



T. C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI

KİŞİSEL SATIŞ YAKLAŞIMLARININ
SATIŞ PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR SAHA
ARAŞTIRMASI

(DOKTORA TEZİ)

Duygu TOYGÜR EROĞLU

BURSA – 2023



T. C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI

KİŞİSEL SATIŞ YAKLAŞIMLARININ
SATIŞ PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR SAHA
ARAŞTIRMASI

(DOKTORA TEZİ)

Duygu TOYGÜR EROĞLU

Danışman:
Prof. Dr. Çağatan TAŞKIN

BURSA – 2023

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı:	Duygu TOYGÜR EROĞLU
Üniversite	Bursa Uludağ Üniversitesi
Enstitü	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	İşletme
Bilim Dalı	Üretim Yönetimi ve Pazarlama
Tezin Niteliği	Doktora Tezi
Sayfa Sayısı	xvii + 163
Mezuniyet Tarihi	... / ... / 20
Tez Danışmanı	Prof. Dr. Çağatan TAŞKIN

KİŞİSEL SATIŞ YAKLAŞIMLARININ SATIŞ PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR SAHA ARAŞTIRMASI

Bu araştırmada, satış yetkililerinin müşterilerle etkileşimleri esnasında benimsedikleri üç farklı kişisel satış yaklaşımının (müşteri odaklı yaklaşım, satış odaklı yaklaşım ve uyarlamacı yaklaşım) satış performansları üzerindeki direkt etkilerinin incelenmesi hedeflenmiştir. Literatürde bu üç yaklaşımın satış performansı üzerindeki etkilerinin bütüncül olarak araştırılmamış olması ve bu değişkenlerin ayrı ayrı incelendiği ampirik çalışmalarda da ilişkinin gücü ve yönü konusunda halen bir fikir birliğine varılamamış olması, bu çalışmanın gerçekleştirilmesine zemin oluşturmuştur. Ayrıca bu yaklaşımlardan hangisinin veya hangilerinin satış yetkililerinin performansları üzerinde en güçlü etkiye sahip olduğunun belirlenmesi de hedeflenerek, bu bağlamda tezin hem araştırmacılara hem de uygulamacılara katkı sunması amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini; otomotiv sektöründe faaliyet gösteren ve Türkiye'nin 7 bölgesinde toplam 80 bayii olan makro ölçekli bir işletmenin bayilerinde çalışan toplam 618 satış yetkilisi oluşturmaktadır. Yüksek güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilen ölçekler kullanılarak evrenin tümüne anket formu online ortamda gönderilmiş, 246 satış yetkilisinden dönüş sağlanarak analize tabi tutulmuştur. Elde edilen verilerle ilgili frekans analizleri için SPSS 25, ölçüm ve yapısal model analizleri için ise SmartPLS 3.3.3. paket programlarından faydalanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre her üç yaklaşımın da satış performansını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Satış performansı üzerinde en güçlü etkiye sahip olan yaklaşımın uyarlamacı yaklaşım olduğu, sonrasında ise sırasıyla; müşteri odaklı yaklaşım ve satış odaklı yaklaşımın geldiği saptanmıştır. Araştırma sonuçlarına dayanarak otomotiv sektöründeki uygulamacılara önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Kişisel Satış, Uyarlamacı Satış Yaklaşımı, Müşteri Odaklı Yaklaşım, Satış Odaklı Yaklaşım, Satış Performansı, PLS-SEM

ABSTRACT

Name and Surname	Duygu TOYGÜR EROĞLU
University	Bursa Uludağ University
Institution	Social Science Institution
Field	Business Administration
Branch	Production Management and Marketing
Degree Awarded	PhD
Page Number	xvii + 163
Date of Degree Awarded:	... / ... / 20
Supervisor	Prof. Dr. Çağatan TAŞKIN

A FIELD STUDY ON THE EFFECT OF PERSONAL SELLING APPROACHES ON SALES PERFORMANCE

This research on three personal selling approaches adopted by sales representatives during their interactions with customers; aimed to examine the direct effects of (the customer-oriented approach, sales-oriented approach, and adaptive selling approach) on sales performances. The relationship between these three approaches and sales performance has yet to be investigated holistically in the literature, and there is still no consensus on the strength and direction of the relationship in empirical studies examining these variables has formed the basis for the realization of this study. In addition, it aims to determine which of these approaches has the most substantial effect on the performance of sales representatives. In this context, the thesis will contribute to both researchers and practitioners. The research universe is a total of 618 sales representatives working in the dealerships of a macro-scale enterprise operating in the automotive sector and having a total of 80 dealers in 7 regions of Turkey. Using the scales, which were found to have high reliability, the questionnaire form was sent to the whole population online, and it was analyzed by getting feedback from 246 sales representatives. The package programs: SPSS 25 for frequency analysis of the obtained data and SmartPLS 3.3.3 for measurement and structural model research were used. According to the analysis results, it has been determined that all three approaches positively affect sales performance. It has been determined that the approach with the most substantial effect on sales performance is the adaptive selling approach, followed by the customer-oriented and sales-oriented approaches. Based on the research results, suggestions were made to researchers and practitioners in the automotive industry.

Keywords: Personal Selling, Adaptive Selling Behavior, Customer Orientation, Selling Orientation, Sales performance, PLS-SEM

ÖNSÖZ

Hem akademik hem de insani olarak çok değer verdiğim, fikirleriyle, bilgisiyle, pozitif tutumuyla örnek olan, kendisinden çok şey öğrendiğim değerli danışmanım, sevgili hocam Prof. Dr. Çağatan TAŞKIN'a,

İhtiyacım olduğunda desteğiyle her daim yoluma ışık olan kıymetli hocam Prof. Dr. Erdoğan KOÇ'a,

Değerli fikirleriyle tezime önemli katkılar sunan hocalarım Prof. Dr. Mehmet ÇINAR, Doç. Dr. Mehlika SARAÇ ve Doç. Dr. Hakan BOZ'a,

Bu yoldaki en büyük destekçim, can dostum Eda İLHAN'a,

Manevi desteğiyle her daim yanımda olan canım dostum Benan ATILGAN'a,

Sevgili editörüm Tarık İLHAN'a,

Hayatımda oldukları için her gün şükrettiğim canım kızım Mira EROĞLU ve hayat arkadaşım Dr. Umut EROĞLU'na,

Kızları olmaktan her zaman gurur duyduğum canım annem Fatoş TOYGÜR ve canım babam Atilla TOYGÜR'e,

Sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunuyorum.

Duygu TOYGÜR EROĞLU
2023

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	ix
ABSTRACT	x
ÖNSÖZ.....	xi
İÇİNDEKİLER	xii
TABLolar LİSTESİ.....	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvi
KISALTMALAR	xvii
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM

KİŞİSEL SATIŞ KAVRAMI VE GELİŞİM SÜRECİ İÇERİSİNDE SATIŞ YETKİLİLERİNİN ROLLERİ

1.1. KİŞİSEL SATIŞIN KAVRAMSAL İNCELEMESİ, SATIŞ-PAZARLAMA İÇERİSİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ.....	5
1.1.1. Kavramsal İnceleme.....	5
1.1.2. Kişisel Satışın Satış İçerisindeki Yeri.....	6
1.1.3. Kişisel Satışın Pazarlama İçerisindeki Yeri.....	7
1.1.4. Kişisel Satışın Önemi.....	8
1.2. KİŞİSEL SATIŞIN TARİHSEL GELİŞİMİ İÇERİSİNDE SATIŞ YETKİLİLERİNİN DEĞİŞEN ROLLERİ.....	10
1.2.1. 1870-1930 – Üretim Dönemi / Tedarik Edici Rolü	10
1.2.2. 1930-1950 – Satış Dönemi / İkna Edici Rolü	12
1.2.3. 1950-1990 – Pazarlama Dönemi / Problem Çözücü Rolü	14
1.2.4. 1990 ve Sonrası – Ortaklık Dönemi / Değer Yaratıcı Rolü	15
1.3. KİŞİSEL SATIŞ SÜRECİNDEN GELİŞMİŞ SATIŞ SÜRECİNE DÖNÜŞÜM.....	20
1.3.1. Potansiyel Müşterilerin Belirlenmesi / Müşterileri Tutma ve Eleme.....	21
1.3.2. Görüşme Öncesi Bilgi Edinme / Veri Tabanı ve Bilgi Yönetimi	23
1.3.3. Müşteriyle İlk Görüşme / İlişkisel Satış.....	24
1.3.4. Satış Sunumu / Ürünü Pazarlama.....	25
1.3.5. İtirazların Üstesinden Gelme / Problem Çözme.....	27
1.3.6. Satış Kapatma / Değer Yaratma – İhtiyaç Tatmini	29
1.3.7. Satış Sonrası Takip / Müşteri İlişkilerini Sürdürme.....	30

2. BÖLÜM

SATIŞ YAKLAŞIMLARININ SATIŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

2.1.	SATIŞ YAKLAŞIMLARI	34
2.1.1.	Müşteri Odaklı Yaklaşım (MOY)	34
2.1.1.1.	Pazarlama Konsepti.....	35
2.1.1.2.	MOY / Pazarlama Konsepti Anlayışı Farkı	36
2.1.1.3.	MOY Kavramsal İnceleme	36
2.1.1.4.	Müşteri Odaklı Satış Yetkililerinin Sahip Olmaları Gereken Özellikler 38	
2.1.1.5.	İhtiyaç-Tatmin Teorisi	43
2.1.1.6.	MOY Fayda-Maliyet Değerlendirmesi	44
2.1.1.7.	MOY Tercih Etme Koşulları.....	45
2.1.2.	Satış Odaklı Yaklaşım (SOY)	46
2.1.2.1.	SOCO Ölçeği	46
2.1.2.2.	SOY Kavramsal İnceleme.....	48
2.1.2.3.	Kendine / Başkalarına Odaklı Olma Kavramsallaştırmaları.....	50
2.1.2.4.	Bilgi İşleme Teorisi.....	51
2.1.2.5.	SOY Fayda-Maliyet Değerlendirmesi.....	52
2.1.2.6.	SOY Tercih Etme Koşulları	53
2.1.3.	Uyarlamacı Yaklaşım (UY)	54
2.1.3.1.	Durumsallık Modeli	54
2.1.3.2.	UY Kavramsal İnceleme	55
2.1.3.3.	MOY / UY Farkı	57
2.1.3.4.	UY Avantajları	59
2.1.3.5.	Uyarlamacı Satış Yetkililerinin Sahip Olmaları Gereken Özellikler ..	60
2.1.3.6.	UY Tercih Etme Koşulları	61
2.2.	SATIŞ PERFORMANSI (SP).....	62
2.2.1.	Satış Performansı / Satış Örgüt Etkililiği Farkı.....	64
2.2.2.	SP Kavramsal İnceleme	65
2.2.3.	Vekâlet Teorisi	67
2.2.4.	Sonuca Dayalı Performans Değerlendirme	68
2.2.5.	Davranışa Dayalı Performans Değerlendirme	69
2.2.6.	Objektif / Sübjektif Verilerle SP	72
2.2.6.1.	Yönetici Bildirimine Dayalı SP	73
2.2.6.2.	Müşteri Bildirimine Dayalı SP.....	74
2.2.6.3.	Satış Yetkilisinin Öz Bildirimine Dayalı SP	74
2.3.	SATIŞ YAKLAŞIMLARININ SATIŞ YETKİLİLERİNİN PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.....	75
2.3.1.	Müşteri Odaklı Yaklaşımın Satış Performansına Etkisi.....	75
2.3.2.	Satış Odaklı Yaklaşımın Satış Performansına Etkisi	79
2.3.3.	Uyarlamacı Yaklaşımın Satış Performansına Etkisi	82

3. BÖLÜM

KİŞİSEL SATIŞ YAKLAŞIMLARININ SATIŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK SAHA ARAŞTIRMASI

3.1.	ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	91
3.2.	ARAŞTIRMANIN UYGULANDIĞI SEKTÖR	92
3.3.	ARAŞTIRMANIN SINIRLAMALARI.....	93
3.4.	ARAŞTIRMA TASARIMI VE İZLENEN SÜREÇ.....	94
3.5.	ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	95
3.5.1.	Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü	95
3.5.2.	Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	97
3.5.3.	Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Anket Formunun Hazırlanması.....	98
3.5.3.1.	Satış Odaklı-Müşteri Odaklı Yaklaşım Ölçeği	98
3.5.3.2.	Uyarlamacı Yaklaşım Ölçeği	100
3.5.3.3.	Satış Performansı Ölçeği.....	101
3.6.	VERİ ANALİZİ VE ELDE EDİLEN SONUÇLAR.....	102
3.6.1.	Frekans Analizi Sonuçları	102
3.6.2.	Ölçüm Modelinin Değerlendirilmesi	105
3.6.2.1.	İç Tutarlılık (Güvenilirlik) Analizi.....	106
3.6.2.2.	Yakınsama Geçerliliği.....	107
3.6.2.3.	Ayrışma Geçerliliği.....	111
3.6.2.4.	Yeniden Örnekleme (Bootstrapping).....	115
3.6.3.	Yapısal Modelin Değerlendirilmesi	117
3.6.3.1.	Çoklu Doğrusal Bağlantı Değerlendirilmesi.....	118
3.6.3.2.	R ² Açıklanma Oranı (Explained Variance).....	119
3.6.3.3.	f ² Etki Büyüklüğü.....	120
3.6.3.4.	Q ² Tahmin Gücü (Predictive Relevance)	121
3.6.3.5.	q ² Etki Büyüklüğü	122
3.6.3.6.	Yol Katsayılarına İlişkin Değerler	123
3.6.4.	Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi	126
3.6.5.	Sonuç ve Öneriler.....	130
3.6.5.1.	Sonuçlar.....	130
3.6.5.2.	İşletmelere Yönelik Öneriler.....	136
3.6.5.3.	Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	141
	KAYNAKÇA	142
	EKLER.....	161
	ÖZGEÇMİŞ.....	163

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Kişisel Satışın Tarihsel Gelişimi	18
Tablo 2: Klasik Satış Sürecinin Gelişmiş Satış Sürecine Dönüşümü	32
Tablo 3: Satış Yaklaşımlarının Satış Performansına Direkt Etkisi Olan Çalışmalar	86
Tablo 4: Bölge ve İllere göre Bayi Sayısı	95
Tablo 5: Müşteri Odaklı Yaklaşımın Ölçek İfadeleri ve Kodları	99
Tablo 6: Satış Odaklı Yaklaşımın Ölçek İfadeleri ve Kodları	99
Tablo 7: Uyarlamacı Yaklaşımın Ölçek İfadeleri ve Kodları	100
Tablo 8: Satış Performansı Ölçek İfadeleri ve Kodları	101
Tablo 9: Katılımcıların Cinsiyet Bilgileri	102
Tablo 10: Katılımcıların Yaş Bilgileri	102
Tablo 11: Katılımcıların Eğitim Düzeyi Bilgileri	103
Tablo 12: Katılımcıların Medeni Durum Bilgileri	103
Tablo 13: Katılımcıların Satış Alanında Toplam Çalışma Süresi Bilgileri.....	104
Tablo 14: Katılımcıların Mevcut Satış İşlerindeki Çalışma Süresi Bilgileri	104
Tablo 15: Katılımcıların Mevcut İşlerindeki Çalışma Bölgeleri Bilgileri	105
Tablo 16: İç Tutarlılık (Güvenilirlik) Analizi Sonuçları.....	107
Tablo 17: Modelde Yer Alan İfadelerin Faktör Yükleri	109
Tablo 18: Değişkenlerin CR ve AVE Değerleri	109
Tablo 19: Çapraz Yükleme Değerleri Analizi	112
Tablo 20: Fornell-Larcker Ayrışma Geçerliliği Analiz Sonuçları	114
Tablo 21: HTMT Kriterine göre Ayrışma Geçerliliği Sonuçları	115
Tablo 22: Yeniden Örnekleme (Bootstrapping) Sonrasında HTMT Değerleri	116
Tablo 23: İfadeler için Yeniden Örnekleme Sonuçları	116
Tablo 24: Inner VIF Değerleri	119
Tablo 25: R ² Açıklanma Oranı Değeri.....	120
Tablo 26: f ² Etki Büyüklüğü Değerleri	120
Tablo 27: Q ² Tahmin Gücü Değerleri	121
Tablo 28: q ² Etki Büyüklüğü Değerleri	123
Tablo 29: Yapısal Modelin Yol Katsayıları, t değerleri ve p değerleri.....	124
Tablo 30: Hipotez Sonuçları	127

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kişisel Satışın Pazarlama Karması İçerisindeki Yeri	8
Şekil 2. Satış Yetkililerinin Satış Ortamında Sergiledikleri Müşteri Odaklılığın Boyutları.....	40
Şekil 3. Araştırmanın Modeli	97
Şekil 4: Yapısal modelin yol katsayıları ve p değerleri	125
Şekil 5: Yapısal modelin t değerleri.....	126

KISALTMALAR

AVE	:	Açıklanan Ortalama Varyans
B2B	:	İşletmeden İşletmeye
B2C	:	İşletmeden Müşteriye
CRM	:	Müşteri İlişkileri Yönetimi
MOY	:	Müşteri Odaklı Yaklaşım
PLS-SEM	:	Kısmi En Küçük Kareler Yöntemine Dayalı Yapısal Eşitlik Modelleme
SEM	:	Yapısal Eşitlik Modellemesi
SOCO	:	Satış Odaklılık – Müşteri Odaklılık Ölçeği
SOY	:	Satış Odaklı Yaklaşım
SP	:	Satış Performansı
SPSS	:	Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı
SYb.	:	Satış Yetkilisinin Bildirimi
UY	:	Uyarlamacı Yaklaşım
vb.	:	ve benzeri
vd.	:	ve diğerleri
VIF	:	Varyans Arttırıcı Faktör
Vol	:	Cilt
Yb.	:	Yöneticinin Bildirimi

GİRİŞ

Günümüzün yüksek rekabet ortamında; kısalan ürün yaşam döngüleri, ürün ve süreç teknolojisindeki değişiklikler ve gelişen iş uygulamalarıyla birlikte işletmelerin karşı karşıya kaldıkları endişeler, kendilerini temsil eden satış yetkililerinin performansları ve gelişimlerine geçmişten çok daha fazla önem vermelerine neden olmaktadır. Her ne kadar teknolojiyle birlikte dijital ortamda gerçekleşen satış işlemleri büyük ölçüde artmış olsa da bu durum birçok sektörde satış yetkililerinin müşterilerle yüz yüze gerçekleştirdikleri kişisel satışın önemini azaltmamıştır. Rekabetin artışıyla birlikte pazarların giderek daha parçalı hale geldiği bu dinamik ortamda, özellikle uzun ve karmaşık karar verme süreçlerine sahip, özelleştirilmiş yüksek değerli mal ve hizmet sunan pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler açısından, kişisel satışın kritik öneminin gün geçtikçe daha da artacağı ifade edilmektedir (Brooksbank, 1995: 61).

Bunun yanı sıra, rekabet artışı ve teknolojik gelişmeler sonucunda müşteriler de eski dönemlere nazaran daha az sadık ve aynı zamanda daha talepkâr hale gelmektedirler (Wisker & Poulis, 2014: 32). Müşterilerin memnun edilmesi gün geçtikçe zorlaştığından, işletmelerin geleneksel ürün merkezli yaklaşımları artık, müşteri merkezli düşünerek iş yapma gerekliliğine dönüşmektedir (Kumar vd., 2006: 178). Bunun sonucu olarak, işletmelerin sundukları ürün/hizmetlerin kalitesi artık temel ayırt edici faktör olmaktan çıkmakta ve rekabet üstünlükleri, satış yetkililerinin performanslarının yönetilmesinin etkinliğine doğru kaymaktadır (Wong & Tan, 2016: 183). Müşterilerin genellikle etkileşim kurdukları satış yetkililerine, onları istihdam eden işletmelere olduğundan daha fazla bağlılık gösterdikleri bilindiğinden (Weitz & Bradford, 1999: 241) işletmelerin, etkili satış yetkilileri aracılığıyla müşterilere ulaşmaları oldukça önem arz etmektedir.

Satış yetkililerinin bireysel performansları, işletmenin genel performansı üzerinde kritik bir etkiye sahiptir (Chakrabarty vd., 2014: 112) ve dolayısıyla bir işletmenin geleceği de satış yetkililerinin etkinliklerine bağlıdır. Bu nedenle işletmeler; satış yetkililerinden, giderek karmaşıklaşan satış durumlarıyla başa çıkma arzusunu, artan rekabet

ortamında müşterilerini ikna etmelerini, güven oluşturmalarını ve genel satış hedeflerine ulaşmalarını beklemektedirler (Herjanto & Franklin, 2019: 104). Etkili satış yetkilileri sadece müşteri memnuniyetini arttırmakla kalmayarak, aynı zamanda üstün satış performansını da sürdürülebilir şekilde arttırmaktadırlar (Baldauf & Cravens, 2002: 1367). Bu nedenle rekabet avantajı sağlamak amacıyla işletmeler de istihdam ettikleri satış yetkililerinin performanslarını iyileştirmek için eğitim ve gelişimlerine çok ciddi finansal yatırımlar yapmaktadırlar (Porter, 2003: 275). İşletmeler açısından bu kadar kritik öneme sahip olan satış performansı alanı, disiplindeki araştırmacılar tarafından da uzun yıllardır çalışılan bir konu olarak süregelmektedir (Høgevd vd., 2022: 34).

Etkili kişisel satış performansını açıklayan ve öngören faktörleri anlayabilmek amacıyla literatürde birçok kapsamlı meta-analiz çalışmaları yapılmaktadır. Bu çalışmalarda; satış yetkililerinin becerileri, yetenekleri, motivasyonları, kişilik özellikleri, iç ve dış çevre, işle ilgili psikolojik faktörler, stratejik ve stratejik olmayan faaliyetler gibi satış performansı üzerinde etkileri olduğu öne sürülen birçok öncül sunulmuştur (Chawla vd., 2020; Verbeke vd., 2011; Vinchur vd., 1998; Churhill vd., 1985), ancak tek bir belirleyici grubun önemli bir etkiye sahip olduğu kanıtlanmamıştır. Bu nedenle satış performansı araştırmalarıyla ilgili halen çok geniş bir alanın mevcut olduğu görülmekte ve satış performansını açıklamak için birbiriyle etkileşim halindeki birden çok değişkeni incelemek amacıyla açıklayıcı modellerin sunulmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

Baldauf ve Cravens (2002)'nin öne sürdükleri, “satış yetkililerinin performanslarının müşteriyle etkileşim halindeyken benimsedikleri yaklaşımlar tarafından belirlendiği” (2002: 1367), Dwyer vd. (2000)'nin “satış yetkililerinin kullandıkları belirli iletişim yaklaşımlarının performansları üzerinde doğrudan etki yarattığı” (2000: 151) ve McIntyre vd. (2000)'nin ifade ettikleri, “üstün satış performansının ortaya çıkarılmasının kilit noktasının, katkıda bulunan tutum ve davranışlarının belirlenmesi” görüşlerinden hareketle bu çalışmada, satış yetkililerinin müşterilerle temas halindeyken benimsedikleri satış yaklaşımlarına odaklanılarak, bu yaklaşımların performansları üzerindeki etkilerini ele alacak bütüncül bir kavramsal model sunmak amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda literatür incelemeleri sonucunda satış yetkililerinin müşterilerle etkileşim halindeyken benimsedikleri, satış

performansları üzerinde belirleyici etkileri olabilecek üç ana yaklaşım tespit edilmiştir. Bu yaklaşımlar; satış yetkililerinin müşterileriyle ilgilenirken her müşteriye mümkün olduğunca çok satış yapmanın vurgulandığı “satış odaklı yaklaşım”, anlık satışları önemsemeyen müşterinin ihtiyaçlarını belirlemeye vurgu yapan “müşteri odaklı yaklaşım” (Saxe & Weitz, 1982: 346) ve müşteri ile etkileşim anında algılanan bilgilere dayalı olarak satış davranışlarının değiştirilmesine dayalı “uyarlamacı yaklaşım” (Weitz vd., 1986: 175) olarak ifade edilmektedir.

Literatürde bu değişkenlerin satış performansı üzerindeki etkileri ayrı ayrı farklı modellerle test edilmekte ancak bu üç değişkenin bir arada kullanılarak, satış performansı üzerindeki direkt etkilerinin belirlenmesine yönelik bir modelin mevcut olmadığı görülmektedir. Ayrıca bu ilişkilerin gücü ve yönü konusunda bazı baskın eğilimler söz konusu olmakla birlikte halen karışık bulgular mevcut olduğundan literatürde fikir birliğinin oluşmamış olduğu göze çarpmaktadır. Bu nedenle disiplinlerdeki birçok araştırmacı da bu yaklaşımların satış yetkililerinin performansları üzerindeki etkilerinin farklı ülke ve sektörlerde test edilmeye devam edilmesi gerekliliğine dair çağrılarda bulunmaktadır (Nguyen vd., 2022: 15; Kuo vd., 2022: Yi vd., 2021: 118; Karavd., 2013; 112; Abed & Haghghi, 2009: 278; Boles vd., 2001: 9). Literatürdeki bu ihtiyaçtan hareketle, satış yetkililerinin benimsedikleri bu üç farklı yaklaşımın, satış performansları üzerindeki etkilerinin yönünü belirleyerek ve gücünü tahmin ederek, bulguların sentezlenmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

Araştırma; otomotiv sektörü bayilerinde otomobil satışı yapan satış yetkilileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Türkiye’de ekonomiye katkısı açısından en önemli sektörlerden biri olan ve bu nedenle kendilerini müşteriye karşı temsil edecek satış yetkililerini özenle seçen ve sürekli eğiten otomotiv sektörü bayilerinde benzer bir çalışma yapılmadığından, bu çalışmayla akademisyenlerin yanı sıra Türkiye’de otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmelere de katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

Çalışma üç bölüm olarak tasarlanmıştır. Birinci bölümde; kişisel satış faaliyetinin kavramsal incelemesi, satış ve pazarlama içerisindeki yeri, önemi, sanayi devriminden günümüze tarihsel süreç içerisindeki gelişimi, satış yetkililerinin zaman içerisinde

değişen rolleri ve klasik kişisel satış aşamaları ile yeniden tasarlanan gelişmiş satış süreci aşamaları karşılaştırmalı olarak detaylı bir şekilde yer almaktadır.

İkinci bölümde; müşteri odaklı, satış odaklı ve uyarlamacı yaklaşımların detaylı incelemeleri, satış performansının kavramsal incelemesi, objektif/sübjektif performans değerlendirme yöntemleri ve bu üç yaklaşımın her birinin ayrı ayrı satış performansı üzerindeki etkilerinin incelendiği literatür bulguları özet tablo yer almaktadır.

Üçüncü bölümde ise; ilk iki bölümde ortaya konulan ilişkilerin araştırılması için saha çalışmasına yer verilmiştir. Müşteri odaklı, satış odaklı ve uyarlamacı yaklaşımların satış performansı üzerindeki etkilerinin ölçümlendiği araştırma modeli ile yapısal model analizi sonuçlarına dayanarak yapılan değerlendirmeler ve yöneticilere / araştırmacılara yönelik geliştirilen öneriler yer almaktadır.

1. BÖLÜM

KİŞİSEL SATIŞ KAVRAMI VE GELİŞİM SÜRECİ İÇERİSİNDE SATIŞ YETKİLİLERİNİN ROLLERİ

Bu bölümde ilk olarak “kişisel satış faaliyeti” kavramsal olarak incelenerek; diğer pazarlama faaliyetlerinden ayrıştığı özellikleri, satış ve pazarlama karması içerisindeki yeri ve önemi ele alınmaktadır. Daha sonra “kişisel satış” kavramının sanayi devriminden günümüze tarihsel süreç içerisindeki gelişimi, kişisel satış faaliyetlerini etkileyen koşullar ve özellikle artan rekabet ve teknolojik yeniliklerin etkisiyle satış yetkililerinin zaman içerisinde değişen rolleri ve yeniden tasarlanan kişisel satış süreçleri detaylı olarak incelenmektedir.

1.1. KİŞİSEL SATIŞIN KAVRAMSAL İNCELEMESİ, SATIŞ-PAZARLAMA İÇERİSİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

Kişisel satış, satış ve pazarlama literatürünün bir bileşeni olmasının yanı sıra, aynı zamanda işletmeler tarafından en etkili pazarlama iletişim aracı olarak görülmektedir (Olariu, 2016: 95). Bu nedenle, kişisel satışın kavramsal incelemesiyle birlikte, kendisini kapsayan satış ve pazarlama literatürü içerisinde spesifik olarak yerinin ve diğer faaliyetlerden ayrıştığı noktaların ele alınması önem arz etmektedir.

1.1.1. Kavramsal İnceleme

Kişisel satış faaliyeti, literatürde hemen hemen her dönem ilgi uyandırdığından, araştırmacılar tarafından da çeşitli kavramsallaştırmalar yapılmıştır. Araştırmacılardan bazıları kişisel satış faaliyetinin tüm sürecine odaklanarak, kapsamlı tanımlar yaparken, bazıları da önem verdikleri özelliklerine vurgu yaparak tanımlamışlardır. Örneğin Hammann (1979) kişisel satışı kapsamlı bir bakış açısıyla “pazarlama hedeflerine ulaşmaya yönelik, kişisel iletişim yoluyla doğrudan alıcı-satıcı ilişkilerini kurarak, sürdürülmesini sağlayan bir dizi faaliyet” şeklinde kavramsallaştırmıştır (1979: 142).

Weitz (1981) ise daha dar bir perspektiften kişisel satışın gerektirdiği “ikna” özelliğine vurgu yaparak, “bir satış yetkilisinin, bir müşteriyi ürün ya da hizmetini satın alması için etkilemeye çalıştığı bir süreç” (1981: 89) olarak tanımlamıştır. İkna sürecinin sonucuna odaklanan Brooksbank (1995) ise kişisel satış tanımında, “belirli bir potansiyel müşterinin zihninde mal veya hizmetlerin konumlandırılması süreci” (1995: 63) ifadesini kullanmıştır. Güncel tanımlardan biri olan Kotler vd. (2020)’ye göre ise kişisel satış; “müşterilerin ilgisini çekmek, satış yapmak ve müşteri ilişkileri kurmak amacıyla işletmenin satış gücü tarafından kişisel sunumlar yapılması süreci” olarak ifade edilmiştir (2020: 483). Tüm bu tanımların ortak noktaları bir araya getirildiğinde kişisel satış faaliyetinde ortaya çıkan temel noktaların; kişisel iletişim süreci, alıcı-satıcı ilişkileri, müşteriyi etkileme çabaları gibi özellikler olduğu göze çarpmaktadır. Bu çerçevede kişisel satış için kapsamlı bir tanım yapmak gerekirse, “bir mal, hizmet veya fikirle ilgili gerekli mesajların satış yetkilileri tarafından, mevcut veya potansiyel bir müşterinin zihninde ürün veya hizmetle ilgili olumlu bir algı oluşturmak amacıyla kişisel iletişim becerilerini kullanarak aktarılması süreci” olarak ifade edilebilir.

Kişisel satış, özellikle müşterilerin tercihlerini, niyetlerini ve davranışlarını oluşturmada en etkili araç olarak görülmektedir. Çünkü satış yetkilileri müşterileriyle etkileşim kurdukları süreçlerde; müşterinin özelliklerini, ihtiyaçlarını ve beklentilerini daha yakından gözlemleyebilme imkânına sahiptirler. Bu durum onların arzu edilen satış sonuçlarına ulaşabilmeleri için hızlı ve uygun yaklaşımlar geliştirebilmelerine imkân sağlamaktadır (Kotler & Armstrong, 2012: 424). Kişisel satışın etkileşime daha hızlı yön verebilme özelliği, satış ve pazarlamanın bir alt unsuru olarak onu diğer faaliyetlerden ayıran temel farklılığını ortaya koymaktadır. Kişisel satışın bu temel farklılığını ortaya koyabilmek için, satış ve pazarlama karmaşı içerisinde nerede yer aldığına kısaca değinilmektedir.

1.1.2. Kişisel Satışın Satış İçerisindeki Yeri

Satış kavramı, en basit şekliyle “belirli bir ücret karşılığında veya ücretin ödeneceği vaadi karşılığında bir eşya verme veya bir hizmet yapma eylemi” olarak tanımlanmaktadır (Ivanovic & Collin, 2003: 236). Yani satış; bir mal veya hizmetin, bir değer karşılığında satıcıdan alıcıya geçmesi işlemi olarak görülebilir. Teknolojideki hızlı

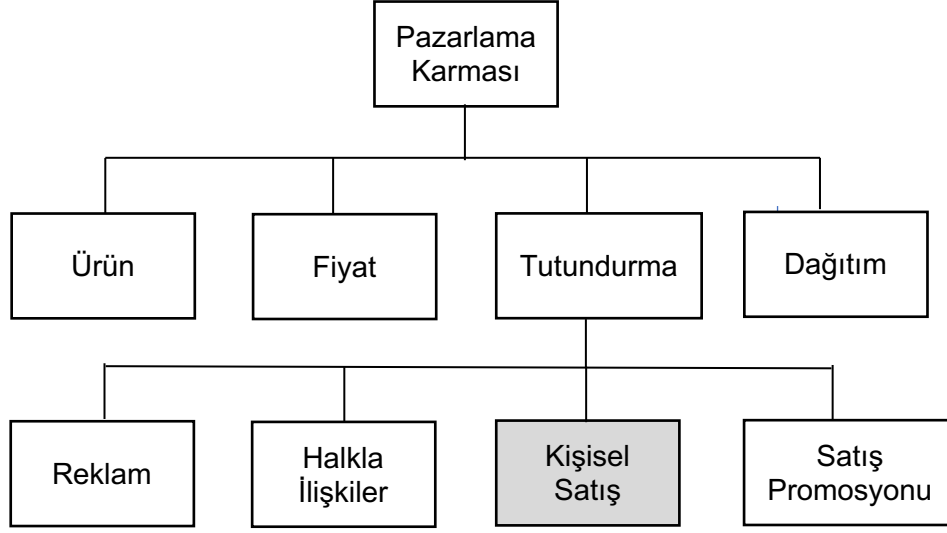
gelişimle birlikte “satış” kavramının içeriği de geliştiğinden, daha kapsamlı bir tanım yapılması gerektiğini belirten Dixon ve Tanner (2012) satış; “bir değer yaratma bağlamında ekonomik değişimi sağlamak için bireyler/kuruluşlar arasındaki ve içerisindeki insan güdümlü etkileşim olgusu” olarak ifade etmektedirler (2012: 9).

Satışın bir bileşeni olan “kişisel satış” ise, müşteri ilişkileri inşa etmek ve geliştirmek için alıcı-satıcı arasındaki kişiler arası iletişimi içerir (Ingram vd., 2020: 18). Yani satıştan farklı olarak kişisel satışın temel amacı, satış yapmanın yanı sıra müşteri ilişkileri inşa etmek için satış yetkilisi ile müşteri arasında bir etkileşim içermesidir (Kotler & Armstrong, 2012: 408). Genel kapsam bağlamında satış; kişisel ve kişisel olmayan reklam, tanıtım vs. aracılığıyla müşteriye ulaşılan tüm süreci içerirken; kişisel satış, fiziksel olarak alıcı-satıcı arasında bir temas ve geri bildirim imkân sağlayan “kişisel süreci” içerir. Nitekim kişisel satış, bir pazarlama mesajının her müşterinin ihtiyaçlarına uygun olarak iletilmesine izin veren tek iletişim aracı olması (Spiro & Weitz, 1990: 61) nedeniyle, işletmeler tarafından kritik öneme sahip bir faaliyet olarak görülmektedir.

1.1.3. Kişisel Satışın Pazarlama İçerisindeki Yeri

Kişisel satış; aşağıda şekil 1’de gösterildiği üzere, pazarlama karmasının bir bileşeni olan tutundurma faaliyetleri içerisinde yer almaktadır (Kotler vd., 2020: 52). Pazarlama karması içerisinde yer alan tutundurma faaliyetlerinin diğer bütün bileşenleri (reklam, halkla ilişkiler, satış promosyonu) büyük tüketici gruplarıyla tek yönlü, kişisel olmayan iletişimden oluşmaktadır. İşletmeler örneğin reklam aracılığıyla daha az maliyete katlanarak daha geniş kitlelere ulaşabilmektedirler. Ancak kişisel satışta satış yetkilileri tüm müşterileriyle iletişim kurabilme, müşterilerinin özel ihtiyaçlarını öğrenerek tepkilerini gözlemleyebilme ve buna uygun olarak vermek istedikleri mesajları düzenleyerek (Khan & Khan, 2006: 396) her bir müşteriye özgü sunum gerçekleştirebilme imkânına sahip olduklarından (Spiro & Weitz, 1990: 61), daha az kişiye ulaşılsa bile, işletme için daha etkili sonuçlar sağlanabilmektedir. Bu sebeple kişisel satış, pazarlama yönetiminin temel bir fonksiyonu ve pazarlama karmasının en eski ve muhtemelen en hayati tutundurma öğelerinden biri olarak görülmektedir (Anyadighibe vd., 2014: 1699).

Şekil 1: Kişisel Satışın Pazarlama Karması İçerisindeki Yeri



(Kaynak: Kotler vd., 2020: 52'den yararlanılarak düzenlenmiştir.)

1.1.4. Kişisel Satışın Önemi

Kişisel satış, işletmelerin vermek istedikleri mesajları, satış yetkilileri aracılığıyla farklı müşterilerinin farklı isteklerine uygun olarak düzenleyebilecekleri tek iletişim aracıdır. Çünkü kişisel satış sayesinde satış yetkilileri, her müşteri üzerinde araştırma yapma ve o müşteri için maksimum düzeyde etkili olabilecek bir satış sunumu uygulama fırsatına sahip olmakla birlikte, müşterilerinin satış mesajlarına tepkilerini de o anda gözlemleyebilmekte ve dolayısıyla hızlı düzenlemeler yapabilmektedirler (Weitz vd., 1986: 174).

Kişisel satış, işletmelerin güçlü müşteri ilişkileri kurmalarına yardımcı olan, satış yetkilileri aracılığıyla gerçekleştirdikleri temel bir faaliyettir. Satış yetkilileri, mevcut ve potansiyel müşterilerle doğrudan iletişim kurarak, onları ürün veya hizmeti satın almaları için ikna etme çabalarıyla bu süreci kolaylaştıran ve sürdürülebilirliğini sağlayan bireyler olarak önemli rol oynarlar (Yi vd., 2021: 5). Satış yetkililerinin oynadıkları rolün en önemli unsuru, müşterinin satın alma kararını etkilemeleri ve ürünün / hizmetin özellikleri ve etkin bir şekilde kullanımına yönelik bilgi vermeleridir. Söz konusu bilgiler; müşterinin satın alma davranışına yönelik ilgisini uyandıran, farkındalığını geliştiren,

satın alma niyeti ve davranışının gerçekleşmesine neden olan bir dizi sonucun ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır (Anyadighibe vd., 2014: 1699).

İşletmeler, kişisel satışı kullanarak satış yetkilileri aracılığıyla pazardaki gelişmeleri hızla öğrenebilir, değişimlere uyum sağlayabilir veya yönlendirebilirler. Satış yetkilileri, sahadaki aktif konumları sayesinde, piyasadaki gelişmeleri objektif bir bakış açısıyla en iyi şekilde gözlemleyebildikleri için işletmelerin “dinleme noktaları” olarak kabul edilmektedirler (Jones vd., 2005: 106). Bu bağlamda Chawla vd. (2020) satış yetkililerinin müşterilerle kurdukları ilişkiler sayesinde, işletmelerdeki stratejik faaliyetler hakkında bilgi toplama ve yayma faaliyetlerinin önemine dikkat çekmektedirler (2020: 1370).

Brooksbank (1995), rekabetin arttığı, pazarların giderek daha parçalı hale geldiği bir ortamda, kişiselleştirilmiş doğrudan satışın öneminin gün geçtikçe daha da artacağını belirtmektedir. Özellikle uzun ve karmaşık karar verme süreçlerine sahip, özelleştirilmiş yüksek değerli mal ve hizmetlerle karakterize edilen pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler söz konusu olduğunda, kişisel satışın rolünün kesinlikle kritik bir öneme sahip olmaya devam edeceğini ifade etmektedir (1995: 61). Adusei vd. (2020) de yakın zamanda ele aldıkları çalışmalarında; teknoloji ne kadar gelişmiş olsa da insan faktörünün önemine vurgu yaparak, işletmelerin müşterileri ile etkileşimlerinin başarısında en önemli faktörün satış yetkililerinin performans düzeylerinin olduğunu ifade etmektedirler (2020: 71).

Kişisel satışın önemi insanlık tarihinin başlangıcından günümüze kadar her dönemde yerini korumuştur. Ancak satış yetkililerinin rolleri pazar koşullarında ortaya çıkan değişimlere uyum sağlayacak şekilde bir dizi dönüşüm yaşamıştır. Kişisel satışın gelişim süreci, satış yetkililerinin rollerini derinlemesine analiz edebilmek ve bu rollerin geleceğine ilişkin öngörülerin oluşturulabilmesi açısından anlamlı bir çerçeve oluşturmaktadır. Bu nedenle aşağıda başlıklar halinde kişisel satış yaklaşımının ve uygulamalarının tarihsel süreç içerisindeki gelişimi incelenmektedir.

1.2. KİŞİSEL SATIŞIN TARİHSEL GELİŞİMİ İÇERİSİNDE SATIŞ YETKİLİLERİNİN DEĞİŞEN ROLLERİ

Kişisel satış; tarih boyunca ortaya çıkan birçok meslekle kıyaslandığında, en eski mesleklerden biridir. Tarihteki başlangıcı, ürün ya da hizmetlerin takas edilerek satış felsefesinin ilk adımlarının atıldığı Antik Çağ dönemine kadar uzanıyor olsa da profesyonel olarak kişisel satış 1800'lerin ortalarında sanayi devriminin başlangıcıyla, imal edilen ürünlerdeki çarpıcı artışla birlikte talep ihtiyacı oluştuğunda başlamıştır (Christ & Anderson, 2011: 176). Bu nedenle bu bölümde sanayi devriminden başlayarak, önemli olaylar ve sonuçları neticesinde gelişen satış anlayışı ve satış yetkililerinin rolleri tarihsel gelişimi içerisinde incelenmektedir. Bu kısmın sonunda Tablo 1'de, her bir dönem içerisinde dünyada yaşanan önemli olaylar, satış alanındaki gelişmeler, döneme ait pazarın durumu, faydalanılan yapılar, satış yönetiminin odağı, satış yetkililerinin hedefleri, odakları, rolleri, kritik görevleri ve faaliyetlerini içeren karşılaştırmalı özet tablo yer almaktadır.

1.2.1. 1870-1930 – Üretim Dönemi / Tedarik Edici Rolü

Sanayi devrimiyle birlikte imal edilen ürünlerin ve sunulan hizmetlerin çeşitliliği ve sayılarının hızla artması, paralel olarak satışla ilgili yaklaşım ve uygulamaların da gelişimine neden olmuştur (Powers vd., 1987: 7; Tadajewski & Jones, 2014: 1254; Anderson vd., 2020: 30). Bu yıllarda, yaratıcı fikirlerin ve buluşların ekonomik alanlara hızla, etkili ve verimli şekilde uygulanması özellikle İngiltere'de, ABD'de ve sonrasında kıta Avrupası ülkelerinde küçük girişimcilerin dev üreticilere dönüşmesine ve ekonomide, dolayısıyla hane gelirlerinde ve yaşam standartlarında eşi görülmemiş bir büyümenin yaşanmasına vesile olmuştur (Christ & Anderson, 2011: 176). Üretim döneminin özelliği, talebin arzı aştığı ve üretilen ürünler için gerçek bir rekabet ortamı olmayan teknelci bir piyasanın hâkim olduğu bir dönem olmasıdır (Wotruba, 1991: 6).

Bu dönemde rekabetin sınırlılığı, satış yetkililerinin “tedarik edici rolü” (Wotruba, 1991: 4) üstlenerek, işletmelerin kısa vadeli ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmalarını sağlamıştır. Başlıca faaliyetleri, ürün ve hizmetlerin mevcudiyeti hakkında müşterileri bilgilendirmek ve sipariş almakla sınırlı kalmıştır. Dolayısıyla bu roldeki satış

yetkililerinin etkin performansını tanımlamak için; yetenek veya becerilerden ziyade çabalarına vurgu yapılmıştır (Weitz & Bradford, 1999: 243). Bu dönemde, genellikle yalnızca satılan ürün üzerinden komisyon usulü ödeme yapılması nedeniyle, satış yetkililerinin şirketlerine ya da müşterilerine karşı bağlılıkları gelişmemiştir (Anderson vd., 2020: 30). Bu sebeple, satış yetkilileri müşterilerin ihtiyaçlarına fazla ilgi göstermemişler ve üretilen her ürünün zaten satın alınacağı varsayımıyla bir tedarikçi gibi hareket etmişlerdir (Arli vd., 2018: 170). Dolayısıyla üretim döneminde her ürünün alıcısı hazır olduğundan, işletmeler de müşteri ihtiyaçlarını anlamaktan ziyade, üretime odaklanmışlardır (Fullerton, 1988: 108).

Modern satışın başlangıcı olarak görülen 1900'lü yıllarda seri üretimin gelişmesinin yanı sıra ulaşım imkânlarının artmasıyla birlikte işletme sahipleri ve yöneticiler, yerel pazarların sınırlılığını fark ederek daha uzak pazarlara girebilmek amacıyla "gezici satış yetkililerine" ihtiyaç duymaya başlamışlardır (Anderson vd., 2020: 31). Günümüzde en çok seyahat gerektiren mesleklerden biri olan satış işinin tarihteki seyahat başlangıcı bu dönemlere dayanmaktadır. Satış yetkililerinin hareketliliğinin artması, işletmelerdeki satış örgütlenmesinin değişmesine neden olmuştur. Önceden, işletmelerin merkezinde kendi planlarını yapmaya alışmış olan satış yetkilileri merkezden uzaklaşmaya başlayınca, denetlenmeleri ve daha etkin bir şekilde yönetilebilmeleri için satış faaliyetlerine yönelik yeni organizasyonel yapılar ve bu yapılar içerisinde yeni yönetsel pozisyonlar oluşturulmuştur (Powers vd., 1988: 11). İşverenler, satış faaliyetlerinden sorumlu olan yöneticilere; satış yetkililerinin işe alımı, görevlendirilmeleri, satış kotaları ya da hedeflerinin belirlenmesi, ücretlendirmeleri, eğitim, motivasyon ve satış performanslarının değerlendirilmesi vb. işlerle ilgili yönlendirilmeleri ve denetlenmeleri gibi görev ve sorumluluklar atamışlardır (Christ & Anderson, 2011: 177). Satış yetkilileri de satış yöneticilerinin denetimi altında, belirli bir konumda çalışarak kendi coğrafi alanlarındaki müşterilere hizmet etmeye başlamışlardır (Sheth & Sharma, 2008: 261).

Bu dönemde ayrıca, Frederick W. Taylor'ın bilimsel yönetim ilkelerinin işletmeler tarafından benimsenmesi, satış gücünün kurumsal yapılar içerisinde profesyonelleşme hareketinin başlamasına neden olmuştur (Christ & Anderson, 2011: 177). Taylor'ın

önderliğinde ve diğer yönetim bilimcilerinin katkılarıyla ortaya çıkan Bilimsel Yönetim Hareketi (1911), endüstri uygulamalarına yön verenlerin düşüncelerini etkilemiştir. Bu çerçevede içerisinde, satışın bir süreç olduğu yaklaşımıyla bir montaj hattı gibi yönetilebileceği görüşü kabul görmeye ve yaygınlaşmaya başlamıştır (Dixon & Tanner, 2012: 11). Modern satış döneminde, değer üretimi süreci boyunca satış firmaları tarafından yaratıldığı ve ürünlere yerleştirildiği düşüncesi hâkim olduğundan, satış yetkililerinin rolleri de değer satıcılardan alıcılara transferinin kolaylaştırılması ve müzakere edilmesinden ibaret olarak algılanmaya devam etmiştir (Hartmann vd., 2018:2).

Bu dönemde ortaya çıkan gelişmelerin sonucunda satış faaliyeti; talep yaratma, ülkelerin yüksek yaşam standartlarına ulaşabilmeleri ve bu standartların sürdürülebilirliğini sağlayabilmeleri açısından kilit ve önemli bir unsur olarak açıkça tanımlanmıştır. Bunun yanı sıra, sağlam “yönetim ilkeleri” ve “temel davranış bilimi” kavramları satış faaliyetlerinin etkili bir şekilde yönetilmesine yönelik kullanılmaya başlanmıştır. "Bilim" terimi, "satıcılık bilimi" ve "bilimsel satıcılık" gibi satış tanımlamak amacıyla çeşitli şekillerde genişletilmiştir (Powers vd., 1988: 14-16). Paralel olarak, iş dünyasının lider kuruluşları satış yöntemleri geliştirmeye, akademisyenler de satışın arkasındaki psikolojiyi anlamaya yönelik çalışmalar yapmaya başlamışlardır (Inks vd., 2019: 90).

1.2.2. 1930-1950 – Satış Dönemi / İkna Edici Rolü

1929'un sonlarında “Büyük Buhran” olarak adlandırılan, ABD’de borsanın çöküşüyle başlayan ve tüm dünyaya yayılan tarihteki en büyük ekonomik kriz başlamıştır. Bu dönemde ekonomik çöküş tüketici harcamalarını ve yatırımlarını azaltmış ve sanayi üretiminde keskin düşüşlerin yaşanmasına ve işsizlik sorunlarına neden olmuştur (Anderson vd., 2020: 35). Dönemin özelliği, satıcı piyasasının alıcı piyasasına dönüşerek benzer ürünleri sunan işletmelerin birbirleriyle rekabet etmek zorunda kalmış olmalarıdır. Artan rekabet, işletmelerde satış yetkililerinin oynadıkları rollerde “tedarik edici” olma rolünden “ikna edici” olma rolüne doğru bir geçişi beraberinde getirmiştir (Wotruba, 1991: 6). Bu çerçevede içerisinde, bir önceki dönemdeki görevleri olan “ürünlere olan talebi karşılamak”tan öte, müşterilerini kendi sundukları ürünlere ihtiyaçları olduğuna dair ikna

etmek için agresif satış teknikleri kullanarak, şirketlerine kısa vadeli kazanç sağlamaya odaklanan satış yetkilileri ortaya çıkmıştır (Weitz & Bradford, 1999: 243). İkna edici olma rolünde satış yetkilileri için etkin performans; onların, müşterilerinin satın alma kararlarını yönlendiren çeşitli satış tekniklerini ne kadar iyi kullandıklarıyla ilgilidir ve ustalık düzeylerine vurgu yapılmaktadır (Wotruba, 1991: 6). Günümüzde de hâlâ yaygın olarak uygulanan ve ilerleyen kısımlarda incelenecek olan “satış odaklı” yaklaşımın temelleri bu döneme dayanmaktadır.

Büyük Buhran’la birlikte, satış odaklı işletmelerden bazılarının faaliyet gösterdiği bağlam belirgin bir şekilde değişmiştir (Anderson vd., 2020: 35). Hızlı bir şekilde azalan talep karşısında, satış yetkilileri aracılığıyla eskisi kadar rahat satış yapılamadığından; bazı işletmeler agresif satışların peşinde daha fazla koşmaya güdülenirken (Fullerton, 1988: 120), bazıları ise işletmelerini ayakta tutabilmek için müşterilerinin satın alma motivasyonlarını araştırmaya, ihtiyaç ve beklentilerini anlayarak onlar için uygun yeni ürünler tasarlamaya odaklanmışlardır (Powers vd., 1988: 16).

Ayrıca bu dönemde yaşanan II.Dünya Savaşı sebebiyle birçok endüstride üretim kapasitelerinin talebi karşılayamama sonucu ortaya çıkmıştır. Bunun üzerine işletmeler tarafından üretim kapasitelerini arttırabilmek için yapılan girişimler, Büyük Buhran’ın olumsuz etkilerini ortadan kaldırmış ve işsizlik oranlarının hızla düşmesini sağlamıştır (Anderson vd., 2020: 36). Bunun sonucunda “savaşa dayalı” bir ekonomik sisteme geçilmiştir. Savaş için üretime dönüşebilen endüstriler, savunma siparişleri aramak için satış yetkililerini başarıyla kullanmışlardır (Powers vd., 1988, 17). Bu süreçte savaşın etkileri ve savaşa dayalı ekonomik sistem işletmelerin satış organizasyonları ve uygulamalarını da oldukça etkilemiştir. Askeri emir-komuta yapılarının satış alanında kullanılmaya başlanmasının yanı sıra askeri paradigmalarda yönetim pratiklerinin içine dahil olmuştur (Dixon & Tanner, 2012: 11).

Savaştan sonra, ihmal edilmiş tüketim ekonomisine yeniden uyum sağlanmak zorunda kalınmıştır. Bastırılmış tüketici talebi hızlı bir artışa geçmiş, bu durum da işletmelerin her zamankinden daha fazla satış yetkilisi işe almalarını ve eğitimlerini gerektirmiştir (Powers vd., 1988: 17). Satış gücünün hızla büyümesi, işletmelerin de

talebi arttırmak için pazarlama stratejileri oluşturmaya başlamasına temel hazırlamıştır (Sheth & Sharma, 2008: 261).

1.2.3. 1950-1990 – Pazarlama Dönemi / Problem Çözücü Rolü

Pazarlama döneminde mevcut olan rekabetçi yapı, rakip işletmelerin müşteri gereksinimlerindeki en küçük ayrıntılara karşı daha duyarlı hale gelmelerine ve böylece birbirlerinin rekabet avantajına karşı koymak için harekete geçmelerine neden olmuştur. Müşterinin satın alma kararının, rekabetçi teklifler arasındaki birçok küçük veya ince farka bağlı olabileceği işletmeler tarafından anlaşılmıştır. Aynı dönem içerisinde satın almanın öneminin artması, satış yetkililerinin de müşterilere karşı daha geniş uzmanlık sahibi olmalarını gerektirmiştir (Wotruba, 1991: 7). Dolayısıyla bu dönemde, rekabetçi baskıların ve ekonomik ortamın satış süreçlerini etkilediği ve satış yetkililerinin farklı becerilere sahip olmaları gerektiğine dair bir anlayış gelişmeye başlamıştır. Bu yeni anlayış alıcı ve satıcılar arasındaki ilişkilerin kritik öneminin işletmeler tarafından fark edilmesine neden olmuştur (Inks vd., 2019: 90).

