

**İLAC SEKTÖRÜNDE SATIŞ EKİPLERİNİN YÖNETİCİ, EKİP,
MÜŞTERİ ETKİLEŞİMİNİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİNDE
HEDEF BASKISININ ARACILIK ROLÜ**

Esra Ünsal
181137107

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yüksek Lisans Programı
Danışman: Prof. Dr. Sahure Gonca Telli

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Mayıs, 2020

**İLAC SEKTÖRÜNDE SATIŞ EKİPLERİNİN YÖNETİCİ, EKİP,
MÜŞTERİ ETKİLEŞİMİNİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİNDE
HEDEF BASKISININ ARACILIK ROLÜ**

Esra Ünsal

181137107

Orcid: 0000-0001-6954-3984

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yüksek Lisans Programı

Danışman: Prof. Dr. Sahure Gonca Telli

İstanbul

T.C. Maltepe Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Mayıs, 2020



JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI



ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI

 maltepe üniversitesi	LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ	Doküman No	FR-178
	ETİK İLKE VE KURALLARA	İlk Yayın Tarihi	01.03.2018
	UYUM BEYANI	Revizyon Tarihi	23.01.2020
		Revizyon No	01
		Sayfa	1

28/05/2020

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bulguların sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; çalışmamın Maltepe Üniversitesinde kullanılan "bilimsel intihal tespit programı" ile tarandığını ve öngörülen standartları karşıladığını beyan ederim.

Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.



Esra Ünsal

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın yapılmasında beni yönlendiren ve destekleyen değerli hocam Prof. Dr. Sahure Gonca Telli 'ye, süreç boyunca motivasyonunu esirgemeyen Anabilim Dalı Başkanı Dr. Mürşide Özgeldi 'ye, yüksek lisans eğitimim süresince bilgilerini esirgemeyen değerli Maltepe Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı hocalarıma, araştırmama katılarak beni destekleyen ilaç sektöründe Tıbbi Mümessil ve Bölge Müdürü rollerinde görev yapan tüm çalışma arkadaşlarıma ve sektör çalışanlarına, bana motivasyon kaynağı olan ve desteğini esirgemeyen fedakâr eşime ve çocuklarıma, annem, babam ve kız kardeşime sonsuz teşekkürler.

Esra Ünsal

Mayıs 2020

ÖZ

İLAÇ SEKTÖRÜNDE SATIŞ EKİPLERİNİN YÖNETİCİ, EKİP, MÜŞTERİ ETKİLEŞİMİNİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİNDE HEDEF BASKISININ ARACILIK ROLÜ

Esra Ünsal

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Anabilim Dalı Adı

İşletme Yüksek Lisans Programı

Danışman: Prof. Dr. Sahure Gonca Telli

Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 2020

Günümüzde ilaç sektöründe satış ekipleri firmaların başarılarında önemli rol oynarlar. Bu nedenle satış ekiplerinin iş performansını etkileyen faktörler önemlidir. Burada yapılan çalışmanın temel amacı, Türk ilaç sektöründe faaliyet gösteren ilaç firmalarının satış ekiplerinin yönetici, ekip ve müşteri etkileşimlerinin iş performanslarına etkisinde hedef baskısının aracı rolünü tespit etmeye yöneliktir. Buna yönelik olarak Türk ilaç sektöründe yerli ve yabancı ilaç firmalarında görev yapan satış ekiplerine yönelik bir anket ile yönetici, ekip, müşteri etkileşimleri ile hedef baskısının iş performansına etkisi önce ayrı ayrı incelenmiş, sonrasında da her bir etkileşim alanına hedef baskısı eşlik ettiğinde iş performansının nasıl etkilendiği araştırılmıştır. Bu araştırma sonucunda ilaç sektöründe satış ekiplerinin yönetici, ekip, müşteri etkileşiminin ve hedef baskısının iş performansına etkisinin anlamlı olduğu ve bu etkileşimlerin iş performansı üzerindeki etkisinde hedef baskısının aracı rol oynadığı ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak ilaç sektöründe satış ekiplerinin iş performansına yönelik yapılacak eğitim ve gelişim faaliyetlerinin etkileşim alanlarını geliştirmeye ve hedef baskısını yönetmeye yönelik olması gerektiği anlaşılmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Kişisel Satış, Yönetici, Ekip, Müşteri, Hedef Baskısı, Performans

ABSTRACT

NAME OF THE THESIS

Esra Ünsal
Master Thesis
Department of Business Administration
Business Administration Programme
Thesis Advisor: Prof.Dr. Sahure Gonca Telli
Maltepe University Graduate Education Institute, 2020

Today, sales teams play an important role in the success of companies in the pharmaceutical industry. Therefore, the factors that affect the business performance of the sales teams are important. The main purpose of the study carried out here is to determine the mediating role of target pressure in the effect of sales, management, team and customer interactions of sales teams of pharmaceutical companies operating in the Turkish pharmaceutical industry. For this purpose, a questionnaire for sales teams working in the Turkish pharmaceutical industry, in domestic and foreign pharmaceutical companies, the effect of manager, team, customer interactions and target pressure on business performance was examined separately, and then how job performance was affected when each target area was accompanied by target pressure. As a result of this research, it has been revealed that the effect of sales, manager, team, customer interaction and target pressure on the business performance of the pharmaceutical teams is significant, and target pressure plays a mediating role in the impact of these interactions on business performance. As a result, it is understood that the training and development activities to be conducted for the business performance of the sales teams in the pharmaceutical sector should be aimed at improving the interaction areas and managing the target pressure.

Keywords: Personal selling; manager; team; customer; target pressure; performance

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	ii
ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZ	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLOLAR LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR	xiii
ÖZGEÇMİŞ	xiv
BÖLÜM 1. GİRİŞ	1
BÖLÜM 2. İLAÇ SEKTÖRÜ	3
2.1. İlaç Sektörü	3
2.2. Dünyada İlaç Sektörü	3
2.3. Türkiye’de İlaç Sektörü	5
2.4. Türkiye’de İlaç Sektörünün Yapısı	9
BÖLÜM 3. İLAÇ SEKTÖRÜNDE SATIŞ VE PAZARLAMA	12
3.1. İlaç Sektöründe Tutundurma	13
3.2. Kişisel Satış	13
3.3. Kişisel Satış Süreci ve Aşamaları	14
3.3.1. Potansiyel Müşterileri Belirleme	15
3.3.2. Ziyaret Öncesi Hazırlık	15
3.3.3. Ziyaret	16
3.3.4. Tanıtım ve Sunum	16
3.3.5. İtirazları Karşılama	17
3.3.6. Satışı Kapatma	18
3.3.7. Satış Sonrası Analiz ve Takip	18
3.4. İlaç Sektöründe Satış Ekipleri ve Rollerini	18
3.4.1. Tıbbi Mümessiller ve Bölge Müdürleri	18
3.4.1.1. Özellikleri	19
3.4.1.2. Görevleri	20
3.5. İlaç Sektöründe Satış Yönetimi	22
3.5.1. İlaç Sektöründe Satış Yönetimi Fonksiyonları	23
3.5.1.1. Planlama	23
3.5.1.2. Örgütlenme	24
3.5.1.3. Yönlendirme	25
3.5.1.4. Kontrol ve Değerlendirme	26
3.5.1.5. Motivasyon	28
3.6. İlaç Sektöründe Hedef ve Hedef Baskısı	29

3.6.1. Hedefin Tanımı ve Özellikleri.....	30
3.6.2. Hedef Türleri	30
3.6.3. Hedef Belirleme	31
3.6.4. İlaç Sektöründe Hedef.....	32
3.6.5. İlaç Sektöründe Hedef Baskısı ve Nedenleri.....	33
3.6.6. İlaç Sektöründe Hedef Baskısının Performansa Etkisi	34
BÖLÜM 4. İLAÇ SEKTÖRÜNDE SATIŞ EKİPLERİNİN ETKİLEŞİM ALANLARI	
VE İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ	35
4.1. Satış Ekiplerinde Etkileşim.....	35
4.1.1 Satış Gücü Lideri Ekip Etkileşimi.....	36
4.1.2. Satış Ekiplerinde Ekip Üye Etkileşimi.....	41
4.1.3. Satış Ekiplerinde Müşteri Satış Ekibi Etkileşimi	43
4.2. Satış Performansı	47
BÖLÜM 5. ARAŞTIRMA	48
5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	48
5.2. Araştırmanın Türü ve Yöntemi	50
5.2.1. Araştırmanın Modeli	50
5.2.2. Evren ve Örneklem.....	51
5.2.3. Ölçme Araçları	53
5.2.3.1. Kişisel Bilgi Formu	55
5.2.3.2. Yönetici-Ekip Etkileşimi Ölçeği	55
5.2.3.3. Ekip-Çalışan Etkileşimi Ölçeği.....	65
5.2.3.4. Müşteri-Çalışan Etkileşimi Ölçeği	71
5.2.3.5. İş Performansı Ölçeği.....	78
5.2.3.6. Hedef Baskısı Ölçeği.....	84
5.2.4. Verilerin Analizi.....	91
5.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	92
5.4. Bulgular	92
5.4.1. Araştırma Modelinin Hipotezlerinin Testine Yönelik Bulgular	93
5.4.1.1. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular	94
BÖLÜM 6. SONUÇ	109
EKLER.....	120
KAYNAKÇA.....	133

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1 Örneklem grubunun demografik özelliklerine yönelik frekans ve yüzde dağılımları.....	51
Tablo 2 Pilot çalışma grubunun demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları.....	53
Tablo 3 Yönetici-Ekip Etkileşimi Ölçeğine yönelik KMO ve Bartlett Küresellik testi.....	55
Tablo 4 Yönetici-Ekip Etkileşimi Ölçeğine ilişkin açıklanan toplam varyans.....	56
Tablo 5 Yönetici-Ekip Etkileşimi Ölçeği maddelerine ilişkin döndürülmüş faktör matrisi.....	58
Tablo 6 Yönetici-Ekip Etkileşimi Ölçeğine güvenirlik analizi.....	59
Tablo 7 Yönetici-Ekip Etkileşimi Ölçeği maddelerinin ayırt ediciliklerine ilişkin <i>t</i> testi.....	60
Tablo 8 Yönetici-Ekip Etkileşimi Ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi.....	61
Tablo 9 Ekip-Çalışan Etkileşimi Ölçeğine yönelik KMO ve Bartlett Küresellik testi.....	64
Tablo 10 Ekip-Çalışan Etkileşimi Ölçeğine ilişkin açıklanan toplam varyans.....	64
Tablo 11 Ekip-Çalışan Etkileşimi Ölçeği maddelerine ilişkin döndürülmüş faktör matrisi.....	65
Tablo 12 Ekip-Çalışan Etkileşimi Ölçeğine ilişkin madde analizi.....	66
Tablo 13 Ekip-Çalışan Etkileşimi Ölçeği maddelerinin ayırt ediciliklerine ilişkin <i>t</i> testi.....	67
Tablo 14 Ekip-Çalışan Etkileşimi Ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi.....	68
Tablo 15 Müşteri-Çalışan Etkileşimi Ölçeğine yönelik KMO ve Bartlett Küresellik testi.....	70
Tablo 16 Müşteri-Çalışan Etkileşimi Ölçeğine ilişkin açıklanan toplam varyans.....	71
Tablo 17 Müşteri-Çalışan Etkileşimi Ölçeği maddelerine ilişkin döndürülmüş faktör matrisi.....	72
Tablo 18 Müşteri-Çalışan Etkileşimi Ölçeğine ilişkin madde analizi.....	73
Tablo 19 Müşteri-Çalışan Etkileşimi Ölçeği maddelerinin ayırt ediciliklerine ilişkin testi.....	74
Tablo 20 Müşteri-Çalışan Etkileşimi Ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi.....	75
Tablo 21 İş Performansı Ölçeğine yönelik KMO ve Bartlett Küresellik testi.....	77
Tablo 22 İş Performansı Ölçeğine ilişkin açıklanan toplam varyans.....	78
Tablo 23 İş Performansı Ölçeği maddelerine ilişkin döndürülmüş faktör matrisi.....	79
Tablo 24 İş Performansı Ölçeğine ilişkin madde analizi.....	79
Tablo 25 İş Performansı Ölçeği maddelerinin ayırt ediciliklerine ilişkin <i>t</i> -testi.....	80
Tablo 26 İş Performansı Ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi.....	81
Tablo 27 Hedef Baskısı Ölçeğine yönelik KMO ve Bartlett Küresellik testi.....	83
Tablo 28 Hedef Baskısı Ölçeğine ilişkin açıklanan toplam varyans.....	84
Tablo 29 Hedef Baskısı Ölçeği maddelerine ilişkin döndürülmüş faktör matrisi.....	85
Tablo 30 Hedef Baskısı Ölçeğine ilişkin madde analizi.....	86
Tablo 31 Hedef Baskısı Ölçeği maddelerinin ayırt ediciliklerine ilişkin <i>t</i> -testi.....	87
Tablo 32 Hedef Baskısı Ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi.....	88
Tablo 33 Araştırma ölçekleri arası ilişki katsayıları.....	92
Tablo 34 Yönetici-Ekip Etkileşiminin İş Performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik doğrusal regresyon analizi.....	93

Tablo 35 Ekip-Çalışan Etkileşiminin İş Performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik doğrusal regresyon analizi.....	94
Tablo 36 Müşteri-Çalışan Etkileşiminin İş Performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik doğrusal regresyon analizi.....	96
Tablo 37 Hedef Baskısının İş Performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik doğrusal regresyon analizi.....	97
Tablo 38 Yönetici-ekip etkileşiminin iş performansı üzerindeki etkisinde hedef baskısının aracı rolüne ilişkin çoklu regresyon analizi.....	100
Tablo 39 Ekip-çalışan etkileşiminin iş performansı üzerindeki etkisinde hedef baskısının aracı rolüne ilişkin çoklu regresyon analizi.....	102
Tablo 40 Müşteri-çalışan etkileşiminin iş performansı üzerindeki etkisinde hedef baskısının aracı rolüne ilişkin çoklu regresyon analizi.....	103
Tablo 41 Araştırma hipotezlerinin kabul veya ret olma durumlarına ilişkin özet tablo.	105



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil.2.1.Dünya İlaç Pazarı.....	4
Şekil.2.2.Türkiye İlaç Pazarı.....	5
Şekil.2.3.Referans-Eşdeğer İlaçlar.....	6
Şekil.2.4.Biyoteknolojik İlaçlar.....	7
Şekil.2.5.Tedavi Grupları.....	7
Şekil.2.6.Dış Ticaret.....	8
Şekil.4.1 Darboğaz olarak İletişim.....	35
Şekil 5.1. Yönetici-Ekip Etkileşimi Ölçeğinin faktör yapılanmasına ilişkin öz-değer grafiği.....	57
Şekil 5.2. Yönetici-Ekip Etkileşimi (YEE) Ölçeğinin tek faktörlü 1. Düzey DFA Modeli.....	62
Şekil 5.3. Ekip-Çalışan Etkileşimi Ölçeğinin faktör yapılanmasına ilişkin öz-değer grafiği.....	65
Şekil 5.4. Ekip-Çalışan Etkileşimi (EÇE) Ölçeğinin tek faktörlü 1. Düzey DFA Modeli.....	69
Şekil 5.5. Müşteri-Çalışan Etkileşimi Ölçeğinin faktör yapılanmasına ilişkin öz-değer grafiği.....	71
Şekil 5.6. Müşteri-Çalışan Etkileşimi (MÇE) Ölçeğinin tek faktörlü 1. Düzey DFA Modeli.....	76
Şekil 5.7. İş Performansı Ölçeğinin faktör yapılanmasına ilişkin öz-değer grafiği.....	78
Şekil 5.8. İş Performansı (İP) Ölçeğinin tek faktörlü 1. Düzey DFA Modeli.....	82
Şekil 5.9. Hedef Baskısı Ölçeğinin faktör yapılanmasına ilişkin öz-değer grafiği.....	84
Şekil 5.10. Hedef Baskısı (HB) Ölçeğinin tek faktörlü 1. Düzey DFA Modeli.....	89
Şekil 5.11. Araştırma modeli.....	91
Şekil 5.12.Yönetici-ekip etkileşiminin iş performansı üzerindeki etkisine ilişkin model.....	93
Şekil 5.13. Çalışanların yönetici-ekip etkileşimi puanları ile iş performansları puanları arasındaki ilişki.....	93
Şekil 5.14. Ekip-Çalışan etkileşiminin iş performansı üzerindeki etkisine ilişkin model.....	94
Şekil 5.15. Çalışanların ekip-çalışan etkileşimi puanları ile iş performansları puanları arasındaki ilişki.....	95
Şekil 5.16. Müşteri-Çalışan etkileşiminin iş performansı üzerindeki etkisine ilişkin model.....	96
Şekil 5.17. Çalışanların müşteri-çalışan etkileşimi puanları ile iş performansları puanları arasındaki ilişki.....	96
Şekil 5.18. Hedef baskısının iş performansı üzerindeki etkisine ilişkin model.....	97
Şekil 5.19. Çalışanların hedef baskısı puanları ile iş performansları puanları arasındaki ilişki.....	98
Şekil 5.20. Hipotez H_5 için öngörülen aracı modeldeki ilişkiler.....	99

Şekil 5.21.	Hipotez H_6	için	öngörülen	aracı	modeldeki
ilişkiler.....	101				
Şekil 5.22.	Hipotez H_7	için	öngörülen	aracı	modeldeki
ilişkiler.....	103				



KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AİFD	: Araştırmacı İlaç Firmaları Derneği
GMP	: İyi Üretim Uygulamaları
İEİS	: İlaç Endüstrisi İşverenleri Sendikası
Ar-Ge	: Araştırma Geliştirme
IMS	: Uluslararası İlaç Piyasa Araştırma ve Danışma Firması
EYS	: Eczacı Yerleştirme Sistemi

ÖZGEÇMİŞ

Esra Ünsal
İşletme Anabilim Dalı

Eğitim

<i>Derece Yıl</i>	<i>Üniversite, Enstitü, Anabilim/Anasanat Dalı</i>
Y.Ls.	2020 Maltepe Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
Ls.	2011 Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi İşletme Anabilim Dalı
Ön. Ls.	1990 İstanbul Üniversitesi, Hukuk Fakültesi Adalet Yüksekokulu
Lise	1988 Erenköy Kız Lisesi

İş/İstihdam

<i>Yıl</i>	<i>Görev</i>
2018 -	Ders Saati Ücretli Öğretim Görevlisi. Maltepe Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi
	Uzlaştırmacı. Adalet Bakanlığı Alternatif Çözümler Daire Başkanlığı İstanbul Anadolu Cumhuriyet Başsavcılığı Uzlaştırma Bürosu
2015 - 2017	Freelance Eğitim Danışmanlığı. Sabancı Üniversitesi Yönetici Geliştirme Birimi
2013 - 2014	Pazarlama Hizmetleri Birim Müdürü. Mustafa Nevzat İlaç Sanayi A.Ş
2010 - 2013	Kronik Ürünler İş Birim Müdürü. Mustafa Nevzat İlaç Sanayi A.Ş
2006 - 2010	Tanıtım Müdürü. Mustafa Nevzat İlaç Sanayi A.Ş
2004 - 2006	Eğitim Müdürü. Mustafa Nevzat İlaç Sanayi A.Ş
2000 - 2004	Bölge Satış Müdürü. Mustafa Nevzat İlaç Sanayi A.Ş
1995 - 2000	Bölge Pazarlama Sorumlusu. Mustafa Nevzat İlaç Sanayi A.Ş
1992 - 1995	Tıbbi Mümessil. Mustafa Nevzat İlaç Sanayi A.Ş

Mesleki Birlik/Dernek Üyelikleri

<i>Yıl</i>	<i>Kurum</i>
1996	Üye: Doğal Hayatı Koruma Derneği

Alınan Burs ve Ödüller

<i>Yıl</i>	<i>Burs/Ödül</i>
2018	Maltepe Üniversitesi Eğitim Bursu

Kişisel Bilgiler

Doğum yeri ve yılı	: İstanbul, 1971	Cinsiyet: K
Yabancı diller	: İngilizce (Orta)	
e-posta	: esra.ünsal154@gmail.com	

BÖLÜM 1. GİRİŞ

Günümüz rekabet koşullarında firmalar birbirlerinden daha iyi performans gösterme yarışı içindedirler. Satış ekipleri firmaların ticari başarılarını belirlemede kilit rol oynarlar. Rekabette üstünlük için artık ürün kalitesi ve ürün performansı yeterli gelmemektedir. Günümüzde rekabet gücü firmaların hedeflerini piyasaya taşıyan satış gücü performansına ve bu gücü yönetme kabiliyetine kaymaktadır. Bu durum işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için satış ekiplerinin önemini ortaya koymaktadır. İnsan sağlığına hizmet eden ilaç sektöründe de satış ekipleri müşteriler ile temsil ettikleri firma arasında önemli roldedir. İlaç firmaları satış ekiplerine seçme sürecinden başlayıp, işe alım sürecine kadar geçen aşamalarda ve sonrasında ekiplerini ellerinde tutmaya yönelik büyük finansal kaynaklar aktarmaktadırlar. İlaç sektöründe satış pazarlama ekipleri hedef odaklı çalışan birimler olmaları nedeniyle işletmelerin karlılığında büyük öneme sahiptirler. Satış ekipleri hedefler doğrultusunda çalışırlar. Bu hedeflerin kontrol ve takibi ise yöneticileri tarafından gerçekleştirilir.

İlaç sektöründe satış ekipleri saha çalışanları olarak da adlandırılırlar. Satış ekipleri saha çalışmaları sırasında kişisel satış gerçekleştirirler. Satış ekipleri sorumlu oldukları bölgelerde, sorumlu oldukları ürünlere ilişkin tanıtım ve satış faaliyetlerini gerçekleştirirken yöneticileri, bağlı olduğu ekibi ve sorumlu olduğu müşterileri ile sürekli etkileşim halindedirler. Bu etkileşimler sonuçta bir çıktı oluşturur. Bu çıktılar da satış ekibi performansını etkiler. Bu etkileşimler satış ekibi performansını yönlendirici özelliğe de sahiptir. Herhangi bir aksaklık ya da problemler yaşandığında veya başarılı etkileşimlerde satış ekibi performansı değişim göstermektedir. Üstlenilen hedefler satış ekipleri performansında baskı yaratabilmektedir. Hedef baskısı satış ekiplerinin performansları üzerinde etkilidir.

Bu araştırma ile ilaç sektöründe faaliyet gösteren firmaların başarılarında kilit faktör olduğunu düşündüğümüz satış ekiplerinde yönetici, ekip, müşteri etkileşimlerinin performanslarındaki etkileri ve hedef baskısı durumlarında hedef baskısının aracı rolü irdelenmektedir. Bu çalışma ile ilaç sektörü satış ekiplerinde yönetici, ekip, müşteri etkileşimleri ile hedef baskısının satış ekiplerinin performansını etkileyen bir kavram olarak kavramsallaştırılması hedeflenmiştir. Araştırmamızda sektörde faaliyet gösteren

firmaların başarılarında kilit faktör olduğunu düşündüğümüz satış ekibi performanslarında etkileşimlerin neler olduğu ve bu etkileşimlerin satış performansına etkileri ve sonuçları daha net bir şekilde anlaşılabilir ve satış ekipleri performanslarını daha iyi yönetip geliştirmeye yönelik yöntemler geliştirilebilecektir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde, dünyada ve Türkiye’de ilaç sektörünün konumundan bahsedilerek, ardından tez konusu olan ilaç sektöründe satış ve pazarlama konusuna giriş yapılmıştır. İkinci bölümde ilaç sektöründe tutundurma politikaları, kişisel satış, kişisel satış süreci ve aşamaları, ilaç sektöründe satış ekipleri ve rolleri, satış yönetimi, performans, hedef ve hedef baskısı konularına değinilmiştir. Üçüncü bölümde satış ekiplerinin etkileşim alanlarına ilişkin literatür bilgisi verilmiştir. Dördüncü bölümde ilaç sektöründe satış ekiplerinin yönetici, ekip ve müşteri etkileşiminin performansa etkisi ve hedef baskısının aracılık rolü anket yöntemi ile irdelenmiştir. Bu anket çalışmasına Türkiye ilaç sektöründe faaliyet gösteren ve ciro sıralamasına göre ilk 500 sıralamasında yer alan yerli ve yabancı firmalarda çalışan ve sosyal medya aracılığı ile çevrimiçi kartopu yöntemi örnekleme yolu ile ulaşılan 456 satış ekibi çalışanı katılmıştır. Katılımcılar tıbbi mümessiller ile bölge nüdürlerini kapsamaktadır. Çalışmaya Türkiye’nin değişik bölgelerindeki satış ekipleri dâhil edilmiştir. Araştırma betimsel ve açıklayıcı bir çalışmadır. Böylece; ilaç sektöründe büyük öneme sahip satış ekiplerinin yönetici, ekip ve müşteri etkileşimlerinin performansa etkisi ve hedef baskısının aracılık rolü irdelenmeye çalışılmaktadır.

BÖLÜM 2. İLAÇ SEKTÖRÜ

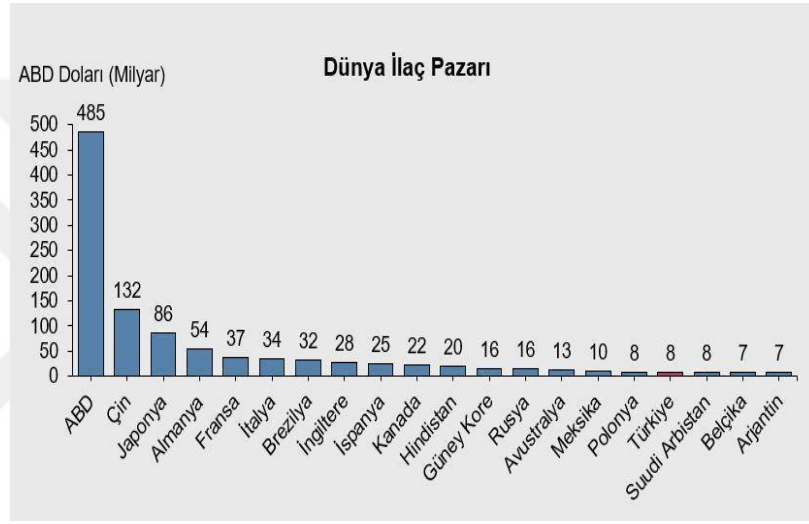
2.1. İlaç Sektörü

İnsan hayatında en temel ihtiyaç olan sağlığa yönelik üretim yapan sektör ilaç sektörüdür. Toplumların en değerli ekonomik gücü sağlıklı bir toplumdur. İlaç sektörü hem üretim, hem de ticari kapasitesiyle dünya ekonomisinin en kritik sektörlerinden biridir. Gelişen teknoloji, insanların kaliteli yaşam beklentisindeki artış, değişen çevresel koşulların yaşam üzerindeki etkisi sonucu çeşitlenen hastalıklar gibi etkenler bu sektörü çok dinamik bir yapıya büründürmüştür. İlaç sektörü aynı zamanda ülkeler için geliştirilmesi gereken stratejik bir sektördür. Bilim ve teknolojiadaki gelişmelere paralel olarak ilaç sektöründeki gelişmeler de hızla artış göstermektedir. Bu sayede ilaçlara erişim artarken, ortalama insan ömrü beklentisi de her geçen gün uzamaktadır. Henüz, bazı hastalıkların kesin tedavisi mümkün olmasa da hastaların daha kaliteli bir ömür sürmesini sağlayacak gelişmeler sağlanmaktadır. İlaç sektörünün insan hayatındaki önemi nedeniyle, sektör çok ciddi gözetim ve denetim altındadır. Artan dünya nüfusu ve uzayan insan ömrü sayesinde, ilaç sektörüne olan talep de istikrarlı bir şekilde artmaktadır. Aynı zamanda teknolojik gelişmeler, genetik araştırmalar ve büyük veri gibi yöntemler bazı hastalıklarda önleyici tedavilerin ortaya çıkmasını sağlarken, bu hastalıklardan kaynaklı ilaç talepleri de azalabilmektedir (Sektörel Bakış, 2018).

2.2. Dünyada İlaç Sektörü

Dünyada nüfus artışı ve bu artış içinde yaşlı nüfusunun artması, insan ömrünün uzamasıyla ilerleyen yaşlarda kronik hastalıklarla karşılaşma riskindeki artış, değişen demografik ve sosyo ekonomik yapı, değişen beslenme alışkanlıkları ve hareketsiz yaşam tarzı hastalıkların çeşitlenmesine ve sağlık hizmetlerine ihtiyacın artarak devam edeceğine işaret etmektedir. Bu durum ilaç sektörünü yukarıdaki özelliklerine istinaden dünyada stratejik sektörler arasında konumlandırmıştır. Küresel ilaç pazarı 2018 yılında %5 büyümeye göstererek 1trilyon 200 milyar dolar hacme ulaşmış ve son on yıldır yıllık ortalama %4,2

olarak büyüme kaydetmiştir. Önümüzdeki dönemlerde de bu büyümenin devam etmesi ve ilaç sektörünün 2023 yılında 1,5 trilyon 500 milyar doları aşan bir pazara ulaşacağı öngörülmektedir. Küresel ilaç sektörü liderliğini ABD devam ettirmektedir. İlaç harcamalarında ABD'yi Çin ve Japonya izlemektedir. 2018 yılı sonunda 1trilyon 200 milyar dolar hacme ulaşan küresel ilaç pazarının %90'ını bu pazarda en yüksek payı bulunan on ülke oluşturmaktadır. Türkiye bu pazar içinde 17. sıradadır. İlaç sektörünün önümüzdeki dönemde de hızla büyümeye devam edeceği öngörülmektedir. Dünya Sağlık Örgütü'nün mevcut liste fiyatları ile projeksiyonuna göre, sektörün önümüzdeki beş yıl içinde %3 ile %6 arasında büyümesi öngörülmektedir (İlaç Sektörü, 2019).



Şekil.2.1.Dünya İlaç Pazarı

Kaynak: IQVIA, İEİS <http://ieis.org.tr/ieis/tr/sektorraporu2018.E.T:4/11/2019>

İlaç sektörünün hem orijinal ilaçlara hem de jenerik ilaçlara ihtiyacı vardır. Tüm dünyada sağlık harcamalarındaki artış, geri ödeme kurumlarının titizliğini artırmıştır. Bu nedenle, akılcı ilaç kullanımı, jenerik ilaçları kullanmaya teşvik, koruyucu tedaviye yönelik bilinçlendirme, reçete yazımı ile ilgili düzenlemeler gibi bir dizi önlemler alınmıştır. Dünyada ilaç satışının en yüksek olduğu tedavi grubu onkoloji ilaçlarıdır. Dünyada geliştirilen yeni ilaçlar ve tedavi yöntemleri ile 1980'lerden günümüze kanser hastalarının teşhisten sonraki 5 yıl olan yaşam süresi %80 artmıştır. Beslenme alışkanlıklarının değişimine paralel olarak hızla artmaya devam eden diyabet ve küresel ısınmaya bağlı olarak solunum ilaçları da en çok kullanılan tedavi grupları arasında yer almaktadır. Araştırmacı İlaç Firmaları Derneği Vizyon 2023 Raporu verilerine göre; 1900- 2000 yılları arasında ABD'de ortalama yaşam ömrü % 66 artmış ve % 78'e ulaşmıştır ve bunda yeni ilaç ve tedavilerin etkisinin %40 olduğu görülmüştür. Yine yeni ilaçlar sayesinde ABD'de

HIV/AIDS hastalığından ölüm oranı %40 oranında azalmıştır (AİFD Vizyon 2023 Raporu, 2012). Bütün bunlar dünya ilaç sektörünün çok daha önem kazanacağını da göstermektedir.

2.3. Türkiye’de İlaç Sektörü

Türkiye ilaç sektörü, uzun yıllara varan geçmişi, üretim deneyimi, nitelikli insan gücü ve ileri teknolojiye dayanan yapısıyla ülkemizin en gelişime açık ve en stratejik sektörlerinden birisidir. İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası Türkiye İlaç Sektörü 2018 raporu verilerine göre: Türkiye’de ilaç sektöründe faaliyet gösteren yaklaşık 500 firma, uluslararası standartlarda üretim yapan 81 ilaç ve 11 hammadde üretim tesisi bulunmaktadır. Ülkemizde ilaç sektöründe 35 binden fazla çalışan istihdam edilmektedir. İlaç sektörü ülkemizde 11 binden fazla ürünü iç pazara sunarken, 160’tan fazla ülkeye de ihracat gerçekleştirmektedir. Türkiye İlaç Pazarı 2018 yılında % 26,1 büyüme ile 30,94 milyar TL’ye ulaşmıştır. Bu büyümede pazara giren yeni ürünler, fiyat artışları, yüksek fiyatlı ürünlere kayan satış hacmindeki değişim ve kutu artışından kaynaklanan büyüme etken olmuştur. Kutu bazında ise %3,6 artış ile 2,30 milyar kutu satış gerçekleşmiştir. 2010-2018 yılı verileri incelendiğinde sektörün büyüme trendi içinde olduğu dikkat çekmektedir. İlaç pazarı 2010 yılında 1.62 milyar kutu iken, dönem içinde %42,3 artışla 2018 yılında 2,30 milyar kutuya ulaşmıştır. Bu büyümede sağlık hizmetlerine ulaşımındaki kolaylık, ortalama insan ömründeki uzama ve yaşlanan nüfus etkili olmuştur. Türkiye ilaç pazarı 2019 verileri incelendiğinde ise; Haziran 2019’dan geriye dönük 12 ay sonu itibarıyla 35,5 milyar TL’ye, kutu satışlarında ise 2,3 milyar kutu satışına ulaşmıştır.

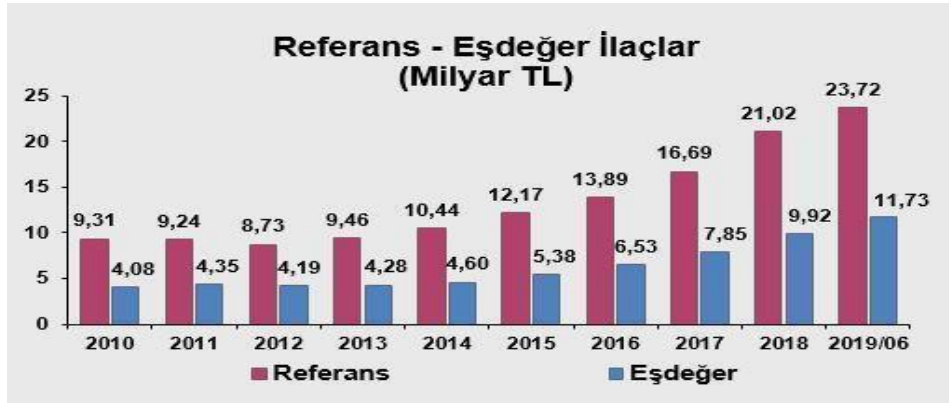


Şekil.2.2. Türkiye İlaç Pazarı

Kaynak: IQVIA, İEİS <http://ieis.org.tr/ieis/tr/sektorraporu2018.E.T:4/11/2019>

2010 yılında sektörde faaliyet gösteren firma sayısı 441 iken, 2018 yılında bu rakam 488 'e ulaşmıştır. 109 olan çokuluslu firma sayısı da 2018'de 130'a yükselmiştir. Bu süre aralığında 26 yerli firma sektöre girmiş ve yerli firma sayısı 358 olmuştur. 2010 yılında pazarın %90'ını 50 firma oluştururken, 2018'de bu oran 66'ya yükselmiştir. Bu firmalar içinde çokuluslu firmaların payı %69'dur. Türkiye ilaç pazarının yapısını referans ve eşdeğer ilaçlar oluşturmaktadır (Türkiye İlaç Sektörü 2018 Raporu, 2019). Bütün bu verilere göre Türkiye İlaç Pazarı büyüyen ve büyümeye devam edecek bir yapıya sahiptir.

Pazarın büyüklüğünde referans ilaçlar belirleyici rol almaktadır. “Referans ilaç, inovatör firma tarafından geliştirilerek, patent koruması altında pazara verilen ilk üründür. Koruma süreleri bittikten sonra bu ürünler referans alınarak eşdeğer ilaçlar üretilir” (İEİS, 2019). İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası Türkiye İlaç Sektörü 2018 raporu verilerine göre; referans ilaç pazarının büyüklüğü 2018 yılında 21,02 milyar TL'ye; eşdeğer ilaç pazarı 9,92 milyar TL'ye ulaşmıştır. Eşdeğer ilaç pazarı 2015 yılından bu yana referans ilaçlara karşı pazar payını artırarak 2010-2018 arası dönemde kutuda %57,7'lik artış gerçekleştirmiştir. 2018 yılında referans ürünlerin TL bazında %74'ünü ithal ürünler oluştururken, eşdeğer ürünlerin ise tamamını yurt içinde üretilen ürünler oluşturmuştur. Referans ilaç pazarı, Haziran 2019 'da 12 aylık dönemde 23,72 milyar TL'ye, Eşdeğer ilaç pazarı ise, 11,73 milyar TL ye ulaşmıştır.



Şekil.2.3.Referans-Eşdeğer İlaçlar

Kaynak: IQ VİA, İEİS İEİS <http://ieis.org.tr/ieis/tr/sektorraporu2018.E.T:7/11/2019>

Gelişen teknoloji ve insan sağlığına verilen öneme paralel olarak, tüm dünyada bitkisel ya da kimyasal kaynaklı ilaçlar yerini biyoteknolojik ilaçlara bırakmıştır. Dünyada biyoteknolojik ilaçların kullanım oranı artmaya başlamış ve %20'lere ulaşmıştır. Türkiye

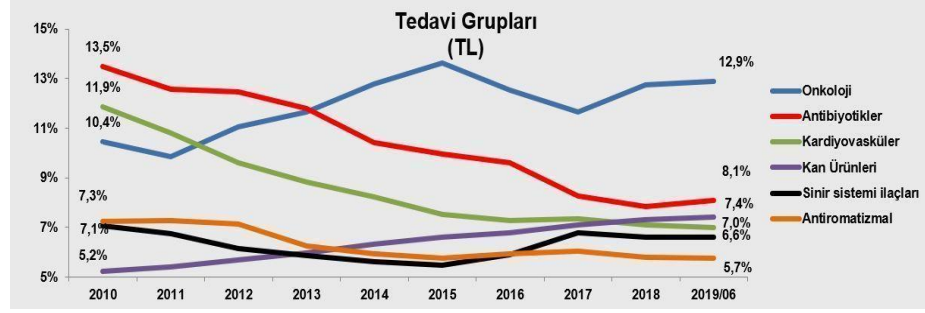
için de benzer bir durum söz konusudur. Biyoteknolojik ilaçlar canlı sistem ve organizmalar kullanılarak üretilen ilaçlardır. Referans biyoteknolojik ilaçlar, inovatör firma tarafından pazara sunulan ilk üründür. Patent süreleri bittikten sonra biyobenzer ilaçlar üretilmektedir. Biyobenzer ilaçlar ise; referans biyoteknolojik ürünlerle kaliteleri, etkinlikleri ve güvenilirlikleri açısından denkliği onaylanmış, ancak geliştiren firmanın kendi geliştirme ve üretim yöntemlerini kullanarak geliştirilen ilaçlardır. Türkiye’de 2018 yılında 107 marka altında referans biyoteknolojik ve 23 marka biyobenzer ilaç bulunmaktadır. Biyobenzer ilaçlardan 7 markanın üretimi Türkiye’de yapılmıştır. Biyoteknolojik ilaçların 2018 pazarı içinde 5,4 milyar TL ile %17,6 ‘lık payı vardır. 2019 yılında da Haziran ayı itibariyle geriye dönük 12 ayda pay 6,1 milyar TL ile %17,4 olmuştur. Bu payın 5,7 milyar TL ‘sini referans biyoteknolojik ilaçlar oluşturmaktadır. Biyobenzer ilaçların bu pay içindeki oranı ise 434,2 milyon TL’dir. Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de ilaç sektörünün geleceğine yön verecek alan biyoteknolojik ilaçlardır.



Şekil.2.4.Biyoteknolojik İlaçlar

Kaynak: IQ VIA, IEİS <http://ieis.org.tr/ieis/tr/sektorraporu2018.E.T:4/11/2019>

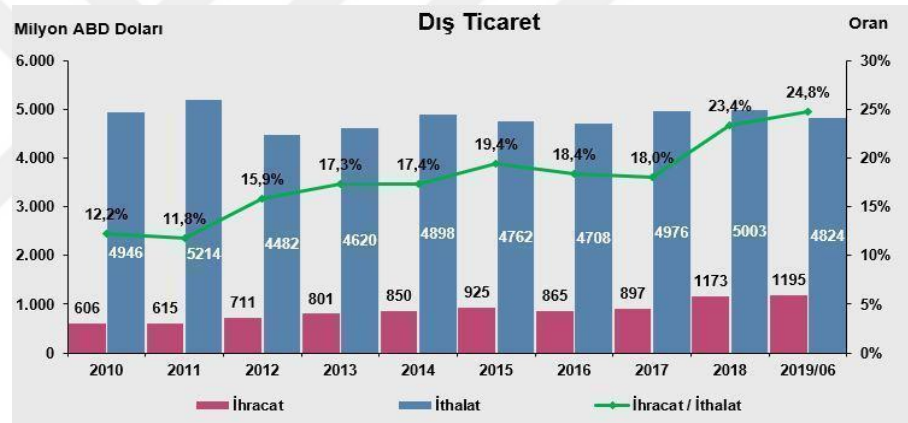
Türkiye ilaç pazarı tedavi grupları bazında incelendiğinde ise; onkoloji ilaçlarının %12,8 pay ile değer bazında 2018 yılında da en çok satışa sahip tedavi grubunu oluşturduğu görülmektedir. Haziran 2019 geriye dönük son 12 aylık veriler incelendiğinde de %12,9 pay ile en çok satışa sahip tedavi grubu olmaya devam etmektedir (Türkiye İlaç Sektörü 2018 Raporu, 2019).



Şekil.2.5.Tedavi Grupları

Kaynak: IQVIA, İEİS <http://ieis.org.tr/ieis/tr/sektorraporu2018.E.T:4/11/2019>

Türkiye’de ilaç sektörünün dış ticareti incelendiğinde; Avrupa Birliği, Ortadoğu ülkeleri, Kuzey Afrika ve Bağımsız Devletler Topluluğu başta olmak üzere Haziran 2019 geriye dönük son 12 aylık verilerle 160’dan fazla ülkeye ihracat gerçekleştirilirken, dış ticaret 1,2 milyar TL’ye ulaşmıştır.



Şekil.2.6.Dış Ticaret

Kaynak: TÜİK, İEİS <http://ieis.org.tr/ieis/tr/sektorraporu2018.E.T:4/11/2019>

İlaç sektöründe Ar-Ge yeni bir molekülün keşfini veya mevcut moleküller üzerinde geliştirilen yeni teknolojiler, farklı formülasyon ve farklı kombinasyonlarla inovatif eşdeğer ürünler çıkaran klinik çalışmaları içermektedir. Türkiye’de İlaç Sektörü 2019 Mayıs ayında 32 adet olan Ar-Ge merkezi ile ülkemizde sanayi gelişimine katkı sağlayacak öncelikli sektörlerden biridir. Bu sayede ithalatına bağımlı olduğumuz ürünlerin ülkemizde üretimi gerçekleştirilebilecektir. Bu da ülkemiz için hem ekonomik hem de stratejik öneme sahiptir. Ülkemizde ilaç endüstrisi, uzun yıllara dayanan geçmişi ile yüksek üretim teknolojisi ve kapasitesine sahiptir. Uluslararası standartlarda 81 adet üretim, 11 adet hammadde tesisi vardır. Yurtiçi üretimdeki yerleşme politikası önemli bir gelişmedir. Bu sayede sahip

olunan teknoloji ve kapasite değerlendirilerek yurt içinde üretim sağlanmakta yeni teknolojilere yatırım yapılarak kapasite kullanımı ve istihdamı artırılmaktadır. Küresel firmalarla yapılan üretim anlaşmaları bu ürünlerin ihracatını da kapsadığı için ihracat artmakta bu durum dış ticarete de olumlu katkı sağlamaktadır. Yüksek denetim ve gözetimin olduğu ilaç sektöründe sektörün fiyatlama politikalarına kamunun müdahalesi ile 2004 yılından itibaren referans ilaç sistemi uygulaması başlamıştır. Bu uygulama ile ilaç fiyatları, ilgili ürünün, Fransa, İtalya, İspanya, Portekiz ve Yunanistan'daki depoculara satış fiyatının en ucuz olanının referans fiyat olarak alınması suretiyle belirlenmektedir. Eğer ilgili ürün bu ülkeler dışında bir ülkede imal veya ithal edilmiş ise, referans ülke fiyatlarının altında bir depocu fiyatı var ise; depocuya satış fiyatı düşük olan ülkedeki fiyat referans olarak alınmaktadır. Fiyatlandırmada kullanılacak Euro kuru ise her yıl Fiyat Değerleme Komisyonu tarafından ilan edilir (İEİS, 2019).

Türkiye'de sağlık turizmindeki artış, mülteci nüfusundaki artış, yaşlanan nüfus ile kronik ilaçların tüketimindeki artış ve önleyici ilaç kullanımındaki artışın sektörün büyümesini devam ettireceğini göstermektedir. Böylelikle pazardaki rekabet kısışarak devam edecek ve sektörde, teknoloji üstünlüğü ve satış gücü başarısı yakalayan firmalar ileride olmaya devam edeceklerdir.

2.4.Türkiye'de İlaç Sektörünün Yapısı

İlaç sektörü denildiğinde temelde üç zincirden bahsetmek gerekir.

- İmalat
- Dağıtım
- Tüketim

Bunlardan ilki ilacın üretiminin yapıldığı imalat sektörüdür. Bu grupta ilaç hammaddesi üreticileri ile yardımcı mamullerin üretildiği kimya sanayii ile mamul ilacı üretildiği ilaç firmaları yer alır. İlaç üretim tesisleri hammadde ve yardımcı maddeler yardımıyla çeşitli dozlarda farmasötik şekilleri üreten, ambalajlayan ve dağıtımına hazır hale getiren tesislerdir.

Üretimden çıkan ürünlerin kullanıcıya ulaştırıldığı sektör dağıtım sektörüdür. Dağıtım sektöründe toptan satış ecza depoları tarafından gerçekleştirilmekte ve eczaneler aracılığıyla perakende olarak ilaç sektöründe son tüketici olan hastaya ulaştırılmaktadır.

