



T. C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI

**SATIŞ ELEMANLARININ SATIŞ MÜZAKERE BECERİLERİNİN
ALGILANAN SATIŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hakan YILSELİ

BURSA-2020



T. C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI

**SATIŞ ELEMANLARININ SATIŞ MÜZAKERE BECERİLERİNİN
ALGILANAN SATIŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hakan YILSELİ

Danışman: Prof.Dr.Erkan ÖZDEMİR

BURSA-2020

T. C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı'nda 701514014 numaralı Hakan YILSELI'nin hazırladığı "Satış Elemanlarının Satış Müzakere Becerilerinin Algılanan Satış Performansı Üzerindeki Etkileri" konulu Yüksek Lisans ile ilgili tez savunma sınavı, 29/01/ 2020 günü 10.00 - 11.00...saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin.....**BAŞARILI**... (başarılı / ~~başarısız~~) olduğuna ...**oybirliği**..... (oybirliği / ~~oyçokluğu~~) ile karar verilmiştir.

Üye 

(Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu Başkanı)

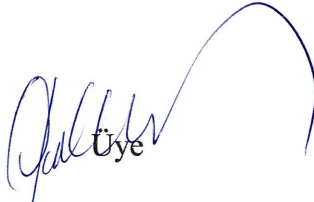
Prof.Dr. Erkan ÖZDEMİR

Bursa Uludağ Üniversitesi

Üye 

Doç.Dr. Z. Berna AYDIN

Bursa Uludağ Üniversitesi

Üye 

Dr.Öğr.Üyesi Gülnil AYDIN

Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi

03.02.2020

Yemin Metni

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Satış Elemanlarının Satış Müzakere Becerilerinin Algılanan Satış Performansı Üzerindeki Etkileri” başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntıların kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

Tarih ve İmza

03.02.2020



Adı Soyadı: Hakan YILSELI

Öğrenci No: 701514014

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: Üretim Yönetimi ve Pazarlama

Statüsü: Yüksek Lisans Doktora



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS / DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 03..02/2020

Tez Başlığı / Konusu "Satış Elemanlarının Satış Müzakere Becerilerinin Algılanan Satış Performansı Üzerindeki Etkileri"

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak Sayfası, b) Giriş c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 83..... sayfalık kısmına ilişkin, 03/02/2020.. Tarihinde şahsım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 3...'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dahil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Tarih ve İmza
03/02/2020

Adı Soyadı : Hakan YILSELI

Öğrenci No : 701514014

Anabilim Dalı : Üretim Yönetimi ve Pazarlama

Programı : İşletme

Statüsü: Yüksek Lisans Doktora

Danışman

(Adı, Soyadı, Tarih)

Prof.Dr.Erkan ÖZDEMİR

03..02/2020

*Turnitin programına Bursa Uludağ Üniversitesi Kütüphane web sayfasından ulaşılabilir

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : Hakan YILSELİ
Üniversite : Bursa Uludağ Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı : İşletme
Bilim Dalı : Üretim Yönetimi ve Pazarlama
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı : xii+99
Mezuniyet Tarihi :/...../20.....
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Erkan ÖZDEMİR

SATIŞ ELEMANLARININ SATIŞ MÜZAKERE BECERİLERİNİN ALGILANAN SATIŞ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ

Bu tez çalışmasında satış elemanlarının satış müzakere becerileri kavramları ele alınmıştır ve bu müzakere becerilerinin algılanan satış performansına etkileri ortaya konmuştur. İş hayatının her alanında var olan müzakere kavramının açıklanması, özellikleri, amaçları, süreçleri, türleri, stratejileri ve literatürden yararlanılarak ortaya konan satış elemanlarının müzakere becerileri bu tez çalışmasında ele alınmıştır. Müzakere, özellikle müşteri ilişkilerinin yönetilmesinde satış elemanları tarafından kullanılmaktadır. Müzakere becerilerini iyi kullanabilen satış elemanlarının satışta başarılı oldukları görülmüştür. Müzakere becerileri sayesinde müzakere süreçlerinin doğru yönetilmesi sonucunda müzakerelerden elde edilen kazanımların yüksek olduğu görülmüştür. Tez çalışması literatüre katkı sağlamanın yanında, araştırmacılara ve işletme yöneticilerine de öneriler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Satış, Satış Elemanları Müzakere, Müzakere Becerileri, Müzakere Süreci, Müzakere Türleri, Müzakere Stratejileri, Satış Performansı

ABSTRACT

Name and Surname : Hakan YILSELI
University : Bursa Uludag University
Institution : Social Sciences Institution
Field : Business Administration
Branch : Production Management and Marketing
Degree Awarded : Master's Degree
Page Number : xii+99
Degree Date :/...../20.....
Supervisor(s) : Prof. Dr. Erkan ÖZDEMİR

THE EFFECTS OF NEGOTIATION SKILLS OF SALESPEOPLE ON PERCEIVED SALES PERFORMANCE

In this thesis study, the concept of sales negotiation skills of salespeople are discussed and the effects of these negotiation skills on perceived sales performance are revealed. Explanation of the concept of negotiations take place in all areas of business life, its features, aims, processes, types, strategies and sales negotiation skills demonstrated by the help of literature are discussed in this thesis. Negotiation is implemented by salespeople, especially in managing customer relations. It is seen that salespeople who can use their negotiation skills well are successful in sales. By the help of negotiation skills, it was seen that the gains obtained from the negotiations were high as a result of the correct management of the negotiation processes. This thesis, besides contributing to the literature, it also submits proposals to researchers and managers.

Key Words: Sales, Salespeople, Negotiation, Negotiation Skills, Negotiation Process, Negotiation Types, Negotiation Strategies, Sales Performance

ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim boyunca, ders ve özellikle tez döneminde her türlü desteğini aldığım, enerjisiyle ve bilgisiyle her daim yanımda olan danışman hocam Prof.Dr. Erkan ÖZDEMİR'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İş hayatımdaki ilk yöneticim ve aynı zamanda yüksek lisans eğitimime devam etmemi destekleyen Dr. Mevlüt BAYDAR'a teşekkürlerimi sunarım.

Tüm eğitim hayatım boyunca benden desteklerini esirgemeyen annem Hanife YILSELİ'ye, babam Hasan YILSELİ'ye ve yol göstericim, ağabeyim Ahmet YILSELİ'ye teşekkürlerimi sunarım. Bu ciddi ve uzun süreçte anlayışı ve desteğiyle her zaman yanımda olan sevgili eşim Sacide YILSELİ 'ye teşekkür ediyorum.

Tezimi, bu süreçte hayatımıza giren güzel kızımız Fatma Hilal YILSELİ' ye daha iyi çalışmalarını ile memleketimize, milletimize ve insanlığa hizmet etmesi dileğiyle ithaf ediyorum.

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	i
YEMİN METNİ	ii
İNTİHAL YAZILIM RAPORU	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MÜZAKERE KAVRAMI, MÜZAKERE AMAÇLARI, SÜRECİ, TÜRLERİ VE STRATEJİLERİ

1.1 MÜZAKERE KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ	5
1.2 MÜZAKERE AMAÇLARI	8
1.2.1 Zarar Verici Amaçlar	10
1.2.2 Rekabetçi Amaçlar	10
1.2.3 Birleştirici Amaçlar	11
1.2.4 Kendine Odaklı Amaçlar	12
1.2.5 Savunmacı Amaçlar	12
1.2.6 Müzakere Amaçlarının Kombinasyonu	13
1.3 MÜZAKERE SÜRECİ VE SÜREÇTEKİ AŞAMALARI	13
1.3.1 Müzakere Süreci	13
1.3.1.1 Müzakereye Hazırlık ve Planlama Aşaması	15
1.3.1.2 Müzakereye Giriş ve Yürütme Aşaması	16
1.3.1.3 Anlaşma Aşaması	17
1.3.1.4 Değerlendirme Aşaması	17
1.3.2 Müzakere Sürecinin Temel Unsurları	18
1.3.2.1 MEDAS (BATNA)	18
1.3.2.2 MAS (ZOPA)	20
1.3.2.3 Direnç Noktası	22
1.3.2.4 Değiş Tokuş	23
1.4 MÜZAKERE TÜRLERİ	24
1.4.1 Yıkıcı Müzakereler	26

1.4.2 Yapıcı Müzakereler	28
1.4.3 Uzlaşmacı Müzakereler	29
1.4.4 Alternatif Müzakere Türleri.....	30
1.4.4.1 Mektupla Müzakere.....	31
1.4.4.2 Telefonla Müzakere.....	31
1.4.4.3 Elektronik Posta Yoluyla Müzakere	32
1.4.4.4 Görüntülü Görüşme Yoluyla Müzakere.....	33
1.4.4.5 Beden Dili Kullanarak Müzakere.....	33
1.5 MÜZAKERECİLERİN ÖZELLİKLERİ	34
1.6 MÜZAKERE STRATEJİSİ VE BAŞLICA MÜZAKERE STRATEJİLERİ.....	35
1.6.1 Müzakere Stratejisi ve Strateji Belirleme Süreci.....	35
1.6.2 Başlıca Müzakere Stratejileri.....	38
1.6.2.1 Rekabetçi veya Agresif (Saldırgan) Strateji	38
1.6.2.2 İşbirlikçi veya Problem Çözücü Strateji.....	38
1.6.2.3 Uzlaşma Stratejisi.....	39
1.6.2.4 Kaçınma Stratejisi	40
1.6.2.5 Uyuşmacı Strateji	41

İKİNCİ BÖLÜM

SATIŞ ELEMANLARININ

MÜZAKERE BİLGİ VE BECERİLERİ

2.1 SATIŞ ELEMANLARININ MÜZAKERE BİLGİ TÜRLERİ	42
2.1.1 Satış Elemanlarının Pazar Bilgisi	43
2.1.2 Satış Elemanlarının Ürün Bilgisi.....	43
2.1.3 Satış Elemanlarının Müşteri Bilgisi	44
2.1.4 Satış Elemanlarının Firma Bilgisi	45
2.1.5 Satış Elemanlarının Rakip Bilgisi	46
2.1.6 Satış Elemanının Kendisi Hakkındaki Bilgisi ve Kendini Tanıması	46
2.2 SATIŞ ELEMANLARININ MÜZAKERE BECERİ TÜRLERİ.....	47
2.2.1 Satış Elemanlarının Analiz Becerisi.....	47
2.2.2 Satış Elemanlarının Sentez Becerisi.....	48
2.2.3 Satış Elemanlarının İletişim Becerisi	48
2.2.4 Satış Elemanlarının Gözlem Becerisi.....	50
2.2.5 Satış Elemanlarının İkna Becerisi	51

2.2.6 Satış Elemanlarının Problem Çözme Becerisi	52
2.3 SATIŞ ELEMANLARININ TUTUM VE DAVRANIŞLARI	54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SATIŞ ELEMANLARININ MÜZAKERE BECERİLERİNİN SATIŞ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ARAŞTIRMA

3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	55
3.2 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	55
3.3 ARAŞTIRMA TASARIMI VE ARAŞTIRMADA İZLENEN SÜREÇ	55
3.4 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	56
3.4.1 Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi	56
3.4.2 Veri Toplama Yöntemi	57
3.4.3 Araştırma Formunun Oluşturulması ve Araştırmada Kullanılan Ölçekler	57
3.5 LİTERATÜR ARAŞTIRMASI VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ	59
3.6 ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANALİZ YÖNTEMLERİ	61
3.7 ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE ELDE EDİLEN SONUÇLAR	62
3.7.1 Araştırmaya Katılan Katılımcıların Özellikleri	62
3.7.2 Ölçeğin Güvenilirlik ve Geçerlik Analizi Sonuçları	64
3.7.3 Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) Analizi ve Sonuçları	69
SONUÇ VE ÖNERİLER	75
KAYNAKÇA	83
EK-1 VERİLERİN NORMAL DAĞILIMINA İLİŞKİN BASIKLIK VE ÇARPIKLIK DEĞERLERİ	90
EK-2 ANKET CEVAPLAYICILARININ ÖLÇEK İFADELERİNE KATILMA DERECELERİ	91
EK-3 ANKET FORMU	95
EK-4 ETİK KURULU ONAYI	97
EK-5 ÖZ GEÇMİŞ	98
EK-6 TEZ ÇOĞALTMA VE ELEKTRONİK ORTAMDA YAYIMLAMA İZİN FORMU	99

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Müzakere Türlerine Göre Alınan Pozisyonlar.....	25
Tablo 2: Çalışmada Kullanılan İfadeler ve İlgili İfadelere Ait Kaynaklar.....	14
Tablo 3: Varyans ve Kovaryans Temelli Yapısal Eşitlik Modelleri Arasındaki Farklılıklar.....	62
Tablo 4: Araştırmaya Katılan Katılımcıların Özellikleri.....	63
Tablo 5: Ölçüm Modeli Analiz Sonuçları.....	66
Tablo 6: Fornell-Larcker Kriterine Göre Ayrışma Geçerliliği Analiz Sonuçları.....	68
Tablo 7: HTMT Kriterine Göre Ayrışma Geçerliliği Sonuçları.....	69
Tablo 8: Yapısal Eşitlik Modellemesi Analiz Sonuçları.....	71
Tablo 9: Yapısal Eşitlik Modelinin R^2 , f^2 , Q^2 , VIF Analiz Sonuçları.....	73

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Gerçek Amaca Doğru Müzakere Baskısı.....	9
Şekil 2: Müzakere Yaşam Döngüsü.....	14
Şekil 3: Olumlu Anlaşma Alanı Aralığı.....	21
Şekil 4: Olumsuz Anlaşma Alanı Aralığı.....	21
Şekil 5: Karşı Tarafın İhtiyaçlarını Karşılama.....	24
Şekil 6: Müzakere Stratejisi Belirlenme Süreci.....	36
Şekil 7: İkili İlgili Modeli Kapsamında Müzakere Stratejileri.....	37
Şekil 8: Genel İletişim Modeli.....	50
Şekil 9: Problem Çözmede Dört Temel Aşama.....	53
Şekil 10: Araştırma Tasarımı ve Araştırmada İzlenen Süreç.....	56
Şekil 11: Araştırma Modeli.....	61
Şekil 12: Yapısal Eşitlik Modeli (PLS-SEM) Sonuçları	70

KISALTMALAR LİSTESİ

AVE	: Average Variance Extracted
B2B	: Business to Business
B2C	: Business to Customer
BATNA	: Best Alternative to Negotiated Agreement
CR	: Composite Reliability
CRM	: Customer Relationship Management
KDV	: Katma Değer Vergisi
MAS	: Muhtemel Anlaşma Sınırları
MEDAS	: Müzakere Edilmiş Anlaşmaya En İyi Seçenek
MOQ	: Minimum Order Quantity
SWOT	: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TDK	: Türk Dil Kurumu
VB.	: Ve Benzeri
ZOPA	: Zone of Potential Agreement

GİRİŞ

İnsanlığın oluşmasından bugüne müzakere, insan hayatının vazgeçilmez unsuru olmuştur. İnsan, her iş yapışında kendisi ya da çevresiyle müzakere ederek hareket etmektedir. Her zaman en az iki ya da daha fazla seçenek arasından seçim yaparak hayatına devam etmek zorundadır. Bu yüzden insan yaratıldığından bugüne kadar ister istemez bir müzakerecidir.

Teknolojinin sağladığı imkânlarla küreselleşen dünyada, işletmelerin karşısına daha fazla seçenekler çıkmaktadır. Bu yüzden işletme temsilcileri olarak adlandırabileceğimiz satış elemanları müzakereye ve müzakere becerilerine eskiden olduğundan daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. Rekabetin üst seviyede olduğu günümüzde, özellikle B2B satış modelinde, işletmeler satış yaparken her zaman müzakere etmek zorundadırlar.(Simintiras ve Thomas, 1998:10) İşletmelerin pazarlama ve satın alma ekipleri devamlı müzakere halindedirler. Rekabetin yüksek olduğu ortamda rakip baskısını indirgeyebilmek, işletme faydalarını üst seviyede tutabilmek için satış elemanlarının müzakere becerilerini iyi kullanmaya ihtiyaçları vardır.

İşletmeler arası satış ilişkilerinin temelini oluşturan müzakere yalnızca satış alanında yer almamaktadır. Hayatın her alanında kendini göstermektedir. Özellikle, aralarındaki sorunları karşılıklı ilişkiyle çözmek isteyen ülkeler dahi karşı taraf ile müzakere içerisine girmektedirler. Buna en iyi örnek Türkiye'nin yıllardır Avrupa Birliği ile yürüttüğü müzakereler verilebilir. Müzakere, uluslararası ilişkiler alanının en önemli konularındandır. Müzakere sırasında tarafların her türlü davranışı kitleleri ilgilendirdiğinden müzakereler çok titiz çalışmalarla yürütülmektedir. Yemek masasından oturma düzenine, tokalaşmadan liderlerin bakacağı yöne kadar her konu müzakere kurallarınca düzenlenmektedir.

Müzakere hukuk sisteminde de oldukça kullanılmaktadır. Son yıllarda mahkemelerdeki yoğunlukların artmasıyla arabuluculuk sistemi hayata geçirilmiştir. Hâkim karşısına çıkılmadan tarafların bir arabulucu gözleminde karşı tarafla müzakere ederek anlaşmasını sağlayan sistem insan hayatında müzakerenin ne derece önemli olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda bu sistem sayesinde birçok konu mahkemelere ulaşmadan arabuluculuk sistemiyle çözüme kavuşturulmaktadır. Özellikle işveren ve işçi

arasındaki anlaşmazlıklar arabulucu sistemi sayesinde daha hızlı bir şekilde çözülebilmektedir.

Müzakere konusu akademik açıdan ilgi duyulan konulardan biridir. Yönetim müzakereleri, siyasi müzakereler, uluslararası müzakereler, işletmeler arası müzakereler, devletlerarası müzakereler akademik hayatın ilgi alanı olmuştur. Literatür incelendiğinde müzakere türleri, müzakereci özellikleri, müzakereyi ve müzakereciyi etkileyen faktörler, müzakere stilleri, müzakere stratejileri, müzakere taktikleri ve müzakere becerileri gibi konuların ağırlıklı olarak ele alındığı görülmektedir.

Müzakere türleri ile birlikte müzakerelerin gerçekleştirilme şekilleri ile ilgili de literatürde çalışmalara yer verilmiştir. Yüz yüze, telefonla, e-posta ile, mektupla, internet ortamında yapılan müzakereler ya da beden dili ile yapılan müzakereler gibi sınıflandırmalar yapılarak literatürde çalışmalara yer verilmiştir.

Müzakere kavramı ile birlikte müzakereci kavramı da literatürde incelenmiştir. Müzakerecinin davranışları, özellikleri incelenmiş ve bu konular hakkında çalışmalar yapılmıştır. Müzakereci özellikleri de müzakere türleri ile paralellik göstererek yıkıcı, yapıcı ve uzlaşmacı olarak literatürde yer almaktadır.

Müzakere kavramının en önemli unsurlarından biri olan müzakere aşamaları literatürde karşımıza çıkan konuların başında gelmektedir. Müzakere hazırlık ve planlama aşaması, müzakere giriş ve yürütme aşaması ve anlaşma aşaması olarak üç temelde incelenen müzakerecinin en önemli aşamasının müzakere hazırlık aşaması olduğu görülmektedir. Bazı çalışmalar müzakerecinin değerlendirme aşamasını da müzakere aşaması olarak almıştır. Bu tez çalışmasında müzakere aşamaları dört aşama olarak incelenmektedir.

Yönetim ve pazarlama bilim dalları açısından en eski çalışmalardan bir tanesi, 1965 yılında işçi müzakereleri üzerine çalışmalarıyla Walton ve Mckersie tarafından yapılmıştır. Freedman ve Fraser'in (1966) küçük kabuller tekniği (The foot in the door technique), Forkosch'un (1967) al ya da bırak tekniği literatürde yerini almıştır. Müzakere becerileri literatüre Faerstein'in (1979) çalışmasıyla girmiştir. Faerstein çalışmasında müzakere becerileriyle birlikte davranışları, süreçleri ve müzakere çıktılarını ele almıştır. Alıcı ve satıcı müzakerelerini medya satın alması çerçevesinde

inceleyen Neslin ve Greenhalgh (1983) çatışma çözümlene konusu üzerine yoğunlaşmıştır. Graham (1985) çalışmasında Amerikan ve Japon iş insanları üzerinde yaptığı çalışmasıyla kültürlerarası pazarlama müzakerelerini ele almıştır. Graham (1988) devamında dört kültür üzerinde alıcı ve satıcı müzakerelerinin belirleyici faktörleri üzerinde çalışmalar yapmıştır. Satış müzakereleri alanının temel çalışmalarından olan Fisher ve Ury'nin (1992) "Getting to Yes" kitabı satış müzakerecilerine çözümcül öneriler sunmaktadır. Mintu-Wimsatt ve Gassenheimer (2000) alıcı ve satıcı görüşmelerinde kültürel bağlamın etkisini literatüre katmıştır. Galinsky ve Mussweiler (2001) çalışmalarında çapa atma terimini irdelemişlerdir. Rentz ve arkadaşları (2002) müzakere etmeyi satış becerileri içerisinde değerlendirmişlerdir ve satış elemanlarının müzakere etme yeteneğine sahip olması gerektiğini ortaya koymuşlardır. Ashcroft (2004) çalışmasında ticari müzakere becerilerini alıcı satıcı bağlamında incelemiş, ticari müzakerelerin sonuçlarını planlamanın ve analiz etmenin satışta başarı sağlayacağını belirtmiştir. Beenen ve Barbuto (2014) çalışmalarında müzakere becerilerini öğrenmenin yöneticilerin gelişimlerine fayda sağlayacağını belirtmişlerdir.

Yukarıda kısaca bahsedilen literatür araştırmasına göre küçük taktikler, müzakere stratejileri, müzakere becerilerinin önemi ve alıcı satıcı müzakereleri literatürde yer alan çalışmalardır. Günümüze yaklaştıkça kültürlerarası müzakere çalışmalarına ve müzakere becerileri konularına yoğunlaşıldığı da görülmektedir. Fakat satış elemanlarının müzakere becerilerinin satış performansına etkileri konusunda literatürde çalışmalara rastlanılmamıştır. Bu anlamda, bu tez çalışması pazarlama ve satış yönetimi alanında satış elemanlarının müzakere becerilerinin alt boyutlarını da ele alarak literatüre katkı sağlamanın yanında pratik hayata da fayda sağlayacaktır.

Çalışmanın amacı ve önemi:

Bu tez çalışmasının amacı, satış elemanlarının müzakere becerilerini açıklamak ve satış elemanlarının müzakere becerilerinin satış performansına etkilerini ortaya koymaktır.

Kişiler, kurumlar ve devletlerarasındaki ilişkilerin ilerlemesinde ve günlük hayatımızdaki kararların alınmasına büyük rol oynayan müzakere kavramının önemi her geçen gün artmaktadır. Bir araba satın alımından, ülkeler arasındaki sorunların çözümüne

kadar kullanılan müzakere kavramının öğrenilmesi ve müzakere becerilerinin etkin bir şekilde kullanılması müzakerecilerin müzakerelerden daha kazançlı çıkmalarını sağlamaktadır. Bunun bilincinde olan işletmeler müzakerenin öğrenilmesine önem vermektedir. Birçok işletmenin insan kaynakları bölümü, özellikle yeni satış elemanı alımı görüşmeleri sırasında adayların müzakere becerilerini ölçmeye çalışmaktadır. Müzakere becerilerine sahip olan satış elemanlarının daha başarılı oldukları görülmektedir.

Bu çalışmada, müzakere kavramı, bilgi ve becerileri açıklanmaktadır. Müzakere becerilerini açıklayıp hangi becerilerin satış performansını etkiledikleri ortaya konmaktadır. Çalışma literatüre katkı sağlamanın yanında yöneticilere de öneriler sunmaktadır.

Çalışmanın Yöntemi:

Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde müzakere temel kavramları, amaçları, aşamaları, türleri ve stratejileri açıklanmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde satış elemanlarının müzakere bilgi, beceri ve tutum konuları ele alınmıştır. Literatür taramasıyla elde edilen satış elemanlarının müzakere becerilerinin boyutları oluşturulmuş, alt başlıklar halinde açıklanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, araştırma modelindeki değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Satış elemanlarının müzakere becerileri incelenerek, bu boyutların satış performansına etkileri ortaya konmuştur. Çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır ve anket yardımı ile veriler toplanmıştır. Araştırma modeli çerçevesinde toplanan veriler, Yapısal Eşitlik Modellemesiyle (YEM) analiz edilmiştir. Katılımcıların özelliklerine ilişkin sonuçlar da frekans analizi ile ortaya konmuştur. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach's Alpha değerine bakılmıştır. Araştırma verileri SPSS23 ve SmartPLS 3.2.8 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmanın sonuç bölümünde ise araştırma sonuçları ile literatürde yer alan sonuçları karşılaştırarak, araştırmacı ve uygulayıcılara yönelik öneriler sunulmuştur.

I. BÖLÜM

MÜZAKERE KAVRAMI, MÜZAKERE AMAÇLARI, SÜRECİ, TÜRLERİ VE STRATEJİLERİ

1.1 MÜZAKERE KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

Hayatın her alanında karşılaşılan müzakere kavramının kelime anlamı Türk Dil Kurumuna göre “bir konu ile ilgili görüşme, danışma, fikir alışverişinde bulunma” olarak ifade edilir ve kelime Türkçe’ye Arapça’dan geçmiştir. Müzakere kelimesi Arapça’ya da Asurcadan geçmiştir. (Eruğrul, arkeofili.com, 2015). Müzakere, arzu edilen sonuca ulaşmak için birbirinin katılımına ihtiyaç duyan veya ihtiyaç duyduğunu düşünen iki ya da daha fazla tarafı içermektedir (Çetin, 2002:7). Karşılıklı müzakerenin oluşabilmesi için temel unsur olan tarafların bir konuda uzlaşa sağlayabilmeleri için fiziksel ya da günümüz teknolojileri ile sanal ortamda bir araya gelmeleri gerekmektedir. Bu bir araya gelme durumu her zaman tarafların görüşmesi anlamına gelmemektedir. Örneğin, tarafların birbirlerine gönderdikleri e-postalar ve mektuplar da müzakere örnekleridir. Tarafların müzakereleri sonucunda genellikle ortak noktada buluşulur ve mevcut olan problemlerin çözülmesi amaçlanır. Müzakereler her zaman anlaşma ile sonuçlanmayabilir, bu durumlarda taraflar anlaşma gerçekleşmeden müzakereyi sonlandırırlar.

Müzakere kelimesi sadece tartışma anlamına gelmemekte, fikir alışverişi, ortak çıkar sağlama gibi olumlu amaçlar için de kullanılmaktadır. Benzer şekilde müzakere, tamamen tarafların birbirlerine üstün gelebilmek için kurguladıkları taktikler silsilesi olarak da görülmemelidir. Müzakerelerde tarafların ortak noktada bulunduğu ilişki ve çıkarlar vardır. Daha iyi bir iş anlaşmasına yönelmek isteyen işletmeler, aralarındaki sorunları karşılıklı kazanç ile çözmeye çalışan kişi ve kurumlar, aralarındaki uyuşmazlıkları daha büyük sorunlara ulaşmadan çözmeye çalışan ülkeler ve iş ortaklıkları yapmaya niyetli olan işletmeler günümüzde müzakereyi yoğun bir şekilde kullanmaktadırlar (Sığırı, 2018:53).

Her insan bir müzakerecidir. Müzakere hayatın bir gerçeğidir. İnsanoğlu istediklerini elde edebilmek için hayvanların aksine müzakere eder. Hayvanlar ise bunun tersine güç gösterisinde bulunarak ulaşmak istediklerine ulaşırlar. Hayvanlar doğada yiyeceklerini paylaşabilmek için birbirleri ile anlaşmaya çalışmazlar, güçlü olan

yiyeceğin sahibi olur. Müzakerede de eli güçlü olanın, bir başka ifadeyle müzakere becerilerini iyi kullananın, müzakere edilen pastadan alacağı pay da büyük olur. (Ashcroft, 2004:229)

İş hayatında çalışanlar çok fazla bir şekilde müzakere etmek zorunda kalırlar. Devamlı birkaç seçenek içerisinden seçim yapmak gerekir. Satış, pazarlama, satın alma, işe alma, danışmanlık, ulusal ve uluslararası düzeyde anlaşmalar yapma, şirket kapatma, yeni iş kurma vb. gibi konular günlük iş hayatında müzakere olarak ortaya çıkmaktadır. Kapsam ve konuları derin farklılıklar arz eden bu durumların ortak özelliği hepsinde kişilerarası iletişimin büyük bir bölümünü oluşturan “müzakere” mefhumunun varlığıdır (Çetin, 2002:3). En küçük alışverişten, devletlerarası büyük antlaşmalara kadar insanoğlu önündeki problemlerini müzakereyle çözmekte ve engelleri müzakereyle aşmaktadır. Müzakere kültürünün hakim olmadığı ortamlarda kargaşa ve kaos kültürü hakim olmaktadır.

Müzakere bir iletişim aracıdır. İletişim kişiler, gruplar ve işletmeler arasında karşılıklı mesaj (düşünce, bilgi, haber) değiş tokuş sürecidir (Odabaşı, 2000:67). Müzakere kişiler, kurumlar, işletmeler kısacası taraflar arasındaki bir iletişim aracıdır. Taraflar müzakere yoluyla karşılıklı çıkarlarını koruma amacıyla iletişime geçerler. İletişim olmadan müzakere olmaz. Müzakere, ortak bir karara varmak amacıyla iletişim kurma sürecidir (Fisher ve Ury, 1991:20).

Müzakereler, işletmelerin etkili iç ve dış ilişkileri sürdürmelerine yardımcı olmak için önemli bir işlevi yerine getirmektedirler (Faerstein, 1979:1). İşletmelerin iç ve dış işlerinin devamlılığının sağlanması için işletme içerisindeki bölümler devamlı olarak müzakere halindedirler. Satış-Pazarlama bölümü ürünlerin zamanında çıkabilmesi için planlama birimi ile müzakere halindedir. Planlama birimleri de yine termin tarihlerini tutturabilmek için devamlı olarak üretim birimleri ile e-posta, telefon ya da yüz yüze görüşmelerle daima müzakere içerisinde. İşletmeler de dış ilişkilerini yürütmek için de karşı tarafın ilgili birimleri ile daima iletişim ve müzakere halindedir. Örneğin; fason üretim olanağını kullanan bir işletme söz verdiği termin süresini yakalayabilmek için fasoncusu/tedarikçisi ile devamlı iletişim ve müzakere halindedir. Bu müzakereler fason takip ya da planlama bölümleri özelinde yapılırsa da tüm işletmenin performansı açısından

tüm birimleri ilgilendirmektedir. Buradaki müzakere becerisi işletmenin tümünü ilgilendirmektedir.

Müzakere bir ikna sanatıdır. Müzakere kavramı için aynı zamanda “ikna edici iletişim” tanımlaması da yapılabilir (Demirpolat, 2008:3). Müzakerelerin en temel amaçlarından bir tanesi karşı tarafı ikna ederek ortak amaçlara ya da kendi çıkarlarına ulaşmaktır. Bu yüzden müzakereci karşı tarafı kendi istekleri doğrultusunda ikna etmek zorundadır. Müzakereyi tamamen bir ikna çabası olarak görmek de yanlıştır. İkna, müzakere içerisinde bir alt kavramdır. İkna içerisinde kişinin kendi düşüncesini karşı tarafa kabul ettirme fikri olduğundan ikna kavramında bazen kazan-kazan ilişkisi güdülmeyebilir. İnsan hayatındaki başarı, karşılaşılan her türlü durumda çıkarlar doğrultusunda müzakere edebilme becerileri tarafından belirlenir (Tracy, 2013:5).

Yukarıda planlama birimi örneğinde verildiği gibi yöneticilerin ve ekibin başarıları genellikle müzakeredeki etkinlik düzeyleri ile ölçülmektedir (Çetin, 2002:3). Yöneticiler buldukları işletmelerde daima müzakere içerisindeylerdir. Müzakerelerden elde ettikleri başarı yöneticilerin kendi genel başarılarına da yansımaktadır. Yöneticilerin başarıları yönettikleri birimlerin başarılarına da yansıtacağından, birim başarılarının da altında müzakere başarılarının yattığı ifade edilebilir. Zaman ve enerjilerinin çoğunu müzakere için harcayan yöneticilerin çok azı hem bir bilim hem bir sanat sayılabilecek bu alanı tam olarak kavrayabilmektedir (Çetin, 2002:3). Dolayısıyla, yöneticilerin müzakere becerileri konularına ve ekiplerinin müzakere edebilme yeteneklerine önem verip geliştirmeleri gerekmektedir. Müzakere, öğrenilebilen bir beceridir (Tracy, 2013:8). Müzakere etmek yalnızca doğuştan gelen bir yetenek değildir. Her beceri öğrenildiği gibi, müzakere becerisi de sonradan öğrenilebilir. Bugün çok iyi müzakere edebilen bir müzakerecinin geçmişteki müzakere becerileri ile aynı seviyede söylenemez. Müzakere eğitimleri, müzakerecinin müzakere etme becerisinin geliştirebilmesi için çok önemli bir fırsattır. Öğrenme durağan olmadığından ve beceriler de öğrenilebildiğinden beceri geliştirme de durağan değildir. Daima geliştirilebilir. (McFarland, 2003:312)

Müzakere bir uzlaşma değildir, uzlaşma aracıdır. Müzakerecinin temel amacı olan uzlaşma, müzakerecinin olmazsa olmaz unsurudur. Uzlaşma da müzakere kavramı içerisinde bir unsurdur. Her müzakerecinin temel amacı müzakere edilen konu üzerinde uzlaşmaya varmaktır. (Demirpolat,2008:7)

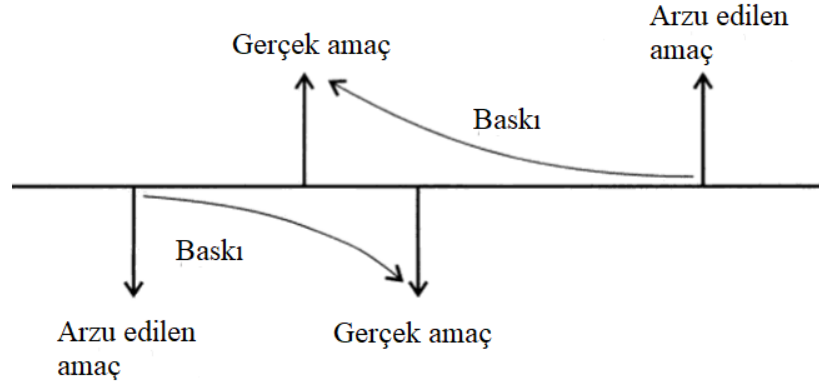
Müzakere bir bilimdir. Gözlemlenebilir ve sınanıp kanıtlanabilir esaslara sahip olması müzakerenin bilim yönünü oluşturmaktadır (Çetin, 2002:3). Müzakere, esası ve yapısı itibariyle bir bilimdir. Müzakere sonuçlarının ölçülmesi, müzakerecilerin müzakerelerde elde ettiği kârlardır (Graham, vd., 1988:49). Müzakere yapısına göre, elde edilen sonuçlar da değişmektedir. Elde edilen kârlar bazen para, bazen zaman, bazen statü kazancı olmaktadır. Müzakerenin bir bilim olduğunu kanıtlayan durumlardan bir diğeri ise müzakere kavramının kapsadığı, iletişim, ikna, uzlaşma gibi konulara yönelik kavramların bilimsel araştırmaların son dönemlerde oldukça artış göstermesidir.