Satış yetkililerinin yeni becerileri, beraberinde oynadıkları rollerin yeniden yapılanmasını sağlamıştır. İkna edici rolündeki satış yetkilileri, “problem çözücü” rolünü benimsemeye başlamışlardır. Bu rolde, bir önceki dönemdeki rollerinin gerektirdiği agresif satış davranışlarından ziyade, müşterilerin ihtiyaçlara dönüştürülebilir problemlerini belirlemede onların katılımlarını sağlamaya ve daha sonra bu ihtiyaçlara karşılık gelen sorunları çözebilecek mevcut teklifler yelpazesinden bir seçim sunmaya odaklanmışlardır (Wotruba, 1991: 4). Satış yetkilileri problem çözücü rollerinde satış stratejilerini geliştirirken hem müşterilerinin hem de çalıştıkları işletmelerin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmaya başlamışlardır. Ancak satış sürecinde müşteri ihtiyaçları göz önünde bulundurulsa da satış yetkilisinin bu dönemde de birincil amacı müşterinin kazancını arttırmaktan ziyade, satışı gerçekleştirmek olmuştur (Weitz & Bradford, 1999: 243). İlerleyen kısımlarda incelenecek olan “müşteri odaklı yaklaşım” kavramının temelini de bu döneme dayandığı görülmektedir.

Pazarlama döneminde, kişisel satışın işletmeler açısından öneminin artmasına paralel olarak, akademik çalışmaların kapsamı da genişlemeye başlamıştır. Söz konusu

akademik çalışmalarda satış süreci hem satıcı hem de alıcı perspektiflerini içerecek şekilde “ilişkisel satış” bağlamına yönelmiştir. İlişkisel satış bağlamı, satış sürecindeki değiş-tokuş ve “ihtiyaç tatmini” yaklaşımlarını içerecek şekilde gelişmiş ve bu zemin ikili ilişkilere odaklanan çalışmaları teşvik etmiştir (Arlı vd., 2018: 171). Bu doğrultuda, satış yetkililerinin başarılarını arttırmaya yönelik akademik araştırmalar, satış yetkililerinin müşterileriyle karşılıklı uzun vadeli fayda sağlamak için ilişkilerini geliştirme ve sürdürmedeki rollerini vurgulayan ilişkisel satış çerçevesinde genişlemiştir (Hartmann vd., 2018: 2).

Pazarlama döneminde satış faaliyetlerini etkileyen en önemli gelişmelerden biri de kişisel bilgisayarların icadı ve sonrasında yaşanan bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımlarının yaygınlaşması olmuştur. Bu gelişmelerin yaşandığı süreç içerisinde satış yetkilileri güçlendirilerek, satış yöneticilerinden giderek daha bağımsız hale gelmişlerdir. Birçok satış yetkilisi taşınabilir bilgisayarlar ve diğer mobil araçlar kullanarak; fiyat, envanter ve yeni ürünler gibi kritik bilgilere anında erişim sağlamaya başlamışlardır (Anderson vd., 2020: 37).

1.2.4. 1990 ve Sonrası – Ortaklık Dönemi / Değer Yaratıcı Rolü

1990’lı yıllar ve sonrası teknolojinin hızla geliştiği, işletmelerin daha da profesyonelleşerek kurumsal yapılar haline dönüştüğü bir dönemdir. Bu dönemde, ürün ve hizmetlerin çeşitliliğinin hızla artması sonucu pazardaki rekabetin şiddetinin en üst düzeye çıkması işletmelerin odaklarını dağıtım performanslarına ve pazarlama kanallarının yönetilmesine doğru kaydırmalarına neden olmuştur. Pazarlama kanalları, üreticilerin ürünlerini veya hizmetlerini son kullanıcılarına sunma sürecinde yer alan birbirine bağlı kuruluşlar veya "aracılar" kümesidir (Krafft vd., 2015: 569). Pazarlama kanalı yönetimi de bir işletmenin pazarlama kanallarını analiz etme, planlama, organize etme ve kontrol etme sürecini ifade etmektedir (Mehta vd., 2002: 430). İşletmeler, rekabet avantajı elde edebilmek için etkili bir kanal yönetimiyle dağıtım hedeflerine ulaşmaya, kanal üyeleri arasında iş birliğini sağlamaya ve bu süreçleri sürekli geliştirerek ilişkilerini sürdürülebilir kılmaya çalışmaktadırlar (Anderson vd., 2020: 38). Çünkü işletmeler için başarı veya başarısızlık, ürünlerinin pazarlama kanalı üyeleri aracılığıyla ne kadar etkili ve verimli bir şekilde satıldığına göre belirlenmeye başlamıştır. Bu nedenle işletmeler,

kanal üyeleri ile karşılıklı ilişkilerini nasıl daha iyi yönetebileceklerine odaklanmaktadır (Mehta vd., 2002: 429).

İş birliği ve ortaklığın öne çıktığı bu dönemde, satış yetkililerinin rolleri de yeniden değişime uğrayarak “problem çözücü” olma rolünden “değer yaratıcı” olma rolüne doğru kaymıştır. Satış yetkilileri değer yaratıcı olma rolleriyle; alıcı ve satıcı arasındaki iş birliğini sağlayan, müşterilerin karşılaştıkları sorunlara yönelik çözümleri tanımlayan ve ardından her bir müşterinin ihtiyaçlarına uygun olarak hazırlanmış teklifler yaratmaya odaklanmışlardır (Wotruba, 1991: 4). Değer yaratıcı olma rolünde satış yetkililerinin temel amacı, müşterilerle uzun vadeli ilişkiler geliştirmektir. Bu ilişkiler her iki taraf için de karşılıklı yarar sağlayacak şekilde birlikte çalışma taahhütlerini içerdiğinden evliliğe benzetilmektedir. Taraflar pastayı bölmek için kısa vadeli sonuçlardan ziyade, pastayı büyütme için uzun vadeli sonuçlar üzerine odaklanmaktadır. Satış yetkilileri böylelikle müşterilerine avantajlı çözümler sunarak tekliflerini kabul ettirmeye çalışmak yerine, aralarındaki ilişkileri güçlendirerek, her iki tarafın da en üst düzeyde sürdürülebilir fayda elde edebilecekleri şekilde ilişkilerini yönetmeye çalışmaktadırlar (Weitz & Bradford, 1999: 243).

Satış yetkilileri, bireysel müşterilerin tekrar satın alma kararlarını etkileyecek ve çalıştıkları işletmenin daha fazla değer elde etmesine yardımcı olabilecek bir konumda olduklarından, müşteriler için değer yaratacak en iyi fikre ve fırsata sahiptirler (Blocker vd., 2012: 16). Zira, günümüzde işletmeler tarafından arzu edilen hedef; müşterileriyle birlikte özelleştirilmiş, ortak üretilen teklifler aracılığıyla değer yaratmaktır. Çünkü bu sayede işletmeler, müşterilerin bakış açılarını öğrenerek, onların ihtiyaç ve isteklerini belirlemenin başlangıç aşamasını iyileştirebilmektedirler (Payne vd., 2008: 84). Dolayısıyla artık satış yetkilileri Taylor (1911)’ın çalışmasında işçilerin temsil ettiği gibi tekrarlayan, doğrusal bir süreç içindeki operatörler olarak değil, mimarlar gibi değer yaratan bilgi işçileri olarak konumlanmaktadır (Dixon & Tanner, 2012: 12).

Ortaklık döneminde ve öncesinde oluşan akademik yazında, ürün ve hizmetleri müşterilere uygun bir biçimde doğru yerde ve zamanda sunarak değer yaratan kişiler ve bu kişilerin müşterilerle aralarındaki ilişkileri yönetmeyle ilgili araştırmalar süregelmele

birlikte (Weitz & Jap, 1995: 305), etkili ilişki yönetimi gerektiren iş birlikleri ve müşterilere odaklanma anlayışları da dönem içerisinde artan bir seyir içinde gelişmektedir (Arlı vd., 2018: 171).

Özetle, kişisel satış kavramı artık sadece “rn ve hizmet satan” bir 20. Yüzyıl versiyonundan çıkararak, “müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurma ve sürdürme” amacına odaklanılan 21. yüzyıl modeline doğru dönüşmektedir (Ballestra vd., 2017: 178). Aşağıda, kişisel satışın 1870’ten günümüze kadar aktarılan tarihsel gelişim süreci ve satış yetkililerinin dönüşüm geçiren rolleri Tablo 1 üzerinde zet olarak sunulmaktadır.

Tablo 1: Kişisel Satışın Tarihsel Gelişimi

Dönem	Dünyada Yaşanan Önemli Olaylar	Satış Alanındaki Gelişmeler	Pazarın Durumu	Faydalanılan Yapılar	Satış Yetkililerini n Hedefi, Odağı ve Rolü	Satış Yetkililerinin Kritik Görevleri ve Faaliyetleri	Satış Yönetiminin Odağı
1870-1930 Üretim Dönemi	<ul style="list-style-type: none">-Sanayi devrimi,-Ulaşımın gelişmesi,-Seri üretim,-Üretimde hızlı artış,-İnovasyonlarda hızlı artış,-Ekonomik ve endüstriyel büyüme,-Modern satış dönemi	<ul style="list-style-type: none">-Gezici satış yetkilileri,-Satışın uzmanlık gerektiren bir iş haline gelmesi,-Satış gücünün kurumsal yapılar içerisinde profesyonelleşme hareketi,-Satış yöneticisi pozisyonu,-Satış mesleğinin cazibesinin artması	Satıcı Pazarı	<ul style="list-style-type: none">-Bilimsel Yönetim İlkeleri (Taylor),-Bilimsel Satıcılık,-Satış psikolojisiyle ilgili akademik çalışmalar,-Satış yetkililerine yönelik formel eğitimler,-Yapılandırılmış ve sistematik satış sunumları,-Satış literatüründe hızlı gelişme	<ul style="list-style-type: none">-Satış yapma,-Kısa dönemli satıcı ihtiyaçlarını karşılama,-Tedarik edici olma rolü	<ul style="list-style-type: none">-Sipariş alma, ürünleri ulaştırma,-Satış ziyaretleri yoluyla müşterileri işletmenin teklifleri hakkında bilgilendirme	<ul style="list-style-type: none">-Etkin kaynak dağılımına vurgu,-Satış yetkililerini daha çok çalışmaları için motive etme
1930-1950 Satış Dönemi	<ul style="list-style-type: none">-Dünyanın en büyük ekonomik krizi (Büyük Buhran),-Sanayi üretiminde keskin düşüş,-Artan işsizlik,-II. Dünya Savaşı sonrası oluşan üretim kapasiteleri,-Savaşa dayalı ekonomik sistem	<ul style="list-style-type: none">-Agresif satış teknikleri,-Satış yetkililerinin verimliliklerinin değerlendirilmesi,-Satış yetkililerinin öneminin azalması,-Müşteri odaklı yaklaşımın başlangıcı	Alıcı Pazarı	<ul style="list-style-type: none">-Kârlı bölgeleri belirleyen yönetsel uygulamalar,-Askeri emir komuta yapıları,-Pazarlama stratejileri geliştirme	<ul style="list-style-type: none">-Satış yapma,-Kısa dönemli satıcı ihtiyaçlarını karşılama,-İkna edici olma rolü	<ul style="list-style-type: none">-Müşterileri ürünü almaları için ikna etme,-Müşterileri agresif satış yaklaşımıyla etkileme	<ul style="list-style-type: none">-Etkin kaynak dağılımına vurgu,-Satış yetkililerini daha çok çalışmaları için motive etme

1950-1990 Pazarlama Dönemi	-Artan rekabet, -Satın almanın önem kazanması, -Kişisel bilgisayarların icadı	-Satış yetkililerinin öneminin artması, -Müşteriye uyarlanmış satış sunumları, -Müşteri ihtiyaçlarını belirleme, -Uzman satış yetkilileri	Katılımcı Pazar	-Satın alma departmanının profesyonelleşmesi, -Satış stratejileri geliştirme	-Müşteri ihtiyaçlarını karşılama, -Kısa dönemli müşteri ihtiyaçları, -Problem çözücü rolü	-Alıcı ihtiyaçlarıyla uygun teklifleri eşleştirme, -Müşterileri, uyarlayıcı satış yaklaşımıyla etkileme	-Yetenekleri geliştirmek için seçme ve eğitim faaliyetlerine vurgu, -Satış yetkililerini daha akıllıca çalışmaları için motive etme
1990 ve sonrası Ortaklık Dönemi	-Teknolojinin hızla gelişmesi	-Dağıtımın önemi, -Kanal yönetimi -Stratejik iş birlikleri, ilişkisel satış, uyarlamacı satış	Koaktif Pazar	-Stratejik kanal yönetimi, -Alıcı-satıcı iş birliği	-İlişki geliştirme, -Uzun dönemli müşteri ve satıcı ihtiyaçları -Değer yaratıcı rolü	-Alıcı ihtiyaçlarını satıcı yetenekleriyle eşleştirerek yeni alternatifler yaratma, -Müşteri ilişkileri yaratma ve sürdürme, satış ekibini organize etme ve liderlik, -Çatışmaları yönetme	-Ekiplerin seçilmesi ve motive edilmesi üzerine vurgu, -Müşteri yöneticilerinin liderlik ve çatışma yönetimi becerilerinin geliştirilmesi

(Kaynak: Powers vd.,1988: 12; Wotruba,1991: 5; Weitz & Bradford,1999: 242 ve Anderson vd., 2020: 28-42'den yararlanılarak düzenlenmiştir.)

1.3. KİŞİSEL SATIŞ SÜRECİNDEN GELİŞMİŞ SATIŞ SÜRECİNE DÖNÜŞÜM

Satış literatürünün gelişim sürecinde, kişisel satış süreciyle ilgili geçmişten günümüze iki temel modellemenin oluştuğu görülmektedir. Bunlar Dubinsky (1981) tarafından geliştirilen “klasik satış süreci” ile Moncrief ve Marshall (2005) tarafından geliştirilen “gelişmiş satış süreci” modellemeleridir. Klasik satış süreci, satış yetkililerinin görevlerinin sistematik bir süreç olarak adım adım sıralanmasıdır (Dubinsky, 1981: 32). Bu sürecin adımlarının her biri, satış yetkililerinin müşterileriyle iletişimlerini ve ilişkilerini geliştirmek amacıyla kullanabilecekleri çok sayıda satış tekniğini içermektedir. Satış teknikleri, satış yetkililerinin tercihlerine bağlı olarak tek tek veya arzu edilen satışı gerçekleştirmek için birbirleriyle uyumlu şekilde bir arada kullanılabilirler (Dwyer vd., 2000: 152). Klasik satış süreci “bireysel” bir bakış açısına sahiptir. Bu bakış açısı, süreci tamamen satış yetkilisi açısından ele alarak, onun müşterisiyle arasında var olan ilişkisine odaklanmaktadır (Borg & Young, 2014: 544). Bu bağlamda satış sürecinin her aşaması ayrı ama ardışık olarak kabul edilmekte ve her satış yeni bir süreç olarak görülmektedir (Sheth & Sharma, 2008: 262).

Klasik satış süreci müşteriye içermesine rağmen çoğunlukla “satış odaklı” bir perspektiften türetilmiştir ve bu yüzden kavramsallaştırmaların çoğu normatiftir. Klasik satış sürecinde müşteriler eşit bir katılımcıdan ziyade, üstesinden gelmesi gereken bir engel olarak görülmektedirler. 1990’lı yıllarda “müşteri odaklı” yaklaşımın öne çıkmasıyla birlikte; müşterinin satış sürecindeki “bilgi sağlayıcı” rolünün önemi işletmeler tarafından fark edilmiştir. Bununla birlikte, müşteri bir ortak olarak kabul edilerek, birlikte kazanma amacıyla ilişkilerin geliştirilmesi amacı ön plana çıkmaya başlamıştır (Shannahan vd., 2013: 262). Müşteriye bakış açısındaki bu değişimin klasik satış süreci yaklaşımından, gelişmiş satış süreci yaklaşımına doğru dönüşümün temellerini hazırladığı görülmektedir.

Klasik satış süreci (Dubinsky, 1981) sırasıyla; (1) Potansiyel müşterilerin belirlenmesi, (2) Görüşme öncesi bilgi edinme, (3) Müşteriye yaklaşım, (4) Satış sunumu, (5) İtirazların üstesinden gelme, (6) Satış kapatma, (7) Satış sonrası takip adımlarını içermektedir. Bu adımların belirlenmesinden yaklaşık yirmi yıl sonra, yukarıda

bahsedilen müşteriye bakış açısındaki değişim sebebiyle, Moncrief ve Marshall (2005) müşteriye elde tutma, ilişkileri besleme, katma değer ve müşteri ilişkilerini sürdürme gibi önemli süreçleri eklemek için gelişmiş satış süreci modellemesini önermişlerdir (Arlı vd., 2018: 171). Gelişmiş satış sürecinde ardışık olan klasik yedi adımdan, büyük ölçüde ardışık olmayan kapsamlı bir sürece geçilmiştir. Gelişmiş satış süreci (Moncrief & Marshall, 2005) sırasıyla; (1) Müşterileri tutma ve eleme, (2) Veri tabanı ve bilgi yönetimi, (3) İlişkisel satış, (4) Ürünü pazarlama, (5) Problem çözme, (6) Değer katma, (7) Müşteri ilişkilerini sürdürme adımlarını içermektedir. Günümüzde değişimin kaçınılmaz olduğu ortamda, araştırmacılar tarafından da geleneksel satış yetkililerinin önemlerinin giderek azaldığı ve ancak değişim sürecine katma değer sağlayarak ayakta kalabilecekleri ileri sürülmektedir (Cross vd., 2007: 821). Bu durum satış sürecinin de doğal olarak dönüşüm geçirmesini açıklamaktadır.

Aşağıda “klasik satış süreci” ve dönüşüm sonrası ele alınan “gelişmiş satış süreci” adımları başlıklar altında birbirleriyle karşılaştırılarak incelenmektedir. Bu kısmın sonunda Tablo 2’de, klasik ve gelişmiş satış süreçlerinin farklılaşan adımlarına yönelik özet tablo yer almaktadır.

1.3.1. Potansiyel Müşterilerin Belirlenmesi / Müşterileri Tutma ve Eleme

Satış yapan işletmelerin ürünlerini talep edecek “potansiyel müşteri” olmadığı taktirde, satış sürecinin hiçbir adımına geçilemeyeceği, pazarlamacılar tarafından her zaman kabul gören bir düşüncedir (Jolson & Wotruba, 1992: 59). Bu nedenle kişisel satış sürecinin ilk adımı; potansiyel müşterilerin belirlenmesi adımıdır ve bu adım sürecin temelini oluşturmaktadır (Johlke, 2006: 316). Başarılı bir satış süreci her zaman, ürün veya hizmete açık bir ihtiyacı olan, ödeme yapmak için yeterli mali kaynaklara sahip, kârlı bir satışla sonuçlanacak kadar büyük miktarda satın alabilecek ve karar verme veya güçlü bir satın alma yetkisine sahip olan potansiyel müşterileri bulmakla başlamaktadır (Olariu, 2016: 96).

Klasik satış sürecinde bu adım; satın alma ihtiyacına, isteğine, yeteneğine ve yetkisine sahip potansiyel müşterilerin kim olduğunu araştırmayı ve belirlemeyi içermektedir. Bu aşamanın sonunda potansiyel müşterilerin isimleri, adresleri ve telefon

numaraları hakkında bilgi edinilmektedir (Dubinsky, 1981: 26). Potansiyel bir müşteri, (a) ihtiyaç veya istek, (b) satın alma kabiliyeti, (c) satın alma yetkisi ve (d) uygunluk açısından nitelikli olduğunda “potansiyel müşteri” olarak kabul edilmektedir (Dwyer vd., 2000: 153).

Gelişmiş satış sürecinde ise; potansiyel müşteri arama adımının artık satış yetkilileri tarafından değil, işletmedeki diğer departmanlar tarafından gerçekleştirildiği öne sürülmektedir. Çünkü geleneksel şekilde satış yetkililerinin potansiyel müşteriye araştırma ve bulma süreci, bir işletme için maliyetli bir süreçtir. Bu nedenle birçok işletme, satış yetkililerinin vakitlerini yeni müşteri aramakla geçirmeleri yerine, mevcut ya da ilgili departmanlar tarafından bulunan müşterilerle geçirmelerinin daha az maliyetli olacağını bilmektedirler. Bu nedenle gelişmiş satış sürecinde bu adımın “müşterileri tutma ve eleme” adımına dönüştüğü ifade edilmektedir (Moncrief & Marshall: 2005: 16).

Literatürdeki bulgular da bu dönüşümün gerekliliğini desteklemektedir. Örneğin; Weeks ve Kahle (1990) çalışmalarında, satış performansı açısından başarılı mevcut müşterilerle harcanan zamanın, potansiyel müşterileri aramak için harcanan zamandan daha olumlu etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır (1990: 31). Benzer şekilde Leek vd. (2003) de yeni müşteriler kazanmaya çalışmak yerine halihazırda kâr getiren mevcut müşterileri elde tutmaya çalışmanın işletme açısından daha kazançlı olduğunu, bu nedenle işletmelerin müşterilerinin kolayca tedarikçi değiştirmesini önlemek için mevcut müşterilerinin beklentilerini karşılama çabası içinde olduklarını belirtmişlerdir (2003: 88). İşletmeler, yalnızca faydaları iş yapmanın maliyetlerinden daha ağır bastığında yeni müşteriler kazanmaya gayret ederler (Reichheld, 2001: 81). Diğer taraftan, modern satış organizasyonlarında, performans göstermeyen müşterilere kaynak yatırmak gereksiz maliyetlere neden olacağından, satış yetkililerinin odak noktalarını yeni müşteri aramak yerine kârlı müşterilerini elde tutmak ve kârsız olanları bir şekilde elemek üzerine kaydırmaları gerekmektedir. Sonuç olarak, klasik modelde yer alan potansiyel müşterilerin belirlenmesi adımı artık örgütün başka üyeleri tarafından gerçekleştirilmekte, gelişmiş satış sürecinde satış yetkilileri çabalarını müşterileri tutma ve eleme üzerine yönlendirmektedirler (Moncrief & Marshall: 2005: 16-19).

1.3.2. Görüşme Öncesi Bilgi Edinme / Veri Tabanı ve Bilgi Yönetimi

Klasik satış sürecinin bu adımında satış yetkilisi, ilk adımda araştırdığı potansiyel müşterilerle ilgili; ihtiyaçları, ilgi alanları gibi daha spesifik bilgileri toplamaktadır. Bu bilgiler daha sonra satış yetkilisinin potansiyel müşteriye daha iyi nitelendirmesine, müşteriye ulaşmak için etkili bir yol geliştirmesine, satış sunumunu uyarlamasına ve müşterinin önünde ciddi hatalar yapmaktan kaçınmasına yardımcı olacaktır (Dubinsky, 1981: 27). Bu aşama tipik olarak potansiyel müşteriyle bir randevu ayarlamakla sonuçlanmaktadır (Dwyer vd., 2000: 153).

İyi bir potansiyel müşteri belirlendiğinde, deneyimsiz satış yetkilileri genellikle erken bir randevu ayarlamak ve en iyi satış adımlarını sunmak için acele etmektedirler. Ancak deneyimli ve başarılı satış yetkilileri, görüşme öncesinde potansiyel müşteri hakkında mümkün olduğunca çok şey öğrenmenin ne kadar önemli olduğunu bilirler. Çünkü başarılı bir satış yetkilisi müşteri hakkında ne kadar çok şey bilirse, satış yapma olasılığının da o kadar çok artacağını bilmektedir (Olariu, 2016: 96).

Klasik görüşme öncesi bilgi edinme adımı, aracında oturan bir satış yetkilisinin yaklaşan satış görüşmesi hakkında bir dizin kartındaki notları gözden geçirmesinden oluşurken, bugün müşteri verileriyle yüklü bir cep telefonu veya dizüstü bilgisayar sayesinde müşterilerle ilgili bütün bilgilere ulaşılabilir. Bu nedenle gelişmiş satış sürecinde bu adımın, satış yetkilisinin artık bireysel olarak araştırması gereken bir görev olmaktan çıkarak, işletmedeki diğer departmanların teknolojiyi kullanarak, satış yetkilisinin işini kolaylaştırıp ona sundukları bilgiler topluluğu sayesinde geliştirilen “veri tabanı ve bilgi yönetimi” adımına dönüştüğü ifade edilmektedir (Moncrief & Marshall, 2005: 16-18).

Satış ortamında dinamiklik, sürekli gelişme ve belirsizlik hakimdir. Günümüzdeki müşteriler, bilginin her yerde bulunması ve artan pazar şeffaflığının bir sonucu olarak, geçmişin müşterilerinden önemli ölçüde daha fazla bilgi edinme ve işlem gücüne sahiptirler. Müşterilerin sahip oldukları bu güç nedeniyle ikna edilmeleri de önceki zamanlara kıyasla zorlaştığından, satış yetkililerinin satış görüşmesinden önce müşterilerin ihtiyaçlarını derinleştirilmiş bir şekilde öğrenmeleri ve anlamaları önem arz

etmektedir (Rapp vd, 2014: 246). Bu noktada, modern satış uygulamalarında “müşteri ilişkileri yönetimi” (CRM) gibi, müşteriler ve diğer kilit paydaşlar ile kârlı, uzun vadeli ilişkiler oluşturmak için ilişkisel pazarlama stratejilerinin potansiyelini ve teknolojiyi birleştiren uygulamalara ciddi yatırımların yapılması gerekmektedir (Payne & Frow, 2005: 168). Bilginin en önemli silah olarak görüldüğü çağımızda, müşterileri hakkında detaylı bilgilere sahip olan işletmelerin satış yetkililerinin, bu bilgiler sayesinde müşterilerinin ihtiyaçlarını tespit ederek, onlara uygun ürün veya hizmet sunmaları kolaylaşmaktadır. Sonuç olarak, klasik modelde yer alan görüşme öncesi bilgi toplama adımı artık satış yetkilileri tarafından araştırılması gereken bir süreç olmaktan çıkmış, gelişmiş satış sürecinde işletmenin sağladığı veri tabanı sayesinde, satış yetkililerinin sorumluluğu bu bilgileri yönetmeye doğru evrilmiştir (Moncrief & Marshall: 2005: 18).

1.3.3. Müşteriyle İlk Görüşme / İlişkisel Satış

Klasik satış sürecinde bu adım, satış yetkilisinin potansiyel müşteriyle ilk kez kişisel olarak iletişim kurduğunda, satışın ilk birkaç dakikasını içerir ve genellikle müşterinin zihninde pozitif bir algı oluşturması açısından kritik bir adım olarak görülmektedir (Dubinsky, 1981: 27). Bu sebeple satış yetkilisinin öncelikli amacı müşterinin gözünde olumlu bir ilk izlenim yaratarak, satış sunumunu yapabilecek kadar ilgisini ve dikkatini çekebilmektir (Dwyer vd., 2000: 153).

Bu adımda satış yetkilisi potansiyel müşterinin önüne nasıl çıkacağını, kendini ve şirketini nasıl tanıtacağını çok iyi bilmeli ve müşteriyle pozitif bir iletişim halinde ilerlemelidir. Müşteriyle ilk görüşme, satış yetkililerinin müşteriyi ilk olarak tanıdıkları adım olduğundan, müşterinin dikkatini ve merakını çekmek için iyi seçilmiş bazı soruları kullanmaları ve kişisel satış sürecinin her adımında olduğu gibi müşterinin ifadelerini dikkatle dinlemeleri önem arz etmektedir (Olariu, 2016: 97). Nitekim dinleme becerisi birçok araştırmaya konu olmakla birlikte, işe yeni alınan satış yetkililerinde bu becerinin işverenler tarafından en çok önem verilen özellik olduğu belirtilmektedir (Marshall vd., 2003: 254).

Gelişmiş satış sürecinde müşteriyle ilk görüşme adımının artık geleneksel anlayıştaki gibi değil, gelecekteki satış işlemleri için bir ilişki temeli oluşturmak üzere

tasarlanan ve diğer tüm adımlar boyunca işleyen bir eylemler dizisi olarak “ilişkisel satış” adımına dönüştüğü ifade edilmektedir (Moncrief & Marshall, 2005: 17). İlişkisel satış anlayışı, satış yetkililerinin sadece kısa vadeli performans tabanlı davranışlarla satışı kapatma amacıyla sergiledikleri satış odaklı yaklaşımlarının aksine, uzun vadeli ilişkilere odaklanmalarını gerektirmektedir (Beverland, 2001: 213). İlişkisel satış, müşterileriyle uzun vadeli ve karşılıklı olarak kârlı ilişkiler kurmaya istekli işletmeler tarafından geliştirilen stratejik bir yaklaşımdır. Satış literatüründe de birçok araştırmacı, ilişkisel bir yaklaşımı benimseyen satış yetkililerinin müşteriler için değer yaratarak ve gelecekteki satın alma niyetlerini etkileyerek rekabet avantajı elde etmek için zemin sağladığını savunmaktadırlar (Paparoidamis & Guenzi, 2009: 1056).

Hâlâ hızlı satışlara odaklanan birçok işletme mevcut olsa da çoğu kurumsal işletme uzun vadeli ilişkilere dayalı satışı gündemlerine taşımaktadırlar. İşletmeler, artık tedarikçileri ve müşterileri ile ilişkilerini geliştirmek için birçok yöntem denemektedirler (Cannon & Perreault, 1999: 440). Bu nedenle, klasik satış sürecinde yer alan müşteriyle ilk görüşme adımının artık gereksiz kaldığı, gelişmiş satış sürecinde işletmelerin odaklarını en iyi uzun vadeli müşteri hizmetini sağlamak amaçlı ilişkiler geliştirmeye kaydardıkları öne sürülmektedir (Moncrief & Marshall, 2005: 20).

1.3.4. Satış Sunumu / Ürünü Pazarlama

Klasik modelde Dubinsky (1981)'nin “satış sürecinin çekirdeği” olarak tanımladığı bu adımda satış yetkilileri ürün teklifini sunmakta, ürünün özelliklerini ve müşteriye sağlayacağı faydaları açıklamaktadırlar (Dubinsky, 1981: 27). Bu adımda satış yetkililerinin amacı, müşterilerin ürüne olan arzu ve isteklerini uyandırarak harekete geçirmek için girişimde bulunmaktır (Dwyer vd., 2000: 153).

Satış sunumuyla ilgili ilk kuramsal zemin olan William James'in yazılarına dayalı olarak geliştirilen AIDA modeli, 1898'den bugüne hâlâ fiili olarak uygulanan bir sunum tekniğidir. AIDA modeli, başarılı bir satış sunumu sırasında bir müşterinin zihninin dört aşamadan geçmesi gerektiğini öne sürmektedir. Satış yetkilisi de bu dört aşamayı güvence altına almada aracı rol üstlenmektedir. İlk aşama “dikkat”tir (A-Attention). Satış yetkilisi, ilk olarak müşterinin dikkatini çekmelidir. Daha sonra, müşterinin zihninde ürün ya da

hizmetle ilgili ikinci aşama olan “ilgi”yi (I-Interest) geliştirecek şekilde ürün ve hizmetlerinin özelliklerinden bahsetmelidir. Sonrasında satış yetkilisi, müşterinin ihtiyaçlarına göre belirlenmiş gösterimler ve tartışmalar yoluyla ürüne yönelik üçüncü aşama olan “arzu”yu (D-Desire) uyandırmalıdır (Plank & Dempsey, 1980: 144-147). Arzu; ürünün sorunları nasıl çözebileceğini, maliyetleri ve bakım ihtiyaçlarını nasıl azaltabileceğini veya başka faydalar sağlayabileceğini tam olarak göstererek uyandırılmaktadır (Olariu, 2016: 98). Bu süreçleri başarıyla geçen satış yetkilisi son olarak eyleme geçerek (A-Action) müşterinin satın alma sürecini tamamlamaktadır (Plank & Dempsey, 1980: 144). Eylem, alıcının bir sözleşmede imzasını alarak veya bir satışın gerçekleştiğini net bir şekilde anlayarak oluşturulmaktadır (Olariu, 2016: 98). Günümüzde de hâlâ satış eğitimlerinde sıklıkla kullanılan AIDA modelinin ayrı ayrı adımlar dizisi olarak değil, iki yönlü iletişimde kullanılan akıcı bir süreç olduğu vurgulanmaktadır (Plank & Dempsey, 1980: 147).

Satış sunumu sırasında satış yetkililerinin kullandıkları dil ve sözcükler çok önemlidir. Jaramillo ve Marshall (2004), satış sunumlarında kısa ve teknik olmayan kelimeler kullanarak potansiyel müşterinin dilini konuşan satış yetkililerinin, teknik ve müşteri dostu olmayan bir dil kullanan satış yetkililerine kıyasla başarılı olma olasılıklarının daha yüksek olduğunu belirtmektedirler (2004: 22). Benzer şekilde Sparks ve Areni (2002) de satış yetkililerinin satış sunumu esnasında kullandıkları sözcüklerin, müşterinin ikna olması üzerindeki etkisinin önemini vurgulamaktadırlar (2002: 524).

Ayrıca satış yetkilisinin sözel iletişimi dışında, sözsüz iletişim tarzı da sunum esnasında güven oluşturmada özellikle faydalıdır. Örneğin bir araştırmada, sunum esnasında sözsüz boyut olarak belirtilen fiziksel mesafe ve beden hareketlerinin kullanılmasının satış yapma ihtimalini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Williams vd., 1990: 38). Tabii bu sözsüz iletişim esnasında satış yetkililerinin müşteriyi dikkatle dinlemeleri de çok önemlidir. Önceden sunumlar satış yetkilisinin konuşmasına dayalı iken, günümüzde genelde konuşmaktan çok müşteriyi dinlemek önem kazanmış (Castleberry & Shepherd, 1993: 39) ve aktif olarak dinleme yeteneğinin, satış yetkililerinin satış başarısında önemli bir rol oynadığı görülmüştür (Comer & Drollinger, 1999: 20).

Moncrief ve Marshall (2005), gelişmiş satış sürecinde klasik süreçteki satış sunumu adımının, artık “ürünü pazarlama” adımına dönüştüğünü ifade etmektedirler. Çünkü, satış yetkilileri hâlâ sunumlar yapıyor olsa da artık bir sunumun satış görüşmesinin birincil işlevi olmak zorunda olmadığını belirtmektedirler. Müşteri tarafından bir sunumdan toplanabilecek bilgilerin çoğu, şimdi işletmenin web sayfaları, ulusal reklamlar, sosyal medya vs. aracılığıyla iletilebilmektedir. Günümüzde ekleri olan bir e-posta müşteriye daha hızlı, daha kapsamlı ve daha uygun bir şekilde birçok konuda güncel bilgiler verebilmektedir. Bu nedenle bazı sunumların müşteriye tekliften haberdar etmek için e-postayla gönderilebildiğinden, bazen müşteriye şahsen ziyaret etmek bile gerekli olmadığını belirtmektedirler (2005: 20).

1.3.5. İtirazların Üstesinden Gelme / Problem Çözme

Klasik satış sürecinin bu adımında satış yetkilileri potansiyel müşterilerin satın alma isteksizliklerinin üstesinden gelmeye çalışarak (Dubinsky, 1981: 27), itirazlara yanıt vermekte ve satın alma kararlarını teşvik edici belirli ürün faydalarını vurgulamaktadırlar (Dwyer vd., 2000: 153). İtirazların üstesinden gelmek satış sürecinde satış yetkilisinin, müşterinin satın almalarına ilişkin itirazlarını tespit ettiği, açıklığa ve çözüme kavuşturduğu aşamadır. Bu aşamada satış yetkilileri konuşulmayan itirazları ortaya çıkarmak, müşteriden itirazlarını netleştirmesini istemek, bu itirazları fırsat olarak görmek ve daha fazla bilgi vererek bunları satın alma nedenlerine dönüştürmek için olumlu bir yaklaşım sergilemelidirler (Olariu, 2016: 99).

Satış yetkilileri her satış sunumunda itirazlarla karşılaşabileceklerini bilmelidirler. Çünkü itirazlar bir müşteri için doğal bir savunma refleksidir. İtirazların birtakım nedenleri vardır ve bunlar satış sürecini geciktirebilse de çoğunlukla faydalı olarak algılanmalıdır. Çünkü itirazlar sayesinde gerçek müşteri ihtiyaçları ortaya çıkarılabilmektedir (Moncrief & Marshall: 2005: 15). Nitekim Cole ve Miner (2002) de itirazların faydalı olarak algılanmasını destekleyecek perspektiften satış yetkililerine yönelik olarak; “itirazlar çoğu zaman satışı kazanmak için ihtiyacınız olan doğru yolun kapısını açar” mesajını vurgulamaktadırlar (2002: 27). Marshall vd. (2003) de satış yetkililerinin en önemli becerilerini araştırdıkları çalışmalarında, müşterilerin itirazlarını ele alma becerilerinin önem sıralamasında ikinci sırada geldiğini belirtmektedirler (2003:

251). Johlke (2006) bu becerinin, satış yetkilisinin performansına da olumlu etki ettiğini ifade etmektedir. Müşteri memnuniyetine yönelik olarak ele alınmayan itirazlar bir işlemi tamamlamanın önündeki engeller olarak kalırken, müşteri sorularını ve itirazlarını ele alma konusunda beceri ve yetenek sahibi satış yetkilileri, bu engelleri ortadan kaldırmakta ve bu nedenle daha yüksek düzeyde performans gösterebilmektedirler (Johlke, 2006: 313-314).

Moncrief ve Marshall (2005) gelişmiş satış sürecinde, itirazların üstesinden gelme adımının “problem çözme” adımına dönüştüğü ifade etmektedirler. Bu dönüşümün sebebini müşterilerin ihtiyaçlarının birçoğunun artık önceden belirlenebildiği şeklinde açıklamaktadırlar. Yazarlara göre satış yetkililerinin odaklarını artık itirazların üstesinden gelmeye değil; müşterinin sorunlarını, ihtiyaçlarını belirlemeye ve birlikte çalıştıkları bir danışman gibi hizmet etmeye doğru kaydırarak, etkili “çözümler” sunmaya dayalı satış yaklaşımını benimsemeleri gerekmektedir (2005: 20). Çözüm bir müşteri sorununu çözen özelleştirilmiş, entegre ürün, hizmet ve bilgi kombinasyonudur. Çözüm inovasyonu, çeşitliliğin genişliği ve farklı unsurların entegrasyonunun derinliği aracılığıyla müşteriler için değer yaratmaktadır (Sawhney vd., 2006: 78). Dolayısıyla çözüm sunmaya dayalı satışa geçiş, bir satış yetkilisinin rolünü işletmenin ürününün sözcüsü olmaktan, satın alan taraf için bir danışman olmaya dönüştürmüştür (Sheth & Sharma, 2008: 266). Bu yaklaşımda satış yetkilisinin (1) müşterilerin tercihlerini anlaması ve çözüm fırsatları belirlemesi, (2) müşteri ihtiyaçlarına uygun çözümler üretmesi, (3) tedarikçi ve müşteri arasındaki uyumu sağlaması ve (4) müşterilerle sürdürülebilir ilişkiyi koruması gerekmektedir (Böhm vd., 2020: 182). Satış yetkilileriyle bu şekilde etkileşime giren müşteriler, kendileri için sağlanan değeri ve katlanılan maliyetleri takdir edeceklerdir (Tuli vd., 2007: 14).

Bu anlayışın altında yatan amaç o anda bir satışın gerçekleşmesi değil, müşteriye değerli bir ortak olarak görerek kazan-kazan çözümlerine dayalı olarak ilişkinin geliştirilmesidir. Bu nedenle itirazların üstesinden gelme adımında hedeflenen satış gerçekleştirilmeye olsa da problem çözmeyle kastedilen, satış gerçekleştirilmenin bu adımın nihai amacı olmak zorunda olmadığıdır (Moncrief & Marshall: 2005: 17).

1.3.6. Satış Kapatma / Değer Yaratma – İhtiyaç Tatmini

Satış kapatma, satış yetkililerinin itirazların üstesinden geldikten sonra artık müşteriden sipariş vermesini bekledikleri aşamadır (Olariu, 2016: 99). Klasik satış sürecinin bu adımında satış yetkilisi müşteriyle görüşür, satışı kapatmak için inisiyatif olarak müşteriyi satın almaya ikna etmeye çalışır, pazarlık yapar, işlemin ayrıntılarını kesinleştirir ve doğrudan siparişi ister (Dubinsky, 1981: 27). Doğru ve ikna edici bir şekilde satış talep etme yeteneği, bir işletmenin müşterileri etkilemek için kullanabileceği diğer yöntemlerle karşılaştırıldığında, kişisel satışın en güçlü yönlerinden biridir (Johlke, 2006: 314). Başarılı satış yetkilileri gösterimler, rekabetçi karşılaştırmalar, olumlu eski müşteri referansları gibi alıcıyı satın aldığı için memnun edecek verilerle ürünün faydalarını vurgulayarak kapanışı gerçekleştirmektedirler (Jaramillo & Marshall, 2004: 22).

Kapanışta etkililik, işe uygun olarak siparişi istemeyi ve almayı içermektedir. Etkili kapanış yapan satış yetkilileri, kapanışa güvenle yaklaşmakta ve siparişi oluşturmak için kapanış adımının zamanlamasını çok iyi ayarlamaktadırlar (Jolson, 1997: 79). Satış kapatma adımı gereğinden fazla uzatılmadan, satın alan kişiye zaman ayırdığı ve verdiği sipariş için teşekkür edilmelidir (Plank & Dempsey, 1980:144). Zira yapılan araştırmalar satış yetkililerinin satış kapatma adımına çok fazla zaman harcamalarının, performansları üzerinde olumsuz etkisi olduğunu göstermektedir. Bir kapanış için harcanan sürenin uzatılması veya tekrarlanan kapatma girişimleri, genellikle satış yetkilisinin yanlış kapatma girişimlerini ve müşterilerin ne şekilde satın almak isteyeceğine dair bilgi ve anlayışlarının eksik olduğunu göstermektedir (Brashear vd., 1997: 183).

Moncrief ve Marshall (2005) gelişmiş satış sürecinde satış kapatma adımının artık, “değer yaratma” adımına dönüştüğü ifade etmektedirler. Günümüzde artık temel amacın müşterinin ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ve değer yaratılması olduğunu belirtmektedirler. “İhtiyaç tatmini yaklaşımı”; bir anlaşmayı kapatmak için birden fazla satış çağrısı anlamına veya bir müşterinin sorunlarına tamamen yeni çözümler sağlamak anlamına gelebilmektedir (2005: 20). Bu durumu açıklayan “ihtiyaç tatmini teorisi”, müşterinin satın almak için bir ihtiyacının olması ve satış yetkilisinin bu ihtiyaca çözüm

sağlaması gerektiğini öne sürmektedir. Bu nedenle satış yetkilisi, müşterinin zihnindeki ihtiyaçları belirlemeli ve ardından müşterinin sorununa çekici bir çözüm sağlamalı veya müşterinin belirttiği ihtiyaçlarını yerine getirmelidir (Plank & Dempsey, 1980: 144).

Müşteri ihtiyacının dikkate alınmaması ve tatmin edilmemesi durumu, bir satışın gerçekleşme olasılığını azaltmaktadır. Rekabetin yoğun olduğu ve mevcut birçok ürünün müşterinin gereksinimlerini karşılayabildiği bir ortamda, müşterinin satış süreci gereksinimlerini ek olarak karşılayabilen satış yetkilileri rekabet avantajının oluşmasını sağlamaktadırlar (Szymanski, 1988: 65).

1.3.7. Satış Sonrası Takip / Müşteri İlişkilerini Sürdürme

Klasik satış sürecinin son adımında satış yetkilileri, müşterilerin satın alma sonrası olumsuz endişelerini azaltmak ve memnuniyet sağlayarak gelecek satışlara pozitif zemin oluşturmak için faaliyetler üstlenmektedirler (Dubinsky, 1981: 27). Bu faaliyetler arasında; müşteri için kredi düzenlemesi, ürünü nasıl kullanacağıyla ilgili eğitim verilmesi, zamanında teslimat, periyodik takip veya bakım hizmeti sağlamak gibi hizmetler yer almaktadır (Dwyer vd., 2000: 153).

Satış sonrası takip, siparişi aldıktan sonra müşteri ziyareti planlanmasını da içermektedir. Bu ziyaretin amacı; müşterilerin herhangi bir sorunu varsa ortaya çıkarmaya ve satışın tamamlanmasından sonra ortaya çıkan endişelerini azaltmaya yardımcı olarak, müşterilerle ilişkileri sürdürmektir (Olariu, 2016: 100). Müşterilerle birlikte yemek için sosyal bir ortamda buluşmak, etkinlikler veya eğitim seminerleri düzenlemek gibi faaliyetler de ilişki için mükemmel bir temel oluşturmakta ve müşteri sadakatini oluşturabilmeye yardımcı olmaktadır (Piercy, 1995: 7-8). Nitekim, “satış yetkilisi hizmet davranışı” adı altında geliştirilen satış sonrası takip davranışlarının müşteri memnuniyetini, güvenini ve pazardaki müşteri payını etkilediği belirtilmektedir (Pullins vd., 2017: 19).

Satış sonrası takip faaliyetlerinin önemi literatürdeki çalışmalarla da desteklenmektedir. Örneğin; yöneticilerin, satış yetkililerini istihdam ederken en çok önem verdikleri beceriler arasında “takip becerilerinin” diğer tüm satış süreci

becerilerinin en başında (önünde) geldiği belirtilmektedir (Marshall vd., 2003: 251). Benzer bir bulgu da müşterilerin satın alımlarından memnun kalmaya devam ettiklerinden emin olmak için müşteriye düzenli olarak kontrol eden satış yetkililerinin daha iyi performans gösterdikleridir. Çünkü satın alma sonrası memnuniyet sadece mevcut müşterileri korumak için değil, aynı zamanda tekrar satın alma davranışlarını arttırmak için de kritik öneme sahiptir (Jaramillo & Marshall, 2004: 22).

Klasik “satış sonrası takip” adımının, günümüzde teknoloji sayesinde iletişim etkinliğinin artmasından dolayı “müşteri ilişkilerini sürdürme” adımına dönüştüğü ifade edilmektedir. Gelişmiş satış sürecinde klasik satış adımındaki karşılığına en çok benzeyen adımın “takip-müşteri ilişkileri sürdürme” olduğu belirtilmektedir. Klasik satış sürecinde tipik olarak satış yetkilisinin iş için teşekkür mektupları göndermesini veya ürünün hâlâ müşteri için iyi çalışıp çalışmadığını belirlemek için ara sıra bir telefon görüşmesi veya müşteri ziyareti yapmasını içeren bu adımın amacı hâlâ aynı olsa da (müşteri ilişkileri), teknoloji aracılığıyla çok daha büyük imkânlarla yapılabilmektedir. Müşteri ilişkilerinin sürdürülmesi satış yapan işletmenin iş ilişkisinin tüm yönlerini gerçekten sürdürmek için sürekli olarak bir bireyi veya ekibi görevlendirdiği anlamına gelmektedir. Bu, satış yetkilisinin kendisi olabileceği gibi başkalarına da devredilebilmektedir. Bu takip yaklaşımı sürekli hizmet ve satış yetkilisinin bir danışman gibi satış sonrası sorun çözmeye odaklanması anlamına da gelmektedir (Moncrief & Marshall, 2005: 17-21). Bu aşamayı “ortaklık süreci” olarak tanımlayan Weitz & Bradford (1999), satış yetkililerinin müşterilerle bir ortak gibi hareket ederek hem kendi işletmelerinde hem de satın alan tarafta güven ve bağlılık oluşturmaları gerektiğini belirtmektedirler. Böylece her iki taraf da sorunlara yenilikçi çözümler bulmak ve rekabet avantajı oluşturmak için özgürce bilgi alışverişinde bulunabilmektedirler (1999: 243).

“Klasik satış sürecinin yedi adımı”, “satış adımlarını etkileyen temel dönüştürücü faktörler” ve bugün birçok satış organizasyonunda klasik sürecin yerini alan, müşterileri ile uzun vadeli ilişkilere odaklanan “gelişmiş satış sürecinin yedi adımı” Tablo 2’de özet olarak sunulmaktadır.

Tablo 2: Klasik Satış Sürecinin Gelişmiş Satış Sürecine Dönüşümü

Klasik Satış Süreci	Dönüştürücü Faktörler	Gelişmiş Satış Süreci
(1) Potansiyel müşterilerin belirlenmesi	Tele pazarlama, İnternet satışı, Örgütsel araştırma	(1) Müşterileri tutma ve eleme
(2) Görüşme öncesi bilgi edinme	Bilgisayardaki müşteri verileri, Destek personeli	(2) Veri tabanı ve bilgi yönetimi
(3) Müşteriye yaklaşım	Temel oluşturma	(3) İlişkisel satış
(4) Satış sunumu	PowerPoint / multimedya, Dinleme, Ekip satışı, Satın alma noktaları	(4) Ürünü pazarlama
(5) İtirazların üstesinden gelme	İhtiyaçların ön tahmini	(5) Problem çözme
(6) Satış kapatma	Karşılıklı hedeflerin belirlenmesi	(6) Değer yaratma / ihtiyaç tatmini
(7) Satış sonrası takip	Teknoloji yoluyla iletişimin etkinliğini artırma	(7) Müşteri ilişkilerini sürdürme

(Kaynak: Moncrief & Marshall, 2005: 16)

Bu bölümde kişisel satış faaliyetinin tarihsel süreç içerisindeki değişimiyle birlikte, satış yetkililerinin rolleri ve görevlerinin de değişimi detaylı olarak incelenmiştir. Bu değişim doğrultusunda; satış yetkililerinden sahip olmaları beklenen tutum, yetkinlik ve beceriler de haliyle zaman içerisinde büyük ölçüde değişmiştir. Bugün ihtiyaç duyulan satış yetkilisi türü, geçmişte ihtiyaç duyulan ve işletmede alt kademe bir pozisyonu kabul eden kişiden belirgin bir şekilde farklıdır (Ballestra, vd. 2017: 178). İşletmeler “müşterileri ile temas noktaları” olarak gördükleri satış yetkililerinden, kendilerini müşterilerine karşı en iyi şekilde temsil etmelerini beklemektedirler. Satış yetkililerinin müşterileriyle ilişkileri esnasında işletmelerini temsil ederken benimseyebilecekleri farklı yaklaşımlar ve etkileri sırada detaylı olarak incelenmektedir.

2. BÖLÜM

SATIŞ YAKLAŞIMLARININ SATIŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Satış yetkililerinin performansını açıklayan ve tahmin eden faktörleri belirlemek uzun yıllardır hem akademisyenler hem de işletmeler tarafından oldukça önem verilen bir konu olarak süregelmektedir. Satış yetkilileri, müşterilerle ilişkilerde birincil temas noktaları olduklarından, işletmelerin pazarlama stratejilerinin başarılarının da satış yetkililerinin müşterilerle etkileşimleri esnasında ne kadar iyi performans gösterdiklerine bağlı olduğu bilinmektedir (Johnson vd., 2009: 1017). Bu sebeple işletmeler, satış yetkililerinin performanslarını arttırmak için eğitim ve gelişimlerine oldukça yüksek finansal yatırımlar yapmaktadırlar. Dolayısıyla performanslarının artmasına yardımcı olacak satış yaklaşımlarının belirlenmesi, işletmeler açısından oldukça önemlidir (Porter vd., 2003: 275). Bu bağlamda, araştırmacılar da işletmelere destek olmak amacıyla; satış yetkililerinin hangi özelliklerinin ve müşteriyle etkileşimleri esnasında kullandıkları hangi yaklaşımların satış performanslarını arttırdığını daha iyi anlamak için ne gerektiğini tanımlamaya çalışan çeşitli teorik perspektifler önermekte ve test etmektedirler (Plouffe vd., 2009: 422). Bu tezde de benzer amaç doğrultusunda literatür taranmış ve satış yetkililerinin müşterilerle etkileşimleri sonucu satış performansları üzerinde belirleyici etkileri olduğu görülen satış yaklaşımları incelenmiştir.

Bu bölümde ilk olarak; satış yetkililerinin müşterileriyle etkileşim halindeyken benimseyebilecekleri üç farklı yaklaşım olarak; “müşteri odaklı yaklaşım”, “satış odaklı yaklaşım” ve “uyarlamacı yaklaşım” detaylı olarak incelenmektedir. Daha sonra, satış performansının literatürdeki kavramsal incelemesi ve değerlendirme yöntemlerinden bahsedilerek, her bir satış yaklaşımının satış performansı üzerindeki direkt etkileri ayrı ayrı ele alınmaktadır.

2.1. SATIŞ YAKLAŞIMLARI

Satış yetkililerinin müşterilerle etkileşimleri sırasında, üstün performans sergilemelerine yardımcı olacak satış yaklaşımlarının belirlenmesi ve geliştirilmesi, yöneticiler ve araştırmacılar tarafından uzun zamandır incelenmekte olan bir konudur (Abed & Haghghi, 2009: 266). Literatüre göre satış yetkilileri müşterilerle ilgilenirken “satış odaklı” ve “müşteri odaklı” olarak adlandırılan iki farklı satış yaklaşımını benimseyebilmektedirler (Saxe & Weitz, 1982: 346). Satış odaklı yaklaşımda, satış yetkilisinin her müşteriye mümkün olduğunca çok satış yapması vurgulanmakta ve müşterilerin çıkarlarına doğrudan hitap etmek ikincil bir amaç haline gelmektedir. Müşteri odaklı yaklaşımda ise satış yetkilisinin; anlık satışları önemsemeyen, müşterisini, onun ihtiyaçlarını tatmin edecek satın alma kararları vermesi doğrultusunda yönlendirmesine vurgu yapılmaktadır (Boles vd., 2001: 2). Bu iki yaklaşımın yanı sıra, literatürde son zamanlarda oldukça ilgi uyandıran üçüncü bir satış yaklaşımı olarak “uyarlamacı yaklaşım” mevcuttur. Birçok araştırmacı tarafından (Giacobbe vd., 2006: 124; Park & Holloway, 2003: 246; Limbu vd., 2016: 658; Kwak vd., 2019: 51) satış performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğu tespit edilen uyarlamacı yaklaşım, “satış yetkilisinin müşteri ile etkileşimi sırasında algıladığı bilgilere dayalı olarak satış davranışlarını değiştirmesi” olarak tanımlanmaktadır (Weitz vd., 1986: 175).

İyi bir satış yaklaşımının amacı, müşteriyi etkilemek için en iyi tekniği kullanarak, uygun kişiyle, uygun zamanda ve uygun şartlarda buluşabilmektir (Abed & Haghghi, 2009: 267). İşletmelerin, müşterileriyle ilişkilerinde kritik rol oynayan satış yetkililerinin (Keillor vd., 2000: 8), müşterilerle etkileşimleri esnasında benimsedikleri satış yaklaşımlarından hangisinin veya hangilerinin performansları üzerinde “daha etkili” olabileceğine karar verebilmeleri için ilk olarak bu üç yaklaşımın kavramsal incelemeleri, birbirlerinden farklılıkları, teorik altyapıları, fayda-maliyet değerlendirmeleri ve her bir yaklaşımı tercih etme koşulları ortaya konulmaktadır.