Türkiye’de ecza depoları özel girişim ya da eczacı ortaklıklarıyla kurulmuş kooperatiflerden oluşmaktadır. İlaç ve ecza depolarının, üç temel rolü vardır (Abacıoğlu, 2009);

- a. *“Üretici ve/ veya İthalatçı firmalar ile eczane ve hastalar arasındaki tedarikçilik işlevini yerine getirmek,*
- b. *İlaçların tüketiciye güvenli ve istenilen kalitede sunumunu temin etmek*
- c. *Hatalı, sahte ve bozulmuş ürünlerin, gereken koşullarda geri çekilmesini sağlamaktır. Bu fonksiyonların sürdürülmesi uluslararası bir standardizasyon olan "İyi Dağıtım Uygulamaları" ölçütlerine göre düzenlenmektedir.”*

İlaç sektöründe tüketici hastadır. Hastanın ilaç seçiminde rolü ve etkisi yoktur. İlaç seçimini doktor ve eczacılar belirler. Tüketim de isteğe bağlı değildir. Hastanın ilaca olan ihtiyacı fiyattan da etkilenmez. Aynı zamanda hastaların bu ürünleri tüketmesini sağlayan doktor ve eczacılar da bu sektör içinde bir alt grup oluşturmaktadır. Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumu 2019 verilerine göre; Türkiye’de 25.000 üzerinde eczane vardır. 6197 sayılı Eczacılar ve Eczaneler Hakkında Kanun ile 12.04.2014 tarihli ve 28970 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren “Eczacılar ve Eczaneler Hakkında Yönetmelik” hükümleri gereğince eczane açma ile ilgili yeni düzenlemeler getirilmiştir. Bu düzenlemeler ile eczacılar, Eczacı Yerleştirme Sistemi (EYS) ile başvuru üzerinden eczane açabilecekleri yerleri tespit edilebilmektedir. Türkiye İstatistik Kurumu’ndan alınan bilgiler doğrultusunda her 3.500 kişiye bir eczane olacak şekilde ilçe bazında eczane kontenjanları belirlenmektedir. Aynı zamanda sistem tarafından hesaplanan eczacı yerleştirme puanı ve eczacı ihtiyacı temel alınarak uygun bölgeler belirlenmektedir (T.C.Sağlık Bakanlığı Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumu, 2019).

Görüldüğü üzere ilaç sektörü aynı anda birçok sektörün girdi sağladığı karmaşık bir yapıdan oluşmaktadır. İlaç tüketicisi, hastalık tanısı konulmuş ve tedavi kararı doktor reçetesi ile belirlenmiş hastadır. Hasta tüketici olarak reçetesini, eczaneden temin etmektedir. Türkiye’de ilacın hasta tarafından tüketimi ile ilgili iki temel geri ödeme mekanizması vardır: Birincisi; hastanın ilaç bedelini tümüyle kendisinin ödeyip, ilaca ulaşmasıdır. Diğeri ise, sosyal güvenlik kapsamı altında, sigorta kurumu aracılığıyla ilaca ulaşımıdır. Sigorta, tedavi giderlerinin ya tümünü karşılamakta ya da hasta katkı payı

ödemek koşuluyla, giderlerin bir kısmına katılmaktadır. Sosyal Güvenlik Kurumu ile eczaneler arasında Türk Eczacılar Birliği aracılığıyla yapılan anlaşmalarla tüketiciye düzenlenen ilaç satışı işlemleri, Sağlık Bakanlığı ve Maliye Bakanlığınca ortaklaşa düzenlenen geri ödeme ilaç listelerine uygun olarak gerçekleştirilmektedir. Türk ilaç sektöründe faaliyet gösteren dört tip firma vardır. Birincisi, Ar-Ge yapamayan, jenerik ilaç üretimi yapan küçük ya da orta ölçekli ulusal firmalar. İkincisi, Ar-Ge yapabilen ulusal veya uluslararası jenerik firmalar. Üçüncüsü, çokuluslu, küresel pazarda büyük paylara sahip Ar-Ge yapabilen uluslararası firmalar. Dördüncüsü ise; özellikle son yıllarda sayısı hızla artış gösteren biyoteknoloji firmalarıdır.

Türkiye’de ilaç sektörüne ilişkin satış verileri Intercontinental Marketing Services (İMS) adı verilen uluslararası ilaç piyasa araştırma ve danışma firması tarafından sunulmaktadır. İMS’in uluslararası ve ulusal düzeydeki ilaç piyasalarına ilişkin sunduğu aylık ve yıllık raporlar sektörün analizi bakımından en kapsamlı kaynaklardandır. Rekabetin çok yoğun olduğu sektörde İMS verileri satış ekiplerine yol gösterici olmaktadır. Aynı zamanda bu veriler performans izleme, yeni ürün pazarlarını keşfetme, pazar potansiyeli ve hedef belirleme gibi sektördeki pek çok değerlendirmelerde temel alınmaktadır (Abacıoğlu, 2009). Türkiye’de ilaç tanıtım faaliyetleri “Beşeri Tıbbi Ürünlerin Tanıtım Faaliyetleri Hakkında Yönetmelik” çerçevesinde gerçekleştirilir. Bu yönetmelik ilaç tanıtımı sırasında firmaların uyması gereken kuralları kapsar. ‘*Bu Yönetmelik, 14.5.1928 tarihli ve 1262 sayılı İspençiyari ve Tıbbi Müstahzarlar Kanunu ile 11.10.2011 tarihli ve 663 sayılı Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin 27 ve 40 ncı maddelerine dayanılarak hazırlanmıştır*” (Beşeri Tıbbi Ürünlerin Tanıtım Faaliyeti Hakkında Yönetmelik, 2019).

BÖLÜM 3. İLAÇ SEKTÖRÜNDE SATIŞ VE PAZARLAMA



3.1. İlaç Sektöründe Tutundurma

Küreselleşen dünyada artan rekabet koşulları nedeniyle, pazarlamanın ve tutundurma faaliyetlerinin önemi bir kat daha artmıştır. Kotler ve Keller’a göre pazarlama; “Bireysel ve sosyal ihtiyaçları belirlemek ve karşılamaktır” (Kotler & Keller, 2018).

Drucker’a göre “Pazarlama o kadar temeldir ki, ayrı bir fonksiyon olarak düşünülemez. O, nihai sonucu açısından, yani müşteri bakış açısıyla işin tümüdür” (Drucker, 2003). Yine Drucker’a göre; “Bir işletmenin iki temel işlevi vardır: Pazarlama ve İnovasyon” (Swaim, 2011). İşletmelerin tüketicinin istek ve ihtiyaçlarına yönelik uygun ürünleri, uygun fiyatla, uygun dağıtım kanallarıyla pazara sunsa bile, bu ürünlerin tanıtımını yapmıyorsa, tüketiciyi ürünün sunduğu yararlar konusunda ilgilendirmiyorsa pazarlama programının başarısından söz edilmeyecektir. Pazarlama karması, 4P adı verilen ‘ürün (product), fiyat (price), yer/dağıtım (place), tutundurma (promotion)’ elemanlarından oluşan karmadır. Pazarlama iletişimi, işletmelerin hedef pazarda alıcılarla iletişim kurarak, bilgilendirme yaptıkları ve işletme yararına değişiklik yaratacak mesajları ilettiği pazarlama çabalarıdır. Bu çabalar tutundurma karması içinde yer almaktadır. İletişim çabalarında amaç, alıcıyı ikna ederek eyleme geçirmektir. Bu amaçla; reklam, kişisel satış, satış tutundurma, halkla ilişkiler, etkinlik ve deneyimler, online ve sosyal medyada pazarlama, mobil pazarlama, doğrudan pazarlama ve ağızdan ağıza pazarlama gibi araçlardan yararlanılır (Yükselen, 2017).

Tüm iletişim kanalları ile marka bilinirliği yaratma, marka imajı oluşturma çabası vardır ve bu sayede firmalar çabalarını birçok fayda sağlamasına rağmen kişisel iletişimin gerekli olduğu sektörlerden biridir. İlaç Sektöründe ürünlerin tanıtımı için kullanılan iletişim aracı genelde kişisel satıştır .

3.2. Kişisel Satış

Kişisel satış iknaya dayalı, satıcı ile alıcının yüz yüze geldiği iletişim biçimidir. Özellikle, özellikli ürünlerin satışında veya yoğun rekabetin olduğu ürünlerin satışında tercih edilen iletişim aracıdır. Kişisel satış, satıcının satış yerinde veya alıcının ortamında gerçekleşir (Önce, 2015).

Çelik ve Şimşek'in tanımına göre ise : "Kişisel satış, pazarlama görevlisinin var olan ya da hedeflenen müşteriler ile doğrudan ve sözlü olarak satış işlemine geçmesi yöntemidir" (Çelik & Şimşek, 2012).

Kişisel satış, iknaya dayalı bir iletişim süreci olup, amaç satın alma kararı üzerinde bir etki yaratmaktır. Bu iletişimi ilk başlatan kaynak satış gücüdür. Satış gücü iknaya yönelik mesajını beden dilini ve yardımcı materyallerini kullanarak alıcıya iletir. Alıcı mesajı alır, değerlendirir ve geri bildirimde bulunur. Bu çerçevede 'kişisel satış, kişisel iletişim aracılığıyla alıcıların ikna edilmesine yönelik çabalar toplamı' olarak da tanımlanabilir (Okay vd. 2005).

Özetle bir tutundurma karması olarak kişisel satış, ürün ya da hizmetleri satmak amacıyla, alıcıyı bilgilendirme, geribildirim alma, alıcının satın alma kararında etki yaratma ve iknaya yönelik yüz yüze iletişim yöntemidir.

3.3. Kişisel Satış Süreci ve Aşamaları

Kişisel satış bir süreçtir. Bu süreçte iletişim satıcılar ile alıcı (müşteri) arasında gerçekleşmektedir. Amaç bir ürün ya da hizmeti satmaktır. Bu çerçevede 20. Yüzyılın başından beri çok az şey değişmiştir. Gelişmiş satış sürecinde odak, ilişkinin yaratılması ve ürün ya da hizmetin satılmasıdır. Bu da, daha fazla müşteri yönelimli olarak, uzun vadeli ilişkilerin kurulması ve güven oluşturulmasını gerektirir (Moncrief & Marshall, 2005). Satıcılar sektörlere göre satış temsilcisi, satış uzmanı, satış yöneticisi, pazarlama yöneticisi gibi farklı isimler ile adlandırılırlar. İlaç sektöründe satıcılar tıbbi mümessil, tıbbi satış Mümessili, tıbbi satış uzmanı, tıbbi tanıtım temsilcisi gibi unvanlar alırlar. Sektörde en yaygın kullanılan "tıbbi mümessil" unvanıdır. Ülkemizdeki uygulamalar gereği ilaç sektöründe tüketici hasta olmasına rağmen hastaya doğrudan tanıtım yapılamamaktadır. İlacın hastaya tanıtımını yapmak yasalarla sınırlandırılmış olduğu için alıcı doktor ve eczacılardır. Tıbbi mümessiller doktor ve eczacılara ürünlerinin tanıtımını yaparak marka imajı yaratır ve markasının doktor tarafından hastaya reçetelenmesine katkı sağlarlar. Reçete eczaneye gider ve eczacı tarafından değiştirilmeden hastaya ulaştırılmasını sağlamak yine tıbbi mümessilin görevleri arasındadır. İlaç sektöründe satış doktor tarafından reçetelenen ilacın, eczacı tarafından değiştirilmeden hastaya ulaştırıldığında gerçekleşmektedir. Kişisel satış süreci bir dizi basamaklardan oluşur. Başarılı bir satış için bu basamakların izlenmesi son derece önemlidir. Bu basamaklar (Kotler & Keller, 2018, s. 651):

Potansiyel müşterileri iyi bir araştırma ile belirleme, belirlenmiş müşterilere yönelik ürün ve müşteri bilgilerini içeren hazırlık aşaması, ziyareti gerçekleştirme, ziyaret sırasında müşterinin ihtiyacını belirleyerek ürünün tanıtımı yapma ve sunum. Sunum sırasında mesajları iletme, ürünün müşteriye sunacağı yararların üzerinde durma ve geri bildirim alma. Sunum sırasında müşterinin olası itirazlarını karşılama, müşteriyi harekete geçirerek satışı kapatma ve satış sonrası sonuçları analiz ederek takip işlemlerini yapmaktır.

3.3.1. Potansiyel Müşterileri Belirleme

Kişisel satışta ilk basamak müşterileri belirlemek ve belirlenen müşteriler arasından potansiyel müşterileri seçmektir. Potansiyel müşterileri belirlemek için başvurulacak kaynaklar sektörlere göre farklılık gösterir. İlaç sektöründe müşteri kitlesi doktor ve eczacılardan oluştuğu için bu sektörde müşteri kayıtlarını oluşturmak son derece kolaydır. Tüm sağlık kurumlarından tıbbi mümessiller aracılığı ile ihtisaslara göre alınan doktor listeleri ilgili firma tarafından müşteri kayıt ve takip programlarına kaydedilir. Yine firma tarafından eczane Listesi Türk Eczacılar Birliği, Eczacılar Odası ya da IMS gibi servis sağlayıcı firmalar tarafından temin edilerek firma sistemine kaydedilir. Bir bölgenin sorumluluğuna atanan tıbbi mümessil elinde o bölgeye ait müşteri kayıtları ile işe başlar. Tıbbi Mümessilin tek yapması gereken, bilgilerde güncelleme yaparak değişiklikleri firmasına bildirmek ve listenin her zaman güncel olmasına katkı sağlamaktır. Tıbbi Mümessil tarafından ürünü için potansiyel olabilecek doktor ve eczacılar mevcut listeler üzerinden yapılan saha analizleri ile belirlenerek ziyaret programları oluşturulur.

3.3.2. Ziyaret Öncesi Hazırlık

Ziyaret Öncesi Hazırlık aşaması müşteri ile temasa geçmeden önceki aşamadır. Bu aşama pazara, rakiplere, müşterinin özelliklerine, davranışlarına, tercihlerine göre ziyareti planlama aşamasıdır. Bu plan araştırmalar, gözlemler sonucunda oluşturulur. İlaç sektöründe tıbbi Mümessil 'in müşteri hedef kitlesi doktor ve eczacılar gibi konusunda uzman bir kitledir. Bu nedenle, özellikle insan sağlığına hitap eden bir ürün tanıtımını gerçekleştiren tıbbi mümessiller için bilgi ve donanım olmazsa olmazlardandır. Tıbbi Mümessil, müşterisinin araştırmaları sonucu belirlediği ürün tercihlerine göre, ziyareti sırasında ürününün hangi özelliklerini ön plana çıkarıp, hangi yararlarını sunması gerektiğini önceden planlar. Bu noktada bilgi eksiği varsa eksikliklerini tamamlar. Aynı zamanda ziyaretinde

hangi tanıtım aracını kullanacak, hangi yayını sunacak, müşteriye ziyaretini hangi materyal ile gerçekleştirecek yine önceden planlanması gereken bir unsurdur. Hazırlık aşamasının önemli bir unsuru da zaman planlamasıdır. Hangi müşteriye, hangi zamanda ve nerede ziyaret edebileceğine yönelik bir ziyaret planı oluşturmak da hazırlık aşamasında son derece önemlidir. Tıbbi Mümessiller doktor ve eczacılar karşısında firmalarını temsil ettikleri için dış görünümüne de son derece özen göstermelidirler. Bu nedenle firma imajlarına uygun özenle seçtikleri kılık kıyafetleri de hazırlık sürecinin bir parçasıdır.

3.3.3. Ziyaret

Ziyaret müşteri ile ürün tanıtımı için yüz yüze temasa geçilen aşamadır. Ziyaret aynı zamanda müşteride ilk izlenimin oluşturulduğu aşamadır. Fiziksel görünüm birçok ortamda davranışı etkiler. Dış görünüşü düzgün ve etkileme becerileri yüksek olan insanların pazarlık görüşmelerinde olumlu etkisi vardır (Solnick & Schweitzer, 1999). Bu nedenle, satıcının dış görünüş, kıyafet, bilgi, enerji, donanım ve kişiliği ile müşteride oluşturacağı güven önemlidir. Satıcılar sürekli öğrenme yönelimindedirler ve kendilerini geliştirme ve uzmanlaşmaya değer verirler (Sujan, Weitz, & Kumar, 1994). Satıcının satmaya çalıştığı ürüne ait iyi bir eğitim alması gereklidir. Hatta bazı ürünlerin satışı için belirli bir akademik yeterliliğe sahip olması istenir (Taşkın, 1994). İlaç sektöründe uzun yıllara dayanan deneyim ve gözlemlerime göre; İlaç sektöründe tıbbi mümessilin kendini kabul ettirmesi ürünü kabul ettirmesinden daha önceliklidir. Medikal ve ürün bilgisinin yanında satış teknikleri eğitimleri ile bu yönde gelişimleri sürekli desteklenir. Bu eğitimler tıbbi mümessillerin kendilerine olan güvenini geliştirir. Sorulan sorulara anında doğru cevap verebilmesi doktor ve eczacının tıbbi mümessile olan güvenini artırır. Çünkü ilaç satışı iletişime dayalı, uzun soluklu bir kişisel satış sürecidir. Bu iletişimin sağlıklı yürütülebilmesi için önce tıbbi mümessil ile doktor ya da eczacı arasında sağlıklı iletişim köprüsünün ve güven ilişkisinin kurulması gereklidir. Her ziyaretin bir amacı vardır ve her ziyaret o ziyaret için planlanmış amaç doğrultusunda gerçekleştirilir.

3.3.4. Tanıtım ve Sunum

Tanıtım ve sunum kişisel satışta ziyaret sırasında gerçekleştirilen bir aşamadır. Tanıtım ve sunumdaki amaç müşterinin dikkatini çekerek, ürüne karşı ilgi uyandırmaktır. Bu nedenle tanıtım sırasında, önce açık ve kapalı uçlu, doğru sorularla ihtiyacın tespit edilmesi ve müşterinin ihtiyaçları doğrultusunda ürünün özellik ve yararlarının ön plana çıkarılarak müşteride ürüne karşı istek yaratılması gereklidir. Tanıtım karşılıklı diyalog şeklinde yürütülmeli ve sorular anında cevaplandırılabilir. İlaç sektöründe Tıbbi Müessiller ürünlerinin tanıtım ve sunumunda, tablet, bilgisayar, broşür, makale gibi yardımcı araçlar ile ve 'Beşeri Tıbbi Ürünlerin Tanıtım Faaliyetleri Hakkında Yönetmelik'' çerçevesinde tanıtım ve sunumlarını gerçekleştirirler.

3.3.5. İtirazları Karşılama

İtirazın sözlük anlamı Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre; "Bir düşünce veya kararı benimsemeyerek karşı çıkma" olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2019). İtiraz satış görüşmeleri sırasında yaşanan bir aşamadır. Satış görüşmeleri sırasında müşteriler katılmadıkları düşüncelere itiraz ederek tepki verebilirler. Bu itirazlar bazen gerçekçi, bazen zahiri (gerçekçi olmayan) itirazlar olabilir. Gerçek itirazlar müşterinin konu ile ilgilendiğini gösterir. Aslında satış sinyalleridir. Zahiri itirazlar ise, müşterinin satın almak istemediği durumlarda ortaya çıkar. Müşteri zahiri itirazlar ile satın almama kararını gizlemeye çalışır. Müşteri itirazları, ürüne, fiyata, firmaya, zamana veya satış temsilcisine karşı olabilir. İtirazlar olumlu bir tutum ile karşılanmalıdır (Topkara Uslu, 2016). İtirazlar müşterinin karar aşamasındaki doğal tepkileridir. Satış temsilcileri itirazları müşteri tarafından gösterilen, bir fırsat olarak değerlendirmelidir. İtirazlar müşterinin ilgi gösterdiğinin işareti olabilir ve müşterinin, ihtiyaçlarını daha iyi anlamak adına fırsat yaratabilir (Uzel, 2007). İtiraz ile karşılaşıldığında, itirazı karşılama sürecinde ilk adım öncelikle dinlemedir. Dikkatli bir iyi dinlemenin ardından itirazın doğru anlaşıldığı teyit edilmelidir. "Sizi anlıyorum", "elbette" gibi yanıtlar satıcının müşterisi ile ilgilendiğini gösterir ve müşteride güven hissi uyandırır. İtirazı araştırmaya yönelik sorular ile itirazın gerçek sebebi belirlenmeye, itirazın gerçek ya da zahiri bir itiraz olup olmadığı anlamaya çalışılır. İtirazın gerçek sebebi belirlendikten sonra itiraz, müşteride soru işareti bırakmayacak şekilde cevaplandırılmalıdır (Ürkmez, 2005).

3.3.6. Satış Kapatma

Satış kapatma kişisel satışta son aşamadır. Satış görüşmesinin sonlandırılarak müşteriye satın alma için harekete geçirme aşamasıdır. Bu nedenle zamanlaması çok önemlidir. Müşterinin, itirazlarından, sorularından, hareketlerinden satış sinyallerini alarak doğru zamanda kapanışı yapmak önemlidir. Tıbbi Mümessiller için satış kapama; doktordan alınan geri bildirim sonucu, uygun endikasyonda gelen ilk hastasında ürünü reçete etmesini istemek şeklinde gerçekleştirilir.

3.3.7. Satış Sonrası Analiz ve Takip

Kişisel satış bir süreçtir ve bu sürecin sürekliliği önemlidir. Bu nedenle satış ile satış süreci sonlanmasına rağmen, sürekliliğinin ve müşteri sadakatinin yaratılabilmesi için analiz ve takip gerekmektedir. Örneğin ilaç sektöründe doktor belki ürünü reçeteledi, ancak devamlılığı gelmedi. Bu yüzden takip ve analiz problemlerin tespiti ve çözümü için gereklidir.

3.4. İlaç Sektöründe Satış Ekipleri ve Roller

Kişisel satışta satış ekipleri, bölgelere, ürünlere ya da müşterilere göre yapılandırılabilir. Bunu da ilgili sektörün ürün sayısı, çeşitliliği ve müşteri yapısı belirler (Telli Yamamoto, 2007). İlaç sektöründe bu yapılandırma türlerinden hepsi ile karşılaşmak mümkündür. Hatta bazen bu yapıların hepsini içeren karma yapılarda görülebilir. Bu yapı içerisinde tıbbi mümessiller doktor ve eczacı ile temasta olan, firmayı temsil eden en değerli oyunculardır. Bölge müdürleri, ilaç sektöründe tıbbi mümessillerin yönetiminden sorumlu kişilerdir. Aynı zamanda yukarı doğru, satış müdürü, tanıtım müdürü, satış pazarlama direktörü gibi rollerde satış organizasyonları içinde yer alır.

3.4.1. Tıbbi Mümessiller ve Bölge Müdürleri

İlaç firmaları doktor, eczacı, ecza depolarından oluşan hedef kitlesine ürünlerinin tanıtım, satış ve dağıtım işlemlerini yapabilmek için satış ekiplerine ihtiyaç duyarlar. İlaç sektöründe tıbbi mümessiller ve bölge müdürleri, bu hedef kitle ile iletişimi kurarak, firmanın pazarlama stratejileri doğrultusunda gerekli faaliyetlerini uygular ve yönetirler.

Mümessil, Arapça kökenlidir ve Türkçe karşılığı “temsilci” dir. Bu nedenle tıbbi mümessil “satış ya da tanıtım” temsilcisi olarak adlandırılabilir (Şeref, 2004).

Bir başka tanıma göre ise: Tıbbi mümessil, ilaç tanıtımı ve satışını gerçekleştirmek amacıyla doktor ve eczane ziyareti yapan, grup aktivitelerini gerçekleştiren, hastanelerde ilaç alım ihalesi süreçlerini takip eden ve diğer firma faaliyetlerini takip etme bilgi ve becerisine sahip nitelikli kişidir (<http://www.tibbimumessil.com/>, 2019). Sektör tanımına göre tıbbi mümessil; sorumlu olduğu bölgede, sorumlu olduğu firmanın ürünlerini, sorumlu olduğu müşterilere, firmasının pazarlama stratejileri ve hedefleri doğrultusunda tanıtım ve satışını yapan kişidir. Sektörde en sık kullanılan isim ”Tıbbi Mümessil” olmakla beraber, tıbbi satış uzmanı, ürün uzmanı, tıbbi satış temsilcisi, tıbbi tanıtım temsilcisi gibi unvanlara da rastlanır. Bölge Müdürü ise; firma yapılanmasına bağlı olarak bölge, ürün, ya da müşteri yönelimli yapı çerçevesine göre; bu yapı içerisinde tıbbi mümessillerin, firma hedef ve stratejileri doğrultusunda denetim, yönetim, eğitim ve gelişim faaliyetleri ile idari süreçlerini yürüten kişidir. Organizasyon içerisinde tıbbi mümessiller, bölge müdürlerine bağlı çalışırlar.

3.4.1.1. Özellikleri

İlaç sektörü rekabetin hızlı ilerlediği sektörlerden biridir. Bu nedenle firmaların büyüyen rekabet koşullarında var olabilmeleri için, pazarı, rakipleri, müşterileri doğru tanıyıp, pazarlama strateji ve faaliyetlerini ona göre yönlendirmeleri gerekmektedir. Firmalar strateji ve faaliyetlerini oluştururken IMS (Intercontinental Marketing Services) gibi bu yönde veri üreten firmaların verilerinden yararlanırlar. Ancak en hızlı ve en güncel verilere de Tıbbi Mümessiller aracılığıyla ulaşırlar. Bu nedenle firmaların karlılığında ve stratejilerini yönlendirmesinde önemli rol alan tıbbi mümessillerin seçimi çok önemlidir. Firmalar tıbbi mümessil seçimi yaparken aşağıdaki özelliklere dikkat ederler.

Tıbbi Mümessillerde aranan başlıca özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Eğitim düzeyi
- Yaşı
- Dış görünümü
- Seyahat engelinin olup, olmadığı
- Kendine güven
- Kendini geliştirmeye açık ve istekli oluşu

- Problem çözme becerisi,
- Etkileme becerisi
- Azimli ve Stres yönetimi
- Takım çalışması yapabilme becerisi gibi özelliklerdir.

Zigler ve arkadaşları tarafından yapılan, İlaç satış temsilcileri tarafından doktorlara sunulan ilaçlar hakkında bilgilerin doğruluğu hakkında nicel veriler sağlamayı amaçlayan bir çalışmada her 10 doktordan 4'ünün ilaç satış temsilcilerinin verdiği bilgileri ilacı reçete etmek için yeterli buldukları ortaya çıkmıştır (Ziegler, Lew, & Singer, 1995). Tıbbi mümessiller doktor ve eczacı kitlesine, insan sağlığına yönelik ürün tanıtım hizmeti verdikleri için bilgi en önemli konudur. Tıbbi mümessil ürünün tanıtımını doktora yapar. Dr. ürünü reçete eder. Tıbbi mümessil eczacının reçeteli ürünü değiştirmeden asıl tüketici olan hastaya ulaştırılmasında kritik rol alır. Bu süreç bilgi ve satış tekniklerinin yanı sıra, yukarıda belirtilen yetkinliklere sahip olmayı da gerekli kılmaktadır. Bu nedenle uzun soluklu medikal ve satış teknikleri eğitimleri sonucu başarılı olanlar göreve alınırlar.

Bölge müdürleri ilaç sektöründe çoğunlukla başarılı kariyer hedefleri doğrultusunda bu rol için uygun görülen tıbbi mümessiller arasından kariyer havuzunda, gelişim süreçleri tamamlandıktan sonra seçilir. Bölge müdürleri tıbbi mümessillerin gelişimine katkı sağlayan en önemli kişilerdir. Bölge müdürü rolünde ise aranan en önemli özellikler aşağıdaki gibidir:

- Liderlik ve Koçluk Becerileri
- Stratejik düşünme ve karar verme
- Analitik düşünme ve problem çözme
- Planlama ve organizasyon
- Sonuç odaklılık ve Başarı odaklılık

3.4.1.2. Görevleri

Kişisel satışta satış gerçekleştirilenler satış ekipleri dir. Bu anlamda geleneksel görüşe göre; pazarlamada en önemli amaç satış yapmaktır. Bu görüşe göre kurumlar ulaşabildikleri ve kazandıkları müşteri sayısı ile büyürler. Bu nedenle satış yetenekleri ön plandadır. Diğer bir görüş olan işbirliği görüşüne göre ise; pazarlamada temel amaç müşteri yaratmak ve müşteri tatmini yaratmaktır. Bu görüşe göre de tatmin olmuş müşterilerle büyüme ve süreklilik kendiliğinden gelecektir. İşletmeler bir amaç çerçevesinde faaliyetlerini sürdürürler. Bu amaçlar satışlar ya da müşterilerle ilgili olabilir. Satışlar ile ilgili amaçlar

daha çok mevcut satışları artırarak, sürdürülebilirliği sağlamaya, pazar ve ürün potansiyelini değerlendirmeye yöneliktir. Müşteriler ile ilgili amaçlar ise müşteri memnuniyeti sağlamak ve müşteri ilişkilerini yönetmeye yöneliktir (Telli Yamamoto, 2007, s. 25)

İlaç sektöründe de bu amaçlar çerçevesinde tıbbi mümessil ve bölge müdürlerinin görevleri belirlenmiştir.

Tıbbi mümessillerin görev ve sorumlulukları; firma, ürün, rakip ve müşteri bilgisine hakim olmak, ziyaret planını ve programını oluşturmak, her müşteri için uygun ürün hedeflerini belirlemek, günlük ziyaret programı çerçevesinde ürün bilgilerini gözden geçirmek, stratejiye uygun tanıtım materyal hazırlığını yapmak, doktorlara ihtiyaçlarına ve tanıtım yönetmeliğine uygun ürün tanıtımı yaparak sunduğu ilacın reçete edilmesini ve sürekliliğini sağlamak, eczacıları ürünleri ve satış koşulları hakkında bilgilendirip eczanelerden sipariş alarak satış gerçekleştirmek, eczanelerde doktor tarafından reçetelenen ürünlerin eczacı tarafından değiştirilmeden hastaya ulaştırılabilmesi için eczaneler ile iletişimi güçlü tutmak, tüm günlük aktivitelerini firmasının kullandığı sistem üzerinden rapor etmek, grup tanıtım aktiviteleri düzenlemek, rakip faaliyetlerini izlemek ve firmasına rapor etmek, hastane ürünleri çalışıyorsa ihale süreçlerini takip etmek ve raporlamak, kongrelerde açılan stantlarda firmasını temsil etmek, mesleki gelişime yönelik eğitim toplantılarına katılmaktır. Bölge müdürleri ise tıbbi mümessillerin, idari, eğitim, denetim ve kontrol mekanizmasını yöneten ve yürüten kişilerdir. Bölge müdürleri firmaların merkez organizasyonları ile tıbbi mümessiller arasında köprü vazifesi görürler. Tıbbi mümessillerin firma stratejilerine uygun çalışıp çalışmadığını bölge müdürleri denetler ve takip ederler. Tıbbi mümessillik eğitim sürecini tamamlayarak işe başlayan, özellikle deneyimsiz tıbbi mümessillerin saha adaptasyonları bölge müdürleri tarafından gerçekleştirilir. Aynı zamanda bölge müdürleri, sahada (tıbbi mümessillerin çalışma alanları sektörde saha ya da sahra adıyla tanımlanmaktadır) tıbbi mümessiller ile birlikte doktor ve eczacılara birlikte ikili ziyaretler yaparak hem problemlerin çözümünde koçluk yapar, hem de gerek ürün bilgisi, gerekse satış teknikleri yönünden gelişim alanlarını tespit ederek tıbbi mümessillere verdiği geri bildirimler ile gelişimlerine katkı sağlarlar. Satış ve bütçe hedeflerinin takip edilerek gerekli yönlendirmelerin yapılması, bölgedeki fikir lideri doktorlar ile iletişim, grup aktivitelerinde tıbbi mümessilin yanında yer almak da bölge müdürlerinin görev ve sorumlulukları arasında yer almaktadır (<http://www.tibbimumessil.com/>, 2019).

3.5. İlaç Sektöründe Satış Yönetimi

İlişkisel pazarlama, müşteri ile iletişim kurulmasını, geliştirilmesini ve sürekliliğini içerir. Uzun dönemde kazan-kazan ilişkisini öngörür. Bu iletişimde ilişkilerin güçlü tutulması ve müşteri memnuniyetinin yaratılarak bağlılık oluşturulması hedeflenir (Yükselen, 2017). İlaç sektöründe müşteri doktor, eczacı ve ecza deposudur. Değişen müşteri ihtiyaçları, satış yönetiminde yönlendirici rol oynamaktadır. Günümüz müşterisinin satıcıdan beklentileri on yıl öncesi ile aynı değildir. Müşteri bakış açısına göre; müşteriler artık satıcılardan sorumluluk almalarını, müşterileri anlayarak haklarında bilgi sahibi olmalarını satıcıların yanlarında olmasını, kolay erişilebilir olmalarını, sorunları teşhis eden ve çözüm üreten olmalarını beklemektedirler. Değişen müşteri ihtiyaçları ile birlikte müşteri odaklı bir kültür oluşturarak, doğru yetenekleri işe almak, sürekli eğitim ve gelişim ile ekipleri donanımlı tutmak, müşteri ilişkilerini bireysel müşteri ihtiyacına göre özelleştirme, süreçleri sürekli geliştirmek ve bilgi teknolojilerini etkin hale getirmek bugünkü satış yönetiminin rolleri arasında sayılabilir. Satış yönetimi modern organizasyonun başarısında en önemli unsurlardan biridir (Johnston & Marshall, 2013). Artan rekabet koşulları, rakip sayısının fazlalığı ve gelişen teknoloji ile müşterilerin tüketim sıklığının belirlenebilmesi ve alternatiflerin çoğalması ile müşterinin marka bağlılığında azalma eğilimine girmesi, işletmeleri pazardan pay kapma yarışı içinde reklam giderlerini artırarak, satış çabalarını geliştirmeye yöneltmiştir (Tosun, 2003). Bu durumda işletmelerde satış yönetimini önemli hale getirmiştir. İlaç sektöründe doktor-firma ilişkisinde ana amaç eğitim ve hastaya katkıdır. Etkileşim şekilleri ve sonuçları etik kurallar içinde kalmalıdır (Doğan & Aksoy, 2002). Depo ve eczane iletişiminde amaç doktor tarafından reçete edilen ilaçların eczanede bulunmasını sağlamaktır.

Satış yönetimi süreci satış hedeflerine ulaşmak için satış ekiplerinin yapılandırmaya yönelik tüm; seçme, yerleştirme, eğitim, ücret, motivasyon, bölgelerin oluşturulması, planlanması, örgütlenmesi ile kontrol ve değerlendirme süreçlerini içerir (Taşkın, 2001).

Satış yönetimi bilgi ve beceri gerektiren bir konudur ve birçok karar sürecini içerir. Stratejinin belirlenmesi ve stratejiye uygun yapının kurulması da satış ekipleri üst yönetiminin aldığı en önemli kararlardır. Satış gücü yönetimi; hedef müşterilerin seçimi, satış gücü örgütlenmesi, satış tahminlerinin oluşturulması, satış gücünün seçimi ve işe alınması ve yetiştirilmesi, işen uzaklaştırılması, satış gücünün ücretleri, satış gücü

motivasyonu ve satış bölgelerinin oluşturulması kararlarını verir. (Telli Yamamoto, 2007, s. 33-41).

İlaç sektöründe de işletmelerin başarısı, satış ekiplerinin başarısının yanında, satış yönetiminin satış ekipleri ile sürekli iletişim halinde olarak; stratejiyi doğru belirleyip, doğru zamanda doğru kararlar alıp, doğru yapı ve doğru ürünler ile satış ekiplerini yönlendirmesi ile doğrudan ilgilidir.

3.5.1. İlaç Sektöründe Satış Yönetimi Fonksiyonları

İlaç sektöründe satış yönetimi; planlama, örgütleme, yönlendirme, kontrol ve değerlendirme fonksiyonlarını içerir. Bu fonksiyonların yerine getirilmesinde satış, pazarlama, eğitim, insan kaynakları departmanları bütün düzeylerde yer alırken, en önemli görev bölge müdürlerindedir. Tıbbi mümessil sadece kendi sorumlu olduğu bölge ile ilgilenirken, bölge müdürü sorumlu olduğu bölgenin tüm tıbbi mümessilleri ile ilgilenir. Bölge müdürlerinin bağlı olduğu direktörlük ise, tüm bölgelerden sorumludur. İlaç sektöründeki deneyimlerime göre ilaç sektöründe satış yönetiminin fonksiyonları şu şekilde sıralanabilir:

- Satış tahminleri yapmak ve satış bütçesini oluşturmak
- Satış bütçesini oluşturacak ürünleri ve pazarları belirlemek
- Uygun satış yapısını, bölgeleri ve bölgelerin kadrolarını oluşturmak
- Satış yapısına uygun tıbbi mümessilleri seçmek ve eğitmek
- Ücret ve prim çalışmalarını planlamak ve uygulamak
- Tıbbi mümessillerin performans süreçlerini yönetmek ve değerlendirmek
- Satış faaliyetlerinin koordinasyonunu sağlamak ve stratejiye uygunluğunu denetlemek
- Tıbbi mümessillerin kariyer gelişim planlarını takip etmek ve terfilerini sağlamak

3.5.1.1. Planlama

Plan herhangi bir konudaki kararların toplamıdır. Karar vermek yöneticinin en önemli özelliğidir. İşletmenin tepe yöneticileri verdikleri kararlarla işletmenin “yol haritasını”, “senaryosunu”, “oyun planını” belirlenmesini ve bugünden gelecekte

ulaşılmak istenen yerin ve nasıl ulaşılabileceğinin kararlaştırılmasını sağlarlar. Orta ve uzun vadede hedeflerin belirlenmesi, bu hedeflere ulaşmak için hangi kaynaklardan yararlanacağı, bu kaynakların nerelerden temin edileceğinin bugünden belirlenmesi “planlama sürecini” oluşturur. Planlama, planı ortaya çıkarmak için yapılan tüm faaliyetleri ve süreci ifade eder. Planlama süreç, plan ise sonuçtur. Planlama; Ne? Ne zaman? Nasıl? Nerede? Kim tarafından? Neden? Hangi Maliyetle? Hangi Sürede? Hangi Kalitede? Sorularına cevap vermeye çalışmaktır. Bu planlar ne kadar açık ve katılımcı yapılırsa; örgüt içinde koordinasyon ve ekip çalışması da o ölçüde kolay olur (Koçel, 2018).

Satış ekipleri işletmelerde artık, operasyonel olmaktan ziyade tamamen stratejik hale gelmişlerdir. Satış operasyondan öteye geçerek bir sürece dönüşürken, faaliyetleri ise tamamen bütünleşmiş bir faaliyet içermektedir. Satış rolündeki bu değişimler de satış süreçlerini ve diğer departmanlarla bağlantı kurma şekillerini etkileyecektir (Storbacka, Ryals, Davies, & Nenonen, 2009). Satış ekiplerinin stratejik bu rolleri özellikle planlama aşamasında çok önemlidir.

İlaç sektöründe tıbbi mümessiller merkez yönetimi sürekli etkileşim halindedir. Merkez yönetimi sahadan aldıkları veri ve gözlemlerle stratejik olarak sürekli beslenirler. İlaç sektöründe satış yönetimi planları başlıca şu başlıkları içerir:

- Hedef Pazarların Belirlenmesi
- Pazarlara Uygun Kadronun Oluşturulması
- Satış Tahminleri
- Satış Bütçesi
- Satış Hedefleri
- Hedef Müşteri Kitlesi
- Hedeflenen Ziyaret Sayısı
- Yapılacak Aktiviteler
- Kullanılacak Materyaller
- Uygulanacak Dönem Stratejileri

3.5.1.2. Örgütlenme

Örgütlenme işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi ve kişilerin etkili ve uyum içerisinde çalışmalarını sağlamak için, faaliyet alanlarının tanımlanarak gerekli kontrol süreçlerini sağlayacak organizasyon yapısının kurulmasıdır (Taşkın, 2001, s.31).

Kacura göre, yapılan planların hayata geçirilebilmesi için, yapılması gereken işlerin, bu işleri yapacak kişilerin, kişilerin yetki ve sorumluluklarının, ihtiyaç duyulan donanım ve gereçlerin belirlenmesi örgütlenme sürecini oluşturur ve bu süreç sonunda örgüt yapısı oluşur (2008).

Ülgen ise örgütlenme ve organizasyonu kısaca “İşletmenin organlarının belirlenmesi” olarak tanımlamıştır (Ülgen, 1993).

İlaç sektöründe satış ekipleri, firmanın ürün gamına, satış hacmine, müşteri kitlesine bağlı olarak farklı örgütsel yapılar içebilirler. Ancak genellikle bölge temelli satış yapısıyla çalışırlar. Bu yapıda merkezde bir satış pazarlama üst yönetimi ve bu yönetime bağlı bölgeler ve bölge müdürlükleri yer alır. Ayrıca her bölge içinde tıbbi mümessillerin çalışma alanları da brick adı ile tanımlanan satış bölgeleri belirlenmiştir. İlaç firmaları sağlık sektörü için bilgi, hizmet ve teknolojik veri üreten IMS Health ‘den veri alırlar. IMS de verileri haritalanmış bir şekilde 1001 Brick üzerinden firmalar ile paylaşır. Bu nedenle takip ve organizasyonun kolaylığı açısından tıbbi mümessillere brick sorumluluğu verilir. Firmanın ürünlerinin tanıtım ve satış faaliyetleri brick adı verilen belirlenmiş bu bölgelerde yürütülür. Bazen bölge temelli yapının yanı sıra firmanın ürün sayısı çok fazla ise ürün temelli yapı da tercih edilir. Bu firmalarda tıbbi mümessiller tüm ürünlerden değil, sadece sorumlu olduğu ürünler ile ilgili tanıtım ve satış faaliyetlerini sürdürürler. Ancak bu çalışma yapısı da genellikle bölge temelli bir yapı içinde yer alır. Kimi zaman da ilgili firmanın ürünleri müşteri kitlesi ayrımı gerektiriyor ise eczacılar ve doktorlar şeklinde müşteri temelli bir yapı içerisinde de örgütlenmesi mümkündür. Ancak örgütlenme şekli ne olursa olsun büyük organizasyonlu firmalar genellikle bölge temelli bir yapı altında çalışırlar. Ancak küçük organizasyonlu firmalarda örgütlenme bazen merkezi yönetimle de sağlanabilmektedir.

3.5.1.3. Yönlendirme

İlaç sektöründe yönlendirme satış ekiplerinin başarısı için kritik öneme sahiptir. Buradaki yönlendirme satış ekiplerinin planlanan stratejiler doğrultusunda hareket ederek, hedeflerini gerçekleştirmeleri için yaşanan süre içerisindeki işin yapılışına dair her türlü eylemde gerektiğinde, problem çözümünü, danışmanlığı, yol göstermeyi, motivasyon ve liderliği içerir. Bu nedenle bölge müdürleri tıbbi mümessilleri doğru yönlendirebilmek adına sıkça sahada tıbbi mümessillerin yanında yer alırlar ve gözlemleri sonucu yönlendirmek üzere geri bildirimde bulunurlar. Bu geri bildirimlerde etkili sonuç almak içinde iletişim ve

iletişim tekniklerini doğru kullanmak son derece önemlidir. Bu amaçla bölge müdürlerine koçluk ve liderlik eğitimleri verilir. st yönetimde sürekli bölge müdürü ile iletişim halinde kalarak yönlendirme sağlar.

Dinçer ve Fidan da yönlendirmeyi satış yöneticisinin ekibine, neyi, nasıl yapmaları gerektiğini hedef ve yönergeler ile bildirilmesine ilişkin faaliyetler olarak ifade etmişlerdir. Aynı zamanda yönetim fonksiyonlarının en karmaşık olanı olarak tanımlamışlardır ve bu fonksiyonda başarılı olmanın temelini etkili iletişime bağlamışlardır (2014).

3.5.1.4. Kontrol ve Değerlendirme

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre kontrol; Bir şeyin aslına ve gerçeğe uygunluğuna bakma, denetleme şeklinde tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2019).

Jaworski'ye (1988) göre kontrol, "stratejik iş birimi içerisinde arzu edilen çıktılara ulaşmada pazarlama personelinin davranış ve faaliyetlerini etkilemek için yöneticiler ve diğer hissedarlar tarafından ortaya konan girişimler" olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2007).

Anderson ve Oliver, satış ekiplerinin pazarlama btlerinde büyük yer tutmaları nedeniyle satış gücü kontrol sistemlerinin öneminin ortaya koyarak, satış gücü kontrol sistemlerini faaliyetler sonucu ortaya çıkan çıktıların kontrolü ve süreç üzerinde etki yaratan davranışların kontrolü olarak sınıflandırmaktadır (Anderson & Oliver, 1987).

Satış temsilcileri, müşteri ile bire bir temas halinde olarak, pazarlama stratejilerini uygularlar. Özellikle müşteri odaklı yaklaşım stratejisini uygulayan işletmelerin satış gücünün kontrol ve yönlendirilmesi bu stratejinin başarısı açısından da önemlidir (Hartline, Maxham, & McKee, 2000). İlaç sektöründe tıbbi mmssiller firma satış ve pazarlama stratejilerinin bire bir uygulayıcılarıdır. Süreç içerisinde yaptıkları tüm görev ve sorumluluklarının iş sonuçları üzerinde de etkisi vardır. Tıbbi mmssiller hedef odaklı çalışırlar. Hedefler açık ve ölçülebilir hedeflerden oluşur. Yıllık, üç aylık, aylık, haftalık satış kotaları çerçevesinde çalışmalarını sürdürürler. Yaptıkları tüm faaliyetlerde nihai amaç satıştır. Satış tüm süreçlerin sonucunda ortaya çıkar. Bu nedenle süreç içerisindeki tüm faaliyetlerin ve çıktıların kontrolü, zamanında geribildirim vermek tıbbi mmssilin performansına katkı sağlamak ve hedefine ulaşmasını sağlamak açısından önemlidir. Bu sektörde kontrol hem kişinin kendi kendini kontrolüyle IMS verileri ile hedefiyle çıktılarını karşılaştırarak olmaktadır. Hem de bölge müdürleri tarafından gerçekleştirilir. Tıbbi

mümessiller hem yetkinlik temelli yani davranışsal hedefler hem de satış hedefi alırlar. Satış hedefleri IMS çıktılarıyla karşılaştırılarak takip edilir. Ancak davranış temelli kontrol için, sahada yapılan ikili ziyaretler çok önemlidir. Satış temsilcileri sahada yalnız çalışırlar. Bölge müdürleri sahada tıbbi mümessil ile birlikte gerçekleştirdikleri ikili ziyaretler ile hem stratejiye uygun çalışılıp çalışılmadığını kontrol ederken, aynı zamanda gerek satış teknikleri, gerekse ürün, rakip, pazar bilgisi, açısından hâkimiyetini ve yetkinliklerini gözlemlerler. Raporlamaların doğru yapılıp yapılmadığını teyit eder. Bu gözlemler sonucu verdikleri geribildirim ve gelişim hedefleri ile tıbbi mümessillerin gelişim ve performanslarına katkı sağlarlar. Aslında bu, bir öğrenme süreci olarak da değerlendirilmelidir. Aynı zamanda bu ikili ziyaretler tıbbi mümessilin sahada yalnız olmadığını hissettirir ve bölge müdürüne olan güveni artar. Bölge müdürü üç aylık bir dönem içerisinde hangi tıbbi mümessile ne kadar ikili ziyaret yapacağını ihtiyaçları doğrultusunda tespit eder. Özellikle yüksek performanslı tıbbi mümessiller ile bölge müdürünün gerçekleştirdiği saha ziyaretleri motivasyonel anlamda da katkı sağlar. Bununla beraber, bölge müdürünün yaptığı ikili ziyaretler, performans değerlendirme süreci içinde çıktı sağlar. Bu ziyaretlerde elde edilen veriler, performans değerlendirme görüşmelerinde de kullanılır. İkili ziyaretler bir anlamda da tıbbi mümessilin yaptığı tüm faaliyetlerin, tanıtım, raporlama, satış vb. doğruluğunun birebir gözlemlendiği yerdir. Veriler ile çıktılar arasında bir uyumsuzluk olduğunda, bölge müdürünün problemi doğru tespit etmesine de ikili ziyaretler kaynak yaratır.