1.2 MÜZAKERE AMAÇLARI

Müzakerenin temel amacı, müzakere edilen konu ya da konular üzerinde istenilen sonuca ulaşmaktır. Müzakereye başlamadan önce ulaşılmak istenen sonuçların, bir başka ifadeyle müzakere amaçlarının belirlenmesi kritik önem taşımaktadır (Çetin, 2002:17). Müzakere öncesinde belirlenmeyen amaçlar müzakere sırasında neler talep edileceği ve hangi konularda ısrarcı olunacağını belirsiz bırakır. Müzakerede amaçlar belirlenmediğinde sonuç da istenen amaçlara uygun olmayabilir. Müzakere etmenin amacı, müzakere etmeden elde edebilecek sonuçlardan daha iyi sonuçlar elde edebilmektir (Fisher ve Ury, 1992:51). Müzakere etmeden elde edilebilecek sonuç en iyi sonuç ise müzakereye gerek yoktur. Taraflar, müzakere sonucunda mevcut durumdan daha iyi sonuçlar elde edebilmek için çabalarlar.

Müzakerenin temel amacı maksimum düzeyde istenilen sonuca ulaşmak olduğu için amaca giden yol haritasını belirlemek müzakerenin sonucu için hayati öneme sahiptir. Müzakere öncesinde amaçlar tek tek belirlenmeli ve müzakere sırasında bu doğrultuda ilerlenmelidir. Bu sayede müzakereci hedefine tam ve doğru ilerler. (Wertheim, vd., 2019:97)

Müzakere, aşağıdaki Şekil 1'de gösterildiği gibi her iki tarafın arzu ettiği amaçlardan gerçek amaçlarına doğru hareketini kapsayan bir süreçtir (Spoelstra ve Pienaar, 1999:28).



Şekil 1: Gerçek Amaca Doğru Müzakere Baskısı

Kaynak: Spoelstra ve Pienaar, 1999:27, Negotiation Theories, Strategies and Skills

Şekil 1’de görüldüğü gibi taraflar müzakereye gelmeden önce gerçek amaçlarını belirlerler. Fakat müzakereye arzu ettikleri amaçlar ile başlarlar. Müzakerenin yapısına ve durumuna göre arzu edilen amaçlardan gerçek amaçlara doğru bir yönelim başlar. (Spoelstra ve Pienaar, 1999:27)

Bir müzakerenin ana amacı kazanmak, kaybetmek ya da karşı tarafı mağlup etmek değil, “bir tür uzlaşmaya varmak” tır (Tracy, 2013:25). Taraflar arzu edilen amaçtan gerçek bir amaca doğru taviz vererek ve direnç göstererek ilerlemek zorundalardır. Gerçek amaca doğru ilerledikçe daha fazla kısıt ile karşılaşılacaktır. Arzu edilen amaç ve gerçek amaç arasındaki alan sabit bir çizgi olmamalıdır. Özellikle bütünleştirici müzakerelerde amaca ulaşılabilmesi için bu alanın esnek olması gerekmektedir. (Nagler,2018:38)

Her müzakereci, esas çıkarımı karşılayan bir anlaşma yapmak ister ve bu yüzden müzakere eder (Fisher ve Ury, 1992:14). Müzakere sürecinin amaçları müzakerede karar vericiler tarafından önceden belirlenmelidir. Bazen büyük işletmelerde müzakereciler karar verici olmayabilirler. Bu gibi durumlarda müzakere öncesinde üst yönetim ya da işletme sahibi ile müzakere amaçları belirlenir. Müzakerecinin karar verici pozisyonda olmadığı bu gibi durumlarda müzakerecinin amaçları çok iyi kavrayıp karşı tarafa aktarması müzakerenin başarısı açısından hayati önem taşımaktadır. Örneğin, tecrübesi az olan bir satış elemanı müzakereye gönderilmeden önce alt sınır, üst sınır, arzu edilen

amaç ve gerçek amaç bilgilerini yöneticisinden tam anlamıyla öğrenmelidir. Aksi durumda müzakerelerde bilgi aktarımı ve amaçlar doğru şekilde konuşulamaz.

Bu bölümde müzakere amaçları, zarar verici amaçlar, rekabetçi amaçlar, birleştirici amaçlar, kendine odaklı amaçlar, savunmacı amaçlar ve müzakere amaçlarının kombinasyonu başlıkları altında daha ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır.

1.2.1. Zarar Verici Amaçlar

Zarar verici amaçlar, karşı tarafı bastırmak, çaresiz bırakmak, yaralamak, ona zarar vermek için güdülen müzakere amaçlarıdır (Çetin, 2002:19). Zarar verici amaçlar rakibi zor durumda bırakarak sadece kendi çıkarlarını korumak amacıyla karşı taraf ile ortak çıkar gözetmeden, karşı taraf zarar etse, yaralansa dahi kendi çıkarlarını ön planda tutmak içindir. Genellikle tek seferlik iş yapma durumlarında ortaya çıkar. B2B iş modellerinde, karşılıklı iletişim ve ilişkiye dayalı ticaret yapıldığından bu tür amaçlar B2B müzakerelerinde sık görülmez. Zarar verici amaçlara itibar kaybı, yanlış yönlendirme, müşteri çalma, kötüleyici propaganda gibi davranışlar örnek verilebilir. (Uçan, 2008:56)

Bu tür davranışlar iş hayatında görülse de işletme yöneticileri tarafından iş ilişkilerinin devam edebilmesi açısından tercih edilen müzakere amaçları değildir.

1.2.2. Rekabetçi Amaçlar

Rekabetçi amaç güdüldüğünde müzakereciler, kazanmayı ve sadece amaca ulaşmayı düşünürler. Rekabetçi amaç, bir tarafın müzakereden daha kazançlı ayrılmasına yöneliktir (Çetin, 2002:20). Rekabetçi amaçlar, yıkıcı müzakere türünde görülmektedir. Birleştirici müzakere türünde bu amaç görülmez. Rekabetçi amaçların güdüldüğü müzakerelerde genellikle Kazan-Kayıp ilişkisi güdülmektedir. Bu amaç, kazancın yüksek olması nedeniyle avantajlı olarak görülebilir. Fakat bu amaç müzakereyi çıkmaza sokma riskini de beraberinde getirir (Düzer, 2010:52). Finansın temel ilkelerinden biri olan “büyük risk=büyük getiri” anlayışı burada da geçerli olmakla beraber *ilişkiyi kaybetme, zedeleme riski* de yüksektir. Rekabetçi amaçların güdüldüğü müzakerelerde bir tarafın kazancı diğer tarafa göre her zaman daha fazla olmaktadır. Her iki taraf da daha fazla kazanma amacıyla müzakere masasına otursa da bir taraf diğerinden daha fazla kazanacaktır. (Çetin, 2002: 20)

Rekabetçi amaçlara örnek olarak limitli pasta olayı verilmektedir. (Schoenfield ve Schoenfield, 1991:22). Limitli pasta durumunda, müzakere edilen bir ürün vardır ve ürünün fiyatı sabittir. Örneğin 40.000 TL olan bir arabanın fiyatı görüşmeler sonucunda alıcı tarafından 36.000 TL'ye düşürülmüştür ve satış bu şekilde gerçekleşmiştir. Bu durumda alıcı rekabetçi bir avantaj sağlamış durumdadır. Satıcı 4.000 TL kaybetmiş demektir. Rekabetçi amaçlarda her iki taraf da kazanç sağlamak için birbirini zorlamaktadır.

Örneğin, dünyaca ünlü IKEA firması yeni yıl ve yeni ürün için tedarik zincirini oluştururken tedarikçilerine alacağı yıllık ürün miktarını bildirmektedir. Tedarikçi işletmeler bu limitli pasta için yarışmaktadır. (TradeGecko, 2019)

1.2.3 Birleştirici Amaçlar

Birleştirici amaçlar müzakerecinin her iki taraf için de kazançlı olmasını güden amaçlardır (Çetin, 2002:22). Birleştirici amaçlar, her iki tarafın ortak çıkarlar doğrultusunda hareket etmesini sağlar. Bu yüzden taraflar belirli bir amaçta buluşur ve bu amaca ulaşabilmek için müzakere ederler. Müzakerecilerin çıkarları ve öncelikleri ortak kazançların potansiyel değerini etkilemektedir (Brett & Thompson, 2016:68). Müzakerecilerin amacı pastadan pay almak yerine pastayı birlikte genişletmek olursa potansiyel değer iki tarafın aldığı paydan daha büyük olacaktır. Müzakereciler potansiyel değeri de görmelidirler. Birleştirici amaçlarda taraflar kazan-kazan ilişkisi içerisinde hareket ederler. Taraflar bir anlaşma sağlama niyetiyle müzakere sürecine başladıklarında, her iki tarafın da davranışları olumlu bir çizgide gelişir ve çoğunlukla, elde edilen sonuçlar da her iki taraf açısından tatmin edici olur (Tracy, 2013:25).

Birleştirici amaçlar, genişletilmiş pasta kavramıyla açıklanmaktadır (Schoenfield & Schoenfield, 1991:24). Birleştirici amaçlarda, genişletilmiş pastadan müzakereciler her iki tarafında da tatmin olabileceği düzeyde pay almak isterler. Genişletilmiş pasta durumunda, ürünün değeri yükseltilebilir ve bu artış taraflar arasında paylaşılır (Çetin, 2002:22). Örneğin, 2 kardeşin sahip olduğu babadan kalma miras bir tarlanın değeri 200.000 TL'dir. Kardeşler tarlayı satın parasını kendi aralarında paylaşmak yerine tarlayı 150.000 TL değerlerindeki 2 daire karşılığında bir müteahhitte vererek kazançlarını 300.000 TL'ye arttırabilirler.

B2B iş modelinde bayi kullanımı veya komisyon usulü aracılı satış genişletilmiş pastaya örnek olarak verilebilir. Örneğin, döşemelik kumaş üretimi yapan bir tekstil işletmesi Çek Cumhuriyetinde faaliyet gösteren bir toptancıyla ortak hareket ederek satışlarına devam ederse bölgede hizmet ağını hem genişletmiş olur hem de ulaşamadığı potansiyel müşterilere bayi aracılığıyla ulaşmış olur. Ancak üretici işletme bu pazarda direk satış yapmaya kalkarsa pazara giriş bariyerleri ile karşı karşıya kalacak ve pazardaki potansiyel müşterilere ulaşma olanağı elde edemeyecektir. Bayi aracılığıyla her iki taraf açısından limitli pasta genişletmiş olacaktır.

1.2.4 Kendine Odaklı Amaçlar

Kendine odaklı amaçlar, adından da anlaşılabilceği üzere müzakerecinin kendini düşünerek müzakere amacı gütmesidir. Kendine odaklı amaçlar, yalnızca bir tarafın başarısıyla ilgilidir Müzakereci karşı tarafın kazancını ya da kaybını düşünmeksizin sadece kendi çıkarını düşünerek hareket eder. Bu amaç türünde müzakereci müzakerenin kendiliğinden sonuçlanacağını düşünür ve karşı tarafı nötr olarak görür. (Çetin, 2002:23).

Kendine odaklı amaçlara örnek olarak mal varlığı kazanmak, özel mülkü satmak, ilişki geliştirmek, insanların saygısını kazanmak, yeni bir müşteri ya da destekleyici kazanmak, finansal destek kazanmak ve toplumsal destek kazanmak durumları verilebilir. Örneğin, iki ortaklı bir işletmenin büyük ortağı, küçük ortağının hisselerini satın alarak işletmeye yeni bir ivme kazandırmak istemesi kendine odaklı amaçlara örnek gösterilebilir.

Kendine odaklı amaçlara örnek olarak gösterilen durumlar bazı durumlarda rekabetçi, birleştirici, zarar verici, savunmacı amaçlar ya da amaçlar kombinasyonunu da içerebilir.

1.2.5 Savunmacı Amaçlar

Savunmacı amaçlar, kendine odaklı amaçların tam tersine müzakerecinin korumacı yaklaşım içerisinde olduğu amaçlardır. Kendine odaklı amaçlarda kazanma esaslı müzakereler yapılırken savunmacı amaçlarda koruma esastır. Müzakereciler elindeki imkânları kaybetmemek amacını taşıyarak müzakere ederler. Savunmacı amaçlar, belirli bir zarardan kaçınmak içindir (Çetin, 2002:24). İtibar kaybından kaçınma, müşteri kaybını önleme gibi durumlar savunmacı amaçlara örnek gösterilir.

Maliyetlerin artması sebebiyle işletmenin, ürünlerindeki fiyatları artırması gerekmektedir fakat bu fiyat artışını işletmelerin kilit müşterilerine müşteri kaybını önlemek amacıyla yansıtılmamaları savunmacı amaçlara örnek gösterilebilir.

1.2.6 Müzakere Amaçlarının Kombinasyonu

Müzakereciler bazen tek bir amaç doğrultusunda müzakere edebilirler. Örneğin, bir ürünün hemen elden çıkarılması için satılması, alıcının da kendine odaklı amaç güderek ürünün fiyatını uygun bularak alması tek amaçlı müzakerelerdir. Fakat birçok müzakere her zaman tek amaç güdülerek yapılmaz. Kendine odaklı amaç ile savunmacı amaç ortak amaç olarak belirlenip uygulanabilir. Örneğin bir kasap kurban bayramında daha iyi hizmet verebilmek için yeni kesim alanları ve buzhaneler oluşturmuştur. Bu sayede müşterilerine daha hızlı ve iyi hizmet sunacaktır. Bunu kendine odaklı amaç olarak yapmaktadır. Fakat bunun yanında diğer amaçları ise müşterilerini kaybetmemek ve aynı zamanda daha fazla müşteri kazanmaktır.

1.3 MÜZAKERE SÜRECİ VE SÜREÇTEKİ AŞAMALARI

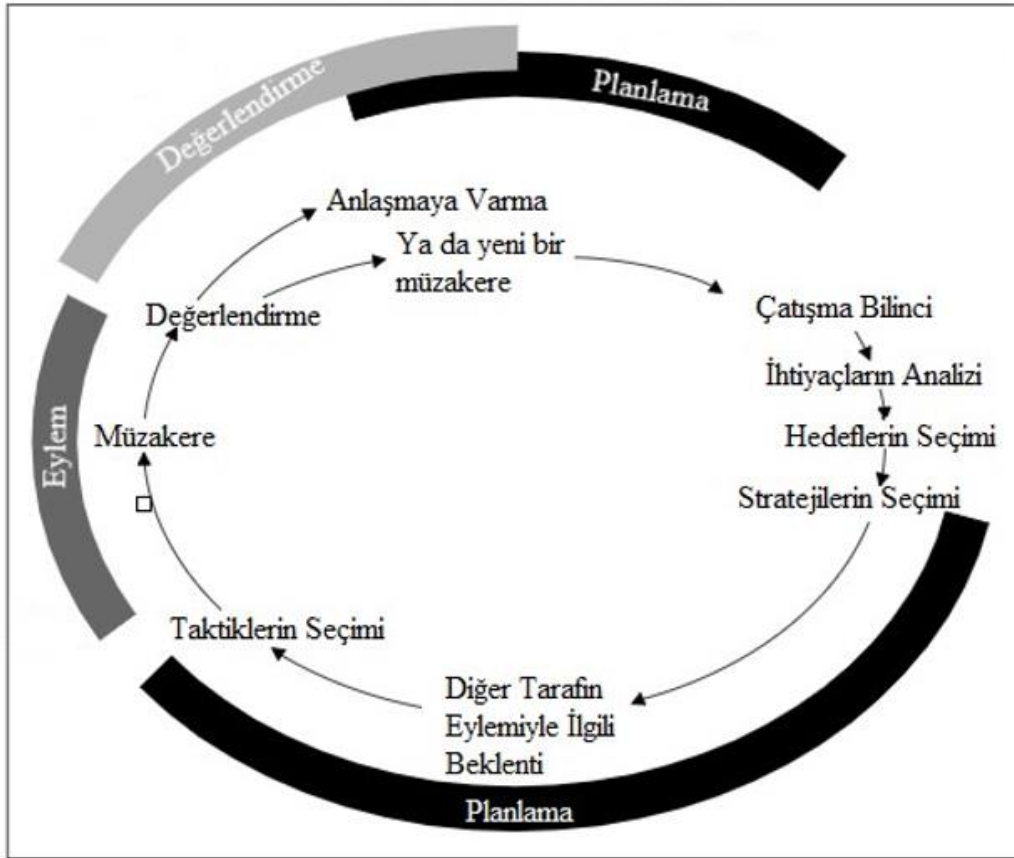
Müzakereler bir sürece ve aşamalara bağlı olarak yürütülür. Müzakerenin oluşabilmesi için öncesinde müzakere edilecek konu ortaya çıkar. Müzakereciler, müzakere hazırlık aşamasında müzakere edilecek konu ile ilgili çalışmalar yaparlar. Bu aşamada müzakere taktikleri ve müzakere stratejileri belirlenir. Müzakere sürecinde bu strateji ve taktiklere göre hareket edilir ve amaçlara ulaşmak için çabalanır. Tezin bu kısmında müzakere süreçleri, aşamaları ve müzakere sürecinin temel unsurları ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

1.3.1 Müzakere Süreci

Müzakere süreci iki veya daha fazla tarafın, başlangıçtaki farklı ve genellikle birbirleriyle uyumsuz hedeflerini yeni ve sürekli bilgi girişleri ve değişen teklifler karşısında makul ve karşılıklı kabul edilebilir bir pozisyona doğru kaydardıkları bir süreçtir (Özarallı, 2015:137). Süreçte taraflar başlangıçtaki farklı hedeflerini müzakereler neticesinde ortak noktada buluşturarak, hedeflerine ulaşmayı isterler. Bu yüzden müzakere süreci dinamik bir süreçtir. Müzakerede daima taraflar arası bilgi akışı sağlanmalıdır. Müzakere sürecinin temel amacı hedeflere, kaynaklara ve hizmetlere ulaşmaktır (Xia, 2016:735). Taraflar belirledikleri hedeflere ve amaçlara müzakereyle ulaşırlar. Bunun için stratejiler ve destekleyici taktikler oluştururlar. Müzakere genellikle

devam eden görüşmeler silsilesidir. Tek seferlik ve anlık bir durum değildir. Müzakere sürecinin temelinde tarafların farklı ya da çatışan ilgilere, ihtiyaçlara, amaçlara, algılara ve çıkarılara sahip olması yer almaktadır (Kasar, 2015:119). Müzakere sürecinde taraflar taleplerini sunarlar ve bunların değerlendirmesini yaparlar. Teklifler yapılır gerekirse ödünler verilir, taraflar anlaşma sağlayabilecek noktaya ulaştıklarında anlaşılır ya da tekrar müzakere ederler. Müzakere bu kavramları içeren ve devam eden bir süreçtir.

Raymond Saner'in 2005 yılında çıkardığı The Expert Negotiator adlı kitabında belirttiği müzakere yaşam döngüsü şeklinde müzakerenin aşamaları ve döngüleri görülmektedir. Şekil 2'ye göre müzakere sürecinde üç aşama görülse de anlaşmaya varma kısmı da ayrı bir aşama olarak ele alınmalıdır. Çünkü anlaşmaya varma iş müzakerelerinde en önemli kısımdır, anlaşmaya varıldıktan sonra taraflar uygulamayı konuşurlar ve özetlerler. (Uçan, 2008:241)



Şekil 2: Müzakere Yaşam Döngüsü

Kaynak: Raymond Saner,2005:31, The Expert Negotiator,

Şekil 2’de görüldüğü gibi, müzakere hiçbir zaman son bulmayan bir döngüdür. (Tracy, 2013:5) Müzakere’nin büyük ve önemli kısmı planlama aşamasından oluşmaktadır. Çatışma bilinci, ihtiyaçların analizi, hedeflerin seçim, stratejilerin seçimi, diğer tarafın eylemiyle ilgili beklenti ve son olarak taktiklerin seçimi bu aşamada gerçekleştirilmektedir. Taktiklerin seçimi ile müzakere eylem planı hazırlanmış olur ve müzakere başlar. Müzakere sonucu değerlendirilir bu sonuca göre ya anlaşmaya varılır ya da yeniden müzakere başlatılır. Bu aşamadan sonra anlaşmaya varıldıysa bir anlaşma metni oluşturulur ve taraflarca kabul edilir, imzalanır.

Müzakere sürecinde dört temel kavram bulunmaktadır. Bunlar BATNA (MEDAS), ZOPA (MAS), Değiş-Tokuş ve Direnç Noktasıdır (Demirpolat, 2008:44). Bu konular müzakere sürecinin temel unsurları başlığı altında daha sonra genişçe açıklanacaktır. Bu kavramlar müzakere sürecinin temelini oluşturmaktadır. Müzakereler genellikle bu kavramlar etrafında gelişmektedir.

Müzakere, literatürdeki genel kanıya göre dört aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar; (Uçan, 2008:47)

- Hazırlık ve Planlama Aşaması
- Müzakereye Giriş ve Yürütme Aşaması
- Değerlendirme Aşaması
- Anlaşma Aşaması

1.3.1.1 Müzakereye Hazırlık ve Planlama Aşaması

Müzakere öncesinde gerçekleştirilen planlama ve hazırlık süreci müzakerenin en önemli kısmıdır (Özarallı, 2015:139). Planlama müzakerelerin başarısında veya başarısızlığında belirleyici etken olmaktadır (Winham, 1979:123). Müzakere başarılarının %80’i, görüşmeler başlamadan önce yapılan hazırlıklara bağlıdır (Tracy, 2013:63).. Müzakerede başarı, ikna edicilik ve akıllı manevralarla elde edilir gözükse de başarının temeli “iyi bir ön hazırlığa ve planlamaya” dayanır (Sığırı, 2018:83). Bu anlamda başarılı bir müzakere başarılı bir ön hazırlık aşaması gerektirir. Hazırlık aşamasında müzakereciler, müzakere sırasında hangi stratejileri ve bu stratejileri destekleyen hangi taktikleri kullanacağını belirler. Uzun vadeli ve kısa vadeli hedefler belirlenir, amaçlar ve alt sınır üst sınır belirlenir (Özarallı, 2015:139). Müzakere sırasında oluşabilecek

muhtemel sorunlar ele alınır. Müzakerenin SWOT analizi yapılır bu sayede güçlü, zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler belirlenmiş olur. Müzakereciler müzakere öncesi bir liste yapmalıdır. Bu sayede müzakere sırasında konuşacakların atlaması engellenir. Ayrıca liste yapmak konuşulacakları hatırlatmanın yanı sıra konuları değerlendirip, yeni bilgiler öğrenmeyi de sağlayacaktır. Bu sayede müzakereci müzakere edilecek konuları da önem sırasına göre sıralayabilecektir (Fisher ve Ury, 1992:28). Müzakere hazırlık süreci, müzakerelerin gerçekleşeceği konuların etki alanını oluşturur. Ardından, sorunları aynı anda veya sırayla müzakere etmek için bir karar verilir (Balakrishnan, vd., 1993:639).

Müzakereye hazırlıksız başlayan bir müzakereci kendini tam olarak savunamaz, konuları değerlendirmede zorlanır, alternatif oluşturamaz ve sonuç olarak da müzakerede kontrolü sağlayamaz. Bu tür durumlardan kurtulmak ve etkili bir müzakere yürütebilmek için müzakere hazırlık sürecinin çok iyi yapılması gerekmektedir. Müzakere hazırlık sürecinin yapılması, müzakerecinin müzakereye ön yargısız ve cesaretli bir şekilde başlamasını sağlayacaktır (Çetin, 2002:98).

1.3.1.2. Müzakereye Giriş ve Yürütme Aşaması

Müzakere hazırlık sürecinin ardından taraflar müzakereye başlarlar. Yukarıda ifade edildiği gibi müzakere hazırlık süreci aslında genel müzakere yapısının içerisinde ve olmazsa olmazdır. Müzakerenin seyrini müzakere hazırlık sürecinde belirlenen stratejiler ve taktikler belirleyecektir. Müzakerenin sonucu da müzakere hazırlık sürecindeki çalışmalara bağlı olarak değişecektir.

Müzakereye başlarken etkili ve güçlü bir başlangıç yapmak, müzakerenin seyri için önemlidir (Özarallı, 2015:141). Selam vermek ve kendini tanıtmak müzakere ortamının ılımlı geçmesi açısından etkili bir davranıştır. Bu yüzden genellikle müzakereye girişte taraflar müzakereye birbirlerini selamlamak ve tanıtmakla başlarlar. Müzakere sürecinin başında taraflar birbirlerini tanır, müzakerenin ılıman ortamda geçmesi ve samimiyeti artırmak adına sohbet ederler. Bu aşamada taraflar arası güven tesis edilir ve sürecin olumlu bir şekilde seyretmesi sağlanır. Müzakereciler birbirlerine olumlu, teşvik edici yorumlarda ve iyi dileklerde bulunurlar. (Sığı,2018:91)

Müzakere sürecinde, tanışma ve iyi dilekte bulunma safhası bittikten sonra taraflar müzakere gündemini belirlerler. Müzakere kuralları belirlenir ve ilk teklifin-karşı teklifin

verilmesi aşamasına geçilir. Bu aşamada, taraflar kendi çıkarları ve öncelikleri ile karşı tarafın çıkarları ve öncelikleri hakkında bilgi toplar ve teklifleri hazırlamaya başlarlar (Adair, vd., 2005:35). Müzakere taktiklerinin karşılıklı olarak kullanılması, tavizlerin alınıp verilmesi gibi hususlar müzakerelerin yürütülmesinde önemlidir. Bu aşamada taraflar birbirlerinin isteklerini anlayarak kendi isteklerine doğru ulaşmanın çabası içerisinde olurlar. İkna ve etkileme süreci bu aşamada önemli bir yer tutar. (Sığı, 2018:91).

Müzakere yürütme aşamasında müzakerenin temel unsurlarından faydalanılır. Bu unsurlar ileriki konularda detaylı bir şekilde anlatılacaktır.

1.3.1.3 Anlaşma Aşaması

Müzakerelerde taraflar iyi bir sonuç elde edebilmek için uğraşırlar. Taktikler, stratejiler daima istenen sonuç elde edebilmek üzere kurulur. Müzakerelerde hazırlık ve müzakereyi yürütme aşaması kadar anlaşma aşaması da önemlidir. Anlaşma sağlandığında taraflar konular üzerinde tamamen mutabık kalmalıdır. Müzakerelerde ulaşılacak iyi bir anlaşma, uygulama sürecinde oluşabilecek olası değişikliklerde gelebilecek ilave maliyetleri de minimize edecektir (Sığı, 2018:99). Müzakere sonrası anlaşmanın taraflarca uygulanması sırasında olumsuzluklar yaşanmaması adına müzakere sırasında taraflar konuları ve anlaşılan durumları not etmelidirler. Atalarımızın dediği gibi “söz uçar, yazı kalır” mantığıyla anlaşma aşamasında anlaşma metnini oluşturmak tarafların işini kolaylaştıracaktır.

Müzakerelerin icrası esnasında yürütülen tüm faaliyetler, tarafların bir uzlaşma sağlaması üzerinedir. Ancak “anlaşmaya/uzlaşmaya varamamak” da bir müzakere sonucudur (Sığı, 2018:100). Müzakerelerde taraflar hedeflerine ulaşabilmek için bir araya gelirler ve genellikle de bir anlaşma ile müzakereyi sonlandırmak isterler. Fakat müzakere sonucunda taraflar istediklerini elde edememiş ya da elde ettikleri sonuç tatminkâr değilse, müzakereden taraflar uzlaşmaya varmadan ayrılabilirler. Bu da müzakerenin doğal sonuçlarından bir tanesidir.

1.3.1.4 Değerlendirme Aşaması

Müzakerede anlaşma sağlandıktan sonra taraflar anlaşmayı kendi açılarından değerlendirirler. Müzakerelerin değerlendirilmesi sonraki müzakerelere hazırlanma

açısından önemlidir. Müzakereciler müzakere sırasında yaptıkları hataları, eksiklikleri bu şekilde görmüş olur ve ilerideki müzakerelerde aynı hataları yapmamak adına ders çıkarırlar. Müzakerelerin sonuçlarını taraflar kendi açılarından değerlendirmek için başarı ve beklenti seviyesi ilişkisini kurulmalıdır (Sığırı, 2018:101). Müzakereden elde edilen sonuçlardan tatmin olma oranı, müzakereden elde edilebilecek sonucun beklentisiyle yakından ilgilidir. Müzakerenin başarısı, anlaşma aşamasında ortaya çıkar ve kesinlik kazanır (Demirpolat, 2008:61). Anlaşma sonrasında tarafların sözlü anlaşmayı yazılı hale getirmeleri gerekmektedir. Müzakereyi değerlendirme aşamasında müzakere süresince alınan notlar ve üzerinden geçilen konular bu metnin değerlendirilmesinde ve hazırlanmasında taraflara kolaylık sağlayacaktır. Anlaşma metninin taraflarca hazırlanması ve onaylanması müzakerenin başarı ile sonuçlanması anlamına gelmektedir. Satış görüşmelerinde satış sözleşmeleri de bu şekilde hazırlanmaktadır. Fakat her satış müzakeresi sonrası bir anlaşma metni ortaya çıkmayabilir, bu durumda taraflar toplantıda görüşülen konuları da not etmeli ve yazıya dökmelidirler. Bu durum satış müzakerelerinin başarı ile sonlanması açısından önem taşımaktadır.

1.3.2 Müzakere Sürecinin Temel Unsurları

İnsanların müzakere etme sebebi, müzakeresiz elde edebilecekleri sonuçlardan daha iyi sonuçlar elde edebilmektir (Fisher ve Ury, 1992:51). Daha iyi bir seçenek olmadığı zamanlarda müzakere yoluyla genellikle karşılıklı kazan-kazan ilişkisi güdülenerek müzakere edilir ve daha iyi sonuçlar elde edilmeye çalışılır. Müzakere sürecinin temel unsurları vardır. Bunlar; MEDAS (BATNA), MAS (ZOPA), Değiş-Tokuş ve Direnç Noktası'dır. Bu kavramlar aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

1.3.2.1 Müzakere Edilmiş Anlaşmaya En İyi Seçenek (MEDAS-BATNA)

Müzakere Edilmiş Anlaşmaya En İyi Seçenek kelimelerinin baş harfleri ile oluşturulan MEDAS kelimesi uluslararası literatürün etkisiyle ulusal literatürde de BATNA olarak kullanılmaktadır. İngilizce kısaltması BATNA olan kelime, "Best Alternative To a Negotiated Agreement" kelimelerinin baş harfleri ile oluşturulmuştur. Bu tez çalışmasında İngilizce kısaltması BATNA yerine ifadenin Türkçe kısaltması olan MEDAS kısaltması kullanılacaktır.

MEDAS müzakere ile ilgili çalışmalarda sıkça kullanılan bir terimdir ve müzakere edilen konulardaki seçenekleri geliştirmek için kullanılır. İyi ve kuvvetlendirilmiş bir MEDAS müzakerede önemli bir avantajdır (Çetin, 2002:129). Müzakere seçeneklerini oluşturmak ve bunların farkında olmak hem müzakere gücünü artıracak hem de müzakere sınırlarını belirleyecektir. Müzakere seçeneklerinin ve sınırlarının bilinmesi sayesinde müzakereci müzakereyi daha iyi yönetilebilmektedir. Müzakereci gelecek olan tekliflere belirlediği seçenekler sayesinde daha akılcı cevaplar verebilecektir.

Müzakerede her iki tarafın da MEDAS'ı bulunmaktadır. Müzakere edilen tarafın MEDAS'ını anlayabilmek ve bilgi sahibi olabilmek müzakere sırasında karşı tarafın onaylayacağı en alt seviye teklifi bilerek hareket etmeyi sağlayacak ve tekliflerin de MEDAS'a göre verilmesini sağlayabilecektir. Örneğin; evini satmaya karar veren bir aile evini 200.000 TL fiyat ile satmaya karar vermiştir. Evi satın almak için gelecek olan teklifler bu fiyatın altında olacağı için evini satan ailenin seçeneklerini oluşturması gerekmektedir. Seçenekler arasında, evi 180.000 TL'ye satmak olabilir, evi bir kafe, restoran işletmecisine kiralamak olabilir, evi yıkıp yerine bir otopark yaptırmak ya da kat karşılığı bir müteahhitte vermek düşünülebilir. Evin satış süresi uzadıkça ve belirsizlik devam ettikçe ailenin seçenek arayışları da çoğalacaktır. Bu seçenekler sayesinde aile müzakere çerçevesini ve kabul noktalarını belirleyecektir.

MEDAS gelecek olan düşük tekliflere yalnızca bir önlem değil, aynı zamanda yaratıcı çözümlerin keşfedilmesine izin verecek kadar esnek olma avantajını da beraberinde getirmektedir (Fisher ve Ury, 1992:51). MEDAS, uygun olmayan teklifleri reddetmek yerine, çıkarların daha iyi karşılanıp karşılanmadığını görmeyi sağlayabilmektedir. Gelecek olan tekliflerin ilgili tarafın MEDAS'ı ile karşılaştırma imkânı sağlamaktadır.

Müzakereye başlamadan önce MEDAS'ın ne olduğunu bilmek çok önemlidir. Anlaşmanın seçenek alt sınırları bilinmezse, anlaşmaya varılan noktanın karşılaştırılması yapılamaz ve varılan anlaşma noktasının uygunluğu belirlenemez. Bu nedenle ilgili tarafın daha önceden belirlenmiş bir MEDAS'a sahip olması durumunda müzakereci taraf MEDAS'tan daha kötü bir anlaşmaya gitmeyecek ve muhtemelen daha önceden belirlenmiş olan MEDAS'a yönelecektir (Sığırı, 2018:125).

