

T.C
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

ALİŐVERİŐ MERKEZLERİNDEKİ GİYİM MAĞAZACILIĞINDA
SATIŞGÜCÜ MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER:
ADANA M1 ALİŐVERİŐ MERKEZİ ÖRNEĞİ

HAZIRLAYAN
HALUK KEMAL GÜNDOĞAN

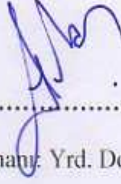
TEZ DANIŞMANI
YRD. DOÇ. DR. MURAT İSMET HASEKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

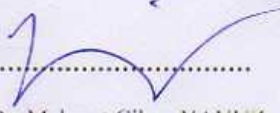
TARSUS - MERSİN / Eylül - 2012

T.C
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

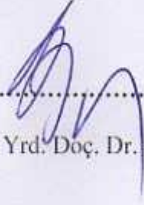
'ALIŞVERİŞ MERKEZLERİNDEKİ GİYİM MAĞAZACILIĞINDA SATIŞGÜCÜ MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER: ADANA MI ALIŞVERİŞ MERKEZİ ÖRNEĞİ' başlıklı bu çalışma jüri üyelerimiz tarafından oy birliği ile İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.



Jüri Başkanı - Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Murat İsmet HASEKİ



Jüri Üyesi: Doç. Dr. Mehmet Cihan YAVUZ



Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Köksal HAZIR

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylıyorum.


27/09/2012
Doç. Dr. Haluk KORKMAZYAN
Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü



Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu' ndaki hükümlere tabidir.

ÖNSÖZ

Tez çalışmamda bana değerli bilgi ve tecrübeleriyle yol gösteren ve yardımcı olan başta tez danışmanın Sayın Yrd. Doç. Dr. Murat İsmet HASEKİ hocama, tezimin her aşamasında desteğini esirgemeyen, kıymetli vaktini ayırıp büyük bir özveriyle rehberlik yapan ve ilerlememi sağlayan Sayın Doç. Dr. Mehmet Cihan YAVUZ hocama saygılarımla teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmayı, tezimi hazırlamamda benimle birlikte çaba sarf eden, beni motive eden ve en büyük destekçim olan eşim Filiz GÜNDOĞAN'a, hayatım boyunca devamlı moral ve neşe kaynağım olan biricik kızım Ceren'e ve hayatımın her aşamasında bana desteklerini sunan, yanımda olan değerli babama ve değerli anneme ithaf ediyorum.

27.09.2012

Haluk Kemal GÜNDOĞAN

ÖZET

ALIŞVERİŞ MERKEZLERİNDEKİ GİYİM MAĞAZACILIĞINDA SATIŞGÜCÜ MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER: ADANA M1 ALIŞVERİŞ MERKEZİ ÖRNEĞİ

Haluk Kemal GÜNDOĞAN

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Murat İsmet HASEKİ

Eylül 2012, 173 Sayfa

Bütün örgütler işletmelerinin devamını sağlayabilmeleri, rekabet edebilmeleri, farkındalık yaratabilmeleri, kar edebilmeleri ve şirket amaçlarına ulaşabilmeleri için çalışanlarından mümkün olduğunca maksimum düzeyde performans almalıdırlar. Bu amaçla çalışanlarının motivasyonunu devamlı üst seviyede tutmalıdırlar. Yüksek motivasyonla çalışan her eleman şirketin amaçlarına ulaşmasında bir köprü görevi görür. Böylece, birey ait olduğu örgütün, şirket amaçlarına ulaşmasında büyük fayda sağlar. Motivasyonun sürekli olmaması halinde ise işletmeler için varlıklarını devam ettirmeleri, kar edebilmeleri ve şirket amaçlarını gerçekleştirebilmeleri umutsuz bir hal alır. İş verimliliği yüksek motivasyonla çalışan bireylere bağlıdır. Motivasyon düzeyinin artışı işletme başarısını da beraberinde getirecektir.

Bu çalışmamın amacı; AVM'lerde giyim mağazalarında çalışan satışgücü elemanlarının motivasyonunu etkileyen faktörlerin incelenmesi ve motivasyon araçlarına verdikleri önem düzeyinin belirlenmesidir. Bu bağlamdan hareketle öncelikle motivasyon teorileri ve araçları ile ilgili literatür taraması yapılarak motivasyon araçlarının alt yapısı ve daha önce yapılmış çalışmalar incelenmiştir.

Bu amaçla Adana bölgesi M1 Merkez AVM'de giyim mağazalarında çalışan satışgücü elemanlarına iki bölüm halinde hazırlanan 40 soruluk anket uygulanmıştır. Ankete 132 satışgücü elemanı katılmıştır. Araştırmada yüz yüze ve mülakat şeklinde yapılan anketlerden ulaşılan veriler analiz edilmek üzere SPSS programına aktarılmıştır. İstatistiksel değerlendirmede ise Faktör Analizi kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Perakende, Alışveriş Merkezi, Satışgücü, Kişisel Satış

ABSTRACT

FACTORS EFFECTING SALESFORCE MOTIVATION IN CLOTHING STORES IN SHOPPING MALLS: ADANA M1 SHOPPING MALL EXAMPLE

Haluk Kemal GÜNDOĞAN

Graduate Thesis, Business Management Main Sciences Branch

Thesis Advisor: Assist. Prof. Dr. Murat İsmet HASEKİ

September 2012, 173 pages

All organizations should receive maximum performance from their employees in order to continue their operation, to compete, to create awareness, to make profit and to achieve company goals. For this purpose they should keep the motivations of their employees at the highest level. Each employee working with high motivation serves as a bridge for the company to reach its purposes. Therefore the individual plays an important role for the organization he / she belongs to, to reach the company goals. In case the motivation is not continuous, it is hopeless for the organizations to continue their existence, to make profit and to achieve company goals. Work efficiency depends on individuals working with high motivation. The increasing motivation level will result with organization success.

The purpose of this study; is to examine the factors effecting the motivation of sales employees working in clothing stores in shopping malls and the importance level they give to the motivation tools. In this context, first of all a literature scan was made about motivation theories and tools in order to examine the infra-structure of motivation tools and pre-made studies.

For this purpose a survey including 40 questions was applied to the sales staff working in clothing stores in M1 central shopping mall in Adana region. 132 sales staff participated to the survey. In the research, the data obtained from face to face and interview type surveys were conveyed to SPSS program to be analyzed. Factor analysis was used for statistical evaluation.

Key words: Retail, shopping mall, sales force, personal sales

KISALTMALAR LİSTESİ

AVM : Alışveriş Merkezi

SPSS : Statistical PackagesfortheSocialSciences- Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi

Bkz : Bakınız

Vb : Ve Benzeri

Diğ : Diğerleri

M1 : Adana Alışveriş Merkezinin Şirket İsmidir.

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Dağıtım Kanalı ve Perakendecinin Konumu (Varinli, 2009: 3).....	11
Şekil 2. Ürünlerin Satışında Reklam ve Kişisel Satışın Göreceli Önemleri.....	37
(Tek ve Özgül, 2008: 753)	
Şekil 3. Kişisel Satış Sürecinin Aşamaları (Tek, 1999: 820).....	45
Şekil 4. Performans Denklemi (Whetten ve Cameron, 1995:361).....	61
Şekil 5. Motivasyon Süreci.....	63
Şekil 6. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Eroğlu, 1999:51).....	66
Şekil 7. Sonuçsal Şartlandırma (Koçel, 2003:646).....	73
Şekil 8. İletişim Süreci (Yükselen, 2010: 27).....	95
Şekil 9. Yönetmel Açından İş Zenginleştirme Tekniği (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 140).....	97
Şekil 10. Yarı Otonom Grup Çalışması (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 141).....	98
Şekil 11. Satış Eğitimi Süreci (Cron ve DeCarlo, 2009: 219).....	105
Şekil 12. Satışgücü Motivasyonu Modeli.....	110

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Satışgücünün Hareket Tarzı (Yükselen, 2010:113).....	54
Tablo 2. Saha Çalışması Sonucu Elde Edilen Geçerli Anketler.....	112
Tablo 3. Anketin Birinci Bölümüne Yönelik Temel İstatistiki Değerler.....	113
Tablo 4. Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	113
Tablo 5. Faktör Analizine Konu Değişkenler ve Alpha Değerleri.....	114
Tablo 6. Ankete Katılanların Cinsiyeti.....	118
Tablo 7. Ankete Katılanların Yaş Grupları.....	119
Tablo 8. Ankete Katılanların Eğitim Durumları.....	119
Tablo 9. Ankete Katılanların Medeni Durumu.....	120
Tablo 10. Ankete Katılanların Çocuk Sahipliği Durumu.....	120
Tablo 11. Ankete Katılanların Çocuk Sayısı Durumu.....	121
Tablo 12. Ankete Katılanların Gelir Durumu.....	121
Tablo 13. Ankete Katılanların Tecrübe Durumu.....	122
Tablo 14. Ankete Katılanların Ev Sahibi Olma Durumu.....	122
Tablo 15. Ankete Katılanların Kıdem Durumu.....	123
Tablo 16. Faktör Analizi Sonuçları.....	140
Tablo 17. Faktör Transformasyon Matrisi.....	142

İÇİNDEKİLER

KAPAK.....	I
TEZ İMZA SİRKÜLERİ.....	II
ÖNSÖZ.....	III
ÖZET.....	IV
ABSTRACT.....	V
KISALTMALAR LİSTESİ.....	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VII
TABLolar LİSTESİ.....	VIII
İÇİNDEKİLER.....	IX
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. PROBLEM, ÇALIŞMANIN AMACI, ÖNEMİ, KAPSAMI, PLANI, ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	5
1.1. Problem.....	5
1.2. Çalışmanın Amacı.....	5
1.3. Çalışmanın Önemi.....	6
1.4. Araştırmanın Kısıtları.....	6
1.5. Çalışmanın Kapsamı.....	7
1.6. Çalışmanın Planı.....	7

İKİNCİ BÖLÜM

2. PERAKENDECİLİK VE AVM'LERDE KİŞİSEL SATIŞ.....	9
2.1. Perakende, Perakendecilik ve Perakende Satış Kavramları.....	9
2.1.1. Perakendeciliğin Fonksiyonları.....	12
2.1.2. Perakendeci Mağazacılığın Ekonomik Temelleri.....	13
2.1.3. Perakende Ürün Yönetiminin Temel Prensipleri.....	14
2.1.4. Türkiye'de Perakende Sektörünün Gelişimi.....	15
2.2. Yeni Bir Perakendecilik Formu Olarak AVM'ler.....	18
2.2.1. AVM Kavramı.....	19
2.2.2. AVM'lerin Tarihi Gelişimi.....	23
2.2.3. Türkiye'de Modern AVM'lerin Gelişimi	23
2.2.4. Dünyada Modern AVM'lerin Gelişimi.....	25
2.2.5. AVM'lerin Sınıflandırılması.....	27
2.2.5.1. Geleneksel Sınıflandırma	28
2.2.5.2. İşlevlerine ve Ana Kiracı Türüne Göre Sınıflandırma.....	28
2.2.5.3. Faktör Bazında Sınıflandırma.....	29
2.2.6. Cadde Mağazacılığı AVM Karşılaştırılması.....	30
2.3. Kişisel Satışa Genel Bakış.....	34
2.3.1. Kişisel Satış Kavramı.....	35
2.3.1.1. Perakendecilikte Kişisel Satışın Önemi.....	38
2.3.1.2. Kişisel Satışın Yapısı.....	40

2.3.1.3. Kişisel Satışın Amaçları ve Stratejisi.....	41
2.3.1.4. Kişisel Satışın Avantajları ve Dezavantajları.....	42
2.3.1.5. Kişisel Satış Çeşitleri.....	43
2.3.2. Kişisel Satış Sürecinin Aşamaları.....	44
2.3.2.1. Müşteri Bulma ve Değerlendirme.....	45
2.3.2.2. Görüşme Öncesi Hazırlık.....	46
2.3.2.3. Müşteri İle İlişki Kurma.....	46
2.3.2.4. Ürünün Sunumu.....	46
2.3.2.5. İtirazların Karşılanması.....	47
2.3.2.6. Satışı Sonlandırma.....	47
2.3.2.7. İzleme.....	48
2.3.3. Kişisel Satışçılara Genel Yaklaşım.....	48
2.3.3.1. Kişisel Satışçı Özellikleri ve Yetenekleri.....	48
2.3.3.2. Kişisel Satışçının Görevleri.....	49
2.3.3.3. Müşterilerin Kişisel Satışçıda Aradıkları Özellikler.....	50
2.3.3.4. Kişisel Satışçıların Dikkat Etmesi Gereken Unsurlar.....	52
2.3.4. Satışgücünün Tedariki ve Motivasyonu.....	52
2.3.4.1. Satışgücünün Seçilmesi ve İşe Alım Süreci.....	54
2.3.4.2. Satışgücünün Motivasyonu.....	56
2.3.4.3. Giyim Mağazalarında Satışgücü Motivasyonu.....	57

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. MOTİVASYON KAVRAMI VE SATIŞGÜCÜNDE MOTİVASYON.....	59
3.1. Motivasyon Kavramının Tanımı.....	59
3.2. Satış Yönetiminde Motivasyonun Önemi.....	61
3.3. Motivasyon Süreci.....	62
3.4. Motivasyon Teorileri.....	64
3.4.1. Kapsam Teorileri.....	65
3.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	65
3.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.....	67
3.4.1.3. McClelland'ın Başarım İhtiyacı Kuramı.....	68
3.4.1.4. Alderfer'in E.R.G. Kuramı.....	70
3.4.2. Süreç Teorileri.....	71
3.4.2.1. Bekleyiş Kuramları.....	71
3.4.2.1.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi.....	71
3.4.2.1.2. Lawler-Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi.....	72
3.4.2.2. Davranış (Sonuçsal) Şartlandırma Modeli.....	73
3.4.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	74
3.4.2.4. Locke'un Amaç Teorisi.....	75
3.5. Motive Edici Faktörler ve Kullanılan Araçlar.....	76
3.5.1. Ekonomik (Finansal) Araçlar.....	77
3.5.1.1. Ücret.....	77

3.5.1.2. Kara Katılım.....	78
3.5.1.3. Prim.....	79
3.5.1.4. Ekonomik Ödüller.....	80
3.5.1.5. Sosyal Güvenlik Ve Emeklilik Planları.....	81
3.5.2. Psiko - Sosyal Araçlar.....	82
3.5.2.1. Çalışmada Bağımsızlık.....	82
3.5.2.2. Sosyal Katılma.....	83
3.5.2.3. Değer ve Statü.....	84
3.5.2.4. Gelişme ve Başarı.....	85
3.5.2.5. Çevreye Uyum.....	85
3.5.2.6. Öneri Sistemi.....	86
3.5.2.7. Psikolojik Güvence.....	87
3.5.2.8. Sosyal ve Kültürel Etkinlikler.....	88
3.5.2.9. Tebrik ve Takdir.....	89
3.5.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar.....	89
3.5.3.1. Amaç Birliği.....	89
3.5.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi.....	90
3.5.3.3. Eğitim ve Yükselme.....	92
3.5.3.4. Kararlara Katılma.....	94
3.5.3.5. İletişim.....	95
3.5.3.6. İş Genişletme.....	96
3.5.3.7. İş Zenginleştirme.....	96

3.5.3.8. Yarı Otonom Çalışma Grupları.....	97
3.5.3.9. Müzik Eşliğinde Çalışma.....	99
3.5.3.10. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi.....	99
3.6. Satışgücü Motivasyonunda Kullanılan Araçlar.....	99
3.6.1. Satış Toplantıları	100
3.6.2. Satış Yarışmaları.....	102
3.6.3. Teşvik Programları.....	104
3.6.4. Terfi Programları.....	104
3.6.5. Satış Eğitimi Programları.....	104

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. AVM GİYİM MAĞAZACILIĞINDA SATIŞGÜCÜ MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER: ADANA M1 MERKEZ AVM ÖRNEĞİ.....	107
4.1. Araştırmanın Amacı	107
4.2. Araştırmanın Önemi.....	107
4.3. Araştırmanın Kısıtları.....	107
4.4. Araştırma Yöntemi.....	108
4.4.1. Araştırmanın Varsayımları.....	109
4.4.2. Araştırma Evreni ve Örneklem.....	109
4.4.3. Araştırma Modeli.....	109
4.4.4. Araştırma Hipotezleri	110
4.4.5. Veri Toplama Yöntem ve Aracı Anket.....	111

4.5. Verilerin Analizi.....	112
4.6. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	118
4.7. Hipotez Testleri.....	123
4.8. Faktör Analizi.....	139
4.9. Araştırmanın Bulguları.....	143
5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	144
5.1. Sonuçlar.....	144
5.2. Çalışmanın Teoriye Katkısı.....	145
5.3. Çalışmanın Sektöre Katkısı ve Uygulamacılara Öneriler.....	145
5.4. Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler.....	145
6. KAYNAKÇA.....	147
7. EKLER.....	154
7.1. Anket Formu.....	154

GİRİŞ

Küreselleşen dünyada ekonomilerdeki işletmelerin ve perakendecilerin sektöre hızlı giriş çıkışları bulunmaktadır. Dağıtım kanalları içerisinde perakendecilerin sayısı ve önemi hem toptancılara hem tüketicilere oranla daha hızlı artmaktadır. Bu durumun getirmiş olduğu rekabet ortamı işletmelerin devamlarını sağlamaları açısından, işletmeleri değişik alternatifler denemeye yöneltmiştir.

Günümüzde perakendecilik üretilen ürünlerin son tüketiciye ulaştırılmasında en önemli dağıtım kanalı elemanı haline gelmiştir. Müşteri kendisi veya ailesi ile ilgili alacağı bir ürünü çoğu zaman toptancıdan alamamakta direk perakendeci işletmelerden temin edebilmektedir. Sektörde birçok perakendeci işletme faaliyet gösterdiği için müşteri perakendeciler arasında seçim yapma fırsatı bulmaktadır. Perakendeciler ise bu rekabette müşteriyi mağazaya çekme çabasında ve ürününü satma gayreti içerisinde olacaktır.

Mağazalar kuruluş mekânları bakımından, cadde veya sokak üzeri konumlanan perakendeci işletmelere cadde mağazaları denilmektedir. Günümüzde cadde mağazaları, yerlerini son 30 yılda hayatımıza giren ve gün geçtikçe hayatımızda vazgeçilmez bir yer tutan AVM' lere bırakmıştır. İlerleyen zaman ve gelişmeler ışığında, AVM'lerin aksine cadde mağazaları yeterli ölçüde kendilerini yenileyememiş ve tüketicinin ihtiyaçlarına cevap vermekte AVM'lerin bir hayli gerisinde kalmıştır. Çünkü AVM'lerin modern anlamda ilk ortaya çıkışlarından itibaren değişimleri hızlı olmuş ve 3. Nesil AVM dönemine gelinmiştir, buna paralel olarak AVM'lerden daha eski bir tarihe sahip olan cadde mağazaları kendilerini bu gelişime adapte edememiştir.

Tüketicilerin tercih aşamasında, günümüz şartlarına adaptasyonu ve tüketicinin ihtiyaçlarını karşılaması aşamasında, efor tasarrufu, ürün ve fiyat çeşitliliği, konfor, ödeme kolaylığı, marka çeşitliliği, kalite, sosyal eşitlik, satış baskısı, otopark imkânı, tuvalet vb. ihtiyaçların çözümü noktasındaki kolaylıklar, çocuk oyun parkları, hijyen, müşteri gezintisi, güvenlik, eğlence ve sosyal imkânlar gibi faktörlerde AVM'ler cadde mağazalarına karşın üstün konumdadır.

Alışveriş merkezleri kuruluş itibarıyla, toplumsal ve ekonomik yapı içerisinde, özelliklerini değiştirmişler, perakende satış işlemlerini gerçekleştirebilmek için toplum

normlarına uyum sağlamışlardır. Alışveriş merkezleri; işletmesi bir yapı ile oluşturulan, planlanan, yapılandırılan ve yönetilen perakendeci dükkânların ve çeşitli hizmet kuruluşlarının yer aldığı bir komplekstir. Alışveriş merkezleri 21. Yüzyıl tüketicisinin her türlü gereksinimini karşılamayı amaçlayan çağdaş, dinamik ve canlı yaşam merkezleri olarak kabul edilmektedir.

Günümüzde AVM'ler alışveriş faaliyeti ile birlikte gün içinde bireyin maruz kaldığı stresli çalışma koşulları gibi ortamlardan uzaklaşarak, insanların toplanma mekânları, bir arada buluşup güzel vakit geçirebilecekleri, eğlenebilecekleri mekânlara duyulan ihtiyacı karşılamaktadır. Farklı düzeydeki gruplara ait bireyler, ilgi alanlarına dönük çeşitli aktiviteleri bu mekânlarda bularak alışveriş ihtiyaçlarının dışında, bireysel ve sosyal gelişimlerine de katkıda bulunabilmektedirler.

Dünyada modern AVM'lerin gelişimi, tarih süreci içinde sosyo - ekonomik ilişkilere, toplumsal koşullara ve teknolojiye bağlı olarak gelişme göstermiş ve kent merkezlerinin, metropollerin önemli birer ögesi haline gelmişlerdir. Hızlı nüfus artışı, araç ve yaya trafik akışını arttırmış, yetersiz kalan caddeler kent merkezlerinde tıkanıklıklar ve yavaşlamalar yaşanmasına sebep olmuştur. Çekiciliğini ve eski önemini kaybeden kent merkezinden kaçanlar, kent dışında yeni yerleşim bölgeleri oluşturmuştur. Kent dışına yerleşenler, girişimcilerinde gelmesiyle kurulan yeni AVM'lere ilgilerini arttırmışlardır.

AVM'ler içinde farklı büyüklükte ve farklı konularda satış yapan dükkânlar (giyim, ayakkabı, çanta, aksesuar, elektronik eşya, ev eşyası, kitap, oyuncak, çiçek ve evcil hayvan) bir araya getirilmiştir. Satış birimleri dışında süpermarket, yiyecek-içecek mekânları, sinema salonları, spor salonları, bowling, eğlence birimleri, çocuk oyun alanları, kuaför, terzi, kuru temizleme, eczane, dövizci ve banka şubesi programa dâhil edilmiştir. Günümüzde ise sosyal ve ticari faaliyetlerin yanında kültürel anlamda sunulan etkinlikleri içeren fonksiyon alanları ile (sergi alanları, sanat galerileri ve tiyatro salonları) alışveriş merkezleri hayatımızın vazgeçilmezleri arasına girmeyi başarmış ve günlük hayatımızdaki yerini sağlamlaştırmıştır. Bu müşteri kayması ve caddelerin olumsuzlukları zaman içerisinde AVM'lerin cadde mağazalarına karşı yükselişini kaçınılmaz kılmıştır.

Dünyada, ekonomide önemli bir yer tutan ticaret, alışveriş ve perakendeci satıştır. Zamanla işletmeler, satış işlemi aşamalarında, malın tüketiciye geçirilebilmesi aşamasında satışgücünün önemini anlamışlardır. Pazarlama 4P'sinden tutundurma karmasının reklamlarla birlikte en çok kullanılan elemanı kişisel satıştır. Perakendeci satışın gerçekleşebilmesi için satışgücü elemanının, kişisel satış aşamasında bireysel gayreti ve yetenekleri ön plana çıkar. Kişisel satışın ve satışgücünün niteliğine göre satış sonlandırılabilir.

Kişisel satış ve kişisel satış faaliyetlerinin yönetimi tutundurma karmasının temel alanlarından biridir. İnsanlara istemedikleri şeyleri zorlayıcı bir şekilde satmaya çalışan, sattıktan sonra bir daha ortalarda görünmeyen satışçılık devri bitmiştir. Günümüzde satışçılık müşteriyle uzun dönemli ilişkiler kurulmasını hedefleyen, müşteri ihtiyaçları üzerinde odaklanan ve gelişmiş teknolojilerden yararlanan yeni bir anlayışa kavuşmuştur.

Kişisel satış tutundurma karmasının diğer unsurlarından farklı olarak iki taraflı yüz yüze iletişime dayalıdır. Bu iletişimin amacı müşteriyi bilgilendirmek, ikna etmek, tanıtım yapmak, müşteriyle uzun dönemli ilişkiler kurmak ve sürdürmek olabilir. Diğer bir deyişle kişisel satış firmanın ücretli satış temsilcileri ve aday müşteriler arasında sipariş alınmasına, müşteri tatminine ve satış sonrası hizmet ve ilişkilere yol açan doğrudan iletişimidir.

Globalleşen dünyada rekabetin acımasız yüzü her geçen gün kendini işletmelere daha fazla etkili bir şekilde göstermektedir. Her geçen gün daha çok birbirine daha çok benzeyen ürün ve hizmetlerin, pazarlanmasında ve özellikle satışında, eğitilmiş, nitelikli ve işine iyi motive olmuş bir satış gücüne ihtiyaç duyulduğu bir gerçektir. Satışgücünün yüksek motivasyona sahip olması, satışgücünün daha azimli çalışarak daha çok satış yapacakları manasına gelmektedir. Daha çok satış da şirket için daha çok gelir manasına gelmektedir.

İşletme başarısı ve devamlılığında, satışgücünün satış işine olan motivasyonu geniş yer tutar. İşletmeler satışgücünün motivasyonuna önem vermek zorundadır. Uzun vadede işletmenin devamlılığında, pek çok etken bulunmakla beraber, satışgücünün performansına bağlıdır. Bu ekseninde başarılı ve yeterli bir motivasyon sonucu satışgücünün performansı artacak ve şirket çıkarları doğrultusunda iş faydası

sağlayacaktır. Satışgücünün olumlu bir performans göstermesi, motivasyonunun üst seviyede tutularak, yapılan işe karşı istekli olunması, satışgücünün dolayısıyla işletmenin başarısı olarak geri dönüşüm sağlayacaktır. Başarılı bir satışgücü tam olarak motive edildiği takdirde işletmeye maksimum girdi sağlayacaktır. Burada önemli olan doğru motivasyon araçlarının doğru zamanda kullanılmasıdır.

Motivasyon araçları kapsamında ise ücret, kara katılım, prim, sosyal güvenlik ve emeklilik planları, ekonomik ödüller gibi ekonomik araçlar; çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence, sosyal ve kültürel etkinlikler, tebrik ve takdir gibi psiko-sosyal araçlar; amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim, iş genişletme, iş zenginleştirme, yarı otonom çalışma grupları, müzik eşliğinde çalışma, fiziksel koşulların iyileştirilmesi gibi örgütsel yönetsel araçlar bulunmaktadır. Ayrıca satış toplantıları, satış yarışmaları, teşvik programları, terfi programları ve satış eğitimi programları kapsamında satışgücü motivasyonunda kullanılan araçlar bulunmaktadır.

Adana M1 Merkez AVM içerisindeki 2012 yılı itibarıyla toplam 160 değişik tarz ve konseptte mağaza bulunmaktadır. Bu mağazaların sayısal dağılımına bakacak olursak 160 mağaza içerisinde giyim mağazalarının sayısı 51'dir. Bu yüksek oran AVM içerisinde istihdam, ciro, hâsılat, kaplanılan alan ve önem derecesi bakımından giyim mağazalarını önemli bir yere getirmektedir. AVM içerisinde diğer mağazalara karşı, bu kadar öneme sahip olan AVM içi giyim mağazalarının satış verimliliğinin yükseltilmesi elbette önemlidir ve üzerinde araştırma yapılması gereken bir konudur.

Bu nedenle bu çalışmada satış verimliliğini yükseltmek için üzerinde durulması gereken en önemli konulardan bir tanesi olan satışgücü motivasyonunun sağlanması ve artırılması araştırma konusu olarak seçilmiştir. Bundan hareketle bu çalışmada Adana M1 Merkez AVM'de faaliyet gösteren giyim mağazalarında çalışan satışgücü örneklem olarak ele alınarak bir araştırma yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. PROBLEM, ÇALIŞMANIN AMACI, ÖNEMİ, KAPSAMI, PLANI, ARAŞTIRMANIN KISITLARI

1.1. Problem

Bu çalışmada, AVM'ler bünyesinde mevcut bulunan giyim mağazalarındaki satışgücü verimliliğinin düşüklüğü, işgücü devrinin yüksekliği, satış hâsılatının yetersizliği, müşteri memnuniyetinin azlığı bileşenler temelinde düşük olması temel problem olarak tanımlanmıştır. Bu problemin hem genel işletmecilik hem giyim mağazacılığı hem de AVM'ler bünyesindeki diğer mağazacılık faaliyetlerinde satış verimliliğini olumsuz yönde etkilemesi söz konusudur. Bu nedenle bu problemin çözümüne yönelik çalışmalar yapılması önem arz etmektedir.

1.2. Çalışmanın Amacı

Alışveriş merkezlerinde bulunan perakendeci giyim mağazalarında kişisel satış uygulamaları diğer tutundurma karmalarına göre maliyeti daha yüksek olmasına karşın tüketici ile birebir iletişim kurulmasını sağladığı için daha önemlidir. Örgütlerin başarısı iyi yetişmiş, kalifiye ve tam motive edilmiş satışgücü elemanlarının satış becerilerine bağlıdır. Satışgücü elemanlarının maksimum motivasyonla çalışmaları hem müşteriye kusursuz bir hizmet vermelerini hem de olumlu bir şekilde satışları sonlandırmaları ile neticelenir. Buradan hareketle günümüz satış yöneticileri ve işletme yönetimleri motivasyonun öneminin farkına varmalı ve satışgücü elemanlarını ilgi ve ihtiyaçları doğrultusunda motive etmeye gayret göstermelidir.

Birçok girişimci, işletme sahibi ve satış yöneticisi örgütsel başarı sağlamak, satış hâsılatını yükseltmek, müşteri memnuniyeti sağlamak, personel bağlılığı yaratmak ve işletme içi amaç birliği sağlamak noktasında satışgücü motivasyonunun önemini bilir ve bu motivasyonu sağlamayı amaçlar. Hedefe ulaşmak, iyi ve yeterli derecede motive olan satışgücünün performansını sürekli yükseltip, işe ve örgüte bağlılığını arttırmasıyla gerçekleşir. Bu eksende çeşitli motivasyon araçları bulunmaktadır. Bu araçlarının, hangilerini ne zaman, hangi ortamda ve ne düzeyde kullanacaklarının belirlenmesi bu amaçlar ışığında önemlidir ve amaca ulaşmayı sağlar.

Bu araştırmada, küreselleşen dünyanın vazgeçilmez mekânlarından olan alışveriş merkezlerindeki giyim mağazalarında çalışan satışgücü elemanlarının motivasyonlarında etkili olan motivasyon araçlarının rolü ve etkilerinin motivasyon oluşturmadaki öneminin ortaya konulması amaçlanmıştır. Elde edilen uygulama verilerine göre satışgücü elemanlarının kişisel durumlarına göre hangi motivasyon aracına ne kadar önem verdikleri, uygulanan motivasyon araçlarından ne kadar memnun olup olmadıkları tespit edilecektir.

1.3. Çalışmanın Önemi

Alışveriş merkezleri artık toplu yaşam merkezleri olmakla beraber içerisinde barındırdığı perakendeciler aktif bir iş imkânı sağlayan yerler haline almıştır. Var olan merkezler içindeki işletmelerin satış başarısı bireyin davranışlarının anlaşılması ve bireyi tam motive ile çalışma şartları sunmaya bağlıdır. Satışgücü elemanları satış faaliyetleri esnasında tüketici ile ilişki kuran kişiler olduğu için hem müşteri bağlılığı yaratmada hem de başarılı satış yapmada önemli bir halkadır. Müşteriye gösterilen içtenlik, samimiyet ve uygun davranışlar yüksek motivasyona bağlıdır. Tam motivasyonu sağlanan satışgücü elemanlarının performansları yükselecek buna paralel olarak şirket çıkarları doğrultusunda şirkete daha faydalı olacaklardır.

Uygun motivasyon araçlarının kullanılması işletmelerin satışgücü elemanlarını tanıması ve bu araçları uygun biçimde kullanması neticesinde olacaktır. Bu motivasyon neticesinde, satışgücünde iş memnuniyeti artacak, işletmeye bağlanacak, uzun vadede işletme için performanslarını sonuna kadar kullanacak ve işletme hedeflerini gerçekleştirmede gayretli olacaklardır. Alışveriş merkezleri içinde bulunan mağazalar toplanan veriler ışığında daha etkin motive olmuş satışgücü oluşturmada araştırma sonuçlarından yararlanabilirler. İşletme politikalarını gözden geçirerek satışgücü için uygun ve geçerli motivasyon araçlarından yararlanabilirler.

1.4. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırma Adana Merkez M1 Alışveriş Merkezindeki perakendeci giyim mağazalarında çalışan satışgücü elemanlarına uygulanmıştır. Örnek mekân olarak M1 Alışveriş Merkezinin seçilmesinin sebebi, Adana genelinde faaliyetlerde bulunan alışveriş merkezlerindeki perakendeci giyim mağazalarında çalışan satışgücü

elemanlarının aynı özellikleri sergileyeceğinden, M1 Alışveriş Merkezinde bulunan giyim mağazalarının bağımsız mağazalara göre daha profesyonel olmaları ve satışgücü elemanlarına daha olumlu çalışma koşulları sağlamalarıdır.

1.5. Çalışmanın Kapsamı

Bu çalışma AVM' ler bünyesinde bulunan perakende satış yapan giyim mağazalarını, bu mağazalarda görev yapan satışçıların motivasyon araçlarına verdikleri tepkileri, motivasyon araçlarının performanslarına olan etkilerinin incelenmesini kapsıyor. Satış verimliliği açısından satışgücü motivasyon araçlarını kapsamaktadır. Fiziksel alan olarak çalışma Adana M1 Merkez AVM'yi kapsamaktadır. Zaman açısından ağustos 2012 tarihini kapsamaktadır.

1.6. Çalışmanın Planı

Bu çalışma 7 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm giriş, ikinci ve üçüncü bölüm literatür taraması sonucu elde edilen bilgilerin verilmesinden, dördüncü bölüm uygulama aşamasından ve beşinci bölüm sonuç aşamasından, altıncı bölüm kaynakça ve yedinci bölüm eklerden oluşmuştur. Bu bölümler aşağıda açıklanmıştır:

1. Bölüm Giriş bölümüdür. Bu bölümde problem tanımlanmış çalışmanın amacı, önemi, kısıtları, kapsamı ve planı açıklanmıştır. Bu bölümde çalışma ile ilgili bilgiler verilmiştir. 2. Bölümde perakendecilik, perakende satış, AVM'ler ve tarihi, kişisel satış kavramları tanımlanmış, satışgücünün tedariki ve motivasyonun önemi ile ilgili literatür taraması yapılmış, konularla ilgili temel bilgiler verilmiştir. 3. Bölümde motivasyon kavramı, motivasyon kuramları ve satışgücü motivasyonunda kullanılan motivasyon araçları ile ilgili literatür taraması sonucu ortaya çıkan veriler neticesinde bu kavramlar açıklanmıştır. 4. Bölümde, satışgücü motivasyonunda etkili olan faktörler araştırılmıştır. İstatistik analizler ve değerlendirmelerde bulunulmuş, factor analizi ve güvenilirlik testlerinden sonra hipotezler sınanmıştır.

Bu amaçla Adana M1 Merkez AVM'deki Giyim Mağazalarında çalışan satışgücü elemanlarına toplam 40 sorudan oluşan yüz yüze anket uygulaması yapılmıştır. Yapılan alan çalışması ile ilgili bulgular verilmiş değerlendirmeler yapılmıştır. Araştırmanın yöntemi ve modeli açıklanmıştır. Ortaya çıkan verilerin

analizi yapılmıştır. 5. Bölüm sonuçların incelenip irdelendiği son bölümdür. Çalışmanın teoriye katkısı, sektöre katkısı, uygulamacılara ve diğer araştırmalar için öneriler değerlendirilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. PERAKENDECİLİK VE AVM'LERDE KİŞİSEL SATIŞ

2.1. Perakende, Perakendecilik ve Perakende Satış Kavramları

Günümüzde şehirleşmenin getirdiği kalabalık yapılar, metropoller ve fazla nüfus yoğunluğuna sahip olan şehirler ortaya çıkarmıştır. Bu etkileşim ve değişim toplumun tüm kurumlarına yayılmış ve devamlı bir iletişim ağı yaratmıştır. Perakendeciliğe yansımaları ise, toplumun ekonomik ve sosyal yapısıyla yakından ilgilidir. Bu yapılarda meydana gelebilecek olumlu ve olumsuz değişimler perakendeciliği etkilemektedir. Arzu edilen olan ürün veya hizmetleri temin etmede perakendecilik önemli bir halkadır. Günümüzde üreticiler mallarını, tüketicilere çeşitli ve önemli sayılabilecek sebeplerden dolayı direk olarak ulaştıramamaktadırlar. Aynı zamanda, tüketicide üreticiden direk mal alamamaktadır. Arada köprü görevini perakendecilik görmektedir.

Tüketicilerin, ihtiyaçları doğrultusunda, ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla mal ve hizmetleri satın alması ve işletmelerin bu ihtiyaçlara cevap vermeye çalışmaları perakendeciliğin temelini oluşturmaktadır. Perakendecilik, tüketicilerin bireysel veya aile ihtiyaçlarını karşılamak için ya da yaşam alanları içerisinde olan maddeleri için gerekli olan mal ve hizmetleri satın almalarını sağlayan faaliyetler bütünüdür (Arslan, 2004:20).

Perakendecilik, maddi sayılabilecek bir ürünün, üretim kanalından son olacak tüketiciye ulaşmasını sağlayan aktarma hizmetleridir. Bir toplumdaki pazarlama, dağıtım ve hatta diğer ekonomik faaliyetlerin önemli bir bölümünün tüketiciler tarafından günlük yaşamda görülen yüzüdür. Perakendeci üretimden temin ettiği malı, başka bir satıcıya satmaz ya da kendi ihtiyaçları için kullanmaz. Direk olarak alıcıya ulaştırır. Perakendeci kuruluşlar, mal ve hizmetlerin imalat noktalarından, son tüketiciye dek akışıyla ilgili etkinliklerin son çıkış kapısıdır.

Perakendecilik ve perakende satış, toptan satış anlayışından farklı olarak, üreticinin mallarını teker teker parçalar olarak satılmasıdır. Bu satışlarda araçlar ile perakendeciye perakende satış için mallar ulaşır. Perakendeci, ürünün son pazarlamasını yapar (Tek, 1999:582).

Perakendeciliğin daha geniş bir tanımına bakacak olursak; tüketicilerin kişisel ve ya ailevi ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan ürün veya hizmetleri satın almalarını sağlayan faaliyetler bütünüdür (Berman ve Evans, 1989:3).

Perakendeci kuruluşların özelliklerine bakacak olursak (Aksulu, 2002:1,2):

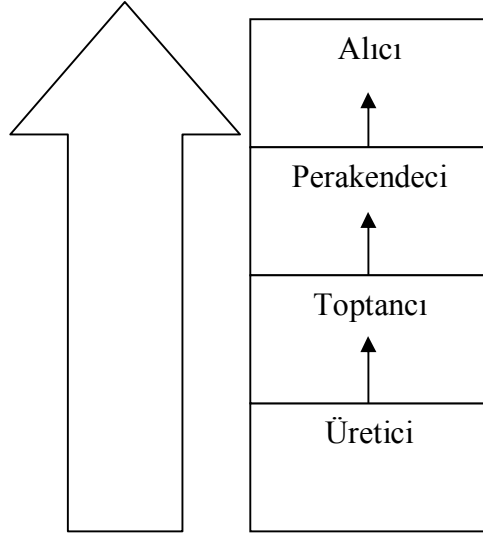
- Mağazasız perakendecilik olmasına rağmen, perakendeci şirketler satışlarını sabit mağazalarda gerçekleştirirler. Satış hacmi açısından mağazalı perakendecilik daha kuvvetlidir.
- Perakendeciler, halkı mağazaya çekmek ve satış yapmak için uğraşırlar. Bunun için çeşitli politikalar uygularlar.
- Perakendeciler çoğunlukla mallarını, üreticiden alıp tüketiciye sunarlar. Malın dolaşımının ikinci halkasıdır.
- Perakendeciler, çok sayıdaki alıcı kitlesine tek tek ve belli sayılarda satış yaparlar. Toptan satışlarda çoğu zaman bulunmazlar.

Perakendecilik ve perakende satış, sadece bir mağaza içerisinde olmayabilir. Son zamanlarda, gazete, dergi, broşür, televizyon, radyo ve güçlü bir iletişim aracı olarak internet aracılığı ile de yapılan satışları içine alır. İnternetin toplum içinde yaygınlaşması ile beraber, hayatımızda değişen ve yenilenen birçok alışkanlığımızın içinde alış veriş tutumlarımızda vardır. Örneğin; ileri gelen perakende mağazaları, internet vasıtasıyla, müşterilerine satış yaparlar. Bir kaç kozmetik firması ise katalogları yoluyla, satışlarında başarıya ulaşmışlardır.

Perakendeci, dağıtım kanallarında, üretici veya toptancıdan ürünü alıp, nihai tüketiciye satan birimdir. Başka bir ifadeyle perakendeci, doğrudan doğruya nihai tüketiciye satış yapan tüccar, esnaf veya üreticidir (Mısırlı, 2009:7).

Perakendecinin olmadığı bir pazarlama kanalında, tüketici ürünü satın alacağı birimi, araştırmak, tespit etmek, incelemek, seçim yapmak, ürünlerin özellikleri ve kullanımı konusunda bilgi toplamak, ürün kaynağından ürünleri kendi taşımak zorunda olacaktır. Bütün bunlar da tüketici için maliyetli ve zaman gerektiren faaliyetlerdir (Timur, 2004:192).

Perakendecinin dağıtım kanalındaki yerini almasıyla tüketici, büyük bir sıkıttan kurtulmakta, kendisi için ekstra maliyet ve iş gücü gerektiren durumun ortadan kalkmasıyla pek çok ürün çeşidini bir arada bulabilmekte, hizmet gereksinimlerini karşılayabilmekte, böylece alışveriş zevkli ve kolay hale gelmektedir (Oyman,1996: 81).



Şekil 1. Dağıtım Kanalı ve Perakendecinin Konumu (Varinli, 2009:3)

Yukarıda, şekilde görüldüğü üzere, dağıtım kanalı dört aşamadan oluşur. Perakendeci dağıtım kanalının son aşamasında yer alır. En altta bulunan üretici malını, toptancıya satar, toptancı ise perakendeciye satışta bulunur. Perakendeci satın aldığı malı tekrar üreticiye satışta bulunur. Tüketici ise perakende mağazalarına giderek, ihtiyacı bulunan ürünleri alır (Varinli, 2009:3).

Diğer dağıtım kanallarına oranla, pazara en çok giriş çıkış yapılan dağıtım kanalı perakendeciliktir (Yükselen, 2007:334). Perakendecilik önemli bir ekonomik kol olarak görülebilir. Dağıtım kanallarının en hareketlisi ve oransal çoğunluğu perakendeciliktedir. Perakende mağazaları genel olarak, üretici ve toptancılardan fazladır. Bu oransal dengesizlik, perakendecileri, perakende satış konusunda yeni arayış ve yöntemler bulmaya sevk etmiştir. Perakendecilik, kuruluş bakımından kolaydır. Bu nedenle pazara birçok perakendeci giriş yapar. Aynı zamanda birçok mevcut perakendecide pazardan çekilir.

Perakende satış, genellikle toptancıdan aldığı malı, kendisine özgü yöntemlerle tüketiciye sunan aracının sergilemiş olduğu davranıştır. Türk Gelir Vergi Kanunu ise perakende satışı, “satışı yapılan madde veya malzemenin aynen veya işlendikten sonra satışını yapan kimseler dışındakilere” satılması olarak tanımlar (Tek, 1999: 583).

Dağıtım kanalının önemli bir ayağı olan perakendecilik ürünlerin müşteriye ulaşmasında önemli bir rol alır. Perakendeciler, dağıtım kanalında birlikte rol aldıkları, toptancı ve tüketiciyle uyum içinde olabilirse başarılı olur.

2.1.1. Perakendeciliğin Fonksiyonları

Perakendeciler, müşterilere sattıkları ürün veya hizmetlerin değerini arttırmak için bazı işletme faaliyetleri üstlenir ve bazı fonksiyonları yerine getirirler. Aydın (2005:15,16)’a göre bu perakendeciliğin fonksiyonlarını şu şekilde açıklayabiliriz:

- Uygun Yer: Perakendeci ürününü, tüketici için uygun olan yerde satarsa tüketici için daha kabul edilebilir olur. Perakendecikte mağaza yeri seçimi veya bölgesi, müşteri tipi ve satış hacmi açısından önem taşır.
- Pazarın Belli Bir Bölümüne Yönelik Ürün Çeşitlerinin Seçim Olanığı: Perakendeci pazarda var olan ürün kombinasyonlarından bir bölümüne yönelirse, müşteri arzu ettiği ürünü kapsamlı olarak perakendeci işletmeden temin edebilir.
- Daha Kabul Edilebilir Hale Gelmesi İçin Ürünlere Farklı Şekil Verilmesi: Perakendeci sattığı ürünü değişik şekillere geçirerek müşteri tarafından ilgi çekici hale getirir.
- Göreceli Olarak Sabit Fiyatlarla Ürünleri Hazır Bulundurabilmek İçin Stok Taşımak: Perakendecinin uygun bir stok kapasitesi var ise, değişen fiyatlarla beraber, ürünlerini sabit veya değişmeyen fiyatlarla müşteriye sunabilir.
- Ürünün Sahibinin Değişimini Sağlamaya Yardım Etmek: Perakendeci işletme, müşteriye ürünü geçirmeyi amaçlar.

- Ürünlerin Dağıtım Sistemi Boyunca Yer Değiştirmelerini Sağlamak: Perakendeci işletme, ürünün dağıtım kanalı içerisindeki yolculuğunda üreticiden aldığı malı, tüketiciye geçirerek dağıtım kanalları içerisinde köprü vazifesi görür.
- Sadece Müşteriye Değil, Tedarikçilere de Bilgi Sağlamak: Perakendeci işletme pazar ve ürünler hakkında, hem üreticiye geri dönüş yapar hem ürün hakkında tüketiciyi bilgilendirir.
- Ürünün Garantisi İle Satış Sonrası Hizmetler Sağlamak ve Tüketici Şikâyetlerini Karşılama: Perakendeci satış sonrasında da hizmet verir. Üründe ortaya çıkan problemlerde veya satış sonrası ürün takibinde müşteriye yardımcı olur.
- Kredi ve Taksitlendirme Olanakları: Ürünün satış sırasında perakendeci işletme ödeme kolaylığı açısından, taksitlendirme yapar ya da kredili tahsilât yapar.
- Sosyal İlişkiler İçin Bazı Alanların Tahsis Olanakları: Perakendeci işletme mevcut bulunduğu alan uyarınca sosyal alan tahsisi yapabilir.

2.1.2. Perakende Mağazacılığın Ekonomik Temelleri

Perakendecilik tüketici için biçim faydası, mekân faydası, zaman faydası, bilgilenme faydası ve mülkiyet faydası yaratır. Malı üretim yerinden getirterek mekân faydası, talebi önceden kestirip stoklayarak zaman faydası, ürün hakkında müşteriye bilgilendirerek bilgilendirme faydası ve ürünün el değiştirmesiyle mülkiyet faydası yaratır (Oluç, 2006:366).

- **Mekân Faydası:** Perakendecilik tüketicinin istediği yerde yapılmalıdır. Mal üretimden, satıcının talep ettiği yere getirilir. Aksi takdirde müşteriler tarafından tercih edilmez, böylece aradıkları malın yerine ikame malı alabilir veya o maldan tamamen vazgeçebilir. Bu durumda müşterilerin yapacakları ödemeler sınırlı olur.
- **Zaman Faydası:** Perakendeci, müşterilerin malları istedikleri zamanı bilip buna göre istenilen malları buldurmak zorundadır. Bununla birlikte perakendeci, elde buldurmanın sermaye maliyetinin karşılığını da almak isteyecektir. Malı

elde tutma süresinin uzunluğu veya kısalığı fiyatların seviyesini de etkilemektedir.

- **Bilgilendirme Faydası:** Perakendeci sattığı mal sonucu, malın içeriğiyle ilgili, kullanımı, yıkanması, monte ve demontesi vb. hakkında tüketiciyi bilgilendirmesidir.
- **Mülkiyet Faydası:** Ürünün el değiştirmesi, perakendeciden, alıcıya geçmesidir. Perakendeci, müşterilerine kredili mal satarak mülkiyet faydası sağlar. Malı devreder, bedelin ödenmesini ise vadelere bağlar. Bu bakımdan perakendeci için kredi ya da finansman hizmetlerinin bir maliyeti vardır. Satış elemanları da bu faydanın yaratılmasına katkıda bulunurlar. Müşterilere mal hakkında bilgi verme, para tahsil etme, satış fişi doldurma gibi mülkiyetin müşteriye geçirildiği belgeleri doldururlar.