İlaç sektörü kontrol ve değerlendirmenin en sistemli yapıldığı sektörlerden biridir. Bölge müdürü ile tıbbi mümessilin performansı bir zincirin halkaları gibi birbirine bağlıdır. Bölge müdürü, başarısız bir ekibe sahipse, bu otomatikman performansına olumsuz yansıyacaktır. Bu nedenle bölge müdürleri tıbbi mümessillerin gelişimi ve başarısı için sahada çok emek harcarlar. Bu emekler sonucu başarı gösteremeyen tıbbi mümessiller sistem dışına çıkartılır. Bu nedenle ilaç sektörü aynı zamanda tıbbi mümessil işgören devri çok fazla olan sektörlerden biridir. Bu bölge müdürü içinde geçerlidir. Bir bölge müdürünün ekibi içinde çok fazla tıbbi mümessil işgören devri var ise, bu durum da bölge müdürünün performansına dikkat çeken bir konudur. Buna karşılık, ilaç sektöründe başarılı tıbbi mümessiller ve bölge müdürleri de uzun soluklu çalışıp, sektörden emekli olabilirler. Sektör daima başarılı çalışanın yanında yer alan bir sektördür. Başarılı çalışanlar elde tutulmaya

çalışılır. Bunun için de yarışmalar, ödüller, primler vb.motivasyonel sistem ve araçlar oluşturulmuştur.

3.5.1.5. Motivasyon

Motivasyon kelimesinin kökeni Fransızca motivation sözcüğüne dayanmaktadır. Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre, isteklendirme, güdüleme anlamı taşımaktadır (Türk Dil Kurumu, 2019).

Kişileri içinde bulunduğu ortamda başka bir davranışı yapmaya yönlendiren en önemli motivasyon kuramlarından bazıları, Ablahom Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, Frederick Herzberg'in çift faktör teorisi, David Mc.Clelland'ın başarıma ihtiyacı teorisi ve Clayton Alderfer'in ERG kuramıdır (Örücü & Kanbur, 2008).

Franco ve arkadaşları motivasyonu; bir bireyin örgütsel hedeflere yönelik çaba gösterme ve sürdürme istekliliği olarak tanımlamışlardır. Sağlık sektörüne yönelik yaptıkları bir araştırma sonucunda; performansın motivasyonla ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır (Franco, Bennet, & Kanfer, 2002).

Churchill ve arkadaşları da 116 makale üzerinde yaptıkları bir meta analiz sonucunda satış gücünün performansında motivasyonu da ilişkili faktörlerden biri olarak tanımlamışlardır (Churchill, Ford, & Hartley, 1985).

Motivasyon aynı zamanda satış görevlilerinin ekstra çaba ortaya koymalarını da sağlamaktadır (Dubinsky & Skinner, 2002).

Motivasyon içsel ve dışsal motivasyon olarak ikiye ayrılmaktadır. İçsel motivasyon daha çok, kendini gerçekleştirme, yeterlilik, zevk alma ve ilgi duyma, göreve katılım gibi kişiye bağlı faktörlerden oluşurken; dışsal motivasyon ise, rekabet, değerlendirme, ücret gibi konuları kapsamaktadır (Amabile, Tepesi, Hennessey, & Tighe, 1994). Motivasyonun performans üzerindeki etkisi nedeniyle; ilaç sektöründe de satış ekiplerinin motivasyonuna ayrı bir önem verilir. Çünkü satış ekipleri satış eylemini gerçekleştiren, firmanın nihai hedefine ulaşmasını sağlayan kişilerdir. Satış ekiplerinin motivasyonu ne denli yüksek olursa, ilgili firmanın da başarıyı yakalama şansı o derece yüksek olacaktır. Bu amaçla ilaç sektöründe hem içsel motivasyona, hem de dışsal motivasyona yönelik birçok araçlar kullanılmaktadır. Ücretler, primler, araba, özel sağlık sigortası, giyim çeki, telefon hattı, tablet, bilgisayar, seyahat gibi dışsal motivasyon araçları yanında eğitim imkânları, kariyer geliştirme, terfi, kıdem ödülleri gibi içsel motivasyona yönelik araçlarda kullanılmaktadır.

Aynı zamanda seçilen tanıtım materyalleri de tıbbi mümessiller için bir motivasyon unsuru olarak, çalışma şevkini etkileyebilmektedir. Bu nedenle materyal seçimine de özen gösterilir. Yine ürününün piyasa satış koşulları da eczaneye satışını etkileyen bir unsur olduğu için zaman zaman koşullarda yapılan olumlu değişiklikler, satış ekipleri üzerinde olumlu motivasyon yaratabilmektedir. Ayrıca, ekip ruhu, bölge müdürü ve diğer yöneticiler ile ilişkilerde motivasyonda etkili önemli faktörlerdir. Bu faktörlerin yoksunluğunda tıbbi mümessiller motivasyon eksikliği nedeniyle başarılı olsalar dahi firma değişikliklerine yönelebilmektedirler. Bir tıbbi mümessilin yetiştirilmesi uzun zaman, emek ve büyük bütçeler gerektirir. Bu nedenle de sektörde motivasyonel faktörler, şirketler arasında sıkıca takip edilir ve motivasyonel faktörler nedeniyle başarılı tıbbi mümessilleri kaybetmemek için dengede tutulmaya çalışılır.

3.6. İlaç Sektöründe Hedef ve Hedef Baskısı

Çalışanların hedefleri ile mesleki stresleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır (Fong & Mahfar, 2013). Mann ve arkadaşları hedef belirlemenin etkinliğine yönelik bir saha incelemesinde iyi performans elde etmek için hedef belirlemenin önemli bir faktör olduğuna işaret etmişlerdir (Mann, Samson, & Dow, 1998). İlaç sektöründe en yüksek ortalama stres kaynağını, iş yükünün ve iş temposunun ağır olması, iş ortamında yönetici, ekip, müşteri ile karşılaşılan sorunlar, kariyer kaygıları ve maddi kaygılar oluşturmaktadır (Senemoğlu, 2017).

İlaç sektöründe uzun yıllar satış ekipleri yönetimi ile kazandığım sektörel deneyimlerin sonucu elde ettiği veriler ışığında; ilaç sektörü hedef odaklı bir sektördür. Hedefler, yıllık, üç aylık, aylık, haftalık ve günlük olarak satış yönetimi tarafından sürekli izlenmektedir. Çünkü hedefler ilaç sektöründe aynı zamanda bir performans aracıdır. Üst yönetim önce satacağı miktarı ürün bazında belirler, bu hedef bölgelere ve bölgelerden de kişilere ayrılır. Bölge hedefi aynı zamanda bölge müdürünün hedefidir. Aynı zamanda bir bölgede yer alan her bir tıbbi mümessilin bölge hedefini oluşturan bireysel hedefi vardır. Bu hedefler satış hedefi, ürün hedefi, müşteri hedefi, aktivite hedefi, yetkinlik hedefi gibi kavramlar ile iş akışı içerisinde her noktada yer almaktadır. Hedef odaklı bu çalışma şekli satış ekipleri üzerinde olumlu etki yaratarak, çalışmalarını teşvik edici olurken, ulaşılamadığı ya da ulaşılmasının güç görüldüğü durumlarda kişi üzerinde baskı ve stres yaratarak iş motivasyonunu olumsuz etkilemekte, çalışma azmini kırmakta bu da

performansa olumsuz yansımaktadır. Bu nedenle ilaç sektöründe hedeflerin doğru belirlenmesi, performans üzerinde etkili bir faktör olması nedeniyle en kritik konulardan biridir.

3.6.1. Hedefin Tanımı ve Özellikleri

Türk Dil Kurumu sözlüğünde hedef sözcüğü ile ilgili üç anlama yer verilmiştir.

1. Nişan alınacak yer, nişangâh,
2. Yapılması tasarlanan iş, amaç,
3. Varılacak yer, ulaşılabilecek son nokta.

Hedefler, arzulanan nihai sonuçlardır. Amaç ise, o hedefe ulaşmak için yapılan eylemlerdir. Bir hedefe ulaşmak için, bir dizi eylemi de gerçekleştirmek gereklidir (Clayton, 2000). Satış hedefleri satış ekiplerinden belli bir zaman diliminde satılması istenen satış miktarını ifade eder. Satış ekiplerinin performanslarını izlemenin en ölçülebilir yolu olduğu için, hemen hemen satış ekipleri olan bütün işletmeler satış ekiplerine hedef odaklı bir çalışma şekli uygularlar (Soygür, 2018).

Amaçlar Karabulut'a göre; talep, faaliyet, marka bilinirliği, müşteri kazanmak gibi kalitatif ya da satış hacmi, maliyet, kar gibi kantitatif olabilir. Aynı zamanda bu kriterler performans standardını da oluşturmaya yardımcı olur (Karabulut, 1998).

Hedeflerde ulaşılabilirlik çok önemlidir. Ulaşılabilir hedefler motivasyonu artırırken, ulaşılamaz hedeflerde çalışma azmini olumsuz etkileyebilir. Uyargil'e göre hedeflerde olması gereken özellikler (Uyargil, 2008).

- Ulaşılabilir ve motive edici olmalı
- Spesifik olmalı
- Ölçümlenebilir olmalı
- Esnek. Gerekğinde değiştirilebilir olmalı.
- Zaman sınırı belirlenmiş olmalı

3.6.2. Hedef Türleri

Hedef türleri organizasyonlara göre değişiklik gösterebilmektedir. Yükselene göre pazarlamada hedefler iki başlık altında incelenmektedir (Yükselen, 2007).

Satış Hacmi Hedefleri: Ölçülebilir, somut hedeflerdir. Satış hedeflerinin ürün bazında miktar ya da tutar cinsinden belirlenmesidir.

Faaliyet Hedefleri: Satış ve pazarlama faaliyetleri sadece miktar ya da tutar içermez. Yeni müşteriler kazanma, belirli sayıda müşteri ziyareti gerçekleştirme, tanıtım aktiviteleri gerçekleştirme gibi benzeri faaliyetlerde satış ekiplerinde hedef belirlemede kullanılabilir.

Hedefler, hedef türü ne olursa olsun, ekibin tamamının sorumluluğunu içeren birim, bölüm, bölge hedefi, ya da ekipteki her bir bireyin teker teker sorumlu olacağı bireysel hedefler şeklinde olabilir.

3.6.3. Hedef Belirleme

Hedef belirleme, kişi ya da grupları bir hedefe doğru yönlendirme ve motive etmeye yönelik bir eylemin geliştirilmesi için tasarlanmış plandır. Hedef belirleme davranışları yönlendirmede rol oynar. Kişinin kendinden ne beklediğini bilmesi, istenilen davranış ortaya koymasını sağlar. Hedef belirlemek aynı zamanda bireyin, hedefle ilgili faaliyetlere yönelmesini sağlarken, hedefle ilgisi olmayan eylemlerden uzaklaşmasını sağlar. Hedefler aynı zamanda bireylerin davranışları geliştirilebilir ve değiştirilebilir. İşletmeler hedeflerini uzun vadeli hedefleri ile uyumlu olacak şekilde yıllık belirlerler. Yıllık belirlenen hedefler, üç aylık, aylık, haftalık ve günlük olarak takip edilir. Hedef belirlemede ‘‘SMART’’ kavramı önemlidir. SMART (Daudkhane, 2017):

- **Belirli (Specific):** Hedef odaklanma sağlamak için açık ve net belirlenmiş olmalıdır. Hedef şu soruları cevaplandırmalıdır. Hedef Ne, Neden önemli, Nasıl gerçekleştirilecek, Ne Kadar sürede gerçekleşecek, Kim tarafından gerçekleştirilecek.
- **Ölçülebilir (Measurable):** Hedeflerin ölçülebilir olması önemlidir. Böylece kişi ilerlemesini takip edebilir ve motive olabilir. Ölçülebilir bir hedef; Ne kadar, Ne zaman sorularına mutlaka yanıt vermelidir.
- **Ulaşılabilir (Achievable):** Hedefler gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır. Hedefler zorlayıcı olabilir, Ancak kişilerin yeteneklerinin çok üstünde olmamalıdır.
- **Uygun (Relevant):** Hedefler iş ve meslek gereksinimlerine, yaşam tarzına, şimdiki zamana ve geleceğe uygun olmalıdır. Aynı zamanda diğer hedefler ile de uyumlu olmalıdır.

- **Zaman Sınırı (Time-bound):** Hedeflerde başlangıç ve bitiş tarihleri olmalıdır. Zaman sınırlı bir hedef ne zaman sorusuna ve hedefe ulaşmak için bu gün ne yapmalıyım sorusunu yanıt verir.

Hedef belirlemenin grup performansı üzerindeki etkisini inceleyen bir meta analiz spesifik zor hedeflerin, spesifik olmayan hedeflere göre daha yüksek grup performansı sağladığını ve grup hedeflerinin bireysel performansları olumlu etkileyerek grup performansına olumlu yansıdığı sonucunu ortaya koymuştur (Kleingeld, Van Mierlo, & Arends, 2011).

3.6.4. İlaç Sektöründe Hedef

Satış odaklı işletmeler pazarda rekabet üstünlüğünü sürdürebilmek için satış hedeflerini gerçekleştirmek zorundadırlar. Bu hedeflerine ulaşmak içinde satış temsilcilerine ihtiyaç duyarlar. Ancak satış mesleği, sürekli hedefler ile çalışıyor olmak çalışanlarda baskı ve buna bağlı strese neden olmaktadır. Bunun yanı sıra yönetici davranışları ve kapasitesini aşan iş yükü de bu baskıyı artırarak iş stresine neden olan unsurlardandır (Ercan, Kazançoğlu, & Küçükaltan, 2019). Sürekli satış baskısı altında satış ekiplerinin hissettiği stres iş performanslarını, müşteri ilişkilerini ve işgücü devir hızını olumsuz etkilemektedir (Schwepker, Dimitrio, & McClure, 2016). Satış kotaları genelde satış organizasyonlarını yönlendirir. Bu nedenle satış organizasyonunun bireysel ve grup kotasını gerçekleştirme kabiliyeti satış ve pazarlama organizasyonunun performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Kotalar satış ve pazarlama organizasyonlarında hedefleri temsil etmektedir. Satış kotalarının amacı, satış ekiplerini önceden belirlenmiş bir performans seviyesine (kota) ulaştıklarında bonus vererek performanslarını artırmaktır. Bonus planları her ne kadar kısa vadeli planlar olsalar da bu planların oluşturulması her zaman zor olmuştur. Çünkü satış gücü morali ve eşitlik ilkeleri üzerindeki etkileriyle uzun vadeli bir kar etkisine sahiptirler (Darmon, 1997). İlaç sektöründe de hedef belirlemede “SMART” kavramı çok önemlidir. Önce şirket hedefleri belirlenir. Sonra bu hedefler iş birimlerine iletilir. İş birimlerinden bölgelere, bölgelerden tıbbi mümessillere ulaştırılır. Tıbbi mümessilin hedefi bireysel hedeftir. Bölge hedefi ise ekip hedefidir. Bu hedefler hem belirli sürede satılması gereken ürün satış adetlerini, (bu rakamlar “kota” olarak adlandırılır) hem de faaliyet hedeflerini içerir. Bazı şirketler sadece bireysel hedefleri ödüllendirirken, bazı şirketler bireysel hedefin yanında, bölge hedefinin de gerçekleşmesi şartını arar. Bu tamamen ilgili şirketin prim

talimatı ile ilgilidir. İlaç sektöründe ödüllendirme hedefler ile sağlanır. Ücret sistemleri maaş+prim sistemine göre kurulmuştur. Primler kişinin gelir düzeyine pozitif etki eden bir motivasyon unsurudur. Aynı zamanda hedefler performans kriterlerini oluşturur. Performansta gösterilen başarı kariyer gelişiminde de önemli bir rol oynar. Birçok ilaç firmasında kariyer havuzuna girme şartı performans hedeflerini gerçekleştirmeye bağlıdır. İlaç sektöründe yönlendirme ve gelişim hedefler ile sağlanır.

3.6.5. İlaç Sektöründe Hedef Baskısı ve Nedenleri

Şirketler başarılarını ve çalışanlarının başarılarını hedef belirleyerek ölçümlerler. Daha yüksek pazar payı ve karlılık beklentileri, artan rekabet ortamında baskıya neden olmaktadır. Yenibiriş.com'un Capital dergisi için 1285 kişi ile gerçekleştirdiği bir araştırma sonucunda çalışanların %74'ü hedeflere ulaşma konusunda üzerinde baskı hissetmektedir. Bunların %52 'si ise buna yöneticiler de dâhil bu baskının ciddi oranda yüksek olduğu görüşündedir. Bölümler açısından incelendiğinde ise satış departmanları %22,1 ile en fazla baskı gören birimler arasında yer almaktadır. İlaç sektörü de baskının yoğun olduğu sektörler arasında %10,1 ile ikinci sırada yer almaktadır. "Araştırılan 10 bin molekülden ancak 1-2 tanesi ürün haline gelmektedir. Bu da yaklaşık 13 yıl ve bir milyon dolarlık yatırıma mal olmaktadır. Üreticilerin hedefi, patent süresi dolana kadar ortalama 7 yılda bu ilacın maliyetini karşılamak ve yeni geliştirilecek ürünleri finanse etmek için ciddi bir fon oluşturmak gereksinimi vardır. Kârlılığın ve büyümenin zorlaştırdığı bir dünyada, bu durum baskı oluşturan bir hedef" olarak yer alır (İş Dünyasının Yeni Sendromu Hedef Baskısı KİGEM, 2020).

Hedefler yönetilirken satış ekipleri kontrol edilebilen ya da kontrol edilemeyen birçok faktörle karşılaşabilirler. Satış kota hedeflerini gerçekleştirmek için eczanelerden sipariş almak, ürün reçete sayısını artırmak, potansiyel müşteri sayısını artırmak, düzenli ve verimli ziyaretler gerçekleştirmek, tanıtım aktiviteleri yapmak, satış ekiplerinden istenen hedeflerdir.

Satış ekiplerinde hedef baskısı oluşmasına neden olan bazı faktörler vardır (Torlak, 2003).

- Satış yöneticilerinin veya bölge müdürlerinin zorlamaları
- Satış kota hedeflerini tutma gerekliliği
- Prim kazanma isteği

- Rekabet duygusu
- Kariyer hedefine ulaşma amacı

Ancak rekabetin yoğun olarak yaşandığı ilaç sektöründe hedef baskısının yarattığı stres önemli bir problemdir. Her bireyin strese tepkisi ve yönetme becerisi farklılık gösterir. Bazı bireylerde, olumlu güdüleme yaratarak başarıma duygusunu arttırırken, bazı bireylerde ise, verimlilikte düşüşe neden olabilir (Tınaz, 2013). Hedefler gerçekçi olmadığında da çalışanlar üzerinde ters etki oluşturarak baskı yaratabilmektedir. Bu nedenle hedef baskısı kontrol altında tutulması ve iyi yönetilmesi gereken bir konudur.

3.6.6. İlaç Sektöründe Hedef Baskısının Performansa Etkisi

Performans bir şeyi yapma, uygulama, verilen bir işi başarıyla tamamlama olarak tanımlanabilir. Performans şirketin hedefleri, iş sonuçları, müşterilerin tutumu ve mali sonuçlarla bağlantı halindedir. Performans davranışları ve sonuçları içeren bir yapıdır (Öztürk, 2006). Bir başka tanıma göre de performans, bir çalışan ya da bir ekibin bağlı olduğu kurumun amaçlarına nicel ve nitel katkılarının toplam ölçüsüdür (Doğan, 2017). İş performansı sadece çalışana bağlı bir sonuç değildir. Çalışanın beceri ve yetenekleri, kişilik özellikleri, çalışma ortamı, başarıma güdüsü ve yöneticinin bu güdüyü harekete geçirme becerisi performansı etkilemektedir. Yüksek performanslı çalışanlar ödül ve terfilerle amaçlarına ulaşırken, işletmenin amaçlarına ulaşmasına katkı sağlarlar (Eren, 2007). Performans değerlendirme süreci, kişilerin ve bölümlerin performanslarını geliştirmek adına uygulanan bir dizi eylemler ve uygulamalar bütünüdür. Amaç tüm bireyleri ve bölümleri bir süreç içerisinde tek bir örgüt hedefi çatısı altında toplamak ve ortak amaca yöneltmektir (Yaşın, 2016).

Aynı zamanda kotalar satış temsilcilerinin performans ve gelirini belirlerken, işletmeninde performans ve yıllık satış gelirini belirler (Schwepker & Good, 2004). İlaç sektörü tamamen performans odaklı bir sektördür. Tekrarlayan dönemlerde üst üste belirli bir süre (bu süre firmalara göre değişiklik göstermektedir), geçerli bir sebep (kontrol edilemeyen faktörler) olmadan hedeflerinde başarılı olamayan ve tüm uğraşlara rağmen gelişim gösteremeyen tıbbi mümessiller sistem dışına çıkartılırlar. Bu durum bölge müdürleri için de geçerlidir. Bölge müdürleri için yönetsel beceriler ve ekip yetiştirme, geliştirme ve tutundurma becerileri de önemli bir kriterdir. Bu durum sektörde tüm satış ekiplerinde başarılı olamazsa işini kaybedeceği duygusuyla karşılaşılan bir çalışma ortamı

yaratmaktadır. Bu nedenle de satış hedeflerini tutmak bir anlamda da sadece prim kazanmak için bir motivasyon değil aynı zamanda da işin sürekliliği için bir zorunluluktur. Satış kotalarının çabaya motivasyonel etkisi inceleyen çalışmalar, kota seviyesi arttıkça çabanın belirli bir noktaya kadar arttığını ve bu noktadan sonraki artışların çabayı azaltabildiğini göstermektedir (Chowdhury, 1993). Sektörde bu durum bazı satış ekiplerinde hedeflerine ve işine daha fazla bağlanmayı sağlayarak başarıyı ve sürekliliği getirirken, bazı ekiplerde ise bu hedef baskısının yarattığı psikoloji hedeflerden daha çok uzaklaşmasını sağlayarak başarısızlıklara ve işten ayrılmalara ya da tanıtım yönetmeliğine aykırı etik dışı çalışmalara yönelmelerine neden olabilmektedir. Bu etik dışı çalışmalar da tespit edildiğinde yine işten ayrılmalar ile sonuçlanmaktadır. Hedef zorluğu satış çabalarını olumlu etkilerken, satış davranışlarını da olumsuz etkilediği görülmüştür. Yöneticiler hedef belirleme stratejilerini belirlerken, satış ekiplerinin kültürel faktörlerini de dikkate almalılar (Fang, Palmatier, & Evans, 2004). Hedefler ile yönetilen şirketler iki tür zorlukla karşı karşıyadır. Birincisi yukarıdan aşağıya doğru gelen baskı, bu durumda hedeflere ulaşmak zor olabilir. Diğeri ise öngörülemeyen çevresel faktörlerdir. Bu durumlar ile başa çıkmak içinde daha kolektif bir yönetim yaklaşımı ve kişilerarası ilişkilerin geliştirilmesi ile satış yöneticileri ve satış ekipleri arasında karşılıklı güven oluşturmak çok önemlidir (Besson, Löning, & Mendoza, 2008).

BÖLÜM 4. İLAÇ SEKTÖRÜNDE SATIŞ EKİPLERİNİN ETKİLEŞİM ALANLARI VE İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ

4.1. Satış Ekiplerinde Etkileşim

Satış insan ilişkilerinin yoğun olduğu bir alandır. Bu sebeple satışçı birçok psikolojik ve kültürel öge ile karşı karşıyadır. Satış ekipleri yakın çevreleri ve dış çevreyle ilişkileri sırasında birçok şeyden ve kişiden etkilenirler. Çoğunlukla yöneticilerinden aldıkları etkiyle onların davranışlarını model alırlar. Ayrıca bazı müşterilerden, ekip arkadaşlarından ve rakip firmaların satış temsilcilerinden de etkilenebilirler. Ortaya çıkan bazı etkileşimler değişim gerektirebilir ve bu etkileşimler davranışa yansır (Telli Yamamoto & Suvaroğlu, 2007). Davranışlar ise sonuçları etkiler.

4.1.1 Satış Gücü Lideri Ekip Etkileşimi

Satış gücü liderliği kurumların en önemli bölümlerinden olan satış ekiplerindeki insanların fikirlerini, yeteneklerini, becerilerini, enerjilerini harekete geçirmektir. Satış gücü liderliğinin özünde insanların duygularına, rekabet durumlarına göre mesajların herkesçe anlaşılabilceğı ortak dili oluşturmak yatar. Bunun içinde altı önemli ilke şunlardır (Telli Yamamoto,2007, s. 95-96):

- **Ufuk/Vizyon:** Satış gücü liderleri büyük resmi görür ve ekiplerini büyük resme yönlendirirler. Resmin bütününe görebilmek satış gücü liderinin en önemli niteliklerinden biridir.
- **Güven:** Liderlikte güven en önemli unsurdur. Güven ekibi bir arada tutar ve sağlam bir yapı oluşmasını sağlar. Satış gücü lideri hem güvenilir olmalı, hem de başkalarına güvenebilmelidir.
- **Katılım:** Kuruluşlar enerjilerini çalışanlarının katılım ve çabasından alırlar. Satış gücünde de enerji satış ekiplerinin katılım ve çabasıyla oluşur. Satış gücü liderinin görevi, ekibini katılımcı olması yönünde cesaretlendirerek olumlu ve olumsuz geri bildirimleri dikkate almak ve ekip üyelerinin potansiyellerinin açığa çıkmasını sağlamaktır.
- **Sezgi:** Değişimi önceden öngörüp risk alabilme yeteneğidir. Değişimin çok sık yaşandığı günümüz koşullarında uyum sağlayabilmek için sezgilerin güçlü olması önemlidir. Satış gücü liderlerinin de ekiplerini değişikliklere hazırlayarak kolay uyum gösterebilmelerini sağlamak için bu yönde kendilerini geliştirmesi gereklidir.
- **Değerlerin Uygunluğu:** Ekip içindeki tüm bireylerin aynı kurumsal amaca hizmet etmelerini sağlamak ve ekip üyelerinin değerlerini kurumun değerleri ile uyumlu hale getirmek yine satış gücü liderinin niteliklerinden biridir.
- **Çeşitlilik:** Başarılı liderler çeşitliliğin gücünü bilen liderlerdir. Objektif bakış açısıyla amaca yönelerek farklılıkların olumlu yönlerini takdir ederek değerlendirmek katılımı da artırabilir. Satış gücünü oluşturan ekip üyelerinin her birinin kendine özgü olduğunu kabul ederek farklılıkları değerlendirmek çok önemlidir. Liderler bu farklılıklarla zayıf yönlerini de kapatırlar.

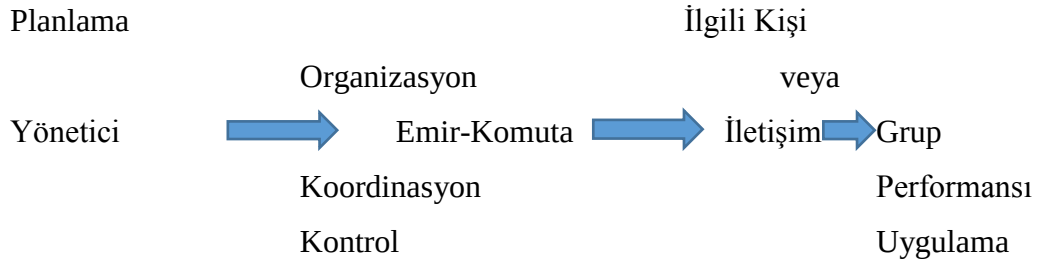
Telli Yamamoto; Satış gücünde iyi ilişkiler oluşturmak için temel şartları şu şekilde sıralamıştır:

- İyi iletişim
- Karşılıklı saygı
- Kişisel güvenlik
- İçsel ve çevresel destek

Karşılıklı saygıyı kesintiye uğratan faktörler ise Telli Yamamotoya göre:

- Mevki
- Önyargı
- Kendine güven eksikliği
- Farklılıkların hoş görülmemesi
- Anlayış ve karşılıklı güven eksikliği
- Kendini beğenmişlik

Satış gücü liderleri, motivasyonel iletişim girişimlerinde bulunurken stratejik bakabilmeli ve iletişimini ima ve yorumlara neden olmayacak şekilde çalışanlarının değerleri ve inançları ile uyarlayabilmelidir (Zorn & Ruccio, 1998). Satış gücü lideri, iyi bir ekip oluşturmak için, ekiplerindeki her bir üyeyi bir müşteri gibi görmeli her birinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini doğru belirleyerek, kurumun ve kendi imkânları ölçüsünde ihtiyaçlarına yanıt verecek şekilde davranış modeli sergilemelidir. İlaç sektöründe bu rol öncelikli bölge müdürlerine düşmektedir. Satış gücü yöneticisi ekibi ile sürekli etkileşim içindedir. Bu etkileşim sürecinde iletişim satış gücü liderinin başarısında rol oynayan önemli bir süreçtir. İletişim satış gücü liderinin almış olduğu kararlar doğrultusunda ekibini harekete geçirmek için kullandığı en temel araçtır. Satış gücü lideri ekibi ile iletişim ile ilişki kurar. Ne istediğini, ne zaman istediğini, nasıl istediğini iletişim ile ekibine aktarır. Satış gücü liderliği ekip ile çalışmayı gerektirir. Satış gücü liderinin başarısı ekibinin başarısına bağlıdır. Aralarındaki ilişki eksiksiz ve problemsiz bir iletişim içinde olmayı gerekli kılar. İletişim, etkileşim sürecinde satış gücü liderinin dikkat etmesi gereken en önemli süreçlerden biridir. Ancak uygulamaya geçirilmediği sürece anlamlı değildir. Uygulamaya aktarmak için de ilk şart iletişimdir (Koçel, 2018, s. 540-541).



Şekil. 4.1 Darboğaz olarak İletişim

Kaynakça: Koçel T. İşletme Yöneticiliği 2018 İstanbul Sayfa:541

Koçel'in tanımına göre iletişim; "bir şahıstan bir başka şahsa olan bilgi, veri, talimat ve anlayış aktarmasıdır". Bu aktarma her türlü araç ve gereç kullanılarak, yazılı, sözlü ya da sözsüz her türlü mesaj şeklini içeren çok boyutlu bir süreçtir. Gönderici; iletişim sürecini ilk başlatan, iletişim için gerekli olan iki kişiden biridir. Sürecin başarısından büyük ölçüde gönderici sorumludur. Gönderici, istek, arzu, İletişim sürecinin etkinliğini artırır

- Önemli bir motivasyon ve ödül aracıdır
- Ekip çalışmasını sağlamanın ilk şartıdır
- Davranışları pekiştirme aracıdır
- Verimliliği artırır
- İletişimin hedeflediği sonuca ulaşip ulaşmadığını kontrol etmeyi sağlar

Özetle iletişim her yönü ile farklı olan iki kişi arasındaki ilişkiyi kuran araçtır. Bu nedenle satış gücü liderinin hem kendini hem de ekibini iyi tanıması ve anlaması bu sürecin etkinliği açısından gereklidir. İlaç sektöründe satış ekipleri sürekli sahada çalıştığı için, bölge müdürleri ile tıbbi mümessiller ya da bölge müdürleri ile bir üst yönetici arasındaki geri besleme çoğunlukla yüz yüze çalışmayan bu ekipler arasında çok önemlidir. Satış gücü yöneticisi ile ekibi arasında ilişkinin kurulması iletişim ile sağlanır ancak ilişkinin kalitesi de son derece önemlidir. İlişkinin kalitesini belirleyen parametrelerde biride güvendir.

Güven organizasyonların ve yönetimin başarısı için hayati öneme sahip bir konudur. Güvenin olmadığı ortamda, katılım, motivasyon olmayacağı için bu durum şirketlerde maddi kayıplara neden olacaktır. Fikirleri paylaşırken kişilerin güven hissetmesi ve herkesin aynı amaç için çalıştığını bilmesi yenilikçiliği yaratır ve bu da işletmeye fayda sağlar (Hurley & Siebers, 2007). Güven kişilerarası ilişkide karşındakinden emin olma ve onun söz ve davranışlarını temel alarak davranma isteğinin ölçüsüdür. Kişiler arası güven bilişsel ve

duygusal temele dayanır. Bilişsel güvenin temeli kime hangi konuda güveneceğimizle ilgilidir ve seçimi güvenilirliğe ilişkin kanıtlar belirlemektedir.

Duygusal güven ise tamamen kişiler arası hissi bağlardan oluşmaktadır (McAllister, 1995). Erdem (1995) güveni taraflar arasındaki ilişkinin geleceğine yönelik iyimser bir senaryo olarak tanımlamaktadır. Tan ve Tan ise güveni kişinin yöneticisi karşısında savunmasız kalma istekliliği olarak tanımlamıştır (Tan & Tan, 2000). Güven ortamı tarafları ortak hedef etrafında birleştirir. Birbirlerini rakip olarak değil, ortak olarak görmelerini sağlar (Çetin, 2002). Whitener ve arkadaşları güveni oluşturan davranışları şu şekilde sıralamıştır (Whitener, Ellen M, & Brodt, 1998):

- İletişim
- Davranışlarda tutarlılık
- Davranışlarda bütünlük
- Yetki devri ve kontrolün paylaşımı
- İlgililik

Bütün bu özellikler satış gücü liderinin etkinliğini güçlendirmekte ve ekibinin güvenilirlik algısını etkilemektedir. Ekibine fırsatlar sunan, cesaretlendiren satış gücü liderlerine ekipleri de güven duymaktadır. Yüksek güven ortamı ekiplerde iletişim ve işbirliğini artırarak enerji oluşturmaktadır. Bu etkileşim sonucu oluşan enerji ise iş sonuçlarına yansımakta, performans artmakta ve değişime direnci azaltmaktadır.

Güven gerek pazarlama alanında gerekse diğer alanlarda ilişkiyi besleyen en önemli faktördür. Yapılan araştırmalarda güvenin performans için gerekli olduğuna dair normatif bir yargı bulunmaktadır. Yöneticilerin etkinliği, astların güvenini kazanmaları olarak algılanmaktadır. Satış ekiplerinde satış gücü lideri, ekip üyesinin hedeflere ulaşmak için üst düzey çaba göstereceğine güven duyar. Ekip üyesi de satış gücü liderinin iyi niyetli olduğuna, görev dağılımında, hedeflerde, performans değerlendirmesinde adaletli olacağına güven duyar. Bu nedenle bu güvenin satış performansını olumlu etkileyeceğine inanılır (Atuahene & Li, 2002).

İşletmelerde yöneticiler ve çalışanlar arasındaki etkileşim ve bunun performansa etkisi birçok araştırmacı tarafından dikkate alınmış ve çeşitli boyutlarıyla araştırılmış bir konudur. Literatürde bu konuda yapılan araştırmaların bu ilişkiyi açıklayıcı bir model geliştirme ya da bu ilişkinin bireysel ve işletme performansı üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik olabileceği belirtilmektedir (Kaşlı & Seymen, 2010).

Yöneticileri ile yüksek etkileşim kuran çalışanlar yöneticileri tarafından daha fazla desteklenecekleri için daha yüksek performans göstermeleri beklenebilir. Lider üye etkileşim teorisine göre Çalışanların liderleri ile ilişkisinin niteliği performansa bağlı iş sonuçlarını etkileyecektir. Liderleri ile ilişkileri yüksek çalışanlar buna bağlı olarak yöneticileri tarafından desteklendiği düşüncesiyle daha fazla sorumluluk alacak ve yüksek performans göstereceklerdir(Janssen &Van Yperen,2004).

Yine etkileşime yönelik bir başka çalışma satış ekiplerinin satış becerilerini geliştirmek için yöneticilerinin rehberlik ve koçluğuna ihtiyaç duyduğunu gösterir. Satış gücü liderinin, ekip üyelerinin eksik olan yönlerinin farkında olarak geliştirmek için onlara zaman ayırmaları gerekir. Bu şekilde oluşan ilişki ve etkileşim ekip üyelerinin eksik olan yönleri ile farkındalıklarının artmasına ve belirlenen ölçütler üzerinde daha iyi performans ortaya koymalarına neden olur. (Kohli, Shervani, & Challagalla, 1998).

Liderliği araştırmak için son yirmi yıldan uzun süredir yapılan çalışmalardan farklı olarak yapılan bir ampirik çalışma da; Liderliği rol yapma faaliyetleri sırasında dikey ikili arasında zaman içinde gelişen bir değişim ilişkisi olarak ele almış ve otoriteye dayalı etki ile otoriteye bağlı denetim etkisinin üyeler üzerindeki etkisi ortaya koymuştur. Otoriteye dayalı olmayan etki yani üyenin rolünü müzakere ederek çalışmasının, hem şirket hem de diğer ekip üyelerine önemli katkılar sağlar. (Dansereau, Graen, & Haga, 1975)

Liden ve Maslyn, işletmelerde yönetici ile çalışan arasındaki etkileşimin boyutlarını dört boyutlu bir yaklaşımla açıklamıştır. Bu boyutlar duygusal bağlılık, sadakat, etkileşime katkı ve mesleki saygıdır (Liden & Maslyn, 1998).

Satış gücü lideri ile ekip üyeleri arasında kurulan duygusal bağın ilişki üzerinde farklı etkileri olmaktadır. Bazı ilişkiler bu etkiden etkilenmezken bazı ilişkilerde bu etkinin önemi büyüktür. Tarafların karşılıklı birbirine sempati duyması birlikte çalışma eğilimini artırmaktadır (Cevrioğlu, 2007). Bu da satış gücü liderliğinde ekip üyesinin gelişimi, motivasyonu için büyük katkı yaratmaktadır.

Sadakat boyutu da etkileşimde kritik öneme sahiptir. Satış gücü liderinin ekip üyeleri ile bağlılıklarını belirlemektedir. Satış gücü liderinin hangi işi, hangi ekip üyesine vereceğini belirlemekte ve sorumluluk gerektiren işleri kendine sadık hissettiği ekip üyelerine vermesine neden olmaktadır (Liden & Maslyn, 1998, s. 50).

Yüksek kaliteli etkileşimde bulunan ekip üyesi satış gücü liderinin yüklediği sorumlulukları da üstlenmekte ve daha fazla performans sergilemektedir. Katkısı ve

performansı arttıkça da satış gücü liderinden kurumsal kaynaklar (Bütçe, malzeme vb.) anlamında daha fazla destek görebilmektedir. Bu döngü içinde de çalışanın performansı daha fazla artmaktadır (Şengöz, 2015). Satış gücü lideri ile ekip üyesi arasındaki ilişkinin kalitesi yüksek kalitede etkileşim yaratmakta ve bu ekip üyelerinde iş tatmininin artmasına, stresin azalmasına ve performansta artışa neden olmaktadır (Zel, 2012).

Günümüzde kabul gören yaklaşım satış gücü liderinin ekip üyelerini söyleneceklerden daha fazla şeyler yapabileceklerine inandırması yaklaşımıdır. Böylece ekip üyeleri gözlem altındayken de fikir geliştirebilecek ve yöneticilerini her konuda yardım alabilecekleri bir danışman olarak görmelerini sağlayacaktır. Günümüzde kendisini aynı takımın oyuncularını gibi gören ve sürekli iletişim içinde bulunan yapılar çağdaş işletmelerin gerekliliğidir. Liderlik görevini üstlenen kişilerin, kişisel veya kurumsal sorunlar karşısında açık, tarafsız davranmaları gerekmektedir. Bu tutum ve davranış satış gücünün desteğini kazanma açısından da önemlidir (Telli Yamamoto, 2007, s. 90-91).

Müşteri talepleri ve giderek karmaşık bir hal alan artan rekabet ortamı stratejileri uygulamak, karlılık sağlamak ve rekabet avantajı için satış ekiplerini önemli hale getirmiştir. Bu durumda satış ekiplerinin etkinliğinin nasıl artırılacağını önemli bir konu haline getirmiştir. Ekip üyelerinin özellikleri ve dikey liderlik, dolaylı olarak paylaşılan liderliği ve direkt olarak ekip etkinliğini etkilemektedir (Perry, Pearce, & Sims Jr, 1999).

Temgilimoğlu'nun liderlik davranışı ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırması sonucunda; yeniliklere açık olma, çalışma gereksinimlerini tanımlama, çabuk karar alma, iyi çalışmalarını takdir etme ve amaçların belirgin olması özelliklerinin çalışanların iş doyumu üzerinde etkili olduğu görülmüştür (Temgilimoğlu, 2005). İlaç sektöründe Alikışoğlu yaptığı çalışmada, satış ekiplerinin yöneticisine duyduğu güvenin iş tatminini olumlu etkilediğini ortaya koymuştur (Alikışoğlu, 2007).

Yapılan literatür incelemesinde satış gücü lideri ile birlikte çalıştığı ekibi arasında bir etkileşim olduğu ve bu etkileşimin ekip üyelerinin performansı üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

4.1.2. Satış Ekiplerinde Ekip Üye Etkileşimi

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre takıma ilişkin pek çok tanımlama yapılmış olup, konumuzla ilişkisi bakımından alabileceğimiz tanımlar ise; Meslek, davranış, durum vb. yönlerden birbirine uyan kimselerin oluşturduğu topluluk ya da görev bakımından birbirini

tamamlayan kimselerin topluluğu grup, ekip olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2019). Takım ya da ekip ortak bir amaç ve hedefe ulaşmak için farklı becerilere sahip birden fazla kişinin bir araya gelmesi ile oluşan topluluk (Katzenbach & Smith, 1993) olarak tanımlanmıştır.

Bir başka tanıma göre ise, iki veya daha fazla sayıda insanın bir araya gelmesi ile oluşan, ortak bir amacı paylaşan ve bu amaç doğrultusunda ortak davranış geliştirerek birbiriyle iletişim içinde olan ve karşılıklı olarak birbirini etkileyen sosyal bir olgudur (Koçel, , 2018, s. 622).

Ortak hedeflere ulaşmak için, belirli rolleri üstlenerek bir araya gelen ve uyum içinde birbiri ile etkileşimde olan topluluktur (Salas, Sims, & Burke, 2005).

Satış ekipleri ise işletme hedefleri ve stratejileri doğrultusunda işletme ile pazar arasındaki ilişkileri kuran ve geliştiren kilit oyunculardır. Ekip üye etkileşimi kavramı takım üyelerinin birbiri ile ilişkisine ve etkileşimine odaklanır. Satış ekiplerinde takım ortamındaki süreç ekibin hedeflerine ulaşmasını, takım içi olumlu etkileşimlere sahip olmasını ve uzun vadeli müşteri oluşturmalarını sağlamada kritik bir rol oynar. Satış ekiplerinde ekip içi çatışmalar ekip sonuçlarını şekillendirebilir. Çatışma ilişkisel ya da süreç içi çatışma sonuçları ekip üyeleri arasındaki ilişki mesafesini etkileyerek olumlu ya da olumsuz iş sonuçları yaratırlar (Dixon, Gassenheimer, & Barr, 2002). Geçmiş çalışmalar, satış organizasyonlarının satış ekiplerine bağımlılıklarını artırdıkça, organizasyonel ve kişilerarası ilişkilerin satış ekiplerini nasıl etkilediğini, satış ekiplerini neyin etkili kıldığını öğrenmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu alanda yapılan bir çalışmada; ekip üye etkileşimi çift taraflı bir alışveriş süreci olarak tanımlanmıştır. Bu etkileşim sürecinde ekip, üyeye geribildirim verip, yardım ederken, üyenin de ekibine aynı katkıları sağladığı görülmüştür. Yine bu çalışmada; bu etkileşimin ekip içerisindeki kişilerin ilişki düzeyine göre farklılık gösterdiği ve yüksek etkileşimin beraberinde işbirliğini getirerek görevlerin tamamlanmasına da katkı sağladığı görülmüştür (Seers, 1989).

Takım tabanlı satış uygulamada son derece önemli olmakla birlikte etkinliği üzerinde araştırmalar azdır. Satış organizasyonları satış ekiplerine bağımlılıklarını arttırdıkça, organizasyonel ve kişilerarası ilişkilerin satış ekiplerini nasıl etkilediğini, satış ekiplerini neyin etkili kıldığını öğrenmelidirler. Satış ekipleri beş anahtar satış ilişkisi içindedir. Aynı ekibin üyeleri, firma içindeki farklı ekiplerin üyeleri, satış ekibi ve satın alma merkezi, satış ekibi ve firma içindeki diğer gruplar, satış ekibi ve firmanın stratejisi. Bu ilişkiler ve

sonuçları takımın satış başarısındaki ilişki faktörlerini ortaya koyar (Jones, Dixon, Lawrence, & Cannon, 2005).

Takım düzeyinde satış araştırmalarına artan bir ilgi olmasına rağmen çok az çalışma, çatışma ve satış ekibi performansını nasıl etkilediğini incelemiştir. Satış ekiplerinde görev ve ilişki çatışmalarının satış ekibinin performansı üzerinde olumsuz etkileri olduğu, ekip bilgi alışverişi ile görev ve ilişki arasındaki olumsuz ilişkiye aracılık ettiği bulunmuştur. Çünkü bu etkileşimli kombinasyon, ekip bilgi alış verişini, bilgiyi yorumlamayı ve uygulamaya geçirmeyi engeller (Auh, Spyropoulou, Mengüç, & Uslu, 2014). İlaç sektöründe yapılan bir araştırma takımlardaki yüksek fikir birliğinin ekip gücünü artırdığını, yardımlaşma ve rol paylaşımının performansa dönüştüğünü ortaya koymuştur (Ahearne vd. 2010).