Bir müzakerede anlaşma sağlanabilmesi için seçeneklerin iyi belirlenmesi taraflar için güç kaynağıdır (Beenen ve Barbuto, 2014:150). Bu nedenle müzakereciler, müzakeredeki gücü artırdığı için MEDAS'ı genişletmenin önemli bir amaç olduğunu her zaman akılda tutmalıdır. (Çetin, 2002:129)

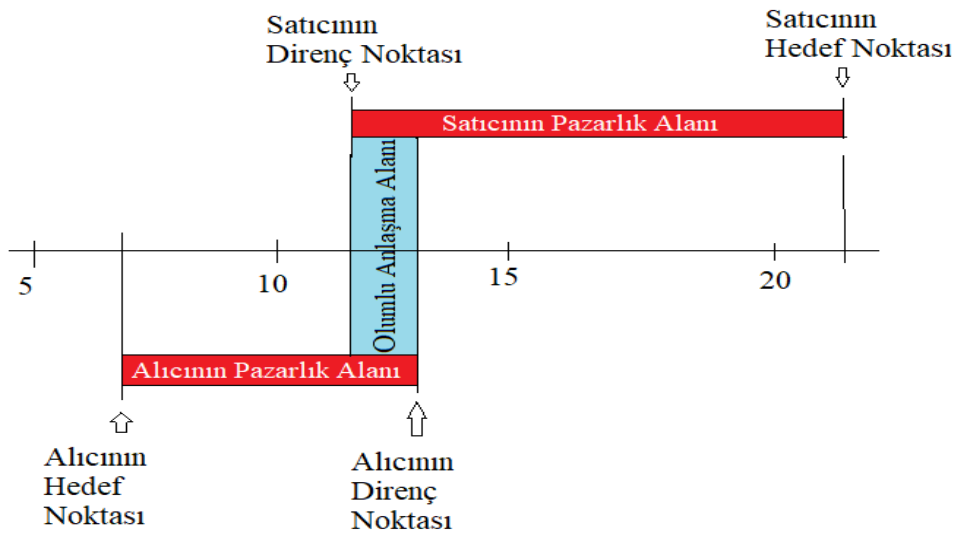
MEDAS'ın belirlenmesi için; seçeneklerin sıralanması, değerlendirilmesi, MEDAS'ın belirlenmesi, MEDAS'ın mevcut müzakereye uyarlanması ve rezervasyon değerinin bir diğer ifadeyle direnç noktalarının belirlenmesi gereklidir (Sığırı, 2018:125). MEDAS'ın mevcut müzakereye uyarlanması yapılırken, direnç noktalarının iyi belirlenmesi gerekmektedir. Direnç noktaları belirlenirken olası tüm maliyetler de göz önünde bulundurulmalı ve mevcut tekliflerle karşılaştırılmalıdır. MEDAS oluşturulurken örneğin birim fiyat tekliflerinde taşıma maliyeti, minimum sipariş miktarı (MOQ), minimum sevkiyat miktarı, katma değer vergisi (KDV), gümrük vergisi gibi satışı etkileyebilecek tüm unsurları da hesap etmek gerekmektedir. Satış konusunda MEDAS ağırlıklı olarak birim fiyatlar ya da hizmet üzerinden ilerleyecektir. Diğer alanlarla da MEDAS'ı hesaplarken anlaşmazlıktan doğabilecek tüm masrafları da hesap etmek gerekmektedir. Örneğin anlaşmazlık sonrası konu mahkemeye götürülecek ise mahkeme, avukat, yol giderleri vb. tüm masrafların da hesap edilerek MEDAS'ın direnç noktaları ile birlikte oluşturulması gerekmektedir. (Sığırı, 2018:126)

MEDAS müzakerelerden karlı ayrılabilmek için oluşturulmaktadır. Müzakerenin muhtemel sonucu MEDAS'tan kötü durumda ise müzakere sonuca varılmadan bitirilmelidir (Demirpolat, 2008:44). Müzakerenin sonucu MEDAS'tan kötü durumda ise müzakere başka bir konuma evrilmelidir (Wertheim, vd., 2019:105). Örneğin, muhtemel satışı yapılan ürünün farklı bir pazarda daha yüksek fiyatla satışının yapılabilmesi bir önceki müzakereyi farklı noktaya taşımaktır. Verilen teklif MEDAS'tan düşük olduğu için müzakereci (satış elemanı) müzakereyi sonlandırmış ve ürünleri farklı bir pazarda satma seçeneğini seçmiştir.

1.3.2.2 Muhtemel Anlaşma Sınırları (MAS)

Literatürdeki adı ZOPA olan ve Zone of Potential Agreement İngilizce kelimelerinin baş harfleriyle oluşturulan ZOPA kısaltması Türkçe Muhtemel Anlaşma Sınırları olarak ifade edilmektedir ve MAS kısaltması ile kullanılmaktadır. MAS,

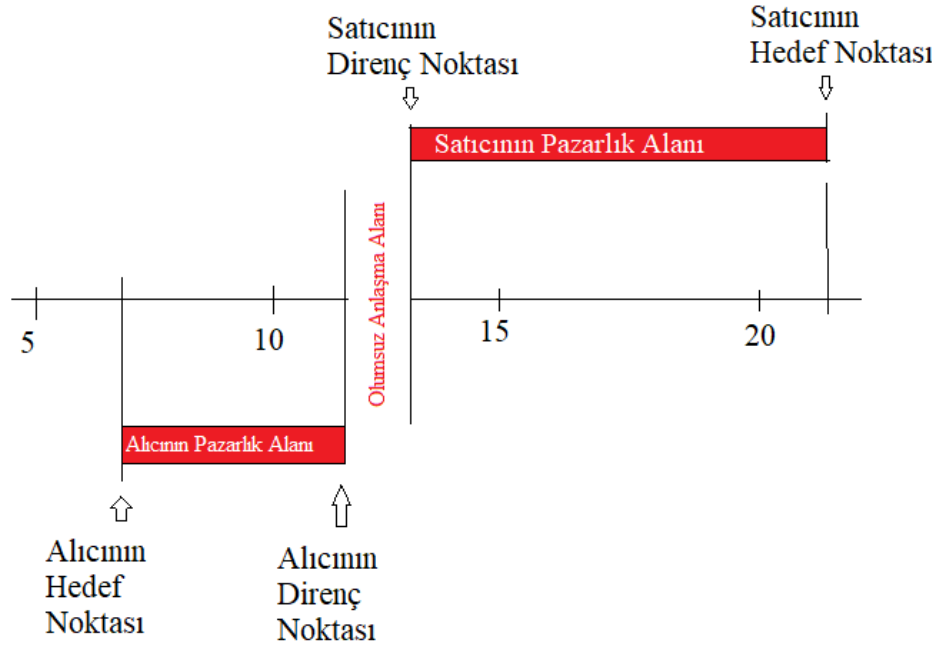
müzakeredeki tarafların direnç noktaları arasında kalan alanı temsil etmektedir (Sığırı, 2018:123). Taraflar birbirlerinin muhtemel anlaşma noktalarını bir diğer ifadeyle MEDAS'larını birbirlerine sorular sorarak ve teklifler yaparak keşfetmeye çalışır ve birbirleri arasında anlaşma sağlanabilecek ortak noktaların olup olmadığını kontrol ederler. MAS alanının dışında kalan teklifler taraflarca reddedilir. Olumlu ve olumsuz anlaşma alanı olarak bu alan ikiye ayrılabilir. Tekliflerin kabul edilebildiği alan olumlu anlaşma alanı olarak adlandırılır. Aşağıdaki Şekil 3'te Olumlu Anlaşma Alanı görülmektedir.



Şekil 3: Olumlu Anlaşma Alanı-Aralığı

Kaynak: Ünsal Sığırı,2018:124, Müzakere

Yukarıdaki Olumlu Anlaşma Alanı veya Aralığını gösteren Şekil 3'teki gibi alıcının direnç noktası bir diğer ifadeyle son fiyatı satıcının direnç noktasından büyük ise olumlu anlaşma aralığı oluşur. Bu durumda müzakereler olumlu geçer ve sonuç da her iki taraf için de olumlu gerçekleşir. Bu durum müzakerelerde istenen durumdur. Taraflar öncelikle hedef noktalarından müzakereye başlarlar. Başlangıçta **Olumlu Anlaşma Alanı** belli edilmez. Bu alan müzakere devam ettikçe, tarafların birbirlerine sorular ve teklifler yöneltmesi sonucunda ortaya çıkar ve her iki tarafın teklifleri **Olumlu Anlaşma Alanına** ulaştığında müzakerede olumlu sonuç elde edilir ve bu alanda değiş-tokuş gerçekleşir. Aşağıdaki Şekil 4'te ise Olumsuz Anlaşma Aralığı görülmektedir.



Şekil 4: Olumsuz Anlaşma Alanı-Aralığı

Kaynak: Ünsal Sığırı,2018:124, Müzakere

Yukarıdaki Olumsuz Anlaşma Alanı/Aralığını gösteren Şekil 4'te görüldüğü gibi satıcının direnç noktası bir diğer ifadeyle son fiyatı alıcının direnç noktasından büyük ise olumsuz anlaşma alanı oluşur. Bu durumda tarafların teklifleri ortak noktada buluşamaz ve değiş-tokuş işlemi gerçekleşemez, bu durum müzakereler açısından istenmeyen durumdur. Bu durumda ya müzakere kesilir ve hiç yapılmaz ya da tarafların birbirlerine teklifler sunarak olumlu ortak alanı oluşturmaları istenir. Tarafların MEDAS'ı bir diğer ifadeyle B planları ile olumlu ortak alan oluşturulabiliyor ise müzakere devam edecektir.

1.3.2.3 Direnç Noktası (Son Fiyat/Teklif)

Direnç noktası, müzakerenin artık devam ettirilemeyeceği ve kabul edilebilecek en son noktadır (Sığırı, 2018:127). Müzakereciler belirledikleri bu noktadan daha fazla taviz vermek istememektedirler. Direnç noktası ,yabancı kaynaklarda “reservation value” ya da “walkaway” olarak da adlandırılmaktadır (Wertheim, vd., 2019:105). Bu nokta MEDAS ile belirlenmelidir. Sağlam temellendirilmiş bir son fiyat ve MEDAS, müzakere sürecinde ihtiyaç duyulacak olan güveni sağlayacaktır (Demirpolat, 2008:46). Müzakere konusu rakamlar üzerinden fiyat odaklı ilerliyor ise çoğunlukla Direnç Noktası ile

MEDAS aynı olacaktır. Örneğin, bir aile evine cam balkon yaptırmaya karar vermiştir ve en iyi fiyat olarak 3.000 TL bir işletmeden fiyat teklifi almıştır. Aile bir diğer işletmeden aynı iş için fiyat teklifi isterken 3.000 TL ailenin direnç noktası olacaktır. Rakamsal müzakerelerde MEDAS ile son fiyat aynı olmaktadır. Fakat diğer müzakerelerde durum farklı olabilmektedir.

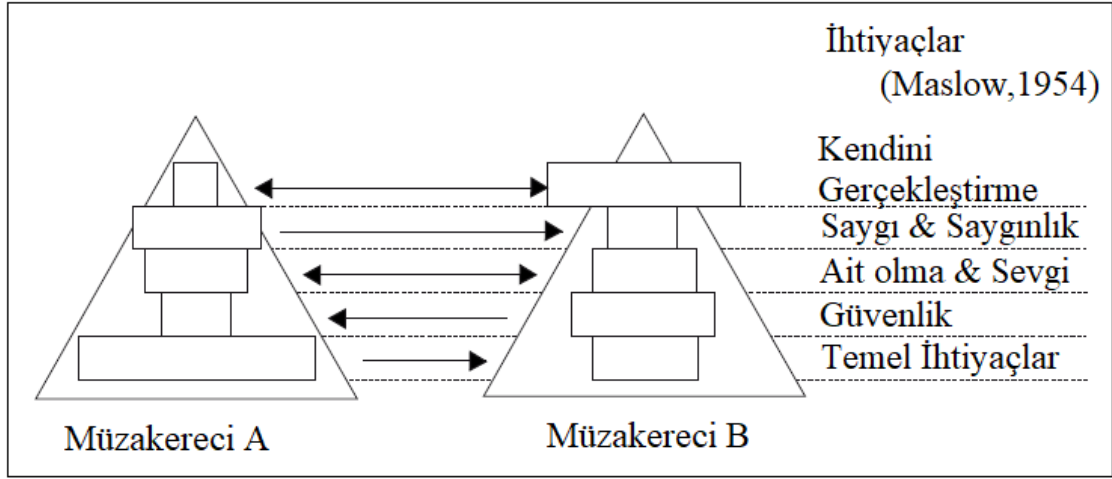
Örneğin; 2019 yılında Türkiye, Rusya'dan S-400 hava savunma sistemlerini satın aldığı için ABD ile üretici ortağı olduğumuz F-35 uçaklarının teslimatında sorun yaşanmıştır. ABD için S-400 füzelerinin alınması F-35 teslimatının direnç noktası olarak görünmektedir. Türkiye S-400 füzelerini satın alarak Amerika'nın direnç noktasını zorlamıştır. Fakat ABD Başkanı Donald Trump ile Türkiye Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan'ın G-20 Osaka zirvesi sırasında yaptığı müzakereler sonucunda, Türkiye Amerika'dan 100 adet Boeing uçak satın alacağını beyan etmiştir ve müzakerelerin seyri değişmiştir. Bu tablodan Türkiye'nin S-400 alımı Amerika için direnç noktası olarak görülse de Boeing uçaklarının siparişi ile direnç noktası değişmiştir. Türkiye'nin Rus üretimi SU-57 alabilme seçeneği de bu tür bir uçağa sahip olabilmesi için Türkiye'nin MEDAS'ıdır.

Müzakereler ilerledikçe bir müzakereci, hareket alanının azaldığı mesajını karşı tarafa vermek ister. Bu da son teklif ile yapılır (Sığı, 2018:132). Müzakerecilerin daha fazla ilerleyecek noktaları kalmadığında taraflar son tekliflerini yaparlar. Son teklif yapılırken açık bir şekilde son teklifi ve daha fazla aşağı inilemeyeceğini ya da yukarı çıkamayacağını belirten cümleler kurulur. Örneğin, “bu arabaya vereceğim en yüksek fiyat 73.000 TL'dir, daha fazla bir kuruş veremem!” , “ bu tür bir ürünü piyasada 27 TL'den aşağı bulamazsın, daha altı bana uymaz...” gibi sözlerle teklifte yapılabileceğin en iyisinin yapıldığını ve daha fazla da fiyatta geri gidilemeyeceğini ya da yukarıya çıkılamayacağını müzakerede belirtilir.

1.3.2.4 Değiş-Tokuş

Tarafların farklı değerlere sahip olması, değiş tokuş için imkân yaratır (Çetin, 2002:131). Değiş tokuşlar tarafların farklı ekonomik durum ve imkânlarla sahip olmasından kaynaklanır. Bir tarafın değersiz gördüğü bir ürüne, diğer tarafın ihtiyacı olabilir. Ürünü değersiz gören taraf için ise diğer tarafta değerli gördüğü bir ürün olabilir

ya da kendi ürünü için isteyebileceği bir ücret vardır. İhtiyaçların ve değerlerin farklı olması değiş tokuşu ortaya çıkarır. Bir değiş tokuş işlemi sadece ilgili ihtiyaç ve taleplerin kesin bir bilgisini değil, aynı zamanda tatmin etme yeteneğini de gerektirir. Bunu başarabilmek için, her iki tarafın da diğerlerine bir değeri olan yeterli miktarda ürün, nesne ya da imtiyaz sunabilmesi gerekir (Saner, 2005:75).



Şekil 5: Karşı Tarafın İhtiyaçlarını Karşılama

Kaynak: Raymond Saner, 2005:75, The Expert Negotiator

Pawlow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini temel alarak değiş tokuş tablosu oluşturan Raymond Saner, müzakereciler arasında ihtiyaç farklılıklarını belirten tablo ile değiş tokuşu çalışmasında anlatmıştır.

Değiş-tokuşun gerçekleşmesi için tarafların istekleri ve ihtiyaçlarının yanında, tatmin edici tekliflerde de bulunmaları gerekmektedir (Saner, 2005:75).

1.4 MÜZAKERE TÜRLERİ

Müzakere türleri görüşmelerin amacı ve şekillerine göre değişmektedir. Müzakere türlerini belirleyici birçok etmen vardır. Müzakerelerin yapış şekline ve yapısına göre müzakere türlerine adlar verilir. Birebir yapılan müzakereler, grup ile yapılan, gruplar ile yapılan müzakereler müzakerecilerin sayısına göre isimlendirilen müzakerelerdir. Müzakerecilerin amaçlarına göre müzakereler kazan-kazan, kazan-kaybet, yıkıcı, yapıcı gibi isimlere göre adlandırılırlar. Müzakerecilerin davranışlarına göre müzakereler sert veya yumuşak müzakereler, sürelerine göre müzakereler uzun vadeli, kısa vadeli

müzakereler olarak adlandırılırlar. Bu açıdan müzakere türlerine birçok isim verilebilir. Fakat literatürde müzakereler temel olarak iki başlık altında toplanmaktadır. Bunlar; yapıcı ve yıkıcı müzakere türleridir. Yapıcı müzakereler bütünleştirici müzakereler olarak, yıkıcı müzakereler ise paylaşımcı ya da dağıtıcı olarak adlandırılırlar. Literatürde uzlaşmacı müzakere türü ile de az da olsa karşılaşılmaktadır. Uzlaşmacı müzakere türü bu tezde ele alınacaktır.

Aşağıdaki Tablo 1’de Yapıcı, Yıkıcı ve Uzlaşmacı müzakere türleri ve bu türlere göre alınan pozisyonların özellikleri kısaca verilmiştir.

Tablo 1: Müzakere Türlerine Göre Alınan Pozisyonlar

YAPICI	YIKICI	UZLAŞMACI
Katılımcılar arkadaşçadır.	Katılımcılar düşmancadır.	Katılımcılar problem çözücüdür.
Anlaşma amaçtır.	Zafer amaçtır.	Amaç, verimli ve dostane bir şekilde ulaşılan akıllıca bir sonuçtur.
İlişkiyi geliştirmek için tavizler verilir.	İlişkinin şartı olarak imtiyazlar istenir.	İnsanlar problemlerden ayrıştırılır.
İnsanlar ve sorunlar üzerinde yumuşak olunur.	İnsanlar ve sorunlar üzerinde sert olunur.	İnsanlar ve sorunlar üzerinde yumuşak olunur.
Karşı tarafa güvenilir.	Karşı tarafa güvenilmez	Güvenden bağımsız olarak devam edilir.
Pozisyon kolayca değişebilir.	Pozisyon değişmez.	Pozisyonlara değil ilgi alanlarına odaklanılır.
Teklifler yapılır.	Tehditler yapılır.	Karşı tarafın ilgi alanları keşfedilir.
Alt sınır açıklanır.	Alt sınır yanlış belirtilir.	Alt sınırdan kaçınılır.
Anlaşmaya varmak için tek taraflı kayıplar kabul edilebilir.	Anlaşmanın bedeli olarak tek taraflı kazanç talep edilir.	Karşılıklı kazanç için seçenekler oluşturulur.
Karşı tarafın kabul edebileceği bir cevap aranır.	Kendinin kabul edebileceği bir cevap aranır.	Seçmek için birden fazla seçenek düşünülür ve sonra karar verilir.
Anlaşmada ısrar edilir.	Pozisyonda ısrar edilir.	Objektif kriterleri kullanmada ısrar edilir.
Bir irade yarışmasından kaçınılır.	İrade yarışması kazanılmaya çalışılır.	İsteğinden bağımsız standart sonuçlara ulaşılmaya çalışılır.
Baskıya izin verilir.	Baskı uygulanır.	Baskıya değil, prensiplere izin verilir.

Kaynak: Fisher ve Ury, 1992:11, Getting to Yes

Tablo 1 müzakere türlerine göre müzakerecilerin aldığı pozisyonları belirtmektedir. Sert, yumuşak ve prensipli olarak adlandırabileceğimiz bu pozisyonlar müzakerecinin amacı ve stratejisine göre belirlenmektedir. Yıkıcı müzakereci sert, yapıcı müzakereci yumuşak ve uzlaşmacı müzakereci ise prensiplerine göre hareket etmektedir. Yıkıcı müzakereci karşı tarafı düşmanca algılarken, yapıcı müzakereci dostça algılamaktadır. Uzlaşmacı müzakereci ise müzakere konularına odaklanmaktadır. Yıkıcı müzakere pozisyonu alan müzakerecilerin hedefleri kesin zafırken, yapıcı müzakerecilerin hedefi anlaşmadır. Uzlaşmacı müzakereciler ise her iki taraf için verimli olabilecek bir sonuca ulaşmaktır. Yıkıcı müzakereciler baskı yanlısıyken, yapıcı müzakereciler baskıdan kaçınılmaktadırlar. Uzlaşmacı müzakereciler ise baskıya odaklanmak yerine hedeflerine odaklanmaktadırlar.

1.4.1. Yıkıcı (Paylaştıcı) Müzakereler

Literatürde paylaştıcı, yıkıcı ve dağıtıcı müzakereler olarak da geçen yıkıcı müzakereler, kaynaklar sınırlı olduğunda, taraflardan birinin kazancı diğerinin kaybı olduğunda, taraflar arasında gelecekte uzun vadede etkileşim öngörülmediği durumlarda yaygın olarak tercih edilen bir müzakere türüdür (Sığı, 2018:62). Bu müzakere türü kısıtlı kaynakların dağılımını, sıfır toplamlı (zero-sum) ya da kazan-kaybet (win-lose) yapılı müzakereleri içermektedir (Walton ve McKersie, 1965:275). Sabit pastadan pay alma durumunun olduğu, müzakere edilen kaynakların kısıtlı olduğu, tarafların birinin kazancının diğerine kayıp olarak görüldüğü, tarafların birbirlerine kısıtlı bilgi paylaşımında bulunduğu, uzun vadeli ilişki yerine kısa vadeli ilişki güdülen durumlarda karşılaşılan müzakere türü yıkıcı müzakere türüdür. Bu müzakere türü, dağıtıcı, bölücü, kazan-kaybet, sıfır toplamlı müzakere türleri olarak da anılmaktadır (Sığı, 2016:62). Efsanevi sabit pasta (mythical fixed pie) anlayışına göre bir tarafın pastadan aldığı pay daha fazla olursa, diğer taraf daha az alır. Bu anlayışa göre kaynaklar artırılmaz (Shu, vd.,2012:246). Örneğin çevreci ve sanayici liderler, çevre düzenlemesi, arazi, toprak gibi konularda sıklıkla kutuplaşmış görüşleri benimserler. Bu iki örnekte tarafların pastaları sabittir ve pay almak için yarışır. Oysaki bir müzakerede birden çok boyut mevcut olabilmektedir. Taraflar bu farklı boyutları incelemeye kalktıklarında anlaşmayı kolayca sağlayabilecek durumların oluşacağını görebileceklerdir. Kazan-kaybet odaklı müzakere türlerinde taraflar birbirlerini dostça algılamadıkları için bu tür durumlara ulaşmada zorluk çekmektedirler. (Ven ve Poole, 1995:517)

Yıkıcı müzakere, müzakerecilerin mümkün olduğu kadar fazla talep etmeye odaklandıklarında kullandıkları davranış şekilleridir (Walton ve McKersie, 1965:275). Dağıtıcı müzakerelerde taraflar mümkün olduğunca fazla taleplerle müzakereden olabildiği kadar fazla payla ayrılmak isterler. Yıkıcı müzakere stratejilerinde taraflar temel olarak üç strateji izlerler. Bunlar, al ya da bırak, nesnel ya da adil standartlar ve ilk teklifler ve pazarlıktır (Bret ve Thompson, 2016:69). Müzakereciler bu müzakere türünde keskin davranışlarla pastadan paylarını almaya çalışırlar. Al ya da bırak stratejisi Bulvarizm (Boulwarism) olarak da adlandırılmaktadır (Cohen, 2002:120). Bulvarizm, müzakere edilmeyen bir teklif ya da karşı tekliftir (Forkosch, 1967:679). Dünyaca ünlü General Electric işletmesinin eski başkan yardımcısı Lemuel Boulware sayesinde literatüre girmiştir. Bulvarizm, müzakerelerde daha fazla revizyona gidilemeyen, üzerinde konuşulup müzakere edilemeyen ilk teklife denir. Müzakerelerdeki bu tür ilk teklif durumlarına İngilizce literatürde “anchoring” bir başka deyişle çapa atma denir. Çapa atma, müzakerelerde iyi bilinen, ünlü bir ön yargıdır. Çapa atmanın uygulandığı müzakerelerde müzakerecinin müzakeredeki pozisyonu genelde ilk pozisyon olmaktadır (Gimpel, 2007:59).

İlk teklifler, tekli ya da çoklu müzakerelerde olsun, müzakerenin gidişatını yönlendirmekte, ve sonucu güçlü bir şekilde doğrudan etkilemektedir (Brett ve Thompson, 2016:69). Müzakerelerde ilk teklifin önemi yüksektir. Genellikle ilk teklife göre müzakere görüşmeleri şekillenir. İlk tekliflerin uç noktalarda olması müzakere görüşmelerini çıkmaza sokabilir. Çapa atma, müzakerelerde bazen ön yargılı sonuçlara neden olabilmektedir. Ayrıca çapa atma durumunda müzakerecinin sahip olduğu istek seviyesi doğrudan belli edilmiş olur (Laurie R., vd., 1990:10). İlk teklifler müzakerenin önünü açmak için ve olası görüşmelerde elde edilebilecek kazancı görebilmek için reddedilmelidir. İlk teklif avantajının altında yatan psikolojik sebep muadillerinin ve onların konumlandırmasının yetersiz olmasıdır (Brett ve Thompson, 2016:69). Fakat yıkıcı stratejiyi öncelikli olarak kullanan müzakereciler daha az yıkıcı stratejiyi kullananlara nazaran daha fazla değer talep ederler. Ancak tipik olarak değer yaratacak olan takasları, pazarlıkları tespit edemezler. Kong ve arkadaşlarının Harmet ve Cummings’in çalışmasından aktardığına göre (Kong, vd., 2014:1238) Avrupa, Amerika Birleşik Devletleri ve Doğu Asyalı müzakereciler karşılaştıkları ilk teklif arzuladıkları durumdan daha iyi olsa dahi ilk teklifi (anchoring) reddederler.

Müzakerelerde çapa atma direnç noktasıyla başlarsa müzakerenin ilerlemesi mümkün görülmez. Burada al ya da bırak taktiği uygulanır. İlk teklif ya kabul edilir ya da edilmez. Müzakereye direnç noktasıyla başlanması dolayısıyla pazarlık için bir fırsat tanınmış olunmaz. Aynı zamanda müzakereci direnç noktasına çapa atarak muhtemel anlaşma sınırında MAS (ZOPA) bir teklif vermiş olur.

Yıkıcı ya da diğer adıyla paylaştırmacı müzakere iki şart altında uygun görülmektedir. Müzakerecinin karşı tarafa nazaran çok iyi bir MEDAS'ı vardır ya da müzakerecinin müzakereden beklentisi ya da diğer taraf ile ileride tekrar müzakere etme düşüncesi olmamasıdır (Beenen ve Barbuto, 2014:150). Bu durum yıkıcı müzakereye başvuran müzakerecinin diğer taraf üzerinde bir hakimiyet kurmasını sağlar ve kısa dönemli ya da tek görüşmeli müzakereye odaklanılır. Her iki taraf aynı güce sahip olduğunda ve taraflar anlaşmazlığa düştüğünde yıkıcı müzakere stratejileri müzakereyi çıkmaza sokacağından bütünleştirici müzakere stratejileri bu durumda daha uygun olacaktır.

Yıkıcı müzakerelerde müzakereciler, aşırı teklifler ve aşırı karşı koyuşlar, seçici, stratejik ve dirençli bilgi paylaşımları ile değer yaratmaya bir diğer ifadeyle rakibin pastadan paylarını kesmeye çalışırlar (Kong, vd., 2014:1238).

1.4.2. Yapıcı Müzakereler

Yapıcı müzakereler, yıkıcı müzakerelerin aksine daha olumlu geçen ve uzun vadeli ilişki güdülen müzakerelerdir. Yapıcı müzakerelerde kazan-kazan ilişkisi güdülen pastanın genişletilmesi ve pastadan tarafların optimum düzeyde pay alabilmesi ve aldıkları bu paydan tarafların tatmin olarak müzakereden ayrılması amaçlanır. Yapıcı müzakerelerde tarafların işbirliği mevcuttur (Demirpolat, 2008:16). Yapıcı müzakere, literatürde bütünleştirici müzakere olarak da adlandırılmaktadır. Yapıcı bir diğer ifadeyle bütünleştirici müzakereler taraflara karşılıklı problem çözme, kazan-kazan ilişkisi gütmeye, ortak yapı oluşturma gibi imkanlar sağlamaktadır (Walton ve McKersie, 1965:275).

Yapıcı müzakerelerde taraflar arasında anlaşmaya varılabilmesi için tarafların istek düzeyi yüksektir (Laurie R., vd.,1990:10). Taraflar yapıcı müzakerelerde kazan-kazan ilişkisi güttüklerinden müzakerelerden uzlaşma ile çıkma istekleri diğer müzakere türlerine oranla daha fazladır. Müzakereciler bu tür müzakerelerde uzlaşma karşıtı olmazlar ve uzlaşabilmek için çabalarlar.

Müzakereciler, yapıcı müzakere türünde açıkça bilgi paylaşımından kaçınmazlar ve birbirlerine karşılıklı sorular sorarak birbirlerinin taleplerini anlamaya çalışırlar (Brett ve Thompson, 2016:69). Yapıcı müzakerelerde taraflar ortak değer oluşturmak için çabalarlar (Walton ve McKersie, 1965:275). Her iki tarafın kazanmayı amaçladığı müzakerelerde taraflar birbirlerine açık davranır ve yanlış bilgi vermekten kaçınırlar. Karşılıklı sorular sorarak amaçlarını ve hedeflerini birbirlerine bildirirler. Yapıcı müzakerelerde bilgi paylaşımı yüksek düzeyde önemlidir. Bilgi paylaşımı sayesinde taraflar birbirlerinin taleplerini anlar ve müzakereye bu doğrultuda devam ederler. Literatürde üç yapıcı müzakere stratejisi vardır. Bunlar; açık bilgi paylaşımı, dahili bilgilerin paylaşımı ve sezgisel deneme yanılmadır (Brett ve Thompson, 2016:10). İç bilgi paylaşımı çok fazla tercih edilmemekle birlikte, sezgisel deneme-yanılmalar ve iç bilgi paylaşımı hakkında literatürde çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışmalara nazaran dışa açık bilgi paylaşımı hakkındaki çalışmalar daha fazladır. (Olekalns, Smith, ve Walsh, 1996; Olekalns ve Smith, 1999; Liu ve Wilson, 2011)

Yapıcı müzakere kazan-kazan veya genişletilmiş pasta yaklaşımına sahiptir (Sığırı, 2018:65). Bu müzakere yaklaşımına sahip müzakereciler ortak hedeflerin ve çıkarların altını çizerek hareket ederler. Örneğin, yapıcı müzakere stratejisini kullanan bir ev sahibi yeni bir kiracı bulmanın arama maliyetini, boş bir mülkün tutma maliyetini ve istikrarlı bir kiracının faydalarını göz önünde bulundurabilir. Kira miktarı, dikkate alınması gereken konulardan sadece bir tanesidir. Müzakereci gelecekte diğer tarafla (örneğin, yüksek kalite ve hizmet gerektiren stratejik bir tedarikçi) ilgilenmeyi umuyorsa, yapıcı bir strateji genellikle en iyisidir. Alternatif olarak, eğer müzakerecinin üstünlüğü yoksa, yapıcı bir strateji düşünülebilir (Beenen ve Barbuto, 2014:150).

1.4.3. Uzlaşmacı Müzakereler

Uzlaşmacı müzakere türüne literatürde daha az rastlanmaktadır. Buna karşın, uzlaşmacı müzakere, müzakerecilerin ortak amaca ulaşabilmek için en fazla kullandıkları müzakere türüdür. Müzakerelerde taraflar masaya uzlaşmak için otururlar. Fakat uzlaşma ile sonuçlanmayan müzakereler de elbette mevcuttur. Anlaşmazlık ile sonuçlanan müzakereler de bir uzlaşma sonucudur. İki tarafın anlaşmaya varamadan bitirdiği ve devam etmediği müzakereler anlaşmaya varamayan uzlaşılardır. Bu tür müzakerelerle de

karşılaşılmaktadır. Fakat her iki tarafın çıkarlarının örtüşeceği sonuç bulunmadığı sürece müzakereleri çözmek zorlaşmaktadır (Laurie R., vd., 1990:13).

Müzakerelerde taraflar genellikle iki tarafın tatmin olacağı çıkara ve sonuca ulaşabilmek için masaya otururlar. Yıkıcı müzakerelerde de sonuca ulaşmak için masaya oturulsa da kısıtlı imkanlarda taraflar birbirlerini düşman olarak görür ve birbirlerine yapıcı müzakerelerdeki gibi dostça bakmazlar. Uzlaşmacı müzakerelerde taraflar birbirlerini dost ya da düşman olarak algılamaktan çok müzakere konularına ve durumlarına odaklanırlar. Uzlaşmacı müzakereler gerçeğe yakın tekliflerle başlar ve sonuca da bu şekilde ulaşılır. Bu anlamda gerçekçi açılış teklifleri ile başlayan müzakereler daha olumlu sonuçlanabilir (Laurie R., vd.,1990:10).

Bazı müzakereciler çıkarlarına daha hızlı ve kolay ulaşabilmek için yıkıcı müzakereyi, bazı müzakereciler ise yapıcı müzakereyi tercih etmektedirler. Müzakereciler, bu iki durumdan da faydalanarak ve çıkarlarını düşünerek müzakerenin gidişatına göre pozisyon alırlar Uzlaşmacı müzakereciler en uygun müzakere strateji ve taktiklerini kullanırlar. Müzakerenin içeriğine göre beceri geliştirirler, kullanırlar ve müzakereyi en uygun davranışlara göre yönlendirirler. (Chapman, vd., 2017:943).