2.1.3. Perakende Ürün Yönetiminin Temel Prensipleri

Perakendecilik yönetimi, bir perakendeci işletmenin hedef pazardaki tüketicilere pazarlamak üzere hazırladığı perakendecilik karışımı veya karışımlarıyla ilgili faaliyetlerin yönetimidir. Perakendecilik yönetiminin, perakendeciliğin ekonomik ilkelerinden kaynaklanan beş temel ilkesi vardır. Bunlar; doğru mal, doğru miktar, doğru fiyat, doğru zaman, doğru yerdir (Tek, 1999:609).

- **Doğru Mal:** Doğru ürüne sahip olmak, değişkenlik gösteren tüketici talep bilgisine sahip olmayı gerektirir. (Müşteri talebinin değişkenliği itibarı ile ürün uyarlanabilmeli, değiştirilmeli ya da artık o ürün doğru ürün değildir.) Diğer taraftan teknolojik gelişmelerde tüketici talepleri de değişiklik yaratmaktadır. Giyim ürünleri talebi hem ani hem de yavaş değişimler gösterir. Modaya bağlı olan ürünlerin talebi sürekli değişiklik gösterirken, klasik ürünlerin talepleri daha az değişiklik gösterir. Perakendecinin görevi, değişik etkenlere bağlı olarak ortaya çıkan bu değişim ve gelişimi izleyerek doğru ürünleri bulundurabilmektir (Aydın, 2005:18).
- **Doğru Miktar:** Doğru miktar, doğru fiyatın, malın çeşidinin ve işletmenin bulunduğu yerdeki sunu ve talepten etkilenir. Bu koşullar belirli bir malın doğru

miktarının bazen çok bazen az olmasını gerektirir. Uygun miktar bazı yerlerde az, bazı yerlerde çok olabilir. Belirli bir fiyattan satılacak olan uygun miktar ile başka bir fiyattan satılacak uygun miktar farklı olabilir. Doğru miktar, malın çeşitli boyutlarının ve bu mala giden mal çeşitlerinin getirilmesini gerektirir (Tek, 1999: 609).

- **Doğru Fiyat:** Doğru fiyatın, doğru yerdeki doğru üründen daha dinamik koşullara tabi olma olasılığı vardır. Ürün çeşitleri ve arz talep koşullarından etkilenen fiyat, ürünlerin satışa sunulduğu mağaza gibi öneme sahiptir. Bu koşullar, sezona, teknolojik koşullara, paranın değerine, rekabete, arz ve talep ile her ikisini birden etkileyen diğer koşullardaki değişimlere göre değişir. Doğru fiyat, perakendeci işletmenin masrafını karşılayacak ve kar sağlayacak fiyatlardır. Genelde mağazada satılan bütün ürünler için doğru fiyat, bu iki etkeni sağlamak üzere belirlenmeye çalışılır (Aydın, 2005:19).
- **Doğru Zaman:** Zamanın kendisi perakendeciliğin temeli değildir. Fakat belirli bir zamanda perakendeciliğin koşullarını etkileyen zamanın önemi vardır. Bu koşullar sürekli değişmektedir. Perakendecilikte başarılı olmak isteyen herkes, değişim koşullarını fark etmeli ve işletmesini buna uyarlamalıdır (Aydın, 2005:20).
- **Doğru Yer:** Perakendeci mağaza işletmesinin etkin olabilmesi için doğru mal; aynı zamanda doğru yerde bulundurulmalıdır. İşletme açısından doğru veya uygun yer, tüketici açısından doğru veya tercih edilebilir bir yer olmaz. Genellikle tüketicinin fazla zaman, çaba ve para harcamadan satın almak istediği mallar tüketiciler tarafından kolay ve çabuk ulaşabilecekleri yerlerde satılmalıdır. Bu nedenle doğru yer ilkesi, özellikle gıda maddeleri gibi, günlük ve devamlı olan alışverişlerde daha çok önem kazanır. Buradan hareketle mağazalarda, malların mağaza içi yerleşim yerlerinin de doğru olması önemlidir (Tek, 1999:609).

2.1.4. Türkiye’de Perakende Sektörünün Gelişimi

Perakende alışveriş kuruluşları, insanlık tarihinin gelişimine paralel olarak değişim göstermiştir. Takas ekonomisinin hâkim olduğu açık pazar yerlerinden

başlayarak; paranın bulunması, paranın ticarete kullanılmaya başlanması ve kentsel yaşama geçişle beraber, kapalı perakende mekânlara doğru bir değişim başlamıştır. Ticaret yolları üzerindeki kervansaraylar, aynı tür ürünlerin satıldığı kapalı çarşılar, perakendeciliğin gelişiminde rol oynamıştır.

Avrupa'daki gelişime bakacak olursak 19.yy.'da bölümlü mağazalar, 20.yy.'ın başlarında da zincir mağazalar ortaya çıkmıştır. Bu ortaya çıkışlar perakende satışın değişimi olmuştur (Cengiz ve Özden, 2003:2).

Türkiye'de büyük perakendeci işletmelerin gelişim özelliklerini şu şekilde özetleyebiliriz (Arıkbay, 1996:44):

- Osmanlı döneminde perakende ticarete, bakkal veya benzeri tipte esnafların hâkimiyetiyle beraber günümüz alışveriş merkezlerinin temelini oluşturan Kapalı Çarşı'nın varlığı görülür.
- Cumhuriyet döneminin başlangıç yıllarında, geleneksel bakkal düzeninin devam ettiği görülür. Bunun yanında semt ya da mahalle pazarlarının oluşumu gözlenir.
- 1950'li yıllarla beraber, gelişmiş ülkelerde, (özellikle Avrupa ve ABD) etkilenmeler görülmüştür. Büyük yabancı perakendeci firmalar Türk pazarına girmeye başlamıştır.
- 1970'li yıllarda, belediyelerin piyasayı düzenleme amacıyla kurdukları tanzim satış mağazaları, tüketici arasında ucuz ve toplu alışveriş alışkanlıkları yaymaya başlamıştır.
- 1980'li yıllarda ithal politikalar terk edilmeye başlanmıştır. Bununla beraber müşteride, ithal mallara bağımlılık oluşmuş ve tüketiciler bu malları temin etmek için büyük perakendeci mağazalara yönelmiştir.
- 1990'larda ulusal ve bölgesel büyük ölçekli perakendecilerin sayıları artmıştır. Her sektörden holdingler perakende sektöründe büyük yatırımlara girişmişlerdir. 1990'lı yıllar Türkiye için "perakendecilik çağı"nın başladığı yıllar olmuştur.

- 2001'den sonra dönemin politikalarına bağlı olarak farklı bir makro çerçeveye ulaşılmıştır. Buna bağlı hızlı ekonomik büyüme ile sağlanan kişisel gelirlerdeki artış özel tüketim ve perakende harcamalarının hızla artmasına sebep olmuştur (Gürlel, 2008: 38).

Her ülkenin gelişme sürecinin farklı olması, uluslararası ticaretin gelişmesinde belirleyici olmuştur. Sınır ötesi ticaretin artması, yabancı yatırımlarla ortaklıklar, şirket evlilikleri, perakendecilik sektörünün gelişmesinde önemli faktörler olmuştur (Cengiz ve Özden,2003: 2). Tüketim alışkanlıklarındaki değişim, özellikle gıda ürünleri dışında faaliyet gösteren işletme sayısında artışa neden olmuştur. Bu gelişmeler, ulusal düzeyde sınırlı kalmayıp küreselleşmenin sektöre yansımaları sonucu hızlı bir gelişme göstermiştir.

Türkiye'de perakende sektörünün güçlü ve zayıf yönlerini şu şekilde sıralayabiliriz (İstekobi);

Sektörün Güçlü Yönleri;

- Türkiye'nin dinamik ve artan bir nüfusa sahip oluşu,
- Satın alma gücünün artması ve tüketim eğilimlerinin güçlenmesi,
- Diğer ülkelere kıyasla işgücü maliyetlerinin görece düşük olması, eğitilmiş ve eğitilebilir işgücünün varlığı,
- Turizm sektörünün hızla gelişmesi ve özellikle İstanbul'a 3 saatlik uçuş mesafesindeki ülkelerin potansiyel barındırması.

Sektörün Zayıf Yönleri İse;

- Kayıt dışı ekonomi ve merdiven altı üretici ürünlerinin, hiçbir iş gücü yaratmadan ve vergi ödemediği satışa çevrilmesi,
- Organize Perakende'nin toplam Perakende Sektörü içindeki payının Avrupa'ya göre görece düşük olması,

- Kriz ve belirsizlik dönemlerinin, tüketici satın alma kararlarını olumsuz etkilemesi.

Günümüze gelindiğinde, perakendecilik sektörü ülke bazında önemli gelişmeler kaydetmiştir. Şu anda ise, Türk Perakende Sektörü'nün yaklaşık %60'ını geleneksel, %40'ını ise Modern (organize) Perakende Sektörü oluşturmaktadır. Özellikle 1990'dan sonra adeta patlama yaşayan perakende sektörü, Avrupa'nın 7'nci, dünyanın ise 10. büyük pazarı haline gelmiş durumdadır (İstekobi).

Türkiye'de perakende sektörü hızla büyümekte, bugün 230 milyar dolarlık büyüklüğü olan perakende sektörü, 2012 yılı sonunda 26 milyar dolara ulaşması hedefleniyor. Bugün 55 milyar dolar olan gıda harici perakende sektörü cirosu ise yılsonu itibarıyla 60 milyar dolar olacağı beklenmektedir (Perakender).

2.2. Yeni Bir Perakendecilik Formu Olarak AVM'ler

Alışveriş merkezlerine sadece fiziksel yönden bir bina olarak ya da dükkânlar topluluğu olarak bakmayıp, bu işletmeleri bir olgu olarak görmek gerekir; çünkü alışveriş merkezlerinin kapalı bir mekân olarak yaygınlaşması, kent yaşamını etkileyen toplumsal alanın düzenlenmesinde ortaya çıkan temel değişimlerden bağımsız olarak ele alınamaz (Gottdiener, 2005:121). Toplumsal yaşamın hızlı değişimi ve gelişiminin meydana getirmiş olduğu farklılıklar bireylerin yaşam tarzına yansıdığı kadar onların tercihlerini ve alışkanlıklarını da etkilemiştir.

Perakendecilik ve perakende satış, icra edilmesi açısından devamlı olarak müşteri topluluğu arar. Müşterilerin sayısal çoğunluklarının bulunacağı mekânlar, perakende satış için istenilen bir ortamdır. Küreselleşen dünyada ve alışkanlıklarımızın değiştiği, günümüz şartlarında yeni bir perakendecilik formu olarak Alışveriş merkezleri ortaya çıkmıştır. Dağıtım kanalları içerisinde, üreticiden müşteriye uzanan halkada, perakendecilik kilit rol oynar. Perakendecilikte, satışın gerçekleştirilmesi için değişik müşteri tipleri hedeflenir. Burada karşımıza alışveriş merkezleri çıkar.

Tüketici yaşam biçiminde meydana gelen değişimler, kadınların iş hayatına atılmaları, bireylerin hayatlarındaki zaman kısıtlılıkları vb. nedenlerden ötürü perakendeci satış hizmetine olan gereksinimler artmıştır. Perakende satış tüketicisinin

alışveriş zamanının azlığı, uzun çalışma saatleri, alışveriş merkezlerinde her şeyi aynı anda aynı ortamlarda bulabilme faktörü büyük perakendeci formu olarak alışveriş merkezlerine olan ilgiyi arttırmıştır (Çetin,1997:13). Özellikle büyük şehirlerde yaygınlaşan, süpermarket ve hipermarket tipi gıda ve gıda dışı perakende satış yapan büyük kuruluşlar günlük yaşamın vazgeçilmez parçaları olmuştur

Alışveriş merkezlerine perakendecilere sağladığı yararlar açısından bakacak olursak, bu faydaları şu şekilde açıklayabiliriz (Alkibay vd.,2007:41):

- Alışveriş merkezlerinde açılış saati ile beraber günün her saatinde yoğun bir müşteri trafiği olur. Perakendeciler bunu kendilerinin sağlaması mümkün değildir,
- Tüketiciler özenle dizayn edilmiş bir alışveriş merkezinde, rahat ve güvenilir alışveriş yaptıkları için bu tür mekânlar da daha fazla zaman geçirirler,
- Kapalı olan alışveriş merkezlerinde, ısı kontrolünün her an olması, müşterilere her an rahat alışveriş yapma imkânı sağlar. Dolayısıyla bireysel olarak perakendecilerin yüksek maliyetle yapamayacağı yatırımlarla daha çok müşteri çekme olasılığı doğmuştur,
- Böyle mekânlar da plansız satın almaların, toplam satışlar içindeki oranı büyüktür. Perakendeciler bireysel veya organize alışveriş merkezi yönetimiyle ortaklaşa düzenleyecekleri tutundurma faaliyetleri ile müşteriyi kendine çekebilir.

2.2.1. AVM Kavramı

Alışveriş merkezleri kuruluş itibarıyla, toplumsal ve ekonomik yapı içerisinde, özelliklerini değiştirmişler, perakende satış işlemlerini gerçekleştirebilmek için toplum normlarına uyum sağlamaya çalışmışlardır. Bu yüzden ki, alışveriş merkezlerinin tanımlamasının yapılmasında, bilim adamları, yazarlar, kişi ve kuruluşlar değişik tanımlamalara gitmişlerdir. Bu tanımlara baktığımız zaman, ne kadar değişiklik gösterebilir bile içerik açısından tanımlamalar aynı eksene oturur.

Alışveriş merkezleri, diğer ticari işletmeler ile birlikte bir grup perakendecinin, tek bir mülkiyet olarak planlanması, geliştirilmesi, sahiplendirilmesi ve yönetilmesidir (Hasty ve Reardon, 1997: 232). Alışveriş merkezleri; işletmesi bir yapı ile oluşturulan, planlanan, yapılandırılan ve yönetilen perakendeci dükkânların ve çeşitli hizmet kuruluşlarının yer aldığı bir komplekstir. Ticari işletme tiplerini ve farklı hacimlerdeki satış birimlerini içinde barındıran bu kompleksler, belli bir alan içindeki tüketicilere hizmet etmek üzere veya belirli bir tüketici grubuna hizmet etmek üzere yapılandırılarak kurulurlar. Bu hizmetlerin içerisinde otopark da vardır. Alışveriş merkezleri, süregelen çarşıların daha modernize edilmiş halidir. Alışveriş merkezleri, içlerinde tüm perakende satış mağazalarını veya bir kısmını bulduran kapalı çarşılardır.

Alışveriş merkezleri, günümüzde mimarisi gereği sanatsal yapılar olarak değerlendirilmekte ve çağın ekonomik kültürel değerleri olarak görülmektedir. Bu nedenle tüketicilerin alışveriş ihtiyaçlarını, örgütlü bir yapı ile çağdaş bir anlayış içinde çözümlenmeyi amaçlayan işletmelere alışveriş merkezi denmektedir (Alkibay vd. 2007:1). Alışveriş merkezleri 21. Yüzyıl tüketicisinin her türlü gereksinimini karşılamayı amaçlayan çağdaş, dinamik ve canlı yaşam merkezleri olarak kabul edilmektedir. Çağımızda şehirlerin sanatsal yapıları olarak inşa edilen alışveriş merkezleri, tek bir mülkiyet altında, tek bir imaja sahip ve merkezi bir yönetime sahip olması nedeniyle geleneksel alışveriş merkezlerinden ayrılmaktadır. Bu tip alışveriş merkezleri yayıldığı alanın genişliği, içerdiği ticari faaliyet çeşitliliği, ortak çalışma saatlerinin uzunluğu ve yatırımın ekonomik değeri açısından farklılaşmaktadır.

Alışveriş merkezlerinin bir diğer tanımı ise, müşteriye çeşitli faydalar sağlamak amacıyla pek çok perakende satış işletmesinin bir arada bulunduğu perakende satış kompleksidir. Bu merkezler, belli kriterler altında bir araya getirilmiş çeşitli perakendeci mağazaların oluşturduğu bir örgüt olmasının yanında ayrıca dar özellikli mal satan perakendeci mağazalar; sinema, banka, kuyumcu, oyuncakçı, pastane, restoran gibi müşterilere rahatlık sağlamak amacıyla pek çok mağazanın bir arada bulunması ile müşterilerine zaman kazandıran mekânlardır.

Müşteriler açısından bakılacak olursa, müşterilerin alışveriş merkezlerinde olmasını istediği özellikler şöyle sıralanabilir (Sayılı, 1992:113):

- Mal ve ürünler arasında mümkün olduğunca, fiyat ve kalite arasında seçim yapma imkânlarının olması. Bu olasılıkların müşteriye sunulması,
- Güvenli ve rahat bir alışveriş ortamının oluşturulması,
- Erişim imkânları açısından zengin olması ve kolay ulaşılabilir olması,
- Park yeri probleminin olmaması ve kolaylık arz etmesi,
- Değişik türden ihtiyaçların tamamının karşılanabilmesi için içerisinde, çok sayıda büyüklü küçüklü dükkân vb. alanların olması,
- Merkezde alışverişten başka kültürel, sanatsal, sosyal etkinliklerin bulunması ve bu etkinliklerden tüketicilerin yararlanabilmesidir.

Alışveriş merkezleri, yaşamımızı sosyalleştiren, sanatsal açıdan hayatımızı zenginleştiren, yenilikleri takip etmemizi sağlayan sosyal yaşam alanları olarak yaşamımızın içine girmiştir. Tüketim ve alışveriş alışkanlıklarımızı alışveriş merkezleri değiştirmekte ve sağladıkları özel hizmet anlayışıyla aynı zamanda insanların gelişimine zemin hazırlamaktadır.

Alışveriş Merkezleri; alışverişten yiyecek-içeceğe, sinemadan eğlence alanlarına 7'den 70'e her tüketici profiline hitap eden farklı iş kollarıyla hem kent ekonomisine katkı sağlıyor hem de ticari potansiyeli arttırmaktadır. İstihdam açısından ekonomiye artı bir değer yaratan alışveriş merkezleri, gelişmiş altyapılarıyla huzurlu ve güvenli sosyal yaşam alanları olarak müşteriye her tür seçeneği sunmaktadır (Gazetemetro).

Alışveriş merkezi inşaatları kurulumu ve yapımı itibarıyla çok masraflı ve büyük yatırımlardır. Büyük ölçekli yatırımların amacına ulaşması için kuruluş yeri seçimi üzerinde önemle durulmaktadır. Alışveriş merkezinin kuruluş yeri, müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verebilmelidir. Perakendecilik sektörünün önemli tecrübelerini yansıtması beklenen alışveriş merkezlerinin yatırımlarına daha çok inşaat konusunda uzmanlaşmış şirketlerin yoğunlaştığı görülmektedir (Cengiz ve Özden, 2003: 7).

Yapılan tanımlar ışığında AVM'lerin özelliklerini şöyle belirtebiliriz (Alkibay vd.,2007:2,3):

- Planlanmış bir mimari yapı içerisinde faaliyet gösterirler,
- Bir bütün olarak, sistemli şekilde yönetilirler,
- Bir bütün içerisinde olduğundan, bütün kiracılara eşit hizmet verir,
- Alışveriş merkezi içerisinde, alışveriş merkezinin imajını belirleyecek elit işletmelere yer verilir,
- Kuruluşunda tüketicilerin rahat ulaşabileceği yerler seçilir,
- İleriye doğru bina ve otopark genişlemesini düşünerek, ek alan yaratılabilecek alanlar seçilir,
- Mağazaların tedarik işlemlerinde, tüketicinin rahatsız edilmemesine özen gösterilir,
- Alışveriş merkezleri, tüketiciye uygun bir alışveriş ortamı sağlamak için iyi aydınlatılır,
- Müşteri ihtiyaçlarını optimum düzeyde karşılayabilmek amacı ile merkezin içindeki perakendecileri, sattıkları malları birbirini tamamlayacak şekilde konumlandırılır,
- Alışveriş merkezlerine kimlik kazandırmayı amaçlayacak biçimde, hem alışveriş için, hem de sosyal ve kültürel etkinlikler için uygun ve rahat ortam oluşturmaya özen gösterilir.

2012'li yıllara gelindiğinde, alışveriş merkezleri, alışveriş faaliyeti ile birlikte gün içinde bireyin maruz kaldığı stresli çalışma koşulları gibi ortamlardan uzaklaşarak, insanların toplanma mekânları, bir arada buluşup güzel vakit geçirebilecekleri, eğlenebilecekleri mekânlara duyulan ihtiyacı karşılamaktadır. Farklı düzeydeki gruplara ait bireyler, ilgi alanlarına dönük çeşitli aktiviteleri bu mekânlarda bularak alışveriş ihtiyaçlarının dışında, bireysel ve sosyal gelişimlerine de katkıda bulunabilmektedirler.

2.2.2. AVM'lerin Tarihi Gelişimi

Alışveriş kavramı, antik çağdan itibaren, yanında bir mekân anlayışını da beraberinde getirmiştir. Alışveriş, o çağın gereklerine ve şartlarına uygun mekânlarda ve perakende satış şeklinde yapılmıştır. Bu mekânlar, belli aşamalarda ve belli formlarda olmuş ve önemli yerler olarak algılanmışlardır. Basit olarak, alışveriş merkezleri, bu perakende ticaret alanlarının bir devamı gibi gözükse de kendinden öncekilerden farklı yönleri alışveriş merkezinin ayrı bir olgu olarak tartışılması gerektiğini göstermektedir. Bu noktada kırılma, 19. yüzyılda modern tarzda ortaya çıkmaya başlayan bulvar ve pasaj mağazalarıyla başlamıştır. Alışveriş merkezlerinin ilk öncülleri olarak bu mekânlar gösterilebilir, çünkü bu oluşumlar gelişimin kent hayatında ve perakende ticarete getirdiği değişimin somut göstergeleridir (Zengel, 2002:12).

Günümüz alışveriş merkezlerinin ilk örneği olmamakla beraber, J.C. Nichols 1920'de ABD'nin Kansas City şehrinde ortak dizayn edilip, kontrolü ve yönetimi tek bir merkez altında toplanan, Country Club Plaza' yı oluşturarak bu uygulamanın öncülüğünü yapmıştır. Country Club Plaza'nın önemli diğer bir özelliği de ilk kez cadde dışında kullanılan özel otopark hizmetinin tüketicilere sunulmasıdır (Casazza ve Spink, 1986:12).

Bugün ki alışveriş merkezlerinin öncüsü 1931 yılında Dallas'ta açılan 'Highland Park Shopping Village'dir. Bu merkezin özelliği tek mülkiyet altında, tek imaja bağlı olarak faaliyet gösterip merkezi olarak yönetiliyor olmasıydı (Alkibay vd., 207:27).

2.2.3. Türkiye'de Modern AVM'lerin Gelişimi

Cumhuriyetin ilk dönemlerinde geleneksel bakkal tipi alışveriş düzeninin devamı yanında semt pazarları geleneği devam etmiştir. Ülkemizde yaşanan modernleşme ile birlikte yeni alışveriş mekânları da yurdumuzda yer almaya başlamıştır.

İlk olarak 1950'li yıllarda gelişmiş ülkelerdeki perakende ticaret düzeninden etkilenmelerin başlaması ile İsviçre merkezli perakende kuruluşu Migros, Koç Grubu ile ortaklık kurarak Türkiye pazarına girmiştir. 1956 yılında da Gima'nın kuruluşu ile devam etmiştir (Cengiz ve Özden; 2003:6).

Süpermarket kültürü ile tanışan ülkemizdeki ilk örnekler ticaretin kalbi sayılabilecek İstanbul kentinde oluşmuş, burada yapılan kuruluşlar takiben Ankara ve büyük Anadolu şehirlerine yönelmişlerdir. Bu alışveriş merkezleri günümüz modern AVM'leri yanında, küçük kalsalar da Türkiye'de ilklerdir.

1970'li yıllarda piyasayı düzenleme amacıyla belediyelerce kurulan tanzim satış mağazaları, ucuz ve toplu alışveriş alışkanlıklarının tüketiciler arasında yaygınlaşmasını sağlamıştır (Cengiz ve Özden; 2003:6).

1980'li yıllarla birlikte, dışa açılım ithal mallara olan ilgiyi artırmıştır. İlginin artması bu ürünlerin ve bunlarla rekabet edebilecek nitelikteki yerli ürünlerin bulunacağı alışveriş mekânlarının kurulması gerekliliğini doğurmuştur.

Türkiye'de AVM'lerin ilk kuruluş yerleri olarak büyük metropol şehirler seçilmiştir. İlk örnek, 1988 yılında devlet ortaklığı ile Ataköy'de açılan Galleria Alışveriş Merkezi, Houston-ABD'deki "The Galleria" projesinden esinlenerek hayata geçirilmiştir. Ancak ilk 10 yılda (1988-1997) her yıl ortalama iki modern alışveriş merkezi faaliyete geçirilerek yavaş bir gelişme yaşanmış ve 1997 yılında modern alışveriş merkezleri sayısı 11'e yükselmiştir. 1956'da Amerika'nın miladı olan Southdale projesinden 32 yıl sonra ülkemizde modern AVM kavramının ilk örneği böylelikle ortaya çıkmıştır. Yaklaşık 500.000 m²'lik bir alana yayılan Ataköy Turizm Merkezi kompleksi içinde yer alan proje, o dönemde bu tip AVM'lerin ilk örneği olması sebebi ile sadece Ataköy ve Bakırköy'ü değil tüm İstanbul'u etkilemiştir (Sayılı, 1992:41).

Ankara ve İstanbul dışında modern alışveriş merkezlerinin ilk oluşumu 1994 yılında Adana Galleria ile gerçekleşmiştir. Daha sonra diğer Anadolu şehirleri, Konya (AFRA), Denizli (EGS Park), Gaziantep (Migros Center), Bodrum (OASİS), Adana (Carrefoursa) bu oluşumu takip etmişlerdir. 1998-2004 yılları arasında Diyarbakır, İzmir, Mersin, Malatya, Karaman, Tarsus, Antalya, Elazığ, İzmit ve Ordu'da alışveriş merkezleri açılmıştır.

Galeria AVM ile başlayan dönüşüm ve değişim artık AVM'lerde tüketicinin alışveriş yapmasına yönelik değil, tüketiciye bir yaşam tarzı kazandırtmayı hedefleyen AVM'ler geliştirilmeye başlanmıştır. Sektör uzmanlarına göre, artık Türkiye'de 3. nesil

AVM dönemi yaşanmaktadır. 2012 yılsonu itibarıyla devreye girecek olan 45 yeni AVM ile 5 milyar dolarlık bir yatırım ve 67 bin 500 kişiye istihdam sağlanacaktır. Bu AVM'ler piyasa pazarına girdiğinde 1.5 milyon metrekare kiralanabilir alan oluşacaktır (Perakender).

Türkiye'de AVM'lerin gelişim sürecine bakarsak, AVM'lerin Türk pazarında yer edinmesinden sonra, gelişimlerini şu şekilde geçirdiklerini görürüz (Perakender)

- Birinci nesil AVM'lere Galeria AVM'yi verebiliriz. Birinci nesil AVM'lerde dışarının görülmesine imkân vermeyen bir mimari yapı bulunmaktaydı. Dış çevrenin fiziki koşullarından bağımsızdı. Aydınlatma iç çevrenin imkânlarıyla sağlanıyordu. AVM'ye giren müşterinin dışarı ile fiziksel bağlantısı kesiliyordu.
- İkinci nesil AVM'lere geçildiğinde, birinci nesil AVM'lere göre biraz daha açık kapalı modellere geçilmeye başlanmıştır. Yarı açık aydınlatma ve dizayn uygulanmıştı. Bu ikinci nesil AVM'lere bir örnek vermek gerekirse; Flyinn Alışveriş Merkezini verebiliriz. Bu alışveriş merkezinde, dışarıyı görmek, dışarının ışığını içeriye almak gibi bir hamlesi vardı. Müşteri biraz daha dış çevre ile etkileşim yaşamaktaydı.
- Üçüncü nesil alışveriş merkezlerinde, daha fazla dışa açılan, şeffaflaşan, çevresiyle bütünleşen modeller görülmektedir. İkinci nesil alışveriş merkezlerinin hamlesi burada tam anlamıyla oluşmuştur. Dışarının ışığının içeri girmesi, teraslarda oturabilme vb. Kanyon AVM, İstinye Park, Meydan Alışveriş Merkezi bu kapsamda örnek verilebilir.

2.2.4. Dünyada Modern AVM'lerin Gelişimi

Dünyada modern AVM'lerin gelişimi, tarih süreci içinde sosyo-ekonomik ilişkilere, toplumsal koşullara ve teknolojiye bağlı olarak gelişme göstermiş ve kent merkezlerinin, metropollerin önemli birer ögesi haline gelmişlerdir.

Alışveriş merkezleri olgusu, Sanayi Devriminden sonra hız kazanmıştır. Sanayi devrimi ile başlayan modernleşme süreci ile sanayileşme başlamış, nüfus artışı ve kentleşme birçok yenilik getirmiştir. Toplum yapısı ve yaşam tarzında yaşanan değişim

yeni ihtiyaçları ortaya çıkarmış, ticaret potansiyelinin de büyümesi sonucu toplu alışverişin yapılabildiği merkezler oluşmaya başlamıştır.

Nüfustaki artış, trafik ve yaya akışını arttırmış, yetersiz kalan caddeler kent merkezlerinde tikanıklıklar yaşanmasına sebep olmuştur. Çekiciliğini kaybeden kent merkezinden kaçanlar, kent dışında yeni yerleşim bölgeleri oluşturmuştur. Kentin dışına yerleşen nüfus, tüccarların da gelmesi ile kendi alışveriş merkezlerini inşa etmişlerdir (Sert, 1999:86).

II. Dünya Savasından sonra modern alışveriş merkezlerinin sayısında büyük bir patlama görülmüştür. Bu artış 1960’larda kendini daha da hissettirmiştir. 1950’de James B. Douglas ilk büyük bölgesel modern alışveriş merkezini Seattle’da “Northgate” adı ile açmıştır. “Northgate”in en büyük özelliği, banliyödeki ilk modern alışveriş merkezi olması ve kiracı karışımında büyük bir departmanlı mağazayı bulundurmasıdır. Ayrıca “Northgate” alışveriş merkezinin bir özelliği de, yaya trafiğine açık ağaçlıklı yollardan ve bahçelerden oluşan bir mimari yapıya sahip olmasıdır. 1964 yılı itibariyle ABD’deki toplam alışveriş merkezi sayısı 7600 civarındaydı (Alkibay vd., 2007:28).

1970’lerde süper bölgesel modern alışveriş merkezleri kurulmaya ve gelişmeye başlamış, 1960’larda revaçta olan tek katlı bölgesel modern alışveriş merkezleri yerini, çok katlı yapılara ve otoparklara bırakmıştır. Bu yıllarda ortaya çıkmaya başlayan bir gelişme de, modern alışveriş merkezi yatırımcılarının, sahip oldukları varlıkları daha rasyonel kullanmak amacıyla örgütlenmeye başlamalarıdır. Bu amaçla merkez çatısı altında kendilerine yönetim departmanı adı altında bölüm oluşturdukları dikkati çekmektedir (Alkibay vd., 2007:28).

1970’li yıllarda alışveriş merkezlerinde ihtisaslaşmaya gidilmeye başlamıştır. Bu dönemin en önemli gelişmelerinden biri alışveriş merkezlerinin yalnız giysi satan yerler olmaktan çıkıp, çeşitli ürün grupları satan mağazaların yanında, sinema, yemekte diğer eğlence faaliyetlerini de içeren bir yapıda gelişmesini sürdürmüştür. (Cengiz ve Özden;2003:5).

1980’li yıllarda alışveriş merkezleri endüstrisi olgunluk dönemine erişmiştir. Amerikan tarzı alışveriş merkezleri, fabrika satış mağazaları ile ucuz ve eski sezon ürünleri satan mağazalardan oluşan outlet’lerin eklenmesiyle Avrupa’da da son yıllarda

gelişmeler görülmeye başlamıştır. Bu merkezlerin kurulmasında “anchor” denilen büyük isim yapmış ve müşteri çeken hipermarketler ya da mağazalara gereksinim duyulmuştur. Avrupa’da kuzey veya güney ülkelerinde yer alan alışveriş merkezlerinde bölgesel farklılıklardan kaynaklanan değişimler olsa bile anchor mutlaka bulunmaktadır. (Cengiz ve Özden;2003:5).

Alışveriş merkezleri içinde farklı büyüklükte ve farklı konularda satış yapan dükkanlar (giyim, ayakkabı, çanta, aksesuar, elektronik eşya, ev eşyası, kitap, oyuncak, çiçek ve evcil hayvan) bir araya getirilmiş, satış birimleri dışında süpermarket, yiyecek-içecek mekânları, sinema salonları, spor salonları, bowling, eğlence birimleri, çocuk oyun alanları, kuaför, terzi, kuru temizleme, eczane, dövizci ve banka şubesi programa dahil edilmiştir (Cengiz ve Özden;2003:6).

Günümüzde ise sosyal ve ticari faaliyetlerin yanında kültürel anlamda sunulan etkinlikleri içeren fonksiyon alanları ile (sergi alanları, sanat galerileri ve tiyatro salonları) alışveriş merkezleri hayatımızın vazgeçilmezleri arasına girmeyi başarmış ve günlük hayatımızdaki yerini sağlamlaştırmıştır.

2.2.5. AVM’lerin Sınıflandırılması

Alışveriş merkezleri insanlığın mağazalı ve kapalı mekânlarda yapılan ticarete başlanmasıyla beraber çeşitli formlar almıştır. Alışveriş merkezleri girdikleri formlar o günün toplumsal gereklilikleri ve ileri zaman için hesaplanan öngörülere göredir.

Alışveriş merkezleri planlanmış ve profesyonel bir yapıya kavuşması son 60 yılda olmuştur. Alışveriş merkezlerinin yapıları, tüketici istek ve beklentilerinin artması, toplumsal yaşamın gelişmesi ve küreselleşme ile beraber daha dinamik bir yapıya kavuşmuş ve bugünkü şeklini almıştır (Alkibay vd., 2007:6).

Alışveriş merkezlerinin sınıflandırılmaları çeşitli biçimlerde ve belirli kriterlere göre yapılmaktadır. Alışveriş merkezleri temelde geleneksel, işlevselliğine göre ve faktör temelli olmak üzere üç şekilde sınıflandırılırlar. Uluslararası Alışveriş Merkezleri Konseyi alışveriş merkezlerini; boyutlarına, işlevlerine ve ana kiracı türüne göre sınıflayıp tanımlamıştır. Bu sınıflandırmalar aşağıdaki alt bölümlerde belirtilmiştir.

2.2.5.1. Geleneksel Sınıflandırma

Genel olarak modern alışveriş merkezleri üç bölüm altında incelenmektedir. Bunlar; yerel organize alışveriş merkezleri, yöresel organize alışveriş merkezleri, bölgesel organize alışveriş merkezleridir (Casazza ve Spink, 1986:4-5).

- **Yerel Alışveriş Merkezleri:** Bu alışveriş merkezleri, genel olarak alışveriş merkezinin yakın çevresinde oturan tüketicilerin günlük ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, çeşitli mal ve hizmet sunan mağazalardan oluşur. Merkezin ana kiracısı genel olarak bir süper markettir. Ayrıca merkezde manav, fırın, terzi, ayakkabıcı, eczane gibi halkın ihtiyaçlarını gidermeye yönelik faaliyet gösteren perakendeciler bulunur. Tipik bir yerel alışveriş merkezinin brüt kiralanabilir alanı yaklaşık 5000 metre kare olup, ulaşım mesafesi 5–10 dakikadır (Alkibay vd., 2007:7).
- **Yöresel Alışveriş Merkezleri:** Bu tür alışveriş merkezlerinin brüt kiralanabilir alanı yaklaşık 14.000 m² olup, 10 ila 20 dakika araba kullanımı mesafesindedir. Merkez yaklaşık 40.000 kişiden 150.000 kişiye kadar hizmet verebilmektedir. Yöresel alışveriş merkezlerinin kiracıları, bütün mal çeşitlerinin yer almadığı küçük ölçekli bir departmanlı mağaza ile özellikli mallar satan perakendeciler olabilmektedir (Alkibay vd., 2007:8).
- **Bölgesel Alışveriş Merkezleri:** Bölgesel alışveriş merkezlerini diğer alışveriş merkezlerinden ayıran en önemli özellik, kapsamında ana kiracı olarak bir veya daha çok departmanlı mağaza bulundurmasıdır. Ayrıca alışveriş merkezinde küçüklü büyüklü çok sayıda mağaza ile sosyal ve kültürel etkinliklerin sunulduğu mekânlar da yer almaktadır. Bu tür merkezler yayıldıkları alanın büyüklüğüne ve ana kiracı sayısına bağlı olarak bölgesel ve süper bölgesel modern alışveriş merkezleri olarak iki gruba ayrılır (Alkibay vd., 2007:9)

2.2.5.2. İşlevlerine ve Ana Kiracı Türüne Göre Sınıflandırma

Alışveriş merkezleri işlevlerine göre, iki ana sınıfa ayrılırlar. Bunlar açık çarşılar ve katlı çarşılardır.

- **Açık Çarşılar**

Bu tip alışveriş merkezlerinin üstü açıktır. Bu tip merkezlerin üstü açık olduğu için müşteriler, olumsuz hava koşullarından etkilenebilmektedirler. Açık çarşılar uyumlu bir perakende ünitesi tarafından yönetilirler. Mağazaların önünde genellikle otoparklar bulunur. Bu alışveriş merkezinde, mağazaları birbirine bağlayan kapalı yürüyüş yolları yoktur (Hasty ve Reardon, 1997:232).

- **Katlı Çarşılar**

Katlı çarşılar organize alışveriş merkezleridir. Yapımı ve idaresi bir ünite olarak yönetim firmaları tarafından sağlanır. . Bu tip alışveriş merkezleri konseptlerinden dolayı birer cazibe merkezleri olup tüketicilere aynı zamanda zevkli alışveriş yapma imkânı da sağlarlar (Alkibay vd.,2007:10).

2.2.5.3. Faktör Bazında Sınıflandırma

Reynolds'un (1992) Avrupa ülkeleri bağlamında yapmış olduğu çalışma neticesinde alışveriş merkezleri brüt kiralanabilir alan, ana mağaza (anchor store) adedi ve projenin fiziki bütünleşme seviyesi olmak üzere üç ana faktör temelinde, dört ayrı grup olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre yapılan sınıflandırmada alışveriş merkezleri türleri şu şekildedir. Alkibay vd.,(2007:22,23)'nin, Reynolds (1992:58)'tan aktardığına göre, modern alışveriş merkezleri dört grup altında şu şekilde değerlendirilmektedir:

- Bölgesel modern alışveriş merkezleri 30.000 m² ve üzeri,
- Orta düzey modern alışveriş merkezleri 10.000 m² - 30.000 m²,
- Perakende parkları 5.000 m²-20.000 m²,
- Özellikli merkezler 1.000 m² ve üzeri.

Bölgesel Organize Alışveriş Merkezleri: 30.000 m² den büyük kiralanabilir alana sahiptirler. Genellikle en az iki ana mağazası olan özel yapılandırılmış organize alışveriş merkezleridir. Bunların mekânsal olarak konum farklılığı olabilmektedir. Tipik

konumları; şehir merkezinde geleneksel alışverişin yapıldığı yerler, bunların hemen yanları, banliyölerde konumlananlar ve şehir dışında otoban kavşaklarında bulunanlar. Kiracı karışımı açısından bu merkezler incelendiğinde, ana kiracının bir hipermarket, bir departmanlı mağazası ve bir eğlence odaklı büyük işletme olabildiği görülmektedir (Alkibay vd., 2007:24).

Orta Düzey Organize Alışveriş Merkezleri: 10.000 m²-30.000 m² kiralanabilir alana sahiptirler. En az bir ana mağazası ve tamamlayıcı üniteleri olan organize alışveriş merkezleridir. Genellikle şehir dışlarında ve otoban kenarlarında bulunurlar. Hipermarket ve gıda dışı özellikli mağazalar, bu merkezlerin kiracı karışımlarını oluştururlar (Alkibay vd., 2007:24).

Perakende Parkları: Bu tür merkezler 5.000m²-20.000m² kiralanabilir alana sahiptirler. Perakende parklarında belirgin bir ana mağaza bulunmamaktadır. Merkeze bağlı özel inşa edilmiş yapılar yoktur. Perakende depoları, indirimli mağazalar ve karışık mağazalar belirgin kiracı karışımını oluşturmaktadır. Genellikle şehir dışlarında yerel yerleşim birimlerinde ve otoban kavşaklarında bulunurlar (Alkibay vd., 2007:24).

Özellikli Merkezler: 1.000 m²'den büyük kiralanabilir alana sahiptirler. Bu merkezlerin göze çarpan ayrıcalığı, bünyelerinde gıda dışında özellikli mal satan mağazaları bulundurmasıdır. Bu tip merkezler genellikle şehir içinde, ulaşım kolaylığı olan merkezi yerlerde konumlanmaktadır (Alkibay vd., 2007:27).

2.2.6. Cadde Mağazacılığı ile AVM Karşılaştırılması

Mağazanın kuruluş mekânı bir bakıma mağazanın yapısını oluşturur. Yatırımcının ekonomik durumuna ve niteliğine bağlı olarak mekân seçimi değişebilir. Yatırımcılar, mağaza kuruluşu için yer seçiminde 3 farklı seçeneğe sahiptirler: Cadde üzerlerinde, herhangi bir alışveriş merkezinin içerisinde veya daha küçük bir semtte konumlanmaktadır. Bu seçimlerden cadde üzeri ve alışveriş merkezi konumlanmaları asıl teşkil eden bölümlerdir. Bunların yanında perakendeciler, tek bir amaca hizmet etmeyen insan gruplarının yoğun bulunduğu, karma kullanım amacıyla kurulan mekânlarda da yer seçebilirler (Aydın, 2005:139).

Mağaza kuruluş mekânları bakımından, cadde veya sokak üzeri konumlanan perakendecilere, cadde mağazaları denilmektedir. Cadde mağazacılığının değişik tanımlamaları da mevcuttur. Aydın (2005:139)'da bu tarz perakendeci kuruluşlar için *merkezi iş semti* tanımlamasını yapmıştır. Alışveriş merkezi tanımlamaları ise daha geniş düzeyde bölüm Yeni Bir Perakendeci Formu Olarak AVM'ler bölümünde ele alınmıştır.

Tarih boyunca insanlar birbirleriyle iletişimde bulunmuşlar ticaret yapmışlardır. Bu ticaret mekânları zamanın şartlarına, toplum yapısına, gelişmişlik düzeyine, ekonomik yapıya bağlı olarak değişiklikler göstermiş belirli formlar almıştır. Cadde ve sokaklarda başlayan perakendeci satış, zamanla büyük alışveriş merkezlerine kayma yapmıştır. Belli caddelerde alışveriş merkezlerine karşı bir direnç yaşansa da alışveriş merkezleri, cadde mağazacılığını kullanan tüketiciye, cadde mağazacılığında farklı sundukları özellikleri ve toplumun değişimiyle beraber ihtiyaç duyulan sosyal ve kültürel altyapısıyla önemli bir perakende satış merkezi durumuna gelmişlerdir.

Cadde mağazacılığı ve alışveriş merkezlerinin kıyaslanmasında aradaki farkları şu şekilde sıralayabiliriz: Oransal veriler 1: Çok kötü, 2: Kötü, 3: Orta 4: İyi 5: Çok iyi (Köksal ve Emirza, 2011:81).

- Fiyat çeşitliliği: Alışveriş merkezlerinde fiyat çeşitliliği bulunmaktadır. Ancak cadde mağazalarında, daha düşük fiyatlı ürünler bulunabilmektedir (Alışveriş merkezi; 2.92, cadde mağazaları; 3.51),
- Konfor: İklimsel şartlardan etkilenmemesi açısından alışveriş merkezleri daha uygundur. Cadde mağazacılığında alışveriş esnasında, sıcak veya soğuk iklimsel olaylardan etkilenilir (Alışveriş merkezi; 4.58, cadde mağazaları; 2.89),
- Ürün kalitesi: Alışveriş merkezlerini ürün kalitesi, cadde mağazalarına göre daha iyidir (Alışveriş merkezi; 3.99, cadde mağazaları; 3.51),
- Otopark: Caddelerde yoğun araç trafiği ve toplu taşımalar sebebiyle önemli derecede otopark sorunu yaşanmaktadır. Cadde mağazalarını kullanacak olan tüketici otopark sorunu yaşarken, alışveriş merkezleri kapalı ve açık otoparkları

ile araç park sorunu yaşamamaktadır (Alışveriş merkezi; 4.74, cadde mağazaları; 1.74),

- Çocuk Oyun Parkları: Alışveriş merkezleri bünyesinde bulunan oyun parklarını, tüketici alışveriş yaparken çocukları için bu mekânları kullanırken, cadde mağazacılığında böyle bir imkân bulunmamaktadır (Alışveriş merkezi; 4.61, cadde mağazaları; 1.76),
- Kira Maliyeti: Alışveriş merkezlerinde kira maliyetleri yüksekken, cadde mağazacılığında daha uygundur (Alışveriş merkezi; 2.02, cadde mağazaları; 2.83),
- Hijyen: Alışveriş merkezleri, profesyonel olarak temizlik ve bakımları yapıldığı için daha hijyeniktir. Toplumsal yaşam alanları olan sokaklar alışveriş merkezlerine göre hijyen yönünden daha zayıftır (Alışveriş merkezi; 4.52, cadde mağazaları; 3.20),
- Güvenlik: Alışveriş merkezleri, girişinde güvenlik bulunması ve alışveriş esnasındaki güvenlik tedbirleri ile cadde mağazacılığına göre daha güvenlidir (Alışveriş merkezi; 4.46, cadde mağazaları; 2.37),
- İşletme Güvenilirliği: Tüketici gözünden, alışveriş merkezleri daha güvenilir mağazalar olarak görülmektedir (Alışveriş merkezi; 4.10, cadde mağazaları; 3.15),
- Sosyal İmkânlar: Daha önceki bölümlerde anlatıldığı üzere, alışveriş merkezleri günümüzde artık sosyal yaşam merkezleri halini almıştır. İçerisindeki ünitelerle, tüketiciye sosyalleşme fırsatı tanımaktadır. Cadde mağazalarında bu özelliği görmemekteyiz (Alışveriş merkezi; 4.43, cadde mağazaları; 2.02),
- Ulaşım Kolaylığı: Alışveriş merkezleri banliyölerde kurulduklarından, ulaşım sorunları yaşanmaktaydı. Cadde Mağazaları, çarşı denilen yerlerde kurulduğundan ulaşım avantajı mevcuttur. Ancak, günümüzde alışveriş merkezleri bu dezavantajlarını aşmışlardır (Alışveriş merkezi; 3.93, cadde mağazaları; 3.37),

- Alışveriş Niyeti: Cadde mağazalarında planlanmamış alışveriş oranı yüksek değildir. Ancak, alışveriş merkezi kuruluş amacı olarakta, planlanmamış alışveriş oranı yüksektir (4.06 alışveriş merkezleri, 3.07 cadde mağazaları).
- Zaman Tasarrufu: Tüketicilerin günlük hayatta yaşadıkları zaman darlığı, alışveriş merkezlerinde daha hızlı bir alışveriş tarzında giderilir. AVM' ye gelen müşteri kısa zamanda tercih ettiği alışverişini yapabilir. Cadde mağazacılığında alışveriş daha fazla zaman almaktadır. Tüketici farklı ürünleri farklı mağazalardan temin edeceği için geniş zaman harcar,
- Efor Tasarrufu: Her şeyin tek bir çatı altında olmasından ötürü, alışveriş merkezlerinde, bir mağazada aradığını bulamayan tüketici diğer bir mağazaya kısa zamanda yönelir. Cadde mağazalarında, aranılan ürünün bulunduğu mağazalar arasında uzaklık olabilir,
- Ciro: Alışveriş merkezlerinin yıllık cirosu, cadde mağazacılığına göre daha fazladır,
- Sosyal Eşitlik: Alışveriş merkezine gelen tüketiciler sosyal eşitlik ilkesine göre gelir seviyeleri ne olursa olsun eşit muameleye maruz kalırlar,
- Müşteri gezintisi: Cadde mağazacılığında her birey istediği perakende dükkânına girip rahatça gezemezken, alışveriş merkezinde tüketici istediği gibi gezip, istediği mağazada istediği ürünü inceleyebilmektedir,
- Satış Baskısı: Cadde mağazalarında görülen satış baskısı, alışveriş merkezlerinde görülmemektedir,
- İnternet Erişimi: Alışveriş merkezlerinde bulunan kablosuz internet hizmetleri tüketiciye bu konuda büyük hizmet sağlamakta ve tercih sebebi olmaktadır,
- Müşteri Potansiyeli: Cadde mağazaları, yoğun yerleşim yerlerinde bulunduğu için müşteri potansiyeli fazladır,
- Eğlence İmkânları: Alışveriş merkezleri bünyesinde bulunan, eğlence mekânları sayesinde, müşteri alışveriş sonrası bu mekânları kullanabilir,

- ATM: Alışveriş merkezlerinde bulunan ATM'ler tüketicinin maddi ihtiyaçlarını ve diğer finans işlemlerini karşılamaktadır. Cadde mağazalarında, ATM'ler belirli mekânlarda bulunmaktadır,
- Ödeme Kolaylığı: Alışveriş merkezlerinde, günümüzde yaygınlaşan kredi kartı kullanımı daha yaygındır. Çoğu cadde mağazalarında geçerli olmak kaydıyla, bir kısım mağazalarda bu avantaj geçerli olmamaktadır,
- Marka Çeşitliliği: Alışveriş merkezlerinde her türden ulusal ve uluslararası markalar bulunurken, cadde mağazalarında daha az oranda bulunmaktadır,
- Ürün Çeşitliliği: Alışveriş merkezlerinde sunulan ürün çeşitliliği, cadde mağazalarına göre daha fazladır,
- Tuvalet: Cadde mağazacılığını kullanan tüketici, alışveriş esnasında fiziksel ihtiyaçlarını giderecek imkân bulamazken, alışveriş merkezlerinde böyle bir sorun yaşanmamaktadır,

Alışveriş merkezleri ve cadde mağazacılığı arasındaki farklar incelendiğinde, alışveriş mağazacılığının üstün yanları şu şekilde sıralanabilir (Köksal ve Emirza, 2011:82): Otopark imkânlarının bulunması, çocuk oyun alanlarının bulunması, sosyal aktivitelerin zenginliği, güvenlik hizmetleri, mağaza içerisinin çok soğuk veya sıcak olmaması, mağazaların temizliği, planlanmamış alışveriş yapma ihtimalinin yüksekliği, daha güvenilir işletme olarak algılanmaları şeklinde sıralanabilir. Cadde mağazacılığının, alışveriş merkezi mağazacılığına göre üstün yanları ise; kira maliyetlerinin az olması ve satılan ürünlerin görece olarak daha ucuz olmasıdır.

