

Satış Motivasyonu ve Satış Gücü Performans Yönetimi

Özlem Akbulut Dursun¹

Özet

Bu çalışma, satış gücü motivasyonunu ve satış yöneticilerinin bu süreçteki rolünü ortaya koymaktadır. Satış gücü, bir işletmenin ürün ve hizmetlerini doğrudan müşteriye sunan, işletme ile müşteri arasındaki bağı kuran önemli fonksiyonlardan biridir. Satış elemanlarının verimli ve istekli çalışabilmeleri ise büyük ölçüde motivasyonlarına bağlıdır. Motivasyon, bireyin belirli hedeflere ulaşmak için çaba gösterme isteği olarak tanımlanmakta ve hem içsel hem de dışsal faktörleri kapsamaktadır. Çalışmada, satış elemanlarını motive eden araçlar değerlendirilmiş ve motivasyonun yalnızca ücret veya prim gibi finansal unsurlarla sınırlı olmadığı vurgulanmıştır. Satış yönetiminde başarı, satış gücünün ihtiyaçlarını anlayan, onları doğru yönlendiren ve uygun motivasyon tekniklerini kullanan yöneticilerle sağlanmaktadır. Bu kapsamda Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ve Vroom Bekleyiş Teorisi incelenmiştir. Ayrıca, satış gücünün performans değerlendirme süreçleri, karşılaşılan satış yönetimi performans sorunları, performans değerlendirme süreç ve yöntemleri ele alınmıştır.

GİRİŞ

Satış gücü, işletmelerin pazardaki rekabetçiliğini doğrudan etkileyen unsurlardan biridir. Özellikle yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde, satış elemanlarının yalnızca teknik bilgi ve becerileri değil, aynı zamanda motivasyon düzeyleri de satış başarısını büyük ölçüde belirlemektedir. Satış yönetimi, yalnızca satış süreçlerini organize etmekle kalmayıp, aynı zamanda satış elemanlarının yüksek performansla çalışmasını sağlayacak motivasyon ortamını da oluşturmak zorundadır. Satış elemanlarının bireysel özellikleri, kişisel hedefleri, işin doğası gereği karşılaştıkları zorluklar ve pazardaki

1 Dr. Öğr. Üyesi Sivas, Cumhuriyet Üniversitesi İİBF-İşletme Anabilim Dalı, oakbulut@cumhuriyet.edu.tr, ORCID:0000-0002-6212-8531

sürekli değişen koşullar, motivasyon yönetimini karmaşık fakat vazgeçilmez bir süreç haline getirmektedir.

Motivasyon kavramı, bireyleri harekete geçiren içsel ve dışsal etkenlerin toplamı olarak tanımlanmakta; bu bağlamda satış elemanlarının performansını doğrudan etkilemektedir. Literatürde motivasyon, bireyin bir göreve başlama, çaba gösterme ve bu çabayı sürdürebilme süreci olarak ele alınmaktadır. Satış yöneticileri için bu süreç, ekip üyelerinin potansiyelini en üst düzeye çıkaracak motivasyon araçlarını belirleme ve uygulama sorumluluğunu da beraberinde getirir.

Satış gücü motivasyonunun başarısı, yalnızca bireysel verimliliği artırmakla kalmaz; aynı zamanda işletmenin genel performansına, müşteri ilişkilerine, marka itibarına ve uzun vadeli kârlılığına da doğrudan etki eder. Bu nedenle etkili bir satış yönetimi, satış personelinin hem içsel hem de dışsal motivasyon kaynaklarını dikkate almalı, bireysel farklılıklara duyarlı ve esnek motivasyon stratejileri geliştirmelidir. Motivasyon teorilerinin, satış gücü üzerindeki etkilerinin anlaşılması ve bu doğrultuda doğru motivasyon araçlarının kullanılması, satış performansını artırmanın temel anahtarlarından biridir.

Bu çalışmada, satışta motivasyonun önemi, içsel ve dışsal motivasyon türleri, başlıca motivasyon teorileri ve satış gücü için kullanılan motivasyon araçları detaylı şekilde ele alınmakta; ayrıca satış gücünün performans yönetimi, performans sorunları ve performans değerlendirme yöntemleri incelenmektedir.