İlaç sektöründe ekipler hedef odaklı çalışan ekipler olduğu için, hem şirket hedeflerine ulaşmak, hem takım hedeflerine ulaşmak hem de bireysel hedeflerine ulaşmak için ekip içi ilişki kalitesi ve etkileşimi kritik öneme sahiptir. Bu nedenle ilaç sektöründe takımların birlik ve beraberliğine kuvvetlendirip, bağlılıklarını artırıcı aktivitelere sıkça yer verilir. Uyum içinde olan takımlar, her türlü zorlu hedef karşısında birbirlerine yardımcı olur, fikir alışverişinde bulunur ve sonuçlara ulaşmak için daha yüksek performans gösterirler. Her bir ekip üyesi etkileşimli takımlarda kendini ekibine karşı sorumlu hisseder ve görevinin gereklerini yerine getirir. Etkileşimin düşük olduğu takımlarda ise daha bireysel davranışlar dikkat çeker, ekip içi yardımlaşma ve bilgi paylaşımı zayıftır. Bu da ekip olarak başarılı olmayı çoğu zaman engeller.

4.1.3. Satış Ekiplerinde Müşteri Satış Ekibi Etkileşimi

Müşteriler işletmelerinin devamlılığını ve geleceğe yönelik kararlar alabilmelerini sağlayan en önemli işverenlerdir. İşletmeler ürettikleri ürünlerin satışlarını gerçekleştiremezler ise yok olmaya mahkûmdurlar. Bu nedenle müşteriler her türlü dikkat ve özeni hak eden kişilerdir (Barutçugil, 2009).

Müşteri, kendi amaçları ya da ticari amaçları için mal ve hizmet satın alan kişi ya da kuruluşlardır. Satış ekipleri müşterilerini tanıdıkça daha doğru gruplayabilir. Hangi müşteriye ne konuşacağı, hangi bölgede hangi ürünün satılabileceği, hangi müşterilerin öncelikli olduğu, hangileri ile ilgilenilmesi gerektiği, hangilerinin yeni müşteri olduğunu bilmeleri satış ekiplerinin planlamalarını daha doğru yapmalarını ve hedeflerini doğru

belirlemelerine katkı sağlar. Müşteriler özelliklerine göre üç başlık altında gruplandırılabilir. Bunlar (Telli Yamamoto & Suvaroğlu, 2007):

- Mevcut müşteri: Kendilerini firmanın bir parçası gibi gören, belli bir sadakate sahip, sürekli müşterilerdir. Bu tip müşteriler firmaların ihtiyacı olan asıl müşteri tipleridir. Dünya standartlarına göre bu tip müşterilerin firmaların genel satışları içindeki ciro oranı %70 lerdedir.
- Şüpheli müşteri: Sadakati düşük, en ufak bir piyasa hareketinde yön değiştirebilen, sürekliliği olmayan müşterilerdir. Dünya standartlarına göre bu tip müşterilerin firmaların genel satışları içindeki ciro oranı %20 lerdedir.
- Yeni müşteri: Firma ile yeni çalışmaya başlayan müşterilerdir. Dünya standartlarına göre bu tip müşterilerin firmaların genel satışları içindeki ciro oranı %10 lardadır. Bu müşteriler doğru yönlendirilirse mevcut müşteri haline getirilebilir, aksi takdirde şüpheli müşteri grubuna dâhil olabilirler.

Etkileşim, müşteri ile işletme arasında oluşturulan diyalogdur. Bu diyalog ile müşterinin öncelik ve ihtiyaçlarının doğru belirlenerek, ihtiyaca yönelik ürün sunulması mümkün olabilmektedir. Bu iletişim sayesinde artan müşteri memnuniyeti, beraberinde müşteri sadakatini getirecek ve işletmenin karlılığında olumlu rol oynayacaktır. Bütün işletmeler müşterileriyle etkileşim içindedirler. Bu etkileşimde amaç, müşteriden doğru bilgiyi öğrenmektir. Bu etkileşimin sağlıklı kurulup, geri dönüş sağlayabilmesi için iyi eğitilmiş ekiplere ihtiyaç vardır (Özdemir, 2006). Etkileşimde amaç bire bir ilişkiler geliştirmektir. Bunun içinde dikkat edilmesi gerekenler şunlardır (Srivastava, 2002):

- Müşteri segmentlerine göre mesajlar doğru belirlenmeli ve o segmentin stratejisi ile uyumlu olmalıdır.
- Etkileşim kanalının seçiminde, etkinlik, maliyet ve müşteri segmentine uygunluğu değerlendirilmelidir.
- Etkileşim müşterileri rahatsız edici olmamalıdır.
- Etkileşim sonucu müşteri için bir yarar sağlamalıdır.
- Etkileşim sonucunda işletme gerektiğinde davranış değişikliğine gidebilmelidir.

Satış ekibinin müşteri bilgisi oluşturma kabiliyeti ne kadar büyük olursa, müşteri ilişkileri performansı ve satış ekibinin finansal performansı da o derece yüksek olmaktadır

(Mengüç, Auh, & Uslu, 2013). Bu nedenle müşteri ilişkileri yönetimi müşteri etkileşiminde önemli rol oynar. Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM), bir şirketin müşterilerini anlamaya çalışan insan süreç ve teknolojinin birleşimidir. Müşteriyi elde tutma ve ilişki geliştirmeye odaklanarak ilişkileri yönetmeye yönelik bütünleşmiş bir yaklaşımdır. CRM, bilgi teknolojisindeki gelişmelerden ve müşteri merkezli süreçlerdeki örgütsel değişikliklerden evrimleşmiştir. CRM yi başarıyla uygulayan şirketler, müşteri sadakati ve uzun vade ve karlılık ödülleri alacaktır (Chen & Popovich, 2003). Müşteriler karar verme sürecinde bazı faktörlerden etkilenirler. Bu faktörler şunlardır (İslamoğlu, 2003):

- Müşteri bir insandır. Dolayısıyla insan davranışını etkileyen her faktör, müşteri satın alma davranışını da etkiler.
- Müşteri davranışı bir süreçtir. Bu nedenle bu süreçte iç ve dış faktörlerden etkilenmesi doğal bir durumdur.
- Bireylerin istek ve ihtiyaçları karşılanmadığında gerilim oluşturur. Bu da ister istemez davranışı etkiler.
- Bireysel amaçları sınırlayan faktörler, satın alma davranışını etkiler.

Bireysel müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi sektörlere göre değişiklik gösterebilir. Satış ekiplerinin müşterileri hakkındaki algılarının doğruluğu kurumsal karlılık üzerinde de önemli bir etkiye neden olabilir. Kısa vadeli satış performansı üzerindeki etkinin yanı sıra, satış ekibinden gelecek yanlış bilgiler uzun vadede şirketin stratejik planlarını olumsuz yönde etkileyebilir (Sharma & Lambert, 1994). İl sektörü ve ilaç satışı, doktora sunulacak ürünün doğru belirlenebilmesi için bireysel ihtiyaç belirlemenin önemli olduğu sektörlerden biridir.

- Doktorun hasta profili
- Endikasyon ile karşılaşma sıklığı
- Tercih ettiği tedavi grupları
- Tercih nedenleri

Pek çok konuda iletişim sırasında toplanacak bilgi doğru ürünü, doğru zamanda, doğru endikasyon ile sunmak açısından önemlidir. Yine aynı şekilde eczacı ile iletişimde, ürün hakkında yapılacak bilgilendirme, anlık güncel bilgi akışı sağlama, ürünün varsa kampanyası ve eczacının bu üründen elde edeceği karlılık hakkında verilen bilgi, satış temsilcisine olan güveni etkileyecek ve güven sonucu oluşan bu ilişki iş sonuçları ile

desteklenecektir. Doğru müşteriye, doğru ürün ile yaklaşıldığında satış temsilcisi etkileşimini kurabilecektir. Bu etkileşim sonrası kurulan ilişki gelişecek ve müşterinin memnuniyeti sonrasında da sonuçlara yansıyacaktır. Doktorun ürünü hastasına reçete etmesi, eczanenin hastanın reçetesini karşılaması sonucu satış gerçekleşecek ve bu etkileşim satış temsilcisinin hedeflerine katkı sağlayacaktır.

Müşteri memnuniyeti, satın alma davranışı sonucu müşterinin ürün ve hizmetlerden memnun kalma ölçülerini, beklentilerine verdiği cevabı, ürün ya da hizmete kendini ne derece yakın hissettiğine ilişkin değerlendirmelerini içerir (Akarsu, Erkuş, Güçlü, & Yıldırım, 2013). İşletmelerin büyüme ve karlılıklarında en önemli rollerden biri olan müşteri memnuniyeti, işletmeye olan sadakat doğrultusunda değişim göstermektedir. (Eroğlu, 2005). Müşteri memnuniyeti göreceli bir kavramdır. Müşteriler hiç memnuniyetleri yok ise nadiren satın almaya devam ederler. Ancak memnuniyetleri tam olmadan da satın almaya devam edebilirler (Lawfer, 2008).

Firma ve müşteri arasında kurulan ilişkide, satış ekipleri kilit rol oynarlar. Satış ekipleri, firmanın güvenilirliği ve hizmetin değeri konusunda yarattıkları algı ile müşterinin firma ile ilişkisini devam ettirmesinde belirleyici unsurdurlar (Biong & Selnes, 2008). İşletmeler artan bir ivme ile kilit müşteriler ile uzun vadeli ilişkiler kurmaya odaklanmaktadır. Satış temsilcileri de bu ilişkileri yönetmekten sorumludur. Satış temsilcilerinin ilişki yönetiminde başarılı olabilmek için müşterilerinin işleri hakkında detaylı bilgiye sahip olmaları ve kaynaklarını müşterinin ihtiyaçları doğrultusunda teklifler sunabilmek için kullanabilmelidirler (Bradford, ve diğerleri, 2010)

Pazarlama literatüründen alınan ve satış literatüründe yaygın olarak kullanıldığı düşünülen etki tekniklerini,(karşılıklılık/arkadaşlık, sevmе/bağlılık, tutarlılık/sosyal doğrulama, otorite) ilaç sektöründe satış ekipleri bu yönde eğitildiklerinde hekimlere sıklıkla bu teknikleri uyguladıkları görülür. Hekimlerin ise reçete yazma uygulamalarında bu tekniklerinin potansiyel etkisinin farkında değillerdir (Sert, Harvey, & Gilbert, 1998).

Brax ve arkadaşları bir başka çalışmada doktorların ilaç firmaları ile etkileşimlerinin reçete yazma davranışları üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Brax, ve diğerleri, 2017).

İlaç sektöründe de satış ekipleri tam müşteri memnuniyeti sağlanmamış müşteriler ile hedeflerine ulaşmakta zorluk yaşamaktadırlar. Çünkü iş sonuçlarını belirleyen müşterilerinin çıktılarıdır.

4.2. Satış Performansı

Satış performansı, davranışsal girdi ve çıktılar sonucu oluşan göstergedir. Satış performansı, birçok faktörden olumlu ya da olumsuz etkilenebilmektedir. Çevresel faktörler, çalışılan kurum, kurum içi ilişkiler ve kurumun çalışanlarına yaklaşımı ya da bireyin kendisi performansta rol oynamaktadır. Aynı zamanda ilaç, bankacılık, sigortacılık gibi sektörlerde izlenen satış odaklı yaklaşım, çalışanlarda kotalarını tutturmak amacıyla baskı yaratabilmekte bu baskı sonucu kimi zaman müşteri ile ilişkilerin zedelenmesine ve müşteri kayıplarına neden olabilmektedir (Bilgen, 2016) Süreklilik sağlamayan müşteriler ve sürekli kota odaklı düşünme de beraberinde performans düşüklüğünü getirmektedir. Bu nedenle işletmelerin sürekliliği ve başarısı için satış temsilcilerinin etkileşim alanlarına ve bu etkileşimlerin sonuçları üzerine odaklanmaları önemlidir. Satış temsilcisinin performansı kurum hedefleri ile uyumuna göre değerlendirilir. Davranışsal performans ise sadece çıktılar ile değil, bir bütün olarak ele alınıp değerlendirilmektedir. Burada dikkat edilecek bir nokta da performans sonuçlarının planlanan performans ile uyumudur. Uygulanan satış stratejileri de satış temsilcisinin performansını etkilemektedir. Örneğin sadece segmentasyon bile satış temsilcisinin performansını doğrudan etkileyebilecek etkiye sahiptir. Önceliklendirme ve satış modelleri, müşteri odaklılık ve değer temelli satış gibi faktörlerde performansı dolaylı olarak etkilemektedir (Terho, Eggert, Haas, & Ulaga, 2015). Müşterisini doğru segmente eden satış temsilcisi, doğru müşteriye, doğru ürünü hedefleyerek sonuca ulaşabilmektedir. Artık çalışanların performansı müşteri ihtiyaçlarını belirleyebilme ölçütlerine bağlı hale gelmiştir (Periatt , LeMay, & Çakrabarty, 2004).

Geleneksel performans anlayışında çıktıların önem verilirken, günümüzde o çıktıların oluşmasında rol oynayan ekip çalışması, müşteri ilişkileri gibi davranış performansına da daha çok yer verilmektedir. Sonuçlar önemlidir, ancak o sonuçları oluşturan davranışların kontrolü de önemlidir. Bu nedenle davranışa dayalı kontrol sistemleri performans takibinde önemli rol oynamaktadır (Piercy, Cravens, & Morgan, 1998). Davranış performansı satış temsilcilerinin işle ilgili faaliyetlerini ele almaktadır. Satış temsilcileri çıktıların ulaşmak için müşterileri ile etkileşime girerek ilişki kurma, sunum yapma gibi davranışlar sergilerler (Behrman & Perreault, 1982). Bütün bunlara göre satış performansı yönetici, ekip ve müşteri etkileşimlerine bağlı görülmektedir.



BÖLÜM 5. ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı ilaç sektöründe faaliyet gösteren firmaların başarılarında kilit faktör olduğu düşünülen satış ekiplerinin yönetici, ekip, müşteri etkileşimleri, bu etkileşimlerin satış ekiplerinin performanslarına etkisi ve hedef baskısının bu etkileşimlerde

ve performans üzerindeki aracılık rolünün araştırılmasıdır. İlaç sektöründe bugüne kadar yapılan çalışmalar daha çok etik, iklim, iş tatmini, motivasyon üzerinde ya da etkileşimlerin iş tatmini, işe bağlılığı, işten ayrılma niyeti üzerinde olmuştur. İlaç sektöründe birebir aynı konuyu inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Son yıllarda yapılan çalışmalar daha çok davranış ve kontrol sistemleri üzerinde yoğunlaşmış ve davranış ve sonuç temelli kontrol sistemlerinin satış yönetimi kontrol sistemlerinde sıkça kullanıldığını ortaya koymaktadır. Aynı zamanda dış ortamın ve çevre ilişkisinin satış temsilcisi kontrol sistemleri üzerindeki etkisini inceleyen çalışmaların sınırlı olması bu ilişkinin de incelenmesi, bu konuda çalışmalara ihtiyaç olduğu önerilmektedir (Malek, Sarin, & Jaworski, 2018). Satış gücü çıktı ve davranış kontrollerinin satış gücü gelir performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Samaraweera & Gelb, 2014). Ancak farklı sektörlerde yapılan çalışmalar; yönetici ekip etkileşiminin performans üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Satış organizasyonlarında etkili bir yönetim kontrolü sergilendiğinde satış temsilcilerinin daha iyi performans gösterdiği ve daha az rol stresi sergilediği ortaya çıkmıştır (Crawens, Lassk, Low, Marshall, & Moncrief, 2004). Yapılan literatür incelemelerinde; satış araştırmalarına artan bir ilgi olmasına rağmen çok az çalışmanın çatışma ve ekip etkileşimine yönelik olduğu görülmüştür (Auh, Spyropoulou, Mengüç, & Uslu, 2014).

Geçmiş çalışmalar, satış organizasyonlarının satış ekiplerine bağımlılıklarını artırdıkça, organizasyonel ve kişilerarası ilişkilerin satış ekiplerini nasıl etkilediğini, satış ekiplerini neyin etkili kıldığını öğrenmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Seers (1989) bu alanda yapılan bir çalışmada; ekip üye etkileşimi çift taraflı bir alışveriş süreci olarak tanımlamıştır. Bu etkileşim sürecinde ekip, üyeye geribildirim verip, yardım ederken, üyenin de ekibine aynı katkıları sağladığı ve bu etkileşimin ekip içerisindeki kişilerin ilişki düzeyine göre farklılık gösterdiği, yüksek etkileşimin beraberinde işbirliğini getirerek görevlerin tamamlanmasına da katkı sağladığı görülmüştür (Seers, 1989).

Müşteri ilişkileri, müşteri memnuniyeti, müşteri iletişimi üzerinde farklı farklı sektörlerde yapılan çalışmalar mevcut olmakla birlikte iş performansına etkisini inceleyen çalışmalarda özellikle müşteri odaklılığın etkisinin incelendiği, satışçıların müşteri odaklılığının performansla olumlu yönde ilişkiliyken, satış odaklılığın performansta olumsuz ilişkili olduğunu ortaya koyan çalışmalara rastlanmıştır (Boles, Babin, & Brashaer, 2001). Perakende sektörüne yönelik yapılan çalışmalarda da satış temsilcilerinin müşteri ile ana

iletişim noktaları olduğu belirtilerek performanslarının ölçülmesinde kullanılan ölçeklere yer verilmiştir (Munshi & Hanji, 2014). Bu nedenle müşteri ilişkileri yönetimi müşteri etkileşiminde önemli rol oynar.

Satış temsilcilerinin müşteri ilişki kalitesi, ilişkinin etkinliğini belirler. Satış ekipleri bilgi toplar ve müşteri ile ilgili algısı doğrultusunda karar alır. Ancak bu bilgi sonucu oluşan öznel algı doğru tesbit edilmediğinde bu finansal risk sonuçlara yansır. Sonuç olarak satış temsilcisi öznel algısı ile seçilen düşük potansiyelli müşteriler, düşük sonuç vererek performansı da etkiliyor olabilir. Bu nedenle şirketlerin müşteri seçim stratejilerini belirlemeleri ve satış ekiplerini bu yönde yönlendirmeleri gerekir (Mullins, Aheame, Lam, Hall, & Boichuk, 2014).

Satış ekiplerinin davranışlarını yönlendiren öğrenme yönelimi ve hedef yönelimleridir. Öğrenme yönelimi satış ekiplerinin satış için bilgiyi geliştirerek bunu satışta kullanmak olarak tanımlanır. Performans hedefi yönelimi de çalışmaya motive ederek çok çalışmalarına imkan sağlar (Sujan, Weitz, & Kumar, 1994).

Bu araştırma sonucu ortaya çıkan veriler ışığında ilaç sektöründe faaliyet gösteren firmalar; satış ekiplerinin yönetici, ekip ve müşteri etkileşiminin önemini ve performansa etkisini anlayacaklardır. Bu etkileşim ile satış ekipleri performansının nasıl yönlendirilebileceği ve etkileşimi artırma konusundaki eylemlerin belirlenmesi sağlanabilir. Aynı zamanda hedefleri yönetirken oluşturulan hedef baskısının bu etkileşimler ve performans üzerindeki aracı rolünü öğrenerek ekiplerinin performanslarını daha iyi yönetip, geliştirmeye yönelik eylemler geliştirebilirler.

5.2. Araştırmanın Türü ve Yöntemi

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama (ölçme) araçları ve pilot çalışması ile verilerin analizinde kullanılan istatistikî tekniklere yönelik temel bilgilere yer verilmiştir.

5.2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, gruplar arası karşılaştırmayı da kapsayan, ilaç sektöründe çalışan satış temsilcilerinin yönetici, ekip, müşteri etkileşiminin performansa etkisinde hedef baskısının aracılık rolünün araştırılması amaçlanmaktadır. Bu bağlamda betimsel nitelikte ve ilişkisel

tarama modeli esas alınarak tasarlanmıştır. Satış gücü motivasyonunu konu alan araştırmaların büyük çoğunluğu hedeflere bağlı denetim sistemlerini bağımsız değişkenler olarak ele almışlardır. Büyüköztürk ve arkadaşlarına göre “Tarama araştırmaları daha çok ‘ne, nerede, ne zaman, ne sıklıkta, hangi düzeyde, nasıl’ gibi soruların cevaplandırılmasına olanak tanır.” (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, & Demirel, 2018). Tarama modelleri (araştırmaları) ile değişkenler arasındaki pek çok ilişki, fark analizleri de dahil araştırılabilir. Karasar’a göre “İlişkisel tarama modelleri, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. Bu tür bir düzenlemede, arasındaki ilişki aranacak değişkenler, tekil taramada olduğu gibi ayrı ayrı sembolleştirilir. Ancak bu sembolleştirme (değerler verme, ölçme), ilişkisel bir çözümlemeye olanak verecek veri çiftleri şeklinde yapılır” (Karasar, 2017). Bu açıklamaya uygun olarak, araştırmada, ilaç sektöründe çalışan satış temsilcilerinin yönetici, ekip, müşteri etkileşiminin performansına etkisinde hedef baskısının aracılık rolünün olup olmadığını incelemek amacıyla ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

Araştırmada, ayrıca, çalışmaya katılan ilaç sektörü satış temsilcilerinin yönetici, ekip, müşteri etkileşim düzeyleri ile iş performansı ve hedef baskısı düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından karşılaştırılmalarına da yer verilmiştir.

5.2.2. Evren ve Örneklem

İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası 2017 raporu verilerine göre Türkiye’de ilaç sektöründe 35.000 kişiye istihdam sağlanmaktadır. Bu istihdamın yaklaşık 18.000’ini ise satış ekipleri oluşturmaktadır. Bu araştırmanın evrenini ilaç endüstrisinde istihdam edilen 18.000 birey oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise Türkiye ilaç sektöründe faaliyet gösteren ve ciro sıralamasına göre ilk 500 sıralamasında yer alan yerli ve yabancı firmalarda çalışan ve sosyal medya aracılığı ile On-line (Çevrimiçi) kartopu örnekleme yöntemi ile ulaşılan 456 satış ekibi çalışanı oluşturmaktadır. Bu yöntemde çalışmanın konusu ile ilgili referans kişiler seçilmekte ve bu kişiler aracılığı ile diğer katılımcılara ulaşım sağlanmaktadır. Bu sayede örneklem büyür. Bu nedenle” kartopu etkisi” olarak ifade edilmektedir (Biernacki & Waldorf, 1981). Zaman ve işgücü açısından var olan sınırlılıklar sebebiyle kartopu örnekleme yöntemi kolay ulaşılabilir ve uygulama yapılabilir olması nedeniyle seçilmiştir. Katılımcılar tıbbi mümessiller ile bölge müdürlerini kapsamaktadır. Çalışmaya Türkiye’nin değişik bölgelerindeki satış ekipleri dâhil edilmiştir.

Örneklem büyüklüğünün, belirlenen istatistiksel kurallar çerçevesinde, ana kütleden (ilaç sektöründe istihdam edilen 18.000 kişi) %95 güvenirlilik sınırları içinde %5’lik bir hata payı dikkate alınarak en az 377 olması gerektiği belirlenmiştir. Örneklem büyüklüğü bulunurken aşağıda verilen hesaplama formülü esas alınmıştır.

$$n = \frac{\frac{t^2 \cdot (PQ)}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \cdot \frac{t^2(PQ)}{d^2}}$$

N = Evren Büyüklüğü (18.000)

n = Örneklem Büyüklüğü

d = Hoşgörü düzeyi (.05)

t = Güven düzeyinin tablo değeri ($t_{05}=1.96$)

$PQ = (.50) \cdot (.50) = .25$ maksimum örneklem büyüklüğü için örneklem yüzdesi (Balcı, 2015, s.111).

$$n = \frac{\frac{(1,96)^2 \cdot (0,25)}{(0,05)^2}}{1 + \frac{1}{18000} \cdot \frac{(1,96)^2(0,25)}{(0,05)^2}} = 377$$

Araştırma evreninde yer alan 18.000 (satış ekibinde görev yapan) birey için uygun örneklem sayısının 377 olması gerektiği hesaplanmıştır. Buna bağlı olarak, 377 sayısının minimum örneklem sayısı olmasına karar verilmiş ve çalışma örnekleminin belirlenen bu sayıdan daha küçük olmaması sağlanmıştır. Araştırma için oluşturulan nihai anketlerin dönüş sayısında ve/veya bu anketlerin araştırmada kullanılamayacak nitelikte hata ve/veya eksiklik barındırabileceği de dikkate alınarak gerekli anket sayısından $\approx$ %30 daha fazla olmak üzere toplam 500 anket uygulanmıştır. Belirlenen veri dönüş süresi bittikten ve sisteme girilmiş anketler üzerinden yapılan ön incelemeler ile keşfedici analizler sonrası 44 anketin sonraki analizlerden çıkarılmasına karar verilmiş ve kalan 456 anketin araştırmanın amaçlarına uygun olarak asıl analizlerde kullanılmasına karar verilmiştir.

Örnekleme oluşturan bireylerin demografik özellikleri aşağıda, Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1 Örneklem grubunun demografik özelliklerine yönelik frekans ve yüzde dağılımları (N=456)

Değişken	Grup	f	%
Cinsiyet	Kadın	102	22,4
	Erkek	354	77,6
Medeni hal	Evli	357	78,3
	Bekâr, boşanmış, dul	99	21,7
Çocuk	Var	353	77,4
	Yok	103	22,6
Yaş	30 yaş ve altı	50	11,0
	31-35 yaş	75	16,4
	36-40 yaş	135	29,6
	41 yaş ve üzeri	196	43,0
Görevi	Tıbbi mümessil	338	74,1
	Bölge müdürü	118	25,9
Eğitim durumu	Lise/Ön Lisans	69	15,1
	Lisans	302	66,2
	Yüksek Lisans/Doktora	85	18,6
İş deneyimi (kıdem)	5 yıl ve altı	69	15,1
	6-10 yıl	82	18,0
	11-15 yıl	96	21,1
	16-20 yıl	113	24,8
	21 yıl ve üstü	96	21,1

Araştırmaya katılan satış temsilcilerinin büyük çoğunluğu, %77,6 ile erkek olup %78,3'ü evlidir. Katılımcıların %77,4'ünün çocuğu vardır ve en büyük yaş gruplarını %43,0 ile 41 yaş ve üstündekiler ile %29,6 ile 36-40 yaş grubundakiler oluşturmaktadır. Katılımcıların %74,1'i tıbbi mümessil ve %25,9'unu bölge müdürleri oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan satış ekiplerinin büyük bir bölümü (%66,2) bir lisans programından mezun olup iş deneyim süreleri oldukça geniş bir yelpaze göstermektedir. En büyük kıdem (iş deneyimi süresi) grubunu %24,8 ile 16-20 yıldır çalışanlar, en küçük grubu ise %15,1 ile 5 yıl ve daha kısa süredir çalışanlar oluşturmaktadır.

5.2.3. Ölçme Araçları

Bu araştırmada veri toplama (ölçme) araçları olarak, bir kişisel bilgi formu ile beş ölçek kullanılmıştır. Çalışmaya satış ekiplerinin görüşlerine göre yönetici-ekip etkileşim düzeylerini belirlemek üzere, Challagalla ve Shervani (Challagalla & Shervani, 1996)(1996) ile Kohli ve arkadaşlarının (1998) yönetici-ekip etkileşimi örüntülerini ortaya çıkarmak üzere oluşturdukları ölçeklerden bu çalışmaya uygun olarak seçilen 7 madde, satış ekiplerinin ekip-çalışan etkileşimine ilişkin görüşlerini belirlemek üzere Ford ve arkadaşları

tarafından geliştirilen ölçekten yararlanarak seçilen 10 madde (Ford, Wilkerson, Seers & Moorman, 2014), satış ekiplerinin müşteri-çalışan etkileşimine ilişkin görüşlerini belirlemek üzere Amyx ve Bhuian'ın çalışmalarından yararlanılarak bu araştırma için uygun görülenler arasından uyarlanan 9 madde (Amyx & Bhuian, 2009). Satış temsilcilerinin iş performanslarına ilişkin görüşlerini belirlemek üzere ilaç sektöründe bir uygulamada kullanılan(Hayatoğlu,2010) ve Sujan, Weitz ve Kumar'ın çalışmalarından yararlanarak uyarlanan 8 madde (Sujan, Weitz, & Kumar, 1994) ve son olarak, satış temsilcilerinin hedef baskısına ilişkin algı düzeylerini belirlemek üzere Soygür tarafından bankacılık sektörü için geliştirilen ölçekten yararlanılan 5 madde ile bu ölçeğe sektör dinamiklerine göre eklenen 4 madde ile geliştirilen 9 maddelik ölçek kullanılmıştır (Soygür, 2018).

Araştırmada kullanılmak üzere seçilen ve uyarlanan tüm ölçeklerin yapı geçerliğini belirlemek üzere bir pilot çalışmayla önce AFA (Açıklayıcı Faktör Analizi) yoluyla faktör yapısı belirlenmiştir. Ölçeklerin güvenirlik düzeyleri de incelendikten sonra ise DFA (Doğrulamalı Faktör Analizi) ile AFA'da oluşturulan yapıların doğruluğu test edilmiştir. Araştırmada kullanılan kişisel bilgi formu ve ölçeklere yönelik yapılan analizlerin ayrıntılı sonuçları takip eden alt bölümlerde sunulmuştur. Pilot çalışması için ilaç sektöründe faaliyet gösteren firmalarda görev yapan ve rastgele yöntemle seçilen 200 tıbbi mümessil ve bölge müdürlerine araştırmacı tarafından hazırlanan anket formu Online olarak gönderilmiştir. Yaklaşık 2 haftalık bir sürenin sonunda, eksik ve hatalı olmayan toplam 148 adet anket değerlendirmeye alınmıştır. Pilot çalışmada yer alan tıbbi mümessil ve bölge müdürlerinin demografik özellikleri aşağıda, Tablo 2'de özetlenmiştir.

Tablo 2 Pilot çalışma grubunun demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları (N=148)

Değişken	Grup	f	%
Cinsiyet	Kadın	40	27,0
	Erkek	108	73,0
Medeni hal	Bekâr	40	27,0
	Evli	96	64,9
	Dul/boşanmış	12	8,1
Çocuk	Var	104	70,3
	Yok	44	29,7
Yaş	20-25 yaş	4	2,7
	26-30 yaş	28	18,9
	31-35 yaş	20	13,5

	36-40 yaş	24	16,2
	41 yaş ve üzeri	72	48,6
Görevi	Tıbbi mümessil	100	67,6
	Bölge müdürü	48	32,4
Eğitim durumu	Ön Lisans	8	5,4
	Lisans	100	67,6
	Yüksek Lisans	36	24,3
	Doktora	4	2,7
İş deneyimi (kıdem)	1 yıldan az	4	2,7
	1-5 yıl	36	24,3
	6-10 yıl	20	13,5
	11-15 yıl	16	10,8
	16-20 yıl	24	16,2
	21 yıl ve üstü	48	32,4

Pilot çalışmada yer alan satış temsilcilerinin %73,0'ü erkek ve %64,9'u evlidir. Satış temsilcilerinin %70,3'ünün çocuğu vardır ve en büyük yaş grubunu %48,6 ile 41 yaş ve üstündekiler oluşturmaktadır. Satış temsilcilerinin %67,6'sı tıbbi mümessil ve %32,4'ü bölge müdürü olarak görev yapmaktadır. Katılımcıların çok büyük bir bölümü, %67,6 ile lisans mezunu iken en büyük kıdem grubunu %32,4 ile iş deneyimi 21 yıl ve üstünde olanlar oluşturmaktadır.

5.2.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından, Türkiye ilaç sektöründe faaliyet gösteren firmalarda satış temsilcisi olarak görev yapan kişilerin demografik/kişisel özelliklerini belirlemek üzere geliştirilen Kişisel Bilgi Formunda, katılımcıların cinsiyeti, medeni durumu, çocukları olup olmadığı, yaşı, görevi, eğitim durumu ve iş deneyimi süresi (kıdemi), olmak üzere toplam yedi soru mevcuttur.

5.2.3.2. Yönetici-Ekip Etkileşimi Ölçeği

Çalışmaya katılan satış temsilcilerinin, yönetici-satış ekibi etkileşimine yönelik algı düzeyleri belirlemek üzere, satış ekiplerine yönelik yapılacak bu araştırma kapsamında faaliyet kontrolü ve sonuçları hedeflediği için danışman görüşü de alınarak pazarlama kontrol teorisine göre kontrol türleri ve sonuçlarını inceleyen Challagalla & Shervani (1996) ile Kohli vd. (1998) çalışmalarında kullanılan ölçekten yararlanılmasına karar verilmiştir. Bu ölçeğe ilişkin araştırmacıların yaptıkları güvenilirlik analizlerinde faaliyet kontrolü için

güvenirlilik katsayısı. 88 ve çıktı/sonuç için güvenirlilik katsayısı. 82 bulunmuştur. Ölçeğin aslında yer alan maddelerden 7 tanesinin bu çalışmanın amacına uygun olduğu görülerek anket formuna, Yönetici-Ekip Etkileşimi Ölçeği kapsamında dâhil edilmiştir. 5'li Likert tipinde tasarlanan ölçeğin maddeleri, satış temsilcileri tarafından 'Kesinlikle katılmıyorum' (1) ile 'Kesinlikle katılıyorum' (5) derecelendirme lerinden biri seçilerek değerlendirilmektedir. Tümü de olumlu yüklü olan ölçek maddelerinden alınan puanın yüksekliği, satış temsilcisinin yöneticisi ile olan etkileşimine yönelik olumlu algısını göstermektedir.

1. Yöneticim beni, hedeflerim ve performansım hakkında bilgilendirir.
2. Yöneticim beni yapmam gereken işlerle ilgili bilgilendirir.
3. Yöneticim bilgi ve becerime güvenir.
4. Yöneticim kendisinin beklentilerini karşılayıp karşılamadığımı söyler.
5. Yöneticim gelişmem gereken alanları bana söyler gelişimimi yönlendirir.
6. Yöneticim hedeflerime ulaşamazsam beni uyarır.
7. Yöneticim hedeflerime ulaşırsam başarıyı takdir eder beni ödüllendirir.

Yönetici-Ekip Etkileşimi Ölçeğinin geçerlik ve güvenirlilik analizlerini yapmak üzere SPSS 24 ve AMOS 23 paket programları kullanılmıştır. Ölçeğin bu araştırma için geçerlik ve güvenirlilik analizlerini yapmak üzere iki basamaklı bir işlem yürütülmüştür. İlk basamakta, açıklayıcı faktör analizi yoluyla ölçeğin yapı geçerliliği araştırılmış, ikinci basamakta ise elde edilen yapının doğruluğu test etmek üzere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. AFA'da ölçeğin faktör yapılarını tanımlamak için döndürülmemiş temel bileşenler analiz, daha sonra da döndürülmüş (varimax) temel bileşenler analizi kullanılmıştır. AFA ile belirlenen boyut veya boyutların güvenirlilik düzeylerini belirlemek üzere maddeler arası korelasyona bağlı uyum değerleri (madde toplam korelasyonları) hesaplanarak Cronbach alfa (α) iç tutarlılık kat sayısına bakılmıştır. İkinci olarak, ölçekte kullanılan maddelerin ayırt edicilik düzeylerini tespit etmek üzere, toplam puana göre belirlenmiş üst % 27 ve alt % 27'lik grupların madde puanları arasındaki farkın anlamlılığı için ilişkisiz/bağımsız gruplar *t* testi uygulanmıştır. Son olarak, açıklayıcı faktör analizi, güvenirlilik analizi ve ayırt edicilik analizinin ardından ortaya çıkan yapının/modelin doğruluğunu test etmek üzere DFA uygulanmıştır.

Araştırmacının, ölçme aracıyla ölçülen faktörlerin doğası hakkında bir bilgi edinmeye çalıştığı inceleme türlerine açıklayıcı faktör analizi denir (Tavşancıl, 2006).

Açıklayıcı faktör analizi (exploratory factor analysis), aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçme işlemini az sayıda faktör ile açıklamayı hedefleyen istatistiksel bir tekniktir. “Faktör analizi bir faktörleşme ya da ortak faktör adı verilen yeni kavramları (değişkenleri) ortaya çıkarma ya da maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak kavramların işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak da tanımlanmaktadır” (Büyüköztürk, 2007). Karagöz ise açıklayıcı faktör analizi ile doğrulayıcı faktör analizi arasındaki farkı/ilişkiyi şöyle açıklamaktadır; “Açıklayıcı faktör analizi, yeni oluşturulan ölçeklerin güvenirliğini ve yapı geçerliğini test eder. Ölçekteki gözlenen değişkenler arasındaki ilişkilerden faydalanarak, gözlenemeyen daha az faktörle ifade edilen bir yapıya ulaşmayı amaçlamaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi ise daha önce ortaya çıkarılmış yapıların, araştırmanın yapıldığı örnekleme de benzer olup olmadığını test eder.” (Karagöz, 2016).

Araştırmaya katılan satış ekiplerinin, yönetici-ekip etkileşimine yönelik görüş/algi düzeylerini ölçmeyi amaçlayan 7 maddelik Yönetici-Ekip Etkileşimi Ölçeğinin tutarlı bir şekilde bu amaca hizmet edip etmediği ve bunu kaç faktörlü yapıda (bir veya birden fazla) gerçekleştirdiğini araştırmak üzere bir açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Tablo 3 Yönetici-Ekip Etkileşimi Ölçeğine yönelik KMO ve Bartlett Küresellik testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklemin Uygunluğu Ölçümü		0,701
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare (X^2)	150,051
	Serbestlik Derecesi (sd)	21
	Anlamlılık (p)	0,000

Yönetici-Ekip Etkileşimi Ölçeği ile toplanan verilerin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi yoluyla incelenmiştir. “KMO nun .60’dan yüksek ve Barlett Küresellik testinin anlamlı çıkması halinde toplanan verilerin açıklayıcı faktör analizine uygun olduğu söylenebilir” (Büyüköztürk, 2007, s. 126). Bartlett küresellik testi bize ayrıca değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını ve $p < .05$ ’ten düşük olması halinde değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğunu da göstermektedir (Sipahi, Yurtkoru, & Çinko, 2006). (Leech, 2005).

Tablo 3’ten de görüleceği üzere Yönetici-Ekip Etkileşimi Ölçeği ile toplanan verilerin faktör analizine uygunluğu için yapılan *Kaiser Meyer Olkin (KMO)* testi, Yönetici-Ekip Etkileşimi

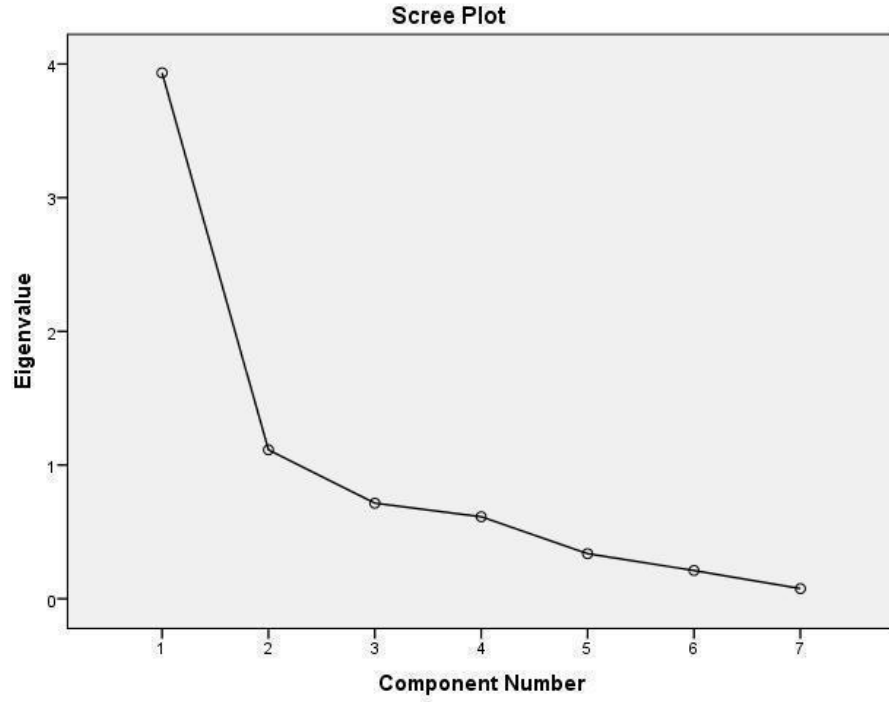
Ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir [$KMO=0,701$; $X^2=150,051$; $sd=21$ ve $p<.001$]. Veri grubu için yapılan Bartlett Küresellik testi sonucu $p<.001$ bulunduğundan, Yönetici-Ekip Etkileşimi Ölçeğinin ifadeleri/maddeleri arasında anlamlı ve yeterli düzeyde bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Bundan sonra yapılan temel bileşenler analizlerinden Principal components Analysis ve Varimax with Kaiser Normalization rotasyon sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4 Yönetici-Ekip Etkileşimi Ölçeğine ilişkin açıklanan toplam varyans

Bileşen	Özdeğer (Initial Eigenvalue)			Karesi Alınmış Yük Toplamlarının Döndürülmesi		
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Yığılmış Yüzde	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Yığılmış Yüzde
1	3,93	56,20	56,20	3,93	56,20	56,20
2	0,98	15,91	72,11			
3	0,72	10,21	82,33			
4	0,61	8,76	91,09			
5	0,34	4,82	95,90			
6	0,21	3,01	98,92			
7	0,08	1,08	100,00			

Metot: Temel Bileşenler Analizi

Yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda Yönetici-Ekip Etkileşimi Ölçeğinin tek faktörden/boyuttan oluştuğu ve bu faktörün toplam varyansın %56,20'sini açıkladığı bulunmuştur. Açıklanan varyans oranının tek faktörlü yapılarda en az %30,0 ve çok faktörlü yapılarda en az %40,0 olması tercih edilir (Bursal, 2017). Ölçme aracının faktör yapısını belirlemek için kullanılan başka bir yöntem ise yamaç/birikinti grafiğinden yararlanılabilir. Özdeğerlerin ölçek bileşenlerine göre değişiminin incelenebileceği bu grafikte özdeğer çizgisindeki ani/keskin kırılmalar/sıçramalar dikkate alınarak bileşenlerin istikrarlı duruma geçişleri izlenir.



Şekil 5.1. Yönetici-Ekip Etkileşimi Ölçeğinin faktör yapılanmasına ilişkin öz-değer grafiği

Grafikten de görüleceği üzere, 1. Faktörden/boyuttan sonra çizgide düşüş başlamış ve diğer faktörlerin ölçeğin açıklayıcılığına katkılarının azalma süreci/ivmesi başlamıştır. Grafik, genel olarak, açıklanan toplam varyans analizi ile bulunan tek faktörlü/boyutlu ölçek yapısını doğrular bir şekil almıştır. “Öz-değer grafiği yorumlanırken, grafikteki hızlı düşüşlerin yaşandığı faktör önemli (kesme noktası) sayısı olarak alınır (Büyüköztürk, 2004).

Ölçeğin 7 maddesi ile yapılan faktör analizi sonrası maddelerin/ifadelerin aldıkları yük değerleri ise aşağıda, Tablo 5’te özetlenmiştir.

Tablo 5 Yönetici-Ekip Etkileşimi Ölçeği maddelerine ilişkin döndürülmüş faktör matrisi

Bileşen/Madde	Faktör 1
01. Yöneticim beni, hedeflerim ve performansım hakkında bilgilendirir.	0,826
02. Yöneticim beni yapmam gereken işlerle ilgili bilgilendirir.	0,800
03. Yöneticim bilgi ve becerime güvenir.	0,789
04. Yöneticim kendisinin beklentilerini karşılayıp karşılamadığımı söyler.	0,781
05. Yöneticim gelişmem gereken alanları bana söyler gelişimimi yönlendirir.	0,772
06. Yöneticim hedeflerime ulaşamazsam beni uyarır.	0,729
07. Yöneticim hedeflerime ulaşırsam başarıyı takdir eder beni ödüllendirir.	0,503

Metot: Temel Bileşenler Analizi

Döndürme Metodu: Varimax with Kaiser Normalization.

Tablo 5’den görüleceği üzere, yedi maddeli ve tek faktörlü bir yapı elde edilmiştir. “Faktör yükleri .30’dan küçükse düşük, .40 ve üstü ise iyi düzeyde kabul edilmekte, .50’nin üstünde ise faktör yükleri yüksek kabul edilmektedir” (Leech, 2005); (Tabachnick & Fidell, 2013). Buna göre, Yönetici-Ekip Etkileşimi Ölçeğinde yer alan maddelerin faktör yük değerleri (0,503 ile 0,826) oldukça yüksektir.

Açıklayıcı faktör analizi sonrası Yönetici-Ekip Etkileşimi Ölçeğinde yer alan maddelerin güvenilirlik düzeylerini araştırmak üzere Alpha modeli ile maddeler arası korelasyona bağlı uyum değerleri hesaplanmıştır (Tablo 6). Alfa (α) katsayısına bağlı olarak Yönetici-Ekip Etkileşimi Ölçeğinin güvenilirliği aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir.

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek/boyut güvenilir değildir,

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin/boyutun güvenilirliği düşük,

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek/boyut oldukça güvenilir ve

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek/boyut yüksek derecede güvenilirdir (Kalaycı, 2006); (Karagöz, 2016).

Tablo 6 Yönetici-Ekip Etkileşimi Ölçeğine güvenirlik analizi

Madde/Ölçek	Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha (α)
01. Yöneticim beni, hedeflerim ve performansım hakkında bilgilendirir.	0,648	0,844
02. Yöneticim beni yapmam gereken işlerle ilgili bilgilendirir.	0,670	0,841
03. Yöneticim bilgi ve becerime güvenir.	0,696	0,837
04. Yöneticim kendisinin beklentilerini karşılayıp karşılamadığını söyler.	0,631	0,846
05. Yöneticim gelişmem gereken alanları bana söyler gelişimimi yönlendirir.	0,691	0,838
06. Yöneticim hedeflerime ulaşamazsam beni uyarır.	0,402	0,858
07. Yöneticim hedeflerime ulaşırsam başarıımı takdir eder beni ödüllendirir.	0,735	0,831
Yönetici-Ekip Etkileşimi		0,865

Yapılan faktör analizi sonrası tespit edilen tek faktörlü Yönetici-Ekip Etkileşimi Ölçeği için güvenirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) $\alpha=0,865$ olarak hesap edilmiştir. Bu değerler, ölçeği oluşturan maddelerin arasında güvenirliğin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Herhangi bir madde ölçekten silindiğinde α katsayısının (ölçeğin güvenirlik katsayısının) yükselmeyeceği görüldüğünden (son sütun) tüm maddelerin ölçek altında kalmasına karar verilmiştir. Ölçeğin madde-toplam korelasyon katsayıları da 0,402 ile 0,735 arasında değişmekte olup yeterli düzeyde ilişki olduğu anlaşılmıştır ($r \geq 0,30$) (Bursal, 2017).