İki mağazacılık düzeyi arasındaki farklar göz önüne alındığında, mağaza başarı düzeyini belirleyecek olan en önemli kıstas satışgücü ve satışgücü etkinliklerinin başarısı ile orantılı olarak değişiklik gösterdiği söylenebilir.

2.3. Kişisel Satışa Genel Bakış

Küreselleşen dünyada, ekonominin temelini teşkil eden ticaret, alışveriş, perakendeci satıştır. Zamanla işletmeler, satış işlemi aşamalarında, malın tüketiciye geçirilebilmesi aşamasında satışgücünün önemini anlamışlardır. Perakendeci satışın

gerçekleşebilmesi için satışgücü elemanının, kişisel satış aşamasında bireysel gayreti ve yetenekleri ön plana çıkar. Kişisel satışın ve satışgücünün niteliğine göre satış sonlandırılabilir.

Satış temsilciliği, bir ikna etme tekniği ve satın alıcı ile kişisel iletişim kurma sanatıdır. Bu bakımdan hem teknik, hem de sanat yönü vardır. Satış temsilciliği, bir tüketicinin veya müşterinin, bir malı veya hizmeti satın almayı sağlamaya yardım etme veya yönlendirme çabalarıdır. Satış taktiği, bir bakıma, stratejinin uygulamadaki küçük eylem biçimleridir. Bu nedenle satışgücü düzeyinde satışı, taktik yaklaşımları geliştirebilmelidir (Karabulut, 1992:260).

Günümüzde satışçılık, profesyonel anlamda bakacak olursak, potansiyel müşterileri bulma, onlara bilgi vererek satın almada yardımcı olma ve alıcılarla satış sonrası gelişen dostluğu sürdürme sanatıdır. Satışgücünün yaptıkları işler birbirine benzemez çok çeşitlidir (Çabuk, 1999:3). Herhangi bir giyim mağazasının perakende satış temsilcisinden, evleri dolaşan ev aleti pazarlama satışçısına, Mercedes otomobilleri satış temsilcisine, alışveriş merkezlerindeki elektronik eşya satış temsilcisine kadar geniş anlamda yaptıkları işleri açabiliriz. Ancak şunu görürüz ki, yapılan iş değişiklik arz etse de, üstlenilen rol bireysel satış yapıp, satışı sonlandırmaktır.

2.3.1 Kişisel Satış Kavramı

Günümüzde, pazarlama 4P'sinden tutundurma karmasının reklamlarla birlikte en çok kullanılan elemanı kişisel satıştır. Kişisel satış günlük hayatın içine o kadar girmiştir ki birçok insan için sıradan bir iş olarak görülmektedir. Ülkemizde birçok perakende satış işletmesi ve birçok satışgücü elemanı vardır. Mal ya da hizmetlerin tüketiciler tarafından tercih edilmesini sağlamak üzere satış işinde çalışan çok sayıda insan vardır (Pazarlamablog).

Kişisel satış, hâlihazırda ve müşteri olabilecek potansiyeldeki bireylerle karşı karşıya gelerek belirli bir ürün hakkında onları sözle bilgilendirme ve satın almaya ikna etme sürecidir (Oluç, 2006:609). Bu süreç içerisinde satışgücü, potansiyel veya hali hazırdaki müşterileri daha önce tanıyor olabilir. Bu da kişisel satışın başarıya ulaşması için olumlu bir durumdur.

Mazlum (2010:339)'un Charles M. Futrell (2004:3,4)'den aktardığına göre kişisel satış, "Potansiyel bir müşterinin ihtiyaçlarını tatmin edecek bir ürünü, hizmeti, fikri ve/veya başka bir şeyi satın almaya onu ikna etmek için yapılan bir bilgi iletişim sürecidir". Futrell, kendisine ait olan bu tanımın geleneksel bir tanım olduğunu ve bu tanımın 21. yüzyıl için en iyi satış tanımı anlayışı olmadığını ifade etmektedir. Ona göre, kişisel satışın yeni bir tanımı yapılmalı ve bu tanım içerisinde "bencil olmama" anlayışına da yer verilmelidir.

21. yüzyıla uygun bir satış tanımı şöyle olmalıdır: Kişisel satış, potansiyel bir müşterinin ihtiyacını karşılayacak bir ürünü, hizmeti, fikri veya başka bir şeyi satın almaya, bencil olmayan bir anlayışla tüketiciyi ikna etmek için yapılan bir bilgilendirme sürecidir. Burada satışgücünün, kişisel satış uygulamalarında, satış baskısını azaltması gerektiği anlaşılmaktadır. Saldırgan bir satış tekniği bencil bir anlayış olacağı için, müşteriye ikna anlayışının egemen olması kişisel satış uygulamalarını, bencil olma anlayışından çıkarır (Mazlum, 2010:339)

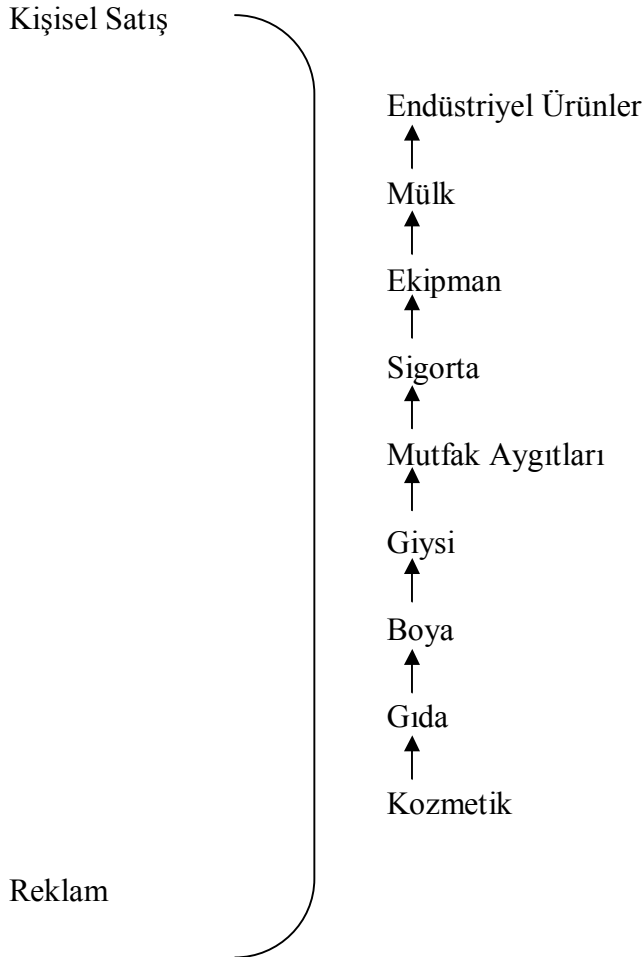
Kişisel satış ve kişisel satış faaliyetlerinin yönetimi tutundurma karmasının temel alanlarından biridir. İnsanlara istemedikleri şeyleri zorlayıcı bir şekilde satmaya çalışan, sattıktan sonra bir daha ortalarda görünmeyen satışçılık devri bitmiştir. Günümüzde satışçılık müşteriyle uzun dönemli ilişkiler kurulmasını hedefleyen, müşteri ihtiyaçları üzerinde odaklanan ve gelişmiş teknolojilerden yararlanan yeni bir anlayışa kavuşmuştur. Kişisel satış tutundurma karmasının diğer unsurlarından farklı olarak iki taraflı yüz yüze iletişime dayalıdır. Bu iletişimin amacı müşteriye bilgilendirmek, ikna etmek, tanıtım yapmak, müşteriyle uzun dönemli ilişkiler kurmak ve sürdürmek olabilir. Diğer bir deyişle kişisel satış firmanın ücretli satış temsilcileri ve aday müşteriler arasında sipariş alınmasına, müşteri tatminine ve satış sonrası hizmet ve ilişkilere yol açan doğrudan iletişimidir.

Kişisel satışta çift taraflı ve yüz yüze bir iletişim söz konusudur. Ancak yüz yüze kavramı çok katı biçimde alınmamalıdır; çünkü bir kişisel satış biçimi olarak ele alınan telefonla satış yüz yüze iletişim içermemektedir.

Kişisel satış, özellikle işletmeden-işletmeye satış durumlarında tutundurma karmasının vazgeçilmez bir unsurudur. Otomobil, bilgisayar gibi tüketim malları üreticileri, kredi kartı pazarlayan bankalar hatta bağış ve üye kazanmak isteyen kar

amaçlı olmayan kuruluşlar için kişisel satış çok önemlidir. Bu çok önemli işi yapan satışçılar satış temsilcisi, satış elemanı, satış danışmanı, satış uzmanı, satış mühendisi, müşteri temsilcisi, müşteri danışmanı gibi farklı unvanlar taşıyabilirler (Perakendeokulum).

Örgütler, mallarını satmak için belli teknikler uygularlar. Amaç ürünün, tüketicinin beğenisine sunulması ve satın alınmasıdır. Bu tekniklerin firma için bir gideri vardır. Örgütte, pazarlama düzeyinde bu teknikler ayrılan bütçe doğrultusunda uygulanır. Bunlar içerisinde kişisel satış pahalı bir yöntemdir. Pazarlama karması içerisindeki mevcut rolü pazarlara, işletmenin kaynaklarına, ürünlere, rekabet durumuna ve belirlenen zamana göre çeşitlilik gösterir. Verilen şekilde bazı ürünlerin satışında reklam ve kişisel satışın göreceli önemleri gösterilmiştir (Tek ve Özgül, 2008:753).



Şekil 2. Ürünlerin Satışında Reklam ve Kişisel Satışın Göreceli Önemleri (Tek ve Özgül, 2008:753).

İşletmenin satış işleminde kullandığı tüm elemanlar onun satış gücünü oluşturmaktadır. Satış gücü kavramında kişisel satış işlemi ağırlık kazanmaktadır. Kişisel satış, bir satış elemanının, bay-bayan ürün ve hizmetlerine ihtiyacı olan muhtemel alıcılar ile onların etkilerini ortaya koyduğu karşılıklı bir iletişim şeklidir. Bu tanımdaki en önemli özellik, kişisel satışın karşılıklı etkileşim içerdiği düşüncesidir. Bu etkileşim sırasında, potansiyel alıcılara bilgi verilip, satın almalarına yardım edilir ve potansiyel alıcılar satın almaya ikna edilir.

İşletmeleri pazarlama araçlarına ulaştırmada en önemli tutundurma aracı olan kişisel satışın diğer tutundurma metotlarından en önemli farkı, bunun kişisel iletişimden, reklamın ise kitlesel iletişimden oluşmasıdır. Bu yüzden de kişisel satış, uygulamada çok daha fazla esnekliğe sahiptir; satış elemanı mal veya hizmetin takdimini, tüketicinin istek ve ihtiyaçlarıyla, tutum ve davranışlarına göre ayarlayabilir. Tüketicinin tepkisini görüp, satış yerinde ve anında en uygun yaklaşıma yönelir; kendi davranış biçimini en etkili ve ikna edici yönde ayarlar (Habermerkezi).

Kişisel satış, hayat sigortası, bilgisayar, makine gibi göreceli olarak pahalı, sık satın alınmayan siparişe bağlı ürünlerde hâkim olan tutundurma şeklidir. Reklam ise şampuan, diş macunu vb. gibi ürünlerde önemlidir. Tüketicinin satın alma sürecinin hangi aşamasında olduğu da bu konuda etkilidir. İşletmenin yoğun reklam yapacak imkânları yoksa kişisel satış tercih edilir. Ancak günümüzde her türlü malın satış işlemlerinde, özellikle gelişmekte olan ülkelerde kişisel satış işletmeler tarafından tercih edilir. (Tek ve Özgül, 2008:753) Örneğin, ürün hakkında yapılan reklam yazılı ve görsel basın vasıtasıyla milyonlarca kişiye ulaşırken, kişisel satış da satışı her bir müşteriye teker teker ulaşabilir. Ancak kişisel satışta potansiyel müşteriye dokunulurken, yani harcanan efor alıcıya harcanmaktadır. Diğer tekniklerde, harcanan emek potansiyel müşteriler kadar, müşteri olmayan kişilere de harcanmış olmaktadır.

2.3.1.1. Perakendecilikte Kişisel Satışın Önemi

Perakende satış sektöründe, satışı için müşteri arama sorunu yoktur. Çünkü diğer satış türlerine göre perakendeci satışta, müşteri perakende satış mağazasına gelir. Satışı elemanları için kişisel satış mağaza içerisinde olur. Şöyle bir örnek vermek gerekirse, bir AVM’de perakende satış mağazasında çalışan satışı elemanı satışı

yaptığı takım elbiseyi müşterinin evine götürmez. Takım elbiseyi almak için müşteri mağazaya gelir. Bu sebeple, kişisel satış mağazada gerçekleşir.

Pazarın büyümesi, küreselleşme, perakendeci kuruluşların sayısının artması, artık müşteri odaklı perakendeciliği hâkim kılmıştır. Müşteri memnuniyeti çok önemli hale gelmiştir. Bunların sonucunda icra edilecek kişisel satış uygulamaları, müşteriyi bu açılardan tatmin edebilmeli, müşteri sadakati sağlamalıdır. Müşteri memnuniyeti sağlanabilmesi için, mağazaya gelen her müşteriyle ilgilenilmeli, müşterinin isteklerine cevap verilmelidir. Mağazadan ayrılırken müşteri mutlu ve bir daha ki sefere bir daha gelecek şekilde gönderilmelidir.

Perakendecinin doğrudan tüketiciye yaptığı satışlar, müşteriyi ikna etmeye yöneliktir. Ancak mağazada ürünler satışçının yardımına ihtiyaç duymadan herkes tarafından alınabilecek şekilde sergileniyor ise bu durumda satış elemanının görevi en az düzeyde olabilir. (Taşkın,2000: 62) Örnek vermek gerekirse, gıda perakendecilerinde kişisel satış ve satış gücünün fazla bir etkisi yoktur. Perakendeciye gelen müşteriyi satışgücü ikna etme durumunda kalmaz. Ayrıca, müşteri ile birebir fazla ilgilenmesine gerek yoktur. Ancak diğer perakendeci mağazalarda örneğin hazır giyim perakendecilerinde, mağazaya gelen müşteriye ürünün satılması için, satışgücünün kişisel satış becerileriyle beraber tüketiciyi ikna edebilmesi gerekir. Mağazaya gelen müşteri ile bire bir ilgilenilmesi gerekir.

Perakende sektöründe satış, her şeyden önce doğrudan müşteri teması gerektirdiğinden müşteri memnuniyeti ilkesine inanan, müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini doğru algılayıp uygun çözümler sunabilen, ürün bilgisini verdiği hizmetlere yansıtabilen, kendini doğru ifade edebilen, hizmet ettiği ürün grubundaki yenilikleri ve trendleri takip eden, güler yüzlü, kendine ve sattığı ürüne güvenen, başarı motivasyonuna sahip, kendini ve işini geliştirmeye açık, ekip çalışmasına yatkın bir satış gücünü gerektirmektedir. Gelişime açık olmak, sabırlı olmak başlangıçta hem kendinize hem de işe başlayacağınız kuruluşa zaman tanımak önemlidir (Esertifika.anadolu).

Perakende satış mağazalarına gelen müşterilerin, ihtiyaçları karşısındaki zihinsel durumları genel hatlarıyla üçe ayrılabilir (Oluç, 1991:17):

- Alacağı Ürünü Netleştirememiş Olan Müşteriler: Aklında alacağı ürünü toparlayamamış olan müşterilerdir. Bu tür müşterilere istediklerini mümkün olan hızla verdiğiniz zaman tatmin olurlar,
- Kararsız Müşteriler: Alacağı ürün ile alternatifler arasında git gel yaşarlar. Bu tür müşteriler karara varmak için yardıma gereksinim duyarlar, burada müşteriye tatmin edecek ürünün sunulması görevi satışıya düşer,
- Çevreye Göz Gezdiren Müşteriler: Alışveriş için gelmeyen müşterilerdir. Ürünün ilgi çekici bir şekilde gösterilip sunulması, bu tür müşterilere satışı kolaylaştırır.

2.3.1.2. Kişisel Satışın Yapısı

Satış elemanı, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamada onlara yardımcı olur. Bu amaçla, satış elemanı, genellikle mevcut durumdaki ve potansiyel olan müşterilerin de yardımıyla tüketicinin ihtiyacını gözden geçirir gerekli bilgileri verir. İhtiyaçları doğrultusundaki ürünleri almalarını önerir ve uzun vadede, müşterileri tatmin edecek satış sonrası hizmetleri sunar (Mazlum, 2010:339).

Kişisel satış ya alıcının ayağına gidilerek ya da alıcı satış noktasına getirilerek gerçekleştirilir. Alıcının ayağına kişisel satış yöntemi ile gidecek olan satıcılar, imalatçılar, üreticiler, toptancılar, servis işletme ve girişimciler, perakendeciler ve kar amaçsız örgütlerin temsilcileridir. Alıcı ise tüketicidir. Tüketicilere yapılan kişisel satışlarda ağırlıklı olarak, tüketim malları egemendir. Alıcılarda ya fabrika veya tarımsal, üretim yerlerine ya toptancı depo ve mağazalarına veya perakendeci mağazalara gelirler. Bunların dışında alıcılar ile kişisel satış elemanları, telefon, bilgisayar, posta vb. yöntemlerle ilişkiye geçerler. Müşteriyle yüz yüze iletişime geçilmeyen, elektronik alışverişte bile kişisel satış ilkeleri geçerlidir (Tek, 1999:805).

2.3.1.3. Kişisel Satışın Amaçları ve Stratejisi

Şirketin amaçları ve tutundurma karmasına bağlı olarak kişisel satışın başlıca amaçları şunlardır (Çabuk, 1999:12,13) :

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

İşletme amaçları ve tutundurma programının yerine gelmesinde, yukarıda sayılan kişisel satış amaçlarının temelde satış hacmini arttırmaya yönelik olduğu belirtilmelidir. Bu açıdan pazar payını korumaya ve genişletmeye çalışmak, kârlılığı arttıracak satış hacmini yakalamak, belirli özelliklerde yeni müşteriler kazanmak, kişisel satış harcamalarının ne kadar olacağını saptamak gibi amaçları da dikkate alınmalıdır. Satış yönetimi, kişisel satış amaçlarını bir tek kişisel satış stratejisi esaslarına göre başarabilir. Pazarlama politikası ve satış politikası, ihtiyaç duyulan satışgücüne göre, kişisel satış stratejisi oluşturacak, gerekli anahtar kararların alınmasını sağlar (Çabuk, 1999:13).

2.3.1.4. Kişisel Satışın Avantajları ve Dezavantajları

Kişisel satış, diğer tutundurma araçlarına göre daha esnek bir yapıdadır. Çünkü satışgücü, çok değişik müşteri türleri olduğundan bu müşterilerin bireysel davranışları, özellikleri ve ihtiyaçları doğrultusunda satış yöntemleri uygularlar.

Kişisel satış, işletmelerin, daha çok belirli ve bir yere toplanmış hedef pazarlar üzerine odaklanmasına ve direkt değerlendirilmiş müşterilerle temas kurmasına olanak vermektedir. Bu eksenle bakılacak olursa kişisel satışın avantaj ve dezavantajları şu şekilde sıralanabilir (Gökcanakaraali).

Kişisel satışın avantajları:

- Çift taraflı iletişimin olması: Kişisel satış, diğer özendirme araçları içerisinde yüz yüze bir iletişimin olduğu bir araçtır. Satışgücü ile müşteri karşılıklı temas sağlar,
- Diğer tutundurma faaliyetlerinden daha esnek olması: Müşteriye göre satış yöntemleri şekillenebilir. Tüm müşteri portföyleri aynı değildir. Müşterilerin ilgi ve ihtiyaçları farklı olduğundan. Satışgücü değişik sistemler kullanabilir,
- Hedef grubu belirlidir maddi kaybı azdır: Satış yapılacak kitle daha önce belirlendiği için, potansiyel müşteri olmayanlara vakit ayrılıp, gayret harcanmak zorunda kalınmaz,
- Tanıtım yapıldığından iletişim sürecidir: Kişisel satışıçılar, müşteri ve pazar arasında iletişim kanalı sağlar. Satışgücü; müşterilerin önerilerini, şikâyetlerini, bilgilerini kendi yönetimlerine bildirerek bilgi sağlarlar. Ayrıca rakiplerin neler yaptıklarını da kendi yönetimlerine bildirirler,
- Satış kapama ve sipariş almada etkili olması: Satışın son aşaması olan satış kapama, en zor aşamadır. Kişisel satış sayesinde bu zor olan aşama kolayca gerçekleştirilir. Satışın kapanmasından sonra müşteriye ileride elde tutmayı sağlar.

Kişisel satışın dezavantajları:

- Yüksek maliyetli olması: Maddi maliyeti yüksektir. Kalifiye bir satışıyı bulup onu müşteriye sunabilmek zor bir iştir,
- Bazı müşterilerin gözünde zayıf imaja sahip olması: Zamanla yaratılan kötü, ev ev dolaşan pazarlamacı imajından olumsuz etkilenirler. Prestij olarak zayıf görüldüğünden, demoralize olurlar,
- Yüz yüze görüşmelerde bazı müşterilerin ön yargılı davranması: Bazı müşteriler görüşmeyi kabul etmeyebilirler. Görüşmeye başlayanlar ise bazı kemikleşmiş ön yargılarıyla görüşürler,
- Dar kapsamlıdır (Hedef pazarın sadece belirli kısmına yönelir): Kişisel satış müşteri ile bire bir iletişim sağladığından minimum etkiye sahip olur. Kapsam olarak, dar sayıda müşteriye ulaşılabilir.

2.3.1.5. Kişisel Satış Çeşitleri

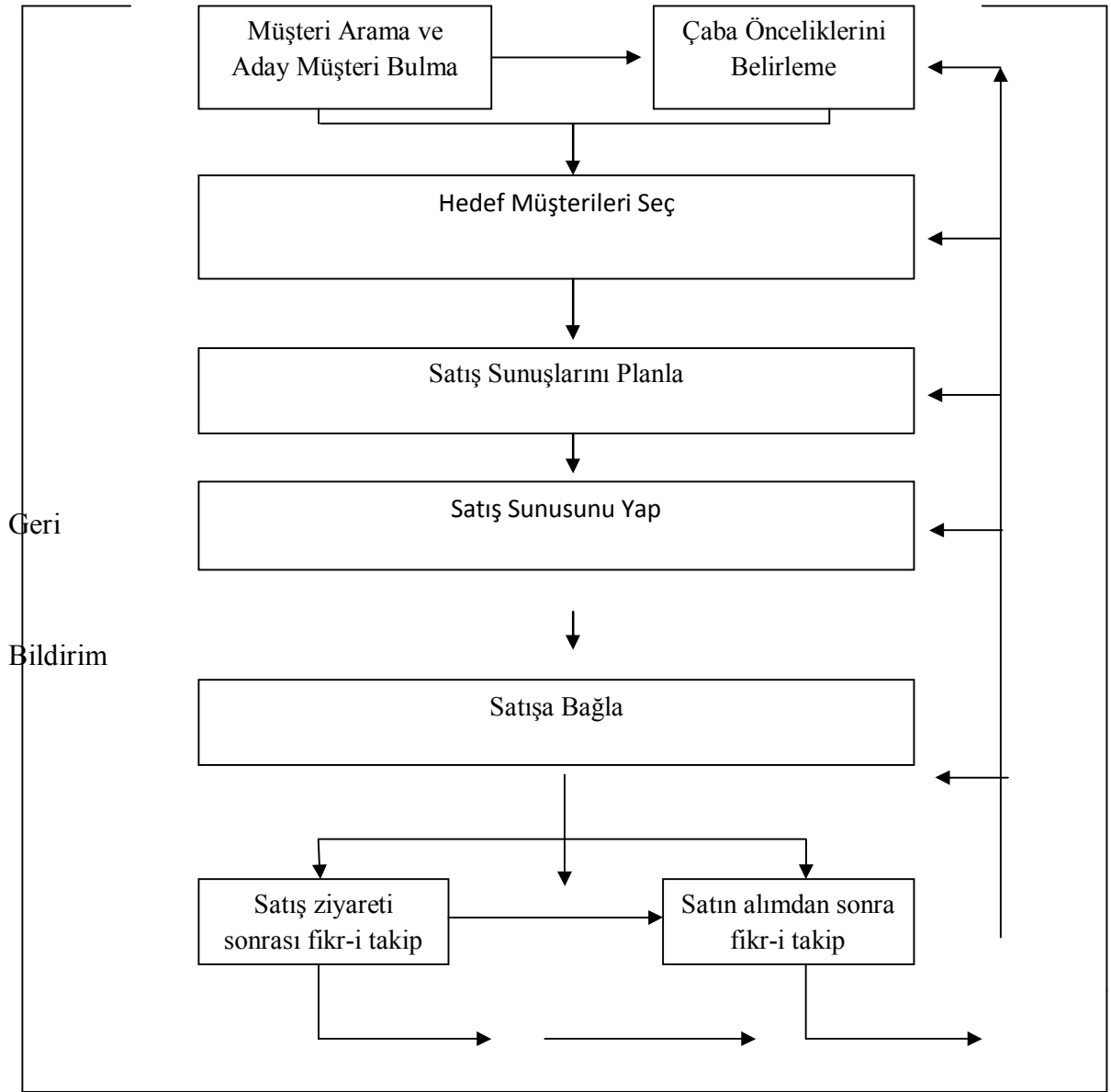
Kişisel satış çeşitlerini sıralamada birçok yöntem mevcuttur. Kişisel satış çeşitleri şu şekilde sıralanabilir (Çabuk, 1999:13,14)

- Mal Dağıtımını Yapan Satışçı: Bu görevdeki satışıgücü, belirli malların (Şeker, çay, meşrubat vb.) dağıtımını yapar. Satış sorumluluğu ikinci plandadır.
- Tezgâhtaki Satışçı: Buradaki satışıgücü mağaza içerisinde reyonlarda veya tezgâhta bulunur. Görevi, müşterilerin isteklerini öğrenerek etkin bir şekilde tüketiciye hizmet vermektir. Buradaki satışıgücü müşteriye iyi davranmak, müşteri memnuniyeti sağlamalıdır.
- Dışarıda Sipariş Alan Satışçı: Burada satışıgücünün görevi müşterinin ayağına giderek sipariş almaktır.
- Yardımcı Satışçı: Bu satışıgücü, iyi bir firma imajı yaratmak, tutundurma faaliyetlerine destek vermek, müşterileri bilgilendirmek ve onlara hizmet sunmak görevini üstlenirler. Yalnız sipariş almazlar.

- Satış Mühendisi: Burada satışgücünün sunduğu mallar teknik bilgiler içeren komplike mallardır. Satışgücü sunacağı teknik mallar konusunda eğitilmiş olması gerekir.
- Yaratıcı Satışçı: Mal, hizmet ve fikirlerin satışını gerçekleştiren satışgücüdür. Tüketiciyi ikna edip satışı gerçekleştirmek, özellikle hizmet sektöründe yaratıcılık gerektirmektedir. En zor satış işi bu satışgücüne aittir.

2.3.2. Kişisel Satış Sürecinin Aşamaları

Satış olayı davranışsal bir süreçtir. Müşterinin görüşme sırasındaki psikolojisi, satışgücünün sunumuna itiraz nedenleri, satışgücüne yaklaşımı, satışın sonucunu belirleyen önemli etkenlerdir. Bu satış esnasında, satışgücü, müşterinin aldığı tutuma, itirazların şekline ve sebeplerine göre satış sürecini yönlendirecektir (Yükselen, 2010:33).



Şekil 3. Kişisel Satış Sürecinin Aşamaları (Tek, 1999: 820)

Kişisel satış süreci, müşteri bulma ve değerlendirme, görüşme öncesi hazırlık, ürünün sunumu, itirazların karşılanması, satışı sonlandırma ve izlemedir. Bu yedi aşamalı satış süreci şu şekilde açıklanabilir (Mazlum, 2010:340).

2.3.2.1. Müşteri Bulma ve Değerlendirme

Müşterilerin bulunması kolay bir iş değildir. Sosyal hayatın içeriği, yani her yer potansiyel müşterilerle doludur. Baş arılı bir satışgücü, potansiyel müşterileri ortaya koymayı ve onları tanımlamaya yönelik strateji geliştirmelidir. Potansiyel müşterinin, uygun ve gerçek bir müşteri olabilmesi için, sunulacak olan mal/hizmete, ihtiyaç/istek

duyması, satın almaya yetkisinin olması, o mal/hizmeti satın almaya yetecek parasının olup olmadığı anlaşılmalıdır. Ödeme gücü ise en önemli müşteri tespit faktörüdür. Potansiyel müşterinin, kredi ve gelir durumu onun uygun müşteri olup olmadığını belirler (Çabuk, 1999:25,27).

2.3.2.2. Görüşme Öncesi Hazırlık

Uygun bulunan potansiyel müşterilerle görüşme yapmaya gitmeden önce müşteriye daha yakından tanıyabilmek için ilave bilgiler toplanmalıdır. Satışgücü, topladığı bilgilere dayanarak, potansiyel müşterilerin hangi özellikleri taşıyan ürünleri kullandıklarını, piyasadaki mevcut markalar hakkındaki düşüncelerini kişisel özelliklerini öğrenmelidir. Bu aşamada göz ardı edilmemesi gereken bazı bilgilere de ihtiyaç vardır. Sözelimi; ürünü satın alma kararını kimin vereceği, satın alma kararı üzerinde kimlerin etkili olduğu, alınacak olan ürünlerin kullanımında kimlerin yetkili olduğu, müşteri ile kimlerin aracılığı ile iyi ilişkiler kurulabileceği ve bunun nasıl sürdürülebileceği gibi hususların bilinmesi gerekir (Mazlum, 2010: 341,342).

2.3.2.3. Müşteri İle İlişki Kurma

Satış sürecinin bu aşamasında müşteri ile satışgücü ilk defa buluşmaktadır. Satışgücü görüşmede dostça bir iletişim kurmaya yönelmelidir. Satışgücü görüşmesi süresini verimli kullanmalıdır. Ancak bu sebeple görüşmeye satış içerikli veya hemen mal/hizmeti tanıtıcı sözlerle girmesi halinde müşteri tarafından olumsuz tepki geliştirilebilir. Bu açıdan görüşmenin başarıyla başlayabilmesi, müşterinin satışgücünün sözlerine dikkat etmesi ve önem vermesi için satışgücü, müşterisiyle gerçekten ilgilenmek üzere orada bulunduğunu hissettirmeli, gülümsemeli, yerine göre espri yapabilmeli, müşteriye önemsendiğini hissettirmelidir. Görüşmenin bir iletişim olduğu göz önünde bulundurulmalı, satışgücü tarafından, dikkat, ilgi, arzu, eylem sözcükleri ile ifade edilen (AIDA) iletişim yönteminin kullanılması satışgücüne avantaj sağlar (Yükselen, 2010:43,45).

2.3.2.4. Ürünün Sunumu

Sunuş aşaması birbirine bağlı pek çok faaliyetlerden oluşmaktadır. Bu faaliyetler; Yakınlaşma, müşteri ihtiyaçlarının tespiti, müşterinin ikna edilmesi olarak

sıralanabilir. Sunuş, müşterilerin dikkat ve ilgisinin çekilmeye çalışıldığı, yaklaşma aşaması ile başlar. Satışgücü daha sonra müşterinin ihtiyaçlarını ortaya çıkarmaya çalışır. Müşterinin dikkatini mamulün özellikleri üzerine çekmeye çalışmak ve ürünün ilgi çekici özelliklerini anlatmaya çalışmakla sürer. İkna faaliyetinin devamında, satışgücü müşteriden gelecek olan itirazlara hazır olmalıdır. Bu aşamada, gelen itirazlar dikkatli bir şekilde karşılanmalıdır. Sunuş, sonunda satış ya sipariş alınarak ya da başka bir zamana ertelenerek kapatılır (Çabuk, 1999:30).

2.3.2.5. İtirazların Karşlanması

Sunum sonrasında verilen bilgiler ve tanıtım ne kadar yeterli olursa olsun müşteri itirazları olabilir. İyi bir satışgücü, itiraz olmasını, olmamasına tercih eder. Çünkü gelen itirazlar müşterinin ürüne karşı ilgi duyması yönünde yorumlanır ve bir satış fırsatı olarak değerlendirilir. Bu sebepler satışgücü, itirazları bir sorun olarak görmek yerine, problemin çözümünü veren bir anahtar olarak değerlendirmelidir (Mazlum, 2010:346).

Müşterilerden çeşitli itirazların gelmesi doğaldır. Satışgücü bu itirazları satışına zarar verici düzeyde yansıtmamalıdır. İtirazı anlayıp uygun cevaplar vermelidir. Ayrıca, satışgücü her itirazı mutlaka cevaplayacak diye bir durum yoktur. Satışgücü gerçek olmayan itirazları geçiştirebilir. Bazı itirazlara aldırma yapabilir. Genellikle sahte olduğunu düşündüğü itirazlara cevap vermeyebilir. Bazen de itirazı konuşmanın uygun bir yerinde cevaplamak üzere erteleyebilir. Bu durumda satışın gidişatına olumlu katkı yapar (Çabuk, 1999:40).

2.3.2.6. Satış Sonlandırma

Bu aşama kapanış olarak ta adlandırılır. Satış işleminin tamamlandığı varsayılan aşamadır. Ancak her müşteri “önerinizi kabul ettim, sözleşmeyi imzalayalım, siparişi vereyim” demeyebilir. Satışgücü müşterinin konuşmalarından, davranışlarından çıkarımlarda bulunarak kapanış hamlesini yapar. Bu aşamada, müşteriye gönül rahatlığı içerisinde sipariş verdiği, doğru bir tercih yaptığı hissettirilmelidir. Satışgücü, kararsızlık, tereddüt uyandıracak sözcüklerden kaçınarak satış işlemini bitirmelidir (Yükselen, 2010:52).

2.3.2.7. İzleme

İzleme aşaması satış sürecinin son aşamasıdır. Eğer müşteri memnuniyeti ve satışın bir daha tekrarlanması istenmiyorsa, müşteriye verilen sözler ve söylenenler tam olarak tutulmalıdır. Ürünün belirlenen zamanda teslimi, montajı ve çalıştırılması ve firmanın üstleneceği hizmetlerin eksiksiz şekilde yapıldığından emin olunmalıdır. Ayrıca satış sonrasında müşteri ile direk olarak ilişki kurularak, satılan ürünle ilgili sorun olup olmadığı araştırılmalı eğer sorun belirtiliyorsa acilen bu sorun giderilmelidir (Mazlum, 2010:349).

2.3.3. Kişisel Satışçılara Genel Yaklaşım

Başarılı bir satış ekibi oluşturabilmek ve devamını sağlayabilmek, işe alınacak satışgücünün sahip olması gereken özellikleri doğru saptamak ve bu saptanan özelliklere sahip olan kişisel satışçıları işe almakla mümkündür (Mazlum, 2010:356).

2.3.3.1. Kişisel Satışçı Özellikleri ve Yetenekleri

İyi bir satış elemanı olabilmek, kişide bireysel olarak bazı özelliklerin mevcut olması ile alakalıdır. Bu özellikler hem işletmeye hem de yapılan işin niteliğine göre değişmektedir. Ancak temel olarak başarılı bir kişisel satışçıda bulunması gereken özellikler; inisiyatif sahibi olabilme kolay iletişim kurabilme, teknik bilgi, esneklik, kendini koşullara uyarlayabilme, adaptasyon, rekabetçi olma, mesleği benimseme ve her şeyden önce duygu ortaklığına ve benlik dürtüsüne sahip olmalıdır (Çabuk, 1999:128). Ancak her işletme için, bu kriterler yanında o işin gerektirdiği özelliklerde önemlidir. Örneğin, sigorta satıcısı ile bilgisayar satıcısı arasındaki farklar gibi. Bu konuda işletmenin kişisel satış ve tutundurma amaçları da göz önüne alınır (Tek ve Özgül, 2008:762).

Kişisel satışçıların aslında dört dörtlük insan olmaları beklenir. Öncelikli olarak kişisel özellikleri önemlidir. İyi bir kişisel satışçının diğer kişisel karakteristik özellikleri şunlardır; Görünüm (giyim, kuşam) ses ve konuşma alışkanlıkları, el kol hareketleri tavırları, yüz ifadesi, sigara içip içmediği, zekâ, uyanıklık dikkat, sosyal ve kültürel durumu, güvenilirlik, aktiflik, risk alıcılık, yenilikçilik, hatayı başkalarında

arayıcı olmamak, kendine güven, geniş sözlüğü olması, yaratıcılık, azim, kendi kendine yönetme yeteneği, sorumluluk duygusu, coşku, laf dinleme, ukala olmama, temizlik, el diş bakımı, nefes ve ayak kokusu olmaması vb gibi etkenlerdir. Kişisel satışgücü, sattığı malı, firmasını, sektörü, rakiplerini, müşterileri, tüketici davranışlarını iyi bilir. (Tek, 1999:817-818).

İyi bir kişisel satışçı şu özellikleri taşımalıdır (Yükselen, 2010:113):

- Çevresine karşı meraklı olmalı, sürekli sorgulamalıdır,
- Karmaşık konuları basite indirgeyerek, sadeleştirip aktarabilme becerisi göstermeli,
- Empati kurabilmeli,
- Düzgün ve temiz giyimli, devamlı bakımlı olmalı,
- İletişim kurma, geliştirme becerisi olmalı,
- İkna gücü yüksek olmalı,
- İyi bir dinleyici olmalı,
- Beden dilini iyi kullanmalıdır.

Başarılı bir kişisel satışçı, duygu ortaklığı ve benlik dürtüsüne aynı oranda sahip olmalıdır. Benlik duygusu olmadan yalnız duygu ortaklığı, duygudaşlığa dönüşebileceği gibi; duygu ortaklığı olmadan yalnız benlik dürtüsünde müşteriyi ezip geçmeye, yüksek basınç yöntemi ile satışa yöneltir ki, satış sağlansa bile daha sonra müşteri o işletmeden bir daha mal almaz (Çabuk, 1999:129).

2.3.3.2. Kişisel Satışçının Görevleri

Kişisel satışçıların görevi, satış işlemini gerçekleştirilebilmesi, müşterinin ürünü almasına yönelik yapılması gereken iş ve işlemleri yerine getirmektir. Satış görevi, pazarın niteliğine, tüketici davranışlarına, dağıtım kanalına, satışçıların eğitimine, malın niteliğine göre şekillenir. Endüstriye ve işletmeye göre değişiklik gösterse de başlıca satış faaliyetleri, satma, siparişleri alma, ürün servisi, bilgilendirme, müşteri hizmetleri

ve toplantılar, eğitim, seyahat, aracıları destekleme vb'dir. Satışçıların görevleri, satışçıdan beklenen yaratıcılık doğrultusunda, pek çok yazar tarafından kabul görmüş kriterlerce, bir sınıflandırmaya tabi tutulmuştur (Çabuk, 1999:13).

Genel bir değerlendirme yapacak olursak, kişisel satışçının görevlerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Satış yapmak: Ürünün müşteriye satılmasını sağlamak.
- Hizmet: Satış öncesi ve sonrasında her türlü müşteri memnuniyeti sağlamak.
- Kar elde etmeye çalışmak: Satışlarında maksimum kar elde etme gayreti.
- Dağıtım yapmak: Dağıtım kanallarından en etkinini bulmak ve onu kullanmak.
- Tutundurmak: İşletmenin marka imajını kurmasını sağlamak, ürünün klasikleşmesi için gayret sarf etmek.
- Denetleme yapmak: İşletmenin markalarının devamını ve kalitesini kontrol etmek.
- Araştırmada bulunmak: Yeni müşteriler ve endüstriyel satın alıcılar bulmak
- Bilgi sağlamak: İşletmeye pazar, müşteriler ve rakiplere ilişkin güncel bilgiler sağlamak.
- Bilgi vermek: Müşterilere uygun ürün özellikleri hakkında bilgi vermek.
- Bu özellikleri birbiriyle koordineli yönetebilmek satış temsilcisinin yaratıcılık ve profesyonellik anlayışlarının toplamıdır.

2.3.3.3. Müşterilerin Kişisel Satışçıda Aradıkları Özellikler

Son yıllarda ABD'de satın alma üzerine yapılan bir araştırmaya göre alıcıların, bir kişisel satışçıda, en çok ve en az olmasını bekledikleri özellikler şu şekilde tespit edilmiştir (Habermerkezi):

En Çok Olmasını Bekledikleri Özellikler:

- Güvenirlilik (%98,6): Alıcı, kişisel satışıya güvenmek ister. Aldığı malın güvenilir ve sağlam olduğu hissi, kişisel satışı tarafından müşteriye hissettirilmelidir.
- Profesyonellik/Doğruluk (%93,7): Müşteri, kişisel satışının eylemlerinde ve satışlarında profesyonel davranmasını bekler. İcraatlarında doğruluk payı hissetmek ister.
- Mamul Hakkında Bilgi Sahibi Olma (%90,7): Satıcı özellikle sattığı mamülü iyi tanımalıdır. Alıcı kişisel satışıda, sattığı ürün hakkında kendini tatmin edici bilgi donanımının yeterli olmasını bekler.
- Problem Çözmede Yaratıcılık (%80,5): Kişisel satışı satış esnasında ya da sonrasında karşılaşma ihtimali olan sorunları çözmesi alıcı için önemlidir.

En Az Olmasını Bekledikleri Özellikler

- Bir Şeyi Sık Tekrarlama (% 27,3): Kişisel satışı, satış esnasında sık tekrarlardan kaçınmalıdır. Doğal olarak iyi bir satışıgücü bunu tekrarlamaz.
- İkame Mallar Hakkında Bilgi Sahibi Olma (%31,2): Alıcı kişisel satışının ikame mallar hakkında bilgi sahibi olmasıyla ilgilenmemektedir.
- Alıcıların Özelliklerini Bilme (%45,8): Alıcı, kişisel satışıgücünün kendisi hakkında bilgi sahibi olmasını beklemez. Ancak iyi bir satışıgücü müşteri hakkında bilgi sahibi olmalıdır.

Sonuç olarak, bir kişisel satışı başarılı olmak için müşterilerin bu beklentilerini dikkate alıp ona göre hareket etmelidir.

2.3.3.4. Kişisel Satışçıların Dikkat Etmesi Gereken Unsurlar

Satış temsilcileri için belirli bir kriter üzerinde standart davranış oluşturulması mümkün ve doğru olmayan bir şeydir. Satışı etkileyen etmenler çok çeşitlidir. Ancak bütün satış temsilcilerinin uymaları durumunda müşteriler ile iletişimlerini kolaylaştıracak temel ilkeler söz konusudur.

Müşterinin kapısı açık olsa dahi, kapıyı vurmadan girmemeli. Kişisel satışçının, giyiminin gideceğe yere uygun olması önemlidir. Nasıl giyineceğini bilmiyorsa klasik giyim uygun olabilir. Kişisel eşyaları ile müşterinin yanına girmemeli. Giysiler temiz ve düzenli olmalı. Giysilerin üzerine herhangi bir koku sinmemelidir. Samimi ve cana yakın bir selamlaşma şekli olmalı. Güven veren, ciddi ve samimi olmalı. Neşeli, güler yüzlü ve kibar olmalı. Daima güler yüzle konuşmalı. İkram tekliflerini mümkün olan en kolay istekle cevaplamalıdır. Müşterinin sıkışık olabileceğini düşünerek ikinci istekten kaçınmalıdır. Önemli bir etken olarak, müşterinin adını ve telaffuzunu iyi öğrenmeli ve sık sık söylemelidir. Ziyaret süresi boyunca hiçbir şekilde saate bakmamalıdır. Mümkün olduğunca kısa oturmalıdır. Satışçının saate bakması, aklında o anki müşteriden daha önemli biri olduğunu düşündürecektir (Kaymak, 2005:101).

Satışgücü bazen müşteri müşteriye getirir prensibi doğrultusunda, bir müşteri sayesinde başka müşteriler bulacaktır. Tam tersi olarak, memnuniyetsiz bir müşteri hali hazırdaki müşterileri kaybettirebilir. Satışgücü, müşteri ve firmanın menfaatleri arasında bir orta yol bulmalıdır. Çünkü müşteri ve işletme menfaatleri çakışabilir. Hiçbir şekilde rakip firmaları telaffuz etmemelidir. Kesinlikle yüksek basınçlı veya saldırgan bir satış tekniği uygulamamalıdır. Çünkü böyle bir durumda müşteriye bir daha satış yapamaz. Müşterinin düşüncelerinin önemli olduğunu bilmeli, her zaman buna göre davranmalıdır.

2.3.4. Satışgücünün Tedariki ve Motivasyonu

Her örgüt, yapılacak günlük satış görüşmelerinin sayısı, müşteri sayısı, satış zamanı, idari işler ve başka görevler için gereken zaman gibi etkenleri dikkate alarak, işin başında ihtiyaç duyduğu satışgücünü temin etmelidir. Piyasada satış başarısı, çoğunlukla piyasanın içinde rekabetle karşılaşan satışgücünün işe uygun olmasına bağlıdır. Kaliteli satışgücünün bulunmasının, işe alma maliyetlerini en aza indirme,

örgüt içinde oluşabilecek sorunlara baştan engel olma, eğitim için yapılacak masrafları azaltma, satışgücü devir hızını azaltma, daha fazla satış başarısı sağlama, müşteriler ve toplumla daha iyi ilişkiler kurma vb. gibi önemi mevcuttur (Taşkın, 2007:77).

İşletme başarısında satışgücünün işine olan motivesi geniş yer tutar. Bu ekseninde motivasyon başarısı sonucu, satışgücünün performansı artacak ve şirket çıkarları doğrultusunda iş faydası sağlayacaktır. Başarılı bir satışgücü tam olarak motive edildiği takdirde işletmeye maksimum girdi sağlayacaktır.

İşletmeler, satışgücünün motivasyonuna önem vermek zorundadır. İleri dönemde, işletmenin devamlılığı, pek çok etkene bağlı kalmakla beraber, satışgücünün performansına bağlıdır. Satışgücünün iyi bir performans göstermesi, motivasyonunun üst seviyede tutularak, yapılan işe karşı istekli olunması, satış gücünün dolayısıyla işletmenin başarısı olarak geri dönüşüm sağlayacaktır.