1. Satış Motivasyonu

Satış yönetiminin önemli bir parçası, satış elemanlarının kurumsal hedeflere ulaşmaları için motive edilmeleridir. İş tasarımı, diğer kişilerle etkileşimler, çalışanın sahip olduğu hedefler, bireysel tercihler ve iş ile ilgili ödüller dahil olmak üzere birçok faktör satış elemanlarının motivasyonunu etkilemektedir. Motivasyon kelimesi “hareket etmek” anlamına gelen Latince “Movere” sözcüğünden gelmektedir ve bireyi harekete geçmeye yöneltmenin nasıl sağlanacağı sorusuna cevap aramaktır (Yapraklı & Yılmaz, 2007, s. 63). Motivasyon, bir bireyi temel ihtiyaçlarını veya isteklerini tatmin etmeye yönlendiren güçlerdir (Acquah, Nsiah, Antie, & Otoo, 2021). Başka bir deyişle motivasyon “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları ve çaba göstermeleri” şeklinde tanımlanmaktadır (Koçel, 2003, s. 633). Örgütsel psikologlar tarafından ise motivasyon, bireyin bir görev veya proje üzerinde çalışmaya başlama, bu göreve zaman ve çaba harcama, uygun bir süre boyunca görev üzerinde

çalışmaya devam etme seçimi olarak tanımlanmıştır (Jobber, Lancaster, & Meunier-FitzHugh, 2019, s. 345).

Satış gücü motivasyonu birçok satış yöneticisi için önemli bir konudur. Satış elamanlarının hedefe ulaşmalarını, performanslarını sürekli bir şekilde yükseltmelerini, işe ve işletmeye bağlılıklarını artırmalarını nasıl sağlayacağını düşünen satış yöneticileri için birçok motivasyon araçları bulunmaktadır (Yükselen, 2007, s. 145). Motive olan satış elamanlarının tatmin düzeyleri artacak dolayısıyla artan tatmin performanslarını olumlu şekilde etkileyecektir.

1.1. Satış Gücünde Motivasyonun Önemi

Motive olmuş bir satış gücü oluşturmak ve sürekliliğini sağlamak satış yöneticileri açısından zorlu bir iştir. Satış ekiplerinin performansı sahip oldukları motivasyon düzeyi ile doğrudan ilişkilidir ve bu nedenle bir satış yöneticisinin en önemli görevi ekibin motivasyonunu sağlamak ve sürdürmektir. Motivasyon, insanların farklı durumlarda neden belirli şekillerde davrandıklarını açıklamayı amaçlar. Motivasyonu teşvik etmek için elde edilen başarının tanınması, başarı için teşvikler ve ödüller, başarıyı kolaylaştırmak için eğitim olarak üç temel unsurun bulunduğu kabul edilmektedir (Jobber, Lancaster, & Meunier-FitzHugh, 2019, s. 346).

Satış işinin doğası, satış elamanlarının bireyselliği, işletme hedeflerinin çeşitliliği ve pazardaki sürekli değişiklikler satış elamanlarının motivasyonunu zor ve önemli hale getirmektedir. Satış yaptıklarında büyük bir coşku yaşayan satış elemanları, aynı zamanda satış reddiyle de karşılaşmakta ve bu hayal kırıklığıyla da başa çıkmak zorundadırlar (Spiro, Rich, & Stanton, 2008, s. 229). Müşteri görüşmeleri, sık seyahatler, düzenli bir yaşamlarının olmaması, farklı müşteri davranışlarıyla karşı karşıya kalma durumları, performans yönetiminin arzuladığı hedeflere ulaşma gibi konular satış gücü motivasyonuna ayrı bir anlam kazandırmaktadır.

Her bir satış elemanının kendi kişisel hedefleri, sorunları, güçlü ve zayıf yönleri vardır. İdeal olan durum, satış yönetiminin her satış elemanına uygun bir motivasyon paketi geliştirmesidir. Fakat kişiye özel yaklaşımın büyük uygulama sorunları doğurması kaçınılmazdır. Satış yönetimi, gerçekte bir gruba hitap eden aynı zamanda farklı bireysel ihtiyaçları da karşılama esnekliğinde olan bir motivasyon programı hazırlamalı ve satış elamanlarının kendilerini motive edecek koşulları sağlamalıdır (Spiro, Rich, & Stanton, 2008, s. 229). Satış elemanlarında yüksek motivasyon seviyelerinin aşağıdaki olumlu sonuçları doğuracağı ifade edilmektedir. Bunlar (Jobber, Lancaster, & Meunier-FitzHugh, 2019, s. 346);

- Artan yaratıcılık,
- Daha akıllıca ve daha uyumlu bir satış yaklaşımıyla çalışma,
- Daha çok çalışma,
- Kazan-kazan müzakere taktiklerinin daha fazla kullanılması,
- Daha yüksek öz-saygı,
- Daha rahat bir tutum ve daha az olumsuz ruh hali,
- İlişkilerin geliştirilmesidir.

1.2. İçsel ve Dışsal Motivasyon

Bir satış elemanının satış hedeflerine ulaşmak için gösterdiği çaba ve enerji olarak ifade edilen satış motivasyonu, aksiliklerle karşı karşıya kaldıklarında dahi satış temsilcilerinin devam etmelerini sağlayan önemli bir güçtür. Motivasyon içsel ve dışsal olarak görülebilir.