2.1.1. Müşteri Odaklı Yaklaşım (MOY)

Müşteri odaklı yaklaşım, bir işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlayan eş güdümlü bir dizi faaliyet yoluyla müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya çalışması gerektiğini

belirten “pazarlama konsepti” (marketing concept) anlayışından geliştirilmiştir (Abed & Haghighi, 2009: 268). Müşteri odaklı yaklaşım; bu kavramı literatüre kazandıran Saxe ve Weitz (1982) tarafından, “pazarlama konseptinin bireysel satış yetkilisi ve müşteri düzeyinde uygulanması” olarak ifade edilmektedir (1982: 343-344). Bu nedenle “müşteri odaklı yaklaşım”ın detaylarına geçilmeden önce “pazarlama konsepti”nden bahsetmek gerekmektedir.

2.1.1.1. Pazarlama Konsepti

Pazarlama konsepti; “bir işletmenin, tüm paydaşlarının ihtiyaç ve isteklerini tam olarak anlayarak, bu doğrultuda onların ihtiyaç ve isteklerini karşılayacak ürünleri veya hizmetleri tasarlaması ve sunması” olarak tanımlanmaktadır ve temel amacı, işletmenin en yüksek değeri elde edebilmesi için “paydaşlarının ihtiyaçlarına ve isteklerine uygun” doğru teklifleri sunabilmektir (Houston, 1986: 83-85). Pazarlama konsepti anlayışını uygulayan işletmeler, öncelikle müşterilerinin ve diğer paydaşlarının ihtiyaç ve isteklerini belirledikten sonra, ürün ve hizmetlerini rakiplerinden daha etkili ve verimli bir şekilde sunarak satış hedeflerine ulaşabilmektedirler (McIntrye vd., 2000: 182).

Pazarlama konsepti doğrultusunda işletmeler, müşterileri ve diğer paydaşlarıyla uzun vadeli, karşılıklı fayda sağlamayı esas alan bir ilişki kurmaya çalışmakta ve uzun vadede performanslarını en üst düzeye çıkarmayı hedefleyerek bu ilişkiyi sürdürülebilir kılmaya odaklanmaktadır (Narver & Slater, 1990: 21). Bu çerçevede işletmeler, müşterilerin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak, onlara yeni değerler sunabilmek için çalışmakta ve pazarlama konseptini kültürlerinin bir parçası haline getirmek için çabalamaktadırlar (Jaramillo vd., 2007: 302). Çünkü işletmeler pazarlama konseptini uygulamak için öncelikle pazarlama felsefelerini destekleyen bir kültür ve ortam yaratmaları gerektiğinin bilincindedirler (Cross vd., 2007: 822). Bu kültür doğrultusunda oluşturdukları stratejilerine odaklanabilmek için de müşterileriyle sürekli etkileşimler kurmanın ve geliştirmenin yollarını aramaktadırlar (Verhoef vd., 2010: 248). Bu noktada satış yetkilileri; işletmelerin müşterileriyle direkt iletişime geçen temsilcileri olarak, uzun vadeli ilişkiler inşa etmek için, işletmenin değerlerini yansıtan ve “pazarlama konsepti” anlayışını uygulamaları beklenen “aracılar” olarak görülmektedirler (Guenzi vd., 2011: 269). Çünkü müşterilerin, satış yetkililerinin güvenilirlikleri ve sundukları hizmetlerin

değerine ilişkin algılarının, ilişkilerini sürdürme yönündeki ilgileri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu işletmeler tarafından bilinmektedir (Weitz & Bradford, 1999: 241).

2.1.1.2. MOY/Pazarlama Konsepti Anlayışı Farkı

Müşteri odaklı yaklaşım, daha önce ifade edildiği üzere, pazarlama konsepti anlayışından türetilmiş bir kavramdır. Pazarlama konsepti anlayışı; işletmenin tüm paydaşlarını (tüm organizasyonu, müşterileri ve rakipleri) kapsarken, müşteri odaklı yaklaşım; bireysel satış yetkilisi düzeyinde sadece müşteriyi kapsayan daha dar ve somut bir kavramdır (Yeo vd., 2019: 3). Bazı araştırmacılar (Shapiro, 1988: 120) kavramsal olarak, müşteri odaklı yaklaşım (customer orientation) ile pazarlama konsepti (marketing concept) anlayışlarının farkını gözetmeksizin, çalışmalarında eş anlamlı olarak ifade etmiş olsalar da (Yoon vd., 2020: 206), literatürdeki genel tanımları incelendiğinde, bu iki kavramın birbirlerinden farklı odaklarının olduğu görülmektedir (Houston, 1986: 82). Bu farklılığı açıklamak amacıyla Narver ve Slater (1990); pazarlama konseptinin üç davranışsal bileşenden oluştuğunu, bu bileşenlerin “müşteri odaklılık”, “rakip odaklılık” ve “fonksiyonlar arası koordinasyon” olduğunu belirterek, konuyla ilgili literatürdeki kavram kargaşasını açıklığa kavuşturmuşlardır (Verhees & Meulenberg, 2004: 135). Dolayısıyla “pazarlama konsepti” işletmelerin benimseyecekleri, örgütsel düzeyde incelenen bir kavram iken, “müşteri odaklı yaklaşım” pazarlama konseptinin bir bileşeni olarak satış yetkililerinin benimseyecekleri, bireysel düzeyde incelenmesi gereken bir kavram olarak ifade edilmektedir.

2.1.1.3. MOY Kavramsal İnceleme

Müşteri odaklı yaklaşımın ortaya çıkış noktası; satış yetkililerinin sahada sergiledikleri davranışlarının formel olarak değerlendirilmesine yönelik ilk girişimlerden biri olarak, müşterilerle bireysel etkileşimlerinde, pazarlama konsepti ilkelerini gerçekten uygulayıp uygulamadıklarının belirlenmesi amacına dayanmaktadır (Schwepker, 2003: 151). Bu yaklaşımı literatüre kazandıran Saxe ve Weitz (1982), “ürünlere olan talebi teşvik ederek, kısa vadeli satış kazançlarını maksimize etmeye çalışan satış odaklı satış yetkilileri” ile “yalnızca gerçek müşteri ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik uzun vadeli ilişkiyi önemseyen müşteri odaklı satış yetkilileri” arasındaki ayrımı belirlemek amacıyla

SOCO (*Selling Orientation- Customer Orientation*) (Satış Odaklılık-Müşteri Odaklılık) ölçeğini geliştirmişlerdir (Wachner vd., 2009: 33). Saxe ve Weitz (1982)'in bu çalışması, literatürde yer aldığından bugüne oldukça ilgi uyandıran bir konu olarak, 20. yy. satış literatüründe yer alan en iyi ilk on makaleden biri olarak kabul edilmektedir (Leigh & Marshall, 2001: 84).

Saxe ve Weitz (1982) müşteri odaklı yaklaşımı; “satış yetkililerinin, müşterilerinin ihtiyaçlarını tatmin edecek şekilde doğru satın alma kararları vermelerine yardımcı olmaya çalışarak, pazarlama konseptini uygulama dereceleri” olarak tanımlamaktadırlar (1982: 344). Saxe ve Weitz (1982)'i izleyen önde gelen araştırmacılardan Deshpande vd. (1993), müşteri odaklı yaklaşımı geniş bir perspektiften ele alarak ve örgüt kültürünün bir parçası olduğuna vurgu yaparak, “müşterinin çıkarlarını ilk sıraya koyan inançlar dizisi” olarak tanımlamaktadırlar (1993: 27). Brown vd. (2002) ise satış yetkililerinin müşteriye önde tutacak yaklaşımlarına vurgu yaparak, "bir çalışanın iş başında müşteri ihtiyaçlarını karşılama eğilimi veya yatkınlığı" olarak ifade etmektedirler (2002: 111). Stock ve Hoyer (2005) de benzer şekilde; “satış yetkililerinin, müşterilerin ihtiyaçlarını yeterince karşılamaya yönelik davranışları” olarak kavramsallaştırmaktadırlar (2005: 536). Homburg vd. (2011), birinci bölümde bahsedilen kişisel satış sürecinin her bir adımı için, satış yetkililerinin sergilemeleri gereken müşteri odaklı davranışları ayrı ayrı ele alarak detaylı olarak inceledikleri çalışmalarında müşteri odaklı yaklaşımı; “bir satış yetkilisinin satış sürecinin farklı aşamalarında müşteri ihtiyaçlarını ve çıkarlarını belirleyebilme ve karşılama derecesi” olarak tanımlamaktadırlar (2011: 56). Bu yaklaşımın “değer katma” özelliğine vurgu yapan Zablah vd. (2012) ise müşteri odaklı yaklaşımı; “çalışan psikolojisinin iş başındaki algılarına, tutumlarına ve davranışlarına rehberlik eden bir yönü olarak -işe kattığı değer- şeklinde kavramsallaştırmaktadırlar (2012: 34). Müşteri odaklı yaklaşımı, örgütler tarafından paylaşılan değerlerden veya inançlardan oluşan bir kültür olarak gören ve yakın bir zamanda tanım yapan Yeo vd. (2019)'ye göre ise müşteri odaklı yaklaşım; “müşterilere üstün bir değer yaratmak için gerekli en etkili ve en verimli eylemleri oluşturan bir organizasyon kültürü” olarak ifade edilmektedir (2019: 2-3).

Tanımlardan da anlaşıldığı üzere müşteri odaklı yaklaşım, satış yetkililerinin müşterilerine değer algısı yaratmak için onların ihtiyaçlarını ve isteklerini anlamaları gerektiği ilkesine dayanmaktadır. Yüksek düzeyde müşteri odaklılık, satış yetkililerinin müşterilerinin uzun vadeli ihtiyaçları için yüksek düzeyde ilgili olmalarını yansıtırken, düşük düzeyde müşteri odaklılık ise satış yetkililerinin kısa vadeli satış hedeflerine ulaşmak için müşteriden ziyade kendilerine daha ilgili oldukları bir durumu yansıtmaktadır (Cross vd., 2007: 824).

2.1.1.4. Müşteri Odaklı Satış Yetkililerinin Sahip Olmaları Gereken Özellikler

Saxe ve Weitz (1982)'e göre, müşteri odaklı satış yetkilileri, uzun vadeli müşteri memnuniyetini artırmaya yönelik davranışlarda bulunarak, anında satış yapma olasılığını artırmak için müşterinin çıkarlarından feda etmesine neden olabilecek eylemlerden kaçınmaktadırlar (1982: 344). Bu doğrultuda; yalnızca satışları kapatmakla kalmayıp müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya odaklandıklarından, müşteriye doğru ürünleri önermeye ve her müşterinin benzersiz durumunu göz önünde tutarak doğru satın alma konusunda tavsiyelerde bulunmaya çalışmaktadırlar (Singh & Venugopal, 2015: 596).

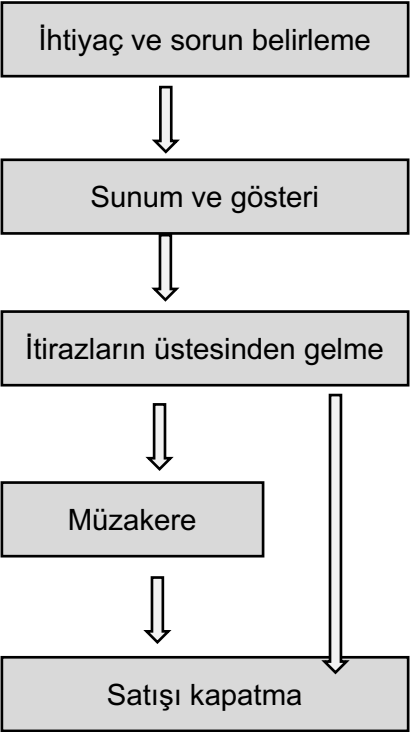
Bu yaklaşımı benimseyen satış yetkililerinin, müşterilerini memnun etmek ve onlarla verimli ilişkiler kurmak için yeterli çabayı göstermeleri gerekmektedir. Müşterilerle kurulan etkileşim; sunulan ürünlerle ilgili olmanın ötesinde, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak çözümleri sağlamakla da ilgili olmalıdır (Itani vd., 2019: 121). Bu anlayışla satış yetkilileri, çabalarını müşterilerin bireysel ihtiyaçlarını anlamaya odaklayarak, onları alternatif belirlemelerine, değerlendirmelerine ve en iyi çözümü seçmelerine yardımcı olmaya yöneltilmektedirler. Bu sayede müşteriyle kurulan ilişki değer yaratan bir çözümle ortaya çıkarak, bir taraftan müşterinin memnuniyeti kazanılırken, diğer taraftan karşılıklı ilişkinin uzun vadeye yayılacak şekilde geliştirilmesi sağlanmaktadır (Jaramillo vd., 2007: 303). Dolayısıyla müşteri odaklı satış yetkilileri, müşterilerin ihtiyaçlarını belirleyerek değer yaratan, ardından alternatif belirlemelerine, değerlendirmelerine ve en iyi çözümü seçmelerine duyarlı bir şekilde yardımcı olan çözüm sağlayıcı olarak hareket etmelidirler (Jaramillo & Grisaffe, 2009: 167).

Saxe ve Weitz (1982); literatür araştırmaları ve sahada çalışan yöneticilerle yapmış oldukları mülakatları sonucunda; müşteri odaklı satış yetkililerinin sahip olmaları gereken “yedi temel özellik” belirlemişlerdir. Bu özellikler çerçevesinde müşteri odaklı yaklaşımı benimseyen satış yetkilileri;

1. Müşterilerin tatmin edici satın alma kararları vermelerine yardımcı olma arzusuna sahip olan,
2. Müşterilerin ihtiyaçlarını değerlendirmelerine yardımcı olan,
3. Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak ürünler sunan,
4. Ürünlerin özelliklerini doğru bir şekilde anlatabilen
5. Satış sunumlarını müşterinin ilgi ve ihtiyaçlarına uygun olarak sunabilen,
6. Müşterileri etkilemek için aldatici veya manipüle edici taktiklerden kaçınan,
7. Müşterileri baskı altına alan davranışlardan kaçınan kişiler olmalıdırlar (1982: 344).

Müşteri odaklı satış yetkililerinin sahip olmaları gereken bu yedi özelliği, “satış sürecinin” her bir adımında sergilemeleri önem taşımaktadır. Homburg vd. (2011) satış yetkililerinin; satış süreci adımlarında müşteri odaklılık boyutlarını ve sergilemeleri gereken davranışları detaylı olarak ortaya koymuşlardır. Satış yetkilisinin, Şekil 2’de yer alan adımların her birinde az ya da çok müşteri odaklı yaklaşım sergileyebileceğini belirtmektedirler (2011: 56).

Şekil 2. Satış Yetkililerinin Satış Ortamında Sergiledikleri Müşteri Odaklılığın Boyutları

Satış Süreci	Satış Ortamında Müşteri Odaklılığın Boyutları	Tanımı
	Müşterilerin ihtiyaçlarını belirleme	Müşterinin ilgi alanlarını, hedeflerini ve ürünle ilgili diğer ihtiyaçlarını belirlemeyi amaçlayan davranışlar
	Müşteri çözümleri sunma	Müşteri ihtiyaçlarını karşılayan ürün ve hizmetlere odaklanan iletişim davranışları
	İtirazların ve anlaşmazlıkların iş birlikçi bir yaklaşımla ele alınması	Müşteri itirazlarını ve anlaşmazlıklarını teşvik etmeyi ve bütünleştirici bir çözüm bulmayı amaçlayan davranışlar
	Müşteri çıkarlarının dikkate alınması	Tedarikçinin çıkarları ile müşterinin çıkarları arasında bir uzlaşma yolu olarak satış müzakerelerinde bir anlaşmaya varmayı amaçlayan davranışlar
	Bilgilendirici kapanış tekniklerinin kullanılması	Bir satışın kapanış aşamasında bilgi kullanımını vurgulayan davranışlar

(Kaynak: Homburg vd., 2011: 56)

Şekil 2’de görüldüğü üzere; müşteri odaklı satış yetkilileri, satış sürecinin ayrı ayrı her adımında müşterilerinin ihtiyaçlarını ve çıkarlarını önemseyerek, bütün süreci bu anlayış doğrultusunda yönetmektedirler. Müşteriler için değer yaratan faaliyetlerin gerçekleştirilmesi; beraberinde müşterilerinin takdirini kazanmaya, güçlü ilişkilerin ortaya çıkmasına, gelecekte tekrar satış yapma olasılığının artmasına, müşterilerle ilişkilerin etkinliğinin ve yeni değerler yaratan iş birliği potansiyelinin ortaya çıkmasına fırsat yaratmaktadır (Singh & Koshy, 2010: 546).

Saxe ve Weitz (1982)’in sonrasında, Swan vd. (1985) satış yetkililerinin müşteri güvenini nasıl kazandıklarını araştırmak için tasarladıkları çalışmalarında, müşteri odaklı satış yetkililerinin müşteriyle ilk satış görüşmeleri sırasında dört temel eylemde bulduklarını ifade etmişlerdir. Müşteri odaklı satış yetkililerinin eylemleri aşağıda yer almaktadır (1985: 208).

1. Müşteri odaklı satış yetkilileri müşteriye karşı sundukları ürün/hizmetin yararlarını ve işletmenin bu yararları sağlama becerisini vurgularlar.
2. Müşteri hakkında detaylı bilgi edinerek, her müşterinin kendine özgü olan ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanırlar.
3. Müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamaya yardımcı olmak için ihtiyaç duydukları her an hizmet etmeye hazır olduklarını vurgularlar.
4. Bir ürün ya da hizmetin sadece artılarını anlatmakla kalmaz, aynı zamanda dezavantajlarına ve sınırlamalarına da işaret ederler. Bu şekilde müşterinin ihtiyaçlarının önde geldiğini göstererek, güvenini kazanırlar.

Bu dört eylemin tümünün, Saxe ve Weitz (1982)’in müşteri odaklılık kavramsallaştırmalarıyla tutarlı olduğu görülmektedir.

Müşteri odaklı yaklaşımı sergileyen satış yetkililerinin sahip olmaları gereken özellikleri dört boyut aracılığıyla tanımlayan Kang ve Hyun (2012)’ye göre bu boyutlar; (1) satış yetkililerinin müşteri ihtiyaçlarını karşılama konusundaki deneyim, bilgi ve yetkinliklerini içeren teknik becerileri, (2) müşterilerin düşüncelerini ve duygularını anlamayı içeren sosyal becerileri, (3) müşterilerine hizmet etme davranışlarını

yönlendiren motivasyonları ve (4) karar verme yetkisine sahip oldukları algıları olarak belirtilmektedir (2012: 773).

Singh ve Koshy (2012), Saxe ve Weitz (1982)'in müşteri odaklı yaklaşım kavramını geliştirmelerinden otuz yıl sonra, bu yaklaşımın bazı eksik kalan yönlerini tespit ederek, müşteri odaklı satış yetkililerinin günümüzde “altı temel gerekliliği” yerine getirmelerinin önemli olduğunu ifade etmektedirler. Bu çerçevede müşteri odaklı satış yetkililerinden yerine getirmeleri beklenen gereklilikler aşağıda yer almaktadır (2012: 76);

1. Müşterilerin satın alma kararlarına yardımcı olacak; işletmeyle, ürünle, hizmetle ve pazarla ilgili bilgilerin sağlanması gerekmektedir.
2. Müşteriler tarafından ifade edilen ve edilmeyen gizli ihtiyaçların anlaşılması gerekmektedir. (Kısa vadeli ihtiyaçlar müşteriler tarafından ifade edilir, uzun vadeli ihtiyaçlar ise gizlidir. Satış yetkilisinin bu gizli ihtiyaçları ortaya çıkarması beklenmektedir.)
3. Müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasında sürekliliğin sağlanması gerekmektedir.
4. Müşteriler için satın alma kararı öncesinde, sırasında ve sonrasında benzersiz ve sürekli değer katan hizmet akışı sağlanarak değer yaratılması ve sunulması gerekmektedir.
5. Müşterilerle uzun vadeli ilişkilerin sürdürülmesi gerekmektedir.
6. Müşteri memnuniyetinin oluşturulması gerekmektedir. (Müşteri odaklı satış yetkilileri için müşteri memnuniyeti; sadece bir sonuç değil, sürekli olarak çaba gösterilmesi gereken hedefe yönelik bir faaliyet olarak görülmelidir.)

Bu gereklilikler doğrultusunda Singh ve Koshy (2012), müşteri odaklı yaklaşımla ilgili genişletilmiş bir tanım sunmuşlardır. Bu tanıma göre, müşteri odaklı yaklaşım; “müşterilerin ifade etmedikleri gizli ihtiyaçlarını tespit ederek, uzun vadeli ilişkiler yoluyla değer yaratarak ve sunarak, müşterileri devamlı memnun tutmak amacıyla bilgi toplamayı ve yaymayı içeren müşteri merkezli davranışlardır” (2012: 76).

Müşteri merkezli davranışların oluşmasında merkezi oluşturan alan; müşteri ihtiyaçları, arzu edilen sonuç ise; bu ihtiyaçların en iyi şekilde tatmin edilmesidir. Bu anlayıştan yola çıkarak, Saxe ve Weitz (1982), müşteri odaklı yaklaşımın “ihtiyaç-tatmin teorisi”yle açıklanabileceğini öne sürmüşlerdir (1982: 344). Bu yaklaşımı satışa yönelik genişletilmiş bir “ihtiyaç-tatmin teorisi” ile açıklamak, satış sürecinin ve genel satış performansını etkileyen faktörlerin daha net ve daha ayrıntılı bir şekilde anlaşılmasına yardımcı olmaktadır (Szymanski, 1988: 65). Bu nedenle aşağıda, müşteri odaklı yaklaşımın arka planında beslendiği ihtiyaç-tatmin teorisi (need-satisfaction theory) ele alınmaktadır.

2.1.1.5. İhtiyaç-Tatmin Teorisi

İhtiyaç-tatmin teorisi, erken dönem iş psikoloğu olan Strong (1925)’un yazılarına dayanmaktadır. Teori, müşterinin satın almak için bir ihtiyacı tanınması ve satış yetkilisinin bu ihtiyaca çözüm sağlama gerektiği anlayışına dayanmaktadır. Bu nedenle satış yetkilisi, müşterinin zihnindeki ihtiyaçları belirlemeli ve ardından müşterinin sorununa çekici bir çözüm sağlamalı veya belirtilen ihtiyaçlarını yerine getirmelidir (Plank & Dempsey, 1980: 144).

İhtiyaç-tatmin teorisiyle ele alınan satışın mantığı, müşterilerin belirli ihtiyaçları karşılamak için satın almaya motive olduklarını temel almasıdır. Burada satış yetkilisi tamamen müşteriye odaklanmaktadır. Bu teorinin rehberliğinde satış yetkilisi, müşterinin ihtiyaçlarını ortaya çıkarmak için tasarlanmış sorular sormayı, cevapları dikkatle dinlemeyi ve ardından ürünün ya da hizmetin bu ihtiyaçları nasıl karşıladığını göstermeyi öğrenmelidir (Webster, 1968: 8). Bu yöntemi kullanan satış yetkilileri, müşterileri ihtiyaçlarının henüz farkında değilken, onların ihtiyaçlarını fark etmelerine ve belirlemelerine yardımcı olmaktadır. Müşterilerin; kendi bakış açıları ve benzersiz koşulları ele alınarak, istek ve ihtiyaçlarıyla ilgilenildiğini hissettikleri için bu satış yaklaşımından tatmin olmaları beklenmektedir (Ingram vd., 2020: 27). Sonuç olarak ihtiyaç-tatmin teorisi; başarılı satış yetkililerinin, müşterinin ihtiyaçlarını belirleyebilen ve onları satın alma güdülerine dönüştürebilen kişiler olduklarını göstermektedir (Webster, 1968: 8). Singh ve Koshy (2012)’nin yukarıda bahsedilen, müşteri odaklı yaklaşımın eksik kalan yönlerini ele alarak geliştirdikleri yeni tanımın; özellikle

müşterilerin gizli ihtiyaçlarının ortaya çıkarılmasıyla ilgili sundukları gerekliliğin ihtiyaç tatmin teorisinden beslendiği görülmektedir.

Satış sürecinin her adımında müşterilerin oluşabilecek farklı ihtiyaçları ve istekleri söz konusu olabilmektedir. Örneğin, satış yetkilileriyle görüşmek için çok az zamanı olan bir müşteri, kısa bir satış sunumu isteyebilir. Bu durumda satış yetkilisi uzun ve detaylı bir sunum yaptığında, isteği yerine gelmediği için müşterinin tatmin düzeyi azalacaktır. Bu nedenle, müşterinin satış sürecindeki ihtiyaçlarının ve isteklerinin dikkate alınmaması, satışın gerçekleşme olasılığını azaltacaktır. İhtiyaç-tatmin teorisinin önerdiği doğrultuda hareket eden bir satış yetkilisi, müşterinin hem ürün hem de satış süreciyle ilgili tüm gereksinimlerini karşılayarak satış yapma olasılığını en üst düzeye çıkarabilmektedir (Szymanski, 1988: 65).

2.1.1.6. MOY Fayda-Maliyet Değerlendirmesi

Müşteri odaklı yaklaşımın şüphesiz uzun vadede fayda sağlayacağı açık olsa da satış yetkilileri bu yaklaşımı kullanırken bazı maliyetlerin de oluşmasına neden olmaktadır. Örneğin; müşteri memnuniyetini sürdürmek ve gelecekteki satış olasılığını artırmak için kısa vadeli satış yapma arzusundan vazgeçileceğinden, bir fırsat maliyeti oluşmaktadır. Ancak, bazı durumlarda, hemen yapılan satışın büyüklüğünün veya öneminin, gelecekteki satışların potansiyelini gölgelediği kabul edilmelidir (Saxe & Weitz 1982: 348). Dolayısıyla satış yetkilileri, müşterilerle uzun vadeli bir ilişki geliştirmenin ve gelecekte daha büyük bir getiriye ulaşabilmek için acil satış yapma arzusunu ertelemenin olası faydalarının, maliyetlerinden daha fazla olacağını belirledikleri durumlarda müşteri odaklı satışı tercih etmelidirler (Keillor vd., 2000: 9).

Müşteri odaklı yaklaşımın faydaları ve maliyetleri değerlendirilirken, satış yetkilisinin sahip olduğu uzmanlık bilgileri, becerileri ve yetkinlikleri kritik öneme sahiptir. Eğer satış yetkilisi, müşterinin sorununu tespit edebilmek ve doğru ürünü/hizmeti sunabilmek için gerekli olan bilgi, beceri ve yetkinliklere yeterli düzeyde sahipse, bu yaklaşımın faydasının maliyetinden fazla olacağı beklenmektedir (Wachner vd., 2009: 32). Çünkü müşteriler, satış yetkililerinin kendileri için değer yaratan yetkinliklerini gözlemlediklerinde; onlara karşı güvenleri artmakta (Arli vd., 2018: 177)

ve kendilerine sunulan ürün ya da hizmeti satın almaya daha istekli olmaktadırlar (Homburg vd., 2011: 59). Dolayısıyla satış yetkilisinin değer yaratan yetkinlikleri, müşteri ile sürdürülebilir iş birliği oluşturmaya yardımcı olmaktadır. Ancak satış yetkilisinin bilgi, beceri ve yetkinlik seviyesi yeterli düzeyde değilse, müşterisine yanlış bir teklif sunabilme veya satış sürecinde onu yanlış yönlendirebilme ihtimali oluşacaktır. Bu durumda satış yetkilisinin, bir sonraki kısımda bahsedilecek olan satış odaklı yaklaşımı tercih ederek, maliyetlerini azaltacak farklı bir yol izlemesi daha doğru bir seçim olabilmektedir (Wachner vd., 2009: 32).

Müşteri odaklı yaklaşımı benimseyen satış yetkilileri için önemli bir başka maliyet unsuru da “zamanın değeri” ile ilgilidir. Müşteri odaklı satış davranışları; müşterilerin ihtiyaçları hakkında bilgi toplanması, değerlendirilmesi, müşteriye özgü alternatif sunum ve tekliflerin hazırlanması, bu sunum ve tekliflerin müşteriye sunulması gibi daha çok zaman gerektiren bir dizi faaliyetten oluşmaktadır (Singh & Koshy, 2012: 75). Dolayısıyla müşteri başına daha fazla zaman harcanmakta, bu durum da beraberinde hizmet verilen toplam müşteri sayısında azalmaya neden olabilmektedir. Bu nedenle, çoğu zaman müşteri odaklı yaklaşımı artırmak, kaynakların müşteri kazanmaktan, müşteriyi elde tutmaya doğru kaymasına neden olmaktadır. Bu durumun da satış performansını kısa vadede olumsuz yönde etkilemesi olasıdır (Homburg vd., 2011: 59). Bu noktada deneyimli ve başarılı satış yetkililerinin, müşteri odaklı yaklaşım sergilemenin gerçekten önemli olduğu durumları ve bu yaklaşımı ne derece sergilemelerinin doğru olacağını tespit edebilmeleri önem arz etmektedir (Kadic-Magljajic vd., 2017: 54).

2.1.1.7. MOY Tercih Etme Koşulları

Saxe ve Weitz (1982), bazı temel koşulların mevcut olduğu durumlarda satış yetkililerinin müşteri odaklı yaklaşımı tercih etmelerinin faydalı olacağını belirtmişlerdir. Bu koşullar aşağıda yer almaktadır.

- Satış yetkilisinin müşteriye çeşitli alternatifler sunabilmesi ve hangi alternatiflerin müşteri ihtiyaçlarını karşılayacağını belirleme uzmanlığına sahip olması,
- Satış yetkilisinin, müşterinin satın alma süreçlerinde güçlük çektiğini gözlemlemesi,

- Satış yetkilisinin, müşterisiyle iş birliğine dayalı bir ilişkisinin mevcut olması,
- Tekrarlanan satışların ve yönlendirmelerin, satış yetkilisi için önemli bir iş kaynağı olması durumlarıdır (1982: 348).

Bunların yanı sıra işletme yönetimi de satış yetkililerine kısa vadeli hedeflerine ulaşmak için gereksinimler koyduğundan, satış yetkililerinin kısa vadeli kazançlarından vazgeçerek, gerçekten müşteri odaklı yaklaşımı tercih etmeleri gereken durumları ve müşterileri belirlemeleri hem kendileri hem de çalıştıkları işletme için oldukça önemlidir (Kadic-Maglajlic vd., 2017: 54).

2.1.2. Satış Odaklı Yaklaşım (SOY)

Saxe ve Weitz (1982), daha önce ifade edildiği üzere, işletmelerin “pazarlama konsepti” (marketing concept) anlayışlarından yola çıkarak satış yetkililerinin bireysel düzeyde sergileyecekleri “müşteri odaklı yaklaşımı” geliştirirken; karşıtı olarak ifade ettikleri “satış odaklı yaklaşımı” da işletmelerin “satış konsepti” (selling concept) anlayışına dayandırmaktadırlar. Pazarlama konsepti anlayışını benimseyen işletmeler, hedef pazarın ihtiyaçlarını belirleyerek, bu ihtiyaçlara uygun ürünler üretmeyi amaçlarken; satış konsepti anlayışına sahip işletmeler ise ürettikleri ürünlere pazarda olan talebi arttırmaya çalışmaktadırlar. Buradan hareketle Saxe ve Weitz (1982), satış konsepti anlayışını benimseyen işletmelerin, bireysel düzeyde satış yetkililerinin sergiledikleri davranışlara dayanarak “satış odaklı yaklaşım”ı geliştirmişlerdir (1982: 343-344). Satış odaklı ve müşteri odaklı yaklaşımları aynı çalışmanın içinde geliştirdiklerinden, her iki yaklaşımı daha önce bahsedilen SOCO ölçeğiyle değerlendirmişlerdir. SOCO ölçeği Saxe ve Weitz (1982)’in çalışmalarının kavramsal temelini oluşturmasında önemli bir rol oynadığından, ilk olarak bu ölçeğin satış odaklı ve müşteri odaklı yaklaşımları ölçerken nasıl değerlendirildiğiyle ilgili yapısı hakkında bilgi verilecektir.

2.1.2.1. SOCO Ölçeği

Saxe ve Weitz (1982)’in, müşteri odaklı ve satış odaklı yaklaşımları tespit edebilmek amacıyla SOCO ölçeğini geliştirdikleri çalışmalarına temel oluşturan varsayımlarının; (1) satış yetkililerinin müşterilerine karşı sergileyecekleri davranışları

belirlerken satış odaklı ve müşteri odaklı davranışlar arasında tercihlerde buldukları, (2) satış yetkililerini müşteri odaklı veya satış odaklı davranışa yönlendiren güdülerin ve sonuçlarının birbirleriyle zıt oldukları ve (3) satış odaklı ve müşteri odaklı olma durumları arasında ters yönlü bir etkileşimin olduğu görülmektedir (Saxe & Weitz, 1982: 345). Ancak bu çalışmalarının temel amacı aslında “satış yetkililerinin ne derece müşteri odaklı olduklarını belirlemek” olduğundan, çalışmalarındaki tanımlar ve özellikler müşteri odaklı yaklaşım çerçevesinde geliştirilmiştir. Bu sebeple, satış odaklı yaklaşımın davranışsal ve kavramsal çerçevesi, ölçeğin içinde yer alan satış odaklı davranışları betimleyen ifadelerle dayanarak ve müşteri odaklılıkla karşılaştırmalı olarak geliştirilmeye çalışılmaktadır.

SOCO ölçeğinde, satış yetkilisinin müşteri odaklı yaklaşımı benimseme düzeyi belirlenirken; satış odaklı yaklaşımla ilgili ifadelerle verilen yanıtlar olumsuz kabul edilerek ters kodlanmaktadır. Müşteri odaklı olma durumuyla ilgili maddelere verilen yanıtlar olumlu kabul edilerek, ölçek tek boyut olarak değerlendirilmekte ve toplam puan üzerinden müşteri odaklı yaklaşımın ne derece yüksek-düşük olduğu tespit edilmektedir (Saxe & Weitz, 1982: 346). Literatürde de birçok araştırmacı tarafından (Keillor vd., 2000: 11; Jaramillo vd., 2007: 304; McIntyre vd., 2000: 189) satış odaklı yaklaşım, müşteri odaklı yaklaşım üzerinden kurulan ters hipotezler ile test edilmiş veya hipotez kurmadan tek boyut halinde değerlendirilerek müşteri odaklılık yüksek çıktığı takdirde, satış odaklılığın otomatik olarak düşük kabul edildiği çalışmalar yapılmıştır. Bu çerçevede, konuyla ilgili meta-analiz yöntemi kullanılarak yapılan bazı araştırmalarda da (Franke & Park, 2006: 694; Jaramillo vd., 2007: 303; Zablah vd., 2012: 26) benzer şekilde satış odaklı yaklaşımın ayrı bir boyut olabileceği göz ardı edilmiştir.

Saxe ve Weitz (1982)'in SOCO ölçeğini geliştirmelerinden yaklaşık yirmi yıl sonra, bu ölçeğin hem satış odaklı hem de müşteri odaklı yaklaşımları temsil etmesine rağmen tek boyutlu olarak ele alınmasının bir kısıt oluşturduğunu fark eden Thomas vd. (2001), ölçeğin iki faktörlü yapı olarak kullanılabileceği görüşünü sunmuşlardır (Thomas vd., 2001: 66). İki faktörlü yapı, literatürde de bazı ampirik çalışmalarda daha doğru ölçüm yapılması açısından gerekli olduğuna dair destek görmüştür (Harris vd., 2005: 21; Periattd vd., 2004: 53; Johnson vd., 2009: 1020; Plouffe vd., 2009: 427). Bu durumu

çalışmalarında inceleyen Plouffe vd. (2009), ölçeğin satış performansı üzerindeki etkisini hem tek boyut halinde hem de müşteri odaklı-satış odaklı olarak çift boyutlu test etmişler ve ölçek tek boyutlu olarak kullanıldığında analiz sonuçlarının daha zayıf olduğunu tespit etmişlerdir (2009: 427).

Konuyla ilgili önemli bir meta-analiz çalışması gerçekleştiren Goad ve Jaramillo (2014) da 1982-2013 yılları arasındaki ampirik çalışmaları inceledikleri araştırma sonuçlarında, satış odaklı ve müşteri odaklı yaklaşımların birbirleriyle alakalı olmasına rağmen farklı yapılar olduklarını ve bu iki yaklaşımın satış performansı üzerinde farklı etkileri olduğunu, bu nedenle kesinlikle iki boyut olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedirler (Goad & Jaramillo, 2014: 285). Benzer görüş doğrultusunda Yi vd. (2021) de, satış yetkililerinin müşteri odaklı yaklaşımlarının yüksek olmasının satış odaklı yaklaşımlarının mutlaka düşük olacağı anlamına gelmediğini; bu nedenle bu iki yaklaşımın birbirlerini dışlayan yapılar olmadığını ve özellikle satış performansı üzerinde farklı etkilere neden olabileceklerinden, iki ayrı boyut halinde ölçülmeleri gerektiğinin altını çizmektedirler (Yi vd., 2021: 6). Literatürde yer alan farklı görüşler sebebiyle oluşan bu boşluklar dikkate alındığında bu tezde; müşteri odaklı ve satış odaklı yaklaşımların, aynı süreklilik içinde zıt kutuplar olarak değil, birbirleriyle ilişkili ancak farklı yapılar oldukları kabulüyle ayrı ayrı değişkenler olarak incelenmesi tercih edilmiştir.

Ancak yine de literatürdeki çalışmalar genel olarak müşteri odaklı yaklaşım üzerinde yoğunlaştığından, satış odaklı yaklaşımın, müşteri odaklı yaklaşımın şemsiyesi altında ilerlediği ve dolayısıyla kavramsal çerçevesinin gelişiminin de müşteri odaklı yaklaşımın sınırları altında kaldığı görülmektedir (Guenzi vd., 2009: 303). Bu durum, alandaki bazı araştırmacıların da satış odaklı yaklaşımla ilgili olan boşluğun doldurulması gerekliliğine özellikle dikkat çekmelerine sebep olmaktadır (Periatt vd., 2004: 53, Jaramillo vd., 2007: 307).

2.1.2.2. SOY Kavramsal İnceleme

Satış odaklı yaklaşım, yukarıda bahsedildiği üzere müşteri odaklı yaklaşımın üzerinden geliştiği için genelde kendine özel bir tanımlama yapılmadığı ve kavramsal

çerçevesinin gelişiminin de müşteri odaklı yaklaşımın sınırları altında kaldığı görülmektedir (Guenzi vd., 2009: 303). Bu nedenle satış odaklı yaklaşım, kavramsal olarak açıklanabilmesi için, içinde doğduğu müşteri odaklı yaklaşımla karşılaştırmalı olarak ele alınacaktır. Satış odaklı yaklaşımı benimseyen satış yetkilileri, müşteri odaklı yaklaşımın gerektirdiği müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi karşılayan ürünleri tespit etmeye çalışmaktan ziyade, onları, mevcut ürünlerini hızlı bir şekilde satın almaları için ikna etmeye odaklanmaktadır (Knight vd., 2007: 383). Müşteri odaklı yaklaşımı benimseyen satış yetkilileri, uzun vadeli bakış açısıyla müşteri sorunlarına en iyi çözümleri sunmakla ilgilenirken, satış odaklı yaklaşımı benimseyen satış yetkilileri ise kısa vadeli kârlarını hızla maksimize etmeye çalışmaktadırlar (Yi vd., 2021: 6).

Müşteri odaklı yaklaşım; literatürde daha çok "etkileşimde bulunmak" ve satış yetkililerinin, müşterilerin ihtiyaçlarını anlayabilmeleri ve sorunlarına çözüm sunabilmeleri amacıyla "müşterileri konuşmaya teşvik etmekle" ilgili bir süreç iken, satış odaklı yaklaşım; "ikna etmek" ve müşterilere "satış yapmakla" ilgili bir süreç olarak görülmektedir (Bagozzi vd, 2012: 639). Bagozzi vd. (2012); satış yetkililerinin, müşterilerle etkileşim yollarını ayırt eden satış odaklı ve müşteri odaklı yaklaşımları benimsemeleriyle ilgili çalışmalarında genetik ve nörolojik kanıtlar sunmuşlardır. Söz konusu kanıtlar arasında; satış odaklı yaklaşımın "dürtüsellik, anında tatmini tercih etme ve müşterilerin ihtiyaçlarını keşfetmeye yönelik düşük düzeyde ilgi duyma" gibi güdülerle; buna karşın müşteri odaklı yaklaşımın ise "müşteriler için endişelenme, öğrenme, doğal merak, fırsat tanıma" güdülerini ile ilişkili olduğu belirtilmektedir (Goad & Jaramillo, 2014: 285). Literatürde bu durumun; Saxe ve Weitz (1982)'in öncülüğünde, satış yetkililerinin satış odaklı yaklaşımı tercih ediyorlarsa "kendilerine odaklı olma" (concern for self), müşteri odaklı yaklaşımı tercih ediyorlarsa "başkalarına odaklı olma" (concern for others) kavramsallaştırmalarıyla bütünleştirilerek izah edildiği görülmektedir (1982: 344). Bu kavramsallaştırmaların anlaşılması, satış ve müşteri odaklı yaklaşımları sergileyen satış yetkililerini tespit edebilmek, tutum ve davranışlarını açıklayabilmek için yol gösterici olmaktadır.

2.1.2.3. Kendine / Başkalarına Odaklı Olma Kavramsallaştırmaları

Satış yetkililerinin benimsedikleri satış yaklaşımlarının altında yatan sebepleri belirleyebilmek için satış sürecinde onları harekete geçiren güdülerin anlaşılmasının oldukça önemli bir konu olduğu ifade edilmektedir (Bagozzi, 2012: 39). Literatürdeki araştırmalarda; satış yetkililerinin, “başkalarına odaklı olma” güdüsüne sahip olduklarında, müşterilerin ihtiyaç ve taleplerine daha duyarlı oldukları ve bunun sonucu olarak müşteriler tarafından daha fazla takdir edilerek, daha güçlü ilişkiler geliştirdikleri belirtilmektedir (Itani vd., 2019: 121). Başkalarına odaklı olma güdüsüne sahip satış yetkililerinin tercih ettiği yaklaşım, müşteri odaklı satış yaklaşımıdır. Müşteri odaklı yaklaşımı benimseyen satış yetkilileri müşterilerini dinledikleri ve çözümleri birlikte yaratmak için ihtiyaçlarını öğrenmek istedikleri “serbest bilgi akışına” katılmaktadırlar. Bu nedenle, bu süreçte büyük ölçüde müşterilerinin ihtiyaçlarını düşünerek onların ilgi ve ihtiyaçlarına odaklı olarak hareket etmektedirler (Bagozzi vd., 2012: 39).

Satış odaklı yaklaşımı benimseyen satış yetkilileri ise “kendine odaklı olma” güdüsüne sahiplerdir. Satış sürecinde onları harekete geçiren güdü, sağlayacakları bireysel faydalardır. Satış süreci içerisinde satış yapmak amacıyla müşterileri ikna etmeye odaklanmakta ve müşterilerin gerçek sorun ve ihtiyaçlarını tespit etmek için onları bunlardan bahsetmeye teşvik etmemektedirler (Goad & Jaramillo, 2014: 288-289). Bu yaklaşımı benimseyen satış yetkililerinin güdüsünün kaynağının; “gerçekleştirdikleri satışlar sayesinde, performanslarıyla ilgili becerilerinin iş arkadaşları ve yöneticileri tarafından olumlu değerlendirilerek takdir edileceğiyle ilgili beklentileri” olduğu ifade edilmektedir (Sujan vd., 1994: 39).

De Dreu ve Nauta (2009) literatürde satış odaklı yaklaşımın “kendine odaklı olma” dürtüsü ile bağlantılıyken, müşteri odaklı yaklaşımın “başkalarına odaklı olma” dürtüsü ile bağlantılı olarak atfedilmesi durumunun, birbirlerinin tamamen karşıtı olmadığını iddia etmektedirler. Yani bireyin başkalarına odaklı olma durumunun, mutlaka düşük düzeyde benlik endişesi (kendine odaklanamama) olduğu anlamına gelmediğini belirtmektedirler. Çünkü De Drau ve Nauta (2009)’ya göre, insanlar kendi çıkarlarıyla ilgilenme konusunda doğuştan gelen bir eğilimle doğmakta ve (sosyal) davranışlarının altında yatan birincil güdü; kendi çıkarlarını korumak ve geliştirmektir.

Ancak bununla birlikte başkalarını da düşünmektedirler. Dolayısıyla, bireylerin hem kendi çıkarları hem de -başkalarına yönelim de dahil olmak üzere- diğer güdüler tarafından yönlendirildiklerini kabul etmektedirler (2009: 913).

Bu tartışma, bireyin kendine veya başkalarına odaklı olma kavramsallaştırmalarının birbirlerini tamamen dışlayan durumlar olmadığını ortaya koymaktadır. Bir satış yetkilisinin müşteriye olan ilgisi ve müşterinin sorununu hissetme yeteneği, onun kişisel ve çalıştığı işletmenin çıkarlarını takip etmesini engellememektedir (Goad & Jaramillo, 2014: 286). Dolayısıyla, bu yaklaşımları satış yetkilileri açısından yorumlamak gerekirse; tamamen kendilerine odaklı olarak satış odaklı yaklaşımı, ya da tamamen başkalarına odaklı olarak müşteri odaklı yaklaşımı benimsemek durumunda olmadıkları, her iki yaklaşımı da bir dereceye kadar benimseyebilecekleri ifade edilebilir.

Her müşteri kendine özgü olduğundan ve bu nedenle birbirlerinden farklılık göstereceğinden, satış yetkililerinin sergileyecekleri yaklaşımlarda da esnek olabilmeleri önem taşımaktadır. Thakor ve Joshi (2005), müşterilerin tercihlerinin kısa vadeli ve uzun vadeli olarak ayrıldığını, kısa vadeli tercihlerin (veya istekler) hissedilir ve açıkça ifade edilirken, uzun vadeli tercihlerin (veya ihtiyaçlar) gizli olma eğiliminde olduğunu belirtmektedirler. Müşteri odaklı yaklaşımı benimseyen bir satış yetkilisi, bu gizli ihtiyaçları ortaya çıkarmayı ve tatmin etmeyi amaçlamaktadır. Satış odaklı yaklaşımı benimseyen bir satış yetkilisinin amacı ise aksine, açıkça ifade edilmiş müşteri tercihlerini tatmin etmektir (2005: 585). Bu durum sırada bahsedilecek olan bilgi işleme teorisiyle açıklanmaktadır.

2.1.2.4. Bilgi İşleme Teorisi

Bilgi işleme teorisi (information processing theory) müşterinin davranışlarını bilişsel işlemler açısından açıklamaktadır (Tybout vd., 1981: 74). Teoriye göre, farklı müşteriler; kendi bireysel farklılıkları, alışveriş motivasyonları, tercih ettikleri iletişim tarzları gibi birçok faktöre bağlı olarak satış yetkililerinin ilgilerine farklı seviyelerde dikkat göstermektedirler. Müşteriler bazı durumlarda müşteri odaklı, bazı durumlarda ise satış odaklı yaklaşımı benimseyen satış yetkililerine daha olumlu yanıt verebilmektedirler. Örneğin; planlı bir satın alma için mağazayı ziyaret eden, ürün

hakkında bilgi sahibi olan ve alışveriş deneyimlerinde verimlilik ve zaman tasarrufu sağlamak isteyen müşteriler muhtemelen hızlı bir şekilde satın almak isteyeceklerinden, satış odaklı yaklaşım sergileyen satış yetkililerini tercih edeceklerdir (Kadic-Magljalic vd., 2017: 55). Ya da günümüzde özellikle gençler; web sayfaları, bloglar, sosyal medya gibi birçok araç sayesinde ürünler hakkında bilgi sahibi olarak satın almaya gittiklerinden, satış yetkilisiyle iletişim kurma konusunda oldukça isteksiz olabilmektedirler (Moncrief, 2017: 275).

Bu örneklere ve bilgi işleme teorisine dayanarak; literatürde müşteri odaklı yaklaşımın çoğunlukla olumlu bir yaklaşım olarak aktarılırken, satış odaklı yaklaşımın olumsuz görülerek dışlanmasının rasyonel olmadığı, hangi yaklaşımın etkili olacağına müşteriye ve duruma göre değişebileceği, dolayısıyla bir genelleme yapılmasının yanlış olacağı ifade edilebilir. Guenzi vd. (2011) de satış odaklı ve müşteri odaklı yaklaşımların, üstün müşteri değeri yaratma üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmalarında, literatürdeki genel görüşlerin aksine, satış odaklı yaklaşımın yaygın kötü itibarının haklı görülmemeyeceği sonucuna varmışlardır. Çalışma bulgularına dayanarak; satış yöneticilerinin, kendilerine bağlı satış yetkililerinden farklı müşterilere karşı farklı satış yaklaşımlarını benimsemelerini beklediklerini, bazı müşterilerin satış odaklı yaklaşıma, bazılarının ise müşteri odaklı yaklaşıma ihtiyaç duyduklarını belirtmektedirler (Guenzi vd., 2011: 280). Bu nedenle, bilgi işleme teorisi kapsamında, müşteriler farklı beklentiler içerisinde olabileceklerinden, hangi yaklaşımın tercih edileceği, satış yetkilisinin sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyimlerine dayalı olarak yapacağı fayda – maliyet değerlendirmesine göre belirlenebilmektedir.

2.1.2.5. SOY Fayda-Maliyet Değerlendirmesi

Satış odaklı yaklaşımla ilgili beklenen fayda ve maliyetlerin de ilgili literatürde müşteri odaklı yaklaşımla karşılaştırmalar yapılarak ele alındığı görülmektedir. Örneğin; Homburg vd. (2011) müşteri odaklı davranışların bir optimum seviyesinin olduğunu, bir süre sonra bu yaklaşımın satış performansı üzerinde azalan bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedirler (2011: 64). Benzer şekilde, Kadic-Magljalic vd. (2017) de müşterinin öğrenme maliyetinden hareketle; müşteri odaklılığı yüksek satış yetkililerinin iletişim için daha fazla zaman ve ek çaba harcamaları gerektiğinden, birçok müşteri için satın

alma deneyimini karmaşık bir hale getirebileceğini, hatta satış yetkilisi ile ihtiyaç duydukları ürünü ararken gerçek anlaşmayı kapatma ve müşterinin mağazaya geri dönme isteği üzerinde azalan bir etkiye sebep olabileceğini belirtmektedirler. Bunun yanı sıra, eğer müşteri satış yetkilisinin kendisine aşırı odaklandığını düşünürse, müşterinin davranışsal sonuçlarının da olumsuzla döneceği, dolayısıyla satış yetkililerinin çabalarının verimsiz hale gelebileceğini belirtmektedirler. Bu nedenle satış yetkililerinin optimal bir müşteri odaklı yaklaşım sergiledikten sonra satış odaklı yaklaşıma geçiş yapmaları durumunda; faydalarının maliyetlerinden daha yüksek olacağını ifade etmektedirler (2017: 54).

Wachner vd. (2009) de, müşteri odaklı yaklaşımın; satış yetkililerinin iyi sorular sorma, ihtiyaçları keşfetme, ürün ve hizmet tekliflerini bu ihtiyaçlarla eşleştirme ve müşteriye fayda ve değeri iletme gibi belirli temel yetenek ve becerilere sahip olmalarını gerektirdiğini ve eğer satış yetkilisi bu becerilere sahip değilse, kısa vadeye odaklanarak satış odaklı yaklaşımı benimsemesinin faydasının maliyetinden daha fazla olacağını ifade etmektedirler (2009: 35). Satış yetkililerinin hangi durumlarda satış odaklı yaklaşımı benimsemelerinin faydalarının maliyetlerinden daha fazla olacağı aşağıda belirtilmektedir.

2.1.2.6. SOY Tercih Etme Koşulları

Keillor vd. (2000), Saxe ve Weitz (1982)'in belirlediği, satış yetkililerinin müşteri odaklı yaklaşımı tercih etme koşullarının tersinden hareket ederek, satış odaklı yaklaşımı hangi durumlarda tercih edebileceklerini aşağıdaki maddelerle özetlemişlerdir:

- Satış yetkililerinin müşteri ile gelecekte işlem yapmayı (yani uzun vadeli alıcı-satıcı ilişkisi fırsatının olmaması) beklememesi,
- Satın alınan boyutunun nispeten küçük olması,
- Satış yetkililerinin, müşterinin gelecekte bir referans kaynağı veya tekrar eden bir müşteri olarak bir iş kaynağı olmayacağını düşünmeleri,
- Satış yetkililerinin müşteri odaklı satış yapmayı gerektiren bilgi ve becerilere sahip olmamaları durumlarıdır (Keillor vd., 2000: 9).

Bunlara ek olarak, satış yetkililerinin satış görevleri yüksek düzeyde yapılandırılmışsa (genellikle standartlaştırılmış ürünlerde olduğu gibi), bir müşterinin ihtiyaçlarının derinlemesine anlaşılmasının satış performansını azaltabileceği belirtilmektedir (Homburg vd., 2011: 55). Dolayısıyla, bu tarz standartlaşmış ürünlerin mevcut olduğu durumlarda da satış odaklı yaklaşımın tercih edilmesinin daha verimli sonuçlar yaratabileceği ifade edilebilir.

2.1.3. Uyarlamacı Yaklaşım (UY)

Uyarlamacı yaklaşımın kavramsal çerçevesini oluşturmadan önce, kavramı literatüre kazandıran Weitz (1981), satış yetkililerinin performansları üzerine yapılan ampirik araştırmaların çoğunun evrensel bir dizi özellik veya davranışın “tüm satış durumlarında” başarılı olacağı varsayımıyla ilerlemesinin bir kısıt oluşturduğunu tespit ederek kişisel satış çerçevesinde “Durumsallık Modeli”ni geliştirmiştir (1981: 100). Bu modelle satış yetkililerinin, müşterileriyle iletişim halindeyken, etkili olabilmeleri ile ilgili faktörleri betimlemeyi amaçlamaktadır (Weitz, 1981: 85). Weitz vd. (1986) sonraki çalışmalarında, durumsallık modelinden beslenerek uyarlamacı satış yaklaşımının kavramsal çerçevesini ortaya koymaktadırlar. Bu nedenle uyarlamacı yaklaşımın kavramsal incelemesi öncesinde durumsallık modelinden bahsedilmektedir.