Satışgücü, uzun dönemde işletmenin pazarla olan iletişimini tesis eder. Hizmet götürdüğü müşteri ile olan ilişkileri sürdürür ve geliştirir. İyi bir satış yönetimi programı, tüketicinin ve örgütün uzun dönem menfaatlerini içerir. Satışgücü, firmanın müşterilerini, ihtiyaçlarına ilişkin bilgilendirir. Tüketicilere, işletmenin kendilerini memnun ve tatmin etme isteğini göstermeye çalışır (Çabuk, 1999:12).

Yükselen (2010:113) çalışmasında yer verdiği üzere, başarılı ve daha az başarılı satışçıların hareket tarzları arasındaki farkları şu şekilde ortaya çıkmaktadır.

Başarılı Satışçı	Daha Az Başarılı Satışçı
Olası müşterilerle ilgili araştırmalar yapar.	Az araştırma yapar.
Olası müşterilere ulaşmak üzere referanslar kullanır.	İşletmenin mevcut müşteri listesini kullanır.
Müşteriyle görüşmeye soru sorarak başlar.	Müşteriyle görüşmeye, malın özelliklerini sunarak başlar.
Her bir müşteri için özel ihtiyaç tatmin türü sunumu kullanır	Standart bir sunum kullanır.
Müşteri ihtiyaçlarına odaklanır	Malın sağladığı faydalara odaklanır.
Olası müşterilerin satın alma kararı almasını sağlar.	Görüşmeyi, müşterinin en önemli amacına odaklanarak bitirir.

Tablo 1. Satışgücünün Hareket Tarzı (Yükselen, 2010:113)

Buradan da anlaşılacağı gibi satışgücünün davranışları motive oluş derecesine göre değişir. Satışgücünün başarılı veya daha az başarılı olması işletme çıkarları için önemlidir. Hareket tarzlarının yansımaları işletme için zararlı sonuçlar doğurabilir.

2.3.4.1. Satışgücünün Seçilmesi ve İşe Alım Süreci

Günümüzde satışgücü elemanlarının işe alımları üzerine çeşitli teknikler geliştirilmiştir. Daha önceleri şansa bırakılan işe alımlarda artık bilimsel testlerden yararlanılmaktadır. Bu testlerin başında, 'psikometrik testing' denilen yöntem gelir. Bu konuda uygulanan çeşitli yöntemler vardır. Bunlardan biride, Thomas Uluslararası

Bilgisayar Destekli Personel Değerlendirme yöntemidir. Türkiye’de de bu yöntem aktif olarak kullanılmaktadır. Adaylar arasından yapılacak seçim, tek bir mülakattan başlayıp, ayrıntılı testlere kadar uzanır. Testlerde, yaş, iş cazibesi, kişisel özellikler, dürüstlük, karakter, itibar, giyim, konuşma vb. gibi noktalar sorgulanmaktadır. Amaç, zeka, düzenlilik, yetenek, adaptasyon kabiliyeti, kişilik, sosyal uyum hakkında bilgi almaktır. Ayrıca bazı özel satış konularında da testler uygulanmaktadır (Tek, 1999:815).

Satışgücü elemanlarının seçimi ve işe alım sürecinin şu şekilde gerçekleştiğini söyleyebiliriz (Çabuk, 1999:136):

- İş Analizi: Başlangıç olarak satış çalışmasıyla ilgili görevler sınıflandırılır. Daha sonra bu sınıflandırılmış görevler için, yapılacak olan işlerin belirlenmesidir. Bu işler açık olarak belirlenmeli ve önem sırasına göre sıralanmalıdır.
- Gerekli Niteliklerin Kararlaştırılması: Her iş ve satış görevi için gerekli olan elemanların nitelikleri farklıdır. Satışgücü içinde bu nitelikler kararlaştırılmalıdır.
- Satış Personelinin Tedariki: Örgütün o an için ihtiyacı olan satışgücü personelinin sayısı ve çeşidi önemlidir. Ayrıca işletmenin gelecekte ihtiyaç duyabileceği satışgücü personelinin sayısı ve niteliği önceden belirlenmelidir. Adaylar, ilanlarla bulunabileceği gibi, üniversite veya yüksekokulların son sınıflarından da seçim yapılabilir.
- Adayların Niteliklerinin Kararlaştırılması: Satış görevinde çalışmak isteyen kişilerin özelliklerinin, işe alınmadan önce belirlenme süreci uzun veya kısa bir süreçtir. Küçük işletmeler kısa bir mülakattan sonra işe alım yapar. Büyük işletmelerde bu süreç daha da uzar.

Yükselen (2010:106)’ da işe alınma sürecini şu aşamalarda vermiştir:

- Görüşme Öncesi Hazırlık
- Başvuru Formlarının ve Özgeçmişlerin İncelenmesi
- Görüşme

- Referansların İncelenmesi
- Sağlık raporlarının İstenmesi
- İşe Alma

İş başvurusunda bulunan, satışgücü adayının ilk olarak başvuru formu doldurması gerekmektedir. Daha sonra kişinin doldurmuş olduğu başvuru formları incelemeye alınır. Bu değerlendirme sonucu, istenilen özellikleri taşıyan kişiler görüşmeye çağırılır. Kişiler hakkında daha önce verilen referanslar ve sağlık raporları bu süreçte dikkate alınır. Bu süreçte bir pürüz çıkmazsa işe alınacak kişiler tespit edilir. Daha sonra bu kişiler psikolojik testlere tabi tutularak, belirlenen işe uygunlukları tespit edilir. En son olarak belli bir zaman deneme süresine tabi tutularak işe alınır (Çabuk, 1999: 138).

2.3.4.2. Satışgücünün Motivasyonu

Globalleşen dünyada rekabetin acımasız yüzü her geçen gün kendini işletmelere daha fazla etkili bir şekilde göstermektedir. Ürün ve hizmetlerdeki standartların yükseldiği müşteri tatmininin zorlaştığı pazarda işletmeler rakiplere göre farklılıklarını ortaya koymak için büyük bir çaba içerisine girmektedir. Her geçen gün birbirine daha çok benzeyen ürün ve hizmetlerin, pazarlanmasında ve özellikle satışında, eğitilmiş, nitelikli ve işine iyi motive olmuş bir satış gücüne ihtiyaç duyulduğu bir gerçektir. Satışgücünün yüksek motivasyona sahip olması, satışgücünün daha azimli çalışarak daha çok satış yapacakları manasına gelmektedir. Daha çok satış da şirket için daha çok gelir manasına gelmektedir.

İyi motive edilmiş bir satış elemanı, işletmenin belirlediği pek çok amacın gerçekleşmesinde önemli bir rol alacaktır. Satışların arttırılması, yeni müşterilerin kazanılması, yeni ürünlerin tanıtılması, mevcut ürünlerin satışlarının arttırılması, problemlili ve geri kalmış ürünlere ağırlık verilmesi, müşterilere daha iyi hizmet sunulması v.b. birçok amaç işletmelerce belirlenmiş olan ve gerçekleştirilmeye çalışılan amaçlardandır (Anderson ve diğ., 1992:433).

Satışgücünün motive edilmesiyle bu amaçlara yönelik büyük yararlar sağlanmaktadır. Müşteri tatmininin sağlanması temelinde işletmeler ürün ve hizmetlerine

daha çok odaklanarak bu yönde satışların arttırılması için daha yoğun efor sarf etmektedirler.

Satış yönetiminin amacı, sadece belirlenen hedefe ulaşmak için değil, satışçıların kendi potansiyellerini de tam olarak kullanmaları için motive etmektir (Calvin, 2001:171) .

Satışçıların motive olmalarının sağlanması aynı zamanda performanslarını da olumlu etkilemektedir. Motivesi yüksek olan bir satışgücünün işletme ekseninde sağlayacağı fayda gayet olumlu düzeyde olacaktır.

Satış yöneticileri için Calvin şöyle demektedir; (2001:172) Tıpkı eğitim planı gibi, her bir satışçı veya satış grubu için bir motivasyon planınız veya programınız olmalı. Bazı yöneticiler şöyle düşünerek motivasyonu gereksiz ve saçma görürler: Patronum beni motive etmiyor ki, ben çalıştırdığım satışçıları niye motive edeyim! Yine de şunu aklınızdan çıkarmayın, yöneticilerin kişisel motivasyon eksikliği, satışgücüne yansıtılmamalıdır.

2.3.4.3. Giyim Mağazalarında Satışgücü Motivasyonu

Kişisel satış uygulamalarının boyutları daha önceki bölümlerde açıklanmıştı. Alt bir bölüme incek olursak. Giyim mağazacılığında kişisel satış uygulamaları, o işletmenin satışgücü aracılığı ile gerçekleşir. Giyim veya hazır giyim mağazaları bünyesinde işletme sahibi haricinde, satışgücü bulundurur. Eğer çok küçük bir işletme değilse. Buradaki satışgücü elemanları, mağazaya gelen potansiyel müşteri adaylarına karşı kişisel satış uygulamaları sonucu satış işlemi gerçekleştirilmeye çalışır.

Mağazalı perakendeciliğe dayanan, hazır giyim mağazalarında amaç, mağazaya gelen müşteriye satış işlemi gerçekleştirmektir. Burada ön plana kişisel satış elemanları çıkar. Satışgücü müşteri ile bire bir ilgilenir. Müşteri memnuniyeti yaratır. Mağazaya gelen müşteriler farklı kişiliklerde ve farklı isteklerde olabilir. Bir kişisel satış elemanı bütün bu özellikleri dikkate almalıdır. Daha önceki bölümlerde açıklanan kişisel satışçı profiline ve özelliklerine dikkat etmelidir. Mağazacılıktaki satış elemanları, konusuna hâkim, gelen müşterilerin isteklerini dikkate alan, müşteri mutluluğunu amaçlayan, tüketiciye ürün hakkında bilgi veren bir yapıda olmalıdır.

Giyim mağazalarındaki, kişisel satışıçılarının, müşteri ile iletişimi önem arz eder. Çünkü müşteri hazır olarak mağazaya gelir ve istekte bulunur. İyi bir kişisel satışıçı müşterinin mağazaya gelip, satışıın sonlandırarak aşamaya kadar müşteri odaklı olmalıdır. Müşteriye karşı yanlış anlaşılabilir hareket ve sözlerden kaçınmalıdır. Örneğinin, giyim mağazasına gelen kilolu bir müşteri eğer kilosunu daha çok ortaya çıkaran bir ürün alırsa, kişisel satışıçılar müdahale etmelidir. Müşteriye uygun bir dille farklı ürün tavsiye edip sorunu ortadan kaldırmalıdır. Daha sonra müşteri uzun vadede durumu anlayacak ve mağazaya sadık bir müşteri haline gelecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. MOTİVASYON KAVRAMI VE SATIŞGÜCÜNDE MOTİVASYON

3.1. Motivasyon Kavramının Tanımı

Motivasyon kavramı bu güne kadar birçok farklı şekillerde tanımlana gelmiştir. Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Motivasyon kavramı, kelime olarak etki altına almak, harekete geçirmek, teşvik etmek anlamlarına gelen Latince ‘movere’ kelimesinden türetilmiştir. (Strees ve diğ., 1975:5). Bu kavram İngilizce ve Fransızca ‘motive’ sözcüğünden türetilmiştir. ‘Motive’ teriminin Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirlenebilir (Eren, 2003:554).

Öyleyse hareket boyutuyla ele alınan motivasyon, bireylerin yeteneklerini ve gelişme olanaklarını ortaya koyacak şekilde onların kişisel, toplumsal ve ekonomik tercihlerini tahmin ederek harekete geçirmek üzere teşvik edilmeleri demektir (Yozgat,1992:216).

Motivasyon kavramının anlamı genel olarak insan organizmasını davranışa iten bu davranışın şiddet ve enerji düzeyini tayin eden, davranışlara belirli bir yön veren ve devamını sağlayan çeşitli iç ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekânizmalarını kapsamaktadır (Arık,1996:2).

Güdü, bireysel gereksinimlerin doyurulması ve tatmini için bireyleri davranış ve eyleme iten güç olarak tanımlanırken, motivasyon bu eylemin kendisini oluşturmaktadır. Kısaca motivasyon, güdülerin etkisi ile eyleme geçme ve gerçekleşme sürecidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 98).

Motivasyon; Robbins (2003:212)’e göre, çalışanın bireysel ihtiyacının karşılanmasına bağlı olarak, örgütsel amaçlara ulaşmak üzere yüksek düzeyde çaba harcaması için istekli olması; Luthans (1992:147)’a göre, bir amaca yönelik davranış yada güdüyü başlatan, fizyolojik veya psikolojik bir eksiklik veya ihtiyaç; Lussier (1996:172)’e göre ise; kişiyi ihtiyaçlarını karşılamak üzere davranışa yönlendiren içsel

süreçtir. Bu tanımlamalarda motivasyonun oluşumunda kişinin ilgi, istek ve ihtiyaçlarının rol oynadığı vurgulanmaktadır.

Pinder (1998:11) motivasyonu, genel olarak insanın hem içinden hem dışından kaynaklanarak işe yönelik davranışı başlatan, bu davranışın yönünü, yoğunluğunu ve sürdürülmesini belirleyen bir takım enerjik güçler olarak tanımlar. Benzer şekilde Steers ve Porter (1987:5)'da motivasyonun, davranışı başlatan yönlendiren ve sürdürülmesini sağlayan şey olduğunu belirtmektedir.

Bu tanımlarda yön, harcanan çabanın örgütün amaçları doğrultusunda olması gerektiğini vurgular. Yoğunluk, kişinin ne ölçüde çaba harcadığını gösterir. Sürdürme ise kişinin çabasını ne kadar uzun bir süre ile devam ettirebileceğini belirtir (Robbins, 2003:155).

Can (1991:148) motivasyonu, örgütün ve bireyin ihtiyaçlarını tatmin eden bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak tanımlar.

Motivasyon; kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek maksadıyla kendi arzu ve istekleri ile davranışlarıdır. Bireyleri, beklenen ve istenen yönde hareket etmelerine ve davranışlarına teşvik eden; kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdü ve güdüler topluluğudur. Bunun yanı sıra, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını karşılayacak bir iş ortamı oluşturmak maksadıyla bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve teşvik edilmesi sürecidir. Bir hareketin yönü, şiddeti ve devamlılığı üzerine çabuk ve derhal yapılan etkidir (Küçükahmet, 2000:11).

Smither (1998:201) ise motivasyonu, kişilerin işlerini yapmalarını sağlayan güç olarak tanımlar.

Sürekli ve uzun dönemli bir işlem olan motivasyon, yöneticinin satışçıların istekle ve iyi bir şekilde çalışmaya yöneltecek olan, sağlıklı bir iklim yaratabilmek için yapacağı her türlü faaliyet olarak düşünülmelidir (Taşkın, 2007:118).

Motivasyon konusunda iş ile kişi arasındaki ilişki üzerine bir çalışma yapılmıştır. Koçel 2003 yılında yapmış olduğu çalışmasında bu ilişkiyi şöyle tanımlamıştır. Motivasyon olayı kişinin iş yapma, faaliyette bulunma, sonuç alma

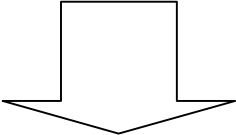
arzusu ve gayreti ile ilgilidir. Şu halde kişinin özellikleri ve beklentileri ile yapılan iş arasında yakın ilişki vardır. Yani kişi işten iş ise kişiden etkilenmektedir. Bu karşılıklı etkileşim iş ortamı içerisinde cereyan etmektedir. Motivasyon, bir kişiyi arzu edilen bir amacı başarması için harekete geçirmeye teşebbüs etmek anlamına gelir. Bununla beraber motivasyon bir hareket değil bir kişiyi değiştirmeye yönelik bir süreçtir. Motivasyon dışarıdan yapılır fakat insanın içindeki kişiyi etkilemeye yöneliktir

Yapılan tanımlardan hareketle motivasyonun; bireyin içsel veya dışsal tepkimelerinden kaynaklanan etkenler sebebiyle meydana gelebildiği, bireyin harekette bulunabilmesi için şart olduğu, etken bir güç olduğu, bireyin hareketini belirli hedeflere aktarır hareketin devamını sağladığı ve bireyin değişik hareket seçenekleri arasında tercih yapmasında etkili olduğu sonuçları çıkarılabilir.

3.2. Satış Yönetiminde Motivasyonun Önemi

Satış yönetimi alanında motivasyon ve performans kavramları çok sık kullanılmakla beraber bu iki kavramın, daha etkin bir satış yönetimi gerçekleştirebilmek için açık bir şekilde tanımlamalarının yapılması gerekmektedir.

Motivasyon, çalışan performansının belirleyici unsurlarından biridir. Yüksek motivasyon düzeylerinin çalışanların yüksek performans göstermelerine önemli katkısı bulunması nedeniyle motivasyonu anlamak önemlidir. Performans, aşağıdaki denklem ile ifade edilebilir.

$\text{Performans} = \text{Yetenek} \times \text{Motivasyon}$
Yetenek ve motivasyonun açılımları ise şu şekildedir:

$\text{Yetenek} = \text{Beceri} \times \text{Eğitim} \times \text{Kaynaklar}$
$\text{Motivasyon} = \text{İstek} \times \text{Kararlılık}$

Şekil 4. Performans Denklemi (Whetten ve Cameron, 1995:361)

Yukarıda ifade edilen denklemde görüldüğü üzere, satışgücünün yüksek performansı, satışgücünün kabiliyeti yanında olumlu motivasyonlarına da bağlı

olmaktadır. Motive edilmediği takdirde, iyi eğitim almış, iş için gerekli olan kaynak ve kabiliyete sahip olan satışgücünden bile gerekli olan performansı almak mümkün olmayacaktır. Formüllerin çarpım şeklinde olmaları ise satışgücünden istenen yüksek performansın alınabilmesi için denklemdaki tüm birimlerin gerekli olduğundandır. Motivasyonun sıfır olması durumunda performansta sıfır olacaktır. Birimler düşük değerde olursa motivasyonda düşecektir.

Performans, amacın gerçekleştirilmesi derecesidir. Bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün o iş aracılığıyla, hedefe göre nereye ulaşabildiğini gösterir. Dolayısıyla performans, işgörenin görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonudur. İşgörenin görevini gerçekleştirmek için yaptığı her işlem ve eylem bir performans davranışıdır (Argon ve Eren,2004:56).

Motivasyonla olumlu iş tutum ve davranışları arasında güçlü bir ilişki vardır. Eğer, işleri çalışanları motive etmiyorsa, çalışanlar arasında işe gelmeme, işe geç kalma ve işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkar ve bu durum hem örgütün performansını ve verimliliğini olumsuz yönde etkiler, hem de büyük maddi kayıplara yol açar (ODTÜ-SEM, 1998).

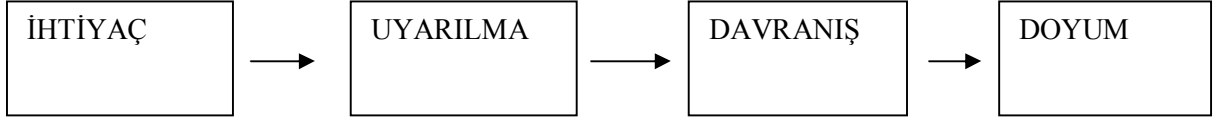
Satış yöneticileri her zaman için kendilerine bağlı ve sorumluluk alanları içerisinde bulunan satışgücünün, belirlemiş oldukları hedeflere ulaşmaları için sürekli ve kesintisiz olarak performanslarını yükseltme çabası içerisinde olurlar. Bu çaba içerisindeyken de buldukları işletmeye bağlılıklarını arttırma çabasında bulunurlar.

Psikoloji biliminin keşfetmiş olduğu motivasyonun (güdü) tanımı oldukça zordur. Motivasyon ölçülmesi güç olan bir kavramdır. İnsanların davranış nedenlerinin incelenmesinde de karşımıza çıkan güdüler zaman zaman anlaşılabilir olduğu gibi çoğu zaman ise anlaşılacak şekilde karşımıza çıkabilir.

3.3.Motivasyon Süreci

Motivasyon sürecinin hareket noktasını oluşturan tahmin edilmemiş ihtiyaç fiziksel veya psikolojik bir ihtiyaç olabilir. İnsan bedeninin beslenmeye ihtiyaç duyması bunun sonucunda açlık ve susuzluk gibi dürtülerin ortaya çıkması ve bunların yeme, içme ile giderilmesi kadar insanlarla ilişki kurma, onlar tarafından sevilme sayılımla

gibi ihtiyaçların biçimsel olmayan örgütler tarafından giderilmesi de motivasyon süreci içerinde düşünülmelidir. Sonuçta motivasyon sürecini başlatan kişinin herhangi bir ihtiyadır ve bu ihtiyaın giderilmesi ile bu ihtiyaın yarattığı gerilim azalır (Ataman, 2002:434).



Şekil 5. Motivasyon Süreci

İlk aşamada belirli Őeylere duyulan ihtiyaç vardır. Belirli Őeylere duyulan ihtiyaçlar motivasyonun kaynağını oluşturur. İtici bir gücün oluşması ikinci aşamada yer alan uyarılmanın gerçekleşmesini sağlar. İ ya da dış uyarıların etkisiyle bu kez çeşitli biçim ve yönde davranışlar gösterilir. Böylece nc aşamada gerçekleşmiş olur. Davranışın amacı isteğin doyurulmasıdır. Eğer ortaya çıkan ihtiyaç doyurulursa birey mutludur ve motivasyon süreci gerçekleşmiş olur (Tümtürk, 2002:7).

Motivasyon oluşma biçimini ve etkilerini Şu Şekilde sıralayabiliriz, Sabuncuoğlu (1984:67)'nun, Boaud (1972:23)'tan aktardığına göre:

- Motivasyon bireyi harekete geçirerek belirlenen amaçlar yönünde faaliyetlerin srdrlmelerini sağlar.
- Motivasyon uyarlanmayı kolaylaştırır.
- Motivasyon bireyi yöneltir ve yönetim düzenini sağlar.
- Motivasyon bireyin algılama gücünü arttırır ve zihni çabaların gelişmesini sağlar.

Bir diğer yaklaşıma göre motivasyon süreci aşağıdaki aşamaları kapsamaktadır (Baykal, 1978:32).

- Her insan organizmasında onu sabırlı ve sürekli çalışmaya teşvik edici ve yönlendirici bir takım itici gler vardır.

- Bilinçli yapılan her hareket o hareketi yapan insanın tutum ve davranışları yönünden açıklanabilir. İnsan tutum ve davranışları motivasyonun doğurduğu bir sonuçtur.
- Her kişide çeşitli tip ve şiddetlerde pek çok ihtiyaç vardır.
- İhtiyaçların tatmin edilmesi amaçtır ya da motive edilmiş davranışların yöneldiği bir sonuçtur.
- Amaç fark edildiği ya da idrak edildiği anda arzu haline dönüşür.
- Zaman belirli bir teşvik unsuruna karşı ilgi ya da ihtiyaç duyar.
- Maksatlı ya da bilinerek yapılan her faaliyet bir teşvik unsurunun uygulaması sonucunda meydana gelir.
- Maksatlı ve bilinçli yapılan bir hareket amaca erişme tatminkarlığın sağlanması şeklinde sonuçlanır.

Motivasyon süreci, kişiyi ya da içinde bulunduğu grubu bir yandan kendi ihtiyaç ve amaçları, diğer yandan çalıştığı işletmenin ihtiyaç ve amaçlarını bir araya getirerek aralarında büyük bir uyum arama çabasını yansıtır. Kişinin ve işletmenin amaç ve hedefleri bir araya gelerek aynı amaç ve hedefler doğrultusunda beraberce hareket edebilme yeteneğini geliştirme motivasyonun başarısını gösterecektir.

3.4. Motivasyon Teorileri

İş motivasyonunu açıklamaya çalışan ilk teoriler, motive edilmiş davranışa yol açan değişik faktörler üzerinde durmuşlardır. İş görenleri motive etmek, istenilen yönde davranış göstermesini sağlamak amacıyla bir çok motivasyon teorisi geliştirilmiştir. Bu teori ve modeller, iş görenleri motive eden faktörleri belirleyip, motivasyonu devam ettirerek yöneticiye ve yönetime yardımcı olma amacını taşır (Dinçer ve Fidan, 1996:308).

Bir çok sayıda ve düzeyde olan motivasyon teorilerini günümüze kadar geldikleri ve ortaya kondukları şekillerde bakacak olursak, Kapsam Teorileri ve Süreç Teorileri olmak üzere iki ana başlığa ayrıldıklarını görürüz. Kapsam Teorileri (Klasik

Teoriler) birey motivasyonunda içsel faktörlere, ihtiyaçlara ağırlık verip motive unsurunun bunlar olduğunu savunurken, Süreç Teorileri (Modern Teoriler) birey motivasyonunda, dışsal faktörlere ve teşvik araçlarına ağırlık verip, motivasyonun başarısını bu unsurlara bağlamıştır.

3.4.1.Kapsam Teorileri

Kapsam teorilerine göre; motivasyon bireyin içsel davranışlarını, bireysel ihtiyaçlarını anlayıp bu ihtiyaçlarına çözüm bulunarak gerçekleşir. İşletmelerde yönetici çalışan motivasyonunu üst seviyede tutmak amacıyla, iş yerinde çalışan personelin ihtiyaçlarına pozitif yönde cevap vermelidir.

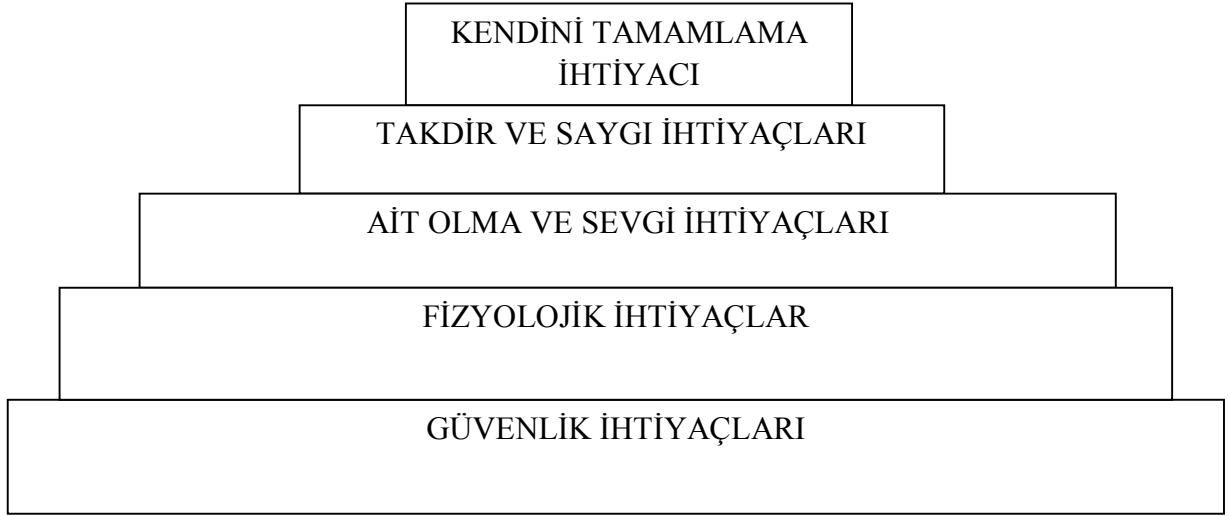
Kapsam Teorileri adı altında gruplanan üç adet motivasyon teorisi bulunmaktadır. Bunlar: Abraham MASLOW tarafından geliştirilen; İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi; Frederick HERZBERG tarafından geliştirilen Çift Faktör Teorisi (Hijyen Motivasyon Teorisi) ile David McCLELLAND tarafından geliştirilen Başarma İhtiyacı Teorisidir (Koçel, 1989: 303,304).

3.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Klinik psikolojisi alanında çalışmalar yapan Abraham Maslow, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisini 1940'lı yılların ortalarına doğru ortaya koymuş ve 1950'li yılların sonlarına kadar geliştirmiştir. 1960'lı yılların başından itibaren, çalışma yaşamında motivasyonun rolünün öne çıkmasıyla birlikte, teori, örgütsel davranışı açıklamak üzere örgüt psikolog ve yöneticileri tarafından geniş şekilde tartışılıp uygulanmaya başlanmıştır (Steers ve Porter, 1987:43).

Maslow'un yaptığı çalışmalara göre kişiler davranışlarını ortaya çıkaran gereksinmelere doğuştan sahiptirler. Bireyin sahip olduğu bu gereksinmeler sırasıyla doyuma ulaştığında, diğer bir gereksinim ortaya çıkar. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, insanların davranışlarını ihtiyaçlarının yönlendirdiğini ve insan ihtiyaçlarının en temel olandan en üst düzeyde olana doğru hiyerarşik şekilde sıralandığını öne sürer.

Maslow ‘un ihtiyaçlar hiyerarşisinde beş grup gereksinim vardır.



Şekil 6. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Eroğlu 1999:51)

Fizyolojik İhtiyaçlar:

Hiyerarşik sıranın en alt basamağında insanın fizyolojik ve biyolojik ihtiyaçları yer almaktadır. Fizyolojik ihtiyaçlar en önemli ihtiyaçlardır (Yüksel, 1997:123). İnsanların yaradılışı ile ortaya çıkıp hayatları boyunca devam edecek ihtiyaçlardır. Açlık,su isteği,barınma isteği, cinsellik,hava teneffüsü gibi ihtiyaçlardır.Örneğin,işletme personeli için çalışma saatindeki yemek vakti önemlidir.çünkü personel gün içinde efor sarf edip enerji kaybetmektedir.Personelin ihtiyaı karşılanmadığı takdirde motivasyonu olumsuz olarak etkilenebilir.

Fizyolojik ihtiyaçlar doyuma ulaştığında üst ihtiyaç grubu olan güvenlik ihtiyaı ortaya çıkar.

Güvenlik İhtiyaçları:

Güvenlik ihtiyaı sadece fizyolojik ihtiyaçların sağlanması sonucunda değil fiziksel ve ruhsal çevresinin güvenliği, emniyette olma, can güvenliği, gelecek garantisi, ekonomik açıdan güven altında olma şeklinde anlaşılabilir.

Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları:

Birey alt kademe ihtiyaçlarını karşıladığı takdirde ait olma ve sevgi ihtiyaçları ortaya çıkacaktır. İnsan sosyal bir varlıktır ve bunun sonucunda doğası gereği bir gruba

ait olma ve sevgi ihtiyacının tatminini arayacaktır. Birey insanlarla ilişkilerinde sevginin bulunmasını, sevmeyi, sevilmeyi, kabul görmeyi arzular.

Takdir Ve Saygı İhtiyaçları:

Saygınlık ihtiyacı; yetki alma ve kişisel olarak değerli olma ihtiyacı ile başkaları tarafından kabul edilme ve beğenilme ihtiyacı olarak ikiye ayrılır.

Kendini Tamamlama İhtiyacı:

Bu ihtiyaç her bireyde görülebilecek bir ihtiyaç değildir. Çünkü bu ihtiyacın kendini duyurması ancak bireyin sosyal yaşamda yerini bulmuş, istediği işe ortam ve işe kavuşma psiko-fizyolojik olarak yeterince gelişmesine bağlıdır (Kaynak ,1990:373).

Bu kuramda iki temel varsayım bulunmaktadır. (Koçel, 2003:637-638) Birincisi, kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. İkinci varsayım ise, kişilerin belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahip olduğudur (Yükselen,2010:162).

Bu teoriye göre, elemanlar öncelikle fizyolojik ihtiyaçlarını(yeme, içme, giyinme, barınma) karşılamak istemekte bunu güvenlik, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı ve kişisel tatmin ihtiyacı izlemektedir (Luthans, 1992:15). Ancak bu ihtiyaçlar sırası, tüm satış elemanları için aynı şekilde olmamakta, birinden diğerine farklılık gösterebilmektedir. Bir ihtiyaç karşılandıktan sonra, güdeleyici faktör olarak önemini kaybetmekte ve karşılanmamış diğer bir ihtiyaç güç kazanmaktadır. Bir satış elemanı için para ön planda iken, bir diğeri için ise, diğerlerinin saygınlığını kazanma daha önemli olabilmektedir. Eğer bu ihtiyaçlar bilinir ise, uygun olan teşvikler verilerek, motivasyon arttırılabilecektir (Çabuk, 1999:173,174).

Bu kuramın satışgücü motivasyonu için yönetime katkısı şudur; Yönetici, satışçıların, ihtiyaçların hangi kademesinde olduğunu saptamalı ve bu ihtiyacı karşılayacak motivasyon aracı kullanmalıdır (Yükselen, 2010:163).

3.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Motivasyon konusunda geliştirilen ve çalışma yapılan teorilerden biride, Frederick A. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı veya bilinen diğeri bir adıyla Hijyen

Teorisidir. Frederick Herzberg araştırmasını 1950'li yıllarda iki yüz denek ile yapmıştır. Herzberg'in teorisinin savına göre birey işini sevdiğçe, işinde başarılı kazanıp tanındıkça, sorumluluk alıp kariyer yaptıkça ve işinde kendini gerçekleştirdikçe tatmin olacaktır. Aksi durumda tatminsiz olmayacak ancak tatmin olma durumu ortadan kalkacaktır. Hijyen faktörleri içerisindeki koşullar iyi olmazsa çalışanlar tatminsiz kalırlar (Can, 1991:54) .

Herzberg'in Çift Faktör kuramı iki grupta değerlendirilmektedir. Motive edici faktörler, kişiye başarı duygusunu veren işin kendisi, sorumluluk, ilerleme olanakları, statü, başarı ve tanınma gibi faktörlerdir. (Koçel, 2003:641) Tatminsizliğe kaynak yaratan sebeplere ise "Hijyen Faktörleri" denilmektedir. Bunlar iş gücünün olumsuz motivasyonunu ve buna bağlı olarak ortaya çıkacak olan performans kaybını önlemede şart olan faktörlerdir.

Bu teorisinin satış yönetimi açısından iki önemi bulunmaktadır. (Still ve diğerleri, 1975:373). Birincisi, satış müdürünün, iş çevresinin tatminsizliğe neden olmayacak şekilde düzenlendiğinden emin olması gerekmektedir. Bunun anlamı, çalışılabilir bir iş ortamının oluşturulması, ücret politikasının adil olması, iş güvenliğinin sağlanması ve iyi bir yönetimin sağlanmış olmasıdır. Buna ek olarak ikinci bir nokta ise, satış müdürünün elemanlarına, başarı ve tanınma, sorumluluk alma ve gelişme konularında fırsat vermiş olmasıdır. Satış müdürleri bu iki faktörü de aynı anda sağlamaya çalışmalıdırlar (Çabuk, 1999:174). Kuramın savlarının sağlıklı olarak gerçekleşmesi için satış gücüne, satış yönetimi muhakkak suretle Hijyen Faktörlerini sağlamalı ve motive edici araçlardan yararlanmalıdır.

3.4.1.3. Mc Clelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı

Mc Clelland'ın "Başarı İhtiyacı Kuramı", Henry A.Murray'ın 1938 yılında ortaya attığı ve insan davranışlarının nedenini oluşturduğunu ifade ettiği ve 20'nin üzerindeki bir dizi gereksinmeden yalnızca başarı, güç ve yakın ilişki gereksinmelerini içeren bir kuramdır (Emotivasyon).

1. Başarı Gereksinimi: Başarı ihtiyacı yüksek olan kişilerin özellikleri şunlardır (Şimşek ve diğ. 1998:108):

- Sorunlara çözüm bulmada kişisel sorumluluk almak isterler.

- Amaca yöneliktirler.
- Ortalama, gerçekçi ve elde edilebilen amaçlar ortaya koyarak bir dereye kadar riske girerler.
- Yaptıkları işin sonucunu görmek isterler.
- Yüksek enerji ve istekle zorlu çalışmalara girerler.

2. Yakın İlişki Gereksinimi: Bu kişilerin özellikleri şunlardır (Şimşek ve diğ. 1998:108):

- Diğer insanlarla arkadaşlık ve duygusal ilişki içine girmek isterler.
- Diğer insanlar tarafından onaylanmak ve sevilme isterler.
- Sosyal faaliyetlerden zevk alırlar.
- Bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek isterler.

3. Güç Gereksinimi: Güç kazanma ihtiyacı olan kişilerin özellikleri şunlardır; (Şimşek ve diğ. 1998:109):

- Diğer insanlar üzerinde etki sahibi olmak isterler.
- Kendilerine bu gücü sağlayan durumlarda diğer insanlarla yarışmayı severler.

Teoriye yönetici açısından bakacak olursak: Eğer çalışanın sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse, personel seçim ve yerleştirme işlemleri sistemleri geliştirilebilir. Böylelikle kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işe aktaracaktır (Koçel, 2003:643). Örnekleme bulunacak olursak; yönetici İletişim kurma ihtiyacı yüksek olan personeli geri bir departmanda çalıştırır veya başarıma ihtiyacı yüksek olan performansı satın alma departmanında çalıştırır personelin motive ve performansı düşecek istenilen randıman alınamayacaktır. İşe alımlarda ve yerleştirmede bu ihtiyaçlar belirlenip personel dağıtımı bu ekseninde yapılacak olursa personelin motivesi yüksek olup performansları artma eğilimi gösterecektir.

3.4.1.4. Alderfer'in E.R.G. Kuramı

Clayton Alderfer, E.R.G. kuramında, Maslow'un İhtiyaç Hiyerarşisi Teorisini temel alır ve bu modele benzer bir teori geliştirmiştir. Bu modelde Alderfer üç tür ihtiyaçtan söz etmiştir. Bu verilen ihtiyaçların İngilizce baş harfleri teoriye ismini vermiştir. Bunlar; varlığını sürdürme (existence), ilişkilerde bulunma (relatedness) ve gelişme (growth) ihtiyaçları üzerine kurmuştur (Yükselen, 2010:165).

- **Varlığını Sürdürme ihtiyacı:** Bu ihtiyaç aşaması bireyin var olması ile ortaya çıkan ihtiyaçlardır. Doğumla beraber başlar.
- **İlişkilerde Bulunma İhtiyacı:** İnsan doğası itibarı ile sosyal bir varlıktır ve diğer insanlarla sosyalleşmek ister. Bir gruba ait olma şeklindedir.
- **Gelişme İhtiyacı:** Bireyin kendisi ve çevresinde etki bırakması, yeteneklerini kullanması, kabul görmesi, saygı duyurması istekleri anlamına gelir.

Alderfer' E.R.G. kuramında, Maslow'un İhtiyaç Hiyerarşisi Teorisini geliştirmiştir. Buna göre var olma ihtiyacı, Maslow'un fizyolojik, güvenlik ihtiyacına karşılık gelir ve fiziksel olarak hayatta kalarak soyunu devam ettirme ve emniyette olmayı kapsar. İlişkisel ihtiyaçlar, Maslow'un sosyal ihtiyaçlarına karşılık gelen ilişkisel ihtiyaçlar, insanlarla iş ortamında ve sosyal hayatta olumlu ilişkiler kurmayı içerir. Gelişme ihtiyacı, Maslow'un saygınlık/ego ve kendini gerçekleştirme kavramlarına karşılık gelen gelişme ihtiyacı, kişinin kendini geliştirmesini kapsar (Cole, 2002:97).

VİG (E.R.G.) teorisine göre üçüncü basamakta yer alan gelişme ihtiyaçları, kendinden önceki ihtiyaçların, yani varlığını sürdürme ve ilişkiler kurma ihtiyaçlarının doyurulmasına bağlı olarak gittikçe artan bir motivasyon süreci olma niteliği kazanır. Üst kademedeki bir ihtiyacın doyurulmasında yaşanacak olan bir aksilik, tatmin edilmiş bulunan alt kademedeki bir ihtiyacı da tetikleyerek bireyi aşağı düzey ihtiyaçların tatminsizliğine de götürür başarısızlığını gizlemek etmek maksadıyla kendinden önceki bir basamakta yer alan ihtiyaç düzeyine dönerek gayretlerini bu ihtiyaç seviyesinde daha da yoğunlaştırabilir (Can, 1991:161).

Diğer bir açıdan bakılacak olursak; varlığını sürdürme ihtiyaçları maddi ödül, ücret, güvenlik, çalışma şartları gibi maddi olarak karşılanabilen ihtiyaçlar olduğu

görülür. Uyum, geribildirim, tavsiye, eğitim gibi diğer insanlarla iletişim kurma ile karşılanabilecek ihtiyaçlar ilişkide bulunma olarak tanımlanan ihtiyaçlardır.

3.4.2. Süreç Teorileri

Süreç Teorileri davranışın ortaya çıktıktan sonra sona erinceye kadar geçen evreleri kapsar. Süreç teorileri bireyin davranışını birey dışında sebeplerle açıklamaya çalışır (Bingöl, 1990:191). Süreç teorilerinde gösterilen davranış nasıl devam ettirilebilir ya da nasıl söndürülebilir soruları aranır. Bu eksen de davranışın kaynağına birey dışında bakılır. Davranışı ortaya çıkaran bireydir ancak sebepleri ve kaynağı birey dışındadır görüşü sunulur. Davranışlara Kapsam Teorilerinden farklı olarak bu açıdan bakılır.

3.4.2.1. Bekleyiş Kuramları

Beklenti teorisinin temelleri, Lewin ve Tolman'ın insan davranışının kasıtlı, amaca yönelik ve geniş ölçüde büyük bilinçli amaçlara dayalı olduğu savunan önceki çalışmalarına dayanır (Steers ve diğerleri, 1987:382).

Beklenti teorileri kendi içerisinde iki ana teori olarak karşımıza çıkar. Bunlardan birincisi Vroom'un Bekleyiş Teorisi diğeri ise Lawler-Porter olarak bilinen teoridir.

3.4.2.1.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Vroom'a göre, kişinin sonuç için gayretli olması, sarf edeceği efor ile sonuca ulaşacağı beklentisi, bireyi o sonucu ele geçirme isteğine yönlendirecektir. Böylece maksimum iş tatmini ve motivasyon sonucu performans sağlanacaktır. Yüksek düzeyde sağlanan iş tatmini bireyin daha gayretli çalışmasını sağlayacaktır (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2009:351).

Bu kurama göre bireyi motive edecek olan ödüller içsel veya dışsal olabilir. Bu modele göre, bir kişinin motivasyonu, belli bir davranışın, kendini belli bir sonuca ulaştırma beklentisine, bu belli olan sonucun birey açısından olan önem derecesine ve elde etmek istediği bazı amaçlara ulaşmasında, örgütsel ortamda bulacağı imkânların, araç olabirlik ölçüsüne bağlıdır (Eroğlu, 1999:273).

Victor Vroom'un geliştirdiği teoriye göre bir kişinin iş için gayreti iki faktöre bağlıdır.

- Valens (Bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği dl arzulama derecesini belirtir)
- Bekleyiş (Kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır (Koçel, 2003:649).

Vroom, yukarıda bahsetmiş olduğumuz valens ve bekleyiş kavramları haricinde araçsallık kavramının da yer aldığını ve önemli olduğunu vurgulamaktadır. Araçsallık şu anlama gelir: Birey belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu dllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünülmelidir. Örneğin birinci kademe sonuç olarak kişinin maaşı arttırılabilir. Esasında birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuç olarak adlandırılabilir amaçları gerçekleştirmede bir araçtır. Yukarıdaki örnekteki maaş, esasında daha yüksek bir statü elde etmek, etrafta tanınmak, kişinin ailesini daha iyi geindirebilmesini sağlamak için bir araçtan ibarettir. Yoksa tek başına yüksek maaşın bir anlamı yoktur (Yükselen, 2010:165). İşte araçsallık, birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracadığı konusunda kişinin sahip olduğu sübjektif olasılığı ifade etmektedir (Koçel, 2003:649-650).

Vroom'un Beklenti Teorisini Kullanmak İsteyen yönetici şu hususları dikkate almalıdır: Birey için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir sonucun önemli olduğu belirlenmelidir. Organizasyon için ne tür bir davranış ve performansın arzulanır olduğu belirlenmelidir. Performans ile ödül arasında bir ilişki kurulmalıdır (Koçel, 2007:318).

3.4.2.1.2. Lawler-Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

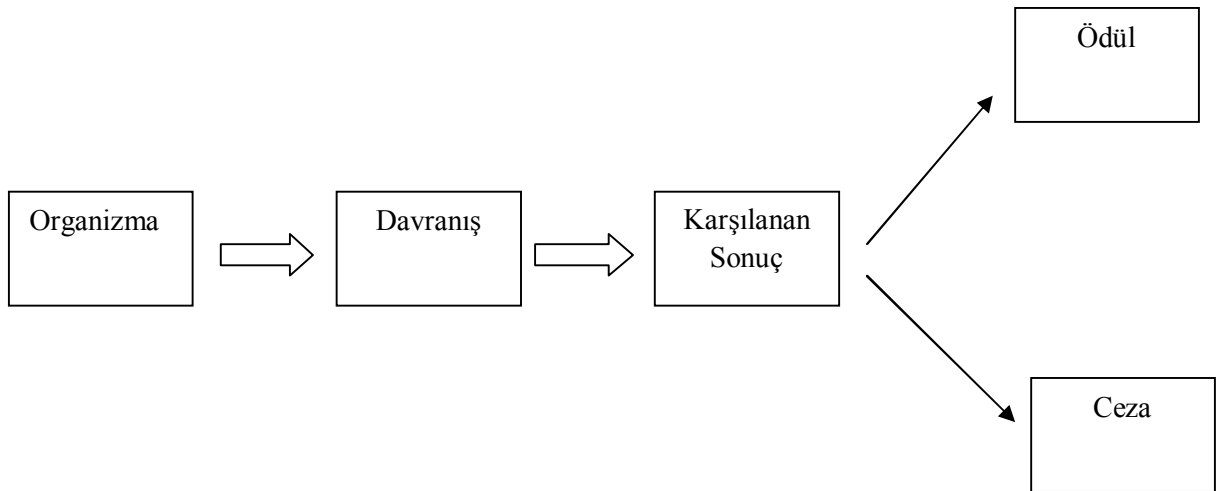
Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı'nda Vroom'un modelindeki gibi Valens ve bekleyiş gibi iki yeni değişken bulunmaktadır. Birincisi, kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. İkincisi, kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Rol, beklenen davranış türleridir (Yükselen 2010:166). Eğer kişi yeterli olarak bu donanımlara sahip değil ise gerektiği kadar motive olamayıp, performans gösteremeyecektir.

Bu teoride ödülün olasılığına ve değerine göre motivasyonun ve sarf edilen eforun şiddeti dikkate alınmıştır. Ödül parasal bir kazanç veya terfi olabileceği gibi, tatmin olma ve başarıma hissi tamamen içe dönük bir durumda olabilir (Erdem, 1998:55).

Lawler-Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi vurguları ile Koçel'in vurgularından hareketle satış yönetimi için şu şekilde belirtilebilir (Yükselen ,2010:166):

- Satışçılar kendilerinden beklenen performansa göre eğitilmeli ve yetiştirilmelidir.
- Rol çatışmaları mümkün olduğu ölçüde azaltılmalıdır.
- Satışçıların, fiilen aldıkları ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.
- Satışçıların içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.
- Sürekli bir kontrol ile satışçıların performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayış izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

3.4.2.2. Davranış (Sonuçsal) Şartlandırma Modeli



Şekil 7. Sonuçsal Şartlandırma (Koçel, 2003:646)

Davranış Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma) Modelinde davranışlar sonuçları tarafından kontrol edilmektedir. Davranışın ortaya çıkıp çıkmaması, var olduktan sonra devam şiddeti, sıklığı veya azalıp bir daha tekrarlanmaması sonuca bağlıdır. Bu kuram için şunu söyleyebiliriz ki davranışlar sonuçları ekseninde ortaya çıkarlar. Örnekleme bulunacak olursak, iş yerinde kurallara uymayan bir personel bu davranışlarının sonucunda karşılaşacağı sonuç ekseninde bu davranışını devam ettirecektir.

Bu kuram ekseninde, çevre tarafından kabul görüp ödüllendirile davranışlar sürekli olmakta, cezalandırılıp kabul görmeyen davranışlar ise bir daha sergilenmemektedir. Buna bağlı olarak belirli olumlu davranışların gösterilmesi ve onların pekiştirilmesinin alışkanlık haline getirilmesi için yönetim psikolojisinde dört yönetim varlığından bahsedilmektedir. Bunlar; Olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırmadır (Eren, 2007:45).

Bu kuram etrafında işletmelerde teoriden faydalanmak isteyen bir yönetici şu hususlara uyması gerekmektedir:

- Örgüt açısından arzu edilen ve arzu edilmeyen davranışlar açık ve seçik olarak belirlenmelidir.
- Bu davranışlar çalışanlara duyurulmalıdır.
- Mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanılmalıdır.
- Davranışlara hemen karşılık verilmelidir. Araya girecek olan uzun bir zaman süresi sonucun davranışlar üzerindeki etkisini azaltabilir (Koçel, 2007:494).