Satış elemanları işlerini doğası gereği ödüllendirici bulurlarsa, içsel olarak motive olurlar. İçsel motivasyon iş özerkliği, beceri çeşitliliği, sorumluluk ve görevin önemi gibi iş içeriği ile ilgili değişkenlerle ilgilidir (Peter, De Jonge, & Bakker, 1999, s. 1362). Dışsal motivasyon ise ortaya konulan performans sonucu finansal veya başkaları tarafından sağlanan takdir, terfi, maaş artışı, sağlık sigortası gibi dolaylı finansal ödüllere dayanmaktadır (Gagné & Deci, 2005, s. 331). İçsel motivasyonda kişinin verilen görevi yerine getirmekten duyduğu mutluluk ve tatmin ön plandadır. Dışsal motivasyonda ise bireyin verilen görevi yerine getirmesi sonucunda elde edileceği ödüller önem kazanmaktadır (Turhan, 2020, s. 53).

Bir satış elemanının genel motivasyonu hem içsel hem de dışsal motivasyonun bir fonksiyonu olsa da, bazıları ücret ve resmi takdir ödülleri gibi dışsal ödüllere karşı güçlü tercihlere sahipken, diğerleri ilgi çekici, zorlayıcı işler gibi içsel ödüller arayacaktır. Satış elemanlarının çabasını ve performansını etkilemede içsel motivasyonun kritik öneme sahip olduğu belirtilmiştir (Khusainova, De Jong, Lee, Marshall, & Rudd, 2018, s. 5).

1.3. Motivasyon Teorileri

Motivasyon psikologlar tarafından uzun yıllardır araştırılmaktadır. Geliştirilen motivasyon teorileri, satış elemanlarının motivasyonu konusunda da bakış açısı sağlayan önemli bir rehberdir. Satışçıların motivasyonu bağlamında uygulanan etkili motivasyon teorileri; Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, McClelland'ın, Başarma

İhtiyacı Teorisi, Vroom'un Beklenti Teorisi, Öz-Belirleme Teorisi, Likert'in Satış Yönetimi Teorisi şeklinde sıralanabilir.

1.3.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşi

Maslow, ihtiyaçların fizyolojik, güvenlik, aidiyetlik, saygı, kendini gerçekleştirme olmak üzere beş farklı düzeyden oluştuğunu ve belirli sıraya göre öncelik kazandığını ifade etmektedir. Hiçbir ihtiyaç karşılanmadığında bireyin fizyolojik ihtiyaçlarına yoğunlaştığını savunmaktadır. Fizyolojik ihtiyaçların önemli bir kısmı karşılandığında güvenlik ihtiyaçları baskın ve davranışın belirleyicileri haline gelecektir. Güvenlik ihtiyacı karşılandığında ise aidiyetlik-sevgi ihtiyacı önemli hale gelmekte ve bu durum hiyerarşide yukarı doğru aynı şekilde devam etmektedir (Jobber, Lancaster, & Meunier-FitzHugh, 2019, s. 347).

Karşılanmış bir ihtiyacın, davranışın bir motivasyonu olmayacağını vurgulaması teorisinin satış gücü motivasyonu ile en bariz ilişkisini ifade eder. Ayrıca bir satış elemanı için motivasyon kaynağı olabilecek bir şeyin bir başka satış elemanı açısından önemsiz olabileceğini belirtir.

1.3.2. Herzberg Çift Faktör Teorisi

Herzberg çalışan memnuniyetinin hijyen faktörler ve motivasyon faktörleri olmak üzere temelde iki faktörden etkilendiğini öne sürmektedir. Tatminsizliğe neden olabilen ancak motive etmeyen hijyen faktörler maaş, iş güvenliği, fiziksel çalışma koşulları, kişiler arası ilişkiler, denetim tarzı iken; motivasyon faktörleri tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme olanakları, statü, başarı ve tanınma gibi faktörlerden oluşmaktadır. Herzberg'e göre hijyen faktörlerindeki eksiklik memnuniyetsizliğe neden olurken, motivasyon faktörleri memnuniyeti artırmaktadır (Bayram, 2024, s. 97).

Satış gücü açısından değerlendirildiğinde teorisinin katkısı şu şekilde ifade edilebilir: Satış yönetimi, satış gücü için hijyen faktörleri en iyi şekilde sağlayarak sonrasında motive edici uygun faktörler geliştirmeli ve kullanmalıdır (Yükselen, 2007, s. 150).