2.1.3.1. Durumsallık Modeli

Kişisel satışta durumsallık modeli; (1) satış yetkililerinin karakteristikleri ve (2) satış ortamının karakteristikleri olmak üzere iki düzeyde tasarlanmıştır (Porter vd., 2003: 275). Birinci düzeyde; satış yetkililerinin becerileri ve satış etkileşimleri esnasında bu becerileri kullanarak sergiledikleri davranışlarına odaklanılmaktadır. İkinci düzeyde ise; satış yetkilileri tarafından deneyimlenen doğal satış ortamının satış yaklaşımları üzerindeki düzenleyici etkisi üzerinde durulmaktadır (Giacobbe vd., 2006: 115). Weitz (1981) birinci düzeyde yer alan “davranışlara” odaklanmakta ve geliştirdiği durumsallık modelinden faydalanarak, satış yetkililerinin müşterileriyle etkileşimleri esnasındaki davranışlarının doğrudan satış performanslarıyla ilişkili olduğunu açıklamaktadır (1981: 91). Yani, davranışlarını belirli etkileşim durumuna göre uyarlayabilen satış

yetkililerinin, bir ürünü / hizmeti müşterinin sorununa bir çözüm olarak sunmada daha etkili olacağını belirtmektedir (1981: 94).

Bu doğrultuda Weitz (1981), satış yaklaşımlarında “her zaman en doğru” olarak kabul edilebilecek bir yaklaşımın olmadığını ve satış yetkililerinin, müşterinin ürünü satın almakla ilgili vereceği karar üzerinde daha etkili olabilmek için “o anki duruma göre” davranışlarını değiştirebileceklerini öne sürmektedir (Singh vd, 2017: 655). Yani satış yetkilileri, karşılaştıkları her bir müşterinin “kendine özgü” olduğunu kabul ederek, davranışlarını onların durumuna göre değiştirebilme esnekliğine sahip oldukları taktirde, satış ortamında maksimum düzeyde etkili olabilmektedirler (Weitz, 1981: 89). Kişisel satış zaten doğası gereği “dinamik bir etki süreci” olduğundan, satış yetkililerinin satış yaklaşımlarını “o anki duruma” göre uyarlayabilmelerinin (Weitz vd., 1986: 187) durumsallık modeliyle açıklanması, uyarlamacı yaklaşım kavramının da literatürde önemli yer edinmesini sağlamaktadır.

2.1.3.2. UY Kavramsal İnceleme

Weitz vd. (1986) durumsallık modeli temelinde geliştirdikleri uyarlamacı satış yaklaşımını, “satış yetkililerinin müşterilerle etkileşimleri esnasında o anki doğal satış ortamıyla ilgili algıladıkları bilgilere dayalı olarak satış davranışlarını değiştirmeleri (uyarlamaları) olarak tanımlamaktadırlar (1986: 175). Weitz (1981), uyarlanabilecek davranışların; satış yetkililerinin müşterilere karşı kullandıkları etkileme teknikleri, ilettikleri mesajları ve bu mesajları iletme biçimleri, müşterilere karşı uyguladıkları kontrol dereceleri gibi davranışlar olabileceğini belirtmektedir (Weitz, 1981: 92).

Özellikle satışı yapılacak ürünün veya satış yetkilisinin kişisel özelliklerinin satışın başarısına olan etkilerinin tahmin edilememesi, satış etkileşiminin yaşanıldığı âna, o andaki duruma ve arzu edilen sonuca ulaşmak için duruma uyarlanan davranışlara odaklanılmasına neden olmaktadır (Park & Holloway, 2003: 240). Satış yetkilileri, müşterilerine uygun olarak farklı satış sunumları kullandıklarında ve davranışlarında ayarlamalar yaptıklarında yüksek düzeyde uyarlamacı yaklaşım sergilemektedirler. Buna karşılık, tüm satış ortamlarında aynı satış sunumunu (canned presentation) kullanmaları durumunda ise uyarlamacı yaklaşım düzeyleri düşük olmaktadır (Spiro & Weitz, 1990:

62). Yani uyarlamacı yaklaşım, bir satış yetkilisinin etkili olmasının, yalnızca satış ortamı hakkında algıladığı bilgi yapısının kendisine değil, aynı zamanda farklı satış durumlarıyla karşılaştığında bu bilgileri "uyarlayabilmesine" de bağlı olduğunu varsaymaktadır (Inuzuka, 2020: 106).

Weitz vd. (1986)'nin uyarlamacı yaklaşım kavramını tanımlamaları sonrasında, çalışmalarıyla önde gelen araştırmacılar bu yaklaşımın temel özelliklerini ortaya koyan farklı tanımlamalar yapmışlardır. Örneğin Gengler vd. (1995), uyarlamacı yaklaşımı; "satış yetkililerinin davranışlarını farklı durumlarda farklı müşterilere göre uyarlayarak, müşterilerin yönelimlerini değiştirebilme becerileriyle ilgili olduğunu öne süren teorik bir bakış açısı" olarak tanımlamaktadırlar (1995: 287). Bu tanımda uyarlamacı yaklaşımın sergilenmesinde satış yetkililerinin özel becerilere sahip olmalarını, yaklaşımın önemli bir unsuru olarak vurgulanmaktadır.

Delvecchio vd. (2004) uyarlamacı yaklaşımı; "her alıcıya uyacak şekilde, müşteriye özgü olarak özelleştirilmiş çözümleri vurgulayan karmaşık bir süreç" olarak tanımlamaktadırlar (2004: 859). Bu tanımda Delvecchio vd. (2004) ilişkisel pazarlama yaklaşımı bağlamında alıcıların daha deneyimli, eğitilmiş ve güçlü olduğu kabulüyle uyarlamacı yaklaşımın karmaşık bir süreç olma özelliğini öne çıkarmaktadırlar.

Rapp vd. (2008) uyarlamacı yaklaşımı; "bir müşteri hakkındaki bilgilere ve satış durumunun doğasına dayalı olarak, satış etkileşimi sırasında veya müşteri etkileşimleri boyunca satış davranışlarının değiştirildiği bir kişisel satış yaklaşımı" olarak tanımlamaktadırlar (2008: 339). Bu tanımda öne çıkarılan özellik ise satış yetkilisinin müşteriyle etkileşim kurduğu anda; müşteri hakkındaki bilgiler ve o anda ortaya çıkan durumun özellikleri olarak izah edilmektedir.

Simintiras vd. (2013), uyarlamacı yaklaşımı; "potansiyel müşteriler hakkında bilgi toplamak, bu bilgilere dayalı satış stratejileri geliştirmek, bu stratejileri uygulamak için mesajları iletmek, bu mesajların etkilerini değerlendirmek ve bu değerlendirmelere dayalı olarak ayarlamalar yapmak" olarak ifade etmektedirler (2013: 420). Simintiras vd.

(2013)'nin yapmış oldukları tanım, uyarlamacı yaklaşımın satış yetkilileri tarafından nasıl hayata geçirileceğiyle ilgili sürecin aşamalarını ortaya koymaktadır.

Wisker ve Poulis (2014) ise uyarlamacı yaklaşımı; “satış yetkililerinin yaklaşımlarında, tekniklerinde, sesli iletişimlerinde ve bedensel görünülerinde yaptıkları değişiklikler” olarak tanımlamaktadırlar (Anees vd., 2020: 5266). Wisker ve Poulis (2014)'in tanımında ise uyarlamacı yaklaşımda satış yetkililerinin değişim alanlarına vurgu yapılmaktadır. Tüm tanımlar genel olarak değerlendirildiğinde; uyarlamacı yaklaşımın özünde her bir müşterinin ihtiyaç, beklenti ve isteklerine uyumlu davranışların sergilenişine odaklanıldığı, özelleştirilmiş satış çözümlerinin vurgulandığı ve karmaşık bir süreç olduğu fikrinin hâkim olduğu görülmektedir (Cannon & Perreault, 1999: 443).

Uyarlamacı yaklaşım ile bu bölümde daha önce incelenen müşteri odaklı yaklaşım, “müşteri merkezli” nitelikteki iki dikkate değer davranışsal yapı olduklarından (Nguyen vd., 2022: 2), literatürde kavramlar birbirleriyle karıştırılmakta hatta bazı araştırmalarda özdeş olarak bile kabul edilme eğiliminde oldukları dikkat çekmektedir (Yeo vd., 2019: 2). Bu nedenle sırada bu iki yaklaşım arasındaki farklılıklara değinilmektedir.

2.1.3.3. MOY/UY Farkı

Müşteri odaklı yaklaşım, daha önce bahsedildiği üzere “pazarlama konsepti” anlayışından türetildiğinden, müşteri değeri yaratmak için gerekli en etkili ve verimli eylemleri yaratan bir örgüt kültürüne (Kohli & Jaworski, 1990: 7) dayalı perspektiften tanımlanmaktadır. Uyarlamacı yaklaşım ise; bir müşterinin isteklerini örgütsel perspektiften ziyade satış yetkilisinin bireysel perspektifinden tanımlamaktadır. Ancak müşteri odaklı yaklaşım uzun vadeli hedefleri içerdiğinden, uyarlamacı yaklaşımın ötesine geçmektedir. Başka bir deyişle, müşteri odaklılık, işletmeler tarafından paylaşılan değerlerden veya inançlardan oluşan bir kültür olarak kabul edilebilir ve bu durum satış yetkilisinin davranışlarını yönlendirir. Uyarlamacı yaklaşım ise; satış yetkilisinin kurumsal satış davranışları sırasındaki bireysel karar verme süreci olarak görülmektedir (Yeo vd., 2019: 2-3).

Müşteri odaklı ve uyarlamacı yaklaşım özünde farklı niyetlere sahip yaklaşımlardır. Saxe ve Weitz (1982)'ye göre, müşteri odaklılık seviyesinin yüksek ya da düşük olmasından bağımsız olarak, bir satış yetkilisi uyarlamacı yaklaşımı benimseyebilmektedir. Bunun da uyarlamacı yaklaşımın satış performansını artırmak için bir satış taktiği olarak görülebileceğini öne sürmektedir (Saxe & Weitz, 1982: 344). Dolayısıyla her iki yaklaşımda da satış yetkilisi nihai performansını arttırmayı amaçlıyor olsa da seçeceği yolların farklı olduğu görülmektedir. Uyarlamacı yaklaşım sergileyen satış yetkilisi, müşteri ile arasındaki uyumu artırarak ve bu sayede müşterinin satın alma direncini azaltarak satış performansını arttırmaktadır. Müşteri odaklı yaklaşım sergileyen satış yetkilisi ise, müşterinin memnuniyetini, güvenini kazanarak, ilişkilerini geliştirme yoluyla performansını arttırmaktadır (Yeo vd, 2019: 6). Özetle müşteri odaklı yaklaşım müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesini vurgularken, uyarlamacı yaklaşım satış yetkilisinin bu ihtiyaçlara uygun satış faaliyetini seçmesine izin vermektedir (Nguyen vd., 2022: 2).

Hem müşteri odaklı hem de uyarlamacı yaklaşım satış yetkilisinin satış stilini ve teklifini uyarlamak için müşteriyi etkili bir şekilde dinlemesini ve anlamasını gerektirmektedir. Ancak müşteri odaklı yaklaşım daha uzun vadeli bir bakış açısı gerektirir ve satışın özü ile ilgilidir. Satış yetkililerinin müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için tekliflerini şekillendirmelerini ifade etmektedir. Uyarlamacı yaklaşım ise satış sürecinin resmi yönlerini ve satış yetkilisinin iletişim modelini uyarlamak için bir müşteriyle etkileşimi sırasında topladığı ipuçlarını etkili iletişim amacıyla kullanmasından oluşmaktadır (Kadic-Maglajlic vd., 2016: 880-881).

Farklı etiketlere ve teorik temellere rağmen, bireysel düzeyde proaktif davranışla ilgili olan uyarlamacı yaklaşım, tipik olarak durumu veya kendini değiştirmeyi ve iyileştirmeyi amaçlayan, kendi kendine başlatılan ve geleceğe yönelik eylemlere odaklanmaktadır. Bu nedenle bir satış yetkilisinin, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak amaçlı müşteri odaklı yaklaşımı ya da kendi satışlarını maksimize etmek amaçlı satış odaklı yaklaşımı benimsemesi, aynı zamanda uyarlamacı yaklaşımı sergilemesini engellememektedir (Goad & Jaramillo, 2014: 290).

2.1.3.4. UY Avantajları

Spiro ve Weitz (1990)'in belirttiği gibi, kişisel satışın, "bir pazarlama mesajının her müşterinin özel ihtiyaçlarına ve inançlarına uyarlanmasına izin veren tek iletişim aracı" olması sayesinde satış yetkilisinin, her bir bireysel müşteriye yönelik bir satış sunumu geliştirme, ifade etme ve müşterinin yanıtlarına göre sunumunda ayarlamalar yapma esnekliğine sahip olması görüşü (Spiro & Weitz 1990: 61) literatürde de bir çok araştırmacı tarafından destek bulunmaktadır (McIntyre vd., 2000: 180; Spiro & Weitz, 1990: 61; Singh & Das, 2013: 555).

Satış yetkilileri uyarlamacı yaklaşım ile, müşterilerinin belirli bir satış stratejisine karşı tepkilerini gözlemleyebildiklerinden, bu gözlem sonucu hızlı strateji ayarlamaları yapabilmeleri etkileşim sırasında avantaj oluşturmaktadır (Park & Holloway, 2003: 239). Ayrıca bu yaklaşımdaki uyum sayesinde satış yetkilisi-müşteri arasındaki eylemler de kolaylaşmakta ve müşterilerle olan ilişkiler beslenmektedir (Anaza vd., 2018: 31). Müşteriler, uyarlamacı yaklaşımı kullanan satış yetkililerinin, kendilerinin ne istediğini daha iyi anlayabileceklerini ve sorunlarına özel çözümler sunabileceklerini düşündükleri için, olumlu tutum sergilemektedirler (Anees vd., 2020: 5268).

Müşteri taleplerindeki artan çeşitlilik nedeniyle, her müşteri için etkin satış yaklaşımı, bir işletmenin örgütsel bakış açısıyla rekabet avantajı elde etmesinin anahtarı olarak giderek daha önemli hale geldiği ve uyarlamacı satış yaklaşımının pazarlama uzmanları tarafından da avantaj olarak görüldüğü belirtilmektedir (Kimura vd., 2019: 198). Ayrıca bu yaklaşımı uygulayan satış yetkilileri, iletişim sürecinde müşterilerin tepkilerini dikkatle gözlemledikleri için müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini de anlamaları kolaylaşmaktadır (Zhou & Charoensukmongkol, 2021: 282). Bunun yanı sıra potansiyel müşterilerin farklı ihtiyaçlarını karşılama ve müşteri etkileşimini daha verimli bir şekilde geliştirme arzusuna sahiptirler (Charoensukmongkol & Suthatorn, 2020: 1583-1584).

Araştırmacılar ayrıca uyarlamacı yaklaşımın bilişsel olarak motive edici olabileceğini ve böylece kişinin satış kariyerinde eğlenceli bir meydan okuma duygusunu besleyebileceğini öne sürmektedirler. Uyarlamacı yaklaşımın uygulanması, satış

yetkililerine performanslarından daha fazla memnuniyet ve işte beklenenden daha fazlasını yapma istekliliği sunabilmektedir (Anaza, 2018: 32).

2.1.3.5. Uyarlamacı Satış Yetkililerinin Sahip Olmaları Gereken Özellikler

Satış yetkililerinin uyarlamacı yaklaşımı satış etkileşimlerinde kullanabilmeleri için dört temel özelliğe sahip olmaları gerektiği belirtilmektedir. Bu özellikler aşağıda yer almaktadır.

1. Farklı satış yaklaşımlarını kullanabilme becerilerine olan güven,
2. Bir satış etkileşimi sırasında satış yaklaşımını değiştirebilme becerisine olan güven,
3. Farklı durumlarda farklı satış yaklaşımlarını fiilen kullanabilme becerisi,
4. Uyarlamacı davranışı kolaylaştırmak için satış durumu hakkında bilgi toplanması (Robinson vd., 2002: 117).

Daha detaylı olarak ifade etmek gerekirse; satış yetkililerinin uyarlamacı yaklaşımı kullanabilmeleri için önce müşterileri hakkında bilgi edinmeleri gerekmektedir. Ayrıca, piyasadaki rakipleri müşterilerin ihtiyaç ve tercihlerini etkileyebileceğinden, rakiplerin müşterilerle nasıl ilişki kurmaya çalıştıkları ve sundukları teklifler hakkında da bilgi sahibi olmak önemlidir (Itani vd., 2017: 70). Sonuç olarak satış yetkililerinin satış durumu hakkında topladıkları herhangi bir bilgi uyarlamacı yaklaşımı uygulamalarını kolaylaştırabilir (Marks vd., 1996: 53). Çünkü satış yetkilileri müşterileri ve rakipleri hakkında ne kadar fazla bilgiye sahip olurlarsa, sunumlarını da o kadar çok uyarlayabilme şansına sahip olmaktadır (Hunter & Perreault, 2007: 21). Bunun yanı sıra; tekliflerini, müşterileri ve rakipleri hakkında yeterli bilgiyi planlayarak ve sürdürerek daha yüksek performans elde edebilmektedirler (Itani vd., 2017: 70). Ayrıca satış yetkililerinin, her müşterinin benzersiz ihtiyaçlarını belirleme ve başarılarını en üst düzeye çıkarmak için satış tekniklerini uygun şekilde ayarlama becerilerine ve beklenmedik, karmaşık satış durumlarına yanıt verme becerilerine ihtiyaçları vardır (Charoensukmongkol & Suthatorn, 2020: 1582-1583).

Verbeke vd. (2011) uyarlamacı yaklaşımı uygulayan bir satış yetkilisinin, müşterinin niyetlerini ve ihtiyaçlarını okumasını gerektiren bir “zihin okuma” yeteneğine sahip olmasını gerektiğini belirtmektedirler. Bu nedenle satış yetkililerinin bu yaklaşımı benimseyebilmeleri için bilginin yanı sıra bazı becerilere de sahip olmaları gerekmektedir (2011: 423). Örneğin, müşterilerin kişiliklerini, ruh hallerini, bilgi ihtiyaçlarını, riskten kaçınmalarını vb. hissedebilme becerileri uyarlamacı yaklaşımı uygulayacak satış yetkililerinin etkinliğini arttıracaktır (Porter vd., 2003: 276). Nörobilim araştırmacıları da satış yetkililerini hem daha uyumlu hem de daha etkili kılan faktörleri anlamalarına nasıl yardımcı olunabileceği konusunda gelecekte daha fazla araştırma yapılması gerektiğini belirtmektedirler (Verbeke vd., 2011: 423).

Sonuç olarak, müşterilerin ihtiyaç ve problemlerindeki farklılıkları anlama konusunda güçlü bir yeteneğe sahip, satış yaklaşımlarını farklı satış durumlarının ihtiyaçlarına göre ayarlama yeteneğine ve müşterilerle etkin bir şekilde etkileşim kurmak için gerekli kişiler arası becerilere sahip olan satış yetkililerinin daha başarılı olacakları düşünülmektedir (Kadic-Maglajlic vd., 2019: 385).

2.1.3.6. UY Tercih Etme Koşulları

Spiro ve Weitz (1990) satış yetkililerinin uyarlamacı yaklaşımı hangi koşullarda tercih etmelerinin etkili olacağını aşağıda dört maddeyle özetlemektedirler.

1. Satış yetkililerinin farklı ihtiyaçlara sahip çok çeşitli müşterilerle karşılaşması,
2. Büyük siparişler içeren bir satış durumunu içermesi,
3. İşletmenin satış yetkililerinin uyarlamacı satış yapabilmelerini kolaylaştırmak için kaynaklar sağlaması,
4. Satış yetkililerinin etkin bir şekilde uyum sağlama yeteneklerinin olması durumlarıdır (1990: 62).

Bunlara ek olarak Giacobbe vd. (2006) de ilerleyen yıllarda gerçekleştirdikleri çalışmalarında aşağıdaki durumların mevcut olması halinde satış yetkililerinin uyarlamacı yaklaşımı tercih etmeleri gerektiğini belirtmektedirler.

- Müşterinin algıladığı satın alma riskinin yüksek olması,
- Satış yetkilisinin, müşteri ile ilişkisinin gelecekte kâr fırsatı yaratacağına inanması,
- Satın alma merkezinin karmaşık olması,
- Teklifin karmaşık olması,
- Müşterilerin ihtiyaçlarının değişken olması,
- Satış yetkilisinin teklifin çeşitli yönlerini değiştirmek için kaynaklara sahip olması,
- Satış yetkilisinin satış ile ilgili önem algısının yüksek olması durumlarıdır (2006: 121).

Örneğin, yeni bir görev veya oldukça karmaşık bir satış durumunda, satış yetkilisinin uyarlamacı satış yaklaşımını tercih etmesi gerekmektedir. Buna karşılık, yeniden satın alma veya yeniden sipariş verme durumundaki bir satış yetkilisi ise, yeni satış ve iletişim stratejisinin geliştirilmesine aktif olarak katılmasına gerek olmaksızın, ancak mevcut durumu korumaktan sorumlu olabilmektedir. Böyle bir durumda satış yetkilisinin uyarlamacı yaklaşımı kullanması gerekli değildir (Porter vd., 2003: 276). Sujan vd. (1994) de daha rutin olan satış durumlarıyla karşılaşan satış yetkililerinin uyarlamacı yaklaşımı kullanmalarının gerekemeyebileceğini öne sürmektedirler. Öte yandan, son derece yaratıcı ve karmaşık satın alma durumlarıyla karşılaşan satış yetkililerinin ise satış stratejilerini karşılaştıkları satış durumuna göre uyarlamaları müşteriyi etkileme ve memnun etme sürecinde önem arz etmektedir (Sujan vd., 1994: 45).

2.2. SATIŞ PERFORMANSI (SP)

Satış performansı ile ilgili literatür 1800' lü yıllara uzanmasına rağmen, satış işinin karmaşık doğası sebebiyle, literatürde yıllardır en çok araştırılan ve hâlâ ortak bir fikir birliğine varılamayan konulardan biri olmaktadır (Limbu vd., 2016: 657). Satış işinin karmaşık doğası; satış yetkililerinin performanslarını iyileştirecek faktörlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesinin oldukça zor olmasından kaynaklanmaktadır (Singh & Koshy, 2010: 536). Satış, homojen bir faaliyet olmadığından, buna bağlı olarak satış

performansı da duruma ve satış işinin türüne göre değişen birçok farklı satış faaliyetinin yürütülmesinin sonucudur ve satış durumlarındaki bu farklılıklar da satış performansı yapısını değiştirmektedir (Marshall vd., 1999: 89).

İşletmelerde satış yetkililerinin performanslarının ölçümü; onları izlemek, kontrol etmek, koçluk yapmak ve geliştirmek için merkezi bir öneme sahiptir ve aynı zamanda kurumsal performans yönetiminde de merkezi bir rol oynamaktadır (Peesker vd., 2019: 319). Dolayısıyla, işletmelerin satış yönetimine destek olmak amacıyla birçok araştırmacı da uzun zamandır satış yetkililerinin üstün satış performansı elde etmek için neden ve nasıl motive olduklarını araştırmaya devam etmektedirler (Wang vd., 2021: 1919).

Satış performansı, tüm satış yetkililerinin işletme tarafından belirlenen rol ve sorumluluklarını ne derece yerine getirdikleriyle ilgili finansal ve finansal olmayan başarılarının düzeyini ifade etmektedir (Wong & Tan, 2016: 185). Bireysel düzeyde satış performansı; satış alanında çalışan bireylerin kendileri için belirlenen satış hedeflerine ne kadar katkıda bulduklarıyla ilgilidir (Udayana vd., 2019: 191). İşletmeler açısından satış performansı ise; işletmenin varlığını sürdürebilmesi, büyümesi ve gelişmesi üzerinde en etkili ve önemli faktörlerden biridir (Wong & Tan, 2016: 185-186, Fatima & Azam, 2017: 451).

Satış yetkililerinin bireysel performanslarının kümülatif toplamları çalıştıkları işletmenin genel performansını oluşturduğundan, her bir satış yetkilisinin performansı işletme açısından büyük önem arz etmektedir (Schultz & Good, 2000: 200) ve işletmenin genel başarısının tam merkezine konulmaktadır (Jaramillo vd., 2007: 303). Bu nedenle satış yetkililerinin performansları da işletmede yer alan diğer departmanlardaki çalışanlara nazaran çok daha sık değerlendirilmektedir (Park vd., 2010: 1131). Bu bağlamda bir işletmenin satış performansının yüksek olması; aynı zamanda satış hacmi, işletmenin üretkenliği, verimliliği, kârlılığı, müşteri sadâkati gibi çok sayıda performans göstergesinin olumlu yönde gelişimine katkı sağlamakta ve öngörülemeyen pek çok giderin de henüz oluşmadan üstesinden gelinmesine yardımcı olmaktadır (Anees vd., 2020: 5267).

2.2.1. Satış Performansı / Satış Örgüt Etkililiği Farkı

Literatürde “satış performansı” (sales performance) ile “satış örgüt etkililiği” (sales organization effectiveness) kavramlarının araştırmacılar ve uygulamacılar tarafından birbirlerinin yerine kullanılma eğiliminde oldukları ve bu nedenle bir belirsizliğin hâkim olduğu görülmektedir (Babakus vd., 1996: 347). Babakus vd. (1996) bu kavramların arasındaki ayrımın doğru bir şekilde yapılması gerektiğini vurgulayarak, “etkililiğin” Churchill vd. (1993)’ün belirttikleri gibi, “örgütsel sonuçların özet bir değerlendirmesi” olduğunu ve sadece bir parçasının satış yetkililerine atfedilebileceğini öne sürmektedirler (Babakus vd., 1996: 346). Piercy vd. (1999) de sonrasında konuyu detaylı inceledikleri çalışmalarında, bu iki kavramın birbirleriyle ilişkili ancak farklı yapılar olduklarını destekleyerek, “etkililik” kavramının örgütün genel başarısını, “performans” kavramının ise bireysel satış yetkililerinin başarısını ifade ettiğini belirtmektedirler (1999: 98).

Satış etkililiği yapısının altında yatan kavramsal mantık, satış yetkililerinin becerileri ve çabalarının yanı sıra, yönetimin kontrol sistemleri gibi “örgütsel faktörler” ile pazar potansiyeli ve rekabet yoğunluğu gibi “çevresel faktörler” tarafından belirlenmesidir (Piercy vd., 1999: 97). Bu nedenle “etkililik” herhangi bir bireysel satış yetkilisinin performansından öte, örgütsel sonuç hedeflerine ulaşılmasıyla ilgilidir (Zallocco vd., 2009: 600). Satış yetkililerinin performansı, satış örgüt etkililiğine katkıda bulunmakta, ancak tam olarak belirlememektedir (Babakus vd., 1996: 347). Dolayısıyla “etkililik” kavramı ile geniş bir perspektiften “tüm örgütün” başarısının; “performans” kavramı ile ise, örgüt etkililiğini oluşturan bir bileşen olarak “bireysel satış yetkilisinin” başarısının ifade edildiği görülmektedir.

Satış performansının değerlendirilmesi, satış yetkilisinin kontrolü altındaki faktörlerin dikkate alınmasına dayalı iken; satış etkililiği, satış yetkilisi de dahil olmak üzere tüm faktörlerin bir kombinasyonu olarak belirlenmektedir. Örgütün etkililik değerlendirmeleri, satış performansı da dahil olmak üzere birçok durumsal faktör tarafından belirlenen genel sonuçlar olduğundan, satış yetkililerinin performanslarının doğru bir şekilde değerlendirilmesi için, satış yetkililerinin kontrolleri altındaki

faktörlerle sınırlandırılması gerektiği araştırmacılar tarafından vurgulanmaktadır (Piercy vd., 1999: 97-98; Babakus vd., 1996: 348).

Satış literatüründe kavramlarla ilgili belirsizliğin hâkim olduğu bir diğer konu da çoğu araştırmada satış performansı (sales performance) ile satış yetkilisi performansı (salesperson performance) kavramlarının birbirlerinin yerine kullanılarak tek bir yapı olarak kavramsallaştırılmaları ve kullanılan kavramın içeriği hakkında bilgi verilmemesidir (Kerr & Marcos-Cuevas, 2022: 235). Bu nedenle bu tezde “satış performansı” kavramının kullanılmasının tercih edildiği ve kavramın içeriğiyle ilgili bir zihin karmaşası oluşturmamak adına, Piercy vd. (1999) ve Babakus vd. (1996)’nın önerdiği doğrultuda “satış yetkililerinin kontrolleri altındaki faktörlerden oluşan bireysel performanslarından” bahsedilmekte olduğunu belirtmek doğru olacaktır.

2.2.2. SP Kavramsal İnceleme

Satış performansının bahsedilen çok boyutlu ve karmaşık doğası sebebiyle literatürde fikir birliğine varılmış ortak bir tanım bulmak da zordur. Konuyla ilgili ilk önemli araştırmacılar olan Walker, Churchill ve Ford (1975) satış performansını; satış yetkililerinin işletmeye katkısı açısından değerlendirilen “davranışları”; davranış kavramını da satış yetkililerinin çalışma sırasında üzerinde çaba harcadıkları “görevleri” olarak tanımlamaktadırlar (1975: 33). Walker vd. (1975)’in “davranış” vurgulu kavramsallaştırmaları üzerine, Anderson ve Oliver (1987) çalışmalarında satış performansının, satış yetkililerinin “davranışları” kadar “sonuçlarından” da ibaret olduğunu vurgulamışlardır. Bu bağlamda Anderson ve Oliver (1987) satış yetkililerinin rakamsal verilerine odaklanan “sonuca dayalı performans” ve bu süreçteki eylemlerine odaklanan “davranışa dayalı performans” kategorizasyonunu yaparak literatüre yön vermişlerdir (1987: 76). Sonraki çalışmalarda da bahsedilen satış performansı kategorizasyonu doğrultusunda bazı araştırmacılar satış yetkililerinin “davranışa dayalı performansına”, bazıları da “sonuca dayalı performansına” vurgu yaparak satış performansını tanımlamaktadırlar. Davranışa ve sonuca dayalı performans değerlendirmelerinin özelliklerine kavramsal inceleme sonrasında değinilmektedir.

Davranışa dayalı performansa vurgu yapan araştırmacılardan Campbell vd. (1990) satış performansını, “işletmenin amaçlarıyla ilgili yapılan gözlemlenebilir şeyler (yani davranışlar)” olarak kavramsallaştırmışlardır (1990: 314). Benzer şekilde Joshi ve Randall (2001), “bir satış yetkilisinin, işletmedeki diğer satış yetkililerine kıyasla, satış geliri yaratma, müşteri tabanını yenileme, ürün ve müşteri bilgisini geliştirme gibi geleneksel göstergelerdeki göreceli başarıları” olarak tanımlamaktadırlar (2001: 3).

Sonuca dayalı performansa vurgu yapan araştırmacılardan ise Wang ve Netemeyer (2002) satış performansını, “satış yetkilisinin satış kapatma etkinliğinin, elde ettiği satış miktarının ve genel performansının değerlendirilmesi” olarak kavramsallaştırmışlardır (2002: 220). Benzer şekilde sonuca odaklanan Chakrabarty vd. (2010) de, satış performansını, "satış yetkililerinin satış hedeflerine ulaşma dereceleri" olarak tanımlamaktadırlar (2010: 3).

Hem davranış hem de sonuca dayalı (hibrid) performansa vurgu yapan araştırmacılardan Hyman ve Sager (1999) satış performansını, “işletmenin belirlediği standartlara göre satış yetkilisinin davranışlarının örgütsel hedeflere ulaşılmasına yönelik sonuçları” olarak ifade etmektedirler (1999: 68). Cravens vd. (2006), “satış yetkilisinin iş aktivitelerinin ve başarılarının organizasyonun amaçlarına göre değerlendirilmesi” şeklinde tanımlamaktadırlar (2006: 295). Yine benzer şekilde Herjanto ve Franklin (2019) ise satış performansını, “satış örgütü için daha yüksek satışlara ve kârlara katkıda bulunan ve alıcı-satıcı ilişkilerini geliştiren özellikler, faaliyetler ve davranışlar” olarak tanımlamaktadırlar (2019: 105). Hernanto vd. (2022) ise satış performansını; “satış yetkilisinin çabalarının ve elde edilen sonuçların işletme hedefleri doğrultusunda değerlendirilmesi” şeklinde tanımlamışlardır (2022: 28171).

Verbeke vd. (2011) de satış performansını yönlendiren faktörlerin farklı bağlamlarda nasıl değiştiğini inceledikleri ve literatürde sonrasında yapılan araştırmalara öncü olan meta-analiz çalışmalarında, satış performansı ölçme-değerlendirme yöntemlerinde, sonuca dayalı- davranışa dayalı satış performansı kategorizasyonunu vurgulamaktadırlar (2011: 415). Sonuca ve davranışa dayalı satış performansları, benzer hedefleri olmasına rağmen (satış yetkililerinin işletmeye kârlı bir şekilde katkıda

bulunması), çok farklı yönetim felsefelerini yansıtmaktadırlar (Oliver & Anderson 1994: 54). Bu durum Eisenhardt (1985)'in öne sürdüğü “vekalet teorisi” ile açıklanmaktadır.

2.2.3. Vekâlet Teorisi

Vekâlet teorisi (agency theory); bir işletmede işi devreden (asil-the principal) ile işi yapan (vekil-the agent) tarafların ilişkilerine odaklanarak, her iki tarafın farklı çıkarlarını ve hedeflerini birbirlerine hizalamaya çalışırken, bir yandan işletmenin de çıkarlarını korumaya dayanan bir yönetim yaklaşımıdır (Bartol, 1999: 2). Bu teori, asil ve vekil arasındaki sorunların azaltılmasına vurgu yapmakta ve vekillerin eylemlerini kontrol etmek için çeşitli yönetim mekanizmalarının uygulanmasına yardımcı olmaktadır (Panda & Leepsa, 2017: 76). Satış bağlamında vekâlet teorisi, satış yöneticisinin (asil), örgütsel hedeflere ulaşıldığından emin olmak için satış yetkilisinin (vekil) faaliyetlerini nasıl ölçebileceği, izleyebileceği ve değerlendirebileceği sorununu ele almaktadır (Zallocco vd., 2009: 599). Buradaki temel önerme, tarafların arzularının ve hedeflerinin çatışması durumunda ortaya çıkan vekâlet sorununu çözmektir (Eisenhardt, 1989: 58). Örneğin satış yöneticisi, altındaki satış yetkilisinin müşterileriyle ilişkilerini geliştirmesi için daha fazla vakit geçirmesini isterken, satış yetkilisi hızlı satışlar yapmak istiyor olabilir. Bu amaçla, teori, her iki tarafın da aynı sonuçları istemelerini sağlamak için hem vekilin (satış yetkilisi) hem de asilin (satış yöneticisi) temel isteklerini yeniden düzenlemeyi amaçlayan kontrol sistemlerinin tasarımıyla ilgilidir.

Bu teoride kontrol, eylemlere veya etkilere bağlı olabilmektedir. Örneğin, bir vekilin (satış yetkilisi) davranışı ölçülmek isteniyorsa, asil (satış yöneticisi), maksimum fayda için ölçülebilir davranışlar belirleyerek kontrol mekanizmasını düzenleyebilmekte ve istenen davranışları şart koşabilmektedir (Shin vd., 2021: 926). Burada kontrol mekanizmasının rolü, kendi kişisel çıkarlarının peşinde koşan bireylerin (asil ve vekilin) aynı zamanda kolektif çıkarları da takip edecekleri önlemler ve ödüller sağlamaktır (Eisenhardt, 1985: 137). Dolayısıyla vekâlet teorisi ile taraflar arasındaki belirsizlik azaltılarak, her iki tarafın da ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamak için en uygun araçların belirlenmesi amaçlanmaktadır (Zallocco vd., 2009: 599).

Vekâlet teorisi iki temel kontrol stratejisi önermektedir. Bunlar “davranışa dayalı” ve “sonuca dayalı” kontrol stratejileridir. Her iki strateji de performans değerlendirmesine dayanmaktadır (Eisenhardt, 1985: 137). Anderson ve Oliver (1987) bu çerçeveleri satış kontrol sistemlerinin, istenen örgütsel hedeflere ulaşılmasını etkin bir şekilde sağlamak için yöneticiler tarafından kullanılabilir şekilde bütünleştirmişlerdir. Bununla birlikte satış yöneticilerinin, sonuca dayalı ve davranışa dayalı satış kontrol sistemleri dengesini kullanarak satış yetkililerini yönetmek için stratejiler seçmeleri gerektiğini öne süren değerlendirme sistemleri sunmuşlardır (Zallocco vd., 2009: 600). Sonuca ve davranışa dayalı performans değerlendirme sistemlerinin detayları aşağıda yer almaktadır.

2.2.4. Sonuca Dayalı Performans Değerlendirme

Satış yetkililerinin çabaları ve becerileri aracılığıyla elde ettikleri nicel sonuçları, sonuç performanslarını belirlemektedir (Baldauf vd., 2005: 20). Sonuca dayalı satış performansları değerlendirilirken işletme tarafından satışın başarısını gösteren nihai performans kriterleri ve bu kriterlere ilişkin belirlenmiş performans standartları esas alınmakta ve satış yetkililerinin başarıları söz konusu kriterlerde ortaya çıkan sonuçlara göre belirlenmektedir (Guenzi vd., 2014: 790). Kriterler, satış faaliyetleri sonucunda gerçekleşen satış hacmi, pazar payı, satış geliri, satış kotaları, portföyüne yeni müşteri ekleme gibi nihai ve somut çıktılara ait verilerle ilgilidir ve bu sonuçlar satış yetkililerinin yöneticileri tarafından değerlendirilmektedir (Shin vd., 2021: 926, Cravens vd., 2006: 295).

Sonuca dayalı performansı değerlendirilen satış yetkililerinde, performans standartları ya da hedefleri rakamsal olarak belirli olduğundan satış yetkilileri kendi işleri üzerinde özerkliğe ve kontrole sahiptirler (Amenuvor vd., 2022: 346). Bu yüzden işlerini yaparken kendi stratejilerini kullanarak kendi yöntemleriyle sonuçlara ulaşmaya çalışırlar ve elde ettikleri başarılarından tamamen kendileri sorumludurlar. Ancak bu sonuçlara nasıl ulaştıklarından (girdiler veya süreç içerisinde sergiledikleri davranışlardan) sorumlu tutulmazlar (Anderson & Oliver, 1987: 76). Bu nedenle sonuca dayalı olarak performansları değerlendirilen satış yetkililerinin hızlı getirisi olan satış odaklı faaliyetlere odaklanmaları yüksek olasılıklıdır ve müşteri odaklı faaliyetler için fazladan çaba harcama yönünde motivasyonlarının da düşük olma ihtimali yüksektir (Schwepker

& Good, 2012: 440). Eğer işletmede satış yetkililerinin performansları sonuca dayalı olarak değerlendiriliyorsa, işletmenin amacı mőřterilerle uzun vadeli ve kârlı ilişkiler kurmak olsa bile, satış yetkilileri bireysel performanslarına odaklanacaklarından ve mőřteri odaklı olmak onlar için bir kazanç sağlamayacağından, satış odaklı yaklaşımı benimseme ihtimalleri daha yőksek olacaktır (Wachner vd., 2009: 33).

Sonuca dayalı performans değerlendirmede satış yetkililerinin performanslarını geliştirmek ve bu gelişimi sőrdőrőlebilir kılmak için kullanılan temel yönetim aracı ődőllendirme sistematikleridir. Satış yetkilileri sergiledikleri performans dőzeylerine göre ődőllendirilerek performanslarını geliştirmeye teşvik edilmektedirler. Burada satış yönetiminin gőrevi; őręőtsel hedeflere ulaşılmasını sağlayacak kişisel satış performans kriterlerini, hedeflerini ve bu hedeflere ulaşıldığında satış yetkililerinin performans gelişimlerini teşvik edecek ődőllendirme sistematiklerini geliştirmektir (Babakus vd., 1996: 348). Satış yönetiminin geliştireceği teşvikler, satış yetkililerinin performanslarını iyileştirmeye ve böylece onları daha iyi ődőller kazanmaya motive etmelidir. Bu değerlendirme sisteminde, iyi performans göstermeyen satış yetkilileri somut verilere dayalı olarak kolay değerlendirildiğinden, satış yöneticileri satış yetkilileriyle daha az doğrudan ilgilenmek durumundadırlar (Fatima & Azam, 2017: 452). Ancak araştırmalar, sonuca dayalı performans değerlendirmelerinde, hedeflerin olumsuz sonuçları da teşvik edebileceğini ileri sőrmektedir. Yani hedeflere ulaşamamanın sonuçları (kota başarısı) olumsuz olduğunda, satış yetkililerinin ahlaki yargılarının da olumsuz etkilenebileceği belirtilmektedir (Schwepker, 2003: 160). Bu durumu McIntyre vd., (2000), “birçok satış yetkilisi bireysel kota başarılarına (sayılarına) göre yaşar ya da őlőr” ifadeleriyle hissedilen baskıyı vurgulamaktadırlar (2000: 190). Bu durumun oluşmaması için bir başka değerlendirme yöntemi olan davranışa dayalı performans değerlendirme detaylarıyla devam edilmektedir.

2.2.5. Davranışa Dayalı Performans Değerlendirme

Davranışa dayalı performans, satış yetkililerinin iř sorumluluklarıyla ilgili strateji ve faaliyetlerini yerine getirirken sergiledikleri davranışlarının başarı dőzeyini ifade etmektedir (Baldauf vd., 2005: 20). Satış yetkilisinin başarısının değerlendirilmesinde, sunduğu űrőn veya hizmet hakkındaki bilgisi, sunum kalitesi, satışı kapatma yeteneği,

sunduğu hizmetleri prosedür ve talimatlara uygun şekilde gerçekleştirmesi, aradığı müşteri sayısı, müşterilerle ilişki geliştirmek için yaptığı yazışmalar, müşteriye karşı tutumları vb. kriterlere göre değerlendirmeler davranışa dayalı performansa örnek olarak belirtilmektedir (Anderson & Oliver, 1987: 78). Satış yetkililerinin davranışa dayalı performanslarını ölçümlemek için yönetim tarafından performans kriterleri ve standartlarının oluşturulması, istenilen davranışların sergilenmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması için de ödüllendirme sistemlerinin geliştirilmesi gerekmektedir (Guenzi vd., 2014: 790).

Davranışa dayalı performans değerlendirmesinde temel mantık; satış sürecinde satış yetkililerinin müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayacak, müşterileriyle uzun vadeli ilişkiler geliştirmelerini sağlayacak desteğin sağlanması ve bu yönde satış yetkililerinin teşvik edilmeleridir. Dolayısıyla satış yetkililerinin bağlı oldukları yöneticilerin oynadıkları rollerin kapsamı, performansın izlenmesi ve yönlendirilmesi için ayrılan süre, çaba ve diğer kaynak kullanımları artmaktadır (Guenzi vd., 2014: 790). Yöneticilerin bu süreçte satış yetkililerinin sergiledikleri performansla ilgili yargıda bulunabilmeleri için onları yakından gözlemlemeleri, hızlı geribildirimler vermeleri, koçluk yapmaları ve her bir satış yetkilisinin performans gelişimini takip etmeleri gerekmektedir. Hatta satış yetkilisinin iyi performans sergileyemediği bazı durumlarda onunla sahada aktif olarak çalışmaları gerekmektedir (Babakus vd., 1996: 348-349).

Davranışa dayalı performans sisteminde önemli olan; satışın başarısını ortaya koyan sonuçlar değil, başarılı sonuçları getirecek olan davranışların sergilenmiş olmasıdır. Sistemin bu mantıkla işlemesi, satış yetkililerinin kısa vadede sonuç almak için satış odaklı faaliyetlere yönelme baskısını ortadan kaldırmaktadır (Anderson & Oliver, 1987: 76). Ayrıca bu sistem kota baskısı oluşturmadığından, satış yetkililerinin yeteneklerini geliştirmeleri ve işletmenin uzun vadeli çıkarlarına hizmet eden uygun davranış stratejilerini benimsemeleri için de uygun koşullar yaratmaktadır (Theodosiou & Katsikea, 2007: 1264). Bu doğrultuda davranış odaklı değerlendirme sisteminin, satış yetkililerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarında da önemli bir öncül rol oynadığı belirtilmektedir (Piercy vd., 2006: 256). Çünkü bu sistemde satış sonuçlarıyla ilgili risk işletme tarafından üstlenildiğinden, satış yetkilileri kendi çıkarlarının peşinden koşmak

yerine, örgütün hedeflerine hizmet eden davranışları sergilemek için daha iyi motive olabilmektedirler (Theodosiou & Katsikea, 2007: 1263).

Bir kontrol sistemi ne kadar davranışa dayalıysa, satış yetkililerinin müşteri odaklı stratejiler kullanmasının o kadar beklenebileceği de öne sürülmektedir (Cravens vd., 1993: 48). Ancak bu sistemde, satış yetkililerinin müşteri ihtiyaçlarını etkin bir şekilde karşılamaya yönlendirilmelerinin, piyasada anlık ortaya çıkan satış fırsatlarıyla ilgili ipuçlarını da göz ardı edebilmelerine neden olarak kısa vadeli satış performansına zarar verebilme gibi dezavantaj da mevcuttur (Guenzi vd., 2011: 272). Bu dezavantaj; önceki kısımlarda bahsedilen, satış yetkililerinin salt müşteri odaklı yaklaşımı tercih ederek tek bir müşteriye çok fazla zaman harcadıklarında oluşan zamanın maliyet değeriyle ilgili kayıplar olabilmektedir (Homburg vd., 2011: 59).

Her iki performans değerlendirme sisteminin de avantaj ve dezavantajları mevcut olduğundan ötürü, işletmelerin tek birine bağlı kalmadan, her ikisini de uygulayabilecekleri hibrid değerlendirme sistemlerini benimsemeleri önerilmektedir (Oliver & Anderson, 1995: 13). Literatürde de hibrid değerlendirme sistemi uygulandığında, bu sistemlerin hem birbirini tamamlayıcı hem de rekabet edici şekillerde kontrol sağlayarak, satış yetkililerinin performanslarının hem davranış hem de sonuç başarılarını olumlu etkileyecek şekilde yönetildiği belirtilmektedir (Joshi & Randall, 2001: 8). Nitekim, davranış odaklı ve sonuç odaklı performans değerlendirmeleri birbirlerinden farklı olmasına rağmen, aynı zamanda birbirleriyle oldukça ilişkili sistemlerdir (Theodosiou & Katsikea, 2007: 1264). Örneğin Baldauf vd. (2002), Avustralya ve Avusturya'da saha satış yöneticilerinden topladıkları veriler sonucunda, satış yetkililerinin müşteri ilişkileri kurmak ve mevcut müşterileri elde tutmak gibi davranışsal performansla ilgili faaliyetlerinin, sonuç performanslarını arttırdığıyla ilgili ampirik kanıt sunmuşlardır (Baldauf vd., 2002: 596). Bu nedenle işletmelerin iki sistemi de kombine bir şekilde kullanmalarının önem teşkil ettiği görülmektedir.

Sonuca ve davranışa dayalı satış performansı değerlendirme yöntemleri, işletmelerin kendi hedefleri, amaçları ve politikalarına uygun olarak karar vererek, bu doğrultuda satış yetkililerini değerlendirecekleri objektif yöntemlerdir. Bunların dışında

bir de araştırmacıların, bireylerin öz bildirimlerine yönelik verilere dayalı sübjektif değerlendirme yöntemleri mevcuttur.

2.2.6. Objektif / Sübjektif Verilerle SP

Literatürde satış performansı değerlendirmelerinde akademisyenlerin araştırmalarında kullanabilecekleri iki ana yaklaşım mevcuttur. Bunlar “sübjektif” (birincil veri) ve “objektif” (ikincil veri) yöntemler olarak adlandırılmaktadır. Objektif veriler; önceki kısımda bahsedilen, satış yetkililerinin işletmenin belirlediği sonuca/davranışa dayalı sisteme göre değerlendirildikleri, “görülebilir” ve “sayılabilir” performans göstergeleridir. Araştırmacılar bu verileri işletmeden temin etmektedir. Sübjektif veriler ise; araştırmacılar tarafından kendi araştırma alanlarıyla ilgili belirli bir amaç doğrultusunda anket, görüşme vs. gibi araçlardan yararlanılarak geliştirilen, ölçmek istenilen bireylerin kendilerinin, yöneticilerinin ya da müşterilerinin bildirimlerine dayalı olarak toplanan verilerdir (Bolander vd., 2021: 465).

Objektif verilerin neye göre belirlendiği ve değerlendirildiği önceki kısımda detaylı olarak anlatıldığından, bu kısımda sübjektif verilerin özelliklerinden bahsedilmektedir. Sübjektif veriler, satış yetkililerinin hem davranış hem de sonuçlarını ölçmek için kullanılabilir, belirli bir süre boyunca finansal ve finansal olmayan göstergeler dahil olmak üzere genel performansları hakkında yargılarda bulunmayı içermektedir (Murphy 2008: 149). Satış performansının sübjektif verilere dayalı olarak değerlendirilmesi, araştırmacılar tarafından işletmelerden satış performansının ölçümüne yönelik objektif verilerin gizlilik sorunları nedeniyle elde edilmesinde yaşanılan güçlüklerden ötürü geliştirilmiş bir yöntemdir (Zhou & Charoensukmongkol, 2021: 282).

Literatürde satış performansı araştırmalarına yön veren Churchill vd. (1985); satış performansının öncüllerini inceledikleri meta-analiz çalışmalarında, objektif ve sübjektif verilerle performans ölçümlerinin sonuçları arasında önemli bir fark olmadığını belirterek, satış performansı ölçümünde öznel değerlendirmelere dayalı olarak sübjektif yöntemin kullanılabilirliğini destekleyecek bulgularla araştırmacılara yol açmışlardır (1985: 115). Churchill vd. (1985) sonrası, satış performansı ile ilgili ampirik araştırmaların çoğu yaygın olarak sübjektif verilerle satış yetkililerinin performanslarını

belirlemektedirler (Roman & Iacobucci, 2010; Chakrabarty vd., 2014; Kwak vd., 2019). Hatta ampirik kanıtların, sübjektif verilerin “performans yapısının içerik alanına dokunma konusunda daha iyi bir iş çıkardığını” gösterdiğini belirten çalışmalar gerçekleştirilmiştir (Rich vd., 1999: 48). Bolander vd. (2021) de sübjektif verilerin, kolayca sayılabilen objektif verilerin ötesine geçerek, satış faaliyetlerine daha bütünsel ve çok boyutlu bir bakış açısı sağladığını belirtmektedirler (2021: 465). Ancak yine de performansın, satış yetkililerinin objektif / sübjektif ya da bunların kombinasyonu ile ölçüleceğiyle ilgili farklı görüşler mevcut olduğundan, sonuç olarak araştırmacının kendisinin en çok ilgilendiği performans yönüne uygun olarak bir seçim yapabileceğiyle ilgili literatürde fikir birliği oluştuğu görülmektedir (Sujan vd., 1994: 42)

Satış performansı değerlendirilmesinde araştırmacıların kullanacağı öznel değerlendirmelere dayalı sübjektif veriler, satış yetkililerinin yöneticilerinden (yöneticinin astının performansı ile ilgili bildirim), müşterilerinden (müşterilerin satış yetkilisinden memnuniyeti ile ilgili bildirim) ya da kendilerinden (öz-bildirim), toplanabilmektedir. Satış yetkililerinin tutum, davranış ve sonuçlarıyla ilgili yönetici bildirimlerine, müşteri bildirimlerine ve öz bildirimlerine dayalı olarak toplanan verilerin etkililiği, avantaj ve dezavantajları aşağıda yer almaktadır.

2.2.6.1. Yönetici Bildirimine Dayalı SP

Yönetici bildirimine dayalı olarak toplanan verilerde ölçüm ve analiz sonuçlarının etkilenmemesi için yöneticilerin astlarını değerlendirme konusunda özel olarak eğitilmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde anketleri yanlı olarak yanıtlamaları yüksek olasılıklıdır. Örneğin yönetici nicel satış verileri dışında satış yetkilisinin işletmeyi temsil etmek için ne yaptığı hakkında ilk elden çok az bilgiye sahip olduğundan kişisel ilişkilerine göre değerlendirebilmektedir (Behrman & Perreault, 1982: 356). Ya da satış yetkilisinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları tarafından etkilenecek ön yargılı bir tutum sergileyebilmektedir (MacKenzie, vd., 1993: 71). Bir başka ön yargılı değerlendirme de yöneticinin satış yetkilisinin tek bir müşteriyle olan etkileşimini gözlemleyerek temsili olmayan bir etkileşim örneğinden yola çıkarak genelleşmesi olabilmektedir (McFarland, 2003: 316). Yönetici bildirimine dayalı değerlendirmenin bir başka kısıtı da satış yöneticisinin, değerlendireceği satış yetkilisini, kendine bağlı olan

diğer satış yetkilileriyle kıyaslayarak, performansını mevcut olandan daha yüksek ya da daha düşük olarak değerlendirilebilmesi olarak belirtilmektedir (Verbeke, 2011: 416).

2.2.6.2. Müşteri Bildirimine Dayalı SP

Müşteri bildirimine dayalı olarak toplanan veriler; performansın müşteri tutumlarını ve müşterilerin satış yetkilisinin çalıştığı işletmeden satın almalarını etkileyen yönlerini öğrenmek açısından önemli olabilmektedir. Ancak bu yöntemde de kısıtlar mevcuttur. Örneğin değerlendirme kriterleri müşteriler ve işletme açısından büyük ölçüde farklılık gösterebilmekte ve dolayısıyla müşteri kendine göre değerlendirirken, performans sonuçları işletme için anlamsız kalabilmektedir (Behrman & Perreault, 1982: 356). Benzer şekilde, müşteriler, satış yetkilisinin hedef ve amaçlarından habersiz olduklarından, onları farklı kişisel kriterlere göre değerlendirebilmektedirler (McFarland, 2003: 316).

2.2.6.3. Satış Yetkilisinin Öz Bildirimine Dayalı SP

Satış yetkililerinin öz bildirimlerine dayalı olarak toplanan verilerde de kişinin kendisini yüksek değerlendirebileceğine dair yargılar olsa da işin birçok gereksiniminin ayrıntılarını, gerçekte ne kadar iyi performans gösterdiğini ve nelerin başarılabileceğini en iyi satış yetkilisinin kendisi bildiğinden, sübjektif değerlendirmeler içinde en çok tercih edilen yöntem olduğu görülmektedir (Behrman & Perreault, 1982: 357). Konuyla ilgili detaylı araştırma yapan Kock (2017) satış yetkilisinin performansının öz bildirimine dayalı olarak ölçümünün hem mükemmel psikometrik özellikler sunduğunu hem de bu ölçümün yöneticilerinden toplanan verilere nazaran çok daha anlamlı sonuçlar sağladığını belirtmektedir (2017: 6). Öz bildirim ölçeklerinin genelde kişilerin kendilerini olduklarından daha üstün görerek değerlendirebilme eğilimleri gibi dezavantajları söz konusu olsa da (Verbeke vd., 2011: 415), bu yöntemin sübjektif değerlendirme yöntemleri içinde en çok tercih edilen olduğu görülmektedir.