Yönetici-Ekip Etkileşimi Ölçeğinin, faktör ve güvenirlik analizleri sonrası ölçekte yer alan 7 maddesinin ayırt edicilik gücünü saptamak için ise bağımsız (ilişkisiz) gruplar t-testi yapılmıştır (Tablo 7).

Tablo 7 Yönetici-Ekip Etkileşimi Ölçeği maddelerinin ayırt ediciliklerine ilişkin *t* testi

Madde	Alt-üst %27	Betimsel İst.			<i>t</i> testi		
		<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>ss</i>	<i>t</i>	<i>sd</i>	<i>p</i>
Md.01	Alt %27	40	3,38	0,92	-3,11	146	0,001**
	Üst %27	40	3,67	0,71			
Md.02	Alt %27	40	3,25	0,89	-3,94	146	0,000***
	Üst %27	40	3,62	0,69			
Md.03	Alt %27	40	3,56	0,76	-3,16	146	0,002**
	Üst %27	40	3,80	0,54			
Md.04	Alt %27	40	3,53	0,78	-4,15	146	0,000***
	Üst %27	40	3,84	0,47			
Md.05	Alt %27	40	3,31	0,87	-2,51	146	0,014*
	Üst %27	40	3,56	0,77			
Md.06	Alt %27	40	3,10	0,95	-2,46	146	0,016*
	Üst %27	40	3,38	0,92			
Md.07	Alt %27	40	3,33	0,85	-2,07	146	0,041*
	Üst %27	40	3,52	0,75			

p*<.05, *p*<.01, ****p*<.001, Alt %27=40 kişi, Üst %27=40 kişi)

Tablo 7’den görüleceği üzere, faktör ve madde analizleri sonrası Yönetici-Ekip Etkileşimi Ölçeğinin 7 maddesi üzerinden yapılan ayırt edicilik testi (bağımsız gruplar *t* testi) sonucunda 7 maddenin de .05, .01 ve .001 düzeyinde anlamlı bir şekilde ayırt edici özellik taşıdığı bulunmuştur.

Yönetici-Ekip Etkileşimi Ölçeği için yapılan açıklayıcı faktör analizi sonrası saptanan tek faktörlü yapı üzerinde doğrulayıcı faktör analizi ile uyum değerleri incelenmiştir. Açıklayıcı

faktör analizi (EFA) ile belirlenen ölçeğe ilişkin model, doğrulayıcı faktör analizinde sadece tek boyutlu (birinci düzey DFA) (Tablo 8 ve Şekil 2) olarak test edilmiştir.

Tek faktörlü Yönetici-Ekip Etkileşimi Ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizinin sonuçları aşağıdaki uyum indeksleri (Ki-kare uyum testi (X^2), Uygunluk İndeksi (GFI), Düzeltilmiş Uygunluk İndeksi (AGFI), Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA), Hataların Karekökü (RMR), Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI) ve Göreceli Uygunluk İndeksi (CFI)) ve ölçülerine uygun olarak değerlendirilmiştir

<u>İndeksler</u>	<u>Kabul Edilebilir Alt Sınır</u>
X^2/sd	$\leq 3,0$
RMR	$\leq 0,1$
RMSEA	$\leq 0,08$
AGFI	$\geq 0,80$
GFI, CFI, NFI	$\geq 0,90$ (Bayram, 2013, s.86; Seçer, 2015, s.98)

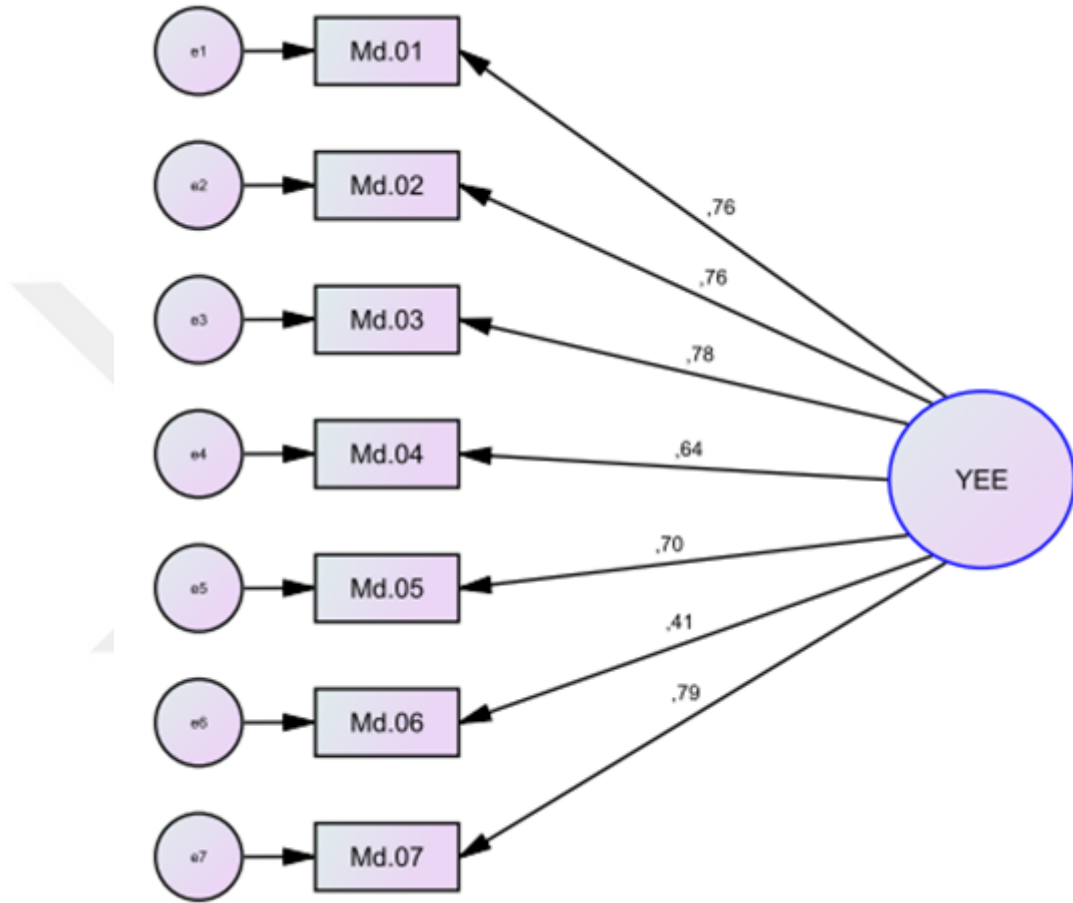
Tablo 8 Yönetici-Ekip Etkileşimi Ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi

Model	Model Uyum İstatistikleri								
	X^2	sd	X^2/sd	GFI	AGFI	RMSEA	RMR	NFI	CFI
Etik Tüketim D.	61,78	21	2,94	0,928	0,973	0,033	0,019	0,976	0,992

Yönetici-Ekip Etkileşimi Ölçeğinin tek faktörlü modeli için bulunan X^2/sd değerinin, $0 \leq X^2/sd \leq 3$ sınırları dâhilinde olduğu görülmektedir ($X^2=61,78$; $sd=21$; $X^2/sd=2,94$). X^2/sd oranının 3 ve üçün altında olması test edilen modellerin uyumlu olduğuna ilişkin önemli bir ölçüttür (Byrne, 1989). $X^2/sd=2,94$ oranı, sınanan modelin uyumlu olduğuna ilişkin en önemli sonuçlardan biridir. Tablo 8’den görüleceği üzere tek faktörlü Yönetici-Ekip Etkileşimi Ölçeği modeline ilişkin yapılan DFA ile bulunan diğer uyum kriterleri de tek faktörlü modelin bu haliyle uyumlu olduğunu göstermektedir.

Test edilen modelin uyumu düzeyini en iyi gösteren değerlerden biri de ‘yaklaşık hataların ortalama kareköküdür’ (RMSEA). ‘RMSEA’nın 0,050 veya daha az değerleri iyi uyumu,

0,05 ve 0,08 arası değerleri kabul edilebilir uyumu, 010 ve üzeri ise kötü uyumu göstermektedir” (Bayram, 2013). Uyum indeksi değerleri ile elde edilen uyum değerleri karşılaştırıldığında, sınanan modelin kuramsal ve istatistiksel açıdan uygun ve tatminkâr (RMSEA=0,033; iyi uyum) olduğu söylenebilir. DFA ile bulunan Yönetici-Ekip Etkileşimi Ölçeğinin maddeleri arasındaki faktör yükleri ise aşağıda, Şekil 2’de sunulmuştur.



Şekil 5.2. Yönetici-Ekip Etkileşimi (YEE) Ölçeğinin tek faktörlü 1. Düzey DFA Modeli

Şekil 2’den görüleceği üzere, Yönetici-Ekip Etkileşimi Ölçeği maddelerin yüklenme değerleri 0,41 ile 0,79 arasında değişmektedir. “Faktör yükleri .30’dan küçükse düşük, .40 ve üstü ise iyi düzeyde kabul edilmekte, .50’nin üstünde ise faktör yükleri yüksek kabul edilmektedir” (Leech, 2005).

DFA sonrası elde edilen uyum indeks değerleri ve faktör yüklemeleri, Yönetici-Ekip Etkileşimi Ölçeğinin bu araştırma için geçerli, güvenilir ve tek faktörlü yapısı ile iyi uyum gösterir bir model olduğu anlaşılmaktadır.

5.2.3.3. Ekip-Çalışan Etkileşimi Ölçeği

Bu araştırma kapsamında; Çalışan Ekip Etkileşimi kavramını ölçmek üzere Ford vd. (2014) tarafından geliştirilen ölçekten temel olarak yararlanılmıştır. Ölçek Seers (1989) tarafından geliştirilen on ifadeli orijinal ölçeğe, cevaplayıcıların takımla karşılıklı alışverişlerini simetrik olarak ölçümlemek amacı ile iki ifade eklenerek geliştirilmiştir. Ölçeğin katkı boyutunun güvenilirliği 0,77, fayda boyutunun güvenilirliği ise 0,86 olarak tespit edilmiştir. Araştırmacı tarafından, tez danışmanının görüşü de alınarak bu araştırma için uyarlanan ölçek maddeleri 5’li Likert tipinde olup, satış temsilcileri tarafından ‘Kesinlikle katılmıyorum’ (1) ile ‘Kesinlikle katılıyorum’ (5) derecelendirme lerinden biri seçilerek değerlendirilmektedir. Biri hariç (Madde 13) ölçek maddelerinin tümü de olumlu yüklü olup alınan puanın yüksekliği, satış temsilcisinin ekiple ile olan etkileşimine yönelik olumlu algısını göstermektedir.

8. Ekip arkadaşlarım beni destekler, motive eder.
9. Ekip arkadaşlarım bölge hedeflerimizi tutabilmemiz için benden satış hedeflerimi tutma beklentilerini açık bir şekilde ifade ederler.
10. Ekip arkadaşlarım ekipteki önemimi bilirler.
11. Ekip arkadaşlarım bölge hedeflerimize ulaşmak için görevlerini yaparlar.
12. Ekip arkadaşlarım yardıma açıktır.
13. Ekip arkadaşlarım beni desteklemez, demotive eder.
14. Ekip arkadaşlarıma bölge hedeflerimizi tutabilmemiz için onlardan satış hedeflerini tutma beklentilerimi açık bir şekilde ifade ederim.
15. Ekip arkadaşlarımdan ekipteki önemini bilirim.
16. Bölge hedeflerimize ulaşmak için görevlerimi yaparım.
17. Yardıma açığım.

Araştırmaya katılan satış ekiplerinin, çalışan-ekip etkileşimine yönelik görüş/algı düzeylerini ölçmeyi amaçlayan 10 maddelik Ekip-Çalışan Etkileşimi Ölçeğinin tutarlı bir şekilde bu amaca hizmet edip etmediği ve bunu kaç faktörlü yapıda (bir veya birden fazla) gerçekleştirdiğini araştırmak üzere bir açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Tablo 9 Ekip-Çalışan Etkileşimi Ölçeğine yönelik KMO ve Bartlett Küresellik testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklemenin Uygunluğu Ölçümü		0,779
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare (X^2)	294,285
	Serbestlik Derecesi (sd)	45
	Anlamlılık (p)	0,000

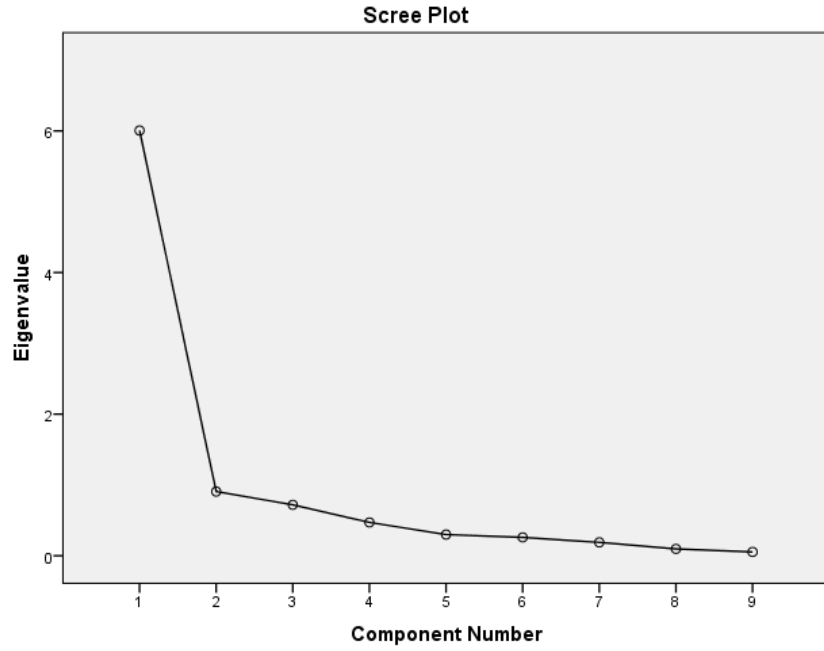
Tablo 9’den görüleceği üzere Ekip-Çalışan Etkileşimi Ölçeği ile toplanan verilerin faktör analizine uygunluğu için yapılan *Kaiser Meyer Olkin (KMO)* testi, ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir [$KMO=0,779$; $X^2=294,285$; $sd=45$; $p<.001$]. Veri grubu için yapılan Bartlett Küresellik testi sonucu $p<.001$ bulunduğundan, Ekip-Çalışan Etkileşimi Ölçeğinin ifadeleri/maddeleri arasında anlamlı ve yeterli düzeyde bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Bundan sonra yapılan temel bileşenler analizlerinden Principal Component Analysis ve Varimax with Kaiser Normalization rotasyon sonuçları aşağıda sunulmuştur (Tablo 10).

Tablo 10 Ekip-Çalışan Etkileşimi Ölçeğine ilişkin açıklanan toplam varyans

Bileşen	Özdeğer (Initial Eigenvalues)			Karesi Alınmış Yük Toplamlarının Döndürülmesi		
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Yığılmış Yüzde	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Yığılmış Yüzde
1	6,01	66,73	66,73	6,01	66,73	66,73
2	0,91	10,08	76,81			
3	0,72	7,99	84,80			
4	0,47	5,23	90,03			
5	0,30	3,32	93,35			
6	0,26	2,88	96,23			
7	0,19	2,10	98,33			
8	0,10	1,07	99,40			
9	0,05	0,60	100,00			

Metot: Temel Bileşenler Analizi

Yapılan ilk faktör analizi sonucu Ekip-Çalışan Etkileşimi Ölçeğinin iki faktörden oluştuğu ve faktörlerin toplam varyansın %58,17’sini açıkladıkları bulunmuştur. Ancak, ölçekte yer alan “13. Ekip arkadaşlarım beni desteklemez, demotive eder.” ifadesinin her iki faktörde de ve yüksek faktör yükleri alarak yüklendiği görüldüğünden (binişik olma durumu) ölçekten çıkarılmasına karar verilmiş ve faktör analizi yenilenmiştir. 13 numaralı maddenin çıkarılması sonrası yapılan ikinci açıklayıcı faktör analizi sonucunda Ekip-Çalışan Etkileşimi Ölçeğinin tek faktörden/boyuttan oluştuğu ve bu faktörün toplam varyansın %66,73’ünü açıkladığı bulunmuştur. Ölçeğin faktör yapısını teyit etmek üzere çizilen yamaç grafiği de tek faktörlü bir yapıya işaret etmektedir (Şekil 3).



Şekil 5.3. Ekip-Çalışan Etkileşimi Ölçeğinin faktör yapılanmasına ilişkin öz-değer grafiği

Grafikten de görüleceği üzere, 1. Faktörden/boyuttan sonra çizgide düşüş başlamış ve diğer faktörlerin ölçeğin açıklayıcılığına katkılarının azalma süreci/ivmesi başlamıştır. Grafik, genel olarak, açıklanan toplam varyans analizi ile bulunan tek faktörlü/boyutlu ölçek yapısını doğrular bir şekil almıştır. Ölçeğin kalan 9 maddesi ile yapılan ikinci faktör analizi sonrası maddelerin/ifadelerin aldıkları yük değerleri ise aşağıda, Tablo 11’te özetlenmiştir.

Tablo 11 Ekip-Çalışan Etkileşimi Ölçeği maddelerine ilişkin döndürülmüş faktör matrisi

Bileşen/Madde	Faktör 1
08. Ekip arkadaşlarım beni destekler, motive eder.	0,724
09. Ekip arkadaşlarım bölge hedeflerimizi tutabilmemiz için benden satış hedeflerimi tutma beklentilerini açık bir şekilde ifade ederler.	0,649
10. Ekip arkadaşlarım ekipteki önemimi bilirler.	0,828
11. Ekip arkadaşlarım bölge hedeflerimize ulaşmak için görevlerini yaparlar.	0,721
12. Ekip arkadaşlarım yardıma açıktır.	0,747
14. Ekip arkadaşlarıma bölge hedeflerimizi tutabilmemiz için onlardan satış hedeflerini tutma beklentilerimi açık bir şekilde ifade ederim.	0,512
15. Ekip arkadaşlarımdan ekipteki önemini bilirim.	0,722
16. Bölge hedeflerimize ulaşmak için görevlerimi yaparım.	0,469
17. Yardıma açığım.	0,635

Metot: Temel Bileşenler Analizi

Döndürme Metodu: Varimax with Kaiser Normalization.

Tablo 11’den görüleceği üzere, dokuz maddeli ve tek faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Ekip-Çalışan Etkileşimi Ölçeğinde yer alan maddelerin faktör yüklerine bakıldığında, değerlerin 0,469 ile 0,828 arasında yer aldığı ve yüksek olduğu görülmektedir.

Açıklayıcı faktör analizi sonrası Ekip-Çalışan Etkileşimi Ölçeğinde yer alan maddelerin güvenilirlik düzeylerini araştırmak üzere yine Alpha modeli ile maddeler arası korelasyona bağlı uyum değerleri hesaplanmıştır (Tablo 12).

Tablo 12 Ekip-Çalışan Etkileşimi Ölçeğine ilişkin madde analizi

Madde/Ölçek	Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha (α)
08. Ekip arkadaşlarım beni destekler, motive eder.	0,806	0,925
09. Ekip arkadaşlarım bölge hedeflerimizi tutabilmemiz için benden satış hedeflerimi tutma beklentilerini açık bir şekilde ifade ederler.	0,748	0,929
10. Ekip arkadaşlarım ekipteki önemimi bilirler.	0,888	0,920
11. Ekip arkadaşlarım bölge hedeflerimize ulaşmak için görevlerini yaparlar.	0,794	0,926
12. Ekip arkadaşlarım yardıma açıktır.	0,820	0,924
14. Ekip arkadaşlarıma bölge hedeflerimizi tutabilmemiz için onlardan satış hedeflerini tutma beklentilerimi açık bir şekilde ifade ederim.	0,646	0,935
15. Ekip arkadaşlarımdan ekipteki önemini bilirim.	0,805	0,925
16. Bölge hedeflerimize ulaşmak için görevlerimi yaparım.	0,604	0,935
17. Yardıma açığım.	0,736	0,930
Ekip-Çalışan Etkileşimi		0,935

Yapılan faktör analizi sonrası tespit edilen tek faktörlü Ekip-Çalışan Etkileşimi Ölçeği için genel güvenilirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha) $\alpha=0,935$ olarak hesap edilmiştir. Bu değerler, ölçeği oluşturan maddelerin arasında güvenilirliğin çok yüksek olduğunu göstermektedir. Herhangi bir madde ölçekten silindiğinde α katsayısının (ölçeğin güvenilirlik katsayısının) yükselmeyeceği görüldüğünden (son sütun) tüm maddelerin ölçek altında kalmasına karar verilmiştir. Ölçeğin madde-toplam korelasyon katsayıları da 0,604 ile 0,888 arasında değişmekte olup yeterli düzeyde ilişki olduğu anlaşılmıştır ($r \geq 0,30$). Ekip-Çalışan Etkileşimi Ölçeğinin, faktör ve güvenilirlik analizleri sonrası ölçekte yer alan 9 maddesinin ayırt edicilik gücünü saptamak için ise bağımsız (ilişkisiz) gruplar t-testi yapılmıştır (Tablo 13).

Tablo 13 Ekip-Çalışan Etkileşimi Ölçeği maddelerinin ayırt ediciliklerine ilişkin *t* testi

Madde	Alt-üst %27	Betimsel İst.			<i>t</i> testi		
		<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>ss</i>	<i>t</i>	<i>sd</i>	<i>p</i>
Md.08	Alt %27	40	3,26	0,90	-3,15	146	0,002**
	Üst %27	40	3,61	0,70			
Md.09	Alt %27	40	3,22	0,87	-3,99	146	0,000***
	Üst %27	40	3,58	0,69			
Md.10	Alt %27	40	3,54	0,75	-3,21	146	0,001**
	Üst %27	40	3,83	0,53			
Md.11	Alt %27	40	3,51	0,74	-3,20	146	0,001**
	Üst %27	40	3,83	0,50			
Md.12	Alt %27	40	3,52	0,71	-3,21	146	0,001**
	Üst %27	40	3,84	0,57			
Md.14	Alt %27	40	3,51	0,72	-4,19	146	0,000***
	Üst %27	40	3,87	0,45			
Md.15	Alt %27	40	3,32	0,85	-2,56	146	0,005**
	Üst %27	40	3,58	0,72			
Md.16	Alt %27	40	3,15	0,91	-2,44	146	0,011*
	Üst %27	40	3,43	0,90			
Md.17	Alt %27	40	3,31	0,84	-2,17	146	0,036*
	Üst %27	40	3,54	0,76			

p*<.05, *p*<.01, ****p*<.001, Alt %27=40 kişi, Üst %27=40 kişi)

Tablo 13’den görüleceği üzere, faktör ve madde analizleri sonrası Ekip-Çalışan Etkileşimi Ölçeğinin 9 maddesi üzerinden yapılan ayırt edicilik testi (bağımsız gruplar *t* testi) sonucunda 9 maddenin de .05, .01 ve .001 düzeyinde anlamlı bir şekilde ayırt edici özellik taşıdığı bulunmuştur.

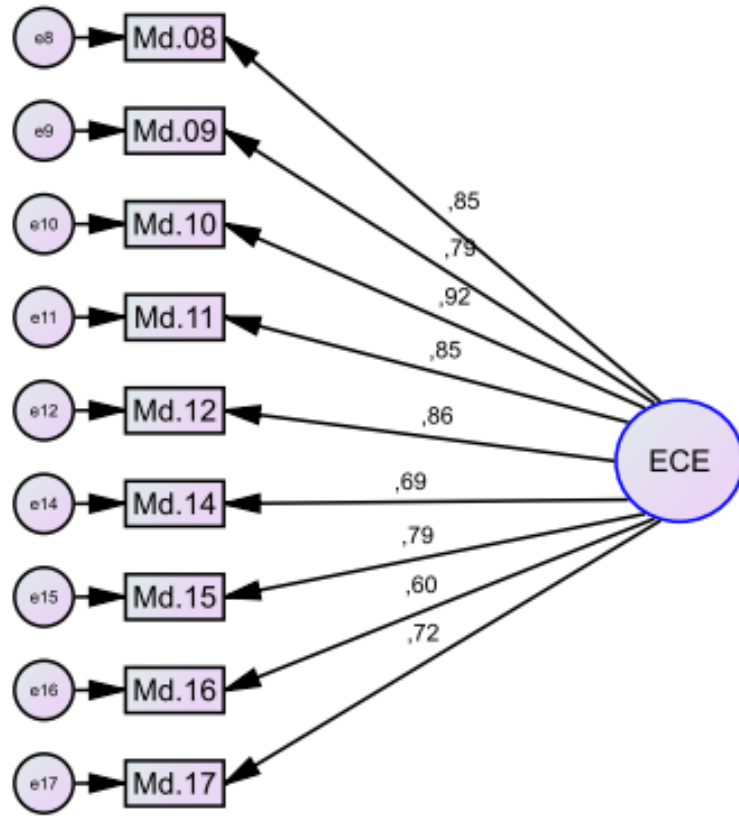
Ekip-Çalışan Etkileşimi Ölçeği için yapılan açıklayıcı faktör analizi sonrası saptanan tek faktörlü yapı üzerinde doğrulayıcı faktör analizi ile uyum değerleri incelenmiştir. Açıklayıcı faktör analizi (EFA) ile belirlenen Ekip-Çalışan Etkileşimi Ölçeğine ilişkin model, doğrulayıcı faktör analizinde sadece tek boyutlu (birinci düzey DFA) (Tablo 14 ve Şekil 4) olarak test edilmiştir.

Tablo 14 Ekip-Çalışan Etkileşimi Ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi

Model	Model Uyum İstatistikleri								
	χ^2	<i>sd</i>	χ^2/sd	GFI	AGFI	RMSEA	RM R	NFI	CFI
Etik Tüketim D.	83,85	29	2,89	0,93 2	0,969	0,028	0,01 7	0,977	0,98 6

Ekip-Çalışan Etkileşimi Ölçeğinin tek faktörlü modeli için bulunan χ^2/sd değerinin, $0 \leq \chi^2/sd \leq 3$ sınırları dâhilinde olduğu görülmektedir ($\chi^2=83,85$; $sd=29$; $\chi^2/sd=2,89$). χ^2/sd oranının 3 ve üçün altında olması test edilen modellerin uyumlu olduğuna ilişkin önemli bir ölçüttür (Byrne, 1989). (Tablo 14’den görüleceği üzere tek faktörlü Ekip-Çalışan Etkileşimi Ölçeği modeline ilişkin yapılan DFA ile bulunan diğer uyum kriterleri de tek faktörlü modelin bu haliyle uyumlu olduğunu göstermektedir.

Uyum indeksi değerleri ile elde edilen uyum değerleri karşılaştırıldığında, sınanan modelin kuramsal ve istatistiksel açıdan uygun ve tatminkâr (RMSEA=0,028; iyi uyum) olduğu söylenebilir. DFA ile bulunan Ekip-Çalışan Etkileşimi Ölçeğinin maddeleri arasındaki faktör yükleri ise aşağıda, Şekil 4’de sunulmuştur.



Şekil 5.4. Ekip-Çalışan Etkileşimi (ECE) Ölçeğinin tek faktörlü 1. Düzey DFA Modeli

Şekil 4’den görüleceği üzere, Ekip-Çalışan Etkileşimi Ölçeği maddelerin faktör yüklenme değerleri 0,60 ile 0,92 arasında değişmektedir. Ölçeğin maddelerine ait faktör değerleri oldukça yüksektir.

DFA sonrası elde edilen uyum indeks değerleri ve faktör yüklemeleri, Ekip-Çalışan Etkileşimi Ölçeğinin, bu araştırma için geçerli, güvenilir ve tek faktörlü yapısı ile iyi uyum gösterir bir model olduğu anlaşılmaktadır.

5.2.3.4. Müşteri-Çalışan Etkileşimi Ölçeği

Araştırmaya katılan satış ekiplerinin, müşteri-çalışan etkileşimine ilişkin görüşlerini belirlemek üzere Amyx ve Bhuian’ın çalışmalarından yararlanılarak bu araştırma için uygun görülenler arasından uyarlanan 9 madde (Amyx & Bhuian, 2009) temel olarak alınmıştır. Araştırmacı tarafından ilk etapta 11 madde/ifade hazırlanmış ancak daha sonra konunun uzmanları ile yapılan çalışmalar sonucunda 2 maddenin ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Ölçek maddeleri, 5’li Likert tipinde olup, çalışmaya katılan satış temsilcileri tarafından ‘Kesinlikle katılmıyorum’ (1) ile ‘Kesinlikle katılıyorum’ (5)

derecelendirmelerinden biri seçilerek değerlendirilmektedir. Ölçek maddelerinin tümü de olumlu yüklemli olup alınan puanın yüksekliği, satış temsilcisinin müşterileri ile olan etkileşimine yönelik olumlu algısını göstermektedir.

18. Müşterilerim tarafından genellikle desteklenir ve cesaretlendirilirim.
19. Müşterilerim benden beklentilerini açık bir şekilde ifade ederler.
20. Müşterilerim çalışmalarımın onların işi içindeki önemini bilirler.
21. Müşterilerim hedeflerime ulaşmamda kolaylık sağlar.
22. Müşterilerime beklentilerimi açık bir şekilde ifade ederim.
23. Müşterilerimin iş sonuçlarımdaki önemini bilirim.
24. Müşterilerimin işlerine şirketimin prensipleri çerçevesinde katkı sağlayacak şekilde hareket ederim.
25. Kota dönemlerinde müşterilerim satış hedeflerimi tutturmamda yardımcı olurlar.
26. Müşterilerimin yoğun olduğu zamanlarda işimi yapmak için uygun zamanı beklerim.

Araştırmaya katılan satış temsilcilerinin, müşteri-çalışan etkileşimine yönelik görüş/algı düzeylerini ölçmeyi amaçlayan 9 maddelik Müşteri-Çalışan Etkileşimi Ölçeğinin tutarlı bir şekilde bu amaca hizmet edip etmediği ve bunu kaç faktörlü yapıda (bir veya birden fazla) gerçekleştirdiğini araştırmak üzere bir açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Tablo 15 Müşteri-Çalışan Etkileşimi Ölçeğine yönelik KMO ve Bartlett Küresellik testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklemen Uygunluğu Ölçümü		0,822
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare (X^2)	182,719
	Serbestlik Derecesi (sd)	28
	Anlamlılık (p)	0,000

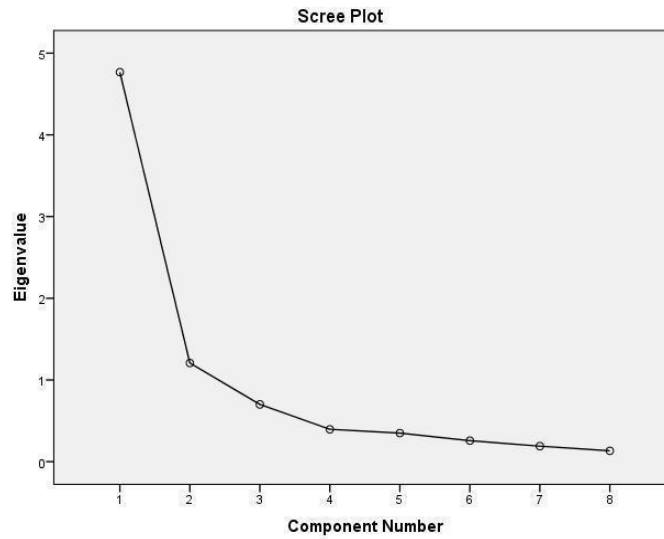
Tablo 15’den görüleceği üzere Müşteri-Çalışan Etkileşimi Ölçeği ile toplanan verilerin faktör analizine uygunluğu için yapılan *Kaiser Meyer Olkin (KMO)* testi, ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir [$KMO=0,822$; $X^2=182,719$; $sd=28$; $p<.001$]. Veri grubu için yapılan Bartlett Küresellik testi sonucu $p<.001$ bulunduğundan, Müşteri-Çalışan Etkileşimi Ölçeğinin ifadeleri/maddeleri arasında anlamlı ve yeterli düzeyde bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Bundan sonra yapılan temel bileşenler analizlerinden Principal Component Analysis ve Varimax with Kaiser Normalization rotasyon sonuçları aşağıda sunulmuştur (Tablo 16).

Tablo 16 Müşteri-Çalışan Etkileşimi Ölçeğine ilişkin açıklanan toplam varyans

Bileşen	Özdeğer (Initial Eigenvalues)			Karesi Alınmış Yük Toplamlarının Döndürülmesi		
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Yığılmış Yüzde	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Yığılmış Yüzde
1	4,77	59,59	59,59	4,77	59,59	59,59
2	1,21	15,09	74,68			
3	0,70	8,76	83,43			
4	0,40	4,95	88,39			
5	0,35	4,37	92,76			
6	0,26	3,21	95,97			
7	0,19	2,37	98,34			
8	0,13	1,66	100,00			

Metot: Temel Bileşenler Analizi

Yapılan ilk faktör analizi sonucu Müşteri-Çalışan Etkileşimi Ölçeğinin iki faktörden oluştuğu ve faktörlerin toplam varyansın %62,19'unu açıkladıkları bulunmuştur. Ancak, ölçekte yer alan “21. Müşterilerim hedeflerime ulaşmamda kolaylık sağlar.” Maddesinin/ifadesinin her iki faktörde de ve yüksek faktör yükleri olarak yüklendiği görüldüğünden (binişik olma durumu) ölçekten çıkarılmasına karar verilmiş ve faktör analizi yenilenmiştir. 21 numaralı maddenin çıkarılması sonrası yapılan ikinci açıklayıcı faktör analizi sonucunda Müşteri-Çalışan Etkileşimi Ölçeğinin tek faktörden/boyuttan oluştuğu ve bu faktörün toplam varyansın %66,73'ünü açıkladığı bulunmuştur (Tablo 16). Ölçeğin faktör yapısını teyit etmek üzere çizilen yamaç grafiği de tek faktörlü bir yapıya işaret etmektedir (Şekil 5).



Şekil 5.5. Müşteri-Çalışan Etkileşimi Ölçeğinin faktör yapılanmasına ilişkin öz-değer grafiği

Grafikten de görüleceği üzere, 1. Faktörden/boyuttan sonra çizgide düşüş başlamış ve diğer faktörlerin ölçeğin açıklayıcılığına katkılarının azalma süreci/ivmesi başlamıştır. Grafik, genel olarak, açıklanan toplam varyans analizi ile bulunan tek faktörlü/boyutlu ölçek yapısını doğrular bir şekil almıştır.

Ölçeğin kalan 8 maddesi ile yapılan ikinci faktör analizi sonrası maddelerin/ifadelerin aldıkları yük değerleri ise aşağıda, Tablo 17’de özetlenmiştir.

Tablo 17 Müşteri-Çalışan Etkileşimi Ölçeği maddelerine ilişkin döndürülmüş faktör matrisi

Bileşen/Madde	Faktör 1
18. Müşterilerim tarafından genellikle desteklenir ve cesaretlendirilirim.	0,882
19. Müşterilerim benden beklentilerini açık bir şekilde ifade ederler.	0,864
20. Müşterilerim çalışmalarımın onların işi içindeki önemini bilirler.	0,825
22. Müşterilerime beklentilerimi açık bir şekilde ifade ederim.	0,698
23. Müşterilerimin iş sonuçlarımdaki önemini bilirim.	0,534
24. Müşterilerimin işlerine şirketimin prensipleri çerçevesinde katkı sağlayacak şekilde hareket ederim.	0,497
25. Kota dönemlerinde müşterilerim satış hedeflerimi tutturmamda yardımcı olurlar.	0,317
26. Müşterilerimin yoğun olduğu zamanlarda işimi yapmak için uygun zamanı beklerim.	0,393

Metot: Temel Bileşenler Analizi

Döndürme Metodu: Varimax with Kaiser Normalization.

Tablo 17’den görüleceği üzere, sekiz maddeli ve tek faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Müşteri-Çalışan Etkileşimi Ölçeğinde yer alan maddelerin faktör yüklerine bakıldığında, değerlerin 0,317 ile 0,882 arasında yer aldığı ve yüksek olduğu görülmektedir.

Açıklayıcı faktör analizi sonrası, Müşteri-Ekip Etkileşimi Ölçeğinde yer alan maddelerin güvenilirlik düzeylerini araştırmak üzere yine Alpha modeli ile maddeler arası korelasyona bağlı uyum değerleri hesaplanmıştır (Tablo 18).

Tablo 18 Müşteri-Çalışan Etkileşimi Ölçeğine ilişkin madde analizi

Madde/Ölçek	Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha (α)
18. Müşterilerim tarafından genellikle desteklenir ve cesaretlendirilirim.	0,683	0,886
19. Müşterilerim benden beklentilerini açık bir şekilde ifade ederler.	0,740	0,880
20. Müşterilerim çalışmalarımın onların işi içindeki önemini bilirler.	0,695	0,884
22. Müşterilerime beklentilerimi açık bir şekilde ifade ederim.	0,791	0,875
23. Müşterilerimin iş sonuçlarımdaki önemini bilirim.	0,702	0,885
24. Müşterilerimin işlerine şirketimin prensipleri çerçevesinde katkı sağlayacak şekilde hareket ederim.	0,716	0,883
25. Kota dönemlerinde müşterilerim satış hedeflerimi tutturmamda yardımcı olurlar.	0,559	0,899
26. Müşterilerimin yoğun olduğu zamanlarda işimi yapmak için uygun zamanı beklerim.	0,626	0,890
Müşteri-Çalışan Etkileşimi		0,998

Yapılan faktör analizi sonrası tespit edilen tek faktörlü Müşteri-Çalışan Etkileşimi Ölçeği için genel güvenirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) $\alpha=0,998$ olarak hesap edilmiştir. Bu değerler, ölçeği oluşturan maddelerin arasında güvenirliğin çok yüksek olduğunu göstermektedir. Herhangi bir madde ölçekten silindiğinde α katsayısının (ölçeğin güvenirlilik katsayısının) yükselmeyeceği görüldüğünden (son sütun) tüm maddelerin ölçek altında kalmasına karar verilmiştir. Ölçeğin madde-toplam korelasyon katsayıları da 0,559 ile 0,791 arasında değişmekte olup yeterli düzeyde ilişki olduğu anlaşılmıştır ($r \geq 0,30$).

Müşteri-Çalışan Etkileşimi Ölçeğinin, faktör ve güvenirlik analizleri sonrası ölçekte yer alan 8 maddesinin ayırt edicilik gücünü saptamak için ise bağımsız (ilişkisiz) gruplar t-testi yapılmıştır (Tablo 19).

Tablo 19 Müşteri-Çalışan Etkileşimi Ölçeği maddelerinin ayırt ediciliklerine ilişkin *t* testi

Madde	Alt-üst %27	Betimsel İst.			<i>t</i> testi		
		<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>ss</i>	<i>t</i>	<i>sd</i>	<i>p</i>
Md.18	Alt %27	40	3,18	0,74	-3,02	146	0,004**
	Üst %27	40	3,55	0,71			
Md.19	Alt %27	40	3,20	0,67	-3,89	146	0,000***
	Üst %27	40	3,56	0,65			
Md.20	Alt %27	40	3,49	0,65	-3,11	146	0,001**
	Üst %27	40	3,78	0,57			
Md.22	Alt %27	40	3,46	0,44	-3,10	146	0,001**
	Üst %27	40	3,78	0,40			
Md.23	Alt %27	40	3,47	0,61	-3,14	146	0,001**
	Üst %27	40	3,79	0,52			
Md.24	Alt %27	40	3,44	0,71	-3,79	146	0,000***
	Üst %27	40	3,83	0,49			
Md.25	Alt %27	40	3,27	0,65	-2,66	146	0,007**
	Üst %27	40	3,53	0,70			
Md.26	Alt %27	40	3,11	0,61	-2,52	146	0,009**
	Üst %27	40	3,40	0,60			

****p*<.01, ****p*<.001, Alt %27=40 kişi, Üst %27=40 kişi)

Tablo 19'dan görüleceği üzere, faktör ve madde analizleri sonrası Müşteri-Çalışan Etkileşimi Ölçeğinin 8 maddesi üzerinden yapılan ayırt edicilik testi (bağımsız gruplar *t* testi) sonucunda 8 maddenin de .01 ve .001 düzeyinde anlamlı bir şekilde ayırt edici özellik taşıdığı bulunmuştur.

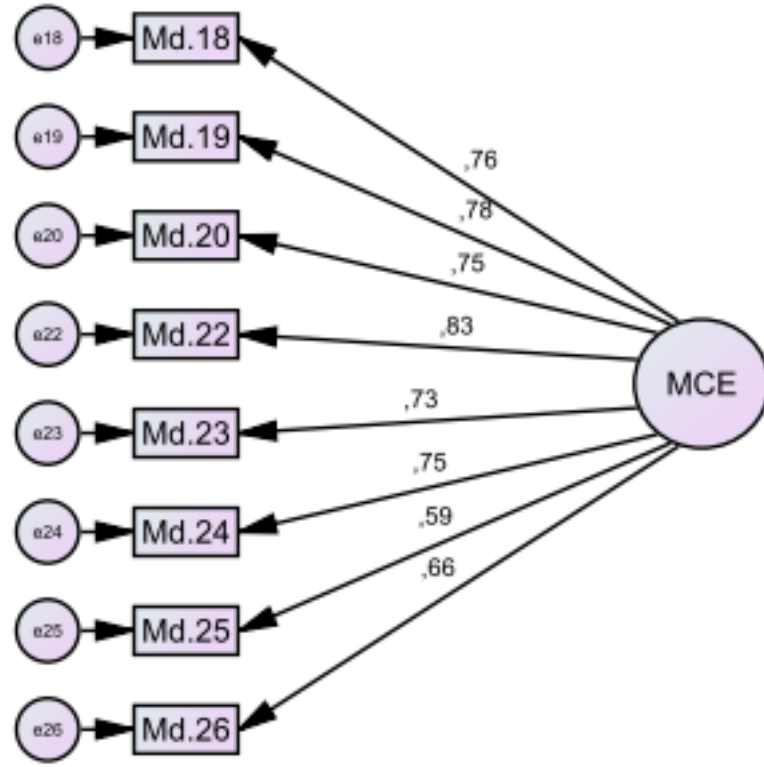
Müşteri-Çalışan Etkileşimi Ölçeği için yapılan açıklayıcı faktör analizi sonrası saptanan tek faktörlü yapı üzerinde doğrulayıcı faktör analizi ile uyum değerleri incelenmiştir. Açıklayıcı faktör analizi (EFA) ile belirlenen Müşteri-Çalışan Etkileşimi Ölçeğine ilişkin model, doğrulayıcı faktör analizinde sadece tek boyutlu (birinci düzey DFA) (Tablo 20 ve Şekil 6) olarak test edilmiştir.

Tablo 20 Müşteri-Çalışan Etkileşimi Ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi

Model	Model Uyum İstatistikleri								
	χ^2	sd	χ^2/sd	GFI	AGFI	RMSEA	RM R	NFI	CFI
Etik Tüketim D.	59,39	20	2,97	0,94 1	0,964	0,025	0,01 9	0,978	0,98 1

Müşteri-Çalışan Etkileşimi Ölçeğinin tek faktörlü modeli için bulunan χ^2/sd değerinin, $0 \leq \chi^2/sd \leq 3$ sınırları dâhilinde olduğu görülmektedir ($\chi^2=59,39$; $sd=20$; $\chi^2/sd=2,96$). χ^2/sd oranının 3 ve üçün altında olması test edilen modellerin uyumlu olduğuna ilişkin önemli bir ölçüttür (Byrne, 1989). Tablo 20'den görüleceği üzere tek faktörlü Müşteri-Çalışan Etkileşimi Ölçeği modeline ilişkin yapılan DFA ile bulunan diğer uyum kriterleri de tek faktörlü modelin bu haliyle uyumlu olduğunu göstermektedir.

Uyum indeksi değerleri ile elde edilen uyum değerleri karşılaştırıldığında, sınanan modelin kuramsal ve istatistiksel açıdan uygun ve tatminkâr (RMSEA=0,025; iyi uyum) olduğu söylenebilir. DFA ile bulunan Müşteri-Çalışan Etkileşimi Ölçeğinin maddeleri arasındaki faktör yükleri ise aşağıda, Şekil 6'da sunulmuştur.



Şekil 5.6. Müşteri-Çalışan Etkileşimi (MÇE) Ölçeğinin tek faktörlü 1. Düzey DFA Modeli

Şekil 6'dan görüleceği üzere, Müşteri-Çalışan Etkileşimi Ölçeği maddelerin faktör yüklenme değerleri 0,59 ile 0,83 arasında değişmektedir. Ölçeğin maddelerine ait faktör değerleri oldukça yüksektir.

DFA sonrası elde edilen uyum indeks değerleri ve faktör yüklemeleri, Müşteri-Çalışan Etkileşimi Ölçeğinin bu araştırma için geçerli, güvenilir ve tek faktörlü yapısı ile iyi uyum gösterir bir model olduğu anlaşılmaktadır.

5.2.3.5. İş Performansı Ölçeği

Araştırmaya katılan satış ekiplerinin, kendi algılarına göre iş performansı düzeylerini belirlemek üzere ilaç sektöründe bir uygulamada kullanılan (Hayatoğlu, 2010) ve Sujan, Weitz ve Kumar tarafından geliştirilen iş performans ölçeği çalışmalarından (Sujan, Weitz, & Kumar, 1994) yararlanarak uyarlanan 8 maddelik ölçek kullanılmıştır.

Ölçek maddeleri, 5'li Likert tipinde olup, çalışmaya katılan satış temsilcileri tarafından 'Kesinlikle katılmıyorum' (1) ile 'Kesinlikle katılıyorum' (5)

derecelendirmelerinden biri seçilerek değerlendirilmektedir. Ölçek maddelerinin tümü de olumlu yüklemlili olup alınan puanın yüksekliği, satış temsilcisinin kendi algılarına göre iş performanslarına yönelik olumlu algılarını göstermektedir.