1.3.3. Vroom Bekleyiş Teorisi

Victor Vroom tarafından geliştirilen teoriye göre, davranış ve performans bilinçli seçimlerin sonucudur ve bu nedenle, bireylerin çaba harcama motivasyonu başarı beklentilerine bağlıdır. Vroom'a göre motivasyon yüksek değer, araçsallık ve beklenti seviyesi olmak üzere üç kaynağa dayanmaktadır. Beklenti, bir kişinin artan çabanın daha yüksek performans sağlayacağına inanma derecesini göstermektedir. Araçsallık, bir kişinin performans ile ödül

arasındaki ilişkiye yönelik algısını ifade etmektedir. Değer ise, bir kişinin belirli bir ödüle verdiği değeri ifade etmektedir. (Ferreira, 2017, s. 62). Beklenti teorisi aşağıdaki dört temel varsayıma dayanmaktadır. Bunlar (Vroom, 1964):

- Bir organizasyona olan ilgi bireysel beklentilere, ihtiyaçlara, motivasyona ve deneyimlere bağlıdır. Bu faktörler, bireylerin organizasyonun taleplerine nasıl yanıt vereceğini belirler.
- Bireyler sergiledikleri davranışlarla ilgili bilinçli seçimler yapma özgürlüğüne sahiptirler. Yaptıkları seçimler esas olarak organizasyondan beklentileri tarafından yönlendirilir.
- Farklı bireyler, yaptıkları seçimlere göre organizasyondan farklı sonuçlar bekler. Örneğin, bazı insanlar iyi maaşlar beklerken, diğerleri iyi performans ve işe adanmışlık için iş güvencesi bekler.
- İnsanların alternatif seçeneklerle karşılaştırıldığında yaptıkları seçimler, arzu edilen sonuçları optimize eden davranışlara odaklıdır.

Teori satış gücü motivasyonu açısından değerlendirildiğine, farklı satış elemanlarının aynı ödül için farklı değerlere sahip olabileceğini; satış yönetimi tarafından belirlenen performans hedeflerinin motivasyon aracı olarak kullanılabilmesi için satış elemanları tarafından ulaşılabilir olarak görülmesinin önemini vurgular. Örneğin yüksek ücret bazı satış elemanları açısından önemli bir değere sahip olurken, diğerleri için daha yüksek ücret daha az değere sahip olabilir.

1.4. Satış Gücü Motivasyon Araçları

Belirlenen performans hedeflerine göre satış yönetimi tarafından satış elemanlarına en etkili motivasyon yöntemleri belirlenmelidir. Motivasyon teorileri incelendiğinde satış elemanlarının genel olarak beklentileri şu şekilde sıralanabilir (Yükselen, 2007, s. 353):

- Takdir ve onaylanma
- Önemli olduğunu hissettirme
- Otorite ve özgürlük
- Bağlanma duygusu
- Üst yönetimle bire bir ilişki kurma fırsatı
- Adil işletme politikası
- Eğitim programlarıyla kendini gerçekleştirebilme fırsatı

- İş güvenliği
- Ücret ve Terfi

Satış elemanlarının yukarıda sayılan beklentilerini karşılamak için satış yönetimi satış toplantıları, satış yarışmaları, teşvik ve terfi programları düzenleyebilir. Satış toplantıları, satış elemanlarını motive etmek için en sık kullanılan yöntemlerden biridir. Satış toplantılarının en önemli rolü iletişimdir. Satış elemanlarının yöneticilerle ve diğer satış personeli ile etkileşim kurmasını ve kendini ekibin bir parçası olarak hissetmesini sağlayarak performans artırıcı etkiye sahiptir (Spiro, Rich, & Stanton, 2008, s. 243).

Satış yarışmaları, kısa vadeli satış performansını iyileştirmek için yaygın olarak kullanılır ve satış gücünün belirli bir amaca yönlendirilmesini sağlayan popüler bir motivasyon aracıdır. Popüleritelerine ve yüksek harcamalar gerektirmelerine rağmen, yarışmaların satış elemanlarını etkili bir şekilde motive edip etmediği ve genel satışları artırıp artırmadığıyla ilgili sorular akademik ve uygulayıcı çevrelerde devam etmektedir. Diğer bir olası olumsuz sonuç ise; başarılı olmasına rağmen yarışma ödülünü alabilecek kadar performansını artıramayan satış personelinin başarısızlık hissine kapılmasıdır. Ayrıca satış elemanlarını daha yüksek satışlar göstermek için yarışma başlayana kadar oyalama ve/veya siparişleri askıya alma (kum torbası) gibi stratejik zamanlama oyunlarına katılmaya yönlendirebilir (Gopalakrishna, Garrett, Mantrala, & Sridhar, 2016, s. 590). Kısa vadede sonuç veren bir motivasyon aracı olan satış yarışmaları için satış yönetiminin söz konusu olumsuzlukları da göz önünde bulundurması gerekir.