Konuyla ilgili başka bir perspektiften yorumlayan McFarland (2003), bir satış yetkilisinin birincil rollerinden birinin müşterilerin satın alma kararlarını etkilemek olduğundan, performansına dair kendi algısının ölçülmesinin, kontrolü dışındaki çevresel

ve durumsal faktörlerden büyük ölçüde etkilenebilen satış rakamları gibi objektif verilerin kullanılmasından daha anlamlı analiz sonuçlar elde edilebileceğini belirtmektedir. Örneğin bir satış yetkilisinin müşteriyi etkileme konusunda oldukça yetersizken, sattığı ürün mevcut tek alternatif ise, objektif satış rakamları yüksek olacaktır. Benzer şekilde, etkili bir satış yetkilisinin, belirli bir müşteriye başka bir rakip markanın benzer kalitedeki bir ürüne daha makul fiyatlar sunmasından dolayı, satış rakamları düşük kalacaktır (2003: 315). McFarland (2003)'ün bu vurgusunun, özellikle bu tezde de olduğu gibi satış yetkililerinin, müşteriyi etkileme yaklaşımlarının satış performanslarına etkisinin incelendiği çalışmalarda, kendi öz bildirimlerine dayalı sübjektif yöntemin tercih edilmesinin, doğru noktayı ölçmek ve anlamlı sonuçlar elde edebilmek açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

2.3.SATIŞ YAKLAŞIMLARININ SATIŞ YETKİLİLERİNİN PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Bu başlık altında yukarıda detaylı olarak bahsedilen; müşteri odaklı, satış odaklı ve uyarlamacı yaklaşımların satış performansı ile olan ilişkilerini araştıran ve direkt etkisine odaklanan çalışmalar alt başlıklar halinde incelenmektedir. Günümüze kadar bu ilişkileri inceleyen çok sayıdaki çalışmanın farklılaşan bulguları, satış yetkililerinin satış performanslarını hangi yaklaşımların etkilediği, hangilerinin etkilemediği ya da hangisinin daha etkili olduğu konusunda ortak bir fikir birliği oluşturamadığından, literatürde hala ilgi uyandıran ve incelenmeye devam edilen bir konu olduğu görülmektedir. Bu nedenle bahsedilen üç yaklaşımın her birinin satış performansı üzerindeki direkt etkisinin incelendiği çalışmalarla ilgili literatür ortaya konulmaktadır. Bölümün sonunda yer alan Tablo 3'te, bu ilişkilerin incelendiği makalelerin derlemesi yer almaktadır.

2.3.1. Müşteri Odaklı Yaklaşımın Satış Performansına Etkisi

Müşteri odaklı yaklaşımın satış performansı üzerindeki direkt etkisinin incelendiği araştırmaların sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, çalışmalar çoğunlukla pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermektedirler (Knight vd., 2007; Wachner vd., 2009; Schwepker & Good, 2012; Singh & Venugopal, 2015; Terho vd., 2015;

Herhausen vd., 2018; Moon vd., 2019; Yeo vd., 2019; Yi vd., 2021; Amenuvor vd., 2022). Ancak bazı araştırmaların sonuçları müşteri odaklı yaklaşım ile satış performansı arasında anlamlı veya önemli bir ilişkinin bulunmadığını da ortaya koymaktadırlar (Johnson vd, 2009; Jaramillo & Grisaffe, 2009; Charoensukmongkol, 2019).

Önceki kısımda Churchill vd. (1985)'in satış performansı ölçümünde; objektif-sübjektif veriler arasında farklılaşma olmadığını belirttikleri çalışmaları sonrasında, araştırmacılar bu durumu müşteri odaklı yaklaşım ile satış performansı arasındaki direkt ilişkiye odaklanarak, ilişkinin yönünde bir farklılaşma olup olmadığını araştırmışlardır. Örneğin Jaramillo vd. (2007) konuyu bir araştırma sorunsalı olarak ele aldıkları çalışmaları; 3477 katılımcıdan oluşan 17 etki büyüklüğüne dayalı meta-analitik verileri incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre; satış yetkililerinin çalıştıkları işletmelerinden alınan objektif performans verileri ile kendi bildirimlerine dayalı olarak oluşturulan anketlerden toplanan sübjektif verilerle yapılan analiz sonuçlarının ilişkinin yönünü değiştirmediği, müşteri odaklı yaklaşımın satış performansı üzerinde her iki türlü de pozitif bir etkisi olduğu belirtilmektedir (Jaramillo vd., 2007: 306). Sonraki araştırmacıların çoğunun en başta Churchill vd. (1985)'in öncülüğünde, sonrasında da Jaramillo vd. (2007)'nin bulgularına dayanarak, öz bildirim dayalı sübjektif verileri kullanacak şekilde araştırmalarını tasarladıkları görülmektedir (Abed & Haghghi, 2009; Kara vd., 2013; Chakrabarty, 2014).

Literatür incelemesi sonucu ulaşılan ve araştırmaya değer olduğu düşünölen bir diğer konu da müşteri odaklı yaklaşım ile satış performansı ilişkisinde; satış yetkilisinin öz bildirimi ile yöneticisinin onun hakkındaki bildirimi arasında, ilişkiyi etkileyen farklılığın tespit edilmiş olmasıdır. Örneğin Licata vd. (2003)'ün, çeşitli sektörlerden toplam 633 çalışan ile gerçekleştirdikleri araştırma sonuçlarına göre; veriler çalışanların öz bildirimine dayalı olarak toplandığında ilişkinin pozitif, yöneticilerinin çalışanlarıyla ilgili bildirimlerine dayalı olarak toplandığında ise ilişkinin önemsiz olduğu tespit edilmiştir. Licata vd. (2003) bu durumu yöneticilerin, çalışanlarının işyerinde genel davranışlarını da içine alarak değerlendirici yargılarda bulunabildiklerini, her zaman çalışanlarının müşteri odaklı davranışlarını gözlemlemek için fiziksel halde hazır olarak

bulunamayabilecekleri ya da bu davranışları önemsemeyecekleri şeklinde açıklamaktadırlar (2003: 262-264).

Satış yetkilisinin öz bildirim ile yönetici bildirim arasındaki farklılaşmanın, müşteri odaklı yaklaşım ile satış performansı ilişkisini değiştirdiği bulgular iki ayrı meta-analiz çalışmalarında da görülmektedir. Bunlardan birincisi Franke ve Park (2006)'ın farklı sektörlerde 31.000'den fazla satış yetkilisinden oluşan 155 örnekleme dayanan verilerle gerçekleştirdikleri çalışmalarında; satış yetkililerinin kendi performanslarını değerlendirdiklerinde, müşteri odaklılıklarının performanslarıyla pozitif ilişkili olduğu, ancak yöneticileri onları değerlendirdiğinde ilişkinin önemsiz olduğu bulgusunu sunmuş olmalarıdır (Franke & Park, 2006: 697). Diğer bir meta-analiz çalışması gerçekleştiren Zablah vd. (2012) de 1979-2011 yılları arasında 291 yayın üzerindeki 323 örneklemeden toplam 99.641 satış yetkilisinden elde ettikleri verilerle gerçekleştirdikleri araştırmalarında; Franke ve Park (2006) ile aynı doğrultuda, yani satış yetkililerinin öz bildirimlerine dayalı verilerle değerlendirildiğinde müşteri odaklı yaklaşım-satış performansı ilişkisinin pozitif, yönetici bildirimlerine dayalı verilerle değerlendirildiğinde ise ilişkinin önemsiz olduğu sonucunu ortaya koymuşlardır (Zablah vd., 2012: 34). Bu durum bir önceki kısımda bahsedilen yönetici bildirimlerine dayalı olarak yapılan değerlendirmelerin oluşturduğu kısıtlarla açıklanabilmektedir. Bu kısıtlar; yöneticinin, satış yetkilisinin müşteriye karşı tutumuyla ilgili ilk elden yeterli bilgiye sahip olmadan kişisel ilişkilerine göre değerlendirmesi (Behrman & Perreault, 1982: 356), satış yetkilisinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları tarafından etkilenerек ön yargılı bir tutum sergilemesi (MacKenzie, vd., 1993: 71), satış yetkilisinin tek bir müşteriyle olan etkileşimini gözlemleyerek temsili olmayan bir örnekten yola çıkarak genelleme yapabilmesi (McFarland, 2003: 316), ya da değerlendireceği satış yetkilisini, kendine bağlı olan diğer satış yetkilileriyle kıyaslayarak, performansını mevcut olandan daha yüksek ya da daha düşük olarak değerlendirilebilmesi (Verbeke, 2011: 416) olarak belirtilmektedir.

Müşteri odaklı yaklaşım ile satış performansı arasındaki ilişki literatürde farklı ülkelerde ve farklı sektörlerde ampirik çalışmalarla test edilmeye devam edilmektedir. Bu tezdeki araştırmanın uygulamasının gerçekleştirildiği otomotiv sektöründeki çalışmalar

incelendiğinde iki çalışmayla karşılaşılmaktadır. Bunlar, Lestari ve Syafrizal (2018)'ın Endonezya'da 156 araç satış yetkilisi ve Inuzuka (2020)'nin Japonya'da 968 ticari araç satış yetkilisi üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalardır. Her iki araştırmanın sonuçları da satış yetkililerinin müşteri odaklı yaklaşımları ile satış performansları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır (Lestari & Syafrizal; 2018: 87; Inuzuka, 2020: 111).

Türkiye'deki çalışmalar incelendiğinde ise; Kara vd. (2013), Franke ve Park (2006)'nın araştırmalarındaki modeli Türkiye'de test etmişlerdir. 328 ilaç satış mümessili üzerinde gerçekleştirdikleri çalışma sonuçlarına göre, satış mümessillerinin müşteri odaklı yaklaşımları ile satış performansları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin mevcut olduğu görülmektedir (Kara vd., 2013: 111). Konuyla alakalı Türkiye'de gerçekleştirilen bir başka çalışma da Kethüda (2018) tarafından yapılmıştır. Düzce ilinde perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin 238 satış yetkilisi ile gerçekleştirilen çalışma bulguları, müşteri odaklı yaklaşım ile satış performansı arasında pozitif ilişkinin mevcut olduğu yönünde sunulmaktadır (Kethüda, 2018: 210).

Literatürde müşteri odaklı yaklaşım ile satış yetkililerinin satış performansları arasındaki ilişkiyi inceleyen diğer bir araştırma alanı, Homburg vd. (2011) tarafından "müşteri odaklı yaklaşımın bir optimum seviyesi var mıdır?" sorusuna cevap olarak gelişmektedir. Homburg vd. (2011), Almanya'da çeşitli sektörlerde çalışan 56 satış müdürü, 195 satış yetkilisi ve 538 müşteri ile boylamsal olarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında; satış yetkililerinin sergileyecekleri müşteri odaklı yaklaşımlarının bir optimum seviyesi olduğunu, bu seviyeden bir süre sonra aynı yaklaşımla devam etmelerinin satış performanslarını olumsuz yönde etkileyerek azalmasına neden olacağını belirtmektedirler. Bu durum azalan verimler kanunuyla (Turgot, 1727-1781), üretim sürecinde bir faktörün kullanımının artırılmasıyla verimliliğin sürekli artırılamayacağı, sabit tutulamayacağı, bir süre sonra verimin azalacağı şeklinde açıklanmaktadır. Dolayısıyla müşteri odaklı yaklaşım da bir noktaya kadar satış performansı üzerinde fayda sağlarken, bir süre sonra ise maliyeti artırmaya başlamaktadır (Homburg vd., 2011: 58). Bunun sonucu olarak Homburg vd., (2011) müşteri odaklı yaklaşım ile satış performansı arasında doğrusal değil, ters U şeklinde eğrisel bir ilişkinin mevcut olduğunu

belirtmektedirler (2011: 65). Benzer bir çalışma gerçekleştiren Kadic-Maglajlic vd. (2017) de moda sektöründeki 100 satış yetkilisine uyguladıkları araştırmaları sonucu, ters U şeklinde eğrisel ilişkiyi destekleyen bulgular sunmuşlardır. Belirli bir süreden sonra satış performansının azalmasının nedenini de satış yetkililerinin, müşterilerinin ihtiyaçları üzerinde fazla ilgilenmelerinin bir süre sonra müşterilerinin satın alma deneyimlerini karmaşık bir hale getirebilecek olmasından kaynaklı olduğu şeklinde açıklamaktadırlar (Kadic-Maglajlic vd., 2017: 54).

2.3.2. Satış Odaklı Yaklaşımın Satış Performansına Etkisi

Literatürde, daha önce bahsedildiği üzere, müşteri odaklı yaklaşım çoğunlukla olumlu bir yaklaşım olarak yansıtılırken, satış odaklı yaklaşıma karşı akademik ilgi daha sınırlı olmakla birlikte, sıklıkla müşteri odaklı yaklaşımın karşıtı olarak görülmektedir. Satış performansı üzerindeki etkisi de daha önce bahsedildiği üzere çoğunlukla ayrı bir değişken olarak ele alınmadan, SOCO ölçeğiyle müşteri odaklı yaklaşımın çatısı altında değerlendirildiğinden (Keillor vd., 2000; Jaramillo vd., 2007; McIntyre vd., 2000), satış odaklı yaklaşımın rolüyle ilgili soru işaretleri mevcuttur (Guenzi vd., 2011: 270). Bu sebeple satış odaklı yaklaşımın kendine özgü olarak satış performansı üzerindeki direkt etkisinin incelenmeye başlanmasının, bazı araştırmacıların (Plouffe vd., 2009; Guenzi vd., 2011; Goad & Jaramillo, 2014), müşteri odaklı yaklaşımdan bağımsız farklı etkilerinin olabileceği ve ayrı bir boyut olarak incelenmesi gerektiği iddiaları doğrultusunda literatüre daha sonradan dahil olduğu görülmektedir.

Literatürde satış odaklı yaklaşımın, satış performansı üzerindeki direkt etkisini inceleyen çalışmalar incelendiğinde çoğu araştırmacının bulgularında önemli bir etkinin olmadığı görülmektedir (Boles vd., 2001; Knight vd., 2007; Plouffe vd., 2009; Johnson vd., 2009; Goad & Jaramillo, 2014; Yi vd., 2021). Ancak, bunun yanı sıra satış odaklı yaklaşım ile satış performansı arasında pozitif (Wachner vd., 2009) ve negatif ilişkinin olduğuna dair (Kethüda, 2018) bulgular sunan çalışmaların da mevcut olduğu görülmektedir.

Satış odaklı yaklaşım ile satış performansı arasında önemli bir ilişki bulamayan araştırmalar incelendiğinde bu çalışmaların çoğunun Amerika Birleşik Devletleri'nde

(ABD) gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu çalışmalar; perakende sektöründe çeşitli işletmelerde çalışan 294 satış yetkilisi (Boles vd., 2001), yine perakende sektöründe çalışan 259 satış yetkilisi (Knight vd., 2007), farklı sektörlerden toplam 524 satış yetkilisi (Plouffe vd., 2009) ve lider bir ilaç şirketinde çalışan 149 satış mümessili (Johnson vd., 2009) üzerinde gerçekleştirilmiştir. Son zamanlarda çalışmaların ABD dışına çıkarak farklı kültürlerde de test edilmeye başlandığı bir örnek olarak, Güney Kore’de kozmetik sektöründe doğrudan satış yapan 252 satış yetkilisi (Yi vd., 2021) üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, satış odaklı yaklaşım ile performans arasında anlamlı bir ilişki bulunamadığı görülmektedir. Satış odaklı yaklaşımın ayrı bir boyut olarak incelendiği tek kapsamlı meta-analiz çalışmasını gerçekleştiren Goad ve Jaramillo (2014)’nin da bu ilişkiyle ilgili anlamlı bulgu sunmadığını belirtmek gerekmektedir.

Türkiye’deki araştırmalar incelendiğinde; satış odaklı yaklaşımın satış performansı üzerindeki direkt etkisini inceleyen tek çalışma olarak bulunan Kethüda (2018), Düzce’de perakende sektöründe 238 satış yetkilisi ile gerçekleştirdiği araştırmasında; satış yetkililerinin satış odaklı yaklaşımlarının, satış performanslarını negatif etkilediği sonucuna varmıştır (Kethüda, 2018: 210). Bu bulgu tezdeki araştırma konusu açısından önem taşımaktadır, çünkü Türkiye’deki genel kültür yapısı, çoğu çalışmanın gerçekleştirildiği ABD kültür yapısından farklılık gösterdiğinden, satış odaklı yaklaşım ile satış performansı ilişkisinin de ülkemizde farklı sonuçlara neden olabileceği, ancak tek bir örneğe bağlı kalınmadan farklı bağlam ve sektörlerde de test edilmeye devam edilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Literatüre dayanarak satış odaklı yaklaşımın satış performansı üzerinde negatif etkisi vardır hipotezini kuran Wachner vd., (2009), araştırmalarını ABD’de çeşitli sektörlerden toplam 398 satış yetkilisi üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Kurdukları hipotezin aksine, pozitif bir ilişki olduğu bulgusunu sunarak, bu ilişkinin literatürde hâlâ soru işaretleri oluşturduğunu ve araştırmacılar tarafından test edilmeye devam edilmesi gerekliliğini belirtmektedirler (2009: 41). Çalışmalarında buldukları bu pozitif etkiyi açıklamak için ise, satış yetkililerinin sahip oldukları satış becerilerinin; satış odaklı yaklaşım ile satış performansı ilişkisinde rol oynadığını belirtmektedirler. Araştırmacılara göre satış becerileri düşük olan satış yetkilileri, ortalama olarak daha düşük satış

performansı sergilediklerini belirtmiş olsalar da satış odaklı yaklaşım sergilediklerinde, performanslarının önemli ölçüde arttığı tespit edilmiştir. Satış odaklı yaklaşımın; satış becerileri yüksek olan satış yetkililerinin performansı üzerinde ise sınırlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç doğrultusunda da satış yetkililerinin becerileri yüksekse müşteri odaklı yaklaşımı, düşükse satış odaklı yaklaşımı tercih etmelerinin performanslarını arttıracığını ifade etmektedirler (Wachner vd., 2009: 39). Wachner vd. (2009)'nin bu bulgusu, daha önce bahsedilen, Keillor vd. (2000)'nin, satış yetkililerinin müşteri odaklı satış yapmayı gerektiren bilgi ve becerilere sahip olmadıkları durumlarda, satış odaklı yaklaşım sergilemelerinin daha doğru olacağını belirttikleri ifadeyi desteklemektedir (Keillor vd., 2000: 9).

Müşteri odaklı yaklaşım ile satış performansı arasında doğrusal olmayan, ters U şeklinde eğrisel bir ilişki olduğu bulgusunu sunan Homburg vd. (2001)'den esinlenerek, araştırmalarında aynı ilişkiyi incelemenin yanı sıra modellerine satış odaklı yaklaşımı da dahil ederek kapsamı genişleten Kadic-Maglajlic vd. (2017), gelişmiş bir AB ülkesinde moda sektöründe 100 satış yetkilisiyle benzer bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bulgularında Homburg vd. (2011) ile tutarlı olarak, müşteri odaklı yaklaşım ile satış performansı arasındaki ters U şeklindeki eğrisel ilişkiyi desteklemekle birlikte, satış odaklı yaklaşım ile satış performansı arasında da U şeklinde bir ilişkinin mevcut olduğunu belirtmektedirler (Kadic-Maglajlic vd., 2017: 56). U şeklindeki eğrisel ilişkinin açıklamasını ise; özellikle perakende sektöründe faaliyet gösteren satış yetkililerinin çok düşük ya da çok yüksek derecede satış odaklı yaklaşım sergilemelerinin satış performansları üzerinde olumlu bir etki yaratacağını, ancak orta seviye bir satış odaklılığın performansları üzerinde en kötü etkilere neden olabileceği şeklinde belirtmektedirler (Kadic-Maglajlic vd., 2017: 58).

Kadic-Maglajlic vd. (2017) bu çalışmaları sonrasında, özellikle perakende sektöründe, müşteri odaklı yaklaşımın optimum seviyesi olduğunu ve genel literatürün aksine, giderek daha fazla müşteri odaklı yaklaşım sergileyen satış yetkililerinin, “sürekli gelişim ve uzun vadeli ilişkiler kurma” şeklindeki popüler paradigmanın “çok fazla olduğu taktirde” (müşteriye aşırı ilgi), her zaman doğru olmayabileceğini, bu nedenle müşterilerin özelliklerine ve faaliyetlerine bağlı olarak uygun yaklaşımı (bir dereceye

kadar müşteri odaklı, sonra satış odaklı) tercih etmelerinin, performansları üzerinde pozitif etkili olacağını belirtmektedirler (Kadic-Maglajlic vd., 2017: 56-58). Araştırmacıların perakende sektörü ile ilgili bu yorumunun, Goad ve Jaramillo (2014)'nun, satış odaklı yaklaşımın performans üzerindeki etkisinin endüstri türleri arasında değişebileceği ve özellikle bu negatif doğrusal etkinin B2C bağlamında daha zayıf olacağı (2014: 290) ifadeleriyle tutarlı olduğu görülmektedir. Çünkü doğası gereği daha işlemsel olan perakende müşterilerinin, karar vermede verimlilik ve/veya satış yetkilisiyle bir ilişki kurmaya çalışmak yerine, satış sürecine odaklanma gibi tipik bir B2B bağlamındakilerden farklı beklentilerinin olması muhtemeldir (Verbeke vd., 2011: 417). Bu durum; Guenzi vd. (2011)'nin satış odaklı yaklaşımın literatürdeki yaygın kötü itibarının haklı görülemeyeceği ve daha fazla incelenmesi gereken bir alan olduğu (2011: 280) görüşlerini de desteklemektedir.

2.3.3. Uyarlamacı Yaklaşımın Satış Performansına Etkisi

Uyarlamacı yaklaşımın satış performansı üzerindeki etkisi; literatürde oldukça yaygın olarak araştırılan bir konu olmakla birlikte, Türkiye'de ampirik araştırmaların oldukça yetersiz olduğu, ancak son zamanlarda incelenmeye başladığı görülmektedir. Yapılan araştırmaların sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde; satış yetkililerinin sergiledikleri uyarlamacı yaklaşımlarının satış performansları üzerindeki direkt etkisinin incelendiği çalışmaların sonuçları çoğunlukla pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Park & Holloway, 2003; Park vd., 2010; Wisker & Poulis, 2014; Wong & Tan, 2016; Itani vd., 2017; Anaza vd., 2018; Kimura vd., 2019; Locander vd., 2020; Wang vd., 2021; Zhou & Charoensukmongkol, 2021; Nguyen vd., 2022). Ancak uyarlamacı yaklaşım ile satış performansı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olmadığı sonucunu sunan araştırmaların da mevcut olduğu görülmektedir (Keillor vd., 2000; Limbu vd., 2016; Zakaria vd., 2017; Udayana vd., 2019; Kuo vd., 2022).

Bu iki değişken arasındaki ilişkide de müşteri odaklı yaklaşım ile satış performansı ilişkisinde olduğu gibi, değerlendirme yöntemine göre farklılaşan bulgular mevcuttur. Örneğin Kidwell vd. (2007)'nin, farklı sektörlerden 135 satış yetkilisi ve satış yöneticisi ile gerçekleştirdikleri araştırma sonuçlarına göre; veriler satış yetkililerinin öz bildirimlerine dayalı olarak değerlendirildiğinde ilişkinin pozitif, yöneticilerinin,

altlarındaki satış yetkilileriyle ilgili bildirimlerine dayalı olarak değerlendirildiğinde ise ilişkinin önemsiz olduğu belirtilmektedir (2007: 125). Bu farklılaşmanın nedeni, müşteri odaklı yaklaşımın satış performansına etkisi kısmında bahsedilen yönetici bildirim kısıtlarıyla açıklanmaktadır. Kidwell vd. (2007) de bu sonuçların, uyarlamacı yaklaşım ölçeğini geliştiren Spiro ve Weitz (1990) 'in çalışmaları da dahil olmak üzere, daha önce konuyla ilgili yapılmış olan çalışmaların çoğuyla tutarlı olduğunu ayrıca belirtmektedirler (2007: 125).

Uyarlamacı yaklaşım ile satış performansı arasındaki ilişkilerin incelendiği meta-analiz çalışmalarına bakıldığında, satış performansı literatürünün öncüsü olan Verbeke vd. (2011), inceledikleri 268 çalışma sonucuna göre satış performansının öncüllerini belirlemişlerdir. Bulgularına göre uyarlamacı yaklaşımın; satış yetkilisinin satışla alakalı bilgisinden sonra, satış performansını arttıran en önemli öncül olduğunu gösteren meta-analitik kanıtlar sunmuşlardır (2011: 421). Bir başka meta-analiz çalışması gerçekleştiren, daha önce detaylarına değinilen Franke & Park (2006); Churchill vd. (1985)'nin önerdikleri, “performans yapısını değerlendirmek için farklı türlerde ölçümlerin test edilmesinin literatüre katkı sağlayacağı” (1985: 117) görüşlerinden hareketle, uyarlamacı yaklaşım ile satış performansı ilişkisini hem objektif hem de sübjektif (satış yetkilisinin öz bildirim ve yöneticisinin bildirim) verilerle değerlendirmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre uyarlamacı yaklaşımın; hangi veriye dayalı olursa olsun, satış performansını pozitif yönde etkilediği, ancak en yüksek etkiyi satış yetkilisinin öz bildirimine dayalı verilerin gösterdiği belirtilmektedir (Franke & Park, 2006: 699). Yakın zamanda meta-analitik tekniklerle 26 çalışmayı inceleyen Itani vd. (2019) de, araştırmaları sonucu oluşturdukları modelde, satış yetkililerinin uyarlamacı yaklaşımlarının satış performansları üzerinde pozitif etkisi olduğunu belirtmektedirler (2019: 126).

Konuyla ilgili otomotiv sektöründe yapılan çalışmalar incelendiğinde, uyarlamacı yaklaşım ile satış performansı arasındaki ilişkiyi detaylı literatür taraması bulgularıyla sunan Park ve Holloway (2003), Kore’de büyük ölçekli bir otomotiv işletmesinde çalışan 199 otomotiv satış yetkilisi ile yürüttükleri araştırmaları sonucu, uyarlamacı yaklaşımın satış performansı üzerinde önemli pozitif etkisi olduğunu belirtmektedirler (2003: 245).

Otomotiv sektöründe uygulanan diğer araştırmalar ise; müşteri odaklı yaklaşımın satış performansına etkisi kısmında değinilen Lestari ve Syafrizal (2018) ile Inuzuka (2020)'nin Endonezya ve Japonya'daki otomotiv satış yetkilileriyle gerçekleştirdikleri çalışmalardır. Araştırmacılar müşteri odaklı ve uyarlamacı yaklaşımların satış performansı üzerindeki direkt etkilerini ayrı ayrı inceledikleri çalışmaları sonucu, her iki yaklaşımın da satış performansı üzerinde pozitif etkileri olduğunu belirtmektedirler (Lestari ve Syafrizal, 2018: 87; Inuzuka, 2020: 111).

Türkiye'de yapılan çalışmalar incelendiğinde ise; Aydın (2021)'in endüstriyel pazarlarda çalışan 408 satış yetkilisi ile, Altıntaş vd. (2017)'nin yine endüstriyel pazarlarda çalışan İstanbul ve Bursa'dan 472 satış yetkilisi ile, Kara vd (2013)'nin ilaç sektöründe çalışan 328 satış mümessili ile, Nakıboğlu ve Gözüyeşil (2013)'in de Adana'da finans sektöründe çalışan 102 satış yetkilisi ile uyarlamacı yaklaşımın satış performansı üzerindeki direkt etkisini inceleyen çalışmalar gerçekleştirdikleri görülmektedir. Bahsedilen araştırmacıların her biri yaptıkları çalışmalarda elde ettikleri veriler sonucunda, bu ilişkinin pozitif olduğuna dair bulgular sunmuşlardır (Aydın, 2021: 718; Altıntaş vd., 2017: 228; Kara vd., 2013: 109; Nakıboğlu ve Gözüyeşil, 2013: 113). Ancak Türkiye'de henüz otomotiv sektöründe konuyla ilgili bir çalışma yapılmamış olmasından dolayı, bu tezdeki sonuçların otomotiv sektörüne de katkı sağlayacağı düşünölmektedir.

Uyarlamacı yaklaşım ile satış performansı ilişkisi bahsedildiği üzere literatürde çoğunlukla pozitif olarak belirtiliyor olsa da farklı ölkeler ve farklı sektörlerde uygulandığında ilişkinin farklılaştığı ya da istatistiki olarak anlamsızlaştığı da gözlemlenmektedir. Örneğin Kaynak vd. (2016), aynı çalışmalarını Finlandiya'da ilaç sektöründen 118 satış yetkilisi ve Makau'da çeşitli endüstrilerden 101 satış yetkilisi ile gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre; Finlandiya'da uyarlamacı yaklaşım ile satış performansı arasında önemli bir ilişki bulunamamış, ancak Makau'da bu ilişkinin pozitif olduğuna belirtilmiştir (Kaynak vd., 2016: 77). Dolayısıyla, literatürde konuyla ilgili doğgunluğa ulaşmak için bu ilişkinin; bahsedildiği üzere farklı bağlamalarda (farklı sektörlerde, kültür yapısı farklı olan ölkelerde, vs.) test edilmeye devam edilmesi gerektiği düşünölmektedir.

Aşağıda Tablo 3’te satış yetkililerinin; müşteri odaklı (MO), satış odaklı (SO) ve uyarlamacı (U) yaklaşımlarının satış performansları (SP) üzerindeki direkt etkilerinin incelendiği çalışmalar özet halinde yer almaktadır.

Tablo 3: Satış Yaklaşımlarının Satış Performansına Direkt Etkisi Olan Çalışmalar

Yazar/Yıl	Örneklem	Değişkenler	Bulgular
Zheng vd. (2023)	Çin, üretim sektörü, 391 satış yetkilisi	U	U → SP (+)
Kuo vd. (2022)	Tayvan, lojistik sektörü, 288 satış yetkilisi	MO & U	MO → SP (+) U → SP (önemsiz)
Nguyen vd. (2022)	Avrupa, Kuzey Amerika, Avustralya ve Orta Doğu Bölgeleri, bilişim hizmet sektörü, 204 satış yetkilisi	MO & U	MO → SP (+) U → SP (+)
Amenuvor vd. (2022)	Gana, çeşitli sektörler, 704 satış yetkilisi ve müşterileri	MO & U	MO → SP (+) U → SP (+)
Hernanto vd. (2022)	Endonezya, ağır ekipman sektörü, 96 satış yetkilisi	U	U → SP (+)
Hartanto vd. (2022)	Endonezya, hayat sigortası sektörü, 275 satış yetkilisi	MO & U	MO → SP (+) U → SP (önemsiz)
Wang vd. (2021)	Çin, emlak sektörü, 293 satış yetkilisi	U	U → SP (+)
Zhou & Charoensukmongkol (2021)	Çin, çeşitli sektörler, 873 satış yetkilisi	U	U → SP (+)
Yi vd. (2021)	Güney Kore, kozmetik sektörü, 151 satış yetkilisi	MO & SO	MO → SP (+) SO → SP (önemsiz)
Aydın (2021)	Türkiye, endüstriyel pazarlar, 408 satış yetkilisi	U	U → SP (+)
Suryahadi & Anwar (2021)	Endonezya, moda sektörü, 100 satış yetkilisi	MO & U	MO → SP (+) U → SP (+)
Locander vd. (2020)	ABD, çeşitli sektörler, 250 satış yetkilisi	U	U → SP (+)
Yoon vd. (2020)	Güney Kore, wellness sektörü, 208 satış yetkilisi	U	U → SP (+)
Inuzuka (2020)	Japonya, otomotiv sektörü, 968 satış yetkilisi	MO & U	MO → SP (+) U → SP (+)

Charoensukmongkol & Suthatorn (2020)	Tayland, doğrudan satış sektörü, 172 satış yetkilisi	U	U → SP (+)
Purwanti vd (2020)	Endonezya, bankacılık sektörü, 99 satış yetkilisi	MO & U	MO → SP (+) U → SP (+)
Anees vd. (2020)	Pakistan, içecek sektörü, 180 satış yetkilisi	U	U → SP (+)
Kadic-Maglajlic vd. (2019)	AB ülkeleri, çeşitli sektörler, 247 satış yetkilisi	U	U → SP (+)
Itani vd. (2019)	Meta-analiz, 26 çalışma	U	U → SP (+)
Yeo vd. (2019)	Güney Kore, çeşitli sektörler, 326 satış yetkilisi	MO & U	MO → SP (+) U → SP (+)
Charoensukmongkol (2019)	Tayland, wellness sektörü, 172 satış yetkilisi	MO & U	MO → SP (önemsiz) U → SP (+)
Moon vd. (2019)	Güney Kore, konaklama sektörü, 281 ön büro otel çalışanı	MO	MO → SP (+)
Udayana vd. (2019)	Endonezya, sigorta sektörü, 450 satış yetkilisi	U	U → SP (önemsiz)
Kimura vd. (2019)	İspanya, çeşitli sektörler, 249 satış yetkilisi, 145 satış yöneticisi	U	U → SP (+)
Herhausen vd. (2018)	Almanya, çeşitli sektörler, 201 üst yönetici, 979 çalışan	MO	MO → SP (+)
Anaza vd. (2018)	ABD, endüstriyel ürün sektörü, 200 satış yetkilisi	U	U → SP (+)
Kethüda (2018)	Düzce, perakende sektörü, 238 satış yetkilisi	MO & SO	MO → SP (+) SO → SP (-)
Lestari & Syafrizal (2018)	Endonezya, otomotiv sektörü, 156 satış yetkilisi	MO & U	MO → SP (+) U → SP (+)
Elsamen & Akroush (2018)	Ürdün, sigorta sektörü, 320 satış yetkilisi	MO	MO → SP (+)

Kadic-Maglajlic vd. (2017)	Gelişmekte olan bir AB ülkesi, moda sektörü, 100 satış yetkilisi	MO & SO	MO → SP (ters U şekli) SO → SP (U şekli)
Singh vd. (2017)	Hindistan, Singapur, Filipinler, Malezya, Nepal, Tayland, ilaç sektörü, 297 satış yetkilisi	U	U → SP (+)
Nuryakin & Sugiyarti (2017)	Endonezya, tüketici ürünleri sektörü, 135 satış yetkilisi	MO	MO → SP (+)
Itani vd. (2017)	Hindistan merkezli, BRIC ülkeler, endüstriyel ürün sektörü, 120 satış yetkilisi ve yöneticileri	U	U → SP (+)
Altıntaş vd. (2017)	İstanbul ve Bursa, endüstriyel pazarlar, 472 satış yetkilisi	U	U → SP (+)
Zakaria vd. (2017)	Endonezya, multimedya sektörü, 102 satış yetkilisi	U	U → SP (önemsiz)
Kaynak vd. (2016)	Finlandiya, ilaç sektörü, 118 satış yetkilisi Makau, çeşitli sektörler, 101 satış yetkilisi	U	Finlandiya U → SP (önemsiz) Makau U → SP (+)
Kadic-Maglajlic vd. (2016)	Hırvatistan, çeşitli sektörler, 245 satış yetkilisi ve yöneticisi	U & MO	MO → SP (+) U → SP (+)
Limbu vd. (2016)	Hindistan, ilaç sektörü, 422 satış yetkilisi	U	U → SP (önemsiz)
Wong & Tan (2016)	Malezya, ilaç sektörü, 154 satış yetkilisi	U	U → SP (+)
Terho vd. (2015)	Finlandiya, çeşitli sektörler, 816 satış yetkilisi ve yönetici	MO	MO → SP (+)
Singh & Venugopal (2015)	Hindistan, medya sektörü, 302 satış yetkilisi	MO	MO → SP (+)
Wisker & Poulis (2015)	Malezya, finans sektörü, 281 satış yetkilisi	U	U → SP (+)
Goad & Jaramillo (2014)	Meta-analiz	MO & SO	MO → SP (+) SO → SP (önemsiz)
Chakrabarty vd. (2014)	ABD, sigorta sektörü, 324 satış yetkilisi	MO & U	MO → SP (+)

			U → SP (+)
Kavoosi vd. (2014)	İran, sigorta sektörü, 80 satış yetkilisi	MO & U	MO → SP (+) U → SP (+)
Locander vd. (2014)	Medikal ürün ve gayrimenkul satış sektörü, 279 satış yetkilisi	U	U → SP (+)
Singh & Das (2013)	Hindistan, sigorta sektörü, 380 satış yetkilisi	MO & U	MO → SP (+) U → SP (+)
Kara vd. (2013)	Türkiye, ilaç sektörü, 328 satış yetkilisi	MO & U	MO → SP (+) U → SP (+)
Nakıboğlu & Gözüyeşil (2013)	Adana, finans sektörü, 102 satış yetkilisi	U	U → SP (+)
Schwepker & Good (2012)	ABD, çeşitli sektörler, 345 satış yetkilisi	MO	MO → SP (+)
Zablah vd. (2012)	Meta-analiz	MO	<i>SYb.</i> MO → SP (+) <i>Yb.</i> MO → SP (önemsiz)
Homburg vd. (2011)	Almanya, çeşitli sektörler, 56 satış müdürü, 195 satış yetkilisi, 538 müşteri	MO	MO → SP (ters U şekli)
Roman & Iacobucci (2010)	Finans sektörü, 210 satış yetkilisi, 210 müşteri	U	U → SP (+)
Park vd. (2010)	Güney Kore, çeşitli sektörler, 328 satış yetkilisi	U	U → SP (+)
Johnson vd. (2009)	ABD, ilaç sektörü, 149 satış yetkilisi	MO & SO	MO → SP (önemsiz) SO → SP (önemsiz)
Abed & Haghghi (2009)	İran, endüstriyel işletmeler, 60 satış yetkilisi	MO & U	MO → SP (+) U → SP (+)
Jaramillo & Grisaffe (2009)	ABD, doğrudan satış sektörü, 455 satış yetkilisi	MO & U	MO → SP (önemsiz) U → SP (+)
Plouffe vd. (2009)	ABD, çeşitli sektörler, 524 satış yetkilisi	U & MO & SO	U → SP (+) MO → SP (önemsiz)

			SO → SP (önemsiz)
Wachner vd. (2009)	ABD, çeşitli sektörler, 398 satış yetkilisi	MO & SO	MO → SP (+) SO → SP (+)
Cross vd. (2007)	ABD, çeşitli sektörler, 283 satış yetkilisi	MO	MO → SP (+)
Knight vd. (2007)	ABD, perakende sektörü, 259 satış yetkilisi	MO & SO	MO → SP (+) SO → SP (önemsiz)
Kidwell vd. (2007)	Çeşitli endüstriler, 135 satış yöneticisi ve 135 satış yetkilisi	MO & U	<i>SYb.</i> MO → SP (+), U → SP (+) <i>Yb.</i> MO → SP (önemsiz), U → SP (önemsiz)
Jaramillo vd. (2007)	Meta-analiz	MO	MO → SP (+)
Franke & Park (2006)	Meta-analiz	MO & U	<i>SYb.</i> MO → SP (+) <i>Yb.</i> MO → SP (önemsiz) U → SP (+)
Park & Holloway (2003)	Kore, otomotiv sektörü, 199 satış yetkilisi	U	U → SP (+)
Licata vd. (2003)	Çeşitli sektörler, 633 hizmet çalışanı	MO	<i>SYb.</i> MO → SP (+) <i>Yb.</i> MO → SP (önemsiz)
Brown vd. (2002)	Yiyecek hizmet sektörü, 249 hizmet çalışanı	MO	MO → SP (+)
Boles vd. (2001)	ABD, perakende sektörü, 294 satış yetkilisi	MO & SO	MO → SP (+) SO → SP (önemsiz)
McIntyre vd. (2000)	ABD, emlak sektörü, 396 satış yetkilisi	MO	MO → SP (+)
Keillor vd. (2000)	ABD, çeşitli sektörler, 126 satış yetkilisi	MO & U	MO → SP (+) U → SP (önemsiz)

SYb. Satış yetkilisinin bildirimini

Yb. Yöneticinin bildirimini

3. BÖLÜM

KİŞİSEL SATIŞ YAKLAŞIMLARININ SATIŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK SAHA ARAŞTIRMASI

Çalışmanın bu bölümünde; satış yetkililerinin müşteri odaklı, satış odaklı ve uyarlamacı yaklaşımlarının satış performansları üzerindeki etkileri incelenmektedir. Bölüm kapsamında; araştırmanın amacı ve önemine, araştırmanın sınırlamalarına, araştırma modeli ve hipotezlerine, araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler yer almaktadır. İlerleyen kısımlarda ise; verilerin analizini içeren ölçüm modelinin ve yapısal modelin değerlendirmelerine ilişkin detaylı açıklamalar ve sonuçlara dayanarak ortaya konulan öneriler yer almaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Tezin araştırma bölümünün amacı; satış yetkililerinin müşterilerle etkileşimleri sırasında, benimsedikleri satış yaklaşımlarının (müşteri odaklı yaklaşım, satış odaklı yaklaşım ve uyarlamacı yaklaşım) satış performansları üzerindeki direkt etkilerini incelemek ve bu yaklaşımlardan hangisinin satış performansı üzerinde en güçlü etkiye sahip olduğunu tespit ederek yönetsel anlamda katkılar sağlayacak çıkarımlarda bulunmaktır.

Literatürde araştırmacılar müşteri odaklı yaklaşım, satış odaklı yaklaşım ve uyarlamacı yaklaşımın satış performansı üzerindeki etkilerini, ayrı ayrı ya da birlikte çeşitli çalışmalarda incelemişlerdir. Ancak bu ilişkilerin gücü ve yönü konusunda halen karışık bulgular mevcuttur (Bu çalışmalara ait farklı bulguların yer aldığı özet tablo bir önceki bölüm sonunda Tablo 3'te yer almaktadır). Bu nedenle disiplindeki araştırmacılar, satış yetkililerinin benimseyebileceği söz konusu yaklaşımların her birinin etkisinin sektöre, ülkeye, kültür yapısına vs. göre farklılık oluşturacağını, dolayısıyla farklı

bağlamlarda ampirik olarak test edilmeye devam edilmesinin gerekliliğini ve önemini vurgulamaktadırlar (Herche vd., 1996; Boles vd., 2000; Ingram vd., 2002; Panagopoulos vd. 2011; Ballestra vd. 2017).

Araştırmacıların bu çağrılarında hareketle Türkiye’deki çalışmalar incelendiğinde, söz konusu üç farklı satış yaklaşımının bir arada modellenerek, satış yetkililerinin performansları üzerindeki direkt etkilerinin kıyaslanmasına yönelik ampirik bir araştırmanın yapılmadığı dikkat çekmektedir. Türkiye’nin kendine özgü kültürel özellikleri, insan yapılarındaki farklılaşmalar, iş hayatındaki ilişkilerin önemi ele alındığında, satış yetkililerinin müşteriyle etkileşimleri esnasında kullandıkları satış yaklaşımlarının birbirlerinden farklılaşan etkilerinin ortaya konulmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Bu sebeple, müşteri odaklı, satış odaklı ve uyarlamacı yaklaşımların her birinin satış yetkililerinin performansları ile olan ilişkilerinin yönünün belirlenmesinin ve etki güçleri arasında farklılaşma olup olmadığını tespit ederek, bulguların sentezlenmesinin akademisyenlere ve uygulamacılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN UYGULANDIĞI SEKTÖR

Araştırma; otomotiv sektörü bayilerinde otomobil satışı yapan satış yetkilileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Otomobil bayileri, otomotiv sektörü üreticilerinin ürünlerini müşteriye sergilemek ve satmak için kullandıkları yerlerdir. Üreticiler bayilere franchise vermekte ve ürünlerinin pazarlama sürecinde de ortak olarak hareket etmektedirler. Dolayısıyla, otomobil üreten işletmeler kendilerini temsil eden bayilerin satışlarına destek sağlamak için pazarlama kaynakları oluşturmanın yanı sıra bayilerde çalışan satış yetkililerini de genel işletme merkezindeki satış üst düzey yetkilileri tarafından oluşturdukları stratejiler doğrultusunda eğitmektedirler (Carter, 2015: 194).

Bu sektörün seçilme nedenlerinden biri, otomobil satış bayilerinin özellikle hedef kitle ile yüz yüze temasın sağlandığı en etkili yerlerden biri olarak, bu bayilerde çalışan satış yetkililerinin de hedef kitleyi önemli bir etkileme gücü olduğundan dolayıdır (Taşkın, 2016: 134). Çünkü Türkiye’deki potansiyel otomobil alıcıları genelde otomotiv bayilerini ziyaret ederek satış yetkilileri ile yüz yüze görüşme gerçekleştirmeden nihai

satın alma kararlarını vermemektedirler. Hatta bayilerdeki test sürüşü gibi uygulamalar sayesinde satın almak istedikleri otomobillerin performanslarını da deneyebileceklerinden, genel olarak bayilere gitmeden bir tercihte bulunmamaktadırlar.

Otomotiv sektörünün seçilmesinin bir diğer nedeni ise, tezin kapsamını oluşturan satış yaklaşımlarının gerektirdiği ikna ve ilişki geliştirme becerilerine sahip nitelikli satış yetkililerinin tercih ediliyor olmasıdır. Otomotiv sektörü hem yarattığı katma değer hem de istihdam düzeyine sağladığı yüksek katkı nedeniyle ekonomide önemli bir yere sahip olduğundan, işletmeler bu sektörde kendilerini temsil edecek satış yetkililerini genelde birçok sektöre nazaran daha nitelikli olanlardan seçmekte ve eğitimlerine yatırım yapmaktadırlar (Akaeze & Akaeze, 2017: 43; Markose & Jayachandran, 2009; 22-25). Dolayısıyla otomotiv sektöründeki bayiler, hem kişisel satış yönteminin etkin bir şekilde kullanılması, hem de nitelikli satış yetkilileri istihdam etmesi açısından, bu araştırma için en uygun sektör olarak belirlenmiştir.

Ayrıca literatür incelendiğinde, benzer çalışmaların dünyada otomotiv sektöründe çok az yapılmış olmasının yanı sıra Türkiye’de hiç yapılmamış olması da göze çarpmaktadır. Bununla birlikte, Türkiye’de diğer sektörlerde de bu üç değişkenin bir arada satış performansı üzerindeki etkilerini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, bu çalışmayla literatürde bu alandaki boşluk doldurularak, Türkiye’de otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmelere de katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLAMALARI

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmanın da bazı sınırlamaları vardır. Bu araştırma otomotiv sektöründe makro ölçekli tek bir işletmenin bayilerinde uygulandığından, oluşturulan yapısal modeli diğer sektörler için genellemek doğru olmayacaktır.

Bir diğer sınırlama, satış araştırmalarında yaygın olarak kullanılan, satış yetkililerinin öz bildirimlerine dayalı olarak sübjektif performans ölçümlerinin kullanılmasıdır. Bu yöntemin seçilmesinin nedeni daha önce bahsedildiği üzere hem satış faaliyetlerine daha bütünsel ve çok boyutlu bir bakış açısı sağlamak (Bolander vd., 2021:

465) hem de McFarland (2003)'ın belirttiği gibi, tezin de amacı doğrultusunda satış yetkililerinin birincil rolleri, müşterilerin satın alma kararlarını etkilemek olduğundan, performanslarına dair kendi algılarının ölçülmesinin, kontrolleri dışındaki çevresel ve durumsal faktörlerden büyük ölçüde etkilenebilen satış rakamları gibi objektif verilerin kullanılmasından daha anlamlı analiz sonuçları elde edileceğinin düşünülmesidir (2003: 315).

Araştırmanın bir diğer sınırlaması ise; anketlerin yüz yüze değil, online olarak uygulanmasıdır. Ancak bu şekilde işletmenin Türkiye çapında faaliyet gösteren bütün bayilerindeki satış yetkililerine ulaşılmıştır. Son olarak bu araştırmada analiz için kesitsel veriler kullanıldığından, sonuçlar nedensellik olarak değil, yalnızca bir ilişki olarak yorumlanmalıdır.

3.4. ARAŞTIRMA TASARIMI VE İZLENEN SÜREÇ

Araştırma aşamasında izlenen süreç sırasıyla maddeler halinde aşağıda yer almaktadır.

1. Literatür araştırması,
2. Araştırmanın hipotezleri ve kavramsal modelinin belirlenmesi,
3. Araştırmanın uygulanacağı sektörün ve işletmenin belirlenmesi,
4. Araştırmada kullanılacak ölçeklerin belirlenmesi ve çift taraflı kontrol ile çevirilerinin yapılması,
5. Araştırmanın uygulandığı işletmenin satış bölge müdürü ile anket sorularının, satış yetkililerinin daha doğru anlayabileceği şekilde düzenlenmesi,
6. Anket sorularının iki öğretim üyesi tarafından kontrolünün yapılması,
7. İşletmenin satış müdürü aracılığıyla online olarak satış yetkililerinden verilerin toplanması,
8. Verilerin incelenerek analiz yönteminin (PLS-SEM) belirlenmesi,
9. Kategorik veriler için frekans analizlerinin yapılması,
10. Ölçüm modeli analizinin gerçekleştirilmesi,
11. Yapısal eşitlik modeli analizinin gerçekleştirilmesi,
12. Araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi,
13. Sonuçlara dair araştırmacılara ve uygulamacılara öneriler sunulması.

3.5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmanın bu bölümünde; araştırmanın evreni ve örneklem büyüklüğü, araştırma modeli ve hipotezleri ile araştırmada kullanılan ölçeklerden bahsedilmektedir.

3.5.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü

Araştırmanın evrenini; otomotiv sektöründe faaliyet gösteren ve Türkiye'nin 7 bölgesindeki 51 ilde toplam 80 bayii olan makro ölçekli bir işletmenin bayilerinde çalışan toplam 618 satış yetkilisi oluşturmaktadır. Evrenin tümüne ulaşarak, işletmedeki tüm satış yetkililerine anket formu online ortamda gönderilmiş ve 246 katılımcıdan geri dönüş sağlanmıştır. %39.8 geri dönüş oranıyla, toplam 246 veri ile analiz gerçekleştirilmiştir. İşletmenin bölge ve illere göre toplam bayi sayısının dağılımı aşağıda Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4. Bölge ve İllere göre Bayi Sayısı

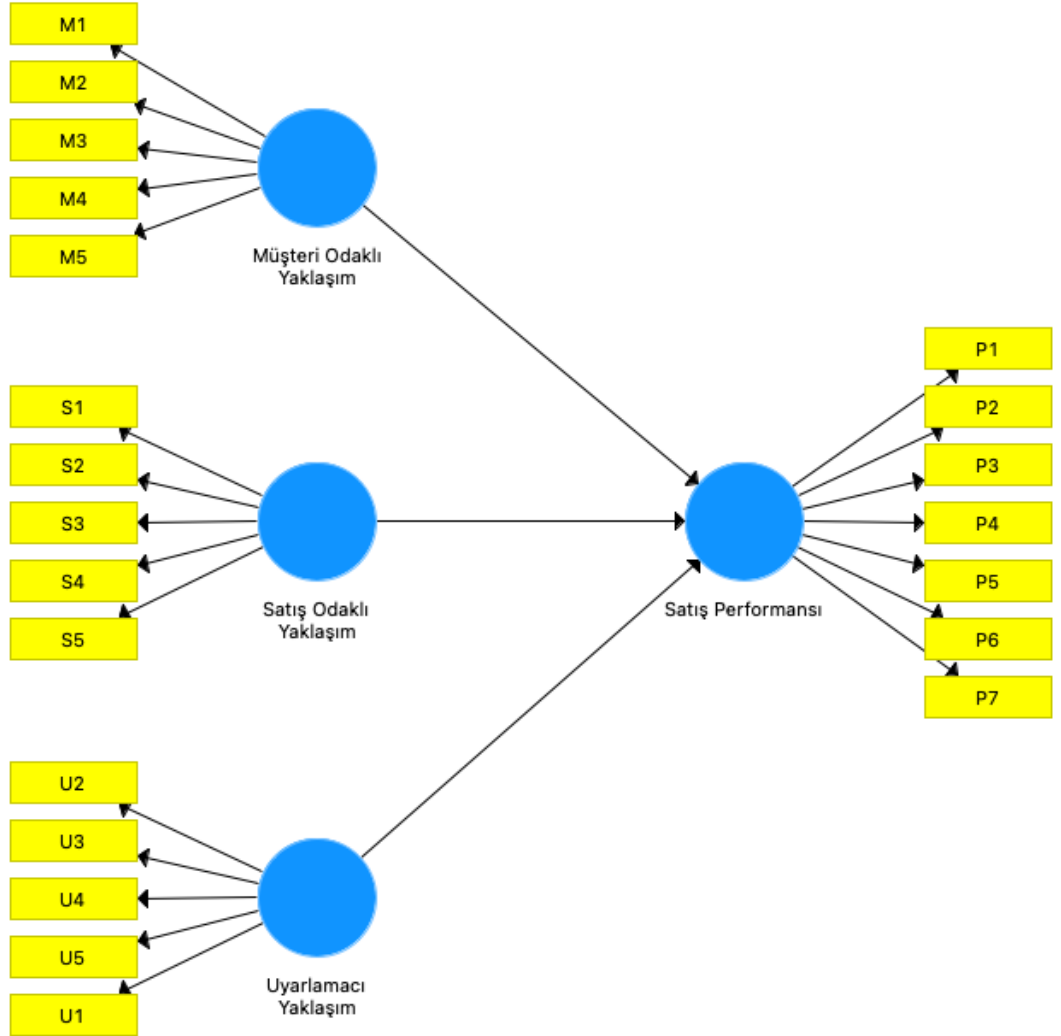
Bölge	İl	Bayi Sayısı
Marmara Bölgesi	İstanbul	9
	Kocaeli	3
	Balıkesir	2
	Bursa	2
	Çanakkale	1
	Bilecik	1
	Edirne	1
	Kırklareli	1
	Sakarya	1
	Tekirdağ	1
Karadeniz Bölgesi	Zonguldak	3
	Amasya	2
	Bolu	2
	Çorum	1
	Düzce	1
	Erzurum	1
	Kastamonu	1

	Ordu	1
	Rize	1
	Trabzon	1
	Samsun	1
	Sinop	1
Ege Bölgesi	İzmir	3
	Muğla	3
	Aydın	2
	Afyon	1
	Denizli	1
	Manisa	1
İç Anadolu Bölgesi	Ankara	5
	Konya	2
	Aksaray	1
	Eskişehir	1
	Kayseri	1
	Nevşehir	1
	Sivas	1
Akdeniz Bölgesi	Antalya	3
	Mersin	2
	Adana	1
	Hatay	1
	Isparta	1
	Kahramanmaraş	1
Doğu Anadolu Bölgesi	Elâzığ	1
	Kars	1
	Malatya	1
	Muş	1
	Van	1
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	Adıyaman	1
	Diyarbakır	1
	Gaziantep	1
	Mardin	1
	Şanlıurfa	1

3.5.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

İkinci bölümde detaylı olarak incelenen literatür doğrultusunda araştırmanın kavramsal modeli ve hipotezleri oluşturulmuştur. İlgili değişkenler arasındaki ilişkileri belirtecek şekilde oluşturulan kavramsal model Şekil 3'te yer almaktadır. Araştırma modelinde yer alan bağımsız değişkenler; satış yetkililerinin müşterilerle etkileşimleri esnasında benimsedikleri “müşteri odaklı yaklaşım”, “satış odaklı yaklaşım” ve “uyarlamacı yaklaşım” değişkenleridir. Modelde yer alan bağımlı değişken ise “satış performansı” değişkenidir.