Uzlaşmacı müzakereci için en temel beceri, müzakere durumunu ve karşı tarafı tanımlama ve belirli bir müzakere için hangi beceri setinin en uygun olacağını belirlemedir (Chapman, vd., 2017:946). Uzlaşmacı müzakereciler müzakere yapısını ve konularını inceler, yapıcı ve yıkıcı müzakere taktiklerini bir set halinde kullanarak müzakere ederler. (Fisher ve Ury, 1992:6)

1.4.4. Alternatif Müzakere Türleri

Müzakereler genellikle yüz yüze ve iki grup ya da gruplar halinde yapılan görüşmeler olarak anlaşılır. En yaygın şekli doğrudan görüşme olan müzakerelerin farklı görüşme yöntemleri de vardır. Taraflar arasındaki mesafe farkları, aynı ortama gelememe gibi nedenlerden dolayı müzakereciler mektup, telefon, e-posta gibi yöntemleri de kullanmaktadırlar. Teknolojik gelişmeler alıcı ve satıcı müzakerelerini daha verimli hale getirmiş olmasına karşın müzakerelerin temel süreç ve amaçlarını değiştirememiştir (Graham, vd., 1988:48).

Aşağıda alternatif müzakere türleri daha ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

1.4.4.1. Mektupla Müzakere

Günümüz teknolojisinin getirmiş olduğu imkanlar sayesinde satış müzakerelerinde pek fazla rastlanmayan bir müzakere türü olan mektupla müzakere, uluslararası ilişkiler alanında, kamu kurumlarında, hukuki işlerde oldukça yaygın kullanılmaktadır. Ülkelerin birbirlerine gönderdikleri mektuplar uluslararası ilişkilerde temel müzakere araçlarından bir tanesidir. Kamu kurumları aralarındaki yazışma stillerini e-imza sayesinde yavaş yavaş elektronik ortama geçirmeye başlasalarda yine de önemli bir kısmı hala mektup ile yapılmaktadır. Adli durumlarda tüm bildirimler mektup yolu ile yapılmaktadır. Ticari ve idari müzakerelerin bir yazı dizisiyle başlaması olağan bir durumdur ve mektuplar müzakere öncesi hazırlık sürecinin değil, müzakere yürütme sürecinin bir parçası olarak kabul edilmelidir (Çetin, 2002:297). Mektuplar müzakere ortamını hazırlayan araçlar olup tarafları aynı ortamda buluşturmak için de kullanılmaktadır.

Mektupla yapılan müzakereler, yüzyüze müzakereler ile karşılaştırıldığında daha etkili olmamakla birlikte bazı avantajlara sahiptir. Bu avantajlar şunlardır. (Çetin, 2002:299)

- Zaman tasarrufu sağlayabilir.
- Olumsuz durumlarda yüz yüze görüşmeden önce sorunların mektup yoluyla ele alınması konuya daha akılcı çözümler sağlayabilir.
- Müzakerenin tüm görüşme kayıtları tutulmuş olur.
- Karmaşık tekliflerin yazıya dökülmesini ve üzerinden kolayca geçilmesini sağlayabilir.

Mektupla müzakerenin bu avantajlarının yanında müzakereleri yavaşlatması dezavantajıdır. Bir diğer dezavantaj ise müzakereler sırasında oluşan anlaşmazlıkların da kayıt altına alınmış olmasıdır. Gizli tutulmak istenen bilgiler ya da görüşmelerin mektupla müzakerelerde gizli tutulması da zorlaşmaktadır.(Çetin, 2002:300)

1.4.4.2. Telefonla Müzakere

Teknolojinin sağladığı imkanlar sayesinde yüz yüze müzakerelerde dönüşümler oluşmuştur. Telefon müzakereleri yüz yüze müzakereler ile kıyaslandığında müzakereciler için önemli ölçüde zaman ve ekonomik tasarruf sağlamaktadır. Her seferinde tarafların birbirleri ile görüşmesini azaltan bu yöntem aktif biçimde satış müzakerelerinde

kullanılmaktadır. Telefon müzakerelerinin zaman, hız, ekonomik avantajlarının yanında bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Telefon eden kişinin aranan kişi üzerinde her zaman bir psikolojik üstünlüğü bulunmaktadır (Buzağıcıoğlu, 2018). Müzakere önceki bölümlerde de ele alındığı gibi bir ön hazırlık gerektirmektedir. Telefon edilen kişi müzakereye hazırlıksız yakalanabilir. Bu durumda aranan kişi müzakereyi erteleme yollarını arayıp ilgili konu üzerinde çalışıp tekrar dönüş yapmalıdır. (Çetin, 2002:302)

Bir telefon çağrısının, bir işi yarıda kesebilen plansız ve beklenmedik doğası, yüz yüze müzakerelerde gösterilen dikkat ve direnci bazen azaltabilir (Çetin, 2002:300). Telefonla müzakereler daha fazla yanlış anlaşılmaya meyillidir ve hayır cevabı daha kolay duyulabilir. Telefon müzakerelerinin bir diğer dezavantajı ise kısa sürmesidir. Telefon müzakerelerinde taraflar ses tonlamalarına ve kullandıkları kelimelere çok dikkat etmelidirler (Düzer, 2010:34) Satış elemanları telefon müzakerelerinde hızlı davranıp, kesinlikle fiyat müzakeresi yapmamalıdır. Fiyat verme gibi ciddi durumlar önemli bir maliyet hazırlığı gerektirmektedir. Dalgın bir anda gelen telefonda devam eden kritik bir satış müzakeresine ilişkin fiyat alınmak istenebilir. Aranan kişi eğer son durum hakkında bilgi sahibi değilse ve ürünün maliyeti hakkında çalışmalar devam ediyorsa fiyat vermemelidir ve telefon müzakeresini ertelemelidir.

Telefon müzakerelerine işletmelerin çağrı merkezi bölümleri de eklenebilir. Özellikle B2C iş modelinde çeşitli işletmelerin çağrı merkezleri telefon müzakereleri için oluşturulmuştur. Müşteriler sorunlarını çözmek için ilgili işletmelerin çağrı merkezlerindeki müşteri temsilcileri ile görüşmektedirler.

1.4.4.3. Elektronik Posta Yoluyla Müzakere

Elektronik posta günümüz ticaretinde en hızlı ve anlık iletişim şekillerinden biridir. Neredeyse tüm alanlarda kullanılmaktadır. Çoğu işletme içeride ve dışarıda e-posta kullanarak iletişimlerini sürdürmektedir. Bu yöntem en hızlı ve en düşük maliyetli yöntemdir. (Demirpolat, 2008:21) Elektronik posta sayesinde müzakere konuları yazıya dökülmüş olur. İleride olası bir anlaşmazlıkta taraflar geçmiş e-postalarını kontrol ederek söz konusu anlaşmazlığı kolayca çözebilirler. E-postaların bir silsile halinde aynı konu başlığı ile devam etmesi anlaşmazlıkları azaltmaktadır.

E-posta müzakere yöntemi küreselleşen dünyada ülkeler arası ticaret yapan işletmelerin olmazsa olmazıdır. Örneğin, Türkiye'nin Bursa ilinde bir işletme ile ABD'nin doğu tarafında Columbia,SC'de bulunan işletme arasındaki zaman farkı dolayısıyla çalışma saatleri göz önünde bulundurulduğunda sadece günde iki saat kadar aynı zaman içerisinde çalışabilmektedir. Bu durum tarafların uzun görüşmeler yapmasını zorlaştırmaktadır. E-posta yöntemi ile taraflar bilgileri kolayca birbirlerine aktarabilmektedir ve telefonla görüşmeye ya da farklı iletişim araçları ile görüşmeye daha az konu kalmaktadır.

1.4.4.4. Görüntülü Görüşme Yoluyla Müzakere

Teknolojinin iş hayatına sağladığı görüntülü görüşme sayesinde uzaklar yakın olmuştur. Skype, Whatsapp, Facetime gibi uygulamalar sayesinde iletişim iş insanları için de daha kolay hale gelmiştir. İş müzakerelerinde de kullanılan bu yöntem sayesinde taraflar mektupla veya telefonla müzakereden bir adım daha öteye geçmişlerdir. Henüz literatürde yer almayan bu müzakere şekli mektupla ve telefonla yapılan müzakerelerin dezavantajlarını ortadan kaldırmaktadır. Taraflar aynı ortamda olmadıkları halde karşılıklı olarak birbirlerini görerek müzakere etme imkânı bulabilmektedirler. Bu sayede hem zamandan hem de paradan tasarruf edilmektedir.

1.4.4.5. Beden Dili Kullanılarak Müzakere

Müzakerelerin en önemli konularından bir tanesi de beden dilidir. Beden dili insanların jest, mimik ve hareketlerinden oluşmaktadır. Her insanın bir beden dili vardır ve bedenleri konuşmaktadır. İnsanların beden dili ile çevresine verdiği mesajlar diğer insanlarla anlaşmalarda ve iletişimde en temel araçtır (Çakmak ve Aktan, 2016:86). Rao'nun Albert Mehrabian'dan aktardığına göre, insanlar üzerinde bırakılan etkinin %55'i beden diline dayanmaktadır. Bazen konuşmacıların ne dediği anlaşılmasa bile beden dilinden ne demek istediği anlaşılabilir. Eski bir Çin atasözüne göre "Beden yalan söylemez ve asla susmaz." Araştırmalar da insanların yalan söylediklerinde bedenlerinin yalan sinyali verdiğinden bahsetmektedir (Rao, 2017:75).

Özellikle ülkeler arası müzakerelerde müzakerecilerin her hareketi önem arz etmektedir. Tarafların oturma düzeni, koltuklarının boyutu gibi birçok kıstas ön plana çıkmaktadır. Tarafların tokalaşması, ses tonları, hareketleri, mimikleri dikkatle

seçilmektedir. Kitleleri ilgilendiren bu durum müzakerelerde beden dilinin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Yüz yüze alıcı-satıcı müzakereleri pazarlama sürecinin en temel müzakere şekli (Graham, vd.,1988:48) olduğundan beden dili de satış müzakerecilerinin ilgisini çekmektedir. Profesyonelce müzakere yapabilmek için beden dilini öğrenmek gerekmektedir. Beden dilini öğrenmek de oldukça güçtür (Çetin, 2002:78). Bir hareket birden fazla sayıda farklı olarak yorumlanabilir. Ancak yine de müzakerecilerin beden dilini takip etmesi gerekmektedir. Kültürlerarası beden dillerinde farklılık oluşabileceğinden özellikle uluslararası satış yapan satış elemanları ülkelerin kültürlerini ve kritik beden dillerini bilmelidirler. Örneğin, Polonya’da iki parmağınızı boynunuza koyarsanız karşınızdaki kişiye içki daveti vermiş olursunuz. Fakat aynı hareket Türkiye’de hoş karşılanmayabilir.

Müzakereye başlarken tarafların bakışması, tokalaşması, tokalaşırken bulunduğu pozisyon, elin sıkış biçimi ve kuvvet durumu dahi bir ahenk içerisinde olmalı ve karşı tarafa mesaj vermelidir.

1.5 MÜZAKERECİLERİN ÖZELLİKLERİ

Müzakereci, müzakereye katılan temsilci ya da temsilcilere denir. Müzakerecinin seçimi oldukça önemlidir. Müzakerecinin, müzakere edilen konu hakkında donanımlı olması gerekmektedir. Müzakere yüksek düzeyde odaklanmayı ve hızlı düşünmeyi gerektirdiğinden müzakereciler de bu konuda ehil kişilerden seçilmelidir (Çetin, 2002:35). Müzakereci, müzakere konuları arasında karşılıklı fayda saptayabilecek takaslar yapma fırsatlarını belirleyecek yetkinliğe sahip olmalıdır (Laurie R., vd., 1990:12). Müzakere sorular, geri dönüşler, taahhütler ve tavizlerden oluşan bir süreç (Neu, 1988:18) olduğundan müzakereciler de bu süreçlere uyumlu kişilerden seçilmelidir. Müzakerecinin bir başka önemli özelliği çekicilik olmalıdır, çekiciliğin müzakere çıktılarını artırdığı belirtilmektedir(Graham, vd.,1988:49).

İyi bir müzakereci güvenilir, uzman, dinamik, sempatik, güçlü, idealist ve iyi niyetli olmalıdır (Demirpolat, 2008:27). Kuşkusuz müzakerecilerin bu özelliklere sahip olması müzakerenin daha iyi bir seviyede yürütülmesini sağlayacaktır. Etkili bir müzakereci öncelikle karşı tarafın güvenini, saygısını ve sevgisini kazanmalıdır.

1.6 MÜZAKERE STRATEJİSİ VE BAŞLICA MÜZAKERE STRATEJİLERİ

1.6.1 Müzakere Stratejisi ve Strateji Belirleme Süreci

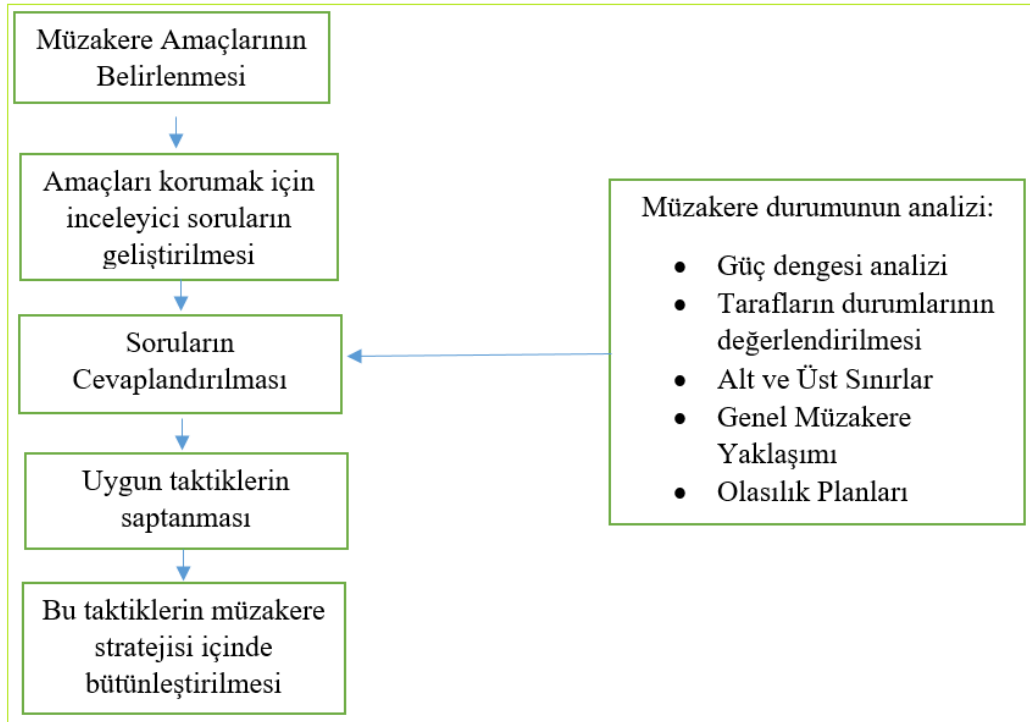
Müzakere stratejisi, görüşmeden ve sonucunda yapılan anlaşmadan istenen kazançları elde etmek için kullanılan kapsamlı bir plan veya tekniktir (Çetin, 2002:141). Genellikle müzakere taktikleri ile müzakere stratejileri birbiriyle karıştırılır. Taktikler, stratejileri destekleyen adımlardır. Stratejiler müzakerenn genel çerçevesi olup müzakerenin hareket yönünü belirler. Taktikler ise hedefe ulaşmak için uygulanan adımlardır. Strateji, taktikten daha kapsamlıdır. Müzakere stratejileri genelde yıkıcı, yapıcı ya da uzlaşmacı stratejilerdir. Bu stratejiler ya bireysel ya da karşılıklı kazanımları artırmak için kullanılır. Buna karşılık, stratejileri oluşturan müzakere taktikleri “taktiksel davranışlarda istikrar, devamlılık ve yönlendirme sağlayan” geniş (veya daha yüksek seviye) stratejileri uygulamak veya izlemek için tasarlanmış kısa vadeli, uyarlanabilir hareketlerdir (Greiger, 2017:92). Müzakere stratejisi, insanların anlaşmaya varması için kullandığı amaç odaklı davranışlardır (Laurie R. ,vd., 1990:8). Müzakere stratejisini belirlerken belirlenmiş bir müzakere amacı olmalıdır. Müzakere stratejileri de amaca göre belirlenmelidir. Müzakerecinin stratejileri taraflar arasındaki ilişkinin doğasını etkilemektedir (Brett ve Thompson, 2016:72). Bir diğer ifadeyle yapısı itibariyle yıkıcı müzakerede karşı tarafı yıkmaya çalışarak mevcut pastadan daha fazla pay alma çabası olduğundan tarafların arkadaşça kalma ihtimalleri çok düşüktür. Bunun tersine, yapıcı ve uzlaşmacı müzakerelerde taraflar dostçadır ve anlaşmadan dostça ayrılırlar.

Müzakere strateji yönetimi, genel olarak işletme ve çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek organizasyonun yönünün ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin formülasyonu ve uygulaması için oluşturulan bir süreçtir (Uçan, 2008:89).

Strateji belirleme müzakere planlama ve hazırlık sürecinin en önemli aşamasıdır. Strateji belirleme sürecinde müzakereci, müzakere sürecindeki olası değişiklik ihtimallerini de düşünerek hareket etmelidir. Müzakere beklenmeyen bir yöne kayabilir ve hesaplanmayan sonuçlar doğurmaması için alternatifler düşünülmelidir. Bu noktada müzakere stratejilerinin uygun zamanda ve yerinde kullanılması önem taşımaktadır. Her müzakerecinin müzakere tarzı farklıdır ve bulunduğu kurum kültürü de müzakerecinin stratejisini belirlemede etkilidir. Etkili bir müzakerecinin etkili de bir müzakere

stratejisine ihtiyacı vardır. Fakat müzakereciler, müzakere masasında farklı tarzların kullanılabilmesini bilmeli ve kendisinin ve karşı tarafın sadece tek bir tarza sapanıp kalmadan süreci sürdürebileceğini aklından çıkarmamalıdır (Sığırı, 2018:103). Özellikle günümüz müzakereleri geleneksel müzakerelerden farklı olarak, müzakere strateji kombinasyonları ile yürütülmektedir. Çağımızda serbest ekonominin getirdiği gereklilikle kültürlerarası müzakerelere eskilerde olduğundan daha fazla rastlanmaktadır. Bu da müzakere taktiklerinin ötesine geçebilmeyi gerektirmektedir (Lee, 2016:22). Strateji belirleme sürecinde müzakerecinin bir müzakere ajandasının olması gerekmektedir. Bununla müzakere edilecek konular sırasıyla ve yapısına göre not edilmelidir. Müzakere ajandası sayesinde müzakere sırasında konuların sırasıyla mı yoksa karmaşık halde mi müzakere edileceği kolayca görülebilecektir (Greiger, 2017:92).

Müzakere stratejileri: Rekabetçi, kaçınmacı, uyuşmacı, uzlaşmacı ve problem çözücü olarak beş ana başlık altında incelenmektedir. Strateji belirleme süreci aşağıdaki Şekil 6’de verilmektedir.



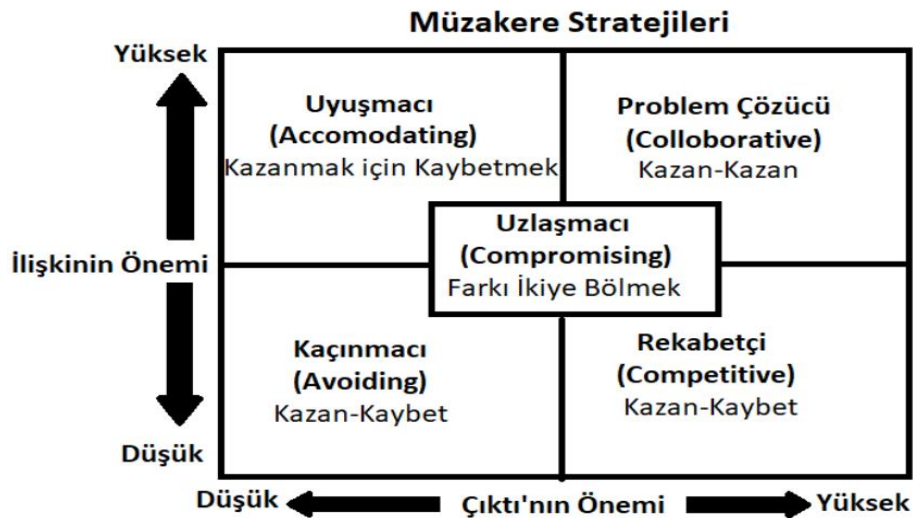
Şekil 6: Müzakere Stratejisi Belirleme Süreci

Kaynak: Canan Çetin, 2002:143, Müzakere Teknikleri

Strateji seçimi kurum kültüründen etkilendiği gibi, müzakerecinin kişisel özelliklerinden de etkilenebilir. Müzakere stratejisinin belirlenmesinin ilk adımı amaçların belirlenmesidir. Bu amaçlara ulaşma doğrultusunda inceleyici sorular hazırlanır. Bu soruların olası cevapları analiz edilerek uygun olmayan taktikler belirlenir ve elenir (Çetin, 2002:143). Müzakere stratejisi, müzakereye sahip olunan bilgi ve deneyim arttıkça değişebilir (Sığrı, 2018:103).

Müzakere stratejileri konusunda bir çok model ve çalışma literatüre girmiştir. (Godfrey, 2011:6). Müzakere stratejilerinin oluşması müzakerecilerin duygusal yaklaşımlarından da etkilenmektedir. Müzakereciler duygularını bir kenara bırakamazlar. Duygular müzakere sürecini etkilediği gibi müzakere stratejilerinin oluşmasında da etkilidir. Çatışma yönetim tarzları ile ilgili geliştirilen modeller genellikle Blake ve Mouton'un ve Pruitt ve Rubin'in İkili İlgi Modelinden (Dual Concern Model) ilham alarak ortaya çıkarılmıştır (Sığrı, 2018:103). Bu model koordinat düzlemi düşüldüğünde iki eksenli bir modeldir ve bir tarafında çıktının önemi, diğer tarafta ise ilişkinin önemi vardır. Bu model üzerine değişken modeller kurulmuştur fakat temel model İkili İlgi Modelidir (Godfrey, 2011:7).

En yaygın olarak kullanılan ve temel alınan "İkili İlgi Modeli" aşağıdaki Şekil 7'de görülmektedir.



Şekil 7: "İkili İlgi Modeli" Kapsamında Müzakere Stratejileri

Kaynak: Ünsal Sığrı, 2018:104, Müzakere

İkili ilgi modelinde ilişkinin ve çıktının önemi yüksek ise kazan-kazan amacı güdümlü ve problem çözümlü strateji kullanılır. Eğer ilişkinin ve çıktının önemi düşük ise problem çözme hedeflenmez aksine kaçınmacı strateji uygulanır. Uyuşmacı stratejilerin uygulandığı müzakerelerde müzakereciler çıktıdan çok ilişkiye önem vermektedirler. Rekabetçi stratejide ise çıktının önemi ilişkinin öneminden fazladır. Uzlaşmacı stratejide ise ilişkinin ve çıktının önemi eşit seviyededir.

Çatışma yönetim modelleri oluşturulurken kişisel özelliklerin yanında kültürel etkilerin önemi de fazladır. Bazı kültürler riskli ve güvenilmez görülürken, bazı kültürler doğal olarak daha güvenilirdir (Mintu-Wimsatt, vd., 2005:53). Örneğin, çatışma kültürlerinde kazan-kaybet bir diğer ifadeyle rekabetçilik ön plana çıkmaktadır.

1.6.2 Başlıca Müzakere Stratejileri

1.6.2.1 Rekabetçi veya Agresif (Saldırgan) Strateji

Rekabetçi stratejisi agresif, saldırgan veya literatürde yaygın olarak kullanılan kazan-kaybet stratejisi olarak ifade edilmektedir. Bu stratejiler yıkıcı müzakerelerde görülür. Bu stratejide bir taraf kazanırken, diğer taraf kaybeder (Mamatoğlu ve Tasa, 2019:308). Rekabetçi yaklaşımda taraflardan biri, kendi çözüm yollarını öne çıkarır ve karşı tarafa kabul ettirmeye çalışır. Kendi önerilerinin doğruluğundan emindir ve kabul edilmesi için çabalar. Müzakere sırasında karşı taraf ile ilişkisinden çok önerilerinin kabul edilmesi önemlidir ve gerilimlidir (Sığı, 2018:109). Yıkıcı müzakerelerde tehditler ve duygusal çekinceler kullanılarak müzakere edilir (Brett ve Thompson, 2016:69). Bu stratejide rekabetçi yaklaşım kullanılır ve kazan-kaybet odaklılık hakimdir. Bu yaklaşım, aynı zamanda hükmetme, üstünlük kurma, yarışma, mücadelecilik olarak da bilinir (Demirpolat, 2008:102). Rekabetçi strateji sonuç odaklı olduğundan ve saldırganlık içerdiğinden olası işbirliğinde ortaya çıkabilecek faydalar kaybedilir.

1.6.2.2 İşbirlikçi veya Problem Çözümlü Strateji

Bir çok müzakere stratejisi arasında en çok incelenen yaklaşım uzun vadeli ilişki kurmada başarılı olduğundan Problem Çözümlü yaklaşım olmaktadır (Mintu-Wimsatt ve Gassenheimer, 2004:20). Müzakerecilerin hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem yüksek düzeyde olduğu durumlarda bu strateji kullanılır (Demirpolat, 2008:108). Bütünleştirici müzakerelerde genelde İşbirlikçi-Problem çözümlü yaklaşım kullanılır. Bütünleştirici müzakerelerde taraflar ilgi ve çıkarlarını birbirleri ile paylaşırlar ve en yüksek ortak kazanca ulaşabilmek için uğraşırlar. Problem çözümlü

yaklaşım içerir (Brett ve Thompson, 2016:72). İşbirlikçi-problem çözücü yaklaşımda çatışmalar her iki tarafın görüşlerini birbiriyle paylaşmasıyla başlar. Bu yaklaşımda işbirliği ve uzun dönemli ilişki kurmak hedeflenir (Mintu-Wimsatt, 2005:53). Taraflar çözüme inanarak hareket ederler. İşbirlikçi yaklaşımda önemli bir ilişkiyi sürdürme arzusu vardır ve müzakerede hem konuya hem de ilişkiye önem verilir (Sığırı, 2018:114). Müzakereciler karşı tarafı kırmamak için nazik davranmak zorundalardır. Rekabetçi bir müzakerede görülen bazı etik olmayan davranış eğilimleri iş birlikçi yaklaşımın uygulandığı müzakerelerde görülmez (Sığırı, 2018:114).

Satış müzakerelerinde problem çözücü yaklaşım bütünleştirici, bilgi alışverişi ve iş birliği odaklıdır. Problem çözücü yaklaşım müzakere sonuçlarını olumlu yönde etkilemektedir (Graham, vd., 1988:49). Graham çalışmalarında problem çözücü yaklaşımın müzakere taraflarını olumlu yönde tatmin ettiğini 1986 yılında yaptığı çalışmada kanıtlamıştır. Problem çözücü yaklaşımın tersi ise paylaştırmacı müzakerelerde görülen yaklaşımlardır (Walton ve McKersie, 1965:275). Bu yaklaşımlar tek taraflı gelişmeyi ve karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarını önemsemeyen müzakere etmeyi içermektedir.

1.6.2.3 Uzlaşma Stratejisi

Farklı ikiye bölme olarak da açıklanan bu strateji, her iki tarafın bulunduğu pozisyondan veya imkanlardan ödün vererek bir anlaşmaya varmasını ifade etmektedir. (Dontigney, 2019). Bu stratejide genelde orta yollu çözümler bulunur, tam olarak kazanan ya da kaybeden yoktur. Taraflar müzakere sonucundan tam olarak tatmin sağlayamazlar. Fakat durumu idare ederler. Müzakere geniş zamanlı yapılmadığında ve zaman baskısı olduğunda anlaşma sağlanabilmesi için bu stratejiye başvurulur. Bu strateji geçici çözümler için kullanılır (Sığırı, 2018:118).

İşletmeler müzakerelerinde bazen kendileri için çok önemli olan müşterilerini dahi kaybetmeyi göze aldıklarında müzakerelerden kazan-kazan ilişkisi ile çıkmanın mümkün olmayacağı anlaşılır ve uzlaşmacı strateji devreye girer. Her iki taraf taleplerinden ödün vererek orta yolu bulur ve anlaşılır. Uzlaşma sonucunda bir kazanan olmasa da bir kaybeden de yoktur. Her iki tarafın da elde etmiş olduğu sonuçlar vardır ve genelde bu stratejinin uygulandığı müzakerelerde her iki taraf müzakereden hoşnut ayrılmış olur. Müzakerede uzlaşmacı davranışlar, müzakerenin etkinliğini artırmaktadır (Graham, vd.,

1988: 49). Taraflar uzlaşmacı davranışlar ile olası pazarlık yollarını açarlar ve karşılıklı çıkarları ortak noktalarda birleştirirler.

1.6.2.4 Kaçınma Stratejisi

Bu stratejide taraflar kaçınmacı yol izlerler ve ne pahasına olursa olsun anlaşmazlıklardan kaçınırlar. Müzakerelerde zaman zaman gerilimler yaşanabilir. Kaçınma stratejisi bu gerilimlerden kaçınmayı sağlamaktadır. Tansiyonun yüksek olduğu müzakerelerde hiç hareket etmemek de bir hamledir. Kaçınmacı stratejide, müzakereci sorunu çözmek yerine görmezden gelmeye çalışır. Kendisi ve karşı taraf için düşük bir endişe ve ilgi düzeyinde olur (Ahmed, vd., 2019:238). Müzakereci, müzakereden alınacak sonuçlara hem kendi adına hem de karşı taraf adına önem vermemektedir. Kaçınma stratejisi durumu idare etmek ve zaman kazanmak gerektiğinde, konuların önemli olmadığı zaman ya da o anda ele alınmak istenmediğinde, mevcut durumdan daha önemli meseleler olduğunda, potansiyel maliyetin elde edilebilecek kardan fazla olduğu durumlarda, gerilimi azalmak gerektiğinde, müzakereci köşeye sıkıştığında, daha fazla bilgi toplamaya ihtiyacı olduğunda kullanılır (Sığırı, 2018:115). Telefon müzakerelerinde, hazırlıksız yakalanıldığında da kaçınmacı strateji kullanılır.

Kaçınma stratejisinde, müzakereci bir çatışma oluştuğunda onu görmezden gelir, üzerine gitmez ve adeta yokmuş gibi davranır. Konulardan kaçınır ve sessiz kalmayı tercih eder. Bu strateji, problem çözmeden uzaklaştığı için bazı durumlarda en kötü strateji olarak da adlandırılır (Ling, vd., 2019:90). Türk toplumu belirsizliğe karşı daha az toleransı olan bir toplumdur. Bu tür toplumlarda müzakerelerde kaçınmacı stratejilerin kullanımı diğerlerine oranla daha fazla görülebilir. Belirsizliğe karşı toleransın az olmasının nedeni geleceği görme isteği ve riskten, çatışmadan kaçınma isteğidir (Mamatoğlu ve Tasa, 2019:312).

Kaçınma stratejisi kötü bir seçim olarak görülse de olumsuzluğun üzerine gidilmemesi dolayısıyla bir çok tıkanan, çıkmaza giren müzakerelerin önünün açılmasına da fayda sağlayabilir. Gerilimin tırmandığı durumlarda ortamı soğutmak için kullanılan kaçınma stratejisi, müzakereyi ertelemek ve olası durumları daha iyi değerlendirebilmek adına müzakerelerin önünü açmaktadır.

1.6.2.5 Uyuşmacı Strateji

Müzakere ıktısının öneminin düşük, ilişkinin öneminin yüksek olduğu durumlarda uyuşmacı strateji uygulanır. Uyuşmacı stratejide ilişkinin sürmesine öncelik verilir ve uzun dönemli ilişki gözetilir. Bu yüzden müzakereci kendi önceliklerini göz ardı edebilir. İsteklerin göz ardı edilmesi ve tam olarak karşı tarafa aktarılmaması gerginlik durumlarının oluşmasını engeller ve çatışmayı yatıştırır. Uyuşmacı stratejiye kullanan müzakereciler karşı tarafın güvenini kazanmayı amaçlamaktadır. İnisyatifini karşı tarafa bırakır ve kazancını ertelerler (Sığrı, 2018:111). Uyuşmacı müzakerelerde karşı tarafa fazlaca inisyatif tanınmanın sebebi ilişkiyi korumanın yanında “kaz gelecek yerden tavuk esirgememek” düşüncesi ile de doğru orantılıdır. Dinçyürek ve Civelek’in çalışmasına göre müzakerecilerin en çok kullandıkları stratejilerden bir tanesi uyuşmacı stratejidir (Dincyurek ve Civelek, 2008:219). Uyuşmacı müzakerede anlık hesaplar yapılmayarak, genel çerçeveye bakılır ve anlık durumlardaki kazançlar göz ardı edilir.

Satış müzakerelerinde de genellikle uyuşmacı strateji uygulanır. Özellikle B2B iş modellerinde müşterilerin uzun yıllar satışını yapacağı ürünlerin başlangıç aşamalarında numunelerinden ücret alınmaz ve daha hızlı termin sağlanır.

II.BÖLÜM

SATIŞ ELEMANLARININ MÜZAKERE BİLGİ VE BECERİLERİ

İnsanlığın oluşmasından bu yana insanoğlu müzakere etmektedir. Müzakere hayatımızın ayrılmaz bir parçasıdır. İnsanlar müzakere ederek ulaşmak istediklerine ulaşırlar. Anlaşmak, çatışmaları ortadan kaldırmak, müzakere etmek ve uzlaşmayı sağlamak insan hayatının önemli bir bölümüdür. Bazı müzakereciler diğerlerine göre daha iyi müzakere etmektedir ve kazanımları daha iyidir. Müzakere etme becerisi daha iyi olan müzakereciler her zaman fark yaratabilir ama müzakere etmek öğrenilebilen bir beceridir (Tracy, 2013:8). Müzakere etme becerisi eğitimle oluşabilir ve tecrübeyle gelişebilir. Her müzakereci bir sonraki müzakeresinde daha iyi müzakere etmektedir. Hiçbir müzakereci on yıl önce bugün olduğundan daha iyi müzakere edememiştir. Çalışmanın bu bölümünde satış elemanlarının müzakere bilgi ve becerileri konusu ele alınmaktadır.