27. Firmamın pazar payına katkı sağlarım.
28. En yüksek kar marjına sahip ürünleri satarım.
29. Yüksek düzeyde ciro (TL./\$/euro) satışı oluştururum.
30. Satış bölgemdeki temel müşterileri belirlerim.
31. Satış bölgemdeki temel müşterilere satış yaparım.
32. Satış hedeflerimi aşarım.
33. Yeni sunulan ürünlerin satışını hızlı bir şekilde oluştururum.
34. Satış yöneticimin bölge hedeflerine ulaşmasına katkı sağlarım.

Araştırmaya katılan satış temsilcilerinin, kendi iş performanslarına yönelik görüş/algı düzeylerini ölçmeyi amaçlayan 8 maddelik İş Performansı Ölçeğinin tutarlı bir şekilde bu amaca hizmet edip etmediği ve bunu kaç faktörlü yapıda (bir veya birden fazla) gerçekleştirdiğini araştırmak üzere bir açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Tablo 21 İş Performansı Ölçeğine yönelik KMO ve Bartlett Küresellik testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu Ölçümü		0,833
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare (X^2)	278,916
	Serbestlik Derecesi (sd)	28
	Anlamlılık (p)	0,000

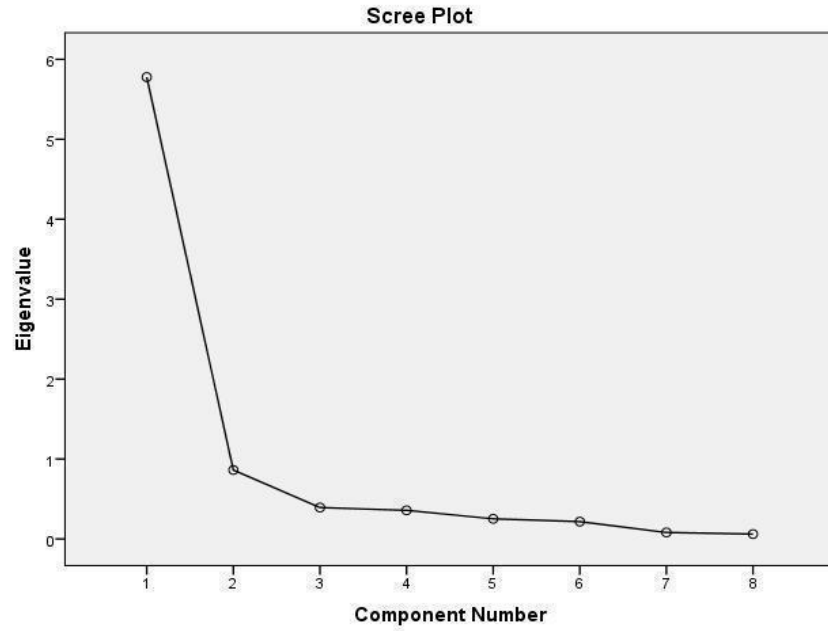
Tablo 21’den görüleceği üzere İş Performansı Ölçeği ile toplanan verilerin faktör analizine uygunluğu için yapılan *Kaiser Meyer Olkin (KMO)* testi, ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir [$KMO=0,833$; $X^2=278,916$; $sd=28$; $p<.001$]. Veri grubu için yapılan Bartlett Küresellik testi sonucu $p<.001$ bulunduğundan, İş Performansı Ölçeğinin ifadeleri/maddeleri arasında anlamlı ve yeterli düzeyde bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Bundan sonra yapılan temel bileşenler analizlerinden Principal Component Analysis ve Varimax with Kaiser Normalization rotasyon sonuçları aşağıda sunulmuştur (Tablo 22).

Tablo 22 İş Performansı Ölçeğine ilişkin açıklanan toplam varyans

Bileşen	Özdeğer (Initial Eigenvalues)			Karesi Alınmış Yük Toplamlarının Döndürülmesi		
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Yığılmış Yüzde	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Yığılmış Yüzde
1	5,78	72,22	72,22	5,78	72,22	72,22
2	0,86	10,77	83,00			
3	0,39	4,91	87,91			
4	0,36	4,47	92,37			
5	0,25	3,15	95,52			
6	0,22	2,71	98,23			
7	0,08	1,01	99,24			
8	0,06	0,76	100,00			

Metot: Temel Bileşenler Analizi

Yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucu İş Performansı Ölçeğinin tek faktörden/boyuttan oluştuğu ve toplam varyansın %72,22'sini açıkladığı bulunmuştur (Tablo 22). Ölçeğin faktör yapısını teyit etmek üzere çizilen yamaç grafiği de tek faktörlü bir yapıya işaret etmektedir (Şekil 7).



Şekil 5.7. İş Performansı Ölçeğinin faktör yapılanmasına ilişkin öz-değer grafiği

Grafikten de görüleceği üzere, 1. Faktörden/boyuttan sonra çizgide düşüş başlamış ve diğer faktörlerin ölçeğin açıklayıcılığına katkılarının azalma süreci/ivmesi başlamıştır. Grafik, genel olarak, İş Performansı Ölçeği için açıklanan toplam varyans analizi ile bulunan tek

faktörlü/boyutlu ölçek yapısını doğrular bir şekil almıştır. Ölçeğin 8 maddesi yapılan açıklayıcı faktör analizi sonrası maddelerin/ifadelerin aldıkları yük değerleri ise aşağıda, Tablo 23’de özetlenmiştir.

Tablo 23 İş Performansı Ölçeği maddelerine ilişkin döndürülmüş faktör matrisi

Bileşen/Madde	Faktör 1
27. Firmamın pazar payına katkı sağlarım.	0,880
28. En yüksek kar marjına sahip ürünleri satarım.	0,845
29. Yüksek düzeyde ciro (TL./\$/euro) satışı oluştururum.	0,904
30. Satış bölgemdeki temel müşterileri belirlerim.	0,867
31. Satış bölgemdeki temel müşterilere satış yaparım.	0,903
32. Satış hedeflerimi aşarım.	0,854
33. Yeni sunulan ürünlerin satışını hızlı bir şekilde oluştururum.	0,776
34. Satış yöneticimin bölge hedeflerine ulaşmasına katkı sağlarım.	0,757

Metot: Temel Bileşenler Analizi

Döndürme Metodu: Varimax with Kaiser Normalization.

Tablo 23’den görüleceği üzere, sekiz maddeli ve tek faktörlü bir yapı elde edilmiştir. İş Performansı Ölçeğinde yer alan maddelerin faktör yüklerine bakıldığında, yük değerlerinin 0,757 ile 0,904 arasında yer aldığı ve oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Açıklayıcı faktör analizi sonrası, İş Performansı Ölçeğinde yer alan maddelerin güvenirlik düzeylerini araştırmak üzere yine Alpha modeli ile maddeler arası korelasyona bağlı uyum değerleri hesaplanmıştır (Tablo 24).

Tablo 24 İş Performansı Ölçeğine ilişkin madde analizi

Madde/Ölçek	Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha (α)
27. Firmamın pazar payına katkı sağlarım.	0,835	0,934
28. En yüksek kar marjına sahip ürünleri satarım.	0,794	0,937
29. Yüksek düzeyde ciro (TL./\$/euro) satışı oluştururum.	0,867	0,932
30. Satış bölgemdeki temel müşterileri belirlerim.	0,819	0,936
31. Satış bölgemdeki temel müşterilere satış yaparım.	0,867	0,932
32. Satış hedeflerimi aşarım.	0,806	0,937
33. Yeni sunulan ürünlerin satışını hızlı bir şekilde oluştururum.	0,716	0,942
34. Satış yöneticimin bölge hedeflerine ulaşmasına katkı sağlarım.	0,692	0,944
İş Performansı		0,944

Yapılan faktör analizi sonrası tespit edilen tek faktörlü İş Performansı Ölçeği için genel güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) $\alpha=0,944$ olarak bulunmuştur. Bu değerler, ölçeği oluşturan maddelerin arasında güvenilirliğin çok yüksek olduğunu göstermektedir. Herhangi bir madde ölçekten silindiğinde α katsayısının (ölçeğin güvenilirlik katsayısının) yükselmeyeceği görüldüğünden (son sütun) tüm maddelerin ölçek altında kalmasına karar verilmiştir. Ölçeğin madde-toplam korelasyon katsayıları da 0,692 ile 0,867 arasında değişmekte olup yeterli düzeyde ilişki olduğu anlaşılmıştır ($r \geq 0,30$). İş Performansı Ölçeğinin, faktör ve güvenilirlik analizleri sonrası ölçekte yer alan 8 maddesinin ayırt edicilik gücünü saptamak için ise bağımsız (ilişkisiz) gruplar t-testi yapılmıştır (Tablo 25).

Tablo 25 İş Performansı Ölçeği maddelerinin ayırt ediciliklerine ilişkin t-testi

Madde	Alt-üst %27	Betimsel İst.			t-test		
		n	$\bar{X}$	ss	t	sd	p
Md.27	Alt %27	40	2,44	1,21	-12,54	146	0,000***
	Üst %27	40	3,83	0,55			
Md.28	Alt %27	40	2,03	0,92	-12,82	146	0,000***
	Üst %27	40	3,38	0,87			
Md.29	Alt %27	40	2,56	1,23	-10,52	146	0,000***
	Üst %27	40	3,75	0,57			
Md.30	Alt %27	40	2,84	1,16	-11,09	146	0,000***
	Üst %27	40	3,94	0,27			
Md.31	Alt %27	40	2,17	1,04	-13,00	146	0,000***
	Üst %27	40	3,58	0,77			
Md.32	Alt %27	40	2,82	1,08	-8,92	146	0,000***
	Üst %27	40	3,74	0,60			
Md.33	Alt %27	40	2,52	1,02	-12,99	146	0,000***
	Üst %27	40	3,78	0,56			
Md.34	Alt %27	40	2,38	1,09	-8,51	146	0,000***
	Üst %27	40	3,35	0,83			

*** $p < .001$, Alt %27=40 kişi, Üst %27=40 kişi)

Tablo 25’den görüleceği üzere, faktör ve madde analizleri sonrası İş Performansı Ölçeğinin 8 maddesi üzerinden yapılan ayırt edicilik testi (bağımsız gruplar *t* testi) sonucunda 8 maddenin de .001 düzeyinde anlamlı bir şekilde ayırt edici özellik taşıdığı bulunmuştur.

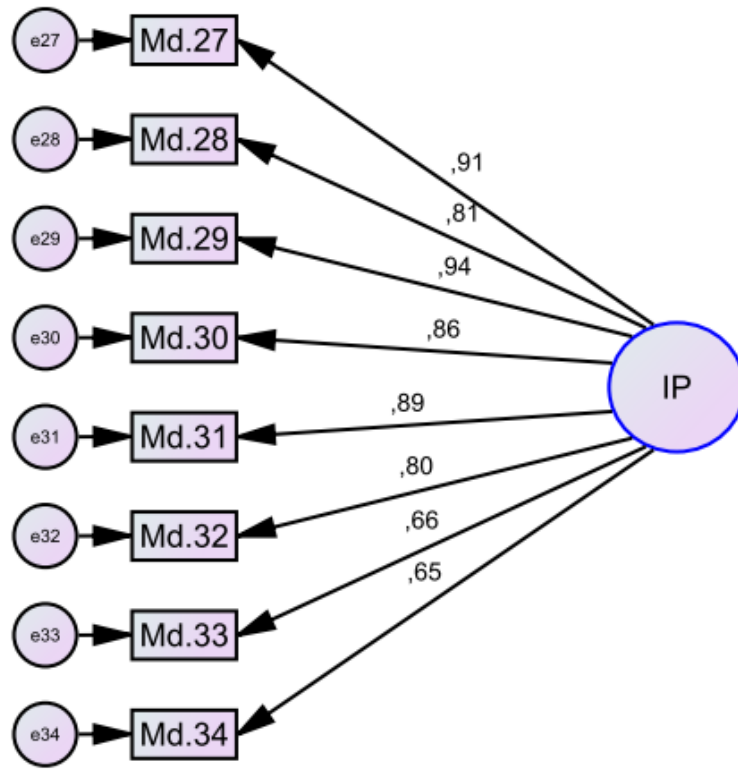
İş Performansı Ölçeği için yapılan açıklayıcı faktör analizi sonrası saptanan tek faktörlü yapı üzerinde doğrulayıcı faktör analizi ile uyum değerleri incelenmiştir. Açıklayıcı faktör analizi (EFA) ile belirlenen İş Performansı Ölçeğine ilişkin model, doğrulayıcı faktör analizinde sadece tek boyutlu (birinci düzey DFA) (Tablo 26 ve Şekil 8) olarak test edilmiştir.

Tablo 26 İş Performansı Ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi

Model	Model Uyum İstatistikleri								
	χ^2	<i>sd</i>	χ^2/sd	GFI	AGFI	RMSEA	RM R	NFI	CFI
Etik Tüketim D.	64,41	22	2,93	0,94 8	0,962	0,021	0,02 0	0,975	0,98 3

İş Performansı Ölçeğinin tek faktörlü modeli için bulunan χ^2/sd değerinin, $0 \leq \chi^2/sd \leq 3$ sınırları dâhilinde olduğu görülmektedir ($\chi^2=64,41$; $sd=22$; $\chi^2/sd=2,93$). χ^2/sd oranının 3 ve üçün altında olması test edilen modellerin uyumlu olduğuna ilişkin önemli bir ölçüttür (Byrne, 1989). Tablo 26’den görüleceği üzere tek faktörlü İş Performansı Ölçeği modeline ilişkin yapılan DFA ile bulunan diğer uyum kriterleri de tek faktörlü modelin bu haliyle uyumlu olduğunu göstermektedir.

Uyum indeksi değerleri ile elde edilen uyum değerleri karşılaştırıldığında, sınanan modelin kuramsal ve istatistiksel açıdan uygun ve tatminkâr (RMSEA=0,021; iyi uyum) olduğu söylenebilir. DFA ile bulunan İş Performansı Ölçeğinin maddeleri arasındaki faktör yükleri ise aşağıda, Şekil 8’de sunulmuştur.



Şekil 5.8. İş Performansı (İP) Ölçeğinin tek faktörlü 1. Düzey DFA Modeli

Şekil 8’den görüleceği üzere, İş Performansı Ölçeği maddelerin faktör yüklenme değerleri 0,65 ile 0,94 arasında değişmektedir. Ölçeğin maddelerine ait faktör değerleri oldukça yüksektir.

DFA sonrası elde edilen uyum indeks değerleri ve faktör yüklemeleri, İş Performansı Ölçeğinin bu araştırma için geçerli, güvenilir ve tek faktörlü yapısı ile iyi uyum gösterir bir model olduğu anlaşılmaktadır.

5.2.3.6. Hedef Baskısı Ölçeği

Hedef Baskısının aracı rolünü incelemek üzere Soygür tarafından bankacılık sektörüne yönelik geliştirilen Hedef Baskısı Ölçeğinden yararlanılmıştır (Soygür, 2018). Araştırmacı ölçeği geliştirme aşamasında önce 17 madde hazırlamış ve bir pilot çalışma sonrası güvenirlik katsayısı 0,815 olarak hesaplanmıştır. Ancak, ölçeğin güvenirliğini düşüren 9 soru ölçekten çıkarılmış ve nihai durumda 8 maddelik bir ölçek elde edilmiştir. Ölçeğin 8 maddelik haline ilişkin güvenirlik katsayısı 0,904 olarak hesaplanmıştır. Bu araştırma için orijinal ölçek incelenmiş ve yapılan uyarlama sonrası 9 maddenin araştırmanın amacına uygun olduğuna karar verilmiştir. Ölçek maddeleri, 5’li Likert tipinde

olup, çalışmaya katılan satış temsilcileri tarafından ‘Kesinlikle katılmıyorum’ (1) ile ‘Kesinlikle katılıyorum’ (5) derecelendirmelerinden biri seçilerek değerlendirilmektedir. Ölçek maddelerinin biri hariç (Madde 38) tümü de olumsuz (hedef baskısı içerikli) yüklümlü olup alınan puanın yüksekliği, satış temsilcisinin kendisini yüksek düzeyde hedef baskısı altında algıladığını göstermektedir. Hedef Baskısı Ölçeği maddeleri aşağıdaki gibi düzenlenmiştir;

35. Yöneticilerimin hedef baskısına maruz kaldığını düşünüyorum.
36. Yöneticilerimin bana hedefleri tutturup tutturamama göre farklı davrandığını düşünüyorum.
37. Bana verilen hedeflerin yüksek olduğunu düşünüyorum.
38. Ulaşılabilir hedeflerle çalışmam performansımı artırır.
39. Hedef baskısının beni zaman zaman istemediğim davranışlara ittiğini düşünüyorum.
40. Hedef baskısından dolayı strese giriyorum, sosyal yaşantım bundan etkileniyor.
41. Yöneticilerim kendilerine uygulanan hedef baskısını satış ekiplerine aynı şekilde yansıtırlar.
42. Üzerimde hedef baskısı hissettiğimde panik oluyor planlama yapmakta zorlanıyorum.
43. Satış ve pazarlama hedefleri doğrultusunda kapasitemi aşan iş yüküyle karşı karşıya kaldığımı düşünüyorum.

Araştırmaya katılan satış ekiplerinin, hedef baskısına yönelik görüş/algı düzeylerini ölçmeyi amaçlayan 9 maddelik Hedef Baskısı Ölçeğinin tutarlı bir şekilde bu amaca hizmet edip etmediği ve bunu kaç faktörlü yapıda (bir veya birden fazla) gerçekleştirdiğini araştırmak üzere bir açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Tablo 27 Hedef Baskısı Ölçeğine yönelik KMO ve Bartlett Küresellik testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklemenin Uygunluğu Ölçümü			0,817
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare (X^2)		210,139
	Serbestlik Derecesi (sd)		36
	Anlamlılık (p)		0,000

Tablo 27’den görüleceği üzere Hedef Baskısı Ölçeği ile toplanan verilerin faktör analizine uygunluğu için yapılan *Kaiser Meyer Olkin (KMO)* testi, ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir [$KMO=0,817$; $X^2=210,139$; $sd=36$; $p<.001$]. Veri grubu için yapılan Bartlett Küresellik testi sonucu $p<.001$ bulunduğundan, Hedef Baskısı Ölçeğinin ifadeleri/maddeleri arasında anlamlı ve yeterli düzeyde bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

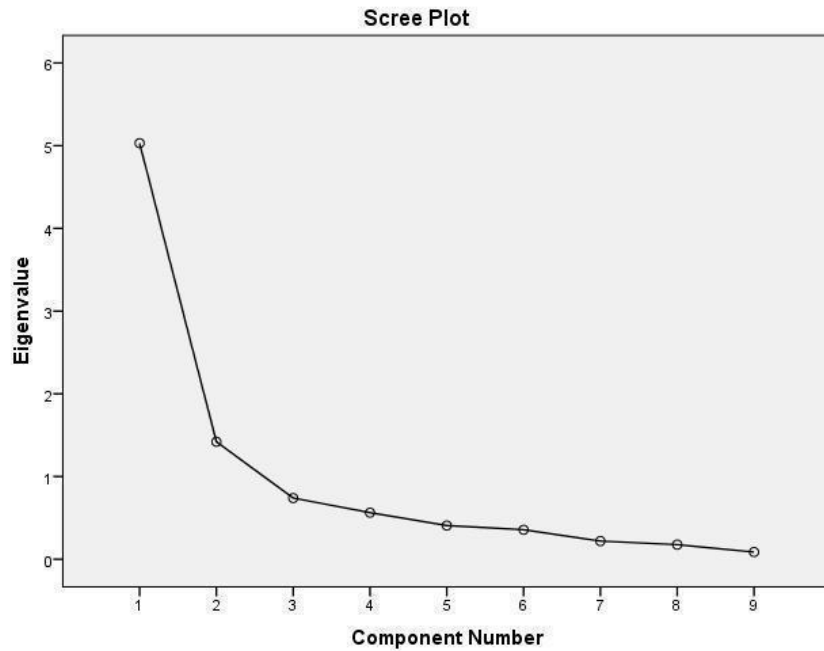
Bundan sonra yapılan temel bileşenler analizlerinden Principal Component Analysis ve Varimax with Kaiser Normalization rotasyon sonuçları aşağıda sunulmuştur (Tablo 28).

Tablo 28 Hedef Baskısı Ölçeğine ilişkin açıklanan toplam varyans

Bileşen	Özdeğer (Initial Eigenvalues)			Karesi Alınmış Yük Topamlarının Döndürülmesi		
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Yığılmış Yüzde	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Yığılmış Yüzde
1	5,03	55,89	55,89	5,03	55,89	55,89
2	0,94	15,78	71,67			
3	0,74	8,22	79,89			
4	0,56	6,26	86,15			
5	0,41	4,53	90,68			
6	0,36	3,96	94,64			
7	0,22	2,44	97,07			
8	0,18	1,96	99,04			
9	0,09	0,97	100,00			

Metot: Temel Bileşenler Analizi

Yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucu Hedef Baskısı Ölçeğinin tek faktörden/boyuttan oluştuğu ve toplam varyansın %55,89'unu açıkladığı bulunmuştur (Tablo 28). Ölçeğin faktör yapısını teyit etmek üzere çizilen yamaç grafiği de tek faktörlü bir yapıya işaret etmektedir (Şekil 9).



Şekil 5.9. Hedef Baskısı Ölçeğinin faktör yapılanmasına ilişkin öz-değer grafiği

Grafikten de görüleceği üzere, 1. Faktörden/boyuttan sonra çizgide düşüş başlamış ve diğer faktörlerin ölçeğin açıklayıcılığına katkılarının azalma süreci/ivmesi başlamıştır. Grafik, genel olarak, Hedef Baskısı Ölçeği için açıklanan toplam varyans analizi ile bulunan tek faktörlü/boyutlu ölçek yapısını doğrular bir şekil almıştır. Ölçeğin 9 maddesi yapılan açıklayıcı faktör analizi sonrası maddelerin/ifadelerin aldıkları yük değerleri ise aşağıda, Tablo 29’da özetlenmiştir.

Tablo 29 Hedef Baskısı Ölçeği maddelerine ilişkin döndürülmüş faktör matrisi

Bileşen/Madde	Faktör 1
35. Yöneticilerimin hedef baskısına maruz kaldığımı düşünüyorum.	0,540
36. Yöneticilerimin bana hedefleri tutturup tutturamama göre farklı davrandığını düşünüyorum.	0,312
37. Bana verilen hedeflerin yüksek olduğunu düşünüyorum.	0,411
38. Ulaşılabilir hedeflerle çalışmam performansımı artırır.	0,672
39. Hedef baskısının beni zaman zaman istemediğim davranışlara ittiğini düşünüyorum.	0,794
40. Hedef baskısından dolayı strese giriyorum, sosyal yaşantım bundan etkileniyor.	0,829
41. Yöneticilerim kendilerine uygulanan hedef baskısını satış ekiplerine aynı şekilde yansıtır.	0,750
42. Üzerimde hedef baskısı hissettiğimde panik oluyor planlama yapmakta zorlanıyorum.	0,849
43. Satış ve pazarlama hedefleri doğrultusunda kapasitemi aşan iş yüküyle karşı karşıya kaldığımı düşünüyorum.	0,765

Metot: Temel Bileşenler Analizi

Döndürme Metodu: Varimax with Kaiser Normalization.

Tablo 29’dan görüleceği üzere, dokuz maddeli ve tek faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Hedef Baskısı Ölçeğinde yer alan maddelerin faktör yüklerine bakıldığında, yük değerlerinin 0,312 ile 0,849 arasında yer aldığı görülmektedir. Açıklayıcı faktör analizi sonrası, Hedef Baskısı Ölçeğinde yer alan maddelerin güvenirlik düzeylerini araştırmak üzere yine Alpha modeli ile maddeler arası korelasyona bağlı uyum değerleri hesaplanmıştır (Tablo 30).

Tablo 30 Hedef Baskısı Ölçeğine ilişkin madde analizi

Madde/Ölçek	Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha (α)
35. Yöneticilerimin hedef baskısına maruz kaldığını düşünüyorum.	0,601	0,889
36. Yöneticilerimin bana hedefleri tutturup tutturamama göre farklı davrandığını düşünüyorum.	0,775	0,876
37. Bana verilen hedeflerin yüksek olduğunu düşünüyorum.	0,659	0,886
38. Ulaşılabilir hedeflerle çalışmam performansımı artırır.	0,459	0,899
39. Hedef baskısının beni zaman zaman istemediğim davranışlara ittiğini düşünüyorum.	0,688	0,883
40. Hedef baskısından dolayı strese giriyorum, sosyal yaşantım bundan etkileniyor.	0,861	0,867
41. Yöneticilerim kendilerine uygulanan hedef baskısını satış ekiplerine aynı şekilde yansıtırlar.	0,621	0,888
42. Üzerimde hedef baskısı hissettiğimde panik oluyor planlama yapmakta zorlanıyorum.	0,576	0,893
43. Satış ve pazarlama hedefleri doğrultusunda kapasitemi aşan iş yüküyle karşı karşıya kaldığımı düşünüyorum.	0,736	0,880
Hedef Baskısı Ölçeği		0,896

Yapılan faktör analizi sonrası tespit edilen tek faktörlü Hedef Baskısı Ölçeği için genel güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) $\alpha=0,896$ olarak bulunmuştur. Bu değerler, ölçeği oluşturan maddelerin arasında güvenilirliğin çok yüksek olduğunu göstermektedir. Herhangi bir madde ölçekten silindiğinde α katsayısının (ölçeğin güvenilirlik katsayısının) yükselmeyeceği görüldüğünden (son sütun) tüm maddelerin ölçek altında kalmasına karar verilmiştir. Ölçeğin madde-toplam korelasyon katsayıları da 0,459 ile 0,861 arasında değişmekte olup yeterli düzeyde ilişki olduğu anlaşılmıştır ($r \geq 0,30$).

Hedef Baskısı Ölçeğinin, faktör ve güvenilirlik analizleri sonrası ölçekte yer alan 9 maddesinin ayırt edicilik gücünü saptamak için ise bağımsız (ilişkisiz) gruplar t-testi yapılmıştır (Tablo 31).

Tablo 31 Hedef Baskısı Ölçeği maddelerinin ayırt ediciliklerine ilişkin t-testi

Madde	Alt-üst %27	Betimsel İst.			t-test		
		n	$\bar{X}$	ss	t	sd	p
Md.35	Alt %27	40	3,20	1,09	-2,13	146	0,037*
	Üst %27	40	3,52	0,80			
Md.36	Alt %27	40	3,53	0,91	-2,07	146	0,046*
	Üst %27	40	3,78	0,59			
Md.37	Alt %27	40	3,58	0,84	-2,04	146	0,048*
	Üst %27	40	3,80	0,56			
Md.38	Alt %27	40	3,79	0,68	-2,62	146	0,009**
	Üst %27	40	3,95	0,27			
Md.39	Alt %27	40	3,59	0,86	-3,24	146	0,001**
	Üst %27	40	3,85	0,46			
Md.40	Alt %27	40	3,60	0,77	-2,26	146	0,021*
	Üst %27	40	3,77	0,65			
Md.41	Alt %27	40	3,69	0,69	-2,26	146	0,021*
	Üst %27	40	3,88	0,52			
Md.42	Alt %27	40	3,44	0,85	-3,21	146	0,001**
	Üst %27	40	3,73	0,64			
Md.43	Alt %27	40	3,83	0,57	-2,18	146	0,030*
	Üst %27	40	3,94	0,31			

* $p < .05$, ** $p < .01$, Alt %27=40 kişi, Üst %27=40 kişi)

Tablo 31’den görüleceği üzere, faktör ve madde analizleri sonrası Hedef Baskısı Ölçeğinin 9 maddesi üzerinden yapılan ayırt edicilik testi (bağımsız gruplar t testi) sonucunda 9

maddenin de .05 ve .01 düzeyinde anlamlı bir şekilde ayırt edici özellik taşıdığı bulunmuştur.

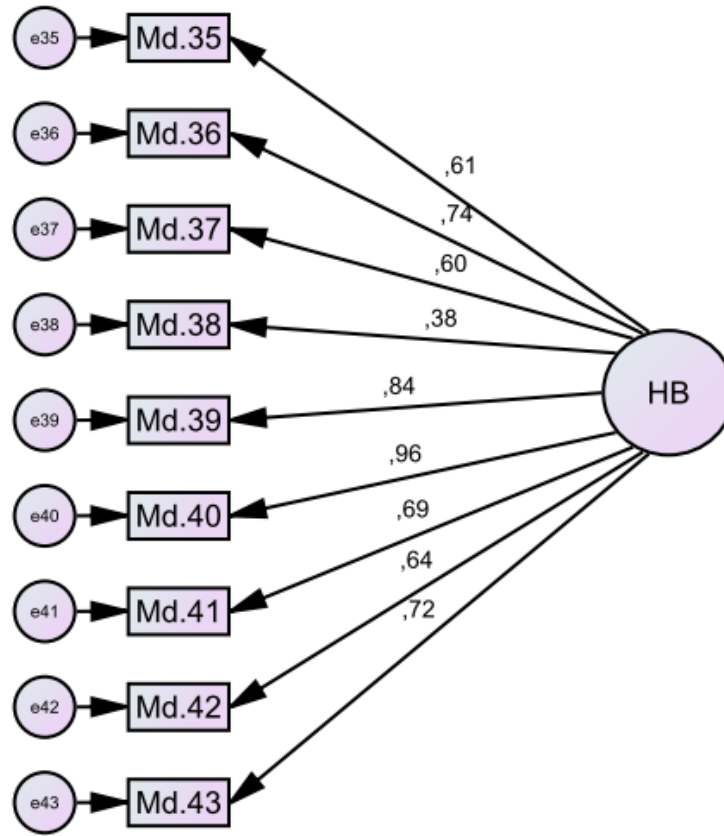
Hedef Baskısı Ölçeği için yapılan açıklayıcı faktör analizi sonrası saptanan tek faktörlü yapı üzerinde doğrulayıcı faktör analizi ile uyum değerleri incelenmiştir. Açıklayıcı faktör analizi (EFA) ile belirlenen Hedef Baskısı Ölçeğine ilişkin model, doğrulayıcı faktör analizinde sadece tek boyutlu (birinci düzey DFA) (Tablo 32 ve Şekil 10) olarak test edilmiştir.

Tablo 32 Hedef Baskısı Ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi

Model	Model Uyum İstatistikleri								
	X^2	sd	X^2/sd	GFI	AGFI	RMSEA	RM R	NFI	CFI
Etik Tüketim D.	70,84	27	2,62	0,95 1	0,967	0,021	0,02 2	0,969	0,97 8

Hedef Baskısı Ölçeğinin tek faktörlü modeli için bulunan X^2/sd değerinin, $0 \leq X^2/sd \leq 3$ sınırları dâhilinde olduğu görülmektedir ($X^2=70,84$; $sd=27$; $X^2/sd=2,62$). X^2/sd oranının 3 ve üçün altında olması test edilen modellerin uyumlu olduğuna ilişkin önemli bir ölçüttür (Byre, 1989). Tablo 32’den görüleceği üzere tek faktörlü Hedef Baskısı Ölçeği modeline ilişkin yapılan DFA ile bulunan diğer uyum kriterleri de tek faktörlü modelin bu haliyle uyumlu olduğunu göstermektedir.

Uyum indeksi değerleri ile elde edilen uyum değerleri karşılaştırıldığında, sınanan modelin kuramsal ve istatistiksel açıdan uygun ve tatminkâr (RMSEA=0,021; iyi uyum) olduğu söylenebilir. DFA ile bulunan Hedef Baskısı Ölçeğinin maddeleri arasındaki faktör yükleri ise aşağıda, Şekil 10’da sunulmuştur.



Şekil 5.10. Hedef Baskısı (HB) Ölçeğinin tek faktörlü 1. Düzey DFA Modeli

Şekil 10'dan görüleceği üzere, Hedef Baskısı Ölçeği maddelerin faktör yüklenme değerleri 0,38 ile 0,96 arasında değişmektedir. Ölçeğin maddelerine ait faktör değerleri oldukça yüksektir.

DFA sonrası elde edilen uyum indeks değerleri ve faktör yüklemeleri, Hedef Baskısı Ölçeğinin bu araştırma için geçerli, güvenilir ve tek faktörlü yapısı ile iyi uyum gösterir bir model olduğu anlaşılmaktadır.

5.2.4. Verilerin Analizi

Katılımcı satış ekiplerinden, Kişisel Bilgiler Formu, Yönetici-Ekip Etkileşimi Ölçeği, Ekip-Çalışan Etkileşimi Ölçeği, Müşteri-Çalışan Etkileşimi Ölçeği, İş Performansı Ölçeği ve Hedef Baskısı Ölçeği ile toplanan verilerin tümü, SPSS 24.0 for Windows istatistik paket programı ile işleme sokulmuştur. Ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizlerinde (DFA) ise AMOS 23 programı kullanılmış, aracı ilişkilerin araştırılmasında ise Hayes tarafından oluşturulan PROCESS v.2.16 makrosu kullanılmıştır. Katılımcılardan elde edilen verilerin çözümüne geçilmeden önce, bu verilerin anket formu ile belirlenen sınırlar içinde olup

olmadığı, hatalar ve ciddi oranda eksiklikler barındırıp barındırmadığı kontrol edilmiştir. Bundan sonra aşağıdaki analizler yapılmıştır;

1. Katılımcıların, yönetici-ekip, ekip-çalışan, müşteri-çalışan, hedef baskısı ve iş performansı düzeylerini araştırmak üzere, ölçek ve alt boyutlarına ilişkin puanların ortalaması ($\bar{X}$) ve standart sapma (ss) değerleri hesaplanmıştır.
2. Katılımcıların, yönetici-ekip, ekip-çalışan, müşteri-çalışan, hedef baskısı ve iş performansı düzeyleri arasındaki ilişkileri araştırmak üzere Pearson momentler çarpımı korelasyonu katsayıları (r) hesaplanmıştır.
3. Araştırmanın amacına bağlı olarak belirlenen hipotezlerin test edilmesi aşamasında, iki değişkenli (bağımlı-bağımsız) olanlar (H1, H2, H3, H4,) basit doğrusal regresyon analizi, aracı (mediatör) role bakıldığında (H5, H6 ve H7) ise çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır.

Tüm istatistiksel hesaplamalarda anlamlılık düzeyi .05 olarak kabul edilmiştir.

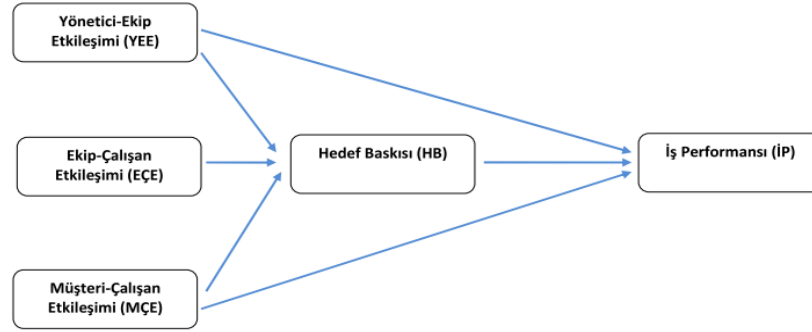
5.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma Türkiye ilaç sektöründe faaliyet gösteren ve Türkiye'nin farklı illerinde görev yapan yerli ve yabancı on beş firmada çalışan satış ekipleri üzerinde incelenmiştir. Çalışmanın tek bir sektörde yapılmış olması araştırmanın bir sınırlılığıdır. Bu sebeple farklı sektörlerde yapılacak araştırmalar farklı sonuçlar ortaya çıkarabilir. Bu çalışmada elde edilecek verilerin bundan sonraki çalışmalar için faydalı olacağı düşünülmektedir.

5.4. Bulgular

Bu bölümde, önce, ilaç sektöründe çalışan satış ekiplerinin yönetici, ekip, müşteri etkileşiminin performansa etkisinde hedef baskısının aracılık rolünün araştırılması amacına bağlı olarak oluşturulan modele yönelik hipotezlerin sınamaları yapılmıştır.

5.4.1. Araştırma Modelinin Hipotezlerinin Testine Yönelik Bulgular



Şekil 5.11. Araştırma modeli

İlaç sektöründe çalışan satış ekiplerinin yönetici, ekip, müşteri etkileşiminin performansa etkisinde hedef baskısının aracılık rolünü belirlemek amacıyla kurulan hipotezlere ilişkin yapılan analizler için Şekil 11’deki ilişkiler araştırılmış ve H₅, H₆, ve H₇ yukarıdaki modele göre test edilmiştir. Temel modele dışında sırasıyla aşağıdaki hipotezlerin testleri/sınamaları gerçekleştirilmiştir;

H₁: Yönetici-ekip etkileşiminin iş performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Ekip-çalışan etkileşiminin iş performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Müşteri-çalışan etkileşiminin iş performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: Hedef baskısının iş performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₅: Yönetici-satış ekibi etkileşiminin iş performans üzerindeki etkisinde hedef baskısı aracı rol oynar.

H₆: Satış ekibi-çalışan etkileşiminin iş performans üzerindeki etkisinde hedef baskısı aracı rol oynar.

H₇: Müşteri-çalışan etkileşiminin iş performans üzerindeki etkisinde hedef baskısı aracı rol oynar.

İlk dört hipotezin sınanması için doğrusal regresyon analizi, beş, altı ve yedinci hipotezlerin sınanması için de (Baron & Kenny, 1986) önerdiği çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır.

5.4.1.1. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Tablo 33 Araştırma ölçekleri arası ilişki katsayıları

		$\bar{X}$	ss	YEE	EÇE	MÇE	HB	İP
Yönetici-Ekip Etkileşimi	<i>r</i>	3,94	0,87	1	,613** *	,606** *	,193**	,572** *
	<i>p</i>				0,000	0,000	0,008	0,000
Ekip-Çalışan Etkileşimi	<i>r</i>	3,78	0,83		1	,582** *	0,125	,583** *
	<i>p</i>					0,000	0,086	0,000
Müşteri-Çalışan Etkileşimi	<i>r</i>	3,96	0,76			1	0,133	,736** *
	<i>p</i>						0,068	0,000
Hedef Baskısı	<i>r</i>	3,12	0,78				1	,249** *
	<i>p</i>							0,001
İş Performansı	<i>r</i>	4,10	0,80					1
	<i>p</i>							

** $p < .01$, *** $p < .001$

Tablo 33’de çalışmaya katılan satış ekiplerinin, yönetici-çalışan etkileşimi, ekip-çalışan etkileşimi, müşteri-çalışan etkileşimi, hedef baskısı ve iş performansı düzeyleri/puanları arasındaki ilişkileri incelemek üzere yapılan Pearson momentler çarpımı korelasyonuna ait katsayılar verilmiştir. Tablodan görüldüğü gibi satış ekiplerinin hedef baskısına ilişkin algı düzeyleri/puanları ile ekip-çalışan etkileşimi ve müşteri-çalışan etkileşimine ilişkin algı düzeyleri/puanları arasında anlamlı ilişki bulunmamış ($p > .05$) ancak bunun dışındaki ölçek puanları arasında ise $p < .01$ ve $p < .001$ düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler olduğu bulunmuştur. Değişkenler arasında korelasyon katsayıları yüksek bulunduğundan ayrı ayrı tek değişkenli regresyon analizi yapılmıştır. Ölçekler arası ilişkilere bakıldıktan sonra hipotez testlerine yönelik yapılan analizlerin sonuçları aşağıda, hipotez sırasına göre sunulmuştur.

H₁: Yönetici-ekip etkileşiminin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

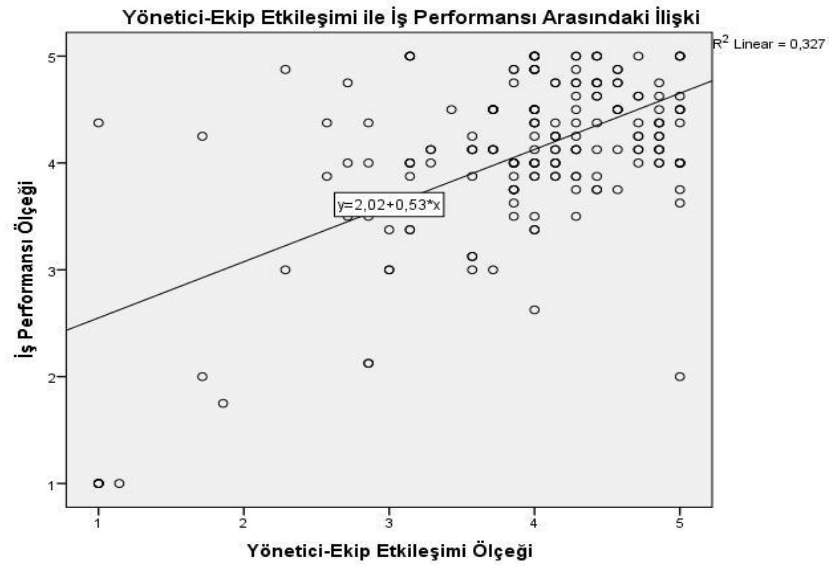


Şekil 5.12. Yönetici-ekip etkileşiminin iş performansı üzerindeki etkisine ilişkin model

Çalışmaya katılan satış ekiplerinin, yönetici-ekip etkileşimine ilişkin algı düzeylerinin iş performansları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır (Tablo 34, Şekil 13).

Tablo 34 Yönetici-Ekip Etkileşiminin İş Performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik doğrusal regresyon analizi

Bağımsız Değişken	R	R ²	ANOVA		Katsayı Tablosu			
			F	p	B	β	t	p
Sabit	0,57	0,32	90,7	0,000**	2,0		9,09	0,000**
Yönetici-Ekip E.	2	7	0	*	0,5	0,57		0,000**
					3	2	9,52	*
İş Performansı=2,02+0,53*Yönetici-Ekip Etkileşimi								
***p<.001; Bağımlı Değişken: İş Performansı								



Şekil 5.13. Çalışanların yönetici-ekip etkileşimi puanları ile iş performansları puanları arasındaki ilişki

ANOVA testi, satış ekiplerinin, yönetici-ekip etkileşimine ilişkin algı düzeylerinin, iş performanslarını anlamlı bir şekilde tahmin etmede kullanılabileceğini göstermektedir ($F=90,70$; $p<.001$). Başka bir deyişle, bu sonuç, çalışanların yönetici-ekip etkileşimi puanlarının onların iş performanslarını tahmin etmede kullanılabileceğini göstermektedir. Yapılan regresyon analizi sonucunda, çalışanların yönetici-ekip etkileşimine ilişkin algı düzeylerinin iş performansı algıları üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu göstermiştir ($\beta=0,572$ ve $p<.001$). Çalışanların, iş performanslarının, yönetici-ekip etkileşimi ile açıklanma derecesi olan uyarlanmış R^2 değeri 0,327 olarak hesaplanmıştır. Başka bir deyişle, çalışanların yönetici-ekip etkileşimine ilişkin algı düzeyleri/puanları, iş performanslarını %32,7 oranında açıklamaktadır ($p<.001$ anlamlılık seviyesinde). Bu nedenle, bulgular birlikte değerlendirildiğinde H_1 hipotezinin doğrulandığı görülmektedir (*Yönetici-ekip etkileşiminin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*). Bunun sonucu olarak, yönetici-ekip etkileşiminin iş performansı üzerindeki etkisine ilişkin şu eşitlik yazılabilir:

$$\text{İş Performansı} = 2,02 + 0,53 * \text{Yönetici-Ekip Etkileşimi}$$

H_2 : Ekip-çalışan etkileşiminin iş performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.



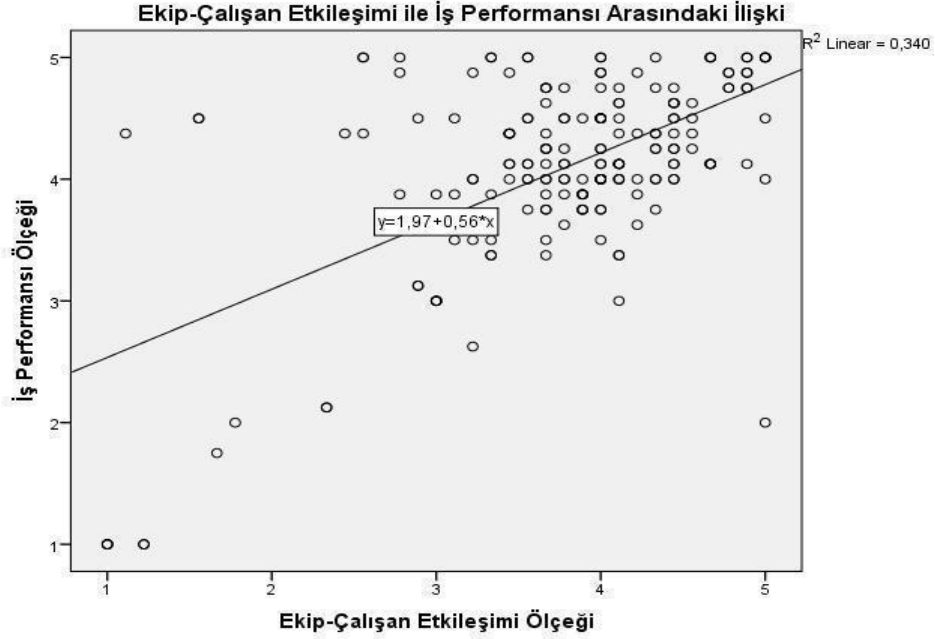
Şekil 5.14. Ekip-Çalışan etkileşiminin iş performansı üzerindeki etkisine ilişkin model

Çalışmaya katılan deneklerin, ekip-çalışan etkileşimine ilişkin algı düzeylerinin iş performansları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır (Tablo 35, Şekil 15).