Şekil 3. Araştırmanın Modeli



Belirtilen satış yaklaşımlarının her birinin ayrı ayrı satış performansı üzerindeki direkt etkisi incelenmekte ve hangi yaklaşımın en güçlü etkiye sahip olduğunu belirlemek amacıyla araştırma modelinde yer alan üç temel hipotez aşağıda yer almaktadır. Literatürde halen ilişkinin gücü ve yönü konusunda karışık bulgular mevcut olsa, araştırmanın gerçekleştirildiği sektör ve Türkiye bağlamı düşünülerek, ilişkinin yönünün pozitif olacağı tahmini doğrultusunda hipotezler oluşturulmuştur.

H1: Müşteri odaklı yaklaşımın satış performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.

H2: Satış odaklı yaklaşımın satış performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.

H3: Uyarlamacı yaklaşımın satış performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.

3.5.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Anket Formunun Hazırlanması

Literatür incelemesi sonucunda, çalışmalarda yaygın olarak kullanılan, geçerlilik ve güvenilirlikleri yüksek olan ölçeklerin tespit edilmesine çalışılmıştır. Ölçeklerde yer alan ifadelerin orijinal dili İngilizce olduğu için ifadeler ilk olarak Türkçe'ye çevrilmiş, daha sonra tekrardan İngilizce'ye çevrilerek çevirinin çift taraflı kontrolü yapılmıştır. Daha sonra, anketin uygulanacağı işletmede, ifadelerin satış yetkilileri tarafından doğru bir şekilde anlaşılacağından emin olabilmek amacıyla işletmedeki bölge satış müdürüyle değerlendirilmiştir. Son olarak, alanında uzman iki öğretim üyesinin görüşleri alınmış ve bu doğrultuda ölçeklerin son hali oluşturulmuştur. Anketler, bölge satış müdürü aracılığıyla işletmenin satış yetkililerine online olarak iletilmiştir. Araştırmanın modelini test etmek için kullanılan ölçeklerin özellikleri ve modeldeki kodlamaları aşağıda yer almaktadır.

3.5.3.1. Satış Odaklı-Müşteri Odaklı Yaklaşım Ölçeği

Bu çalışmada, Saxe ve Weitz (1982)'in geliştirdikleri 24 maddelik SOCO ölçeğinin (1982: 345-346), boyutlandırmasını ve tutarlılığını koruyarak daha az ifadeyle ölçülebilmesi amacıyla Thomas vd. (2001)'nin, kısa versiyonunu geliştirdikleri 10 maddelik SOCO-SV ölçeği kullanılmıştır (2001: 66). Bu ölçek; iki boyutlu olarak satış yetkililerinin hem satış odaklılık hem de müşteri odaklılık derecelerini ölçmektedir.

Thomas vd. (2001), SOCO ölçeğinin kısa versiyonunu geliştirirken verileri; satış yetkililerinin öz bildirimleri, yönetici bildirimleri ve müşteri bildirimleri olmak üzere üç ayrı örneklemeden toplamışlardır. Çalışmalarında satış yetkililerinin öz bildirimlerine dayalı olarak topladıkları verilerin Cronbach Alpha katsayıları; müşteri odaklı yaklaşım için 0.72; satış odaklı yaklaşım için 0.71 şeklinde raporlanarak güvenilirlikleri onaylanmıştır (2001: 67).

“Müşteri odaklı yaklaşım” ve “satış odaklı yaklaşım” olmak üzere iki boyuttan oluşan ölçekte toplam 10 ifade yer almaktadır. Değerlendirmeler için 5’li Likert Ölçeği (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır. Ankette yer alan ifadeler ve kodlamaları müşteri odaklı yaklaşım için Tablo 5’te, satış odaklı yaklaşım için ise Tablo 6’da yer almaktadır.

Tablo 5: Müşteri Odaklı Yaklaşımın Ölçek İfadeleri ve Kodları

İfadeler	Kodlama
İyi bir satış yetkilisi müşterinin en fazla neye önem verdiğini göz önünde bulundurmalıdır.	M1
Müşterinin sorununa en uygun olan ürünü sunarım.	M2
Müşteriye en çok yardımcı olacak ürünün ne olduğunu öğrenmek için çaba sarf ederim.	M3
Sorunu olan bir müşteriye çözümüne yardımcı olacak bir ürünü sunmak için çaba sarf ederim.	M4
Müşterilerin ihtiyaçlarını belirlemek için çaba sarf ederim.	M5

Tablo 6: Satış Odaklı Yaklaşımın Ölçek İfadeleri ve Kodları

İfadeler	Kodlama
Makul bir müşterinin satın alacağından daha fazlasını almayacağını bilsem bile, müşteriyi satın almaya ikna edebileceğim her şeyi satmaya çalışırım.	S1
Müşteriyi tatmin etmektense, satabileceğim kadar ürün satmaya çalışırım.	S2

Hangi ürünleri sunacağıma; uzun vadede onları tatmin edecek şeylere göre değil, müşterileri satın almaya ikna edebileceklerime göre karar veririm.	S3
Ürünlerimin kulağa olabildiğince hoş gelmesi için pembe bir tablo çizerim.	S4
Bir ürünü müşteriye anlatırken gerçeği biraz esnetmek gerekir.	S5

3.5.3.2.Uyarlamacı Yaklaşım Ölçeği

Çalışmada Spiro ve Weitz (1990)'in geliştirdikleri 16 maddelik ADAPTS ölçeğinin (1990: 66), tek boyutlu olarak daha az ifadeyle ölçülebilmesi amacıyla Robinson vd. (2002)'nin kısa versiyonunu geliştirdikleri 5 maddelik ADAPTS-SV ölçeği kullanılmıştır (2002: 117). Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0.84 olarak hesaplanarak, Robinson vd. (2002) tarafından oldukça güvenilir olduğu ifade edilmiştir (2002: 118).

Tek boyutlu “uyarlamacı yaklaşım” ölçeğinde toplam 5 ifade yer almaktadır. Değerlendirmeler için 5’li Likert Ölçeği (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır. Ankette yer alan ifadeler ve kodlamaları Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7: Uyarlamacı Yaklaşımın Ölçek İfadeleri ve Kodları

İfadeler	Kodlama
Satış yaklaşımımın işe yaramadığını hissettiğimde kolaylıkla farklı bir yaklaşıma geçiş yapabilirim.	U1
Farklı satış yaklaşımlarını denemeyi severim.	U2
Kullandığım satış yaklaşımında oldukça esneğim.	U3
Birçok farklı satış yaklaşımını kolaylıkla kullanabilirim.	U4
Müşterilerin birbirlerinden farklılıklarını anlamaya çalışırım.	U5

3.5.3.3.Satış Performansı Ölçeği

Çalışmada Sujan vd. (1994)'nin; Behrman ve Perreault (1982)'nin, satış yetkililerinin öz bildirimlerine dayalı olarak performanslarını ölçmek amaçlı geliştirdikleri 31 maddelik satış performans ölçeğinden 5 madde alarak, 2 madde de kendileri ekleyerek geliştirdikleri 7 maddelik satış performansı ölçeği kullanılmıştır (1994: 47). Ölçeğin güvenilirlik katsayısı Sujan vd. (1994) tarafından 0.91 olarak ifade edilmiştir (1994: 47).

Tek boyutlu “satış performansı” ölçeğinde toplam 7 ifade yer almaktadır. Değerlendirmeler için 5’li Likert Ölçeği (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır. Ankette yer alan ifadeler ve kodlamaları Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8: Satış Performansı Ölçek İfadeleri ve Kodları

İfadeler	Kodlama
Şirketimin iyi bir pazar payı elde etmesine katkı sağlarım.	P1
Ürünleri yüksek kâr marjıyla satarım.	P2
Yüksek düzeyde satış rakamlarına ulaşıyorum.	P3
Şirketimin yeni ürünlerini hızlı bir şekilde satarım.	P4
Bölgemdeki büyük alıcıları belirler ve onlara satış yaparım.	P5
Benim için belirlenen satış hedeflerini (kotaları) aşarım.	P6
Üstlerimin satış hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olurum.	P7

Ankette likert tipi soruların yanı sıra, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik; cinsiyetleri, yaşları, eğitim düzeyleri, medeni durumları, satış alanında toplam çalışma süreleri, mevcut satış işlerinde çalışma süreleri ve çalışma bölgelerinin işaretlendiği sorular yer almaktadır.

3.6. VERİ ANALİZİ VE ELDE EDİLEN SONUÇLAR

Bu kısımda ilk olarak, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans analizleri yapılmıştır. Sonrasında araştırma modeli, ölçüm modeli olarak kullanılarak, modeldeki değişkenlerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucu geçerlilik ve güvenilirlikleri sağlanan model, yapısal model olarak kullanılarak ilişki analizleri yapılmıştır. Frekans analizleri için SPSS 25 (Statistical Package for the Social Sciences), ölçüm ve yapısal model analizleri için ise SmartPLS 3.3.3. paket programlarından faydalanılmıştır.

3.6.1. Frekans Analizi Sonuçları

Bu kısımda, araştırmaya katılan örneklemin demografik özellikleri tablolar halinde yer almaktadır. Bu bilgilerin oluşturulan kavramsal modelle bir ilgisi olmamakla birlikte, veriler tamamen bilgi amaçlı olarak sunulmaktadır. Aşağıda, anketi cevaplandıran katılımcılara ait cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, satış alanında ve mevcut işlerinde toplam çalışma süreleri ve çalışma bölgeleriyle ilgili bilgiler; sıklık ve yüzde oranları şeklinde Tablo 8, 9, 10, 11, 12, 13 ve 14'te yer almaktadır.

Tablo 9: Katılımcıların Cinsiyet Bilgileri

Cinsiyet	Sıklık	% Oranı
Kadın	75	% 30.5
Erkek	171	% 69.5
Toplam	246	% 100

Tablo 9'da görüldüğü üzere, ankete katılan 246 katılımcıdan, %30.5'ini kadınlar, %69.5'ini ise erkekler oluşturmaktadır.

Tablo 10: Katılımcıların Yaş Bilgileri

Yaş Aralıkları	Sıklık	% Oranı
24 yaş ve altı	3	% 1.2
25-40 yaş arası	170	% 69.1

41-54 yaş arası	72	% 29.3
55 yaş ve üzeri	1	% 0.4
Toplam	246	% 100

Tablo 10 incelendiğinde, katılımcıların çoğunluğunu %69.1 oranla 25-40 yaş aralığındaki bireylerin oluşturduğu görülmektedir. Daha sonra katılımcılar çoğunluğa göre sırasıyla; %29.3 oranla 41-54 yaş arası, %1.2 oranla 24 yaş ve altı ve %0.4 oranla 55 yaş ve üzeri bireylerden oluşmaktadır.

Tablo 11: Katılımcıların Eğitim Düzeyi Bilgileri

Eğitim Düzeyi	Sıklık	% Oranı
Ortaöğretim	3	% 1.2
Lise	57	% 23.2
Ön Lisans	59	% 24
Lisans	107	% 43.5
Yüksek Lisans	20	% 8.1
Toplam	246	% 100

Tablo 11’de görüldüğü üzere, katılımcıların çoğunluğunu %43.5 oranla lisans mezunu bireyler oluşturmaktadır. Daha sonra katılımcılar çoğunluğa göre sırasıyla; %24 oranla ön lisans, %23.2 oranla lise, %8.1 oranla yüksek lisans ve %1.2 oranla ortaöğretim mezunu bireylerden oluşmaktadır.

Tablo 12: Katılımcıların Medeni Durum Bilgileri

Medeni Durum	Sıklık	% Oranı
Evli	169	% 68.7
Bekâr	77	% 31.3
Toplam	246	% 100

Tablo 12 incelendiğinde, ankete katılan 246 katılımcıdan, %68.7’sinin evli, %31.3’ünün ise bekâr bireylerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 13: Katılımcıların Satış Alanında Toplam Çalışma Süresi Bilgileri

Satış alanında toplam çalışma süresi	Sıklık	% Oranı
1 yıldan az	10	% 4.1
1-3 yıl arası	30	% 12.2
4-6 yıl arası	37	% 15
7-9 yıl arası	32	% 13
10 yıl ve üzeri	137	% 55.7
Toplam	246	% 100

Tablo 13’de görüldüğü üzere, katılımcıların çoğunluğunu %55.7 oranla 10 yıl ve üzerinde süredir satış alanında çalışmakta olan bireylerin oluşturduğu görülmektedir. Daha sonra katılımcılar çoğunluğa göre sırasıyla; %15 oranla 4-6 yıl arası, %13 oranla 7-9 yıl arası, %12.2 oranla 1-3 yıl arası ve %4.1 oranla 1 yıldan az süredir satış alanında çalışan bireylerden oluşmaktadır.

Tablo 14: Katılımcıların Mevcut Satış İşlerindeki Çalışma Süresi Bilgileri

Mevcut satış işinde çalışma süresi	Sıklık	% Oranı
1 yıldan az	42	% 17.1
1-3 yıl arası	56	% 22.8
4-6 yıl arası	51	% 20.7
7-9 yıl arası	32	% 13
10 yıl ve üzeri	65	% 26.4
Toplam	246	% 100

Tablo 14’te görüldüğü üzere, katılımcıların çoğunluğunu %26.4 oranla 10 yıl ve üzeri süredir mevcut işlerinde çalışmakta olan bireyler oluşturmaktadır. Daha sonra katılımcılar çoğunluğa göre sırasıyla; %22.8 oranla 1-3 yıl arası, %20.7 oranla 4-6 yıl arası, %17.1 oranla 1 yıldan az ve %13 oranla 7-9 yıl arası süredir mevcut işlerinde çalışmakta olan bireylerden oluşmaktadır.

Tablo 15: Katılımcıların Mevcut İşlerindeki Çalışma Bölgeleri Bilgileri

Çalışma Bölgesi	Sıklık	% Oranı
Akdeniz	29	% 11.8
Ege	35	% 14.2
Marmara	77	% 31.3
Karadeniz	21	% 8.6
İç Anadolu	53	% 21.5
Doğu Anadolu	11	% 4.5
Güneydoğu Anadolu	20	% 8.1
Toplam	246	% 100

Tablo 15’te görüldüğü üzere, katılımcıların çoğunluğunu %31.3 oranla Marmara Bölgesi’nde çalışmakta olan bireyler oluşturmaktadır. Daha sonra katılımcılar çoğunluğa göre sırasıyla; %21.5 oranla İç Anadolu Bölgesi, %14.2 oranla Ege Bölgesi, %11.8 oranla Akdeniz Bölgesi, %8.6 oranla Karadeniz Bölgesi, %8.1 oranla Güneydoğu Anadolu Bölgesi ve %4.5 oranla Doğu Anadolu Bölgesi’nde çalışmakta olan bireylerden oluşmaktadır.

3.6.2. Ölçüm Modelinin Değerlendirilmesi

Bu kısımda; oluşturulan araştırma modelinin yapısal eşitlik modelleme analizi için uygun olup olmadığını değerlendirmek amacıyla çalışmanın ölçüm modeli analizleri gerçekleştirilmiştir. Ölçüm modelinin değerlendirilmesine ilişkin analizler kapsamında; iç tutarlılık analizleri (Cronbach Alpha ve Birleşik Güvenilirlik- CR); yakınsama geçerliliği analizleri (Faktör yükleri ve Açıklanan Ortalama Varyans – AVE) ve ayrışma geçerliliği analizleri (Çapraz yükleme, Fornell-Larcker, HTMT) yapılmıştır. Daha sonra ayrışma geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığıyla ilgili son bir kontrol için Yeniden Örnekleme (Bootstrapping) tekniği ile tüm ifadelerin ilgili oldukları değişkenlerle ilişkilerinin istatistiki olarak anlamlı olup olmadığına bakılmıştır.

3.6.2.1. İç Tutarlılık (Güvenilirlik) Analizi

Ölçüm modelinin değerlendirilmesi aşamasında ilk olarak, araştırmada yer alan her bir gizil değişkenin iç tutarlılık analizleri yapılmıştır. İç tutarlılık analizi, bir ölçekteki tüm maddelerin aynı kavramı veya yapıyı ne derecede ölçtüğünü tanımlamaktadır ve bu nedenle ölçek içerisindeki maddelerin birbirleriyle ilişkisiyle bağlantılıdır (Tavakol & Dennick, 2011: 53). İç tutarlılık analizi için “Cronbach Alpha”, ve “Composite Reliability (CR)” Birleşik Güvenilirlik olmak üzere iki adet güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır.

Hair vd. (2017), programda güvenilirlik katsayısı hesaplanırken, Cronbach Alpha için olması gerekenden daha düşük bir değer, buna karşılık birleşik güvenilirlik (CR) için de aksine olması gerekenden daha yüksek bir değer elde edildiğini belirtmektedirler. Bu nedenle her iki kriteri de dikkate alarak sonuçları raporlamayı önermektedirler. Araştırmacılar; ölçümlerin iç tutarlılıklarını analiz ederken ve değerlendirirken, gerçek güvenilirliklerinin genellikle Cronbach Alpha (alt sınır) ile Birleşik Güvenilirlik-CR (üst sınır) arasında olduğunu ifade etmektedirler (Hair vd., 2017: 112).

Cronbach Alpha ve CR değerlerinin güvenilir olması için gereken seviyeler aynıdır ve şu şekilde belirtilmektedir. 0.60 ile 0.70 arasındaki değerler "keşif amaçlı araştırmalarda kabul edilebilir" ve 0.70 ile 0.95 arasındaki değerler "tatmin edici ile iyi" arasında değişmektedir (Diamantopoulos vd., 2012: 444). 0.95 ve daha yüksek değerler ise ayrı maddelerin aynı kavramı ölçtüğünü ve bu nedenle gereksiz olduğunu göstermektedir, dolayısıyla yapı geçerliliğini azaltacağı için kullanılması genellikle önerilmemektedir. 0.60'ın altındaki değerler ise ölçeğin güvenilir olmadığını göstermektedir (Hair vd., 2020: 104).

Aşağıda yer alan Tablo 16'da, Cronbach Alpha ve Birleşik Güvenilirlik (CR) değerlerinin hesaplandığı iç tutarlılık (güvenilirlik) analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 16: İç Tutarlılık (Güvenilirlik) Analizi Sonuçları

Gizil Değişken	Cronbach Alpha	Birleşik Güvenilirlik (CR)
Müşteri Odaklı Yaklaşım (MOY)	0.926	0.944
Satış Odaklı Yaklaşım (SOY)	0.730	0.784
Uyarlamacı Yaklaşım (UY)	0.861	0.900
Satış Performansı (SP)	0.895	0.918

Tablo 16 incelendiğinde Cronbach Alpha değerleri; “müşteri odaklı yaklaşım” için 0.926 “satış odaklı yaklaşım” için 0.730, “uyarlamacı yaklaşım” için 0.861 ve “satış performansı” için 0.895 olarak hesaplanmıştır. Değerlerin hepsi 0.70 ile 0.95 aralığında olduğundan, Cronbach Alpha değerlerine göre güvenilirliklerinin oldukça iyi olduğu görülmektedir.

Birleşik Güvenilirlik (CR) değerleri ise; “müşteri odaklı yaklaşım” için 0.944, “satış odaklı yaklaşım” için 0.784, “uyarlamacı yaklaşım” için 0.900 ve “satış performansı” için 0.918 olarak hesaplanmıştır. Değerlerin her bir değişken için Birleşik Güvenilirlik (CR) değerleri de 0.70 ile 0.95 aralığında olduğundan güvenilirlik kriterlerinin hem Cronbach Alpha hem de CR değerlerine uygun olarak oldukça iyi olduğu ifade edilebilir.

3.6.2.2. Yakınsama Geçerliliği

İkinci adım olarak, yakınsama geçerliliği (convergent validity) kapsamında ölçüm modelinde yer alan her bir gizil değişkendeki ifadelerin faktör yükleri (factor loadings) ve AVE (Average Variance Extracted – Açıklanan Ortalama Varyans) değerlerinin analizi yapılmıştır. Yakınsama geçerliliği; bir ölçeğin, aynı yapının alternatif ölçekleri ile korelasyonunun pozitif olma derecesidir. Reflektif yapıların yakınsama geçerliliğini değerlendirmek için araştırmacılar, göstergelerin faktör yüklerini ve açıklanan ortalama varyans değerini (AVE) dikkate almaktadırlar (Hair vd., 2017: 113).

Yakınsama geçerliliğinin sağlanması için her bir değişkene ait ifadelerin faktör yüklerinin genelde 0.70’ten büyük olması tercih edilirken, 0.60’ın üzerinde olması da

kabul edilebilir bir değer olarak görülmektedir (Moores & Chang, 2006: 172). Ancak özellikle sosyal bilim çalışmalarında kullanılan ölçeklerde sıklıkla 0.70'in altında faktör yükleri elde edilebilmektedir (Hulland, 1999: 198). Bu durumda araştırmacıların 0.40 ile 0.70 arasındaki faktör yükü alan ifadeleri otomatik olarak ölçüm modelinden çıkarmak yerine, ifadenin çıkarıldığı durumda, CR zerindeki etkilerine bakılması ve o ifadenin değişkendeki öneminin dikkate alınarak kararın araştırmacının inisiyatifine bırakılması tavsiye edilmektedir (Hair vd., 2017: 113). 0.40'ın altındaki faktör yüküne sahip ifadelerin ise ölçüm modelinden çıkarılması önerilmektedir (Bagozzi vd., 1999: 441; Hair vd, 2017: 114).

Yakınsama geçerliliğinde kullanan bir diğer değer olan AVE yani Açıklanan Ortalama Varyans değeri, bir gizil değişkene ait faktör yüklerinin karelerinin toplamının ifade sayısına bölünmesi sonucu elde edilmektedir. AVE değerinin 0.50'nin üzerinde olması durumunda yakınsama geçerliliğinin sağlandığı, yani ölçüm modelindeki ifadelerin varyansın yarısından fazlasını açıkladığını göstermektedir (Hair vd., 2017: 115). Bunun yanı sıra AVE değerinin 0.50'nin altında olması durumunda ise, CR değerlerine bakılmaktadır. Eğer her bir gizil değişkenin CR değerleri 0.60'ın üzerinde ise AVE değerlerinin 0.40 ve üzerinde olması da yeterli görülmektedir, ancak 0.40'ın altındaki AVE değerleri ise kabul edilmemektedir (Fornell & Larcker, 1981: 46; Lam, 2012: 1331).

Aşağıda yer alan Tablo 17'de, her bir değişkene ait ifadelerin faktör yükleri ve Tablo 18'de, CR ile birlikte AVE değerleriyle ilgili sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 17: Modelde Yer Alan İfadelerin Faktör Yükleri

İfade	Müşteri Odaklı Yaklaşım	Satış Odaklı Yaklaşım	Satış Performansı	Uyarlamacı Yaklaşım
M1	0.885			
M2	0.839			
M3	0.895			
M4	0.861			
M5	0.912			
S1		0.795		
S2		0.621		
S3		0.587		
S4		0.721		
S5		0.504		
U1			0.797	
U2			0.849	
U3			0.724	
U4			0.833	
U5			0.805	
P1				0.815
P2				0.649
P3				0.829
P4				0.864
P5				0.687
P6				0.817
P7				0.819

Tablo 18: Değişkenlerin CR ve AVE Değerleri

Değişken	CR	AVE
Müşteri Odaklı Yaklaşım (MOY)	0.944	0.772
Satış Odaklı Yaklaşım (SOY)	0.784	0.427
Uyarlamacı Yaklaşım (UY)	0.900	0.644
Satış Performansı (SP)	0.918	0.619

Faktör yükleriyle ilgili Tablo 16 incelendiğinde, müşteri odaklı yaklaşım değişkenini oluşturan M1, M2, M3, M4 ve M5 ifadelerinin faktör yükleri sırasıyla; 0.885, 0.839, 0.895, 0.861 ve 0.912 olarak hesaplanmıştır. Her bir faktör yükünün 0.70'ten yüksek değerler alması istenen bir sonuç olmakla birlikte, yakınsama geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığını belirlemek için ayrıca Tablo 17'deki AVE değerine de bakılması gerekmektedir. Tablo 17'deki AVE değeri de müşteri odaklı yaklaşım değişkeni için 0.772 olarak hesaplanmıştır. 0.50'nin üzerindeki AVE değerleri istenen değerler olduğu için, müşteri odaklı yaklaşım değişkeni için yakınsama geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir.

Satış odaklı yaklaşım değişkenini oluşturan ifadelerin faktör yükleri S1, S2, S3, S4 ve S5 için sırasıyla; 0.795, 0.621, 0.587, 0.721 ve 0.504 olarak hesaplanmıştır. S2, S3 ve S5 ifadelerinin faktör yüklerinin 0.70'in altında kaldığı görülmektedir. Bu durumda, bu ifadelerin her biri teker teker modelden çıkarılarak tekrar faktör yükleri hesaplanmış ancak sorular çıkartıldığında diğer faktör yüklerinin de düştüğü gözlenmiştir. Ayrıca soruların değişimdeki önemi dikkate alınarak ve elde edilen değerler 0.40'ın üzerinde olduklarından Hair vd. (2017)'nin önerdiği şekilde, S2, S3 ve S5 ifadelerinin modelde kalmasına karar verilmiştir (2017: 113). Satış odaklı yaklaşım değişkeninin Tablo 17'de yer alan AVE değeri de 0.427 olarak hesaplanmıştır. AVE değerinin de 0.50'nin altında olması istenen bir durum olmadığından, CR değerine bakılmış ve bu değer (0.784) 0.60'ın üzerinde olduğundan, Fornell-Larcker (1981)'in bu durumda "AVE değerinin (0.427) 0.40'ın üzerinde olmasının, ideal olmasa da yeterli olduğu" görüşünden hareketle (1981: 46) satış odaklı yaklaşım değişkeninin de yakınsama geçerliliğini sağladığı ifade edilebilir.

Modeldeki diğer bir değişken olan uyarlamacı yaklaşım değişkenini oluşturan U1, U2, U3, U4 ve U5 ifadelerinin faktör yüklerinin sırasıyla; 0.797, 0.849, 0.724, 0.833 ve 0.805 olduğu görülmektedir. Her bir faktör yükünün 0.70'ten yüksek değerler alması istenen bir sonuç olmakla birlikte, yakınsama geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığını belirlemek için Tablo 17'de yer alan AVE değerine bakılmıştır. AVE değeri (0.644) de 0.50'den yüksek olduğu için uyarlamacı yaklaşım değişkeninin de yakınsama geçerliliği koşulunu sağladığı söylenebilir.

Modeldeki son değişken olan satış performansını oluşturan P1, P2, P3, P4, P5, P6 ve P7 ifadelerinin faktör yüklerinin sırasıyla; 0.815, 0.649, 0.829, 0.864, 0.687, 0.817 ve 0.819 olduğu görülmektedir. Satış performansı değişkeninde de P2 ve P5 ifadelerinin faktör yüklerinin 0.70'in altında kaldığı, ancak yine değişkenin önemi dikkate alınarak, bu faktör yüklerinin 0.40'tan yüksek olması nedeniyle (Hair vd., 2017: 113) modelden çıkarılmadan devam edilmesine karar verilmiştir. Satış performansı değişkeninin AVE değerinin 0.619, yani eşik değer olan 0.50'den yüksek olması nedeniyle yakınsama geçerliliğinin koşullarını sağladığı söylenebilir.

Sonuç olarak; modelde yer alan her bir değişkenin ifadeleri için uygulanan faktör yükü analizi ve AVE değerlerinin analizi sonucunda elde edilen değerlerin literatürdeki eşik değerlerin üzerinde olduğu, bu nedenle de yakınsama geçerliliğinin sağlandığı ifade edilebilir.

3.6.2.3. Ayrışma Geçerliliği

Ölçüm modelinin değerlendirilmesinde ele alınan yöntemlerden biri de ayrışma geçerliliğidir (discriminant validity). Ayrışma geçerliliği; modeldeki her bir değişkenin, diğer değişkenlerden ne kadar farklı ve özgün olduğunu gösteren ve diğer değişkenler tarafından temsil edilmediğinden emin olmak için gerçekleştirilen bir geçerlilik analizidir (Voorhees vd., 2016: 120). Ayrışma geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığı ile ilgili karara varmak için çapraz yükleme (cross-loadings), Fornell-Larcker ölçütü ve HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) ölçütlerinden yararlanılmaktadır (Franke & Sarstedt, 2019: 431).

Çapraz yükleme ölçütüne göre; her bir ifadenin faktör yükünün en yüksek değerini kendi değişkeni altında alması gerekmektedir, aksi takdirde geçerlilik sorunu mevcut olacaktır (Hair vd., 2017: 115). Aşağıda yer alan Tablo 19'da çapraz yükleme değerleri analizi yer almaktadır.

Tablo 19: Çapraz Yükleme Değerleri Analizi

İfade	Müşteri Odaklı Yaklaşım	Satış Odaklı Yaklaşım	Satış Performansı	Uyarlamacı Yaklaşım
M1	0.885	0.243	0.579	0.690
M2	0.839	0.224	0.525	0.541
M3	0.895	0.189	0.566	0.605
M4	0.861	0.212	0.662	0.648
M5	0.912	0.238	0.669	0.717
P1	0.693	0.188	0.815	0.717
P2	0.406	0.297	0.649	0.420
P3	0.540	0.251	0.829	0.598
P4	0.606	0.246	0.864	0.637
P5	0.402	0.259	0.687	0.461
P6	0.512	0.175	0.817	0.598
P7	0.560	0.205	0.819	0.600
S1	0.292	0.795	0.305	0.246
S2	0.101	0.621	0.120	0.084
S3	0.029	0.587	0.078	0.023
S4	0.141	0.721	0.183	0.134
S5	0.035	0.504	0.050	-0.015
U2	0.570	0.147	0.584	0.849
U3	0.470	0.165	0.497	0.724
U4	0.560	0.229	0.652	0.833
U5	0.789	0.173	0.635	0.805
U1	0.531	0.135	0.601	0.797

Tablo 19’da görüldüğü üzere gri ile işaretlenmiş alanlar her bir ifadenin kendi değişkeni içerisindeki faktör yükleridir. Müşteri odaklı yaklaşım değişkeninin ifadeleri olan M1, M2, M3, M4 ve M5’in faktör yükleri sırasıyla; 0.885, 0.839, 0.895, 0.861 ve 0.912 olarak hesaplanmıştır. Bu faktör yüklerinin hepsinin, diğer değişkenlerin aynı satırda yer alan faktör yüklerinden yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla müşteri odaklı yaklaşım değişkeni için çapraz yükleme analizi koşullarının sağlandığı yorumu yapılabilir.

Satış odaklı yaklaşım değişkeninin ifadeleri olan S1, S2, S3, S4 ve S5'in faktör yükleri sırasıyla; 0.795, 0.621, 0.587, 0.721 ve 0.504 olarak hesaplanmıştır. Bu faktör yüklerinin hepsinin, diğer değişkenlerin aynı satırda yer alan faktör yüklerinden yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla satış odaklı yaklaşım değişkeni için de çapraz yükleme analizi koşullarının sağlandığı ifade edilebilir.

Uyarlamacı yaklaşım değişkeninin ifadeleri olan U1, U2, U3, U4 ve U5'in faktör yükleri sırasıyla; 0.797, 0.849, 0.724, 0.833 ve 0.805 olarak hesaplanmıştır. Bu faktör yüklerinin de diğer değişkenlerin aynı satırda yer alan faktör yüklerinden yüksek olduğu görülmektedir, dolayısıyla uyarlamacı yaklaşım değişkeni için de çapraz yükleme analizi koşullarının sağlandığı ifade edilebilir.

Satış performansı değişkeninin ifadeleri olan P1, P2, P3, P4, P5, P6 ve P7'nin faktör yükleri de sırasıyla; 0.815, 0.649, 0.829, 0.864, 0.687, 0.817 ve 0.819 olarak hesaplanmıştır. Bu faktör yüklerinin hepsinin, diğer değişkenlerin aynı satırda yer alan faktör yüklerinden yüksek olduğu görülmektedir, dolayısıyla satış performansı değişkeni için de çapraz yükleme analizi koşullarının sağlandığı ifade edilebilir. Sonuç olarak bütün değişkenler için çapraz yükleme (cross-loadings) ayrışma geçerliliği koşullarının sağlandığı söylenebilir.

Bir diğer ayrışma geçerliliği kriteri olan Fornell-Larcker ölçütüne göre; araştırmada yer alan değişkenlerin Açıklanan Ortalama Varyans (AVE) değerlerinin karekökü, kendi satır ve sütununda yer alan diğer değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarından yüksek olmalıdır. Bu yöntemin mantığı; bir değişkenin kendi ifadeleriyle, diğer değişkenlerin ifadelerinden daha fazla varyans paylaşması gerektiği fikrine dayanmaktadır (Hair vd., 2017: 116; Franke & Sarstedt, 2019: 431).

Tablo 20'de Fornell-Larcker ölçütüne göre yapılan analiz sonuçları yer almaktadır. Tabloda parantez içine alınmış rakamlar AVE değerlerinin karekökünün alınması sonucunda bulunan değerleri, diğer rakamlar ise değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarını göstermektedir.

Tablo 20: Fornell-Larcker Ayrışma Geçerliliği Analiz Sonuçları

Gizil Değişkenler	Müşteri Odaklı Yaklaşım	Satış Odaklı Yaklaşım	Satış Performansı	Uyarlamacı Yaklaşım
Müşteri Odaklı Yaklaşım	0.879			
Satış Odaklı Yaklaşım	0.252	0.654		
Satış Performansı	0.688	0.287	0.787	
Uyarlamacı Yaklaşım	0.733	0.213	0.744	0.803

Tablo 20'deki değerler incelendiğinde her bir değişkenin AVE karekök değerinin (müşteri odaklı yaklaşım değişkeni için 0.879, satış odaklı yaklaşım değişkeni için 0.654, satış performansı değişkeni için 0.787 ve uyarlamacı yaklaşım değişkeni için 0.803), gri ile işaretli alanlarda kendi satır ve sütunundaki korelasyon katsayılarından yüksek olduğu, dolayısıyla Fornell-Larcker ayrışma geçerliliği koşullarının sağlandığı görülmektedir.

Bir diğer ayrışma geçerliliği kriteri, Henseler vd. (2015) tarafından önerilen HTMT (the heterotrait-monotrait ratio) katsayılarıdır (2015: 121). HTMT katsayıları; araştırmada yer alan tüm değişkenlere ait ifadelerin korelasyonlarının ortalamasının, aynı değişkene ait ifadelerin korelasyonlarının geometrik ortalamalara oranlarını ifade etmektedir. Teknik olarak, HTMT yaklaşımı; iki yapı arasındaki gerçek korelasyonun, eğer tamamen güvenilirlerse ne olacağına dair bir tahmindir (Hair vd., 2017: 118). Ölçmeye çalışılan yapıların teorik olarak birbirlerine yakın olmaları durumunda HTMT katsayısının 0.90'ın; teorik olarak uzak yapılarda da 0.85'in altında gerçekleşmesi gerektiği belirtilmektedir (Hair vd., 2020: 104) Aşağıda yer alan Tablo 21'de, HTMT kriterine göre gerçekleştirilen analiz sonucunda elde edilen değerler yer almaktadır.

Tablo 21: HTMT Kriterine göre Ayırışma Geçerliliği Sonuçları

	Müşteri Odaklı Yaklaşım	Satış Odaklı Yaklaşım	Satış Performansı	Uyarlamacı Yaklaşım
Müşteri Odaklı Yaklaşım				
Satış Odaklı Yaklaşım	0.215			
Satış Performansı	0.738	0.275		
Uyarlamacı Yaklaşım	0.810	0.205	0.832	

Tablo 21'deki HTMT değerleri incelendiğinde, “satış odaklı yaklaşım-müşteri odaklı yaklaşım” arasındaki HTMT değeri 0.215; “satış performansı-müşteri odaklı yaklaşım” ve “satış performansı-satış odaklı yaklaşım” arasındaki HTMT değerleri sırasıyla; 0.738 ve 0.275; “uyarlamacı yaklaşım-müşteri odaklı yaklaşım”, “uyarlamacı yaklaşım-satış odaklı yaklaşım” ve “uyarlamacı yaklaşım-satış performansı” aralarındaki HTMT değerlerinin de sırasıyla; 0.810, 0.205 ve 0.832 olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, elde edilen HTMT değerlerinin hepsinin eşik değerler olan 0.85 ve 0.90'ın altında olması nedeniyle HTMT kriterine göre de ayırışma geçerliliğinin sağlandığı belirtilebilir.

3.6.2.4. Yeniden Örnekleme (Bootstrapping)

Ölçüm modellerinin ayırışma geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığını anlamak için HTMT değerlerinin incelenmesi sonrasında, son bir kontrol olarak “Yeniden Örnekleme (Bootstrapping)” metodu uygulanarak %95 güven aralığında elde edilen HTMT değerlerinin 1 rakamı içerip içermediği kontrol edilmelidir. Yeniden örnekleme ile orijinal örneklemden sürekli olarak rastgele seçimle yeni örneklemler elde edilmektedir. Her bir alt örneklem daha sonra modeli tahmin etmek için kullanılmaktadır. Bu işlem, çok sayıda rastgele alt örneklemler oluşturulana kadar, genelde önerilen yaklaşık 5.000'e kadar tekrarlanmaktadır. Alt örneklerden tahmin edilen parametreler (bu durumda HTMT istatistiği), tahminler için standart hataları üretmek için kullanılmaktadır. Bu şekilde bir güven aralığı elde etmek mümkündür. 1 değerini içeren bir güven aralığı, ayırışma geçerliliğinin sağlanmadığını göstermektedir (Hair vd., 2017: 119-120). Aşağıda yer alan Tablo 22'de yeniden örnekleme sonrası elde edilen HTMT değerleri yer almaktadır.

Tablo 22: Yeniden Örnekleme (Bootstrapping) Sonrasında HTMT Değerleri

İlişkiler	Orijinal Örnekleme	Örnekleme Ortalaması	Yanlılık	%2.5	%97.5
Müşteri Odaklı Yaklaşım---> Satış Performansı	0.286	0.284	-0.002	0.125	0.472
Satış Odaklı Yaklaşım---> Satış Performansı	0.106	0.113	0.006	0.018	0.186
Uyarlamacı Yaklaşım---> Satış Performansı	0.512	0.510	-0.002	0.311	0.676

Tablo 22 incelendiğinde 5.000 örneklem sayısı ile %95 güven aralığında gerçekleştirilen yeniden örnekleme sonrası elde edilen değerlerin göstermiş olduğu üzere, değişkenler arasındaki ilişkiler 1 rakamını içermediğinden, ayrışma geçerliliğinin son şartının da sağlandığı söylenebilir.

Yeniden örnekleme ile elde edilen bir diğer önemli veri ise, tüm ifadelerin ilgili oldukları değişkenlerle ilişkilerinin istatistiki olarak anlamlı olup olmadığının tespit edilmesidir. Her bir gizil değişkenin anlamlı bir şekilde açıklanıp açıklanmadığını tespit etmek için 5.000 örneklem sayısı ile % 95 güven aralığında gerçekleştirilen yeniden örnekleme sonrası elde edilen verilerin istatistiki olarak anlamlı olup olmadığını gösteren “p değerlerine” bakılmaktadır (Hair vd., 2017: 153). Aşağıda yer alan Tablo 23’te ifadeler için yeniden örnekleme sonuçları yer almaktadır.

Tablo 23: İfadeler için Yeniden Örnekleme Sonuçları

	Orijinal Örnekleme	Örnekleme Ortalaması	Standart Sapma	t Değerleri	p Değerleri
M1-Müşteri Odaklı Yaklaşım	0.885	0.881	0.029	30.568	0
M2-Müşteri Odaklı Yaklaşım	0.839	0.834	0.042	20.019	0
M3-Müşteri Odaklı Yaklaşım	0.895	0.892	0.029	30.761	0
M4-Müşteri Odaklı Yaklaşım	0.861	0.860	0.040	21.655	0
M5-Müşteri Odaklı Yaklaşım	0.912	0.911	0.020	46.352	0
P1-Satış Performansı	0.815	0.813	0.039	20.768	0
P2-Satış Performansı	0.649	0.645	0.060	10.874	0
P3-Satış Performansı	0.829	0.829	0.025	33.019	0
P4-Satış Performansı	0.864	0.862	0.028	31.393	0

P5-Satış Performansı	0.687	0.686	0.046	14.904	0
P6-Satış Performansı	0.817	0.815	0.039	21.167	0
P7-Satış Performansı	0.819	0.816	0.046	17.981	0
S1-Satış Odaklı Yaklaşım	0.795	0.793	0.099	8.002	0
S2-Satış Odaklı Yaklaşım	0.621	0.574	0.158	3.929	0
S3-Satış Odaklı Yaklaşım	0.587	0.535	0.176	3.327	0.001
S4-Satış Odaklı Yaklaşım	0.721	0.681	0.132	5.468	0
S5-Satış Odaklı Yaklaşım	0.504	0.448	0.193	2.609	0.009
U2-Uyarlamacı Yaklaşım	0.849	0.846	0.034	24.694	0
U3-Uyarlamacı Yaklaşım	0.724	0.722	0.057	12.723	0
U4-Uyarlamacı Yaklaşım	0.833	0.832	0.036	23.197	0
U5-Uyarlamacı Yaklaşım	0.805	0.802	0.046	17.686	0
U1-Uyarlamacı Yaklaşım	0.797	0.796	0.046	17.479	0

Tablo 23 incelendiğinde, ölçüm modelinde yer alan değişkenleri oluşturan ifadelerin hepsinin p değerlerinin 0.05'ten küçük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, tüm ifadelerin ilgili oldukları değişkenlerle ilişkilerinin istatistiki olarak anlamlı olduğu yorumu yapılabilir.

Ölçüm modelinin değerlendirilmesi aşamasında elde edilen tüm sonuçların tatmin edici olduğu tespit edildiğinden, bir sonraki aşama olan yapısal modelin değerlendirilmesiyle devam edilmektedir.

3.6.3. Yapısal Modelin Değerlendirilmesi

Araştırma modeli; ölçüm modeli kriterlerini sağladığı için, modelin tahmin gücü ve değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla, sonraki aşama olan yapısal modelin değerlendirilmesiyle ilgili analizler yapılmıştır. Yapısal modelin değerlendirilmesi kapsamında; çoklu doğrusal bağlantının değerlendirilmesi, R^2 (açıklanma oranı-explained variance) değerlerinin, f^2 etki büyüklüklerinin, Q^2 (tahmin gücü-predictive relevance) değerlerinin, q^2 etki büyüklüğü değerlerinin ve yapısal modelin yol katsayılarının belirlenmesine ilişkin analizler yapılmıştır (Hair vd., 2017: 191). SmartPLS 3.3.3 programı kullanılarak yapılan analizlerde doğrusallık değerlendirmesinin, R^2 değerlerinin ve f^2 etki büyüklüklerinin hesaplanması için PLS

algoritması, Q^2 değerinin hesaplanması için Blindfolding analizi, PLS yol katsayılarının anlamlılıklarını değerlendirmek için ise Bootstrapping analizleri çalıştırılmıştır.

Bu kısımda; oluşturulan araştırma modelinin yapısal eşitlik modelleme analizi için uygun olup olmadığını değerlendirmek amacıyla çalışmanın ölçüm modeli analizleri gerçekleştirilmiştir. Ölçüm modelinin değerlendirilmesine ilişkin analizler kapsamında; iç tutarlılık analizleri (Cronbach Alpha ve Birleşik Güvenilirlik- CR); yakınsama geçerliliği analizleri (Faktör yükleri ve Açıklanan Ortalama Varyans – AVE) ve ayrışma geçerliliği analizleri (Çapraz yükleme, Fornell-Larcker, HTMT) yapılmıştır. Daha sonra ayrışma geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığıyla ilgili son bir kontrol için Yeniden Örnekleme (Bootstrapping) tekniği ile tüm ifadelerin ilgili oldukları değişkenlerle ilişkilerinin istatistiki olarak anlamlı olup olmadığına bakılmıştır.

3.6.3.1. Çoklu Doğrusal Bağlantı Değerlendirilmesi

Yapısal modelin değerlendirilmesinde ele alınacak analizlerin başında; değişkenler arasında doğrusallık probleminin olup olmadığını tespit etmek amacıyla, çoklu doğrusal bağlantı değerlendirmesi analizi gelmektedir. Doğrusallık; değişkenler arasındaki korelasyonun çok yüksek olması anlamına gelmektedir ve değişkenler kritik düzeyde doğrusallık içeriyorsa, yol katsayılarının da yanlış hesaplanmasına neden olabilmektedir (Hair vd., 2017: 192). Doğrusallık probleminin olup olmadığını belirlemek için esas alınan ölçüt VIF (Variance Inflation Factor) değerleridir. Formatif değişkenler için dış model VIF değerlerine (Outer Model VIF Values), reflektif değişkenler için ise iç model VIF değerlerine (Inner Model VIF Values) bakılmaktadır. Bu araştırmadaki değişkenler reflektif olduğundan, iç model VIF değerleri incelenmektedir. Hair vd. (2017); iç model VIF değerlerinin 5'ten küçük olması durumunda modelde çoklu doğrusal bağlantı şartının sağlandığını belirtmektedirler (2017: 194). Aşağıda yer alan Tablo 24'te değişkenler arası VIF değerleri yer almaktadır.

Tablo 24: Inner VIF Değerleri

	Müşteri Odaklı Yaklaşım	Satış Odaklı Yaklaşım	Satış Performansı	Uyarlamacı Yaklaşım
Müşteri Odaklı Yaklaşım			2.209	
Satış Odaklı Yaklaşım			1.070	
Satış Performansı				
Uyarlamacı Yaklaşım			2.167	

Tablo 24’te görüldüğü üzere “Müşteri odaklı yaklaşım-Satış performansı” değişkenlerinin arasındaki VIF değeri 2.209, “Satış odaklı yaklaşım-Satış Performansı” değişkenleri arasındaki VIF değeri 1.070 ve “Uyarlamacı Yaklaşım-Satış Performansı” arasındaki VIF değeri de 2.167 olarak hesaplanmıştır. Tüm değerlerin eşik değer olan 5’in altında olması nedeniyle çoklu doğrusal bağlantı kriterinin sağlandığı ifade edilebilir.

3.6.3.2.R² Açıklanma Oranı (Explained Variance)

Yapısal modelin değerlendirilmesi için en sık kullanılan ölçütlerden biri R² değerinin belirlenmesidir. R² değeri; modelin tahmin gücünün bir ölçüsüdür ve egzogen değişkenlerin, endojen değişkenleri ne düzeyde açıkladığını gösteren değerdir. Bir diğer ifadeyle, değişkenin kendisini etkileyen değişkenler tarafından ne derece açıklandığını göstermektedir. R² değeri 0 ile 1 arasında değişmekte ve bu değer 1’e ne kadar yakın olursa, değişkenin kendisini etkileyen diğer değişkenler tarafından o kadar güçlü bir şekilde açıklandığını göstermektedir (Hair vd., 2017: 198). Düşük R² değeri ise kavramsal modelin temelinde bir problem olduğunu ve değişkenleri açıklamakta yetersiz olduğunu göstermektedir (Henseler vd., 2009: 304). R² değerlerinin açıklama gücü bakımından kabul edilebilir eşik değerleri için farklı disiplinlerde farklı rakamlar mevcut olsa da pazarlama araştırmaları için genellikle 0.25 ve üzeri zayıf, 0.50 ve üzeri orta, 0.75 ve üzeri olması ise güçlü açıklanma oranı olarak değerlendirilmektedir (Hair vd., 2017: 199; Sarstedt vd., 2017: 20). Aşağıda Tablo 25’te araştırma modelindeki endojen değişken olan satış performansı değişkeninin, modeldeki egzogen değişkenler tarafından ne kadar açıklandığına dair R² değeri yer almaktadır.

Tablo 25: R² Açıklanma Oranı Değeri

Değişken	R ² değeri
Satış Performansı	0.609

Tablo 25’te görüldüğü üzere satış performansı değişkeninin R² değeri 0.609 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen R² değerinin; ortanın üzerinde, güçlüye yakın bir açıklama oranına sahip olduğu söylenebilir.

3.6.3.3. f² Etki Büyüklüğü

Yapısal modelin değerlendirilmesinde bir sonraki aşama f² etki büyüklüğünün hesaplanmasıdır. f² etki büyüklüğü katsayısı, belirli bir egzojen değişkenin modele dahil edilmemesi durumunda R² değeri üzerindeki etkisinin ne derece değiştiğini belirlemek amaçlı hesaplanmaktadır. Bir diğer ifadeyle; f² etki büyüklüğü katsayısı, modeldeki egzojen değişkenlerin, endojen değişkenlerin açıklanma oranındaki paylarını ifade etmektedir. f² etki büyüklüğü katsayısının kabul edilebilir eşik değerleri; 0.02 ve üzeri zayıf, 0.15 ve üzeri orta, 0.35 ve üzeri ise güçlü bir etkiye sahip olarak değerlendirilmektedir. 0.02’nin altındaki değerler ise herhangi bir etkinin olmadığı anlamına gelmektedir (Hair vd., 2017: 201; Sarstedt vd., 2017: 21). Aşağıda yer alan Tablo 26’da araştırma modelindeki egzojen değişkenlerin f² etki büyüklüğü değerleri yer almaktadır.

Tablo 26: f² Etki Büyüklüğü Değerleri

Değişkenler	Müşteri Odaklı Yaklaşım	Satış Odaklı Yaklaşım	Satış Performansı	Uyarlamacı Yaklaşım
Müşteri Odaklı Yaklaşım			0.095	
Satış Odaklı Yaklaşım			0.027	
Satış Performansı				
Uyarlamacı Yaklaşım			0.310	

Tablo 26 incelendiğinde, “müşteri odaklı yaklaşım” değişkeninin “satış performansı” değişkeni üzerindeki etki değerinin 0.095 olduğu görülmekte, bu da orta

düzeve yakın bir etkiye işaret etmektedir. Bir diğer değişken olan “satış odaklı yaklaşım” değişkeninin “satış performansı” değişkeni üzerindeki etki değerinin ise 0.027 olarak zayıf bir etkiye sahip olduğu, ancak 0.02’nin üzerinde olduğu için zayıf da olsa bir etkinin olduğuna işaret etmektedir. Modeldeki son değişken olan “uyarlamacı yaklaşım” değişkeninin ise “satış performansı” değişkeni üzerindeki etki değerinin 0.310 olduğu görülmekte ve ortanın üzerinde, güçlüye oldukça yakın bir etkiyi göstermektedir.

3.6.3.4. Q^2 Tahmin Gücü (Predictive Relevance)

Yapısal modelin değerlendirilmesiyle ilgili bir diğer aşama, Q^2 değerlerinin hesaplanmasıdır. Q^2 değeri, örnekleme yeniden kullanmaya dayalı olarak, modelin örneklem dışı ya da öngörücü tahmin düzeyinin bir göstergesidir. Bir diğer ifadeyle Q^2 değeri modelin, model tahmininde kullanılmayan verileri tahmin gücüyle ilgili bir göstergedir ve her bir endojen değişken için öngörücü tahmin düzeyini ifade etmektedir. Yapısal modelin tahmin gücünün kabul edilebilir olması için modeldeki endojen değişkenlerin Q^2 değerlerinin 0’dan büyük olması gerekmektedir. Q^2 değerini hesaplamak için SmartPLS programındaki “Blindfolding” adı verilen analiz kullanılmaktadır (Sarstedt vd., 2017: 21; Hair vd., 2017: 202). Aşağıda Tablo 27’de analiz sonucu elde edilen Q^2 değeri yer almaktadır.

Tablo 27: Q^2 Tahmin Gücü Değerleri

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Müşteri Odaklı Yaklaşım	1230.000	1230.000	
Satış Odaklı Yaklaşım	1230.000	1230.000	
Satış Performansı	1722.000	1102.626	0.360
Uyarlamacı Yaklaşım	1230.000	1230.000	

Tablo 27’de görüldüğü üzere, modeldeki endojen değişken olan “satış performansı” değişkeninin Q^2 değeri 0.36 olarak hesaplanmıştır. Bu değer eşik değer olan 0’dan büyük olması nedeniyle, araştırma modelinin endojen değişkeni tahmin gücüne sahip olduğu söylenebilir.

3.6.3.5. q² Etki Büyüklüğü

Yapısal modelin değerlendirilmesiyle ilgili bir diğer aşama q² etki büyüklüğü değerlerinin hesaplanmasıdır. q² etki büyüklüğü, belirli bir egzogen değişken modelden çıkarıldığı zaman Q² değerindeki değişimi görmek amacıyla kullanılan bir değerdir (Sarstedt vd., 2017: 21). Yani Q² değerleri endojen değişkenin tahmin gücünü ifade ederken, q² değerleri de egzogen değişkenlerin tahmin gücüne olan katkılarını belirlemek amacıyla hesaplanmaktadır. Ancak SmartPLS programında q² etki değerini hesaplamak için herhangi bir yöntem olmadığından, bu değer aşağıdaki formül kullanılarak manuel olarak hesaplanmaktadır (Hair vd., 2017: 220).

$$q^2 = \frac{Q_{dahil}^2 - Q_{hariç}^2}{1 - Q_{dahil}^2}$$

Formüldeki “Q² dahil” egzogen değişkenin modelde olduğu, “Q² hariç” ise egzogen değişkenin modelde olmadığı değerleri ifade etmektedir. Modeldeki her bir egzogen değişken modelden teker teker çıkarılarak, SmartPLS programında tekrar blindfolding analiziyle Q² değerleri elde edilmekte ve bu değerler formüldeki Q² hariç kısmına koyularak, değişkenlerin q² etki büyüklük değerleri formül ile manuel olarak hesaplanmaktadır. q² etki büyüklüğü için eşik değerler olan 0.02 ve üzeri düşük, 0.15 ve üzeri orta, 0.25 ve üzeri ise yüksek tahmin gücü olarak değerlendirilmektedir (Henseler vd., 2009: 305).