Davranış Şartlandırma modeli baz alınacak olursa iş yerinde yöneticiler personeli motive etmede belli aralıklarla zamanı fazla uzatmadan pekiştireçler kullanırlarsa personelin motivasyonunu arttırmış olacaklardır.

3.4.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teori; aynı iş ortamında bireylerin göstermiş oldukları çaba karşısında elde edecekleri sonucu eşit bulup bulmamaları ve çalışma ortamına dair algıladıkları eşitlik veya eşitsizlik onların iş başarı ve tatmini üzerinde etkilidir (Öztürk, 2003:291). Teoride kişiler arası ilişkide personelin sarf ettiği

efor ve aldığı sonucu kıyaslaması sonucu ulaştığı veriler motivasyonunu şekillendirir. Eğer birey diğer personele göre az veya çok ödüllendirildiğini hissederse, eşitliğin ortadan kalktığını düşünebilir. Eşitsizliğin fazla olduğunu düşünen personelin motivasyonu da o oranda düşer. Motivasyonun yüksekliği veya düşüklüğü bu verilere bağlıdır.

Bu teorinin üç temel kısmı vardır; girdiler, çıktılar ve bireyin kendisini kıyasladığı diğer kişilerdir.

İncelenen tüm motivasyon yaklaşımlarında her elemana eşit yaklaşılması davranışı destek bulmamaktadır. Bununla beraber tüm teoriler elemanlara eşit yaklaşılması gerektiğini savunmaktadır, aynı zamanda elemanlarda bunu hissetmek istemektedir.

Koçel (2003:34)'e göre, bu teoriyi personeli motive etmede kullanmak isteyen yönetici aşağıdaki hususları dikkate almak zorundadır:

- Bu teorinin ağırlık noktası eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiği üzerinedir.
- Eşitlik veya eşitsizlik personelin işletme içinde ve işletme dışında yaptıkları karşılaştırmaların bir sonucu olarak algılanır.
- Eşitsizliğe karşı gösterilecek olan tepki değişik şekillerde olabilir.

Personelini motive etmek isteyen bir yönetici, tüm personele eşit davranmalıdır. Personel arasında yapılacak adaletsizlik uygulamaları işletme boyutunda, personelden istenen verimin alınmaması ve motivasyon düşüklüğü olarak geri dönecektir. Yönetici adil olmalı ve personele bunu hissettirmelidir. Personel eşitsizlik olduğu hissine kapılırsa yönetici personele durumun öyle olmadığını anlatması gerekir. Personel bunu hissettiği anda performans ve motivasyonu üst seviyede olacaktır.

3.4.2.4. Locke'un Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir. Locke'un amaç teorisinde bireylerin motivasyon düzeylerini, amaçları belirler. Buna paralel yola çıkarsak kuram hakkında yüksek ve ulaşılması güç amaçlar belirleyen bireyler ile daha az düzeyde olan ve

kavuşulabilirlik derecesi düşük hedefler belirleyen bireylerin motivasyonu farklı olur. Amaçları ile motivasyon dereceleri doğru orantılı olur.

Amaç teorisine göre, iş başarısının belirleyicisi kişinin amaçları ve işletme tarafında sağlanan özendiriciler, bireyin amaçları üzerinden davranışı etkiler. Bireyin davranışı daha çok bilinçli amaçlara yönelir. Ancak amacın başka amaçlarla çakışması, ya da ortamın birey tarafından uygun olarak algılanmaması sebebiyle, amaçlar her zaman davranışa dönüşmeyebilir (Gür, 1987:57).

Zor amaçlar, kolay amaçlardan daha çok iş performansı elde edilmesini sağlar. Amaçlar, dikkatli ve eylemi yönlendirdiği, çabaların başlattığı ve sürekliliği sağladığı ve uygun strateji arayışlarını uyardığı için performansı olumlu yönde etkiler. İş ile ilgili amaçlar olumlu geri bildirim sağlanmasını amaçlar. Amaçlar üzerinde ısrarcı olunduğu zaman amaçlar performansı ve motivasyonu olumlu etkiler. Amaçların spesifik ve zor olması ile performans-motivasyon ilişkisi bir noktaya kadar paralellik göstermekte, bir noktadan sonra amacın zorluk derecesi artmaya devam ettiğinde performans artışı durmakta ve bir noktadan sonra geriye gitmektedir (Barutçugil, 2004:379,380).

Birey motivasyonunda bu teoriyi kullanan yönetici hedefler e göre idare şekilleri kullanacaktır. Hedefler doğrultusunda yönetim bir organizasyonda ast ve üstlerin amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir (Genç, 1987:269). Amaç teorisi kapsamında bakılacak olursa yönetici, yönetsel ve idari olarak satışçı ile ilgili alınacak kararları beraber oluşturursa satışçının motivasyonu ve performansı yükselir.

3.5. Motive Edici Faktörler ve Kullanılan Araçlar

Satışgücünün motivasyonunda kullanılan birçok önemli araç mevcuttur. Bu araçlar motivasyon faaliyetlerinin gerçekleşmesi amacıyla şirket bazında, grup veya bireysel olarak uygulanabilir. Genel anlamda bir ayırım yapılacak olursa, motivasyonda kullanılan araçlar ana başlıklar altında; Ekonomik (Finansal) Araçlar, Psiko-Sosyal Araçlar, Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar olmak üzere üç ana başlıkta toplanabilir.

3.5.1. Ekonomik (Finansal) Araçlar

Motive edici faktörler arasında, Ekonomik Araçlar, insanın doğası gereği yaşamını maddi unsurlara bağlı olarak devam ettirmesi neticesinde gerek duyduğu bir kaynaktır. Bu sebeple ekonomik temelli motivasyon araçları güçlü bir motivasyon araçlarıdır.

3.5.1.1. Ücret

Ekonomik(Finansal) motivasyon araçlarından birincisi ücrettir. Klasik anlayışta en önemli motivasyon aracı olarak ücret ele alınmıştır. Ekonomik motivasyon araçları içerisinde de en eski ve geniş bir yer tutar. Ücret faktörü bireyin hayatını idame ettirmesi için şart olan bir unsur olmasının yanında işletmelerde yönetimin satışgücünü nasıl gördüğünü, satışgücünden neler beklediğini gösteren bir kriter olarak karşımıza çıkmaktadır. Ücret, satışgücüne önceden karşılaştırılan zaman dilimlerinde geçerli olmak şartıyla işletme için gösterdiği efor ve faydalar doğrultusunda çalışmalarını karşılığı olan bir etkidir. Ekonomistlere göre ücret, bedensel ve zihinsel emeğe üretim faaliyetleri karşılığı ödenen bedeldir (Sabuncuoğlu, 2000:200). Satışgücü motivasyonun da önemli olan ve yaygın olarak işletmelerde kullanılan bir araçtır.

Ücret yükseltilmesi, satışgücü için değişik anlamlara gelir. Satışgücü açısından ücret artışı, ekonomik konumunda seviye artışı yanında, toplumsal hayatın içerisinde sosyal boyutlarda da kazanımlar demektir. İşletme ve yönetici için ücret artışının, satışgücünü motive etmede, motivasyon artışından hareketle, performans yüksekliği sağlamayı hedeflediği görülür. Gelir düzeyi açısından maddi serbestliği ve yüksekliği olan bireylerin motivasyonunu sağlamada ücret ve ücret artışları yetersiz olabilir. Bu aşamada var olan satışgücü motivasyonu için yönetici başka motive edicilere başvurmalıdır.

Satışgünün motivasyonunda ücretin önemli bir yer tutması kadar, satışgücünün aldığı ücreti, benzer işlerde çalışan işletme içi ve dışındaki bireylerin ücretleriyle kıyaslamada, motivasyon açısından bir etken olduğu düşünülür. Satışgücünün, ücret eşitliğinde, tatminkâr olup motivasyonu artacaktır. Ters bir durumda ise motivasyon kaybından ötürü verimi ve performansı düşecektir. İşletme satışgücünün bu tutumuna aradaki memnuniyetsizliği kaldırmak için adil bir yaklaşım geliştirmelidir. Canman

(2000,237)'a göre, ödeme sistemleri, çalışanlar tarafından olumsuz bir şekilde algılanıyorsa ya da olumsuz biçimde yönetiliyorsa ve iyi bir performansı yeterli derecede ödüllendirmede başarısız, haktanır olamayan bir ödüllendirmeye neden oluyorsa, motivasyonu engelleyebilir.

İşletme ücret artışını iki şekilde sağlar. Birincisi tüm çalışanların ücretlerinin arttırılması; ikincisi ise bireysel artışlar şeklinde olur. Birinci açıdan bakılacak olursa; işletme memnun olunan bir durum karşısında tüm satışgücünün ücretlerini arttırır. İkinci açıdan bakacak olursak, Bireysel artışlarda, başarılı ve yüksek performans gösteren satış gücü tek tek ödüllendirilir. Satışgücünün verim düzeyine göre çıkarılan sonuçlara göre ücretlendirme yapılmalıdır. İşletme açısından, satış gücünü, performanslarına yönelik olarak bireysel ödüllendirmenin yapılmasının, toplu olarak ödüllendirme yapılmasına göre daha motive edici olduğu değerlendirilebilir.

3.5.1.2. Kara Katılım

Ekonomik motivasyon araçları kapsamında ele alınacak diğer bir araç Kara Katılımdır. Kara katılma, çalışanları daha çok performans göstermeye sevk etmek ve motive olmuş bir şekilde çalışmaya yöneltebilmek için uygulanan bir yöntemdir. Sisteminin özü, işletmenin dönemler sonunda elde ettiği karın belli bir oranını çalışanlara paylaşılmasıdır. Bu sistemin hedeflediği amaç ise, üretimin meydana gelmesinde en az işletme yönetim unsurları kadar satışgücü ve personel faktörünün de pay sahibi olduğudur. Çalışanlara sadece ücret vermek yerine teşvik edici bir araç olarak kara katılmaları oldukça eski ve geçerli bir yöntemdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 123).

Kara katılma sistemi, bir açıdan bakacak olursak satışgücünün daha gayretli daha motive olmuş ve performansını daha üste taşıma amaçlı ve daha verimli çalışmasını sağlarken, diğer bir taraftan da işgörenin performansının yükselmesiyle işletmenin başarıya ulaşması mümkün olabilmektedir. Bu nedenle, bu sistem, hem işgören hem de işletme için fayda oluşturabilecek bir sistemdir (Aşıkoğlu, 1996:49,50).

Bu sistemin pek çok yararı yanında olumsuz özellikleri de mevcuttur. Satış gücünün göstermiş olduğu performans ile işletmenin sahip olacağı kar oranı arasında her zaman bir orantı olmayabilir. Dönem sonunda elde edilen karın tüm personele

dağıtılması halinde çalışkan personel ile birlikte tembel ve verimsiz çalışan personel de ödüllendirilmiş olur. Bu ise adaletsiz bir dağıtım yapıldığına işarettir. Bu durum ise performansları doğrultusunda gerçekten ödülü hak eden personel arasında huzursuzluk ve motivasyon kaybı yaratabilir. Diğer bir açıdan bakılırsa işletme her zaman kar etmeyebilir. Bu açıdan sistemi, satışgücü üzerinde motivasyon sağlamak üzere uygulamak isteyen yöneticiler bu uygulamada dikkatli ve adil olmalıdırlar. Satışgücü arasında ayıklanma sağlıklı yapılmalı ve pay bu kriterler ölçüsünde dağıtılmalıdır. Sürekli suretle ise kar dağıtımını uygulanmamalıdır. Aksi takdirde satışgücü buna alışacak ve arkasından satışgücünün performans kaybı olacaktır.

3.5.1.3. Prim

Ekonomik motivasyon araçları kapsamında ele alınacak diğer bir araç ise primdir. Prim personele emeklerinin karşılığı olan ücretlerinin dışında daha fazla performans göstermelerini ve daha etkin çalışmalarını sağlamak amacıyla verilen ek ücrettir. Prim sisteminde amaç, işletmenin kar oranını arttırmak ve personelin yüksek performansını ödüllendirmektir. Bazı işletmeler satışgücüne daha fazla performans gösterebilmeleri amacıyla motivasyonlarını yüksek tutmak için prim verir.

Prim sistemi işletme içerisinde adil ve satışgücünün niteliklerine uygun kriterlerle belirlenmiş olmalıdır. Bu sistemin uygulanışın da çeşitli kriterler kullanılır. Satışgücüne ödenen primlerin hesaplanmasında genelde iki etken temel olarak alınır. Bunlar, işin yapıldığı zaman süresi ve verilen zaman içerisinde yapılan iş miktarıdır (Sabuncuoğlu, 1982:86).

Birbirinden değişik ve motivasyon sağlayıcı prim sistemlerinin ortaya çıkmasından sonra, en çok kullanılan prim sistemleri, parça başı temeline göre ve zaman esasına göre uygulanan prim sistemleridir. Parça başı ücret sisteminde arzulan en az çıktıyı gerçekleştirecek bir saatlik ücret saptanır. Standardı geçen her üretim birimi için ekstra ücret ödenir. Zaman tasarrufuna dayalı olarak hesaplanan sisteme göre ise, her işin tamamlanabilmesi için uygun bir zaman hesaplanır. Satışgücü, işini daha önce belirlenen standart zamanda gerçekleştirirse normal ücret alır, daha kısa sürede bitirirse prime hak kazanır (Yüksel, 1997:204,205). Bunun yanı sıra primli ücret satışgücünü daha çok çalışmaya sevk ederken kalitenin düşmesine, iş kazalarının

artmasına ve satışgücünün daha çok yıpranmasına neden olabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 122).

Prim sistemi, satışgücünün gerçekleştirdiği işin niteliklerine uygun ve performansla doğru orantılı uygulandığı takdirde, satışgücünün, motivasyonunu ve işletmeye bağlılığını arttıracaktır. Primler satışgücünün göstereceği performansa bağlı olduğu için işteki performanslarını arttırmada direkt etkilidir. Fakat daha önce saydığımız sakıncalı yönler ortadan kaldırılmadıkça ya da minimize edilmedikçe beklenen etki yaratılamaz. Çalıştığı göreve üretime katkısı oranında prim almayan satışgücünün iş ve işletmeye bağlılığı azalır.

3.5.1.4. Ekonomik Ödüller

Ekonomik ödüller satışgücünün motivasyon ve başarı düzeyinin yükseltilmesine yardımcı olan en önemli araçlardan biridir. Satışgücünün özendirilmesi, satışgücünün motivasyonunun sağlanması ve işletmeye daha çok bağlanmasını sağlamak amacıyla, başarılı satışgücüne ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Örnek olarak, daha önce gerçekleştirilememiş olan bir satışın gerçekleştirilmesini sağlayan satışgücüne maddi bir ödül verilmesi.

Ödül, satışgücünün duyduğu psikolojik hazları da kapsayan bir kavram olmasına karşın, işletmelerde daha çok satışgücünün elde ettiği ekonomik fayda ve hizmetler için kullanılmaktadır (Başaran, 1982:139). Ödül, ödüllendirilen satışgücünü daha verimli ve başarılı çalışmaya motive edeceği gibi diğer çalışanları da bu yolla motive edici bir niteliğe taşımaktadır, yani dolaylı olarak bir teşvik sağlamaktadır. Ödül verme satışgücünün yapıcı ve yaratıcı gücünün ortaya çıkmasını sağlar.

İşletmelerde, satışgücünün satışlarda başarı gösterdiğinde, çalışanların üretimde bir artış gerçekleştirdiklerinde, mal kalitesini arttırdıklarında, işletme içinde başarı gösterene parasal ödül verilmesi gibi ekonomik değer taşıyan ödüllerde verilebilir. Bu ödüller çalışanı daha çok teşvik edecek ve işletmeye bağlanmasını sağlayacaktır. Bu aşamada önemlilik arz eden husus olan çalışanların hangi davranışlarının ödüllendirileceği ve bu davranışlara ne tip ödüllerin verileceğinin önceden kararlaştırılması ve bu yönde adil bir dağılımın yapılabilmesidir (Aşıkoglu, 1996:51-52).

Kullanılacak olan ekonomik ödüller, ciddi bir yenilik ya da ortaya atılan bir fikir, önerme, devamlı olacak olan üretim ve yüksek kalite, işe devamsızlık oranı küçülmesi, disiplinli davranışlar, makine ve araçları iyi kullanma gibi olaylar ve hareketler karşılığında olabilir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken birinci nokta, verilmesi kararlaştırılan ekonomik ödülün, zaman kaybetmeksizin, sağlanan başarının hemen ardından, işgörene ödenmesidir. İkinci nokta ise, sağlanan başarı ile verilen ödül arasındaki orantıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:125).

Satışgücü, herhangi bir ödül aldığı anda ya da başarısından dolayı takdir edilmesi durumunda çabası artacak ve daha da verimli çalışacaktır. Ödüllerin, işletme başarısını yükseltici etkide bulunması için şu hususlara dikkat edilmelidir; işgörenin paraya olan gereksinimi yüksek ise, işgörenin gereksinim duyduğu paranın miktarı çok ise ve ödül olarak verilen para çalışanın ismi ile ilgili ise, çalışanların aldığından yüksek ise, para, bir ödül olarak çalışana motive edebilmektedir (Başaran, 1982:130).

3.5.1.5. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları

Küreselleşen dünyada, bilgisayarların vazgeçilmez bir hal almasıyla, şirketlerde çalışan personeller hayatlarının önemli sayılabilecek kısımlarını işletmelerinde geçirmekte ve maddi gereksinmelerini, sosyalleşme ihtiyaçlarını ve hatta duygusal gereksinmelerinin kapsamlı bir bölümünü işletmelerinde gidermektedirler. Personel, maddi ihtiyaçlarından öte, daha farklı bir takım ihtiyaçlarını karşılamada işletmelere bağımlı hale gelmektedirler. Bu bağımlılığın getirdiği riskler, kamu çalışanlarından ziyade özel sektörde çalışan işgörenler için çoğu zaman bir endişe kaynağı olmaktadır (Ertekin, 1978:109,110).

İster özel sigortalar olsun ister kamu tarafından sağlansın, sosyal güvenlik, çalışanların vazgeçilmez bir gereksinimidir. Birey kendisi ve ailesi için devamlı endişe duyar ve sosyal güvenlik sahibi olmak ister.

Toplumsallaşmanın bir sonucu olarak sosyal güvenlik kurumları, emeklilik, işsizlik, hayat, kaza ve hastalık gibi sigorta türleri, kişisel güvenliği tehlikeye düşürecek durumları önlemek amacıyla, toplumun sosyal yapısında yer almaktadır. Alınan bu önlemlerin çoğu kamu aracılığı ile sağlanmakla beraber, bazı işletmeler kendi çalışanları için çeşitli önlemler almakta ve sigorta seçeneklerini kullanmaktadırlar. Bu

tür önlemler, personelin işinden memnun olmasına, tatmin hissi duymasına yardımcı olur (Kaynak, 1990:120).

Çalışan personel için sürekli iş ve gelir, emeklilik hakkı kazanabilmek, sağlık hizmetlerinden yararlanmak, kaza ve hastalık sigortaları gibi güvenceler oldukça önemlidir. Bunlardan bir kısmı çağımızda yasal zorunluluk olarak yerine getirilse de, işletme politikaları ile daha yararlı biçimlere sokularak motivasyon aracı olarak kullanılmaları mümkündür. Bu sayede personelin motivasyonunda artış sağlayıp dolayısıyla performansında artış oluşacaktır.

3.5.2. Psiko–Sosyal Araçlar

Motive etmede kullanılan araçlardan ikincisi, Psiko-Sosyal araçlardır. Birey çalışmalarında ve faaliyetlerinde psiko-sosyal açıdan tatmin edildiği oranda motive olur. Buda psiko-sosyal araçların önemini vurgular.

3.5.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

Ele alacağımız birinci psiko-sosyal motivasyon aracı çalışmada bağımsızlıktır. Satış gücü çalışanları sırasında ileri düzeyde baskı altında bulundurulmayı sevmezler. Yönetici düzeyinde, faaliyetlerinin her aşamasında işlerine karışılmasından sakınırlar ve oluşabilecek bu durumlardan rahatsızlık duyarlar. Ancak çalışmada bağımsızlık denilmesi satışgücüne faaliyetlerinde sınırsız özgürlük ve serbestelik tanınması demek anlamına gelmez. Böyle bir uygulama yapılacak olunursa, işletmenin satışgücü üzerinde otoritesinden söz edilemez.

Satışgücünün ilgi ve yeteneklerini psiko-teknik sistemi vasıtasıyla saptayıp, sonuçlar doğrultusundaki alanda ve belirli ölçülerde çalışma özgürlüğü tanımakta fayda vardır. Böyle meydana getirilecek bir çalışma ortamında, kişisel yetenekler, yaratıcı ve yapıcı güç ortaya çıkarılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:127). Bireyin varoluşuyla beraber gelen bir özellik olan bağımsızlık arzusu ve bu arzunun giderilmesi, yani satışgücünün, işletmedeki faaliyetlerinde kendilerini bağımsız hissetmeleri, satışgücü motivasyonu açısından oldukça önemlidir. Tersten bakılacak olunursa, aşırı baskı ve dikte, devamlı müdahale, işe karışılma, verilen emirler, katı ve sert bir yönetim sonucu, işletme tarafından satışgücü bunaltılır.

Görüldüğü gibi satışgücüne çalışmaları esnasında, faaliyetlerinde bağımsızlık tanınmaması sonucu, satışgücünün motivasyonu düşecek, bununla beraber verim kaybı yaşanacaktır. İleri boyutta işletmeye olan bağlılık azalıp, satışgücü başka kurumlara kayıp, başka işlere yönelecektir. Yönetici iş yerinde satışgüne karşı, bağımsız çalışmayı bir motivasyon aracı olarak kullanmalıdır. Satışgücüne işyerinde özgürlük tanınması sonucu; bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma hakkı doğar bu durum iş performansını artırır. Böyle bir çalışma ortamında kişisel yetenekler, yaratıcı ve yapıcı güç ortaya kolaylıkla çıkarılabilir.

3.5.2.2. Sosyal Katılma

Psiko-sosyal motivasyon araçlarından bir diğeri sosyal katılmadır. Bireyler, sosyal bir varlık olmaları nedeniyle, gerek iş yaşamında, gerekse toplumsal yaşamda belirli bir gruba ait olma ve bu grupla sürekli olarak iletişim içerisine girme amacını taşımaktadır. İşletme içerisinde bu gruplar kendiliğinden oluşur ve bireylerin etkileşime girmelerini sağlar. Çalışanların çoğu işletmeye girmelerinden itibaren çeşitli sosyal gruplara dâhil olmaya çalışırlar. Bu gruplar bir yandan üyelerin karşılıklı ilişki kurma ihtiyaçlarını tatmin ederken diğer tarafından can sıkıcı durumlarda kişiye destek ve yardımcı olurlar (Sapancalı, 1993:65).

Satışgücünün sosyal katılma ihtiyacı üç farklı aşamada gerçekleşir. İlk olarak birey, bir gruba üye olma, gruba girebilme isteği duyar ve grubun bir üyesi olduğunu, bir yere ait olduğunu kanıtlamaya çalışır. Daha sonra satışgücü, neler olup bittiğini öğrenme, bilgi edinme gereksinimi duyar ve yeterli bilgi alamadığında grubun dışında kalma korkusu yasar. Satışgücü, son aşamada, grup değerlerini kendi değerleri olarak benimser. Katılma gereksiniminin son aşamasında birey, duygu ve düşüncelerini açıklama fırsatı bulmuştur ve mutlu olmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:128).

Bu sistem sayesinde satışgücü, kendi kişisel fikirlerini, problemlerini, işletme hakkındaki görüşlerini yönetime sunabilirler. Bahsedilen gruplar aracılığı ile sosyalleşme gerçekleşmiş olur. Satışgücü, ihtiyaçları doğrultusunda grup tarafından kabul edilme gerçeğine ulaşamazsa, çok iyi bir işletme bile olsa işlerinden ayrılmak zorunda kalabilirler. Yöneticiler bu araçları kullanarak bireylerin bağlılığını ve motivasyonunu arttırabilirler. Öte yandan grup içi ilişkilerinden hoşnut olan çalışan aynı zamanda daha üretken olacaktır. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:128)

Yöneticiler, motivasyon ve performans artırımı için, çalışanlarının iş yerinde bir gruba girmesi ve bu gruba iletişim kurmasını sağlamalıdır. Araştırmalar, bir gruba dâhil olan ve bu grubun ilişkilerinden hoşnut olan çalışanların iş verimliliğinin arttığını ortaya koymaktadır. Son zamanlarda artık işletmeler, sosyal katılımın önemini her geçen gün daha fazla hissetmektedir. Sosyal katılımı yükseltmek amacıyla; iş çıkışı yemekler, personel geceleri, tiyatro ve sinema günleri, konserler gibi organizasyonlar düzenlenmektedir.

3.5.2.3. Değer ve Statü

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının yakıştırdığı değerlerden oluşan bir kavramdır. Gerçek bir statüye sahip olan kişi iş arkadaşlarından ve sosyal çevresinden saygı görür. Birey bu öneme ve saygıya sahip olmak için her türlü eforu göstermekten çekinmeyecek, gerekli özveride bulunacaktır. Statü saygı ile iç içe geçmiş bir kavramdır ve beraber bulunur. Büyük ve saygınlık sahibi bir işletmede çalışma ya da önemli bir konumda olma, diğer bireylerce yakıştırılacak değerlerde olumlu etkiler yapar. Statünün kazanılmasında işletme ve yönetimin davranışları büyük önem arz eder. Başarılı bireylere verilecek ödüller, teşekkür ve takdirnameler özel toplantılar aracılığı ile herkesin gözü önünde tüm personelin bulunduğu bir ortamda verilmesi sosyal statünün en önemli kazanılma şeklini oluşturur.

Statü, bireyin işletme içerisinde bulunduğu konumdur. Genellikle bireylerle sağlıklı çalışmanın yollarından biri de ona yüksek statü tanımaktır. Burada hiyerarşik değil yani konum atlatma yerine, fonksiyonel statü vermek, yani insana yaptığı işin o kuruluş için ne kadar önemli olduğu fikrini asılamaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz,1998:129). Statü işletmelerde motivasyon üzerinde oldukça önemlidir. Yüksek statülü bireyler daha motive olarak çalışacaklardır. Birey statü sahibi oldukça verimi ve performansı artma eğilimi gösterecektir.

Satışgücü çalıştığı şirketi temsil ederken aynı zamanda da çalışılan şirkette satışgücünü temsil eder. Prestij sahibi yüksek ciroolu bir şirkette çalışmak satışgücüne statü kazandıracaktır. Çalışılan şirkette verilecek olan arabanın markası dahi statü kazanılmasına yol açacaktır. Görüldüğü gibi birey, statü kazanabilmek için bir efor sergilemek ister. Bunun sonucunda motive olur. Bu motivasyonla performans ve verimi artma gösterir.

3.5.2.4. Gelişme ve Başarı

Psiko-sosyal motivasyon araçlarından bir diğeri ise gelişme ve başarıdır. Satışgücü işe başladıktan hemen sonra kısa zamanda yükselme ve gelişme olanaklarını araştırır. Başarı çalışan için önemli bir motivasyon aracıdır. Terfi etme, görev ve konum sahibi olma, çok etkin olarak kullanılan bir psiko-sosyal motivasyon aracıdır. Bu kavram gösterilen bir başarının gereği, karşılığı ve ödülüdür. Bu nedenle yükselme ve gelişme çalışan üzerinde çok yönlü güdeleyici bir etki yapar.

Yükselme çalışana kişisel ilerleme ve kendini geliştirme olanağı verir. Bu olanak kişinin kendine güvenini artırarak çalışanın kendisini güçlü hissetmesini sağlar. Kendilerini ilgilendiren konularda daha çok söz sahibi olmak isteyen kişiler için yükselme içsel bir ödüldür. Aynı zamanda gelişme ve yükselme çalışana kuvvetli bir saygınlık sağlar. Aynı zamanda yükselme, gelir düzeyinde bir artış anlamına gelir. Parasal ve psikolojik ödülleri kapsayan bir etmen olma özelliği bakımından yükselme, aynı tutardaki paranın hissettireceğinden daha olumlu bir etki meydana getirir (Eren, 2007: 324).

3.5.2.5. Çevreye Uyum

Psiko-sosyal motivasyon araçları kapsamında ele alınan bir diğere araçta çevreye uyumdur. Burada ele alınan çevre fiziksel koşullardan daha çok sosyo-psikolojik bağlamda ele alınan çevre koşullarına uyumu kapsamaktadır. Satışgücü çalıştığı ortamın fiziksel koşullarına uymada ne kadar önem göstermesi gerekiyorsa iş yerinin psiko-sosyal ortamına da uymada hassas olması gerekmektedir. İşe ilk girişte, çalışma arkadaşları, personeli ve üstleriyle kısa zamanda tanışmalı ve kendini tanıtmalıdır. İçe kapanık, anti-sosyal ve pasif bireyler işletmeye faydalı olamazlar. Birey yeni girdiği çevrenin kurallarına en kısa zamanda alışmalı, özümsemeli ve yabancılık hissini sonlandırmalıdır.

Satışgücü yeni geldiği ya da pozisyon değişikliği sebebiyle yeni başladığı çevresine uyum sağlayamazsa çeşitli sorunlar oluşmaya başlar. İletişim eksikliği, güvensizlik, çekingenlik vb. Bu sorunlardan ötürü performans kaybı ve motive eksikliği oluşur. Bu da işletme için istenilen bir durum değildir. İşletme için de durum aynıdır. İşletme içinde uyumlu, karşılıklı işbirliği ve dayanışmaya dayalı bir çalışma ortamı tesis

edemeyen, işletme içindeki unsurlar arasında veya işletme dışındaki komşu kişi ve örgütler ile uyumlu bir ilişki ve iletişim kuramayan organizasyonların orta ve uzun vadede başarılı ve kalıcı olması zordur. Bu nedenden dolayı hem çalışanların hem de örgütlerin diğer kişi ve kuruluşlarla uyumlu bir çevre oluşturması başarılı olmaları için önemli bir unsurdur.

Bu doğrultuda, yönetici yeni gelen veya pozisyon değiştiren satışgücüne çevreye uyumunda yardımcı olmalıdır. Gerekli bilgi ve belgeleri vermeli, tanıtımlarda bulunmalı, bireylerle kaynaşp, sosyalleşmesini sağlamalı, uyum sürecinde yanında olmalıdır. Çevreye uyum satışgücü performansı ve motivasyonu için önemlidir. Uyum devresi başarısız olan satışgücünün verimi istenilen düzeyde olamayacaktır.

3.5.2.6. Öneri Sistemi

Satışgücü motivasyonu sağlamada önemi araçlardan biride öneri sistemidir. Bu sistem ile beraber birey işletmeye sahiplik hissini arttırarak, içsel olarak ait olduğu kurumun daha iyi olması için çaba harcamaya başlar. Satışgücü yöneticiye sunacağı görüşleri sonucu olumlu karşılanıp, yöneticisinin takdirini kazanacağı duygusunu taşır. İşletmelerde çalışanlar düşünce ve önerilerini açıkça söyleyebiliyor ve bunlar ciddiye alınıyor ve işletme için uygun olanlar hayata geçiriliyorsa, bu işletmede iyi bir iletişimden söz etmek mümkündür. Satışgücü ve yönetici arasında oluşan iletişim önerinin sonucuna göre kesilmemeli ve pekiştirilmelidir. Bununla beraber öneri getiren satışgücüne davranış şekli bu sistemin devamlılığı açısından önemlidir. Önerilerin geri çevrilişi ve işverenin bakışı sonucu yeni öneriler gelir veya gelmez

Satışgücü, üst basamaklarda yer alan yöneticilere öneri sunma aracılığı ile, ilişki kurmaktan hoşnut kalacak ve çevresinde saygınlık yaratacaktır. Özellikle sunulan öneri olumlu karşılanır ve önemle incelenirse, bundan psikolojik bir doyum sağlayacaktır. Kendisine değer verildiğini ve işletmenin bir parçası olarak nitelendirildiğini gördükçe, işletmeye daha çok kaynaşacak ve işletme, istekli ve verimli bir eleman kazanacaktır (Sabuncuoglu ve Tüz, 1998:132).

Satışgücünün düşüncelerini açıkça ortaya koyabilmesi ile birlikte işletmede demokratik bir anlayıştan söz edilebilir. Burada önemli husus yöneticilerin, satışgücüne, açıkça düşüncelerini ortaya koyabileceği bir ortam yaratmaktır. Önerilere ilgisiz

kalmamalı ve bunu personele hissettirmelidir. bu şartlar oluştuğunda satışgücü üzerinde olumlu bir motive ortaya çıkar. Satışgücü yönetime katılması yani önerilerinin olumlu geri dönüşü sonucunda işletme içinde aitlik duygusunu yaşayacaktır. İşletme bağlılığı ve iş tatmini oluşacak, motivasyon artışı sonucu verim ve performansı artacaktır.

3.5.2.7. Psikolojik Güvence

Psikolojik güvence çalışanların motivasyonu kapsamında ele alınan bir diğer psiko–sosyal motivasyon aracıdır. Satışgücüne çalışma ortamında ki etki sadece üstlerinden gelmez. İş ortamı, çevre, şartları da etkilidir. Birey bir makine değildir. İşletmeye beden gücü ile sağladığı fayda ile beraber psikolojik donanımı ve gücü ile de yararlı olur. Psikolojik güvence çalışma atmosferine bağlıdır. Bu konuda ilk yaklaşım çalışma havasını bozan olumsuz nitelikte ve zararlı psikolojik öğelerin kaldırılmasına dayanır. İkinci bir yaklaşım, olumlu nitelikli çalışma koşullarının gerçekleştirilmesini önerir. Bu savlar birbirinin devamı niteliğindedir. Birinin öncülü diğer düşüncenin devamıyla oluşur. Daha açık bir deyişle, çalışmanın gerçekleştiği atmosfer içinde işin temposu, doğası ve çevresi, psikolojik güvence konusunun ilgi alanı içine girer. Bu konuda ortaya çıkan gereksinimleri karşılamayan işletmeler son derece yetersiz bir insan ilişkileri imajı yaratırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:82).

Satışgücü anlatıla geldiği üzere, çeşitli şekillerde motive edilir ve harekete geçirilir. İnsanlar, birbirinden etkilenirler. Bu nedenle bireysel davranışların işyerindeki sosyal koşullarla açıklanması gerekir. Ortam, işyeri olduğu için davranış sebebi iş yerindeki koşullarla açıklanmalıdır. Yöneticiler, insan iliksileri konusunda iyi bir uygulamacı olarak eğitilmelidir. Ancak, işyerindeki sosyal ortam, sadece yönetim değil, grup üyeleri tarafından da şekillendirilir. Grup üyeleri büyük ölçüde işyerindeki sosyal ortamın etkisinde kalır (Ataman, 2002:110).

İşletme yöneticileri, işgörenlerin kendilerini psikolojik açıdan güvende hissetmelerini sağlamak için, gerekli olan çalışma ortamını hazırlamalı ve çalışma ortamını olumsuz yönde etkileyen koşulları ortadan kaldırmak için gerekli önlemleri almalıdır.

3.5.2.8. Sosyal ve Kültürel Etkinlikler

İş yeri içerisinde çalışan satışgücünü motive etmede kullanılan bir diğer psiko-sosyal motivasyon aracı da sosyal ve kültürel etkinliklerdir. İşletmede satışgücünün boş zamanlarını değerlendirebilmesi amacıyla yönetim tarafından düzenlenen sosyal ve kültürel etkinlikler aşağıda kısaca özetlenmeye çalışılmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 133,134):

- **Sportif Etkinlikler:** Çeşitli spor dallarında beraber takım oyunları oynanabilir. Yaygın olan spor branşlarıyla ilgili işletme bünyesinde spor tesisleri kurulur, karşılaşma ya da turnuvalar düzenlenir. Personelin kaynaşması ve dayanışması sağlanabilir.
- **Geziler:** Aynı is dalında yer alan işletmelere geziler düzenlenerek işgörenlerin bilgi ve görüşleri geliştirilmeye çalışılır. Tarihi veya kültürel yerlere geziler düzenlenebilir.
- **Kültürel Paylaşım:** Personelin kültürel ufuklarını genişletmek ve mesleki bilgilerini arttırmak amacıyla işletme içinde bir kütüphane kurulabilir. Süreli yayınların takibi sağlanır. Sinema, tiyatro gibi sosyal ortamlara grup olarak gidilir.
- **Özel Günler ve Eğlenceler:** İşyeri içinde veya dışında özel günler nedeniyle çeşitli programlar düzenlenebilir. Çalışanların doğum günü, evlilik vb. gibi önemli günlerine toplu halde katılımın sağlanmasıdır.

Sosyal ve kültürel etkinliklerin iki yönlü önemi vardır. Bunlardan birisi işgörenlerin boş zamanlarını değerlendirerek hem kendi aralarında hem de yöneticilerle kaynaşmalarını sağlamaktır. Bu sayede grup ruhu ve samimiyet sağlanabilir. İkinci önemli yönü ise, sosyal uğraşılara katılan işgörenler arasında başarı ve etkinlikleri izlenen doğal liderleri saptamaktır. Bu sayede işletme iç dengesi daha sağlıklı etüt edilebilir. Bu tür liderlerin çalışma zamanında diğer işgörenleri olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecekleri unutulmamalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:134).

Genel olarak söylenecek olursa, sosyal ve kültürel etkinlikler, satışgücü üzerinde önemli etkiye sahiptir. Bu sayede işletme içi dayanışma, işletme bağlılığı, içsel sevgi ve

fayda yaratma isteği olur. Takım ruhu oluşturulabilir. Günümüzde çoğu işletme bu sistemi uygulamakta, personel motivasyonunda kullanmaktadır. Yöneticiler bu sistemi uygulayıp performans artışına gidebilir.

3.5.2.9. Tebrik ve Takdir

Son olarak ele alınacak olan psiko-sosyal motivasyon aracı ise tebrik ve takdirdir. Satışgücünün işletmedeki performansı sonucu, yönetim kademesi tarafından sözlü veya yazılı olarak övülmesi, davranışların pekiştirilmesi ve kuvvetlendirilmesi açısından önemli bir motivasyon aracı olarak karşımıza çıkar. Birey doğası gereği davranışları ve hareketleri sonucu geri dönüş ister. Bu geri dönüş bireyi onurlandırıcı, moral verici şekilde tebrik veya takdir tarzında olursa davranış süreklilik kazanır ve birey motive olur. İşletme açısından önemi, satışgücünün pekiştirilen (tebrik ve takdir) davranışının süreklilik kazanmasıdır. Bu sayede yönetici tarafından onaylanan ve istenen performans hem ödüllendirilmiş yani motive edilmiş hem de süreklilik kazanmış olacaktır.

Yönetici pozisyonunda ki kişiler, tebrik ve takdir araçlarını kullanmalı böylece satışgücünün verimini arttırmalıdır. Bu yöntem sayesinde dolaylı olarak diğer personelinde performans artışı göstereceği düşünülebilir.

3.5.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Motive edici araçlar kapsamında Örgütsel ve Yönetmel araçlar sonucudur. Bu araçlar, birey ile örgüt arasında ve çalışma ortamında meydana gelen etkin davranışlardan oluşur.

3.5.3.1. Amaç Birliği

İşletmelerde yönetimin önemli görevlerinden birisi, işletme amaçları ile personel amaçları arasında ortak bir köprü kurmaktır. Seçilecek olan hedef uygun ve yerinde ise en önemli motivasyon kaynağı olabilir. Hedefe ulaşmak birey tarafından manevi haz olarak algılanır. birey önündeki amaca odaklanır ve ona yoğunlaşır. Amaca ulaştığı zaman manevi olarak motive olur ve diğer bir amaca kanalize olur. Yöneticiler ise işletme amaçlarına ulaşmaya çalışırlar aynı zamanda ise personelin gerçekleştirmeye çalıştığı amaçlarına katkıda bulunmalıdır.

Amaç birliği işletmenin beraberlik içerisinde olmasına yol açar. Amaç birliği kendiliğinden meydana gelemmez, ortaya çıkışı için bir etki ister. Amaç birliğini ortaya çıkaran ise yöneticiler olmalıdır. Yönetici astlarına islerinde dürüst ve verimli çalışmanın isletme çıkarlarına olduğu kadar kendi çıkarlarına da dönük olduğuna inandırabilirse, işgören örgüt amaçlarına katkıda bulunmakla kendi amaçlarına hizmet ettiği bilincine varabilir.. Bu yönde isletme ve işgören kesiminin göstereceği iyi niyetli çabalar ortak bir çizgide birleşmeyi kolaylaştırır (Sabuncuoğlu ve Tz, 1998:135). Doğal olarak satışgücünde, benim iyiliğime olan bir Şey işletmenin faydasına, işletmenin olumlu kazanımları ise benim faydama anlayışı olur Personel amaçları ve işletme amaçları ortak bir paydada buluşursa, hem personele hem işletmeye fayda sağlanacaktır.

İşgörenleri fiziksel, düşünsel ve duygusal yapılarıyla bir bütün olarak değerlendiren yöneticiler, önce işgörenlerin çalışma amaçlarını tanımlamakla ve sonra davranış biçimlerini değerlendirmekle isletme amaçlarını gerçekleştirmeye uğraşırlar (Sabuncuoğlu, 1982:98). Bireyler, amaçlarını yerine getirebilmek için işletmelere girerler. Ancak işletmeninde satışgücünden ayrı kendi amacı mevcuttur. Başarılı olan işletmeler bu amaçları kaynaştırabilirler aralarında bir ilişki olur. Yönetim amaçların keşişmesi için önlemler alabilir.

İşletme, personelden beklentileri doğrultusunda onu motive etmeye çalışır. Birey, kendi ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayacak davranışlarda bulunacağından işletmenin, birey motive yapısını ve ihtiyaçlarını çok iyi bilmesi ve ona göre davranması gerekir. Amaç birliğinin sağlanması ile beraber, satışgücü işletmenin amaçlarına katkıda bulunacak, böylece kendi amaçlarına da hizmet ettiği fikriyle daha verimli çalışacaktır.

3.5.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi

Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarından bir diğer de yetki ve sorumluluk dengesidir. Küreselleşen dünya ve ekonomilerde işletmelerin büyümesiyle sorunlarda büyümeye başlamıştır. Bu ortaya çıkan sorunların çözümü için yetki ve sorumluluk dengelerinde yeni düzenlemelere gidilmesi gerekmektedir. Bu dengeler sonucu uygun çözümler yapan ve bunları uygulayabilen işletmelerin başarisından söz etmek mümkündür. Yöneticiler yetkilerinin bir bölümünü astlarına devredecektir. Bu durumda

yetki ve sorumluluk hiyerarşik yapı içerisinde, üsten alta doğru bir eğilim sergileyecektir.

Yetki ve sorumluluk birbirinden ayrı düşünülemez sarmal halde olan iki kavramdır. Yetki hiyerarşik bir yapı içinde, biri üst diğeri ast durumunda olan iki kişi arasındaki ilişki, bir kimseye geniş bir hareket serbestisi ve sorumluluk yüklenmesini sağlayan, çalışanın saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin eden bir motivasyon aracıdır (Tortop, 1999:252). Yetki kendisi ile beraber sorumluluk da getirir ve hangi yöneticiye yetki verilmişse, o yönetici verilen yetki ile paralel sorumluluk artışına uğrar. Yetki örgütte koordinasyonu kolaylaştırır. Yetki dağıtılır, fakat sorumluluk devredilemez, sorumluluk ancak paylaşılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:136).

Günümüz işletmeleri zamanla merkezi yönetim modelinden merkezi olmayan modele doğru hızlı bir gelişme içine girmişlerdir. Merkezci olmayan örgütlerde işgörenlere kendi yetki alanları içinde bağımsız karar alma özgürlüğü tanınır. Yetkisini kullanan işgörene güven duyulur, onların en iyi biçimde yetişmesine olanak tanınır. İşgören için en iyi eğitim sorumluluk yüklenmektir. Zaman içinde sorumluluk yüklenen kişiye aynı ölçüde yetkide verildiği kabul edilirse, birey karar çevresinin genişlemesi ve bağımsızlaşması oranında kişiliğine kavuşur ve moral düzeyi yükselir. Üstelik kararların alınması hızlanacak, esneklik ve uygunluk sağlanacak ve hepsinden önemlisi kararların etkinliği artacaktır. Böyle bir yönetim modelini uygulayan işletmelerde hiç kuşku yok ki, elemanlardan beklenen verimli ve istekli çalışma ortamı çok daha kolaylıkla sağlanacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:136).

Satışgücüne yetki ve sorumluluk devri için, satış yöneticisinin yönetimde yetki ve sorumluluk kavramları ile birlikte, satışgücüne yetki devrinin belli kriterlere göre yapılması gerektiğini anlaması gerekir. Bu ekseninde satışgücüne yetki devrinin olumlu yönlerine bakacak olursak (Taşkın, 2007:233).

- Satışgücüne yetki aktarma, bölgede üretilen çıktıların, kalitesine ve miktarını yükseltir. Satışgücü sorumluluk sahibi olacağından, içsel sevgisi ve faydası oluşacaktır.
- Yönetime yalnız kendilerinin yapması gereken, yönetim ve işletme bazında daha önemli işlere vakit ayırabilmeleri için uygun zamanlar yaratır.

- Satışgücüne bölgede ve müşterilerine karşı daha fazla sorumluluk vererek gelişmelerini sağlar. Burada faydasal olarak, eğitim yönü kapsamında da değerlendirebiliriz.
- Satışta etkinlik için alınabilecek kararların olabilecek en alt düzeyde alınmasını gerçekleştirir.
- Satışgücünü bir memur konumundan çıkararak, bir amir durumuna getirir, böylece onları ileride oluşabilecek yönetim görevlerine hazırlar.

3.5.3.3. Eğitim ve Yükselme

Örgütsel ve yönetsel araçlar kapsamında ele alınan bir diğer motivasyon aracı olan eğitim ve yükselmedir. Bu bölümde geniş tutularak ele alınacaktır.

Eğitim ve yükselme olanaklarını planlı ve düzenli biçimde işgörenlerin yararlanmasına sunabilen işletmeler, aynı zamanda oldukça etkili bir ise özendirme aracını da devreye sokarlar. Eğitimde fırsat eşitliği ilkesini uygulayarak elemanlarının bir yandan mesleki bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştiren, öte yandan sosyal ve insancıl ilişkilere dönük eğitsel programlarla işgörelere davranış ve yönetim bilgileri kazandıran işletmeler, işgörenlerin güven duygusunu ve kuruma bağlılığını arttırabilirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:137).

Küreselleşen ve artık bilgi çağının yaşandığı dünyada ve ekonomilerde, işletmeler devamlı oluşan değişimlere ayak uydurabilmek için, yeni teknolojiler kullanmak ve uygulayabilmek durumundadırlar. Aksi takdirde işletmeler teknolojinin gerisinde kalır ve var olamaz. Teknolojinin gerisinde kalmamak, gelişmelere ayak uydurabilmek için işletmeler çalışanların eğitimine önem vermek durumun daldır. İşletmelerin uygulayacakları hizmet içi ve hizmet dışı eğitim programlarıyla çalışanlar yeni bilgilere sahip olabilecekler ve yeni teknolojilere yabancılaşmamış olacaklardır. İşletmelerin uygulayacakları bu tür eğitim programları çalışanlar için önemli birer güdeleyici faktör olabilmektedir (Sapancalı, 1993:61).

Yükselme başarının gereği bir ödüdür ve tam anlamıyla bir motivasyonel bir araç niteliği taşır (Oral ve Kuşluvan, 1997:139). Yükselmede arzulanan amaç ise, yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yoluyla daha iyi ve daha üst görevlere tırmanmaktır.

Bu amaçta eğitim karşımıza çıkar. Eğitim çoğu kez yükselmenin aracı ya da basamağıdır. Bir başka deyişle eğitim çalışanı mesleğe hazırlarken, yükselmesi çalışanı daha üst mevkilere yöneltir. Aralarındaki bu sıkı iliksi nedeniyle bu iki kavramı çok farklı biçimde değerlendirmeye gerek yoktur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:137).

Satışgücüne yükselme fırsatı verilmesi, satışgücü motivasyonunda önemli bir yer tutar. Düzenli periyotlarda ele alınacak olan yükselme kararları, satışgücünü olumlu motive edecektir. Yükselme fırsatı tanınması, satışgücünün performansını değerlendirerek, başarılı olanların karşılığını alacakları yönünde güven duygusu sağlayacaktır. Satışgücünün yükselmesi için gerekli olan veriler için, belli periyotlarda performans değerlendirmesine gidilerek yıllık veya daha kısa sürelerde, elde edilecektir (Çabuk, 1999:184).