2.1 SATIŞ ELEMANLARININ MÜZAKERE BİLGİ TÜRLERİ

Bilgi, insan aklının erişebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütünü, öğrenme, araştırma veya gözlem yoluyla elde edilen gerçek, insan zekasının çalışması sonucu ortaya çıkan düşünce ürünü olarak tanımlanmaktadır (TDK, tdk.gov.tr, 2019). Günümüz çağı bilgi ve teknoloji çağı olarak nitelendirilmektedir. Küresel iş gücünün üçte ikisinden fazlası işlerinin temel bileşeni olarak bilgileri kullanmaktadır. Günümüzün ana ekonomi ürünü bilgidir (Martinez ve Ordaz, 2015:538). Müzakere olgusu içerisinde bilgi en önemli güç kaynağıdır (Özarallı, 2015:140). Müzakere hazırlık aşamasında bilgi toplama büyük bir yer tutmakta ve hayati öneme sahip olmaktadır. Hiçbir yönetici, müzakerenin gerçekleştiği bağlamı genel olarak anlamadan, bir müzakerede kendini güvende ve rahat hissedemez (Çetin, 2002:281). Müzakere etme becerisini her ne kadar iyi olursa olsun, bir müzakereci bilgi edinmeden müzakere etmeye kalktığından hata yapması kaçınılmazdır. Bir satış elemanı satış müzakereleri sürecine uyum sağlayabilmek için öncelikle bilgi toplamalıdır (Hunt ve Bashaw, 1999:99).

Çalışmanın bu bölümünde satış elemanlarının müzakerede başarılı olmak için gerekli olan bilgi türleri ele alınmaktadır.

2.1.1 Satış Elemanlarının Pazar Bilgisi

Satış elemanlarının satış yaptıkları bölgelerdeki pazar bilgilerine hâkim olması yöneticilerce istenen bir durumdur (Cocanougher ve Ivancevich, 1978:90). Örneğin, uluslararası satış alanında çalışan satış elemanlarının bölgeye ait kültürü tanınması ve bilmesi istenir. Özellikle yeni bir pazara giriş düşünüldüğünde öncelikle pazarın dinamikleri incelenir. Michael Porter'ın 5 güç modelinde olduğu gibi sektördeki mevcut rakiplerin gücü bilinmeli ve pazarın dinamikleri takip edilmelidir (Uçmak ve Arslan, 2012:1038). Pazar bilgisi eşzamanlı ilişkiler alanı içerisinde gelişir. Örneğin, pazar bilgisi kaynakların dış pazar gelişimine tahsisi sırasında ya da dış pazarların seçilmesi ve çeşitlendirilmesi sırasında gelişir (Denis ve Depelteau, 1985:77). İşletmelerin ihracat satışlarını artırmaları için yaptıkları yatırımlar arasında sektör raporları da bulunmaktadır. Sektör raporlarını düzenleyen kurumlar pazar hakkında işletmelere önemli bilgiler sunmaktadır. Ayrıca ekonomi bakanlıklarının ticaret ataşelerinin bir görevi de ülkelerindeki ihracatçılara buldukları yerlerdeki sektörler hakkında bilgi aktarmaktır. Pazar bilgisi, satışın geliştirilmesi açısından hayati öneme sahiptir. Satış elemanının pazar bilgisine sahip olması başarının anahtarı olarak nitelendirilebilir.

Pazarın dinamikleri ve taleplerini doğru bir şekilde bilinmeden, müşterilerinin talepleri doğru bir şekilde algılanamaz ve karşılık verilemez. İstikbal Mobilya yöneticileri yurt dışı pazarlarına açıldığında hep Türk mahallelerinde yer aldıklarını ve Türk kökenli insanlara satış yaptıklarını fark etmişlerdir. Bunun altında yatan sebebinse Türkiye pazarı için üretilen ürünlerin aynısının yurt dışı pazarlarda da sergilemelerinin olduğu anlaşılmıştır. Sonrasında buna önlem olarak, maliyet yapısını fazla bozmayacak şekilde, üründe radikal değişikliğe gitmeden, ince dokunuşlarla ürünleri satış yapılan ülkelerdeki mobilyalar gibi üretmeye ve müşterinin taleplerini bu şekilde karşılamaya çalışmak olmuştur. Ayrıca büyük pazarlarda yerel bayiler bularak pazar bilgisine sahip bayiler, yöneticilerle çalışmaya başladığında daha başarılı olunduğu görülmüştür.

2.1.2 Satış Elemanlarının Ürün Bilgisi

Satış elemanlarında aranan bir diğer özellik ise ürün bilgisidir (Lambert, vd., 1997:186). Satışını yaptığı ürünün temel özelliklerini müşteriye aktarabilmesi satış elemanından beklenmektedir. Brian Tracy'nin Müzakere kitabından aktardığına göre dünyanın en başarılı perakende ticaretini Apple firması yapmaktadır. Bunun sebebini ise

Apple çalışanlarının sattıkları ürünler ve hizmetler hakkında fazlasıyla bilgi sahibi olmaları olarak aktarmaktadır (Tracy, 2013:44). Satış elemanları, bir diğer ifadeyle müzakereciler, ihtiyaçları ve tercihleri hakkında müşterilerini doğru bilgilendirdiklerinde olumlu karşılık alacaklardır (Graham, vd., 1988:49). B2B iş modellerinde, müşteriler satış elemanlarının ürünler hakkında bilgi sahibi olmalarını ve ihtiyaçlarına karşılık verebilecek ürünlerin faydaları ile birlikte sunulmasını isterler. Ürün bilgisine sahip olmak, müzakerelerin kesilmeden devam etmesini de sağlamaktadır. Müzakereden önce ürün bilgisiyle donanmış bir satış elemanı, müşterilerinden gelecek olan soruları kesintisiz cevaplayabilecektir. Eğer tam bir bilgiye sahip değilse, kaçınma stratejisini uygulayarak ya müzakereyi erteleyecektir ya da sorulan soruları sonra cevaplamak üzere cevapsız bırakacaktır. Satış becerisinin en önemli boyutu, ürün özelliklerini ve faydalarını bilmek (Rentz, vd., 2002:15) ve müşteriye doğru bir şekilde aktarmaktır.

2.1.3 Satış Elemanlarının Müşteri Bilgisi

Satış elemanlarının hedeflerine ulaşabilmesi ve satışlarını artırabilmeleri açısından müşteri bilgilerine sahip olması gerekmektedir. Pazarın kültürel bilgilerinin yanında müşteri kültürü de bilinmelidir. Satılan ürünlerin bilgisine sahip olmanın yanı sıra satış elemanlarının müşterilerinin ihtiyacı olan ürünlerin de bilgisine sahip olması gerekmektedir. Satış elemanları müşterilerinin stratejik hedeflerini ve kaynaklarını bilmelidir (Friend ve Johnson, 2014:642). Müşterilerinin stratejik hedeflerini ve kaynaklarını bilen satış elemanları müşterilerini bu stratejik hedefe kendi işletmesiyle stratejik ortaklık yaparak ilerleyebilecekleri konusunda çalışmalar yapabilirler ve bu durum her iki işletmeyi de uzun vadeli ilişkiye sokar. Özellikle Kilit Müşteriler (Key Account Customers) ile yapılacak olan stratejik ortaklıklarda müşteri bilgisi çok önemlidir.

Bir fuarda bir çok ziyaretçi stantları ziyaret eder, ürünlerle ilgilenir ve kartvizit bırakır. İşletme yöneticileri bu adaylar arasından ayırım yapmak zorundadır. Kuşku olanlar ve kuvvetli olanlar arasında zamanını iyi kullanmak için seçim yapılır. Kuşku olanlar ürünler ile ilgilenmekte ve pazarda faaliyet göstermektedir. Fakat alım gücü ya da ürün çeşitliliği o işletmeye uymayabilir. Kuvvetli olanlar ise hem alım gücü hem de ürün açısından satıcı işletmeye uygundur. Satış elemanları bu ayrımları yaparak bir çok kartviziti arka plana atabilir. Fakat önemli olan en iyi kartviziti yakalayabilmektedir.

Bunun için satış elemanları ziyaretçileri telefon, e-posta ya da internet araştırması yoluyla inceleyerek olası müşterileri soğuk, ılık ve sıcak olarak kategorize ederler (Kotler, 2000:176). Bu şekilde satış elemanları pahalı zamanlarını en iyi şekilde kullanmanın yollarını ararlar. Bu anlamda müşteri bilgisi satış elemanlarının zamanlarını etkili biçimde kullanabilmeleri açısından önemlidir.

Müşteri odaklı ürün, hizmet ve strateji üretmenin temelinde müşteri ilişkileri yönetim programlarını etkili bir şekilde kullanmak yatmaktadır (Sain ve Wilde, 2014:66). Günümüzde şirketler CRM programlarını kullanarak müşteri bilgilerini işletme hafızası oluşturarak saklamaktadırlar. Bu sayede müşteri bilgileri satış elemanının işletmeden ayrılması durumunda satış elemanı ile birlikte gitmemekte bir diğer ifadeyle kaybolmamaktadır. İşletme hafızasına alınan müşteri bilgileri yeni satış elemanlarına büyük kolaylıklar sağlar.

Örneğin, bir satış elemanı Meksika’da mobilya üreticisi olan Anke Mueble isimli müşterisini ziyaretinde önümüzdeki yıl şubat ayında müşterisinin yeni bir koleksiyon hazırlamaya başlayacağını ve bu yeni koleksiyon için tedarikçilerinden ocak ayının son haftasında ürün göndermelerini isteyeceğini öğrenmiştir. Satış elemanı ziyaret raporunu hazırlarken bu bilgileri CRM programına girmiş, ilgili hatırlatmaların yapılması için programda düzenleme yapmıştır. Satış elemanının ocak ayının ilk haftasında işi bırakması dolayısıyla artık o müşterinin hesabını başka bir satış elemanı yönetmektedir. Anke Mueble işletme bilgilerine sahip olmayan bu yeni satış elemanı CRM programı sayesinde uyarılacak ve yeni satış elemanı bu işletme hakkında hızlı bir şekilde bilgi edinip gerekli aksiyonları alabilecektir.

2.1.4 Satış Elemanlarının İşletme Bilgisi

İşletme bilgisi, satış elemanlarının kendi işletmelerinin bilgisine sahip olmasıdır. Satış müzakereleri genellikle, eğer ilk toplantı ise, tarafların tanışmasıyla başlar ve sonrasında işletme tanıtımıyla devam eder. Bu aşamada satış elemanı işletme bilgisine sahip olmalıdır ve işletmesini karşı tarafa en iyi şekilde anlatabilmelidir. Satış elemanı işletmenin teknik bilgilerine de sahip olmalıdır (Rentz, vd., 2002:15). İşletmesinin teknik bilgisine sahip olan satış elemanının soruları karşılayabilme oranı yüksektir.

Termin süreleri, fiyat politikaları, ürün ve hizmet politikaları literatürde işletme politikaları ve prosedür bilgisi olarak yer almaktadır (Özer, 2003; Leigh ve McGraw, 1989). Satış elemanlarının işletme politikalarını ve prosedürlerini bilmesi müzakerelerde elini güçlü tutacak olan önemli bir argümandır. İşletme politikası ve prosedür bilgisi bir satış elemanının satışı nasıl uygulayacağını da belirlemektedir (Leigh ve McGraw, 1989:18). DeConnick'e (1992) göre satış elemanlarının hareket alanları işletme hizmet politikaları ile belirlenmelidir. İş etiğinin alanına giren bu çalışma satış elemanlarının müşteri ile görüşmelerini bir politika çerçevesinde ele almaktadır. Örneğin, iade edilen bir ürünün geri alınıp alınmaması, ürün fiyatının normalden yüksek verilebilmesi hizmet politikalarının konusudur. Bu tür davranışların da satış elemanı tarafından bilinmesi müzakerelerde, satışçının elini güçlendirecektir.

2.1.5 Satış Elemanlarının Rakip Bilgisi

Satış elemanlarından rakiplerini takip etmesi ve tanınması beklenmektedir. Rakiplerin ürün, hizmet ve satış politikalarını bilmesi satış elemanlarının, satış bölgelerini yönetmesi açısından önemlidir. Rentz ve arkadaşlarının (2002) satış elemanları ile birebir görüşmeleri sonucunda literatüre kattıkları bu bilgi kategorisi, satış elemanlarınca değerli görülmektedir. Sadık müşteri yaratmadaki en önemli özelliklerden biri, onlardan rakipler hakkında, rakiplerin müşterilerinin tatmin düzeyleri hakkında bilgiler almaktır (Odabaşı, 2000:15). Özellikle B2B iş modellerinde, işletmeler genellikle uluslararası pazarlarda ortak müşterilere sahiptir. Satış elemanlarının rakiplerin ürün, hizmet ve satış politikalarını bilmesi kendisinin daha iyi imkanlar sunabilmesi açısından fayda sağlayacaktır. Örneğin; Rakip Baybars işletmesi, Senegal'deki Almıla işletmesi 30 gün vade ile satış yapmaktadır. Satış elemanı bu bilgiye sahip olursa, işletmesinin satış politikalarına ters düşmeyecek şekilde 45 gün ya da 60 gün vade sunabilmesi, kendi işletmesinin avantajlı hale gelmesini sağlayacaktır.

2.1.6 Satış Elemanının Kendisi Hakkındaki Bilgisi ve Kendini Tanınması

Kendini bilmek kavramı, felsefe tarihi ile eşdeğer olarak günümüze kadar gelmiştir. Thales, Herakleitos, Platon kendini bilmek felsefesini ele almışlardır. İnsan hayatında, kendini bilmenin önemi büyüktür. Ünlü filozof Lao Tzu'nun dediği gibi "Başkasını bilmek bilgidir, kendini bilmek ise gerçek bilgeliktir." Türk büyüğümüz Yunus Emre'nin şiirlerinde bize öğretisi olan "İlim, ilim bilmektir / İlim kendin bilmektir / Sen kendin

bilmezsin / Ya nice okumaktır” dizeleri bizlere kültürümüzde kendini bilmenin önemini vurgulamaktadır.

Müzakereci öncelikle, müzakereden önce kendini müzakereye hazır hissetmelidir. Müzakere becerileri konusunda eğitimli (Candemir, vd., 2015:50) ve kendi müzakere becerilerinden haberdar olmalıdır. Satış müzakeresini nasıl başlatacağını, nasıl devam ettireceğini ve satışı nasıl kapatacağını bilmelidir. Müzakerecinin müzakere konusuna hakimiyetinin önemi önceki başlıklarda ele alındığı için burada tekrar edilmeyecektir.

2.2 SATIŞ ELEMANLARININ MÜZAKERE BECERİ TÜRLERİ

Beceri, kişinin yatkınlık ve öğrenime bağlı olarak bir işi başarma ve bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneği, maharet anlamına gelmektedir. (TDK, 2019) Bazı insanlarda doğuştan gelen beceriler olsa da müzakere becerileri sonradan geliştirilebilen becerilerdir (Tracy, 2013:8). Literatürde müzakere becerileri analitik beceriler, etkileşim becerileri ve iletişim becerileri olarak 3 ana başlık altında toplandığı çalışmalar mevcuttur. Fakat bu çalışmalar genel müzakere çerçevesinde ele alındığı için bu tez çalışmasında ilgili literatür incelenerek sadece satış elemanlarının müzakere becerileri açıklanmıştır. Aşağıda sırasıyla açıklanacak olan analiz becerisi, sentez becerisi, iletişim becerisi, gözlem becerisi, ikna becerisi ve problem çözme becerisi satış elemanlarında aranan müzakere becerileridir.

2.2.1 Satış Elemanlarının Analiz Becerisi

Etkili bir müzakereci müzakere durumlarına analitik yaklaşabilmelidir (Çetin, 2002:283). Satış elemanlarının satış müzakerelerinde analitik yaklaşımları ve müşterilerinin taleplerini, ihtiyaçlarını analiz etmesi işverenlerce beklenen bir beceridir. Birçok iş ilanında analitik beceri yer almakta ve iş görüşmelerinde değerlendirilmektedir. İşletmeler stratejilerini müşterilerinin talep ve ihtiyaçlarını analiz ederek oluşturmalıdır (Campbell ve Cunningham, 1983:369). Bu durumda müşteriler ile görüşme sağlayan satış elemanlarının etkinliği ve doğru yönlendirmesi beklenmektedir. B2B iş modelinde, analiz sonucunda çözümler sunarak satış yapmak popülerdir (Windler, vd., 2017:173). Örneğin, Rolls-Royce Aerospace, havayolu müşterilerine doğrudan yeni aero motorları satın alması için seçenekler sunmaktadır. Uçuş saat başı bakım ücreti ödeyen müşterilerine, Rolls-Royce’un uzaktan 7/24 uçuş sırasında yönetimini ve bakımını sağlayan paketini

sunmaktadır. Bu sayede hava yolları uçuş programlarını sorunsuz yönetme avantajı yakalamaktadırlar (Rolls-Royce, 2019). Müşterilerinin taleplerini ve ihtiyaçlarını iyi analiz eden Rolls-Royce işletmesi satış stratejisini geliştirerek müşterilerinin faaliyetlerinde de kolaylık sağlamıştır. Bu sayede hem müşterilerinin bakım maliyetlerini hem de bakım dolayısıyla uçamayan uçakların bekleme maliyetlerini azaltmıştır. Ayrıca Rolls-Royce'un yapacağı bakım sürelerini de düşürmüştür. Bir çok maliyeti bu analizi sayesinde hem kendisinden hem de müşterisinden kısmıştır.

Analiz becerisinin bu durumda, literatüre göre, satış performansına olumlu etki edeceği düşünülmektedir.

2.2.2 Satış Elemanlarının Sentez Becerisi

Sentez, yalından karmaşık olana, külliden cüziye, zorunludan olasıya, ilkedden onun uygulanmasına, genel yasadan bireysel duruma, nedenden etkiye, öncülden verilen sonuca giden düşünme birimi, bireşim olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2019). Satış elemanları çevrelerinden elde ettiği bilgileri iyi sentez etmeli ve sentez yoluyla elde ettiği bilgileri satış stratejisine dönüştürebilmelidir. Satış elemanı pazar bilgisi, ürün bilgisi, müşteri bilgisi, işletme bilgisi, rakip bilgisi ve kendine has bilgileri sentezleyerek bir satış stratejisi oluşturmalıdır. Sentez sonucu oluşturulan strateji sayesinde müşterilerin ihtiyaçlarına çözüme yönelik sonuçlar teklif edilebilecektir (Windler, vd., 2017:173). Ürün ve hizmetlerin müşterilerin ihtiyacına göre sunulması müşteri tatmininde olumlu sonuçlar doğuracaktır. Dolayısıyla, satış elemanlarının sentez becerisine sahip olması, satış elemanlarının performanslarını olumlu şekilde etkileyeceği düşünülmektedir.

2.2.3 Satış Elemanlarının İletişim Becerisi

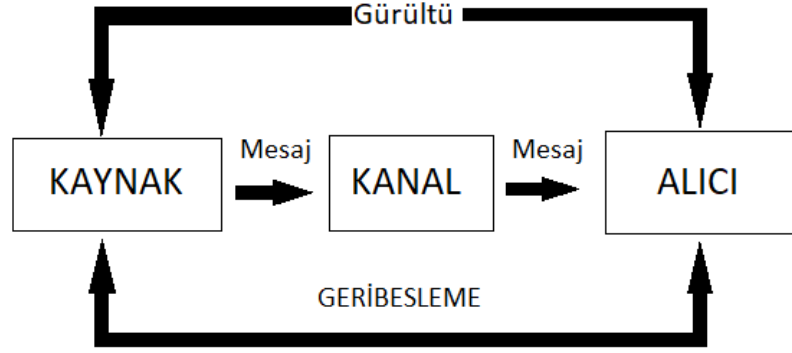
Satış elemanlarının iyi ve etkin bir iletişim kurmadan, iyi ve etkin müşteri ilişkileri oluşturmaları imkansızdır (Odabaşı, 2000:67). Müşteri ilişkileri uzun dönemli müzakerelere dayalıdır. İyi ve etkili bir iletişim kurabilmek için öncelikle iletişim kavramının ne olduğu anlaşılmalıdır.

İletişim duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması anlamına gelmektedir (TDK, 2019). Sosyal bir varlık olan insan, iletişim yoluyla diğer insanlar ile olan ilişkilerini devam ettirir. İletişim müzakerenin en temel unsurudur. Müzakere iletişim yoluyla oluşur ve müzakere, iki taraf arasındaki görüş ve

beklenti ayrılıklarını, tarafları tatmin edecek şekilde çözmeye yarayan, sürecin gerçek anlamda kazan-kazan yaklaşımı ile tamamlanmasını hedefleyen iletişim yöntemidir (Gökçül, 2005:23). Etkili iletişim kurabilmek müzakere becerilerinin temelidir. Müzakerelerde taraflar taleplerini birbirlerine iletişim yoluyla aktarırlar. Müzakere yüzyüze görüşmelerin yanı sıra telefonla, e-posta ya da mektup yoluyla da olur. İletişim sırasında kullanılan dil oldukça önemlidir. Fazla resmi dil kullanmak ya da anlatılması gereken kötü durumu dolaylı yollardan anlatmak iletişimi zayıflatabilir. Kullanılan dili hitap edilen alıcıya göre seçmek de oldukça önemlidir. Etkili iletişim kurabilmek için karşı tarafın anlayacağı şekilde kelimeler kullanmak gerekmektedir (Çetin, 2002:43). Örneğin, müşteri ile müzakere sırasında satış elemanlarının söz konusu ürünün teknik detaylarına fazlasıyla girmeleri müzakeredeki iletişimi bozabilir. Özellikle ürün hakkında yeterince bilgisi olmayan müşterinin, ürünün genel faydalarını ana hatlarıyla öğrenmesi yeterli olacaktır. Takım elbise satışı yapan bir mağazada takım elbisenin kumaşının teknik detaylarına girmek müşteri için anlamsızdır. Beyaz eşya satışı sırasında ürünün üretim hattından bahsetmek anlamsızdır. Ürünün faydaları ve özelliklerini bahsetmek müşteriye doğru mesajı iletme olacaktır.

İletişim ortak değerlere ve geçmişe sahip insanlar arasında dahi kolay ve basit bir konu değildir. Birbirini iyi tanımayan veya birbirini düşmanca gören insanlar arasında bile zayıf iletişimi görmek sürpriz değildir. Bu anlamda, bu gibi durumlarda karşı tarafın farklı şeyler duyacağı veya düşüneceği kesindir (Fisher ve Ury, 1992:20). Bu yüzden iletişim sırasında seçilen kelimelere dikkat etmek gerekmektedir. Bir Rus atasözüne göre “Sözcükler kuşlara benzemezler, bir kez kanatlandıktan sonra yakalanmaları imkânsızdır.” Bu anlamda nasıl konuşulduğu kadar konuşmanın ne şekilde ifade edildiği de çok önemlidir.

İletişim bir bilgi akışıdır. İletişim becerisi ise bu bilgi akışını doğru bir şekilde yönetebilmektir. Aşağıdaki Şekil 8’de genel iletişim modeli görülmektedir.



Şekil 8: Genel İletişim Modeli

Kaynak: Yavuz Odabaşı,2000:69, Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi

Yukarıdaki Şekil 8’da genel iletişim modelinde de görüleceği gibi iletişim çift yönlü bir bilgi akışını gerektirmektedir. Satış elemanı iletişim becerisini kullanarak bu çift yönlü bilgi akışının düzgün bir şekilde yürütülmesini sağlamalıdır. İletişim, müşterinin gönderilen mesajları doğru biçimde algılamasıyla gerçekleşir (Odabaşı, 2000:70). Müşteri verilen mesajı doğru algılamamışsa, etkili iletişim gerçekleşmeyecektir. Bunun sebepleri, mesajın iyi kodlanıp iletilmemesi, müşterinin iyi algılayamayışdır ve dış etkenler, bir diğer ifadeyle iletişimi olumsuz etkileyen gürültünün varlığıdır. İletişimi iyi kuran bir satış elemanı uzun vadeli müşteri ilişkilerini sağlayabilecektir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında, satış elemanlarının iletişim becerisinin satış performansını olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

2.2.4 Satış Elemanlarının Gözlem Becerisi

Gözlem, bir nesnenin, olayın veya bir gerçeğin, niteliklerinin bilinmesi amacıyla, dikkatli ve planlı olarak ele alınıp incelenmesi, müşahedesi anlamına gelmektedir (TDK, 2019). Satış elemanlarının satış müzakereleri sırasında çevresini ve müşterisini gözlemleyip yorumlaması müzakerede kendisine fayda sağlayacaktır. Tezin 1.4.4.5 Beden dili kullanarak müzakere kısmında da açıklandığı gibi, insanların bedenleri de konuşur. İnsanlar beden dilini ya yalnızca ya da diğer iletişim şekilleriyle birlikte niyetlerinin belirtisi olarak kullanırlar (Ladewig, 2019:108). Beden dilini gözlemlemek her zaman doğru sonucu vermese de karşı tarafın niyeti kolaylıkla yorumlanabilir.

Kişilerin jest ve mimiklerinden satın alma niyeti olup olmadığı anlaşılabilir. Bu yüzden gözlem becerisi satış elemanları için önemli bir beceri olup satış performansını olumlu şekilde etkileyebilmektedir.

2.2.5 Satış Elemanlarının İkna Becerisi

Satış müzakereleri, satış elemanının müşterisini satın almaya ikna etme sürecidir. İkna müşterinin bakış açısını belirleyerek müşterinin davranış ve tutumunu değiştirmektir (Miller ve Jackson, 2007:59). Satış müzakerelerinde, satış elemanları müşterilerini satın almaya iknaya çabalamaktadırlar. Bundan dolayı ikna becerisi satış müzakerelerinde oldukça önemlidir (Pascarella, 1998:68). Müzakere bir ikna sanatıdır ve özellikle rekabetçi strateji izlenen müzakerelerde karşı tarafı ikna etme çabası oldukça fazladır. Günlük iş hayatının çoğunluğu karşı tarafı ikna etme çabasıyla geçmektedir. İkna etme, sözlü ya da sözlü olmayan mesajların karşı tarafa doğru bir şekilde iletilmesi ile oluşur. İkna etmek için karşı tarafın ihtiyaçlarını belirlemek gerekmektedir. Tüketicilere billboardlarda, tv reklamlarında, gazetelerde, dergilerde ikna edici mesajlar verilmektedir. İkna edici iletişim çeşitli prosedürleri içermektedir. İkna, birebir kişisel güvencelerden, ekonomik, politik reklamlara kadar karmaşık kampanyaları ve eylemleri kapsar. İkna, kişinin veya kişilerin belli, inanç, tutum ve değerlerin yanı sıra belirli davranışlarını değiştirmeye ikna etme sürecidir (Arsenijevic, vd., 2016:24). Tüketici alışkanlıklarının değiştirilmesi zordur. Satın alma alışkanlıklarının değiştirilmesi bir ikna süreci gerektirir. Tedarikçisinden gayet memnun olan bir işletmeye yeni bir tedarikçi olarak girme ihtimali oldukça düşüktür. Satış elemanının yeni tedarikçi olarak kendilerini kabul ettirebilmesi için iyi bir ikna yeteneğine ihtiyaç vardır.

İkna sürecini destekleyici bazı taktikler vardır. Otorite sembolleri, küçük rica-büyük rica, karşılıklık etkisi, evet-evet tekniği ve soruya soru ile yanıt verme literatürde yer alan bazı ikna taktikleridir (Düzer, 2010:38-40). Otorite sembollerine işletmenin kurumsal kimliğini yansıtan kartvizitler, logolu çantalar, kalemler örnek olarak verilebilir. Küçük rica, İngilizce literatürde “foot in the door” olarak geçmektedir. Bir başka ifadeyle, bir şekilde kapıdan ayağı sokabilme bir diğer ifadeyle kapıyı aralayabilme anlamında kullanılmaktadır. Öncelik karşı tarafın hayır diyemeyeceği, onu zorlamayacak talepte bulunmaktır (Freedman ve Fraser, 1966:198). Önce büyük sonra küçük rica tekniği, reddedilecek olan büyük ricadan sonra daha az maliyetli ve makul olan küçük

ricanın kabul edilme ihtimalini yükseltme tekniğidir (McCabe ve Michelson, 2015:318). Karşılıklı etkisi, davetsiz borçlar kuralı olarak tanımlanabilir (Düzer, 2010:39). Karşı taraf talep etmeden önce vermeye dayalı ikna taktiğidir. Deneme sürüşü, ücretsiz numune teklifi ya da konu dışı alanda destek olmak bu taktiğe örnek olarak verilebilir. Müzakere sonrası bu tür teklifler verilirse müzakere içerisine bir etkisi olmaz ve söz verilmiş olduğundan karşı tarafa borçlanılır. Bu teklif müzakere sırasında ödül ve teşvik amaçlı kullanılmalıdır. Evet-Evet taktiğinde ardarda olumlu cevap alınabilecek sorular sorulur ve istenen cevap sona saklanarak karşı taraf ikna edilmeye çalışılır. Soruya soru ile yanıt verme taktiği ise müzakere sırasında zaman kazanmak için kullanılan bir taktiktir (Larson, 2012:331).

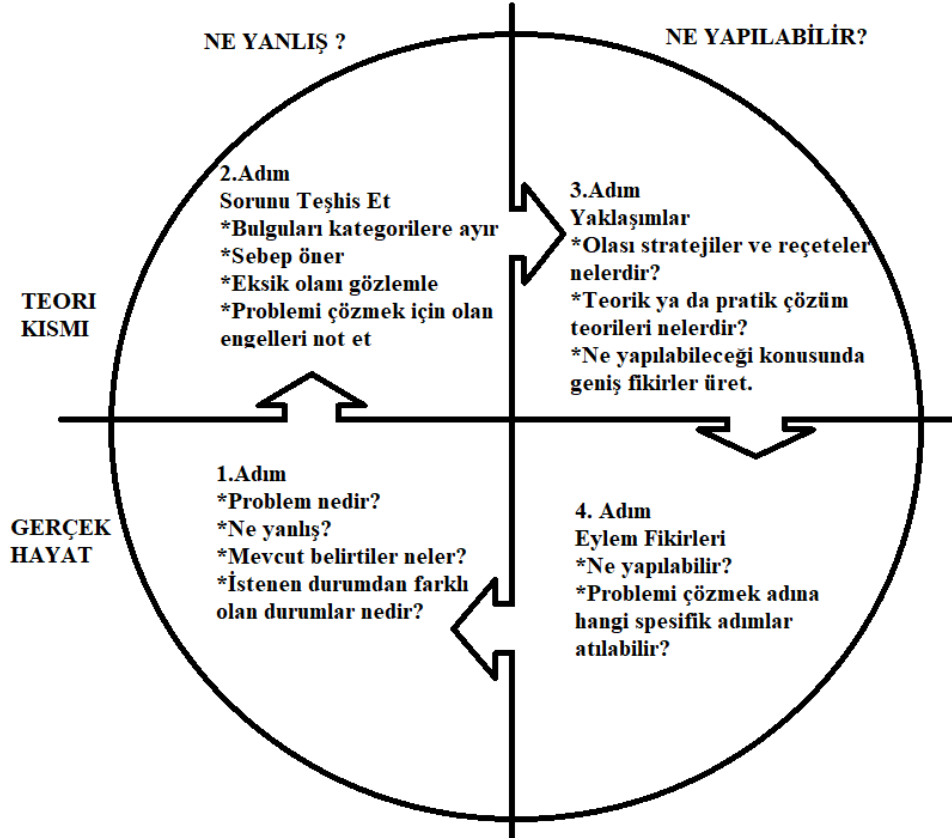
Satış elemanlarının ikna becerisine bağlı olarak yeni müşteri sağlamaları ve mevcut müşterilerin tatminini sağlaması, satış performansını olumlu yönde etkileyebilecektir.

2.2.6 Satış Elemanlarının Problem Çözme Becerisi

Satış elemanları genellikle müzakerelerinde müşterilerle uzun vadeli ilişki güttüklerinden işbirlikçi-problem çözücü strateji kullanırlar. Problem çözme yaklaşımı bütünleştirici müzakerelerde görülmektedir (Ling, vd., 2019:89). Satış elemanlarının satış hedeflerine ulaşması için problem çözme becerisine ihtiyaçları vardır (Alvarez, vd., 2015:239). Problem çözme yaklaşımı çoğu zaman daha başarılı ve müşteri tatminini sağlayan bir yaklaşımdır (Demirpolat, 2008:110). İşbirlikçi yaklaşım olarak da adlandırılan problem çözme yaklaşımında taraflar çatışmayı ortak çözümlenmektedir. Bu yöntem çatışma çözümlemede en etkin yöntemdir (Ahmed, vd., 2019:238). Problem çözümede her iki tarafın birbirine açık olması ve bilgileri paylaşması gerekmektedir. Problemin kök nedeninin doğru saptanması adına müşteri ve satış elemanı açık bilgiler vermelidir. Problem çözme becerisi ile satış elemanı öncelikle müşterisine yaşadığı sorunun kök nedenini açıklayıcı sorular sormalıdır. Aldığı cevapları analiz edip, sentezlemesi sonucunda problemi çözmeye başlamalıdır (Graham, vd., 1988:49). Satış elemanı müşterilerinin problemlerini çözebilmek için, problemleri konuşmaktan kaçınmamalıdır. Bazen problemleri konuşmak satış elemanını olumsuz havaya büründürebilir ve yeni ürün tanıtımında elini zayıflatabilir. Ancak müşteri ilişkilerinin sağlıklı ilerleyebilmesi için satış elemanı müşterisinin problemini çözmek istemelidir. Eğer problemler müzakere bir başka ifadeyle müşteri görüşmesi öncesinde biliniyorsa,

müzakere öncesi problemlerin çözüm yolları bulunmalı ve bu çözüm yolları müşteri ile paylaşılmalıdır.

Aşağıdaki Şekil 9’da problem çözmede dört temel aşama görülmektedir.



Şekil 9: Problem Çözmede 4 Temel Aşama

Kaynak: Fisher and Ury, 1992:37, Getting to YES

Yukarıdaki Şekil 9’da satış elemanının bir problem ile karşılaştığında yapması gereken dört temel adım açıklanmaktadır. Gerçek Hayat olan kısımda satış elemanı müşterisi ile birebir görüşmektedir. Bu görüşme telefon, e-posta ya da mektup yöntemleriyle olabilir. Teori kısmı ise satış elemanı müşteriden bağımsız işletme bilgilerini kullanarak çözümleri ürettiği kısımdır. Birinci adımda problemin kök nedenini belirleyen sorular sorulmakta ve müşteriden cevaplar alınmaktadır. İkinci adımda sorun teşhis edilmekte ve bulgular not edilmektedir. Üçüncü adımda, yaklaşımlar irdelenmekte

ve sorunun nasıl çözüleceği belirlenmektedir. Dördüncü adımda ise müşteriye dönerek neler yapılabileceği ve hangi adımların atılabileceği bilgisi verilmektedir.