SmartPLS programında Q² hariç değerleri; modelden müşteri odaklı yaklaşım değişkeni çıkartıldığında 0.337, satış odaklı yaklaşım değişkeni çıkartıldığında 0.354, uyarlamacı yaklaşım değişkeni çıkartıldığında ise 0.288 olarak hesaplanmıştır. Q² dahil değeri, modele bütün değişkenlerin dahil olduğu durumda bir önceki aşamada hesaplanan 0.36 değeridir. Formüle her bir değişkenin Q² hariç değeri koyulduktan sonra hesaplanan q² etki büyüklüğü değerleri aşağıdaki Tablo 28’de yer almaktadır.

Tablo 28: q^2 Etki Büyüklüğü Değerleri

İlişkiler	q^2 değeri
Satış Odaklı Yaklaşım → Satış Performansı	0.01
Müşteri Odaklı Yaklaşım → Satış Performansı	0.04
Uyarlamacı Yaklaşım → Satış Performansı	0.11

Tablo 28 incelendiğinde, satış odaklı yaklaşım değişkeninin, satış performansı üzerindeki q^2 etki büyüklüğü değeri 0.01 yani oldukça düşük seviyededir. Müşteri odaklı yaklaşım değişkeninin satış performansı üzerindeki q^2 etki büyüklüğü değeri 0.04 ile yine düşük seviyededir. Uyarlamacı yaklaşım değişkeninin satış performansı üzerindeki q^2 etki büyüklüğü değeri ise 0.11 ile kısmi tahmin gücünün en yüksek olduğu görülmektedir.

3.6.3.6. Yol Katsayılarına İlişkin Değerler

Yapısal modelin değerlendirilmesiyle ilgili bir diğer aşama modelin yol katsayılarının (path coefficients) belirlenmesidir. Yol katsayıları, gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin gücünü ve önemini göstermektedir (Sarstedt vd., 2017: 4). Yol katsayıları yaklaşık olarak -1 ile +1 arasında bir değer almakta; +1'e yakın değerler değişkenler arasında güçlü pozitif ilişki, -1'e yakın değerler ise güçlü negatif ilişki olduğunu göstermektedir. Bir diğer ifadeyle, yol katsayıları 0'a ne kadar yakınsa, değişkenler arasındaki ilişkilerin de o kadar zayıf olduğu söylenebilir (Hair vd., 2017: 195). Örneğin 0.5'lik bir yol katsayısı, bağımsız değişkenin bir standart sapma birimi artması durumunda, diğer tüm bağımsız değişkenler sabit tutulurken, bağımlı değişkenin de 0.5 standart sapma birimi artacağı şeklinde yorumlanmaktadır (Sarstedt vd., 2017: 22).

Yol katsayılarının çeşitli güven aralıklarında anlamlı olup olmadığını değerlendirmede temel alınan ölçütler t ve p değerleridir. Bir t değeri kritik değerden büyük olduğunda, yol katsayısının belirli bir hata payı dahilinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmaktadır. İki uçlu testler için yaygın olarak kullanılan kritik t değerleri; %10 anlamlılık düzeyinde en az 1.65, % 5 anlamlılık düzeyinde en az 1.96 ve %1 anlamlılık düzeyinde en az 2.57 olarak belirlenmiştir (Hair vd., 2017: 195). Anlamlılık düzeyi çalışma alanına ve amacına bağlı olmakla birlikte pazarlama

alanındaki çalışmalar genelde %5 anlamlılık düzeyinde gerçekleştirilmektedir. Yani, %5 anlamlılık düzeyi seçildiğinde, incelenen ilişkinin % düzeyinde anlamlı olduğu sonucuna varmak için p değerinin 0.05'ten küçük olması gerekmektedir (Hair vd., 2017: 195-196).

Aşağıda Tablo 29'da yapısal modelin yol katsayıları, örneklem ortalaması, standart sapma değerleri, araştırma modelinde yer alan ilişkilerin anlamlı olup olmadığını ifade eden t değerleri ve p değerleri yer almaktadır.

Tablo 29: Yapısal Modelin Yol Katsayıları, t değerleri ve p değerleri

Yollar	Orijinal Örneklem Yol Katsayıları	Örneklem Ortalaması	Standart Sapma	t Değerleri	p Değerleri
Müşteri Odaklı Yaklaşım-> Satış Performansı	0.286	0.283	0.089	3.229	0.001
Satış Odaklı Yaklaşım-> Satış Performansı	0.106	0.112	0.043	2.457	0.014
Uyarlamacı Yaklaşım-> Satış Performansı	0.512	0.512	0.096	5.346	0

Tablo 29'da ilk olarak t değerleri incelendiğinde, (müşteri odaklı yaklaşım→satış performansı yolundaki t değeri: 3.229, satış odaklı yaklaşım→satış performansı yolundaki t değeri: 2.457, uyarlamacı yaklaşım→satış performansı yolundaki t değeri: 5.346) Hair vd. (2017)'nin %95 anlamlılık düzeyinde 1.96'dan büyük olması gerektiğini belirttikleri koşulların her üç yol için de sağlandığı görülmektedir (2017: 195).

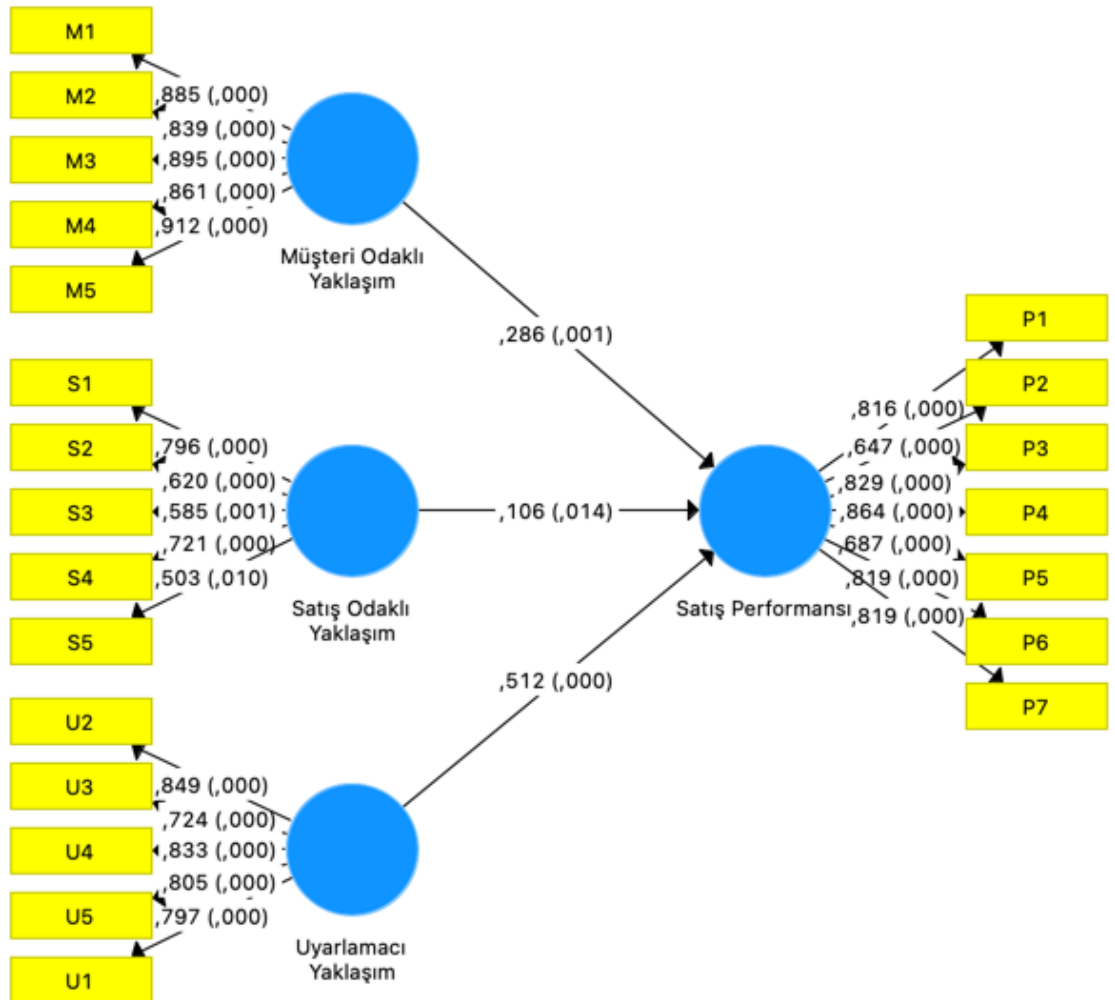
Hipotezlerin kabul ya da reddinde karar verilecek olan p değerleri incelendiğinde, %95 güven düzeyinde 0.05'ten küçük olması gerekmektedir. Tabloda görüldüğü üzere "Müşteri odaklı yaklaşım" değişkeninin "satış performansı" değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu etkisi (p=0,001), "satış odaklı yaklaşım" değişkeninin "satış performansı" değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu etkisi (p=0.014), "uyarlamacı yaklaşım" değişkeninin de "satış performansı" değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu etkisi (p=0.00) olduğu görülmektedir.

Yol katsayıları incelendiğinde ise, etki oranını ifade eden katsayılar; müşteri odaklı yaklaşım→satış performansı için 0.285, satış odaklı yaklaşım→satış performansı

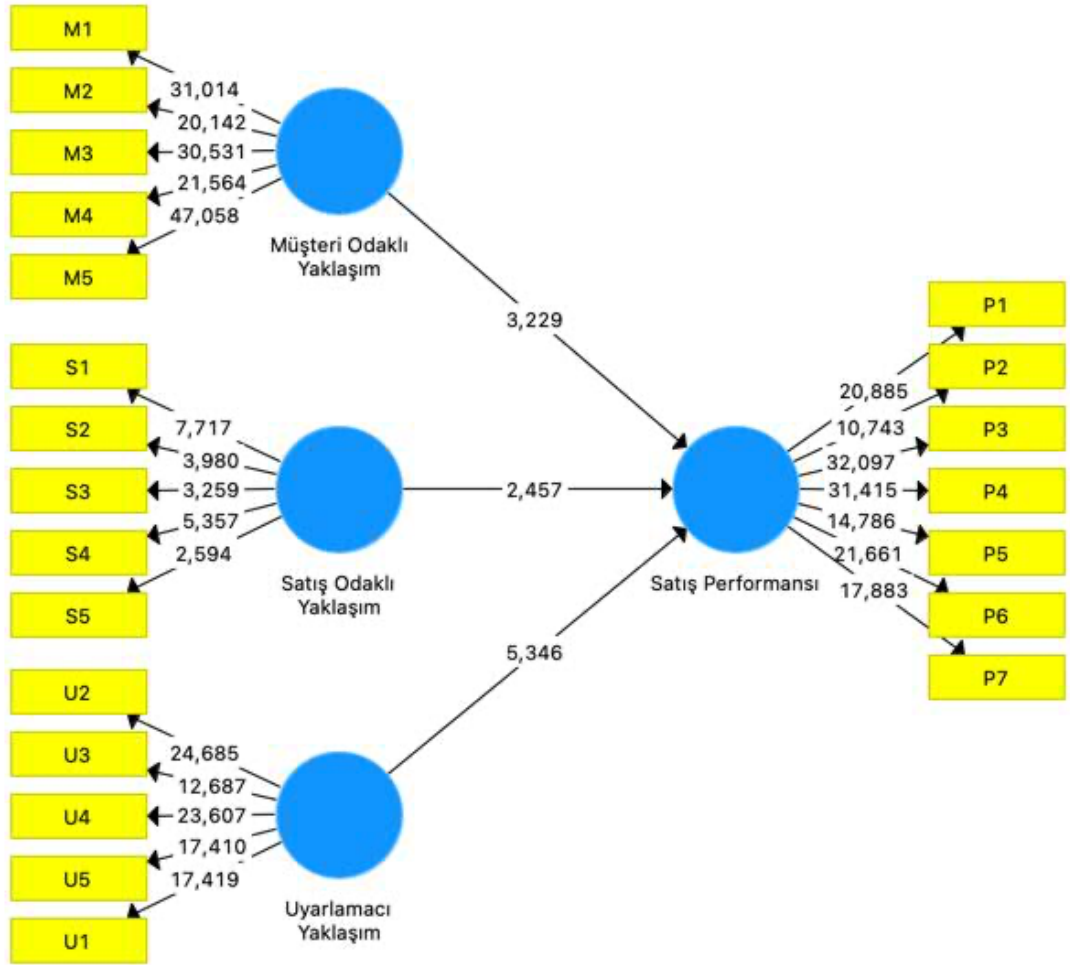
için 0.106 ve uyarlamacı yaklaşım-->satış performansı ilişkisi için 0.512 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla satış yaklaşım içinde satış performansı üzerinde en fazla etkiye sahip olanın uyarlamacı yaklaşım, en düşük olanın ise satış odaklı yaklaşım olduğu söylenebilir.

Aşağıda Şekil 4'te yol katsayıları ve p değerleri, Şekil 5'te de t değerlerinin olduğu yapısal modeller yer almaktadır.

Şekil 4: Yapısal modelin yol katsayıları ve p değerleri



Şekil 5: Yapısal modelin t değerleri



3.6.4. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Araştırma modeli için oluşturulan hipotezler ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tablo 30'da yer almaktadır.

Tablo 30: Hipotez Sonuçları

Hipotezler	Yollar	Yol katsayısı	p değeri	Hipotez Sonuçları
H1	Müşteri Odaklı Yaklaşım → Satış Performansı	0.286	0.001	Desteklendi
H2	Satış Odaklı Yaklaşım → Satış Performansı	0.106	0.014	Desteklendi
H3	Uyarlamacı Yaklaşım → Satış Performansı	0.512	0.000	Desteklendi

H1: Müşteri odaklı yaklaşımın satış performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.

Tablo 30'da yer alan PLS-SEM sonuçlarına göre müşteri odaklı yaklaşımın satış performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Elde edilen değerlere göre müşteri odaklı yaklaşım ile satış performansı arasındaki yol katsayısı $\beta=0.286$ olarak bulunmuş olup yol anlamlı ($p=0.01$) çıkmıştır. Bu sonuca göre H1 hipotezi desteklenmiştir.

H2: Satış odaklı yaklaşımın satış performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.

Tablo 30'da yer alan PLS-SEM sonuçlarına göre satış odaklı yaklaşımın da satış performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Elde edilen değerlere göre satış odaklı yaklaşım ile satış performansı arasındaki yol katsayısı $\beta=0.106$ olarak bulunmuş olup yol anlamlı ($p=0.014$) çıkmıştır. Bu etki çok düşük de olsa, istatistiksel olarak anlamlı olduğundan H2 hipotezi de desteklenmiştir.

H3: Uyarlamacı yaklaşımın satış performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.

Tablo 30'da yer alan PLS-SEM sonuçlarına göre uyarlamacı yaklaşımın da satış performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Elde edilen değerlere göre uyarlamacı yaklaşım ile satış performansı arasındaki yol katsayısı $\beta=0.512$ olarak bulunmuş olup yol anlamlı ($p=0$) çıkmıştır. Bu sonuca göre H3 hipotezi de desteklenmiştir.

Müşteri odaklı yaklaşımın satış performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu etkisinin olduğu bulgusu literatürde; Kuo vd. (2022), Nguyen vd. (2022), Hartanto vd. (2022), Amenuvor vd. (2022), Yi vd. (2021), Suryahadi & Anwar (2021), Inuzuka (2020), Purwanti vd. (2020), Yeo vd. (2019), Moon vd. (2019), Herhausen vd. (2018), Kethüda (2018), Lestari & Syafrizal (2018), Elsamen & Akroush (2018), Nuryakin & Sugiyarti (2017), Kadic-Maglajlic vd. (2016), Terho vd. (2015), Singh & Venugopal (2015), Goad & Jaramillo (2014), Chakrabarty vd. (2014), Kavooosi vd. (2014), Singh & Das (2013), Kara vd. (2013), Schwepker & Good (2012), Zablah vd. (2012), Abed & Haghighi (2009), Wachner vd. (2009), Cross vd. (2007) Knight vd. (2007), Kidwell vd. (2007), Jaramillo vd. (2007), Franke & Park (2006), Licata vd. (2003), Brown vd. (2002), Boles vd. (2001), McIntrye vd. (2000) ve Keillor vd. (2000)'nin çalışmalarıyla paralellik göstermektedir.

Satış odaklı yaklaşımın satış performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu etkisinin olduğu bulgusu ise literatürdeki çoğunluğun aksine, sadece Wachner vd. (2009)'nin çalışmasıyla paralellik göstermektedir.

Uyarlamacı yaklaşımın satış performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu etkisinin olduğu bulgusu da literatürde; Zheng vd. (2023), Hernanto vd. (2022), Nguyen vd. (2022), Amenuvor vd. (2022), Wang vd. (2021), Zhou & Charoensukmongkol (2021), Aydın (2021), Suryahadi & Anwar (2021), Locander vd. (2020), Yoon vd. (2020), Inuzuka (2020), Charoensukmongkol & Suthatorn (2020), Purwanti vd. (2020), Anees vd. (2020), Kadic-Maglajlic vd. (2019), Itani vd. (2019), Yeo vd. (2019), Charoensukmongkol (2019), Kimura vd. (2019), Anaza vd. (2018), Lestari & Syafrizal (2018), Singh vd. (2017), Itani vd. (2017), Altıntaş vd. (2017), Kadic-Maglajlic vd. (2016), Wong & Tan (2016), Wisker & Poulis (2015), Chakrabarty vd. (2014), Kavooosi vd. (2014), Locander vd. (2014), Singh & Das (2013), Kara vd. (2013), Nakıboğlu & Gözüyeşil (2013), Roman & Iacobucci (2010), Park vd. (2010), Abed & Haghighi (2009), Jaramillo & Grisaffe (2009), Plouffe vd. (2009), Kidwell vd. (2007), Franke & Park (2006) ve Park & Holloway (2003)'in çalışmalarıyla paralellik göstermektedir.

Bu etkilerin yanı sıra, hangi yaklaşımın satış yetkililerinin performansları üzerinde en güçlü etkiye sahip olduğuyla ilgili sorunun cevabı olarak uyarlamacı yaklaşımın ($\beta=0.512$, $p=0$) en başta yer aldığı görülmektedir. Sonrasında müşteri odaklı yaklaşım ($\beta=0.286$, $p=0.001$) gelmekte, en zayıf etkiye sahip olan yaklaşımın ise satış odaklı yaklaşım ($\beta=0.106$, $p=0.14$) olduğu görülmektedir. Literatürde bu üç değişken bir arada incelenmemekle birlikte genelde; uyarlamacı yaklaşım ile müşteri odaklı yaklaşımın ya da müşteri odaklı ile satış odaklı yaklaşımın satış performansı üzerindeki etkilerinin bir arada incelendiği çalışmalar yapılmıştır.

Literatürde uyarlamacı yaklaşım ile müşteri odaklı yaklaşımın satış performansı üzerindeki etkilerini bir arada inceleyen ve her iki yaklaşımın da istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkilerini bulan çalışmalara bakıldığında; bu çalışmayla paralellik gösterecek şekilde uyarlamacı yaklaşımın etkisinin müşteri odaklı yaklaşımdan daha yüksek olduğunu bulan çalışmaların; Nguyen vd. (2022: 13) UY→SP ($\beta=0.38$), MOY→SP ($\beta=0.32$), Amenuvor vd. (2022: 351) UY→SP ($\beta=0.16$), MOY→SP ($\beta=0.15$), Suryahadi & Anwar (2021: 604) UY→SP ($\beta=0.287$), MOY→SP ($\beta=0.25$), Kara vd. (2013: 111) UY→SP ($\beta=0.44$), MOY→SP ($\beta=0.38$), Kidwell vd. (2007: 125) UY→SP ($\beta=0.249$), MOY→SP ($\beta=0.255$) olduğu görülmektedir. Söz konusu çalışmaların genel olarak etki katsayılarına bakıldığında, uyarlamacı yaklaşımın satış performansı üzerindeki etkisi müşteri odaklı yaklaşımın satış performansı üzerindeki etkisinden fazla da olsa arada çok büyük bir fark olmadığı görülmektedir. Ancak bu çalışmanın bulgularına göre uyarlamacı yaklaşımın satış performansı üzerindeki etkisinin müşteri odaklı yaklaşımın satış performansı üzerindeki etkisinden oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonucun araştırmacılar ve otomotiv sektöründeki işletmeler için önemli bir bulgu olduğu düşünülmektedir.

Literatürde müşteri odaklı ve satış odaklı yaklaşımların satış performansı üzerindeki etkilerini bir arada inceleyen çalışmaların büyük çoğunluğu ise daha önce bahsedildiği üzere satış odaklı yaklaşımın satış performansı üzerinde önemli bir etkisi olmadığını belirtmişlerdir. Çoğu çalışmanın aksine bir tek Wachner vd. (2009); her iki yaklaşımın da satış performansı üzerinde önemli ve pozitif etkileri olduğunu belirtmişlerdir. Bu çalışmada da Wachner vd. (2009)'un bulgularını destekleyecek

şekilde, satış odaklı yaklaşımın satış performansı üzerinde düşük de olsa pozitif etkisi bulunmuştur. Bu bulgu, Guenzi vd. (2011)'in satış odaklı yaklaşımın literatürdeki yaygın kötü itibarının haklı görülemeyeceği, duruma ve müşteriye göre her iki yaklaşımın da benimsenmesinin gerekli olabileceği görüşünü desteklemektedir. Satış yetkililerinin bazı müşteriler, pazarlar ve ürünler için yüksek derecede müşteri odaklı olmalarının; aynı zamanda bazı müşteriler, pazarlar ya da ürünler için ise bir dereceye kadar satış odaklı olmalarının performanslarını iyileştireceğini belirtmektedirler (2011: 280).

Bu araştırmada varılan sonuç da Guenzi vd. (2011)'nin bulgularını destekleyecek doğrultuda, satış yetkililerinin hem satış odaklı hem de müşteri odaklı yaklaşımlarının satış performansları üzerinde olumlu etkilerinin olabileceğini göstermektedir. Bu nedenle satış yetkililerinin tek bir yaklaşıma bağlı kalmadan, duruma veya müşteriye göre hangi yaklaşımı ne kadar tercih edeceklerini belirleyebilme becerilerine sahip olmaları önemlidir. Aslında Guenzi vd. (2011)'nin satış yetkililerinin; müşteri, pazar ve ürüne göre ne kadar müşteri odaklı ya da satış odaklı olacaklarına karar vermeleri gerektiği fikri (2011: 280) uyarlamacı yaklaşımın da doğasını yansıtmaktadır. Yani uyarlamacı yaklaşımın gerektirdiği becerilere sahip olan satış yetkilileri zaten o anki duruma, müşteriye veya koşullara göre müşteri odaklı ya da satış odaklı yaklaşımlardan hangisini ne derece sergilemelerinin daha etkili olacağını da öngörebilirler. Dolayısıyla uyarlamacı yaklaşımın, satış odaklı ve müşteri odaklı yaklaşımlara nazaran büyük bir farkla satış performansı üzerinde en güçlü etkiye sahip olduğu bulgusunun oldukça önemli olduğu ifade edilebilir.

3.6.5. Sonuç ve Öneriler

Bu kısımda araştırmada elde edilen sonuçlar ve araştırmanın gerçekleştirildiği otomotiv sektörü işletmelerine ve gelecekte bu konuda araştırma yapacak akademisyenlere yönelik öneriler yer almaktadır.

3.6.5.1.Sonuçlar

Bu çalışmada satış yetkililerinin müşterileriyle etkileşim halindeyken benimsedikleri yaklaşımların satış performansları üzerindeki etkilerini belirlemek

amacıyla literatür taranmış ve en yaygın olarak kullanılan yaklaşımların “müşteri odaklı, satış odaklı ve uyarlamacı yaklaşım” oldukları tespit edilmiştir. Bu yaklaşımların teorik gelişim süreçleri incelendiğinde, müşteri odaklı ve uyarlamacı yaklaşımların literatürde genelde “ilişkisel satış çerçevesi” bağlamında gelişerek ilerlediği görülmektedir. Satış odaklı yaklaşımın ise çoğunlukla ayrı bir değişken olarak test edilmeden, otomatik olarak müşteri odaklı yaklaşımın tersi kabulüyle çalışmalara dahil edildiği dikkat çekmektedir. Bu durumun önemli bir kısıt oluşturduğuna dikkat çeken alandaki bazı araştırmacıların (Periatt vd., 2004: 53, Jaramillo vd., 2007: 307) tavsiyeleri üzerine, satış odaklı yaklaşımın da ayrı bir değişken olarak hipotezlere dahil edilerek satış performansı üzerindeki etkilerinin incelendiği ampirik çalışmalar yazına dahil olmaya başlamıştır. Ancak literatürdeki genel imaj “ilişkisel satış” bağlamında geliştiğinden, müşteri ile uzun vadeli bir ilişki becerisi gerektirmeyen satış odaklı yaklaşım, yazındaki olumsuz imajını korumaya devam etmiştir. Son zamanlarda ise gerçekleştirilen boylamsal çalışmalarla (Homburg vd., 2011; Kadic-Maglajlic vd., 2017), müşteri ve satış odaklı yaklaşımların satış yetkililerinin performansları üzerindeki eğrisel etkilerinin belirlenmesi, her iki yaklaşımın da bir dereceye kadar benimsenmesinin önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Literatürde, bu üç değişkenden en az birinin dahil edilerek satış performansı üzerinde direkt etkilerinin incelendiği ampirik çalışmalar tespit edilerek özet bir tablo oluşturulmuştur. Genel bulgular incelendiğinde, müşteri odaklı ve uyarlamacı yaklaşımların satış performansı üzerinde baskın olarak olumlu, satış odaklı yaklaşımın ise olumsuz etkileri olduğu dikkat çekmekle beraber, tersi etkiler ya da herhangi bir ilişki bulamayan çalışmaların da mevcut olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu üç yaklaşımın da ayrı ayrı satış performansı ile olan ilişkisinde literatürde halen tam bir fikir birliğine varılamamış olması, alanda büyük bir boşluk olduğunu ve yeni çalışmalarla eski bulguların sentezlenmesinin gerekliliğini göstermektedir. Disiplindeki araştırmacılar da, satış yetkililerinin benimseyebileceği söz konusu yaklaşımların her birinin etkisinin sektöre, ülkeye, kültüre yapısına vs. göre farklılık oluşturacağını, dolayısıyla farklı bağlamlarda ampirik olarak test edilmeye devam edilmesinin gerekliliğini ve önemini vurgulamaktadırlar (Herche vd., 1996; Boles vd., 2000; Ingram vd., 2002; Panagopoulos vd. 2011; Ballestra vd. 2017).

Araştırmacıların bu çağrılarında hareketle Türkiye’deki çalışmalar incelendiğinde, söz konusu üç farklı satış yaklaşımının bir arada modellenerek, satış yetkililerinin performansları üzerindeki direkt etkilerinin kıyaslanmasına yönelik ampirik bir araştırmanın yapılmadığı dikkat çekmektedir. Türkiye’nin kendine özgü kültürel özellikleri, insan yapılarındaki farklılaşmalar, iş hayatındaki ilişkilerin önemi ele alındığında, satış yetkililerinin müşteriyle etkileşimleri esnasında kullandıkları satış yaklaşımlarının birbirlerinden farklılaşan etkilerinin ortaya konulmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Bu sebeplerle tezde; “müşteri odaklı yaklaşım, satış odaklı yaklaşım ve uyarlamacı yaklaşım” değişkenlerinin “satış performansı” üzerindeki direkt etkilerinin incelendiği bir kavramsal model oluşturulmuştur. Çalışmada her bir yaklaşımın satış performansı ile olan ilişkilerinin araştırılmasının yanı sıra, hangi yaklaşımın satış performansı üzerinde ne kadar güçlü etkiye sahip olduğunu belirlemek de hedeflenmiştir.

Araştırmanın uygulaması için otomotiv sektörü bayilerinde otomobil satışı yapan satış yetkilileri tercih edilmiştir. Otomotiv sektörü hem yarattığı katma değer hem de istihdam düzeyine sağladığı yüksek katkı nedeniyle ekonomide önemli bir yere sahip olduğundan, işletmeler bu sektörde kendilerini temsil edecek satış yetkililerini genelde birçok sektöre nazaran daha nitelikli olanlardan seçmekte ve eğitimlerine yatırım yapmaktadırlar (Akaeze & Akaeze, 2017: 43; Markose & Jayachandran, 2009; 22-25). Özellikle uyarlamacı ve müşteri odaklı yaklaşımları etkili bir şekilde uygulayabilecek satış yetkililerinin çeşitli bilgi, beceri ve deneyim sahibi olmaları gerektiğinden, nitelikli personelin istihdam edildiği bu sektör tercih edilmiştir. Türkiye’de otomotiv sektöründe benzer bir çalışmanın yapılmamış olması da bu çalışmayla sektörde faaliyet gösteren işletme yöneticilerine katkı sağlayarak literatürdeki boşluğun doldurulabileceği motivasyonunu sağlamıştır.

Çalışmanın gerçekleştirileceği sektör ve işletme belirlendikten sonra, araştırmanın uygulamasına yönelik hedeflere ulaşabilmek için literatürde geçerlilik ve güvenilirlikleri yüksek olan ölçekler tespit edilmiş, çift taraflı kontroller ile çevirileri gerçekleştirilmiş ve anket formu oluşturulmuştur. Anket formunun satış yetkilileri tarafından doğru bir şekilde anlaşılabilir ve yanıtlanabilirliği için, işletmenin satış bölge müdürü ile birlikte, tekrar gözden geçirilerek düzenlenmiştir. Sonrasında, alanında uzman iki öğretim üyesi

tarafından da kontrolleri gerçekleştirilen anket formu online ortamda uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Araştırmanın evrenini; Türkiye'nin 7 bölgesinde toplam 80 bayii olan makro ölçekli işletmenin bayilerinde çalışan toplam 618 satış yetkilisi oluşturmaktadır. İşletmenin Marmara Bölgesi satış müdürü aracılığıyla evrenin tümüne ulaşarak, bütün bölgelerdeki satış yetkililerine online ortamda anket formu gönderilmiş ve 246 katılımcıdan geri dönüş sağlanmıştır. %39,8'lik geri dönüş oranıyla, 246 veri ile, PLS-SEM tekniği kullanılarak araştırma modelinde tanımlanan ilişkiler analiz edilmiştir.

Çalışmada ileri sürülen ilk hipotez; “H1: Müşteri odaklı yaklaşım satış performansını pozitif yönde etkiler” desteklenmiştir. Yani satış yetkililerinin müşterileriyle etkileşim halindeyken benimsedikleri müşteri odaklı yaklaşımlarının satış performanslarını pozitif ve anlamlı yönde etkilediği görülmektedir. Daha açık ifade etmek gerekirse; satış yetkilileri anlık satışları önemsemeden, müşterilerinin ihtiyaçlarını en iyi karşılayan ürün ya da hizmetleri belirlemeye yönelik bir satış yaklaşımı olan müşteri odaklı yaklaşımı benimsedikleri zaman, satış performansları artmaktadır. Bu durum, erken dönem iş psikoloğu olan Strong (1925)'un yazılarına dayanarak geliştirilen “İhtiyaç-Tatmin Teorisi” ile açıklanabilir. Bu teorinin rehberliğinde satış yetkilisi, müşterilerinin ihtiyaçlarını ortaya çıkarmak için tasarlanmış sorular sorduğu, cevapları dikkatle dinlediği ve ardından ürün ya da hizmetin bu ihtiyaçları nasıl karşıladığını gösterdiği zaman, müşterileri kendi ihtiyaçlarının henüz farkında değilken, onların ihtiyaçlarını fark etmelerine ve belirlemelerine yardımcı olmaktadır (Webster, 1968: 8). Bunun sonucunda müşteriler de kendi bakış açıları ve benzersiz koşulları ele alınarak, istek ve ihtiyaçlarıyla ilgilenildiğini hissettikleri için satış yetkililerinin bu yaklaşımından tatmin olmaktadır (Ingram vd., 2020: 27). Dolayısıyla ihtiyaç-tatmin teorisinin önerdiği doğrultuda hareket eden bir satış yetkilisi, müşterinin hem ürün hem de satış süreciyle ilgili tüm gereksinimlerini karşılayarak satış yapma olasılığını en üst düzeye çıkarabilmektedir (Szymanski, 1988: 65). Çalışmanın uygulandığı otomotiv sektörü bayileri ele alındığında, hangi otomobili satın alacağıyla ilgili kararsız bir müşterinin, müşteri odaklı bir satış yetkilisi tarafından, istek ve ihtiyaçlarına en uygun otomobilin belirlenmesi, müşteri için değer yaratarak satın alma olasılığını artırır. Müşteri odaklı yaklaşımın satış performansını arttırdığı yönündeki hipotezin desteklenmesi bu şekilde açıklanabilir.

Çalışmada ileri sürülen ikinci hipotez olan; “H2: Satış odaklı yaklaşım satış performansını pozitif yönde etkiler” de desteklenmiştir. Yani satış yetkililerinin müşterileriyle etkileşim halindeyken benimsedikleri satış odaklı yaklaşımlarının satış performanslarını pozitif ve anlamlı yönde etkilediği görülmektedir. Daha açık ifade etmek gerekirse, satış yetkilileri müşterilerinin ihtiyaçlarını en iyi karşılayan ürün ya da hizmetleri tespit etmeye çalışmaktan ziyade, mevcut ürün ya da hizmetleri hızlı bir şekilde satın almaları için ikna etmeye odaklanmalarına yönelik bir satış yaklaşımı olan satış odaklı yaklaşımı benimsedikleri zaman da satış performansları artmaktadır. Bu durum, bir önceki hipotezle ters düşüyor gibi görünse de müşterilerin birbirlerinden farklı beklentilerinin olabileceğini ortaya koymaya yardımcı olabilecek Tybout vd. (1981)’nin “Bilgi İşleme Teorisi” ile açıklanabilir. Teoriye göre farklı müşteriler; kendi bireysel farklılıkları, alışveriş motivasyonları, tercih ettikleri iletişim tarzları gibi birçok faktöre bağlı olarak satış yetkililerinin ilgilerine farklı seviyelerde dikkat göstermektedirler. Bu nedenle müşteriler bazı durumlarda müşteri odaklı, bazı durumlarda ise satış odaklı yaklaşımı benimseyen satış yetkililerine daha olumlu yanıt verebilmektedirler (Kadic-Maglajlic vd., 2017: 55). Burada da otomotiv sektörü bayileri ele alındığında, otomobillerle ilgili oldukça bilgi sahibi, ne almak istediğini uzun zamandır araştırmış ve karar vermiş bir müşterinin beklentisi, müşteri odaklı yaklaşım doğrultusunda ihtiyacını belirlemeye çalışarak vakit kaybetmesine sebep olabilecek bir satış yetkilisi değildir. Hatta bu tarz bir yaklaşım müşterinin sıkılarak satın almayı düşündüğü otomobilden vazgeçmesine ya da başka bir bayiden almaya karar vermesine dahi neden olabilir. Bu nedenle burada, satış odaklı yaklaşımı benimseyen satış yetkisinin, müşterinin satın alma olasılığını arttıracığı söylenebilir. Dolayısıyla, satış odaklı yaklaşımın satış performansını arttırdığı yönündeki hipotezin desteklenmesi bu şekilde açıklanabilir.

İlk iki hipotezde yer alan hem müşteri odaklı hem de satış odaklı yaklaşımların satış performansı üzerinde anlamlı pozitif etkilerinin bulunması, literatürde yer alan SOCO ölçeğinin tek boyut/çift boyut tartışmalarına destek sağladığı için önemli bulgular olarak görülmektedir. Bu iki yaklaşımın, birbirlerini dışlayan yapılar olmadığından satış performansı üzerindeki etkilerinin farklı olabileceği ve bu nedenle iki ayrı boyut olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirterek literatüre farklı bir yön veren Thomas vd. (2001)

ile başlayan ve sonrasında birçok araştırmacı tarafından destek bulan akımı da bu bulgular desteklemektedir.

Dolayısıyla, Guenzi vd. (2011)'nin öne sürdüğü gibi satış yetkilileri, müşterilerinin satış süreciyle ilgili beklentilerini anlayarak; ihtiyaçlarının belirlenmesini isteyen müşterilere karşı müşteri odaklı, hızlı satın alma eğiliminde olan müşterilere karşı ise satış odaklı bir yaklaşım sergilemelidirler. Bunun yanı sıra, her iki yaklaşımın da satış yetkililerinin performansları üzerinde pozitif etkilerinin bulunması, “müşteri odaklı yaklaşımın optimum bir seviyesi olduğu” fikrinin (Homburg vd., 2001) de önemsenmesi gerektiğine dikkat çekmektedir. Görüldüğü üzere, “müşteri odaklı yaklaşım her zaman iyidir” ya da “satış odaklı yaklaşım her zaman kötüdür” gibi önyargılardan vazgeçerek, her iki yaklaşımın da optimum seviyelerini belirlemeye odaklanmanın satış performansı açısından daha faydalı olacağı yorumu yapılabilir.

Çalışmada ileri sürülen üçüncü ve son hipotez; “H3: Uyarlamacı yaklaşım satış performansını pozitif yönde etkiler” de desteklenmiştir. Yani satış yetkililerinin müşterileriyle etkileşim halindeyken benimsedikleri uyarlamacı yaklaşımlarının satış performanslarını pozitif ve anlamlı yönde etkilediği görülmektedir. Daha açık ifade etmek gerekirse satış yetkilileri, her satış ortamının ve müşterinin kendine özgü olduğunu kabul ederek, o anki duruma göre davranışlarını değiştirebildikleri zaman satış performansları da artmaktadır. Bu durum, Weitz (1981)'in uyarlamacı yaklaşımı literatüre kazandırırken faydalandığı “Durumsallık Teorisi” ile açıklanabilir. Teoriye göre, davranışlarını belirli etkileşim durumuna göre uyarlayabilen satış yetkilileri, bir ürünü veya hizmeti müşterinin sorununa bir çözüm olarak sunmada daha etkili olmaktadır (Weitz, 1981: 91). Yani satış yetkilileri, karşılaştıkları her bir müşterinin “kendine özgü” olduğunu kabul ederek, davranışlarını onların durumuna göre değiştirebilme esnekliğine sahip oldukları takdirde, satış ortamında maksimum düzeyde etkili olabilmektedirler (Weitz, 1981: 89). Bu son hipotezin desteklenmesi, aslında ilk iki hipotezin desteklenmesiyle ilgili yukarıda yapılan yorumları da açıklamaktadır. Yani uyarlamacı yaklaşım becerisi yüksek olan satış yetkilileri, karşılaştıkları müşterilere satış odaklı mı yoksa müşteri odaklı mı davranmalarının daha etkili olacağını, o anki duruma

ve müşteriye göre değerlendirerek hızlı bir şekilde “en uygun yaklaşımı” seçerek benimseyebilme becerisine sahip olmalıdırlar.

Son olarak, bu üç yaklaşımdan her birinin satış performansı üzerinde ne kadar etkiye sahip olduklarının belirlenmesine yönelik sonuçlar da araştırmayı özetler niteliktedir. Bulgulara göre, satış performansı üzerinde en güçlü etkiye sahip olan yaklaşım, 0.512 beta katsayısı ile uyarlamacı yaklaşım, daha sonra 0.286 beta katsayısı ile müşteri odaklı yaklaşım, en az etkiye sahip olan yaklaşım ise 0.106 beta katsayısı ile satış odaklı yaklaşımdır. Her üç yaklaşımın da satış performansı üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu tespit edildiğinden, satış yetkililerinin tek bir yaklaşıma bağlı kalmadan, her üç yaklaşımı da uygun olduğunu düşündükleri ortamlarda kullanabilecek esnekliğe sahip olmalarının önemi görülmektedir. Bu sonuç, Thompson (1973: 8)’ın satış faaliyetlerinin karmaşık yapısıyla ilgili zamanında ifade ettiği, “hiçbir satış durumunun ve satış yapmanın tek bir yolu yoktur” argümanının, günümüzde de hala geçerliliğini koruduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra, bu çalışmada, satış performansı üzerinde en güçlü etkiye sahip olduğu belirlenen, Weitz (1981)’in durumsallık teorisi çerçevesinde öne sürdüğü “uyarlamacı yaklaşım”, satış yetkililerinin satış etkileşimleri esnasında “o anki duruma” göre davranışlarını değiştirebilme esnekliklerinin kritik önemini vurgulamaktadır. Sonuç olarak, otomotiv bayilerinde otomobil satışı yapan yetkililerinden performansları en yüksek olanların, müşterilerine karşı uyarlamacı yaklaşım sergileyen satış yetkilileri oldukları görülmektedir.

3.6.5.2. İşletmelere Yönelik Öneriler

Otomotiv sektöründeki işletmeler, ürünlerini bayilerindeki satış yetkilileri aracılığıyla müşterilerine sunmaktadırlar. Bu nedenle kendilerini temsil eden satış yetkililerinin, müşterilerle etkileşimleri esnasında sergiledikleri davranışları hem işletmenin imajı hem de satış performansı açısından kritik bir belirleyicidir. Araştırma sonuçlarına göre; satış yetkililerinin müşterileriyle etkileşimlerinde benimsedikleri “müşteri odaklı, satış odaklı ve uyarlamacı yaklaşımların” her birinin satış performansları üzerinde pozitif etkileri olduğu tespit edilmiştir. Ancak, bu yaklaşımların her birinin alt yapısı farklı teorilere dayandığından, özellikleri de birbirlerinden farklıdır. Bu nedenle

işletmelere, bu üç yaklaşımın da bir arada geliştirilmesiyle ilgili harekete geçmelerine yönelik öneriler sunmak rasyonel olmayacaktır. Bu yaklaşımların satış performansı üzerindeki etkileri, en güçlüden en zayıfa doğru sırasıyla; uyarlamacı yaklaşım, müşteri odaklı yaklaşım ve satış odaklı yaklaşım olduğu tespit edilmiştir. Uyarlamacı yaklaşımın en güçlü etkiye sahip olması ve bunun yanı sıra bu yaklaşımın gerektirdiği satış beceri ve tekniklerini öğrenmenin, satış odaklı ve müşteri odaklı gibi kalıplaşmış ve işletme kültürü ile entegre bir şekilde geliştirilmesi gereken yaklaşımları değiştirmekten (Goad & Jaramillo, 2014: 296) daha kolay olduğunun belirtilmesi (Giacobbe vd., 2006) nedeniyle işletmelere sunulan önerilerde baskın eğilim uyarlamacı yaklaşımın gerektirdiği becerilerin geliştirilmesiyle ilgilidir. Ancak müşteri ve satış odaklı yaklaşımlar da satış performansı pozitif etkiye sahip olduklarından, önerilerde bu yaklaşımların da gerektirdiği güçlü özelliklerden faydalanılmıştır.

Araştırma bulgularına dayanarak; işletmelere sunulacak önerilerin temel çerçevesini, “satış yetkililerinin, müşterileri arasındaki farklılıkları tespit ederek, o anki satış ortamında hangi yaklaşımın “en etkili” olacağını hızlı bir şekilde belirleyip davranışlarını bu yönde uyarlamaları ve bu süreçte her zaman müşterileriyle olumlu ilişkiler kurma motivasyonu ve bilinciyle hareket etmeleri” doğrultusunda geliştirilmeleri oluşturmaktadır.

Otomotiv sektörü bayi yapılanmaları genelde bölgelere göre oluşturulmaktadır. Her bölgenin başında sorumlu bir bölge müdürü ve ona bağlı bayiler yer alır. Genelde her bayinin de başında bir satış yöneticisi ve kendisine bağlı satış yetkilileri yer almaktadır. Bu nedenle öneriler; bölge müdürleri, satış yöneticileri ve satış yetkililerine yönelik olmak üzere ayrıştırılmıştır.

Bölge müdürleri, genel işletme kültürü ile satış gücü alt kültürünü birleştirme sorumluluğuna sahip olduklarından rolleri oldukça kritik öneme sahiptir. Çünkü bir yandan işletmenin karar alma süreçlerinde satış gücünü temsil ederken, diğer yandan da satış personelinin etkileyen sistemlerin geliştirilmesi ve kontrolüne aktif olarak katılmaları gerekmektedir. Çalışmanın bulguları doğrultusunda bölge müdürlerine yönelik öneriler aşağıda yer almaktadır.

- İnsan kaynakları departmanı ile birlikte çalışarak, performans değerlendirme sistemini sadece hedeflere yönelik değil, satış yetkililerinin müşteriye karşı sergilemeleri arzu edilen davranışların da içinde bulunduğu değerlendirme kriterlerine göre geliştirilerek, yeni işe alım, ödüllendirme ve ücretlendirme sistemlerinin de bu kriterlere dayalı olarak kurulması önerilmektedir.
- Satış personelinin performans belirleyicilerinin tek ölçütünün parasal hedeflerin gerçekleştirilmesi ve kotalar olmamalıdır. Sadece sonuca dayalı hedefler, satış yetkililerinin müşterilerini tanıma ve güven bağları kurmak için zaman ayırmak yerine anlık satışlara odaklanmalarına sebep olacağından, beceri ve davranışlarını geliştirmelerine yönelik girişimleri de desteklemeyecektir.
- İşletmede çalışan mevcut satış yöneticilerinin ve satış yetkililerinin müşteriye karşı hangi yaklaşımları baskın olarak kullandıklarını belirlemeleri, gelişim alanlarını doğru bir şekilde tespit edebilmek için önerilmektedir. Bunun için bu araştırmada kullanılan ölçeklerden faydalanılabilir.
- İşletmenin prosedürlerine ve satış yöneticilerinin geliştirilmesine yönelik uygun eğitim programlarının oluşturulması önerilmektedir.

Satış yöneticilerinin hem müşterilerine hem de astlarına karşı sergiledikleri davranışları, satış ortamındaki genel iklim üzerinde belirleyici olduğundan, satış yetkililerinden beklenen beceri ve davranışların da ilk olarak yöneticilerine kazandırılması gerekmektedir. Ayrıca otomotiv bayilerindeki satış yöneticileri; sadece altlarındaki satış yetkililerini yönetmekle kalmayıp, kendileri de müşterilerle satış ortamlarında bulduklarından, ilk olarak onların gelişimlerinin önemli olduğu rahatlıkla ifade edilebilir. İşletmelerin, sahip oldukları insan kaynaklarının eğitim ve gelişimleri için harcadıkları yüksek maliyetler de hesaba katıldığında hem sayıca az olan hem de altındaki çok kişiyi etkileyebilecek nitelikte olan yöneticilere yatırım yapılmasının en akıllıca karar olduğu söylenebilir. Bu amaçla satış yöneticilerine yönelik geliştirilebilecek eğitim ve gelişim programlarına yönelik öneriler aşağıda yer almaktadır.

- Herhangi bir satış eğitiminin temel ilkesi müşteriye anlamak olduğundan, dinamik bir iletişim sürecini etkili bir şekilde yönetebilmek için, müşteriye doğru bir şekilde analiz edebilme ve satış ortamıyla ilgili beklentilerini tespit edebilme yetkinliklerinin kazandırılmasına yönelik eğitim gelişim programları önerilmektedir. Müşterileri etkili bir şekilde dinleme, gözlemlene, sözlü olmayan ipuçlarını tespit edebilme, her müşterinin kendine özgü farklılıklara sahip olan kişiliklerini, ruh hallerini, ihtiyaçlarını, riskten kaçınmalarını hissedebilme, empati kurabilme gibi yetkinlik ve becerilerin içerisinde yer aldığı kapsamlı eğitim ve gelişim programlarının geliştirilmesi önerilmektedir. Literatürde bu tür becerilerin “öğrenebilir ve geliştirilebilir” oldukları kanıtlandığından, bu alana yatırım yapmanın faydalı olacağı düşünülmektedir.
- Müşteriyi anlamakla ilgili yukarıda bahsedilen yetkinlik ve becerilerin kazandırılma sürecinden maksimum fayda sağlanması için bunların “farkındalık” eğitimleriyle desteklenmesi önerilmektedir. Satış yöneticilerinin hem kendilerine hem müşterilerine hem de astlarına dair farkındalık geliştirmeleri, tutum ve davranışlarının iyileştirilmesine yönelik motivasyonun sağlanması açısından oldukça önemli görülmektedir.
- Satış yöneticileri altlarındaki satış yetkilileri ile güven, etkileşim, destek, çeşitli motivasyon ödülleri içeren destekleyici ilişki kurarak onlara koçluk yapmalıdırlar. Bu nedenle liderlik, koçluk, mentorluk, etkili gözlem, yapıcı geri bildirim, olumlu ilişkiler geliştirmeye yönelik kapsamlı eğitim programlarına tabi tutulmaları önerilmektedir.
- Satış yöneticilerinin aldıkları bu eğitim ve gelişim programında öğrendiklerini altlarındaki satış yetkililerine etkili bir şekilde aktarabilmeleri için “eğiticinin eğitimi” ile geliştirilmeleri önerilmektedir. İşletmelerin bütçeleri ve maliyetleri ele alındığında, işletmedeki her satış yetkilisini bu programlara tabi tutarak büyük yatırımlar yapmak yerine, yöneticilerin aldıkları gelişim programları doğrultusunda astlarını eğitmeleri maliyetler açısından da daha faydalı olacaktır.

- Satış yöneticileri altlarındaki satış yetkililerini eğitmeye başlamadan önce, işleri sırasında uyumlu davranışlar sergilemelerinin yaratıcı olma, kişisel olarak büyüme ve teşvik edici bir ortamda çalışma fırsatlarına nasıl yol açabileceğini vurgulamalıdır. Değişim adımlarıyla ilgili şirket beklentileri, ürün bilgisi, satış teknikleri, müşteri gereksinimleri ve performans değerlendirmeleri gibi süreçleri pozitif bir ortamda aktarmalıdır.

Son olarak satış yöneticilerinin aldıkları bu eğitimleri altlarındaki satış yetkililerine aktarmanın yanı sıra, satış yetkililerinin gerekli becerilerinin geliştirilmesine yönelik öneriler aşağıda yer almaktadır.

- Öncelikle müşteriyi doğru bir şekilde anlayabilmek ve analiz edebilmek için “aktif dinleme” becerilerinin geliştirilmesi önerilmektedir. Çünkü en büyük fırsat kaybının bir sonraki soruda ne soracaklarını ya da ne söyleyeceklerini düşündükleri için iyi dinlenmeyen detaylarda oluşabileceği ifade edilmektedir.
- Müşterinin sözel iletişiminin yanı sıra bazı nüanslarını ve duygularını okuyabilmek ve uygun olarak kendi duygularını ve davranışlarını uyarlayabilmek için, satış yetkililerinin duygusal zekâ becerisinin geliştirilmesi önerilmektedir.
- Esneklik, empati, sosyal zekâ, ilişki geliştirme, problem teşhis becerileri, problem çözme becerileri ve ilişki yönetimi becerileri, beklenmedik ve karmaşık satış durumlarına yanıt verme gibi becerilerin geliştirilmesine yönelik birçok eğitimin de faydalı olacağı düşünülmektedir. Eğitimlerde rol yapma, gözlem yoluyla öğrenme veya simüle edilmiş satış bağlamları sağlayan programlarından faydalanılabilir. Bu tür bağlamlarda yapılan eğitimler, satış faaliyetlerini gözden geçirme ve eleştirme fırsatları sunduğundan oldukça etkili olabilmektedir.
- Satış yetkililerinin; eğitimlerin satış davranışları üzerinde ne kadar etkili olduklarını belirleyebilmek için, yönetici gözlemleri ile birlikte eğitimlerin öncesinde ve sonrasında ön test-son-test uygulamalarıyla tespit edilmesi önerilmektedir. Optimal bir eğitim çözümü bulunana kadar kontrol gruplarıyla farklı yöntemlerin denenmesi gerekebilir.

- Son olarak, bu eğitimleri alan deneyimli ve başarı sağlayan satış yetkililerinin, yeni işe alınan satış yetkililerine oryantasyon süreçlerinde destek vermeleri önerilmektedir.

3.6.5.3.Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Yapılan bu araştırmanın özellikle satış performansı literatürüne önemli katkı sağladığı düşünülmektedir, ancak gelecekte yapılacak çalışmalarla desteklenmesi önerilmektedir. Bu doğrultuda alandaki araştırmacılara yönelik öneriler aşağıda yer almaktadır.

- Bu çalışmada satış performansı, satış yetkililerinin algılarına yönelik öz-bildirime dayalı olarak ölçüldüğünden, aynı modelin işletmelerden temin edilecek gerçek performans verileriyle kıyaslanarak denenmesi önerilmektedir.
- Yine aynı çalışmanın farklı sektörlerde ve B2B ortamlarında da araştırılarak bulguların sentezlenmesi önerilmektedir.
- Uyarlamacı yaklaşım sergilemek isteyen satış yetkililerinin sahip olmaları gereken en önemli becerilerin belirlenmesi ve hangi davranışların uyarlanmasının etkili olacağını tespit edilebilmesi için ek araştırmalara ihtiyaç vardır.
- Sonraki çalışmalarda bu yaklaşımların üzerinde; deneyim, duygusal zekâ, sosyal zekâ gibi düzenleyici değişkenlerin etkilerinin araştırılmasının katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
- Son olarak sonuca ve davranışa dayalı performans değerlendirmelerinin bu yaklaşımlar üzerindeki etkilerinin araştırılmasının da literatüre katkı sağlayacağı belirtilebilir.

KAYNAKÇA

ABED Ghazaleh Moghareh & Mohammad HAGHIGHI, “The Effect of Selling Strategies on Sales Performance”, *Business Strategy Series*, Vol. 10, No. 5, 2009, ss. 266-282.

ADUSEI Charles, Isaac TWENEBOAH-KODUAH, & Gloria K. Q. AGYAPONG, “Sales-Orientation and Customer-Orientation on Performance of Direct Sales Executives of Fidelity Bank, Ghana”, *International Journal of Finance & Banking Studies*, Vol. 9, No. 4, 2020, ss. 70-86.