Satışgücü eğitimine bakılacak olunursa, yeni işe alınan veya konum değiştiren satışgücünün, işle ilgili, bilgi ve beceri kazanması sağlamak, eski ve yeni satışgücü arasında ki bilgi ve beceri farklılığını en aza indirmek, ortadan kaldırmak, tüm satış gücünün performans düzeyini maksimize etmek, amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik çalışmalardır (Yükselen, 2010:129).

İşletme yönetimi, satışgücünün ihtiyaçlarını dikkate almalıdır. Satışgücüne hangi konularda, hangi düzeyde ve nasıl eğitim verileceğini belirlemelidir. Satış yöneticisinin başarısı, satışgücünün başarısına bağlıdır. Satışgücü başarılı olmak amacıyla, satış becerisi kadar, mamul, rakipler ve müşteriler hakkında eğitim alma ihtiyacı duyarlar. Bu eğitim temel programlarla başlar, sahada eğitim ve satış toplantılarıyla sürer (Calvin, 2001:50).

İyi düzeyde eğitim almak satışgücü için çok önemlidir. Satış yönetimi bunu dikkate almalıdır. Eğitim seviyesi sonucu işletme menfaatleri söz konusu olduğu için yönetim için önem arz eder. İyi eğitilmiş bir satışgücü, sadece daha verimli ve kapasitelerini daha maksimum düzeyde kullanma becerilerini kazanmakla kalmaz özgüveni artar, motivasyonu yükselir, işten ayrılma oranı düşer, iş sevgisi artar, satışgücünün kendisini daha önemli ve değerli görmesini sağlar (Cavin, 2001:53).

Satış yönetimi satışgücünün eğitim ve yükselmesi konusuna önem vermelidir. Çünkü satışgücü yaptığı iş sonucu yükselme talebinde bulunur. Yükselme kriterlerini

karşılatabilmesi için o konunun gereği olan donanıma sahip olması gerekir. Bu donanım ve yetiler bahsedildiği gibi eğitim sonucu kazanılır. Satışgücünün motivasyonunu üst seviyeye çıkarıp, maksimum performans kazanılması için bu hususlar temel teşkil eder.

3.5.3.4. Kararlara Katılma

Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları kapsamında ele alınacak olan bir diğer motivasyon aracı kararlara katılmadır. Kararlara katılma, günümüz işletmelerinin en fazla üzerinde durduğu motivasyon araçlarındandır. İşletmeler personeli sadece fiziksel güç olarak görmekten kurtulup, zihinsel becerilerini harekete geçirmeye yönelmektedir. Bu yolla personel kararlarda daha etkin rol oynayıp, kararlar daha kolay belirlenmektedir.

Kararlara katılma tekniği sayesinde, iş görenler, kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmektedir. Katılmanın temelinde yatan düşünce, kişilerin kararlara katıldıklarında verilen kararı benimseyecekleri ve destekleyecekleri gerçeği yatmaktadır. Çünkü personel alınan karar daha hayata geçmeden önce kararı onaylamış bulunmaktadır. Karara katılanlar problemin temelinde yatan gerçekleri daha iyi ve ayrıntılı olarak bileceklerinden kararın niteliği artmış olacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:138).

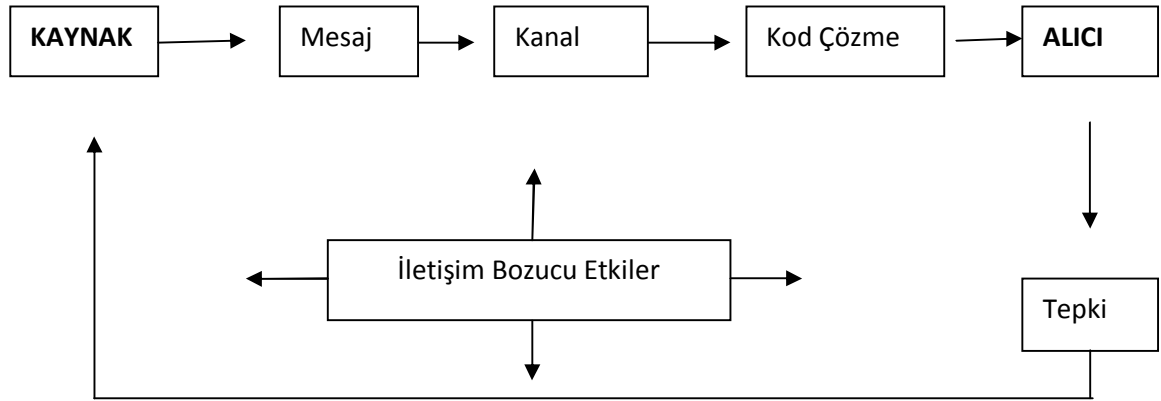
Kararlara katılmanın uygulanması bir işletmede bir takım olumlu sonuçlar doğurur (Dönüşümkoşağı):

- İşgören örgüt amaçlarını benimser ve bu yönde çaba harcar.
- İşgörenlerin motivasyonunu sağlar.
- Sorumluluk artışı gerçekleşir.
- Eğitim işlevi görür.
- Kararlara katılım işgörende sadakat duygusu gelişir.
- Bir taraftan yeniliğe direnişin azalmasını sağlarken diğer taraftan da değişimin hızlanmasına katkıda bulunur.

- Uygun bir iletişim ortamı hazırlayarak zaman kaybını önler.
- Kaynakların en ekonomik biçimde kullanılması sağlanabilir.
- İşgörenlerin düşünsel becerilerinden yararlanılabilir.
- İşgören devamsızlıkları önlenir.

3.5.3.5. İletişim

Satışgücü motivasyonunda kullanılan bir diğer motivasyon aracı ise iletişimdir. İletişim sadece iş ortamında olamamakla beraber, bireyin tüm yaşamında geniş bir yer tutar. Sağlıklı iletişim kurabilen bireyler, içine kapanık, sessiz ve iletişim sorunu yaşayan bireylere göre daha motive olurlar. İş ortamında iletişim kanallarının açık olması iyi bir motivasyon aracıdır. İletişim çift taraflı olmalı, yönetim personelin mesajını alabilmelidir.



Şekil 8. İletişim Süreci (Yükselen, 2010: 27)

Kaynak, satışgücü veya işletme yönetimidir. Mesaj, kaynak ile alıcı arasında geçen iletidir. Açık sade ve anlaşılır olmalıdır. Kanal, gönderilen mesajın alıcıya iletimin sağlandığı yoldur. Kod Çözme, mesajın yorumlanması ve sorun gidermedir. Alıcı, gönderilen mesajı alan kişi veya yönetimidir. Tepki, ortaya çıkan eylemdir.

İşletme içinde kurulan iletişim mekânizması hazırlanan program ve alınan kararların uygulanması konusunda işgörenlere bilgi vermek amacını güderken, aynı zamanda onların psikolojik yapılarını işletme amaçlarına uyarlamak yada değiştirmek, tercihlerini ve davranışlarını yöneltmek, çizilen amaçların gerçekleştirileceğine inanmak

ve nihayet onları, belirlenen hedeflere sürekli olarak motive etmek gibi çok yönlü yararlar getirmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:138).

Örgütlerde sağlıklı iletişim sağlandığında, satışgücü amaçları ile yönetim ve işletme amaçları arasında paralellik oluşur. Bu da, satışgücünün performansına olumlu bir etken olarak karşımıza çıkar. Birçok araştırma, etkin bir örgütsel iletişim sistemi olan örgütlerde işe devamsızlık, iş değiştirme oranı ve şikâyetlerde azalma olduğunu, buna karşın iş motivasyonunun da, iş tatmininde ve üretkenlikte artış olduğunu ve bunların sonucu olarak örgüt karının arttığını göstermiştir (Özarallı, 1996:72).

Örgüt içinde iyi bir iletişim ağı, gerek çalışanlar için gerekse yöneticiler için motive edici bir özelliğe sahiptir. İletişimin sistemin etkin olması sonucu, işgören yönetime temas edebilir. Geri dönüt aldığı anda ise motivasyon oluşumu gerçekleşir. Geri bildirim azlığı veya yokluğu motivasyonu olumsuz düzeyde etkiler.

3.5.3.6. İş Genişletme

İş genişletmesi motivasyonu arttırmaya yönelik diğer bir araçtır. İşin akışı içinde, işgörenin yaptığı işlerin sayısını ve türünü arttırmak anlamına gelen iş genişletme, özellikle bu tür işler için uygundur. Yaptığı işlerin türü ve sayısı çoğalan işgören, yeteneklerini kullanmak, becerilerini geliştirmek olanağına kavuşur. Öte yandan, işin birkaç aşamasını gerçekleştiren işgörenin yakın iş çevresi üzerinde denetim olanağı artar. İş genişletme yoluyla işgören için daha ilginç ve daha doyurucu duruma getirilen iş, böylece motive edici bir etkiye kavuşur; işgörenin işe karşı ilgisi ve sevgisi artar (Dönüşüm konağı).

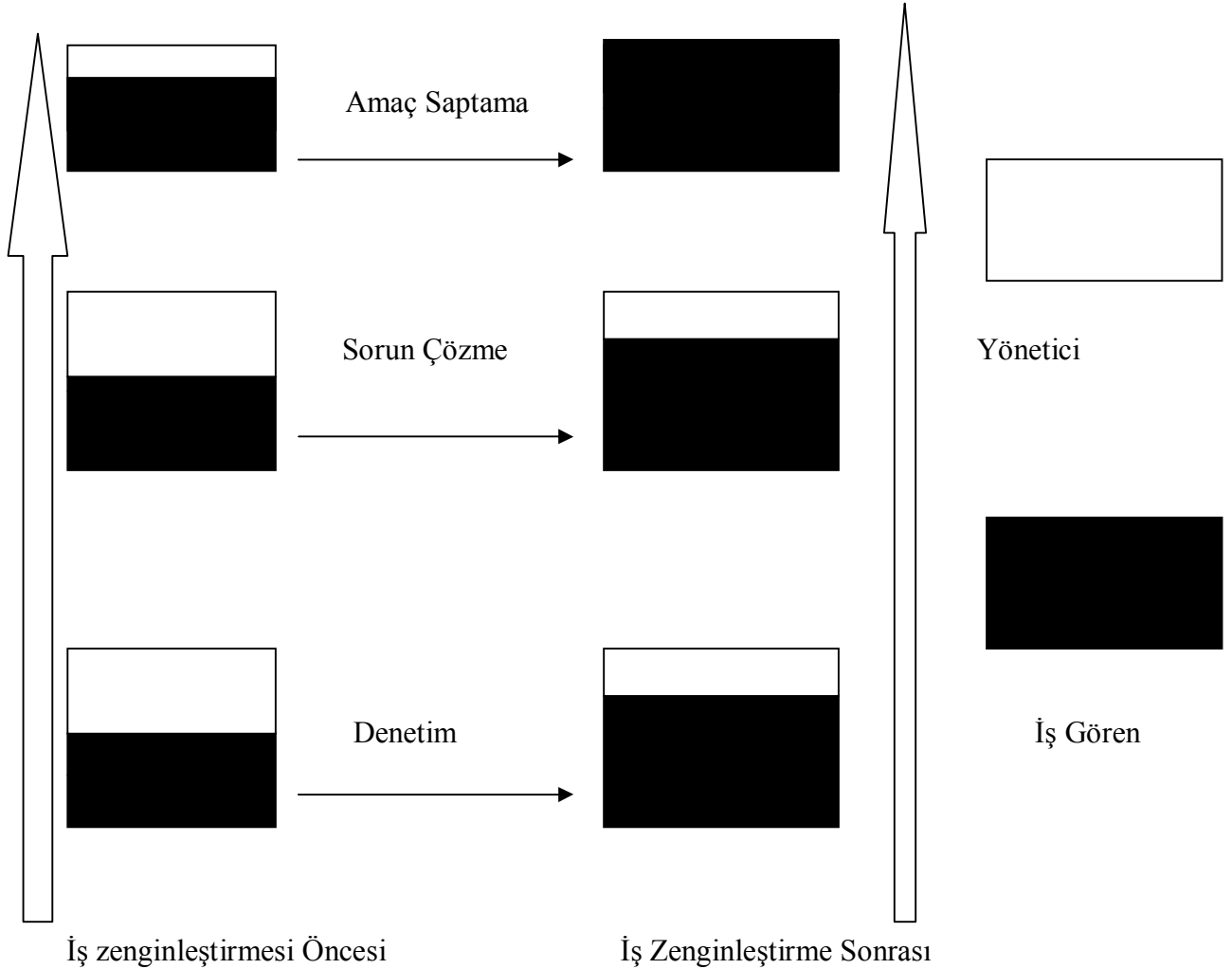
İş genişletme yapılırken personelin oryantasyonuna gereklidir. Personel yeni işine uyumu önem arz eder. Oryantasyon uygulanmadığı durumda, personel uyum sorunu yaşayacak ve performans kaybı yaşanacaktır.

3.5.3.7. İş Zenginleştirme

Bir diğer motivasyon aracı ise iş zenginleştirmedir. Mevcut durumda işletmenin var olan işleri satışgücüne zor, değişik, karmaşık ve sorumluluk yüklenerek uygulanır. Bu yaklaşım satış gücünün üstesinden gelebileceği zor görevlerle kendisini baş başa bırakır. Dikkat edilmelidir ki görevler başarabilecek sertlikte olmalıdır. Bu sistemde

bireyde gizil durumda bulunan yetenekler ortaya çıkarılabilir ve kendilerini daha mutlu hissetmelerini sağlar.

Yönetimsel açıdan iş zenginleştirme tekniği, şekil üzerinde şu şekilde izlenebilir



Şekil 9. Yönetimsel Açıdan İş Zenginleştirme Tekniği (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:140)

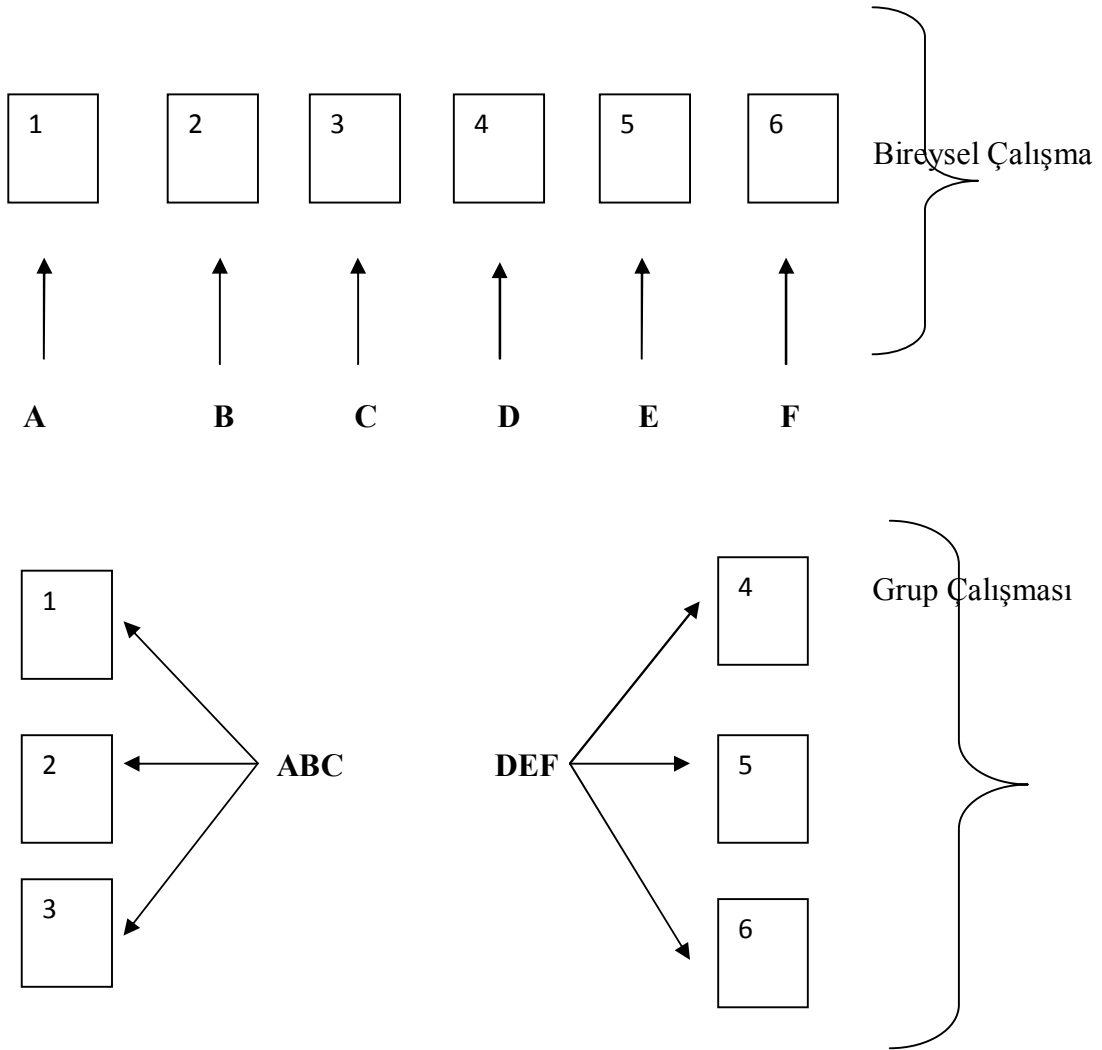
İş zenginleştirilmesi işlerin dikey ekseninde büyümesidir. İş zenginleştirilmesi satışgücüne işinde daha etkin olma fırsatı tanır. Zenginleştirme öncesi ve sonrası yetki farkı olmakta, işgören yetkisi artmaktadır.

3.5.3.8. Yarı Otonom Çalışma Grupları

Ele alacağımız bir diğer motivasyon aracı ise yarı otonom çalışma gruplarıdır. Birey doğası gereği bireysel çalışmalar yerine grup çalışmalarına eğilimlidir. İşletme, bireyin bu eğiliminin farkına varırsa, bireyi grup çalışmalarına yönlendirip, performans

artışı elde edebilir. Birey ait olacağı grubun amaçları doğrultusunda, motive olmuş şekilde hizmet edecektir.

Şekilde, izlendiği gibi, burada işi bölümlere ayırarak farklı işgörenlere iş yaptırmak yerine tüm üretim sürecinin bir çalışma grubu tarafından yapılmasını organize etmek amaçlanır. Bura da her grup, yönetim tarafından önceden konulan minimum hedeflere göre kendi içinde çalışma hızını, iş bölümünü, çalışma planını, yetki ve sorumluluk dağılımını düzenler ve genellikle yüksek moral ve işbirliği içinde verimli çalışır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:141).



Şekil 10. Yarı Otonom Grup Çalışması (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:141).

3.5.3.9. Müzik Eşliğinde Çalışma

Müzik monotonluk ve sıkıcı bir ortamın oluşmasını engellemek amacıyla kullanılabilir. Performans buna bağlı olarak şekillenir. Çalışma esnasında dinlenebilecek hafif bir müzik performans artışı sağlayabilir. Müziğin verimi arttırdığı yapılan araştırmalar sonucu tespit edilmiştir.

3.5.3.10. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi

Çalışanlar günün önemli bir bölümünü işyerlerinde geçirmektedirler. İş ortamının fiziksel koşulları motivasyon üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle bir motivasyon aracı olarak ele alınan fiziksel koşulların iyileştirilmesi çalışanlar açısından oldukça önemlidir. Daha uygun çalışma koşullarının yaratılması, sadece ekonomik bir zorunluluk değil, günümüz işletmecilik anlayışı içinde sosyal ve insancıl bir gereksinme olarak da değerlendirilmelidir. Koşullar iyileştirildiği vakit, birey daha hevesli ve zevkli çalışacak. Motivasyonu yüksek satışgücünün verimi de yükselecektir.

İş yerinin fiziksel ortamının, iç açıcı, çalışma zevki verici nitelikte olması gerekir. Işıklandırma, ısınma, havalandırma, gürültü işgörenin çalışma isteği ve temposunu önemli ölçüde etkilemektedir. Bu yönde girişilecek her çaba işletmeden çok insanı amaçladığından işgöreni hoşnut kılacaktır. Çalışma koşullarının hangi yönde ve hangi biçimde iyileştirilmesi gerektiği işgören istekleri doğrultusunda gerçekleştirilirse, bu koşulların etkinliği daha da yükselecektir (Tümtürk, 2002:71).

Daha önce bahsedilen motivasyon araçlarının, çoğunun uygulama alanı iş ortamı olduğu için, iş ortamının fiziksel koşulları bu araçların sağlıklı uygulanabilmesi içinde ön koşul teşkil eder.

3.6. Satışgücü Motivasyonunda Kullanılan Araçlar

Her birey doğası gereğince, faaliyetleri sonucu tepki bekler. Satışgücü, olumlu faaliyetleri sonucunda, yönetim tarafından pozitif yönde davranış sürdürücü tepkiler bekler. Bunları motivasyon aracı olarak niteleyebiliriz. Örnek olarak, satış kotasının doldurulması veya aşılması, yeni müşterilerin kazanılması, müşteri sadakati yaratılması vb. başarıların yönetim tarafından takdir edilmesi, övgüyle karşılanması, satışgücünü motive eder.

Günümüzde işletmeler satışgücü motivasyonunda pek çok araçtan yararlanmaktadır. Her birey fizyolojik, psikolojik, maddi ve manevi kriterlere aynı tepkimeleri vermez. Bununla beraber satışgücü motivasyonunda, aynı araç tüm satışgücü için uygulanamaz. Satışgücü, birey olarak temel ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için öncelikle tatmin edici bir ücret alması gerekir. Satışgücü maddi rahatlamaya ulaşıncaya diğer motivasyon araçlarına tepkimede bulunur. İşletme yönetimi olarak, motivasyon araçları olarak, şunlar sayılabilir (Çabuk,1999:178):

- Satış Toplantıları
- Satış Yarışmaları
- Teşvik Programları
- Terfi Programları
- Satış Eğitimi Programları

Bahsedilen, satışgücünün motivasyonunda kullanılan araçlar, daha önce açıklamasını yaptığımız motive edici faktörler ve kullanılan araçlar kapsamında açıklanmıştır. Biz burada, araçların işlevselliğine satışgücü açısından daha ayrıntılı bakacağız.

3.6.1. Satış Toplantıları

Satışgücü motivasyonunda kullanılan araçlardan ilki, satış toplantılarıdır satış toplantıları, firmanın uygun göreceği belli aralıklarda yapılır. Satış toplantıları haftalık düzenleneceği gibi, aylık ve yılda dört sefer olmak üzere de düzenlenebilir. Satış toplantılarının amacına ulaşabilmesi için, iyi bir planlama ve eğitim gerekmektedir.

Satış toplantıları, satışgücünün motivasyonunu sağlamak ve aynı zamanda devamlı bir eğitim vermek üzere sıkça başvurulan bir motivasyon aracıdır. Yurt içinde, bölgesel ve yerel kapsamda düzenlenebilmektedir. Yapılan bu toplantılarla, yöneticiler ve satış elemanları arasında karşılıklı bir iletişim sağlanmaya çalışılmaktadır. Satış toplantıları ayrıca, satış takımına ait olma duygusunu yaratmak için çok iyi bir yoldur. Satış elemanları kendilerinin yalnız olmadıklarını, başkalarının da böyle zorluklarla karşılaştığını, aynı şüphelere düştüklerini ve onlarla aynı problemleri ve fırsatları

taşıdıklarını fark ederler ve onlarla iletişim kurma fırsatı sağlarlar. Kongreye, fuar ya da dışarıdaki bir toplantıya gönderilen diğerleri arasından seçilmiş olmanın gururunu hisseder ve çoğu kez de gittiği bu toplantılardan değerli fikirler elde ederler (Taşkın, 2007:129).

Günümüzde pek çok şirket, belli zaman aralıklarında, satışgücü elemanlarına satış toplantıları düzenlemektedir. Bu toplantılarda, satışgücü faaliyetleri sonucunda, yönetim tarafından pekiştireçler alarak, motivasyon artışı sağlamaktadırlar.

Satış toplantılarında istenen amaca ulaşabilmek için, toplantılarla ilgili olarak şu konuların belirlenmesi gerekir (Anderson ve diğ.,1992:438).

- Toplantılarla ilgilenecek ve düzenlenmesinden sorumlu olan bir ekip oluşturulmalı.
- Toplantıya katılacak satışgücü ve diğer personel ile yakın ilişki kurulmalı.
- Toplantı öncesi amaçların hem yönetim hem de satışgücü tarafından belirlenmeli.
- Toplantı programının güncellenmesi, eklemelerinin yapılması ve katılımcılara gönderilmeli.
- Toplantı öncesi, toplantı ile ilgili bir ön organize edici veya el broşürü hazırlanarak katılımcılara gönderilmeli.
- Toplantı bitişinde, belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını belirlemek için, toplantı sonrası bir değerlendirme yapılmalı.

Haftalık toplantılar, o hafta ortaya çıkan bir sorunla veya iş yerinde yapılacak olan bir hareketlilikle ilgili olabildiği gibi, yıllık satış toplantıları, daha teknik ve uzak amaçlar ekseninde yapılabilir. Haftalık satış toplantıları iş yerinde gerçekleştirilir. Yıllık, ulusal yapılan satış toplantıları ise iş yeri dışında şirketin imkânları ve büyüklüğü çerçevesinde bir otelde de gerçekleştirilebilir. Bu durum, satışgücü için ekstra bir motive kaynağı olacaktır.

3.6.2. Satış Yarışmaları

Satış yarışmaları, satışgücünün dikkatini kısa dönemlerde, istenilen yönle yoğunlaştırmaktadır. Satış yarışmaları motivasyon aracı olarak kullanılmakla beraber, istenilmeyen sonuçlarda doğurur. Bu sebeple, satış yarışmalarında, yönetim ve satış müdürleri ön çalışmayı iyi yapmalı, istenmeyen sonuçlar için önlem almalıdır.

Satış yarışmaları, şu konularda düzenlenebilir (Çabuk,1999:178,179):

- Satış potansiyelinin arttırılması; kriterler sonucu, belirlenen potansiyeli aşmak, belirli satış hacmine ulaşmak amaçlanır. Amaç doğrultusunda başarılı olan satışgücü ödüllendirilir. Ücret veya değişik türde ödüller verilir.
- Sipariş oranının arttırılması; müşterilerden, önceki kriterlere göre alınan sipariştten daha fazlasının alınması ve alınan siparişlerin ödüllendirilmesi şeklinde olur.
- Yeni müşterilerin kazanılması; müşteri sayısının arttırılması amacı ile, kazanılacak her yeni müşteri başına ödül verilmesi.
- Aracıların teşvik edilmesi; en fazla aracı kazandıran satışgücüne ödül verilmesidir.
- Maliyet tasarrufu sağlanması; İşletmeye, minimum düzeyde maliyete malolan, satışgücünün ödüllendirilmesidir.

Satış yarışmaları, önemli ve kısa dönemde sonuç veren bir motivasyon aracıdır. Bazı olumsuz sonuçları olabilir. Yarışmaları kazanan satışgücü elemanları başarı hissini tadacak ve motive olacaklardır. Kazanamayan satışgücü ise, belli bir zaman sonucunda, işe karşı küskünlüğe uğrayacak ve yetersizliğe kapılacaktır. Bu durumlarda satışgücü yönetimleri bunu fark etmeli ve müdahalede bulunmalıdırlar.

Satış yarışmaları, tüm satışgücü elemanlarına yönelik uygulanabileceği gibi, farklı seviyede ve düzeydeki elemanlara da uygulanabilmektedir. Farklı gruplara yönelik olduğunda amaçlar, konular ve ödüller de farklı olacaktır. Örneğin; işe yeni başlamış bir satışgücü elemanı, büyük ödül alma beklentisi içindeyken, daha tecrübeli

bir satışgücü elemanı şirkette üst pozisyonda ki yöneticiler ile yapacağı seyahati tercih edecektir (Megep, 2008:11).

Satış yarışmalarının, planlaması ve uygulanması için belli konularda daha önce kararlar alınmalıdır. Bunlar; yarışma konuları, yarışmanın kuralları, verilecek ödüllerin belirlenmesi, hangi satışgücü elemanlarının yarışacağı, yarışma zamanı ve yarışmaların nasıl ilan edileceği ilgili konuları kapsamaktadır (Çabuk, 1999:179,180).

- Yarışmanın Konusu; yarışma konusu, ilgi uyandırıcı, istenen, başarılabilir, ölçülebilir ve değerlendirilebilir olmalıdır. Satışgücünü motive edici ve umutsuzluğa sürüklemeyecek türden olmalıdır.
- Yarışmanın Kuralları; yarışmanın kuralları son derece açık, sade, anlaşılır ve açıklayıcı olmalıdır. Hiçbir karışıklığa meydan verilmemelidir. Kurallar yarışmanın başında belirlenmelidir. Yarışma esnasında kurallarda değişiklik yapılmamalıdır.
- Ödüllendirme; motivasyon artışının da en etkili pekiştirici ödüdür. Ödül yarışmadaki satışgücü elemanlarının ihtiyaçlarını karşılayacak türden ve herkes tarafından istenen bir türden olması gerekir. Para, aile ile gidilecek hafta sonu tatili güzel ve ilgi uyandıracak ödüller olabilir.
- Hangi satışgücü elemanlarının yarışacağı; satış yarışmalarının kapsayacağı elemanlara iyi karar verilmelidir. Her düzeyde elemanı kapsayacak nitelikte olabilir.
- Yarışma zamanı; yarışmaların zamanı genellikle dört hafta ile yirmi hafta arasındaki zaman dilimlerinde yapılmaktadır. Satışgücüne yeteri kadar süre verilmelidir. Yarışmalar devamlı suretle ve aynı zamanlarda yapılması, yarışmaların heyecanını düşürebilir.
- Yarışmaların ilan edilmesi; yarışmalar genel olarak, ani, bir anda duyurulursa daha etkili olur. Duyuru tüm elemanlara, aynı anda duyurulmalı, ödül ile ilgili açıklama yapılmalıdır.

Satış yarışmalarında, eğer iyi bir uygulama ve düzenleme yapılmışsa çok başarılı sonuçlar alınabilir. Sonuçta yarışma başarısına ulaşmaya çalışan satışıgücü elemanları, direk olarak işletme başarı için çalışıyorlardır. Ancak, yarışma başarısız olursa, satışıgücü üzerinde moral bozukluğu ve performans kaybı yaşanabilir.

3.6.3. Teşvik Programları

Teşvik programları, satışıgücü motivasyonunda sık olarak kullanılan araçlardandır. Günümüz işletmelerinde, iyi bir ödüllendirme anlayışı var ise o işletme için güçlü bir motivasyon aracını kullanıyor denebilir. Maddi ve maddi olmayan diğer ödüller, satışıgücünün teşvik edilmesini sağlayacak, işletmeye bağlılığını, iş sevgisini ve motivasyonunu arttıracaktır.

Şirketler, verilecek teşviklere, ekonomik durumları ekseninde, bütçelerinden büyük paylar ayırırlar. Satışıgücünü teşvik etmek amacıyla, birçok işletme teşvik programlarından yararlanır. Teşvik araçları, para verilmesi, tatil fırsatları tanınması, mal olarak ödül verilmesidir. Satışıgücü elemanı belli bir kotayı geçince para veya farklı ödüllerle elemanın motivasyonu arttırılır. Satış elemanlarının performansı arttırılarak, her bir elemanın yapacağı satışı arttırmak hedeflenir (Megep, 2008:12).

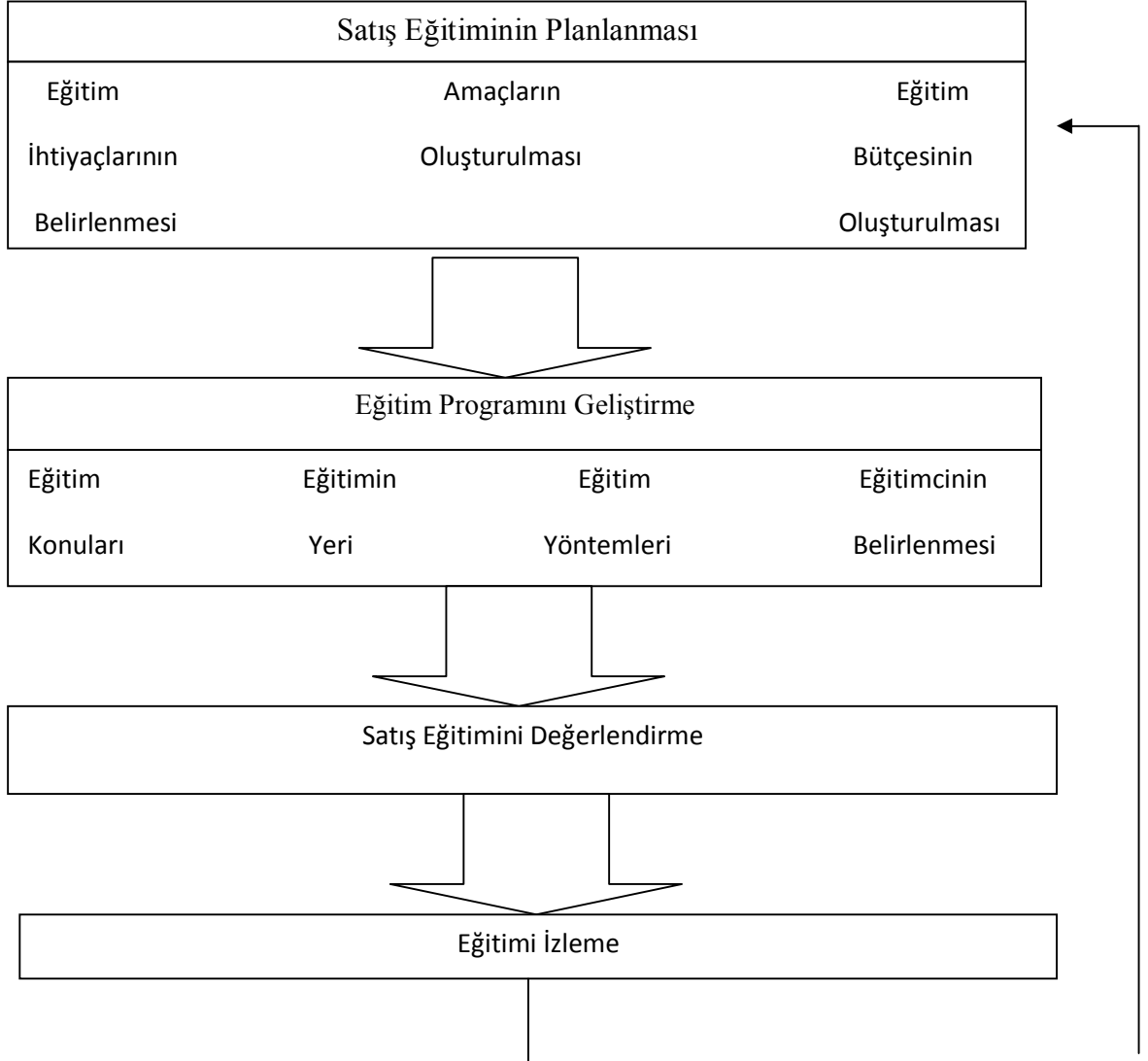
3.6.4. Terfi Programları

İşletmelerde, kriterleri belirlenmiş olan terfi sistemi ve programları olması, işletmenin satışıgücü için önemli bir motivasyon kaynağı oluşturur. Satışıgücüne terfi fırsatları verilmesi, onların motivasyonunda önemli yer tutar. Çalıştığı işletmede, kariyer imkânı olduğunu gören satışıgücü, bu terfi sisteminin kriterlerinde objektifliği görürse, işine ve iş yerine bağlılığı artar. Motivasyonu ve performansı devamlı yüksek kalır. Çalıştığı, başarılı olduğu ve gayret sarf ettiği vakit karşılığını alacağına inanır. Genel olarak bakılacak olursa, işletmeler, işe alımlarda bile terfi programlarını motive aracı olarak kullanırlar. İş ilanlarında iş süreci, terfi programları, yükselme olanakları açıklanmaktadır.

3.6.5. Satış Eğitimi Programları

Satışıgücü eğitimi, işletme açısından devamlılığın sağlanabilmesi için çok önemlidir. Satışıgücünün alacağı eğitim dolayısıyla kazanacağı donanım performansına

yansıyacaktır. Eğitiminin ölçüsünde bir performans sergileyecek, işletmeye o ölçüde faydalı olacaktır.



Şekil 11. Satış Eğitimi Süreci (Yükselen, 2010:130)

Satış eğitimin amacı, iyi yetiştirilmiş satışgücü elemanlarının, verimini arttırmak, iyi müşteri ilişkileri ile satışı sonlandırmak, mesleki bilgi eksikliklerini gidermek, mal giriş çıkış hızını arttırmak, müşteri memnuniyeti sağlamak, işletme bağlılığı sağlamak, tam donanımlı olarak sahada başarılı olmalarını sağlamaktır. İyi eğitilmiş ve donanımlı satışgücü elemanları, işletme başarısını sağlamada ve verimli çalışmakla beraber, mesleki tatminleri ve iş sevgileri oluşur.

Satışgücünün eğitim konuları, mamul bilgisi, satış becerileri, iletişim becerileri, pazar bilgisi, işletmeye ilişkin bilgiler ve müşteri bilgisi olarak sıralanabilir (Yükselen,2010:131,132).

- Mamul Bilgisi: Satışgücü, müşteri ile olan iletişimde iyi bir sunum yapmak istiyorsa, ürünü hakkında kapsamlı bir bilgiye sahip olması gerekir. Bu bilgilere sahip olan bir satışgücü daha başarılı satışlar yapar. Diğer bir husus, verilecek eğitimde, mamulün hangi özelliklerinden ötürü müşteri tarafından talep edileceğidir, satışgücü bunu bilirse daha başarılı satışlar yapar.
- Satış Becerileri: Satışgücü, mesleki kariyerinin her aşamasında satış becerileri konulu eğitim almalıdır. Her iş kolu ve her işletmede farklı türden satış becerileri gerektirir. Müşteri profili farklılık arz eder. Farklı tip müşterilere de değişik türde satış teknikleri uygulanması gerekir.
- İletişim Becerileri: Müşteriler genelde satışgücüne vakit ayırmak istemezler. Satışgücü satış yapabilmek için müşteriyle temasa geçmesi, iletişim kurması gerekir. Bazı müşteri tipleri ise, değişik türde ruh hallerinde olabilirler, öfkeli, çekimser, isteksiz vb. Eğitim programları satışçılara bu konularda beceri kazandırmak ve becerilerini arttırmaya yönelik düzenlenir.
- Pazar Bilgisi: İşletme yönetimi, pazar paylarını ve rakiplerini, rekabet koşullarını, rakiplerini ve rakiplerin izledikleri stratejileri satışgücüne sunmak amacıyla eğitim düzenleyebilir.
- İşletmeye İlişkin Bilgiler: İşletmenin yönetimi, değişen işletme politikaları, hedeflenen yeni pazarlar, yönetim felsefesi gibi konuların satışgücüne aktarılmasıdır.
- Müşteri Bilgisi: İşletmeler müşterilerle var olur. Bu nedenle müşteriler hakkında olabildiğince fazla bilgi toplanması ve değerlendirilmesi gerekmektedir. İşletmelerde belirlenecek, müşteri portföyü sonucunda, satışgücü bunu kullanarak müşterinin beklentilerine en uygun cevapları verebilir. Müşteri sadakati sağlamak için, satışgücü değişse bile, müşteri bilgileri saklanmalı, kayıt altına alınıp kullanılmalıdır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. AVM GİYİM MAĞAZACILIĞINDA SATIŞGÜCÜ MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER: ADANA M1 MERKEZ AVM ÖRNEĞİ

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada, küreselleşen dünyanın vazgeçilmez mekânlarından olan alışveriş merkezlerindeki giyim mağazalarında çalışan satışgücü elemanlarının motivasyonlarında etkili olan motivasyon araçlarının rolü ve etkilerinin motivasyon oluşturmadaki öneminin ortaya konulması amaçlanmıştır. Elde edilen uygulama verilerine göre satışgücü elemanlarının kişisel durumlarına göre hangi motivasyon aracına ne kadar önem verdikleri, uygulanan motivasyon araçlarından ne kadar memnun olup olmadıkları tespit edilecektir. Bunlara ek olarak motivasyon araçları üzerine bir faktör analizi de yapılarak hangi faktörlerin daha etkili olduğu da ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

4.2. Araştırmanın Önemi

Uygun motivasyon araçlarının kullanılması işletmelerin satışgücü elemanlarını tanıması ve bu araçları uygun biçimde kullanması neticesinde olacaktır. Alışveriş merkezleri içerisinde bulunan mağazalar toplanan veriler ışığında daha etkin motive olmuş satışgücü oluşturmada araştırma sonuçlarından yararlanabilirler. İşletme politikalarını gözden geçirerek satışgücü için uygun ve geçerli motivasyon araçlarından yararlanabilirler.

4.3. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırma Adana Merkez M1 Alışveriş Merkezindeki perakendeci giyim mağazalarında çalışan satışgücü elemanlarına uygulanmıştır. Örnek mekân olarak M1 Alışveriş Merkezinin seçilmesinin sebebi, Adana genelinde faaliyetlerde bulunan alışveriş merkezlerindeki perakendeci giyim mağazalarında çalışan satışgücü elemanlarının aynı özellikleri sergileyeceğinden, M1 Alışveriş merkezinde bulunan giyim mağazalarının bağımsız mağazalara göre daha profesyonel olmaları ve satışgücü elemanlarına daha olumlu çalışma koşulları sağlamalarıdır.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu tez çalışması kapsamında öncelikli olarak, motivasyon araçları, kişisel satış uygulamaları ve AVM'lerin özellikleri kapsamında bir literatür taraması yapılmıştır. Bu araştırmalarda elde edilen verilere dayalı olarak satışgücü elemanlarının motivasyon araçlarını nasıl algıladıklarını, motivasyon araçlarının işletmelerde nasıl uygulandığını ve elemanların memnuniyet derecelerinin neler olduğunu belirlemek amacıyla bir araştırma modeli oluşturulmuştur.

Motivasyon araçları baz alınarak sıraya konulmuş bir dizi sorunun her görüşülen bireye aynı tarzda ve sırada sorulduğu standartlaştırılmış anket yoluyla veriler toplandı. Anketi oluşturan sorular, analiz edilebilecek tarzda olup cevaplayan bireyin anlayabileceği içerikte hazırlanmıştır. Veri toplama aracımız olan soru formu, kırk sorudan oluşturuldu. Soru formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırma örneklemini oluşturan bireylere ilişkin kişisel bilgilere (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni hal, çocuk sahibi olma durumu, aylık toplam kazanç, meslek süresi, oturduğu evin durumu ve bulunduğu işletmede kaç senedir çalıştığı) ulaşmamızı sağlayacak on soru yer almaktadır. Gizlilik ilkesine bağlı kalınarak ve yanıtların daha gerçekçi olacağı varsayımından hareketle anketi dolduran bireylerden adı soyadı istenmemiştir. İşletme isimleri gizli tutulmuştur.

İkinci bölümde ise, ekonomik motivasyon araçları, psiko-sosyal motivasyon araçları ve örgütsel ve yönetsel araçlar konularıyla ilgili otuz soru hazırlandı. Bunlardan, ekonomik araçlar kapsamında; yüksek ücret, prim ve iş güvencesine ilişkili sorular yer aldı. Psiko-sosyal araçlar kapsamında geliştirilen sorular, çalışmada bağımsızlık, çalışanlar ve üstlerle ilişkiler, takdir ve yapıcı eleştiri, değer ve statü, sosyal etkinlikler, gelişme ve başarı, farklı bölümlerde çalışabilme imkânı, öneri sistemi ve psikolojik güvence konularına ilişkindir. Örgütsel ve yönetsel araçlar kapsamında ise, amaç birliği, yetki ve sorumluluk paylaşımı, kurumsallaşma, iyi bir iletişim sistemi, iyi çalışma koşulları, kararlara katılma, işletmede bulunan sosyal hizmetler ve sağlık hizmetleri, yeterli araç gereç bulunması, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi, iyi bir eğitim sistemi, kariyer olanakları, hatalara karşı işletme içerisindeki tutumlar ve müzikten yararlanma konularına ilişkin sorular yer almaktadır.

4.4.1. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir.

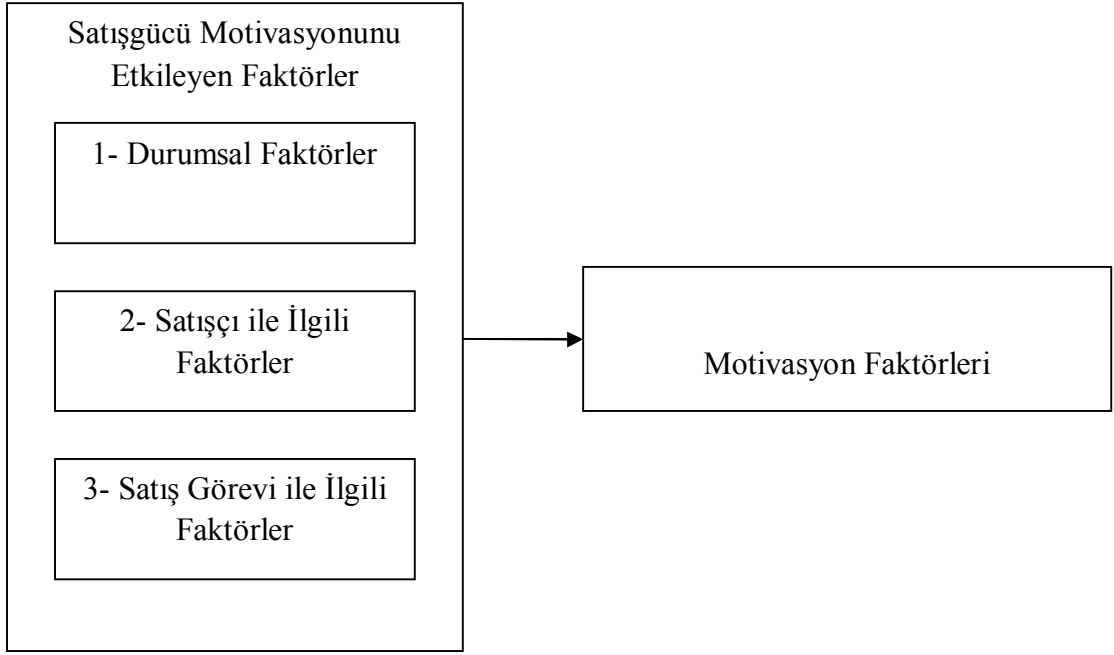
- Araştırma neticesinde anketi cevaplayan kişiler geçerli ve güvenilir sonuçlar oluşturacak cevaplar vermikleri varsayılmıştır.
- Anket uygulanan AVM’deki mağazaların büyük çoğunluğuna ulaşıldığı için, belirlenen örneklemin evreni temsil etme kapasitesine sahip olduğu varsayılmıştır.
- Hazırlanan anket formu soruları işletmelerde uygulanan motivasyon araçlarını kapsadığı için verilen cevaplar satışgücü motivasyon araçlarının tespiti edeceği için geçerli bir bilgi toplama aracı olduğu varsayılmıştır.

4.4.2. Araştırma Evreni ve Örneklem

Çalışma evreni olarak 2012 yılı Ağustos ayında Adana M1 Alışveriş Merkezi belirlenmiştir. Alan çalışması kapsamında hazırlanan anket, örnek kitlenin seçiminde kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak Adana İlinde M1 Alışveriş Merkezindeki giyim mağazalarında çalışan satışgücü elemanlarına uygulanmıştır. Ancak birkaç mağazadaki satışgücü elemanları ankete katılmamıştır. Anketler, satış alanında çalışan kişilerle yüz yüze görüşme şeklinde yapılmıştır.

4.4.3. Araştırma Modeli

Bu çalışmada, özetle, satışgücü motivasyonunu etkileyen faktörler ile, satışçıların gerek memnuniyet gerekse memnuniyetsizlik durumlarının genel motivasyonları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Söz konusu incelemede, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiler aşağıda ana hatları ile verilen araştırma modeli kılavuz alınmıştır. Modele göre bağımsız değişkenler bağımlı değişkenler (motivasyon faktörleri) üzerinde çeşitli düzeylerde etkiye sahiptir.



Şekil 12. Satışgücü Motivasyonu Modeli

Kaynak: Darmon, Rene Y., Rigaux-Bricmont, Benny P., Balloffet, Pierre (2003), “Designing sales force satisfying selling positions: a conjoint measurement approach”, *Industrial Marketing Management*, 32(6): 501-515’den uyarlanmıştır.

4.4.4. Araştırma Hipotezleri

Araştırmada, küreselleşen dünyanın vazgeçilmez mekânlarından olan alışveriş merkezlerindeki giyim mağazalarında çalışan satışgücü elemanlarının motivasyonlarında etkili olan motivasyon araçlarının rolü ve etkilerinin motivasyon oluşturmadaki öneminin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda beş çift hipotez (H0 ve H1) geliştirilmiştir. Hipotezlerin testinde Chi-Square testi uygulanmıştır. Hipotezler aşağıda verilmiştir.