2.3 SATIŞ ELEMANLARININ TUTUM VE DAVRANIŞLARI

Bir müzakereci her ne kadar müzakere becerilerine hakim olsa ve müzakerelerde becerilerini etkin bir şekilde kullansa da müzakerecinin tüm davranışları tutumlarından etkilenmektedir (Çetin, 2002:285). Müzakerelerde tutumlar, tavırlar ve konuşmaları etkileyebilmektedir. Örneğin, toplantı sırasında bir proje için kendi fikrini ortaya atan bir yönetici, fikrin sahibi olduğundan eleştirilere açık olmayabilir. Yapılan eleştirilere karşı kişisel müdafaya girişebilir.

Müşterilere veya iş arkadaşlarına yönelik olumsuz tutumların sergilenmesi, müşterilerle veya iş arkadaşlarıyla etkileşimlerde hassasiyet gerektiren satış ve servis işleri yapan kişiler için de büyük bir sorun olabilir (Haudebert, vd., 2011:411). Bir giyim mağazasında çalışan satışçıların somurtkan bir yüz ifadesiyle müşterileri kaşılması istenmez. Satış elemanlarının müşterilerine karşı gösterdikleri olumsuz tutum, müşterilerini bu olumsuz durumu hissedip satın alma niyetlerinden vazgeçmesine sebep olabilir. Bazen satış elemanları yıl sonu satış baskısından dolayı satış hırsı içerisinde müşterilerine karşı saldırgan tutumda bulunabilirler. Satın alma kararını vermek için zamana ihtiyacı olan müşteri bu durumdan olumsuz etkilenip satın almayı erteleme veya vazgeçme yollarına gidebilir. Olumsuz tutum, müzakere becerilerini iyi kullanabilen bir müzakereciyi tüm şartlar kendi lehine iken müzakereden başarısız ayrılmasına neden olabilir.

III. BÖLÜM

SATIŞ ELEMANLARININ MÜZAKERE BECERİLERİNİN SATIŞ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ARAŞTIRMA

3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı, satış elemanlarının müzakere becerilerinin satış elemanlarının algılanan satış performansına olan etkisini ortaya koymaktır.

Literatür taraması yapıldığında müzakere hakkında çok fazla çalışma bulunduğu görülmektedir. Fakat müzakere becerileri ve satış performansı ilişkisi üzerine çalışmaların literatürde çok kısıtlı olduğu görülmektedir. Son yıllarda müzakere becerileri konusunda çalışmalar yapılırsa ve eğitimler verilse de müzakere becerilerinin satış performansına etkisi üzerine yeterli sayıda çalışma olmadığı görülmektedir.

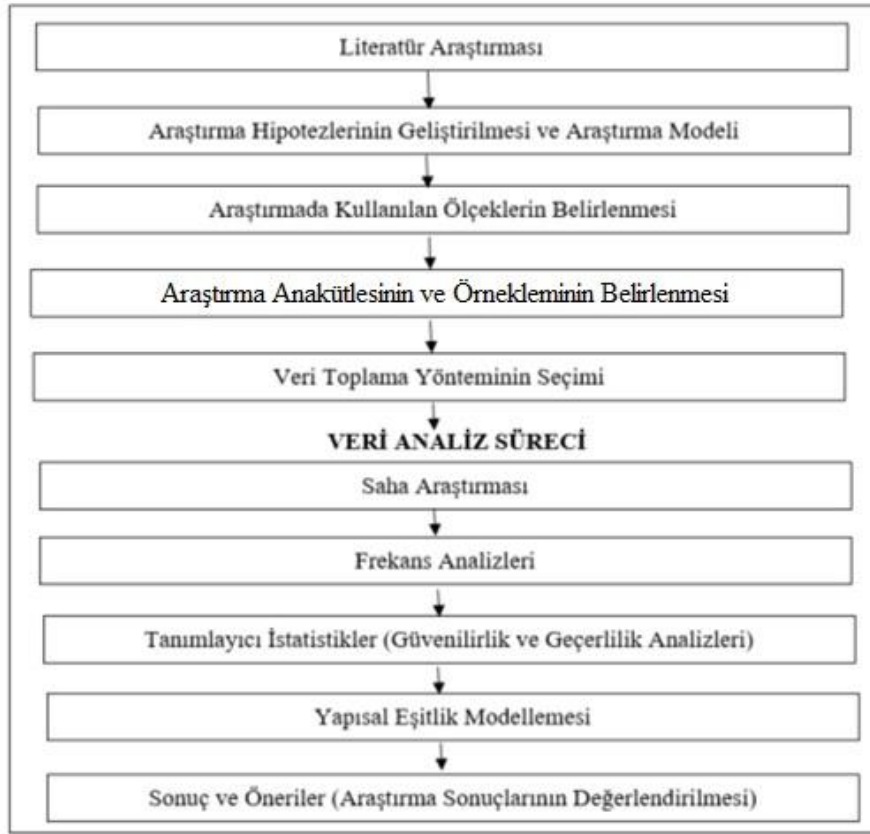
Araştırma sonucunda hangi müzakere becerilerinin satış performansı üzerinde etkisinin olduğunun bilinmesi işletmelerin işe alım eğilimi için yöneleceği becerilerin de ortaya konması açısından yararlı olacaktır.

3.2 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu çalışma 10 farklı ülkeden tekstil sektöründe çalışan 172 satış yöneticisi, satış elemanı veya işletme sahipleri üzerinde yapılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMA TASARIMI VE ARAŞTIRMADA İZLENİLEN SÜREÇ

Araştırma tasarımı genel olarak literatürde üç ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar “keşifsel araştırma”, “tanımlayıcı araştırma” ve “nedensel araştırma”dır (Burns ve Bush, 2015:46). Çalışmanın literatür kısmında keşifsel araştırma, araştırmamıza katılan katılımcıların demografik yapılarını incelerken tanımlayıcı araştırma ve oluşturulan araştırma modelindeki ilişkileri incelemeye ise nedensel araştırma kullanılmıştır. Bu haliyle çalışmada karma araştırma tasarımının kullanıldığı ifade edilebilir. Bu doğrultuda araştırma süreci için aşağıdaki Şekil 10’de görülen adımlar izlenmiştir.



Şekil 10: Araştırma Tasarımı ve Araştırmada İzlenen Süreç

3.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bilimsel araştırmayı diğer bilgi edinme yöntemlerinden farklı yapan şey, bilginin sistematik bir şekilde elde edilmesi amacıyla bir araştırma şablonu sunmasıdır (Altunışık, vd., 2012:24). Bu çalışmada izlenen araştırma yöntemi öncelikle ana kütle belirlenmesi ile başlamıştır. Araştırmanın uygulanacağı örneklem kütle belirlenmiştir, anket formu oluşturulmuştur ve sahadan veri toplanmıştır. Araştırma yöntemiyle ilgili bilgiler aşağıda ele alınmaktadır.

3.4.1. Araştırmanın Anakütlesi Ve Örneklemi

Anakütle, bir araştırmacının ilgilendiği belirli bir büyüklüğe ilişkin eksiksiz sayısal bilgi kümesidir (Sökmen, 2017). Bu anakütlenin araştırma ile doğrudan ilişkili olması gereklidir. Yapılan araştırmaların doğru sonucu verebilmesi için anketin doğru anakütle üzerinde yapılması önemlidir. Bu tez çalışmasındaki anakütle tekstil sektöründe çalışan satış elemanları ve satışla ilgili yöneticilerdir.

Örneklem, bir çalışma için seçildikleri büyük grubu (evren) temsil edebilecek şekilde, grup içerisinde belli sayıda elemandan (denek) oluşan, bir alt elemanlar grubudur (Altunışık, vd., 2012:133). Araştırma örneklem üzerinde gerçekleştirilmektedir. Örneklem anakütle değerinin gözlenen altkümesidir (Sökmen, 2017). Araştırmalarda genellikle anakütleye ulaşamayacağından anakütleyi temsil eden örneklemden faydalanılır. Kolayda örnekleme yöntemi, zaman, mekân ve bütçe kısıtından dolayı ulaşılabilecek olan deneklere ulaşıp, örneklem kapsamına dâhil edilmesidir (Gegez, 2015:254). Tez çalışmasında da bu sebeplerden dolayı kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

3.4.2. Veri Toplama Yöntemi

Anket formu likert ölçek sorularından ve demografik sorulardan oluşmaktadır. Anket formunda satış elemanlarının müzakere becerilerine ve satış elemanlarının satış performans değerlendirmelerine yönelik ölçek soruları sorulmuştur. Ölçek soruları 5'li likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Ölçek, 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir. Ankette demografik sorular ile birlikte toplamda 42 soru bulunmaktadır. Araştırmada kullanılan anket formu Ek 1'de sunulmuştur.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Genel olarak veri toplamaya başlamadan önce anket çalışması 30 kişi üzerinde pilot çalışma olarak uygulanmıştır. Pilot çalışma sonucunda herhangi bir sorun ile karşılaşılmamıştır. Pilot çalışma sonrası genel olarak veri toplanmaya başlanmıştır. Veri toplama süreci sonunda toplamda 202 anket toplanmıştır ancak analiz için eksik ve hatalı anketler ayıklanarak 172 anket analizlerde kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS23 ve SmartPLS 3.2.8 paket programları kullanılarak analiz edilmiştir.

3.4.3. Araştırma Formunun Oluşturulması ve Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Çalışmada kullanılan ölçeklerin alındığı kaynaklar, ölçek boyutları ve ifadeleri aşağıdaki Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2: Çalışmada Kullanılan İfadeler ve İlgili İfadelerin Literatür Kaynakları

Boyut	İfadeler	Literatür Kaynağı
Analiz Becerisi	<ol style="list-style-type: none">1. Müşterilerimi analiz ederim.2. Müşterilerimin isteklerini analiz ederim.3. Müşterilerime analitik çözümler sunarım.4. Müzakere konularını analiz ederim.	Rentz, vd., 2002
Sentez Becerisi	<ol style="list-style-type: none">1. Çevremden elde ettiği bilgileri iyi süzerim.2. Elde ettiğim bilgilere göre satış stratejisini geliştiririm.3. Satış için ilgili verileri toplar ve satışta kullanılacak bilgiler oluştururum.	Windler, vd., 2017
İletişim Becerisi	<ol style="list-style-type: none">1. Müşterim ile sözel iletişimim iyidir.2. Satış sunumunu başarılı bir şekilde yaparım.3. Beden dilini iyi kullanırım.4. Müşterilerimi iyi dinlerim.5. Müşterilerimle empati kurarım.	Rentz, vd., 2002
Gözlem Becerisi	<ol style="list-style-type: none">1. Müşterilerimi ve çevresini iyi gözlemlerim.2. Satışta başarılı olmak için ilgili çevreyi bilinçli olarak gözlemlerim.3. Müşterilerimin beden dilini izlerim.	Rentz, vd., 2002
İkna Becerisi	<ol style="list-style-type: none">1. Müşterilerimi istediğim fiyata ikna ederim2. Müşterilerimi satın almaya ikna ederim3. Satışı başarılı bir şekilde sonlandırırım4. Satış itirazlarını başarılı bir şekilde karşılarım	Arsenijevic, vd.,2016
Problem Çözme Becerisi	<ol style="list-style-type: none">1. Müşterilerimin problemlerini çözerim.2. Problemleri konuşmaktan kaçınmam.3. Müzakere öncesi problemleri incelerim.	Graham, vd., 1988
Satış Performansı	<ol style="list-style-type: none">1. Satış hedefimi tuttururum.2. Hedeflenen yeni müşteri sayısına ulaşırım3. Hedeflenen satış karlılığına ulaşırım4. Hedeflenen yeni ürün satışını gerçekleştiririm5. Yüksek Pazar payına sahibim.6. İstenen müşteri ziyaret sayısını gerçekleştiririm7. Müşteri şikâyet sayısını minimum seviyeye indiririm8. İstenen müşteri tatminini sağlarım9. Arzulanan müşteri sadakat düzeyini yakalarım10. Zaman yönetimini iyi yaparım11. Müşterilerle etkileşimim iyidir.12. Sektördeki diğer satışçılarla karşılaştırıldığında başarılıyım.13. İşletmemdeki diğer satışçılarla karşılaştırıldığında başarılıyım.	Özer, 2003

3.5. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Literatür araştırması sonucunda belirlenen satış elemanlarının müzakere becerileri analiz, sentez, iletişim, gözlem, ikna ve problem çözme becerileri olarak çalışmada toplanmıştır. Bu konudaki literatür aşağıda ele alınmıştır.

Etkili bir müzakereci müzakere durumlarına analitik gözle bakmalıdır (Çetin, 2002:110). Analitik yaklaşım müzakerecinin konuları kavrayabilmesine ve özetleyebilmesine yardımcı olmaktadır. Özellikle satış elemanlarının analiz becerisi sayesinde müşterilerin istek ve ihtiyaçları doğru bir şekilde anlaşılabilir. Bir çok işletme stratejilerine bu şekilde yön vermektedir (Campbell ve Cunningham, 1983:369) ve günümüz satışında analiz ederek satışı yönlendirme popüler hale gelmişti (Windler, vd., 2017:173). İşletmeler satışlarını artırabilmek için müşterilerini analiz etmektedirler. Gelecek planlarını analiz sonuçlarına göre yönlendirmektedirler.

İşletmenin yüzü olan ve müşterilerle etkileşim içerisinde olan satış elemanlarının gözlem becerisine sahip olması beklenmektedir. Satış elemanları görüşme sırasında müşterilerini gözlemlemektedirler. Müşteriler bazen satın alma niyetinde olmayıp bir an önce müzakerenin bitirilmesinden yana olabilirler. Fakat bu durumu ikili ilişkilerin bozulmaması açısından dile getiremeyebilirler. İnsanlar niyetlerini beden dili ile karşı tarafa yansıtır (Ladewig, 2019:108). Satış elemanı müzakere sırasında bu durumu kavrayabilir ve müzakereyi ya bitirebilir ya da ilgi çekici hale getirip devam etmesini sağlayabilir.

Problem çözme becerisi satış elemanlarının en önemli becerilerindedir. Problem çözme becerisine sahip ve bu yaklaşımı uygulayan satış elemanları daha başarılı olmakta ve müşterilerini tatmin etmektedir (Demirpolat, 2008:27). Çatışma çözümlemedeki en etkin yöntem problem çözme yöntemidir (Ahmed, vd., 2019:238).

Müşteri sorunlarını satış elemanlarının çözümleyebilmesi için sorunları analiz edip sentezleyebilmesi gerekmektedir. Satış elemanları öncelikle analiz ettiği durumu kendi bilgisiyle ve varsa diğer etmenlerle sentezlemelidir. Sentez sonucu ortaya çıkardığı çözümü müşterisine sunmalıdır (Windler, vd., 2017:173).

Müşteriye sunulan çözümün müşteriye ikna yöntemleriyle kabul ettirilebilmesi gerekebilir. Burada satış elemanlarının ikna becerisinin önemi ortaya çıkmaktadır. İkna,

müşterinin bakış açısını belirleyip sunulan çözüme yönelik davranış ve tutumunu değiştirebilmektir (Miller ve Jackson, 2007:59). İkna becerisi satış müzakerelerinde ve iş yönetiminde kritik bir beceridir (Pascarella, 1998:68).

Tüm bu açıklanan durumların oluşması ve doğru yönetilmesi için satış elemanının temel olarak iletişim becerisine sahip olması gerekmektedir. Çünkü iyi ve etkin bir iletişim kurulmadan, iyi ve etkin bir müşteri ilişkileri oluşturmak imkansızdır (Odabaşı, 2000:67). Müzakere kavramı taraflar arası iletişim ile oluşmaktadır. Müzakere, temelde tarafların görüş ve beklenti ayrılıklarının ortak noktada buluşarak çözülmesidir (Gökçül, 2005:23). İletişim taraflar arasında oluşan bir bilgi akışıdır ve iletişim becerisi ise bu bilgi akışının doğru bir şekilde yönetilmesidir.

Yukarıda açıklanan literatür neticesinde araştırma hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H₁ : Satış elemanlarının analiz becerisi, satış performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H₂: Satış elemanlarının gözlem becerisi, satış performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

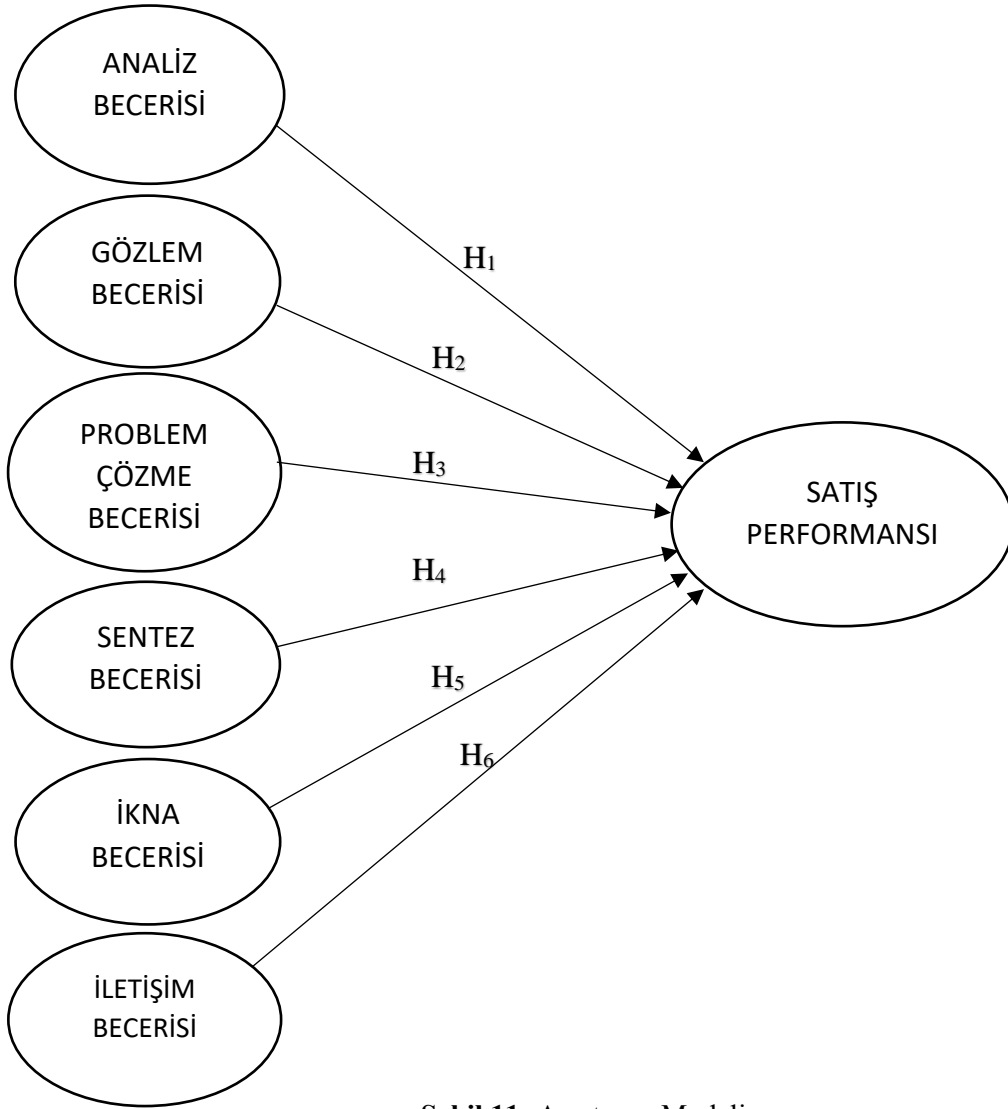
H₃: Satış elemanlarının problem çözme becerisi, satış performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H₄: Satış elemanlarının sentez becerisi, satış performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H₅: Satış elemanlarının ikna becerisi, satış performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H₆: Satış elemanlarının iletişim becerisi, satış performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Yukarıda belirtilen hipotezler doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli aşağıda Şekil 11’de görülmektedir.



Şekil 11: Araştırma Modeli

3.6. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANALİZ YÖNTEMLERİ

Katılımcıların özelliklerine ilişkin sonuçlar frekans analizleriyle ortaya konmuştur. Araştırmada kullanılan ölçeklerin genel güvenilirliğini ölçmek için Cronbach's Alpha değeri analiz edilmiştir. Literatür taraması sonucunda ortaya çıkan araştırma modeli neticesinde toplanan veriler Yapısal Eşitlik Modellemesiyle (YEM) analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları SmartPLS 3.2.8 paket program kullanılarak analiz edilmiştir.

Çalışmada, doğrulayıcı faktör analizi yapısal eşitlik modellemesi yapmak için kısmi en küçük kareler yol analizi olan PLS-SEM yaklaşımı kullanılmıştır. PLS-SEM, çoklu regresyon analizi ile temel bileşen analizinin sonuçlarını birleştiren ve genelleştiren bir yol analizi tekniğidir (Kwong ve Wong, 2013:4). YEM, değişkenler arasındaki

bağlantıları tahmin etmeye ve görmeye yarayan bir yöntemdir. Kovaryans temelli yol analizi (CB-SEM) ve kısmi en küçük kareler yol analizi (PLS-SEM) benzer özellikler barındırmaktadır. Fakat CB-SEM analizinde araştırma modeli üzerinde kovaryans temelli bir sınama gerçekleştirilirken, PLS-SEM analizinde varyans temeli bir sınama gerçekleştirilmektedir. PLS-SEM analizlerinde verilerin normal dağılım göstermesine gerek görülmemektedir (Polat, 2018:5327). Varyans ve kovaryans temelli yaklaşımlar arasındaki farklar aşağıdaki Tablo 3’de görülmektedir (Olya,2017:7)

Tablo 3: Varyans ve Kovaryans Temelli Yapısal Eşitlik Modelleri Arasındaki Farklılıklar

ÖLÇÜTLER	PLS-SEM	CB-SEM
Amaç	Tahmin Odaklı	Parametre Odaklı
Dağılım Varsayımı	Parametrik Olmayan	Parametrik
Gereken Örneklem Büyüklüğü	Küçük (Minimum 30-100)	Büyük (Minimum 100-800)
Model Karmaşıklığı	Büyük Modeller	Büyük Modeller (50 ve üstü değişken)
Parametre Tahminleri	Potansiyel Önyargı	Kararlı (Varsayımların karşılanması durumunda)
Yapı Başına Göstergeler	İkili ya da Çok Sayıda	Minimum 3-4 tanımlama Şartlarını Karşılama
Parametre Göstergeleri İçin İstatistiksel Testler	Bootstrapping	Varsayımlar Karşılmalı
Ölçüm Modeli	Biçimlendirici ve Yansıtıcı	Sadece Yansıtıcı
Uyum İyiliği Değerleri	Gerekmiyor	Fazla Sayıda
Kullanılan Yazılımlar	SmartPLS, PLS Graph vb.	LISREL, AMOS vb.

Kaynak: Olya, H. (2017, October). Partial Least Squares Based Structural Equation Modeling (PLS-SEM). In Global Conference on Services Management (pp. 3-7).

3.7. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE ELDE EDİLEN

SONUÇLAR

Araştırmada uygulanan analizler ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki başlıklar halinde açıklanmaktadır.

3.7.1. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Özellikleri

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri aşağıdaki Tablo 4’te görülmektedir.

Tablo 4: Araştırmaya Katılan Katılımcıların Özellikleri

Katılımcıların Özellikleri		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	48	27,9
	Erkek	124	72,1
Yaş Aralığı	18-25	4	2,3
	26-35	68	39,5
	36-45	85	49,4
	46-55	12	7
	56 ve üzeri	3	1,7
Eğitim Durumu	İlköğretim	0	0
	Lise	14	8,1
	Ön lisans	10	5,8
	Lisans	103	59,9
	Yüksek Lisans	42	24,4
	Doktora	3	1,7
Deneyim	1 yıldan az	3	1,7
	1-5 Yıl	72	41,9
	6-10 yıl	31	18
	11-15 yıl	27	15,7
	16-20 yıl	23	13,4
	21 yıl ve üzeri	16	9,3
Şirket Ölçeği	Küçük	22	12,8
	Orta	51	29,7
	Büyük	99	57,6
Katılımcıların Ülkesi	Türkiye	131	76,2
	ABD	17	9,9
	Macaristan	1	0,6
	Romanya	2	1,2
	Güney Kore	5	2,9
	Japonya	8	4,7
	Meksika	1	0,6
	İsveç	2	1,2
	Estonya	4	2,3
Litvanya	1	0,6	
Toplam		172	100

Tablo 4 incelendiğinde katılımcıların cinsiyet dağılımında büyük farklılık olduğu görülmektedir. Katılımcıların %72,1'i erkek ve %28,9'u kadındır. Katılımcılar tekstil sektöründeki satış elemanlarından oluştuğu için bu oranın normal olduğu ifade edilebilir.

Özellikle uluslararası satış yapan işletmelerin erkek satış elemanlarını tercih ettiği görülmektedir. Katılımcıların yaş aralıkları incelendiğinde yoğunluğun %49,4 ile 36-45 yaş arasında olduğu görülmektedir. İkinci yoğunluğun %39,5 ile 26-35 yaş arası olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar satış elemanlarının çoğunluğunun genç insanlardan oluştuğunu göstermektedir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde, %59,9 oranla ağırlıklı olarak lisans mezunu oldukları, deneyim durumu incelendiğinde ise yoğunluğun 1-5 yıl arasında olduğu görülmektedir. Sektöre yeni geçen kişilerin ve satış elemanlarının iş değişikliğinin diğer iş pozisyonlarına göre fazla olması bu sonucu ortaya çıkarmaktadır. Katılımcılarının çalıştıkları işletmelerin ölçekleri sorulduğunda katılımcıların %57,6'sı yoğunlukla büyük işletmelerde çalıştıkları görülmüştür. Tekstil sektörünün Türkiye'de önemi düşünüldüğünde bu işletmelerin çapının büyük olduğu düşünebilir. Anket yüz yüze yapıldığı için toplanan anketler çoğunlukla %76 oranında Türk satış elemanlarından elde edilmiştir. Bundan dolayı katılımcıların yoğunluğunun Türkiye'den olması normal durumdur.

Anket formunda yer alan ölçek sorularına katılımcıların verdikleri yanıtların dağılımları, ortalama, medyan ve standart sapma değerleri Ek 2'de verilmiştir.

Ek 2 incelendiğinde, araştırma katılımcılarının cevaplarının ağırlıklı olarak katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum ifadelerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

3.7.2. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Çalışmada yer alan boyutların geçerlik ve güvenilirlik analizi kapsamında verilerin iç tutarlılığı ve güvenilirliği (internal consistency reliability), birleşme geçerliliği (convergent validity) ve ayrışma geçerliliği (discriminant validity) analizleri yapılmıştır. Sırasıyla, Güvenilirlik (Cronbach's Alfa) ve birleşik güvenilirlik (Composite Reliability/CR) değerleri hesaplanmıştır. Faktör yükleriyle açıklanan ortalama varyans (AVE=Average Variance Extracted) değerleri birleşme geçerliliğinin analizinde kullanılmıştır. Cronbach's Alfa ve CR değerleri ölçeğin içerdiği maddelerin birbiriyle ne ölçüde tutarlı olduğunu ölçmek için kullanılırken, AVE değeri gizil bir yapıyı temsil eden belirli maddeler arasındaki yakınlışmanın ölçüsünü görmek için kullanılmıştır.

Fornell ve Larcker'in (1981) çalışmalarına göre faktör yüklerinin 0,50'nin, Cronhach's Alpha ve birleşik güvenilirlik değerlerinin ise 0,70'in ve açıklanan ortalama

varyans değerinin de 0,50'nin üzerinde olması beklenir. Bu çalışmada kullanılan ölçekte 57 ifade değerlendirilmiş olup, ölçeğin genel güvenilirliğine ilişkin Cronbach's Alpha katsayısı 0,859 bulunmuştur. Bu sonuca göre, literatürde kabul edilen 0,70 değerinin üzerinde olduğundan ölçeğin genel güvenilirliğinin yüksek olduğu görülmektedir.

Bunun yanında, çalışmada kullanılan verilerin normal dağılım gösterip göstermediği de incelenmiştir. Verilerin normal dağılım gösterdiğini belirtebilmek için basıklık-arpıklık değerinin $\pm 1,96$ sınırları içerisinde olması gerekmektedir (Oğuzlar, 2007:102). Araştırmada kullanılan verilerin basıklık-arpıklık değerleri incelendiğinde, elde edilen değerlerin $\pm 1,96$ sınırları içerisinde olduğu görülmektedir. İlgili verilerin basıklık ve arpıklık değerleri Ek 1'de görülmektedir.

Aşağıdaki Tablo 5'de modelde yer alan boyutların ve ifadelerin ölçüm modeli sonuçları görülmektedir.

Tablo 5: Ölçüm Modeli Analiz Sonuçları

Ölçek Boyutları	İfadeler	İfadelerin Kısaltması	Faktör Yükleri	Cronbach's Alpha Değeri	Birleşik Güvenilirlik (CR) Değeri	Açıklanan Ortalama Varyans (AVE) Değeri
Analiz Becerisi	1.Müşterilerimi analiz ederim.	A1	0,814	0,829	0,884	0,657
	2.Müşterilerimin isteklerini analiz ederim.	A2	0,823			
	3.Müşterilerime analitik çözümler sunarım.	A3	0,806			
	4.Müzakere konularımı analiz ederim.	A4	0,799			
Gözlem Becerisi	1.Müşterilerimi ve çevresini iyi gözlemlerim.	G1	0,847	0,822	0,893	0,736
	2.Satışta başarılı olmak için ilgili çevreyi bilinçli olarak gözlemlerim.	G2	0,902			
	3.Müşterilerimin beden dilini izlerim.	G3	0,823			
İletişim Becerisi	1.Müşterim ile sözel iletişimim iyidir.	I1	0,816	0,849	0,891	0,622
	2.Satış sunumunu başarılı bir şekilde yaparım.	I2	0,848			
	3.Beden dilini iyi kullanırım.	I3	0,826			
	4.Müşterilerimi iyi dinlerim.	I4	0,756			
	5.Müşterilerimle empati kurarım.	I5	0,687			
İkna Becerisi	1.Müşterilerimi istediğim fiyata ikna ederim	İK1	0,791	0,883	0,92	0,742
	2.Müşterilerimi satın almaya ikna ederim	İK2	0,915			
	3.Satışı başarılı bir şekilde sonlandırırım	İK3	0,913			
	4.Satış itirazlarını başarılı bir şekilde karşılarım	İK4	0,821			
Problem Çözme Becerisi	1.Müşterilerimin problemlerini çözerim.	PR1	0,816	0,781	0,871	0,692
	2.Problemleri konuşmaktan kaçınmam.	PR2	0,826			
	3.Müzakere öncesi problemleri incelerim.	PR3	0,853			

Tablo 5: Ölçüm Modeli Analiz Sonuçları (Tablo 5'in devamı)

Ölçek Boyutları	İfadeler	İfadelerin Kısaltması	Faktör Yükleri	Cronbach's Alpha Değeri	Birleşik Güvenilirlik (CR) Değeri	Açıklanan Ortalama Varyans (AVE) Değeri
Sentez Becerisi	1.Çevremden elde ettiğim bilgileri iyi süzerim.	S1	0,715	0,726	0,841	0,64
	2.Elde ettiğim bilgilere göre satış stratejisini geliştiririm.	S2	0,851			
	3.Satış için ilgili verileri toplar ve satışta kullanılabilircek bilgiler oluştururum.	S3	0,828			
Satış Performansı	1.Satış hedefimi tuttururum.	NC1	0,737	0,921	0,933	0,521
	2.Hedeflenen yeni müşteri sayısına ulaşırım	NC2	0,734			
	3.Hedeflenen satış karlılığına ulaşırım	NC3	0,587			
	4.Hedeflenen yeni ürün satışını gerçekleştiririm	NC4	0,741			
	5.Yüksek Pazar payına sahibim.	NC5	0,65			
	6.İstenen müşteri ziyaret sayısını gerçekleştiririm	NC6	0,65			
	7.Müşteri şikâyet sayısını minimum seviyeye indiririm	NT1	0,725			
	8.İstenen müşteri tatminini sağlarım	NT2	0,709			
	9.Arzulanan müşteri sadakat düzeyini yakalarım	NT3	0,801			
	10.Zaman yönetimini iyi yaparım	NT4	0,877			
	11.Müşterilerle etkileşimim iyidir.	NT5	0,856			
	12.Sektördeki diğer satışçılarla karşılaştırıldığında başarılıyım.	NT6	0,667			
	13.İşletmemdeki diğer satışçılarla karşılaştırıldığımda başarılıyım.	NT7	0,578			

Tablo 5 incelendiğinde, boyutların Cronbach's Apha değerinin 0,726 ile 0,921 arasında, Composite Reliability/CR değerinin ise 0,841 ile 0,933 arasında olması ölçeğin kendi arasında tutarlı olduğunu göstermektedir. Boyutların AVE değerlerinin 0,521 ile 0,742 arasında olması da birleşme geçerliliğinin sağlandığı anlamına gelmektedir.

Fornell ve Larcker (1981) ile Henseler ve arkadaşları (2015) tarafından önerilen kriterler ayrışma geçerliliğinin belirlenmesinde kullanılmıştır. Ayrışma geçerliliği kavramsal olarak benzer olan iki yapının farklılıklarının derecesini ölçümünde kullanılmaktadır. Fornell ve Larcker (1981) kriterine göre araştırmada yer alan boyutların AVE değerlerinin karekökü, bu boyutlar arasındaki korelasyonlardan yüksek olmalıdır.

Aşağıdaki Tablo 6'da Fornell ve Larcker kriterine göre yapılan analiz sonuçları görülmektedir.

Tablo 6: Fornell – Larcker Kriterine Göre Ayrışma Geçerliliği Analiz Sonuçları

	Analiz Becerisi	Gözlem Becerisi	Problem Çözme Becerisi	Satış Performansı	Sentez Becerisi	İkna Becerisi	İletişim Becerisi
Analiz Becerisi	0,810						
Gözlem Becerisi	0,669	0,858					
Problem Çözme Becerisi	0,518	0,583	0,832				
Satış Performansı	0,480	0,429	0,525	0,722			
Sentez Becerisi	0,738	0,583	0,529	0,618	0,800		
İkna Becerisi	0,506	0,583	0,535	0,620	0,563	0,862	
İletişim Becerisi	0,706	0,687	0,497	0,659	0,728	0,547	0,789

Not: Tabloda koyu olarak yazılan değerler AVE'nin kareködür.

Tablo 6 incelendiğinde ayrışma geçerliliğinin sağlandığı anlaşılmaktadır. Her bir boyutun açıklanan ortalama varyans (AVE) karekökünün diğer boyutlarla olan korelasyonundan yüksek olduğu görülmektedir.