İşletmenin esasları belirlenmiş ve liyakate dayalı bir terfi programının olması, satış gücü için önemli bir motivasyon aracıdır (Jobber, Lancaster, & Meunier-FitzHugh, 2019, s. 355). Kariyer gelişim fırsatları ve yükselme beklentileri, çalışanların motivasyonunu artıran önemli etkenlerdir. Yükselme olanağı olabileceğini düşünen bir satış elemanın işine ve işletmesine karşı bağlılığı artacaktır. Başarısı karşılığında terfi alabileceğini bilen satış elemanının özgüveni ve işine karşı şevki artacak ve işletmesine güven duyacaktır. Ayrıca iyi ve adil bir ödüllendirme planının da önemli bir motivasyon aracı olduğu kabul edilmektedir. Finansal ve finansal olmayan ödüller satış elemanlarının motivasyonunu ve bağlılığını artıracaktır (Yükselen, 2007, s. 160).

Motivasyon, başarılı bir satış performansı için tek gereklilik değildir. Satış elemanlarının performans gösterme yeteneğinin yanında bunu yapma motivasyonuna da sahip olması gerekir. Oluşturulan motivasyon programı tüm satış yönetimi programıyla entegre edilmeli ve motivasyon politikaları,

iyi planlanmış ve iyi yürütülen satış yönetimi programının bir parçası olmalıdır (Spiro, Rich, & Stanton, 2008, s. 245).

2. Satış Performansı

Başarılı bir satış gücü, işletmelerin sahip olduğu başarıda kritik öneme sahiptir. Günümüz rekabet ortamında satış elemanlarının performansı ve onları yönetme başarısı firmalara rekabet avantajı sağlamaktadır. Satış performansı, işletmenin belirlediği rol ve sorumluluklar açısından satış elemanının elde ettiği finansal ve finansal olmayan başarıları ifade eder (Wong & Tan, 2016, s. 185). Satış performansı “organizasyonun hedeflerine katkısı açısından değerlendirilen davranış” olarak da tanımlanmakta (Amor, 2019, s. 77); bireysel bazda ve işletme bazında olmak üzere iki şekilde değerlendirilmektedir.

Bireysel düzeyde satış performansı; satış alanında çalışan personelin yönetim tarafından belirlenen bireysel satış hedeflerine ne derece ulaştıkları ile ilgilidir (Udayanaa, Prayekti, & Ardyanc, 2019, s. 191). Kurumsal düzeyde satış performansı ise işletmenin varlığını sürdürmesi, büyümesi ve gelişmesi ile ifade edilmektedir (Wong & Tan, 2016, s. 185).

Alanyazında satış performansı (sales performance) ve satış elamanı performansı (salesperson performance) kavramlarının birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir (Kerr & Marcos-Cuevas, 2022). Bölümde kavram, satış elamanı performansı açısından ele alınacaktır.

2.1. Satış Performans Sorunları

Satış yöneticileri ya hedeflerine ulaşmakta zorlandıkları veya başarısız oldukları için üst yönetim tarafından ya da çok talepkar olduklarını iddia eden satış ekibi tarafından sık sık eleştiriye maruz kalmaktadırlar. Satış yönetiminin yüksek performans gösterememesinin sebepleri; yanlış yönetici seçimleri, yetersiz satış yöneticisi eğitimi, uzun vadeli müşteri ilişkileri odaklılığın eksikliği, satış yöneticilerine güven eksikliği, satış yöneticilerinin değişen koşullara uyum sağlayamaması şeklinde sıralanabilir (Hase & Busch, 2018, s. 59-61):

Yanlış yönetici seçimleri: Başarılı satış elamanları, genellikle bireysel başarı ve kişisel hedeflerine ulaşma ihtiyacı içindir. Başarılı satış yöneticilerinin ise, ekip hedeflerine ulaşmak amacıyla satış personeli yetkilendirme ve onlara koçluk yapma becerisine sahip olması gerekir. Yanlış satış yöneticisi seçimi üretkenlikte düşüşlere, satış ekibi moral bozukluğuna, pazar kaybına ve dolayısıyla ciro sorunları ve daha düşük kâra yol açabilir.

Yetersiz satış yöneticisi eğitimi: Satış ekibi eğitimi kadar satış yöneticilerinin eğitimin de önemi göz önünde bulundurulmalıdır. Satış yöneticileri etkili ve güncel yönetim faaliyetleri konusunda eğitilerek, kazanımlarını astlarına aktarmalı ve çarpan etkisiyle daha fazla başarı elde edebilirler. Dolayısıyla satış yönetimi eğitimi daha üretken bir satış ekibinin oluşmasını sağlayacaktır.

Satış yönetiminin uzun vadeli müşteri ilişkilerine odaklanamaması: Genellikle satış yöneticilerinin ürün ve anlık satış odaklı olması, uzun vadeli müşteri ilişkilerinin gelişimini engellemekte ve müşteri kaybına neden olmaktadır. Bu durum kısa sürede satış cirosunun ve kârın düşmesine neden olacaktır. Ancak satış yönetimi, mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaç ve sorunlarına odaklanırsa uzun vadeli karlı ilişkiler ve karşılıklı fayda sağlayan ilişkiler elde edilecek ve kazan-kazan durumu gelişecektir.