1. Hipotez

H0: Alınan ücretin yüksekliği ile performansın yüksekliği arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Alınan ücretin yüksekliği ile performansın yüksekliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

2. Hipotez

H0: İşletme bünyesinde gerçekleştirilen sosyal faaliyetler ile satışçının başarı düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: İşletme bünyesinde gerçekleştirilen sosyal faaliyetler ile satışçının başarı düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3. Hipotez

H0: Motivasyon araçlarından memnun olma düzeyleri ile çalışma süreleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Motivasyon araçlarından memnun olma düzeyleri ile çalışma süreleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4. Hipotez

H0: Medeni durum ile parasal nitelikli ödüller beklentisi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Medeni durum ile parasal nitelikli ödüller beklentisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

5. Hipotez

H0: Cinsiyet durumu ile iş güvencesine verilen önem arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Cinsiyet durumu ile iş güvencesine verilen önem arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmada yöneltilen sorulara yeterli yanıtı verebilecek seviyede bilgi sahibi olan ve bir giyim mağazasında satışgücü elemanı olarak satış işinde başından sonuna kadar sorumlu olan ve bu faaliyeti yürüten pozisyonundaki kişilerle derinlemesine mülakat yapılmıştır.

4.4.5. Veri Toplama Yöntem ve Aracı Anket

Araştırmada 40 soru kullanılmıştır. Ankette anket uygulanan kişiler ve mağaza adları geçmeyeceğine dair bilgi verilmiştir. Araştırma ilgili diğer bilgiler anket formuna yazılmış ve anket esnasında katılımcılara sözlü olarak duyurulmuştur. Anket iki

bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm katılımcıların demografik özelliklerini ölçmeye yöneliktir ve 10 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde 30 soru bulunmaktadır ve satışgücü elemanlarına yönelik uygulanan motivasyon araçlarının önem düzeyini ölçmeye yöneliktir. Anket formunda kullanılan sorular motivasyon aracı olarak kullanılan araçlardan, araçların sayısal yoğunluğu ile doğru orantılı ve eşit şekilde dağıtılmıştır. Maddi kaynaklı araçlar kadar psiko-sosyal ve örgütsel araçlarda kullanılmıştır. Anketteki sorular beşli likert ölçeğine göre hazırlanmıştır.

4.5. Verilerin Analizi

Araştırmanın saha çalışması kısmında, analize uygun 132 anket ele geçirilmiştir (Bkz. Tablo 2.). Bu anketlerin birinci bölümlerindeki değişkenlere yönelik olarak öncelikle ortalama, standart sapma vb. gibi temel istatistikî değerlere bakılmıştır (Bkz. Tablo 3.). Ardından anketin ikinci kısmındaki ifadeler ile ilgili olarak faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizine yönelik olarak toplam 30 değişkeni baz alan güvenilirlik analizi sonucu Cronbach's Alpha değeri 0,931 olarak hesaplanmıştır (Bkz. Tablo 4.).

Benzer şartlar altında benzer yanıtların alınması gerektiği düşüncesine dayanan Alpha (α) değeri, bir güvenilirlik ya da tutarlılık katsayısıdır. Alpha (α) değerinin yüksek olması faktör analizine konu edilen değişkenler grubu içindeki değişkenlerin araştırma amacına uygunluğunun bir göstergesi olarak kabul edilir. Sosyal Bilimler alanında alpha değerinin en az "0,70" olması tercih edilir (UCLA, 2006). Faktör analizine dahil edilen değişkenlerin her birine ilişkin Alpha değerleri Tablo 5.'te verilmektedir.

Tablo 2. Saha Çalışması Sonucu Elde Edilen Geçerli Anketler

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid(Geçerli)	132	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	132	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Saha çalışması sonucunda toplanan geçerli anket sayısı 132 tanedir. Geçersiz ve çürük anket değerlendirilmemiştir. Anketler değerlendirmede ve istatistiksel verilerde %100 oranında kullanılmıştır.

Tablo 3. Anketin Birinci Bölümüne Yönelik Temel İstatistik Değerler

		Statistics									
		Cinsiyet	Yaş	Eğitim Durumunuz?	Medeni Hal	Çocuğunuz Var mı?	Çocuk Sayısı	Aylık Kazanç	Bu meslekteki çalışmamızı mı yapıyoruz?	Oturduğunuz ev,kiraya mı size ait?	Bulduğunuz iş yerinde çalışmamızı mı yapıyorsunuz?
N	Valid	132	132	132	132	132	42	132	132	132	132
	Missing	0	0	0	0	0	90	0	0	0	0
Mean		1,44	2,05	2,15	1,68	1,68	1,90	1,68	2,44	1,82	2,27
Median		1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Mode		1	2	2	2	2	1	1	2	2	2
Std. Deviation		,498	,846	,636	,609	,468	1,165	,724	1,065	,799	,997
Variance		,248	,715	,404	,371	,219	1,357	,524	1,134	,638	,994
Skewness		,247	,528	,225	,297	-,790	1,166	,568	,816	1,070	,742
Std. Err. of Ske.		,211	,211	,211	,211	,211	,365	,211	,211	,211	,211
Kurtosis		-1,969	-,239	,259	-,626	-1,398	,578	-,907	,448	2,154	,246
Std. Err. of Kurt.		,419	,419	,419	,419	,419	,717	,419	,419	,419	,419
Range		1	3	3	2	1	4	2	4	4	4
Sum		190	270	284	222	222	80	222	322	240	300

Tablo 4. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,931	30

Faktör analizine yönelik olarak toplam 30 değişkeni baz alan güvenilirlik analizi sonucu Cronbach's Alpha değeri 0,931 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 5. Faktör Analizine Konu Değişkenler ve Alpha Değerleri

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
İşletmede yaptığım işin karşılığı olarak aldığım ücret memnuniyet vericidir	118,82	303,570	,475	,930
Çalıştığım işletmenin çalışanlarına prim dağıtması, benim için önemlidir	118,29	307,779	,497	,929
Yöneticiler tarafından başarılı olan personele bir toplantıda herkesin önünde teşekkür edilmesi veya teşekkür mektubu gönderilmesi performansının artmasını sağlar.	118,21	303,069	,574	,928
Çalıştığım işletmede kariyer olanaklarının olması, benim için önemlidir.	118,09	305,121	,621	,928
İşletme içinde iş arkadaşlarımla ve yöneticilerimle olan ilişkiler, benim için önemlidir.	117,91	308,786	,584	,928
Çalıştığım işletmede gerçekleştirilen sosyal aktiviteler (yemek, spor, gezi, konser...) memnuniyet vericidir	118,76	298,933	,502	,930

Çalışanlar için parasal nitelikli (ücret, pirim, ikramiye) ödülleri işgören performansını artırmaktadır.	118,05	305,326	,558	,928
Çalışanların performanslarının yüksek olması için iş yerlerinde alınacak kararlarda söz sahibi olması önemlidir.	118,32	306,417	,554	,928
Yönetimin çalışanlar ile ilgili aldıkları kararlarda adil ve tutarlı olması, benim için önemlidir.	118,12	303,466	,720	,927
Satış işinde oldukça başarılıyım.	118,00	310,229	,505	,929
Başarılı personele daha fazla sorumluluk verilmeli ve yetkileri artırılmalıdır	118,27	303,437	,634	,927
Çalışanların performanslarının yüksek olması için iş yerlerinde alınacak kararları benimsemesi önemlidir.	118,27	306,398	,587	,928
İşletmede yetki ve sorumlulukların paylaşılması, benim için önemlidir.	118,14	303,600	,617	,928
Çalışanlara meslekleri ile ilgili verilen eğitimler performanslarını artırarak daha başarılı olmalarını sağlar.	118,32	301,471	,599	,928

Çalıştığım işletmedeki iş güvencesi memnuniyet vericidir.	118,02	311,404	,412	,930
Çalıştığım işletmede iletişim sistemi memnuniyet vericidir.	118,20	299,732	,626	,927
Çalıştığım işletmedeki disiplin sistemi memnuniyet vericidir.	118,26	305,872	,559	,928
Yeteneklerimin gelişmesi ve bu gelişen yeteneklerimden işletmenin yararlandığını görmem, benim için önemlidir.	118,08	309,597	,474	,929
Çalıştığım işletmede üstlerden gelen takdir ve yapıcı eleştiriler memnuniyet vericidir.	118,06	302,805	,641	,927
Çalıştığım işletmede işimle ilgili olarak her kararda kendi inisiyatifimi de kullanabilmem memnuniyet vericidir.	118,00	311,481	,465	,929
İşletme içinde farklı bölümlerde çalışabilme imkânının olması, benim için önemlidir.	118,47	305,075	,505	,929

Organize edilen akşam yemekleri, geziler ve sosyal faaliyetler çalışanlar arasında samimi ilişkilerin kurulması çalışanların daha başarılı olmasını sağlar	118,33	308,896	,389	,931
Çalıştığım işletmede yeteneklerimi geliştirebilmem ve bu gelişen yeteneklerimden işletmenin yararlanması memnuniyet vericidir.	118,14	303,905	,649	,927
Çalışanın yaptığı işte, yeteneğini ve yaratıcılığını kullanmasına izin verilmesi performansını artırır.	117,94	306,989	,598	,928
Çalışanların öğlen yemeği, çay, kahve vb. ihtiyaçlarının karşılanması motivasyonu arttırmada çok etkili bir faktördür	117,80	307,274	,597	,928
Çalıştığım işletmede sağlanan fiziksel koşullar (ısı, hijyen, gürültü.... gibi) memnuniyet vericidir.	117,86	312,455	,488	,929

İşletme içinde işimle ilgili beni etkileyecek kararlara katılmam , benim için önemlidir.	117,89	305,134	,677	,927
Çalıştığım işletmede müzik eşliğinde çalışma , benim için önemlidir	118,29	307,260	,445	,930
Çalışanlara üst bir ünvan verilmesi motivasyonlarının artmasını sağlar.	118,14	304,302	,527	,929
İsimden elde ettiğim ve ailemi de faydalandırabildiği m sigortalı olmak gibi sosyal imkanlar benim için memnuniyet vericidir.	117,56	322,874	,196	,932

4.6. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Tablo 6'da da görüleceği gibi çalışmaya dahil edilen anketi dolduranların %56.1'i bayan, % 43.9'u erkeklerden oluşmaktadır. 74 bayan, 58 erkek satışgücü elemanı ankete katılmıştır.

Tablo 6. Ankete Katılanların Cinsiyeti

Cinsiyetiniz					
		Frequency Sayı	Percent%	Valid Percent Geçerli %	Cumulative Percent Birikimli %
Valid Geçerli	Bayan	74	56,1	56,1	56,1
	Erkek	58	43,9	43,9	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

Ankete katılanların yaşları dört grup halinde toplanmış ve Tablo 7.'de verilmiştir. Buna göre en büyük orana sahip yaş grubu, %47,0 ile 23-30 yaş aralığı grubudur. Bunu takiben %27,3 ile 15-22 yaş aralığı grubu gelmektedir. Daha sonra %19,7 ile 31-38 yaş aralığı gelmektedir. En düşük orana sahip yaş aralığı %6,1 ile 39-46 yaş grubudur.

Tablo 7. Ankete Katılanların Yaş Grupları

Yaşınız					
		Frequency Sayı	Percent %	Valid Percent Geçerli %	Cumulative Percent Birikimli %
Valid	15-22 yas arasi	36	27,3	27,3	27,3
	23-30 yas arasi	62	47,0	47,0	74,2
	31-38 yas arasi	26	19,7	19,7	93,9
	39-46 yas arasi	8	6,1	6,1	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

Katılımcıların eğitim durumları Tablo 8'de verilmiştir. Eğitim durumları 4 grupta ele alınmıştır. Buna göre en yüksek eğitim durumuna sahip olan grup, %62,1 ile lise mezunlarıdır. Bu grubun arkasından %24,2 ile Üniversite mezunları gelmektedir. 3. Grup ise %12,1 ile İlköğretim mezunları gelmektedir. Son sırada ise en az kitleyi %1,5 ile Lisans Üstü eğitim mezunları oluşturmaktadır.

Tablo 8. Ankete Katılanların Eğitim Durumları

Eğitim Durumunuz					
		Frequency Sayı	Percent %	Valid Percent Geçerli %	Cumulative Percent Birikimli %
Valid	İlkogretim	16	12,1	12,1	12,1
	Lise	82	62,1	62,1	74,2
	Üniversite	32	24,2	24,2	98,5
	Lisans Üstü	2	1,5	1,5	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

Ankete katılan satışgücü elemanlarının medeni durumları Tablo 9.'da verilmiştir. Yüzde analizine göre %53,0 ile satışgücü elemanlarının bekar olduğu görülmektedir. %39,4 evli ve %7,6 eşinden ayrılmış oldukları görülmektedir.

Tablo 9. Ankete Katılanların Medeni Durumu

Medeni Durumunuz					
		Frequency Sayı	Percent %	Valid Percent Geçerli %	Cumulative Percent Birikimli %
Valid	Evli	52	39,4	39,4	39,4
	Bekar	70	53,0	53,0	92,4
	Bosanmış	10	7,6	7,6	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

Tablo 10'da görüleceği üzere ankete katılanların çocuk sahipliği durumu analizi şu şekilde çıkmıştır. %68,2 ile büyük çoğunluğunun çocuk sahibi olmadığı görülmektedir. %31,8 oranındaki 42 birey çocuk sahibidir. Tablo 9'da %39,4 oranında olan evli satışgücü elemanının, Tablo 9'daki verilere göre %31,8'inin çocuğu bulunmaktadır.

Tablo 10. Ankete Katılanların Çocuk Sahipliği Durumu

Çocuğunuz Var mı?					
		Frequency Sayı	Percent %	Valid Percent Geçerli %	Cumulative Percent Birikimli %
Valid	Evet	42	31,8	31,8	31,8
	Hayir	90	68,2	68,2	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

Ankete katılanların çocuk sayısı ile ilgili verdikleri cevaplar Tablo 4.10.'da 5 grup halinde değerlendirilmiştir. Buna göre çocuğu olan satışgücü elemanları, en fazla %16,7 ile 1 çocuk sahibi bulunmaktadırlar. Bunu %6,1 oranını paylaşan 2 çocuk ve 3

çocuk sayıları izlemektedir. Son olarak %1,5 oranına sahip bulunan 4 çocuk ve 5 çocuk üzeri bulunmaktadır.

Tablo 11. Ankete Katılanların Çocuk Sayısı Durumu

Çocuğunuz Var İse Sayısı					
		Frequency Sayı	Percent %	Valid Percent Geçerli %	Cumulative Percent Birikimli %
Valid	1 çocuk	22	16,7	52,4	52,4
	2 çocuk	8	6,1	19,0	71,4
	3 çocuk	8	6,1	19,0	90,5
	4 çocuk	2	1,5	4,8	95,2
	5 çocuk ve üzeri	2	1,5	4,8	100,0
	Total	42	31,8	100,0	
Missing	System	90	68,2		
Total		132	100,0		

Tablo 12’de görüldüğü üzere anketi dolduranların aylık kazançları 1000 lirada az, 1001-2000 lira ve 2001-3000 lira olarak 3 grupta ele alınmıştır. Buna göre birinci olarak yoğunluğun en fazla olduğu grup, %47,0 ile 1000 liradan az maaş aralığıdır. Bunu % 37,9 ile 1001-2000 lira arası takip etmektedir. 3. Ve sonuncu olan grup ise %15,2 ile 2001-3000 lira aralığıdır.

Tablo 12. Ankete Katılanların Gelir Durumu

Aylık Toplam Kazancınız					
		Frequency Sayı	Percent %	Valid Percent Geçerli %	Cumulative Percent Birikimli %
Valid	1000 liradan az	62	47,0	47,0	47,0
	1001-2000 lira	50	37,9	37,9	84,8
	2001 - 3000 lira	20	15,2	15,2	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

Ankete katılanların satış işindeki tecrübe durumlarıyla ilgili sorulara verdikleri cevaplar 5 grupta ele alınmıştır. Buna göre en yüksek oran %42,4 ile 1-5 yıl arası çalışanlardır. Buda satış işinde çalışan satışgücü elemanlarının büyük oranının meslekte yeni olduğunu göstermektedir. Tablo 12.'deki %47,0 oranındaki 1000 liradan az maaş alan grupla orantı sağlamaktadır. 2. Olarak %28,8 ile 6-10 yıl arası çalışanlar gelmektedir. 3. Sırada %16,7 ile 1 yıldan az çalışan satışgücü elamanları bulunmaktadır. Son sıralarda ise %7,6 ile 15 yıl ve üzeri,%4,5 ile de 11-15 yıl arası çalışanlar bulunmaktadır.

Tablo 13. Ankete Katılanların Tecrübe Durumu

Bu Meslekte Kaç Yıldır Çalışmaktasınız?					
		Frequency Sayı	Percent %	Valid Percent Geçerli %	Cumulative Percent Birikimli %
Valid	1 yıldan az	22	16,7	16,7	16,7
	1-5 yıl	56	42,4	42,4	59,1
	6-10 yıl	38	28,8	28,8	87,9
	11-15 yıl	6	4,5	4,5	92,4
	15 yıl ve üzeri	10	7,6	7,6	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

Araştırmada uygulanan anketi cevaplayıcıların mülk sahibi olma durumlarında ise, en yüksek oran %45,5 ile ailesi ile beraber oturan satışgücü elamları tespit edilmiştir. %37,9 ile kirada oturan bireyler 2. Sıradadır. Kendisine ait evi olan katılımcı %15,2 dir. Diğer seçeneği ise %1,5 gibi düşük bir oranda bulunmuştur.

Tablo 14. Ankete Katılanların Ev Sahibi Olma Durumu

Oturduğunuz Ev Kiramı, Size mi Ait?					
		Frequency Sayı	Percent %	Valid Percent Geçerli %	Cumulative Percent Birikimli %
Valid	Kira	50	37,9	37,9	37,9
	Aileme ait	60	45,5	45,5	83,3
	Bana ait	20	15,2	15,2	98,5
	Diğer	2	1,5	1,5	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

Ankete katılanların kıdem durumlarıyla ilgili sorular, 5 grupta ele alınmış ve Tablo 15.'de verilmiştir. Buna göre en yüksek oran % 45,5 ile 1-3 yıl arası çalışanlardır. 2. ve 3. olarak % 21,2 oranında 1 yıldan az ve 4-6 yıl arası çalışanlar bulunmaktadır. 4. olarak % 9,1 ile 7-9 yıl üzeri çalışanlar gelmektedir. Son olarak ise % 3,0 ile 9 yıl ve üzeri bulunmaktadır.

Tablo 15. Ankete Katılanların Kıdem Durumu

Bulduğunuz İş Yerinde Kaç Yıldır Çalışmaktasınız?					
		Frequency Sayı	Percent %	Valid Percent Geçerli %	Cumulative Percent Birikimli %
Valid	1 Yıldan az	28	21,2	21,2	21,2
	1-3 Yıl	60	45,5	45,5	66,7
	4-6 Yıl	28	21,2	21,2	87,9
	7-9 Yıl	12	9,1	9,1	97,0
	9 Yıl ve üzeri	4	3,0	3,0	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

4.7. Hipotez Testleri

1. Hipotezde satış elemanlarının aldıkları ücret ile genel performans düzeyleri arasında, anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Aşağıdaki tablolarda detayları verilen Ki-Kare testi sonuçlarına göre satışçının aldığı ücret ve genel performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Analizle ilgili tabloları takip eden Bar Chart ise ilişkinin yönü hakkında bilgi vermektedir. Buna göre ücret artışı performans artışını beraberinde getirmektedir. Sonuç olarak H0 hipotezi red, H1 hipotezi kabul edilecektir.

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
201ucret * 207parasal	132	100,0%	0	0,0%	132	100,0%

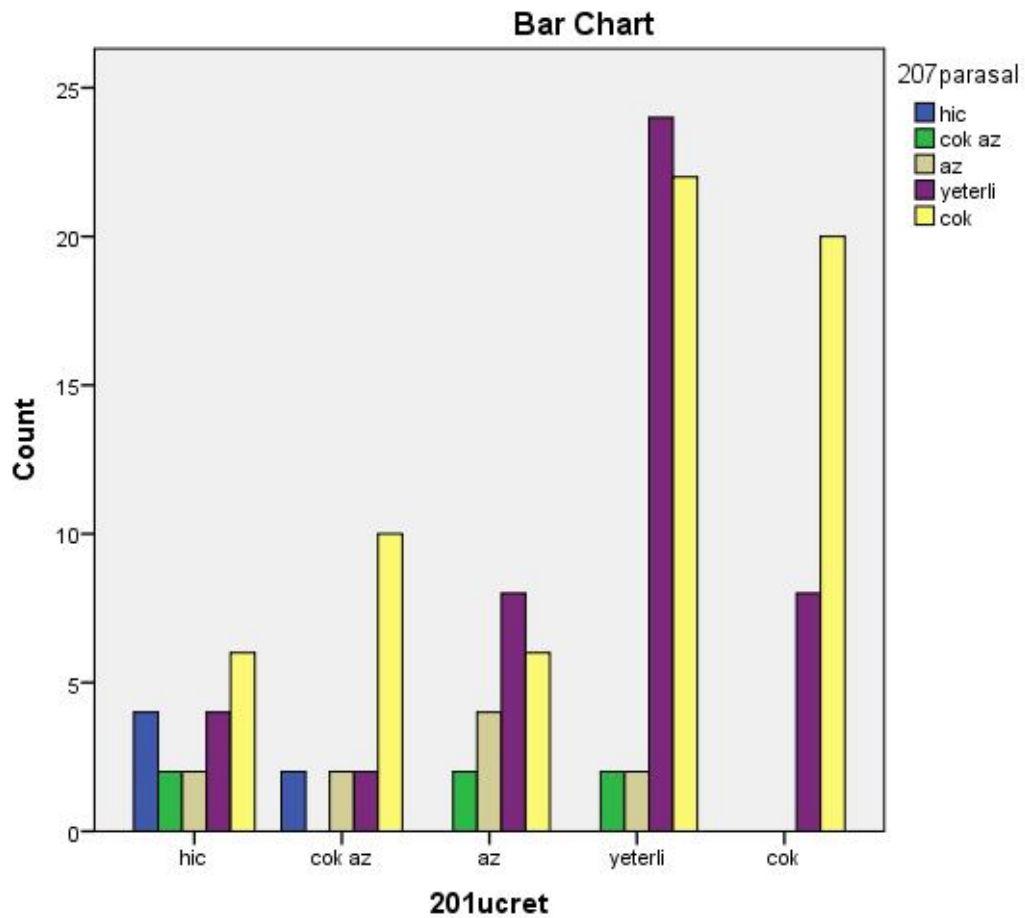
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	44,178 ^a	16	,000
Likelihood Ratio	44,452	16	,000
Linear-by-Linear Association	18,099	1	,000
N of Valid Cases	132		

a. 15 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,73.

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal		
Phi	,579	,000
Cramer's V	,289	,000
Contingency Coefficient	,501	,000
N of Valid Cases	132	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.



2. Hipotezde, işletme bünyesinde gerçekleştirilen sosyal faaliyetler ile satışçının başarı düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Aşağıdaki tablolarda detayları verilen Ki-Kare testi sonuçlarına göre işletme bünyesinde gerçekleştirilen sosyal faaliyetler ile satışçının başarı düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Analizle ilgili tabloları takip eden Bar Chart ise ilişkinin yönü hakkında bilgi vermektedir. Buna göre işletme bünyesinde gerçekleştirilen sosyal faaliyetler satışçının başarı düzeyi artışını beraberinde getirmektedir. Sonuç olarak H0 hipotezi red, H1 hipotezi kabul edilecektir.

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
206aktivite * 222faaliyet	132	100,0%	0	0,0%	132	100,0%

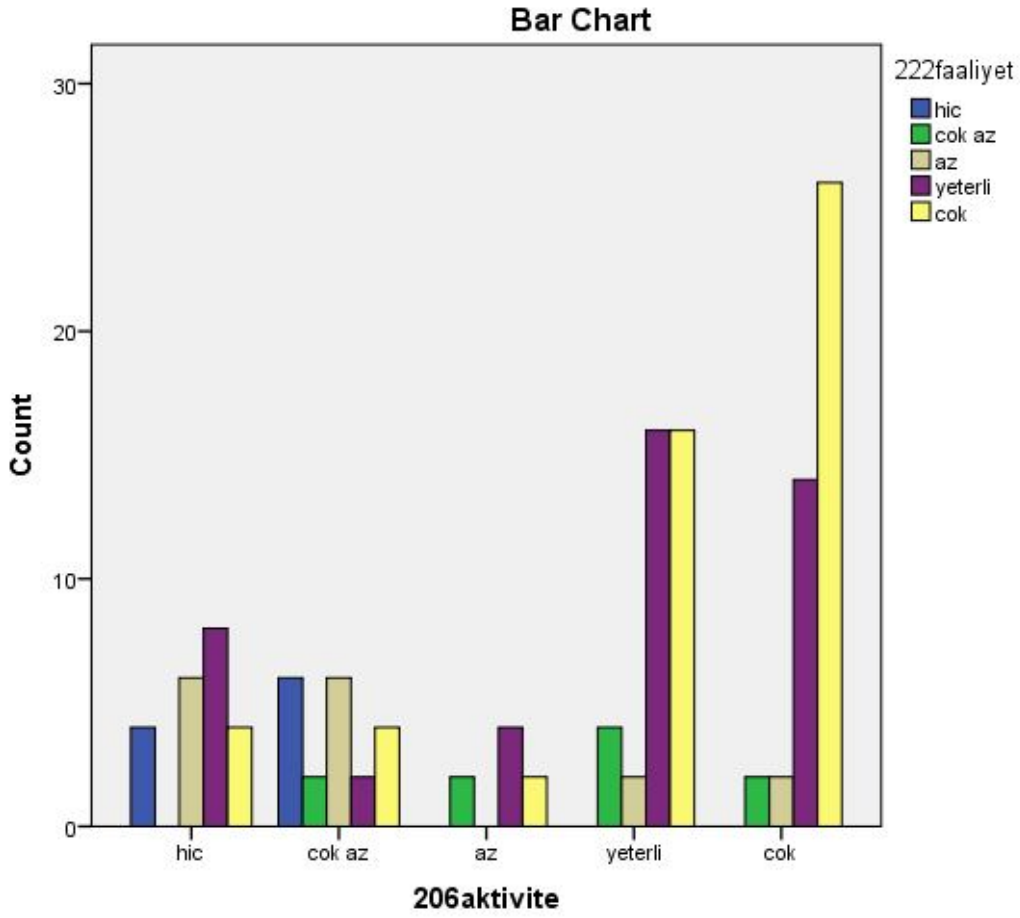
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	57,475 ^a	16	,000
Likelihood Ratio	59,119	16	,000
Linear-by-Linear Association	24,891	1	,000
N of Valid Cases	132		

a. 16 cells (64,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,61.

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,660	,000
Cramer's V	,330	,000
Contingency Coefficient	,551	,000
N of Valid Cases	132	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.



3. Hipotezle, motivasyon araçlarından (ücret, sosyal aktiviteler, parasal ödüller, iş güvencesi, takdir, inisiyatif kullanma, yararlı olma ve sigortalı olma) memnun olma düzeyleri ile çalışma süreleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Aşağıdaki tablolarda detayları verilen Ki-Kare testi sonuçlarına göre motivasyon araçlarından memnun olma düzeyleri ile çalışma süreleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Analizle ilgili tabloları takip eden Bar Chart ise ilişkinin yönü hakkında bilgi vermektedir. Buna göre motivasyon araçlarından memnun olma düzeyleri ile çalışma süreleri arasında doğrusal bir bağıntı vardır.

Özellikle 1-3 yıl arası çalışanlarda motivasyon araçlarının etkisi maksimum olmakta sonraki yıllarda motivasyon araçlarının etkisi düşmektedir. Motivasyon araçlarından ücret, iş güvencesi, yararlı olma ile çalışma yılı arasında %1'lik anlam düzeyinde; sosyal aktiviteler, takdir, inisiyatif kullanma, ile çalışma yılı arasında %5'lik anlam düzeyinde ilişki bulunmaktadır.

Motivasyon araçlarından parasal ödüller, sigortalı olma ile çalışma yılı arasında ise anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir. Sonuç olarak H0 hipotezi parasal ödüller ve sigortalı olma motivasyon araçları dışında red edilecek ve H1 hipotezi kabul edilecektir.

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
10kidem * 201ucret	132	100,0%	0	0,0%	132	100,0%
10kidem * 206aktivite	132	100,0%	0	0,0%	132	100,0%
10kidem * 207parasal	132	100,0%	0	0,0%	132	100,0%
10kidem * 215guvence	132	100,0%	0	0,0%	132	100,0%
10kidem * 219takdir	132	100,0%	0	0,0%	132	100,0%
10kidem * 220insiyatif	132	100,0%	0	0,0%	132	100,0%
10kidem * 223yarar	132	100,0%	0	0,0%	132	100,0%
10kidem * sigorta	132	100,0%	0	0,0%	132	100,0%

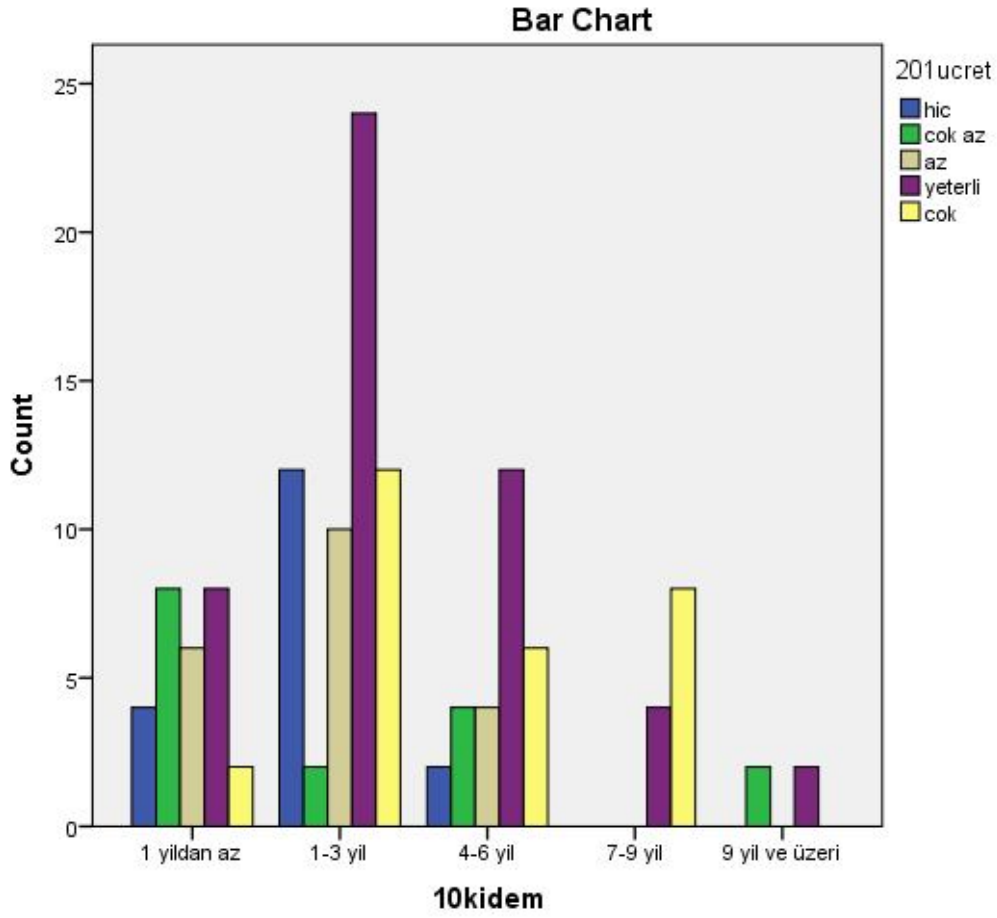
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	40,774 ^a	16	,001
Likelihood Ratio	41,943	16	,000
Linear-by-Linear Association	9,050	1	,003
N of Valid Cases	132		

a. 16 cells (64,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,48.

	Value	Approx. Sig.
Phi	,556	,001
Nominal by Nominal Cramer's V	,278	,001
Contingency Coefficient	,486	,001
N of Valid Cases	132	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.



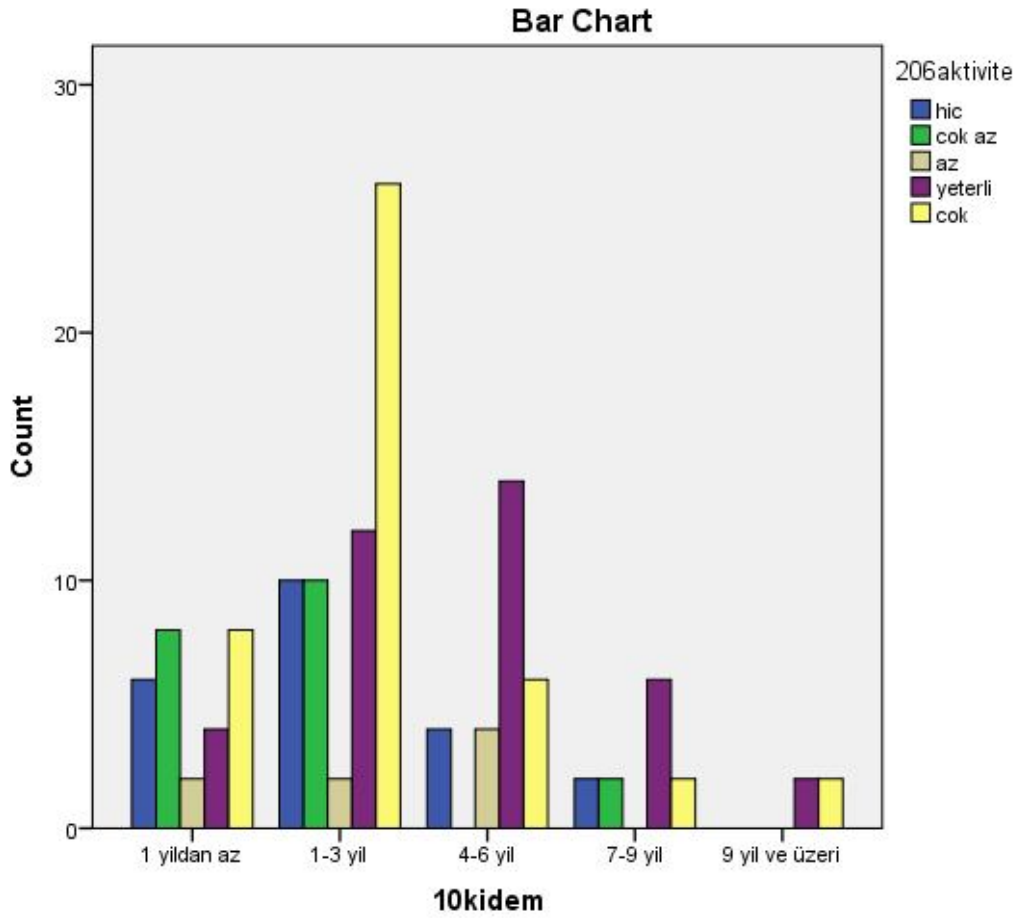
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,361 ^a	16	,022
Likelihood Ratio	34,012	16	,005
Linear-by-Linear Association	2,522	1	,112
N of Valid Cases	132		

a. 17 cells (68,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,24.

	Value	Approx. Sig.
Phi	,472	,022
Nominal by Nominal Cramer's V	,236	,022
Contingency Coefficient	,427	,022
N of Valid Cases	132	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.



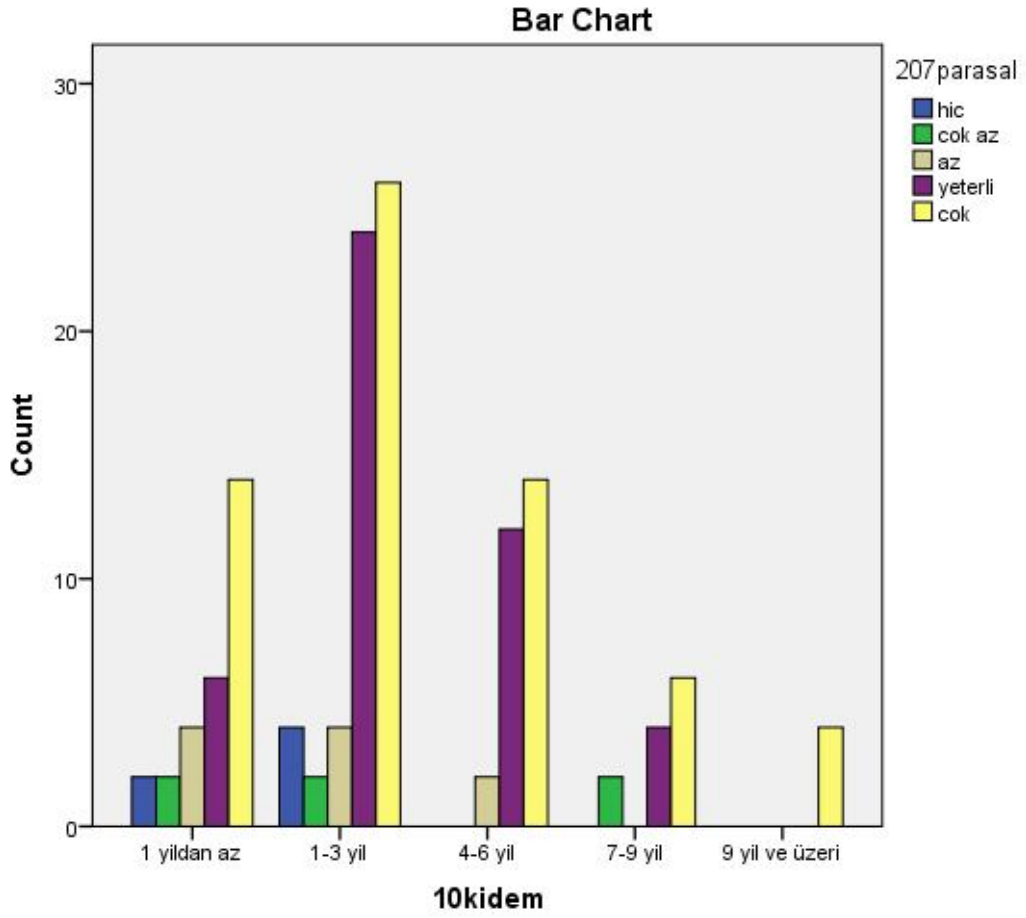
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,272 ^a	16	,308
Likelihood Ratio	21,887	16	,147
Linear-by-Linear Association	3,137	1	,077
N of Valid Cases	132		

a. 18 cells (72,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,18.

	Value	Approx. Sig.
Phi	,372	,308
Nominal by Nominal Cramer's V	,186	,308
Contingency Coefficient	,349	,308
N of Valid Cases	132	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.



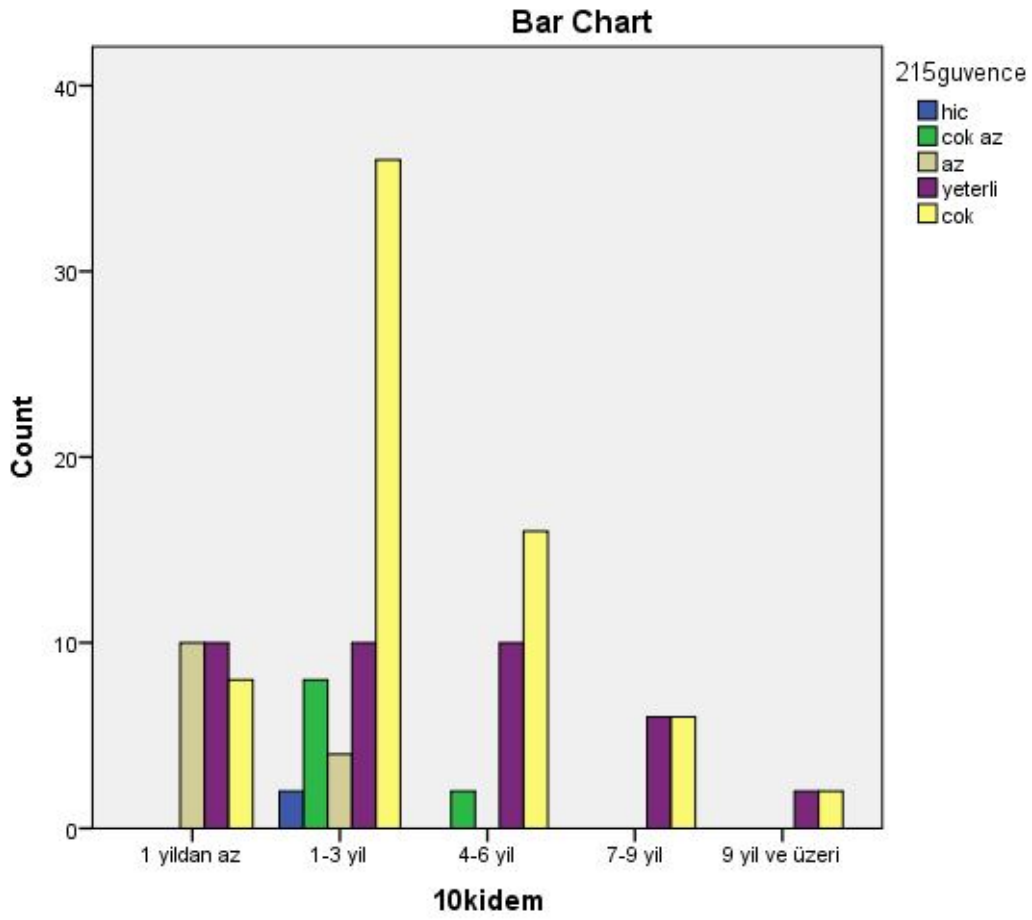
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	40,929 ^a	16	,001
Likelihood Ratio	43,444	16	,000
Linear-by-Linear Association	4,456	1	,035
N of Valid Cases	132		

a. 17 cells (68,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,557	,001
Cramer's V	,278	,001
Contingency Coefficient	,486	,001
N of Valid Cases	132	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.



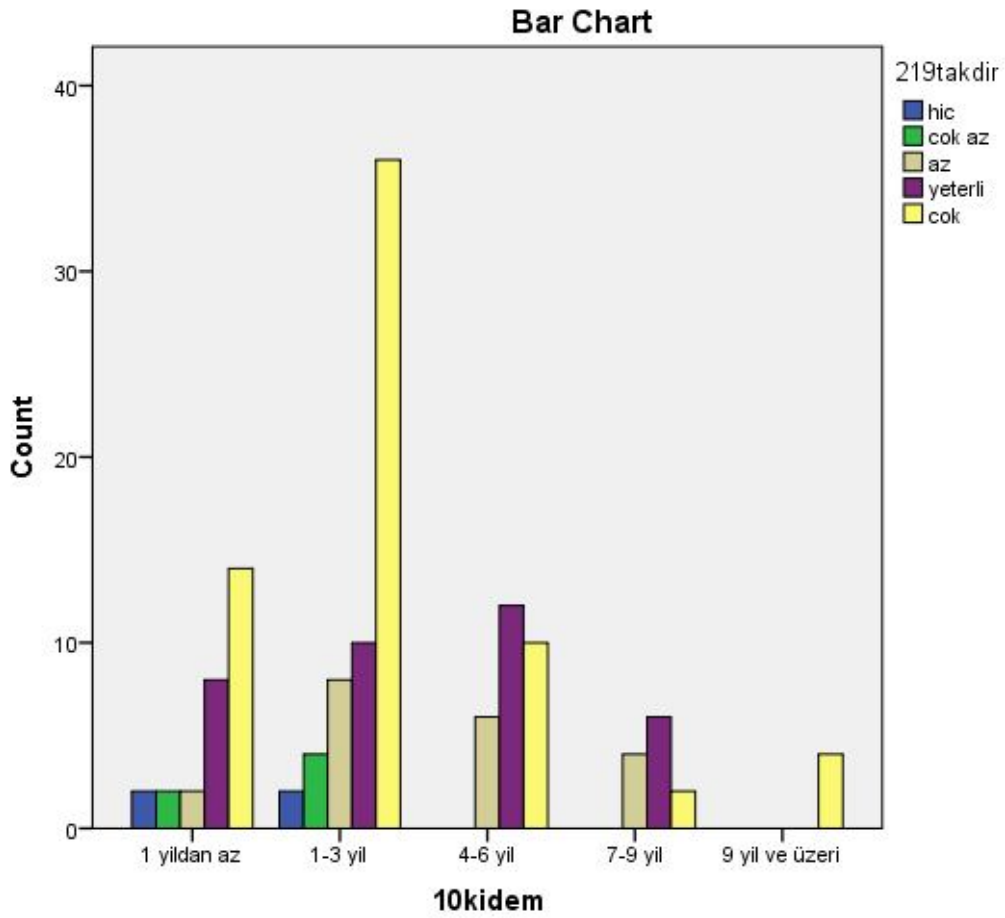
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,551 ^a	16	,047
Likelihood Ratio	30,661	16	,015
Linear-by-Linear Association	,113	1	,737
N of Valid Cases	132		

a. 17 cells (68,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,12.

	Value	Approx. Sig.
Phi	,448	,047
Nominal by Nominal Cramer's V	,224	,047
Contingency Coefficient	,409	,047
N of Valid Cases	132	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.



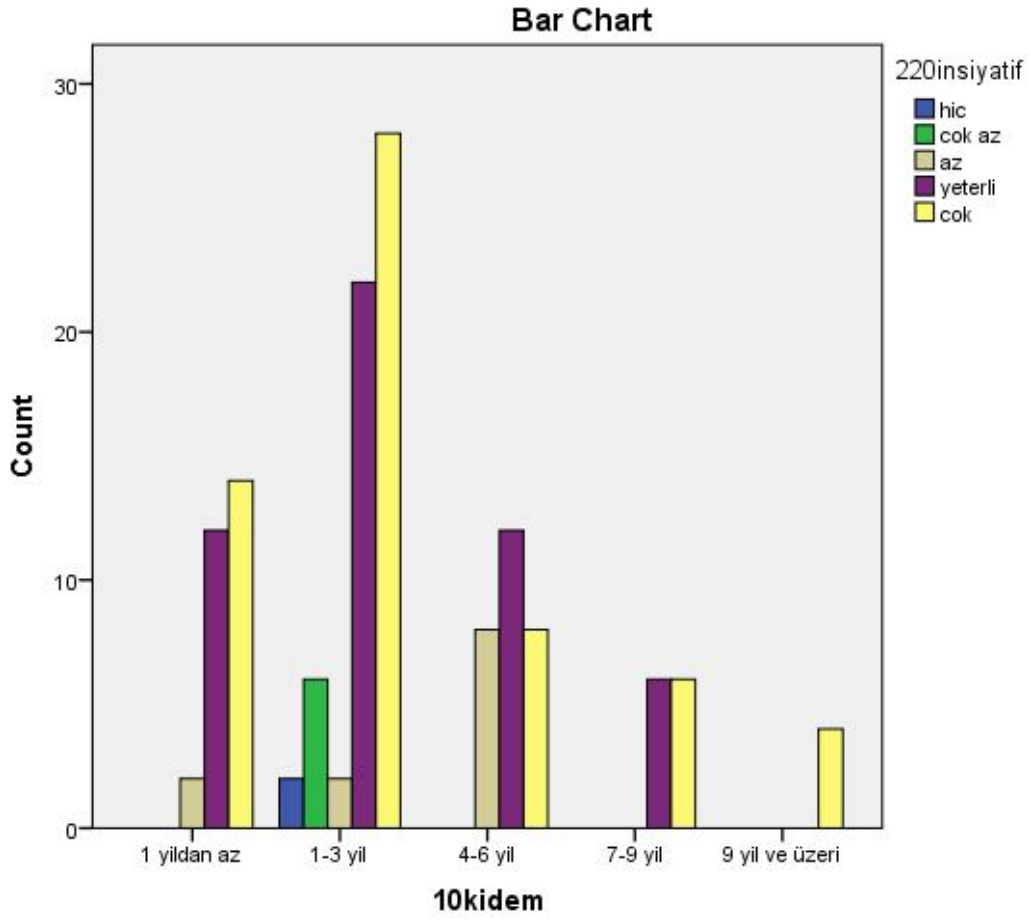
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	31,825 ^a	16	,011
Likelihood Ratio	33,873	16	,006
Linear-by-Linear Association	,137	1	,711
N of Valid Cases	132		

a. 17 cells (68,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal		
Phi	,491	,011
Cramer's V	,246	,011
Contingency Coefficient	,441	,011
N of Valid Cases	132	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.