Henseler ve arkadaşları (2015) tarafından önerilen HTMT kriteri araştırmada yer alan tüm değişkenlere ait ifadelerin korelasyonlarının ortalamasının aynı değişkene ait ifadelerin korelasyonlarının geometrik ortalamalara oranlarını ifade etmektedir. Henseler

ve arkadaşları (2015) çalışmalarında HTMT değerinin 0,85'in altında olması gerektiğini belirtmişlerdir. Ancak benzer içerikte boyutlar var ise HTMT değeri 0,90'a kadar kabul edilebilir.

Aşağıdaki Tablo 7'de HTMT kriterine göre ayrışma geçerliliğine dair analiz sonuçları görülmektedir.

Tablo 7: HTMT Kriterine Göre Ayrışma Geçerliliği Sonuçları

	Analiz Becerisi	Gözlem Becerisi	Problem Çözme Becerisi	Satış Performansı	Sentez Becerisi	İkna Becerisi	İletişim Becerisi
Analiz Becerisi							
Gözlem Becerisi	0,798						
Problem Çözme Becerisi	0,614	0,703					
Satış Performansı	0,521	0,478	0,597				
Sentez Becerisi	0,950	0,754	0,659	0,723			
İkna Becerisi	0,571	0,684	0,623	0,678	0,690		
İletişim Becerisi	0,844	0,855	0,599	0,722	0,912	0,620	

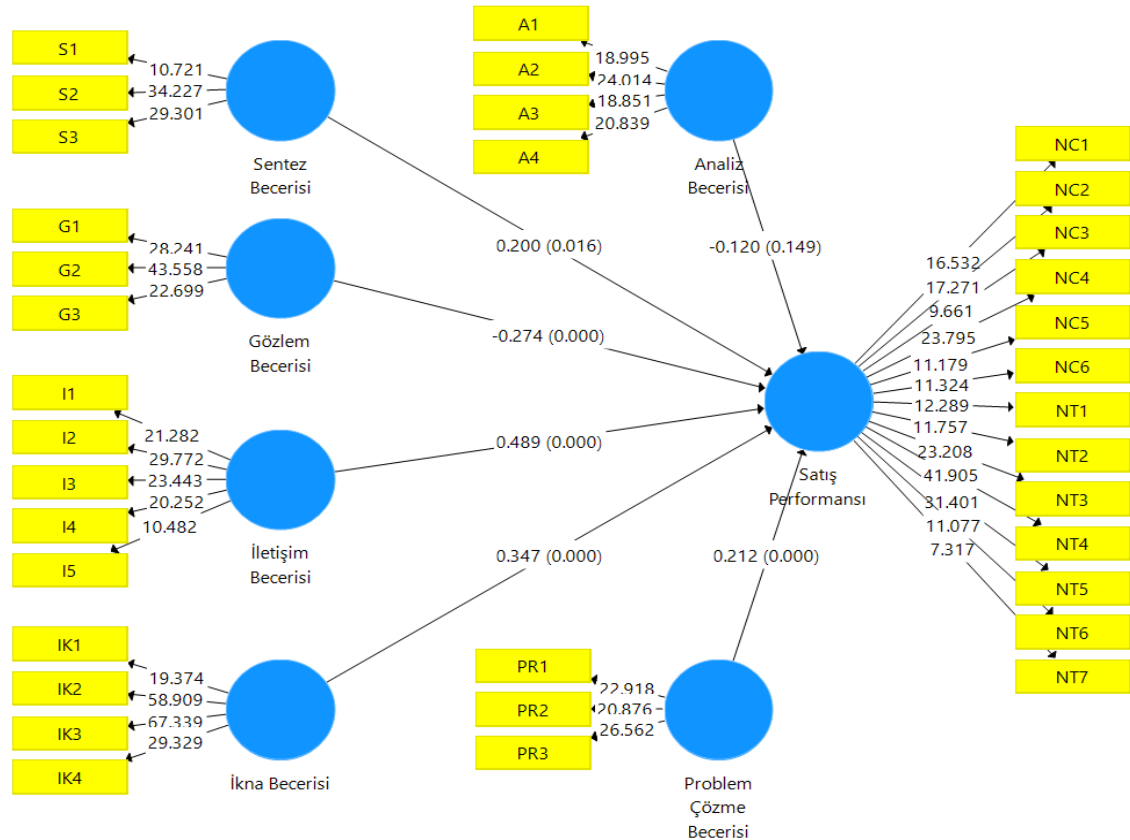
Tablo 7 incelendiğinde, HTMT değerlerinin üç değer dışında eşik değer olan 0,85'in altında olduğu görülmektedir. Genel olarak çalışma Fornel ve Larcker'in ayrışma geçerliliği koşullarını sağladığından buradaki eşik değeri geçen sonuçlar göz ardı edilir. Tablo 6 ve Tablo 7 birlikte değerlendirildiğinde, bu çalışmada yer alan boyutlar arasında ayrışma geçerliliği sağlandığı ifade edilebilir. Sonuç olarak araştırma boyutları yapısal eşitlik analizi yapmaya uygun bulunmuştur.

3.7.3. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) Analizi ve Sonuçları

Araştırma modelinin güvenilirliği ve geçerliliğini analiz ettikten sonra modelde öne sürülen hipotezleri test etmek amacıyla önerilen araştırma modeli yapısal eşitlik modeli

analiziyle değerlendirilmiştir. Modelde Analiz Becerisi, Gözlem Becerisi, Problem Çözme Becerisi, Sentez Becerisi, İkna Becerisi ve İletişim Becerisi boyutları Satış Performansını etkileyen egzogen değişkenler modelde yer almaktadır. Satış performansı ise endojen değişken olarak modelde yer almaktadır. Araştırma modelinin analiz edilmesinde kısmi en küçük kareler yol analizi (PLS-SEM) kullanılmıştır. Modelin değerlendirilmesinde R^2 , β ve t-değerleri (t değeri>1,96) gibi temel ölçümler ile tahmin gücü (Q^2) ve etki büyüklüğü (f^2) değerleri incelenmiştir. Yol katsayıları, doğrusallık, etki büyüklüğü (f^2) ve R^2 değerlerini hesaplamak için PLS algoritması; tahmin gücü (Q^2) değerini hesaplamak için ise blindfolding analizi çalıştırılmıştır. PLS yol katsayılarının anlamlılıklarını ölçmek için yeniden örnekleme (bootstrapping) ile örneklemden 5000 alt örneklem alınarak t-değerleri hesaplanmıştır.

Aşağıdaki Şekil 12’de önerilen modelin Yapısal Eşitlik Modeli (PLS-SEM) analiz sonuçları görülmektedir.



Şekil 12: Yapısal Eşitlik Modeli (PLS-SEM) Sonuçları

Yapısal eşitlik modelinin sonuçları Tablo 8 ve Tablo 9’da ayrıntılı olarak görülmektedir.

Tablo 8: Yapısal Eşitlik Modellemesi Analiz Sonuçları

Hipotezler	Yollar	Standardize Beta Katsayısı	Standart Hata	T İstatistiği	P Değeri	Sonuç
H ₁	Analiz Becerisi → Satış Performansı	-0,11965	0,08294	1,44258	0,1492	Ret
H ₂	Gözlem Becerisi → Satış Performansı	-0,27425	0,07001	3,91751	0,00009	Kabul
H ₃	Problem Çözme Becerisi → Satış Performansı	0,21222	0,05768	3,67919	0,00024	Kabul
H ₄	Sentez Becerisi → Satış Performansı	0,2004	0,08326	2,4069	0,01612	Kabul
H ₅	İkna Becerisi → Satış Performansı	0,34742	0,06683	5,19833	0	Kabul
H ₆	İletişim Becerisi → Satış Performansı	0,48882	0,07024	6,95936	0	Kabul

Tablo 8 incelendiğinde Analiz Becerisi (H₁), Gözlem Becerisi (H₂), Problem Çözme Becerisi (H₃), Sentez Becerisi(H₄), İkna Becerisi (H₅) ve İletişim Becerisi(H₆) boyutlarının satış elemanlarının algılanan satış performansı üzerindeki etkisine ilişkin anlamlılık değerleri incelendiğinde, ilgili hipotezlerin H₁ haricinde p değerlerinin 0,05'den küçük olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, H₂, H₃, H₄, H₅, H₆ hipotezlerinin desteklendiği ve H₁ hipotezinin desteklenmediği anlaşılmaktadır.

Analiz Becerisi boyutunun satış performansı üzerindeki etkisine ilişkin H₁ hipotezinin anlamlılık değeri incelendiğinde p=0,14920 (p>0,05) olduğundan hipotez anlamlı değildir ve H₁ hipotezi desteklenmemektedir. Etki oranını ifade eden Standardize Beta Katsayısı incelendiğinde ise Analiz Becerisi boyutunun $\beta = -0,11965$ 'lik negatif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Ancak bu etki anlamlı bir etki değildir.

Gözlem Becerisi boyutunun satış performansı üzerindeki etkisine ilişkin H₂ hipotezinin anlamlılık değeri incelendiğinde p=0,00009 (p<0,05) olduğundan hipotez anlamlıdır ve H₂ hipotezi desteklenmektedir. Fakat etki oranını ifade eden Standardize Beta Katsayısı incelendiğinde ise Gözlem Becerisi boyutunun $\beta = -0,27425$ 'lik negatif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Ancak bu etki anlamlı bir etki değildir.

Problem Çözme Becerisi boyutunun satış performansı üzerindeki etkisine ilişkin H_3 hipotezinin anlamlılık değeri incelendiğinde $p=0,00024$ ($p<0,05$) olduğundan hipotez anlamlıdır ve H_3 hipotezi desteklenmektedir. Etki oranını ifade eden standardize beta katsayısı incelendiğinde ise Problem Çözme Becerisi boyutunun $\beta=0,21222$ 'lik bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Sentez Becerisi boyutunun satış performansı üzerindeki etkisine ilişkin H_4 hipotezinin anlamlılık değeri incelendiğinde $p=0,01612$ ($p<0,05$) olduğundan hipotez anlamlıdır ve H_4 hipotezi desteklenmektedir. Etki oranını ifade eden standardize beta katsayısı incelendiğinde ise Sentez Becerisi boyutunun $\beta=0,20040$ 'lık bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

İkna Becerisi boyutunun satış performansı üzerindeki etkisine ilişkin H_5 hipotezinin anlamlılık değeri incelendiğinde $p=0,00000$ ($p<0,05$) olduğundan hipotez anlamlıdır ve H_5 hipotezi desteklenmektedir. Etki oranını ifade eden standardize beta katsayısı incelendiğinde ise İkna Becerisi boyutunun $\beta=0,34742$ 'lik bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

İletişim Becerisi boyutunun satış performansı üzerindeki etkisine ilişkin H_6 hipotezinin anlamlılık değeri incelendiğinde $p=0,00000$ ($p<0,05$) olduğundan hipotez anlamlıdır ve H_6 hipotezi desteklenmektedir. Etki oranını ifade eden standardize beta katsayısı incelendiğinde ise İletişim Becerisi boyutunun $\beta=0,48882$ 'lik bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Aşağıdaki Tablo 9'da yapısal eşitlik modellemesinin testinde R^2 , f^2 , Q^2 ve VIF değerleri verilmekte ve aşağıda elde edilen sonuçlar değerlendirilmektedir.

Tablo 9: Yapısal Eşitlik Modelinin R², f², Q², VIF Analiz Sonuçları

Hipotezler	Yollar	R ²	f ²	Q ²	VIF
H ₁	Analiz Becerisi → Satış Performansı	0,597	0,01139	0,28	2,83604
H ₂	Gözlem Becerisi → Satış Performansı		0,06917		2,55455
H ₃	Problem Çözme Becerisi → Satış Performansı		0,06205		1,74187
H ₄	Sentez Becerisi → Satış Performansı		0,03464		2,91644
H ₅	İkna Becerisi → Satış Performansı		0,16095		1,81164
H ₆	İletişim Becerisi → Satış Performansı		0,20316		2,86793

Tablo 9 incelendiğinde, tüm değişkenlere ait VIF değerlerinin eşik değer olan 5'in (Ali vd., 2018: 529; Garson, 2016: 77; Hair vd., 2011: 145) altında olduğu görülmektedir. Bu nedenle değişkenler arasında doğrusallık problemi olmadığı ifade edilebilir. İçsel modelin analizinde, temel kriter değer olarak, Hair ve arkadaşları (2017) her bir dışsal gizil değişkenin açıklanan varyansını ifade eden R² değerinin analiz edilmesini önermektedir. Modele ait elde edilen R² değerleri incelendiğinde boyutların %60'a varan oranla açıklandığı görülmektedir.

Hair ve arkadaşları (2017) çalışmalarında R²'ye ek olarak reflektif içsel modelin değerlendirilmesinde f² ve Q² değerlerinin de incelenmesi gerektiğini ifade etmektedirler. Etki büyüklüğü olarak ifade edilen f² değeri, dışsal gizil değişkendeki açıklanamayan kısmının varyans oranına bağlı olarak R²'deki artışın hesaplanmasını ifade etmektedir. f² değerlerine bakılarak tahmin yapılarının etki büyüklüğü değerlendirilmektedir. Cohen (1988) çalışmasında, f² değerlerini 0.02, 0.15 ve 0.35 aralığında olduğunda sırasıyla küçük, orta ve büyük etki boyutları olarak ifade etmektedir. Bir diğer ifadeyle, f² değerleri 0,02 - 0,15 arasında ise küçük; 0,15 - 0,35 arasında ise orta; 0,35 ve üzerinde ise yüksek etki oranı olarak ifade edilmektedir. Tablo 9 incelendiğinde satış performansı üzerinde analiz becerisi, gözlem becerisi, problem çözme becerisi ve sentez becerisinin küçük, ikna becerisi ve iletişim becerisinin ise yüksek düzeyde etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Blindfolding analizi sonucunda bulunan Q^2 değeri ise, verilen bir gösterge bloğuna ilişkin bir boyutun verilerini modele dahil etmeden modelin tahmini gücünü değerlendirmektedir (Ali vd., 2016: 463). Kestirimsel örneklemin tekrar kullanım tekniği olan Q^2 tahmin gücü düzeyinin belirlenmesinde kullanılan bir kriterdir. Modelin tahmin gücüne sahip olabilmesi için $Q^2 > 0$ olması gerekmektedir. Elde edilen sıfırdan büyük Q^2 değerleri, eksojen yapıların söz konusu endojen yapı için tahmin gücüne sahip olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2011: 145; Peng ve Lai, 2012: 473). Tablo 9 incelendiğinde Q^2 değerinin 0,28 olduğu görülmektedir. Bulunan Q^2 değeri sıfırdan büyük olduğu için modelin tahmin gücüne sahip olduğu ifade edilebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsanlık tarihiyle eşdeğer olan müzakere kavramı işletmeler, kurumlar ve ülkeler arası etkileşimin her geçen gün artmasıyla daha fazla önem kazanmaktadır. Ürettiğini sat anlayışından satabileceğini üret anlayışına geçilmesi ve işletmelerin ürettikleri ürünlere pazar arayışı düşüncesiyle serbest piyasa ekonomisine geçiş sayesinde ticari müzakerelere eskiden olduğundan daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Kapalı ekonomilerde üretim yapan işletmeler ürünlerini iç piyasalarına satabilmektedir. Fakat serbest piyasa ekonomisinin sağladığı fayda ile ihracata yönelen işletmeler için müzakere kavramı oldukça önem arz etmektedir. Bununla birlikte müzakere kavramının öğrenilmesi ve geliştirilmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

Müzakere, arzu edilen sonuca ulaşmak için birbirinin katılımına ihtiyaç duyan veya ihtiyaç duyduğunu düşünen iki ya da daha fazla tarafı içermektedir (Çetin, 2002:7). Müzakere tarafların bir amaç doğrultusunda ortak çıkarlara ulaşabilmesiyle oluşmaktadır. Müzakere taraflar arasındaki bir iletişim aracıdır (Fisher ve Ury, 1992:6). Müzakereler, işletmelerin iç ve dış ilişkilerine yardımcı olmak için önemli bir işlevi yerine getirirler (Faerstein, 1979:1). Tüm iç ve dış iletişim müzakere yoluyla sürdürülebilmektedir. Müzakere kavramı aynı zamanda ikna edici bir iletişimdir (Demirpolat, 2008:3). Müzakereler bir amaca ulaşabilmek için taraflar arasında yapılıp ve tarafların birbiriyle uyuşmayan, farklı talepleri olduğunda gerçekleşmektedir. Tarafların müzakerelerden elde ettikleri başarıları çıkarları doğrultusunda müzakere edebilme becerileri belirlemektedir (Tracy, 2013:5). Müzakere becerilerini iyi kullanabilen müzakerecilerin kazançları daha fazla olmaktadır ve müzakeredeki etkinlik düzeyi başarı ile doğru orantılıdır. Fakat zamanının çoğunu müzakere için harcayan çoğu yönetici hem bilim hem de sanat sayılabilecek bu kavramın önemini tam olarak kavrayamamıştır (Çetin, 2002:3). Müzakerenin öğrenilebilmesi için birçok işletme insan kaynağına yatırım yapmaktadır. Ancak bunun tersinde hareket eden işletmeler de az değildir. Müzakerenin önemini ve müzakere edebilme becerilerine sahip olabilmenin önemini bilen işletmeler eğitim listelerinde bu konuya da yer vermektedirler. Bazı beceriler insanlarda doğuştan olabilir, müzakere becerisi de bir insanda doğuştan olabilir. Fakat birçok beceride olduğu gibi müzakere becerisi de sonradan öğrenilebilen bir beceridir (Tracy, 2013:8). Müzakere becerileri deneyim ile de gelişmektedir, hiçbir müzakereci 10 yıl önce olduğundan daha

kötü bir müzakereci değildir. Hatalardan ders çıkararak müzakere becerileri gelişebilir. Ancak bu durum işletmelere pahalıya mâl olacaktır. Bu durumu tersine çevirebilmek için işletmeler özellikle satış elemanlarının müzakere becerilerine sahip olmasını önemsemeli ve bu yönde eğitim almalarını sağlamalıdır.

Müzakereye başlamadan önce müzakere amaçlarının müzakereciler tarafından belirlenmesi gerekmektedir (Çetin, 2002:99). Bir başka ifadeyle müzakere sonucunda ulaşılmak istenen durum belirlenmelidir. Müzakere etmedeki temel sebep müzakere sonucunda elde edilecek olan durumun mevcut durumdan daha iyi olma ihtimalidir (Fisher ve Ury, 1992:51). Mevcut durumdan memnun olan hiç kimse müzakereye girmez. Müzakere mevcut durumdan daha iyi sonuç elde edebilmek için yapılmaktadır.

Müzakere temelde dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; hazırlık ve planlama aşaması, müzakereye giriş ve yürütme aşaması, değerlendirme ve anlaşma aşamalarıdır. Müzakere öncesi gerçekleştirilen hazırlık ve planlama aşaması müzakerenin hayati önem taşıyan kısmıdır (Özarallı, 2015:139) ve müzakere başarılarının %80'i görüşmeler başlamadan önceki hazırlık aşamasına bağlıdır (Tracy, 2013:63). Müzakereye hazırlıksız başlayan bir müzakereci müzakerenin kontrolünü sağlayamaz ve yönetmekte zorlanır (Çetin, 2002:98). Bu tür zor durumlardan kurtulabilmek için müzakere hazırlık ve planlama aşamasının iyi yapılması gerekmektedir. Müzakereye giriş ve yürütme aşaması, müzakere stratejilerinin ve taktiklerinin sırasıyla uygulandığı aşamadır (Sığırı, 2018:91). Anlaşma aşaması ise müzakereden elde edilen sonuçların belirlenmesi aşamasıdır. Bu aşamada taraflar görüşmeyi özetlemeli ve not etmelidirler. Uygulama kısmında oluşabilecek değişiklikleri ve maliyeti minimize etmek için üzerinde uzlaşmış tüm kararlar not edilmelidir. Satış elemanlarının müzakere öncesi kendilerine bir müşteri görüşme/müzakere tablosu hazırlaması kendileri açısından müzakereyi özetlemek adına faydalı olacaktır. Anlaşma aşamasından sonra ise taraflar elde edilen sonuçları kendi açılarından değerlendirmektedirler. Değerlendirme aşaması ileriki müzakerelerin yönteminin belirlenmesi adına önem arz etmektedir.

Müzakere süreci, MEDAS, MAS, Direnç Noktası ve Değiş Tokuş gibi temel unsurlara sahiptir. MEDAS, Müzakere Edilmiş Anlaşmaya En iyi Seçenek kelimelerinin baş harfleriyle oluşturulmuştur. İyi ve kuvvetlendirilmiş bir MEDAS müzakerede önemli bir avantajdır (Çetin, 2002:129). Müzakeredeki alternatifleri belirlemek ve bunların

farkında olmak müzakere sırasında taktikleri uygulayabilmek ve müzakerenin gidişatını değerlendirebilmek açısından önemlidir. MEDAS gelecek olan düşük tekliflere karşı yalnızca bir önlem değildir. Ayrıca MEDAS seçenek üretmede de yardımcı olmaktadır. Satış elemanları gelecek olan tekliflere karşı MEDAS'larını iyi oluşturmalarıdır.

MAS, Muhtemel Anlaşma Sınırları kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır. Her bir müzakerecinin anlaşma sınırı bulunmaktadır. Muhtemel anlaşma sınırları ortak olan müzakerecilerin anlaşması kaçınılmazdır. Muhtemel anlaşma sınırları müzakerecinin direnç noktaları ile belirlenir. Direnç noktası bir diğer adı ile son tekliftir. Bu noktadan sonra müzakerenin devam etmeyeceği anlaşılabilir (Sığırı, 2018:127). Değiş tokuş ise tarafların farklı değerlere sahip olması ile oluşur (Çetin, 2002:131). Değiş tokuşun oluşabilmesi için tarafların birbirlerine tatminkâr tekliflerde bulunması gerekmektedir (Saner, 2005:51).

Müzakere türleri literatürde temelde ikiye ayrılmıştır. Bunlar yapıcı ve yıkıcı müzakerelerdir. Ayrıca literatürde üçüncü bir müzakere türü olan uzlaşmacı müzakereye de yer verilmektedir. Bu tez çalışmasında uzlaşmacı müzakere türü de açıklanmıştır. Sınırlı kaynaklar olduğunda, taraflardan bir tarafın kazancı diğer tarafın kaybı olduğunda gerçekleşen yıkıcı müzakereler (Sığırı, 2018:62) sıfır toplamlı ya da kazan-kaybet yapılı müzakerelerdir (Walton ve McKersie, 1965:275). Yapıcı müzakereler, yıkıcı müzakerenin tersine kazan kazan ilişkisi güdülen, ortak kazancı hedef alan yapıdadır (Demirpolat, 2008:16). Problem çözme, kazan-kazan ilişkisi gütmeye, ortak yapı oluşturma gibi anlayışlar yapıcı müzakerelerde görülmektedir (Walton ve McKersie, 1965:275). Uzlaşmacı müzakere ise müzakerecilerin müzakereden en uygun sonucu alabilmek için ilerledikleri durumlarda ortaya çıkar. Genelde bu tür müzakerelerde pozisyon ve kazanca bakılmaz. En uygun müzakere stratejisi ve taktiklerini uygularlar ve taktikleri bir set halinde kullanırlar (Chapman, vd., 2017:943). Bunların yanında; mektupla müzakere, telefonla müzakere, e-posta yoluyla müzakere, görüntülü görüşme yoluyla müzakere, beden dili kullanılarak yapılan müzakere türleri mevcuttur.

Satış elemanlarının müzakere türlerini belirleyebilmesi için müzakere amacını önceden belirlemesi gerekmektedir. Müzakere türü müzakerenin amacına göre değişiklik gösterebilir. Özellikle yönetimin desteği ile belirlenecek olan müzakere amacı ve buna bağlı olarak seçilecek olan müzakere türü satış elemanının müzakere başarısını

artıracaktır. Müzakerelerde yönetimin desteği müzakerelerin doğru ve etkin bir şekilde yönetilmesine fayda sağlayacaktır.

Müzakere türlerinin seçilmesi bir müzakere stratejisinin ve taktiklerinin belirlenmesi ile eşdeğer öneme sahiptir. Müzakere stratejileri de müzakerenin amacına göre belirlenmektedir. Müzakere stratejisi, görüşmeden ve sonucunda yapılan anlaşmadan istenen kazançları elde etmek için kullanılan bir plan veya tekniktir (Çetin, 2002:141). Strateji belirleyebilmek için müzakerecinin önceden hazırlamış olduğu bir ajandası olması gerekmektedir. Müzakere ajandası sayesinde müzakere sırasında konular, atlanmadan ve belirlenen stratejiden uzaklaşmadan görüşülebilecektir (Greiger, 2017:92).

Bu tez çalışmasında ele alınan satış elemanlarının müzakere becerilerinin bazı alt boyutlarının satış performansına literatür çalışmasının aksine beklenen pozitif yönde etkiyi sağlamadığı görülmüştür. Ashcroft (2004) çalışmasında satış elemanlarının **analiz becerisi** sayesinde ticari müzakerelerde başarılı olduklarından bahsetmiştir, Çetin (2002) etkili bir müzakerecinin müzakere durumlarına analiz becerisini kullanarak analitik yaklaşması gerektiğini belirtmiştir. Campbell ve Cunningham (1983) çalışmalarında işletmelerin stratejilerini müşteri taleplerini analiz ederek oluşturmaları gerektiğini ortaya koymuştur. Windler ve arkadaşları (2017) ise çalışmalarında B2B iş modelinde analiz sonucunda çözümler sunarak satış yapmanın popüler hale geldiğinden bahsetmiştir. Anket sonuçları analiz edildiğinde ise anket katılımcılarının satış elemanlarının satış müzakere becerilerinin satış performansına olumlu etki etmediğini düşündükleri görülmüştür. Bu anket sonucu literatür araştırmasıyla örtüşmemektedir. Literatür araştırmasında tüm araştırmacılar analiz becerisinin satış performansına pozitif yönde etki edeceğini belirtmektedirler. Fakat katılımcılar, müşterilerini müzakere sırasında analiz etmenin doğru olmadığını düşündükleri anlaşılmaktadır. Analiz becerisi literatürde de yer aldığı gibi en çok müzakere hazırlık ve planlama aşamasında yer almaktadır.

Satış elemanlarının **gözlem becerisi** literatüre göre satış performansına olumlu yönde etki etmektedir. Ladewig (2019) çalışmasında insanların beden dillerini ya yalnızca ya da diğer iletişim şekilleriyle birlikte niyetlerinin belirtisi olarak kullandıklarını belirtmiştir. Müzakere sırasında müşterilerin beden dilinin gözlemlenmesi satış müzakeresinin akışını yönetme açısından faydalı olacağından satış performansına olumlu yönde etki ettiği belirtilmektedir.

Windler ve arkadaşlarının (2017) çalışmasına göre sentez sonucunda oluşturulan müzakere stratejileri sayesinde müşterilere çözümcül sonuçlar teklif edilebilmektedir. Bu durum müşteri tatminini sağlamakta ve satış performansına olumlu yönde ettiği belirtilmektedir. Anket analiz sonuçlarımıza göre de satış elemanlarının **sentez becerisi** satış performansına olumlu yönde etki etmektedir ve hipotez anlamlıdır.

Analiz becerisi ve gözlem becerisinin satış performansına katılımcılar tarafından satış performansına olumlu yönde etki etmediği düşünülmektedir. Bu sonuç yukarıda da belirtildiği gibi literatür çalışmalarıyla uyuşmamaktadır. Fakat satış elemanları, müzakere sırasında analiz ve gözlemin satış performansına etki etmediğini düşünmektedirler. Yukarıda da görüldüğü gibi sentez becerisi satış performansını olumlu yönde etkilemektedir. Satış elemanları analiz ettikleri ve gözlemledikleri bilgileri sentezleyerek kullanmayı tercih etmektedirler. Çalışanın sonucu bu doğrultuda uygun görülmektedir.

Odabaşı (2000) çalışmasında iyi ve etkin bir iletişim kurulmadan iyi ve etkin müşteri ilişkilerinin oluşturulamayacağı belirtmiştir. Gökçül (2005) ise müzakerenin iletişim yoluyla oluştuğunu, iki taraf arasında görüş ve beklenti ayrılıklarının kazan-kazan yaklaşımıyla tamamlanmasını hedefleyen bir iletişim yöntemi olduğunu belirtmiştir. Çetin (2002) ise etkili iletişimin taraflar arasındaki problemleri çözebileceğini ve etkili iletişim kurabilmek için doğru kelimeler seçmek gerektiğini belirtmiştir. Odabaşı (2000) çalışmasında iletişimin bir bilgi akışı olduğunu ve iletişim becerisinin ise bu bilgi akışını doğru şekilde yönetebilmek olduğunu belirtmiştir. Müşteri verilen mesajı doğru bir şekilde anlamışsa **iletişim becerisinin** doğru bir şekilde kullanıldığı anlaşılmaktadır. Literatür araştırmalarına göre iletişim becerisi satış elemanlarının en önemli becerilerinin başında gelmektedir. Bu tez çalışmasının analiz kısmında elde edilen veriler de literatür çalışmaları ile örtüşmektedir. Ankete katılan satış elemanları, iletişim becerisinin satış performansına olumlu yönde etki ettiğini düşünmektedirler.

Miller ve Jackson (2007) çalışmalarında satış müzakerelerini, satış elemanlarının müşterilerini satın almaya ikna etme süreci olarak belirtmişlerdir. **İkna becerisinin** ise müşterinin bakış açısını belirleyerek davranış ve tutumunu satın almaya yöneltmek olduğunu belirtmiştir. Pascarella (1998) ikna becerisinin satış müzakerelerinde kritik hale geldiğini çalışmasında belirtmiştir. Literatür çalışmalarına göre satış elemanlarının ikna becerisi satış performansına olumlu yönde etki etmektedir. Bu tez çalışmasında yapılan

analiz çalışmasına göre de satış elemanlarının ikna becerisinin satış performansına olumlu yönde ettiği ortaya konmuştur.

Ling ve arkadaşları (2019) satış elemanlarının satış müzakerelerinde problem çözücü strateji uyguladıklarından bahsetmiştir. Alvarez ve arkadaşları (2015) ise çalışmalarında satış elemanlarının satış hedeflerine ulaşmaları için **problem çözme becerisine** sahip olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Demirpolat'a (2008) göre problem çözme yaklaşımı daha başarılı ve müşteri tatminini sağlayan yaklaşımlardır. Ahmed ve arkadaşları (2019) problem çözme yönteminin çatışma çözümlemedeki en etkili yöntem olduğunu belirtmişlerdir. Literatür çalışmalarına göre satış elemanlarının problem çözme becerisi satış performansına olumlu yönde etki etmektedir. Tez çalışmasındaki anket sonuçları da literatür çalışmalarını onaylamaktadır ve anket sonuçlarına göre satış elemanları problem çözme becerisinin satış performansına olumlu etki ettiğini düşünmektedirler.

Bu tez çalışmasında, literatür ve saha araştırmalarının ortaya koyduğu sonuçlar satış elemanlarının müzakere becerilerinin satış performansına olumlu yönde etki ettiğini göstermektedir. Müzakerenin her geçen gün öneminin artması ile birlikte satış elemanlarının ve yöneticilerin müzakere kavramını öğrenmeleri ve becerilerini etkin bir şekilde kullanmaları hem iş hem de özel hayatlarına katkı sağlayacağı açıktır. Müzakere öğrenilebilen bir beceri olduğu için, her işletme iç ve dış müzakerelerin daha sağlıklı ortamda yürütülmesi ve müzakerelerden en yüksek düzeyde fayda sağlayabilmeleri için müzakereye ve müzakere becerilerinin geliştirilmesine yatırım yapmaları gerektiği anlaşılmaktadır.

Bu tez çalışması birkaç kısıtlamaya sahiptir. Bunlardan bir tanesi, araştırma sadece İstanbul'da yapılan bir tekstil fuarında uygulanmıştır. Fuar sırasında satış elemanlarına ve yöneticilerine yüz yüze yapılan anketle veriler toplanmıştır. Ancak fuarda geniş zamana sahip olmayan satış elemanları anketleri doldurma konusunda zorlanmışlardır. Bir diğeri ise araştırma İstanbul'da yapıldığından katılım ağırlıklı olarak Türk satış elemanlarından olmuştur.

Gelecek çalışmalar için araştırmacılara, satış elemanlarına ve işletme yöneticilerine aşağıda sıralanan öneriler sunulmuştur.

- Araştırma sadece tekstil sektöründe çalışan satış elemanları ve yöneticileri üzerinde uygulanmıştır. Bu çalışmada sektör ve alan genişletilerek çalışma yapılabilir.
- Araştırma İstanbul'da yapıldığından katılımcılarının çoğunluğu Türk satış elemanlarından oluşmuştur, araştırma genişletilerek başka fuarlarda da yapılabilir ve sonuçlar kültürler arası karşılaştırmalı olarak yapılabilir.
- Günümüzde teknolojinin sağladığı imkânlar sayesinde müzakere türleri de değişmektedir. Telefon, e-posta, görüntülü görüşme müzakerelerine ek olarak yoğunlukla devlet başkanlarının ve siyasi parti liderlerinin mesajlarını iletme amacıyla kullandıkları sosyal medya mecrası da ayrı bir müzakere türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu mecra satış elemanlarınca da kullanılmaktadır. Literatür çalışmalarına henüz giren bu alan araştırmacılar için çalışılması gereken bir alandır.
- Araştırmacılar müzakere becerilerinin nasıl geliştirilebileceği konusunda çalışmalar yapabilir.
- Özellikle sektörde en çok önem verildiği analiz sonucunda da anlaşılan ikna ve iletişim becerileri konularına yönelik çalışmalar artırılabilir.

Bu tez çalışması işletmelere de faydalı bilgiler ve öneriler sunmaktadır.

- Satış elemanlarının müzakere becerilerinin satış performansına etkilerini ve önemini ortaya koyan bu araştırma işletmelere satış elemanlarının müzakere eğitimleri almaları gerektiğini göstermektedir. İşletmeler satış elemanlarına müzakere yönetimi ve müzakere becerileri eğitimleri aldırılmalıdır.
- Müzakere becerilerini iyi kullanabilen satış elemanlarının satışta başarılı olduklarını gösteren bu araştırma, işletmelere satış elemanlarını değerlendirirken müzakere becerilerini de değerlendirmeleri gerektiğini göstermektedir. İşletmeler satış elemanı işe alırken müzakere becerilerine dikkat etmelidirler.
- Müzakere becerileri öğrenilebildiğinden satış elemanları da müzakere becerilerini geliştirmelidirler.
 - Analiz becerisinin bu tez çalışmasında satış performansına olumlu yönde etki etmediği görülmüştür. Fakat literatür çalışmalarıyla

örtüşmeyen bu sonuç satış elemanlarının bu konuda yeterince bilgi sahibi olmadığını göstermektedir. Analiz becerisinin geliştirilmesi konusunda işletmeler satış elemanlarına eğitim programları düzenlemelidir ve hangi konuların analiz edilmesi gerektiğini satış elemanları bilmelidir.

- Gözlem becerisi bu tez çalışmasında satış performansına olumlu yönde etki etmediği görülmüştür. Fakat literatür çalışmalarıyla örtüşmeyen bu sonuç satış elemanlarının gözlem becerisinin geliştirilmesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır.
- Literatürde en çok yer verilen ve analiz sonucunda da görüldüğü gibi satış performansına diğerlerine oranla yüksek etki eden ikna ve iletişim becerileri satış elemanlarının en fazla önem verdikleri beceriler olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler satış elemanlarının bu iki becerisinin gelişmesine katkı sağlamalıdır. Satış elemanları bu iki alanda eğitim almayı daha çok isteyeceklerdir ve motivasyonları daha fazla artacaktır.
- Problem Çözme Becerisi literatür çalışmalarına göre müşterilerin en çok önem verdikleri beceri olarak karşımıza çıkmaktadır. Müşteri şikayet yönetiminde en çok karşımıza çıkan problem çözme, satış elemanlarının müşterilerini tatmini konusunda en çok öneme sahip olan beceri olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler, müşterileriyle uzun vadede ilişkilerine devam edebilmeleri için, müşterilerinin problemlerini hızlıca çözüme kavuşturmalıdır. İşletmeler problem çözme metotlarını satış elemanlarına doğru bir şekilde aktarmalıdır ve muhtemel problemlerin müzakereler sırasında nasıl cevaplanacağı bilgisi satış elemanlarınca bilinmelidir. İşletmeler bu bilgiyi iç eğitimlerle kalite güvence birimlerinin önderliğinde yapabilirler.

KAYNAKÇA

- Adair, W. L., & Brett, J. M. (2005). The negotiation dance: Time, culture, and behavioral sequences in negotiation. *Organization Science*, 16(1), 33-51.
- Ahmed, R., Fakhry, S., & Saad, N. (2019). Conflict Resolution Strategies Training Program and its Effect on Assertiveness among Nursing Students. *Egyptian Journal of Health Care*, 237-248.
- Ali, F., Amin, M., & Cobanoglu, C. (2016). An integrated model of service experience, emotions, satisfaction, and price acceptance: an empirical analysis in the Chinese hospitality industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(4), 449-475.
- Ali, F., Rasoolimanesh, S. M., Sarstedt, M., Ringle, C. M. and Ryu, K. (2018). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in hospitality research, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30 (1), 514-538.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (7.Baskı)*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Alvarez, C., Taylor, K., & Rauseo, N. (2015). Creating Thoughtful Salespeople: Experiential Learning to Improve Critical Thinking Skills in Traditional and Online Sales Education. *Marketing Education Review*(25), 233-243.
- Arsenijevic, O., Bulatovic, L., & Bulatovic, G. (2016). Persuasive Communication as Art of the Persuasion. No. 18 *Int'l J. Econ. & L.*, 19-34.
- Ashcroft, S.(2004). Commercial Negotiation Skills. *Industrial and Commercial Training*, 36(6), 229-233
- Balakrishnan, P. V., Patton, C., & Lewis, P. A. (1993). Toward a theory of agenda setting in negotiations. *Journal of Consumer Research*, 19(4), 637-654.
- Beenen, G., & Barbuto Jr, J. E. (2014). Let's Make a Deal: A Dynamic Exercise for Practicing Negotiation Skills. *Journal of Education for Business*, 89(3), 149-155.
- Brett, J., & Thompson, L. (2016). Negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 68-79.
- Burns, A., Bush, R., & Orel, F. (2015). *Pazarlama Araştırması*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Buzağıcıoğlu, O. (2018, 05 10). <http://www.kisiselgelisim.com/>. 11 2019 tarihinde <http://www.kisiselgelisim.com/>: <http://www.kisiselgelisim.com/telefondamuzakere-stratejileri-bazi-oneriler>
- Campbell, N. C., & Cunningham, M. T. (1983). Customer analysis for strategy development in industrial markets. *Strategic Management Journal*, 4(4), 369-380.

- Candemir, A., Zalluhoğlu, A. E., & Yücel, E. Perakende Sektöründe Satış Elemanlarının Eğitimlerinin ve Kişisel Niteliklerinin Satış Başarısı Üzerindeki Etkisi: İzmir Örneği. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(2).
- Chapman, E., Miles, E. W., & Maurer, T. (2017). A proposed model for effective negotiation skill development. *Journal of Management Development*, 36(7), 940-958.
- Cocanougher, A. B., & Ivancevich, J. M. (1978). 'Bars' Performance Rating for Sales Force Personnel: How can you improve sales force performance if you don't know what behavior produces what results?. *Journal of Marketing*, 42(3), 87-95.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, 2nd ed., Lawrence Erlbaum Associates, USA.
- Cohen, J. R. (2002). The ethics of respect in negotiation. *Negotiation Journal*, 18(2), 115-120.
- Çakmak, V., & Aktan, E. (2016). Öğretmen Öğrenci İletişiminin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 83-97.
- Çetin, C. (2002). *Müzakere Teknikleri, İlke, Süreç, Uygulama*, İstanbul.
- De Coninck, J. B. (1992). How sales managers control unethical sales force behavior. *Journal of Business Ethics*, 11(10), 789-798.
- Demirpolat, M. (2008). *Müzakere ve Müzakere Teknikleri: Orta Kademe Yöneticilerin Müzakere Stilleri Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul: Beykent Üniversitesi.
- Denis, J. E., & Depelteau, D. (1985). Market knowledge, diversification and export expansion. *Journal of International Business Studies*, 16(3), 77-89.
- Dincyurek, S., & Civelek, A. H. (2008). The determination of the conflict resolution strategies of university students that they use when they have conflicts with people. *The Behavior Analyst Today*, 9(3-4), 215.
- Dontigney, E. (2019, 03 06). smallbusiness.com. <https://smallbusiness.chron.com/5-conflict-management-strategies-16131.html>
- Düzer, G. (2010). *Kültür Açısından Uluslararası İş Müzakereleri ve Müzakere Stilleri Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul.
- Eruğrul, E. (2015, 11 20). arkeofili.com. 04 01, 2019 tarihinde arkeofili.com: <http://arkeofili.com/turkcedeki-300-kelimenin-kokeni-5-000-yil-once-kultepeden-geliyor/>
- Faerstein, P. (1979, 10 01). *Negotiation Skills: Examining Behaviours, Processes and Outcomes*. New York, Amerika Birleşik Devletleri.
- Fisher, R., & Ury, W. (1992). *Getting to YES*.

- Forkosch, M. D. (1967). " Take It or Leave It" as a Bargaining Technique. *Cal. WL Rev.*, 3, 43.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics.
- Freedman, J. L., & Fraser, S. C. (1966). Compliance without pressure: the foot-in-the-door technique. *Journal of personality and social psychology*, 4(2), 195.
- Friend, S. B., & Johnson, J. S. (2014). Key account relationships: An exploratory inquiry of customer-based evaluations. *Industrial Marketing Management*, 43(4), 642-658.
- Galinsky, A. D., & Mussweiler, T. (2001). First offers as anchors: the role of perspective-taking and negotiator focus. *Journal of personality and social psychology*, 81(4), 657.
- Garson, G. D. (2016). *Partial least squares: Regression and structural equation model*, Statistical Associates Publishing, USA: Asheboro.
- Gegez, A. (2019). *Pazarlama Araştırmaları*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Gimpel, H. (2007). *Preferences in Negotiations*. Karlsruhe: Springer.
- Godfrey, B. (2011, Nisan). *The Role of Emotions in Conflict Between Elementary Educators and Parents*. Utah: Utah University.
- Gökçül, B. (2005). *Müzakere/Stratejik İlişki Kurma*. İstanbul: Kapital.
- Graham, J. L. (1985). Cross-cultural marketing negotiations: A laboratory experiment. *Marketing Science*, 4(2), 130-146.
- Graham, J. L., Kim, D. K., Lin, C. Y., & Robinson, M. (1988). Buyer-seller negotiations around the Pacific Rim: Differences in fundamental exchange processes. *Journal of Consumer Research*, 15(1), 48-54.
- Geiger, I. (2017). A model of negotiation issue-based tactics in business-to-business sales negotiations. *Industrial Marketing Management*, 64, 91-106.
- Hair, J.F., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hollet-Haudebert, S., Mulki, J. P., & Fournier, C. (2011). Neglected burnout dimensions: Effect of depersonalization and personal nonaccomplishment on organizational commitment of salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(4), 411-428.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135.

- Hunt, K. A., & Bashaw, R. E. (1999). Using buyer's information processing to formulate selling strategies. *Industrial Marketing Management*, 28(1), 99-107.
- Kasar, A. (2015). Uluslararası Satış Ve Müzakere Teknikleri. F. Yalım içinde, *Uluslararası İşletmecilik* (s. 111-129). İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Kong, D. T., Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2014). Interpersonal trust within negotiations: Meta-analytic evidence, critical contingencies, and directions for future research. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1235-1255.
- Kotler, P. (2000). *Kotlere ve Pazarlama*. (A. Özyağcılar, Çev.) İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Ladewig, J. (2019). Body language: Its importance for communication with horses. *Journal of Veterinary Behavior*, 29, 108-110.
- Lambert, D. M., Sharma, A., & Levy, M. (1997). What information can relationship marketers obtain from customer evaluations of salespeople?. *Industrial Marketing Management*, 26(2), 177-187.
- Larson, C. (2012). *Persuasion: Reception and Responsibility*. Wadsworth: Wadsworth Publishing.
- Lee, S. H. M. (2016). Learning beyond Negotiation Tactics: The Sales Marketplace. *Journal for Advancement of Marketing Education*, 24.
- Leigh, T. W., & McGraw, P. F. (1989). Mapping the procedural knowledge of industrial sales personnel: A script-theoretic investigation. *Journal of Marketing*, 53(1), 16-34.
- Ling, O., Seok, C., & Maakip, I. (2019). Supervisors' Conflict Resolution Strategies: The Missing Link Between Conflict Types and Employees' Behaviour. *Southeast Asia Psychology Journal*, 86-96.
- Liu, M., & Wilson, S. R. (2011). The effects of interaction goals on negotiation tactics and outcomes: A dyad-level analysis across two cultures. *Communication Research*, 38(2), 248-277.
- Mamatoğlu, N., & Hande, T. A. S. A. (2019). Conflict and Negotiation in Turkish Culture. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 48(1), 305-335.
- Martinez, F., & Ordaz, M. (2015). Business Management in a Time of Change: The Importance of Futures Studies. R. Talwar içinde, *The Future of Business* (s. 538). FutureScapes.
- McCabe, D. B., & Michelson, M. R. (2015). Pushing too hard: Using door-in-the-face to get voters out the door. *Journal of Political Marketing*, 14(4), 316-332.
- McFarland, R. G. (2003). Crisis of conscience: The use of coercive sales tactics and resultant felt stress in the salesperson. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(4), 311-325.

- Miller, L., & Jackson, B. (2007). *Influence Power and U Perspective, The Art of Getting What You Want*. USA: Your Carrier Doctos Pres.
- Mintu-Wimsatt, A., & Gassenheimer, J. B. (2000). The moderating effects of cultural context in buyer-seller negotiation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(1), 1-9.
- Mintu-Wimsatt, A., & Gassenheimer, J. B. (2004). The problem solving approach of international salespeople: the experience effect. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(1), 19-25.
- Mintu-Wimsatt, A., Garci, R., & Calantone, R. (2005). Risk, trust and the problem solving approach: a cross cultural negotiation study. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 13(1), 52-61.
- Nagler, H., Wilken, R., de Jong, A., & Schmitz, C. (2018). A Multilevel Approach to the Process of Concession-making in Price Negotiations. *Unternehmung*, 72(1), 37-50.
- Neslin, S. A., & Greenhalgh, L. (1983). Nash's theory of cooperative games as a predictor of the outcomes of buyer-seller negotiations: An experiment in media purchasing. *Journal of Marketing Research*, 20(4), 368-379.
- Neu, J. (1988). Conversation structure: An explanation of bargaining behaviors in negotiations. *Management Communication Quarterly*, 2(1), 23-45.
- Odabaşı, P. (2000). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Odabaşı, P. Y. (2009). *Kalıcı Başarı İçin Müşteri Hizmetleri*. İstanbul: MediaCat.
- Oğuzlar, A. (2007). *İstatiksel Veri Analizi 1 SPSS ve MINITAB Uygulamalı*. Ezgi Kitabevi.
- Olekalns, M., Smith, P. L., & Walsh, T. (1996). The process of negotiating: Strategy and timing as predictors of outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 68(1), 68-77.
- Olekalns, M., & Smith, P. L. (1999). Social value orientations and strategy choices in competitive negotiations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(6), 657-668.
- Olya, H. (2017, October). Partial Least Squares Based Structural Equation Modeling (PLS-SEM). In *Global Conference on Services Management* (pp. 3-7).
- Özaralli, N. (2015). Müzakere sürecine bakış: Türk yöneticileriyle nitel bir çalışma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), 135-154.
- Özer, L. Ş. (2003). Satış Elemanı Performans Değerlendirme Kriterlerine Yönelik Literatür Araştırması. *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21(2) 169-203.

- Pascarella, P. (1998). Persuasion skills required for success. *Management Review*, 87(8), 68-70.
- Peng, D. X., & Lai, F. (2012). Using partial least squares in operations management research: A practical guideline and summary of past research. *Journal of Operations Management*, 30(6), 467-480.
- Polat, M. (2018). Eğitim Bilimlerinde PLS-SEM Yaklaşımının Kullanılabilirliği ve Bir Uygulama. *Social Sciences Studies Journal*, 25.
- Rao, M. S. (2017). Tools and techniques to boost the eloquence of your body language in public speaking. *Industrial and Commercial Training*, 49(2), 75-79.
- Rentz, J. O., Shepherd, C. D., Tashchian, A., Dabholkar, P. A., & Ladd, R. T. (2002). A measure of selling skill: Scale development and validation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(1), 13-21.
- Rolls-Royce. (2019, 12 3). Civil Aerospace. <http://www.rolls-royce.com:>
<http://www.rolls-royce.com/products-and-services/civil-aerospace/services/service-solutions.aspx>
- Sain, S., & Wilde, S. (2014). *Customer Knowledge Management*. Langenfeld: Springer.
- Saner, R. (2005). *The Expert Negotiator*. Boston.
- Schoenfeld, M. K., & Schoenfeld, R. (1991). *36 Hour Negotiation Course*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Shu, L., Tsay, C.-J., & Bazerman, M. (2012). Cognitive, Affective and Special-Interest Barriers to Wise Policy Making. J. Krueger içinde, *Social Judgement and Decision Making* (s. 246). New York: Taylor and Francis Group.
- Sığrı, Ü. (2016). Müzakere. 4. Ankara: Adalet Bakanlığı, Arabuluculuk Daire Başkanlığı Arabuluculuk Eğitimi Kitapları Serisi.
- Sığrı, Ü. Etik Dışı Müzakere Taktikleri ve Kültür: İki Ülke Karşılaştırması. *İş'te Davranış Dergisi*, 3(2), 100-108.
- Sığrı, Ü. (2018). Müzakere. P. SİĞRI içinde, *Müzakere* (s. 53). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Simintiras, A. C., & Thomas, A. H. (1998). Cross-cultural sales negotiations. *International Marketing Review*.
- Sökmen, N. (2017, 08 22). SPSS ve İstatistike giriş. [researchgate.net:](https://www.researchgate.net/profile/Nermin_Soekmen/publication/287197009_Istatistige_Giris/links/5672746708ae3aa2fcf0b9c0.pdf)
https://www.researchgate.net/profile/Nermin_Soekmen/publication/287197009_Istatistige_Giris/links/5672746708ae3aa2fcf0b9c0.pdf
- Spoelstra, H. I. J., & Pienaar, W. D. (2008). *Negotiation: theories strategies and skills* Juta & Co. Ltd., Lansdowne.

- TDK. (2019, 04 04). Türk Dil Kurumu. Türk Dil Kurumu: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=14131
- Tracy, B. (2013). Müzakere. New York: Amacom.
- TradeGecko.(19,11,16).www.tradegecko.com.www.tradegecko.com:<https://www.tradegecko.com/blog/supply-chain-management/ikeas-inventory-management-strategy-ikea>
- Uçan, M. Y. (2008). Müzakere Yönetimi ve Bir model Denemesi. Isparta.
- Uçmak, F., & Arslan, C. (2012). The impact of competition conditions on new market entrants in Istanbul hotel industry: an analyse by using five forces of competitive position model of M. Porter. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1037-1046.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*, 20(3), 510-540.
- Walton, R. E., & McKersie, R. B. (1992). Overview of a Behavioral Theory of Labor Negotiations. *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)*, 13(3), 275.
- Weingart, L. R., Thompson, L. L., Bazerman, M. H., & Carroll, J. S. (1990). Tactical behavior and negotiation outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 1(1), 7-31.
- Wertheim, E., Glick, L., & Larson, B. Z. (2019). Teaching the Basics of Negotiation in One Class. *Management Teaching Review*, 4(2), 95-118.
- Windler, K., Jüttner, U., Michel, S., Maklan, S., & Macdonald, E. K. (2017). Identifying the right solution customers: A managerial methodology. *Industrial Marketing Management*, 60, 173-186.
- Winham, G. R. (1979). Practitioners' views of international negotiation. *World Politics*, 32(1), 111-135.
- Wong, K. K. K. (2013). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24(1), 1-32.
- Xia, D. (2016, November). Analysis of multi-party negotiation process. In 2016 3rd International Conference on Systems and Informatics (ICSAI) (pp. 732-737). IEEE.

EK 1: Verilerin Normal Dağılımına İlişkin Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

İfadelerin Kısaltması	Çarpıklık (Skewness) Değerleri	Çarpıklık Değerinin Standart Hatası	Basıklık (Kurtosis) Değerleri	Basıklık Değerinin Standart Hatası
A1	-0,73	0,185	0,086	0,368
A2	-0,706	0,185	-0,454	0,368
A3	-0,88	0,185	0,877	0,368
A4	-0,637	0,185	1,181	0,368
S1	-0,867	0,185	0,623	0,368
S2	-0,707	0,185	0,304	0,368
S3	-0,832	0,185	1,299	0,368
I1	-0,807	0,185	0,716	0,368
I2	-1,203	0,185	1,724	0,368
I3	-0,977	0,185	0,738	0,368
I4	-0,946	0,185	1,024	0,368
I5	-1,067	0,185	1,022	0,368
G1	-0,981	0,185	-0,038	0,368
G2	-0,247	0,185	-0,659	0,368
G3	-0,315	0,185	-0,644	0,368
IK2	-0,35	0,185	-0,265	0,368
IK3	-0,159	0,185	-0,548	0,368
IK4	-0,713	0,185	0,425	0,368
PR1	-1,013	0,185	0,685	0,368
PR2	-0,801	0,185	0,514	0,368
PR3	-1,059	0,185	1,726	0,368
NT1	-0,655	0,185	0,881	0,368
NT2	-0,47	0,185	0,36	0,368
NT3	-0,812	0,185	1,694	0,368
NT4	-0,308	0,185	-0,139	0,368
NT5	-0,737	0,185	1,179	0,368
NT6	-0,157	0,185	-0,502	0,368
NT7	-0,764	0,185	0,72	0,368
NC1	-0,11	0,185	-0,434	0,368
NC2	-0,114	0,185	-0,428	0,368
NC3	-0,179	0,185	-0,555	0,368
NC4	-0,458	0,185	-0,651	0,368
NC5	-0,67	0,185	1,765	0,368
NC6	-0,587	0,185	0,444	0,368

N: 172, kayıp veri 0

EK -2: Anket Cevaplayıcılarının Ölçek İfadelerine Katılma Dereceleri

İfadeler	İfadelerin Kodları	Likert Ölçeği												Ortalama	Medyan	Standart Sapma	
		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama	Medyan				Standart Sapma
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%						
Müşterilerimin davranış ve söylemlerini iyi analiz ederim.	A1	0	0	1	1	13	7,6	76	44	82	44,7	4,39	4	0,653			
Müşterilerimin isteklerini iyi analiz ederim.	A2	0	0	0	0	10	5,8	70	41	92	53,5	4,48	5	0,607			
Müşterilerime analitik çözümler sunarım.	A3	0	0	3	2	12	7	81	47	76	44,2	4,34	4	0,686			
Müzakere sürecini iyi analiz ederim.	A4	0	0	2	1	6	3,5	96	56	68	39,5	4,34	4	0,604			
Çevremden elde ettiğim bilgileri iyi süzerim.	S1	0	0	2	1	12	7	76	44	82	47,7	4,38	4	0,67			
Elde ettiğim bilgilere göre satış stratejisini geliştirim.	S2	0	0	1	1	9	5,2	80	47	82	47,7	4,41	4	0,62			
Satış için ilgili verileri toplar ve satışta kullanılabilecek bilgiler oluştururum.	S3	0	0	2	1	5	2,9	85	49	80	46,5	4,41	4	0,61			
Müşterilerimle olan sözel iletişimim iyidir.	II	0	0	1	1	4	2,3	76	44	91	52,9	4,49	5	0,577			

EK -2: Anket Cevaplayıcılarının Ölçek İfadelerine Katılma Dereceleri (devamı)

İfadeler	İfadelerin Kodları	Likert Ölçeği										Ortalama	Medyan	Standart Sapma
		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum				
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%			
Satış sunumunu başarılı bir şekilde yaparım.	I2	0	0	2	1	6	3,5	66	38	98	57	4,51	5	0,626
Beden dili iletişimimi bilinçli ve iyi kullanırım.	I3	0	0	3	2	14	8,1	71	41	84	48,8	4,37	4	0,71
Müşterilerimi çok iyi dinlerim.	I4	0	0	21	1	3	1,7	70	41	98	57	4,54	5	0,566
Müşterilerimle empati kurarım.	I5	0	0	3	2	12	7	69	40	88	51,2	4,41	5	0,699
Müşterilerimi iyi gözlemlerim.	G1	0	0	0	0	10	5,8	58	34	104	60,5	4,55	5	0,605
Satışta başarılı olmak için iş yaptığım çevreyi bilinçli olarak iyi gözlemlerim.	G2	0	0	0	0	10	5,8	93	54	69	40,1	4,34	4	0,586
Müşterilerimin beden dilini takip eder ve değerlendiririm.	G3	0	0	0	0	12	7	90	52	70	40,7	4,34	4	0,604
Müşterilerimi istediğim fiyata ikna etme becerim iyidir.	IK1	0	0	4	2	34	20	75	44	59	34,3	4,1	4	0,792

EK -2: Anket Cevaplayıcılarının Ölçek İfadelerine Katılma Dereceleri (devamı)

İfadeler	İfadelerin Kodları	Likert Ölçeği												Ortalama	Medyan	Standart Sapma
		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum						
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%					
Müşterilerimi satın almaya ikna etme becerim iyidir.	İK2	0	0	1	1	22	13	93	54	56	32,6	4,19	4	0,667		
Satış başarılı bir şekilde sonlandırabilme becerim iyidir.	İK3	0	0	0	0	12	7	99	58	61	35,5	4,28	4	0,588		
Satış itirazlarını başarılı bir şekilde karşılama becerim iyidir	İK4	0	0	4	2	19	11	86	50	63	36,6	4,21	4	0,727		
Müşterilerimin problemlerini anlar ve iyi çözerim.	PR1	0	0	1	1	9	5,2	65	38	97	56,4	4,5	5	0,626		
Müşterilerimin problemleri öğrenip çözmek isterim.	PR2	0	0	1	1	7	4,1	76	44	88	51,2	4,46	5	0,606		
Satış müzakeresi öncesi ve sırasında olası problemleri inceler ve çözerim.	PR3	0	0	4	2	7	4,1	83	48	78	45,3	4,37	4	0,675		
Bana verilen satış hedeflerini tuttururum.	NT1	2	1,2	3	2	39	23	84	49	44	25,6	3,96	4	0,812		
Hedeflenen yeni müşteri sayısına ulaşırım.	NT2	2	1,2	1	1	48	28	74	43	47	27,3	3,95	4	0,826		

EK -2: Anket Cevaplayıcılarının Ölçek İfadelerine Katılma Dereceleri (devamı)

İfadeler	İfadelerin Kodları	Likert Ölçeği												Ortalama	Medyan	Standart Sapma
		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum						
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%					
Hedeflenen satış karlılığımı sağladım.	NT3	2	1,2	2	1	31	18	93	54	44	25,6	4	4,02	4	0,768	
Hedeflenen yeni ürün satışlarımı gerçekleştirdim.	NT4	0	0	2	1	29	17	96	56	45	26,2	4	4,07	4	0,689	
Hedeflenen pazar payını gerçekleştirdim.	NT5	1	0,6	3	2	26	15	92	54	50	29,1	4	4,09	4	0,748	
Hedeflenen müşteri ziyaret sayısını yaptırım.	NT6	0	0	0	0	17	9,9	100	58	55	32	4	4,22	4	0,61	
Müşteri şikâyet sayısını minimum seviyeye indiririm	NT7	2	1,2	6	4	34	20	80	47	50	29,1	4	3,99	4	0,858	
İstenen müşteri tatminini sağladım	NC1	0	0	0	0	20	12	103	60	49	28,5	4	4,17	4	0,612	
Arzulanan müşteri sadakat düzeyini yakalarım	NC2	0	0	0	0	18	11	103	60	51	29,7	4	4,19	4	0,605	
Zaman yönetimini iyi yaptırım	NC3	0	0	0	0	19	11	98	57	55	32	4	4,21	4	0,623	
Müşterilerle etkileşimim iyidir.	NC4	0	0	0	0	10	5,8	82	48	80	46,5	4	4,41	4	0,6	
Sektördeki diğer satışçılarla karşılaştırdığımda başarılıyım.	NC5	1	0,6	3	2	33	19	108	63	27	15,7	4	3,91	4	0,683	
İşletmemdeki diğer satışçılarla karşılaştırdığımda başarılıyım.	NC6	1	0,6	4	2	35	20	84	49	48	27,9	4	4,01	4	0,795	

EK -3: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket çalışmasının amacı satış elemanlarının (veya bu işi yapan işletme çalışanlarının) müzakere bilgi ve becerilerini öğrenmek ve bunun hem kendileri hem de işletmeleri için olası sonuçlarını ortaya koymaktır. Tamamen akademik amaçlı olan bu çalışma için firmaya veya size ilişkin özel bilgiler istenmemekte, sadece bu konudaki düşüncelerinizin öğrenilmesi amaçlanmaktadır. Yaklaşık 5 dakika süren bu çalışmaya katılmanızı rica eder ve katılımınız için şimdiden çok teşekkür ederiz.

Hakan YILSELİ
Bursa Uludağ Üniversitesi, SBE
İşletme Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi
hakanyilseli@gmail.com

Doç. Dr. Erkan ÖZDEMİR
Bursa Uludağ Üniversitesi
İ.İ.B.F İşletme Bölümü Öğretim Üyesi
eozeimir@uludag.edu.tr

Aşağıda verilen ifadelere katılma derecenizi yandaki ölçeğe işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Müşterilerimin isteklerini iyi analiz ederim.					
Müşterilerime analitik çözümler sunarım.					
Müzakere sürecini iyi analiz ederim.					
Çevremden elde ettiğim bilgileri iyi süzerim.					
Elde ettiğim bilgilere göre satış stratejisini geliştiririm.					
Satış için ilgili verileri toplar ve satışta kullanılacak bilgiler oluştururum.					
Müşterilerimle olan sözel iletişimim iyidir.					
Satış sunumunu başarılı bir şekilde yaparım.					
Beden dili iletişimimi bilinçli ve iyi kullanırım.					
Müşterilerimi çok iyi dinlerim.					
Müşterilerimle empati kurarım.					
Müşterilerimi iyi gözlemlerim.					
Satışta başarılı olmak için iş yaptığım çevreyi bilinçli olarak iyi gözlemlerim.					
Müşterilerimin beden dilini takip eder ve değerlendiririm.					
Müşterilerimi istediğim fiyata ikna etme becerim iyidir.					
Müşterilerimi satın almaya ikna etme becerim iyidir.					
Satışı başarılı bir şekilde sonlandırabilme becerim iyidir.					
Satış itirazlarını başarılı bir şekilde karşılama becerim iyidir					
Müşterilerimin problemlerini anlar ve iyi çözerim.					
Müşterilerimin problemleri öğrenip çözmek isterim.					

Aşağıda verilen ifadelere katılma derecenizi yandaki ölçeğe işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bana verilen satış hedeflerini tuttururum.					
Hedeflenen yeni müşteri sayısına ulaşırım.					
Hedeflenen satış karlılığını sağlarım.					
Hedeflenen yeni ürün satışlarımı gerçekleştiririm.					
Hedeflenen pazar payını gerçekleştiririm.					
Hedeflenen müşteri ziyaret sayısını yaparım.					
Müşteri şikâyet sayısını minimum seviyeye indiririm					
İstenen müşteri tatminini sağlarım					
Arzulanan müşteri sadakat düzeyini yakalarım					
Zaman yönetimini iyi yaparım					
Müşterilerle etkileşimim iyidir.					
Sektördeki diğer satışçılarla karşılaştırıldığında başarılıyım.					
İşletmemdeki diğer satışçılarla karşılaştırıldığında başarılıyım.					

Yaşınız : ()18-25 ()26-35 ()36-45 ()46-55 ()56-65
()66 ve üzeri

Cinsiyetiniz : ()Kadın ()Erkek

Eğitim Durumunuz: ()İlköğretim ()Lise ()Ön Lisans ()Lisans ()Yüksek Lisans ()Doktora

Pozisyonunuz : () Satış-Pazarlama () Şirket Sahibi Diğer:

Deneyiminiz : ()1 yıldan az ()1-5 yıl ()6-10 yıl ()11-15 yıl ()16-20 yıl ()21 yıl ve üzeri

Şirketinizin Ölçeği: ()Küçük ()Orta ()Büyük

Sektörünüz (Belirtiniz):

Araştırma sonuçlarını almak istiyorsanız lütfen e-posta adresinizi yazınız:

Katılımınız için çok teşekkür ederiz.

EK 4: Etik Kurulu Onayı



BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK KURULLARI
(Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etik Kurulu)
TOPLANTI TUTANAĞI


OTURUM TARİHİ
31 Mayıs 2019

OTURUM SAYISI
2019-04


KARAR NO 38 : Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nden alınan İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Hakan YILSELİ'nin "Satış Elemanlarının Satış Müzakere Becerilerinin Satış Performansları Üzerindeki Etkisi: Kültürlerarası Bir Araştırma" konulu tez çalışması kapsamında uygulanacak ölçek sorularının değerlendirilmesine geçildi.

Yapılan görüşmeler sonunda; Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Hakan YILSELİ'nin "Satış Elemanlarının Satış Müzakere Becerilerinin Satış Performansları Üzerindeki Etkisi: Kültürlerarası Bir Araştırma" konulu tez çalışması kapsamında uygulanacak ölçek sorularının, fikri, hukuki ve telif hakları bakımından metot ve ölçeğine ilişkin sorumluluğu başvurucuya ait olmak üzere uygun olduğuna oybirliği ile karar verildi.


Prof. Dr. Ferudun YILMAZ
Kurul Başkanı


Prof. Dr. Abamüslim AKDEMİR
Üye


Prof. Dr. Doğan ŞENYÜZ
Üye


Prof. Dr. Ayşe OĞUZLAR
Üye

Katılmadı
Prof. Dr. Abdurrahman KURT
Üye


Prof. Gülşay GÖĞÜŞ
Üye


Prof. Dr. Alev SINAR UĞURLU
Üye

EK 5: Öz Geçmiş

Hakan YILSELİ

5 Nisan 1991 tarihi Yenişehir / BURSA doğumludur. İlköğretim ve liseyi burada tamamlamıştır. 2009 yılında Yenişehir Ertuğrul Gazi Anadolu Lisesinden mezun olmuştur. 2014 yılında Yalova Üniversitesi İngilizce İşletme bölümünü derece ile bitirmiştir. Üniversite hayatı boyunca bir dönem değişim programı ile Amerika Kuzey Karolina eyaleti Columbia şehrinde bulunan Benedict College'da, bir dönem Erasmus programı ile Polonya'nın Torun şehrinde bulunan Nikolas Kopernikus Üniversitesinde öğrenim görmüştür. Yalova Üniversitesi Kariyer Kulübü Kurucu Başkanlığını ve Yalova Üniversitesi Türk Dünyası Araştırmaları Kulübü kuruculuğunu yapmıştır.

Weavers Tekstil San. ve Tic. A.Ş'de İskandinav ve Orta Avrupa'dan sorumlu Satış Pazarlama Bölge Yöneticisi olarak çalışma hayatına devam etmektedir. Daha önce İngiltere bölgesi müşteri temsilcisi, Amerika ve Uzakdoğu pazarları satış yöneticiliği yapmıştır.

İyi derecede İngilizce, başlangıç seviyesinde Fransızca ve Lehçe bilen Hakan YILSELİ evli ve bir kız çocuğu babasıdır.

EK-6 : Tez Çoğaltma ve Elektronik Ortamda Yayımlama İzin Formu

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

TEZ ÇOĞALTMA VE ELEKTRONİK ORTAMDA YAYIMLAMA İZİN FORMU

Yazar Adı Soyadı	Hakan YILSELİ
Tez Adı	Satış Elemanlarının Satış Müzakere Becerilerinin Algılanan Satış Performansı Üzerindeki Etkileri
Enstitü	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	İşletme
Tez Türü	Yüksek Lisans
Tez Danışman(lar)ı	Prof.Dr.Erkan ÖZDEMİR
Çoğaltma (Fotokopi Çekim) İzni Kısıtlama	<input type="checkbox"/> Patent Kısıt (2 yıl) <input type="checkbox"/> Genel Kısıt (6 ay) <input checked="" type="checkbox"/> Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasına izin veriyorum.

Hazırlamış olduğum tezimin belirttiğim hususlar dikkate alınarak, fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere Bursa Uludağ Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından hizmete sunulmasına izin verdiğimi beyan ederim.

Tarih: 03/04/2020
İmza: 