Tablo 35 Ekip-Çalışan Etkileşiminin İş Performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik doğrusal regresyon analizi

Bağımsız Değişken	R	R^2	ANOVA		Katsayı Tablosu			
			F	p	B	β	t	p
Sabit	0,5	0,3	96,3	0,000*	1,9		8,93	0,000*

83	40	4	**	7		**
				0,5	0,5	0,000*
Ekip-Çalışan E.				6	83	**
$\hat{Iş\ Performansı} = 1,97 + 0,56 * Ekip-Çalışan\ Etkileşimi$						
*** $p < .001$; Bağımlı Değişken: $\hat{Iş\ Performansı}$						



Şekil 5.15. Çalışanların ekip-çalışan etkileşimi puanları ile iş performansları puanları arasındaki ilişki

ANOVA testi, satış ekiplerinin, ekip-çalışan etkileşimine ilişkin algı düzeylerinin, iş performanslarını anlamlı bir şekilde tahmin etmede kullanılabileceğini göstermektedir ($F=96,34$; $p<.001$). Başka bir deyişle, bu sonuç, çalışanların ekip-çalışan etkileşimi puanlarının onların iş performanslarını tahmin etmede kullanılabileceğini göstermektedir. Yapılan regresyon analizi sonucunda, çalışanların ekip-çalışan etkileşimine ilişkin algı düzeylerinin iş performansı algıları üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu göstermiştir ($\beta=0,583$; $p<.001$). Çalışanların, iş performanslarının, ekip-çalışan etkileşimi ile açıklanma derecesi olan uyarlanmış R^2 değeri 0,340 olarak hesaplanmıştır. Başka bir deyişle, çalışanların ekip-çalışan etkileşimine ilişkin algı düzeyleri/puanları, iş performanslarını %34,0 oranında açıklamaktadır ($p<.001$ anlamlılık seviyesinde). Bu nedenle, bulgular birlikte değerlendirildiğinde H_2 hipotezinin de doğrulandığı görülmektedir (*Ekip-çalışan etkileşiminin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*). Bunun sonucu olarak, ekip-çalışan etkileşiminin iş performansı üzerindeki etkisine ilişkin şu eşitlik yazılabilir:

$$\hat{Iş\ Performansı} = 1,97 + 0,56 * Ekip-Çalışan\ Etkileşimi$$

H₃: Müşteri-çalışan etkileşiminin iş performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

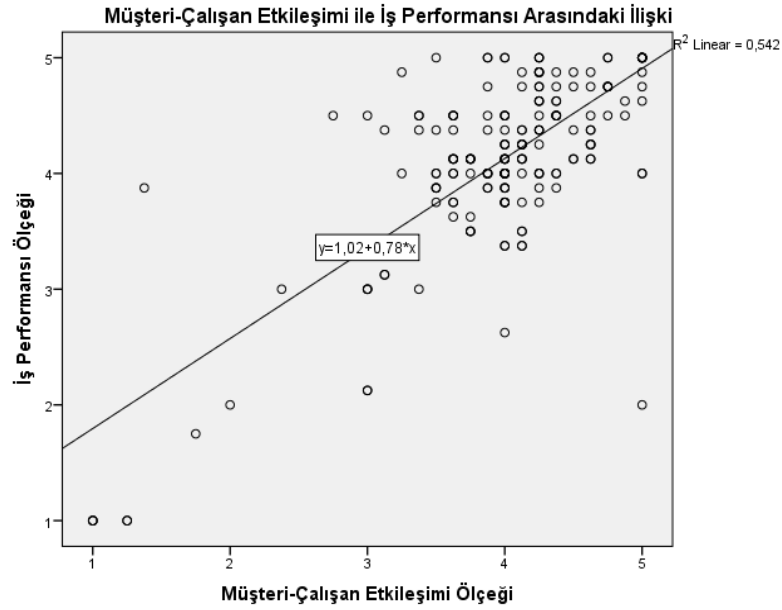


Şekil 5.16. Müşteri-Çalışan etkileşiminin iş performansı üzerindeki etkisine ilişkin model

Çalışmaya katılan satış ekiplerinin, müşteri-çalışan etkileşimine ilişkin algı düzeylerinin iş performansları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır (Tablo 36, Şekil 17).

Tablo 36 Müşteri-Çalışan Etkileşiminin İş Performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik doğrusal regresyon analizi

Bağımsız Değişken	R	R ²	ANOVA		Katsayı Tablosu			
			F	p	B	β	t	p
Sabit	0,73	0,54	221,1	0,000**	1,0			0,000**
	6	2	0	*	2		4,83	*
Müşteri-Çalışan E.					0,7	0,73	14,8	0,000**
					8	6	7	*
<i>İş Performansı=1,02+0,78*Müşteri-Çalışan Etkileşimi</i>								
***p<.001; Bağımlı Değişken: İş Performansı								



Şekil 5.17.Çalışanların müşteri-çalışan etkileşimi puanları ile iş performansları puanları arasındaki ilişki

ANOVA testi, satış ekiplerinin, müşteri-çalışan etkileşimine ilişkin algı düzeylerinin, iş performanslarını anlamlı bir şekilde tahmin etmede kullanılabileceğini göstermektedir ($F=221,10$; $p<.001$). Başka bir deyişle, bu sonuç, çalışanların müşteri-çalışan etkileşimi puanlarının onların iş performanslarını tahmin etmede kullanılabileceğini göstermektedir. Yapılan regresyon analizi sonucunda, çalışanların müşteri-çalışan etkileşimine ilişkin algı düzeylerinin iş performansı algıları üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu göstermiştir ($\beta=0,736$; $p<.001$). Çalışanların, iş performanslarının, müşteri-çalışan etkileşimi ile açıklanma derecesi olan uyarlanmış R^2 değeri 0,542 olarak hesaplanmıştır. Başka bir deyişle, çalışanların müşteri-çalışan etkileşimine ilişkin algı düzeyleri/puanları, iş performanslarını %54,2 oranında açıklamaktadır ($p<.001$ anlamlılık seviyesinde). Bu nedenle, bulgular birlikte değerlendirildiğinde H_3 hipotezinin de doğrulandığı görülmektedir (*Müşteri-çalışan etkileşiminin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*). Bunun sonucu olarak, müşteri-çalışan etkileşiminin iş performansı üzerindeki etkisine ilişkin şu eşitlik yazılabilir:

$$\text{İş Performansı} = 1,02 + 0,78 * \text{Müşteri-Çalışan Etkileşimi}$$

H_4 : Hedef baskısının iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.



Şekil 5.18. Hedef baskısının iş performansı üzerindeki etkisine ilişkin model

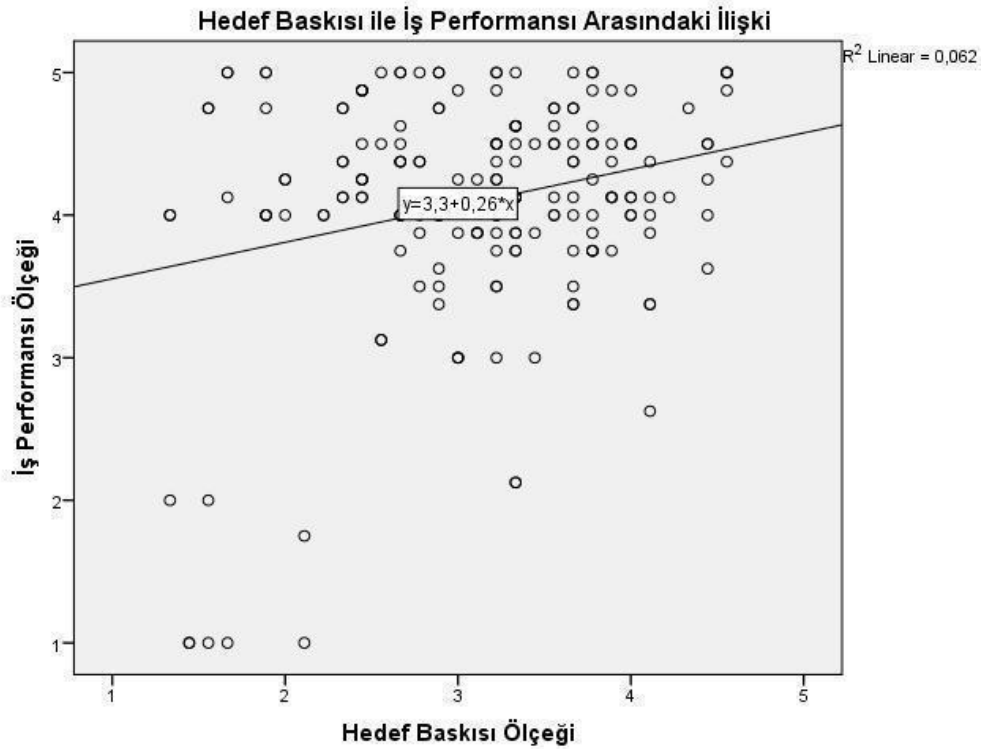
Çalışmaya katılan satış ekiplerinin, hedef baskısına ilişkin algı düzeylerinin iş performansları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır (Tablo 37, Şekil 19).

Tablo 37 Hedef Baskısının İş Performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik doğrusal regresyon analizi

Bağımsız Değişken	R	R ²	ANOVA		Katsayı Tablosu			
			F	p	B	β	t	p
Sabit	0,24	0,06	12,35	0,001**	3,30		14,11	0,000**
Hedef Baskısı					0,26	0,24	3,52	0,001**

$$\text{İş Performansı} = 3,30 + 0,26 * \text{Hedef Baskısı}$$

p<.01, *p<.001; Bağımlı Değişken: İş Performansı



Şekil 5.19. Çalışanların hedef baskısı puanları ile iş performansları puanları arasındaki ilişki

ANOVA testi, satış ekiplerinin, hedef baskısına ilişkin algı düzeylerinin, iş performanslarını anlamlı bir şekilde tahmin etmede kullanılabileceğini göstermektedir ($F=12,35$; $p<.01$). Başka bir deyişle, bu sonuç, çalışanların hedef baskısı puanlarının onların iş performanslarını tahmin etmede kullanılabileceğini göstermektedir. Yapılan regresyon analizi sonucunda, çalışanların hedef baskısına ilişkin algı düzeylerinin iş performansı algıları üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu göstermiştir ($\beta=0,249$; $p<.01$). Çalışanların, iş performanslarının, hedef baskısı ile açıklanma derecesi olan uyarlanmış R^2 değeri 0,062 olarak hesaplanmıştır. Başka bir deyişle, çalışanların hedef baskısına ilişkin algı düzeyleri/puanları, iş performanslarını %6,2 oranında açıklamaktadır ($p<.01$ anlamlılık seviyesinde). Bu nedenle, bulgular birlikte değerlendirildiğinde H_4 hipotezinin de doğrulandığı görülmektedir (*Hedef baskısının iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*). Bunun sonucu olarak, hedef baskısının iş performansı üzerindeki etkisine ilişkin şu eşitlik yazılabilir:

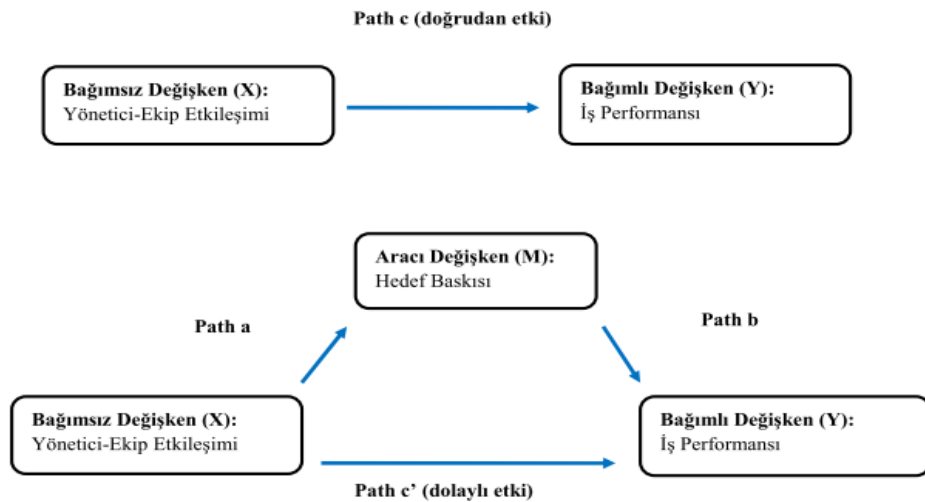
$$\text{İş Performansı} = 3,30 + 0,26 * \text{Hedef Baskısı}$$

H₅: Yönetici-satış ekibi etkileşiminin iş performansı üzerindeki etkisinde hedef baskısı aracı rol oynar.

Satış ekiplerinin, yönetici-ekip etkileşimine ilişkin algı düzeyinin (puanının), hedef baskısı yoluyla iş performansını etkileyip etkilemediğini, yani hedef baskısının aracı etkisi (mediator) Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen çoklu doğrusal regresyon analizi ile araştırılmıştır. Yazarlara göre aracı değişken ilişkisinden bahsedebilmek için aşağıdaki üç varsayımın sağlanması gerekir:

1. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkiye sahip olması gerekmektedir.
2. Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde istatistikî olarak anlamlı bir etkisi olmalıdır.
3. Bağımsız değişkenle beraber aracı değişkenin analize dâhil edilmesiyle bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ortadan kalkmalı ya da istatistikî anlamlılık seviyesi dâhilinde olmak şartı ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalmalıdır. Üçüncü aşamada bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin ortadan kalkması aracı değişkenin tam aracılık rolü üstlendiğini (full mediation), istatistikî anlamlılık seviyesi dâhilinde olmak şartı ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azalması ise aracı değişkenin kısmi aracılık rolü (partial mediation) üstlendiğini göstermektedir (Baron & Kenny, 1986).

Model ve modelin testi aşağıda verilmiştir (Şekil 20 ve Tablo 38).



Şekil 5.20. Hipotez H₅ için öngörülen aracı modeldeki ilişkiler

Şekil 20’den görüldüğü üzere, dolaylı bir etkiden söz edebilmek (H_8 hipotezinin doğruluğunu kabul etmek için), ilk önce satış ekiplerinin yönetici-ekip etkileşimine ilişkin algı düzeylerinin (puanlarının) iş performansları üzerinde anlamlı bir etkisinin olması (Path c) gerekir. Daha sonra, yönetici-ekip etkileşiminin hedef baskısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olması (Path a), hedef baskısının iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olması (Path b) ve son olarak yönetici-ekip etkileşiminin hedef baskısı ile beraber etkileşimi modele dâhil edildiğinde (Path c’) satış ekiplerinin yönetici-ekip etkileşim düzeyinin (puanının) iş performansı üzerindeki etkisinin azalması veya tamamen ortadan kalkması gerekmektedir (kısmi veya tam aracılık).

Tablo 38 Yönetici-ekip etkileşiminin iş performansı üzerindeki etkisinde hedef baskısının aracı rolüne ilişkin çoklu regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	R^2	ANOVA		Coefficient		
			F	p	B	t	p
İş Performansı	Sabit	0,33	90,70	0,000***	2,02	9,09	0,000***
	Yönetici-Ekip E.				0,53	9,52	0,000***
Hedef Baskısı	Sabit	0,04	7,26	0,007**	2,44	9,40	0,000***
	Yönetici-Ekip E.				0,17	2,69	0,007**
İş Performansı	Sabit	0,35	49,00	0,000***	1,66	6,24	0,000***
	Yönetici-Ekip E.				0,50	8,99	0,000***
	Hedef Baskısı				0,15	2,38	0,018*
Sobel Test: $Z=2,09$; $p=0,033^*$							

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

Satış ekiplerinin, yönetici-ekip etkileşimine ilişkin algı düzeylerinin (puanlarının) hedef baskısı yoluyla/aracılığıyla iş performansı üzerinde etkili olup olmadığı, yani hedef baskısının aracı etkisi/rolü Baron ve Kenny’nin (1986) ileri sürdüğü çoklu doğrusal regresyon analizi ile araştırılmıştır (Tablo 41). Aracı role ilişkin regresyon analizi için Hayes (2013) tarafından SPSS için yazılan PROCESS adlı makro (2.16 numaralı versiyon ve 4

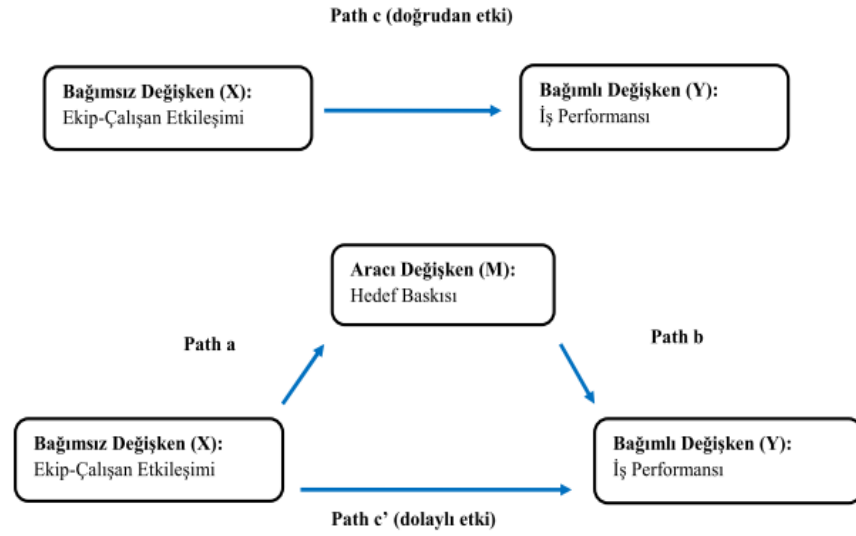
numaralı model) kullanılmıştır. <http://www.afhayes.com/introduction-to-mediation-moderation-and-conditional-process-analysis.html>

Birinci aşamada, yönetici-ekip etkileşiminin (puanının), iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu bulunmuştur [($F=90,70$; $p<.001$); ($B(b)=0,52$; $t=9,52$; $p<.001$)]. Satış ekiplerinin iş performansının, yönetici-ekip etkileşimi ile açıklanma derecesi olan uyarlanmış R^2 değeri 0,33 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, yönetici-ekip etkileşimi (puanları), iş performansını %33,0 oranında açıklamaktadır. İkinci aşamada ise yönetici-ekip etkileşiminin, hedef baskısını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir [($F=7,26$; $p<.01$); ($B(b)=0,17$; $t=2,69$; $p<.01$)]. Hedef baskısının, yönetici-ekip etkileşimi ile açıklanma derecesi olan uyarlanmış R^2 değeri 0,04 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, yönetici-ekip etkileşimi, hedef baskısını %4,0 oranında açıklamaktadır. Üçüncü aşamada, modele yönetici-ekip etkileşimi ve hedef baskısı dâhil edildiğinde, yönetici-ekip etkileşiminin, iş performansı üzerindeki etkisinin 0,50'e düştüğü görülmüştür ($B(b)=0,50$; $t=8,99$; $p<.001$). Bu da bize, hedef baskısı değişkeninin (kısmi) aracılık rolünde olduğunu göstermektedir. Hedef baskısının aracılık etkisine ilişkin ayrıca bir Sobel testi de yapılmış ve test sonucu anlamlı çıkmıştır ($Z=2,09$; $p<.05$).

Sonuçlar, hedef baskısının aracılık etkisinin anlamlı olduğunu gösterdiğinden H_8 hipotezi doğru kabul edilmiştir; H_5 : Yönetici-satış ekibi etkileşiminin iş performansı üzerindeki etkisinde hedef baskısı aracı (mediator) rol oynar.

H_6 : Ekip-çalışan etkileşiminin iş performansı üzerindeki etkisinde hedef baskısı aracı rol oynar.

Hipoteze ait model ve modelin testi aşağıda verilmiştir (Şekil 21 ve Tablo 39).



Şekil 5.21. Hipotez H₆ için öngörülen aracı modeldeki ilişkiler

Tablo 39 Ekip-çalışan etkileşiminin iş performansı üzerindeki etkisinde hedef baskısının aracı rolüne ilişkin çoklu regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	R^2	ANOVA		Coefficient		
			F	p	B	t	p
İş Performansı	Sabit	0,3	96,3	0,000***	1,97	8,93	0,000***
	Ekip-Çalışan E.	4	3		0,56	9,81	0,000***
Hedef Baskısı	Sabit	0,0			2,68	10,17	0,000***
	Ekip-Çalışan E.	3	5,98	0,027*	0,17	2,23	0,027*
İş Performansı	Sabit				1,48	5,50	0,000***
	Ekip-Çalışan E.	0,37	54,96	0,000***	0,54	9,57	0,000***
	Hedef Baskısı				0,18	3,05	0,026*

Sobel Test: $Z=2,07$; $p=0,037^*$

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

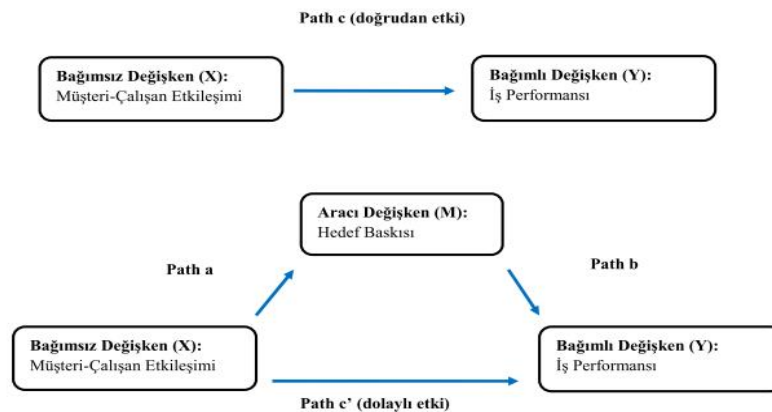
Satış ekiplerinin, ekip-çalışan etkileşimine ilişkin algı düzeylerinin (puanlarının) hedef baskısı yoluyla/aracılığıyla iş performansı üzerinde etkili olup olmadığı, yani hedef baskısının aracı etkisi/rolü yine Baron ve Kenny'nin (1986) ileri sürdüğü çoklu doğrusal regresyon analizi ile araştırılmıştır (Tablo 39).

Birinci aşamada, ekip-çalışan etkileşiminin (puanının), iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu bulunmuştur [(F=96,33; $p<.001$); (B(b)=0,56; $t=9,81$; $p<.001$)]. Satış ekiplerinin iş performansının, ekip-çalışan etkileşimi ile açıklanma derecesi olan uyarlanmış R^2 değeri 0,34 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, ekip-çalışan etkileşimi (puanları), iş performansını %34,0 oranında açıklamaktadır. İkinci aşamada ise ekip-çalışan etkileşiminin, hedef baskısını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir [(F=5,98; $p<.05$); (B(b)=0,17; $t=2,23$; $p<.05$)]. Hedef baskısının, ekip-çalışan etkileşimi ile açıklanma derecesi olan uyarlanmış R^2 değeri 0,03 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, ekip-çalışan etkileşimi, hedef baskısını %3,0 oranında açıklamaktadır. Üçüncü aşamada, modele ekip-çalışan etkileşimi ve hedef baskısı dâhil edildiğinde, ekip-çalışan etkileşiminin, iş performansı üzerindeki etkisinin 0,54'e düştüğü görülmüştür (B(b)=0,54; $t=9,57$; $p<.001$). Bu da bize, hedef baskısı değişkeninin (kısmi) aracılık rolünde olduğunu göstermektedir. Hedef baskısının aracılık etkisine ilişkin ayrıca bir Sobel testi de yapılmış ve test sonucu anlamlı çıkmıştır ($Z=2,07$; $p<.05$).

Sonuçlar, hedef baskısının aracılık etkisinin anlamlı olduğunu gösterdiğinden H_6 hipotezi doğru kabul edilmiştir; H_6 : Ekip-çalışan etkileşiminin iş performansı üzerindeki etkisinde hedef baskısı aracı (mediator) rol oynar.

H_7 : Müşteri-çalışan etkileşiminin iş performansı üzerindeki etkisinde hedef baskısı aracı rol oynar.

Hipoteze ait model ve modelin testi aşağıda verilmiştir (Şekil 22 ve Tablo 40).



Şekil 5.22. Hipotez H_7 için öngörülen aracı modeldeki ilişkiler

Tablo 40 Müşteri-çalışan etkileşiminin iş performansı üzerindeki etkisinde

hedef baskısının aracı rolüne ilişkin çoklu regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	R ²	ANOVA		Coefficient		
			F	p	B	t	p
İş Performansı	Sabit	0,5	221,10	0,000***	1,02	4,83	0,000***
	Müşteri-Çalışan E.				0,78	14,87	0,000***
Hedef Baskısı	Sabit	0,02	5,36	0,035*	2,58	8,58	0,000***
	Müşteri-Çalışan E.				0,14	2,11	0,035*
İş Performansı	Sabit	0,57	120,81	0,000***	0,61	2,51	0,012*
	Müşteri-Çalışan E.				0,76	14,66	0,000***
	Hedef Baskısı				0,16	3,15	0,019*
Sobel Test: Z=2,05; p=0,039*							

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Satış ekiplerinin, müşteri-çalışan etkileşimine ilişkin algı düzeylerinin (puanlarının) hedef baskısı yoluyla/aracılığıyla iş performansı üzerinde etkili olup olmadığı, yani hedef baskısının aracı etkisi/rolü yine Baron ve Kenny'nin (1986) ileri sürdüğü çoklu doğrusal regresyon analizi ile araştırılmıştır (Tablo 40).

Birinci aşamada, müşteri-çalışan etkileşiminin (puanının), iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu bulunmuştur [(F=221,10; p<.001); (B(b)=0,78; t=14,87; p<.001)]. Satış ekiplerinin iş performansının, müşteri-çalışan etkileşimi ile açıklanma derecesi olan uyarlanmış R² değeri 0,54 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, müşteri-çalışan etkileşimi (puanları), iş performansını %54,0 oranında açıklamaktadır. İkinci aşamada ise müşteri-çalışan etkileşiminin, hedef baskısını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir [(F=5,36; p<.05); (B(b)=0,14; t=2,11; p<.05)]. Hedef baskısının, müşteri-çalışan etkileşimi ile açıklanma derecesi olan uyarlanmış R² değeri 0,02 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, müşteri-çalışan etkileşimi, hedef baskısını %2,0 oranında açıklamaktadır. Üçüncü aşamada, modele müşteri-çalışan etkileşimi ve hedef baskısı dâhil edildiğinde, müşteri-çalışan etkileşiminin, iş performansı üzerindeki etkisinin 0,76'ya düştüğü görülmüştür (B(b)=0,76; t=14,66; p<.001). Bu da bize, hedef baskısı değişkeninin (kısmi) aracılık rolünde olduğunu göstermektedir. Hedef baskısının aracılık etkisine ilişkin ayrıca bir Sobel testi de yapılmış ve test sonucu anlamlı çıkmıştır (Z=2,05; p<.05).

Sonuçlar, hedef baskısının aracılık etkisinin anlamlı olduğunu gösterdiğinden H₁₀ hipotezi doğru kabul edilmiştir; H₇: Müşteri-çalışan etkileşiminin iş performansı üzerindeki etkisinde hedef baskısı aracı (mediator) rol oynar.

Araştırmanın hipotezlerini test etmek üzere uygulanan doğrusal ve çoklu regresyon analizleri sonrası elde edilen sonuçlar doğrultusunda hipotezlerin kabul veya ret edilmesine ilişkin özet tablo aşağıda sunulmuştur (Tablo 41).

Tablo 41 Araştırma hipotezlerinin doğrulanma veya doğrulanmama durumlarına ilişkin özet tablo

Hipotez	Sonuç
H1: Yönetici-ekip etkileşiminin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Doğrulandı
H2: Ekip-çalışan etkileşiminin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Doğrulandı
H3: Müşteri-çalışan etkileşiminin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Doğrulandı
H4: Hedef baskısının iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Doğrulandı
H5: Yönetici-satış ekibi etkileşiminin iş performansı üzerindeki etkisinde hedef baskısı aracı rol oynar.	Doğrulandı
H6: Satış ekibi-çalışan etkileşiminin iş performansı üzerindeki etkisinde hedef baskısı aracı rol oynar.	Doğrulandı
H7: Müşteri-çalışan etkileşiminin iş performansı üzerindeki etkisinde hedef baskısı aracı rol oynar.	Doğrulandı

BÖLÜM 6. SONUÇ

İlaç Sektöründe firmaların satış performansında önemli rol oynayan satış gücünü oluşturan tıbbi mümessil ve bölge müdürlerinin iş performansı bireysel, kurumsal, çevresel birçok faktörden etkilenmektedir. Bu etkilenmede yönetici, ekip, müşteri etkileşimleri önemli role sahiptir. Bu etkileşimler sonucu oluşan çıktılar satış gücünün performansı üzerinde bir etki yaratmaktadır. İlaç sektöründe satış gücünü oluşturan tıbbi mümessil ve bölge müdürleri hedef odaklı bir çalışma sistemi içinde çalışmaktadırlar. Bu çalışma sistemi içinde satış ekiplerinin taşıdıkları hedef baskısı yöneticileri, ekip arkadaşları ve müşterileri ile etkileşimlerinde etki yaratırken aynı zamanda performanslarına da etki etmektedir.

Bu araştırmada ilaç sektöründe çalışan satış ekiplerinin yönetici, ekip, müşteri etkileşiminin performansa etkisinde hedef baskısının aracılık rolünün araştırılması amaçlanmıştır. Bu araştırma; Türkiye’de ilaç sektöründe faaliyet gösteren yerli ve yabancı firmalarda görev yapan satış ekipleri üzerinde yapılmıştır. Bu çalışma ile satış ekiplerinde yönetici, ekip, müşteri etkileşimlerinin iş performansı üzerindeki etkisinde hedef baskısının aracı rolü incelenmiştir. Betimsel nitelikte ve ilişkisel tarama modeli esas alınarak tasarlanmıştır. Bu çalışma ile ilaç sektöründe satış ekiplerinin yönetici, ekip, müşteri etkileşimleri ile hedef baskısı performansı etkileyen bir kavram olarak kavramsallaştırılması

ve iş performansını tahmin etmede kullanılabilmesi hedeflenmiştir. İlaç sektöründe satış ekipleri performansı ile ilgili yerli ve yabancı kaynaklar incelendiğinde yönetici, ekip, müşteri etkileşimi ve hedef baskısı değişkenini bir arada inceleyen çalışmalara rastlanmamıştır. Bugüne kadar bu değişkenleri ve ilişkilerini bir arada inceleyen bir çalışmaya rastlanmamış olması sektöre sağlayacağı katkı açısından önemli olacağını düşündürmektedir.

Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin yapı geçerliliğini belirlemek üzere bir pilot çalışmayla önce AFA (Açıklayıcı Faktör Analizi) yoluyla faktör yapısı belirlenmiştir. Ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri incelendikten sonra ise DFA (Doğrulamalı Faktör Analizi) ile AFA’da oluşturulan yapıların doğruluğu test edilmiştir.

Bu araştırmada önce, ilaç sektöründe çalışan satış ekiplerinin yönetici, ekip, müşteri etkileşiminin performansı ve hedef baskısının aracılık rolünün araştırılması amacıyla bağlı olarak oluşturulan modele yönelik hipotezlerin sınamaları yapılmıştır. Araştırmanın hipotezlerini test etmek üzere uygulanan doğrusal ve çoklu regresyon analizleri sonrası elde edilen sonuçlar doğrultusunda hipotezlerin kabul veya ret edilmesine ilişkin sonuçlar incelendiğinde; Araştırma sonucunda aşağıda belirtilen hipotezlere ilişkin sonuçlar doğrulanmıştır.

H₁: Yönetici-ekip etkileşiminin iş performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Ekip-çalışan etkileşiminin iş performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Müşteri-çalışan etkileşiminin iş performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: Hedef baskısının iş performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₅: Yönetici-satış ekibi etkileşiminin iş performans üzerindeki etkisinde hedef baskısı aracı rol oynar.

H₆: Satış ekibi-çalışan etkileşiminin iş performans üzerindeki etkisinde hedef baskısı aracı rol oynar.

H₇: Müşteri-çalışan etkileşiminin iş performans üzerindeki etkisinde hedef baskısı aracı rol oynar.

İlk 4 hipotezin sınanması için doğrusal regresyon analizinden, beş, altı ve yedinci hipotezlerin sınanması için ise Baron ve Kenny’nin (1986) önerdiği çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır.

H₁: Yönetici-ekip etkileşiminin iş performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Yönetici ekip etkileşiminin iş performansı üzerindeki etkisi incelendiğinde; bu etkileşimin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Bu araştırma; Satış ekiplerinin yönetici-ekip etkileşimine ilişkin algı düzeylerinin iş performansı algıları üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu göstermiştir. Yönetici ekip etkileşimi iş performansında %32,7 oranında bir önem taşımaktadır. Bu oran son derece anlamlı bulunmuştur. Bulgular birlikte değerlendirildiğinde ‘*Yönetici-ekip etkileşiminin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*’ hipotezi doğrulanmıştır. Sonuçlar literatür kısmında değinilen ve benzer alanlarda daha önce yapılan çalışmalarda ulaşılan sonuçları destekler niteliktedir. Satış gücü lideri ile yüksek kalitede etkileşimde olan ekip üyelerinin daha yüksek performans sergilediği görülmüştür. Çünkü etkileşimin kalitesi yüksek olan ekibe yöneticisi tarafından daha fazla yetki ve sorumluluk verilebilir, daha önemli görevlerde görevlendirilebilir ve daha fazla kaynak ayrılabilir, dolayısıyla bu etkileşimin niteliği performansa bağlı iş sonuçlarını olumlu yönde etkiler. Aynı zamanda satış ekipleri satış becerilerini geliştirmek için yöneticilerinin rehberlik ve koçluğuna ihtiyaç duyarlar. Satış gücü liderinin ekip üyelerinin eksik olan yönlerinin farkında olarak geliştirmek için onlara zaman ayırmaları gereklidir. Bu şekilde oluşan ilişki ve etkileşim ekip üyelerinin eksik olan yönleri ile duyarlılıklarının artmasına ve belirlenen ölçütler üzerinde daha iyi performans ortaya koymalarına neden olacaktır. Özellikle ilaç sektöründe yönetici ekip etkileşimleri doğru yönetildiğinde satış ekiplerinin hem satış hedeflerine hem de faaliyet hedeflerine ulaşmasında pozitif sonuçlar elde edilebilir. Bu performans bölgelerin performansına, bölgelerin performansı da şirketin performansına önemli katkılar sağlar. Bu etkileşim ile yöneticisinin koçluğu ve doğru yönlendirmeler sayesinde gelişim sağlayarak pozitif sonuçlar elde eden ekip üyeleri aynı zamanda gösterdikleri performanstan dolayı prim sistemleri ile maddi ve takdir sistemleri ile manevi ödüllendirilecekleri için motivasyonlarını da önemli ölçüde etkilenir. Yöneticisine olan güveni ve firmasına olan bağlılığı artar. Böylelikle bu etkileşim iş performansında son derece önemli bir unsurdur. Bunun için yöneticilere çok önemli roller düşmektedir. Yönetici, ekibi ile iyi bir iletişim kurmuş ve güven oluşturmuş ise, çalışanına şeffaf davranıp yapacağı işe ilişkin gerekli bilgilendirmeleri yapıp hedefleri ve performansı konusunda geribildirim vererek ihtiyaç halinde ekibine gerekli desteği verirse ve gerekli motivasyonu sağlarsa yapılan etkileşim başarılı olacak ve satış ekibinin performansında önemli bir katkı yaratacaktır.

Uygulamada ekip yöneticileri hedef baskısının etkisiyle bu etkileşimi zaman zaman görmezden gelmekte ve bu da iş sonuçlarına olumsuz yansımaktadır. Bu etkileşimi sağlayamayan ekiplerde ekip yöneticileri, sadece satış hedeflerine odaklanarak, ekip üyelerinin gelişimine emek vermeden gelişim alanlarını görmezden gelerek sadece rakamsal sonuç beklemektedir. Bu da beraberinde satış ekiplerinde güvensizlik ve demotivasyon yaratmakta, işe olan istekliliği olumsuz etkilemekte ve faaliyet hedeflerinin yerine getirilmesinde motivasyonu kırarak başarısızlığı tetiklemektedir. Faaliyet hedeflerini yerine getiremeyen ekip üyeleri satış hedeflerine ulaşmakta da zorlanmaktadır. Başarısız olan ekip üyesinin yöneticisine ve firmasına bağlılığı azalmakta ve başka firma arayışına girmektedir. Bu da zamanla ekiplerden kopuşlara ya da işten ayrılmalara yol açmaktadır. İlaç sektöründe bir satış temsilcisinin seçme sürecinden itibaren, yetiştirilmesi için harcanan kaynaklar düşünüldüğünde bu daha da önem kazanmaktadır. Böylelikle ilaç sektöründe satış ekibi yöneticilerin ekipleri ile etkileşime önem vermeleri ve dikkatli olmaları gerektiği ortaya çıkmaktadır.

H₂: Ekip-çalışan etkileşiminin iş performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

İlaç sektöründeki tıbbi mümessil ve bölge müdürleri üzerinde; ekip-çalışan etkileşiminin iş performansı üzerindeki etkisi incelendiğinde bu araştırma, satış ekiplerinin ekip-çalışan etkileşimine ilişkin algı düzeylerinin iş performanslarını tahmin etmede kullanılabileceğini göstermiştir. Yapılan regresyon analizleri sonucunda, satış ekiplerinin ekip-çalışan etkileşimine ilişkin algı düzeylerinin iş performansı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu göstermiştir. Araştırma satış ekiplerinin ekip-çalışan etkileşimine ilişkin algı düzeylerinin, iş performanslarını %34 oranında açıkladığını ortaya koymuştur. Bulgular değerlendirildiğinde; ‘*Ekip-çalışan etkileşiminin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*’ hipotezinin doğrulandığı görülmüştür.

Bu hipotezin doğrulanmış olması sektörde ekip içi etkileşimi artırmaya yönelik yapılacak tüm faaliyetlerin ne kadar doğru olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle ekiplerin bir arada bulunmasını sağlayacak takım çalışmalarına, grup aktivitelerine, ekip üyeleri arasında yapılacak kutlamalara sıkça yer vermek gibi ekip üyeleri arasında iletişimi artıracak faaliyetlerle paylaşımı ve etkileşimi artırılması önemsenmelidir. Etkileşimi artmış ekipler birbirine daha çok hatta belki de daha hızlı yardımcı olacak, ekip üyelerini birbirinden uzaklaştıran olumsuz çatışma ortamları engellenecek, ekipler birbirlerini

geliştirir hale geleceklerdir. Bu etkileşimlerde hedeflere koşarken yardımlaşmayı ve beraberinde iş performansında başarıyı getirecektir.

Sonuçlar literatür kısmında değinilen çalışmaları destekler nitelikte bulunmuştur. Bu alandaki çalışmalarda da olduğu gibi, satış ekiplerinin gerek kendi ekipleri gerekse firma içinde iş ilişkisi içinde bulunduğu diğer ekip üyeleri ile ilişki içinde olduğu ve bu ilişkiler ve sonuçlarının takımın satış başarısındaki ilişki faktörlerini ortaya koyduğunu göstermektedir. Yine satış ekiplerinde görev ve ilişki çatışmalarının satış ekibinin performansı üzerinde olumsuz etkileri olabilecektir. Çünkü çatışmalı etkileşim ekip bilgi alış verişini, bilgiyi yorumlamayı ve uygulamaya geçirmeyi engelleyebilir. Aksi durumda da paylaşım artacak bu da bilginin paylaşımını etkileyecek ve sonuçlara olumlu yansıyacaktır. Aynı zamanda çalışanın iş ortamında yönetici ve takımı ile kurduğu ilişki ve etkileşimler iş tatminini ve işe bağlılığını da etkileyecektir. Bu çalışma ile organizasyonların takım etkileşimini arttırmaya yönelik faaliyetlere önem vermeleri gerekliliği sonucu çıkmıştır.

Bu alanda yapılan çalışmalar da değerlendirildiğinde elde edilen sonuçlar bu çalışmaları da destekler niteliktedir. Ekip- çalışan etkileşimine yönelik olarak satış ekibi üyesinin kendini takımla bir bütün olarak değerlendirip, kendisini takımın bir parçası olarak görmesi ve takımın hedeflerine ulaşması için görev ve sorumluluklarının bilincinde olarak çaba sarf etmesi, ekip arkadaşları ile iletişimini güçlü tutması ve gerektiğinde ekip üyelerine yardımcı olması, gerektiğinde diğer ekip üyelerinden yardım isteyebilmesi bu etkileşimi kuvvetlendirecek parametreler olacaktır. İlaç firmalarında satış ekiplerinde takım çalışmasının önemi pratikte yaşanarak deneyimlenmiş bir konudur. Çünkü hedeflerin gerçekleşmesi için tüm takım üyelerinin katkısı önemlidir. Hedefler sadece bireysel değil, takım hedefleri ile de aksaklık durumlarında üyelerin birbirlerinin açığını kapatmasına olanak tanımaktadır. Bu sonuçlar özellikle hedefler ile çalışan ve ödüllendirmenin prim sistemleri ile yapıldığı satış ekiplerinde sadece bireysel hedeflerle değil, takım hedefleri ile de ekibi değerlendirmenin takım oluşturmada ve firmanın hedeflerine ulaşmasında ne kadar önemli olduğunu destekler niteliktedir.

H₃: Müşteri-çalışan etkileşiminin iş performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

İlaç sektöründe müşteri-çalışan etkileşimine ilişkin algı düzeylerinin iş performansları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Yapılan regresyon analizleri sonucunda satış ekiplerinin müşteri-çalışan

etkileşimine ilişkin algı düzeylerinin iş performansı algıları üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu göstermiştir. Satış ekiplerinin müşteri çalışan etkileşimi puanları, iş performanslarını %54,2 oranında açıklamaktadır. Bu oran iş sonuçlarında müşterilerin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymak için dikkate değer bir orandır. Bu nedenle, bulgular birlikte değerlendirildiğinde ‘*Müşteri-çalışan etkileşiminin iş performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır*’ hipotezinin doğrulandığı görülmüştür.

Sonuçlar bu alanda yapılan çalışmaları destekler nitelikte bulunmuştur. Özellikle önceliklendirme, müşteri odaklılık ve değer temelli satış gibi faktörler performansı dolaylı olarak etkilemesi müşteri çalışan etkileşiminde önemli parametreler olduğu düşünülmektedir. Yine doktorların ilaç firmaları ile etkileşimlerinin reçete yazma davranışları üzerinde etkilidir sonucunu bu çalışma ile elde edilen sonuçlar da desteklemektedir. İlaç sektörüne ilişkin yapılan çalışmalar doktorların reçete yazarken tıbbi mümessillerin verdiği bilgileri önemseydiğini ortaya koymaktadır. İlaç sektöründe firmaların müşterileri ile ilişkileri satış ekipleri aracılığı ile sağlanmaktadır. Satış ekipleri iş sonuçlarına, müşterileri olan doktor ve eczacılardan ziyaretleri sonucu oluşan ilişki neticesinde, tanıttıkları ürünlerinin reçetelenmesi ve eczaneden satışının sağlanması yoluyla ulaşmaktadırlar. Bu sonuçlar ilişki temelli bir süreç sonucunda gerçekleşmektedir. Müşteri karşısında satış ekipleri firmayı temsil ettiği için yapılan bir hata sadece ilişkiyi zedelemeyecek iş sonuçlarına yansıtacak, aynı zamanda firmanın marka değeri de zarar görecektir. Bu etkileşim sürecinde en önemli parametrelerden biri de satış ekipleri tarafından doğru müşterilerin seçilmiş olmasıdır. Satış ekipleri müşterileri ile iyi iletişim kurabilirler, hatta iyi iletişim kurdukları müşterilerin yanında kendilerini daha güvende hissedeceklerdir. Ancak sektörde seçilen müşterilerin ciro kapasitesi göz ardı edilmemesi gereken bir konudur. Yeterli hasta potansiyeli olmayan kazanılan bir doktor ya da düşük cirolu bir eczane ile satış temsilcisinin etkileşimi ne kadar yüksek olursa olsun performansına katkısı istenilen seviyede olmayacaktır. Bu nedenle satış ekiplerinin müşteri seçim unsurları konusunda ya da hangi müşteriye ne kadar sıklıkta ziyaret götürmesi konusunda firma tarafından doğru algı yaratılması önemli bir konu olarak görülmektedir. İlaç sektörü yöneticilerinin, satış ekiplerini müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri memnuniyeti, müşteri odaklılık konularında verecekleri eğitimlerle destekleyerek ekiplerinin müşterileri ile etkileşimlerini arttırarak iş performansında olumlu sonuçlara ulaşabilecekleri görülmüştür. Bu nedenle iş performansının ölçülmesinde kullanılabilecek müşteri-

alışan etkileşim leğinin ilaç sektöründe yararlı olacağı düşünülmektedir. Müşteri alışan etkileşimini geliştirmeye yönelik yapılacak tüm uygulamaların performansa pozitif etkisinin görüleceği görülmüştür.

H₄: Hedef baskısının iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Günümüzde ilaç firmaları müşteri sayılarını, pazar paylarını ve karlılıklarını arttırmaya yönelik ürünler geliştirmektedir. Rekabetin çok yoğun olduğu ilaç sektöründe satış ve pazarlama faaliyetleri firmaların önceliği haline gelmiştir. Bu amaçla satış ekipleri hedefler ile yönlendirilerek bu yönde performans oluşturmaları sağlanmaktadır. Hedefleri gerçekleştirmek için çaba gösteren satış ekiplerinin bu çabası performanslarına yansımaktadır. Bu araştırma sonucunda da satış ekiplerinin, hedef baskısına ilişkin algı düzeylerinin, iş performanslarını anlamlı bir şekilde tahmin etmede kullanılabileceğini göstermektedir. Yapılan regresyon analizi sonucunda, satış ekiplerinin hedef baskısına ilişkin algı düzeylerinin iş performansı algı düzeyleri üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu göstermiştir. Satış ekiplerinin hedef baskısına ilişkin algı puanları, iş performanslarını %6,2 oranında açıklamaktadır. Bu bulgular değerlendirildiğinde ‘*hedef baskısının iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*’ hipotezi de doğrulanmaktadır.

Her ne kadar bu oran düşük görülse de, hedef baskısının performans üzerinde negatif sonuçlar yaratabileceği ihtimali de düşünüldüğünde düşük de olsa pozitif etki anlamlıdır. Bu da doğru ulaşılabilir hedefin önemini ortaya koymaktadır. İlaç sektrnin satış ekiplerini hedefler ile yönlendirirken, ulaşılabilir hedefler kullanılması önemlidir. Ulaşılmaz hedefler ile stres yaratarak satış ekiplerinin sosyal yaşantısına zarar verilmemelidir. Yöneticilerin ekipleri ile ilişkilerinde kişilerin hedeflerindeki başarisından bağımsız davranış sergilemesi, hedefini tutan ve tutamayan ekip üyesine nedenlerini sorgulayarak destek olması önemlidir. Bunlar sağlandığında hedef baskısının özellikle ilaç sektöründe satış ekiplerinde iş performansı üzerinde pozitif etkili olacağı görülmüştür.