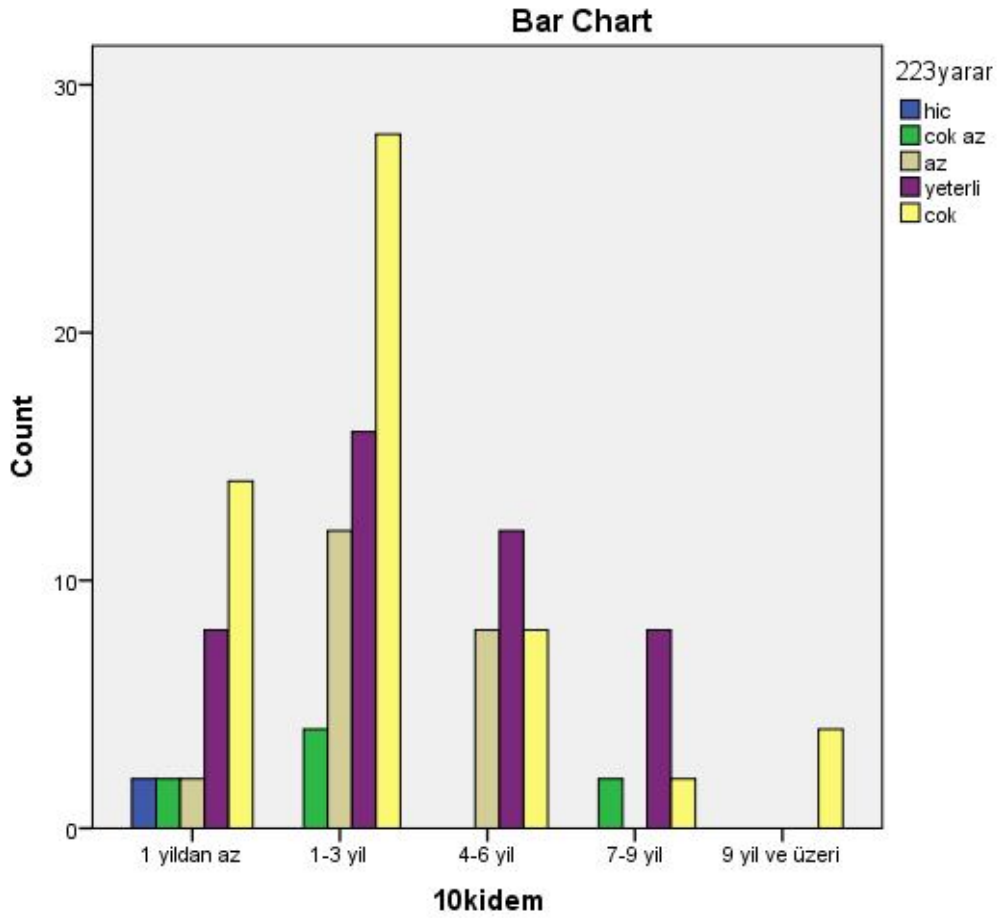
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	32,645 ^a	16	,008
Likelihood Ratio	35,529	16	,003
Linear-by-Linear Association	,059	1	,808
N of Valid Cases	132		

a. 17 cells (68,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal		
Phi	,497	,008
Cramer's V	,249	,008
Contingency Coefficient	,445	,008
N of Valid Cases	132	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.



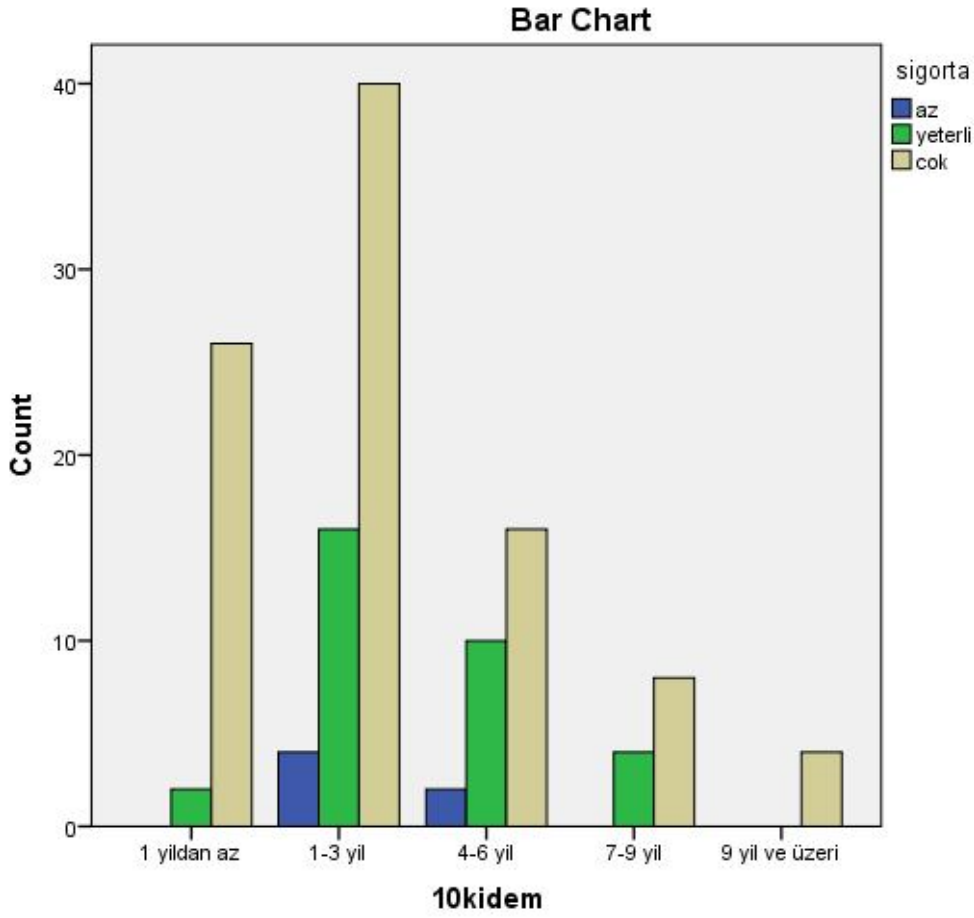
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,726 ^a	8	,122
Likelihood Ratio	16,472	8	,036
Linear-by-Linear Association	1,558	1	,212
N of Valid Cases	132		

a. 8 cells (53,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,18.

	Value	Approx. Sig.
Phi	,310	,122
Nominal by Nominal Cramer's V	,220	,122
Contingency Coefficient	,297	,122
N of Valid Cases	132	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.



4. Hipotezle, satışıların medeni durumları ile parasal ödüllere verdikleri önem düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Aşağıdaki tablolarda detayları verilen Ki-Kare testi sonuçlarına göre satışıların medeni durumları ile parasal ödüllere verdikleri önem düzeyi arasında anlamlı (%1 düzeyinde) bir ilişki bulunmaktadır. Analizle ilgili tabloları takip eden Bar Chart ise ilişkinin yönü hakkında bilgi vermektedir. Buna göre satışıların medeni durumları ile parasal ödüllere verdikleri önem düzeyi arasında doğrusal bir bağıntı vardır. Evli olanların bekarlara kıyasla parasal ödüllere daha fazla önem verdiklerini göstermektedir. Sonuç olarak H0 hipotezi red edilecek ve H1 hipotezi kabul edilecektir.

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
04medeni * 207parasal	132	100,0%	0	0,0%	132	100,0%

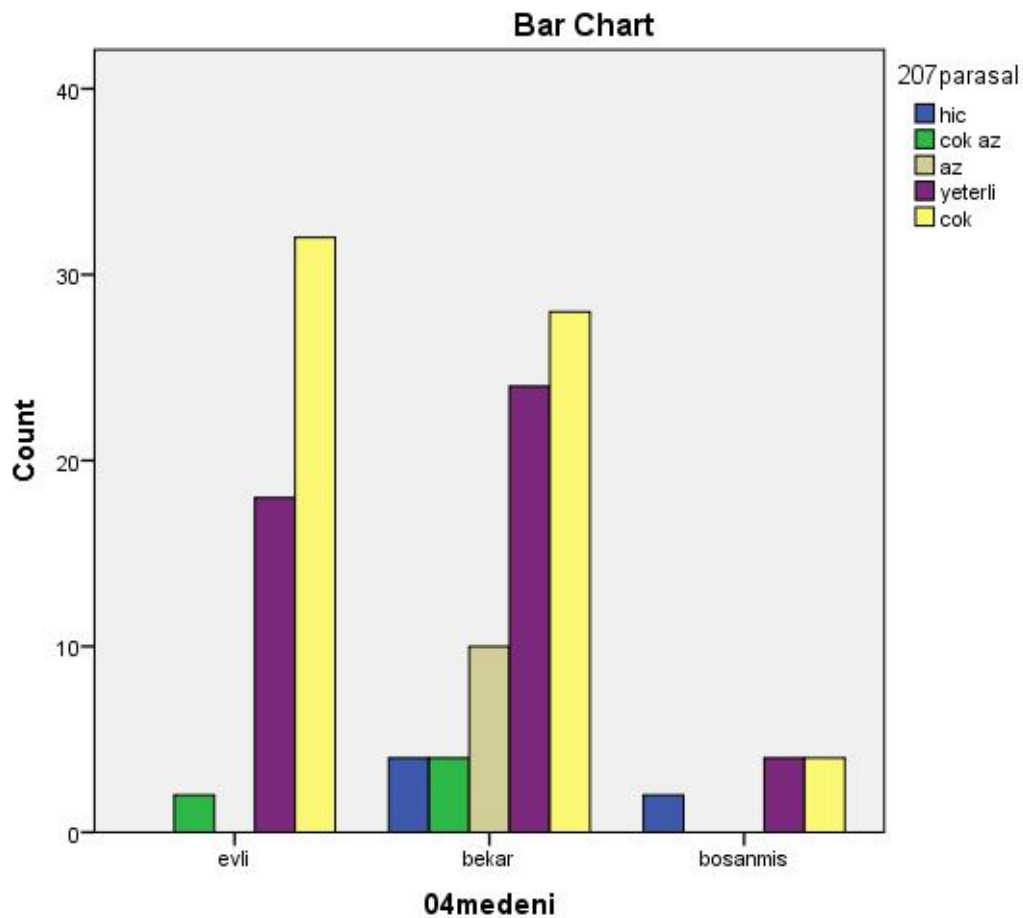
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,505 ^a	8	,009
Likelihood Ratio	24,632	8	,002
Linear-by-Linear Association	9,124	1	,003
N of Valid Cases	132		

a. 10 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,45.

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,394
	Cramer's V	,279
	Contingency Coefficient	,367
N of Valid Cases	132	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.



5. Hipotezle, satışçılarının cinsiyet durumları ile iş güvencesine verdikleri önem düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Aşağıdaki tablolarda detayları verilen Ki-Kare testi sonuçlarına göre satışçılarının cinsiyet durumları ile iş güvencesine verdikleri önem düzeyi arasında anlamlı (%5 düzeyinde) bir ilişki bulunmaktadır. Analizle ilgili tabloları takip eden Bar Chart ise ilişkinin yönü hakkında bilgi vermektedir. Buna göre kadınlar erkeklere kıyasla iş güvencesine daha fazla önem vermektedir. Sonuç olarak H0 hipotezi red edilecek ve H1 hipotezi kabul edilecektir.

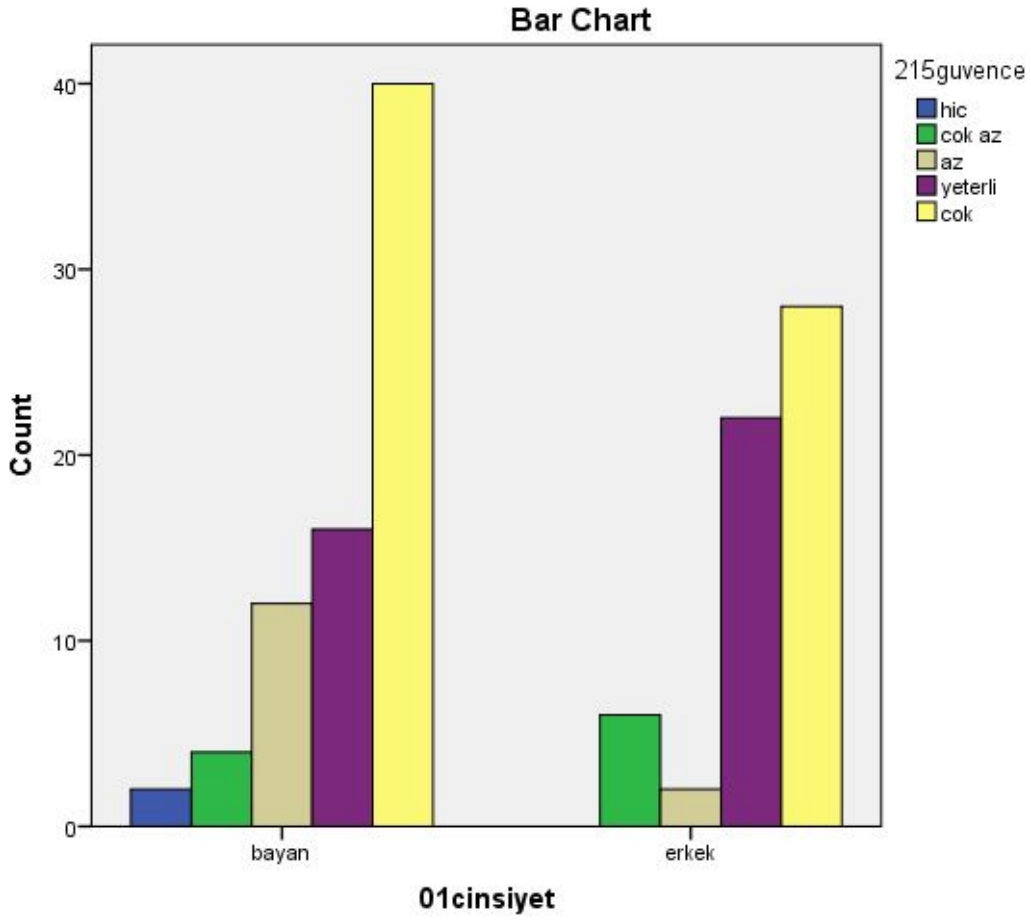
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,828 ^a	4	,029
Likelihood Ratio	12,236	4	,016
Linear-by-Linear Association	,087	1	,769
N of Valid Cases	132		

a. 3 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,88.

	Value	Approx. Sig.
Phi	,286	,029
Nominal by Nominal Cramer's V	,286	,029
Contingency Coefficient	,275	,029
N of Valid Cases	132	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.



Sonuç olarak;

1. Hipotez: H0 Reddedildi, H1 Kabul Edildi.

H1: Alınan ücretin yüksekliği ile performansın yüksekliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

2. Hipotez: H0 Reddedildi, H1 Kabul Edildi.

H1: İşletme bünyesinde gerçekleştirilen sosyal faaliyetler ile satışçının başarı düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3. Hipotez: H0 Kısmen Red, Kısmen Kabul Edildi

Motivasyon araçlarından ücret, iş güvencesi, yararlı olma, sosyal aktiviteler, takdir ve inisiyatif kullanma ile çalışma süreleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. (**H0 reddedilmiştir**).

Motivasyon araçlarından parasal ödüller, sigortalı olma ile çalışma süreleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur. (**H0 kabul edilmiştir**).

4. Hipotez: H0 Reddedildi, H1 Kabul Edildi.

H1: Medeni durum ile parasal nitelikli ödüller beklentisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

5. Hipotez: H0 Reddedildi, H1 Kabul Edildi.

H1: Cinsiyet durumu ile iş güvencesine verilen önem arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez testleri ile motivasyon araçları ve performans arasında ilişkiler irdelenmiştir. Bunlara ek olarak motivasyon araçları kullanılarak, performansı etkileyecek faktörlerin ortaya konulmasına yönelik olarak bir de faktör analizi yapılmıştır.

4.8. Faktör Analizi

Faktör Analizi, veriler arasındaki ilişkilere dayanarak verilerin daha anlamlı ve özet bir biçimde sunulmasını sağlayan, birçok değişkenli istatistiksel analiz yöntemidir. Faktör analizinin amacı, esas olarak, değişkenler arasındaki karşılıklı bağımlılığın kökenini araştırmaktır. Faktör analizinde “faktör” denildiğinde, çeşitli değişkenlerin kökenindeki boyutu anlamak gerekir. Aralarında önemli korelasyon bulunan değişkenler bir faktör olarak kabul edilebilir. Böylece faktör, ilgili değişkenlerin doğrusal kombinasyonudur (Kurtuluş, 1998:482-483). Satış gücünü motive etmede en yoğun kullanılan araçların tespit edilmesi için Faktör Analizi yöntemi, çok sayıda değişkeni daha az sayıda bileşene indirgeyerek, temel faktörleri bulma amacına uygun olduğu için tercih edilmiştir. Bu araştırma kapsamında faktör analizine dahil edilen örneklem sayısı 132’dir. Gözlem sayısı 50’den az olan veri setlerine Faktör analizi uygulanamaz. Tercihen bu sayının 100’den fazla olması gerekmektedir (Hair vd., 1995: 373).

Genel kabul gören değişken/gözlem oranının en az 1/3 veya 1/4 olduğu; 1/5 değişken/gözlem oranının “ideal” ölçüleri temsil ettiği (Nakip, 2003:407) göz önüne alındığında, bu çalışmadaki veri yeterliliğinin uygun olduğu kolaylıkla söylenebilir.

Faktör analizi uygulamalarında kullanılmak üzere çeşitli teknikler geliştirilmiştir. Bu teknikler içerisinde en yaygın olarak kullanılanı Asal Bileşenler (Principal Component) analizidir (Kurtuluş, 1998, 483). Asal bileşenler analizinin, analiz sonuçlarının yorumlanmasında zayıf olmakla birlikte, bu araştırmada olduğu gibi değişken azaltmayı amaçlayan çalışmalarda oldukça yararlı olduğu bilinmektedir.

Asal bileşenler analizi, orijinal şekliyle, mantıklı olarak birbiri ile sıkı ilişkisi olmayan bir çok değişkenle kısmen korelasyonu olan faktörleri saptamakla sonuçlanabilir. Bu durumda bu faktörlerin yorumlanması oldukça güç olacaktır. Bu nedenle bazı özel eksen rotasyon yöntemleri geliştirilmiştir. Bunlardan en çok kullanılanlarından biri Varimax rotasyonudur. Bu çalışmada, faktörleri saptamak için “Asal Bileşenler” tekniği ve rotasyon yöntemi olarak “Varimax Rotasyonu” kullanılmıştır.Çalışmada ele alınan örneklemin sayısı (132 adet) dikkate alındığında, 0,05 anlamlılık düzeyinde bir sonuca ulaşmak için, faktör ağırlığı veya faktör yükü(factor loadings) katsayılarının 0,4’ten küçük olmaması gerekmektedir (Hair ve diğ., 1995, 385).

Tablo 16. Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler n = 132	Faktör Yükleri	Özdeğerler	Açıklanan Varyans (%)	Birikimli Varyans (%)
Faktör 1: Karar Almaya Katılım		10,488	34,960	34,960
İşletme içinde iş arkadaşlarımla ve yöneticilerimle olan ilişkiler, benim için önemlidir.	,709			
Yönetimin çalışanlar ile ilgili aldıkları kararlarda adil ve tutarlı olması, benim için önemlidir.	,702			
Çalışanların performanslarının yüksek olması için iş yerlerinde alınacak kararlarda söz sahibi olması önemlidir.	,694			
Çalışanların performanslarının yüksek olması için iş yerlerinde alınacak kararları benimsemesi önemlidir.	,663			
Çalıştığım işletmede kariyer olanaklarının olması, benim için önemlidir.	,649			
İşletmede yetki ve sorumlulukların paylaşılması, benim için önemlidir.	,596			
Faktör 2: Sosyal Başarı ve İnsiyatif Alma		2,448	8,161	43,121
İşletme içinde işimle ilgili beni etkileyecek kararlara katılmam , benim için önemlidir.	,703			

Yöneticiler tarafından başarılı olan personele bir toplantıda herkesin önünde teşekkür edilmesi veya teşekkür mektubu gönderilmesi performansının artmasını sağlar.	,685			
Çalışanın yaptığı işte, yeteneğini ve yaratıcılığını kullanmasına izin verilmesi performansını artırır.	,657			
Çalışanlar için parasal nitelikli (ücret, prım,ıkramiye) ödüller işgören performansını artırmaktadır	,656			
Çalıştığım işletmede işimle ilgili olarak her kararda kendi inisiyatifimi de kullanabilmem memnuniyet vericidir	,656			
Faktör 3: Fiziksel Şartlar ve Gelişim		1,911	6,370	49,491
Çalıştığım işletmede sağlanan fiziksel koşullar (ısı, hijyen, gürültü. gibi) memnuniyet vericidir.	,736			
Çalışanların öğlen yemeği, çay, kahve vb. ihtiyaçlarının karşılanması motivasyonu arttırmada çok etkili bir faktördür	,720			
Çalıştığım işletmede yeteneklerimi geliştirebilmem ve bu gelişen yeteneklerimden işletmenin yararlanması memnuniyet vericidir.	,618			
Faktör 4: Maddi Kaynaklar		1,782	5,940	55,431
Çalıştığım işletmedeki iş güvencesi memnuniyet vericidir	,776			
İşletmede yaptığım işin karşılığı olarak aldığım ücret memnuniyet vericidir	,657			
Faktör 5: Disiplin ve İletişim		1,510	5,032	60,463
Çalıştığım işletmedeki disiplin sistemi memnuniyet vericidir	,845			
Çalıştığım işletmede iletişim sistemi memnuniyet vericidir	,730			
Faktör 6: Sosyal Aktiviteler ve Yer Değişikliği		1,352	4,508	64,971
Organize edilen akşam yemekleri, geziler ve sosyal faaliyetler çalışanlar arasında samimi ilişkilerin kurulması çalışanların daha başarılı olmasını sağlar	,892			
İşletme içinde farklı bölümlerde çalışabilme imkânının olması, benim için önemlidir	,611			
Çalıştığım işletmede gerçekleştirilen sosyal aktiviteler (yemek, spor, gezi, konser...) memnuniyet vericidir.	,481			
Faktör 7: Hizmet İçi Eğitim, Çalışma Koşulları		1,173	3,909	68,881

Çalıştığım işletmede müzik eşliğinde çalışma , benim için önemlidir	,744			
Çalışanlara meslekleri ile ilgili verilen eğitimler performanslarını artırarak daha başarılı olmalarını sağlar.	,600			
Faktör 8: İş Güvencesi		1,103	3,678	72,559
İsimden elde ettiğim ve ailemi de faydalandırabildiğim sigortalı olmak gibi sosyal imkanlar benim için memnuniyet vericidir.	,807			
Extraction Method: Asal Bileşenler Analizi.				

Yukarıdaki faktör analizinin sonuçlarını destekleyen “Faktör Transformasyon Matrisi (The Factor Transformation Matrix)” Tablo 17’de verilmiştir. Bu matris, her bir faktör yükünün rotasyondan önceki ve rotasyondan sonraki değerleri arasındaki korelasyonu gösterir. Korelasyon değerinin “0.80”den büyük olması “çok önemli” olduğunu gösterir, bununla birlikte 0.25’in üstündeki değerler anlamlı kabul edilir (Garson, 2007). Tabloda görüldüğü üzere faktör sonuçları yüksek katsayılarla sahiptir. Tablo 17’ye göre 4. Faktör dışındaki faktörler istatistiki olarak anlamlı kabul edilen korelasyon değerlerine sahiptir.

Tablo 17. Faktör Transformasyon Matrisi

Component Transformation Matrix								
Component	1	2	3	4	5	6	7	8
1	,545	,479	,362	,291	,314	,274	,256	,138
2	-,526	,590	-,116	-,274	,218	,239	-,225	,362
3	-,191	-,286	,580	-,384	-,245	,255	,412	,321
4	-,076	-,379	-,415	,120	,318	,718	,202	-,075
5	-,384	,134	,145	,707	-,509	,223	-,029	-,053
6	-,243	-,286	,025	,418	,448	-,417	,149	,535
7	-,379	,236	,033	-,037	,231	-,224	,619	-,559
8	,184	,204	-,569	-,041	-,423	-,114	,517	,373

Çıkarım Yöntemi: Asal Bileşenler Analizi;

Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu’na Dayalı Varimax

4.9. Araştırmanın Bulguları

Araştırmamızda factor analizi ve ki kare testleri uygulanmıştır. Değişkenlerin toplandığı faktörler belirlenmiştir. Hipotez testlerinde faktör ortalamaları yerine faktör içerisinde yer alan hipotezleri daha iyi yordayacağı düşünölen değişkenler değerlendirmeye alınmıştır. Hipotezler bu ölçüde sınanıp reddedilmiştir. Tablo 16’da bulunan Faktör Analizi sonuçlarına göre, en yüksek faktör yükü bulunan madde Faktör 6’da bulunan, “Organize edilen akşam yemekleri, geziler ve sosyal faaliyetler çalışanlar arasında samimi ilişkilerin kurulması çalışanların daha başarılı olmasını sağlar” maddesidir. Daha sonra faktör yükü Faktör 5’de bulunan satışgücü elemanlarının disiplin sisteminden memnuniyetleri doğrultusundadır. Faktör 8 “İşimden elde ettiğim ve ailemi de faydalandırabildiğim sigortalı olmak gibi sosyal imkânlar benim için memnuniyet vericidir” maddesi, en yüksek birikimli varyans yüzdesine sahiptir.

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

5.1. Sonuçlar

Bir işletmenin performansının, o işletmeyi oluşturan bireylerin toplam performansına eşit olduğu inkâr edilemez bir doğru haline gelmiştir. Buradan hareketle çalışanların kişisel performanslarını üst seviyede tutmak işletmenin performansını maksimize edebileceğimiz anlamına gelmektedir. Bu da günümüzde çalışanlar ve çalışan performanslarının artırılması konuları üzerinde çok daha önemle durulmasını gerektirmektedir. Çalışanların performans düzeylerinin tutarlı olmadığı ve zaman içerisinde azalıp arttığı da bilinen bir gerçektir. Günümüzün bireyselleşmiş toplumunda her çalışanın farklı istek ve beklentileri oluşmakta ve bunların karşılanmasına bağlı olarak da başarı oranları artmaktadır. Bu durumda yöneticilere düşen görev çalışanlarının performanslarını sürekli en üst düzeyde tutmak ve geliştirmektir. Çalışanların performanslarının sürekli en üst düzeyde tutulması motivasyon araçlarının etkin ve doğru kullanımını gerektirmektedir. Motivasyon araçlarının doğru ve yerinde seçilmesi, uygulanması kadar, doğru zamanda uygulanması da büyük bir önem arz eder. Satış yöneticisi, başarıya ulaşabilmek için uygun motivasyon aracını, uygun olan zamanda kullanmalıdır. Uygulama esnasında doğru zamanın seçilememesi veya geç kalınması, uygulanan ve beklenti geliştirilen aracın başarılı olmasını da engeller. Kullanılan araç, beklenen veya istenilen davranış ortaya çıktıktan hemen sonra verilmelidir, sağlanmalıdır.

Satışgücü motivasyonunda, işletme ve satış yöneticilerinin dikkate alması gereken faktörleri çalışmamız ışığında şu şekilde değerlendirebiliriz. Satışgücü için başarılarının üstünde durulmasını ve isminin söylenmesi, düzenli zaman aralıklarında yapılan küçük yarışmalar ve bunun sonunda verilen hediyeler, onurlandırılma ve kazanılan ödülün herkesin önünde verilmesi, ödüllendirmede açıklayıcı bilgilerin verilmesi ve satışgücünün bu konuda bilgilendirilmesi, başarıların övülmesi, başarıların üst kademeye duyurulması, eğlenceli bir iş ortamı yaratılması ve ücret yeterliliği ve zam verilmesi iyi bir motivasyon faktörü olarak görülmektedir. Ücret yüksek bir motivasyon kaynağı olarak görülmektedir. Ücret yüksekliği doğrultusunda performansta artacaktır.

Satışgücü motivasyonunda, motivasyon araçlarının tamamının etkili olduğu görülmektedir. Satış yöneticileri satışgücünün motive edilmesinde kullanılan araçların hepsini kullanmalı ve bir kısım araca önem verip diğer araçları ihmal etmemelidir. Satışgücü üzerinde, sadece maddi motivasyon araçları kullanmak ya da tam tersine sadece maddi olmayan motivasyon araçları kullanmak belli bir aşamadan sonra yetersiz kalmakta ve beklenen motivasyon etkisini sağlamamaktadır. Buradaki denge her motivasyon aracını gerektiği ölçüde ve zamanda kullanmaktadır. Bu amaçla kullanılan motivasyon aracı doğru seçilir ise hem örgütsel bağlılığı arttıracak hem de mesleki satış başarısının artmasını sağlayacaktır. Bununla beraber motivasyon artışı satışgücü üzerinde şirket ile ilgili gönül bağı yaratacak ve şirket çıkarı için uzun vadede daha arzulu olacaktır.

5.2. Çalışmanın Teoriye Katkısı

Çalışma genel olarak işletmelerin hâsılat düzeyleri ile yakından ilişkili olan satış verimliliği konusunu ele alıp incelemiştir. Özel olarak AVM bünyesindeki giyim mağazalarında çalışan satışgücünün motivasyonunu arttırmaya dönük uygulamaları esas almaktadır. Çalışma amacı doğrultusunda yukarıda belirtilen işletmelerde satış verimliliği ile özel olarak giyim mağazacılığında iş gücü motivasyonu artırılması konusunda teoriye yeni bir uygulama çalışması ile katkıda bulunmaktadır.

5.3. Çalışmanın Sektöre Katkısı ve Uygulamacılara Öneriler

Genel olarak işletmelerin kendi satış güçlerini motive ederek verimli hale getirmelerini, özelde AVM bünyesindeki giyim mağazalarının kendi satış güçlerini motive ederek satış verimliliklerini nasıl yükseltebileceklerine ilişkin ampirik bulgular ortaya koymaktadır.

5.4. Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu çalışmada satış verimliliği açısından satışgücü motivasyonu konusunu sadece AVM'ler bünyesindeki giyim mağazaları dâhil edilmiştir. Satışgücü motivasyonunun diğer işletmelerdeki durumunun da araştırılması satış verimliliği konusunun daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Buna ek olarak bu çalışma kapsamında sadece AVM'ler bünyesindeki giyim mağazaları ele alınıp incelenmiştir. Çalışmanın AVM'ler

bünyesindeki giyim dışı diğer mağazacılık alanlarındaki satılgücüne de uygulanmasının teoriye katkı sağlayacağı muhakkaktır. Bu çalışmanın benzerlerinin yukarıdaki değerlendirmeler ışığındaki farklı yerlerde uygulanmasının ve yeni araştırmalara konu edinmesinin fayda sağlayacağı değerlendirilmektedir.

6. KAYNAKÇA

- AKSULU, İ., 2002, Dünyada ve Türkiye’de Perakendecilik ve Özel Markalar, İlker Matbaası, İzmir.
- ALKİBAY, S., TUNCER D., ve HOŞGÖR Ş., 2007, Alışveriş Merkezleri ve Yönetimi, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- ANDERSON, R.E., HAİR, J.F., ALAN, T.R., ve BUSH, J., 1992, Professional Sales Management, Secand Edition, Mc Graw Hill Inc. Usa.
- ARGON T., ve EREN, A., 2004, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ARIK, İ. A., 1996, Motivasyon ve Heyecana Giriş, Çantay Kitapevi, İstanbul.
- ARIKBAY, C., 1996, Perakendecilikte Gelişmeler ve Yeni Yaklaşımlar, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 572, Ankara.
- ARSLAN, F.M., 2004, Mağazacılıkta Atmosfer, Derin Yayınları, İstanbul.
- AŞIKOĞLU, M., 1996, Motivasyon, Üniversite Kitapevi, İstanbul.
- ATAMAN, G., 2002, İşletme Yönetimi, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- AYDIN, K., 2005, Perakende Yönetiminin Temelleri, Nobel Yayınları, 2. Baskı, Ankara.
- BARUTÇUGİL, İ.S., 2004, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul.
- BAŞARAN, İ, E., 1982, Örgütsel Davranış Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No:111, Ankara.
- BERMAN, B. ve EVANS, J.,1989, Retail Management A Strategic Approach, Macmillan Publishing Company, Republic of Singapore.
- BAYKAL, B.,1978, Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, No: 428, İstanbul.
- BİNGÖL, D., 1990, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Erzurum Atatürk Üniversitesi Basımevi, 1. Baskı, Erzurum.

- BÖLÜKBAŞI, A.G., ve YILDIRTAN, D.Ç., 2009, Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi 27(2), İstanbul.
- CALVIN R. J., 2001, Sales Management, Mc Graw Hill.
- CAN, H., 1991, Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayıncılık, Ankara.
- CANMAN, A., 2000, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargı Yayınevi, Ankara.
- CASAZZA, A.J., ve SPINK, F.H.,1986, Shopping Center Development Handbook, Washington: Urban Land Institute, Çev: CAN, H., (1994), Organizasyon ve Yönetim, 3.Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- CENGİZ E., ve ÖZDEN B., 2003, Perakendecilikte Büyük Alışveriş Merkezleri ve Tüketicilerin Büyük Alışveriş Merkezleri İle İlgili Tutumlarını Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma, Ege Akademik Bakış, Ege Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi Sayı:3, İstanbul.
- COLE, G.,2002, Personel and Human Resource Management, Fifth Edition, Continuum, Great Britain.
- ÇABUK, S., 1999, Satış Yönetimi, Baki Kitabevi, Adana.
- ÇETİN A., 1997, Marketlerin Programlanması ve Tasarlanması, Yüksek Lisans Tezi, Mimar Sinan Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- DARMON, R.Y., RİGAUX B., BENNY P., ve BALLOFFET P., 2003, Designing Sales ForceSatisfying Selling Positions: A Conjoint Measurement Approach, *Industrial Marketing Management*.
- DİNÇER, Ö. ve FİDAN Y., 1996, İşletme Yönetimi, Beta Yayınları, 1.Baskı, İstanbul.
- ERDEM, A.R., 1998, Süreç Kavramlarının Eğitim Yönetimine Kattıkları, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 4, Denizli.
- EREN, E., 1993, Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul.
- EREN, E., 2003, Yönetim ve Organizasyon, Bektaş Yayıncılık, İstanbul.
- EREN, E., 2007, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayıncılık, 10. Baskı, İstanbul.
- EROĞLU, F., 1999, Davranış Bilimleri, Beta Basım Yayın Dağıtım, 2. Baskı, İstanbul.

- ERTEKİN, Y.,1978, Örgüt İklimi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınevi, Ankara.
- GENÇ, N., 1987, Amaçlara Yönetim ve Motivasyon, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Araştırma Merkezi İşletme Dergisi, Cilt:7, Sayı: 1-2, Erzurum.
- GÜR, M., 1987 Hastane Personelini Motive Eden Faktörler, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Bilim Uzmanlığı Tezi, Ankara.
- GÜRLESEL C.F., 2008.Türkiye'de Perakende Pazarı ve Alışveriş Merkezleri İçin Öngörüler 2015 Raporu. İstanbul: Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı Derneği İktisadi İşletmesi, İstanbul.
- GOTTDIENER M., 2005. Postmodern Göstergeler, Çev: Nur A., Cengiz E., Gür H., İmge Kitapevi, İstanbul.
- HASTY, R., ve REARDON, J., 1997, Retail Management, International Edition, McGraw Hill, USA.
- HAİR, Jr., JOSEPH F., ROLPH E. A., RONALD L., T., and WILLIAM C. Black 1995, Multivariate Data Analysis with Readings (Fourth Edition), New Jersey, Prentice Hall, Inc.
- KARABULUT, M.,1992, İşletme Pazarlaması veya Pazarlama Açısından Halkla İlişkiler, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, İstanbul.
- KAYMAK, Ö. , 2005, Satış Aşktır, Media Cat Yayınları, İstanbul.
- KAYNAK, T., 1990, Organizasyonel Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme ve İktisadi Enstitüsü Yayınları, No: 117, İstanbul.
- KOÇEL, T.,1989,İşletme Yöneticiliği, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 3. Baskı, İstanbul.
- KOÇEL, T., 2003, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, Genişletilmiş 9. Baskı, İstanbul.
- KOÇEL, T., 2007, İşletme Yöneticiliği; Yönetim ve Organizasyon,Organizasyonlarda Davranış, Klasik- Modern- Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, Arıkan Yayınevi, 11. Baskı, İstanbul.

- KÖKSAL Y., ve EMİRZA E., 2011, Kuruluş Yerleri Açısından Cadde ve Alışveriş Merkezi Mağazacılığının Karşılaştırılması, Ankara İlinde Bir Araştırma, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:8, Sayı:16, Hatay.
- KURTULUŞ, K., 1998, Pazarlama Araştırmaları (6.Baskı), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 274, İstanbul.
- KÜÇÜKAHMET, L., 2000, Program Geliştirme ve Öğretim, Nobel Yayınları, İstanbul.
- LUSSIER, R. N., 1996, Human Relations İn Organizations: A Skill-Building Approach, Boston, MA: Irwin/McGraw Hill. Inc.
- LUTHANS, F., 1992, Organizational Behavior, McGraw Hill International Editions.
- MAZLUM M., 2010, Pazarlama İlkeleri, Çağ Üniversitesi Yayınları, Mersin.
- MEGEP (Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi), 2008, Pazarlama ve Perakende Mesleki Faaliyetler, Ankara.
- MISIRLI, M., 2009, Perakendecilikte Gelişmeler, Hazır Giyim Perakendeciliği ve Türkiye İçin Rekabetçi Bir Model Önerisi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı Doktora Tezi, İstanbul.
- NAKİP, M., 2003, Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- ODTÜ-SEM, 1998, İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Semineri Ders Notu, ODTÜ, Ankara.
- OLUÇ M. 1991. Satış İşlerinin Nitelikleri ve Türleri. Pazarlama Dünyası Dergisi, 5 (26), 13-19, İstanbul.
- OLUÇ M., 2006, Temel Pazarlama Kavramları, 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- ORAL, S., ve KUŞLUVAN, Z., 1997, Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar, Verimlilik Dergisi, MEM Yayınları, Sayı:3, Ankara.

- OYMAN, M., 1996 “Perakendecilik: Perakendeci Kurumlar ve Özellikleri” Pazarlama Kanalları, Ed.: ÖZTÜRK, S.A., Anadolu Üniversitesi, A.Ö.F. Yayınları No: 527, 76-103, Eskişehir.
- ÖZARALLI, N., 1996, Etkin Örgütsel İletişim Olarak, Etkin Kaynak Alışverişi, İstanbul.
- ÖZTÜRK, M., 2003, Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim, Papatya Yayıncılık, İstanbul.
- PİNDER C.C.,1998, Work Motivation in Organizational Behavior, Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall. Inc.
- ROBBİNS, S.P., 2003, Organizational Behavior, Tenth Edition, New Jersey, Pearson Education, Inc
- SABUNCUOĞLU, Z., 1982, Endüstriyel Davranışlar, İktisadi Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Z.,1984, Çalışma Psikolojisi, 2.Baskı, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Z., ve TÜZ, M., 1998, Örgütsel Psikoloji, Alfa Basın Yayım, 3. Basım, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Z., 2000, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SAPANCALI, F., 1993, Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar, Verimlilik Dergisi, Sayı: 4, syf.53. İstanbul.
- SAYILI. T., 1992, Alışveriş Merkezlerinin Gelişimi Sınıflandırılması ve Tasarımı Etkileyen Faktörler. Yüksek Lisans Tezi, Mimar Sinan Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- SERT A.Ç., 1999, Perakende Ticaretin Dönüşümü, Baki Yayınevi, İstanbul.
- SMİTHER, R.D., 1998, The Psychology of Work And Human Performance, Third Edition, New York, Longman.
- STEERS, R. M., ve PORTER, L. W., 1987, Motivation and Work Behavior (Fourth Edition), New York: Mc Graw-Hill.

- STİLL, R.C., EDWARD GOVANI, W., ve NORMAN A.P., 1975, Sales Management Decision, Strategies Cases, Fifth Edition, Prentice Hall Inc., Usa.
- ŞİMŞEK, Ş., AKGEMİCİ, ve ÇELİK, T.A., 1998, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Gazi Kitabevi, Ankara.
- TAŞKIN E. 2000, Satış Teknikleri Eğitimi. 6. Baskı, Papatya Yayıncılık, İstanbul
- TAŞKIN, E., 2007, Satış Yönetimi Eğitimi, 5. Baskı, Papatya Yayıncılık Eğitim, İstanbul.
- TEK Ö.B., 1999, Pazarlama İlkeleri, Beta Basım, 8. Basım, İstanbul.
- TEK Ö.B., ve ÖZGÜL E., 2008, Modern Pazarlama İlkeleri, Beta Basım, İzmir.
- TİMUR N., 2004, Perakendecilik ve Toptancılık/ Pazarlama Yönetimi/Eskişehir Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- TORTOP, N., 1999, Personel Yönetimi, 6. Baskı, Yargı Yayınları, Ankara.
- TÜMTÜRK, A., 2002, Motivasyon Kuramları ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Kullanılan Araçlar, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu.
- VARİNLİ İ., 2009, Perakendecilik İle İlgili Temel Kavramlar, Perakendeciliğe Giriş, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Yayınları, Eskişehir.
- YOZGAT, O., 1992, İşletme Yönetimi, Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınevi, İstanbul.
- YÜKSEL, Ö., 1997, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.
- YÜKSELEN, C., 2007, Satış Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara.
- YÜKSELEN, C., 2010, Satış Yönetimi, Detay Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara
- ZENGEL, R., 2002, Tarih İçinde Değişen Tüketim Mekanları, Ege Mimarlık Dergisi 40-41 İzmir.
- WHETTEN, A.D. ve CAMERON, K., S. 1995, Developing Management Skills, Third Edition, New York, Harper Collins College Publishers.

<http://www.donusumkonagi.net/HaberDetay/3234/isyerinde-motivasyon-olusturmada-orgutsel-ve-yonetsel-araclar.html>, 28/07/2012

<http://www.esertifika.anadolu.edu.tr/D2464.htm>06/08/2012

<http://www.gazetemetro.com/haber/Cadde-Magazaciligi-Out-AVMler-In-260>
01/08/2012

<http://gokcankaraali.blogcu.com/kisisel-satis-teknikleri/7388627> 08/08/2012

<http://www.habermerkezi.se/bm/satis-gucu-kavrami.html> 06/08/2012

<http://www.istekobi.com.tr/sectorler/perakende-s25/sectore-bakis/perakende-b25.aspx>
05/08/2012

<http://pazarlamablog.blogspot.com/2008/03/sat-kiisel-sat.html> 06/08/2012

www.perakender.com/427/ 02.08.2012

<http://www.perakendeokulum.com/tutundurmada-kisisel-satis/1-magaza-merkez-yonetimi/pazarlama-yonetimi/> 06/08/2012

<http://www.perakende.org/sector-haberleri/alisveris-merkezlerinin-yer-secimi-1197546533h.html> 31/07/2012

<http://www.ats.ucla.edu/STAT/SPSS/faq/alpha.html>, UCLA(2006), “What Does Cronbach Alpha Mean?” 26/07/2012

<http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/factor.html>, GARSON G., 2007, Factor Analysis, 02/08/2012

7. EKLER

7.1. Anket Formu

ANKET FORMU

Değerli Mağaza Çalışanları;

Bu anket formu, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Bölümünde yürüttüğüm yüksek lisans tez çalışmam için hazırlanmıştır. Elde edilecek veriler toplu olarak değerlendirilecektir. Elinizdeki bu anket formu sonucunda elde edilecek bilgiler tamamen gizli kalacak, anketi yanıtlayacak bireye herhangi bir yükümlülük getirmeyecek, vereceğiniz cevaplar akademik çalışmalar için kullanılıp, başka hiçbir amaç için kullanılmayacaktır. Herhangi bir katılımcı ve mağaza adı geçmeyecektir. Lütfen soruları dikkatli bir şekilde okuyunuz. Birinci bölümdeki sorular yanıtlandıktan sonra, ikinci bölümdeki soruları “hiç” den “çok” a kadar giden skala üzerinden değerlendirmeniz ve size uygun olan skalayla işaretlemeniz rica olunur. Araştırmamıza yaptığınız katkılar için teşekkürler.

Haluk Kemal GÜNDOĞAN

1.BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz: Kadın Erkek

2. Yaşınız: 15-22 23-30 31-38 39-46 47 ve üzeri

3. Eğitim Durumunuz:

İlköğretim Lise Üniversite Lisans Üstü

4. Medeni Durumunuz: Evli Bekâr Boşanmış

5. Çocuğunuz var mı? Evet Hayır

6. Çocuğunuz var ise sayısı. 1 2 3 4 ve üzeri

7. Aylık toplam kazancınız?

0-1000 1001-2000 2001-3000 3001 ve üzeri

8. Bu meslekte kaç yıldır çalışmaktasınız?

0-1 1-5 6-10 11-15 16 ve üzeri

9. Oturduğunuz ev kiramı, size mi ait? Kira Aileme Ait Bana Ait

10. Bulduğunuz iş yerinde kaç yıldır çalışmaktasınız?

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

2.BÖLÜM

1. İşletmede yaptığım işin karşılığı olarak aldığım ücret memnuniyet vericidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

2. Çalıştığım işletmenin çalışanlarına prim dağıtması, benim için önemlidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

3.Yöneticiler tarafından başarılı olan personele bir toplantıda herkesin önünde teşekkür edilmesi veya teşekkür mektubu gönderilmesi performansının artmasını sağlar.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

4.Çalıştığım işletmede kariyer olanaklarının olması, benim için önemlidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

5.İşletme içinde iş arkadaşlarımla ve yöneticilerimle olan ilişkiler, benim için önemlidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

6.Çalıştığım işletmede gerçekleştirilen sosyal aktiviteler (yemek, spor, gezi, konser...) memnuniyet vericidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

7. Çalışanlar için parasal nitelikli (ücret, pirim, ikramiye) ödüller işgören performansını artırmaktadır.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

8. Çalışanların performanslarının yüksek olması için iş yerlerinde alınacak kararlarda söz sahibi olması önemlidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

9.Yönetimin çalışanlar ile ilgili aldıkları kararlarda adil ve tutarlı olması, benim için önemlidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

10.Satış isinde oldukça başarılıyım.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

11.Başarılı personele daha fazla sorumluluk verilmeli ve yetkileri artırılmalıdır.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

12.Çalışanların performanslarının yüksek olması için iş yerlerinde alınacak kararları benimsemesi önemlidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

13.İşletmede yetki ve sorumlulukların paylaşılması, benim için önemlidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

14.Çalışanlara meslekleri ile ilgili verilen eğitimler performanslarını artırarak daha başarılı olmalarını sağlar.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

15.Çalıştığım işletmedeki iş güvencesi memnuniyet vericidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

16.Çalıştığım işletmede iletişim sistemi memnuniyet vericidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

17. Çalıştığım işletmedeki disiplin sistemi memnuniyet vericidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

18.Yeteneklerimin gelişmesi ve bu gelişen yeteneklerimden işletmenin yararlandığını görmem, benim için önemlidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

19.Çalıştığım işletmede üstlerden gelen takdir ve yapıcı eleştiriler memnuniyet vericidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

20.Çalıştığım işletmede işimle ilgili olarak her kararda kendi inisiyatifimi de kullanabilmem memnuniyet vericidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

21.İşletme içinde farklı bölümlerde çalışabilme imkânının olması, benim için önemlidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

22. Organize edilen akşam yemekleri, geziler ve sosyal faaliyetler çalışanlar arasında samimi ilişkilerin kurulması çalışanların daha başarılı olmasını sağlar

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

23. Çalıştığım işletmede yeteneklerimi geliştirebilmem ve bu gelişen yeteneklerimden işletmenin yararlanması memnuniyet vericidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

24. Çalışanın yaptığı işte, yeteneğini ve yaratıcılığını kullanmasına izin verilmesi performansını artırır.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

25. Çalışanların öğlen yemeği, çay, kahve vb. ihtiyaçlarının karşılanması motivasyonu arttırmada çok etkili bir faktördür.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

26. Çalıştığım işletmede sağlanan fiziksel koşullar (ısı, hijyen, gürültü.... gibi) memnuniyet vericidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

27. İşletme içinde işimle ilgili beni etkileyecek kararlara katılmam, benim için önemlidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

28. Çalıştığım işletmede müzik eşliğinde çalışma, benim için önemlidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

29. Çalışanlara üst bir unvan verilmesi motivasyonlarının artmasını sağlar.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

30. İşimden elde ettiğim ve ailemi de faydalandırabildiğim sigortalı olmak gibi sosyal imkânlar benim için memnuniyet vericidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok