta ve aktif gözlemlerle satış elemanlarıyla arasında

güçlü bir iletişim bağı kurmaktadır. Hiyerarşik sıralamada müşteri ve yöneticiler daha sonra gelmektedir, bunlar firmaya yönlendirme, otorite ve riski üzerine alma sağlamasa da, firmanın başarısı için önemlidirler. Davranış (süreç) kontrolünün oluşturduğu yukarıda sözü edilen sadakatten dolayı kişisel ihtiyaçlar son sırada yer almaktadır (Anderson and Oliver, 1987, p. 86).

Davranış (süreç) bazlı felsefenin bir diğer avantajı, yöneticinin basit çıktı ölçümlerinin kullanımında ortaya çıkabilecek haksızlıkları bertaraf etmesine imkan vermesidir. Örneğin bazı satış görevlerinde, satış personelinin kontrolü dışındaki faktörler çıktılar üzerinde önemli etkiye sahip olmaktadır. Haksızlık algılamaları yaratsa da, subjektiflik, performans değerlendirmelerinin bu kontrol edilemeyen faktörler için uyarlanmasında gereklidir. Aksi takdirde satış elemanları üzerinde etkileri olmayan olaylar için haksız olarak ödüllendirilebilir ya da cezalandırılabilir (Churchill et al., 1985, p. 103).

Davranış (süreç) bazlı kontrol sisteminin avantajlarının yanında bir takım dezavantajları da bulunmaktadır. Böyle bir sistemin potansiyel dezavantajları, değerlendirmedeki karmaşıklık ve subjektifliktir. Subjektif olma yönü özellikle dikkate değerdir, çünkü satış elemanlarının yöneticiler tarafından subjektif olarak değerlendirilmeleri, önyargı, bilgi eksikliği, peşin hüküm verme ve değerlendirme sistemine güvensizlik ortaya koyabilir. Ayrıca, yönetici sisteme kendi modelini getirebilir ve satış elemanları bunu adaletsizlik olarak algılayabilir. Örneğin, girişken bir satış personeli (en azından yöneticisinin gözünde) haftanın dört günü seçilmiş müşterilerle görüşme yaparak çalışabilir. Eğer bu satış personeli daha çok satış yapan, daha cana yakın, çok sayıda müşteriyle görüşme yapan, çok çaba gösteren bir eleman ise, davranış bazlı bir sistemde kendisini hak ettiğinin altında değerlendirilmiş ve ücretlendirilmiş hissedebilir. Böyle bir birey, çıktı bazlı bir sistemde tolere edilebilir ve ödüllendirilebilir (Anderson and Oliver, 1987, p. 78).

Davranış (süreç) bazlı sistemlerin bir diğer dezavantajı, bunların daha kapsamlı hale gelmeleriyle, yönetimin bilgi toplama, eleme ve birleştirme yeteneğini daha fazla zorlamasıdır. Bu zorluk, satış yöneticilerinin genellikle satış elemanlarını neden sınırlı faaliyetler üzerinde birkaç gösterge kullanarak değerlendirdiklerini açıklayabilir (Jackson, Keith and Schlacter, 1983, p. 42).

2.3.1.2. Çıktı Bazlı Kontrol Sistemi

Çıktı bazlı kontrol sistemi, satış elemanlarının kendi stratejilerini kullanarak kendi yöntemleriyle sonuçlar elde etmek için yalnız bırakıldığı bir pazar sözleşme düzenlemesini akla getirmektedir. Satış elemanları, sonuçlara (girdiler ya da davranışlar) nasıl ulaştıkları konusunda değil, ancak elde ettikleri sonuçlar (çıktılar) konusunda sorumlu tutulmaktadır. Böyle bir sistem altında pazaryerinin görünmez eli satış elemanlarını başarılı olmaya zorlamaktadır ve faaliyetlerini yönlendirmektedir (Anderson and Oliver, 1987, p. 76).

Çıktı bazlı kontrol sistemi altında, satış elemanının teşvik ödemesi (komisyon ya da prim) toplam ücretin temel bölümünü oluşturmaktadır ve yöneticinin gözleme, yönlendirme ve değerlendirme faaliyetleri oldukça sınırlı düzeydedir (Anderson and Oliver, 1987, p. 76).

Çıktı bazlı bir kontrol sisteminde (Anderson and Oliver, 1987, p. 76):

- Satış elemanlarının yönetim tarafından nispeten daha az izlenmesi gereklidir,
- Satış elemanlarını yönetmek için nispeten daha az yönetimsel yönlendirme ya da çaba gereklidir ve
- Satış gücünü değerlendirmek ve ücretlendirmek için satış elemanlarının sonuçlara ulaşmak için kullandığı metotların ölçümünden ziyade, doğru, objektif sonuç (çıktılar) ölçümleri kullanılmaktadır.

Çıktı bazlı kontrol sistemlerini kullanan firmalar, pazar baskılarının oluşturduğu yönlendirmeyi kullanarak, satış personeline riski aktararak ve satış personeliyle ödülleri her bireyin ölçülebilir performansı ile doğru orantılı olarak paylaşarak yönetimle ilgili genel giderleri azaltırlar. O halde çıktı bazlı kontrol, satış personelinin performansından sorumlu tutulduğu, ancak başarmak için yöntemleri seçmekte serbest olduğu liberal bir yönetimdir (Anderson and Oliver, 1987, pp. 76-77).

Yapısı itibariyle satışçılık bağımsız bir meslektir. Satış elemanlarının yollarda önemli bir zaman geçirmesi gerçeği, yöneticinin denetimini güçleştirmektedir. Ayrıca satışçılık, başarının tahmin edilmesinin güç olduğu talepkar bir meslektir. Yaygın inanışın aksine, başarılı satış personelinin profilini çizmek ve bir satış personelinin diğerinden daha etkili yapan şeyleri evrensel kurallar olarak belirlemek oldukça zordur. Çoğu birey tipleri ve çoğu faaliyet yöntemleri bir ortamda başarılı, başka bir ortamda başarısız olduğunda, duruma özgü stratejiler geliştirmek zordur. Ouchi ve Maguire (1975) terminolojisinde satış elemanlarının girdilerini çıktılar (sonuçlar) haline getiren evrensel bir “dönüşüm süreci” belirlemek mümkün değildir. Bunun bilincinde olan çoğu yönetici, satış elemanlarının kendi yöntemlerini kullanmasını tercih eder. Bu yöneticiler satış gücünü aktif olarak yönlendirmek yerine, çeşitli satış elemanları gruplarını serbest bırakırlar ve onları sonuçlardan sorumlu tutarlar (Anderson and Oliver, 1987, p. 77).

Satış mesleğinin doğası ve satış görevinin farklılığı dikkate alındığında, çıktı bazlı kontrol sistemleri direnmenin en az olduğu yoldur. Bu yöntemler, aynı zamanda üretici olmayanların hiç ücret almadığı zorlayıcı bir bireysel motivasyon sağlarlar. Satış faaliyetinin genellikle cesaret kırıcı özelliğe sahip olmasından dolayı (örneğin, müşteriler tarafından reddedilme, yetersiz sosyal statü, yöneticilerle olan düşük düzeydeki iletişimden dolayı rol belirsizliği), yöneticilerin çoğu motivasyonu sürdürmek için çıktı bazlı ödüllerin gerekli olduğuna inanmaktadır (Anderson and Oliver, 1987, pp. 77- 78).

Çıktı bazlı kontrol sistemlerinin avantajlarına rağmen birtakım dezavantajları da bulunmaktadır. Örneğin bu sistemlerdeki yönlendirme eksikliği, uzun vadede organizasyona zarar verebilecek satış davranışlarına izin verebilir (örneğin; müşteri tatminine ilgi gösterme eksikliği, ürün hattında daha karlı ya da alternatif olarak satışı kolay olan ürünlere öncelik verme). Ayrıca çıktı bazlı sistemlerde satış personeli, uzun vadeli sonuçlar yerine, karşılığı hemen alınan faaliyetlere odaklamaya eğilim göstermektedir. Örneğin, satış elemanları yeni ürünler satma, büyük müşterileri araştırma ve bunlara hizmet sunmaya yönelik ekstra çaba göstermeyi reddedebilir. Bunun yerine satış elemanları hizmeti en düşük düzeye indirerek ve daha küçük, düzenli müşterilere tanınmış ürünleri satarak hemen gelir elde etmeye motive olabilirler. Yöneticiler bir ya da iki basit göstergeden ziyade,

çıktılarla ilgili çoklu göstergeler kullanarak (örneğin; ürün bazında ya da hesap kategorisi bazında satışlar) kullanarak bu problemlerden kaçınılırlar. Bununla birlikte, bu göstergelerin kullanımı sistemin karmaşıklığını artırır, daha fazla kayıt tutulmasını gerektirir ve genel performans değerlendirmeleriyle ayrı göstergelerin birleştirilmesinde sübjektif yargılar içerebilir. Kontrol sistemine karmaşıklığın eklenmesi daha fazla miktarda sübjektif değerlendirmeyi ve daha fazla bilgi toplamayı gerektirir ve böylelikle sistemi davranış (süreç) bazlı sisteme doğru kaydırır (Anderson and Oliver, 1987, p. 78).

Çıktı bazlı kontrol sistemlerinde satış elemanları daha az sıklıkla izlenir, düşük düzeyde yönlendirmeye maruz kalır, objektif ve basit yöntemlerle çıktı ölçümleriyle değerlendirilir ve daha yüksek oranda teşvik edici (değişken) ücretle ödüllendirilir (Anderson and Oliver, 1987, p. 85).

Satış personeli riskten korunmadığı ve firmaya bağlılık oluşturmadığı için çıktı bazlı sistemler bencil bir tutum yaratmaktadır. Satış elemanı “yanlış” davranış ortaya koyduğunda ve firma onun zararını paylaşmadığında, firmanın davranışlarını yönlendirme “hakkı” olmadığını hissetmektedir. Tek yöneticili (şirket) satış personellerinde benzer kavram tam yetkili satış gücünde tarif edilen davranış serbestliği ile açıklanabilir. Burada, kişi önce gelmekte ve firma (ya da yönetim) en sonda yer almaktadır. Müşteriler, doğrudan ödüller (siparişler) sağladığı için kişisel ihtiyaçlardan sonra sıralanmaktadır. Yöneticiler daha sonra gelmektedir, çünkü onlar olmadan satılabilecek çok az şey olacaktır. Bununla birlikte iyi yöneticilerin cezbedilmesi ve işletmede tutulması firmanın sorunu olarak görülmektedir. Firmanın ürün portföyü azaldığında satış personeli firmasını değiştirebilir ya da ürün hattı daha az rekabetçi hale gelirse, satış personeli aynı kolaylıkla üreticilerini değiştirebilir (Anderson and Oliver, 1987, p. 86).

Çıktı bazlı sistemler tüm riski ve ödülü bireye devrederek “yalnız olma” tutumlarını ve satış acentesine bağlılığın azalmasını teşvik etmektedir. Bu etkilerin, acentenin zarar beklentisi riskine karşı koruma sağlamaması ve satış personelinin sonuçlarını istismar edici olarak algılanabilmesinden dolayı ortaya çıktığı düşünülmektedir. Tek yöneticili (örneğin şirket) satış güçlerinde satış elemanları yönetim ya da diğer satış elemanları tarafından etkilenmek istemediklerinde ve

işverenlerini gönüllü olarak değiştirme isteği ortaya koyduklarında kaprisli kişi tutumu doğabilir (Anderson and Oliver, 1987, p. 86).

Tablo 2.1 Davranış (Süreç) Bazlı ve Çıktı Bazlı Satış Yönetimi Kontrol Sistemlerinin Nitelikleri

DAVRANIŞ (SÜREÇ) BAZLI KONTROL	ÇIKTI BAZLI KONTROL
Planlanmış	Düşük düzeyde planlanmış
Sabit ücretlendirme (maaş)	Değişken ücretlendirme (komisyon, prim)
Yönetim, sonuçlardan çok davranışı gözlemler	Yönetim, davranışlardan çok sonuçları gözlemler
Yüksek düzeyde denetim ve çok sayıda yönetici (düşük kontrol yayılımı)	Düşük düzeyde denetim ve az sayıda yönetici (yüksek kontrol yayılımı)
Yönetimle bağlantı yüksek düzeyde	Yönetimle bağlantı düşük düzeyde
Yüksek düzeyde raporlama	Düşük düzeyde raporlama
Performans çok sayıda kriter üzerinden subjektif olarak değerlendirilir	Performans az sayıda gözlemlenebilir sonuç üzerinden değerlendirilir
Firma risk taşır	Satış elemanı risk taşır

Kaynak: Oliver, Richard L. and Anderson, Erin (1995) "Behavior- and Outcome- Based Sales Control Systems: Evidence and Consequences of Pure-Form and Hybrid Governance", The Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol:15, No:4, pp. 1- 15.

2.3.2. Jaworski (1988)'nin Kavramlaştırmasına Dayalı Resmi ve Resmi Olmayan Kontrol Sistemi

Jaworski (1988, p. 26), resmi ve resmi olmayan yönetim kontrol biçimleri önermektedir. Resmi kontroller, çalışanların ya da grupların belirli pazarlama hedeflerini destekleyecek şekilde davranma olasılığını etkileyen, yazılı ve yönetim tarafından başlatılan mekanizmalardır. Buna karşılık resmi olmayan kontroller, pazarlama personelinin davranışını etkilemek için tasarlanan yazılı olmayan ve genellikle çalışan tarafından başlatılan mekanizmalardır.

Resmi ve resmi olmayan kontrollerin çeşitli bileşimleri aynı anda da kullanılabilir. Bu durumda gözlem önemlidir. Çünkü kontrollerin belirli bir karışımı negatif ya da pozitif bir sinerji oluşturabilmektedir. Kavramsal ve uygulamalı çalışmalar, belirli durumlarda süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrol mekanizmalarının etkili bir bileşim olduğunu önermektedir. Kontroller arasındaki sinerji belirli bir süreden beri kabul edilmektedir, ancak bununla ilgili çok az sayıda uygulamalı çalışma yapılmıştır (Jaworski, 1988, p. 28).

2.3.2.1. Resmi Kontroller

Resmi kontroller, çalışanların ya da grupların belirli pazarlama hedeflerini destekleyecek şekilde davranma olasılığını etkileyen yazılı, yönetim tarafından başlatılan mekanizmalardır (Jaworski, 1988, p. 26).

Resmi kontroller, üst düzey yöneticiler tarafından açık bir şekilde tasarlanmış olsa da, aynı zamanda resmi olmayan kontrol sisteminin şekillendirilmesinde rol oynayabilir (Anthony, 1988, p. 23).

Resmi kontroller, süreç bazlı (davranış bazlı kontrole benzer görünen) ve çıktı bazlı kontrollerden oluşmaktadır (Jaworski, 1988, p. 26).

Resmi sınıf içerisinde Jaworski (1988, p. 58), çıktı ve süreç (davranış) kontrolü arasında müdahale zamanlaması temelinde ayırım yapmıştır.

Resmi kontrollerden ilki süreç (davranış) bazlı kontroldür. Bu kontrol, firma arzu edilen sonuçlara ulaşmak için araçları etkilemeye çalıştığında uygulanır. Çıktı bazlı kontrolden, odak noktasının nihai sonuçlardan ziyade davranış ve / veya faaliyetler üzerinde olmasıyla farklılık gösterir. Tam süreç (davranış) kontrolü uygulandığında, yöneticiler çalışanları öngörülen süreci takip etmekle sorumlu tutar, ancak satış elemanını çıktı için sorumlu tutmaz. Eğer yönetim, bir satış elemanına yeni pazar geliştirmesi için belirli prosedürleri izlemesini bildirir, ancak satış elemanını oluşturulan yeni işin düzeyi için sorumlu tutmazsa tam süreç kontrolü uygulanmış olur (Jaworski, 1988, pp. 26- 27).

Resmi kontrollerden ikincisi çıktı bazlı kontroldür. Çıktı bazlı kontrol, performans standartlarının belirlendiği, gözleendiği ve sonuçların değerlendirildiği ortamda uygulanır. Tam çıktı kontrolünde, firma satış elemanını izlemek için nedensel mekanizmayı bilme ihtiyacı duymaz, çünkü neden - sonuç bilgisi için sorumluluk satış elemanına aktarılmıştır. Örneğin, yönetim bir satış elemanına, süreci belirtmeksizin satış hacmini artırmasını bildirdiğinde, tam çıktı kontrolü uygulanmış olur (Jaworski, 1988, p. 27).

Satış elemanlarının çoğu resmi (çıkıtı bazlı ve süreç bazlı) kontrolü tercih etmektedir. Çünkü satış elemanları, kendilerinin iş çıktıları ve faaliyetlerine ilişkin yöneticilerinden geri bildirim alırlar (Cravens et al., 2004, p. 242).

Resmi kontrolleri, resmi olmayan kontrollerden ayıran dört ölçüt bulunmaktadır. Birinci ve en önemli olarak, resmi kontroller yönetim tarafından belgelenirken, resmi olmayan kontroller yazılı olmayan davranış belirleyicileridir. Planlar, bütçeler, yönetmelikler ve kotalar resmi kontroller olarak dikkate alınır; grup normları ve örgüt kültürü ise resmi olmayan kontrollerdir (Jaworski, 1988, p. 26).

İkinci olarak, resmi kontrollerin oluşturulması, bireysel hedeflerin pazarlama bölümünün belirlenmiş amaçlarıyla uyumlu olmadığına ilişkin gizli bir varsayım içermektedir. Buna karşın, resmi olmayan kontroller, pazarlama bölümünün ya da daha üst düzeydeki yöneticilerin belirlenmiş amaçlarıyla uygun ya da uygun olmayabilir (Jaworski, 1988, p. 26).

Üçüncü olarak, resmi kontrollerin yöneticiler tarafından başlatılma eğilimi bulunurken, resmi olmayan kontroller genelde çalışanlar tarafından oluşturulmaktadır (Jaworski, 1988, p. 26).

Son olarak da, resmi kontrollerin başlatılma ve uyarlanması yönetim sorumluyken, resmi olmayan kontrollerde temel sorumluluk çalışanlarıdır (Jaworski, 1988, p. 26).

2.3.2.2. Resmi Olmayan Kontroller

Resmi olmayan kontroller, pazarlama birimlerindeki bireyler ya da grupların davranışlarını etkileyen, yazılı olmayan, genellikle çalışan tarafından başlatılan mekanizmalardır. Bu resmi olmayan kontroller, belirli pazarlama hedeflerinin destekleyicisi olabilir ya da olmayabilir (Jaworski, 1988, p. 26).

Resmi olmayan kontroller, kişisel, sosyal ve kültürel kontrolleri kapsamaktadır ve çalışan tarafından başlatılan yazılı olmayan bir yöntemdir (Jaworski, 1988, p. 26).

Resmi olmayan kontrolün üç türünü (kişisel, sosyal ve kültürel) birbirinden ayıran özellik toplanma düzeyidir (Jaworski, 1993, p. 58).

Resmi olmayan kontrollerden ilki kişisel (kendi kendini) kontroldür. Kişisel kontrol, çalışanların bireysel hedef koyarak eylemlerini kendilerinin düzenlemesidir (Jaworski and Merchant, 1988, p. 24).

Kişisel kontrol ile birey kişisel hedefler belirler. Bunların elde edilmesini gözlemler ve davranışını buna göre uyarlar. Kişisel kontrolün hiç kontrol olmaması durumuyla aynı olmadığını belirtmek önemlidir. Kişisel kontrol, yalnızca geleneksel yönetim kontrollerine dayanmaktan kaynaklanan problemlerin çoğunu ortadan kaldırmaktadır. (Jaworski, 1988, p. 27).

Resmi olmayan kontrollerden ikincisi sosyal kontroldür. Sosyal (küçük grup, klan ya da profesyonel) kontrol türünde pazarlama birimi belirli standartlar (normlar) ortaya koyar, buna uyumu gözlemler ve sosyal sapmalar ortaya çıktığında faaliyete geçer. Bu kontrol türü departman ya da iş birimi ile sınırlıdır (Jaworski, 1988, p. 27).

Sosyal kontrol, daha resmi olarak firmadaki alt gruplar içerisinde kişiler arası etkileşim biçimleri ve mevcut olan sosyal bakış açıları olarak tanımlanabilir. Burada kontrol için yönlendirme, değerlerin içselleştirilmesinden ve bazı ortak hedeflere yönelik karşılıklı bağlılıktan doğmaktadır. Performans normları bir kez belirlenip, sapmalar ortaya çıktığında (örneğin, bir performans normu ihlal edildiğinde), grup bu

davranışı mizah, muziplik ya da ima gibi kontrol biçimleriyle değiştirmeye teşebbüs edecektir. Ancak normlar tekrar tekrar ihlal edildiğinde, bireyin örgütle ilişkisinin kesilmesi muhtemeldir (Jaworski, 1988, p. 27).

Ayrıca sosyal kontrol, çalışma grubunda kişilerin sosyal davranışlarının kontrolüdür. Buna kıyafet kuralları, amirlerle ilişkiler ve verimlilik seviyeleri dahil edilebilir (Jaworski and Merchant, 1988, p. 24).

Sosyal kontrollerin reklam, satış ya da pazarlama araştırması gibi pazarlama fonksiyonunun çeşitli alt birimlerinde gelişmesi muhtemeldir. Örneğin, satış elemanları harcamalar, satış hacmi tavanları ya da evraklar için resmi olmayan düzenleme tarihleri için normlar belirleyebilir. Normlar ihlal edildiğinde, grup norma uygun davranmayan grup üyesi üzerinde gizli ya da açık baskı ortaya koyabilir (Jaworski, 1988, p. 27).

Resmi olmayan kontrollerden sonuncusu ise kültürel kontroldür. Kültürel kontrol, bütün bir bölümü ya da firmayı kapsamaktadır. Kültür, örgütün bütünü içerisinde çalışanların davranışlarını yönlendiren değer ve normatif modeller olarak tanımlanmaktadır. Kültürel kontrol, örgütsel hikaye, ritüel, efsane ve sosyal etkileşim normlarının yavaş bir şekilde birikimiyle gerçekleşmektedir. Birey, örgüt hedeflerini içselleştirdiğinde kültürleşme süreci tamamlanmaktadır (Jaworski, 1988, p. 27).

Kültürel kontrol, örgüt içerisinde davranış normlarına rehberlik eden, ortak değer ve inançlar dizisine işaret etmektedir (Jaworski, 1993, p. 58).

Ayrıca kültürel kontrol, kurum düzeyinde yerleşmiştir ve bütün departmanları kontrol etmeye yöneliktir (Jaworski and Merchant, 1988, p. 24).

Kültürel kontrol mekanizması, yaygın olarak rutin olmayan, programlanmayan kararlar gerektiren yönetim pozisyonları için baskın kontrol mekanizması olarak düşünülmektedir. Örneğin, alışılmış hizmetler sunan firmalar objektif performans göstergeleri ya da resmi faaliyet prosedürlerinden ziyade ortak profesyonel standartlar ve grup bağlılığına dayanmayı daha faydalı bulabilir (Jaworski, 1988, pp. 27- 28).

2.4. Satış Yönetimi Kontrol Sistemi Teorik Yaklaşımları

Satış gücü kontrol sistemi ile ilgili temel teorik yaklaşımlardan bazıları “Vekalet Yaklaşımı”, “Örgüt Teorisi”, “İşlem Maliyeti Yaklaşımı” ve “Bilişsel Değerlendirme Teorisi”dir. Bu teorilerin ilk üçü, çıktıları ölçen süreçlere karşın, davranışsal süreçleri gözleyen sistemlerce teşvik edilen ya da edilmeyen davranışları önermektedir. Teorilerin her biri, kontrol sistemine farklı varsayımlarla işaret etmekte ve farklı değişkenler dizisi belirlemektedir. Bu nedenle bu üç yaklaşımı kıyaslamak, farklılıklarını göstermek ve birleştirmek yararlı olacaktır. Alternatif olarak Bilişsel Değerlendirme Teorisi, yönetim felsefesinin, bireyin kavrayış ve motivasyonunu nasıl etkileyebileceği ile ilgilenmektedir (Anderson and Oliver, 1987, p. 79).

2.4.1. Vekalet Yaklaşımı

Vekalet Yaklaşımı, vekalet verenlerin karar verme otoritesini devrettikleri, vekillerin faaliyetlerini nasıl kontrol edebilecekleri sorusuna yönelik analitik, normatif, mikro / iktisat- muhasebe yaklaşımıdır. Bu teorinin temel önermesi, vekalet verenlerin ve vekillerin birbirine muhalif hedefleri olduğudur. Örneğin vekalet veren (firma), karın artmasını isterken, vekil (satış elemanı) kişisel gelirin artmasını arzu etmektedir. Hedef uyumsuzluğu, firma ve satış elemanlarını çatışma içinde bırakır (Anderson and Oliver, 1987, p. 79).

Vekalet Yaklaşımı, hem firmanın hem de satış elemanının güdülerini her iki tarafın aynı çıktıyı arzu edeceği şekilde yeniden düzenleyecek kontrol sistemlerinin tasarımı ile ilgilidir (“güdü uygunluğu”). Örneğin kar paylaşımı, kontrol sisteminin hem firmayı hem de satış elemanını kar güdüsü üzerinde odaklayan bir unsurdur (Anderson and Oliver, 1987, p. 79).

Vekalet modelleri, firma ve satış elemanının risk alma tercihlerine işaret etmektedir. Firmanın satış ortamında, riskin paylaşımı ile ilgili iki seçeneği bulunmaktadır. Bunlardan biri, satış elemanının sonradan ödüllendirildiği satış

elemanı davranışıyla ilgili bilgi satın almaktır. Bu “davranış kontrolü” sistemi, yönetim genel giderleri dahil olacağından maliyetli olabilir. Bununla birlikte satış elemanı kendi kontrolü dışındaki nedenlerden dolayı, uygun satış davranışlarıyla olumlu sonuçlar elde edemediğinde, riskten korunmaktadır. Firma risk konusunda tarafsız varsayılırken, genellikle riskten kaçındığı düşünülen satış elemanı için bu sistem caziptir. Alternatif olarak, firma çıktıları ölçerek (bu da maliyetli olur) satış elemanını bundan sorumlu tutabilir. “Çıktı kontrolü”, riski firmadan satış elemanına doğru kaydırmaktadır. Çıktı kontrolü ve davranış kontrolü arasındaki tercih iki faktöre dayanmaktadır. Bunlar (1) Çıktıya karşı davranışı ölçmenin göreceli maliyetleri ve (2) Satış ortamında risk oluşturan çeşitli belirsizlik biçimleridir (Anderson and Oliver, 1987, p. 79).

Basu ve arkadaşları (1985, pp. 268- 269), Vekalet Yaklaşımını, kontrol sisteminin ücret bileşenine uygulamıştır. Bu araştırmacılar, belirsizlik, çaba ve satış performansına bağlı olarak değişken olması gereken ücrete (çıktı kontrolü) karşın sabit olması gereken ücret oranını (davranış kontrolü) modellemiştir. Bu model, satış elemanı çabası ile satış sonuçları arasındaki bağ ne kadar zayıf olursa, sabit olması gereken ücret oranının o kadar yüksek olması gerektiğini önermektedir. Yazarlara göre, çabalar tahmin edilebilir şekilde sonuçlara yol açmadığında (yüksek belirsizlik), satış elemanlarının büyük ölçüde kontrolleri dışında olan sonuçlar için cezalandırılabilmesi nedeniyle yüksek risk altında olduğunu ileri sürmüşlerdir. Risk açısından tarafsız olan firma için riski üzerine almak (maaş yoluyla), riskten kaçınan bireylerin aldıkları riskler için talep edecekleri çok yüksek komisyon oranlarını ödemekten daha az masraflıdır.

Coughlan ve Sen (1986, pp. 86- 101), kontrol sisteminin önemli bir bileşeni olan satış gücü ücretlendirmesiyle ilgili analitik Vekalet Yaklaşımı modelleriyle oluşturulan önermeleri gözden geçirmekte ve bir modelin satış elemanının risk tercihi ile ilgili varsayımının önemini vurgulamaktadır. Eğer bir satış elemanı, risk konusunda tarafsız (riske bakmayarak en yüksek beklenen değerli seçeneği seçmeye istekli) ise, tümüyle komisyon sistemi önerilir. Bununla birlikte eğer satış elemanı riskten kaçınan biri ise, pozisyonu daha makul hale gelir. İlgili yazarların çalışmalarında, bir maaş bileşeni önerilmekte ve çaba ve sonuçlar arasındaki bağ zayıfladığında bu bileşen yükselmektedir. İkinci bir belirsizlik türü, satış elemanını

risk altında bırakan ve firma için maaş önermeyi riskten kaçınan satış elemanının talep ettiği, teşvik ödemesinden daha az masraflı hale getiren satış değişkenliğidir.

Coughlan ve Sen (1986, pp. 86- 101), Vekalet Yaklaşımının bugünkü uyarlamalarının çaba ve çıktı (satış) arasındaki zaman farkı, satışları etkileyen çaba dışındaki diğer faktörler, çoklu ürünlere yönelik bağlantılı talep (örneğin, ürün hattı içerisindeki sinerji ya da rekabet) ve satışla ilgili olmayan fonksiyonların yerine getirilmesi ihtiyacını kapsayan çeşitli faktörleri dikkate almadığına işaret etmektedir. Bununla birlikte Vekalet Yaklaşımı, bir firmanın satış gücüne yönelik kontrol sistemi tercihi ile ilgili etkileyici önermeler oluşturmaktadır.

Genel olarak Vekalet Yaklaşımı davranış (süreç) bazlı kontrolün, girdilerin ölçümü çıktıların ölçümünden daha az masraflı olduğunda ve belirsizlik durumu satış elemanını risk altında bıraktığında kullanılacağını öngörmektedir. Çıktı bazlı kontrol ise çıktıların ölçümü girdilerin ölçümünden daha az masraflı ve çevresel belirsizlik düşük olduğunda kullanılacaktır (Anderson and Oliver, 1987, p. 80).

2.4.2. Örgüt Teorisi

Örgüt Teorisi (örneğin Ouchi, 1979), kontrol konusuna farklı bakış açılarıyla işaret etmektedir. Vekalet Yaklaşımının zıttı olarak Örgüt teorisi (Eisenhardt, 1985, p. 134);

(1) Satış elemanları, kendi hedeflerini örgütün hedefleriyle özdeşleştirmek için sosyalleştirilebileceğinden, satış elemanı ve firma arasında birbirine zıt hedef tercihleri olduğunu varsaymanın gerekli olmayabileceğini ve

(2) Girdileri, çıktıları ya da her ikisini de ölçmenin imkansız olabileceğini açıkça kabul etmektedir.

İkinci varsayım (iyi ölçümlerin mevcut olamayabileceği), örgütün bilgi sistemi üzerinde yeterli düzeyde harcama yapmaya istekli olduğunda her şeyin ölçülebileceğini varsayan Vekalet Yaklaşımı ile belirgin derecede zıtlık göstermektedir. Bununla birlikte çoğu durumda satış güçlerinin iyi çıktı ölçümleri

bulunmamaktadır. Bu soruna yol açan önemli bir faktör çoğu endüstriyel satış türünde çaba ve çıktı arasında önemli düzeyde zaman farkının olmasıdır. Bu zaman farkı Analitik Vekalet Yaklaşımı modellerince dikkate alınmamaktadır. Ayrıca satış elemanı düzeyinde özellikle bireysel etkilerin değerlendirilmesinin güç olduğu takım satışı durumunda, genellikle ya veri elde edilememekte ya da veriler yanlış olabilmektedir (Anderson, 1985, pp. 235- 236).

Örgüt teorisi, firmanın tam bilgiye sahip olsa bile, bu bilgiyi faaliyet stratejisi haline nasıl dönüştüreceğini bilemeyebileceğini kabul etmektedir. Örneğin bir satış yöneticisi, satış elemanının telefon görüşmesi yapma oranını bilebilir, ancak aynı oranda telefon görüşmesi yapma, daha fazla müşteriyle daha fazla görüşme yapma, daha az müşteriyle daha fazla görüşme yapma hatta daha az görüşme yapma seçeneklerinden hangisinin en uygun strateji olduğunu bilmeyebilir. Kısacası bir yönetici, arzu edilen sonuçları elde etmek için hangi davranışın uygulanacağını bilmeyebilir. Anderson ve Oliver (1987, p. 81), bu durumu “düşük görev programlaması” ve “dönüşüm süreci”ne (girdilerin çıktılar haline geldiği süreç) ilişkin bilgisizlik olarak adlandırmaktadır.

Bu gibi durumlarda Örgüt Teorisi, “klan” (grup) olarak adlandırılan üçüncü bir kontrol sistemini tanımlamaktadır. Bu sistem çıktı ya da süreç (davranış) ile değil, sosyalleştirme ile yapılan kontrolü temsil etmektedir. Bir klanın hedefi, satış elemanları arasında firmaya bağlılık telkin etmektir. Bu bağlılık, örgüt ve onun hedefleriyle özdeşleşme derecesinde bir bağlılıktır. Bu hedefe nasıl ulaşılacağı tümüyle açık olmasa da, bu konudaki önemli unsurların sıcak ve insancıl bir iş ortamı, satış gücü içerisinden terfi ettirme, uzun vadeli istihdam, cömert ücretlendirme ve tüm bireylerin desteklenip, cesaretlendirilmesi olduğu görülmektedir. Klan sistemi ise literatürde az ilgi görmüştür (Anderson and Oliver, 1987, p. 81).

2.4.3. İşlem Maliyet Analizi

Örgüt Teorisi önerilerinin zıttı olarak İşlem Maliyet Analizi, belirli koşullar etkin olmadıkça, çıktı bazlı kontrol sistemlerinin tercih edilmesinin gerekli olduğu

pozisyonu temsil etmektedir. Genellikle çıktı kontrolü, rekabetçi güçlerin varlığı sürdürmeyi belirlediği pazar sözleşmelerine benzemektedir. Rekabet mekanizmasına, etkin olmayan ya da müşteriler için çekici olmayan uygulamaları elemek yoluyla başarılı stratejileri işaret etmesine fırsat verildiğinden, çıktı kontrolü aynı avantaja sahiptir. Böylece çıktı kontrolü, müşterinin arzu edilen davranışı ödüllendirme ve arzu edilmeyen davranışı cezalandırmasına izin verildiği pazarlama yönelimli bir uygulamadır. İşlem maliyeti analistleri, firmanın yönetsel yönlendirme yerine, satışlar gibi çıktılarca sağlanan işaretleri koyarak, pazar çıktıları üzerinde gelişim sağlama yeteneğinden şüphe duymaktadırlar (Anderson and Oliver, 1987, p. 81).

İşlem Maliyet Analizi, Örgüt Teorisinde olduğu gibi, çıktı ölçümleri yetersiz olduğunda davranış kontrolüne yönelme ihtiyacını kabul etmektedir. İşlem Maliyet Yaklaşımı, aynı zamanda maliyetlerle ilişkili bir faktörü vurgulamaktadır: Eğer eldeki mevcut para az olduğunda, genel giderlerin davranış kontrolüne yüklenmesi gereksizdir. Çünkü genel giderlerin, elde edilebilecek herhangi bir performans kazanımından daha fazla olması muhtemeldir. Buradan çıkarılacak anlam, davranış kontrolünün arzu edilmediği ve çok küçük satış güçlerinde kullanılmasının olası olmadığıdır (Anderson and Oliver, 1987, p. 82).

2.4.4. Bilişsel Değerlendirme Teorisi

Anderson ve Oliver (1987, p. 82) çalışmalarında, Deci ve Ryan (1985) tarafından bireysel algılarla ilgili daha genel bir teörinin geliştirildiğini belirtmişlerdir. İlgili yazarların çalışmalarında, dolaylı olarak belirtilen inanış, bireylerin faaliyetlerinin diğerlerince kararlaştırılmış olmasından ziyade kendilerince kararlaştırılmış olması ve bu nedenle aynı zamanda içsel olarak motive edilen durumları, dışsal olarak motive edilen durumlara tercih etmelerinin gerekli olduğudur. Bu bağlamda, davranış kontrol sisteminin satış elemanı tarafından büyük ölçüde içsel olarak motive edilen niteliklere izin verdiği ileri sürülmektedir.

Satış gücü kontrol sistemiyle ilişkili olarak Bilişsel Değerlendirme Teorisi, iki konunun dikkate alınmasını gündeme getirmiştir. Bunlardan birisi, yönetimce kullanılan kontrol sisteminin doğal olarak dış motivasyondan çok iç motivasyona

vesile olma derecesidir. Ödül geribildiriminin içeriği, satış elemanının performans eksiklerini düzeltmesine imkân sağlayacaktır. Bu gereklilik, çıktı bazlı kontrol sistemleriyle kolaylıkla karşılanmamaktadır. Satış çıktıları, özellikleri itibariyle, satış elemanının kontrolü altında olmayan çeşitli etkenlere maruz kalmaktadır. Bunun sonucu olarak satış sonuçlarının bilgisel yapısı bozulmuştur. Çünkü yalnızca, satışlardaki düşük ya da belki de bilinmeyen bir orandaki değişim, satış elemanının çabalarına bağlı olmaktadır (Churchill et al., 1985, p. 103).

Bilişsel Değerlendirme Teorisince gündeme getirilen ikinci konu, satış gücü tarafından bilgi niteliğinde ve kontrolsüz olarak algılanan geribildirim ne derecede sunulacağı konusudur. Çıktı bazlı kontrol sistemleri, ücret ve diğer ödülleri satış sonuçlarına bağladığından satış gücü tarafından kontrol edici olarak algılanabilir. Gerçekte çıktı bazlı sistemler, verimliliği düşük seviyede olan elemanların potansiyel olarak işten atılma ile karşı karşıya geldiği son kontrolü gerektirir. Çıktı bazlı sistemlerde yüksek düzeydeki satışlar pozitif yönde bilgilendirici olarak görülebilse de, yetersiz performans yalnızca negatif geribildirim ve kişisel yetersizlik koşullarında görülebilir. Düşük performansı, pozitif bilgi şeklinde yeniden tanımlayamaması, çıktı kontrolünün temel bir dezavantajıdır (Anderson and Oliver, 1987, p. 83).

Buna karşılık davranış (süreç) kontrolü, yöneticiye daha fazla esneklik sağlar. Çünkü sadece sonuçtaki satış çıktıları üzerinde etkili olan ölçütleri kapsayan subjektif bir geribildirimdir. Böylece seçim ölçütleri üzerindeki olumsuz değerlendirmeler, diğerleri üzerindeki olumlu değerlendirmeler ile karşılanabilir. Temel hesapların korunması, gözlem yapma, tahminleme ve müşteri hizmetleri gibi işteki davranışlarla ilgili yönetimsel yargılamalar daha bilgilendirici ve satış elemanının yeterliliğini ve saygınlığını geliştirici ve böylece daha az göz korkutucu ve kontrol edici hale getirilebilir. Bununla birlikte daha da önemli olan nokta, satış elemanı davranışları ve satış çıktıları arasındaki dolaylı uygunluktur; satış elemanı kaybedilmiş bir satış için doğrudan sorumlu tutulmamaktadır (Anderson and Oliver, 1987, p. 83).

2.5. Yönetim Kontrol Ölçümleri

2.5.1. Anderson ve Oliver (1987)'in Kavramlaştırmasına Dayalı Yönetim Kontrol Ölçümleri

Cravens ve arkadaşları (1993), Anderson ve Oliver'in kavramlaştırmasını kullanarak resmi bir kontrol kavramının göstergeleri olarak 3 değişkeni (gözlem düzeyi, yöneltme düzeyi, toplam ücretlendirme içerisinde maaşın oranı) kullanmıştır. Yazarların ortaya koydukları analiz, yönetim ve ücretlendirme kontrolü olmak üzere iki faktörlü bir çözüm ortaya koymuştur.

Robertson ve Anderson (1993)'da Anderson ve Oliver (1987)'in kontrol sistemine dayanarak denetleme düzeyi, satış elemanları ve yöneticileri arasındaki ilişki, subjektif değerlendirme yöntemleri ve toplam ödeme içerisinde sabit maaşın oranını kapsayan bir kontrol ölçümü geliştirmişlerdir. Bu araştırmacılar faktör analizinden elde edilen sonuçlara dayanarak denetim, ilişki ve değerlendirme subjektifliğini davranışsal bir kontrol göstergesinde birleştirmişler ve maaş unsurunu ayrı bir kavram olarak kullanmışlardır.

Oliver ve Anderson (1994) da, Anderson ve Oliver (1987)'in görüşünden yararlanarak kapsamlı bir resmi kontrol ölçümü geliştirmişlerdir. Bu araştırmacılar altı boyuttan (denetime verilen önem düzeyi, sonuçlar, tutum, çaba (davranış), bilgi geribildirimi (raporlama) ve satış elemanlarının toplam ücretlendirme içerisindeki sabit maaşın oranı) oluşan bir kontrol göstergesi (endeksi) oluşturmuşlardır. Kontrol göstergesinin 23 maddesi, kontrol sistemini zıt kutuplar olarak çıktı ve davranış kontrolü ile temsil eden geliştirici göstergeler olarak değerlendirilmektedir.

Anderson ve Oliver (1987)'in kontrol kavramlaştırması ile uyumlu olarak, Babakus ve arkadaşları (1996) ise, satış yönetimi kontrol stratejisini, satış yöneticisinin satış elemanlarını gözleme, yöneltme, değerlendirme ve ödüllendirme derecesi olarak ele almıştır. Anderson ve Oliver (1994)'e zıt olarak Babakus ve arkadaşları (1996)'nın ölçüğü dört kontrol boyutunu üst düzeyli bir kontrol kavramı olarak yansıtan 25 madde içermektedir. Kontrol boyutlarının ölçümünde kullanılan

ölçekleri kapsayan maddeler Anderson ve Oliver (1994) ölçümü ile çeşitli benzerlikler göstermektedir. Yöneticiler tarafından kullanılan kontrol faaliyetlerinin derecesi daha fazla olduğunda satış yönetimi kontrol stratejisi daha fazla davranış bazlı olmaktadır.

Krafft (1999) da, başka bir kontrol ölçümü ortaya koymuştur. Krafft (1999), Anderson ve Oliver (1987)'dan esinlenerek, dört kontrol boyutunu (sabit maaşın yüzdesi, kontrol aralığı, raporlama derecesi ve değerlendirme) dahil etmiş ve kontrol üzerinde çeşitli öncüllerin etkisini incelemek için bağımlı değişken olarak kullandığı bir endeks geliştirmiştir.

2.5.2. Jaworski (1988)'nin Kavramlaştırmasına Dayalı Yönetim Kontrol Ölçümleri

Jaworski (1988)'ye dayalı bir yönetim kontrol ölçümü, dört kontrol biçimini (iki resmi- çıktı ve süreç, ve iki resmi olmayan- profesyonel ve kişisel kontroller) kullanıma hazır hale getiren Jaworski ve MacInnis (1989) tarafından ilk defa ortaya konmuştur. Bu ölçümler, çok maddeli ölçeklerden oluşmaktadır.

Jaworski, Stathakopoulos ve Krishnan (1993), yönetim kontrolünün, resmi (süreç bazlı ve çıktı bazlı) ve resmi olmayan (profesyonel ve kültürel) boyutların birlikte dikkate alınması gerektiğini önermektedir. Bu araştırmacılar, yönetim tarafından kullanılan resmi ve resmi olmayan kontrollerin düzeyine (yüksekten düşüğe) dayalı olarak dört kontrol bileşimi: bürokratik (yüksek çıktı, süreç, düşük profesyonel ve kültürel kontrol), klan (yüksek profesyonel ve kültürel, düşük çıktı ve süreç kontrolü), yüksek (tüm kontrol biçimleri yüksek), düşük (tüm kontrol biçimleri düşük) kavramlaştırmıştır.

Challagalla ve Shervani (1996), Jaworski (1988)'nin kavramlaştırılmasını geliştirerek, kontrolün çıktı, faaliyet ve kabiliyet (bireysel beceri ve yeteneklerin gelişimi) yönünü dikkate almıştır. Çıktı ve faaliyet ölçümleri Jaworski ve MacInnis (1989)'in resmi kontrolünün bileşenleridir.

Challagalla ve Shervani (1996), 9 kontrol boyutunu oluşturmak için, kavramlaştırmalarına aynı zamanda bilgi (hedefler, gözlem ve geribildirim) ve güçlendirmeyi (şarta bağlı ödül ve cezalandırmalar) de dahil etmişlerdir. Bu araştırmacılar, kontrol tanımlamalarının bilgi ve güçlendirme boyutlarına verdiği öneme rağmen, uygulamalı çalışmaların genellikle güçlendirmelerin etkisine işaret etmediğini gözlemlemişlerdir. Challagalla ve Shervani (1996)'nin uygulamalı sonuçları, kabiliyet boyutunun satış yönetimi kontrolünde baskın bir rol oynadığını önermektedir. Bununla birlikte yazarlar, aynı veri grubu üzerinde daha sonra yapılan bir analizde, yine çıktı, faaliyet ve kabiliyet kontrolünü dikkate alarak yalnızca kontrolün bilgi niteliğindeki yönleri üzerinde odaklanmıştır.

2.6. Satış Yönetimi Kontrol Sistemleri İle İlgili Günümüze Kadar Gelen Araştırmaların Değerlendirilmesi

Satış yönetimi kontrol sistemleri ile ilgili araştırmaların önemli bir bölümü (19 araştırma), Jaworski (1988)'in felsefesini uyarlamıştır ve bununla bağlantılı olarak bu çalışmalarda Jaworski ve MacInnis (1989)'in ölçeği kullanılmıştır. Anderson ve Oliver (1987)'in felsefesi önemli sayıdaki kontrol araştırmasının temelini oluşturursa da, yalnızca 3 çalışmada Oliver ve Anderson (1994)'in ölçeğinin kullanıldığı belirtilmiştir (Baldauf et al., 2005, p. 11).