Bu hipotez sonucu elde edilen sonuçlar alanda yapılan çalışmaları da destekler niteliktedir. Literatür taramasında da değinmiş olduğumuz gibi araştırmacılar iyi performans elde etmek için hedef belirlemenin de önemli bir faktör olduğuna ortaya koymuşlardı. Bu uygulama ilaç sektöründe satış ekiplerinin hedefler ile yönlendirmenin doğru bir uygulama olduğunu, hedeflerin yarattığı baskı duygusunun çalışma azmini artırarak performans üzerinde pozitif sonuç verdiğini göstermiştir.

H₅: Yönetici-satış ekibi etkileşiminin iş performansı üzerindeki etkisinde hedef baskısı aracı rol oynar.

Yönetici-ekip etkileşiminin iş performansına etkisinde hedef baskısının aracı rolüne ilişkin yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda; satış ekiplerinin, yönetici-ekip etkileşimine ilişkin algı düzeylerinin hedef baskısı aracılığıyla iş performansı üzerinde etkili olup olmadığı, yani hedef baskısının aracı rolü Baron ve Kenny'nin ileri sürdüğü çoklu doğrusal regresyon analizi ile incelenmiş; hedef baskısının aracılık etkisinin anlamlı olduğu görülmüş ve '*Yönetici-satış ekibi etkileşiminin iş performansı üzerindeki etkisinde hedef baskısı aracı rol oynar*' hipotezi doğrulanmıştır. Bu analizlerde yönetici ekip etkileşiminin iş performansı üzerindeki etkisi anlamlı %33 ve pozitif yönde; aynı zamanda yönetici-ekip etkileşimi, hedef baskısını %4 olarak açıklamaktadır. Modele yönetici-ekip etkileşimi ve hedef baskısı dâhil edildiğinde, yönetici-ekip etkileşiminin, iş performansı üzerindeki etkisinin 0,50'e düştüğü görülmüştür. Bu oranın azalmış olması da bize, hedef baskısının kısmi aracılık rolünde olduğunu göstermektedir. Hedef baskısı değişkeni eklenerek değerlendirildiğinde yönetici- ekip etkileşiminin iş performansı üzerindeki etkisinin azaldığı görülmüştür. Bu sonuçlar yönetici- ekip etkileşiminin iş performansı üzerindeki etkisinde hedef baskısı aracılık ediyorsa yönetici ekip etkileşiminin zarar göreceğini ve yönetici ekip etkileşim ölçeğinin etkisinin azalacağını ortaya koymaktadır. Zarar gören bu etkileşimin iş performansı üzerindeki etkisi de dolaylı olarak azalacaktır. Çünkü yönetici ekip etkileşiminin hedef baskısından zarar görmesi aynı zamanda iş performansı üzerinde oluşturduğu azalan etki ile mutsuz ekipler yaratacak ve iş gören devir hızında artışa neden olabilecektir. Aynı zamanda bu durum satış ekiplerinde performansta azalan bu etki ile prim hedeflerine ulaşmada gelir kaybı yaratacağından maddi anlamda tatminsiz bir ekip ile de karşı karşıya kalınacaktır. Satış ekipleri oluşturmanın maliyeti düşünüldüğünde bu kaynak israfı şirketler tarafından istenmeyen bir sonuçtur. Çünkü sık değişim gösteren ekipler şirket müşteri ilişkilerinin oluşmasında da negatif etki yaratacaktır. Buradan da ilaç sektörü yöneticileri hedef baskısını ne kadar doğru yönetirler ise, yönetici-ekip etkileşiminin iş performansındaki etkisinde o oranda başarılı olabilirler sonucuna ulaşılabilir. Aynı zamanda bu sonuçlar özellikle işe yeni başlayan satış ekiplerinin sisteme kazandırılması açısından da son derece dikkat edilmesi gereken bir konudur. Özellikle gelişim ve yönlendirme aşamasında yöneticisinin en çok desteğine ihtiyacı olduğu dönemde hedef baskısı aracı etkisi nedeniyle bu iletişim zarar görebilir. Bu durum çalışanın hem yöneticisinden destek

almasını engelleyecek, hem yöneticisine ve firmasına güveni sarsılacak, hem gelişimi sağlanamayacak, hem de gelişim ve performans gösteremediği için bir süre sonra sistem dışına çıkarılmalarına neden olacaktır. Bu nedenle yöneticiler tarafından hedef baskısının yaratacağı aracı etkinin bilinmesi ve hedef baskısını doğru yönetmeleri satış ekiplerinin gelişimi ve sisteme kazandırılması içinde çok önemli olacağını düşündürmektedir. Aynı zamanda yeni başlayan satış ekiplerinin başlangıçta yani gelişim döneminde sisteme bireysel hedefler yerine takım ya da bölge hedefleri ile dahil edilmesi hedef baskısı unsurunu ortadan kaldıracağı için yönetici etkileşimi zarar görmeden ve iş performansını olumsuz etkilemeden sisteme kazandırılması düşünülmeli gereken bir konudur. Bu aynı zamanda firmalarda insan kaynağı kaybını da engelleyecektir.

H₆: Satış ekibi-çalışan etkileşiminin iş performansı üzerindeki etkisinde hedef baskısı aracı rol oynar.

Satış ekiplerinin, ekip çalışan etkileşimine ilişkin algı düzeylerinin hedef baskısı aracılığı ile iş performansı üzerinde etkili olup olmadığı, yani hedef baskısının aracı rolü yine Baron ve Keenny'nin çoklu regresyon analizi ile araştırılmıştır. Bu çalışmada, önce bağımsız değişken olan ekip çalışan etkileşiminin bağımlı değişken olan iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğu görülmüştür. Buna göre, ekip-çalışan etkileşimi (puanları), iş performansını %34,0 oranında açıklamaktadır. İkinci aşamada ise ekip-çalışan etkileşiminin, hedef baskısını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Buna göre, ekip-çalışan etkileşimi, hedef baskısını %3,0 oranında açıklamaktadır. Bu modelde ekip-çalışan etkileşimi ve hedef baskısı dâhil edildiğinde, ekip-çalışan etkileşiminin, iş performansı üzerindeki etkisinin 0,54'e düştüğü görülmüştür. Bu da bize, hedef baskısı değişkeninin (kısmi) aracılık rolünde olduğunu göstermektedir. '*Ekip çalışan etkileşiminin iş performansı üzerindeki etkisinde hedef baskısı aracı rol oynar*' hipotezi bu araştırma sonucunda doğrulanmıştır. Bu araştırma hedef baskısının satış ekiplerinde yarattığı etki açısından yine son derece önemli bir noktadır. İlaç sektöründe satış ekiplerinin hedefler ile çalışan ekipler olduğunu değerlendirdiğimizde; satış ekiplerinin hem bireysel hedefler, hem de takım hedefleri ile çalışan bireyler olduğunu düşündüğümüzde bu baskının iş performansı üzerinde yarattığı etkinin önemszenmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Elde edilen sonuçlar araştırmacıların benzer alanda yaptıkları çalışmaları destekler nitelikte bulunmuştur. Bu çalışmalarda da ortaya konulan satış ekiplerinde görev ve ilişki çatışmalarının satış ekibinin performansı üzerinde olumsuz etkileri olduğu sonuçlarını bu

hipotezde destekler niteliktedir. İlaç sektöründe satış ekipleri takımlar halinde çalıştığı için, aralarında gerek yeni bir literatüre ilişkin, gerek müşterilere, gerek rakiplere ilişkin bilgi paylaşarak ekip üyelerinin de benzer durumla karşılaştıklarında çözüm üretmelerine olanak sağlamaktadır. Bu sonuçlar bireysel hedef baskısının daha ağır bastığını ve bu baskı ile ekip üyeleri arasındaki, paylaşım, bilgi alışverişi ve yardımlaşmayı azaltarak etkileşimi zayıflattığı ve bunun da iş performansına yansıdığını ortaya koymaktadır. Bu nedenle satış ekiplerinde ekip çalışan etkileşiminin pozitif etkilerinden yararlanmak adına ekipler içindeki etkileşimin zarar görmemesi için, bireysel hedeflerin ağırlıklarını azaltarak, takım hedeflerinin ağırlıklarını artırmanın daha doğru bir uygulama olabileceğini düşündürmektedir. Aynı zamanda yöneticinin hedeflerini tutan ve tutamayan ekip üyelerine göstereceği yaklaşımda bu etkileşimin zarar görmesine neden olabilir. Bu etkileşimin zarar görmemesi için ekip yöneticisi de hedeflerini tutan üyeleri takdir ederken, hedeflerini tutan üyelerin tutamayan üyelere yardımcı olup, yol gösterici olmalarına olanak tanımalıdır. Bu uygulamalar hem ekip içindeki başarılı üyeleri onurlandıracak, aynı zamanda deneyimlerini diğer üyelere aktarmalarına ve takım başarısına katkı sağlayacaktır.

H₇: Müşteri-çalışan etkileşiminin iş performansı üzerindeki etkisinde hedef baskısı aracı rol oynar.

Satış ekiplerinin, müşteri-çalışan etkileşimine ilişkin algı düzeylerinin (puanlarının) hedef baskısı yoluyla/aracılığıyla iş performansı üzerinde etkili olup olmadığı, yani hedef baskısının aracı etkisi/rolü yine Baron ve Kenny'nin (1986) ileri sürdüğü çoklu doğrusal regresyon analizi ile araştırılmıştır. Bu araştırmada önce müşteri-çalışan etkileşiminin (puanının), iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu bulunmuştur. Buna göre, müşteri-çalışan etkileşimi (puanları), iş performansını %54,0 oranında açıklamaktadır. İkinci aşamada ise müşteri-çalışan etkileşiminin, hedef baskısını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Buna göre, müşteri-çalışan etkileşimi, hedef baskısını %2,0 oranında açıklamaktadır. Üçüncü aşamada, modele müşteri-çalışan etkileşimi ve hedef baskısı dâhil edildiğinde, müşteri-çalışan etkileşiminin, iş performansı üzerindeki etkisinin 0,76'ya düştüğü görülmüştür. Bu da bize, hedef baskısı değişkeninin (kısmi) aracılık rolünde olduğunu göstermektedir. ‘*Müşteri çalışan etkileşiminin iş performansı üzerindeki etkisinde hedef baskısı aracı rol oynar*’ hipotezi bu araştırma sonucunda doğrulanmıştır. İlaç sektöründe satış ekiplerinin performansını müşteri etkileşimi sonucu ortaya çıkan sonuçlar

belirlemektedir. Bu etkileşimin performans üzerindeki etkisi anlamlı iken hedef baskısı eşlik ettiğinde bu etkileşimin performans üzerindeki etkisinin azalması, hedef baskısı ile çalışanların müşteri ilişkilerini zedeleyici davranışlarda bulunduğunu düşündürmektedir. İlaç sektöründe doktor ve eczacı ile kurulan ilişkiler müşterinin güvenlik alanına girmeden belirli düzeyde devam ettirilmesi gereken ilişkilerdir. Ancak kota tutma stresi ile doktora ürününü reçete etmesi yönünde baskı uygulamak ya da eczacıya ürünü sipariş etmesi için baskı uygulamak, müşterinin uygun olmadığı zamanda iletişime geçmeye çalışmak, ısrarcı talepte bulunmak müşteri etkileşimini olumsuz etkileyecektir. Yine hedef baskısı ile müşterilerin bir bölümünü ihmal ederek belirli bir müşteri kitlesine ağırlık vermek ya da daha yakın davranmak bu etkileşimine zarar verecektir. Bu durum ise, yeni müşterilerin kazanılmasını engelleyecek ve firmaya kaybedilen müşteriler olarak yansıyacaktır. Ayrıca hedef baskısı özellikle çalışan tarafından ulaşılamayacağını düşündüğünde isteksizlik yaratarak iş motivasyonuna da olumsuz yansıyacak ve görev bilincini olumsuz etkileyecektir. Bu sonuçlar hedeflerde yeni müşteri kazanımı hedefinin ağırlığının yüksek tutulması ve prim sistemlerinde göz önünde bulundurulması, sadece satış hedefleri ile değerlendirme yapılmaması satış ekiplerinin müşterilerine yönelimini artıracak olduğunu göstermektedir. Bu sayede satış ekiplerinin müşteri etkileşimlerini kuvvetlendirerek iş performansı üzerindeki pozitif etkisinden yararlanmak firmaların müşteri kazanımları açısından da doğru bir uygulama olabileceğini düşündürmektedir. Aynı zamanda hedefler konusunda çalışan ile mutabık kalınması, ulaşılabilirliğini görmesi ve inanması, nasıl ulaşabileceği konusunda yöneticisinin yol göstermesi müşterileri ile etkileşimini de artıracak bir unsur olacaktır.

Bu araştırmayla ilaç sektöründe başarılı olmak isteyen firmaların başarılarında rol oynayan satış ekiplerinin etkinliğini nasıl artırabilecekleri görülmüştür. Satış ekiplerinin yöneticileri ile ekip arkadaşlarıyla, müşterileri ile etkileşimlerini güçlendirmek adına yapılacak tüm eğitim ve gelişim faaliyetlerinin iş performansında etkili olacağı ve firmaların satış ekiplerinin performanslarındaki etkenleri bu ölçekler yardımıyla ölçerek, problem alanlarını tespit edebileceklerini ve bunu satış ekiplerini geliştirmeye yönelik doğru eğitim ve gelişim faaliyetlerinin planlanmasında kullanabilecekleri görülmüştür. Hedef baskısının bu sektörde doğru yönetilmesi gereken bir faktör olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun için de özellikle satış ekibi yöneticilerinin hedeflerini yönetirken ekipleri ile iletişimde son derece dikkatli olmaları gerektiği özellikle yöneticilere hedef baskısı yönetimine ilişkin verilecek

eğitimlerin katkı sağlayacağı görülmüştür. Aynı zamanda bu çalışma ile prim sistemleri düzenlenirken bu etkileşimlerin yaratacağı pozitif etki ve hedef baskısının yaratacağı aracı etkiyi göz önünde bulundurarak yapılacak bir düzenlemenin çalışanların ve firmanın performansına da olumlu yansıtacağı ortaya çıkmıştır.

Gelecekte satış ekiplerinde bu konuya ilişkin çalışma yapmak isteyen kişiler, etkileşim alanlarını tek başına ele alarak demografik değişimini inceleyebilirler. Ayrıca ilaç sektöründe yapılan bu çalışma, farklı sektörlerde de yapılarak sonuçların benzer olup olmadığı karşılaştırılabilir. Bu çalışmada yerli ve yabancı firmalarda çalışan karma bir gruptan veri alınmıştır. Bundan sonraki yapılacak çalışmalarda yerli ve yabancı firmalarda yapılacak ayrı ayrı çalışmalarla bu etkileşimde kültür farkının bir etkisinin olup olmadığı da yine araştırılabilecek konular arasında yer almaktadır.

EKLER

ARAŞTIRMA ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Size sunulan aşağıdaki anket, **Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümünün** “İlaç Sektöründe Satış Ekiplerinin Yönetici, Ekip ve Müşteri Etkileşiminin İş Performansına Etkisinde Hedef Baskısının Aracılık Rolü” başlıklı Yüksek Lisans Tezi için bir anket çalışmasıdır.

Araştırmanın temel amacı, İlaç sektöründe satış ekiplerinin yönetici, ekip ve müşteri etkileşiminin iş performansına etkisinde hedef baskısının aracılık rolünü belirlemek ve buna ilişkin çözüm önerileri sunmaktır. Sizlerin de bu bilimsel araştırma için destek olacağınızı ümit ediyorum. Bütün bilimsel çalışmalarda olduğu gibi, bu ankette yer alan sorulara vereceğiniz cevaplar, bilimsel ahlaka uygun ve gizlilik ilkesine bağlı kalınarak sadece araştırmacı tarafından değerlendirilecektir. Sizden kesinlikle şahsınıza ve çalıştığınız firmaya ait kimlik bilgisi istenmemektedir. Yapılacak olan analizlerin anlamlı çıkması ve verilerin doğruluğu açısından sorulara içtenlikle cevap vermenizi ve hiçbir soruyu boş bırakmamanız konusunda hassasiyetinizi, rica ederim.

Değerli katılımlarınız için teşekkür eder, çalışma hayatınızda başarılar dilerim.

Saygılarımla

Esra Ünsal

esra.unsal154@gmail.com

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Sahure Gonca Telli

Maltepe Üniversitesi

İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi

BÖLÜM 1. TANITICI BİLGİLER

1. Cinsiyeti
a.() Kadın b.() Erkek
2. Medeni Hali
a. () Bekar b.() Evli c.() Dul/Boşanmış
3. Çocuk Var mı?
a.() Evet b.() Hayır

4. Yaş Aralığı

- a.()20-25
- b.()26-30
- c.()31-35
- d.()36-40
- e.()41 ve üzeri

5. Görevi

- a.()Tıbbi Mümessil
- b.()Bölge Müdürü

6. Eğitim Durumu

- a.()Lise
- b.()Ön Lisans
- c.()Lisans
- d.()Yüksek Lisans
- e.()Doktora

7. İş deneyimi?

- a.()1 Yıldan Az
- b.()1-5 Yıl
- c.()6- 10 Yıl
- d.()11-15 Yıl
- e.()16 -20
- f.()21 Yıl ve Üzeri

BÖLÜM 2. SORULAR

	Lütfen bağlı olduğunuz yöneticiniz ile etkileşiminizi düşünerek, aşağıdaki sorulara ne ölçüde katıldığınızı size en uygun bulduğunuz seçeneği işaretleyerek belirtiniz.	H i ç K a t ı l m ı y o r u m	K a t ı l m ı y o r u m	K ı s m e n K a t ı l ı y o r u m	K a t ı l ı y o r u m	K e s i n l i k l e K a t ı l ı y o r u m
	"1" Hiç katılmıyorum / "2" Katılmıyorum / "3" Kısmen Katılıyorum / "4" Katılıyorum / "5" Kesinlikle Katılıyorum					
1	Yöneticim beni, hedeflerim ve performansım hakkında bilgilendirir.	1	2	3	4	5
2	Yöneticim beni yapmam gereken işlerle ilgili bilgilendirir.	1	2	3	4	5
3	Yöneticim bilgi ve becerime güvenir.	1	2	3	4	5
4	Yöneticim kendisinin beklentilerini karşılayıp karşılamadığını söyler.	1	2	3	4	5
5	Yöneticim gelişmem gereken alanları bana söyler gelişimimi yönlendirir.	1	2	3	4	5
6	Yöneticim hedeflerime ulaşamazsam beni uyarır.	1	2	3	4	5
7	Yöneticim hedeflerime ulaşırsam başarıımı takdir eder beni ödüllendirir.	1	2	3	4	5
	Lütfen bağlı olduğunuz ekip arkadaşlarınız ile etkileşiminizi düşünerek aşağıdaki sorulara ne ölçüde katıldığınızı size en uygun bulduğunuz seçeneği işaretleyerek belirtiniz.	H i ç K a t ı l m ı y o r u m	K a t ı l m ı y o r u m	K ı s m e n K a t ı l ı y o r u m	K a t ı l ı y o r u m	K e s i n l i k l e K a t ı l ı y o r u m
	"1" Hiç katılmıyorum / "2" Katılmıyorum / "3" Kısmen Katılıyorum / "4" Katılıyorum / "5" Kesinlikle Katılıyorum					
8	Ekip arkadaşlarım beni destekler, motive eder.	1	2	3	4	5
9	Ekip arkadaşlarım bölge hedeflerimizi tutabilmemiz için benden satış hedeflerimi tutma beklentilerini açık bir şekilde ifade ederler.	1	2	3	4	5
10	Ekip arkadaşlarım ekipteki önemimi bilirler.	1	2	3	4	5
11	Ekip arkadaşlarım bölge hedeflerimize ulaşmak için görevlerini yaparlar.	1	2	3	4	5
12	Ekip arkadaşlarım yardıma açıktır.	1	2	3	4	5
13	Ekip arkadaşlarım beni desteklemez, de motive eder.	1	2	3	4	5
14	Ekip arkadaşlarıma bölge hedeflerimizi tutabilmemiz için onlardan satış hedeflerini tutma beklentilerimi açık bir şekilde ifade ederim.	1	2	3	4	5
15	Ekip arkadaşlarımanın ekipteki önemini bilirim.	1	2	3	4	5
16	Bölge hedeflerimize ulaşmak için görevlerimi yaparım.	1	2	3	4	5
17	Yardıma açığım.	1	2	3	4	5

	Lütfen müşterileriniz ile etkileşiminizi düşünerek aşağıdaki sorulara ne ölçüde katıldığınızı size en uygun bulduğunuz seçeneği işaretleyerek belirtiniz. "1" Hiç katılmıyorum / "2" Katılmıyorum / "3" Kısmen Katılıyorum / "4" Katılıyorum / "5" Kesinlikle Katılıyorum	H i ç K a t ı l m ı y o r u m	K a t ı l m ı y o r u m	K ı s m e n K a t ı l ı y o r u m	K a t ı l ı y o r u m	K e s i n l i k l e K a t ı l ı y o r u m
18	Müşterilerim tarafından genellikle desteklenir ve cesaretlendirilirim.	1	2	3	4	5
19	Müşterilerim benden beklentilerini açık bir şekilde ifade ederler.	1	2	3	4	5
20	Müşterilerim çalışmalarımın onların işi içindeki önemini bilirler.	1	2	3	4	5
21	Müşterilerim hedeflerime ulaşmamda kolaylık sağlar.	1	2	3	4	5
22	Müşterilerime beklentilerimi açık bir şekilde ifade ederim.	1	2	3	4	5
23	Müşterilerimin iş sonuçlarımdaki önemini bilirim.	1	2	3	4	5
24	Müşterilerimin işlerine şirketimin prensipleri çerçevesinde katkı sağlayacak şekilde hareket ederim.	1	2	3	4	5
25	Kota dönemlerinde müşterilerim satış hedeflerimi tutturmamda yardımcı olurlar.	1	2	3	4	5
26	Müşterilerimin yoğun olduğu zamanlarda işimi yapmak için uygun zamanı beklerim.	1	2	3	4	5
	Lütfen yapmakta olduğunuz işe ilişkin performansınızı düşünerek aşağıdaki sorulara ne ölçüde katıldığınızı size en uygun bulduğunuz seçeneği işaretleyerek belirtiniz "1" Hiç katılmıyorum / "2" Katılmıyorum / "3" Kısmen Katılıyorum / "4" Katılıyorum / "5" Kesinlikle Katılıyorum	H i ç K a t ı l m ı y o r u m	K a t ı l m ı y o r u m	K ı s m e n K a t ı l ı y o r u m	K a t ı l ı y o r u m	K e s i n l i k l e K a t ı l ı y o r u m
27	Firmamın pazar payına katkı sağlarım.	1	2	3	4	5
28	En yüksek kar marjına sahip ürünleri satarım.	1	2	3	4	5
29	Yüksek düzeyde ciro (TL./\$/Euro) satışı oluştururum.	1	2	3	4	5
30	Satış bölgemdeki temel müşterileri belirlerim.	1	2	3	4	5
31	Satış bölgemdeki temel müşterilere satış yaparım.	1	2	3	4	5
32	Satış hedeflerimi aşarım.	1	2	3	4	5
33	Yeni sunulan ürünlerin satışını hızlı bir şekilde oluştururum.	1	2	3	4	5
34	Satış yöneticimin bölge hedeflerine ulaşmasına katkı sağlarım.	1	2	3	4	5

	Lütfen aşağıdaki ifadelerle ilişkin görüşlerinizi size en uygun bulduğunuz seçeneği işaretleyerek belirtiniz.	H i ç K a t ı l m ı y o r u m	K a t ı l m ı y o r u m	K ı s m e n K a t ı l ı y o r u m	K a t ı l ı y o r u m	K e s i n l i k l e K a t ı l ı y o r u m
	"1" Hiç katılmıyorum / "2" Katılmıyorum / "3" Kısmen Katılıyorum / "4" Katılıyorum / "5" Kesinlikle Katılıyorum					
35	Yöneticilerimin hedef baskısına maruz kaldığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
36	Yöneticilerimin bana hedefleri tutturup tutturamama göre farklı davrandığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
37	Bana verilen hedeflerin yüksek olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5
38	Ulaşılabilir hedeflerle çalışmam performansımı artırır.	1	2	3	4	5
39	Hedef baskısının beni zaman zaman istemediğim davranışlara ittiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
40	Hedef baskısından dolayı strese giriyorum, sosyal yaşantım bundan etkileniyor.	1	2	3	4	5
41	Yöneticilerim kendilerine uygulanan hedef baskısını satış ekiplerine aynı şekilde yansıtırlar.	1	2	3	4	5
42	Üzerimde hedef baskısı hissettiğimde panik oluyor planlama yapmakta zorlanıyorum.	1	2	3	4	5
43	Satış ve pazarlama hedefleri doğrultusunda kapasitemi aşan iş yüküyle karşı karşıya kaldığımı düşünüyorum	1	2	3	4	5

KAYNAKÇA

- Abacıoğlu, N. (2009). *Türkiye İlaç Sanayi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayını. 11 7, 2019 tarihinde <http://www.ito.org.tr/itoyayin/0020873.pdf> s:75 adresinden alındı
- Ahearne, M., Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., Mathieu, J. E., & Lam, S. K. (2010). "The Role Of Consensus In Sales Team Performance". *Journal of Marketing Research*, 47(3), 458.
- AIFD Vizyon 2023 Raporu. (2012, Ağustos 16). 11 15, 2019 tarihinde <https://www.aifd.org.tr/wp-content/uploads/2017/03/AIFD-VIZYON-2023-RAPORU.pdf>. adresinden alındı
- Akarsu, T., Erkuş, G., Güçlü, S., & Yıldırım, A. (2013). *Müşteri Memnuniyetinde Mükemmelliği Paylaşmak Çalıştayı Sonuç Raporu, Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi*, İstanbul: KalDer Yayın No: 2014/001, 2013,.
- Alikışioğlu, M. (2007). *Satış elemanlarının satış yöneticilerine olan güveninin iş tatminindeki rolü ve ilaç sektöründe bir uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi. İstanbul.
- Amabile, T. M., Tepesi, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994, May). "The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations". *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 950-967.
- Amyx, D., & Bhuian, S. (2009). "SalesPerf: The salesperson service performance scale". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 367-376.
- Anderson, E., & Oliver, R. L. (1987, October). "Perspectives on behavior-based versus outcome based salesforce control systems". *Journal of Marketing*, 51(4), 76-88.
- Atuahene, K. G., & Li, H. (2002). "When does trust matter? Antecedents and contingent effects of supervisee trust on performance in selling new products in China and the United States". *Journal Of Marketing*, 66(3), 61-81.
- Auh, S., Spyropoulou, S., Mengüç, B., & Uslu, A. (2014). "When and how does sales team conflict affect sales team performance?". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(6), 658.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). "The moderator-mediator variable distinction In social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations". *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

- Barutçugil, İ. (2009). *Müşteri İlişkileri ve Satış Yönetimi* (Birinci Baskı b.). İstanbul: Kariyer.
- Bayram, N. (2013). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş amos uygulamaları*. Ankara: Pegem.
- Behrman, D. N., & Perreault, W. D. (1982). "Measuring the performance of industrial salespersons". *Journal of Business Research*, 10(3), 355-370.
- Besson, M., Löning, H., & Mendoza, C. (2008, February). "Sticking together under pressure:: The risk-sharing approach and trust-building in sales management". *European Management Journal*, 26(1), 11-22.
- Beşeri Tıbbi Ürünlerin Tanıtım Faaliyeti Hakkında Yönetmelik. (2019). 11 19, 2019 tarihinde <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/07/20150703-2.htm> adresinden alındı
- Biernacki, P., & Waldorf, W. (1981). "Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling". *Sociological Methods&Research*, 10(2), 141-163.
- Bilgen, İ. (2016). *İşletmelerde bireysel ve kurumsal faktörlerin satış performansıl üzerindeki etkisinde müşteri odaklılık ve satış odaklılığın moderatör rolü ve bir uyguma*.Yayımlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi. İstanbul.
- Biong, H., & Selnes, F. (2008, October). "The strategic role of the salesperson in established buyer-seller relationships". *Journal of Business-to-Business Marketing*, 39-78.
- Boles, J. S., Babin, B. J., & Brashaer, T. G. (2001). "An examination of the relationships between retail work environments, salesperson selling orientation-customer orientation and job performance". *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(3), 1-13.
- Bradford, K., Brown, S., Ganesan, S., Hunter, G., Onyemah, V., Palmatier , R., . . . Weitz, B. (2010). "The embedded sales force: Connecting buying". *Marketing Letters*(21), 239-253.
- Brax, H., Fadlallah, R., Khaled, L. A., Kahale, L. A., Nas, H., Jardali, F. E., & Alk, E. A. (2017). "Association between physicians' interaction with pharmaceutical companies and their clinical practices: A systematic review and meta-analysis". *Plos One*, 12(4), PMC5391068.
- Bursal, M. (2017). *SPSS ile temel veri analizleri*. Ankara: Anı.
- Büyüköztürk, Ş. (2004). *Veri Analizi El Kitabı* (3 b.). Ankara: Pegem.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı* (7 b.). Ankara: Pegem.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2018). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (24 b.). Ankara: Pegem.

- Byrne, B. M. (1989). *A Primer of LISREL: basic applications and programming for confirmatory factor analytic models*. New York: Springer-Verlag.
- Cevrioğlu, E. (2007). *Lider-üye etkileşimi ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme*. Yayınlanmamış doktora tezi. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Afyonkarahisar. Afyon Kocatepe Üniversitesi Kurumsal Arşivi.
- Challagalla, G. N., & Shervani, T. A. (1996, January). "Dimensions and types of supervisory control: Effects on salesperson performance and satisfaction". *Journal of Marketing*, 60(1), 89-105.
- Chen, İ. J., & Popovich, K. (2003, October). (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672-688.
- Chowdhury, J. (1993). "The motivational impact of sales quotas on effort". *Journal of Marketing Research*, 30(1), 28-41.
- Churchill, G. A., Ford, N. M., & Hartley, S. W. (1985, May). "The determinants of salesperson performance: A meta-analysis". *Journal of Marketing Research*, 22(2), 103-118.
- Clayton, S. (2000). *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim*. İstanbul: Hayat .
- Crawens, D. W., Lassk, F. G., Low, G. S., Marshall, G. W., & Moncrief, W. C. (2004). "Formal and informal management control combinations in sales organizations: The impact on salesperson consequences". *Journal of Business Research*, 57(3), 241-248.
- Çelik, A., & Şimşek, M. Ş. (2012). *İşletme Bilimine Giriş*. Konya: Eğitim .
- Çetin, C. (2002). *Müzakere Teknikleri: İlke, Süreç, Uygulama*. İstanbul: Beta .
- Dansereau, F. J., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). "A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process". *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- Darmon, R. Y. (1997). "Selecting appropriate sales quota plan structures and quota-setting procedures". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(1), 1-16.
- Daudkhane, Y. (2017, June). "Why SMART goals are not SMARTt enough?". *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)*, 3(6), 137-143.
- Dinçer, Ö., & Fidan, Y. (2014). *İşletme Yönetimine Giriş*. İstanbul: Alfa.
- Dixon, A. L., Gassenheimer, J. B., & Barr, T. F. (2002). "Bridging the distance between us: How initial responses to sales team conflict help shape core selling team outcomes". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(4), 247-257.



- Doğan, B. (2017). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Rekabetçi Örgüt Kültürü Oryantasyonları İle Firma Ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki:Türkiye’de Faaliyet Gösteren Katılım Bankaları Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. T.C.Gebze Teknik Üniversitesi.Kocaeli.
- Doğan, Ş., & Aksoy, K. (2002). Doktor Firma İlişkisi. *Türk Nörosirürji Dergisi* , 90-93.
- Drucker, P. F. (2003). *Geleceğin Toplumunda Yönetim*. İstanbul: Hayat.
- Dubinsky, A. J., & Skinner, S. J. (2002, October). "Going the extra mile: Antecedents of salespeople's discretionary effort". *Industrial Marketing Management*, 31(7), 589-598.
- Ercan, A., Kazançoğlu, İ., & Küçükaltan, B. (2019). "İş stresi, iş tatmini, örgütsel kıvanç ve işten ayrılma niyeti". *Journal of Yasar University(Special Issue on Business and Organization Research)*, 101-104.
- Erdem, F. (1995). *Örgütsel Yaşamda Güven*. Ankara: Vadi .
- Eren, S. S. (2007). "Satış yönetimi kontrol sistemlerinin satış elemanı özellikleri ve davranış performansına etkisi üzerine bir saha araştırması". Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. İstanbul.
- Eroğlu, E. (2005). "Müşteri memnuniyeti ölçüm modeli". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, 34(1), 7-25.
- Fang, E., Palmatier, R. W., & Evans, K. R. (2004). "Goal-setting paradoxes? Trade-offs between working hard and working smart: The united states versus China". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 188.
- Fong, Y. L., & Mahfar, M. (2013). "Relationship between occupational stress and turnover intention among employees in a furniture manufacturing company in selangor". *Jurnal Teknologi*, 33-39.
- Ford, L. R., Wilkerson, J. M., Seers, A., & Moorman, T. (2014). "The generation of influence effects of leader member exchange and team member exchange". *Journal of Strategic and International Studies*, 9(1), 5-14.
- Franco, L. M., Bennet, S., & Kanfer, R. (2002, April). "Health sector reform and public sector health worker motivation: a conceptual framework". *Social Science&Medicine*, 54(8), 1255-1266.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (1979). *Organizations: Behavior, Structure and Processes*. Business Pub. Inc.
- Hartline, M. D., Maxham, J. G., & McKee, D. O. (2000, April). "Corridors of influence in the dissemination of customer – oriented strategy to customer contact service employees". *Journal of Marketing*, 64(2), 35-50.

- Hayatoğlu, Ö. (2010). *Etik İklimin Satış Elemanlarının İş tutumlarına ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi . Bolu.
- <http://www.tibbimumessil.com/>. (2019, 12 9). 12 9, 2019 tarihinde <http://www.tibbimumessil.com/swarticle.aspx?IcerikID=1004>. adresinden alındı
- Hurley, P., & Siebers, J. (2007). "Companies without trust will fail to thrive". *Strategic Communication Management*, 11(4), 7.
- İEİS. (2019, Haziran). 11 7, 2019 tarihinde <http://www.ieis.org.tr/ieis/tr/issues/9/fiyatlandirma>. adresinden alındı
- İEİS. (2019, Haziran). 11 7, 2019 tarihinde http://www.ieis.org.tr/ieis/tr/esdeger_ilaclar. adresinden alındı
- İslamoğlu, H. (2003). *Tüketici Davranışları*. İstanbul: Beta .
- İş Dünyasının Yeni Sendromu Hedef Baskısı KİGEM. (2020, Ocak 3). Ocak 3, 2020 tarihinde Kigem Web Sitesi: <https://www.kigem.com> > is-dunyasinin-yeni-sendromu-hedef-baskisi adresinden alındı
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). "Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction". *Academy Of Management*, 47(3), 368-384.
- Jaworski, B. J. (1988). "Toward a Theory of Marketing Control:Environmental context,control types, and congruences". *Journal of Marketing*, 52(3), 23-39.
- Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2013). *Sales Force Management*. New York: Routledge.
- Jones, E., Dixon, A. L., Lawrence, B. C., & Cannon, J. p. (2005). "Key accounts and team selling: a review, framework, and research agenda". *Journal of Personel Selling&*, 25(2), 181-198.
- Kacur, M. (2008). *Görsel basın işletmelerinde örgütlenme fonksiyonu: yapılar ve sorunlar üzerine bir araştırma*,. Yayımlanmamış Doktora Tezi Erciyes Üniversitesi. Kayseri.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil.
- Karabulut, M. (1998). *Profesyonel Satışçılık ve Yönetimi*. İstanbul: Universal Dil Hizmetleri ve Yayıncılık.
- Karagöz, Y. (2016). *SPSS ve Amos 23 Uygulamalı İstatistiksel Analizler* (1 b.). Ankara: Nobel.
- Karasar, N. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler ve teknikler* (32 b.). Ankara: Nobel .

- Kaşı, M., & Seymen, O. (2010). "Kişilik özellikleri, lider üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 109-122.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). "The discipline of teams". *Harvard Business Review*, 112.
- Kleingeld, A., Van Mierlo, H., & Arends, L. (2011, November). "The effect of goal setting on group performance: A meta-analysis". *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1289-1304.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Kohli, A., Shervani, T., & Challagalla, G. (1998, May). "Learning and performance orientation of salespeople: The role of supervisors". *Journal Of Marketing Research*, 35(2), 263-274.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2018). *Pazarlama Yönetimi*. (İ. Kırcova, Çev.) İstanbul: Beta.
- Lawfer, M. R. (2008). *Müşteriler Neden Geri Döner*. İstanbul: Neden Kitap.
- Leech, N. L. (2005). *SPSS for Intermediate Statistics: Use one Interpretation*. New Jersey: Lawrence ErlbaumAssociates Inc Publishers.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). "Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development". *Journal of Manegement*, 24(1), 43-72.
- Malek, S. L., Sarin, S., & Jaworski, B. J. (2018). "Sales management control systems: review, synthesis, and directions for future exploration". *Journal of Personal Selling@Sales Management*, 38(1), 30-35.
- Mann, L., Samson, D., & Dow, D. (1998). A Field Experiment on The Effects of Benchmarking and Goal Setting on Company Sales Performance. *Journal of Management*, 24(1), 73-96.
- McAllister, D. (1995). "Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations". *Academy of Manafement Journal*, 38(1), 24-59.
- Mengüç, B., Auh, S., & Uslu, A. (2013). "Customer knowledge creation capability and performance in sales teams". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), 19-39.
- Moncrief, W. C., & Marshall, G. W. (2005). "The evolution of the seven steps of selling". *Industrial Marketing Management*, 34(1), 13-22.
- Mullins, R. R., Aheame, M., Lam, S. K., Hall, Z. R., & Boichuk, J. P. (2014). "Know your customer: How salesperson perceptions of customer relationship quality form and influence account profitability. *Journal of Marketing*, 78(6), 38-58.

- Munshi, M. M., & Hanji, S. (2014). "A multidimensional subjective scale development for measuring sales performance of retail sales personnel". *Journal of Business and Management*, 4(16), 39-47.
- Okay, A., Uzoğlu, S., Okay, A., Uztuğ, F., Akyürek, R., & Oyman, M. (2005). Kurumsal İletişim Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Önce, A. G. (2015). *Satış Yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Örücü, E., & Kanbur, A. (2008, ocak 15). "Örgütsel-yönetişel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: Hizmet ve endüstri işletmesi örneği". *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), s. 85-97.
- Özdemir, H. (2006). Müşteri ilişkileri yönetiminin unsurları ve türk işletmelerinde müşteri ilişkileri yönetimine ait bir araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi. İstanbul
- Özden, A., & Ersan, Ö. (2019, Ağustos). *İlaç Sektörü*. 11 4, 2019 tarihinde <https://www.atbank.com.tr/documents/ILAC%20SEKTORU%20-%20AGUSTOS%202019.PDF>: <https://www.atbank.com.tr/> adresinden alındı
- Öztürk, Ü. (2006). *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*. İstanbul: Sistem .
- Periatt , J., LeMay, S., & Çakrabarty, S. (2004). "The selling orientation–customer orientation (SOCO)scale: Cross-validation of the revised version". *Journal Of Personal Selling & Sales Management*, 24(1), 49-54.
- Perry, M. L., Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (1999). "Empowered selling teams: How shared leadership can contribute to selling team outcomes". *Journal Of Personal Selling&Sales Management*, 19(3), 35-51.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., & Morgan, N. A. (1998, February). "Salesforce performance and behaviour- based management processes in business- to-business sales organizations". *European Journal of Marketing*, 31(1/2), 79-100.
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). "Is there a “Big Five” in teamwork?". *Small Group Research*, 36(5), 555-599.
- Samaraweera, M., & Gelb, B. D. (2014). "Formal salesforce controls and revenue production: a meta-analysis". *Journal of Personal Selling&Sales Management*, 35(1), 23-32.
- Schweperker, C. H., & Good, D. J. (2004). "Understanding sales quotas: an exploratory investigation of consequences of failure". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(1), 39-48.

- Schwepker, C. H., Dimitrio, C. K., & McClure, T. (2016). "Ethical leadership in the salesforce: effects on salesperson customer orientation, commitment to customer value and job stress". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(7), 914-927.
- Seer, İ. (2015). *SPSS ve lisrel ile pratik veri analizi*. Ankara: Anı.
- Seers, A. (1989, February). "Team-member exchange quality: A new construct for role-making research". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(1), 111-118.
- Sektörel Bakış. (2018). 11 4, 2019 tarihinde <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/tr/pdf/2018/01/sektorel-bakis-2018-ilac.pdf>. adresinden alındı
- Senemoğlu, P. (2017). Sağlık kuruluşlarında örgütsel stres: İlaç üzerine bir araştırma.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi İstanbul.
- Sert, E., Harvey, K., & Gilbert, A. (1998). "Commercial detailing techniques used by pharmaceutical representatives to influence prescribing". *Internal Medicine Journal*, 28(3), 306-310.
- Sharma, A., & Lambert, D. M. (1994). "How accurate are salespersons' perceptions of their customers?". *Industrial Marketing Management*, 23(4), 357-365.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E., & Çinko, M. (2006). *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*,. İstanbul: Beta.
- Solnick, S. J., & Schweitzer, M. E. (1999). "The influence of physical attractiveness and gender on ultimatum game decisions". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 79(3), 199-215.
- Soygür, İ. C. (2018). *Bankacılık sektöründe pazarlama ve satış yönlü hedef baskısının banka personeli üzerindeki etkisinin analizi*.Yayımlanmamış Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi.Isparta.
- Srivastava, J. (2002). "A case for analytical customer relationship management". *Computer Science&Engineering*, 14-16.
- Storbacka, K., Ryals, L., Davies, I. A., & Nenonen, S. (2009). "The changing role of sales: Viewing sales as a strategic, cross- functional process". *European Journal of Marketing*, 43(7/8), 809-906.
- Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994). "Learning orientation, working smart, and effective selling. *Journal of Marketing*, 58(3), 39-52.
- Swaim, R. (2011). *Bir Strateji Ustası Peter Drucker*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

- Şengöz, M. (2015). *Çalışanların algılarındaki etkileşimci ve dönüşümcü liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide yönetici ast etkileşimi algısının ara değişken rolünün incelenmesi ve bankacılık sektörü örnekleminde bir araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Haliç Üniversitesi.İstanbul.
- Şeref, B. (2004). *Profesyonel Tıbbi Satış Temsilciliği*. Ankara: Besam.
- Şimşek ve Çelik. (2012). *İşletme Bilimine Giriş*. Konya: Eğitim .
- T.C.Sağlık Bakanlığı Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumu. (2019, Şubat). *2018 TİTCK Faaliyet Raporu.pdf_0f7697a6-76bc-4aad-bbd6-28792fa5756c.pdf*. 11 19, 2019 tarihinde https://titck.gov.tr/storage/Archive/2019/dynamicModulesAttachment/2018%20T%C4%B0TCK%20Faaliyet%20Raporu.pdf_0f7697a6-76bc-4aad-bbd6-28792fa5756c.pdf adresinden alındı
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. California: Pearson.
- Tan, H. H., & Tan, C. S. (2000). "Toward the differentiation of trust İn supervisor and trust İn organization". *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- Taşkın, E. (1994). *Satışçılara Öneriler*. İstanbul: Der .
- Taşkın, E. (2001). *Satış Yönetimi Eğitimi*. İstanbul: Papatya.
- Tavşancıl, E. (2006). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi*. Ankara: Nobel.
- Telli Yamamoto, G. (2007). *Satış ve Satış Gücü Yönetimi*. İstanbul: Literatür.
- Telli Yamamoto, G., & Suvaroğlu, Ç. (2007). *Satışçı Olmak*. İstanbul: Literatür .
- Temgilimoğlu, D. (2005). "Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma". *Dergipark*, 2(1), 23-45.
- Terho, H., Eggert, A., Haas, A., & Ulaga, W. (2015, February). "How sales strategy translates into performance: The role of salesperson customer orientation and value-based selling". *Industrial Marketing Management*, 45, 12-21.
- Tınaz, P. (2013). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta .
- Topkara Uslu, A. (2016). *Kişisel Satış Teknikleri*. İstanbul: Beta .
- Torlak, Ö. (2003). *Pazarlama Ahlakı Sosyal Sorumluluklar Ekseninde Pazarlama Kararları ve Tüketici Davranışlarının Analizi*. İstanbul: Beta .
- Tosun, N. B. (2003). *Pazarlama Halkla ilişkiler ve Reklam, Bütünleşik Pazarlama iletişimi Yönlü Bir Yaklaşım*. İstanbul: Türkmen .

- Türk Dil Kurumu. *Sözlük*. (2019, 02 17). 12 2, 2019 tarihinde Türk Dil Kurumu Web sitesi: <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- Türk Dil Kurumu. *Sözlük* (2019, 12 16). 12 16, 2019 tarihinde Türk Dil Kurumu Web sitesi: www.tdk.gov.tr > adresinden alındı
- Türk Dil Kurumu. *Sözlük* (2019, 12 12). 12 12, 2019 tarihinde Türk Dil Kurumu Web sitesi: <http://www.tdk.gov.tr> adresinden alındı
- İEİS. *Türkiye İlaç Sektörü 2018 Raporu*. (2019, Haziran). 11 4, 2019 tarihinde <http://ieis.org.tr/ieis/tr/sektorraporu2018>. adresinden alındı
- Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: Arıkan .
- Uzel, E. (2007). *Satışta müşteri itirazları ve itiraz karşılama yaklaşımları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sakarya.
- Ülgen, H. (1993). *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri Ve Uygulaması*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Ürkmez, İ. (2005). *Yeni Yüzyılın Satış Yaklaşımı, Yaratıcı Satış*. İstanbul: Hayat.
- Whitener, Ellen M, & Brodt, S. E. (1998). "Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior". *The Academy Of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Yaşın, T. (2016). Kişilik özellikleri ve psikolojik sermayenin psikolojik iyiliş,akış deneyimi,iş tatmini ve çalışan performansına etkileri,.Yayımlanmamış Doktora Tezi T.C. Başkent Üniversitesi. Ankara.
- Yükselen, C. (2007). *Satış Yönetimi*. Ankara: Detay .
- Yükselen, C. (2017). *Pazarlama İlkeler Yönetim Örnek Olaylar*. Ankara: Detay.
- Zel, U. (2012). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Nobel Akademik .
- Ziegler, M. G., Lew, P., & Singer, B. C. (1995, April 26). "The accuracy of drug information from pharmaceutical sales representatives". *Jama,The Journal Of The American Medical Association*, 273(16), 1296-1298.
- Zorn, T. E., & Ruccio, S. E. (1998, October). "The use of communication to motivate college sales teams". *Journal of Business Communication*, 35(4), 468-499.