Satış yöneticilerine güven eksikliği: Satış yöneticileri, satış ekibinde bulunan satış elamanlarına rol model olmalıdırlar. Çünkü astlar, çalışma biçimlerinde üstlerini örnek alacak şekilde hareket ederler ve yöneticilerin olumlu/olumsuz davranışlardan etkilenirler. Satış yöneticilerinin başarısı, performansı, görünümü kendi beklentilerinden daha düşük düzeyde ise satış elamanlarında güven sorunu oluşacaktır.

Satış yöneticilerinin değişen koşullara uyum sağlayamaması: Satış yöneticilerinin görevleri, satış faaliyetlerini planlamak, uygulamak ve denetlemektir. Pazar koşullarına bağlı olarak satış yöneticilerinin rolleri de değişmektedir. Satış yöneticileri bir taraftan değişen makro çevre faktörlerini takip etmeli ve bunlara uyum sağlamalı, diğer taraftan da geleneksel yönetim görevlerine ve sorumluluklarına odaklanmalıdır.

2.2. Satış Performansının Değerlendirilmesi

Performans değerlendirmesi, çalışanların ne ölçüde başarılı olduklarını ölçmeyi amaçlayan dinamik bir süreç ve satış yönetimi tarafından uygulanması güç olduğu düşünülen zor bir görevdir. Satış personelinin verimliliğini artırmak amacıyla bireyin başarılarını tespit eder ve bunları önceden belirlenmiş düzeylerle karşılaştırır (Karakuş & Öncel, 2021, s. 1150).

Satış performansı, sonuç performansı ve davranış performansı olarak iki kategoriye ayrılmaktadır. Sonuç performansı; birimler, gelir, pazar payı, kâr marjı gibi satış elemanlarının nesnel ölçümlerine dayanmaktadır. Çoğu satış elamanı önceden belirlenen satış hedeflerine ulaştıklarında tazminatlar yoluyla finansal olarak ödüllendirilir. Bu tür satış sonuçlarına ilişkin veriler verildiğinde satış elamanları nesnel olarak ölçülebilir. Davranış performansı ise öznel nitelikte olup satış görüşmeleri, ekip çalışması, satış

sunumları gibi satış işinin sorumluluklarını yerine getirmek için gerekli olan beceri ve faaliyetlerin gözlenmesiyle değerlendirilmektedir. Satış elemanı performansının tanımlanmasında hem sonuçlar hem de davranışlar dikkate alınmalıdır (Mallin & Ragland, 2017, s. 102).

Performans değerlendirmesi, işletmelerin maddi ve beşeri kaynaklarını etkin ve verimli değerlendirmesini sağlayacaktır. Etkinlik, satış elemanlarının toplam satış veya pazar payı gibi kurumsal sonuçlara katkısını inceler ve “doğru şeyleri yapmak” olarak ifade edilmektedir. Verimlilik ise, işleri “doğru yapmak” olarak belirtilmekte ve etkinlik kadar verimlilik de önem arz etmektedir. (Boles, Donthu, & Lohitia, 1995, s. 32). Başarılı performans değerlendirme yöntemlerinin uygulanması, işletmenin büyümesine, uzun vadeli ve kalıcı başarı elde etmesine katkı sağlayacaktır.

2.2.1. Satış Gücü Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirmesi, spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi ve zamana özgü olmalı; satış elemanının beklenen değere kıyasla ne kadar iş ürettiğini ele almalı; satışların maliyetini korumak veya azaltmak gibi performans yönlerini ölçen maliyet etkinliğini sağlamadır (Kesari, 2014, s. 51). Satış gücü performans değerlendirme süreci aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır (Yükselen, 2007):

- Performans konularının belirlenmesi,
- Performans standartlarının belirlenmesi,
- Gerçek performansın belirlenmesi,
- Performans değerlendirme yönteminin seçimi,
- Sonuçların satış elemanı ile tartışılması,
- Gerekli düzeltici faaliyetlerin başlatılması.

2.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirme yöntemleri geleneksel ve geleneksel olmayan yöntemler olarak iki ana başlıkta toplanmaktadır.

2.3.1. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri

Verimlilik ve üretim ihtiyacının artmasıyla ortaya çıkan klasik performans değerlendirme yöntemlerinden bazıları; Sıralama Yöntemi, Kritik Olay Yöntemi, Grafik Değerlendirme Ölçeği, Zorunlu Dağılım Yöntemi şeklinde sıralanabilir (Keklik, 2018, s. 72).

Sıralama Yöntemi: Bu yöntemde satış elemanları, satış yönetimi tarafından başarı ölçütüne göre sıralanmaktadır. Satış yöneticisi, satış elemanını ve onun göstermiş olduğu performansı bir bütün olarak ele alır. En başarılı görülen satış elemanı en üste, en başarısız görülen satış elemanı en alta yazılarak iyiden kötüye ya da tam tersi şekilde bir sıralama yapılır (Ferecov, 2015).

Kritik Olay Yöntemi: Bu yöneme göre satış yöneticileri, satış personelinin sürekli olarak davranışlarını izler ve aşırıya kaçan olumlu ve olumsuz davranışlarını tespit eder. Gözlenen bu davranışlar, işteki başarı ya da başarısızlığa doğrudan etki ettiğinden dolayı “kritik olaylar” olarak isimlendirilir (Gavcar, Bulut, & Engin, 2006, s. 34).

Grafik Değerlendirme Ölçeği: Bu yöntem, satış elemanlarının bireysel başarılarını değerlendirmek amacıyla kullanılır. Satış elemanlarının kişisel özellikleri, işe ilişkin davranışları ve çıktıları puanlamaya dayalı olarak (çok yetersiz, yetersiz ne yeterli ne yetersiz, yeterli, çok yeterli) sistematik bir şekilde ölçülmektedir. Yöntem ile çok sayıda ölçü kullanılarak performans değerlemesi yapılmaktadır (Keklik, 2018, s. 73).

Zorunlu Dağılım Yöntemi: Bu yöneme göre performans düzeylerinin normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım gösterdiği varsayılmaktadır. Satış yöneticisinin çalışanların performanslarını en yüksekte en düşüğe doğru ölçeğe yerleştirilmesi istenmektedir. Yöntemde yönetici genel bir değerlendirme yapmaktadır (Yükselen, 2007, s. 178).

2.3.2. Modern Performans Değerlendirme Yöntemleri

Çalışanların, müşterilerin ve işverenlerin beklenti ve isteklerine hızlı bir şekilde cevap veren modern performans değerlendirme yöntemleri küreselleşmenin etkisiyle gelişmiştir. Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi, 360 Derece Değerlendirme, Yetkinliklere Dayalı Değerlendirme modern yöntemlerden bazılarıdır.

Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi: Yöneticinin ve çalışanların, hedefleri birlikte tespit ederek ve günlük, haftalık veya aylık gibi belirli periyotlarda söz konusu hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğinin yine birlikte değerlendirilmesi temeline dayanmaktadır (Keklik, 2018).

360 Derece Değerlendirme: Karma değerlemenin yapıldığı bir yaklaşım olan 360 derece değerlendirme yönteminde, çok sayıda insan ve ölçüt kullanılmaktadır. Yöntem, çalışanlar ve yöneticilere kendilerini ve birbirlerini değerlendirme imkânı sağlar. Çalışanların değerlemesini içermekle beraber, yöneticilerin performansının da çalışanlar, astlar ve amirler tarafından

değerlendirilmesini içermektedir. Çalışan performansının yalnızca yöneticinin bakış açısından değerlendirilmemesi, geri bildirim imkânının fazla olması, örgütsel öğrenmeyi geliştirmesi, müşterilerin değerlendirme sürecine katılmasıyla ürün ve hizmet kalitesinin artması ve çok yönlü olması gibi yöntemin önemli üstünlükleri bulunmaktadır (Gavcar, Bulut, & Engin, 2006, s. 35) (Keklik, 2018, s. 75).

Yetkinliklere Dayalı Değerlendirme: Yetkinlik, “bir bireyin veya grubun bir işte mükemmel performans gösterebilmesi için sahip olması gereken bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlenebilir davranışlardır” (Akşirin, 2008). Sistem, bir çalışanın görevini etkili bir şekilde yerine getirebilmesi için sahip olması gereken önemli bilgi, beceri ve tutumun tanımlanmasını içermektedir. Yetkinlikler, işgücü planlama, halef yetiştirme ve performans değerlendirme gibi birçok kurumsal fonksiyonda araç olarak kullanılmaktadır (Keklik, 2018).

Sonuç

Satış gücünün başarısı, yalnızca ürün bilgisi ve satış becerileriyle sınırlı olmayıp, güçlü bir motivasyon yapısına ve etkin performans yönetimine bağlıdır. Motivasyon teorileri, satış elemanlarının farklı beklentilerine uygun araçlar geliştirmek için önemli ipuçları sunar. Etkili performans değerlendirme sistemleri, bu motivasyon unsurlarının ne ölçüde işe yaradığını izlemek ve geliştirmek için vazgeçilmezdir. Bu bağlamda, satış elemanlarının hem içsel hem de dışsal motivasyon kaynaklarıyla desteklenmesi, onların işletmeye olan bağlılıklarını ve satış performanslarını artırmaktadır. Satış yönetiminin, bireysel farklılıkları dikkate alan esnek motivasyon stratejileri uygulaması, uzun vadeli başarıyı beraberinde getirecektir. Etkili performans değerlendirme sistemleri, bu motivasyon unsurlarının ne ölçüde işe yaradığını izlemek ve geliştirmek için vazgeçilmezdir. Ayrıca performans değerlendirme sürecinin objektif, ölçülebilir ve sürekli gelişime açık bir yapıda olması, çalışanların gelişimine katkı sağlarken işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasına da hizmet edecektir. Bu çalışma, satış yönetiminin sadece hedef koymakla kalmayıp, bu hedeflere ulaştıracak insan kaynağını anlamaya, yönlendirmeye ve sürekli gelişim sağlayacak mekanizmalar kurmasına olan gereksinimi açıkça ortaya koymaktadır.