Uygulamalı çalışmaların çoğu, satış alanı içerisinde yönetim kontrol ilişkilerini incelemiş ve cevaplayıcılar olarak da satış yöneticilerini (örneğin; Babakus et al., 1996; Baldauf, Cravens and Piercy 2001; Cravens et al. 1993; Slater ve Olson 2000), alan satış yöneticilerini (örneğin; Babakus et al. 1996; Baldauf, Cravens and Piercy 2001; Piercy, Low and Cravens 2004) ve satış elemanlarını (örneğin; Atuahene-Gima ve Li 2002; Challagalla ve Shervani 1996; Krafft 1999; Oliver ve Anderson 1994) kullanmıştır. Araştırma bilgisinin yarıdan fazlası ABD'de toplanan verilerden gelmektedir. Bununla birlikte, Avrupa (Avusturya, Almanya, Yunanistan, Hollanda, İngiltere), Avustralya ve Asya (Çin, Hindistan, Malezya)'da da, satış yönetimi kontrol sisteminin uygulamalı çalışmaları yürütülmüştür (Baldauf et al., 2005, p. 11).

Tablo 2.2 Satış Yönetimi Kontrol Kavramlarının Öncülleri ve Sonuçları – Anderson ve Oliver (1987) Kontrol Felsefesi

Çalışma Özellikleri	Kullanılan Kontrol Ölçeği	KAVRAMLAR		Temel Çalışma Bulguları
		Öncüller	Sonuçlar	
Cravens et al. (1993); Journal of Marketing, ABD pazarlama yöneticileri (n=144)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anderson ve Oliver (1987) ▪ Kendi Ölçeği ▪ Saha Satış Yönetimi Kontrolü ve Ücret Kontrolü 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satış Gücü Nitelikleri ▪ Satış Gücü Satış Davranışı ▪ Satış Gücünün Satışla İlgili Olmayan Davranışı ▪ Satış Gücü Çıktı Performansı ▪ Satış Organizasyonu Etkinliği 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Davranış bazlı satış yönetim kontrolü, satış gücü nitelikleri ve çeşitli satış elemanı davranışlarıyla ilişkilendirilmiştir.
Robertson and Anderson (1993); Organization Science, ABD endüstriyel satış yöneticileri (n=146) ve satış elemanları (n=301)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anderson ve Oliver (1987) ▪ Kendi Ölçeği ▪ Resmi Kontroller (davranış bazlı kontrol) 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Daha Az Etik Davranış 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Davranış kontrolü altında satış elemanlarının etik olmayan davranış ortaya koyması daha az muhtemeldir. ▪ Yöneticilerin etik tavsiyeleri kontrol sistemi tarafından etkilenmemektedir. ▪ Aynı zamanda maaşın ücret planları içindeki ağırlığının etkisi bulunmamaktadır.
Oliver ve Anderson (1994); Journal of Marketing, ABD üreticilerinin temsilcileri (n=347)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anderson ve Oliver (1987) ▪ Kendi Ölçeği ▪ Resmi Kontroller (davranış bazlı kontrol) 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kavrayışlar / Beceriler ▪ Duygular / Tutumlar ▪ Motivasyon ▪ Davranışsal Strateji ▪ Performans ▪ İş Tatmini ▪ Katılımcı Karar Verme ▪ Kontrol Mekanizması Olarak Ödeme ▪ Örgütsel Kültür 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Davranış bazlı kontrol, becerileri, duygusal ve motivasyonel durumları etkiler, ancak satış stratejileri ve performans çıktılarını etkilemez. ▪ Yenilikçi ve daha destekleyici kültürler, davranış bazlı kontrolle ilişkilidir.

(Tablo 2.2'nin devamı) Çalışma Özellikleri	Kullanılan Kontrol Ölçeği	Öncüller	Sonuçlar	Temel Çalışma Bulguları
Babakus et al. (1996); International Journal of Research in Marketing, Avustralyalı üst düzey satış yöneticileri (n=58) ve satış yöneticileri (n=146)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anderson ve Oliver (1987) ▪ Kendi Ölçeği ▪ Resmi Kontroller (davranış bazlı kontrol boyutları) 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satış Bölgesi Tasarımı ▪ Satış Elemanı Performansı ▪ Satış Örgütü Etkinliği 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satış Yöneticisi Örnekleme: Davranış bazlı kontrol, satış bölge tasarımı ve satış elemanı davranış performansını pozitif yönde etkiler. ▪ Üst Düzey Yönetici Örnekleme: Davranış bazlı kontrol ve satış bölge tasarımı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.
Krafft (1999); Journal of Marketing, Alman satış elemanları (n=224)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anderson ve Oliver (1987) ▪ Kendi Ölçeği ▪ Resmi Kontroller (davranış bazlı kontrol) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Çevresel Değişkenler (Çevresel belirsizlik, satışlardaki değişkenlik, satış elemanı başına düşen müşteri sayısı) ▪ Şirket Değişkenleri (Satış gücünün büyüklüğü, risk alma davranışı, çıktı ölçülebilirliği, davranış ölçülebilirliği, dönüşüm süreci bilgisi) ▪ Satış Elemanları nitelikleri (İşlem özgünlüğü, riskten kaçınma, etkililik, minimum fayda gereksinimi) 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Davranış bazlı kontrol, çevresel belirsizlik, çıktı ölçülebilirliği, mevcut raporlar, rutin faaliyetlerin oranı, yaş ve eğitim düzeyi. ▪ Davranış bazlı kontrol ile satış elemanı başına düşen müşteriler, satış gücünün büyüklüğü, performans ölçümü olarak girdi yetersizliği ve ürünlerin karmaşıklığı arasında negatif ilişkiler bulunmuştur.

(Tablo 2.2'nin devamı) Çalışma Özellikleri	Kullanılan Kontrol Ölçeği	Öncüller	Sonuçlar	Temel Çalışma Bulguları
Piercy, Cravens ve Morgan (1999); British Journal of Marketing, İngiliz satış yöneticileri (n=144)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anderson ve Oliver (1987) ▪ Babakus et al. (1996) ▪ Resmi Kontroller 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satış Bölgesi Tasarımı ▪ Satış Elemanı Performansı ▪ Satış Örgütü Etkinliği 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Davranış bazlı kontrolün, satış bölgesi tasarımı, satış elemanı davranışı ve çıktı performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur.
Slater ve Olson (2000); Strategic Management Journal, ABD üst düzey satış yöneticileri (n=278)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anderson ve Oliver (1987) ▪ Oliver ve Anderson (1994) ▪ Babakus et al. (1996) ▪ Resmi Kontroller (nezaret düzeyi, satış elemanı kontrol sistemi, ücretlendirme) 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pazar Performansı ▪ Karlılık 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Farklı strateji türleri satış yönetimi kontrol uygulamalarının bireyselleştirilmiş profilini gerektirmektedir.
Baldauf, Cravens ve Piercy (2001a); Journal of Personal Selling, & Sales Management, Avusturyalı (n=79) ve İngiliz (n=70) üst düzey satış yöneticileri	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anderson ve Oliver (1987) ▪ Babakus et al. (1996) ▪ Resmi Kontroller 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satış Elemanı Davranış Performansı ▪ Satış Elemanı Çıktı Performansı 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yalnızca Avusturya örneğinde davranış bazlı kontrolü satış elemanı davranış performansı üzerinde doğrudan pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

(Tablo 2.2'nin devamı) Çalışma Özellikleri	Kullanılan Kontrol Ölçeği	Öncüller	Sonuçlar	Temel Çalışma Bulguları
Baldauf, Cravens ve Piercy (2001b); International Marketing Review, Avusturyalı (n=159) ve İngiliz (n=142) satış yöneticileri	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anderson ve Oliver (1987) ▪ Babakus et al. (1996) ▪ Resmi Kontroller 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satış Elemanı Nitelikleri ▪ Satış Elemanı Davranış Performansı ▪ Satış Elemanı Çıktı Performansı ▪ Satış Örgütü Etkinliği 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Davranış bazlı kontrolün satış elemanı nitelikleri (örneğin; iç motivasyon), satış elemanı çıktı performansı, satış elemanı davranış performansı (örneğin; uyarlamalı satış) ve satış örgütü etkinliği üzerinde pozitif etkileri bulunmaktadır. ▪ Bulgular karşılaştırıldığında, İngiltere ve Avusturya örneklemi arasında benzerlikler bulunmaktadır.
Piercy, Cravens ve Lane (2001); Journal of Personal Selling, & Sales Management, İngiliz satış elemanları (n=21)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anderson ve Oliver (1987) ▪ Babakus et al. (1996) ▪ Resmi Kontroller 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satış Elemanı Tutumları ve İş Stresi ▪ Satış Elemanı İş Çıktıları 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Davranış bazlı kontrol, iç motivasyon, işe yönelik ilgi, iş tatmini (nezaret, iş arkadaşı) ve örgütsel bağlılıkla pozitif yönde ilişkilidir ve rol belirsizliği ve çatışma ve işten ayrılma eğilimi ile negatif yönde ilişkilidir.
Rouzies ve Macquin (2002); Journal of Personal Selling, & Sales Management, Avrupalı satış elemanları (n=232)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anderson ve Oliver (1987) ▪ Oliver ve Anderson (1994) 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satış Elemanı Davranışı ▪ Resmi Kontroller 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Davranış bazlı kontrol, satış elemanının davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.

(Tablo 2.2'nin devamı) Çalışma Özellikleri	Kullanılan Kontrol Ölçeği	Öncüller	Sonuçlar	Temel Çalışma Bulguları
Baldauf ve Cravens (2003); Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Avusturya saha satış yöneticileri (n=159)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anderson ve Oliver (1987) ▪ Babakus et al. (1996) ▪ Resmi Kontroller 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profesyonel Yeterlik ▪ İç Motivasyon ▪ Satış Bölge Tasarımı ▪ Satış Elemanı Davranış Performansı ▪ Satış Örgütü Etkinliği 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Davranış bazlı kontrol, satış bölge tasarımı, iç motivasyon, profesyonel yeterlik, satış elemanı davranış performansı ve satış örgütü etkinliğini pozitif yönde etkilemektedir.
Menguc ve Barker (2003); Journal of Personal Selling, & Sales Management, Kanadalı saha satış yöneticileri (n=102)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anderson ve Oliver (1987) ▪ Cravens et al. (1993) ▪ Resmi Kontroller 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Örgütsel Performans 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teşvikli ödemenin kullanımı, örgütsel performansla pozitif yönde ilişkilidir, bununla birlikte bu ilişki müşterilerin satın alma kararları tarafından pozitif yönde ılımlanmaktadır ve satışlardaki değişkenlik ve gözlem tarafından negatif yönde ılımlanmaktadır.
Piercy, Low ve Cravens (2004); Journal of World Business, Gelişmekte olan ülkelerdeki satış yöneticileri (Yunanistan, n=120), (Hindistan, n=107), (Malezya, n=126)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anderson ve Oliver (1987) ▪ Babakus et al. (1996) ▪ Resmi Kontroller 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satış Yönetimi Davranış Kontrolü ▪ Ücret Kontrolü ▪ Satış Bölgesi Tasarımı ▪ Satış Elemanı Davranış Performansı ▪ Satış Elemanı Çıktı Performansı ▪ Satış Birimi Etkinliği 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bölge tasarımı, Hindistan ve Malezya'da davranış performansının en güçlü habercisidir. ▪ Daha yüksek düzeydeki davranış kontrolü, Yunanistan'da daha fazla davranış performansı ile ilişkilidir, bununla birlikte teşvikli ödeme ve bölge tasarımı performansı etkilememektedir. ▪ Bölge tasarımı, 3 ülkede de çıktı performansının önemli bir habercisidir. Bölge tasarımı, 3 ülkede de satış birimi etkinliğini haber vermektedir. ▪ Teşvikli ödeme, Yunan ve Hint örneklerinde satış birimi etkinliğini haber vermekte, ancak Malezya örneğinde haber vermemektedir.

Kaynak: Baldauf, A., David W. Cravens, N. F. Piercy (2005) "Sales Management Control Research –Synthesis and An Agenda For Future Research", Journal of Personal Selling & Sales Management, XXV, Winter (1), pp. 7- 26.

Tablo 2.3 Satış Yönetimi Kontrol Kavramlarının Öncülleri ve Sonuçları – Jaworski (1988) Kontrol Felsefesi

Çalışma Özellikleri	Kullanılan Kontrol Ölçeği	KAVRAMLAR		Temel Çalışma Bulguları
		Öncüller	Sonuçlar	
Jaworski ve MacInnis (1989); Journal of Marketing Research, ABD üst düzey pazarlama yöneticileri (n=379)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jaworski (1988) ▪ Jaworski ve MacInnis (1989) ▪ Resmi ve Resmi Olmayan Kontroller 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sürece İlişkin Bilgi ▪ Performans Belgelemesi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ İş Gerilimi ▪ Fonksiyonel Olmayan Davranış ▪ Bilgi Oranı 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sürece ilişkin bilgi, süreç kontrolü ile pozitif yönde ilişkilidir. ▪ Performans belgelemesi, çıktı performansı ve kişisel kontrol ile pozitif yönde ilişkilidir. ▪ Kişisel kontrol, fonksiyonel olmayan davranışı azaltmaktadır. ▪ Resmi kontroller, bilgi oranını azaltmaktadır. ▪ Bazı ılımlaştırıcı hipotezler incelenmiştir.
Jaworski ve Kohli (1991); Journal of Marketing Research, Avrupalı otomobil üreticisinin satış elemanları	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jaworski (1988) ▪ Jaworski ve MacInnis (1989) ▪ Resmi Kontroller 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Çıktı Rol Belirginliği ▪ Davranışsal Rol Belirginliği ▪ Nezaretçiye İlişkin Tatmin ▪ Çıktı Performansı ▪ Davranış Performansı 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pozitif ve negatif çıktı geribildirimi, çıktı ve davranış rol belirginliği ile pozitif yönde ilişkilidir. ▪ Davranışsal rol belirginliği, pozitif çıktı geribildirimi ve pozitif davranış geribildirimi, nezaretçiye ilişkin tatmin ile pozitif yönde ilişkilidir. ▪ Davranışsal rol belirginliği ve pozitif davranışsal geribildirimi, davranış performansı ile pozitif yönde ilişkilidir. ▪ Çıktı rol belirginliği, pozitif çıktı geribildirimi ve davranışsal performans, çıktı performansı ile pozitif yönde ilişkilidir.

(Tablo 2.3'ün devamı) Çalışma Özellikleri	Kullanılan Kontrol Ölçeği	Öncüller	Sonuçlar	Temel Çalışma Bulguları
Lusch ve Jaworski (1991); Journal of Retailing, ABD'li perakende satış mağazası yöneticileri (n=182)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jaworski (1988) ▪ Jaworski ve MacInnis (1989) ▪ Resmi ve Resmi Olmayan Kontroller 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rol Stresi ▪ Mağaza Yöneticisi Performansı 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Üç kontrol mekanizmasının, yönetici performansının üzerinde doğrudan etkisi bulunmamaktadır. Resmi olmayan kontroller yönetici performansı ile dolaylı olarak bağlantılıdır.
Agarwal ve Ramaswami (1993); Journal of the Academy of Marketing Science, ABD'li pazarlama profesyonelleri (n=300)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jaworski (1988) ▪ Jaworski ve MacInnis (1989) ▪ Resmi ve Resmi Olmayan Kontroller 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sürece İlişkin Bilgi ▪ Performans Belgelemesi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ İş Gerilimi ▪ Fonksiyonel Olmayan Davranış ▪ Bilgi Oranı 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Çıktı kontrolü performans belgelemesi ile pozitif yönde ilişkilidir. ▪ Süreç kontrolü, performans belgelemesi ile pozitif yönde ilişkilidir. ▪ Çıktı kontrolü bilgi asimetrisini azaltmaktadır. ▪ Süreç kontrolü, iş gerilimi ve fonksiyonel olmayan davranışı artırmakta ve bilgi oranını azaltmaktadır. ▪ Kişisel kontrol, fonksiyonel olmayan davranışı azaltmaktadır ve profesyonel kontrol iş gerilimi, fonksiyonel olmayan davranış ve bilgi asimetrisini azaltmaktadır. ▪ İhlalci etkilerin yalnızca birkaçı anlamlıdır.
Jaworski, Stathakopoulos ve Krishnan (1993); Journal of Marketing, ABD'li üst düzey pazarlama yöneticileri, (n=379)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jaworski (1988) ▪ Jaworski ve MacInnis (1989) ▪ Resmi ve Resmi Olmayan Kontroller 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stratejik İş Birimi Nitelikleri (büyüklük, karlılık) ▪ Görev Karmaşıklığı (karşılıklı dayanışma, rutin olma, öğrenme-iş zamanı, bütünlük) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ İş Tatmini ▪ Kişi Rol Çatışması ▪ Rol Belirsizliği ▪ İş Performansı 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stratejik İş Birimi nitelikleri ve görev karmaşıklığı değişkenleri çeşitli kontrol bileşimlerini etkilemektedir. ▪ Üst düzeyde kontrol en üst düzeyde iş tatmini ile ilişkilidir ve en düşük kişi-rol çatışması ve belirsizliğini üretmiştir. ▪ 4 kontrol bileşimi ve iş performansı arasında hiç etki bulunmamıştır.

(Tablo 2.3'ün devamı) Çalışma Özellikleri	Kullanılan Kontrol Ölçeği	Öncüller	Sonuçlar	Temel Çalışma Bulguları
Challagalla ve Shervani (1996); Journal of Marketing Research, İlk 500 büyük işletme içerisinde iki ABD firmasının satış elemanları (n=270)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jaworski (1988) ▪ Jaworski ve MacInnis (1989) ▪ Resmi Kontroller (çıktı, faaliyet, yetenek kontrolü) 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yönetici Rol Belirsizliği ▪ Müşteri Rol Belirsizliği ▪ Yöneticiye İlişkin Tatmin ▪ Satış Elemanlarının Performansı 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Çıktı, faaliyet ve yetenek bilgisi, yönetici rol belirsizliğini azaltmaktadır. ▪ Faaliyet ve yetenek ödülleri, yönetici rol belirsizliği ile negatif yönde ilişkilidir. ▪ Faaliyet cezaları, yönetici rol belirsizliğini artırmaktadır. ▪ Faaliyet ve yetenek bilgisi, müşteri rol belirsizliğini azaltmaktadır. ▪ Faaliyet ödülleri, müşteri rol belirsizliği ile negatif yönde ilişkilidir. ▪ Faaliyet cezaları, müşteri rol belirsizliğini artırmaktadır. ▪ Çıktı ödülleri ve yetenek cezaları, satış elemanlarının performansını azaltmaktadır. ▪ 3 kontrol türü, yöneticiye ilişkin tatmin ile pozitif yönde ilişkilidir.
Lusch, Boyt ve Schuler (1996); Journal of Business Research, ABD Sağlık Organizasyonu çalışanları (n=2239)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jaworski (1988) ▪ Jaworski ve MacInnis (1989) ▪ Resmi Olmayan (sosyal) Kontroller 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Çalışan Sosyalleştirmesi ▪ Çalışan Atama Tercihleri 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sosyal kontrollere daha fazla maruz olan çalışanlar, daha yüksek düzeylerde çalışan sosyalleşmesi gösterirler. ▪ Sosyal kontroller, çalışan atama tercihlerini negatif yönde etkiler.
Ramaswami (1996); Journal of Marketing, ABD AMA Üyeleri, (n=318)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jaworski (1988) ▪ Jaworski ve MacInnis (1989) ▪ Resmi ve Resmi Olmayan Kontroller 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Negatif Çalışan Tepkileri 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Çıktı ve süreç kontrolü, fonksiyonel olmayan davranışla pozitif yönde ilişkilidir. ▪ Önerilen 10 ılımlaştırıcı etkiden yalnızca ikisi bulunmuştur.

(Tablo 2.3'ün devamı) Çalışma Özellikleri	Kullanılan Kontrol Ölçeği	Öncüller	Sonuçlar	Temel Çalışma Bulguları
Challagalla ve Shervani (1997); Journal of Business Research, İlk 500 büyük işletme içerisinde iki ABD firmasının satış elemanları (n=270)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jaworski (1988) ▪ Jaworski ve MacInnis (1989) ▪ Resmi Kontroller (çıktı, faaliyet ve yetenek kontrolü) 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yönetici Rol Belirsizliği ▪ İş Gerilimi ▪ Satış Elemanlarının Performansı 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Çıktı bilgisi, faaliyet bilgisi, faaliyet ödülleri, yetenek bilgisi ve yetenek ödülleri yönetici rol belirsizliği ile negatif yönde ilişkilidir. ▪ Faaliyet cezaları, yönetici rol belirsizliği ile pozitif yönde ilişkilidir. ▪ Faaliyet ödülleri, yetenek bilgisi ve yetenek ödülleri iş gerilimiyle negatif yönde ilişkilidir. ▪ Faaliyet bilgisi ve yetenek cezaları iş gerilimiyle pozitif yönde ilişkilidir.
Bello ve Gilliland (1997); Journal of Marketing, ABD İhracat yöneticileri (n=160)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jaworski (1988) ▪ Jaworski ve MacInnis (1989) ▪ Resmi Kontroller 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kaynak Yetersizliği ▪ Ürün Karmaşıklığı ▪ Ruhsal Uzaklık 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ İhracat Kanalı Performansı 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Çıktı kontrolleri, ihracat kanalı performansını pozitif yönde etkilemektedir. ▪ Kaynak yetersizliği, süreç kontrolleriyle negatif yönde ilişkilidir. ▪ Ürün karmaşıklığı, süreç ve çıktı kontrolleriyle pozitif yönde ilişkilidir. ▪ Ruhsal uzaklık, çıktı kontrolleri üzerinde negatif etkiye sahiptir.
Kohli, Shervani ve Challagalla (1998); Journal of Marketing Research, İlk 500 büyük işletme içerisinde iki ABD firmasının satış elemanları (n=270)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jaworski (1988) ▪ Jaworski ve MacInnis (1989) ▪ Resmi Kontroller (son- sonuç odaklılık, faaliyet odaklılık, yetenek odaklılık) 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Öğrenme Yönelimi ▪ Performans Yönelimi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Son- sonuçlar yönelimi ve yetenek yönelimi, öğrenme yönelimini pozitif yönde etkilemektedir. ▪ Son- sonuçlar yönelimi ve faaliyet yönelimi, performans yönelimini pozitif yönde etkilemektedir.

(Tablo 2.3'ün devamı) Çalışma Özellikleri	Kullanılan Kontrol Ölçeği	Öncüller	Sonuçlar	Temel Çalışma Bulguları
Agarwal (1999); Journal of Personal Selling, & Sales Management, ABD AMA Üyeleri endüstriyel satış elemanları, (n=184)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jaworski (1988) ▪ Jaworski ve MacInnis (1989) ▪ Resmi Kontroller 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ İş şekillendirme ve satış elemanları tutumları arasındaki ilişki için ılımlaştırıcı olarak kontroller 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Çıktı bazlı kontroller, rol belirsizliği ve örgütsel bağlılık üzerinde şekillendirmenin negatif etkisini azaltır, ancak rol çatışması üzerindeki etkisini azaltmaz. ▪ Süreç bazlı kontroller, şekillendirmenin rol belirsizliği, rol çatışması ve bağlılık üzerindeki negatif etkilerini azaltmaz.
Aulakh ve Gencturk (2000); Industrial Marketing Management, ABD Uluslararası satış yöneticileri (n=257)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jaworski (1988) ▪ Jaworski ve MacInnis (1989) ▪ Resmi ve Resmi Olmayan Kontroller 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bayi Uyumu ▪ Esneklik ▪ Ekonomik Performans 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Çıktı kontrolü, bayi uyumunu ve bayi ekonomik performansını negatif yönde etkiler. ▪ Süreç kontrolleri ve sosyal kontroller, özerk bayilerle yapılan bütünleştirilmiş olmayan mübadeleleri gözlemede önemli mekanizmalardır.
Hultink ve Atuahene-Gima (2000); Journal of Product Innovation Management, Alman saha satış elemanları (n=97)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jaworski (1988) ▪ Jaworski ve MacInnis (1989) ▪ Resmi Kontroller 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yeni ürünün benimseme ve satış başarısı arasındaki ilişkinin ılımlaştırıcıları olarak kontroller 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yeni bir ürünü benimseyen satış elemanları, çıktı bazlı kontrol altında, bu ürünün satışında daha başarılı olmaktadır.
Bonner, Ruekert ve Walker (2002); Journal of Product Innov. Management, Amerikan AMA Üyeleri, (n=95)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jaworski (1988) ▪ Jaworski ve MacInnis (1989) ▪ Resmi Kontroller 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proje Performansı 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Süreç kontrolü, proje performansını negatif yönde etkiler. ▪ Süreç kontrolü, aynı zamanda ürün program bütünleşmesi ve proje performansı arasındaki ilişkiyi ılımlaştırdı (daha düşük negatif ilişki).

(Tablo 2.3'ün devamı) Çalışma Özellikleri	Kullanılan Kontrol Ölçeği	Öncüller	Sonuçlar	Temel Çalışma Bulguları
Joshi ve Randall (2001); Journal of Business Research, Bir doğrudan pazarlama firmasının satış elemanları	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jaworski (1988) ▪ Jaworski ve MacInnis (1989) ▪ Resmi ve Resmi Olmayan Kontroller (Örgütsel Kontroller) 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Görev Açıklığı ▪ Etkili Bağımlılık 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Örgütsel kontroller, görev açıklığı ve etkili bağımlılık üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
Atuhene-Gima ve Li (2002); Journal of Marketing, Çin (n=215) ve ABD satış elemanları (n=190)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jaworski (1988) ▪ Jaworski ve MacInnis (1989) ▪ Resmi Kontroller 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nezaret Edilen Kişiye Güven 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Süreç bazlı kontrol Çin örneğinde nezaret edilen kişiye duyulan güveni pozitif yönde etkilemektedir. ▪ Çin'de çıktı bazlı kontrol, nezaret edilene duyulan güven- performans ilişkisini pozitif yönde ılımlandırmakta, ancak Amerika örneğinde bu ilişkiyi negatif yönde ılımlandırmaktadır.
Ramaswami (2002); Journal of Personal Selling, & Sales Management, ABD AMA üyeleri, (n=155)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jaworski (1988) ▪ Jaworski ve MacInnis (1989) ▪ Resmi Kontroller 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sürece İlişkin Bilgi ▪ Performans Belgelemesi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bilgi Oranı ▪ Fırsatçı Davranış ▪ Rol Belirsizliği 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Performans belgelemesi, çıktı bazlı kontrolü ve süreç bazlı kontrolünü pozitif yönde etkiler. ▪ Sürece ilişkin bilgi ve süreç bazlı kontrol arasında da pozitif bir ilişki bulunmuştur.
Cravens et al. (2004); Journal of Business Research, ABD satış elemanları (n=1042)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jaworski (1988) ▪ Jaworski ve MacInnis (1989) ▪ Resmi ve Resmi Olmayan Kontroller 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ İş Tatmini ▪ Rol Stresi ▪ Duygusal Tükenme ▪ Örgütsel Bağlılık ▪ İş Performansı ▪ Ayrılma Eğilimi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yüksek kontrol sistemi altında çalışan satış elemanları, bürokratik, klan ve düşük kontrol bileşimleri altında çalışan satış elemanlarıyla kıyaslandığında, daha fazla tatmin olmuştur, daha düşük düzeylerde iş stresi ve duygusal tükenme sergilemekte ve daha iyi performans göstermektedir.

Kaynak:Baldauf, A., David W. Cravens, N. F. Piercy (2005) "Sales Management Control Research –Synthesis and An Agenda For Future Research", Journal of Personal Selling & Sales Management, XXV, Winter (1), pp. 7- 26.

2.7. Satış Elemanı İşle İlgili Yönelimleri

Psikologlar, başarı gerektiren koşullarda bireylerin elde etmeye çalıştığı iki farklı öncelikli hedef tanımlamışlardır. Öğrenme hedefi, bireyleri, yeteneklerini geliştirme ve yerine getirdikleri görev konusunda uzmanlaşmaya yöneltmektedir. Başarı hedefi ise, bireyleri, mevcut yetenekleri ve performanslarına ilişkin diğer önemli bireylerden olumlu bir değerlendirme almaya yöneltmektedir. Öğrenme hedefi yönelimi, bir kişinin işine yönelik olan içsel ilgisinden kaynaklanmaktadır (mücadele gerektiren bir işi tercih etme, kendisini meraklı olarak görme ve bir konuda uzmanlaşmak için bağımsız girişimlere izin veren fırsatları araştırma). Performans hedefi yönelimi ise, bir kişinin işine olan dışsal ilgisinden kaynaklanmaktadır (değer verilen dışsal sonuçlara ulaşmak için, birinin işini kullanmaya yönelik isteği) (Sujan, Weitz and Kumar, 1994, p. 39).

Bireylerin öğrenme ve performans hedeflerinde önemli derecede istikrar olsa da, çevresel koşullar öğrenme ya da performans hedefini daha önemli hale getirebilir. Uygulamalı çalışmalarda öğrenme ve performans yönelimleri zıt kavramlar olarak gösterilmelerine rağmen, bu kavramlar bağımsız olarak ölçüldüğünde iki ayrı boyut şeklinde ortaya çıkmaktadır. Satış elemanları, işlerini daha iyi yapmayı öğrenme ve aynı zamanda diğer insanlara yeteneklerini gösterme hedeflerine ulaşmaya çalışabilirler. Buna alternatif olarak, bu hedeflerden bazen biri ya da diğeri üzerine odaklanabilirler (Sujan, Weitz and Kumar, 1994, p. 40).

Öğrenme ve performans yönelimleri, sürekli bir dizinin iki zıt ucu değildir; bunlar iki farklı boyutu temsil etmektedir ve bir satış elemanı hem yüksek düzeyde öğrenme, hem de yüksek düzeyde performans yönelimine sahip olabilir (Kohli, Shervani and Challagalla, 1998, p. 263).

Satış elemanının hedef yönelimlerinin belirtileri, örgütsel öğrenme üzerindeki etkilerinin ötesine geçmektedir. Dweck ve Leggett (1988), öğrenme yönelimli kişilerin hata yapmakla çok fazla ilgilenmedikleri ve başarısız olduklarında bile çabalarında ısrarcı olduklarını ileri sürmektedir. Buna karşılık performans yönelimli kişiler, kendilerini çok yetenekli olarak gördüklerinde ısrarcı olmaktadır. Örgüt

açısından bakıldığında, performans yöneliminin satış artışları gibi kısa vadeli sonuçları, öğrenme yöneliminin ise uzun vadede daha iyi performansla yol açacak yetenek ve becerileri geliştirmesi muhtemeldir. Satış elemanı açısından daha fazla öğrenme ve performans yönelimine yol açacak faktörleri inceleyen az çalışma bulunmaktadır. (Kohli, Shervani and Challagalla, 1998, p. 263).

2.7.1. Öğrenme Yönelimi

Öğrenme yönelimi, hem durağan bir kişisel özellik, hem de koşulsal faktörlerden etkilenen bir durum olarak değerlendirilmektedir (McFarland, 2003, p. 312).

Öğrenme yönelimli bireyler, yeteneklerini geliştirme ile ilgilidirler. Bu bireylerin işlerine yönelik içsel ilgisi vardır, kendilerini meraklı olarak görürler ve öğrenme için fırsatlar sağlayan, mücadele gerektiren görevleri seçerler. Bu bireyler, hataları öğrenme sürecinin bir parçası olarak görerek, bunlardan gereksiz yere rahatsız olmazlar. Başarı ya da başarısızlığı, harcanan çaba düzeyine bağlama eğilimindedirler ve kişisel özellik ve yeteneklerinin değişebileceğine ve gelişebileceğine inanırlar (Coad, 1999, p. 111).

Öğrenme yönelimi aynı zamanda uzmanlaşma yönelimi olarak da adlandırılmaktadır. Öğrenme yönelimi altında satış elemanları, nasıl daha etkili olarak satış yapacaklarını keşfetme sürecinin keyfine varmaktadır. Bu durumda onlar, mücadele gerektiren satış ortamlarından etkilenmekte ve gereksiz yere hatalarla rahatsız edilmemektedirler. Satış elemanları işlerinden elde ettikleri kişisel gelişim ve uzmanlaşma duygularına değer vermektedirler (Sujan, Weitz and Kumar, 1994, p. 39).

Satış yönetimindeki araştırmalar, öğrenme yönelimini çeşitli ortamlarda incelemiş ve öğrenme yöneliminin bazı satış elemanı faktörlerinin önemli bir belirleyicisi olduğunu ortaya koymuştur (McFarland, Richard, G., 2003, p. 313).

Çeşitli araştırmacılar da, örgütlerin sonuç itibarıyla bireysel üyeleri sayesinde öğrendiği ve bu nedenle de bireysel öğrenmeden doğrudan etkilendiği yönünde etkili argümanlar ortaya koymuşlardır. Bireysel öğrenmeyi anlamak daha fazla önemsenmiştir, çünkü bu hem kısa hem de uzun vadede rekabet avantajının önemli bir kaynağı olarak görülmektedir. Hatta bazı araştırmacılar, bireysel örgüt üyelerinin biriken bilgilerinin ve öğrenmelerinin örgütün sürdürülebilir rekabet avantajının tek kaynağı olduğunu savunmaktadır. Bununla birlikte önceki araştırmalar, insanların öğrenme istekleri açısından değişiklik gösterdiklerini işaret etmelerine rağmen, bireysel öğrenmenin öncülleri üzerinde çok az sayıda araştırma mevcuttur. Bununla bağlantılı olarak yöneticilerin örgüt üyelerinin öğrenmesini nasıl teşvik edeceği, şekillendireceği ve arttıracacağına ilişkin bilgi sınırlıdır (Kohli, Shervani and Challagalla, 1998, p. 263).

Öğrenme yönelimi olan satış elemanları, satışla ilgili yetenek ve becerilerini sürekli olarak geliştirmek konusunda güçlü bir isteğe sahiptirler; onlar başarı koşullarını, yeteneklerini geliştirme fırsatları olarak görürler. Öğrenmeye yönelik isteklerinin yanı sıra çabanın başarıya yol açtığını düşünürler (Kohli, Shervani and Challagalla, 1998, p. 263; McFarland, 2003, p. 312).

2.7.2. Performans Yönelimi

Performans hedef yönelimi olan bireyler, diğer önemli bireylerden mevcut yetenek ve performanslarına ilişkin olumlu değerlendirmeler elde etme ile ilgilidirler. Burada bireyin yetenekli olarak değerlendirilmeye ilgisi vardır ve birey başarılı olarak, diğerlerinden daha üstün performans göstererek ya da nispeten az çaba ile başarı elde ederek, yeteneğini kanıtlamaktadır. Performans yönelimli bireyler, başarıya da başarısızlığı sabit bir varlık (verilmiş ve değişmez olan) olduğuna inandıkları, yetenek düzeyine bağlanma eğilimi göstermektedirler. Bu bireyler, düşük çıktılar ve bunun sonucundaki yetenek ve performanslarına ilişkin olumsuz değerlendirmeler korkusuyla, yeni yaklaşımları denemeye isteksizdirler. Ayrıca mücadele gerektiren koşullardan kaçınırlar (Coad, 1999, p. 111).

Performans yönelimi aynı zamanda ego yönelimi olarak da adlandırılmaktadır. Performans yönelimi altında satış elemanları, yönetici ve çalışma arkadaşlarından becerileriyle ilgili olumlu değerlendirmeler almaya çalışmaktadırlar. Bu durumdaki satış elemanları, yetersiz çıktılara ve bu nedenle yetenekleri ve performanslarıyla ilgili olumsuz değerlendirmelere yol açacağı endişesiyle yeni yaklaşımlar denemeye isteksiz davranırlar. Bunlar mücadele gerektiren satış ortamlarından kaçınırlar (Sujan, Weitz and Kumar, 1994, p. 39).

Performans yönelimi olan satış elemanları, iyi performans ortaya koymak üzerinde odaklanırlar, çünkü iyi performansı, diğer kişilerden (örneğin yöneticiler) dışsal ödüller elde etme aracı olarak görürler. Performans yönelimi olan kişiler, yetenekli olarak değerlendirilmek ve başarılı olmak yoluyla yeteneklerini kanıtlamak ile ilgilidirler (Kohli, Shervani and Challagalla, 1998, p. 263).

2.8. Satış Elemanı İş Algıları

2.8.1. Yöneticiye Güven

Güven, korku, çekinme, kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusudur (Eren ve ark., 1988, s. 587). Karşılıklı ilişkilerin sürdürülmesinde bir bel bağlama, dayanma, sadık kalma, söz verme ve sözünde durma eylemidir (Yavuz, 2003, s. 34).

Morgan ve Hunt (1994, p. 23), güveni “ticari ilişkide, bir tarafın diğer tarafın güvenilirlik ve dürüstlüğüne itimat etmesi” olarak tanımlanmaktadır. Moorman ve arkadaşları (1992, p. 315) ise, Morgan ve Hunt (1994)’ün tanımından farklı olarak güven kavramında gönüllülüğe vurgu yapmaktadır. Onlara göre “güven, bir tarafın güvenilirliğe sahip karşı tarafa gönüllü olarak itimat etmesidir.”

Bir başka tanıma göre güven, hem kişiler arası ilişkilerin bir sonucu, hem de kültürel ve ahlaki değerlere ve deneyimlere göre değişen bir olgudur. Örgütsel etkinlik, örgüt içerisindeki güven ortamının varlığına dayanır. Güven, etkin yönetimin temel koşulu olmasına karşın, “anlaşılması ve kavranması zor bir kavramdır” (Carnevale, 1995, p. 19; Demircan, 2003, s 1).

Ayrıca güven, paha biçilmez bir değerdir (Peterson, 1998, p. 413; Yavuz, 2003, s. 35). Kişinin düşünce, duygu ve yaşayışlarına tesir eden bir olgudur. Bu olgu, kişinin söz verişinde, sözlerini tutuşunda, vaatlerinde, fiillerini yerine getirişinde, iç tutarlılığında, duygu ve düşüncelerinde, ürettiği eserlerinde ortaya çıkar. Güven, insanları birbirine yaklaştıran, işbirliğini sağlayan bir halin ifadesidir (Yavuz, 2003, s. 35).

Güven üzerindeki geniş literatür, bu kavram için farklı tanımlar sağlamaktadır. Firmalar arası ve grup ilişkileri alanında çalışan pazarlama araştırmacıları, güvenin iki temel biçimi olduğunu ifade etmektedirler. Bunlar, dürüstlük (bir tarafın güvenilir, sözünde durur ve taahhüt edilen rol yükümlülüklerini yerine getireceğine dair inanç) ve iyi niyet (bir tarafın diğer tarafın iyiliği ile içtenlikle ilgili olduğuna ve karşılıklı yarar sağlayan kazançlar aramaya motive olduğuna dair inanç)tir (Atuahene– Gima and Li, 2002, p. 62).

Kişiler arası alanda çalışan araştırmacılar (örneğin yönetici- ast ilişkisi), güveni işgörenin yöneticisiyle olan bağlılığı ya da bağı ve yöneticisinin iyi niyetine olan inancı olarak tanımlamaktadır (Lewis ve Weigert, 1985, p. 970). Teorisyenler, güvenin bu biçiminin güvenin daha yüksek bir basamağı ya da daha derin bir seviyesini temsil ettiğini ve yüksek düzeyde devamlı olduğunu önermektedirler (McAllister, 1995, p. 30). Rempel, Holmes ve Zanna (1995, p. 97) “sadakat” olarak bahsettikleri güvenin bu daha derin düzeyinin yardımsever tepkilere yönelik duygusal yatırımlar ve etkin bağlılıkların kurulmasını gerektirmektedir. Güvenle ilgili bu görüş, pazarlama araştırmacılarınca firmalar arası ve grup ortamlarında tanımlanan “iyi niyet” boyutunu yansıtmaktadır (Atuahene – Gima and Li, 2002, p. 62).

Kişi güven sayesinde, bilgisinin yeterli olmadığı durumlarda inanmayı kabul etmekte, birinin hareketini güvenilir bulduğunda ise yüz yüze kalınan belirsizlik durumunu azaltmış olmaktadır (Tomkins, 2001, p. 165).

Yüksek güven ortamı, bir örgütte işbirliğine, iletişime ve birlikte hareket etmeye katkıda bulunarak, örgüte özgü ve transferi mümkün olmayan bir sosyal enerji oluşturur. Örgüt için bu enerji, verimlilik artışına, örgütten ayrılmaların

azalmasına, yeniliklere açık olmaya ve değişimlere düşük diren gösterilmesine neden olabilir (Erdem, 2003, s. 178).

Yüksek güven ortamında çalışanlar, örgütsel otoriteleri daha güçlü destekler ve örgüte bağlanırlar, örgütün amaçları, normları, değerleri ile özdeşleşirler. Güçlü bir güven iklimine sahip örgütlerde, üyelerin koruma bağlılıklarının artması, özdeşleşmenin kolaylaşması ve performansın yükselmesi beklenir. Düşük güven ortamında çalışanlar, örgüte yabancılaşırlar, üyelerin kendilerini koruma ve meşrulaştırma gayretleri çok zaman alır ve bu durum performanslarını olumsuz etkiler; riske girmek istemezler. Karar süreçleri zarar görür. Herhangi bir yenilik veya değişim şüphe ve dirençle karşılanır, düşük performans ve örgüte düşük bağlılık söz konusu olur (Erdem, 2003, ss. 165- 166). İşletmelerde fonksiyonların yerine getirilmesinde ve bağlılığın artırılmasında güven temelli özellikler teşvik edilmektedir (Radermakers, 2000, p. 141).

Yöneticiye güven, yöneticinin sözlerini tutacağı, tutarlı ve adil davranacağı, açık ve doğru cevaplar vereceği inancı olarak tanımlanmaktadır (Demircan, 2003, s. 15).

Bir örgütte çalışanların yöneticilerine olan güvenleri, yöneticinin teknik ve kavrayabilme yeteneğine, doğruluk ve dürüstlüğüne, yaptığı işlerdeki başarısı ve kararlarındaki isabet derecesine bağlı olmaktadır. Bu da çalışanların yöneticiye olan güvenlerini etkilemektedir (Zaheer, et al., 1998, p. 148).

Atuahene – Gima ve Li (2002, p. 63)'nin çalışmalarında yöneticiye güven, “satış elemanının yöneticisini iyi niyetli olarak algılama ve yöneticinin satış elemanının iyiliği ile gerçekten ilgili olduğuna ve ihtiyaçlarına yeterli ilgi gösterdiğine inanma derecesi” olarak tanımlanmaktadır. Yöneticinin satış elemanına olan duygusal bağı ya da bağlılığına ima etmektedir.

Güvenilir bir yönetici, sözüne inanılan, sadık, dürüst, tutarlı, kendisinden zarar gelmeyen, iyiliksever, ayrımcılık yapmayan, yaptığı her şey açık olan ve denetlenebilir birisidir (Gökırmak, 2003, s. 138).

Pazarlama ve diğer alanlarda verimli ilişkileri besleyen faktörler arasında en yüksek mevki güvene verilmiştir. Mevcut araştırmalarda güvenin içinde olan değere yönelik (güvenin performans için iyi olduğuna dair) güçlü bir normatif önyargı bulunmaktadır. Bilimsel literatürle uyumlu olarak popüler basın da güveni etkin örgütsel ilişkiler ve performansın işareti olarak yüceltmektedir ve yöneticilerin etkinliğinin astlarının güvenini kazanma yeteneklerine bağlı olarak algılamaktadır. Örneğin satış ortamında, yönetici satış elemanının örgütsel hedeflere ulaşmak için en üst düzeyde çaba ve bağlılık göstereceğine güven duyar. Karşılıklı olarak, satış elemanı yöneticinin iyi niyetli olduğuna (destek sağlayacağı işle ilgili görevlerde ve performans değerlendirmelerinde adalet ve tarafsızlık göstereceğine ve satış elemanının iyiliğini göz önünde bulunduracağını) güven duyar. Bu nedenle satış elemanının yöneticinin iyi niyetine olan güveninin satış performansını artıracığına inanılır (Atuahene – Gima and Li, 2002, p. 61).

2.8.2. Örgütsel Bağlılık

İşgörenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, özellikle 1970’lerden sonra üzerinde fazla durulan bir konu olmasına rağmen, henüz bu kavramın tanımı üzerinde bir fikir birliğine varılmış değildir. Bunun en önemli nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır. Bu nedenle örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde birbirinden farklı birçok bağlılık tanımına rastlamak mümkündür (Oliver, 1990, p. 21).

Örgütsel bağlılık, literatürde genel olarak “belirli bir örgütün üyesi olarak kalmaya yönelik güçlü bir istek”; “örgüt adına yüksek düzeyli çaba gösterme isteği” ve “örgütün değerlerine ve hedeflerine inanılması, benimsenmesi” biçiminde tanımlanmaktadır (Mowday et al., 1979, p. 226).

Örgütsel bağlılığı ilk tanımlayanlardan biri olan Grusky, 1966’da bağlılığı “bireyin örgüte olan bağının gücü” şeklinde tanımlamıştır (Wahn, 1998, p. 256).

Bir başka tanıma göre örgütsel bağlılık, “birey ve örgüt arasında algılanan uyumun bir fonksiyonudur (Bateman and Strasser, 1984, p. 95).

O'Reilly ve Chatman (1986, pp. 492- 493) de örgütsel bağlılığı, bireyin örgütteki araçsal birlikteliğini anlatan bireysel çıkar ve kazanımlara ulaşmayı amaçlayan “uyum” boyutu, örgütteki diğer bireylerle yakın olma duygusuyla kendini ifade ettiği “özdeşleşme” boyutu ile bireysel ve örgütsel amaç ve değerlerin uygunluğu olan “içselleşme” boyutunu içeren ve bireyin örgütle bütünleşme derecesini ifade eden bir kavram olduğunu belirtmektedir.

Becker ve arkadaşları (1996, p. 464) ise örgütsel bağlılığı, işgörenin işyerine psikolojik olarak bağlanması şeklinde tanımlamışlardır.

Bir başka tanıma göre örgütsel bağlılık, örgüte yönelik pozitif bireysel tutumlar olarak tanımlanabilir. Bu kavram, firmanın değerleri ile kişisel özdeşleşme, hedeflerine kişisel bağlılık ve firmaya yönelik önemli düzeydeki bağlılığa işaret etmektedir (Le Bon and Merunka, 2006, p. 399).

Ayrıca örgütsel bağlılık, bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi olarak tanımlanmaktadır. Yüksek düzeyli örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerini benimseme, örgüt için ekstra çaba sarf etmeye istekli olma ve örgütte kalma gibi tutum ve davranışlara yol açmaktadır (Baysal ve Paksoy, 1999, s. 7).

Örgütsel bağlılık literatüründe belki de en fazla kabul gören tanımlama Porter, Steers ve Mowday (1974) tarafından yapılmıştır. Yazarlar örgütsel bağlılığı, bireyin belirli bir örgütle özdeşleşme ve bu örgüte güçlü bağlanma derecesi olarak tanımlamışlardır (Lau and Huank, 1999, p. 149). Bu tanıma göre, bireyler örgütle özdeşleştiklerinde ve de örgütsel amaç ve değerler yönünde çaba sarf ettiklerinde ortaya çıkmaktadır. Bu tanıma dayanarak bağlılığın üç unsurdan meydana geldiği ifade edilmektedir. Bu unsurlar şunlardır (Allen and Meyer, 1990, pp. 2- 4):

1. Örgütün amaç ve değerlerine karşı güçlü bir inanç duyma,
2. Örgütün amaç ve hedefleri için beklenenden daha fazla çaba harcama,
3. Örgüt üyeliğinin devamını güçlü bir biçimde isteme.

Mowday, Steers ve Porter (1979), örgütsel bağlılığın, örgüte pasif bir iteatten daha fazlasını ifade ettiğini öne sürmektedir. Bu yazarlara göre, örgüt ile birey arasındaki bağ aktiftir, çünkü bireyler örgütün daha iyiye gidebilmesi için kendileriyle ilgili bir takım fedakârlıklar yapmaya razıdırlar (Pierce and Dunham, 1987, p. 163).

De Cotiis ve Summers (1984) ise, yapılan örgütsel bağlılık tanımlarını inceleyerek yukarıdaki özelliklere paralellik gösteren dört özelliği “örgütlerine bağlı bireylerin ortak özellikleri” olarak sıralamışlardır (Jans, 1989, p. 247):

- Örgüte ait değer ve amaçların içselleştirilmesi,
- Örgütsel amaç ve değerlere yönelik bir rol üstlenmek,
- Örgütün amaç ve değerlerine hizmet amacıyla uzun süre örgütte kalma arzusu,
- Örgütsel amaç ve değerlere ulaşmak için ekstra çaba sarf etme isteği.

Örgütsel bağlılık, örgütsel hedeflere ulaşmada kritik öneme sahip faktörlerin başında gelmektedir (Dick and Metcalfe, 2001, p. 112).

Örgütsel bağlılık, bireylerin firmalarının değer, inanç ve hedeflerini içselleştirme (kabul etme); firmanın hedefleri doğrultusunda yüksek düzeyde çaba göstermeye istekli olma ve örgütte kalmaya hevesli olma derecesini ifade etmektedir (Dubinski et al., 2002, p. 594).

Örgütsel bağlılığın odaklandığı konular şunlardır (Mathieu and Zajac, 1990, p. 171):

- Çalışanların kişisel değerleri,
- Kariyer durumu ve olanakları,
- İşe katılım,
- Uyum ve mesleki gelişim.

Örgütsel bağlılığın örgüte ve çalışanlara sağladığı yararlar ise şu şekilde özetlenebilir (Mathieu and Zajac, 1990, p. 171):

- Çalışanların ücret, çalışma şartları, iş tatmini, örgüt iklimi ve örgüt içi ilişkiler konusunda daha uzlaşmacı olmalarını sağlar,
- Çalışanların işe geç gelmelerini önler / azaltır,
- İşten ayrılmaları ve böylece personel devir hızını azaltır,
- Örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine katkı sağlar,
- Yüksek performans göstermelerine katkı sağlar.

Yüksek düzeyde bağlı olan çalışanlar, örgütün hedef ve değerlerine ulaşmak için önemli düzeyde çaba ortaya koyacaklardır (Lau and Huank, 1999, p. 149).

Satış elemanlarının örgütsel bağlılığı, onların örgüte olan sadakatlerinin güçlülüğüne işaret etmektedir. Yüksek düzeyde bağlı olan çalışanlar, örgütün hedeflerini içselleştirmiş ve örgütün iyiliği için kendilerini adanmışlardır (Agarwal, 1999, p. 362).

Ayrıca satış elemanlarının örgütsel bağlılığı, bu kavramla müşteri odaklı satış, işten ayrılma eğilimleri, devamsızlık ve iş tatmini gibi iş performansıyla ilişkili çeşitli değişkenler arasında ortaya konan pozitif ilişkilerden dolayı önemlidir (Jaramillo et al., 2003, p. 706).

2.8.3. İç Motivasyon

Motivasyon, çalışanın faaliyet ve davranışlarına güç veren, bunları yöneten, yönlendiren, devam ettiren bir kavramdır (Steers and Porter, 1983; Lau et. al., 1999, p. 149).

Çalışma yaşamında motivasyon; örgütsel hedeflere ulaşmak için bir çaba gösterme konusunda bireyin isteklilik derecesi olarak tanımlanabilir (Franco et al., 2002, p. 1255).

Motivasyon kavramı, satış elemanlarının neden çaba gösterdiklerini anlamada yararlıdır (Ford, Walker, and Churchill, 1983; Le Bon and Merunka, 2006, p. 398).

Satış yönetiminde satış elemanı motivasyonunun önemli olduğu uzun süreden beri kabul görmektedir (Anderson and Oliver, 1987; Chowdhury, 1993; Dubinsky et al., 1994; Walker et al., 1997, Miao et al., 2007, p. 1).

Daha fazla motive olan çalışanlar, daha sıkı ve iyi çalışma eğilimi gösterir ve işlerinde daha iyi performansa sahip olurlar (Katerberg and Blaun, 1983; Sujan, 1986; Lau et. al., 1999, p. 149). Bu nedenle yüksek düzeyde motive olan satış elemanlarının daha fazla çaba harcayacağı ve müşterilerin ihtiyaçlarını belirlemek ve bu ihtiyaçları karşılayacak yaklaşımları uygulamak için daha iyi çalışmalarını beklenir (Bush et al., 1990; Dubinsky and Skinner, 1984; Weitz et al., 1986; Lau et. al., 1999, p. 149).

Motivasyon, iç ya da dış olarak nitelendirilebilir. Dış motivasyon, dışsal (örgütsel) temelli (satış elemanına firma tarafından verilen, örneğin; ücret ya da yan ödemeler) ödüllerin alınmasıyla oluşmaktadır. İç motivasyon, içsel (satış elemanı) temellidir (satış elemanına bireyin içerisinde verilen örneğin; gelişme ihtiyacı, kişisel gelişim isteği). İç motivasyon, bireyin iyi performans göstermesinin sonucu olarak subjektif duygularla motive olma derecesidir. İçsel olarak motive olan bir birey, yeterlilik, kişisel gelişim ve kişisel kontrol duyguları gibi kişinin yönetimindeki ödüllere dolayı bir görevi yerine getirir (McClelland, 1961; Duxbury et al. 1996, p. 48).

İç motivasyon genellikle global bir kavram olarak değerlendirilmiştir. Bununla birlikte, bireylerin motivasyonel ihtiyaçlarının kavramsal ve duygusal boyutları açısından farklı oldukları ortaya konmuştur. Özellikle iç motivasyonun mücadele gerektiren işler aramayı ve işten zevk almayı, bununla birlikte dış motivasyonun ücret ve kabul görme arayışını kapsadığı ve bu birincil sıradaki motivasyon bileşenlerinin, kavramsal ve uygulama açısından farklı oldukları ortaya konmuştur (Amabile et al. 1994; Miao et al., 2007, p. 2).

Geçmiş yıllardaki sosyal psikoloji araştırmaları, i motivasyonun, kalıcı bir kişisel özellik olduğu görüşünü onaylarken (rneğin, Amabile, 1988), bu alana ilişkin son dönemlerdeki teorik gelişmeler, motivasyonun mevcut iş ortamı ile değişebilir olduğunu ileri sürmektedir (Ryan and Deci, 2000, p. 74; Miao et al., 2007, p. 2).

Özellikle içsel olarak motive olan satış elemanları, kendilerini kısırtan faaliyetlerle meşgul olmaya odaklanırlar. Aslında onların, kendilerine içsel kaynaklı (daha st sıradaki) dller elde etmelerine izin veren uğraşları aramaları muhtemeldir. Böyle yapmak, onların rutin olmayan görevleri ya da standartları aşan olağandışı sorumlulukları yerine getirmelerini gerektirebilir. Böyle satış elemanları daha st düzeydeki dlleri elde etmeyi istedikleri için isteğe bağlı çaba kolaylıkla ortaya çıkar (Miao et al., 2007, p. 2).

2.8.4. Satış Performansına Yönelik İş Gerilimi

İş gerilimi, bireyin işle ilgili konularda psikolojik olarak rahatsız olma derecesidir. Bu durum, rol çatışmasının varlığından ya da rol açıklığının olmamasından kaynaklanabilir. Uzun süreli ve yüksek düzeydeki iş gerilimi, çalışanlarda çeşitli fonksiyonel olmayan tepkilere yol açabilir. Bunlar, gerilim kaynağından uzak durma, gerileme neden olan olgu ya da bireye tepki vermede gecikmeler, geri çekilme, duyguları bastırma, bahane bulma, sağlığın bozulması ve alkolizmi içermektedir (Kelly and Hise, 1980, p. 124).

İş gerilimi, “alışanların hedef ya da algılanan iş ortamındaki karışıklıklara verdikleri psikolojik tepki” olarak tanımlanmaktadır (Chrisholm e al., 1983, p. 387).

Bir başka tanıma göre iş gerilimi, iş değerlendirmeleri ve performans hedeflerinin elde edilmesi ile ilişkili stres düzeyidir. İş gerilimi, işin, iş değerlendirmelerinin ve performans hedeflerine ulaşmanın bireysel düzeyde strese neden olma derecesini yansıtmaktadır (Jaworski and MacInnis, 1989, p. 409).

Ross (1994, p. 629) da, iş gerilimini, fonksiyonel olmayan davranışın yerine geçen bir kavram olarak grdğu için önemli bulmuştur.

Yüksek düzeyde iş gerilimi yaşayan çalışanlar, örgütsel hedeflere ulaşma olasılığını azaltabilecek savunmacı davranışlarda bulunabilirler (Lau and Tan, 2006, p. 173).

2.9. Satış Elemanı İşe Yaklaşım Özellikleri

2.9.1. Başarı İhtiyacı

Başarı ihtiyacı, başarı için çaba gösterme ya da zor görevlerin üstesinden gelme ihtiyacı olarak tanımlanmaktadır (Casciaro, 1998, p. 337).

Başarı ihtiyacı, üstün olma isteğidir ve geçmişteki performansın artırılmaya çalışılmasını kapsamaktadır (Heckert et al., 1999, p. 122).

Geleneksel tanımına göre başarı ihtiyacı, bireyi başarı ve mükemmellik için çaba göstermeye zorlayan güdüdür. Güçlü başarı ihtiyacı olan bireyler, problemleri kendi kendilerine çözmek, hedefler belirleyip bu hedefler için bireysel olarak çaba göstermek isteyen ve zorlu görevlerde daha iyi performans ortaya koyan ve performanslarını geliştirmek için yeni ve daha iyi yöntemler araştırmak açısından yenilikçi olan bireylerdir (Gürol and Atsan, 2006, p. 29).

Başarı ihtiyacı, bireyin başarılı olabilme güdüsüne sahip olma derecesidir. Başarı ihtiyacı yüksek olan kişiler mücadele gerektiren hedefler belirleme, bu hedeflere ulaşmak için çok çalışma ve bunlara ulaşmak için gerekli yetenek ve becerileri kullanma eğilimi gösterirler. Ayrıca onlar, mücadele gerektiren işleri bulmaya çalışır ve çözümler için sorumluluk üstlenirler; aynı zamanda dış performans standartlarından çok iç performans standartlarıyla motive olurlar (Dubinski et al., 2002, p. 593).

Başarı ihtiyacı, mükemmelliğe ilgi duyan, orta düzeyde risk içeren koşulları tercih eden açık ve kesin geribildirime iyi tepki veren ve girişimsel çabaları araştıran bireyleri tanımlamaktadır (Soyer et al., 1999, p. 289).

McClelland (1961)'ın öğrenilmiş ihtiyaçlar teorisine göre başarı ihtiyacı, kişinin bir işi daha iyi ve daha verimli yapma, problemleri çözme ya da karmaşık görevlerde ustalaşma arzusudur (Schermerhorn, 1999, s. 149).

McClelland (1961)'a göre, yüksek başarı ihtiyacı, bireylerin girişimci davranışlarda bulunmasına neden olur. Bazı çalışmalar başarı ihtiyacı ve girişimcilik arasında ilişki olduğunu gösterirken bazıları bunun aksini ortaya çıkarmaktadır (Hisrich and Peters, 1985, s.53).

McClelland (1961)'ın başarı ihtiyacı hakkındaki araştırmaları girişimcilerde var olan psikolojik özellikleri ortaya koyar ve bu düşüncelerden hareketle girişimcilerin özelliklerine yönelik üç tutum belirlemiştir (Hisrich & Peters, 1985, s.53). Bunlar;

1. Problem çözme, amaç belirleme ve bu amaçlara ulaşmada bireysel sorumluluk,
2. Yüksek düzeyde hesaplanmış risk alma arzusu,
3. Görevdeki başarının sonuçlarına ait bilgidir.

McClelland (1961)'ın teorisindeki başlangıç noktası, bu güdünün öğrenilebileceği ve bu güdünün beklentiler olarak görülebileceğidir. Başarı güdüsü, bir şeyi diğer insanlardan daha iyi ya da daha hızlı yapma ya da bireyin daha önceki başarılarından daha iyi yapma beklentilerine dayanmaktadır. Başarı güdüsü, bir planlama ve mükemmellik için çaba gösterme süreci olacaktır (Hansemark, 1998, p. 6).

Başarı ihtiyacı yüksek olan bireylerin düşük olanlara göre çıktılara ilişkin bireysel sorumluluk derecesi yüksek olan bireysel beceri ve çaba gerektiren orta düzeyde riskli olan ve performansa ilişkin açık geribildirim içeren faaliyet ya da görevlerle meşgul olmaları olasılığı daha yüksektir (Shane et al. 2003, pp. 263- 264).

Başarı ihtiyacı, uzun vadeli bağlılık, mükemmellik standartlarına karşı yarışma ve benzersiz başarıya yönelik ilgiye işaret etmektedir. Yüksek derecedeki başarı ihtiyacı;

1. Önemli düzeyde beceri ve problem çözme yeteneği gerektiren görevlere yüksek düzeyde ilgi,
2. Nispeten zor hedefler belirleme eğilimi,
3. Somut ve nicel geribildirim tercihi ve
4. Görev ve görev performansından kaynaklanan tatmin elde etme arayışı olarak karakterize edilebilir (McClelland, 1985; Choi, 2006, p. 30).

Yüksek başarı ihtiyacına sahip bireyler, davranışlarının sonuçlarına katlanma ve sorunları çözme sorumluluğuna sahiptir. Durumları analiz eder, başarı olasılıklarını araştırır, zorlukları aşmak ve risk alma arzularına sahiptirler. Aynı zamanda bu bireyler, olaylara daha fazla odaklanırlar ve olayları değişim potansiyeline göre değerlendirirler (Champoux, 1996, s.180).

Başarı ihtiyacı yüksek olan satış elemanları, mücadele gerektiren hedeflere ulaşmak için çaba gösterirler. Bunlar yeterli düzeydeki (yönetim tarafından “kabul edilebilir” olarak tanımlanan) performansa razı olmazlar ve sadece bir işi yerine getirmekle tatmin olmazlar. Kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapma isteğine sahiptirler. Aslında onlar, güçlü başarı ihtiyaçlarını gerçekleştirmek ve kendilerinden beklenenden daha fazla başarı göstermek için çok fazla enerji harcamaya isteklidirler (Dubinski et al., 2002, p. 593).

2.9.2. Yakın İlişki İhtiyacı

McClelland'ın öğrenilmiş ihtiyaçlar teorisine göre yakın ilişki ihtiyacı, kişinin diğer insanlarla dostça ve sıcak ilişkiler kurma ve sürdürme isteğidir (Schermerhorn, 1999, p. 149).

Bir başka tanıma göre yakın ilişki ihtiyacı, arkadaşça ilişkileri koruma ve sürdürme ihtiyacı olarak tanımlanmaktadır (Casciaro, 1998, p. 337).

Yakın ilişki ihtiyacı, diğer bireylerle sosyal olarak ilişki kurmak ve onlar tarafından kabul görme isteğidir (Heckert et al., 1999, p. 122).

Yakın ilişki ihtiyacı, bireyin diğer bireylerle yakın, kişisel ve duygusal ilişkiler kurma, sürdürme ve gerekse bunları iyileştirmeye olan ilgisini belirtmektedir. Bu insan arkadaşlığı ve güvenliği için duyulan ihtiyaçtır. Yüksek düzeydeki yakın ilişki ihtiyacı;

1. Diğer insanları sevmek ve onlar tarafından sevmek için duyulan güçlü istek,
2. Diğer insanlar tarafından kabul edilme ve güven duyulmak için güçlü bir istek ve
3. Grup görevlerine atanmaya eğilim olarak karakterize edilebilir (McClelland, 1985; Choi, 2006, p. 31).

Yakın ilişki ihtiyacı yüksek olan kişiler, diğer kişilerle birlikte çalışmayı ve onların duygularına önemli ölçüde ilgi göstermeyi tercih ederler (Duxbury et al., 1996, p. 48).

Yüksek yakın ilişki ihtiyacına sahip olan birey, başarıya ulaşma doğrultusunda başkalarıyla yakın ilişki içinde olma arzusundadır (Mowen, 1993, s.184- 186). Başkalarıyla olumlu ilişkiler kurma ve bu ilişkileri sürdürmeye odaklanır ve özellikle önemsedikleri kişiler tarafından onaylanmak isterler (Champoux, 1996, s. 180).

Bir araştırmada deneklere kendilerine bir görevi yerine getirmelerinde yardımcı olacak kimseleri seçme fırsatı tanınmıştır. Başarı güdüsüne sahip bireylerin kişilerin yeterliliğine dayalı olarak seçim yaptıkları, yakın ilişki ihtiyacına sahip bireylerin ise yakın arkadaşlarını seçtikleri görülmüştür. Açıkça görülmektedir ki, yakın ilişki ihtiyacına sahip bireyler bir görevde başarılı olmaktan çok, yaptıkları işten zevk almak doğrultusunda seçim yapmaktadır (Mowen, 1993, pp.184- 186).

2.10. Satış Elemanı Davranış Performansı

Performans, bir çalışanın davranışının bu davranışın örgütün hedeflerine olan katkısına ilişkin olarak değerlendirilmesidir (Churchill et al., 1985; Piercy et al., 2004, p. 35).

Satış elemanı performansı, satış elemanının davranışının (örneğin faaliyetler), satış örgütünün etkinliğine olan katkısına dayanarak değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Churchill, 1985, pp. 103- 118).

Araştırmacılar satış elemanı performansını iki boyuta ayırmaktadır (Anderson and Oliver, 1987, p. 86);

1. Satış elemanı tarafından yürütülen davranış ya da faaliyetler,
2. Satış elemanlarının çabaları yoluyla elde edilen çıktılar (örneğin, satışlar).

Bu iki boyut, davranış performansı ve çıktı performansı olarak adlandırılmıştır.

Satış elemanı performansının değerlendirilmesi, satış gücü yönetiminde kritik ve temel bir konudur. Performans değerlendirme konusunun öneminin, hem etkin kontrol için bilgi ihtiyacı (satış elemanının işine son verme, terfi ettirme ve ücretlendirmeye ilişkin kararları desteklemede), hem de satış elemanı performansını ve satış örgütü etkinliğini artırmak için karar vermeyi hızlandırmada temel olmak üzere yönetimin ihtiyacı olarak altı çizilmiştir (Piercy et al., 1998, p. 79).

Geçmiş dönemlerde satış yöneticileri tarafından kullanılan performans değerlendirme sistemleri, özellikle ücretlerin belirlenmesinde, davranışlardan ziyade çıktılara önem vermeye eğilim göstermiştir (Churchill et al., 1985, p. 103). Bunun temel nedenlerinden biri, basit ve görünürde adil ölçütler olan satış hacmi ya da dolar (\$) bazında satışlara ilişkin ölçütlerin kolay elde edilebilmesidir. Satıştan sorumlu olan bireyle siparişler arasında genellikle kolay bağlantı kurulabildiği için, dolar (\$) bazında satışlar ölçütü popüler ve kolay ulaşılabilen bir ölçüttür; bu ölçüt, araştırma raporlarında en yaygın olarak kullanılan performans göstergesidir ve uygulamada da çok yaygın olarak kullanılmaktadır. Satış birimi hacmi de, satışların genişliği ve

derinliğinin göstergesi olarak sezgisel cazibesinden dolayı popüler bir ölçüttür. Yaygın olarak kullanılan diğer göstergeler brüt kar marjı, net kar marjı (satışlar - satış personelinin maliyeti) ve satış giderleri ya da maliyet / satış oranıdır (Behrman and Perreault, 1982, p. 355). Bu son göstergeler kriter dolar (\$) bazında satışlar olduğundan geliri en yüksek düzeye çıkarma (kar marjları pahasına) güdüsünü azaltabilecek karlılığı kapsamaktadır (Anderson and Oliver, 1987, p. 77).

Yöneticilerin satış elemanı performans değerlendirmeleri, geleneksel olarak temelde satış sonuçlarına (çıktılar) önem vermiştir. Bununla birlikte satış yöneticileri, satış elemanlarının takım –müşteri ilişkileri oluşturma faaliyetleri- ve satış sonuçlarının öneminin farkına vardıkça, davranış performansına geçmişte olduğundan daha fazla önem vermektedir. Sonuçlar önemlidir, ancak yöneticiler, aynı zamanda satış elemanının satış çıktılarını oluşturan davranışını (girdi) izlemektedir (Piercy et al., 2004, p. 258).

Performansın bu yönü, satış elemanlarının iş sorumluluklarını yerine getirmede, satış elemanları tarafından kullanılan faaliyet ve stratejilerle ilgilidir. Davranış performansını değerlendirmek, yöneticilerle ilgilidir, çünkü satış elemanları faaliyetleri ve stratejileri üzerinde, bu faaliyetlerin çıktılarına göre daha fazla kontrol uygularlar. Yöneticilerden davranış performansına ilişkin işbirlikçi geribildirim alınması, satış elemanlarının performansını geliştirmeye yardım edecektir (Piercy et al., 2004, p. 258).

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 (Behrman and Perreault, 1982; Weitz, 1981; Baldauf et al., 2001, p. 112).

Performansın davranış boyutu, satış elemanlarının işle ilgili sorumluluklarını karşılamada kullandıkları faaliyet ve stratejilerden oluşmaktadır (Anderson and Oliver, 1987, p. 86). 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 çıktıları kıyasla daha fazla kontrol uygulayabilmeleridir. Davranış performansını oluşturan faaliyetler, teknik bilgi kullanımı, uyarlamalı satış, takım çalışması, satış sunumları yapma, satış planlama ve satış desteğini içerir (Babakus et. al., 1996; Baldauf and Cravens, 2002, p. 1370).

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın bu bölümünde ilk olarak araştırmanın amacı, önemi, kısıtları, teorik çerçevesi, içerik planı, kapsamı, örneklem yapısı ve araştırmaya temel teşkil eden araştırma sorularına yer verilmiş, daha sonra verilerin analizlerine ilişkin bilgiler ortaya konmuş ve en son olarak da bu bilgiler doğrultusunda sonuçlar tartışılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, ilaç sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, satış yönetimi kontrol sistemlerinin, satış elemanı işle ilgili yönelimleri ve iş algıları üzerindeki etkisini ve bu faktörlerin de satış elemanı davranış performansına etkisini tanımlayan bir modeli ortaya koymak ve test etmektir. Öne sürülen modelde, satış yönetimi kontrol uygulamalarının türü, satış elemanlarının işle ilgili yönelimleri ile iş algılarını etkilemektedir. Daha geniş olarak ifade edilirse, satış yönetimi kontrol sistemlerinin süreç (davranış) bazlı ya da çıktı bazlı olmaları durumunda, satış elemanlarının işle ilgili yönelimleri (öğrenme yönelimi ve performans yönelimi) ile satış elemanlarının iş algılarının (yöneticiye güven, örgütsel bağlılık, iç motivasyon ve satış performansına yönelik iş gerilimi) değiştiğini içeren bir model ortaya konulmuş ve test edilmiştir. Ayrıca, modelde ele alınan tüm bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerinde satış elemanı işe yaklaşım özelliklerinin (başarı ihtiyacı ve yakın ilişki ihtiyacı) ılımlaştırıcı rolü incelenmiştir.

3.1.2. Araştırmanın Önemi

Öncelikle bu çalışma, satış yönetimi kontrol sistemi kavramı, türleri (süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrol), satış yönetimi açısından önemi, bu kontrollerin satış elemanının işle ilgili yönelimleri (öğrenme yönelimi ve performans yönelimi) ve iş algıları (yöneticiye güven, örgütsel bağlılık, iç motivasyon ve satış performansına

yönelik iş gerilimi) üzerindeki etkileri konusundaki bilgimizi artıracaktır. Ayrıca, satış yönetimi kontrol sistemleri, satış elemanının işle ilgili yönelimleri ve iş algıları ile satış elemanı davranış performansı arasındaki ilişkiler ortaya konacaktır.

İkinci olarak bu araştırma, satış yönetimi kontrol sistemlerinin, satış elemanı işle ilgili yönelimleri ve iş algıları üzerindeki etkisinde, satış elemanı işe yaklaşım özelliklerinin (başarı ihtiyacı ve yakın ilişki ihtiyacı) ılımlaştırıcı rolü, ayrıca satış elemanının işle ilgili yönelimleri (öğrenme yönelimi ve performans yönelimi) ve iş algılarının (yöneticiye güven, örgütsel bağlılık, iç motivasyon ve satış performansına yönelik iş gerilimi) satış elemanı davranış performansı üzerindeki etkisinde satış elemanı işe yaklaşım özelliklerinin (başarı ihtiyacı ve yakın ilişki ihtiyacı) ılımlaştırıcı rolü ile ilgili anlayışımızı genişletecektir.

Bugüne kadar satış yönetimi kontrol sistemleri konusunda yapılan çalışmaların büyük bir bölümü genellikle ABD ve Avrupa ülkelerinde faaliyet gösteren satış yöneticileri ile satış elemanlarını kapsamaktadır. Bu çalışmada ise, diğerlerinden farklı olarak, diğer sektörlerle kıyasla satış yönetimi kontrol sistemlerinin daha yoğun olarak uygulandığı ilaç sektöründeki satış gücünde çalışan satış elemanları hedeflenmiştir. Böylece bu çalışmanın, daha önce araştırılmamış bir örneklem kitlesinin hedeflenmesiyle literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.1.3. Araştırmanın Kısıtları

Bu çalışma ortaya koyduğu teorik ve uygulamaya ilişkin sonuçlarıyla birlikte bir takım kısıtlamalara da sahiptir. İlk olarak, bu çalışma ilaç sektöründe, orta ve büyük ölçekli işletmelerde uygulanmıştır. Aynı çalışmanın farklı sektörlerde ve küçük ölçekli işletmelerde farklı sonuçlar ortaya koyabileceği düşünülmektedir. Elde edilen sonuçların genelleştirilebilmesini sağlamak için, satış yönetimi kontrol sistemlerini konu alan çok sayıda ve farklı sektörlerde araştırma yapılmasına ihtiyaç vardır.

Bu çalışmada, satış yönetimi kontrol sistemlerinin (resmi kontroller) iki türü ele alınmıştır. Bunlar; süreç (davranış) bazlı ve çıktı bazlı kontrollerdir. Ele alınan

resmi kontrol sistemlerinin yanı sıra, bizim çalışmamızda olmayan ancak literatürde yer alan resmi olmayan satış yönetimi kontrol sistemleri (sosyal, kişisel ve kültürel kontrol) de gelecek çalışmalarda ele alınabilir.

Son olarak bu çalışma, değişkenlerin birbiri üzerindeki etkisini eşzamanlı toplanan verilere dayanarak ortaya koymaktadır. İşletmelerdeki uygulamaların etkilerinin belirli bir sürede ortaya çıkabileceği dikkate alındığında, zamana dayalı çalışmaların değişkenler arasındaki ilişkileri daha da anlamlı hale getirebileceği değerlendirilmektedir.

3. 2. Araştırmanın Teorik Çerçevesi ve İçerik Planı

3.2.1. Araştırmanın Teorik Çerçevesi

Bu araştırmanın teorik çerçevesine destek olan araştırmalar Anderson ve Oliver (1987)'in kavramlaştırmasına dayalı davranış (süreç) bazlı ve çıktı bazlı kontrol sistemi ile Jaworski (1988) tarafından ortaya konan resmi kontrol biçimleri (süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrol) ile ilgili günümüze kadar yapılmış olan araştırmaları içermektedir.

3.2.1.1. Kavramsal Modelin Geliştirilmesi

Bu bölümde araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiler değerlendirilmiş ve buna yönelik olarak da araştırmanın genel modeli ortaya konmuştur. Bu çalışmada kullanılan model, işletmelerde uygulanan satış yönetimi kontrol sistemlerinin (süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrol), satış elemanının işle ilgili yönelimleri (öğrenme yönelimi ve performans yönelimi) ve iş algıları (yöneticiye güven, örgütsel bağlılık, iç motivasyon, satış performansına yönelik iş gerilimi) üzerindeki etkilerinin farklı olduğu ve bu kavramların da satış elemanı davranış performansını etkilediği öne sürülmektedir.

Ayrıca, satış elemanı işe yaklaşım özelliklerinin (başarı ihtiyacı ve yakın ilişki ihtiyacı), araştırmanın genel modelindeki değişkenler arasında ılımlaştırıcı bir etki ortaya koyduğu da ileri sürülmektedir.

Kurulan modellerin analizlerinin yapılması amacıyla, öncelikle kullanılan ölçeklere ilişkin faktör analizleri yapılmış, daha sonra korelasyon ve regresyon analizleri kullanılarak, değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

3.2.1.1.1. Satış Yönetimi Kontrol Sistemleri İle Satış Elemanı İşle İlgili Yönelimleri Arasındaki İlişki

Yetenek yönelimi, davranış (süreç) kontrolü kavramına dayanmaktadır. (Challagalla and Shervani, 1996, p. 90). Yetenek yönelimli olan bir yönetici, daha çok bir koç gibidir ve satış elemanlarının davranışlarının kalitesini artıran beceri ve yeteneklerinin (örneğin satış sunumları, görüşme ve satış kapatma becerileri) geliştirilmesi üzerine odaklanmaktadır (Kohli et al., 1998, p. 265).

Satış elemanları geçmişte neden başarılı olamadıklarını öğrendiklerinde, ilgileri satış görevinin içeriğine çekilmiş olur. Ayrıca yöneticiler, satış elemanlarına örneğin nasıl daha iyi görüşme ya da daha üstün bir sunum yapacaklarını anlamalarına yardımcı olarak, onların yeteneklerini geliştirmelerini sağlayabilirler. Beceri ve yetenekler üzerinde odaklanmak, satış elemanlarının süreçsel bilgilerini artırmakta, böylelikle onların bir işi yerine getirmek için daha iyi yolları öğrenmelerini sağlamakta ve bu konuda onları motive etmektedir. Buna ilave olarak bilişsel değerlendirme teorisi de, koçluk yapma ve eğitim yoluyla yeteneklerin geliştirilmesinin iç motivasyon ve iş ilgisini artırdığını önermektedir. Daha fazla iş ilgisi, daha yüksek iç motivasyon ve satış görevinin içeriğine odaklanmanın, satış elemanlarının öğrenme yönelimini artırması olasıdır (Kohli et al., 1998, p. 266).

Stathakopoulos (1996, p. 10) uygulamalı çalışmasında, davranış (süreç) bazlı kontrolün, satış elemanlarının daha iyi iş yapma yöntemlerini öğrenmelerini sağladığını ortaya koymuştur.

Kohli ve arkadaşları (1998, p. 270) da, davranış kontrolü kavramına dayanan yetenek yöneliminin, öğrenme yönelimi ile pozitif yönde ilişkili olduğuna ilişkin uygulamalı destek sunmaktadır.

Yönetmel nihai- sonuçlar yönelimi, çıktı kontrolü kavramına dayanmaktadır (Challagalla and Shervani, 1996, p. 90). Nihai- sonuçlar yönelimli yöneticiler, ilgilerini satış ve pazar paylarını hedefleme, bunların elde edilmesini izleme ve nihai sonuçlara ilişkin geribildirim sağlamaya odaklanmaktadır. Bu yöneticilerin tüm ilgisi (hedef belirleme, gözlem yapma ve geribildirim), nihai sonuçlar üzerindedir. Yöneticiler nihai sonuçlara önem verdiğinde, bu sonuçları elde etmek için gerekli olan satış stratejileri ve çaba düzeyini belirlemeyi satış elemanlarına bırakırlar (Oliver and Anderson, 1994; Kohli et al., 1998, p. 264). Böyle bir yönetim, satış elemanına arzu edilen sonuçlara neden ulaşıldığı ya da ulaşamadığı konusunda az bilgi sağlar (Kohli et al., 1998, p. 265).

Hedef ve kontrol teorisi, açık ve kesin hedefler sağlamanın, bu hedefleri elde etmeye yardımcı olacak ilgi ve görev stratejilerini araştırmaya yol açarak, ilgiyi görev üzerine odaklayacağını önermektedir. Diğer bir ifadeyle, yönetmel nihai- sonuçlar yönelimi gerilim yaratabilir. Ancak bunun, bilgiyi araştırmayı teşvik edebilecek ve böylelikle öğrenme yönelimini artıracak pozitif bir gerilim olması muhtemeldir. Bu nedenle nihai- sonuç yönelimi, öğrenmeyle ilgili doğrudan bilgi sağlamasa da, satış elemanlarının iyi ya da zayıf performansın nedenlerini ortaya çıkarmaları için teşvik etmesi söz konusu olmaktadır (Kohli et al., 1998, p. 265).

Kohli ve arkadaşları (1998, p. 270) uygulamalı çalışmalarında, çıktı kontrolü kavramına dayanan yönetmel nihai sonuçlarla, öğrenme yöneliminin pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Satış elemanlarının beceri ve yeteneklerini geliştirmek için onlara rehberlik etme, yöneticilerin zaman ayırmalarını ve çaba göstermelerini gerektirmektedir. Bu şekilde zaman ayırma ve çaba gösterme, yöneticilerin satış elemanlarının bireysel olarak güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmasını ve onlara yararlı tavsiyeler, bilgi ve ipuçları sunmalarını sağlar. Bu etkileşimin, satış elemanlarının yöneticilerince saptanan kriterler üzerinde iyi performans ortaya koymalarını teşvik etmesi ve

yöneticilerinin değerlendirmelerine ilişkin duyarlılıklarını artırması muhtemeldir. Böylelikle de satış elemanlarının performans yönelimi artacaktır (Kohli et al., 1998, p. 267).

Performans yönelimi olan satış elemanları iyi performansı, önemli diğer bireylerden dış ödüller elde etmenin bir aracı olarak görürler. Bu kişiler, aynı zamanda yetenekli olarak değerlendirmekle ilgilidirler ve başarılı performansı, yeteneklerinin bir kanıtı olarak görürler. Yöneticiler nihai –sonuçlar yönelimini benimsediğinde, satış elemanlarını değerlendirmeleri nihai- sonuç hedeflerinin elde edilmesine bağlı olmaktadır. Ayrıca yönetim, nihai sonuçlara daha fazla önem verdikçe, satış elemanlarının nihai sonuçların elde edilmesini yeterliklerinin sınanması olarak görmeleri daha olasıdır. Bu durum da daha yüksek performans yönelimine yol açacaktır (Kohli et al., 1998, p. 266).

Kohli ve arkadaşları (1998, p. 270), çıktı kontrolü kavramına dayanan yönetsel nihai sonuçlarla performans yöneliminin pozitif yönde ilişkili olduğuna dair uygulamalı destek ortaya koymaktadır.

Bu kapsamda, işletmelerin satış yönetimi kontrol sistemleri ile satış elemanının işle ilgili yönelimleri arasındaki ilişkilere yönelik olarak ileri sürülen hipotezler şunlardır:

Hipotez 1: Süreç bazlı kontrol, satış elemanı öğrenme yönelimini pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 2: Çıktı bazlı kontrol, satış elemanı öğrenme yönelimini pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 3: Süreç bazlı kontrol, satış elemanı performans yönelimini pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 4: Çıktı bazlı kontrol, satış elemanı performans yönelimini pozitif yönde etkilemektedir.

3.2.1.1.2. Satış Yönetimi Kontrol Sistemleri İle Satış Elemanı İş Algıları Arasındaki İlişki

Satış yönetimi kontrol sistemleri, çeşitli satış elemanı ve örgüt sonuçlarının önemli bir öncülü olarak kabul edilmektedir (Cravens et al., 1993, p.47; Oliver and Anderson, 1994, p. 53).

Kullanımda olan satış yönetimi kontrolleri, pazarlama personelinin psikolojik ve davranışsal tepkileri üzerinde doğrudan etkilere sahip olabilir. Aslında pazarlama kontrolüne ilişkin araştırmaların önemli bir bölümü, katı resmi kontrollerin yöneticinin arzu edilen süreçle meşgul olma ve / veya arzu edilen çıktıyı elde etme olasılığını artıracığı varsayımını yansıtmaktadır (Jaworski and MacInnis, 1989, p. 409).

İşlem maliyet analizi, güvenin kontrol mekanizmalarınca etkilendiğini önermektedir. Bununla birlikte etkinin yapısının, satış elemanının yöneticinin kullandığı satış kontrolünden gelen güdülerine ilişkin yaptığı çıkarımlara dayandığı görülmektedir. Satış elemanlarına, görevlerini yerine getirmede önemli düzeyde özerklik ve bağımsızlık verildiği ve elde ettikleri çıktıya göre ücret verildiğinden, çıktı bazlı kontrol satış elemanlarını yönetmede “bir elini çekme yaklaşımını” temsil etmektedir. Böylece çıktı bazlı kontrol, satış elemanına önemli düzeyde performans riski kaydırmaktadır. Çünkü çıktı, satış elemanının kontrolü dışındaki çevresel ve şirket faktörlerinden etkilenebilmektedir (Oliver and Anderson, 1994, p. 54). Çıktı bazlı kontrol, satış elemanının performans riskini artırarak, yöneticinin satış elemanına yönelik ilgi ve destek eksikliğine ilişkin negatif bir işaret göndermektedir. Yöneticiler, finansal ve sayısal ölçümlere ağırlıklı olarak güvendiğinde, çalışanlar artan düzeyde gerilim gösterme eğiliminde olmakta ve yöneticileriyle daha zayıf ilişkiler algılamaktadır (Atuahene- Gima and Li, 2002, p. 65).

Çıktı bazlı kontrolün zıttı olarak süreç bazlı kontrol, elde edilen çıktılar dikkate alınmaksızın süreç gereklilikleri karşılandığı sürece, satış elemanının ödülleri elde etmesini temin etmektedir. Bu nedenle süreç bazlı kontrol, çıktı üretme baskısını azaltmaktadır, çünkü satış elemanından ziyade örgüt, performans riskinin büyük bir

bölümünü üstlenmektedir. Sonuç olarak süreç bazlı kontrol, özerkliği ve kişisel kontrolü sınırlandırabilse de, çıktı bazlı kontrolden farklı olarak, yöneticinin satış elemanına yönelik ilgi, özen ve desteğine ilişkin pozitif işaret göndermektedir (Atuahene- Gima and Li, 2002, p. 65).

Oliver ve Anderson (1994, p. 54) uygulamalı çalışmalarında, satış elemanlarının süreç bazlı kontrolü kullanan yöneticilere bağlılık ve minnet duyduğunu, çünkü bu kontrolün onlara besleyici bir ortam ve azaltılmış performans riski sağladığını ileri sürmektedir.

Ayrıca Atuahene- Li ve Gima (2002, p. 73) da, süreç bazlı kontrollerin yöneticiye güven üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğuna ilişkin uygulamalı destek sunmuştur.

Anderson ve Oliver (1987, p. 85- 86), süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrol sistemlerinin, satış elemanlarının örgütsel bağlılığını pozitif yönde etkilediğini, davranış (süreç) bazlı satış yönetimi kontrol sistemlerinde, satış personelinin kendisini satış organizasyonu ile daha fazla özdeşleştirdiği ve organizasyona daha fazla bağlılık hissettiği, satış takımının bir parçası olarak yönlendirmeyi ve işbirliğini kabul etmeye daha fazla istekli olduğu, satış yönetiminin otoritesini kabul ettiği ve yönetimin performans değerlendirmelerini hoş karşıladığını belirtmektedir. Çıktı bazlı sistemler, tüm riski ve ödülü bireye devrederek “yalnız olma” tutumlarını ve satış acentesine bağlılığın azalmasını teşvik etmektedir. Bu etkilerin, acentenin zarar beklentisi riskine karşı koruma sağlamaması ve satış personelinin sonuçlarını istismar edici olarak algılanabilmesinden dolayı ortaya çıktığı düşünülmektedir.

Cravens ve arkadaşları (1993, p. 48) da, süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrollerin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini, süreç bazlı kontrolün çıktı bazlı kontrole göre daha yüksek düzeyde satış elemanı örgütsel bağlılığına yol açtığını, satış personelinin satış organizasyonu ile daha fazla özdeşleştirdiğini ve yönlendirmeyi kabul etmeye daha fazla istekli olduğuna ilişkin uygulamalı destek sunmuştur.

Ayrıca Oliver ve Anderson (1994, p. 62) da uygulamalı çalışmalarında, süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrollerin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkili

olduğunu, süreç bazlı kontrol sistemlerinde satış elemanlarının örgütsel bağlılığının daha fazla olduğunu, buna karşın çıktı bazlı kontrol sistemlerinde ise örgütsel bağlılığın daha az olduğunu ortaya koymuştur.

Kontrol sistemi, satış personelinin hem motivasyon düzeyini, hem de yönünü etkileyecektir. Davranış (süreç) bazlı kontrol sistemleri satışa yönelik doğrudan baskıyı ortadan kaldırır, uzun vadeli bakış açılarını ödüllendirir ve iç motivasyonu yükseltir. Bu faktörler, tekrar işleri ve uygun sözleri sağlamak için genellikle müşteri hizmetiyle birleştirilmiş, daha düşünceli (“daha iyi çalışma”), planlı, düşük baskılı satış tarzlarını teşvik etmektedir. Satış elemanının “gizli ajanda”sının olmadığı ve aldatmanın tasarlanmadığı “açık” satış teknikleri böyle uzun vadeli hizmet odaklılıkla uyumludur (Anderson ve Oliver, 1987, p. 86).

Anderson ve Oliver (1987, p. 86); Cravens ve arkadaşları (1993, p. 48); Oliver ve Anderson (1994, p. 62); Stathakopoulos (1996, p. 10) ile Baldauf ve arkadaşları (2002, p. 596) çalışmalarında, davranış (süreç) bazlı ve çıktı bazlı kontrollerin iç motivasyon üzerinde pozitif yönde etkili olduğunu, ancak davranış (süreç) bazlı kontrol sistemlerinde, çıktı bazlı kontrol sistemlerine göre satış elemanlarının iç motivasyonunun daha fazla olduğuna ilişkin uygulamalı destek sunmaktadır.

Satış yönetimi kontrol sistemleri, yönetim için pozitif çıktılar üretmek için uygulansa da, kullanımda olan kontrollerden negatif çıktılar da doğabilir (Jaworski and McInnis, 1989, p. 407). Uygulamada olan kontrollerin negatif sonuçlarına işaret eden az sayıda çalışma bulunmaktadır (Jaworski and McInnis, 1989, p. 409).

Resmi kontroller (süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrol) ile satış performansına yönelik iş gerilimi arasındaki ilişkilerle ilgili çeşitli araştırmalar, katı çıktı bazlı kontrol sistemlerinin (örneğin, bütçeyle ilgili performans ölçümleri) artan iş gerilimi ile ilişkili olduğunu göstermiştir (Jaworski and McInnis, 1989, p. 409).

Süreç bazlı kontroller uygulandığında, yöneticiler yerine getirilmesi gereken görevlerin yapısını ve nasıl yerine getirileceğini dikte etmektedir. Bu şekilde

davranarak iş stresi ve gerilimini azaltmaktadır (Jaworski and McInnis, 1989, p. 409).

Çıktı bazlı kontrol ile satış performansına yönelik iş gerilimi arasındaki ilişkiye bakıldığında, çıktı bazlı kontrol iş gerilimini artırabilmektedir, çünkü çıktı bazlı kontrol, bireyin tüm çabalarına rağmen, elde edilemeyebilecek olan nihai çıktılara ulaşılmasına önem vermektedir (Challagalla, 1997, p. 162).

Bu kapsamda, işletmelerin satış yönetimi kontrol sistemleri ile satış elemanın işle ilgili algıları arasındaki ilişkilere yönelik olarak ileri sürülen hipotezler şunlardır:

Hipotez 5: Süreç bazlı kontrol, satış elemanının yöneticiye güvenini pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 6: Çıktı bazlı kontrol, satış elemanının yöneticiye güvenini negatif yönde etkilemektedir.

Hipotez 7: Süreç bazlı kontrol, satış elemanının örgütsel bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 8: Çıktı bazlı kontrol, satış elemanının örgütsel bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 9: Süreç bazlı kontrol, satış elemanının iç motivasyonunu pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 10: Çıktı bazlı kontrol, satış elemanının iç motivasyonunu pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 11: Süreç bazlı kontrol, satış elemanının satış performansına yönelik iş gerilimini negatif yönde etkilemektedir.

Hipotez 12: Çıktı bazlı kontrol, satış elemanının satış performansına yönelik iş gerilimini pozitif yönde etkilemektedir.

3.2.1.1.3. Satış Yönetimi Kontrol Sistemleri İle Satış Elemanı Davranış Performansı Arasındaki İlişki

Satış yönetimi kontrol sisteminin amacı, arzu edilen örgütsel hedeflerin elde edilmesini sağlamaktır. İki tür yönetim kontrolünün (süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrol), performans ve tatmin gibi önemli iş sonuçlarını etkilediği ileri sürülmektedir (Challagalla et al., 1996, p. 89).

Süreç (davranış) bazlı ya da çıktı bazlı kontrole önem vermelerine bağlı olarak, satış yöneticilerinin faaliyetlerinin satış elemanı performansı üzerinde etkisi bulunmaktadır (Barker, 1999, p. 97).

Satış yöneticilerinin davranış kontrol işbirlikçi ve destekleyici çabaları, satış elemanı performansını da teşvik edecektir (Baldauf et al., 2001, p. 113).

Süreç (davranış) bazlı kontrolü uygulayan satış yöneticilerinin, gözleme ve yönlendirme faaliyetleriyle daha fazla ilgilenmeleri, satış elemanlarını satış sonuçlarından daha sübjektif ve karmaşık ölçümlerle değerlendirmeleri ve daha yüksek düzeylerde sabit ücret kullanmaları beklenir. Süreç (davranış) bazlı kontrol sistemleri ile satış elemanı performansı arasında pozitif ilişki olduğuna dair kavramsal ve uygulamalı destekler mevcuttur (Anderson and Oliver, 1987; Cravens et al., 1993; Oliver and Anderson, 1994; Piercy et al., 1996, p. 91; Piercy et al., 1999, p. 103; Baldauf et al., 2001, p. 113).

Cravens ve arkadaşları (1993, p. 53) uygulamalı çalışmalarında, satış yönetimi kontrol sistemleri ile satış elemanı performansı arasında önemli düzeyde doğrudan ilişki olduğunu, süreç (davranış) bazlı kontrol sistemlerinde, satış elemanlarının davranış performansının çıktı bazlı kontrol sistemine göre daha yüksek olduğunu ifade etmektedir.

Ayrıca, Oliver ve Anderson (1994, p. 55) da, süreç (davranış) bazlı kontrol sistemlerinde satış elemanlarının davranış performansının daha yüksek, çıktı bazlı

kontrol sistemlerinde ise satış elemanlarının davranış performansının daha düşük olduğuna dair uygulamalı destek ortaya koymuştur.

Bu kapsamda, işletmelerin satış yönetimi kontrol sistemleri ile satış elemanı davranış performansı arasındaki ilişkilere yönelik olarak ileri sürülen hipotez şu şekildedir:

Hipotez 13: Süreç bazlı kontrol, satış elemanı davranış performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 14: Çıktı bazlı kontrol, satış elemanı davranış performansını pozitif yönde etkilemektedir.

3.2.1.1.4. Satış Elemanı İşle İlgili Yönelimleri İle Satış Elemanı Davranış Performansı Arasındaki İlişki

Öğrenme yöneliminin, çeşitli nedenlerden dolayı performansa yol açması beklenmektedir. Öğrenme yönelimi olan satış elemanlarının, satış becerileri ve bilgilerini geliştirmeye yardım edecek, böylelikle de daha üstün performansa yol açacak kişisel düzenlemeye dayalı stratejileri (örneğin, çözüm odaklı, kendi kendini yönlendirme, bireysel kontroller) kullanmaları beklenir (Kohli et al., 1998, p. 267).

Ayrıca öğrenme yöneliminin, muhtemelen satış elemanlarının işlerini sevdiğleri için onları daha çok çalışmaya teşvik etmesi, böylelikle de daha yüksek performansa yol açtığına ilişkin uygulamalı kanıt mevcuttur. Buna ilave olarak, öğrenme yönelimli satış elemanları, tepkilerini satış koşullarına uyarlama eğilimi göstermekte ve bu nedenle daha yüksek düzeylerde performans ortaya koymaktadır (Sujan et al., 1994, pp. 42- 44).

Performans yönelimi olan satış elemanları, diğer bireylerden ödül ve / veya takdir elde etmenin aracı olarak iyi performans gösterme üzerine odaklanmaktadır. Bunlar performanslarını, sürekli olarak yönetsel beklentiler ve çalışma arkadaşlarının performansları ile kıyaslarlar. Bu bireylerin, diğer bireylerden takdir görme

isteklerinin, onları işlerinde daha fazla çaba göstermeye teşvik ettiği tahmin edilmektedir. Bu da daha yüksek performansa yol açmaktadır. Sujan ve arkadaşları (1994, pp. 42- 44) tarafından ortaya konulan uygulamalı kanıt da bu argümanı desteklemektedir.

Kohli ve arkadaşları da (1998, p. 270) uygulamalı çalışmalarında, performans yöneliminin, satış elemanı performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Bu kapsamda, satış elemanı işle ilgili yönelimleri ile satış elemanı davranış performansı arasındaki ilişkilere yönelik olarak ileri sürülen hipotezler şunlardır:

Hipotez 15: Satış elemanı öğrenme yönelimi, satış elemanı davranış performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 16: Satış elemanı performans yönelimi, satış elemanı davranış performansını pozitif yönde etkilemektedir.

3.2.1.1.5. Satış Elemanı İş Algıları İle Satış Elemanı Davranış Performansı Arasındaki İlişki

Yöneticiye güven, satış elemanı performansı ile çeşitli nedenlerden dolayı pozitif yönde ilişkilidir. İlk olarak, yöneticisine güvenen bir satış elemanı, adaletli muamele göreceğine ve adil ödüller alacağına inanmaktadır. Böylelikle yöneticiye güven, satış elemanının işini yerine getirmedeki bağlılığını artırır. İkinci olarak, satış performansını artırmak için yönetici, satış elemanına tavsiyelerde bulunmalı ve ona ulaşması için performans hedefleri belirlemelidir. Yöneticiye güvenin, satış elemanının yöneticinin tavsiye ve hedeflerini kabulünü artırması ve böylelikle onu daha fazla çalışması için harekete geçirmesi olasıdır (Atuahene- Gima and Li, 2002, p. 67).

Atuahene ve arkadaşları (2002, p. 67) çalışmalarında, yöneticiye güvenin satış elemanı performansını olumlu yönde etkilediğine ilişkin uygulamalı destek sunmuştur.

Çeşitli satış elemanı nitelikleri, satış elemanı davranış performansının önemli öncüllerindedir (Baldauf et al. , 2002, p. 600).

Piercy ve arkadaşları (1996, p. 92) uygulamalı çalışmalarında, örgütsel bağlılık ile satış elemanı davranış performansı arasında pozitif bir ilişki ortaya koymuştur.

Satış elemanlarının nitelikleri kapsamındaki yetenek ve motivasyon, satış gücünün performansını etkilemektedir (Barker, 1999, p. 97).

Ayrıca, Baldauf ve arkadaşları (2002, p. 596) çalışmalarında, satış elemanı nitelikleri (yönetici / iş arkadaşlarına yönelik tutum, iç motivasyon, kavrayış / yetenek) ile satış elemanı davranış performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğuna dair uygulamalı kanıt sunmuştur.

Pool (2000, pp. 41- 42), uygulamalı çalışmasında, yüksek düzeylerde iş geriliminin iş performansı düzeyini düşüreceğine ilişkin güçlü bir destek sunmaktadır.

Hochwarter ve arkadaşları (2007, p. 233) da, iş gerilimi ile iş performansı arasında negatif bir ilişki olduğuna dair uygulamalı destek sunmaktadır.

Bu kapsamda, satış elemanı iş algıları ile satış elemanı davranış performansı arasındaki ilişkilere yönelik olarak ileri sürülen hipotezler şunlardır:

Hipotez 17: Satış elemanının yöneticiye güveni, satış elemanı davranış performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 18: Satış elemanının örgütsel bağlılığı, satış elemanı davranış performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 19: Satış elemanının iç motivasyonu, satış elemanı davranış performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 20: Satış elemanının satış performansına yönelik iş gerilimi, satış elemanı davranış performansını negatif yönde etkilemektedir.

3.2.1.1.6. Satış Elemanı İşe Yaklaşım Özellikleri İle Satış Elemanı Davranış Performansı Arasındaki İlişki

Güçlü başarı ihtiyacı olan satış elemanlarının, başarıma isteği, müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurma yeteneği ve özenli bir tutumu, adama ve müşteri takibinin, tatmin olmuş müşteriler ve artan satışlara katkı sağlayacağından dolayı, yüksek performans gösteren kişiler olması muhtemeldir. Geçmiş yıllarda yapılmış olan çalışmalar, başarı ihtiyacı gibi diğer kişisel özelliklerin de (yakın ilişki ihtiyacı, güç ihtiyacı, adaptasyon, zeka ve içsel kontrol), satış performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğu belirtilmiştir (Soyer et al., 1999, p. 292).

Mannheim ve arkadaşları (1997, p. 1555)'nin, uygulamalı çalışmasında elde ettiği bulgular, başarı ihtiyacının performansı pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Soyer ve arkadaşları (1999, p. 301) da, satış elemanlarının başarı ihtiyacının satış elemanı performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğuna ilişkin uygulamalı destek sunmaktadır.

Bu kapsamda, satış elemanı iş algıları ile satış elemanı davranış performansı arasındaki ilişkilere yönelik olarak ileri sürülen hipotezler şunlardır:

Hipotez 21: Satış elemanının başarı ihtiyacı, satış elemanı davranış performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 22: Satış elemanının yakın ilişki ihtiyacı, satış elemanı davranış performansını pozitif yönde etkilemektedir.

3.2.2. Araştırmanın İçerik Planı

Bu çalışmanın birinci bölümünde araştırma ile ilgili genel bir giriş yapılarak, araştırmanın ana konusu olan satış yönetimi kontrol sistemlerinin önemi ortaya konmuştur.

İkinci bölümde araştırmada incelenen değişkenler açıklanmakta; satış elemanı işle ilgili yönelimleri (öğrenme yönelimi ve performans yönelimi), satış elemanı iş algıları (yöneticiye güven, örgütsel bağlılık, iç motivasyon ve satış performansına yönelik iş gerilimi), satış elemanı işe yaklaşım özellikleri (başarı ihtiyacı ve yakın ilişki ihtiyacı) ve satış elemanı davranış performansı kavramlarının tanımları yapılmakta, satış yönetimi kontrol sistemlerinin türleri ve ilişkili olduğu kavramlar değerlendirilmektedir.

Üçüncü bölümde değişkenler arası ilişkiler, literatürde yer alan araştırmalara dayandırılarak açıklanmakta, araştırmaya ilişkin genel model ve araştırma hipotezleri ortaya konmaktadır. Yine bu bölümde, araştırmanın ana kütlesi ve örneklem yapısı, veri toplama yöntemi, kullanılan ölçekler, verilerin analizi, demografik bulgular, faktör analizleri, korelasyon analizleri ve araştırmada ortaya konan hipotezlere ilişkin regresyon analizleri yer almaktadır.

Dördüncü bölümde de araştırmada ulaşılan sonuçlar ve elde edilen bulgular değerlendirilmekte, araştırmaya ilişkin öneriler ortaya konmaktadır.

3.3. Araştırmanın Kapsamı

İlaçlar, tüketicisi tarafından seçilemeyen ve prospektüslerinde belirtilen yan etkilerinin yanı sıra aniden ortaya çıkabilecek ve hatta ölümlü sonuçlanabilecek bir takım etkilere sahip olmaları nedeniyle önemli bir risk taşıyan ürünlerin başında gelmektedir. Bu nedenle, ilaçların akılcı ve doğru bir şekilde tavsiye edilmesi ve tüketilmesi gerekmektedir. Etkin tedavi aracı olan ilacın bilinçli bir şekilde kullanılmasının sağlanması ise, ancak hastaya uygun ilacın reçete edilmesi, gerektiği zamanda ve insanların alabileceği fiyatta mevcut olması ve doğru biçimde sunulması

ile mümkündür. Dolayısıyla buradaki en önemli görev doktorlara düşmektedir. Ancak, aynı rahatsızlık için birbirinin eşdeğeri olduğu veya daha iyi etkilere sahip olduğu ileri sürülen çok sayıda ilacın mevcut olması, her gün çeşitli hastalıklar için yeni ilaçlarının kullanıma sunulması, doktorların kendi imkanlarıyla bu ilaçları tanımlarını ve ilaçların kimyasal yapılarında meydana getirilen değişiklikleri yakından izlemelerini ve piyasada bulunan her ilaç hakkında yeterli bilgi sahibi olmalarını zorlaştırmaktadır. Ayrıca, endüstriyel ve tüketim mallarında hedef kitleyi bilgilendirmek amacıyla da kullanılan reklamların, ilaç sektöründe yasaklanmış olması da doktorların, en azından pazara yeni sunulan ilaçlar konusunda bilgiye ulaşabilecekleri kaynakları sınırlandırmaktadır. Bunun bir sonucu olarak, ilaçların tanıtımının doktorlara kişisel olarak yapılması gereği ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle, kişisel satışın bu sektörde etkin bir şekilde kullanılması kaçınılmaz olmaktadır (Dursun ve Kacur, 2003, ss. 19- 20).

Kişisel satış görevlerini üstlenen ilaç sektöründeki yaklaşık 17.000 satış elemanı, firmaların doktorlarla doğrudan temas kurma, firmanın ürünlerini pazarlama ve doktorların hastalara kendi firmalarının ilaçlarını yazmaları yönünde etkileme gibi çok önemli görevleri yerine getirmektedirler.

İlaç sektörü ise, Türkiye ekonomisine katkıda bulunan sektörlerin başında gelmektedir. Sektörde yer alan yerli firmalar, bir yandan kendi üretimlerini gerçekleştirirken, bazıları da diğer yandan yabancı firmaların birçoğu için üretim yapmaktadır. Tamamen Türk sermayeli ilaç firmaları içerisinde Avrupa ve ABD'ye ilaç ihraç eden firmalar dahi yer almaktadır. Yabancı sermayeli kuruluşlarda da oldukça fazla sayıda çalışan istihdam edilmektedir. Türk ilaç sektörü yerli ve yabancı firmaları ile dünyadaki en büyük ilk 20 ilaç pazarı içerisinde yer almaktadır.

Türkiye ilaç endüstrisi, son derece modern, uluslararası standartlarda üretim tesislerine sahiptir ve bu tesislere her yıl yeni yatırımlar eklenmektedir. Ayrıca ilaç endüstrisinde, uluslararası norm ve standartlar uygulanmaktadır. Teknoloji ve kalite standartlarının uluslararası düzeyde olması, gerekli ve zorunlu bir ön koşuldur. Türkiye, dünyada ilaç üretiminde kendine yeterli 18 ülkeden biridir. Türkiye ilaç endüstrisi, dünyadaki ilaç endüstrisine paralel aşamalar geçirmekte ve bugün

uluslararası bir düzeye ulaşmış bulunmaktadır. 2006 yılında Türkiye ilaç pazarında 9,5 milyar YTL değerinde satış gerçekleşmiştir.

Ülkemizde, ilaç sektöründeki kuruluş sayısı 300 civarında olup, bunlardan 52'si yabancı sermayeli kuruluştur. 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.

3.3.1. Ana Kütle

Bu tezin konusu olan araştırma için ana kütle olarak Türkiye'de ilaç sektöründe faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli (çalışan sayısı 50'nin üzerinde olan) işletmelerdeki satış elemanları seçilmiştir. İlaç sektöründe, yerli ve yabancı sermayeli 129 firma bu kriterlere uygun durumdadır.

3.3.2. Araştırma Örnekleme

Araştırma Türkiye'deki ilaç sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki satış yönetimi kontrol uygulamaları üzerine odaklandığından, araştırmaya dahil edilecek işletmelerde öncelikle çalışan sayısı temelinde belirli bir büyüklükte olma özelliği aranmıştır. Bu noktada, araştırma kapsamına çalışan sayısı 50'den fazla olan orta ve büyük ölçekli işletmelerdeki satış elemanları dahil edilmiştir. Orta ve büyük ölçekli işletmelerin satış yönetimi kontrol uygulamaları için yeterli kaynaklara (beşeri, finansal ve teknolojik) sahip olmaları, uygulamayı bu tür işletmelere yönlendirmiştir.

Bu araştırmanın örnekleme, ilaç sektöründe faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmelerde satış gücünde görev alan satış elemanlarıdır. Ülkemizde doktora tezi kapsamında ilaç sektöründe satış yönetimi kontrol sistemleri uygulamalarına ilişkin herhangi bir araştırmaya rastlanmamış olması, bu araştırmanın önemli bulgular ortaya çıkaracağına göstergesidir.

3.4. Araştırmanın Soruları

Bu çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

1. Satış yönetimi kontrol sistemleri, satış elemanı işle ilgili yönelimlerini nasıl etkilemektedir?
2. Satış yönetimi kontrol sistemleri, satış elemanı iş algılarını nasıl etkilemektedir?
3. Satış yönetimi kontrol sistemleri, satış elemanı davranış performansını nasıl etkilemektedir?
4. Satış elemanı işle ilgili yönelimleri ile satış elemanı davranış performansı ilişkisi nedir?
5. Satış elemanı iş algıları ile satış elemanı davranış performansı ilişkisi nedir?
6. Satış elemanı işe yaklaşım özellikleri ile satış elemanı davranış performansı ilişkisi nedir?
7. Satış yönetimi kontrol sistemlerinin satış elemanı işle ilgili yönelimleri üzerindeki etkisinde, satış elemanı işe yaklaşım özelliklerinin ılımlaştırıcı rolü var mıdır?
8. Satış yönetimi kontrol sistemlerinin satış elemanı iş algıları üzerindeki etkisinde, satış elemanı işe yaklaşım özelliklerinin ılımlaştırıcı rolü var mıdır?
9. Satış elemanı işle ilgili yönelimlerinin satış elemanı davranış performansı üzerindeki etkisinde, satış elemanı işe yaklaşım özelliklerinin ılımlaştırıcı rolü var mıdır?
10. Satış elemanı iş algılarının satış elemanı davranış performansı üzerindeki etkisinde, satış elemanı işe yaklaşım özelliklerinin ılımlaştırıcı rolü var mıdır?

3.5. Araştırmada Kullanılan Değişkenler

Araştırmada kullanılacak değişkenlerin belirlenmesinden önce, satış yönetimi kontrol sistemlerinin satış elemanlarına ilişkin etkilediği faktörler ve bu faktörlerin satış elemanı davranış performansı üzerindeki etkileri ile ilgili geniş bir literatür taraması yapılmıştır. Bu çalışma çerçevesinde araştırma modelini oluşturacak

değişkenler belirlenmiştir. Araştırma modeline ait bağımlı ve bağımsız değişkenler aşağıda belirtilmiştir.

3.5.1. Bağımsız Değişkenler

Araştırma modelinde belirtilen bağımsız değişkenler; satış yönetimi kontrol sistemleri başlığı altında ele alınan süreç (davranış) bazlı ve çıktı bazlı kontrol sistemleridir.

3.5.2. Bağımlı Değişkenler

Araştırma modelinde belirtilen bağımlı değişkenler ise, satış elemanı işle ilgili yönelimleri (öğrenme yönelimi ve performans yönelimi), satış elemanı iş algıları (yöneticiye güven, örgütsel bağlılık, iç motivasyon ve satış performansına yönelik iş gerilimi), satış elemanı işe yaklaşım özellikleri (başarı ihtiyacı ve yakın ilişki ihtiyacı) ve son olarak da satış elemanı davranış performansıdır.

3.6. Araştırmada Kullanılacak Hipotezler ve Araştırma Modeli

Araştırma kapsamında aşağıda belirtilen hipotezler test edilmektedir.

Hipotez 1: Süreç bazlı kontrol, satış elemanı öğrenme yönelimini pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 2: Çıktı bazlı kontrol, satış elemanı öğrenme yönelimini pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 3: Süreç bazlı kontrol, satış elemanı performans yönelimini pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 4: Çıktı bazlı kontrol, satış elemanı performans yönelimini pozitif yönde etkilemektedir.

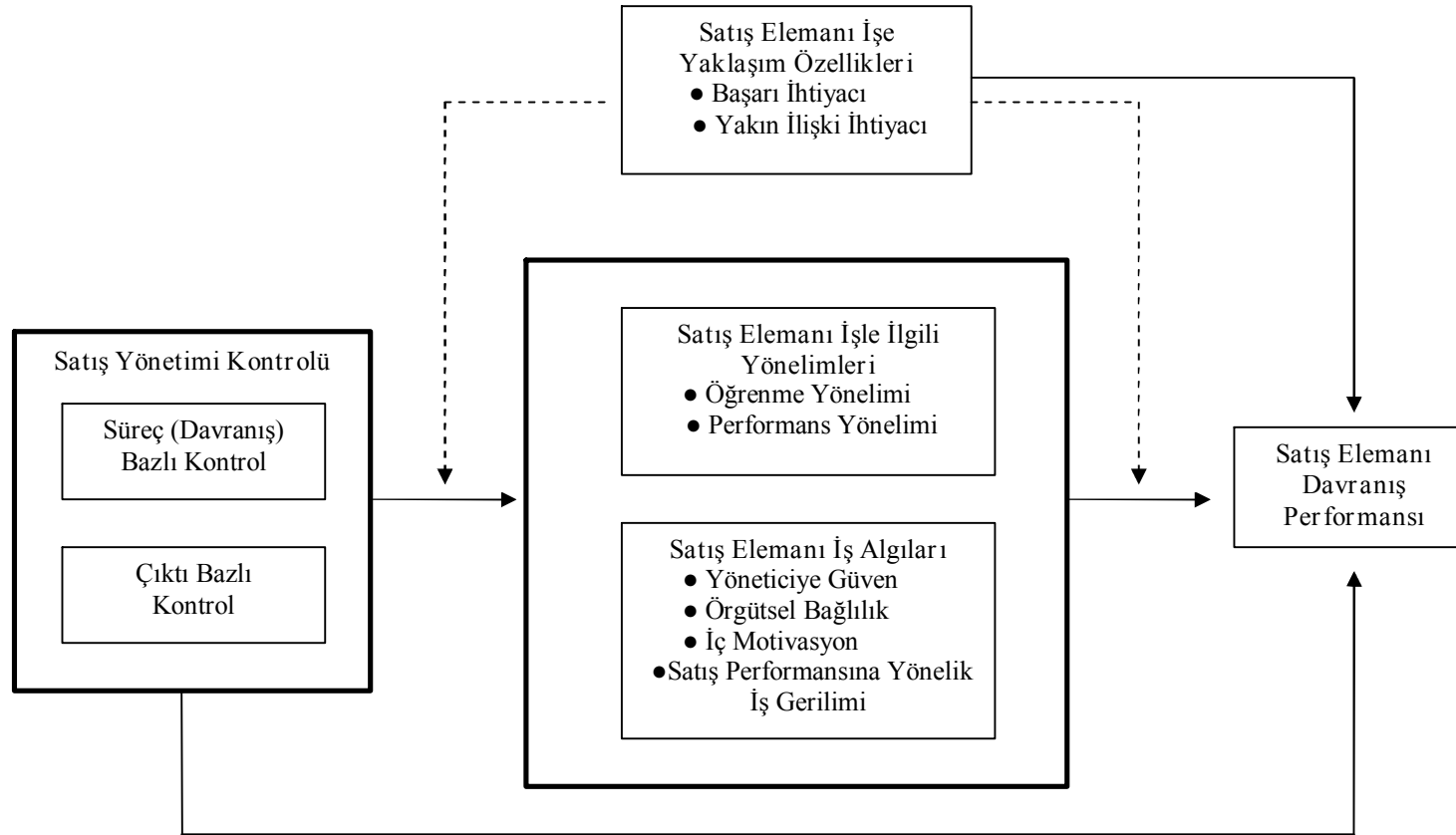
- Hipotez 5: Süreç bazlı kontrol, satış elemanının yöneticiye güvenini pozitif yönde etkilemektedir.
- Hipotez 6: Çıktı bazlı kontrol, satış elemanının yöneticiye güvenini negatif yönde etkilemektedir.
- Hipotez 7: Süreç bazlı kontrol, satış elemanının örgütsel bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir.
- Hipotez 8: Çıktı bazlı kontrol, satış elemanının örgütsel bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir.
- Hipotez 9: Süreç bazlı kontrol, satış elemanının iç motivasyonunu pozitif yönde etkilemektedir.
- Hipotez 10: Çıktı bazlı kontrol, satış elemanının iç motivasyonunu pozitif yönde etkilemektedir.
- Hipotez 11: Süreç bazlı kontrol, satış elemanının satış performansına yönelik iş gerilimini negatif yönde etkilemektedir.
- Hipotez 12: Çıktı bazlı kontrol, satış elemanının satış performansına yönelik iş gerilimini pozitif yönde etkilemektedir.
- Hipotez 13: Süreç bazlı kontrol, satış elemanı davranış performansını pozitif yönde etkilemektedir.
- Hipotez 14: Çıktı bazlı kontrol, satış elemanı davranış performansını pozitif yönde etkilemektedir.
- Hipotez 15: Satış elemanı öğrenme yönelimi, satış elemanı davranış performansını pozitif yönde etkilemektedir.
- Hipotez 16: Satış elemanı performans yönelimi, satış elemanı davranış performansını pozitif yönde etkilemektedir.
- Hipotez 17: Satış elemanının yöneticiye güveni, satış elemanı davranış performansını pozitif yönde etkilemektedir.
- Hipotez 18: Satış elemanının örgütsel bağlılığı, satış elemanı davranış performansını pozitif yönde etkilemektedir.
- Hipotez 19: Satış elemanının iç motivasyonu, satış elemanı davranış performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 20: Satış elemanının satış performansına yönelik iş gerilimi, satış elemanı davranış performansını negatif yönde etkilemektedir.

Hipotez 21: Satış elemanının başarı ihtiyacı, satış elemanı davranış performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 22: Satış elemanının yakın ilişki ihtiyacı, satış elemanı davranış performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Literatürdeki araştırmalar doğrultusunda kullanılacak olan model aşağıdaki gibi hazırlanmıştır.



Şekil 3.1 Araştırmanın Genel Modeli

3.7. Anketin Hazırlanması İle İlgili Aşamalar

3.7.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Anketlerin Hazırlanması

Belirlenen araştırma konusu kapsamında geniş bir literatür taraması yapılarak, kullanılacak değişkenleri en iyi biçimde ortaya koyabilecek ölçekler belirlenmeye çalışılmıştır.

Anketi oluşturan ölçeklerin hazırlanması için literatür araştırması yapılarak benzer çalışmalar incelenmiş, literatür taramasında kaynakların güncel olmasına ve uluslararası alanda genel kabul görmüş olmasına özen gösterilmiştir. Bu bağlamda araştırmacılar tarafından daha önce geliştirilmiş, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerin anket kapsamına alınmasına karar verilmiştir.

Bu araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 5 noktalı Likert ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın temel değişkenleri ile ilgili ölçeklerde;

- 1- Kesinlikle Katılmıyorum,
- 2- Katılmıyorum,
- 3- Kararsızım,
- 4- Katılıyorum,
- 5- Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerini temsil etmektedir.

Anketi oluşturan soruların İngilizce'den Türkçe'ye çevriminde ortaya çıkabilecek yanlışlıkların ortadan kaldırılması için öncelikle, her iki lisana ve konuya hakim bir kişi tarafından soruların Türkçe'ye çevirisi yapılmıştır. Yine iki lisana ve konuya hakim üç kişilik bir grup tarafından bu çeviri ile orijinal metin karşılaştırılmıştır. Daha sonra iki lisana hakim fakat konuyu bilmeyen bir dil uzmanı tarafından Türkçe'ye çevrilmiş olan sorular İngilizce'ye çevrilmiş ve bu sorular ile orijinal metin üç kişilik grup tarafından tekrar karşılaştırılmıştır. Bu metin üzerinde ufak değişiklikler ile ortak mutabakat sağlanarak ankete son hali verilmiştir.

3.7.1.1. Süreç Bazlı Kontrol Ölçeği

Araştırmada süreç bazlı kontrolü ölçmek için literatürdeki çeşitli çalışmalarda kullanılan Jaworski ve McInnes (1989) tarafından geliştirilmiş bulunan “Süreç Bazlı Kontrol Ölçeği” soruları kullanılmıştır. Kullanılan ölçek 4 sorudan oluşmaktadır.

Süreç bazlı kontrolü değerlendirmek üzere kullanılan ölçekte şu ifadeler yer almaktadır: “Doğrudan bağlı olduğum yöneticim, belirli prosedürleri izleme düzeyimi kontrol eder.” “Doğrudan bağlı olduğum yöneticim, verilen bir görevi yapmada kullandığım yöntemleri değerlendirir.” “Doğrudan bağlı olduğum yöneticim, arzu edilen sonuçlar elde edilmediğinde yöntemlerimi değiştirir.” “Doğrudan bağlı olduğum yöneticimden performans hedeflerime nasıl ulaştığıma ilişkin geri bildirim alırım.”

Süreç bazlı kontrol sistemi ile ilgili tüm sorular beş (5) basamaklı Likert tipinde hazırlanmış olan ölçek ile ölçülmektedir.

SÜREÇ BAZLI KONTROL (Jaworski and McInnes, 1989)

SK 1. Yöneticim, belirli prosedürleri izleme düzeyimi kontrol eder.
SK 2. Yöneticim, verilen bir görevi yerine getirmede kullandığım yöntemleri değerlendirir.
SK 3. Yöneticim, arzu edilen sonuçlar elde edilmediğinde kullandığım yöntemleri değiştirir.
SK 4. Yöneticimden performans hedeflerime nasıl ulaştığıma ilişkin geri bildirim alırım.

3.7.1.2. Çıktı Bazlı Kontrol Ölçeği

Araştırmada çıktı bazlı kontrolü ölçmek için Jaworski ve McInnes (1989) tarafından geliştirilmiş bulunan “Çıktı Bazlı Kontrol Ölçeği” soruları kullanılmıştır. Kullanılan ölçek toplam 5 sorudan oluşmaktadır.

Çıktı bazlı kontrolü değerlendirmek üzere kullanılan ölçekte şu ifadeler bulunmaktadır: “İşim için belirli performans hedefleri saptanmıştır.” “Doğrudan bağlı olduğum yöneticim, performans hedeflerime ulaşma düzeyimi kontrol eder.” “Performans hedeflerim karşılanmadığında bunun nedenini açıklamam istenir.” “Doğrudan bağlı olduğum yöneticimden hedeflerime ulaşma düzeyine ilişkin geri bildirim alırım.” “Ücret artışlarım, performans ile hedeflerimin karşılaştırılmasına dayanır.”

Çıktı bazlı kontrol sistemi ile ilgili tüm sorular beş (5) basamaklı Likert tipinde hazırlanmış olan ölçek ile ölçülmektedir.

ÇIKTI BAZLI KONTROL (Jaworski and McInnes, 1989)

ÇK 1. İşim için belirli performans hedefleri saptanmıştır.
ÇK 2. Yöneticim, performans hedeflerime ulaşma düzeyimi kontrol eder.
ÇK 3. Performans hedeflerim karşılanmadığında, bunun nedenini açıklamam istenir.
ÇK 4. Yöneticimden hedeflerime ulaşma düzeyine ilişkin geri bildirim alırım.
ÇK 5. Ücret artışlarım, iş performansım ile hedeflerimin karşılaştırılmasına dayanır.

3.7.1.3. Öğrenme Yönelimi Ölçeği

Araştırmada satış elemanlarının öğrenme yönelimini ölçmek için Sujun, Weitz, ve Kumar (1994) tarafından geliştirilmiş bulunan “Öğrenme Yönelimi Ölçeği” kullanılmıştır. Kullanılan ölçek toplam 9 sorudan oluşmaktadır.

İşletmelerin satış gücünde görev alan satış elemanlarının öğrenme yönelimini değerlendirmek üzere kullanılan ölçekte şu ifadelere yer verilmiştir: “Zor bir satışı gerçekleştirmek çok tatmin edicidir.” “İyi bir satış elemanı olmanın önemli bir parçası, satış becerilerini sürekli olarak geliştirmektir.” “Satış esnasında hatalar yapmak, öğrenme sürecinin bir parçasıdır.” “Edindiğim her satış deneyiminden bir şeyler öğrenmek benim için önemlidir.” “Satışla ilgili öğrenilmesi gereken gerçekten çok fazla yeni bir şey yoktur. (Ters soru ®)” “Ben daima müşterilerimle ilgili yeni şeyler öğrenirim.” “Müşterilerle ilgilenmek için yeni yaklaşımlar öğrenmede önemli düzeyde zaman harcamaya değer.” “Nasıl daha iyi bir satış elemanı olunacağını

öğrenmek benim için oldukça önemlidir.” “Ben yeni bir şey öğrenebilmek için çok fazla çaba gösteririm.”

Bu bölümle ilgili sorularda da beş (5) basamaklı Likert tipinde hazırlanmış olan ölçek kullanılmıştır.

ÖĞRENME YÖNELİMİ (Sujan, Weitz, and Kumar, 1994)

ÖY 1. Zor bir satışı gerçekleştirmek benim için çok tatmin edicidir.
ÖY 2. İyi bir satış elemanı olmanın önemli bir parçası, satış becerilerini sürekli olarak geliştirmektir.
ÖY 3. Satış esnasında hatalar yapmak, öğrenme sürecinin bir parçasıdır.
ÖY 4. Edindiğim her satış deneyiminden bir şeyler öğrenmek benim için önemlidir.
ÖY 5. Satışla ilgili öğrenilmesi gereken aslında çok fazla yeni bir şey yoktur.
ÖY 6. Ben daima müşterilerimle ilgili yeni şeyler öğrenirim.
ÖY 7. Müşterilerle ilgilenmede yeni yaklaşımları öğrenmek için daha çok zaman harcamaya değer.
ÖY 8. Daha iyi bir satış elemanı olmak için neler yapılması gerektiğini öğrenmek benim için önemlidir.
ÖY 9. Ben yeni bir şey öğrenebilmek için çok fazla çaba gösteririm.

3.7.1.4. Performans Yönelimi Ölçeği

Araştırmada satış elemanlarının performans yönelimini ölçmek için Sujan, Weitz, ve Kumar (1994) tarafından geliştirilmiş bulunan “Performans Yönelimi Ölçeği” kullanılmıştır. Kullanılan ölçekte toplam 6 soru bulunmaktadır.

İşletmelerin satış gücünde görev alan satış elemanlarının performans yönelimini değerlendirmek üzere kullanılan ölçekte şu ifadeler yer verilmiştir: “Yöneticimin beni, iyi bir satış elemanı olarak görmesi benim için önemlidir.” “İş arkadaşlarımdan benim satış faaliyetlerimde iyi olduğumu düşünmelerini çok isterim.” “Firmamdaki diğer satış elemanlarından daha iyi performans gösterdiğimde kendimi çok iyi hissederim.” “Başarılarımı her zaman yöneticime bildirmeye çalışırım.” “Performansımın diğer satış elemanlarının performansı ile karşılaştırıldığında nasıl

olduğunu düşünmeye çok zaman harcarım.” “Kendimi yöneticimin kriterlerini kullanarak değerlendiririm.”

Bu bölümle ilgili sorularda da beş (5) basamaklı Likert tipinde hazırlanmış olan ölçek kullanılmıştır.

PERFORMANS YÖNELİMİ (Sujan, Weitz, and Kumar, 1994)

PY 1. Yöneticim tarafından iyi bir satış elemanı olarak görülmek, benim için önemlidir.
PY 2. İş arkadaşlarımla, satış faaliyetlerinde iyi olduğumu düşünmelerini çok isterim.
PY 3. Firmamdaki diğer satış elemanlarından daha iyi performans gösterdiğimde, kendimi çok iyi hissedirim.
PY 4. Yöneticime her zaman başarılarımı bildirmeye çalışırım.
PY 5. Diğer satış elemanlarının performansına kıyasla kendi performansımın nasıl olduğunu düşünmeye çok zaman harcarım.
PY 6. Kendimi, yöneticimin kriterlerini kullanarak değerlendiririm.

3.7.1.5. Yöneticiye Güven Ölçeği

Araştırmada satış elemanlarının yöneticiye duydukları güveni ölçmek için McAllister (1995) tarafından geliştirilmiş bulunan “Yöneticiye Güven Ölçeği” kullanılmıştır. Kullanılan ölçek 5 sorudan oluşmaktadır.

İşletmelerin satış gücünde görev alan satış elemanlarının yöneticiye duydukları güveni değerlendirmek üzere kullanılan ölçekte şu ifadeler bulunmaktadır: “Yöneticimle aramda paylaşımcı bir ilişki vardır; biz yaptığımız işle ilgili fikir, duygu ve umutlarımızı serbest olarak paylaşıyoruz.” “İşte karşılaştığım zorluklarla ilgili olarak yöneticimle serbestçe konuşabilirim ve onun dinlemek istediği bilirim.” “Yöneticimle problemlerimi paylaşırsam, onun yapıcı ve ilgili bir biçimde tepki vereceğini bilirim.” “Artık birlikte çalışamayacak olsak, her ikimiz de bir kayıp hissi duyarız.” “İş ilişkimizde yöneticimle önemli düzeyde duygusal yatırımlar yaptığımızı söyleyebilirim.”

Bu bölümle ilgili sorular da 5’li Likert tipi ölçek ile ölçülmektedir.

YÖNETİCİYE GÜVEN (McAllister, 1995)

YG 1. Yöneticimle aramda paylaşımcı bir ilişki vardır; biz yaptığımız işle ilgili fikir, duygu ve umutlarımızı serbest olarak paylaşırız.
YG2. Yöneticimle işte karşılaştığım zorluklarla ilgili olarak rahatlıkla konuşabilirim ve onun beni dinlemek istediğini bilirim.
YG 3. Yöneticimle problemlerimi paylaştığımda, onun yapıcı ve ilgili bir biçimde tepki vereceğini bilirim.
YG 4. Artık yöneticimle birlikte çalışamayacak olsaydık, her ikimiz de bir kayıp hissi duyardık.
YG 5. Yöneticimle birlikte iş ilişkimizde önemli düzeyde duygusal yatırımlar yaptığımızı söyleyebilirim.

3.7.1.6. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Araştırmada satış elemanlarının örgütsel bağlılığını ölçmek için Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974) tarafından geliştirilmiş bulunan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Kullanılan ölçek 8 sorudan oluşmaktadır.

İşletmelerin satış gücünde görev alan satış elemanlarının örgütsel bağlılıklarını değerlendirmek üzere kullanılan ölçekte şu ifadeler yer almaktadır: “Bu örgütün başarılı olmasına yardımcı olabilmek için normalde beklenenden daha fazla çaba ortaya koymayı isterim.” “Ben örgütümü çalışmak için mükemmel bir yer olarak arkadaşlarıma övüyorum.” “Benim ve örgütümün değerleri çok benzerdir.” “Bu örgütün bir parçası olduğumu söylemekten gurur duyuyorum.” “Bu örgüt, iş performansı yönünde bana gerçekten en iyi şekilde ilham vermektedir.” “Çalışmak için değerlendirdiğim örgütler içerisinde bu örgütü seçtiğim için çok memnunum.” “Bu örgütün geleceği ile gerçekten ilgiliyim.” “Bu örgüt çalışılabilecek en iyi örgüttür.”

Bu bölümle ilgili sorular da 5’li Likert tipi ölçek ile ölçülmektedir.

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK (Porter, Steers, Mowday and Boulian, 1974)

ÖB 1. Bu firmanın başarılı olmasına yardımcı olabilmek için, normalde benden beklenenden daha fazla çaba harcamayı isterim.
ÖB 2. Arkadaşlarıma, firmamın çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu söyleyerek, firmamı övüyorum.
ÖB 3. Benim ve firmamın değerleri çok benzerdir.
ÖB 4. Bu firmanın bir parçası olduğumu söylemekten gurur duyuyorum.
ÖB 5. Bu firma, iş performansına yönelik olarak, bana gerçekten en iyi şekilde ilham vermektedir.
ÖB 6. Çalışmak için değerlendirdiğim firmalar içerisinde bu firmayı seçtiğim için çok memnunum.
ÖB 7. Bu firmanın geleceği ile gerçekten ilgiliyim.
ÖB 8. Bana göre bu firma çalışılabilecek en iyi firmadır.

3.7.1.7. İç Motivasyon Ölçeği

Araştırmada satış elemanlarının iç motivasyonunu ölçmek için Oliver ve Anderson (1994) tarafından geliştirilmiş bulunan “İç Motivasyon Ölçeği” kullanılmıştır. Kullanılan ölçek toplam 6 sorudan oluşmaktadır.

İşletmelerin satış gücünde görev alan satış elemanlarının iç motivasyonunu değerlendirmek üzere kullanılan ölçekte şu ifadelere yer verilmiştir: “İyi performans gösterdiğimde bunun başarma arzudan kaynaklandığını bilirim.” “Satış yapmak için bir nedene ihtiyacım yoktur; istediğim için satış yaparım.” “Satışta başarılı olmak kendim için istediğim bir şeydir.” “Bağımsız olarak zengin olsaydım, verdiği onurdan dolayı hala satış işini yapardım.” “Keşke bir gün emekli olmak zorunda olmasam, böylece verdiği mutluluktan dolayı hep satış yapmaya devam edebilirdim.” “Satış yapıyorum, çünkü yararlı bir hizmet ortaya koyma hissini taşıyorum.”

Bu bölümle ilgili sorular da beş (5)’li Likert tipi ölçek ile ölçülmektedir.

İÇ MOTİVASYON (Oliver and Anderson (1994))

İM 1. İyi performans gösterdiğimde, bunun başarma arzudan kaynaklandığını bilirim.
İM 2. Satış yapmak için bir nedene ihtiyacım yoktur; istediğim için satış yaparım.
İM 3. Satışta başarılı olmak, kendim için istediğim bir şeydir.
İM 4. Bağımsız olarak zengin olsaydım, verdiği onurdan dolayı yine de satış işini yapardım.
İM 5. Keşke bir gün emekli olmak zorunda olmasam, böylece verdiği mutluluktan dolayı hep satış yapmaya devam edebilirdim.
İM 6. Satış yapıyorum, çünkü faydalı bir hizmet ortaya koyma hissini taşıyorum.

3.7.1.8. Satış Performansına Yönelik İş Gerilimi Ölçeği

Araştırmada satış performansına yönelik iş gerilimini ölçmek için Jaworski ve McInnis (1989) tarafından geliştirilmiş “İş Gerilimi Ölçeği” kullanılmıştır. Kullanılan ölçek 3 sorudan oluşmaktadır. İşletmelerin satış gücünde görev alan satış elemanlarının satış performansına yönelik iş gerilimini değerlendirmek üzere kullanılan ölçekte şu ifadeler bulunmaktadır: “İşimde gerginlik hissediyorum.” “Performans değerlendirmeleri sırasında gerilim hissediyorum.” “Performans hedeflerimi elde edemediğimde gerilim hissediyorum.”

Bu bölümle ilgili sorularda da beş (5) basamaklı Likert tipinde hazırlanmış olan ölçek kullanılmıştır.

SATIŞ PERFORMANSINA YÖNELİK İŞ GERİLİMİ (Jaworski and McInnis, 1989)

İG 1. İşimde gerginlik hissediyorum.
İG 2. Performans değerlendirmeleri sırasında gerildiğimi hissediyorum.
İG 3. Performans hedeflerime ulaşamadığımda gerildiğimi hissediyorum.

3.7.1.9. Başarı İhtiyacı Ölçeği

Araştırmada satış elemanlarının başarı ihtiyacını ölçmek için Steers ve Braunstein (1976) tarafından geliştirilmiş bulunan “Başarı İhtiyacı Ölçeği” kullanılmıştır. Kullanılan ölçek toplam 5 sorudan oluşmaktadır. İşletmelerin satış gücünde görev alan satış elemanlarının başarı ihtiyacını değerlendirmek üzere kullanılan ölçekte şu ifadeler yer almaktadır: “İşimde en iyi performansını gösteririm.” “Ben sıkı çalışan bir insanım.” “Benim için olabilecek en iyi işi yapmak önemlidir.” “Olabileceğimin “en iyisi” olmak için gayret ederim.” “İşte geçmişteki performansımı artırmak için çok yoğun çalışırım.”

Bu bölümle ilgili sorularda da beş (5) basamaklı Likert tipinde hazırlanmış olan ölçek kullanılmıştır.

BAŞARI İHTİYACI (Steers and Braunstein, 1976)

Bİ 1. İşimde en iyi performansını gösteririm.
Bİ 2. Ben sıkı çalışan bir insanım.
Bİ 3. Benim için “olabilecek en iyi işi yapmak” önemlidir.
Bİ 4. Olabileceğimin “en iyisi” olmak için gayret ederim.
Bİ 5. Daha önceki performansımı artırmak için işimde çok yoğun çalışırım.

3.7.1.10. Yakın İlişki İhtiyacı Ölçeği

Araştırmada satış elemanlarının yakın ilişki ihtiyacını ölçmek için Steers ve Braunstein (1976) tarafından geliştirilmiş bulunan “Yakın İlişki İhtiyacı Ölçeği” kullanılmıştır. Kullanılan ölçek 5 sorudan oluşmaktadır.

İşletmelerin satış gücünde görev alan satış elemanlarının yakın ilişki ihtiyacını değerlendirmek üzere kullanılan ölçekte şu ifadeler bulunmaktadır: “Diğer insanlarla konuşmak için çok zaman harcarım.” “Ben bir “halk” insanıyım.” “Seçme şansım olduğunda, tek başıma çalışmak yerine bir grup içerisinde çalışmaya gayret ederim.” “Ben kendi işimi yapmayı ve başkalarının da kendi işini yapmasını sağlamayı tercih ederim.” “Bir iş atamasında yalnız çalışmak için elimden geleni yaparım.”

Bu bölümle ilgili sorularda da beş (5) basamaklı Likert tipinde hazırlanmış olan ölçek kullanılmıştır.

YAKIN İLİŞKİ İHTİYACI (Steers and Braunstein, 1976)

Yİ 1. Diğer insanlarla konuşmak için çok zaman harcarım.
Yİ 2. Ben bir “halk” insanıyım.
Yİ 3. Seçme şansım olsa, tek başına çalışmak yerine bir grup içerisinde çalışmaya gayret ederim.
Yİ 4. Ben kendi işimi yapmayı ve başkalarının da kendi işlerini yapmalarını tercih ederim.
Yİ 5. Bir görev atamasında yalnız çalışmak için elimden geleni yaparım.

3.7.1.11. Satış Elemanı Davranış Performansı Ölçeği

Kişisel değerlendirmeye dayalı performans ölçümlerinin kullanımı, satış yönetimi literatüründe sıklıkla ortaya konan bir sorundur. Churchill ve arkadaşları (1985, p. 117) bu alandaki 116 makaleye ilişkin meta analize dayanarak, kişisel değerlendirmeli ölçümlerin bulgularda yukarıya doğru bir önyargı yaratmadığı sonucuna varmıştır.

Araştırmada satış elemanlarının davranış performansını ölçmek için Behrman ve Perreault (1982) tarafından geliştirilmiş olan “Satış Elemanı Davranış Performansı Ölçeği” kullanılmıştır. Kullanılan ölçek 6 sorudan oluşmaktadır.

İşletmelerin satış gücünde görev alan satış elemanlarının performansını değerlendirmek üzere kullanılan ölçekte şu ifadeler vardır: “Yöneticimin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmada oldukça etkiliyim.” “Müşterilerle iyi ilişkiler sürdürmede oldukça etkiliyim.” “Müşterilere ve firmamdaki diğer kişilere doğru bilgi sağlamada oldukça etkiliyim.” “Doğru ve tam belgelendirme sağlamada oldukça etkiliyim.” “Satış harcamalarını ve zamanı yönetmede oldukça etkiliyim.” “Ürünlerime, rakiplerin ürünlerine ve müşterimin ihtiyaçlarına ilişkin gerekli bilgiyi edinmede oldukça etkiliyim.”

Bu bölümle ilgili sorularda da beş (5) basamaklı Likert tipinde hazırlanmış olan ölçek kullanılmıştır.

SATIŞ ELEMANI DAVRANIŞ PERFORMANSI (Behrman and Perreault, 1982)

P 1. Yöneticimin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmada oldukça etkiliyim.
P 2. Müşterilerle iyi ilişkiler sürdürmede oldukça etkiliyim.
P 3. Müşterilere ve firmamdaki diğer çalışanlara doğru bilgi sağlamada oldukça etkiliyim.
P 4. Doğru ve tam belgelendirme sağlamada oldukça etkiliyim.
P 5. Satış harcamaları ve zaman yönetiminde oldukça etkiliyim.
P 6. Ürünlerim, rakiplerimin ürünleri ve müşterilerimin ihtiyaçları ile ilgili gerekli bilgiyi edinmede oldukça etkiliyim.

Araştırmada ayrıca, satış gücünde görev alan satış elemanlarının demografik özelliklerini belirleyebilmek amacıyla 8 sorudan oluşan bir soru formu kullanılmıştır. Bu soru formu satış elemanlarının cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, işletmedeki çalışma süresi, sektördeki çalışma süresi, aldığı toplam ücret içerisindeki sabit maaşın oranı, işletmelerin çalışan sayıları ve faaliyet süreleri ile ilgili bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır.

3.7.2 Anket Formunun Hazırlanmasında Dikkat Edilen Konular

Araştırmalarda kullanılacak olan anket formunun düzenleniş biçimi, geri dönüş oranı açısından önemli olmaktadır. Bundan dolayı, anket formu oluşturulurken literatürde belirtilen noktalara dikkat edilmiştir. Bu amaçla anket formunun üst kısmında kurum adı ve logosu belirtilmiş, giriş kısmında da çalışmanın içeriği, bilimsel açıdan faydası belirtilmiş ve işletmelerden alınacak bilgilerin gizli tutulacağına ilişkin açıklama yapılmıştır. Açıklamaların altına çalışmayı yürüten kişilerin isim ve unvanları, çalıştıkları kurumun ismi, iletişim bilgileri ve adresleri ilave edilmiştir.

Anket formundaki soruların kolay anlaşılır olmasına ve kısa cümlelerden oluşmasına özen gösterilmiş, sorular kapalı uçlu hazırlanarak cevaplayan açısından zaman alıcı olmasının önüne geçilmiştir. Araştırmanın değişkenleriyle ilgili sorular ayrı bölümlerde verilerek karışıklığa engel olmak amaçlanmıştır.

3.7.3. Pilot Uygulama ve Anket Formunun Son Şeklini Alması

Araştırmaya ilişkin pilot uygulama, tez çalışmasının uygulama bölümünde kullanılacak olan ölçeklerin cevaplayıcılar tarafından anlaşılabilir olduğunun teyit edilmesi ve faktör yapılarıyla, güvenilirlik düzeylerinin test edilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla, araştırma kapsamındaki 51 satış elemanı ile hazırlanan anket formu ile ön test analizi yapılmasına karar verilmiştir. Toplanan 51 adet anket formundaki verilerin istatistiksel analizi neticesinde elde edilen bulgular, beklenen faktör yapılarının ortaya çıktığını göstermiştir. Ön test sonucuna göre, anket formundaki soruların bir bölümünün daha anlaşılabilir olması amacıyla düzeltilmesine karar verilmiştir. Bu aşamalardan sonra anket formuna son şekli verilmiştir.

3.8. Veri Toplama Aşaması

Araştırma verilerinin toplanmasına geçmeden önce, veri toplama yöntemi ve metodunun nasıl olacağı, örneklem kitlesi de göz önünde bulundurularak değerlendirilmiş ve sonrasında verilerin toplanmasına geçilmiştir.

3.8.1. Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi seçilmiştir. Sosyal bilimlerde anketler, veri toplama yöntemi olarak yaygın bir biçimde kullanılmaktadır. Genellikle bir araştırmada yüz yüze görüşme, telefonla görüşme ya da posta yoluyla görüşme olmak üzere üç farklı veri toplama yöntemi kullanılmaktadır.

3.8.2. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanması aşamasında, araştırma örnekleme kapsamında yer alan işletmelerden veri toplanırken aşağıda belirtilen prosedür uygulanmıştır.

Öncelikle işletmelerle telefon bağlantısı kurularak araştırma ile ilgili genel bir bilgi verilerek randevu talep edilmiştir. Fiziksel olarak ulaşılması mümkün olan firmaların satış elemanlarıyla yüz yüze görüşme ile diğerlerinden ise kargo, posta, faks ve e- mail ile doldurulmuş anketlerin elimize ulaşması sağlanmıştır. Veri toplama uygulaması Şubat 2007- Mayıs 2007 aralığında gerçekleşmiştir. Bu dönem içerisinde ana kütleyi oluşturan 129 işletmeye 1'er adet anket formu gönderilmiş ve satış gücünde görev alan 10 satış elemanı ile bu anketlerin doldurulması istenmiştir. Sonuçta 58 işletmeden değerlendirmeye uygun 561 anket elde edilmiştir. Bu da işletme bazında % 45'lik, satış elemanı bazında da % 43.5'lik bir geri dönüş oranına karşılık gelmektedir.

3.9. İstatistiksel Analiz ve Bulgular

Araştırmamıza katılan 58 firmanın 561 satış elemanından cevap alınmış olup, bu anketler üzerinden analizler yürütülmüştür. Verilerin analizinde, SPSS 12.0 paket programı kullanılmıştır. Analizler, anketi cevaplayanların demografik özellikleri, incelenen firmaların çalışma süreleri ve çalışan sayılarına ilişkin frekans tabloları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren değişkenler arasındaki birebir ilişkiyi gösteren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için uygulanan regresyon analizlerinden oluşmaktadır. Yapılan bu analizler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

Bu bölümde, araştırmanın örnekleme ait temel karakteristikler ve demografik veriler incelenmiş, ölçeklere ilişkin yapılan faktör analizleri ve bununla birlikte öne sürülen hipotezleri test etmek amacıyla yapılan korelasyon ve regresyon analizleri açıklanmıştır. Daha sonra, yapılan korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda hipotezlere yönelik elde edilen sonuçlar özetlenmiştir.

Elde edilen bu sonuçlara göre oluşturulan teorik modelin son durumu ortaya konmuştur. Araştırmanın analiz sonuçlarına göre, 22 hipotezin 14 tanesi kabul edilmiştir.

3.9.1. Demografik Analizler

Ankete katılan satış elemanlarına ilişkin temel karakteristik ve demografik veriler ile ankete dahil olan işletmelere ait tanımlayıcı istatistiklerle ilgili tablolar aşağıda verilmiştir.

3.9.1.1. Araştırmaya Katılan Satış Elemanlarına Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler

Tablo 3.1’de görüldüğü üzere ankete dahil olan bireylerin % 14.3’ü lise, %72.5’i üniversite ve % 13.2’si ise lisans üstü eğitim düzeyine sahiptir. Bu sonuçlar bize, ankete katılan satış elemanlarının eğitim düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.1 Ankete Cevap Veren Satış Elemanlarının Eğitim Seviyeleri

Eğitim Seviyesi	Sıklık	Oran (%)
Lise	80	14.3
Lisans	407	72.5
Lisans Üstü	74	13.2
TOPLAM	561	100.0

Tablo 3.2’de görüldüğü üzere anketi cevaplayan çalışanların % 9.1’i 21- 25 yaş grubunda iken, % 41.5’i 26- 30 yaş gurubunda, % 30.7’si 31- 35 yaş grubunda, 5 14.1’i 36- 40 yaş grubunda ve % 4.6’sı da 41 ve daha yukarı yaş grubundadır. Tablo 3.2’deki değerler bize, satış gücünün önemli ölçüde genç satış elemanlarından oluştuğunu (% 81.3’ü 36 yaşının altında) göstermektedir.

Tablo 3.2 Ankete Cevap Veren Satış Elemanlarının Yaşları

Satış Elemanlarının Yaşı	Sıklık	Oran (%)
21 – 25	51	9.1
26 – 30	233	41.5
31 – 35	172	30.7
36 – 40	79	14.1
41 ve üzeri	26	4.6
TOPLAM	561	100.0

Tablo 3.3’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan bireylerin 410’u erkek ve 151’i ise kadın satış elemanlarından oluşmaktadır. Bunların toplam içerisindeki yüzdeler dağılımları ise, sırasıyla % 73.1 ve % 26.9’dur.

Tablo 3.3 Ankete Cevap Veren Satış Elemanlarının Cinsiyetleri

Satış Elemanlarının Cinsiyeti	Sıklık	Oran (%)
Erkek	410	73.1
Kadın	151	26.9
TOPLAM	561	100.0

Tablo 3.4’de görüldüğü üzere, anketi cevaplayan satış elemanlarının önemli bir oranının (%71.3’ü), buldukları işletmedeki çalışma süreleri 0 ile 5 yıl, %22.6’sının 6 ile 10 yıl, %3.9’unun 11 ile 15 yıl, % 2’sinin 16 ile 20 yıl ve % 0.2’sinin de 21 ve üzeri yıldır.

Tablo 3.4 Ankete Cevap Veren Satış Elemanlarının Buldukları İşletmedeki Çalışma Süreleri

Satış Elemanlarının Buldukları İşletmedeki Çalışma Süreleri (Yıl)	Sıklık	Oran (%)
0- 5	400	71.3
6- 10	127	22.6
11- 15	22	3.9
16- 20	11	2.0
21 ve Üzeri	1	0.2
TOPLAM	561	100.0

Tablo 3.5’de görüldüğü üzere anketi cevaplayan satış elemanlarının yaklaşık yarısının (% 49.4) sektördeki çalışma süreleri 0 ile 5 yıl, % 34.0’nın 6 ile 10 yıl, %11.4’ünün 11 ile 15 yıl, % 3.9’unun 16 ile 20 yıl ve % 1.2’sinin de 21 ve üzeri yıldır.

Tablo 3.5 Ankete Cevap Veren Satış Elemanlarının Sektördeki Çalışma Süreleri

Satış Elemanlarının Sektördeki Çalışma Süreleri (Yıl)	Sıklık	Oran (%)
0- 5	277	49.4
6- 10	191	34.0
11- 15	64	11.4
16- 20	22	3.9
21 ve Üzeri	7	1.2
TOPLAM	561	100.0

Tablo 3.6’da görüldüğü gibi ankete cevap veren satış elemanlarının %13.9’unun aldıkları toplam ücret içerisindeki sabit maaşlarının oranı % 50 ila 60 arasında, % 28’inin % 61 ila 70 arasında, % 40.1’inin % 71 ila 80 arasında, %11.8’inin % 81 ila 90 arasında ve % 6.2’sinin ise % 91 ila 100 arasındadır. Bu sonuçlar bize, ankete katılan satış elemanlarının büyük ölçüde sabit maaşla ücretlendirildiklerini göstermektedir.

Tablo 3.6 Ankete Cevap Veren Satış Elemanlarının Aldığı Toplam Ücret İçerisindeki Sabit Maaşın Oranı

Çalışanların Aldıkları Toplam Ücret İçerisindeki Sabit Maaşlarının Oranı (%)	Sıklık	Oran (%)
50 – 60	78	13.9
61 – 70	157	28.0
71 – 80	225	40.1
81 – 90	66	11.8
91 – 100	35	6.2
TOPLAM	561	100.0

3.9.1.2. Araştırmaya Katılan İşletmelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 3.7’de görüldüğü üzere, araştırmada incelenen işletmelerin % 12.1’inin faaliyet süresi 10 ve 10 yıldan daha az, % 32.8’inin 11 ila 20 yıl, % 15.5’inin 21 ila 30 yıl, % 8.6’sının 31 ila 40 yıl, % 31.0’nın da 41 yıldan fazladır.

Tablo 3.7 İncelenen İşletmelerin Faaliyet Süreleri

Faaliyet Süresi	Sayı	Oran (%)
0-10 yıl	7	12.1
11-20 yıl	19	32.8
21-30 yıl	9	15.5
31-40 yıl	5	8.6
41 ve Üzeri	18	31.0
TOPLAM	58	100.0

Tablo 3.8’de görüldüğü üzere, araştırmada incelenen işletmelerin % 25.9’unun çalışan sayıları 50 ile 250, % 32.8’inin 251 ile 500, % 24.1’inin 501 ile 1000 ve % 17.2’sinin de 1001 ile 5000 arasındadır. Bu durum araştırmaya dahil olan işletmelerin büyük bir bölümünün orta büyüklükteki işletmeler olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.8 İncelenen İşletmelerin Çalışan Sayıları

Çalışan Sayısı	Sayı	Oran (%)
50-250	15	25.9
251-500	19	32.8
501-1000	14	24.1
1001 ve Üzeri	10	17.2
TOPLAM	58	100.0

3.9.2. Faktör Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçekler farklı bir kültürde ve farklı bir örnekleme kullanıldığından, veriler üzerinde faktör analizinin uygulanması ve ortaya çıkan faktörlere ilişkin güvenilirliklerin elde edilmesi gerekmektedir. Araştırmada kullanılan değişkenler dikkate alındığında; tüm değişkenlerin (süreç kontrolü, çıktı kontrolü, öğrenme yönelimi, performans yönelimi, yöneticiye güven, örgütsel bağlılık, iç motivasyon, satış performansına yönelik iş gerilimi, başarı ihtiyacı, yakın ilişki ihtiyacı ve satış elemanı davranış performansı) bir alt boyuttan oluştuğu görülmektedir.

Anketi oluşturan Likert tipi toplam 62 soru keşifsel faktör analizine tabi tutulmuş, en uygun faktör yapısı Varimax dönüşümü ile ulaşılmış, bu yapıyı elde etmek için ise 13 ifadenin dışarıda bırakılması gerekli olmuştur. Faktör analizi sonucunda toplam 11 faktör ortaya çıkmış olup, bu faktörler ile açıklanan toplam varyans % 64.568'dir. Tablo 3.9'da faktör yükleri büyükten küçüğe doğru sıralanmış, yalnızca ifadelerin yüklendiği faktörlere ilişkin yükler gösterilmiştir.

Tablo 3.9 Keşifsel Faktör Analizi ve Faktör Yükleri

	Faktör 1 Örgütsel Bağlılık	Faktör 2 Satış Ele. Davranış Performansı	Faktör 3 Çıktı Kontrolü	Faktör 4 Yöneticiye Güven	Faktör 5 Süreç Kontrolü	Faktör 6 Öğrenme Yönelimi	Faktör 7 Başarı İhtiyacı	Faktör 8 Performans Yönelimi	Faktör 9 Satış Perf. Yönelik İş Gerilimi	Faktör 10 İç Motivasyon	Faktör 11 Yakın İlişki İhtiyacı
ÖB 4	,805										
ÖB 6	,767										
ÖB 3	,732										
ÖB 7	,717										
ÖB 5	,716										
ÖB 8	,689										
ÖB 2	,675										
SP 3		,800									
SP 4		,751									
SP 5		,719									
SP 2		,707									
SP 6		,643									
SP 1		,621									
ÇK 2			,873								
ÇK 1			,832								
ÇK 3			,822								
ÇK 4			,800								
ÇK 5			,799								
GÜ 4				,763							
GÜ 3				,751							
GÜ 2				,745							
GÜ 5				,672							
GÜ 1				,534							
SK 2					,787						
SK 1					,764						
SK 4					,737						

SK 3					,718						
ÖY 4						,725					
ÖY 2						,706					
ÖY 3						,705					
ÖY 1						,667					
Bİ 2							,745				
Bİ 3							,739				
Bİ 1							,678				
Bİ 4							,639				
PY 4								,729			
PY 3								,672			
PY 2								,654			
PY 5								,579			
PY 6								,536			
İG 2									,850		
İG 3									,821		
İG 1									,790		
İM 5										,823	
İM 4										,805	
İM 6										,664	
Yİ 1											,763
Yİ 2											,714
Yİ 3											,685

Toplam Açıklanan Varyans Oranı: % 64.568

Dönüşüm Yöntemi: Varimax

ÖB: Örgütsel Bağlılık; SP: Satış Elemanı Davranış Performansı; ÇK: Çıktı Kontrolü; GÜ: Yöneticiye Güven; SK: Süreç Kontrolü;
 ÖY: Öğrenme Yönelimi; Bİ: Başarı İhtiyacı; PY: Performans Yönelimi; İG: Satış Performansına Yönelik İş Gerilimi; İM: İç Motivasyon;
 Yİ: Yakın İlişki İhtiyacı

Faktör analizi sonucunda elde edilen yapıya bağlı olarak değişkenlere ilişkin Alpha güvenilirlikleri hesaplanmış ve tüm güvenilirliklerin literatürde kabul gören 0.70'in üzerinde olduğu ortaya çıkarılmıştır (Nunally, 1978).

3.9.2.1. Süreç Bazlı Kontrol Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri

Keşifsel faktör analizi sonucunda, süreç bazlı kontrol ölçeğine ait soruların tamamı, literatüre paralel olarak ait olduğu faktöre yüklenmiştir. Ölçeğe ait soruların faktör yüklerinin 0.60 seviyesinin üzerinde olduğu belirlenmiş ve soruların tümü analize dahil edilmiştir. Bu faktöre ilişkin güvenilirlik katsayısı ise 0.8146 olarak bulunmuştur. Tablo 3.10'da faktör yükleri büyükten küçüğe sıralanmış, ifadelerin yüklendiği faktörlere ilişkin yükler gösterilmiştir.

Tablo 3.10 Süreç Bazlı Kontrol Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi

Süreç Bazlı Kontrol	Faktör Yükleri
SK2. Yöneticim, verilen bir görevi yerine getirmede kullandığım yöntemleri değerlendirir.	.787
SK1. Yöneticim, belirli prosedürleri izleme düzeyimi kontrol eder.	.764
SK4. Yöneticimden performans hedeflerime nasıl ulaştığıma ilişkin geri bildirim alırım.	.737
SK3. Yöneticim, arzu edilen sonuçlar elde edilmediğinde kullandığım yöntemleri değiştirir.	.718

3.9.2.2. Çıktı Bazlı Kontrol Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri

Uygulanan keşifsel faktör analizi sonucunda, çıktı bazlı kontrol ölçeğine ait soruların tamamı analize dahil edilmiştir. Bu faktöre ilişkin güvenilirlik katsayısı 0.8863 olarak bulunmuştur. Tablo 3.11'de faktör yükleri büyükten küçüğe doğru sıralanmış, ifadelerin yüklendiği faktörlere ilişkin yükler gösterilmiştir.

Tablo 3.11 Çıktı Bazlı Kontrol Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi

Çıktı Bazlı Kontrol	Faktör Yükleri
ÇK 2. Yöneticim, performans hedeflerime ulaşma düzeyimi kontrol eder.	.873
ÇK 1. İşim için belirli performans hedefleri saptanmıştır.	.838
ÇK 3. Performans hedeflerim karşılanmadığında, bunun nedenini açıklamam istenir.	.822
ÇK 4. Yöneticimden hedeflerime ulaşma düzeyime ilişkin geri bildirim alırım.	.800
ÇK 5. Ücret artışlarım, iş performansım ile hedeflerimin karşılaştırılmasına dayanır.	.799

3.9.2.3. Öğrenme Yönelimi Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri

Uygulanan keşifsel faktör analizi ile öğrenme yönelimi ölçeğine ait soruların dört tanesi analize dahil edilmiş, diğer sorular analiz kapsamından çıkarılmıştır. Bu faktöre ilişkin güvenilirlik katsayısı 0.7789 olarak bulunmuştur. Tablo 3.12’de faktör yükleri büyükten küçüğe doğru sıralanmış, ifadelerin yüklendiği faktörlere ilişkin yükler gösterilmiştir.

Tablo 3.12 Öğrenme Yönelimi Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi

Öğrenme Yönelimi	Faktör Yükleri
ÖY 4. Edindiğim her satış deneyiminden bir şeyler öğrenmek benim için önemlidir.	.725
ÖY 2. İyi bir satış elemanı olmanın önemli bir parçası, satış becerilerini sürekli olarak geliştirmektir.	.706
ÖY 3. Satış esnasında hatalar yapmak, öğrenme sürecinin bir parçasıdır.	.705
ÖY 1. Zor bir satışı gerçekleştirmek benim için çok tatmin edicidir.	.667

3.9.2.4. Performans Yönelimi Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri

Uygulanan keşifsel faktör analizi sonucunda performans yönelimi ölçeğine ait sorular tek faktör oluşturmuştur. Yapılan analizde, soruların beş tanesi analize dahil edilmiş, bir soru da analiz kapsamından çıkarılmıştır. Bu faktöre ilişkin güvenilirlik katsayısı 0.7360 olarak bulunmuştur. Performans yönelimi ölçeğinin faktör yüklerine ait veriler Tablo 3.13’de özetlenmiştir.

Tablo 3.13 Performans Yönelimi Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi

Performans Yönelimi	Faktör Yükleri
PY 4. Yöneticime her zaman başarılarımı bildirmeye çalışırım.	.729
PY 3. Firmamdaki diğer satış elemanlarından daha iyi performans gösterdiğimde, kendimi çok iyi hissederim.	.672
PY 2. İş arkadaşlarımla, satış faaliyetlerinde iyi olduğumu düşünmelerini çok isterim.	.654
PY 5. Diğer satış elemanlarının performansına kıyasla kendi performansımın nasıl olduğunu düşünmeye çok zaman harcarım.	.579
PY 6. Kendimi, yöneticimin kriterlerini kullanarak değerlendiririm.	.536

3.9.2.5. Yöneticiye Güven Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri

Uygulanan keşifsel faktör analizi sonucunda yöneticiye güven ölçeğine ait sorular tek faktör oluşturmuştur. Yapılan analizde, 5 maddenin faktör yüklerinin 0.60 seviyesinin üzerinde olduğu tespit edilerek bu maddeler analize dahil edilmiştir. Bu faktöre ilişkin güvenilirlik katsayısı 0.7476 olarak bulunmuştur. Yöneticiye güven ölçeğinin faktör yüklerine ait veriler Tablo 3.14’de özetlenmiştir.

Tablo 3.14 Yöneticiye Güven Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi

Yöneticiye Güven	Faktör Yükleri
YG 4. Artık yöneticimle birlikte çalışamayacak olsaydık, her ikimiz de bir kayıp hissi duyardık.	.763
YG 3. Yöneticimle problemlerimi paylaştığımda, onun yapıcı ve ilgili bir biçimde tepki vereceğini bilirim.	.751
YG2. Yöneticimle işte karşılaştığım zorluklarla ilgili olarak rahatlıkla konuşabilirim ve onun beni dinlemek istediğini bilirim.	.745
YG 5. Yöneticimle birlikte iş ilişkimizde önemli düzeyde duygusal yatırımlar yaptığımızı söyleyebilirim.	.672
YG 1. Yöneticimle aramda paylaşımcı bir ilişki vardır; biz yaptığımız işle ilgili fikir, duygu ve umutlarımızı serbest olarak paylaşırız.	.534

3.9.2.6. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri

Keşifsel faktör analizi sonucunda, örgütsel bağlılık ölçeğine ait soruların tamamı, literatüre paralel olarak ait olduğu faktöre yüklenmiştir. Ölçeğe ait soruların faktör yüklerinin 0.60 seviyesinin üzerinde olduğu belirlenmiş ve soruların yedisi analize dahil edilmiş, sadece bir soru analiz kapsamından çıkartılmıştır. Bu faktöre ilişkin güvenilirlik katsayısı ise 0.9046 olarak bulunmuştur. Tablo 3.15’de faktör yükleri büyükten küçüğe sıralanmış, ifadelerin yüklendiği faktörlere ilişkin yükler gösterilmiştir.

Tablo 3.15 Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi

Örgütsel Bağlılık	Faktör Yükleri
ÖB 4. Bu firmanın bir parçası olduğumu söylemekten gurur duyuyorum.	.805
ÖB 6. Çalışmak için değerlendirdiğim firmalar içerisinde bu firmayı seçtiğim için çok memnunum.	.767
ÖB 3. Benim ve firmamın değerleri çok benzerdir.	.732
ÖB 7. Bu firmanın geleceği ile gerçekten ilgiliyim.	.717
ÖB 5. Bu firma, iş performansına yönelik olarak, bana gerçekten en iyi şekilde ilham vermektedir.	.716
ÖB 8. Bana göre bu firma çalışılabilecek en iyi firmadır.	.689
ÖB 2. Arkadaşlarıma, firmamın çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu söyleyerek, firmamı övüyorum.	.675

3.9.2.7. İç Motivasyon Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri

Uygulanan keşifsel faktör analizi sonucunda iç motivasyon ölçeğine ait sorular tek faktör oluşturmuştur. Yapılan analizde soruların üç tanesi analize dahil edilmiş, üç soru da analiz kapsamından çıkarılmıştır. Bu faktöre ilişkin güvenilirlik katsayısı 0.7896 olarak bulunmuştur. İç motivasyon ölçeğinin faktör yüklerine ait veriler Tablo 3.16'da özetlenmiştir.

Tablo 3.16 İç Motivasyon Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi

Motivasyon	Faktör Yükleri
İM 5. Keşke bir gün emekli olmak zorunda olmasam, böylece verdiği mutluluktan dolayı hep satış yapmaya devam edebilirdim.	.823
İM 4. Bağımsız olarak zengin olsaydım, verdiği onurdan dolayı yine de satış işini yapardım.	.805
İM 6. Satış yapıyorum, çünkü faydalı bir hizmet ortaya koyma hissini taşıyorum.	.664

3.9.2.8. Satış Performansına Yönelik İş Gerilimi Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri

Uygulanan keşifsel faktör analizi sonucunda, satış performansına yönelik iş gerilimi ölçeğine ait soruların tamamı analize dahil edilmiştir. Bu faktöre ilişkin güvenilirlik katsayısı 0.8219 olarak bulunmuştur. Tablo 3.17’de faktör yükleri büyükten küçüğe doğru sıralanmış, ifadelerin yüklendiği faktörlere ilişkin yükler gösterilmiştir.

Tablo 3.17 Satış Performansına Yönelik İş Gerilimi Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi

İş Gerilimi	Faktör Yükleri
İG 2. Performans değerlendirmeleri sırasında gerildiğimi hissediyorum.	.850
İG 3. Performans hedeflerime ulaşamadığımda gerildiğimi hissediyorum.	.821
İG 1. İşimde gerginlik hissediyorum.	.790

3.9.2.9. Başarı İhtiyacı Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri

Keşifsel faktör analizi sonucunda, başarı ihtiyacı ölçeğine ait soruların tamamı, literatüre paralel olarak ait olduğu faktöre yüklenmiştir. Ölçeğe ait soruların faktör yüklerinin 0.60 seviyesinin üzerinde olduğu belirlenmiş ve soruların dördü analize dahil edilmiş, sadece bir soru analiz kapsamından çıkartılmıştır. Bu faktöre ilişkin güvenilirlik katsayısı ise 0.8042 olarak bulunmuştur. Tablo 3.18’de faktör yükleri büyükten küçüğe sıralanmış, ifadelerin yüklendiği faktörlere ilişkin yükler gösterilmiştir.

Tablo 3.18 Başarı İhtiyacı Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi

Başarı İhtiyacı	Faktör Yükleri
Bİ 2. Ben sıkı çalışan bir insanım.	.745
Bİ 3. Benim için “olabilecek en iyi işi yapmak” önemlidir.	.739
Bİ 1. İşimde en iyi performansı gösteririm.	.678
Bİ 4. Olabileceğimin “en iyisi” olmak için gayret ederim.	.639

3.9.2.10. Yakın İlişki İhtiyacı Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri

Uygulanan keşifsel faktör analizi sonucunda yakın ilişki ihtiyacı ölçeğine ait sorular tek faktör oluşturmuştur. Yapılan analizde, soruların üç tanesi analize dahil edilmiş, iki soru da analiz kapsamından çıkarılmıştır. Bu faktöre ilişkin güvenilirlik katsayısı 0.7110 olarak bulunmuştur. Yakın ilişki ihtiyacı ölçeğinin faktör yüklerine ait veriler Tablo 3.19’da özetlenmiştir.

Tablo 3.19 Yakın İlişki İhtiyacı Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi

Yakın İlişki İhtiyacı	Faktör Yükleri
Yİ 1. Diğer insanlarla konuşmak için çok zaman harcarım.	.763
Yİ 2. Ben bir “halk” insanıyım.	.714
Yİ 3. Seçme şansım olsa, tek başına çalışmak yerine bir grup içerisinde çalışmaya gayret ederim.	.685

3.9.2.11. Satış Elemanı Davranış Performansı Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri

Uygulanan keşifsel faktör analizi sonucunda, satış elemanı davranış performansının sorularının tamamı tek faktörde toplanmıştır. Yapılan analizde, 6 maddenin yüklerinin 0.60 seviyesinin üzerinde olduğu tespit edilerek analize dahil edilmiştir. Altı maddeden oluşan satış elemanı davranış performansı faktörüne ait

güvenilirlik katsayısı 0.8428 olarak bulunmuştur. Tablo 3.20’de faktör yükleri büyükten küçüğe doğru sıralanmış ve ifadelerin yüklendiği faktöre ilişkin yükler gösterilmiştir.

Tablo 3.20 Satış Elemanı Davranış Performansı Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi

Satış Elemanı Davranış Performansı	Faktör Yükleri
P3. Müşterilere ve firmamdaki diğer çalışanlara doğru bilgi sağlamada oldukça etkiliyim.	.800
P4. Doğru ve tam belgelendirme sağlamada oldukça etkiliyim.	.751
P5. Satış harcamaları ve zaman yönetiminde oldukça etkiliyim.	.719
P2. Müşterilerle iyi ilişkiler sürdürmede oldukça etkiliyim.	.707
P6. Ürünlerim, rakiplerimin ürünleri ve müşterilerimin ihtiyaçları ile ilgili gerekli bilgiyi edinmede oldukça etkiliyim.	.643
P1. Yöneticimin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmada oldukça etkiliyim.	.621

3.9.3. Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik, bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ifade etmektedir. Başka bir deyişle, bir değişken içerisindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığını ortaya koymaktadır. Bir ölçeğin tutarlı, dengeli ve tekrarlanabilir olması güvenilirliğinin göstergeleridir. Ölçeğin tutarlı olması; ölçme kuralları, veri kayıt ve kodlamasına uygun olması anlamını taşımaktadır. Ölçeğin dengeli olması, diğer değişkenlerin aynı kalması koşuluyla zaman içerisinde değişmemesini ifade etmektedir. Ölçeğin tekrarlanabilir olması ise, ölçeğin tek bir zamandaki tek bir testle sınırlı kalmaması, tekrar uygulanabilmesi ve zaman içerisinde güvenilir olmasını belirtmektedir (Erdoğan, 1998, s. 118).

Bu araştırmada literatürdeki benzer çalışmalarda olduğu gibi en yaygın olarak kullanılan güvenilirlik ölçümü olan Cronbach Alpha (α) katsayısı kullanılmıştır. Cronbach Alpha (α) katsayısı, bir ölçekte bulunan n sorunun varyansları toplamının

genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır (Özdamar, 1999, s. 513). Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Buna göre, aşağıda verilen Tablo 3.21’de araştırma değişkenleri ve bunlara ilişkin Cronbach Alpha (α) katsayıları görülmektedir.

Faktör analizi sonucunda elde edilen yapıya bağlı olarak değişkenlere ilişkin Cronbach Alpha (α) güvenilirlik katsayıları hesaplanmış ve tüm değişkenlerin güvenilirlik değerlerinin literatürde kabul gören 0,70’in üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Tablo 3.21’de görüldüğü üzere, alfa değerlerinin 0.9046 ile 0.7110 oranları arasında olması değişkenlerin içsel tutarlılığa sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Tablo 3.21’de anketi oluşturan ölçeklerin başlangıç ve faktör analizi sonucunda çıkartılan soru sayıları ve değişkenlere ait Cronbach Alpha (α) güvenilirlik katsayıları gösterilmiştir.

Tablo 3.21 Değişkenlere Ait Cronbach Alpha (α) Güvenilirlik Katsayıları

Değişkenler	Soru Sayısı	Çıkartılan Soru Sayısı	Cronbach Alpha (α)
Süreç Bazlı Kontrol	4	-	0.8146
Çıktı Bazlı Kontrol	5	-	0.8863
Öğrenme Yönelimi	9	5	0.7789
Performans Yönelimi	6	1	0.7360
Yöneticiye Güven	5	-	0.7476
Örgütsel Bağlılık	8	1	0.9046
İç Motivasyon	6	3	0.7896
Satış Performansına Yönelik İş Gerilimi	3	-	0.8219
Başarı İhtiyacı	5	1	0.8042
Yakın İlişki İhtiyacı	5	2	0.7110
Satış Elemanı Davranış Performansı	6	-	0.8428

3.9.4. Korelasyon Analizi

İki değişken arasındaki ilişki düzeyini ve yönünü belirlemeye yardımcı olan yönteme “korelasyon analizi” adı verilmektedir. Diğer bir ifadeyle korelasyon, iki değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğünü, yönünü ve önemini ortaya koyan yöntemdir. Çalışma kapsamında kullanılan Pearson Korelasyonundan iki değişken arasında ilişki olup olmadığının tespit edilmesinde yararlanılmaktadır. Pearson katsayısı “r” harfiyle sembolize edilmekte olup, r -1 ile +1 arasında değişmekte ve 1’e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücünün arttığını göstermektedir (Özdamar, 1999, s. 407).

Korelasyon analizi için araştırmada kullanılan değişkenlere ait ölçeklerin Pearson korelasyon katsayıları, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Genellikle, eğer $n > 100$ ve $r > 0.70$ ise, değişkenler arasında “güçlü ilişki” bulunduğu kabul edilmektedir. Eğer $0.40 < r < 0.70$ ise, “orta derecede ilişki” ve $0.20 < r < 0.40$ ise “zayıf bir ilişki” olduğu söylenir. Eğer $r < 0.20$ ise “ihmal edilecek ilişki” olarak nitelendirilmektedir (Özdamar, 1999, s. 408).

Faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan değişkenlerin arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın temel değişkenleri olan; süreç bazlı kontrol, çıktı bazlı kontrol, öğrenme yönelimi, performans yönelimi, yöneticiye güven, örgütsel bağlılık, motivasyon, satış performansına yönelik iş gerilimi, başarı ihtiyacı, yakın ilişki ihtiyacı ve satış elemanı davranış performansı değişkenleri arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen korelasyon katsayıları Tablo 3.22’de gösterilmiştir. Tablo 3.22’de verilen korelasyon katsayıları, hipotezlerde ileri sürülen ilişkilerin test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Çünkü birebir korelasyon katsayıları aslında, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşımaktadır. Bu nedenle Tablo 3.22’de ($p < 0.01$ seviyesinde) anlamlı olan her ilişki için pozitif ya da negatif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilir.

Tablo 3.22 Tüm Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Süreç Bazlı Kontrol	Çıktı Bazlı Kontrol	Öğrenme Yönelimi	Performans Yönelimi	Yöneticiye Güven	Örgütsel Bağlılık	Motivasyon	Satış Perf. Yönelik İş Gerilimi	Başarı İhtiyacı	Yakın İlişki İhtiyacı	Satış Elemanı Davranış Performansı
Süreç Bazlı Kontrol	4.2420	0.6013	0.8146 ^a										
Çıktı Bazlı Kontrol	3.4303	0.6839	0.120*	0.8863 ^a									
Öğrenme Yönelimi	4.4220	0.5557	0.351*	0.059	0.7789 ^a								
Performans Yönelimi	3.8995	0.6936	0.348*	0.075	0.339*	0.7360 ^a							
Yöneticiye Güven	3.9483	0.8679	0.328*	0.157*	0.269*	0.360*	0.7476 ^a						
Örgütsel Bağlılık	4.0265	0.7127	0.369*	0.158*	0.355*	0.381*	0.500*	0.9046 ^a					
İç Motivasyon	3.4314	0.9853	0.219*	0.015	0.096**	0.292*	0.299*	0.470*	0.7896 ^a				
Satış Performansına Yönelik İş Gerilimi	2.7861	1.0499	-0.219*	-0.064	-0.029	-0.160*	-0.273*	-0.339*	-0.283*	0.8219a			
Başarı İhtiyacı	4.3445	0.5368	0.299*	0.031	0.454*	0.318*	0.247*	0.392*	0.153*	-0.039	0.8042 ^a		
Yakın İlişki İhtiyacı	3.9049	0.7489	0.257*	0.084**	0.302*	0.394*	0.270*	0.372*	0.255*	-0.213*	0.285*	0.7110 ^a	
Satış Elemanı Davranış Performansı	4.2873	0.5086	0.310*	0.082	0.335*	0.338*	0.268*	0.345*	0.203*	-0.146*	0.502*	0.347*	0.8428 ^a

a Cronbach Alpha * p < 0.01 ** p < 0.05

Korelasyon analizi için araştırma değişkenlerine ait Pearson Korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır.

Korelasyon analizi sonucunda elde edilen korelasyon katsayıları Tablo 3.22’de gösterilmiştir. Araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki korelasyonlar incelendiğinde, süreç bazlı kontrol sisteminin satış elemanının işle ilgili yönelimlerinden öğrenme yönelimi (0.351) ve performans yönelimi (0.348) ile $p < 0.01$ düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Süreç bazlı kontrol sisteminin satış elemanının iş algılarından yöneticiye güven (0.328), örgütsel bağlılık (0.369), iç motivasyon (0.219) ile $p < 0.01$ düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Süreç bazlı kontrol sisteminin satış elemanının iş algılarından satış performansına yönelik iş gerilimi (-0.219) ile $p < 0.01$ düzeyinde negatif yönde anlamlı ilişkiye sahip olduğu değerlendirilmektedir.

Diğer bir kontrol türü olan çıktı bazlı kontrol sistemi ile satış elemanının işle ilgili yönelimlerinden öğrenme yönelimi ve performans yönelimi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Çıktı bazlı kontrol sisteminin satış elemanının iş algılarından yöneticiye güven (0.157) ve örgütsel bağlılık (0.158) ile $p < 0.01$ düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Ancak çıktı bazlı kontrol sisteminin satış elemanının iş algılarından olan iç motivasyon ve satış performansına yönelik iş gerilimi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Süreç bazlı kontrol sistemi ile satış elemanı davranış performansı arasındaki ilişkiye bakıldığında, iki değişken arasında pozitif yönde ve $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı (0.310) bir ilişki olduğu, ancak çıktı bazlı kontrol sistemi ile satış elemanı davranış performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Satış elemanının işle ilgili yönelimleri ile satış elemanı davranış performansı arasındaki ilişkilere bakıldığında, hem öğrenme yöneliminin (0.335), hem de

performans yöneliminin (0.338) satış elemanı davranış performansı ile $p<0.01$ düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Satış elemanının iş algıları ile satış elemanı davranış performansı arasındaki ilişkiler incelendiğinde, yöneticiye güvenin (0.268), örgütsel bağlılığın (0.345) ve iç motivasyonun (0.203) satış elemanı davranış performansı ile $p<0.01$ düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişkiye sahip olduğu, satış performansına yönelik iş geriliminin (-0.146) ise satış elemanı davranış performansı ile $p<0.01$ düzeyinde negatif yönde anlamlı ilişkiye sahip olduğu değerlendirilmektedir.

Satış elemanın işe yaklaşım özellikleriyle satış elemanı davranış performansı arasındaki ilişkilere bakıldığında da, başarı ihtiyacının (0.502) ve yakın ilişki ihtiyacının (0.347) satış elemanı davranış performansı ile $p<0.01$ düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişkisi olduğu görülmektedir.

3.9.5. Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi iki veya daha fazla tahmin değişkenlerinin kullanıldığı regresyon analizidir ve amacı regresyon denkleminin parametrelerinin değerlerini saptamaktır. Yapısal model, kavramsal modelde ortaya konulan değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik olarak uygulanan regresyon analizleri sonucunda oluşan modeldir. Bu model, kavramsal modelde belirtilen değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymaktadır. Bu ilişkiler ise araştırma değişkenlerinin birbiri üzerinde ne kadar etkisi olduğunu göstermektedir. Araştırma kapsamındaki regresyon modelleri SPSS 12.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiş, elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin testleri aşağıda sırası ile açıklanmıştır.

3.9.5.1. Satış Yönetimi Kontrol Sistemlerinin Satış Elemanı İşle İlgili Yönelimleri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

3.9.5.1.1. Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin Öğrenme Yönelimi Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Satış yönetimi kontrol sistemlerinden süreç bazlı kontrol sistemi ile çıktı bazlı kontrol sisteminin, öğrenme yönelimi üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan birinci regresyon modelinin analizi sonucunda, modelin (Model 1) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre, süreç bazlı kontrol sisteminin ($\beta=0.348$, $p<0.01$) öğrenme yönelimi üzerinde etkili olduğu, buna karşın çıktı bazlı kontrol sistemi ile öğrenme yönelimi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3.23'deki F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir. F değerinin 39.197 olması modelin 0.01 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir.

Süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrol sistemi ile öğrenme yönelimi arasındaki regresyon analizinde görüldüğü gibi, R^2 değeri 0.120'dir. R^2 değeri (belirlilik ve tanımlayıcılık katsayısı), bağımlı değişkendeki değişimin bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Buna göre, modeldeki bağımsız değişkenler olan süreç bazlı ve çıktı bazlı kontroller, öğrenme yöneliminin ancak % 12.0'ını açıklayabilmektedir. Bu regresyon modeline ait veriler Tablo 3.23'de gösterilmiştir.

Tablo 3.23 Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin Öğrenme Yönelimi Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi

Model 1	Bağımlı Değişken: Öğrenme Yönelimi			Sonuç
Bağımsız Değişken	Standart β Katsayısı	t	Anlamlılık (p)	
Süreç Bazlı Kontrol	0.348	8.727	0.000	Kabul*
Çıktı Bazlı Kontrol	0.018	0.439	0.661	Red
F= 39.197		R ² = 0.120		p= 0.000

* 0.01 düzeyinde anlamlı

** 0.05 düzeyinde anlamlı

3.9.5.1.2. Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin Performans Yönelimi Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrollerin satış elemanının işle ilgili yönelimlerinden performans yönelimi üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan ikinci regresyon modelinin analizi sonucunda modelin (Model 2) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre, süreç bazlı kontrolün ($\beta= 0.344$, $p<0.01$) performans yönelimi üzerinde etkili olduğu, buna karşın çıktı bazlı kontrol sistemi ile performans yönelimi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmaktadır.

İlgili regresyon modelinde R² değeri 0.119 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerin (süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrol), bağımlı değişken olan performans yönelimini açıklama oranı % 11.9'dur. Modelin anlamlılığını gösteren F değeri 38.882 olarak bulunmuştur. Bu model $p<0.01$ düzeyinde anlamlıdır. Bu regresyon modeline ait veriler Tablo 3.24'de gösterilmiştir.

Tablo 3.24 Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin Performans Yönelimi Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi

Model 2	Bağımlı Değişken: Performans Yönelimi			Sonuç
Bağımsız Değişken	Standart β Katsayısı	t	Anlamlılık (p)	
Süreç Bazlı Kontrol	0.344	8.613	0.000	Kabul*
Çıktı Bazlı Kontrol	0.034	0.846	0.398	Red
F= 38.882		R ² = 0.119		p= 0.000

* 0.01 düzeyinde anlamlı

** 0.05 düzeyinde anlamlı

3.9.5.2. Satış Yönetimi Kontrol Sistemlerinin Satış Elemanı İş Algıları Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

3.9.5.2.1. Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrollerin, satış elemanının iş algılarından yöneticiye güven üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan üçüncü regresyon modelinin analizi sonucunda, modelin (Model 3) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre, süreç bazlı kontrolün ($\beta= 0.314$, $p<0.01$) yöneticiye güven ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Buna karşın çıktı bazlı kontrol sistemi ile yöneticiye güven arasında negatif yönde ilişki olduğuna dair kurulan hipotez desteklenmemiştir.

İlgili regresyon modelinde R² değeri 0.119 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerin (süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrol), bağımlı değişken olan yöneticiye güveni açıklama oranı % 11.9'dur. Modelin anlamlılığını gösteren F değeri 38.695 olarak bulunmuştur. Bu model $p<0.01$ düzeyinde anlamlıdır. İlgili regresyon modeline ait veriler Tablo 3.25'de gösterilmiştir.

Tablo 3.25 Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi

Model 3	Bağımlı Değişken: Yöneticiye Güven			Sonuç
Bağımsız Değişken	Standart β Katsayısı	t	Anlamlılık (p)	
Süreç Bazlı Kontrol	0.314	7.855	0.000	Kabul*
Çıktı Bazlı Kontrol	0.119	2.990	0.003	Red
F= 38.695		R ² = 0.119		p= 0.000

* 0.01 düzeyinde anlamlı

** 0.05 düzeyinde anlamlı

3.9.5.2.2. Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrollerin satış elemanının iş algılarından örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan dördüncü regresyon modelinin analizi sonucunda, modelin (Model 4) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre, hem süreç bazlı kontrolün ($\beta= 0.355$, $p<0.01$), hem de çıktı bazlı kontrolün ($\beta= 0.116$, $p<0.01$) örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkili olduğu görülmektedir.

Kurulan regresyon modelinde R² değeri 0.147 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerin (süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrol), bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığı açıklama oranı % 14.7'dir. Modelin anlamlılığını gösteren F değeri 49.076 olarak bulunmuştur. Bu model $p<0.01$ düzeyinde anlamlıdır. İlgili regresyon modeline ait veriler Tablo 3.26'da gösterilmiştir.

Tablo 3.26 Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi

Model 4	Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık			Sonuç
Bağımsız Değişken	Standart β Katsayısı	t	Anlamlılık (p)	
Süreç Bazlı Kontrol	0.355	9.037	0.000	Kabul*
Çıktı Bazlı Kontrol	0.116	2.946	0.003	Kabul*
F= 49.076		R ² = 0.147		p= 0.000

* 0.01 düzeyinde anlamlı

** 0.05 düzeyinde anlamlı

3.9.5.2.3. Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin İç Motivasyon Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrollerin satış elemanının iş algılarından iç motivasyon üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan beşinci regresyon modelinin analizi sonucunda, modelin (Model 5) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre, süreç bazlı kontrolün ($\beta= 0.220$, $p<0.01$) iç motivasyon üzerinde pozitif yönde etkili olduğu, buna karşın çıktı bazlı kontrol ile iç motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

İlgili regresyon modelinde R² değeri 0.045 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerin (süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrol), bağımlı değişken olan iç motivasyonu açıklama oranı % 4.5'dir. Modelin anlamlılığını gösteren F değeri 14.108 olarak bulunmuştur. Bu model $p<0.01$ düzeyinde anlamlıdır. İlgili regresyon modeline ait veriler Tablo 3.27'de gösterilmiştir.

Tablo 3.27 Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin İç Motivasyon Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi

Model 5	Bağımlı Değişken: İç Motivasyon			Sonuç
	Bağımsız Değişken	Standart β Katsayısı	t	
Süreç Bazlı Kontrol	0.220	5.299	0.000	Kabul*
Çıktı Bazlı Kontrol	-0.011	-0.266	0.790	Red
F= 14.108		R ² = 0.045		p= 0.000

* 0.01 düzeyinde anlamlı

** 0.05 düzeyinde anlamlı

3.9.5.2.4. Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin Satış Performansına Yönelik İş Gerilimi Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrollerin satış elemanının iş algılarından satış performansına yönelik iş gerilimi üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan altıncı regresyon modelinin analizi sonucunda, modelin (Model 6) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre, süreç bazlı kontrolün ($\beta=-0.214$, $p<0.01$) satış performansına yönelik iş gerilimi üzerinde negatif yönde etkili olduğu, buna karşın çıktı bazlı kontrol ile satış performansına yönelik iş gerilimi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Kurulan regresyon modelinde R² değeri 0.046 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerin (süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrol), bağımlı değişken olan satış performansına yönelik iş gerilimini açıklama oranı % 4.6'dır. Modelin anlamlılığını gösteren F değeri 14.480 olarak bulunmuştur. Bu model $p<0.01$ düzeyinde anlamlıdır. İlgili regresyon modeline ait veriler Tablo 3.28'da gösterilmiştir.

Tablo 3.28 Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin Satış Performansına Yönelik İş Gerilimi Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi

Model 6	Bağımlı Değişken: Satış Performansına Yönelik İş Gerilimi			Sonuç
	Bağımsız Değişken	Standart β Katsayısı	t	
Süreç Bazlı Kontrol	-0.214	-5.155	0.000	Kabul*
Çıktı Bazlı Kontrol	-0.038	-0.915	0.361	Red
F= 14.480		R ² = 0.046		p= 0.000

* 0.01 düzeyinde anlamlı

** 0.05 düzeyinde anlamlı

3.9.5.3. Satış Yönetimi Kontrol Sistemlerinin Satış Elemanı Davranış Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrollerin satış elemanı davranış performansına etkilerini ortaya koymak üzere kurulan yedinci regresyon modelinin analizi sonucunda, modelin (Model 7) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçları, süreç bazlı kontrolün ($\beta= 0.305$, $p<0.01$) satış elemanı davranış performansı üzerinde etkili bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, çıktı bazlı kontrol ile satış elemanı davranış performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

İlgili regresyon modelinde R² değeri 0.095 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerin (süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrol), bağımlı değişken olan satış elemanı davranış performansını karşılama oranı % 9.5'dir. Modelin anlamlılığını gösteren F değeri 30.472'dir. Bu değer $p<0.01$ düzeyinde anlamlıdır. İlgili regresyon modeline ait veriler Tablo 3.29'da gösterilmiştir.

Tablo 3.29 Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin Satış Elemanı Davranış Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi

Model 7	Bağımlı Değişken: Satış Elemanı Davranış Performansı			Sonuç
Bağımsız Değişken	Standart β Katsayısı	t	Anlamlılık (p)	
Süreç Bazlı Kontrol	0.305	7.533	0.000	Kabul*
Çıktı Bazlı Kontrol	0.046	1.131	0.258	Red
F= 30.472		R ² = 0.095		p= 0.000

* 0.01 düzeyinde anlamlı

** 0.05 düzeyinde anlamlı

3.9.5.4. Satış Elemanı İşle İlgili Yönelimlerinin Satış Elemanı Davranış Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Satış elemanı işle ilgili yönelimleri olarak ele alınan öğrenme yönelimi ve performans yöneliminin, satış elemanı davranış performansı üzerinde olan etkilerini test etmek amacıyla kurulan sekizinci regresyon modelinin analizi neticesinde, modelin (Model 8) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçları incelendiğinde, hem öğrenme yöneliminin ($\beta= 0.249$, $p<0.01$) hem de performans yöneliminin ($\beta= 0.254$, $p<0.01$) satış elemanı davranış performansı üzerinde etkili faktörler olduğu görülmektedir.

İlgili regresyon modelinde R² değeri 0.166 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerin (öğrenme yönelimi ve performans yönelimi), bağımlı değişken olan satış elemanı davranış performansını karşılama oranı % 16.6'dır. Modelin anlamlılığını gösteren F değeri 56.910'dur. Bu değer $p<0.01$ düzeyinde anlamlıdır. İlgili regresyon modeli ile ilgili veriler Tablo 3.30'da gösterilmiştir.

Tablo 3.30 Satış Elemanı İşle İlgili Yönelimlerinin Satış Elemanı Davranış Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi

Model 8	Bağımlı Değişken: Satış Elemanı Davranış Performansı			Sonuç
	Bağımsız Değişken	Standart β Katsayısı	t	
Öğrenme Yönelimi	0.249	6.081	0.000	Kabul*
Performans Yönelimi	0.254	6.186	0.000	Kabul*
F= 56.910		R ² = 0.166		p= 0.000

* 0.01 düzeyinde anlamlı

** 0.05 düzeyinde anlamlı

3.9.5.5. Satış Elemanı İş Algılarının Satış Elemanı Davranış Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Satış elemanı iş algılarının (yöneticiye güven, örgütsel bağlılık, iç motivasyon ve satış performansına yönelik iş gerilimi), satış elemanı davranış performansı üzerinde olan etkilerini test etmek amacıyla kurulan dokuzuncu regresyon modelinin analizi sonucunda, modelin (Model 9) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçları incelendiğinde, yöneticiye güvenin ($\beta= 0.123$, $p<0.01$) ve örgütsel bağlılığın ($\beta= 0.260$, $p<0.01$), satış elemanı davranış performansı üzerinde etkili faktörler olduğu, buna karşın, iç motivasyon ve satış performansına yönelik iş gerilimi ile satış elemanı davranış performansı arasında anlamlı ilişkiler olmadığı görülmektedir.

İlgili regresyon modelinde R² değeri 0.126 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerin (yöneticiye güven, örgütsel bağlılık, iç motivasyon ve satış performansına yönelik iş gerilimi), bağımlı değişken olan satış elemanı davranış performansını karşılama oranı % 12.6'dır. Modelin anlamlılığını gösteren F değeri

21.259 olarak bulunmuştur. Bu değer $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır. İlgili regresyon modeline ait veriler Tablo 3.31’de gösterilmiştir.

Tablo 3.31 Satış Elemanı İş Algılarının Satış Elemanı Davranış Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi

Model 9	Bağımlı Değişken: Satış Elemanı Davranış Performansı			Sonuç
	Bağımsız Değişken	Standart β Katsayısı	t	
Yöneticiye Güven	0.123	2.662	0.008	Kabul*
Örgütsel Bağlılık	0.260	5.165	0.000	Kabul*
İç Motivasyon	0.041	0.904	0.366	Red
Satış Performansına Yönelik İş Gerilimi	-0.013	-0.299	0.765	Red
F= 21.259		R ² = 0.126		p= 0.000

* 0.01 düzeyinde anlamlı

** 0.05 düzeyinde anlamlı

3.9.5.6. Satış Elemanı İşe Yaklaşım Özelliklerinin Satış Elemanı Davranış Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Satış elemanı işe yaklaşım özelliklerinin (başarı ihtiyacı ve yakın ilişki ihtiyacı), satış elemanı davranış performansı üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan onuncu regresyon modelinin analizi sonucunda, modelin (Model 10) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre, hem başarı ihtiyacının ($\beta = 0.438$, $p < 0.01$), hem de yakın ilişki ihtiyacının ($\beta = 0.222$, $p < 0.01$) satış elemanı davranış performansı üzerinde etkili faktörler olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3.32'deki F değerinin 117.841 olması modelin 0.01 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Başarı ihtiyacı ve yakın ilişki ihtiyacı ile satış elemanı davranış performansı arasındaki regresyon analizinde görüldüğü gibi, R^2 değeri 0.294'dür. Buna göre, modeldeki başarı ihtiyacı ve yakın ilişki ihtiyacı bağımsız değişkenleri satış elemanı davranış performansının % 29.4'ünü açıklayabilmektedir. Bu regresyon modeline ait veriler Tablo 3.32'de gösterilmiştir.

Tablo 3.32 Satış Elemanı İşe Yaklaşım Özelliklerinin Satış Elemanı Davranış Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi

Model 10	Bağımlı Değişken: Satış Elemanı Davranış Performansı			Sonuç
	Bağımsız Değişken	Standart β Katsayısı	T	
Başarı İhtiyacı	0.438	11.839	0.000	Kabul*
Yakın İlişki İhtiyacı	0.222	5.996	0.000	Kabul*
F= 117.841		R ² = 0.294		p= 0.000

* 0.01 düzeyinde anlamlı

** 0.05 düzeyinde anlamlı

3.9.5.7. Satış Yönetimi Kontrol Sistemlerinin, Satış Elemanı İşle İlgili Yönelimlerinin, İş Algılarının ve İşe Yaklaşım Özelliklerinin, Satış Elemanı Davranış Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Satış yönetimi kontrol sistemlerinin (süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrol), satış elemanı işle ilgili yönelimlerinin (öğrenme yönelimi ve performans yönelimi), satış elemanı iş algılarının (yöneticiye güven, örgütsel bağlılık, iç motivasyon ve satış performansına yönelik iş gerilimi) ve satış elemanı işe yaklaşım özelliklerinin (başarı ihtiyacı ve yakın ilişki ihtiyacı), satış elemanı davranış performansı üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan onuncu regresyon modelinin analizi sonucunda, modelin (Model 11) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre, sadece süreç bazlı kontrolün ($\beta= 0.081$, $p<0.05$), performans

yöneliminin ($\beta= 0.084$, $p<0.05$), başarı ihtiyacının ($\beta= 0.366$, $p<0.01$) ve yakın ilişki ihtiyacının ($\beta= 0.137$, $p<0.01$) satış elemanı davranış performansı üzerinde etkili faktörler olduğu ortaya çıkmaktadır. Buna karşın, çıktı bazlı kontrol, öğrenme yönelimi, yöneticiye güven, örgütsel bağlılık, iç motivasyon ve satış performansına yönelik iş geriliminin, satış elemanı davranış performansı ile aralarında anlamlı ilişkiler olmadığı görülmektedir.

Kurulan regresyon modelinde R^2 değeri 0.332 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkeni açıklama oranı % 33.2'dir. Modelin anlamlılığını gösteren F değeri 27.385 olarak bulunmuştur. Bu model $p<0.01$ düzeyinde anlamlıdır. İlgili regresyon modeline ait veriler Tablo 3.33'de gösterilmiştir.

Tablo 3.33 Satış Yönetimi Kontrol Sistemlerinin, Satış Elemanı İşle İlgili Yönelimlerinin, İş Algılarının ve İşe Yaklaşım Özelliklerinin, Satış Elemanı Davranış Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi

Model 11	Bağımlı Değişken: Satış Elemanı Davranış Performansı			Sonuç
	Bağımsız Değişken	Standart β Katsayısı	t	
Süreç Bazlı Kontrol	0.081	2.007	0.045	Kabul**
Çıktı Bazlı Kontrol	0.029	0.810	0.418	Red
Öğrenme Yönelimi	0.049	1.159	0.247	Red
Performans Yönelimi	0.084	2.019	0.044	Kabul**
Yöneticiye Güven	0.035	0.839	0.402	Red
Örgütsel Bağlılık	0.018	0.374	0.709	Red
İç Motivasyon	0.034	0.829	0.408	Red
Satış Performansına Yönelik İş Gerilimi	-0.043	-1.106	0.269	Red
Başarı İhtiyacı	0.366	8.812	0.000	Kabul*
Yakın İlişki İhtiyacı	0.137	3.423	0.001	Kabul*
F= 27.385		$R^2= 0.332$		p= 0.000

0.01 düzeyinde anlamlı

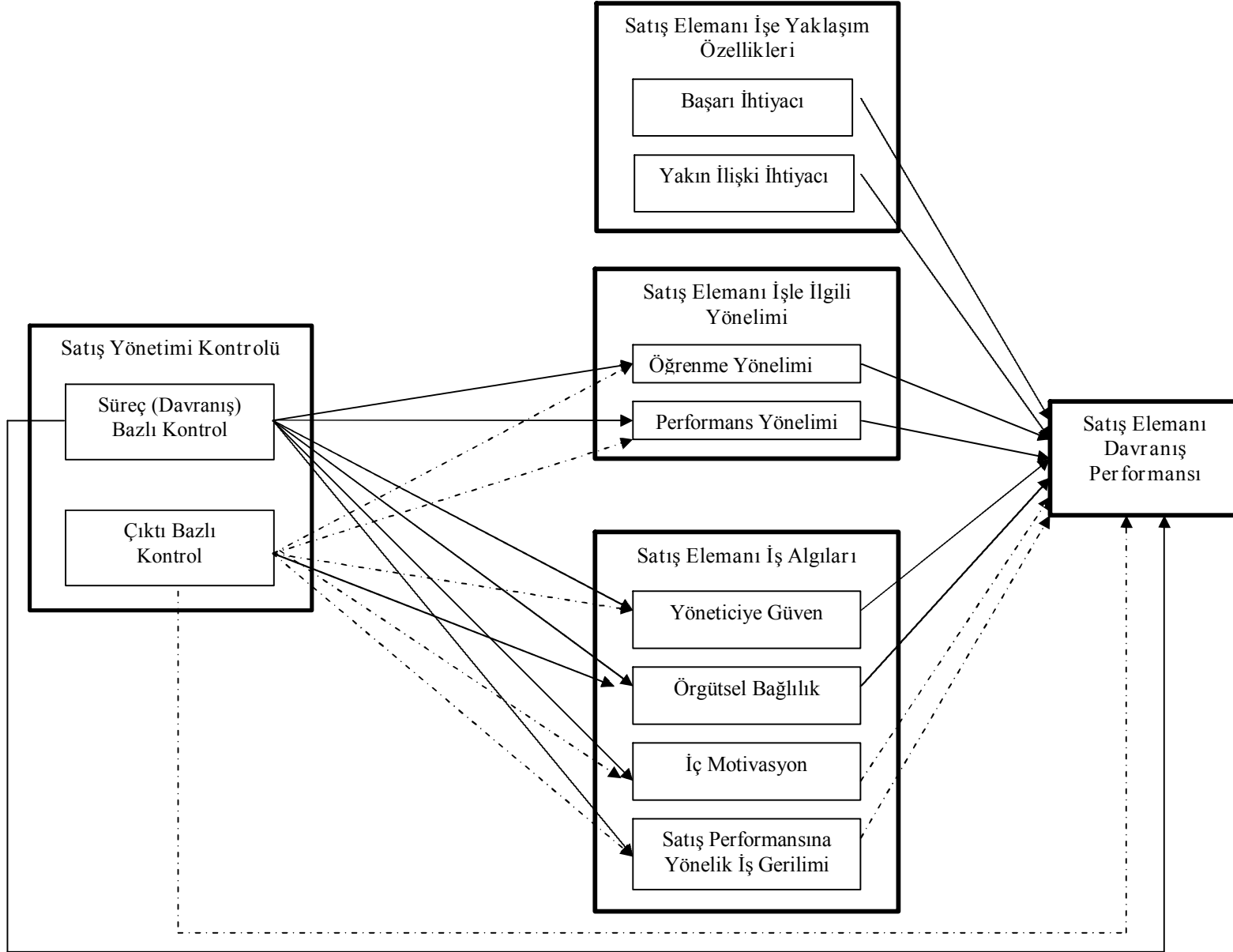
** 0.05 düzeyinde anlamlı

3.9.6. Araştırma Hipotezlerinin Kabul / Red Durumu

Uygulanan regresyon analizleri sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda araştırma kapsamında belirlenen hipotezlerin kabul ya da red edilme durumu Tablo 3.34'de gösterilmiştir.

Tablo 3.34 Araştırma Hipotezlerinin Kabul / Red Olma Durumu

HİPOTEZLER	KABUL / RED
H ₁ : Süreç bazlı kontrol, satış elemanı öğrenme yönelimini pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul / β : 0.348*
H ₂ : Çıktı bazlı kontrol, satış elemanı öğrenme yönelimini pozitif yönde etkilemektedir.	Red
H ₃ : Süreç bazlı kontrol, satış elemanı performans yönelimini pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul / β : 0.344*
H ₄ : Çıktı bazlı kontrol, satış elemanı performans yönelimini pozitif yönde etkilemektedir.	Red
H ₅ : Süreç bazlı kontrol, satış elemanının yöneticiye güvenini pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul / β : 0.314*
H ₆ : Çıktı bazlı kontrol, satış elemanının yöneticiye güvenini negatif yönde etkilemektedir.	Red
H ₇ : Süreç bazlı kontrol, satış elemanının örgütsel bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul / β : 0.355*
H ₈ : Çıktı bazlı kontrol, satış elemanının örgütsel bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul / β : 0.116*
H ₉ : Süreç bazlı kontrol, satış elemanının iç motivasyonunu pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul / β : 0.220*
H ₁₀ : Çıktı bazlı kontrol, satış elemanının iç motivasyonu pozitif yönde etkilemektedir.	Red
H ₁₁ : Süreç bazlı kontrol, satış elemanının satış performansına yönelik iş gerilimini negatif yönde etkilemektedir.	Kabul / β : -0.214*
H ₁₂ : Çıktı bazlı kontrol, satış elemanının satış performansına yönelik iş gerilimini pozitif yönde etkilemektedir.	Red
H ₁₃ : Süreç bazlı kontrol, satış elemanı davranış performansını pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul / β : 0.305*
H ₁₄ : Çıktı bazlı kontrol, satış elemanı davranış performansını pozitif yönde etkilemektedir.	Red
H ₁₅ : Satış elemanı öğrenme yönelimi, satış elemanı davranış performansını pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul / β : 0.249*
H ₁₆ : Satış elemanı performans yönelimi, satış elemanı davranış performansını pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul / β : 0.254*
H ₁₇ : Satış elemanının yöneticiye güveni, satış elemanı davranış performansını pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul / β : 0.123*
H ₁₈ : Satış elemanının örgütsel bağlılığı, satış elemanı davranış performansını pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul / β : 0.260*
H ₁₉ : Satış elemanının iç motivasyonu, satış elemanı davranış performansını pozitif yönde etkilemektedir.	Red
H ₂₀ : Satış elemanının satış performansına yönelik iş gerilimi, satış elemanı davranış performansını negatif yönde etkilemektedir.	Red
H ₂₁ : Satış elemanının başarı ihtiyacı, satış elemanı davranış performansını pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul / β : 0.438*
H ₂₂ : Satış elemanının yakın ilişki ihtiyacı, satış elemanı davranış performansını pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul / β : 0.222*



Şekil 3.2 Araştırmanın Sonuç Modeli

→ Hipotez Kabul

---> Hipotez Red

3.9.7. Bağımsız Değişkenlerin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkilerinde Başarı İhtiyacının İlimlaştırıcı Rolü

Çalışmada başarı ihtiyacının ılımlştırıcı etkisi alt- grup analizi (subgroup) ile test edilmiştir. Bu amaçla satış elemanları, başarı ihtiyacı algısına göre iki gruba ayrılmıştır. Aritmetik ortalamasının üzerindeki değerlere sahip satış elemanları yüksek başarı ihtiyacı olanlar, aritmetik ortalamasının altındaki değerlere sahip satış elemanları ise, düşük başarı ihtiyacı olanlar grubunu oluşturmuştur. Başarı ihtiyacına göre örneklem iki gruba ayrıldıktan sonra, yüksek başarı ihtiyacı ve düşük başarı ihtiyacı olan gruplar için ayrı ayrı regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

3.9.7.1. Satış Yönetimi Kontrol Sistemlerinin Satış Elemanı İşle İlgili Yönelimleri Üzerindeki Etkilerinde Başarı İhtiyacının İlimlaştırıcı Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Başarı ihtiyacının düşük ve yüksek olması durumunda, satış yönetimi kontrol sistemlerinin satış elemanı öğrenme yönelimi üzerindeki etkilerine yönelik regresyon modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan üç ayrı regresyon modelinde de bağımlı değişken öğrenme yönelimi, bağımsız değişkenler ise, süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrollerdir. Regresyon analizi sonuçları tablo 3.35’de görülmektedir.

Tablo 3.35 Başarı İhtiyacının Düşük ve Yüksek Olması Durumunda, Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin Öğrenme Yönelimi Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi

	Bağımlı Değişken:					
	Model 1 Öğrenme Yönelimi		Model 2 Öğrenme Yönelimi Başarı İhtiyacı Düşük (Ortalamanın Altında)		Model 3 Öğrenme Yönelimi Başarı İhtiyacı Yüksek (Ortalamanın Üstünde)	
Bağımsız Değişkenler	β	t	β	t	β	t
Süreç Bazlı Kontrol	0.348	8.727*	0.373	6.667*	0.209	3.556*
Çıktı Bazlı Kontrol	0.018	0.439	-0.066	-1.118	0.116	1.979**

* 0.01 düzeyinde anlamlı

** 0.05 düzeyinde anlamlı

Başarı ihtiyacının öğrenme yönelimi üzerindeki ılımlştırıcı etkisinin incelendiği model 2 ve 3 karşılaştırıldığında, başarı ihtiyacının düşük olduğu satış elemanlarında,

süreç bazlı kontrolün öğrenme yönelimi üzerindeki etkisi $\beta=.373$; $p<0.01$ iken, başarı ihtiyacının yüksek olması durumunda bu etkinin $\beta=.209$; $p<0.01$ 'a düştüğü ve istatistiksel olarak anlamlı hale geldiği görülmektedir. Başarı ihtiyacı, süreç bazlı kontrollerin öğrenme yönelimi üzerindeki etkisinde azalma yönünde bir ılımlaştırıcı etki yapmıştır.

Başarı ihtiyacı düşük olan satış elemanlarında, çıktı bazlı kontrolün öğrenme yönelimi üzerindeki etkisi negatif ve istatistiksel olarak anlamsız iken ($\beta=-.066$; $p>0.05$), başarı ihtiyacının yükseldiği durumda bu etkinin pozitif yönde arttığı ($\beta=.116$; $p<0.05$) ve istatistiksel olarak anlamlı hale geldiği görülmektedir. Bizim çalışmamızdan elde edilen bu bulguya göre, başarı ihtiyacı arttıkça çıktı bazlı kontrollerin öğrenme yönelimini etkileme düzeyi artmaktadır.

Başarı ihtiyacının düşük ve yüksek olması durumunda, satış yönetimi kontrol sistemlerinin satış elemanı performans yönelimi üzerindeki etkilerine yönelik regresyon modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan üç ayrı regresyon modelinde de bağımlı değişken performans yönelimi, bağımsız değişkenler ise, süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrollerdir. İlgili regresyon analizi sonuçları tablo 3.36'de görülmektedir.

Tablo 3.36 Başarı İhtiyacının Düşük ve Yüksek Olması Durumunda, Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin Performans Yönelimi Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi

	Bağımlı Değişken:					
	Model 1 Performans Yönelimi		Model 2 Performans Yönelimi Başarı İhtiyacı Düşük (Ortalamanın Altında)		Model 3 Performans Yönelimi Başarı İhtiyacı Yüksek (Ortalamanın Üstünde)	
Bağımsız Değişkenler	β	t	β	t	β	t
Süreç Bazlı Kontrol	0.344	8.613*	0.337	5.961*	0.300	5.196*
Çıktı Bazlı Kontrol	0.034	0.846	0.031	0.556	0.029	0.511

*0.01 düzeyinde anlamlı

Başarı ihtiyacının düşük olduğu satış elemanlarında, süreç bazlı kontrolün performans yönelimi üzerindeki etkisi $\beta=.337$; $p<0.01$ iken, başarı ihtiyacının yüksek olması durumunda bu etkinin $\beta=.300$; $p<0.01$ 'a düştüğü ve istatistiksel olarak anlamlı

hale geldiği görülmektedir. Başarı ihtiyacı, süreç bazlı kontrollerin performans yönelimi üzerindeki etkisinde azalma yönünde bir ılımlaştırıcı etki yapmıştır.

Başarı ihtiyacı düşük olan satış elemanlarında, çıktı bazlı kontrolün performans yönelimi üzerindeki etkisi pozitif ve istatistiksel olarak anlamsız iken ($\beta=.031$; $p>0.05$), başarı ihtiyacının yükseldiği durumda bu etkinin azaldığı ($\beta=.029$; $p>0.05$) ancak hala istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmektedir. Başarı ihtiyacının, çıktı bazlı kontrolün performans yönelimi üzerindeki etkisinde ılımlaştırıcı değişken etkisinden bahsedilemez.

3.9.7.2. Satış Yönetimi Kontrol Sistemlerinin Satış Elemanı İş Algıları Üzerindeki Etkilerinde Başarı İhtiyacının İlimlaştırıcı Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Başarı ihtiyacının düşük ve yüksek olması durumunda, satış yönetimi kontrol sistemlerinin yöneticiye güven üzerindeki etkilerine yönelik regresyon modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan üç ayrı regresyon modelinde de bağımlı değişken yöneticiye güven, bağımsız değişkenler ise, süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrollerdir. Regresyon analizi sonuçları tablo 3.37’de görülmektedir.

Tablo 3.37 Başarı İhtiyacının Düşük ve Yüksek Olması Durumunda, Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi

	Bağımlı Değişken:					
	Model 1 Yöneticiye Güven		Model 2 Yöneticiye Güven Başarı İhtiyacı Düşük (Ortalamanın Altında)		Model 3 Yöneticiye Güven Başarı İhtiyacı Yüksek (Ortalamanın Üstünde)	
Bağımsız Değişkenler	β	t	β	t	β	t
Süreç Bazlı Kontrol	0.314	7.855*	0.205	3.485*	0.423	7.941*
Çıktı Bazlı Kontrol	0.119	2.990**	0.063	1.079	0.177	3.315*

* 0.01 düzeyinde anlamlı

** 0.05 düzeyinde anlamlı

Başarı ihtiyacının düşük olduğu satış elemanlarında, süreç bazlı kontrolün yöneticiye güven üzerindeki etkisi $\beta=.205$; $p<0.01$ iken, başarı ihtiyacının yüksek olması durumunda, bu etkinin $\beta=.423$; $p<0.01$ ’a yükseldiği ve istatistiksel olarak

anlamli hale geldiği görülmektedir. Başarı ihtiyaçı, süreç bazlı kontrollerin yöneticiye güven üzerindeki etkisinde artış yönünde bir ılımlaştırıcı etki yapmıştır.

Başarı ihtiyaçı düşük olan satış elemanlarında, çıktı bazlı kontrolün yöneticiye güven üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsız iken ($\beta=.063$; $p>0.05$), başarı ihtiyaçıının yükseldiği durumda bu etkinin arttığı ($\beta=.177$; $p<0.01$) ve istatistiksel olarak anlamlı hale geldiği görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, başarı ihtiyaçı arttıka çıktı bazlı kontrollerin yöneticiye güveni etkileme düzeyi artmaktadır. Yani başarı ihtiyaçı, çıktı bazlı kontrollerin yöneticiye güven üzerindeki etkisinde artış yönünde bir ılımlaştırıcı etki yapmıştır.

Başarı ihtiyaçıının düşük ve yüksek olması durumunda, satış yönetimi kontrol sistemlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine yönelik regresyon modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan üç ayrı regresyon modelinde de bağımlı değişken örgütsel bağlılık, bağımsız değişkenler ise, süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrollerdir. Regresyon analizi sonuçları tablo 3.38’de görülmektedir.

Tablo 3.38 Başarı İhtiyaçıının Düşük ve Yüksek Olması Durumunda, Süreç Bazlı ve ıktı Bazlı Kontrollerin rgtsel Bağlılık zerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi

	Bağımlı Değişken:					
	Model 1 rgtsel Bağlılık		Model 2 rgtsel Bağlılık Başarı İhtiyaçı Düşük (Ortalamanın Altında)		Model 3 rgtsel Bağlılık Başarı İhtiyaçı Yüksek (Ortalamanın stnde)	
Bağımsız Değişkenler	β	t	β	t	β	t
Süreç Bazlı Kontrol	0.355	9.037*	0.349	6.188*	0.301	5.352*
ıktı Bazlı Kontrol	0.116	2.946**	0.037	0.653	0.184	3.265*

* 0.01 düzeyinde anlamlı

** 0.05 düzeyinde anlamlı

Başarı ihtiyaçıının düşük olduğu satış elemanlarında, süreç bazlı kontrolün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi $\beta=.349$; $p<0.01$ iken, başarı ihtiyaçıının yüksek olması durumunda, bu etkinin $\beta=.301$; $p<0.01$ ’a düştüğü ve istatistiksel olarak anlamlı hale geldiği görülmektedir. Başarı ihtiyaçı, süreç bazlı kontrollerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde azalma yönünde bir ılımlaştırıcı etki yapmıştır.

Başarı ihtiyacı düşük olan satış elemanlarında, çıktı bazlı kontrolün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsız iken ($\beta=.037$; $p>0.05$), başarı ihtiyacının yükseldiği durumda bu etkinin arttığı ($\beta=.184$; $p<0.01$) ve istatistiksel olarak anlamlı hale geldiği görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, başarı ihtiyacı arttıkça çıktı bazlı kontrollerin örgütsel bağlılığı etkileme düzeyi artmaktadır. Yani başarı ihtiyacı, çıktı bazlı kontrollerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde artış yönünde bir ılımlatıcı etki yapmıştır.

Başarı ihtiyacının düşük ve yüksek olması durumunda, satış yönetimi kontrol sistemlerinin iç motivasyon üzerindeki etkilerine yönelik regresyon modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan üç ayrı regresyon modelinde de bağımlı değişken iç motivasyon, bağımsız değişkenler ise, süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrollerdir. Regresyon analizi sonuçları tablo 3.39'da görülmektedir.

Tablo 3.39 Başarı İhtiyacının Düşük ve Yüksek Olması Durumunda, Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin İç Motivasyon Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi

	Bağımlı Değişken:					
	Model 1 İç Motivasyon		Model 2 İç Motivasyon Başarı İhtiyacı Düşük (Ortalamanın Altında)		Model 3 İç Motivasyon Başarı İhtiyacı Yüksek (Ortalamanın Üstünde)	
Bağımsız Değişkenler	β	t	β	t	β	t
Süreç Bazlı Kontrol	0.220	5.299*	0.172	2.891*	0.238	4.049*
Çıktı Bazlı Kontrol	-0.011	-0.266	0.014	0.243	-0.040	-0.679

* 0.01 düzeyinde anlamlı

Başarı ihtiyacının düşük olduğu satış elemanlarında, süreç bazlı kontrolün iç motivasyon üzerindeki etkisi $\beta=.172$; $p<0.01$ iken, başarı ihtiyacının yüksek olması durumunda, bu etkinin $\beta=.238$; $p<0.01$ 'a yükseldiği ve istatistiksel olarak anlamlı hale geldiği görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, başarı ihtiyacı arttıkça süreç bazlı kontrollerin iç motivasyonu etkileme düzeyi artmaktadır.

Başarı ihtiyacı düşük olan satış elemanlarında, çıktı bazlı kontrolün iç motivasyon üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsız iken ($\beta=.014$; $p>0.05$), başarı ihtiyacının yükseldiği durumda bu etkinin düştüğü ($\beta=-.040$; $p>0.05$), ancak

hala istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, çıktı bazlı kontrollerin iç motivasyon üzerindeki etkisinde, başarı ihtiyacının ılımlaştırıcı değişken etkisinden bahsedilemez.

Başarı ihtiyacının düşük ve yüksek olması durumunda, satış yönetimi kontrol sistemlerinin satış performansına yönelik iş gerilimi üzerindeki etkilerine yönelik regresyon modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan üç ayrı regresyon modelinde de bağımlı değişken satış performansına yönelik iş gerilimi, bağımsız değişkenler ise, süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrollerdir. Regresyon analizi sonuçları tablo 3.40'da görülmektedir.

Tablo 3.40 Başarı İhtiyacının Düşük ve Yüksek Olması Durumunda, Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin Satış Performansına Yönelik İş Gerilimi Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi

	Bağımlı Değişken:					
	Model 1 Satış Performansına Yönelik İş Gerilimi		Model 2 Satış Performansına Yönelik İş Gerilimi Başarı İhtiyacı Düşük (Ortalamanın Altında)		Model 3 Satış Performansına Yönelik İş Gerilimi Başarı İhtiyacı Yüksek (Ortalamanın Üstünde)	
Bağımsız Değişkenler	β	t	β	t	β	t
Süreç Bazlı Kontrol	-0.214	-5.155*	-0.163	-2.735*	-0.296	-5.155*
Çıktı Bazlı Kontrol	-0.038	-0.915	0.011	0.187	-0.079	-1.375

* 0.01 düzeyinde anlamlı

Başarı ihtiyacının düşük olduğu satış elemanlarında, süreç bazlı kontrolün satış performansına yönelik iş gerilimi üzerindeki etkisi $\beta=-.163$; $p<0.01$ iken, başarı ihtiyacı yükseldiğinde, bu etkinin $\beta=-.296$; $p<0.01$ 'a düştüğü ve istatistiksel olarak anlamlı hale geldiği görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, başarı ihtiyacı arttıkça süreç bazlı kontrollerin satış performansına yönelik iş gerilimini etkileme düzeyi azalmaktadır. Yani başarı ihtiyacı, süreç bazlı kontrollerin satış performansına yönelik iş gerilimi üzerindeki etkisinde azalma yönünde bir ılımlaştırıcı etki yapmıştır.

Başarı ihtiyacı düşük olan satış elemanlarında, çıktı bazlı kontrolün satış performansına yönelik iş gerimi üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsız iken ($\beta=.011$; $p>0.05$), başarı ihtiyacının yükseldiği durumda bu etkinin negatif yönde azaldığı ($\beta=-.079$; $p>0.05$) ancak hala istatistiksel olarak anlamsız olduğu

görülmektedir. Bu sonuçlara göre, çıktı bazlı kontrollerin satış performansına yönelik iş gerilimi üzerindeki etkisinde başarı ihtiyacının ılımlatıcı değişken etkisinden bahsedilemez.

3.9.7.3. Satış Elemanı İşle İlgili Yönelimlerinin Satış Elemanı Davranış Performansı Üzerindeki Etkilerinde Başarı İhtiyacının İlimlatıcı Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Başarı ihtiyacının düşük ve yüksek olması durumunda, satış elemanı işle ilgili yönelimlerinin satış elemanı davranış performansı üzerindeki etkilerine yönelik regresyon modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan üç ayrı regresyon modelinde de bağımlı değişken satış elemanı davranış performansıdır, bağımsız değişkenler ise, öğrenme yönelimi ve performans yönelimidir. Regresyon analizi sonuçları ise tablo 3.41’de verilmiştir.

Tablo 3.41 Başarı İhtiyacının Düşük ve Yüksek Olması Durumunda, Satış Elemanı İşle İlgili Yönelimlerinin Satış Elemanı Davranış Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi

	Bağımlı Değişken:					
	Model 1 Satış Elemanı Davranış Performansı		Model 2 Satış Elemanı Davranış Performansı Başarı İhtiyacı Düşük (Ortalamanın Altında)		Model 3 Satış Elemanı Davranış Performansı Başarı İhtiyacı Yüksek (Ortalamanın Üstünde)	
Bağımsız Değişkenler	β	t	β	t	β	t
Öğrenme Yönelimi	0.249	6.081*	0.176	2.952*	0.156	2.625*
Performans Yönelimi	0.254	6.186*	0.196	3.297*	0.264	4.436*

* 0.01 düzeyinde anlamlı

Başarı ihtiyacının düşük olduğu satış elemanlarında, öğrenme yöneliminin satış elemanı davranış performansı üzerindeki etkisi $\beta=.176$; $p<0,01$ iken, başarı ihtiyacının yükselmesi durumunda, bu etkinin $\beta=.156$; $p<0,01$ ’a düştüğü ve istatistiksel olarak anlamlı hale geldiği görülmektedir. Satış elemanlarının başarı ihtiyacı yükseldikçe öğrenme yöneliminin satış elemanı davranış performansını etkileme düzeyi azalmaktadır. Yani başarı ihtiyacı, öğrenme yöneliminin satış elemanı davranış performansı üzerindeki etkisinde azalma yönünde bir ılımlatıcı etki yapmıştır.

Başarı ihtiyacının düşük olduğu satış elemanlarında, performans yöneliminin satış elemanı davranış performansı üzerindeki etkisi $\beta=.196$; $p<0,01$ iken, başarı ihtiyacının yükselmesi durumunda, bu etkinin $\beta=.264$; $p<0,01$ 'a yükseldiği ve istatistiksel olarak anlamlı hale geldiği görülmektedir. Satış elemanlarının başarı ihtiyacı yükseldikçe, performans yöneliminin satış elemanı davranış performansını etkileme düzeyi artmaktadır. Bu bulgular doğrultusunda, başarı ihtiyacı, performans yöneliminin satış elemanı davranış performansı üzerindeki etkisinde artış yönünde bir ılımlaştırıcı etki yapmıştır.

3.9.7.4. Satış Elemanı İş Algılarının Satış Elemanı Davranış Performansı Üzerindeki Etkilerinde Başarı İhtiyacının İlimlaştırıcı Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Başarı ihtiyacının düşük ve yüksek olması durumunda, satış elemanı iş algılarının satış elemanı davranış performansı üzerindeki etkilerine yönelik regresyon modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan üç ayrı regresyon modelinde de bağımlı değişken satış elemanı davranış performansdır, bağımsız değişkenler ise, yöneticiye güven, örgütsel bağlılık, iç motivasyon ve satış performansına yönelik iş gerilimidir. İlgili regresyon analizi sonuçları ise tablo 3.42'de görülmektedir.

Tablo 3.42 Başarı İhtiyacının Düşük ve Yüksek Olması Durumunda, Satış Elemanı İş Algılarının Satış Elemanı Davranış Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi

	Bağımlı Değişken:					
	Model 1 Satış Elemanı Davranış Performansı		Model 2 Satış Elemanı Davranış Performansı Başarı İhtiyacı Düşük (Ortalamanın Altında)		Model 3 Satış Elemanı Davranış Performansı Başarı İhtiyacı Yüksek (Ortalamanın Üstünde)	
Bağımsız Değişkenler	β	T	β	t	β	t
Yöneticiye Güven	0.123	2.662***	0.044	0.681	0.184	2.713*
Örgütsel Bağlılık	0.260	5.165*	0.257	3.590*	0.057	0.785
İç Motivasyon	0.041	0.904	-0.004	-0.065	0.076	1.127
Satış Performansına Yönelik İş Gerilimi	-0.013	-0.299	-0.067	-1.103	-0.066	-1.024

* 0.01 düzeyinde anlamlı

*** 0.1 düzeyinde anlamlı

Başarı ihtiyacı düşük olan satış elemanlarında, yöneticiye güvenin satış elemanı performansı üzerindeki etkisi pozitif ve istatistiksel olarak anlamsız iken ($\beta=.044$; $p>0.05$), başarı ihtiyacının yükseldiği durumda, bu etkinin arttığı ($\beta=.184$; $p<0.01$) ve istatistiksel olarak da anlamlı hale geldiği görülmektedir. Başarı ihtiyacı, yöneticiye güvenin satış elemanı davranış performansı üzerindeki etkisinde artış yönünde bir ılımlaştırıcı etki yapmıştır.

Başarı ihtiyacının düşük olduğu satış elemanlarında, örgütsel bağlılığın satış elemanı davranış performansı üzerindeki etkisi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı iken ($\beta=.257$; $p<0.01$), başarı ihtiyacının yükseldiği durumda, bu etkinin azaldığı ($\beta=.057$; $p>0.05$) ve istatistiksel olarak anlamsız hale geldiği görülmektedir. Yani başarı ihtiyacı düşük olan satış elemanlarında, örgütsel bağlılığın satış elemanı davranış performansını, başarı ihtiyacı yüksek olanlara oranla daha fazla etkilediğini söyleyebiliriz. Başarı ihtiyacı, örgütsel bağlılığın satış elemanı davranış performansı üzerindeki etkisinde azalma yönünde bir ılımlaştırıcı etki yapmıştır.

Başarı ihtiyacı düşük olan satış elemanlarında, iç motivasyonun satış elemanı davranış performansı üzerindeki etkisi negatif ve istatistiksel olarak anlamsız iken ($\beta=-.004$; $p>0.05$), başarı ihtiyacının yükseldiği durumda, bu etkinin pozitif yönde arttığı ($\beta=.076$; $p>0.05$) ancak hala istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmektedir. Beta katsayısında bir artış olmasına rağmen, başarı ihtiyacı yüksek olan grupta, iç motivasyonun satış elemanı davranış performansı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsız olduğu için, başarı ihtiyacının ılımlaştırıcı etkisinden bahsedilemez.