Kaynakça

- Aacquah, A., Nsiah, T. K., Antie, E. N., & Otoo, B. (2021). Literature Review on Theories of Motivation. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 9(5), 25-29.
- Akşirin, Ç. (2008). Yetkinlik Temelli Performans Değerlendirmesi: Sağlık Sektöründen Bir Uygulama. *Verimlilik Dergisi* (2), 35-52., 2, 35-52.
- Amor, N. E. (2019). What Skills Make a Salesperson Effective? An Exploratory Comparative Study among Car Sales Professionals. *International Business Research*, 12(11), 76-93.
- Bayram, A. T. (2024). Uzaktan İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çalışan Deneyimi. K. Kaptangil içinde, *Sanal Dünyada İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 93-108). Ankara: Nobel.
- Boles, J. S., Donthu, N., & Lohtia, R. (1995). Salesperson Evaluation Using Relative Performance Efficiency: The Application of Data Envelopment Analysis. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 15(3), 31-49.
- Ferecov, R. (2015). İnsan kaynaklarını yönetimde performans değerlendirme yöntemleri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8.
- Ferreira, T. S. (2017). Motivational factors in sales team management and their influence on individual performance. *Tourism & Management Studies*, 13(1), 60-65.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gavcar, E., Bulut, Z. A., & Engin, K. (2006). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği). *Yönetim ve Ekonomi*, 13(2), 231-45.
- Gopalakrishna, S., Garrett, J., Mantrala, M. K., & Sridhar, S. (2016). Assessing sales contest effectiveness: the role of salesperson and sales district characteristics. *Marketing Letters*, 27(3), 589-602.
- Hase, S., & Busch, C. (2018). *The Quintessence of Sales: What You Really Need to Know to Be Successful in Sales*. Hamburg: Springer International Publishing.
- Jobber, D., Lancaster, G., & Meunier-FitzHugh, K. L. (2019). *Selling and Sales Management*. New York: Pearson.
- Karakuş, S., & Öncel, M. (2021). Mesleki Tükenmişlik ve Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir İnceleme. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 5(3), 1147-1167.
- Keklik, A. (2018). Performans Değerlemede Klasik Ve Modern Yaklaşımlara Kavramsal Bir Bakış. *Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(2), 65-81.

- Kerr, P. D., & Marcos-Cuevas, J. (2022). The interplay between objective and subjective measures of salesperson performance: towards an integrated approach. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 42(3), 225-242.
- Kesari, B. (2014). Salesperson Performance Evaluation: A Systematic Approach To Refining The Sales Force. *EXCEL International Journal of Multidisciplinary Management Studies*, 4(6), 49-66.
- Khusainova, R., De Jong, A., Lee, N., Marshall, G. W., & Rudd, J. M. (2018). (Re) defining salesperson motivation: Current status, main challenges, and research directions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(1), 2-29.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Mallin, M. L., & Ragland, C. B. (2017). Power-Base Effects on Salesperson Motivation and Performance: A Contingency View. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 24(2), 99-121.
- Peter, P. J., De Jonge, J., & Bakker, A. B. (1999). Specific determinants of intrinsic work motivation, burnout and turnover intentions: a study among nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 29(1360-1369).
- Spiro, R. L., Rich, G. A., & Stanton, W. J. (2008). *Management of a Sales Force*. McGraw-Hill Education.
- Turhan, M. (2020). Satış Gücünün Motivasyonu Bağlamında Finansal, Dolaylı Finansal ve Finansal Olmayan Araçların Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(Armağan Sayısı), 51-70.
- Udayanaa, I. B., Prayekti, P., & Ardyanc, E. (2019). Factors That Influence the Relationship Between Customer Information Quality and Salesperson Performance. *Market-Tržište*, 31(2), 187-207.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Wong, K.-L., & Tan, C.-L. (2016). Influence of Supervisory Control on Salesperson Performance: Examining the Role of Adaptive Selling Behaviour as a Mediator. *Asian Academy of Management Journal*, 21(2), 183-203.
- Yükselen, C. (2007). *Satış Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yapraklı, Ş., & Yılmaz, M. K. (2007). Satış Gücü Motivasyonu-İş tatmini Ölçeklerinin Test Edilmesi ve Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama. *“İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9(3), 62-98.