Başarı ihtiyacının düşük olduğu satış elemanlarında, satış performansına yönelik iş geriliminin satış elemanı davranış performansı üzerindeki etkisi negatif ve istatistiksel olarak anlamsız iken ($\beta=-.067$; $p>0.05$), başarı ihtiyacının yükseldiği durumda, bu etkinin çok az arttığı ($\beta=-.066$; $p>0.05$) ancak hala istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, başarı ihtiyacının ılımlaştırıcı bir etkisi olduğundan bahsedilemez.

3.9.8. Bağımsız Değişkenlerin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkilerinde Yakın İlişki İhtiyacının Ilımlaştırıcı Rolü

Çalışmada yakın ilişki ihtiyacının ılımlaştırıcı etkisi başarı ihtiyacında olduğu gibi, alt- grup analizi (subgroup) ile test edilmiştir. Bu amaçla satış elemanları, yakın ilişki ihtiyacı algısına göre iki gruba ayrılmıştır. Aritmetik ortalamasının üzerindeki değerlere sahip satış elemanları yüksek yakın ilişki ihtiyacı olanlar, aritmetik ortalamasının altındaki değerlere sahip satış elemanları ise, düşük yakın ilişki ihtiyacı olanlar grubunu oluşturmuştur. Yakın ilişki ihtiyacına göre örneklem iki gruba ayrıldıktan sonra, yüksek yakın ilişki ihtiyacı ve düşük yakın ilişki ihtiyacı olan gruplar için ayrı ayrı regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

3.9.8.1. Satış Yönetimi Kontrol Sistemlerinin Satış Elemanı İşle İlgili Yönelimleri Üzerindeki Etkilerinde Yakın İlişki İhtiyacının Ilımlaştırıcı Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Yakın ilişki ihtiyacının düşük ve yüksek olması durumunda, satış yönetimi kontrol sistemlerinin satış elemanı öğrenme yönelimi üzerindeki etkilerine yönelik regresyon modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan üç ayrı regresyon modelinde de bağımlı değişken öğrenme yönelimi, bağımsız değişkenler ise, süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrollerdir. Regresyon analizi sonuçları tablo 3.43'de görülmektedir.

Tablo 3. 43 Yakın İlişki İhtiyacının Düşük ve Yüksek Olması Durumunda, Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin Öğrenme Yönelimi Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi

	Bağımlı Değişken					
	Model 1 Öğrenme Yönelimi		Model 2 Öğrenme Yönelimi Yakın İlişki İht. Düşük (Ortalamanın Altında)		Model 3 Öğrenme Yönelimi Yakın İlişki İht. Yüksek (Ortalamanın Üstünde)	
Bağımsız Değişkenler	β	t	β	t	β	t
Süreç Bazlı Kontrol	0.348	8.727*	0.429	7.071*	0.189	3.492*
Çıktı Bazlı Kontrol	0.018	0.439	-0.022	-0.367	0.035	0.647

* 0.01 düzeyinde anlamlı

Yakın ilişki ihtiyacının düşük olduğu satış elemanlarında, süreç bazlı kontrolün öğrenme yönelimi üzerindeki etkisi $\beta=0.429$; $p<0.01$ iken, yakın ilişki ihtiyacının

yükseldiği durumda ise, bu etkinin $\beta=.189$; $p<0.01$ 'a düştüğü ve istatistiksel olarak anlamlı hale geldiği görülmektedir. Satış elemanlarının yakın ilişki ihtiyacı yükseldikçe, süreç bazlı kontrollerin öğrenme yönelimini etkileme düzeyi düşmektedir. Yakın ilişki ihtiyacı, süreç bazlı kontrollerin öğrenme yönelimi üzerindeki etkisinde azalma yönünde bir ılımlatıcı etki yapmıştır.

Yakın ilişki ihtiyacı düşük olan satış elemanlarında, çıktı bazlı kontrolün öğrenme yönelimi üzerindeki etkisi negatif ve istatistiksel olarak anlamsız iken ($\beta=-.022$; $p>0.05$), yakın ilişki ihtiyacının yükseldiği durumda bu etkinin pozitif yönde arttığı ($\beta=.035$; $p>0.05$) ancak hala istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmektedir. Beta katsayısında bir artış olmasına rağmen, yakın ilişki ihtiyacı yüksek olan grupta çıktı bazlı kontrolün öğrenme yönelimi üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsız olduğu için, yakın ilişki ihtiyacının, çıktı bazlı kontrolün öğrenme yönelimi üzerindeki etkisinde ılımlatıcı değişken etkisinden bahsedilemez.

Tablo 3. 44 Yakın İlişki İhtiyacının Düşük ve Yüksek Olması Durumunda, Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin Performans Yönelimi Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi

	Bağımlı Değişken					
	Model 1 Performans Yönelimi		Model 2 Performans Yönelimi Yakın İlişki İht. Düşük (Ortalamanın Altında)		Model 3 Performans Yönelimi Yakın İlişki İht. Yüksek (Ortalamanın Üstünde)	
Bağımsız Değişkenler	β	t	β	t	β	t
Süreç Bazlı Kontrol	0.344	8.613*	0.308	4.833*	0.284	5.380*
Çıktı Bazlı Kontrol	0.034	0.846	-0.032	-0.501	0.047	0.889

*0.01 düzeyinde anlamlı

Yakın ilişki ihtiyacının düşük olduğu satış elemanlarında, süreç bazlı kontrolün performans yönelimi üzerindeki etkisi $\beta=.308$; $p<0.01$ iken, yakın ilişki ihtiyacının yükseldiği durumda ise bu etkinin $\beta=.284$; $p<0.01$ 'a düştüğü ve istatistiksel olarak anlamlı hale geldiği görülmektedir. Satış elemanlarının yakın ilişki ihtiyacı yükseldikçe, süreç bazlı kontrollerin performans yönelimini etkileme düzeyi düşmektedir. Yakın ilişki ihtiyacı, süreç bazlı kontrollerin performans yönelimi üzerindeki etkisinde azalma yönünde bir ılımlatıcı etki yapmıştır.

Yakın ilişki ihtiyacı düşük olan satış elemanlarında, çıktı bazlı kontrolün performans yönelimi üzerindeki etkisi negatif ve istatistiksel olarak anlamsız iken ($\beta=-.032$; $p>0.05$), yakın ilişki ihtiyacının yükseldiği durumda bu etkinin pozitif yönde arttığı ($\beta=.047$; $p>0.05$), ancak hala istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmektedir. Beta katsayısında bir artış olmasına rağmen, yakın ilişki ihtiyacı yüksek olan grupta çıktı bazlı kontrolün performans yönelimi üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsız olduğu için, yakın ilişki ihtiyacının, çıktı bazlı kontrolün performans yönelimi üzerindeki etkisinde ılımlaştırıcı değişken etkisinden bahsedilemez.

3.9.8.2. Satış Yönetimi Kontrol Sistemlerinin Satış Elemanı İş Algıları Üzerindeki Etkilerinde Yakın İlişki İhtiyacının Ilımlaştırıcı Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Yakın ilişki ihtiyacının düşük ve yüksek olması durumunda, satış yönetimi kontrol sistemlerinin yöneticiye güven üzerindeki etkilerine yönelik regresyon modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan üç ayrı regresyon modelinde de bağımlı değişken yöneticiye güven, bağımsız değişkenler ise, süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrollerdir. Regresyon analizi sonuçları tablo 3.45’de görülmektedir.

Tablo 3. 45 Yakın İlişki İhtiyacının Düşük ve Yüksek Olması Durumunda, Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi

	Bağımlı Değişken					
	Model 1 Yöneticiye Güven		Model 2 Yöneticiye Güven Yakın İlişki İht. Düşük (Ortalamanın Altında)		Model 3 Yöneticiye Güven Yakın İlişki İht. Yüksek (Ortalamanın Üstünde)	
Bağımsız Değişkenler	β	t	β	t	β	t
Süreç Bazlı Kontrol	0.314	7.855*	0.372	6.045*	0.200	3.731*
Çıktı Bazlı Kontrol	0.119	2.990**	0.098	1.587	0.114	2.126**

* 0.01 düzeyinde anlamlı

** 0.05 düzeyinde anlamlı

Yakın ilişki ihtiyacının düşük olduğu satış elemanlarında, süreç bazlı kontrolün yöneticiye güven üzerindeki etkisi $\beta=.372$; $p<0.01$ iken, yakın ilişki ihtiyacının yükseldiği durumda ise bu etkinin $\beta=.200$; $p<0.01$ ’a düştüğü ve istatistiksel olarak

anlamli hale geldiği görülmektedir. Satış elemanlarının yakın ilişki ihtiyaçı yükseldikçe, süreç bazlı kontrollerin yöneticiye güveni etkileme düzeyi düşmektir. Yakın ilişki ihtiyaçı, süreç bazlı kontrollerin yöneticiye güven üzerindeki etkisinde azalma yönünde bir ılımlaştırıcı etki yapmıştır.

Yakın ilişki ihtiyaçı düşük olan satış elemanlarında, çıktı bazlı kontrolün yöneticiye güven üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsız iken ($\beta=.098$; $p>0.05$), yakın ilişki ihtiyaçının yükseldiği durumda bu etkinin arttığı ($\beta=.114$; $p<0.05$) ve istatistiksel olarak anlamlı hale geldiği görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, yakın ilişki ihtiyaçı arttıka, çıktı bazlı kontrollerin yöneticiye güveni etkileme düzeyi artmaktadır. Yani yakın ilişki ihtiyaçı, çıktı bazlı kontrollerin yöneticiye güven üzerindeki etkisinde artış yönünde bir ılımlaştırıcı etki yapmıştır.

Yakın ilişki ihtiyaçının düşük ve yüksek olması durumunda, satış yönetimi kontrol sistemlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine yönelik regresyon modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan üç ayrı regresyon modelinde de bağımlı değişken örgütsel bağlılık, bağımsız değişkenler ise, süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrollerdir. Regresyon analizi sonuçları tablo 3.46'da görülmektedir.

Tablo 3.46 Yakın İlişki İhtiyacının Düşük ve Yüksek Olması Durumunda, Süreç Bazlı ve ıktı Bazlı Kontrollerin rgtsel Bağlılık zerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi

	Bağımlı Değişken					
	Model 1 rgtsel Bağlılık		Model 2 rgtsel Bağlılık Yakın İlişki İht. Düşük (Ortalamanın Altında)		Model 3 rgtsel Bağlılık Yakın İlişki İht. Yüksek (Ortalamanın stnde)	
Bağımsız Değişkenler	β	t	β	t	β	t
Süreç Bazlı Kontrol	0.355	9.037*	0.350	5.623*	0.274	5.209*
ıktı Bazlı Kontrol	0.116	2.946**	0.086	1.383	0.116	2.206**

* 0.01 düzeyinde anlamlı

** 0.05 düzeyinde anlamlı

Yakın ilişki ihtiyaçının düşük olduğu satış elemanlarında, süreç bazlı kontrolün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi $\beta=.350$; $p<0.01$ iken, yakın ilişki ihtiyaçının yüksek olması durumunda, bu etkinin $\beta=.274$; $p<0.01$ 'a düştüğü ve

istatistiksel olarak anlamlı hale geldiği görülmektedir. Yakın ilişki ihtiyacı, süreç bazlı kontrollerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde azalma yönünde bir ılımlaştırıcı etki yapmıştır.

Yakın ilişki ihtiyacı düşük olan satış elemanlarında, çıktı bazlı kontrolün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsız iken ($\beta=.086$; $p>0.05$), başarı ihtiyacının yükseldiği durumda bu etkinin arttığı ($\beta=.116$; $p<0.05$) ve istatistiksel olarak anlamlı hale geldiği görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, yakın ilişki ihtiyacı arttıkça çıktı bazlı kontrollerin örgütsel bağlılığı etkileme düzeyi artmaktadır. Yani yakın ilişki ihtiyacı, çıktı bazlı kontrollerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde artış yönünde bir ılımlaştırıcı etki yapmıştır.

Yakın ilişki ihtiyacının düşük ve yüksek olması durumunda, satış yönetimi kontrol sistemlerinin iç motivasyon üzerindeki etkilerine yönelik regresyon modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan üç ayrı regresyon modelinde de bağımlı değişken iç motivasyon, bağımsız değişkenler ise, süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrollerdir. Regresyon analizi sonuçları tablo 3.47’de görülmektedir.

Tablo 3.47 Yakın İlişki İhtiyacının Düşük ve Yüksek Olması Durumunda, Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin İç Motivasyon Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi

	Bağımlı Değişken:					
	Model 1 İç Motivasyon		Model 2 İç Motivasyon Yakın İlişki İht. Düşük (Ortalamanın Altında)		Model 3 İç Motivasyon Yakın İlişki İht. Yüksek (Ortalamanın Üstünde)	
Bağımsız Değişkenler	β	t	β	t	β	t
Süreç Bazlı Kontrol	0.220	5.299*	0.186	2.821*	0.163	2.988*
Çıktı Bazlı Kontrol	-0.011	-0.266	-0.071	-1.073	0.001	0.016

*0.01 düzeyinde anlamlı

Yakın ilişki ihtiyacının düşük olduğu satış elemanlarında, süreç bazlı kontrolün iç motivasyon üzerindeki etkisi $\beta=.186$; $p<0.01$ iken, yakın ilişki ihtiyacının yükselmesi durumunda, bu etkinin $\beta=.163$; $p<0.01$ ’a düştüğü ve istatistiksel olarak anlamlı hale geldiği görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, yakın ilişki ihtiyacı arttıkça süreç bazlı kontrollerin iç motivasyonu etkileme düzeyi düşmektedir.

Yakın ilişki ihtiyacı düşük olan satış elemanlarında, çıktı bazlı kontrolün iç motivasyon üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsız iken ($\beta=-.011$; $p>0.05$), başarı ihtiyacının yükseldiği durumda bu etkinin yükseldiği ($\beta=-.001$; $p>0.05$), ancak hala istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, çıktı bazlı kontrollerin iç motivasyon üzerindeki etkisinde, yakın ilişki ihtiyacının ılımlaştırıcı değişken etkisinden bahsedilemez.

Yakın ilişki ihtiyacının düşük ve yüksek olması durumunda, satış yönetimi kontrol sistemlerinin satış performansına yönelik iş gerilimi üzerindeki etkilerine yönelik regresyon modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan üç ayrı regresyon modelinde de bağımlı değişken satış performansına yönelik iş gerilimi, bağımsız değişkenler ise, süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrollerdir. Regresyon analizi sonuçları tablo 3.48'de görülmektedir.

Tablo 3.48 Yakın İlişki İhtiyacının Düşük ve Yüksek Olması Durumunda, Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin Satış Performansına Yönelik İş Gerilimi Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi

	Bağımlı Değişken					
	Model 1 Satış Performansına Yönelik İş Gerilimi		Model 2 Satış Performansına Yönelik İş Gerilimi Yakın İlişki İht. Düşük (Ortalamanın Altında)		Model 3 Satış Performansına Yönelik İş Gerilimi Yakın İlişki İht. Yüksek (Ortalamanın Üstünde)	
Bağımsız Değişkenler	β	t	β	t	β	t
Süreç Bazlı Kontrol	-0.214	-5.155*	-0.048	-0.725	-0.298	-5.644*
Çıktı Bazlı Kontrol	-0.038	-0.915	-0.111	-1.664***	0.032	0.610

* 0.01 düzeyinde anlamlı

*** 0.1 düzeyinde anlamlı

Yakın ilişki ihtiyacının düşük olduğu satış elemanlarında, süreç bazlı kontrolün satış performansına yönelik iş gerilimi üzerindeki etkisi $\beta=-.048$; $p>0.05$ iken, başarı ihtiyacı yükseldiğinde, bu etkinin $\beta=-.296$; $p<0.01$ 'a düştüğü ve istatistiksel olarak anlamlı hale geldiği görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, yakın ilişki ihtiyacı arttıkça süreç bazlı kontrollerin satış performansına yönelik iş gerilimini etkileme düzeyi azalmaktadır. Yani yakın ilişki ihtiyacı, süreç bazlı kontrollerin satış performansına yönelik iş gerilimi üzerindeki etkisinde azalma yönünde bir ılımlaştırıcı etki yapmıştır.

Yakın ilişki ihtiyacı düşük olan satış elemanlarında, çıktı bazlı kontrolün satış performansına yönelik iş gerimi üzerindeki etkisi $\beta=-.111$; $p<0.1$ iken, yakın ilişki ihtiyacı arttığında bu etkinin negatif yönde azaldığı ($\beta=.032$; $p>0.05$) ancak istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, çıktı bazlı kontrollerin satış performansına yönelik iş gerilimi üzerindeki etkisinde yakın ilişki ihtiyacının ılımlaştırıcı bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

3.9.8.3. Satış Elemanı İşle İlgili Yönelimlerinin Satış Elemanı Davranış Performansı Üzerindeki Etkilerinde Yakın İlişki İhtiyacının İlimlaştırıcı Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Yakın ilişki ihtiyacının düşük ve yüksek olması durumunda, satış elemanı işle ilgili yönelimlerinin satış elemanı davranış performansı üzerindeki etkilerine yönelik regresyon modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan üç ayrı regresyon modelinde de bağımlı değişken satış elemanı davranış performansıdır, bağımsız değişkenler ise, öğrenme yönelimi ve performans yönelimidir. Regresyon analizi sonuçları ise tablo 3.49'da verilmiştir.

Tablo 3.49 Yakın İlişki İhtiyacının Düşük ve Yüksek Olması Durumunda, Satış Elemanı İşle İlgili Yönelimlerinin Satış Elemanı Davranış Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi

	Bağımlı Değişken					
	Model 1 Satış Elemanı Davranış Performansı		Model 2 Satış Elemanı Davranış Performansı Yakın İlişki İht. Düşük (Ortalamanın Altında)		Model 3 Satış Elemanı Davranış Performansı Yakın İlişki İht. Yüksek (Ortalamanın Üstünde)	
Bağımsız Değişkenler	β	t	β	T	β	t
Öğrenme Yönelimi	0.249	6.081*	0.276	4.326*	0.184	3.352*
Performans Yönelimi	0.254	6.186*	0.220	3.444*	0.203	3.704*

*0.01 düzeyinde anlamlı

Yakın ilişki ihtiyacının düşük olduğu satış elemanlarında, öğrenme yöneliminin satış elemanı davranış performansı üzerindeki etkisi $\beta=.276$; $p<0,01$ iken, başarı ihtiyacının yükselmesi durumunda, bu etkinin $\beta=.184$; $p<0,01$ 'a düştüğü ve istatistiksel olarak anlamlı hale geldiği görülmektedir. Satış elemanlarının yakın ilişki

ihtiyacı yükseldikçe öğrenme yöneliminin satış elemanı davranış performansını etkileme düzeyi azalmaktadır.

Yakın ilişki ihtiyacının düşük olduğu satış elemanlarında, performans yöneliminin satış elemanı davranış performansı üzerindeki etkisi $\beta=.220$; $p<0,01$ iken, yakın ilişki ihtiyacının yükselmesi durumunda, bu etkinin $\beta=.203$; $p<0,01$ 'a düştüğü ve istatistiksel olarak anlamlı hale geldiği görülmektedir. Satış elemanlarının yakın ilişki ihtiyacı yükseldikçe performans yöneliminin satış elemanı davranış performansını etkileme düzeyi azalmaktadır. Bu bulgular doğrultusunda, yakın ilişki ihtiyacı, performans yöneliminin satış elemanı davranış performansı üzerindeki etkisinde azalış yönünde bir ılımlatıcı etki yapmıştır.

3.9.8.4. Satış Elemanı İş Algılarının Satış Elemanı Davranış Performansı Üzerindeki Etkilerinde Yakın İlişki İhtiyacının İlımlatıcı Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Yakın ilişki ihtiyacının düşük ve yüksek olması durumunda, satış elemanı iş algılarının satış elemanı davranış performansı üzerindeki etkilerine yönelik regresyon modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan üç ayrı regresyon modelinde de bağımlı değişken satış elemanı davranış performansdır, bağımsız değişkenler ise, yöneticiye güven, örgütsel bağlılık, iç motivasyon ve satış performansına yönelik iş gerilimidir. İlgili regresyon analizi sonuçları ise tablo 3.50'de görülmektedir.

Tablo 3.50 Yakın İlişki İhtiyacının Düşük ve Yüksek Olması Durumunda, Satış Elemanı İş Algılarının Satış Elemanı Davranış Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi

	Bağımlı Değişken					
	Model 1 Satış Elemanı Davranış Performansı		Model 2 Satış Elemanı Davranış Performansı Yakın İlişki İht.Düşük (Ortalamanın Altında)		Model 3 Satış Elemanı Davranış Performansı Yakın İlişki İht.Yüksek (Ortalamanın Üstünde)	
Bağımsız Değişkenler	β	t	β	t	β	t
Yöneticiye Güven	0.123	2.662***	0.262	3.701*	0.016	0.263
Örgütsel Bağlılık	0.260	5.165*	0.293	4.009*	0.155	2.328**
İç Motivasyon	0.041	0.904	-0.113	-1.642	0.101	1.693***
Satış Performansına Yönelik İş Gerilimi	-0.013	-0.299	0.099	1.554	-0.084	-1.439

* 0.01 düzeyinde anlamlı

** 0.05 düzeyinde anlamlı

*** 0.1 düzeyinde anlamlı

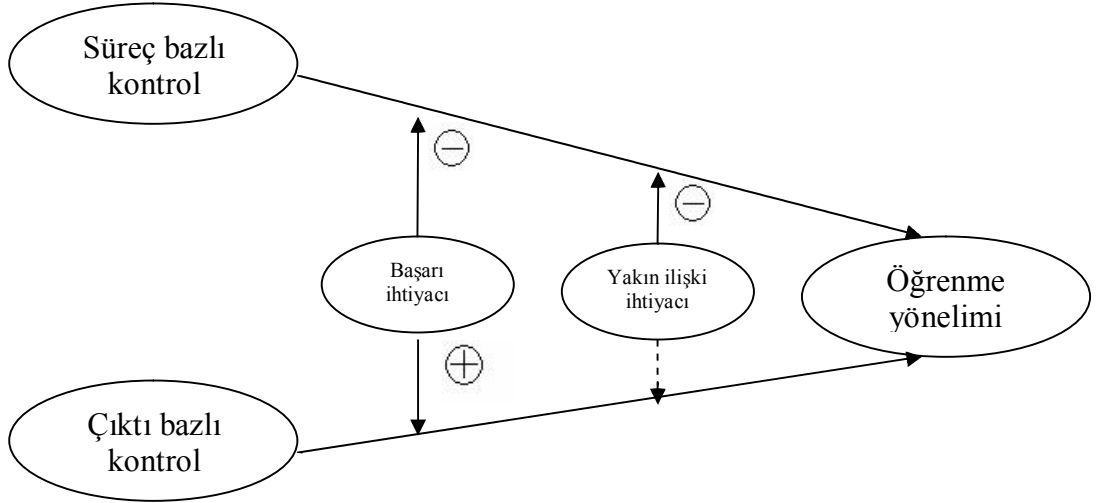
Yakın ilişki ihtiyacı düşük olan satış elemanlarında, yöneticiye güvenin satış elemanı davranış performansı üzerindeki etkisi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı iken ($\beta=.262$; $p<0.01$), yakın ilişki ihtiyacının yükseldiği durumda, bu etkinin azaldığı ($\beta=.016$; $p>0.05$) ve istatistiksel olarak da anlamsız hale geldiği görülmektedir. Yakın ilişki ihtiyacı, yöneticiye güvenin satış elemanı davranış performansı üzerindeki etkisinde azalış yönünde bir ılımlatıcı etki yapmıştır.

Yakın ilişki ihtiyacının düşük olduğu satış elemanlarında, örgütsel bağlılığın satış elemanı davranış performansı üzerindeki etkisi $\beta=.293$; $p<0.01$ iken, başarı ihtiyacının yükseldiği durumda, bu etkinin azaldığı ($\beta=.155$; $p<0.05$) görülmektedir. Yakın ilişki ihtiyacı, örgütsel bağlılığın satış elemanı davranış performansı üzerindeki etkisinde azalma yönünde bir ılımlatıcı etki yapmıştır.

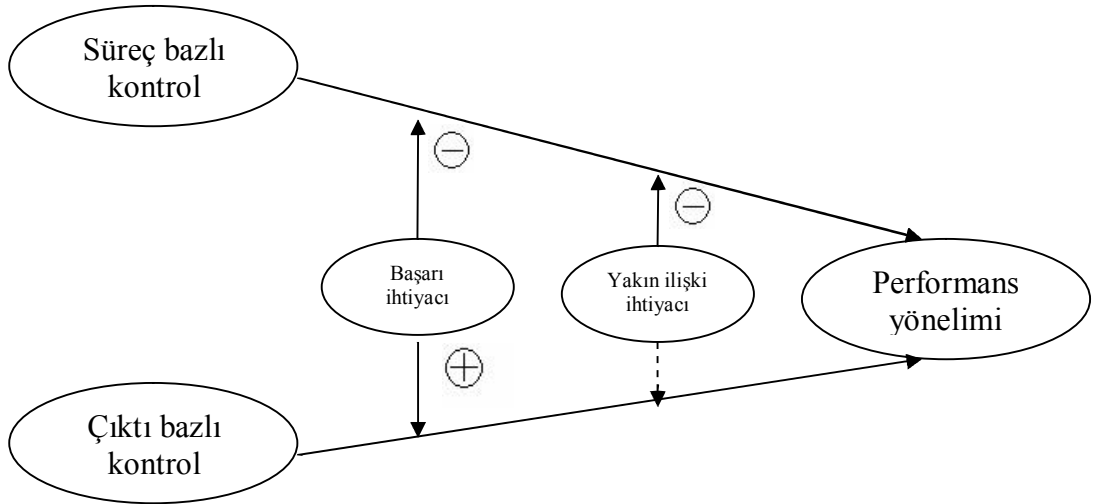
Yakın ilişki ihtiyacı düşük olan satış elemanlarında, iç motivasyonun satış elemanı davranış performansı üzerindeki etkisi negatif ve istatistiksel olarak anlamsız iken ($\beta=-.113$; $p>0.05$), yakın ilişki ihtiyacının yükseldiği durumda, bu etkinin pozitif yönde arttığı ($\beta=.101$; $p<0.05$) ve istatistiksel olarak anlamlı hale geldiği görülmektedir. Yakın ilişki ihtiyacı, iç motivasyonun satış elemanı davranış performansı üzerindeki etkisinde artış yönünde bir ılımlatıcı etki yapmıştır.

Yakın ilişki ihtiyacının düşük olduğu satış elemanlarında, satış performansına yönelik iş geriliminin satış elemanı davranış performansı üzerindeki etkisi pozitif ve istatistiksel olarak anlamsız iken ($\beta=.099$; $p>0.05$), yakın ilişki ihtiyacının yükseldiği durumda, bu etkinin negatif önde azaldığı ($\beta=-.084$; $p>0.05$) ancak hala istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, yakın ilişki ihtiyacının ılımlaştırıcı bir etkisi olduğundan bahsedilemez.

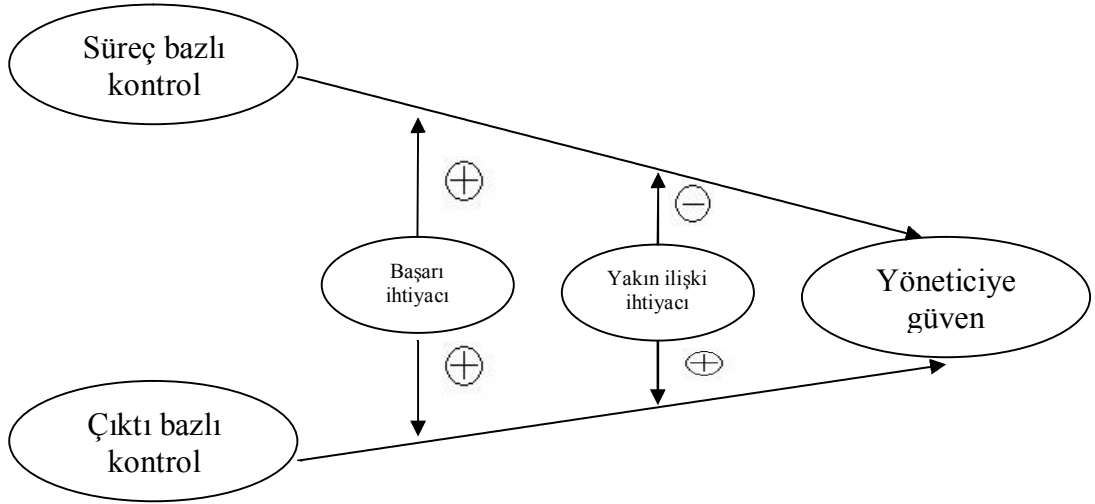
Araştırma kapsamında incelenen tüm bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerinde, başarı ihtiyacının ve yakın ilişki ihtiyacının ılımlaştırıcı rolü şekillerle gösterilerek aşağıda özetlenmiştir.



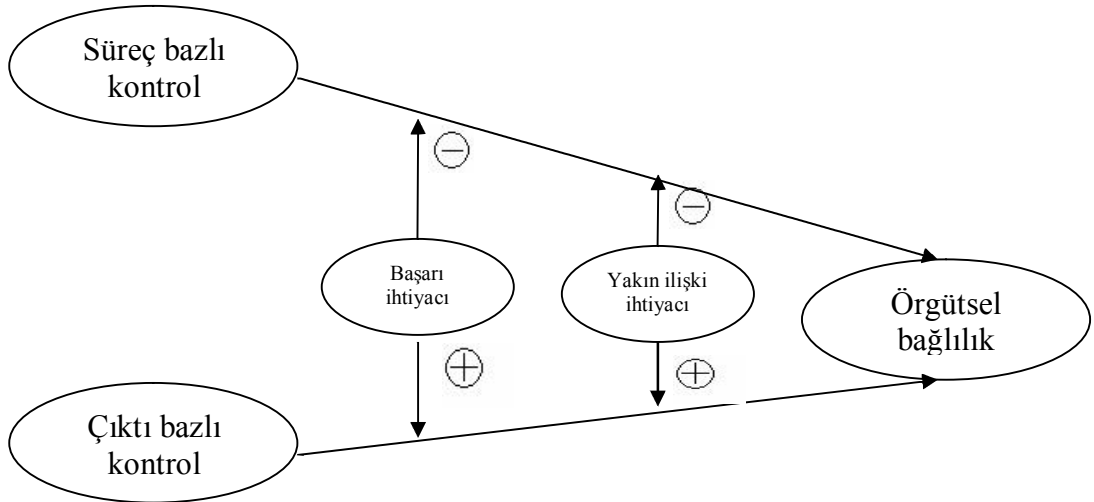
Şekil 3.3 Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin Öğrenme Yönelimi Üzerindeki Etkilerinde Başarı İhtiyacı ve Yakın İlişki İhtiyacının Ilımlaştırıcı Rolü



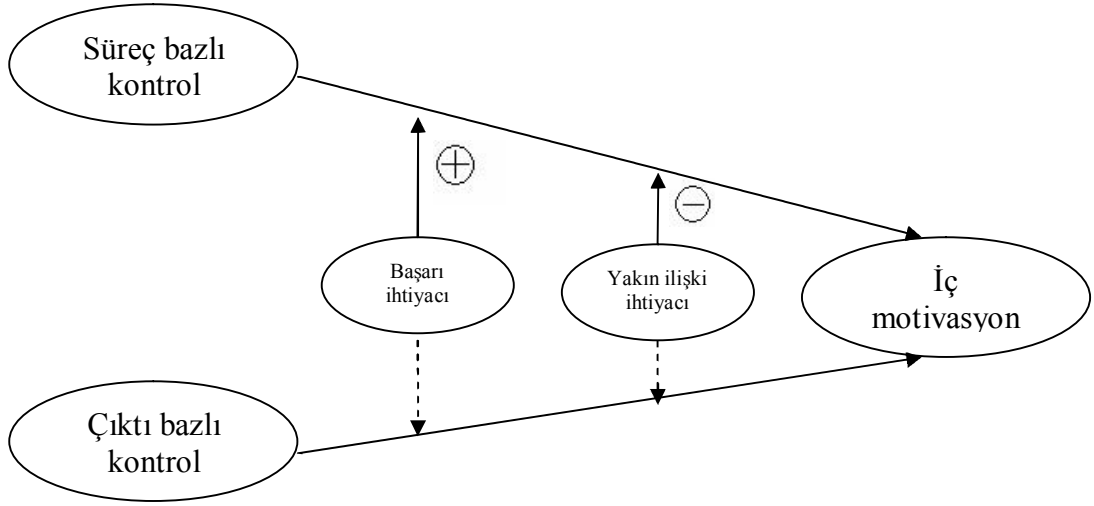
Şekil 3.4 Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin Performans Yönelimi Üzerindeki Etkilerinde Başarı İhtiyacı ve Yakın İlişki İhtiyacının Ilımlaştırıcı Rolü



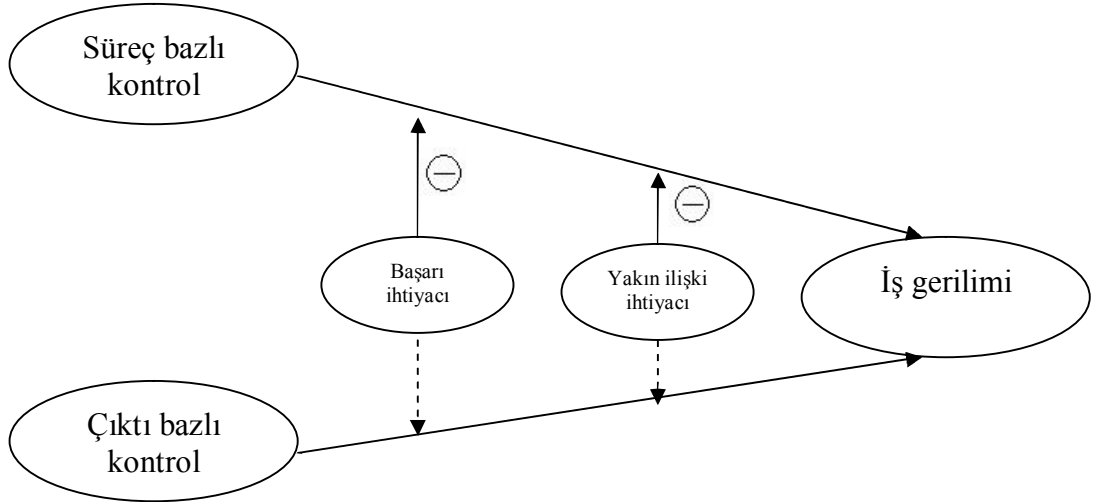
Şekil 3.5 Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkilerinde Başarı İhtiyacı ve Yakın İlişki İhtiyacının Ilımlaştırıcı Rolü



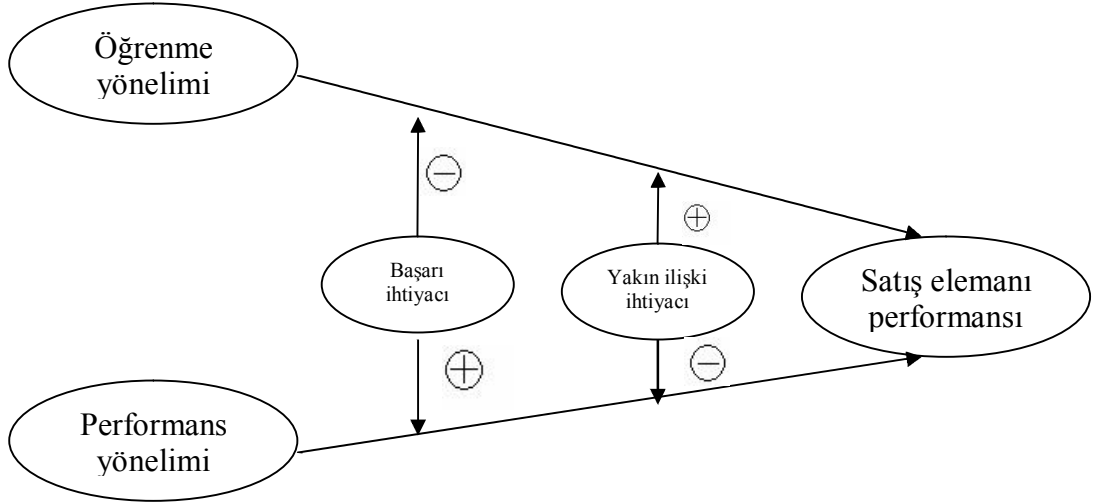
Şekil 3.6 Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerinde Başarı İhtiyacı ve Yakın İlişki İhtiyacının Ilımlaştırıcı Rolü



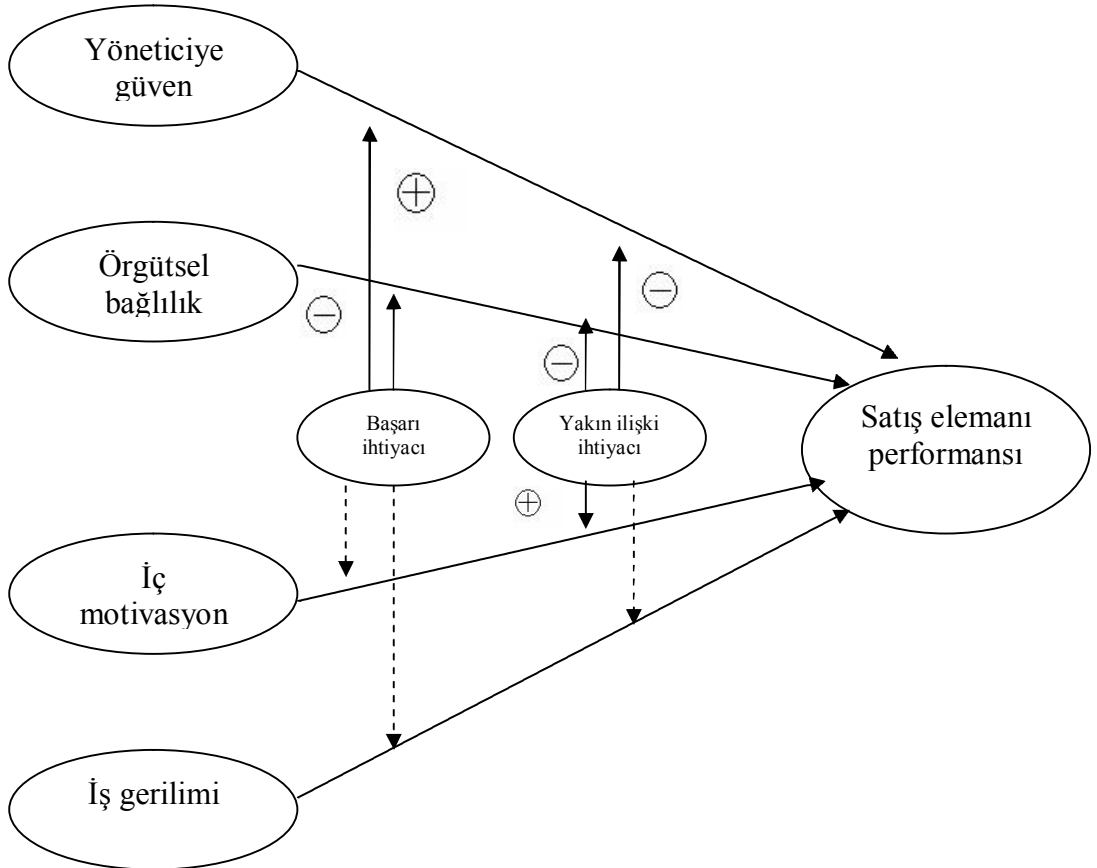
Şekil 3.7 Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin İç Motivasyon Üzerindeki Etkilerinde Başarı İhtiyacı ve Yakın İlişki İhtiyacının İlimlaştırıcı Rolü



Şekil 3.8 Süreç Bazlı ve Çıktı Bazlı Kontrollerin İş Gerilimi Üzerindeki Etkilerinde Başarı İhtiyacı ve Yakın İlişki İhtiyacının İlimlaştırıcı Rolü



Şekil 3.9 Satış Elemanı İşle İlgili Yönelimlerinin Satış Elemanı Performansı Üzerindeki Etkilerinde Başarı İhtiyacı ve Yakın İlişki İhtiyacının İlimlaştırıcı Rolü



Şekil 3.10 Satış Elemanı İş Algılarının Satış Elemanı Performansı Üzerindeki Etkilerinde Başarı İhtiyacı ve Yakın İlişki İhtiyacının İlimlaştırıcı Rolü

4. SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma kapsamında gerçekleştirilen istatistiksel analizler ile elde edilen sonuçlar, literatürdeki benzer çalışmalar ile bağlantılar kurularak özetlenmekte, bu bağlamda aşağıda belirtilen araştırma soruları cevaplandırılmaktadır:

1. Satış yönetimi kontrol sistemleri, satış elemanı işle ilgili yönelimlerini nasıl etkilemektedir?
2. Satış yönetimi kontrol sistemleri, satış elemanı iş algılarını nasıl etkilemektedir?
3. Satış yönetimi kontrol sistemleri, satış elemanı davranış performansını nasıl etkilemektedir?
4. Satış elemanı işle ilgili yönelimleri ile satış elemanı davranış performansı ilişkisi nedir?
5. Satış elemanı iş algıları ile satış elemanı davranış performansı ilişkisi nedir?
6. Satış elemanı işe yaklaşım özellikleri ile satış elemanı davranış performansı ilişkisi nedir?
7. Satış yönetimi kontrol sistemlerinin satış elemanı işle ilgili yönelimleri üzerindeki etkisinde, satış elemanı işe yaklaşım özelliklerinin ılımlaştırıcı rolü var mıdır?
8. Satış yönetimi kontrol sistemlerinin satış elemanı iş algıları üzerindeki etkisinde, satış elemanı işe yaklaşım özelliklerinin ılımlaştırıcı rolü var mıdır?
9. Satış elemanı işle ilgili yönelimlerinin satış elemanı davranış performansı üzerindeki etkisinde, satış elemanı işe yaklaşım özelliklerinin ılımlaştırıcı rolü var mıdır?
10. Satış elemanı iş algılarının satış elemanı davranış performansı üzerindeki etkisinde, satış elemanı işe yaklaşım özelliklerinin ılımlaştırıcı rolü var mıdır?

Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgulara ve araştırma hipotezlerinin kabul ve red durumlarına göre oluşturulmuş yapısal modelin son durumu şekil 3.2’de görülmektedir. Bu model, satış yönetimi kontrol sistemleri ile satış elemanının işle ilgili yönelimleri, iş algıları ve satış elemanı davranış performansı arasındaki

ilişkiler açısından varılan temel sonuçları göstermektedir. Model ayrıca, satış elemanının işle ilgili yönelimlerinin, iş algılarının ve işe yaklaşım özelliklerinin satış elemanı davranış performansı üzerindeki etkilerine ilişkin temel sonuçlar ile satış elemanı işe yaklaşım özelliklerinin bu ilişkilerdeki ılımlaştırıcı etkisini de ortaya koymaktadır.

Yine bu bölümün sonunda araştırmada elde edilen bulgular ışığında, satış yöneticileri için uygulamaya yönelik, gelecekte bu konuda çalışma yapacak araştırmacılara da araştırmaya yönelik öneriler sunulmaktadır.

4.1. Bulguların Özeti

Analizler sonucunda elde edilen bulgular ışığında, bu bölümde değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkileri tek tek ortaya konmuş, önceki araştırmaların sonuçlarıyla kıyaslamalı olarak değerlendirmeler yapılmıştır.

4.1.1. Satış Yönetimi Kontrol Sistemlerinin Satış Elemanı İşle İlgili Yönelimleri Üzerindeki Etkileri

Araştırmada ileri sürülen hipotezleri test etmek üzere kurulmuş olan regresyon modelleri önemli bulgular ortaya koymaktadır. Araştırma kapsamında süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrollerin, satış elemanı işle ilgili yönelimleri (öğrenme yönelimi ve performans yönelimi) üzerindeki etkisi test edilmeye çalışılmış ve literatürü destekler nitelikte bilgilere ulaşılmıştır.

Öğrenme yönelimi olan satış elemanları, satış yetenek ve becerilerini sürekli olarak geliştirmek konusunda güçlü bir isteğe sahiptirler; onlar başarı koşullarını, yeteneklerini geliştirme fırsatları olarak görürler.

Süreç bazlı kontrol sistemini uygulayan yöneticiler, daha çok bir koç gibidir. Böyle bir satış yöneticisi, satış elemanlarının davranışlarının kalitesini artıran beceri ve yeteneklerin (örneğin görüşme becerileri, satış kapatma becerileri) geliştirilmesi üzerine odaklanmaktadır. Beceri ve yetenekler üzerinde odaklanmak, satış

elemanlarının süreçsel bilgilerini artırmakta, böylelikle onların bir işi yerine getirmek için daha iyi yolları öğrenmelerini sağlamakta ve onları motive etmektedir.

Performans yönelimi altında satış elemanları, yönetici ve çalışma arkadaşlarından becerileri ve yetenekleriyle ilgili olumlu değerlendirmeler almaya çalışmaktadırlar. Satış elemanlarına beceri ve yeteneklerini geliştirmek için rehberlik etme, yöneticilerin satış elemanlarının yeteneklerini değerlendirmek için zaman ayırmalarını ve çaba göstermelerini gerektirmektedir. Bu şekilde zaman ayırma ve çaba gösterme, yöneticilerin satış elemanlarının bireysel olarak güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmasını ve onlara yararlı tavsiyeler, bilgi ve ipuçları sunmalarını sağlar. Böylelikle de satış elemanlarının performans yönelimi artış göstermektedir.

Araştırmada gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda, süreç bazlı kontrollerin hem öğrenme yönelimi ile hem de performans yönelimi ile pozitif yönde ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Bu durum literatürdeki benzer çalışmaları destekler niteliktedir (Stathakopoulos, 1996, p. 10; Kohli et al., 1998, p. 270).

Literatürdeki çalışmaların ve ileri sürmüş olduğumuz hipotezlerin aksine, çıktı bazlı kontrollerin öğrenme yönelimi ve performans yönelimi üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Bu sonucun nedenlerinin anlaşılabilmesi için daha fazla araştırma yapılması yararlı olacaktır.

4.1.2. Satış Yönetimi Kontrol Sistemlerinin Satış Elemanı İş Algıları Üzerindeki Etkileri

Araştırmada ileri sürülen hipotezleri test etmek üzere kurulmuş olan regresyon modelleri önemli bulgular ortaya koymaktadır. Süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrollerin, satış elemanının iş algılarından yöneticiye güven üzerindeki etkisine yönelik olarak uygulanan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, süreç bazlı kontrollerin yöneticiye güven ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Bu sonuç, bugüne kadar bu konuda yapılmış diğer araştırmaların sonuçlarını da desteklemektedir (Oliver and Anderson, 1994, p. 54; Atuahene- Li and Gima, 2002, p. 73).

Yöneticiye güven, satış elemanının yöneticisini iyi niyetli olarak algılama ve yöneticinin satış elemanının iyiliği ile gerçekten ilgili olduğuna ve ihtiyaçlarına yeterli ilgi gösterdiğine inanma derecesi olarak tanımlanmaktadır. Yöneticiye güven, yöneticinin satış elemanına olan duygusal bağı ya da bağlılığına ima etmektedir (Atuahene – Gima and Li, 2002, p. 63).

Süreç bazlı kontrol, çıktı üretme baskısını azaltmaktadır, çünkü satış elemanından ziyade örgüt, performans riskinin büyük bir bölümünü üstlenmektedir. Ayrıca, süreç bazlı kontrol, yöneticinin satış elemanına yönelik ilgi, özen ve desteğine ilişkin önemli katkılar da sağlamaktadır.

Daha önce bu konuda yapılmış olan araştırmaların sonuçlarını destekler nitelikte olarak bu çalışmada da, süreç bazlı kontrolün yöneticiye güven üzerinde etkili bir faktör olduğu görülmektedir.

Araştırmanın sonuçları, literatürdeki çalışmaların ve ileri sürmüş olduğumuz hipotezlerin aksine, çıktı bazlı kontrolün yöneticiye güven üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin bulunmadığını ortaya çıkarmıştır.

Örgütsel bağlılık, satış elemanlarının firmalarının değer, inanç ve hedeflerini kabul etme, firmanın hedefleri doğrultusunda yüksek düzeyde çaba göstermeye istekli olma ve örgütte kalmaya hevesli olma derecesini ifade etmektedir (Dubinski et al., 2002, p. 594). Satış elemanlarının örgüte bağlılığı, onların örgüte olan sadakatlerinin güçlülüğüne işaret etmektedir.

Süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrollerin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine yönelik olarak uygulanan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, hem süreç bazlı kontrolün hem de çıktı bazlı kontrolün örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkili olduğu görülmektedir. Ancak standart beta (β) katsayıları kıyaslandığında, süreç bazlı kontrolün çıktı bazlı kontrolden örgütsel bağlılık üzerinde daha fazla etkili olduğu görülmektedir. Bu sonuç, bugüne kadar bu konuda yapılmış diğer araştırmaların sonuçlarını da desteklemektedir (Anderson and Oliver, 1987, p. 85; Cravens et al., 1993, p. 48; Oliver and Anderson, 1994, p. 62).

Satış yönetiminde satış elemanı motivasyonunun önemli olduğu uzun süreden beri kabul görmektedir (Anderson and Oliver, 1987; Chowdhury, 1993; Dubinsky et al., 1994; Walker et al., 1997, Miao et al., 2007, p. 1).

İç motivasyon, bireyin iyi performans göstermesinin sonucu olarak subjektif duygularla motive olma derecesidir. İçsel olarak motive olan bir birey, yeterlilik, kişisel gelişim ve kişisel kontrol duyguları gibi kişinin yönetimindeki ödüllerden dolayı bir görevi yerine getirir (McClelland, 1961; Duxbury et al. 1996, p. 48).

İç motivasyon, satış elemanı temellidir. Özellikle içsel olarak motive olan satış elemanları, daha üst düzeydeki ödülleri elde etmeyi istedikleri için isteğe bağlı çaba ortaya koymaktadırlar.

Daha önce bu konuda yapılmış olan araştırmaların (Anderson and Oliver, 1987, p. 86; Cravens et al., 1993, p. 48; Oliver and Anderson, 1994, p. 62; Stathakopoulos, 1996, p. 10; Baldauf et al., 2002, p. 596) sonuçlarını destekler nitelikte olarak bu çalışmada da, süreç bazlı kontrolün iç motivasyon üzerinde pozitif yönde etkili olduğu görülmektedir. Buna karşın bizim çalışmamızda, çıktı bazlı kontrol ile iç motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır.

Kontroller, satış yöneticileri için pozitif çıktılar üretmek için uygulansa da, kullanımda olan kontrollerden negatif çıktılar da doğabilir (Jaworski and McInnis, 1989, p. 407). Uygulanmakta olan kontrollerin negatif sonuçlarına işaret eden kavramların başında da iş gerilimi gelmektedir.

Daha önce de açıkladığı gibi, iş gerilimi, bireyin işle ilgili konularda psikolojik olarak rahatsız olma derecesidir. Uzun süreli ve yüksek düzeydeki iş gerilimi, satış elemanlarında çeşitli fonksiyonel olmayan tepkilere (gerilim kaynağından uzak durma, gerileme neden olan olgu ya da bireye tepki vermede gecikmeler, geri çekilme, duyguları bastırma, bahane bulma, sağlığın bozulması ve alkolizm) yol açabilir. (Kelly and Hise, 1980, p. 124).

Süreç bazlı kontrollerin, satış performansına yönelik iş gerilimi üzerindeki etkisine yönelik olarak uygulanan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, süreç

bazlı kontrolün satış performansına yönelik iş gerilimi üzerinde negatif yönde etkili olduğu görülmektedir. Elde ettiğimiz sonuç, bugüne kadar bu konuda yapılmış diğer araştırmaların sonuçlarını da destekler niteliktedir (Jaworski and McInnis, 1989, p. 409; Challagalla, 1997, p. 162). Ancak analiz sonuçlarına göre, çıktı bazlı kontrol ile satış performansına yönelik iş gerilimi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

4.1.3. Satış Yönetimi Kontrol Sistemlerinin Satış Elemanı Davranış Performansı Üzerindeki Etkileri

Süreç bazlı ya da çıktı bazlı kontrole önem vermelerine bağlı olarak, satış yöneticilerinin faaliyetlerinin satış elemanı davranış performansı üzerinde etkileri bulunmaktadır.

Geleneksel olarak, satış yöneticileri satış elemanı performansını değerlendirmede, temelde satış sonuçlarına (çıktılar) önem vermiştir. Bununla birlikte satış yöneticilerinin, satış elemanlarının takım ve müşteri ilişkileri oluşturma faaliyetleri ile satış sonuçlarının öneminin farkına vardıkça, davranış performansına geçmişte olduğundan daha fazla önem vermektedir. Sonuçlar önemlidir, ancak yöneticiler, aynı zamanda satış elemanının satış çıktılarını oluşturan davranışını (girdi) da izlemektedir (Piercy et al., 2004, p. 36).

Süreç bazlı kontrolü uygulayan satış yöneticilerinin, çıktı bazlı kontrolü uygulayan yöneticilere kıyasla, gözleme ve yönlendirme faaliyetleriyle daha fazla ilgilendikleri, satış elemanlarını satış sonuçlarından daha subjektif ve karmaşık ölçümlerle değerlendirdikleri ve daha yüksek düzeylerde sabit ücret kullandıkları görülmektedir.

Araştırma kapsamında süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrollerin, satış elemanı davranış performansı üzerindeki etkisi test edilmeye çalışılmış ve süreç bazlı kontroller açısından elde edilen sonucun literatürü destekler nitelikte olduğu görülmüştür (Anderson and Oliver, 1987; Cravens et al., 1993; Oliver and Anderson,

1994; Piercy et al., 1996, p. 91; Piercy et al., 1999, p. 103; Baldauf et al., 2001, p. 113).

Bu sonuç, süreç bazlı kontrolün satış elemanı davranış performansı üzerinde etkili bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, çıktı bazlı kontrol ile satış elemanı davranış performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

4.1.4. Satış Elemanı İşle İlgili Yönelimlerinin Satış Elemanı Davranış Performansı Üzerindeki Etkileri

Satış elemanı işle ilgili yönelimleri olarak ele alınan öğrenme yönelimi ve performans yöneliminin satış elemanı davranış performansı üzerindeki etkisine yönelik olarak uygulanan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, hem öğrenme yöneliminin hem de performans yöneliminin satış elemanı davranış performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Bu durum literatürdeki benzer çalışmaları destekler niteliktedir.

Daha önce de açıklandığı gibi öğrenme yöneliminin, muhtemelen satış elemanlarının işlerini sevdikleri için onları daha çok çalışmaya teşvik etmesi, böylelikle de daha yüksek performansla yol açtığı görülmektedir. Ayrıca, öğrenme yönelimli olan satış elemanları, tepkilerini satış koşullarına uyarlama eğilimi göstermekte ve bu nedenle daha yüksek düzeylerde performans ortaya koymaktadırlar (Sujan et al., 1994, pp. 42- 44).

Performans yönelimi olan satış elemanları, diğer bireylerden ödül ve / veya takdir elde etmenin aracı olarak iyi performans gösterme üzerine odaklanmaktadır. Bunlar, performanslarını sürekli olarak yönetsel beklentiler ve çalışma arkadaşlarının performansları ile kıyaslarlar. Bu bireylerin, diğer bireylerden takdir görme isteklerinin, onları işlerinde daha fazla çaba göstermeye teşvik ettiği tahmin edilmektedir. Bu da, daha yüksek performansla yol açmaktadır.

4.1.5. Satış Elemanı İş Algılarının Satış Elemanı Davranış Performansı Üzerindeki Etkileri

Satış elemanı iş algılarından yöneticiye güvenin, satış elemanı davranış performansı üzerindeki etkisine yönelik olarak uygulanan regresyon analizi sonucu incelendiğinde, yöneticiye güvenin satış elemanı davranış performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Elde ettiğimiz sonuç, bugüne kadar bu konuda yapılmış diğer araştırmaların (Atuahene- Gima and Li, 2002, p. 67) sonuçlarını da destekler niteliktedir.

Yöneticisine güvenen bir satış elemanı, adaletli muamele göreceğine ve adil ödüller alacağına inandığından, işini yerine getirmedeki bağlılığı da artmaktadır. Ayrıca satış yöneticileri, satış performansını artırmak için, satış elemanına tavsiyelerde bulunmakta ve ona ulaşması için performans hedefleri belirlemektedir. Yöneticiye güvenin, satış elemanının yöneticinin tavsiye ve hedeflerini kabulünü artırması ve böylelikle onun daha fazla çalışması için harekete geçirmektedir (Atuahene- Gima and Li, 2002, p. 67).

Satış elemanlarının örgütsel bağlılığının, satış elemanı davranış performansı üzerindeki etkisine yönelik olarak uygulanan regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular literatürdeki çalışmaları (Piercy et al., 1996, p. 92; Baldauf et al. , 2002, p. 600) destekler niteliktedir. Sonuçlar bize, örgütsel bağlılığın satış elemanı davranış performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir.

Örgütsel bağlılık, bireyin belirli bir örgütle özdeşleşme ve bu örgüte güçlü bağlanma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Porter et al., 1974; Lau and Huank, 1999, p. 149). Ayrıca örgütsel bağlılık, bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık, bireylerin firmalarının değer, inanç ve hedeflerini kabul etme, firmanın hedefleri doğrultusunda yüksek düzeyde çaba göstermeye istekli olma ve örgütte kalmaya hevesli olma derecesini ifade etmektedir (Dubinski et al., 2002, p. 594). Bu nedenle satış elemanlarının örgüte olan bağlılıkları onların performansını artıracaktır.

Satış elemanlarının iç motivasyonunun, satış elemanı davranış performansı üzerindeki etkisine yönelik olarak uygulanan regresyon analizi sonuçları, literatürdeki çalışmaların (Barker, 1999, p. 97; Baldauf et al. , 2002, p. 596) ve ileri sürmüş olduğumuz hipotezin aksine, iç motivasyon ile satış elemanı davranış performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını ortaya çıkarmıştır.

İç motivasyon, bireyin iyi performans göstermesinin sonucu olarak subjektif duygularla motive olma derecesidir. İçsel olarak motive olan bir birey, yeterlilik, kişisel gelişim ve kişisel kontrol duyguları gibi kişinin yönetimindeki ödüllerden dolayı bir görevi yerine getirir (McClelland, 1961; Duxbury et al. 1996, p. 48).

Özellikle içsel olarak motive olan satış elemanları, kendilerini kışkırtan faaliyetlerle meşgul olmaya odaklanırlar. Aslında onların, kendilerine içsel kaynaklı (daha üst sıradaki) ödüller elde etmelerine izin veren uğraşları aramaları muhtemeldir. Böyle yapmak, onların rutin olmayan görevleri ya da standartları aşan olağandışı sorumlulukları yerine getirmelerini gerektirebilir. Bu nedenle de satış elemanları yüksek düzeylerde davranış performansı ortaya koyacaklardır.

Yine araştırma sonuçları incelendiğinde, satış performansına yönelik iş geriliminin, satış elemanı davranış performansı üzerindeki etkisine yönelik ileri sürdüğümüz hipotez ve literatürdeki paralel çalışmaların (Pool, 2000, pp. 41- 42; Hochwarter et al., 2007, p. 233) aksine, satış performansına yönelik iş gerilimi ile satış elemanı davranış performansı arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmadığı ortaya çıkmıştır.

İş gerilimi, bireyin işle ilgili konularda psikolojik olarak rahatsız olma derecesidir. (Kelly and Hise, 1980, p. 124). Bir başka tanıma göre de, iş değerlendirmeleri ve performans hedeflerinin elde edilmesi ile ilişkili stres düzeyi, iş gerilimi olarak adlandırılmaktadır. İş gerilimi, işin, iş değerlendirmelerinin ve performans hedeflerine ulaşmanın bireysel düzeyde strese neden olma derecesini yansıtmaktadır (Jaworski and MacInnis, 1989, p. 409). Yüksek düzeylerde iş gerilimi satış elemanlarının performansını da düşürecektir.

4.1.6. Satış Elemanı İşe Yaklaşım Özelliklerinin Satış Elemanı Davranış Performansı Üzerindeki Etkileri

Satış elemanı işe yaklaşım özellikleri olarak ele alınan başarı ihtiyacı ve yakın ilişki ihtiyacının, satış elemanı davranış performansı üzerindeki etkisine yönelik olarak uygulanan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, hem başarı ihtiyacının hem de yakın ilişki ihtiyacının satış elemanı davranış performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Bu durum literatürdeki benzer çalışmaları (Mannheim et al., 1997, p. 1555; Soyer et al., 1999, p. 301) destekler niteliktedir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde de belirttiğimiz gibi, güçlü başarı ihtiyacı olan satış elemanlarının, başarıma isteği, müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurma yeteneği ve özenli bir tutumu, adama ve müşteri takibinin, tatmin olmuş müşteriler ve artan satışlara katkı sağlayacağından dolayı, yüksek performans gösteren kişiler olması muhtemeldir. Ayrıca başarı ihtiyacı gibi kişisel özelliklerden diğeri olan yakın ilişki ihtiyacının da satış elemanının davranış performansını artıracığı söylenebilir.

4.1.7. Bağımsız Değişkenlerin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkilerinde Başarı İhtiyacının İlımlaştırıcı Rolü

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerinde başarı ihtiyacının ılımlaştırıcı rolü ile ilgili şu sonuçlar elde edilmiştir;

Süreç bazlı kontrollerin yöneticiye güven ve iç motivasyon üzerindeki etkisinde, çıktı bazlı kontrollerin de öğrenme yönelimi, yöneticiye güven ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde, ayrıca performans yöneliminin ve yöneticiye güvenin satış elemanı davranış performansı üzerindeki etkisinde, başarı ihtiyacı artış yönünde bir ılımlaştırıcı etki ortaya koymuştur.

Bu artış yönündeki ılımlaştırıcı etkilerinin yanı sıra, başarı ihtiyacı bazı ilişkilerde de azalış yönünde bir ılımlaştırıcı etki yapmıştır. Süreç bazlı kontrollerin öğrenme yönelimi, performans yönelimi, örgütsel bağlılık ve satış performansına yönelik iş gerilimi üzerindeki etkisinde, öğrenme yönelimi ve örgütsel bağlılığın da

satış elemanı davranış performansı üzerindeki etkisinde, başarı ihtiyacı azalış yönünde bir ılımlaştırıcı etki ortaya koymuştur.

Ayrıca, başarı ihtiyacının, çıktı bazlı kontrollerin performans yönelimi, iç motivasyon ve satış performansına yönelik iş gerilimi üzerinde, iç motivasyonun ve satış performansına yönelik iş geriliminin de satış elemanı davranış performansı üzerindeki etkilerinde herhangi bir şekilde ılımlaştırıcı bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

4.1.8. Bağımsız Değişkenlerin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkilerinde Yakın İlişki İhtiyacının İlımlaştırıcı Rolü

Başarı ihtiyacında olduğu gibi, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerinde yakın ilişki ihtiyacının ılımlaştırıcı rolü ile ilgili şu sonuçlar elde edilmiştir;

Çıktı bazlı kontrollerin yöneticiye güven ve örgütsel bağlılık üzerinde, öğrenme yönelimi ile iç motivasyonun da satış elemanı davranış performansı üzerindeki etkilerinde yakın ilişki ihtiyacının artış yönünde bir ılımlaştırıcı etkisinin olduğu görülmektedir.

Yakın ilişki ihtiyacının azalış yönündeki ılımlaştırıcı etkilerinin daha fazla olduğu araştırma sonuçlarında da görülmektedir. Süreç bazlı kontrollerin öğrenme yönelimi, performans yönelimi, yöneticiye güven, örgütsel bağlılık, iç motivasyon ve satış performansına yönelik iş gerilimi üzerindeki etkilerde, ayrıca performans yöneliminin, yöneticiye güvenin ve örgütsel bağlılığın da satış elemanı davranış performansı üzerindeki etkilerde yakın ilişki ihtiyacı azalış yönünde bir etki ortaya koymuştur.

Bu etkilerden başka yakın ilişki ihtiyacı, bazı ilişkilerde de herhangi bir ılımlaştırıcı etki ortaya koymamıştır. Çıktı bazlı kontrollerin öğrenme yönelimi, performans yönelimi, iç motivasyon ve satış performansına yönelik iş gerilimi üzerindeki etkilerde, ayrıca satış performansına yönelik iş geriliminin satış elemanı

davranış performansı üzerindeki etkisinde yakın ilişki ihtiyacının herhangi bir ılımlaştırıcı etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

4.2. Yöneticilere Yönelik Öneriler

Sonuçların ışığında yöneticiler bir kontrol sistemini yapılandırırken, öğrenme yönelimi, performans yönelimi, yöneticiye güven, örgütsel bağlılık, başarı ihtiyacı ve yakın ilişki ihtiyacı gibi satış elemanının işle ilgili yönelimleri, iş algıları ve işe yaklaşım özelliklerini satış elemanı davranış performansı üzerinde etkili faktörler olarak dikkate alınmalıdır.

Kontrol sistemlerinin satış elemanı işle ilgili yönelimleri ve iş algıları üzerindeki etkilerinde, ayrıca satış elemanı işle ilgili yönelimleri ve iş algılarının da satış elemanı davranış performansı üzerindeki etkilerinde satış elemanlarının başarı ihtiyacı ve yakın ilişki ihtiyacının ılımlaştırıcı rolünün olması nedeniyle bu faktörler yöneticiler tarafından dikkate alınmalıdır.

Ayrıca yöneticiler, uygulanacak olan alternatif resmi kontrol sistemleri içerisinde süreç bazlı kontrolün satış elemanı işle ilgili yönelimleri, iş algıları ve performansı üzerindeki olumlu etkilerini dikkate alarak, çıktı bazlı kontrollerden ziyade süreç bazlı kontrol sistemini tercih edebilirler.

Satış yöneticileri kontrol sistemi seçimi ve yapılandırmasında, hem satış gücüne yeni dahil olacakların, hem de mevcut satış elemanlarının niteliklerini dikkate alınmalıdır. Bunun yanı sıra böyle bir seçim ve yapılandırmada yöneticiler, uygulayacakları kontrol sisteminin adaletli olmasına da önem vermelidirler.

4.3. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Satış yönetimi kontrol sistemi konusu, son on yıl içerisinde önemli düzeyde ilgi görmesine rağmen, bu ilginin büyük bir bölümü, kontrol sistemi kullanmanın sonuçları üzerine odaklanmıştır. Satış yönetimi kontrolünde az ilgi gören konulardan birisi, kontrol sistemlerinin olası öncülleridir. İleride satış yönetimine ilişkin

yapılacak çalışmalar, satış yönetimi kontrol sistemi seçimini etkileyebilecek olası çevresel, örgütsel, kişisel ve diğer değişkenleri dikkate almalıdır. Ayrıca satış yönetimi kontrol sistemleri, ileride yapılacak çalışmalarda hem öncülleri hem de sonuçlarıyla birlikte ele alınmalıdır.

Satış yöneticilerinin performansı, bugüne kadar satış yönetimi kontrol çalışmalarında dikkate alınmamıştır. Bu konu, araştırma ilgisini gerektirmektedir. Çünkü satış yöneticileri satış elemanı ile ilgili olumlu sonuçlara katkı sağlayan temel kişiler olabilir. Süreç bazlı satış yönetimi kontrol sistemi, uygun satış ortamlarında uygulandığında olumlu sonuçlara yol açmaktadır. Bu konuyla ilgili olarak, daha yüksek performans gösteren yöneticilerin daha düşük performans gösteren yöneticilerden daha fazla süreç bazlı yönetim kontrolü uygulayıp uygulamayacağı ya da süreç bazlı kontrolü, diğer yöneticilerden daha yüksek düzeyde uygulayan satış yöneticilerinin aynı zamanda daha iyi performans gösterip göstermeyeceği sorularının cevaplanması gereklidir.

Satış yönetimi kontrolünde, ücretlendirmenin ayrı rolünün incelenmesi için araştırmaya ihtiyaç bulunmaktadır. Ücretlendirmenin yönetim kontrolündeki rolü açık bir şekilde incelenmelidir. Toplam maaştaki sabit unsurları ve teşvikli ödemeyi yansıtan oranlar, satış yönetimi kontrol çalışmalarına dahil edilmiştir. Ancak ücretlendirmenin ayrı etkilerine değinilmemiştir.

Bizim çalışmamızda satış elemanı performansı olarak satış elemanının satış çıktılarının öncülü olan davranış performansı boyutu ele alınmıştır. İleride yapılacak olan çalışmalarda satış elemanının nihai satış çıktıları olarak ele alınan çıktı performansı boyutu da ele alınmalıdır.

Son olarak gelecekte yapılacak araştırmalarda, bizim çalışmamızda yer almayan resmi olmayan kontrollerin (sosyal, kişisel ve kültürel kontroller), satış elemanı özelliklerine etkileri ve bu boyutlar ile satış elemanı performansı ilişkilerinin araştırılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Agarwal, Sanjeev, (1999) "Impact of Job Formalization and Administrative Controls on Attitudes of Industrial Salespersons", *Industrial Marketing Management*, 28, pp. 359- 368.
- Allen, N. J., and Meyer, J. P. (1990) "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol: 63; No: 1, pp. 1- 18.
- Amabile, Teresa M., Hill Karl G., Hennessey Beth A., Tighe Elizabeth M. (1994) "The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 66 (May), pp. 950- 967.
- Anderson, Erin (1985) "The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis", *Marketing Science*, 4 (Summer), pp. 234- 254.
- Anderson, Erin, Richard L. Oliver (1987) "Perspectives on Behavior- Based Versus Outcome- Based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing*, 51, 4 (October), pp. 76- 88.
- Anthony, Robert (1988) "The Management Control Function", Boston, MA: Harvard Business School Pres.
- Atuahene – Gima, Kwaku and Haiyang Li (2002) "When Does Trust Matter? Antecedents and Contingent Effects of Supervisee Trust on Performance in Selling New Products in China and the United States", *Journal of Marketing*, 66 (July), pp. 61- 81.
- Aulakh, Preet S. And Esra F. Gencturk (2000) "International Principal –Agent Relationships- Control, Governance and Performance", *Industrial Marketing Management*, 29, 6 (November), pp. 521- 538.
- Babakus, E., Crvens, D. W., Grant, K., Ingram, T. N. and LaForge, R.W. (1996) "Investigating The Relationships Among Sales Management Control, Sales Territory Design, Salesperson Performance, and Sales Organization Effectiveness", *International Journal of Reearch in Marketing*", Vol. 13, pp. 345- 363.
- Baldauf, A., D. W. Cravens (1999) "Improving The Effectiveness of Field Sales Organizations", *Industrial Marketing Management*, Vol: 28, pp. 63- 72.

- Baldauf, A., David W. Cravens, N. F. Piercy (2001) "Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXI (2), pp. 109- 122.
- Baldauf, A., David W. Cravens (2002) "The Effect of Moderators on The Salesperson Behavior Performance and Salesperson Outcome Performance and Sales Organization Effectiveness Relationships", *European Journal of Marketing*, 36 (11/12), pp. 1367- 1388.
- Baldauf, A., David W. Cravens, Kegn Grant (2002) "Consequences of Sales Management Control in Field Sales Organizations: A Cross- National Perspective", *International Business Review*, 11, pp. 577- 609.
- Baldauf, A., David W. Cravens, N. F. Piercy (2005) "Sales Management Control Research –Synthesis and An Agenda For Future Research", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXV, Winter (1), pp. 7- 26.
- Basu, Amiya K., Rajiv Lal, V. Srinivasan and Richard Staelin (1985) "Salesforce Compensation Plans: An Agency Theoretic Persoective", *Marketing Science*, 4 (Fall), pp. 267- 291.
- Barker, A. Tansu (1999) "Benchmarks of Successful Salesforce Performance", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 16 (2), pp. 95- 104.
- Bateman, T. S. and Strasser, S. (1984) "A Longitudinal Antecedents of Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, Vol: 27, No:1, pp. 95- 112.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999) "Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer- Allen Modeli, İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C: 28, S: 1, ss. 7 -15.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, O. M. and Gilbert, N. L. (1996) "Foci and Bases of Employee Commitment: Impications for Job Performance", *Academy of Management Journal*, Vol: 39, No:2, pp. 464- 482.
- Behrman, Douglas N. And William D. Perreault, Jr. (1982) "Measuring the Performance of Industrial Salespersons", *Journal of Business Research*, 10 (September), pp. 355- 370.
- Bello, Daniel C. and David I. Gilliland (1997) "The Effect of Output Controls, Process Controls, and Flexibility on Export Channel Performance", *Journal of Marketing*, 61 (January), pp. 22- 38.

- Bonner, Joseph M. (2005) "The Influence of Formal Controls on Customer Interactivity in New Product Development", *Industrial Marketing Management*, 34, pp. 63- 69.
- Carnevale, D. G. (1995) "Trustworthy Government, Leadership and Management Strategies for Building Trust and High Performance", Jossey- Bass, San Fransisco,.
- Casciaro, Tiziana (1998) "Seeing Things Clearly: Social Structure, Personality, and Accuacy in Social Network Perception", *Social Networks*, 20, pp. 331- 351.
- Challagalla, Goutam N., and Tasadduq A. Shervani (1996) "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction", *Journal of Marketing*, 60 (January), 89- 105.
- Challagalla, Goutam N. and Shervani, Tasadduq A. (1997) "A Measurement Model of The Dimensions and Types of Output and Behaviou Control: An Emprical Test in a Salesforce Context", *Journal of Business Research*, 39, pp. 159- 172.
- Champoux, Joseph E. (1996) "Organizatioanl Behavior", Integrating Individuals Groups and Processes, West Publising Company.
- Choi, Jaepil (2006) "A Motivational Theory of Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy, and Empowerment", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 13, No. 1, pp. 24- 43.
- Chowdhury, Jhinuk (1993) "The Motivational Impact of Sales Quotas on Effort", *Journal of Marketing Research*, 30, pp. 28- 41.
- Chrisholm, R., Kasl, S., & Eskenazi, B. (1983) "The Nature and Predictors of Job Related Tension in A Crisis Situation: Reactions of Nuclear Workers To The Three Mile Island Accident", *Academy of Management Review*, 26, pp. 385– 405.
- Churchill, Gilbert A., Jr., Neil M. Ford, Steven W. Hartley, and Orville C. Walker, Jr. (1985) "The Determinants of Salesperson Performance: A Meta- Analysis", *Journal of Marketing Research*, 22 (May), pp. 103- 118.
- Coad, Alan F. (1999) "Some Survey Evidence on The Learning and Performance Orientations of Management Accountants", *Management Accounting Research*, 10, pp. 109- 135.
- Coughlan, Anne T. and Subrata K. Sen (1986), "Salesfoce Compensation: Insights from Management Science", *Marketing Science Institute*, pp. 86- 101.

- Cravens, David W., Thomas N. Ingram, Raymond W. LaForge, Clifford E. Young (1993), "Behavior- Based and Outcome- Based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing*, 57 (October), pp. 47- 59.
- Cravens, Felicia, G. Lassk, George S. Low, Greg W. Marshall and William C. Moncrief (2004) "Formal and Informal Management Control Combinations in Sales Organizations –The Impact on Salesperson Consequences", *Journal of Business Research*, 57, 3 (March), pp. 241- 248.
- Çabuk, Serap (1999) "Satış Yönetimi", Baki Kitabevi, Adana.
- Demircan, Nigar (2003) "Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama", Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze- Kocaeli.
- Dubinsky, Alan J. and Skinner, S. J. (1994) "Impact of Job Characteristics on Retail Salespeople's Reactions to Their Jobs", *Journal of Retailing*, 60 (2), pp. 35- 62.
- Dubinsky, Alan J., and Steven J. Skinner (2002) "Going The Extra Mile Antecedents of Salespeople's Discretionary Effort", *Industrial Marketing Management*, 31, pp. 589- 598.
- Dursun, Yunus ve Leyla Leblebici Kacur, (2003) "Kayseri'de Hizmet Sunan Doktorların İlaç Mümessilleri Tutumları Üzerine Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 21, ss. 19- 31.
- Duxbury, Linda, Haines, George and Riding, Allan (1996) "A Personality Profile of Canadian Informal Investors", *Journal of Small Business Management*, April, 34, 2, pp. 44- 55.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1985), "Control: Organizational and Economic Approaches", *Management Science*, 31 (February), pp. 134- 149.
- Ellis, B. B., Minsel, B. and Becher, P. (1989) "Evaluation of Attitude Survey Translations: An Investigation Using Item Response Theory", *International Journal of Psychology*, 24, pp. 665- 684.
- Erdoğan, İ. (1998) *Araştırma Dizaynı ve İstatistik Yöntemler*, Emel Matbaası, Ankara.
- Eren, H., Günaydın, N., Parlatır, İ., Tekin, T., Zülfükar, H. (1988) "Türkçe Sözlük, Türk Dil Kurumu Yayınları, 549, Sözlük Bilim ve Uygulama Kolu Yayınları, 1, Cilt:1, Ankara.

- Ergün, E. (2003) “İşletmelerdeki Kültürel Özelliklerin Örgüt Performansına Etkisi Üzerine Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fanga, Eric, Kenneth R. Evansb and Shaoming Zoub (2005) “The Moderating Effect of Goal -Setting Characteristics on The Sales Control Systems –Job Performance Relationship”, *Journal of Business Research*, 58, pp. 1214–1222.
- Franco, L. M.; Bennett, S. and Kanfer, R. (2002) “Health Sector Reform and Public Sector Health Worker Motivation: A Conceptual Framework”, *Social Science Medicine*, 54, pp. 1255- 1266.
- Gökırmak, M. (2003) “Küresel Kriz ve Politikada Güven”, Vadi Yayınları, Ankara.
- Grayson Kent and Tim Ampler (1999), “The Dark Side of Long-Term Relationships in Marketing Services”, *Journal of Marketing Research*, 35 (February), pp. 132- 141.
- Gürol, Yonca and Atsan Nuray (2006) “Entrepreneurial Characteristics Amongst University Students”, *Education and Training*, Vol: 48, No:1, pp. 25- 38.
- Hansemark, O. C. (1998) “The Effect of an Entrepreneurship Programme on Need for Achievement and Locus of Control of Reinforcement”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 4, Iss. 1, pp. 28-50.
- Hartline, Michael D., James G. Maxham and Daryl O. McKee (2000) “Corridors of Influence in The Dissemination of Customer –Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees”, *Journal of Marketing*, 64 (April), 35- 50.
- Heckert Teresa, M., G. Cuneio, A. P. Hannah, P. J. Adams, H. E. Droste, M. A. Mueller, H. A. Wallis, C. M. Griffin, L.L. Roberts (1999) “Creation of A New Needs Assessment Questionnaire”, *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol: 15, No:1, pp. 121- 136.
- Hochwarter, W., Ferris, G., Gavin, M., Perrewe, P., Hall, A., Frink, D. (2007) “Political Skill As Neutralizer of Felt Accountability- Job Tension Effects on Job Performance Ratings: A Longitudinal Investigation”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102, pp. 226- 239.
- Hopwood, Anthony G. (1972) “An Emprical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation”, *Journal of Accounting Research*, 10 (Summer), pp. 156- 182.

- Hisrich, R. , Peters P. Michael (1985) “Entrepreneurship: Starting, Developing and Managing A New Enterprise”, Third Ed., Richard D. Irvin Inc.
- Hultink Erik J. and Atuahene, Gima Kwaku (2000) “The Effect of Sales Force Adoption on New Product Selling Performance”, *Journal of Product Innovation Management*, 17, pp. 435- 450.
- Hultink E. J., K. G. Atuahene, I. Lebbink (2000) “Determinants of New Product Selling Performance: An Empirical Examination in The Netherlands”, *European Journal of Marketing*, 3(1), 27- 34.
- Ingram, Thomas N., Lee Keun S., Skinner Steven J. (1989) “An Empirical Assessment of Salesperson Motivation, Commitment, and Job Outcomes”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Fall, pp. 25- 33.
- Jackson, Donald W., Jr., Janet E. Keith, and John L. Schlacter (1983) “Evaluation of Selling Performance: A Study of Current Practices”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 3 (November), pp. 42- 51.
- Jaramillo, Fernando, Mulki, Jay P. and Marshall Greg W. (2005) “A Meta –Analysis of The Relationship Between Organizational Commitment and Salesperson Job Performance: 25 Years of Research”, *Journal of Business Research*, 58, pp. 705- 714.
- Jaworski, Bernard J. (1988) “Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences”, *Journal of Marketing*, 52 (July), pp. 23- 39.
- Jaworski, Bernard J. and Deborah J. MacInnis (1989) “Marketing Jobs and Management Controls: Toward a Framework”, *Journal of Marketing Research*, 26 (November), pp. 406- 419.
- Jaworski, Bernard J. and Kohli Ajay K. (1991) “Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople’s Performance and Satisfaction”, *Journal of Marketing Research*, 28 (May 2), pp. 190- 201.
- Jaworski, Bernard, J., Vlasis Stathakopoulos, and H. Shanker Krishnan (1993) “Control Combinations in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence”, *Journal of Marketing*, 57 (January), pp. 57- 69.
- Joshi, Ashwin W. and Sheila Randall (2001) “The Indirect Effects of Organizational Controls on Salesperson Performance and Customer Orientation, *Journal of Business Research*, 54, 1 (October), pp. 1- 9.

- Kelly, Patrick, J. and Hise, Richard, T. (1980) "Role Conflict, Role Clarity, Job Tension and Job Satisfaction in The Brand Manager Position", *Journal of The Academy of Marketing Science*, Spring, Vol. 8, No.2, pp. 120- 137.
- Katerberg, R. and Blau, G. J. (1983) "An Examination of Level and Direction of Effort and Job Performance", *Academy of Management Journal*, 26 (2), pp. 249- 257.
- Kohli Ajak K, Shervani Tasadduq A., Challagalla Goutam (1998) "Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors", *Journal of Marketing Research*, 35(May), pp. 263- 274.
- Krafft, Manfred (1999) "An Empirical Investigation of the Antecedents of Sales Force Control Systems," *Journal of Marketing*, Vol: 63 (July 3) pp. 120- 134.
- Lapierre, Jozee and Skelling, Jimmy (2005) "Salesforce Control System in High-tech Contexts: Do Environment and Industry Matter?", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 20, 6, pp. 297- 306.
- Lau, Chong, M. and Tan, Sharon L. C. (2006) "The Effect of Procedural Fairness and Interpersonal Trust on Job Tension in Budgeting", *Management Accounting Research*, 17, pp. 171- 186.
- Lau, Geok T. and Huank, Siew, B. (1999) "The Influence of Task Characteristics and Job- Related Characteristics on Retail Salesperson Selling Orientation", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 6, pp. 147- 156.
- Le Bon, Joel and Merunka, Dwight (2006) "The Impact of Individual and Managerial Factors on Salespeople's Contribution to Marketing Intelligence Activities", *International Journal of Research in Marketing*, 23, pp. 395- 408.
- Lusch, Robert, F. and Bernard Jaworski (1991) "Management Controls, Role Stres, and Retail Store Manager Performance", *Journal of Retail*, 67 (4), pp. 397- 419.
- Mannheim, B, Baruch, Y., Tal, J. (1997) "Alternative Models for Antecedents and Outcomes of Work Centrality and Job Satisfaction of High- Tech Personnel", *Human Relations*, Vol. 50, No.12, pp. 1537- 1562.
- Mathieu, J. E., and Zajac, D. M. (1990) "A Review and Meta- Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, Vol: 108, No: 2, pp. 171- 194.

- McAllister, Daniel J. (1995) "Affect –and Cognitive- Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations", *Academy of Management Journal*, 38 (1), pp. 24- 59.
- McClelland, D. C. (1985) "Human Motivation", Glenview, CA: Scott Foresman.
- McFarland, Richard, G. (2003) "Crisis of Conscience: The Use of Coercive Sales Tactics and Resultant Felt Stress in The Salesperson", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 23 (4), pp. 311- 325.
- Merchant, Kenneth A. (1988) "Progressing Toward a Theory of Marketing Control: A Comment", *Journal of Marketing*, 52 (July), pp. 40- 44.
- Miao, C. Fred, Kenneth R. Evans, and Shaoming Zou (2007) "The Role of Salesperson Motivation in Sales Control Systems – Intrinsic and Extrinsic Motivation Revisited", *Journal of Business Research*, 20, pp. 1- 9.
- Morgan, R. M. and Hunt, S. D. (1994) "The Commitment- Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58 (July), pp. 20- 38.
- Moorman, Christine, Gerald Zaltman and Rohit Deshpande (1992) "Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations", *Journal of Marketing Research*, 29 (August), pp. 314- 328.
- Moorman, C., Deshpande, R. and Zaltman (1993) "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships", *Journal of Marketing*, 57 (January), pp. 81- 101.
- Mowday, R. T, Steers, R. M., Porter L. W. (1979) "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp. 224– 227.
- Mowen John C. (1993) "Consumer Behavior", 3. Ed., Macmillan Publishing Company, New York.
- Nunally, J. C. (1978) "Psychometric Theory", New York, McGraw-Hill.
- Oliver, N. "Rewards (1990) "Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Emprical Evidence and Theoretical Development", *Journal of Occupational Psychology*, Vol: 63, No:1, pp. 19- 31.
- Oliver, R., E. Anderson (1994) "An Empirical Test of The Consequences of Behavior-and Outcome- Based Sales Control Systems", *Journal of Marketing*, 58, pp. 53- 67.

- Oliver, Richard L. and Anderson, Erin (1995) "Behavior- and Outcome- Based Sales Control Systems: Evidence and Consequences of Pure-Form and Hybrid Governance", *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol:15, No:4, pp. 1- 15.
- O'Reilly, C. and Chatman, J. (1986) "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalisation on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 71, No: 3, pp. 492-499.
- Ouchi, William G. and M. A. Maguire (1975) "Organizational Control: Two Functions ", *Administrative Science Quarterly*, 20 (December), pp. 559- 569.
- Ouchi, William G. (1979), "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms", *Management Science*, 25 (September), pp. 833- 847.
- Özdamar, Kazım (1999) "Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi", 2. Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Peterson, R. (1998) "Trust For Quality", *The TQM Magazine*, Volume: 10, No: 6, pp. 413- 416.
- Piercy, Nigel F., David W. Cravens, N. A. Morgan (1996) "Salesforce Performance and Behaviour- Based Management Processes in Business to Business Sales Organizations", *European Journal of Marketing*, 32 (1/2), pp. 79- 100.
- Piercy, Nigel F, David W. Cravens and Neil A. Morgan (1999) "Relationship Between Sales Management Control, Territory Design, Salesforce Performance and Sales Organization Effectiveness", *British Journal of Marketing*, Vol: 10, pp. 95- 111.
- Piercy, Nigel F., David W. Cravens, N. Lane (2001) "Sales Manager Behavior Control Strategy and Its Consequences: The Impact of Gender Differences," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXI (1), pp. 39- 49.
- Piercy, Nigel F., George S. Low and David W. Cravens, (2004) "Consequences of Sales Management's Behavior- and Compensation- Based Control Strategies in Developing Countries," *Journal of International Marketing*, Vol: 12, No: 3, pp. 30- 57.
- Piercy, Nigel F., George S. Low and David W. Cravens, (2004) "Examining The Effectiveness of Sales Management Control Practices in Developing Countries," *Journal of World Business*, 39, pp. 255- 267.

- Pool, W. Stewen (2000) "Organizational Culture and Its Relationship Between Job Tension in Measuring Outcomes Among Business Executives", *The Journal of Management Development*, 19, 1, pp. 32- 48.
- Porter, Lyman, W., Richard, M. Steers, Richard T. Mowday and Paul V. Boulian (1974) "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59 (October), pp. 603- 609.
- Radermakers, M. F. L. (2000) "Agents of Trust: Business Associations in Agri-Food Supply Systems", *International Food and Agribusiness Management Review*, Volume: 3, Issue: 2, Summer, pp. 139- 153.
- Ramaswami, Sridnar N. (1996) "Marketing Controls and Dysfunctional Employee Behaviors: A Test of Traditional and Contingency Theory Postulates", *Journal of Marketing*, 60 (April), pp. 105- 120.
- Rich, Gregory, A. (1997) "The Sales Manager as a Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction and Performance of Salespeople", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (4), pp. 319- 328.
- Ross, A. (1994) "Trust As A Moderator of The Effect of Performance Evaluation Style on Job Related Tension: A Research Note", *Accounting, Organizations and Society*, 19, (7), pp. 629- 635.
- Ryan, Richard M., Deci Edward L. (2000) "Self- Determination Theory and The Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well- Being", *American Psychologist*, 55 (January), pp. 68-78.
- Shane, Scott, Locke Edwin A. and Collins Christopher, J. (2003) "Entrepreneurial Motivation", *Human Research Management Review*, 13, pp. 257- 259.
- Smith, Brock and Donal W. Barclay (1997) "The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partnerships", *Journal of Marketing*, 61 (January), pp. 3- 21.
- Soyer, Renate B., Rovenpor, Janet L., and Kopelman, Richard E. (1999) "Narcissism and Achievement Motivation As Related To Three Facets of The Sales Role: Attraction, Satisfaction and Performance", *Journal of Business and Psychology*, Vol: 14, No: 2, Winter, pp. 285- 304.
- Stathakopoulos, Vlasis (1996) "Sales Force Control: A Synthesis of Three Theories", *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol:16, No:2, pp. 1- 12.

- Sujan, Harish, Barton A. Weitz and Nirmalya Kumar (1994) "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling", *Journal of Marketing*, 58 (July), pp. 39- 52.
- Steers, R.M., and Braunstein, D.N. (1976) "A Behaviorally- Based Measure of Manifest Needs in Work Settings. *Journal of Vocational Behavior*, 9, pp. 251- 266.
- Steers, R. M. and Porter, L. W. (1983) "Motivation and Work Behavior", McGraw-Hill Book Company, New York.
- Tomkins, C. (2001) "Interdependencies Trust and Information in Relationship Alliance and Networks", *Accounting Organizations and Society*, Volume: 26, Issue: 2, March, pp. 161- 191.
- Wahn, J.C. (1998) "Sex Differences in the Continuance Component or Organization Commitment", *Group & Organizational Management*, Vol: 23, Issue:3 (September), pp. 256- 268.
- Weitz, Barton A. (1981) "Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework", *Journal of Marketing*, 45 (Winter), pp. 85- 103.
- Weitz, Barton A., Sujan Mita (1986) "Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness", *Journal of Marketing*, 50 (October), pp. 174- 191.
- Whitener, Ellen M., Susan E. Brodt, M. Audrey Korsgaard and Jon M. Werner (1998) "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior", *Academy of Management Review*, 23 (July), pp. 513- 529.
- Yavuz, K. (2003) "Günümüzde Güven Problemi ve Din", *Vadi Yayınları*, 179, Ankara.
- Zaheer, A., McEvily, B., Perrone, V. (1998) "Does Trust Matter? Exploring The Effect of International and Interpersonal Trust on Performance", *Organizational Science*, Issue: 9, pp. 141- 159.