AKAEZE Nana Shaibu & Christian O. AKAEZE, “Skills Required by Consultants for Success within the Competitive Auto Sales Business Environments”, *Journal of Business Theory and Practice*, Vol. 5, No. 1, 2017, ss. 42-62.

ALTINTAS Füsün, Feride Bahar KURTULMUSOGLU, Murat Hakan ALTINTAS, Hans-Rudiger KAUFMANN, & Sanem ALKIBAY, “The Mediating Effects of Adaptive Selling and Commitment on the Relationship Between Management Control and Sales Performance”, *EuroMed Journal of Business*, Vol. 12, No. 2, 2017, ss. 221-240.

AMENUVOR Fortune Edem, Richard BASILISCO, Henry BOATENG, Kwan Soo SHIN, Dohyun IM, & Kwasi OWUSU-ANTWI, “Salesforce Output Control and Customer-Oriented Selling Behaviours”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 40, No. 3, 2022, ss. 344-357.

ANAZA Nwamaka A., Aniefre Eddie INYANG, & Jose L. SAAVEDRA, “Empathy and Affect in B2B Salesperson Performance”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 33, No. 1, 2018, ss. 29-41.

ANDERSON Erin & Richard L. OLIVER, “Perspectives on Behavior-based versus Outcome-based Salesforce Control Systems”, *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 4, 1987, ss. 76-88.

ANDERSON Rolph E., “Personal Selling and Sales Management in the New Millennium”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 16, No. 4, 1996, ss. 17-32.

ANDERSON Rolph E., Alex H. COHEN, Paul F. CHRIST, Rajiv MEHTA, & Alan J. DUBINSKY, “Provenance, Evolution, and Transition of Personal Selling and Sales Management to Strategic Marketing Channel Management”, *Journal of Marketing Channels*, Vol. 26, No. 1, 2020, ss. 28-42.

ANEES Rao Tahir, Valliappan RAJU, & Tamoor ANJUM, “A Mediating Role of Adaptive Selling Behavior: Relationship between Emotional Intelligence and Sales Performance. Beverage Industry of Pakistan”, *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, Vol. 24, No. 1, 2020, ss. 5266-5275.

ANYADIGHIBE Joseph A., Nsobiari Festus AWARA, & Benjamin Bassey ESU, “The Impact of Personal Selling on the Productivity of Selected Banks in Calabar Metropolis”, *International Journal of Development and Sustainability*, Vol. 3, No. 8, 2014, ss. 1697-1708.

ARLI Denni, Carlos BAUER, & Robert W. PALMATIER, “Relational Selling: Past, Present and Future”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 69, 2018, ss. 169-184.

AYDIN Samet, “Endüstriyel Pazarlarda Satış Temsilcilerinin Sosyal Medya Kullanımı: Müşteri Yönelimi, Uyum Sağlayıcı Davranışları ve Satış Performansı İlişkisi”, *Turkish Studies – Economics, Finance, Politics*, Vol. 16, No. 2, 2021, ss. 705-724.

BABAKUS Emin, David W. CRAVENS, Ken GRANT, Thomas N. INGRAM, & Raymond W. LAFORGE, “Investigating the Relationships among Sales, Management Control, Sales Territory Design, Salesperson Performance, and Sales Organization Effectiveness”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13, No. 4, 1996, ss. 345-363.

BAGOZZI Richard P., Youjae YI, & Lynn W. PHILLIPS, “Assessing Construct Validity in Organizational Research”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, No. 3, 1991, ss. 421-458.

BAGOZZI Richard P., Willem J. M. I. VERBEKE, Wouter E. van den BERG, Wim J. R. RIETDIJK, Roeland C. DIETVORST, & Loek WORM, “Genetic and Neurological Foundations of Customer Orientation: Field and Experimental Evidence”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 40, No. 5, 2012, ss. 639-658.

BALDAUF Artur, David W. CRAVENS, & Ken GRANT, “Consequences of Sales Management Control in Field Sales Organizations: A Cross-National Perspective”, *International Business Review*, Vol. 11, No. 5, 2002, ss. 577-609.

BALDAUF Artur, David W. CRAVENS, & Nigel E. PIERCY, “Sales Management Control Research—Synthesis and an Agenda for Future Research”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 25, No. 1, 2005, ss. 7-26.

BARTOL Kathryn M., “Reframing Salesforce Compensation Systems: An Agency Theory-Based Performance Management Perspective”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 19, No. 3, 1999, ss. 1-16.

BEHRMAN Douglas N. & PERREAULT William D., “Measuring the Performance of Industrial Salespersons”, *Journal of Business Research*, Vol. 10, No. 3, 1982, ss. 355-370.

BEVERLAND Michael, “Contextual Influences and the Adoption and Practice of Relationship Selling in a Business-to-business Setting: An Exploratory Study”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 21, No. 3, 2001, ss. 207-215.

BLOCKER Christopher P., Joseph P. CANNON, Nikolaos G. PANAGOPOULOS, & Jeffrey K. SAGER, “The Role of the Sales Force in Value Creation and Appropriation: New Directions for Research”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 32, No. 1, 2012, ss. 15-27.

BOLANDER Willy, Nawar N. CHAKER, Alec PAPPAS, & Daniel R. BRADBURY, “Operationalizing Salesperson Performance with Secondary Data:

Aligning Practice, Scholarship, and Theory”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 49, No. 3, 2021, ss. 462-481.

BOLES James, Thomas BRASHEAR, Danny BELLENGER, & Hiram BARKSDALE, “Relationship Selling Behaviors: Antecedents and Relationship with Performance”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15, No. 2/3, 2000, ss. 141-153.

BOLES James S., Barry J. BABIN, Thomas G. BRASHEAR, & Charles BROOKS, “An Examination of the Relationships Between Retail Work Environments, Salesperson Selling Orientation-Customer Orientation and Job Performance”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 9, No. 3, 2001, ss. 1-13.

BORG Susanne Wiatr & Louise YOUNG, “Continuing the Evolution of the Selling Process: A Multi-level Perspective”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 43, No. 4, 2014, ss. 543-552.

BÖHM Eva, Andreas EGGERT, Harri TERHO, Wolfgang ULAGA, & Alexander HAAS, “Drivers and Outcomes of Salespersons’ Value Opportunity Recognition Competence in Solution Selling”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 40, No. 3, 2020, ss. 180-197.

BRASHEAR Thomas G., Danny N. BELLENGER, Tom INGRAM, & Hiram C. BARKSDALE, “Salesperson Behavior: Antecedents and Links to Performance”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 12, No. 3/4, 1997, ss. 177-184.

BROOKSBANK Roger, “The New Model of Personal Selling: Micromarketing”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 15, No. 2, 1995, ss. 61-66.

BROWN Tom J., John C. MOWEN, D. Todd DONAVAN, & Jane W. LICATA, “The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self-and Supervisor Performance Ratings”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 39, No. 1, 2002, ss. 110-119.

CAMPBELL John P., Jeffrey J. MCHENRY, & Lauress L. WISE, “Modeling Job Performance in a Population of Jobs”, *Personnel Psychology*, Vol. 43, No. 2, 1990, ss. 313-575.

CANNON Joseph P. & William D. PERREAULT JR., “Buyer–seller Relationships in Business Markets”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 36. No. 4, 1999, ss. 439-460.

CARTER Bradley R., “An Introduction to Automobile Dealerships”, *The Appraisal Journal*, Vol. 83, No. 3, 2015, ss. 193-200.

CASTLEBERRY Stephen B. & C. David SHEPHERD, “Effective Interpersonal Listening and Personal Selling”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 13, No. 1, 1993, ss. 35-49.

CHAKRABARTY Subhra, Gene BROWN, & Robert E. WIDING, “Relationship Marketing in a Developing Economy”, *Marketing Management Journal*, Vol. 20, No. 2, 2010, ss. 1-14.

CHAKRABARTY Subhra, Robert E. WIDING, & Gene BROWN, “Selling Behaviours and Sales Performance: The Moderating and Mediating Effects of

Interpersonal Mentalizing”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 34, No. 2, 2014, ss. 112-122.

CHAROENSUKMONGKOL Peerayuth & Pornprom SUTHATORN, “Linking Improvisational Behavior, Adaptive Selling Behavior and Sales Performance”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 70, No. 7, 2020, ss. 1582-1603.

CHAROENSUKMONGKOL Peerayuth, “Contribution of Mindfulness to Customer Orientation and Adaptive Selling”, *International Journal of Services, Economics and Management*, Vol. 10, No. 4, 2019, ss. 335-356.

CHAWLA Vaibhav, Teidorlang LYNGDOH, Sridhar GUDA, & Keyoor PURANI, “Systematic Review of Determinants of Sales Performance: Verbeke et al.’s (2011) Classification Extended”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 35, No. 8, 2020, ss. 1359-1383.

CHRIST Paul & Rolph ANDERSON, “The Impact of Technology on Evolving Roles of Salespeople”, *Journal of Historical Research in Marketing*, Vol. 3, No. 2, 2011, ss. 173-193.

CHURCHILL Gilbert A., Neil M. FORD, Steven W. HARTLEY, & Orville C. WALKER, “The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, No. 2, 1985, ss. 103-118.

COLE Gene H. & Meagan MINER, “Handling Sales Objections”, *National Public Accountant*, Vol. 47, No. 5, 2002, ss. 24-27.

COMER Lucette B. & Tanya DROLLINGER, “Active Empathetic Listening and Selling Success: A Conceptual Framework”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 19, No. 1, 1999, ss. 15-29.

CRAVENS David W., Nigel F. PIERCY, & George S. LOW, “Globalization of the Sales Organization: Management Control and Its Consequences”, *Organizational Dynamics*, Vol. 35, No. 3, 2006, ss. 291-303.

CROSS Mark E., Thomas G. BRASHEAR, Edward E. RIGDON, & Danny N. BELLENGER, “Customer Orientation and Salesperson Performance”, *European Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 7/8, 2007, ss. 821-835.

DE DREU Carsten K. W. & Aukje NAUTA, “Self-Interest and Other-Orientation in Organizational Behavior: Implications for Job Performance, Prosocial Behavior, and Personal Initiative”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 4, 2009, ss. 913-926.

DELVECCHIO Susan, James ZEMANEK, Roger MCINTYRE, & Reid CLAXTON, “Updating the Adaptive Selling Behaviours: Tactics to Keep and Tactics to Discard”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 20, No. 7-8, 2004, ss. 859-875.

DESHPANDÉ Rohit, John U. FARLEY, & Frederick E. WEBSTER, “Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis”, *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1, 1993, ss. 23-37.

DIAMANTOPOULOS, Adamantios, Marko SARSTEDT, Christoph FUCHS, Petra WILCZYNSKI, & Sebastian KAISER, “Guidelines for Choosing Between Multi-item and Single-item Scales for Construct Measurement: A Predictive Validity

Perspective”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 40, No. 3, 2012, ss. 434-449.

DIXON Andrea L. & John J. F. TANNER JR., “Transforming Selling: Why it is Time to Think Differently About Sales Research”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 32, No. 1, 2012, ss. 9-13.

DUBINSKY Alan J., “A Factor Analytic Study of the Personal Selling Process”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 1, No. 1, 1981, ss. 26-33.

DWYER Sean, John HILL, & Warren MARTIN, “An Empirical Investigation of Critical Success Factors in The Personal Selling Process for Homogenous Goods”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 20, No. 3, 2000, ss. 151-159.

EISENHARDT Kathleen M., “Control: Organizational and Economic Approaches”, *Management Science*, Vol. 31, No. 2, 1985, ss. 134-149.

EISENHARDT Kathleen M., “Agency Theory: An Assessment and Review”, *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, 1989, ss. 57-74.

ELSAMEN Amjad Abu & Mamoun N. AKROUSH, “How Customer Orientation Enhances Salespeople’s Performance? A Case Study from an International Market”, *Benchmarking: An International Journal*”, Vol. 25, No. 7, 2018, ss. 2460-2477.

FATIMA Zoha & M. Khalid AZAM, “Relationships Between Salesforce Control Systems and Salesforce Performance: A Review of Studies”, *The Marketing Review*, Vol. 17, No. 4, 2017, ss. 451-468.

FIRMANSYAH Fani, Margono S., Fatchur ROHMAN, & Nur KHUSNIYAH, “The Concept and Steps of Personal Selling”, *Advances in Economics, Business and Management Research*, Vol. 101, 2019, ss. 225-232.

FORNELL Claes & David F. LARCKER, “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 1, 1981, ss. 39-50.

FRANKE George R. & Jeong-Eun PARK, “Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 43, No. 4, 2006, ss. 693-702.

FRANKE George & Marko SARSTEDT, “Heuristics versus Statistics in Discriminant Validity Testing: A Comparison of Four Procedures”, *Internet Research*, Vol. 29, No. 3, 2019, ss. 430-447.

FULLERTON Ronald A., “How Modern is Modern Marketing? Marketing's Evolution and the Myth of the Production Era”, *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 1, 1988, ss. 108-125.

GENGLER Charles E., Daniel J. HOWARD, & Kyle ZOLNER, “A Personal Construct Analysis of Adaptive Selling and Sales Experience”, *Psychology & Marketing*, Vol. 12, No. 4, 1995, ss. 287-304.

GIACOBBE Ralph W., Donald W. JACKSON, Lawrence A. CROSBY, & Claudia M. BRIDGES, “A Contingency Approach to Adaptive Selling Behavior and

Sales Performance: Selling Situations and Salesperson Characteristics”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 26, No. 2, 2006, ss. 115-142.

GOAD Emily A. & Fernando JARAMILLO, “The Good, the Bad and the Effective: A Meta-Analytic Examination of Selling Orientation and Customer Orientation on Sales Performance”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 34, No. 4, 2014, ss. 285-301.

GUENZI Paolo, Artur BALDAUF, & Nikolaos G. PANAGOPOULOS, “The Influence of Formal and Informal Sales Controls on Customer-directed Selling Behaviors and Sales Unit Effectiveness”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 43, No. 5, 2014, ss. 786-800.

GUENZI Paolo, Laurent GEORGES, Catherine PARDO, “The Impact of Strategic Account Managers' Behaviors on Relational Outcomes: An Empirical Study”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, No. 3, 2009, ss. 300-311.

GUENZI Paolo, Luigi M. De LUCA, & Gabriele TROILO, “Organizational Drivers of Salespeople’s Customer Orientation and Selling Orientation”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 31, No. 3, 2011, ss. 269-285.

HAIR Joseph F., G. Tomas M. HULT, Christian M. RINGLE, & Marko SARSTEDT, *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Second Edition*, SAGE, 2017.

HAIR Joe F., Matthew C. HOWARD, & Christian NITZL, “Assessing Measurement Model Quality in PLS-SEM Using Confirmatory Composite Analysis”, *Journal of Business Research*, Vol. 109, 2020, ss. 101-110.

HAMMANN Peter, “Personal Selling”, *European Journal of Marketing*, Vol. 13, No. 6, 1979, ss. 141-176.

HANAN Mack, James CRIBBIN, & H. HEISER, *Consultative Selling*, AMACOM, New York, 1970.

HARRIS Eric G., John C. MOWEN, & Tom J. BROWN, “Re-examining Salesperson Goal Orientations: Personality Influencers, Customer Orientation, and Work Satisfaction”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33, No. 1, 2005, ss. 19-35.

HARTANTO Eko, Fawzia Aswin HADIS, E. Susy SUHENDRA, & Anita ZULKAIDA, “The Effect of Adaptive Selling on the Salespeople Performance of Life Insurance Mediated by Customer Orientations”, *International Journal of Research Publications*, Vol. 95, No. 1, 2022, ss. 207-215.

HARTMANN Nathaniel N., Heiko WIELAND, & Stephen L. VARGO, “Converging on a New Theoretical Foundation for Selling”, *Journal of Marketing*, Vol. 82, No. 2, 2018, ss. 1-18.

HENSELER Jörg, Christian M. RINGLE, & Marko SARSTEDT, “A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 43, No. 1, 2015, ss. 115-135.

HERCHE Joel, Michael J. SWENSON, & Willem VERBEKE, “Personal Selling Constructs and Measures: Emic versus Etic Approaches to Cross-National Research”, *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 7, 1996, ss. 83-97.

HERHAUSEN Dennis, Luigi M. De LUCA, & Michael WEIBEL, “The Interplay Between Employee and Firm Customer Orientation: Substitution Effect and the Contingency Role of Performance-Related Rewards”, *British Journal of Management*, Vol. 29, No. 3, 2018, ss. 534-553.

HERJANTO Halimin & Drew FRANKLIN, “Investigating Salesperson Performance Factors: A Systematic Review of the Literature on the Characteristics of Effective Salespersons”, *Australasian Marketing Journal*, Vol. 27, No. 2, 2019, ss. 104-112.

HERNANTO Yuli, Nila K. HIDAYAT, & Firdaus BASBETH, “The Influence of Sales Training and Sales Experience through Adaptive Selling Behavior on Salesperson Performance”, *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*, Vol. 5, No. 3, 2022, ss. 28169-28183.

HØGEVOLD Nils. M., Rocio RODRIGUEZ, Gøran SVENSSON & Mornay ROBERTS-LOMBARD, “Organisational and Environmental Indicators of B2B Sales Performance”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 40, No. 1, 2022, ss. 33-56.

HOMBURG Christian, Jan WIESEKE, & Torsten BORNEMANN, “Implementing the Marketing Concept at the Employee-Customer Interface: The Role of Customer Need Knowledge”, *Journal of Marketing*, Vol. 73, No. 4, 2009, ss. 64-81.

HOMBURG Christian, Michael MÜLLER, & Martin KLARMANN, “When Should the Customer Really Be King? On the Optimum Level of Salesperson Customer Orientation in Sales Encounters”, *Journal of Marketing*, Vol. 75, No. 2, 2011, ss. 55-74.

HOUSTON Franklin S., “The Marketing Concept: What It Is and What It Is Not”, *Journal of Marketing*, Vol. 50, No. 2, 1986, ss. 81-87.

HULLAND John, “Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies”, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 2, 1999, ss. 195-204.

HUNTER Gary K. & William D. PERREAULT, “Making Sales Technology Effective”, *Journal of Marketing*, Vol. 71, No. 1, 2007, ss. 16-34.

HYMAN Michael R. & Jeffrey K. SAGER, “Marginally Performing Salespeople: A Definition”, *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 19, No. 4, 1999, ss. 67-74.

INGRAM Thomas N., Raymond W. LAFORGE, & Thomas W. LEIGH, “Selling in the New Millennium: A Joint Agenda”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, No. 7, 2002, ss. 559-567.

INGRAM Thomas N., Raymond W. LAFORGE, Ramon A. AVILA, Charles H. SCHWEPKER, & Michael R. WILLIAMS, *Sales Management: Analysis and Decision Making*, 10th edition, Routledge, New York & London, 2020.

INKS Scott A., Ramon A. AVILA, & George TALBERT, “The Evolution of the Sales Process: Relationship Selling Versus the Challenger Sale”, *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, Vol. 29, No. 1, 2019, ss. 88-98.

INUZUKA Atsushi, “Adaptive Selling Behavior: A New Way of Approaching Adaptive Selling and its Effects”, *Review of Integrative Business and Economics Research*, Vol. 10, No. 1, 2020, ss. 105-114.

ITANI Omar S., Emily A. GOAD, & Fernando JARAMILLO, “Building Customer Relationships While Achieving Sales Performance Results: Is Listening the Holy Grail of Sales?”, *Journal of Business Research*, Vol. 102, 2019, ss. 120-130.

ITANI Omar S., Raj AGNIHOTRI, & Rebecca DINGUS, “Social Media Use in B2b Sales and its Impact on Competitive Intelligence Collection and Adaptive Selling: Examining the Role of Learning Orientation as an Enabler”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 66, 2017, ss. 64-79.

IVANOVIC A. & P. H. COLLIN, *Dictionary of Marketing 3rd Edition*, Bloomsbury Publishing, London, 2003.

JARAMILLO Fernando & Douglas B. GRISAFFE, “Does Customer Orientation Impact Objective Sales Performance? Insights from a Longitudinal Model in Direct Selling”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 29, No. 2, 2009, ss. 167-178.

JARAMILLO Fernando & Greg W. MARSHALL, “Critical Success Factors in the Personal Selling Process: An Empirical Investigation of Ecuadorian Salespeople in the Banking Industry”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 22, No. 1, 2004, ss. 9-25.

JARAMILLO Fernando, Daniel M. LADIK, Greg W. MARSHALL, & Jay Prakash MULKI, “A Meta-Analysis of the Relationship Between Sales Orientation-Customer Orientation (SOCO) And Salesperson Job Performance”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 22, No. 5, 2007, ss. 302-310.

JOHLKE Mark C., “Sales Presentation Skills and Salesperson Job Performance”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21, No. 5, 2006, ss. 311-319.

JOHNSON Mark S., Eugene SIVADAS, Vishal KASHYAP, “Response Bias in the Measurement of Salesperson Orientations: The Role of Impression Management”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, No. 8, 2009, ss. 1014-1024.

JOLSON Marvin A. & Thomas R. WOTRUBA, “Selling and Sales Management in Action: Prospecting: A New Look at this Old Challenge”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 12, No. 4, 1992, ss. 59-66.

JOLSON Marvin A., “Broadening the Scope of Relationship Selling”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 17, No. 4, 1997, ss. 75-88.

JONES Eli, Steven P. BROWN, Andris A. ZOLTNER, & Barton A. WEITZ, “The Changing Environment of Selling and Sales Management”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 25, No. 2, 2005, ss. 105-111.

JOSHI Ashwin W. & Sheila RANDALL, “The Indirect Effects of Organizational Controls on Salesperson Performance and Customer Orientation”, *Journal of Business Research*, Vol. 54, No. 1, 2001, ss. 1-9.

KADIC-MAGLAJLIC Selma, Irena VIDA, Claude OBADIA, & Richard PLANK, “Clarifying the Influence of Emotional Intelligence on Salesperson

Performance”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 31, No. 7, 2016, ss. 877-888.

KADIC-MAGLAJLIC Selma, Milena MICEVSKI, Maja ARSLANAGIC-KALAJDZIC, & Nick LEE, “Customer and Selling Orientations of Retail Salespeople and the Sales Manager's Ability-To-Perceive-Emotions: A Multi-Level Approach”, *Journal of Business Research*, Vol. 80, 2017, ss. 53-62.

KADIC-MAGLAJLIC Selma, Milena MICEVSKI, Nick LEE, Nathaniel BOSO, & Irena VIDA, “Three Levels of Ethical Influences on Selling Behavior and Performance: Synergies and Tensions”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 156, No. 2, 2019, ss. 377-397.

KANG Juhee & Sunghyup Sean HYUN, “Effective Communication Styles for the Customer-Oriented Service Employee: Inducing Dedicational Behaviors in Luxury Restaurant Patrons”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, No. 3, 2012, ss. 772-785.

KARA Ali, Syed Saad ANDALEEB, Mehmet TURAN, & Serap CABUK, “An Examination of the Effects of Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation on Performance of Pharmaceutical Salespeople in an Emerging Market”, *Journal of Medical Marketing*, Vol. 13, No. 2, 2013, ss.102-114.

KAVOOSI Sara, Samaneh SADEGHIAN, & Kolsum MAHMUDI, “An Empirical Investigation of the Impact of Customer Orientation, Adaptive Selling Behaviors, and Job Satisfaction on Salespeople's Performance: The Moderating Role of Selling Experience”, *International Journal of Research in Management*, Vol. 3, No. 4, 2014, ss. 74-89.

KAYNAK Erdener, Ali KARA, Clement S. F. CHOW, & Tommi LAUKKANEN, “Role of Adaptive Selling and Customer Orientation on Salesperson Performance: Evidence from Two Distinct Markets of Europe and Asia”, *Journal of Transnational Management*, Vol. 21, No. 2, 2016, ss. 62-83.

KEILLOR Bruce D., R. Stephen PARKER, & Charles E. PETTIJOHN, “Relationship-Oriented Characteristics and Individual Salesperson Performance”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15, No. 1, 2000, ss. 7-22.

KERR Peter D. & Javier MARCOS-CUEVAS, “The Interplay Between Objective and Subjective Measures of Salesperson Performance: Toward an Integrated Approach”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 42, No. 3, 2022, ss. 225-242.

KETHÜDA Önder, “Perakende Mağazalarında Satış Temsilcilerinin Performansını Etkileyen Faktörler”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Vol. 14, No. 2, 2018, ss. 201-218.

KHAN Kaleem Mohammed & Mohammed Naved KHAN, *The Encyclopedic Dictionary of Marketing*, SAGE Publishing, India, 2006.

KIDWELL Blair, Richard G. MCFARLAND, & Ramon A. AVILA, “Perceiving Emotion in the Buyer – Seller Interchange: The Moderated Impact on Performance”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 27., No. 2, 2007, ss. 119-132.

KIMURA Takuma, Belen BANDE, & Pilar FERNÁNDEZ-FERRÍN, “The Roles of Political Skill and Intrinsic Motivation in Performance Prediction of Adaptive Selling”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 77, 2019, ss. 198-208.

KNIGHT Dee K., Hae-Jung KIM, & Christy CRUTSINGER, “Examining the Effects of Role Stress on Customer Orientation and Job Performance of Retail Salespeople”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 35, No. 5, 2007, ss. 381-392.

KOCK Ned, “Which is the Best Way to Measure Job Performance: Self-Perceptions or Official Supervisor Evaluations?”, *International Journal of e-Collaboration*, Vol. 13, No. 2, 2017, ss. 1-9.

KOHLI Ajay K. & Bernard J. JAWORSKI, “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications”, *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2, 1990, ss. 1-18.

KOTLER Philip & Gary ARMSTRONG, *Principles of Marketing 14th edition*, Pearson, 2012.

KOTLER Philip, Gary ARMSTRONG, Lloyd C. HARRIS, & Hongwei HE, *Principles of Marketing 8th European edition*, Pearson, 2020.

KRAFFT Manfred, Oliver GOETZ, Murali MANTRALA, Francesca SOTGIU, & Sebastian TILLMANN, “The Evolution of Marketing Channel Research Domains and Methodologies: An Integrative Review and Future Directions”, *Journal of Retailing*, Vol. 91, No. 4, 2015, ss. 569-585.

KUMAR V., Denish SHAH, & Rajkumar VENKATESAN, “Managing Retailer Profitability – One Customer at a Time!”, *Journal of Retailing*, Vol. 82, No. 4, 2006, ss. 277-294.

KUO Szu-Yu, Ya-Ling KAO, Jia-Wei TANG, & Pei-Hsuan TSAI, “Impacts of Emotional Regulation, Adaptive Selling and Customer-Oriented Behavior on Sales Performance: The Moderating Role of Job Resourcefulness” *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 2022.

KWAK Hyokjin, Rolph E. ANDERSON, Thomas W. LEIGH, & Scott D. BONIFIELD, “Impact of Salesperson Macro-adaptive Selling Strategy on Job Performance and Satisfaction”, *Journal of Business Research*, Vol. 94, 2019, ss. 42-55.

LAM Long W., “Impact of Competitiveness on Salespeople’s Commitment and Performance”, *Journal of Business Research*, Vol. 65, No. 9, 2012, ss. 1328-1334.

LEEK Sheena, Peter NAUDE, & Peter W. TUMBULL, “Interactions, Relationships and Networks in a Changing World”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, No. 2, 2003, ss. 87-90.

LEIGH Thomas W. & Greg W. MARSHALL, “Research Priorities in Sales Strategy and Performance”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 21, No. 2, 2001, ss. 83-93.

LESTARI Gita Winda & SYAFRIZAL, “The Influence of Customer Orientation, Adaptive Selling, Service Orientation and Sales Aptitude to the Salesperson Performance at Pt. Andalas Berlian Motors Padang”, *European Journal of Business and Management*, Vol. 10, No. 27, 2018, ss. 85-90.

LICATA Jane W., John C. MOWEN, Eric G. HARRIS, & Tom J. BROWN, “On the Trait Antecedents and Outcomes of Service Worker Job Resourcefulness: A Hierarchical Model Approach”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, No. 3, 2003, ss. 256-271.

LIMBU Yam B., C. JAYACHANDRAN, Barry J. BABIN, & Robin T. PETERSON, “Empathy, Nonverbal Immediacy, and Salesperson Performance: The Mediating Role of Adaptive Selling Behavior”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 31, No. 5, 2016, ss. 654-667.

LOCANDER David A., Jay P. MULKI, & Frankie J. WEINBERG, “How do Salespeople Make Decisions? The Role of Emotions and Deliberation on Adaptive Selling, and the Moderating Role of Intuition”, *Psychology & Marketing*, Vol. 31, No. 6, 2014, ss. 387-403.

LOCANDER David A., Jennifer A. LOCANDER, & Frankie J. WEINBERG, “How Salesperson Traits and Intuitive Judgments Influence Adaptive Selling: A Sensemaking Perspective”, *Journal of Business Research*, Vol. 118, 2020, ss. 452-462.

MACKENZIE Scott B., Philip M. PODSAKOFF, & Richard FETTER, “The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance”, *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1, 1993, ss. 70-80.

MARKOSE Binu & S. JAYACHANDRAN, “The Impact of Organizational Citizenship Behaviors on Goal Orientation and Performance of Salespeople”, *International Journal of Business Insights & Transformation*, Vol. 2, No. 1, 2009, ss. 16-27.

MARKS Ronald, Douglas W. VORHIES, & Gordon J. BADOVICK, “Methods in Sales Research: A Psychometric Evaluation of the ADAPTS Scale: A Critique and Recommendations”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 16, No. 4, 1996, ss. 53-65.

MARSHALL Greg W., Daniel J. GOEBEL, & William C. MONCRIEF, “Hiring for Success at the Buyer–Seller Interface”, *Journal of Business Research*, Vol. 56, No. 4, 2003, ss. 247-255.

MARSHALL, Greg W., William C. MONCRIEF, & Felicia G. LASSK, “The Current State of Sales Force Activities”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, No. 1, 1999, ss. 87-98.

MCINTYRE Roger P., Reid P. CLAXTON, Kenneth ANSELM, & Edward W. WHEATLEY, “Cognitive Style as an Antecedent to Adaptiveness, Customer Orientation, and Self-Perceived Selling Performance”, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 15, No. 2, 2000, ss. 179-196.

MCFARLAND Richard G., “Crisis of Conscience: The Use of Coercive Sales Tactics and Resultant Felt Stress in The Salesperson”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 23, No. 4, 2003, ss. 311-325.

MEHTA Rajiv, Alan J. DUBINSKY, & Rolph E. ANDERSON, “Marketing Channel Management and Sales Manager”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, No. 5, 2002, ss. 429-439.

MONCRIEF William C. & Greg W. MARSHALL, "The Evolution of the Seven Steps of Selling", *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, No. 1, 2005, ss. 13-22.

MOON Tae Won, Won-Moo HUR, & Sunghyup Sean HYUN, "How Service Employees' Work Motivations Lead to Job Performance: The Role of Service Employees' Job Creativity and Customer Orientation", *Current Psychology*, Vol. 38, No. 2, 2019, ss. 517-532.

MOORES Trevor T. & Jerry Cha-Jan CHANG, "Ethical Decision Making in Software Piracy: Initial Development and Test of a Four-Component Model", *MIS Quarterly*, Vol. 30, No. 1, 2006, ss. 167-180.

MURPHY Kevin R., "Explaining the Weak Relationship Between Job Performance and Ratings of Job Performance", *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, No. 2, 2008, ss. 148-160.

NAKIBOĞLU & GÖZÜYEŞİL, "Finansal Hizmetlerde Uyarlamacı Satış Başarısında Etkili Olan Kişisel Kurumsal Faktörler", *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, Vol. 5 No. 1, 2013, ss. 105-116.

NARVER John C. & Stanley F. SLATER, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, 1990, ss. 20-35.

NGUYEN Thi-Thuy-Linh, Xuan-Quynh HOANG, Pham Thi LIEN, Thanh-Hang PHAM, & Hiep-Hung PHAM, "Antecedents of Salesperson Performance in Information Service Industry: The Role of Guanxi, Adaptive Selling Behaviors and Customer Orientation", *Cogent Business & Management*, Vol. 9, No. 1, 2022, ss. 1-19.

NURYAKIN & Gita SUGIYARTI, "Developing Customer Orientation to Enhancing Salesperson Performance", *Journal of Business and Retail Management Research*, Vol. 12, No. 2, 2018, ss. 144-151.

OLARIU Ioana, "Personal Selling in Marketing", *Studies and Scientific Researches Economics Edition Special Issue*, 2016, ss. 95-101.

OLIVER, Richard L. & Erin ANDERSON, "An Empirical Test of the Consequences of Behavior and Outcome Based Sales Control Systems", *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 4, 1994, ss. 53-67.

OLIVER, Richard L. & Erin ANDERSON, "Behavior and Outcome Based Sales Control Systems: Evidence and Consequences of Pure Form and Hybrid Governance", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 15, No. 4, 1995, ss. 1-15.

PAESBRUGGHE Bert, Arun SHARMA, Deva RANGARAJAN, & Niladri SYAM, "Personal Selling and the Purchasing Function: Where Do We Go from Here?", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 38, No. 1, 2018, ss. 123-143.

PANAGOPOULOS Nikolaos G., Nick LEE, Ellen Bolman PULLINS, George J. AVLONITIS, Pascal BRASSIER, Paolo GUENZI, Anna HUMENBERGER, Piotr KWIATEK, Terry W. LOE, Elina OKSANEN-YLIKOSKI, Robert M. PETERSON, Beth ROGERS, & Dan C. WEILBAKER, "Internationalizing Sales Research: Current Status, Opportunities, and Challenges", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 31, No. 3, 2011, ss. 219-242.

PANDA Brahmadev & N. M. LEEPSA, "Agency Theory: Review of Theory and Evidence on Problems and Perspectives", *Indian Journal of Corporate Governance*, Vol. 10, No. 1, 2017, ss. 74-95.

PAPAROIDAMIS Nicholas G. & Paolo GUENZI, "An Empirical Investigation into the Impact of Relationship Selling and LMX on Salespeople's Behaviours and Sales Effectiveness", *European Journal of Marketing*, Vol. 43, No. 7/8, 2009, ss. 1053-1075.

PARK Jeong Eun, Juyoung KIM, Alan J. DUBINSKY, & Hyunju LEE, "How Does Sales Force Automation Influence Relationship Quality and Performance? The Mediating Roles of Learning and Selling Behaviors", *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, No. 7, 2010, ss. 1128-1138.

PARK Jeong-Eun & Betsy B. HOLLOWAY, "Adaptive Selling Behavior Revisited: An Empirical Examination of Learning Orientation, Sales Performance, and Job Satisfaction", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 23, No. 3, 2003, ss. 239-251.

PAYNE Adrian & Pennie FROW, "A Strategic Framework for Customer Relationship Management", *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 4, 2005, ss. 167-176.

PAYNE Adrian F., Kay STORBACKA, & Pennie FROW, "Managing the Co-Creation of Value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, No. 1, 2008, ss. 83-96.

PEESKER Karen M., Lynette J. RYALS, Gregory A. RICH, & Susan E. BOEHNKE, "A Qualitative Study of Leader Behaviors Perceived to Enable Salesperson Performance", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 39, No. 4, 2019, ss. 319-333.

PERIATT Jeffery A., Stephen A. LEMAY, & Subhra CHAKRABARTY, "The Selling Orientation–Customer Orientation (SOCO) Scale: Cross-Validation of the Revised Version", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 24, No. 1, 2004, ss. 49-54.

PIERCY Nigel F., "What do you do to get Customer Focus in an Organization?", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 13, No. 6, 1995, ss. 4-11.

PIERCY Nigel F., David W. CRAVENS, & Neil A. MORGAN, "Relationships Between Sales Management Control, Territory Design, Salesforce Performance and Sales Organization Effectiveness", *British Journal of Management*, Vol. 10, No. 2, 1999, ss. 95-111.

PIERCY Nigel F., David W. CRAVENS, Nikala LANE, & Douglas W. VORHIES, "Driving Organizational Citizenship Behaviors and Salesperson In-Role Behavior Performance: The Role of Management Control and Perceived Organizational Support", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, No. 2, 2006, ss. 244-262.

PLANK Richard E. & William A. DEMPSEY, "A Framework for Personal Selling to Organizations", *Industrial Marketing Management*, Vol. 9, 1980, ss. 143-149.

PLOUFFE Christopher R., John HULLAND, & Trent WACHNER, "Customer-Directed Selling Behaviors and Performance: A Comparison of Existing

Perspectives”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 37, No. 4, 2009, ss. 422-439.

PORTER Stephen S., Joshua L. WIENER, & Gary L. FRANKWICK, “The Moderating Effect of Selling Situation on the Adaptive Selling Strategy–Selling Effectiveness Relationship”, *Journal of Business Research*, Vol. 56, No. 4, 2003, ss. 275-281.

POWERS Thomas L., Warren S. MARTIN, Hugh RUSHING, & Scott DANIELS, “Selling Before 1900: A Historical Perspective”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 7, No. 3, 1987, ss. 1-7.

POWERS Thomas L., William F. KOEHLER, & Warren S. MARTIN, “Selling From 1900 to 1949: A Historical Perspective”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 8, No. 3, 1988, ss. 11-21.

PULLINS Ellen Bolman, Hanna TIMONEN, Timo KASKI, & Mari HOLOPAINEN, “An Investigation of the Theory Practice Gap in Professional Sales”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 25, No.1, 2017, ss. 17-38.

PURWANTINI Sri, Endang RUSDIANTI, & Paulus WARDOYO, “The Role of Selling Experience in Increasing Salesforce Performance”, *International Journal of Economics, Business and Accounting Research*, Vol. 4, No. 4, 2020, ss. 1111-1119.

RAPP Adam, Raj AGNIHOTRI, & Lukas P. FORBES, “The Sales Force Technology–Performance Chain: The Role of Adaptive Selling and Effort”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 28, No. 4, 2008, ss. 335-350.

RAPP Adam, Daniel G. BACHRACH, Nikolaos PANAGOPOULOS, & Jessica OGILVIE, “Salespeople as Knowledge Brokers: A Review and Critique of the Challenger Sales Model”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 34, No. 4, 2014, ss. 245-259.

REICHHELD Frederick F., “Lead for Loyalty”, *Harvard Business Review*, Vol. 79, No. 7, 2001, ss. 76-84.

RICH Gregory A., William H. BOMMER, Scott B. MACKENZIE, Philip M. PODSAKOFF, & Jonathan L. JOHNSON, “Apples and Apples or Apples and Oranges? A Meta-Analysis of Objective and Subjective Measures of Salesperson Performance”, *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 19, No. 4, 1999, ss. 41-52.

ROBINSON Leroy, Greg W. MARSHALL, William C. MONCRIEF, & Felicia G. LASSK, “Toward a Shortened Measure of Adaptive Selling”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 22, No. 2, 2002, ss. 111-118.

ROMÁN Sergio & Dawn IACOBUCCI, “Antecedents and Consequences of Adaptive Selling Confidence and Behavior: A Dyadic Analysis of Salespeople and Their Customers”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 38, No. 3, 2010, ss. 363-382.

SAWHNEY Mohanbir, Robert C. WOLCOTT, & Inigo ARRONIZ, “The 12 Different Ways for Companies to Innovate”, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 47, No. 3, 2006, ss. 75-81.

SAXE Robert & Barton WEITZ, “The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, No. 3, 1982, ss. 343-351.

SCHULTZ Roberta J. & David J. GOOD, “Impact of the Consideration of Future Sales Consequences and Customer-Oriented Selling on Long-Term Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15, No. 4, 2000, ss. 200-215.

SCHWEPKER Charles H., “Customer-Oriented Selling: A Review, Extension, and Directions for Future Research”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 23, No. 2, 2003, ss. 151-171.

SCHWEPKER Charles H. & David J. GOOD, “Sales Quotas: Unintended Consequences on Trust in Organization, Customer-Oriented Selling, and Sales Performance”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 20, No. 4, 2012, ss. 437-452.

SHANNAHAN Rachelle J., Alan J. BUSH, William C. MONCRIEF, & Kirby L. J. SHANNAHAN, “Making Sense of the Customer’s Role in The Personal Selling Process: A Theory of Organizing and Sensemaking Perspective”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 33, No. 3, 2013, ss. 261-275.

SHAPIRO Benson P., “What the Hell is ‘Market Oriented’?”, *Harvard Business Review*, Vol. 66, No. 6, 1988, ss. 119-125.

SHETH Jagdish N. & Arun SHARMA, “The Impact of the Product to Service Shift in Industrial Markets and The Evolution of the Sales Organization”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, No. 3, 2008, ss. 260-269.

SHIN Kwan Soo, Fortune Edem AMENUVOR, Henry BOATENG, & Richard BASILISCO, “Formal Salesforce Control Mechanisms and Behavioral Outcomes”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 39, No. 7, 2021, ss. 924-943.

SIMINTIRAS Antonis C., Kemefasu IFIE, Alan WATKINS, & Konstantinos GEORGAKAS, “Antecedents of Adaptive Selling Among Retail Salespeople: A Multilevel Analysis”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 20, No. 4, 2013, ss. 419-428.

SINGH Rakesh & Pingali VENUGOPAL, “The Impact of Salesperson Customer Orientation on Sales Performance via Mediating Mechanism”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 30, No. 5, 2015, ss. 594-607.

SINGH Rakesh, Narendra KUMAR, & Sandeep PURI, “Thought Self-Leadership Strategies and Sales Performance: Integrating Selling Skills and Adaptive Selling Behavior as Missing Links”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 32, No. 5, 2017, ss. 652-663.

SINGH Ramendra & Abraham KOSHY, “A New Conceptualization of Salesperson's Customer Orientation: Propositions and Implications”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 30, No. 1, 2012, ss. 69-82.

SINGH Ramendra & Abraham KOSHY, “Determinants of B2B Salespersons' Performance and Effectiveness: A Review and Synthesis of Literature”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 25, No. 7, 2010, ss. 535-546.

SINGH Ramendra & Gopal DAS, “The Impact of Job Satisfaction, Adaptive Selling Behaviors and Customer Orientation on Salesperson's Performance: Exploring the Moderating Role of Selling Experience”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 28, No. 7, 2013, ss. 554-564.

SPARKS John R. & Charles S. ARENI, “The Effects of Sales Presentation Quality and Initial Perceptions on Persuasion: A Multiple Role Perspective”, *Journal of Business Research*, Vol. 55, No. 6, 2002, ss. 517-528.

SPIRO Rosann L. & Barton A. WEITZ, “Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity” *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, No. 1, 1990, ss. 61-69.

STOCK Ruth Maria & Wayne D. HOYER, “An Attitude-Behavior Model of Salespeople’s Customer Orientation”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33, No. 4, 2005, ss. 536-552.

Strong, E.K. (1925), *The Psychology of Selling and Advertising*, McGraw-Hill, New York, NY.

SUJAN Harish, Barton A. WEITZ, & Nirmalya KUMAR, “Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, 1994, ss. 39-52.

SWAN John E., I. Fredrick TRAWICK, & David W. SILVA, “How Industrial Salespeople Gain Customer Trust”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 14, No. 3, 1985, ss. 203-211.

SZYMANSKI David M., “Determinants of Selling Effectiveness: The Importance of Declarative Knowledge to the Personal Selling Concept”, *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 1, 1988, ss. 64-77.

TADAJEWSKI Mark & D. G. Brian JONES, “Historical Research in Marketing Theory and Practice: A Review Essay”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 30, No. 11-12, 2014, ss. 1239-1291.

TAŞKIN Çağatan, “Otomobil Sektöründe Tüketici Temelli Marka Değerinin Ölçümü Üzerine Bir Araştırma”, *Business and Economics Research Journal*, Vol. 7, No. 3, 2016, ss. 125-136.

TAVAKOL Mohsen & Reg DENNICK, “Making Sense of Cronbach’s Alpha”, *International Journal of Medical Education*, Vol. 2, 2011, ss. 53-55.

TERHO Harri, Andreas EGGERT, Alexander HAAS, & Wolfgang ULAGA, “How Sales Strategy Translates into Performance: The Role of Salesperson Customer Orientation and Value-Based Selling”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 45, 2015, ss. 12-21.

THAKOR Mrugank V. & Ashwin W. JOSHI, “Motivating Salesperson Customer Orientation: Insights from the Job Characteristics Model”, *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 5, 2005, ss. 584-592.

THEODOSIOU Marios & Evangelia KATSIKEA, “How Management Control and Job-Related Characteristics Influence the Performance of Export Sales Managers”, *Journal of Business Research*, Vol. 60, No. 12, 2007, ss. 1261-1271.

THOMAS Raymond W., Geoffrey N. SOUTAR, & Maria M. RYAN, “The Selling Orientation-Customer Orientation (SOCO) Scale: A Proposed Short Form”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 21, No. 1, 2001, ss. 63-69.

TULI Kapil R., Ajay K. KOHLI, & Sundar G. BHARADWAJ, “Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes”, *Journal of Marketing*, Vol. 71, No. 3, 2007, ss. 1-17.

TYBOUT Alice M., Bobby J. CALDER, & Brian STERNTHAL, “Using Information Processing Theory to Design Marketing Strategies”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 1, 1981, ss. 73-79.

UDAYANA Ida Bagus Nyoman, P. PRAYEKTI, & Eliya ARDYAN, “Factors that Influence the Relationship Between Customer Information Quality and Salesperson Performance”, *Market Tržište*, Vol. 31, No. 2, 2019, ss. 187-207.

VERBEKE Willem, Bart DIETZ, & Ernst VERWAAL, “Drivers of Sales Performance: A Contemporary Meta-Analysis. Have Salespeople Become Knowledge Brokers?”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39, No. 3, 2011, ss. 407-428.

VERHEES Frans J. H. M. & Matthew T. G. MEULENBERG, “Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, No. 2, 2004, 134-154.

VERHOEF Peter C., Werner J. REINARTZ, & Manfred KRAFFT, “Customer Engagement as a New Perspective in Customer Management”, *Journal of Service Research*, Vol. 13, No. 3, 2010, ss. 247-252.

VINCHUR Andrew J., Jeffery S. SCHIPPMANN, Fred S. SWITZER, & Philip L. ROTH, “A Meta-Analytic Review of Predictors of Job Performance for Salespeople”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No. 4, 1998, ss. 586-597.

VOORHEES Clay M., Michael K. BRADY, Roger CALANTONE, & Edward RAMIREZ, “Discriminant Validity Testing in Marketing: An Analysis, Causes for Concern, and Proposed Remedies”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 44, No. 1, 2016, ss. 119-134.

WACHNER Trent, Christopher R. PLOUFFE, & Yany GREGOIRE, “SOCO's Impact on Individual Sales Performance: The Integration of Selling Skills as a Missing Link”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, No. 1, 2009, ss. 32-44.

WALKER Orville C., Gilbert A. CHURCHILL, & Neil M. FORD, “Organizational Determinants of the Industrial Salesman's Role Conflict and Ambiguity”, *Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 1, 1975, ss. 32-39.

WANG Guangping & Richard G. NETEMEYER, “The Effects of Job Autonomy, Customer Demandingness, and Trait Competitiveness on Salesperson Learning, Self-Efficacy, and Performance”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, No. 3, 2002, ss. 217-228.

WANG Xiaoyan, Ping LI, Yi ZHENG, Ling A. JIANG, & Zhilin YANG, “Salespersons' Self-Monitoring, Psychological Capital and Sales Performance”, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 33, No. 9, 2021, ss. 1918-1933.

WEBSTER Frederick E., "Interpersonal Communication and Salesman Effectiveness", *Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 3, 1968, ss. 7-13.

WEEKS William A. & Lynn R. KAHLE, "Salespeople's Time Use and Performance", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 10, No. 1, 1990, ss. 29-37.

WEITZ Barton A. & Kevin D. BRADFORD, "Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 2, 1999, ss. 241-254.

WEITZ Barton A. & Sandy D. JAP, "Relationship Marketing and Distribution Channels", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, 1995, ss. 305-320.

WEITZ Barton A., "Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework", *Journal of Marketing*, Vol. 45, No. 1, 1981, ss. 85-103.

WEITZ Barton A., Harish SUJAN, & Mita SUJAN, "Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness", *Journal of Marketing*, Vol. 50, No. 4, 1986, ss. 174-191.

WILLIAMS Kaylene C., Rosann L. SPIRO, & Leslie M. FINE, "The Customer-Salesperson Dyad: An Interaction/Communication Model and Review", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 10, No. 3, 1990, ss. 29-43.

WISKER Zazli Lily & Athanasios POULIS, "Emotional Intelligence and Sales Performance. A Myth or Reality?", *International Journal of Business and Society*, Vol. 16, No. 2, 2015, ss. 185-200.

WONG Kok-Leong & Cheng-Ling TAN, "Influence of Supervisory Control on Salesperson Performance: Examining the Role of Adaptive Selling Behavior as a Mediator", *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 21, No. 2, 2016, ss. 183-203.

WOTRUBA Thomas R., "The Evolution of Personal Selling", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 11, No. 3, 1991, ss. 1-12.

YEO Chankoo, Chung HUR, & Seonggoo JI, "The Customer Orientation of Salesperson for Performance in Korean Market Case: A Relationship Between Customer Orientation and Adaptive Selling", *Sustainability*, Vol. 11, No. 21, 2019, ss., 1-18.

YI Ho-Taek, Young-Bong CHA, & Fortune Edem AMENUVOR, "Effects of Sales-Related Capabilities of Personal Selling Organizations on Individual Sales Capability, Sales Behaviors and Sales Performance in Cosmetics Personal Selling Channels", *Sustainability*, Vol. 13, No. 7, 2021, ss. 1-21.

YOON Duk Woon, Bo Young KIM, & Sung Ho OH, "Core Self-Evaluation and Sales Performance of Female Salespeople in Face-to-Face Channel", *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, Vol. 7, No. 5, 2020, ss. 205-216.

ZABLAH Alex R., George R. FRANKE, Tom J. BROWN, & Darrell E. BARTHOLOMEW, "How and When Does Customer Orientation Influence Frontline Employee Job Outcomes? A Meta-Analytic Evaluation", *Journal of Marketing*, Vol. 76, No. 3, 2012, ss. 21-40.

ZAKARIA Shandy Ibnu, Augusty Tae FERDINAND, & Susilo Toto RAHARDJO, “The Strategy to Improve Salesperson’s Performance by Salesperson’s Technical Competency, Sales Soft Capability, Service Orientation, and Adaptive Selling”, *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol. 16, No. 3, 2017, ss. 167-181.

ZALLOCCO Ronald, Ellen Bolman PULLINS, & Michael L. MALLIN, “A Re-Examination of B2b Sales Performance”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 24, No. 8, 2009, ss. 598-610.

ZHENG Yaqin, Hsin-Yi LIAO, Wyatt A. SCHROCK, Yi ZHENG, & Zhimei ZANG, “Synergies Between Salesperson Orientations and Sales Force Control: A Person-Organization Fit Perspective on Adaptive Selling Behaviors and Sales Performance”, *Journal of Business Research*, Vol. 155, 2023, ss. 1-12.

ZHOU Jihong & Peerayuth CHAROENSUKMONGKOL, “The Effect of Social Media Use on Customer Qualification Skills and Adaptive Selling Behaviors of Export Salespeople in China”, *Journal of Asia Business Studies*, Vol. 15, No. 2, 2021, ss. 278-300.

EKLER

EK 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formları

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma Uludağ Üniversitesi İşletme Doktora Programında yürütülmekte olan Doktora Tez Çalışmasının saha araştırmasıdır. Araştırma kapsamında toplanan veriler sadece bilimsel amaçla kullanılacak ve üçüncü kişilerin kullanımına kesinlikle sunulmayacaktır. Bilimsel çalışmalara verdiğiniz desteğiniz ve değerli zamanınızı ayırdığınız için sizlere çok teşekkür ediyoruz.

Doktora Öğrencisi: Duygu TOYGÜR EROĞLU

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Çağatan TAŞKIN

Aşağıdaki ifadelere katılma derecelerinizi işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Satış yaklaşımımın işe yaramadığını hissettiğimde kolaylıkla farklı bir yaklaşıma geçiş yapabilirim.					
Farklı satış yaklaşımlarını denemeyi severim.					
Kullandığım satış yaklaşımında oldukça esneğim.					
Birçok farklı satış yaklaşımını kolaylıkla kullanabilirim.					
Müşterilerin birbirlerinden farklılıklarını anlamaya çalışırım.					
İyi bir satış yetkilisi müşterinin en fazla neye önem verdiğini göz önünde bulundurmalıdır.					
Müşterinin sorununa en uygun olan ürünü sunarım.					
Müşteriye en çok yardımcı olacak ürünün ne olduğunu öğrenmek için çaba sarf ederim.					
Sorunu olan bir müşteriye çözümüne yardımcı olacak bir ürün sunmak için çaba sarf ederim.					
Müşterilerin ihtiyaçlarını belirlemek için çaba sarf ederim.					
Makul bir müşterinin satın alacağından daha fazlasını almayacağını bilsem bile, müşteriye satın almaya ikna edebileceğim her şeyi satmaya çalışırım.					
Müşteriyi tatmin etmektense, satabileceğim kadar ürün satmaya çalışırım.					

Hangi ürünleri sunacağıma; uzun vadede onları tatmin edecek şeylere göre değil, müşterileri satın almaya ikna edebileceklerime göre karar veririm.					
Ürünlerimin kulağa olabildiğince hoş gelmesi için pembe bir tablo çizerim.					
Bir ürünü müşteriye anlatırken gerçeği biraz esnetmek gerekir.					
Şirketimin iyi bir Pazar payı elde etmesine katkı sağlıyorum.					
Ürünleri yüksek kâr marjıyla satıyorum.					
Yüksek düzeyde satış rakamlarına ulaşıyorum.					
Şirketimin yeni ürünlerini hızlı bir şekilde satıyorum.					
Bölğemdeki büyük alıcıları belirler ve onlara satış yaparım.					
Benim için belirlenen satış hedeflerini (kotaları) aşarım.					
Üstlerimin satış hedeflerine ulaşmasına yardımcı olurum.					

Cinsiyet: Kadın (), Erkek ()

Yaş: 24 yaş ve altı (), 25-40 yaş arası (), 41-54 yaş arası (), 55 yaş ve üzeri

Eğitim Düzeyi: Ortaöğretim (), Lise (), Önlisans (), Lisans (), Yüksek Lisans ()

Medeni Durum: Evli (), Bekar ()

Satış Alanında Toplam Çalışma Süresi: 1 yıldan az (), 1-3 yıl arası (), 4-6 yıl arası (), 7-9 yıl arası (), 10 yıl ve üzeri ()

Mevcut İşte Çalışma Süresi: 1 yıldan az (), 1-3 yıl arası (), 4-6 yıl arası (), 7-9 yıl arası (), 10 yıl ve üzeri ()

Çalışma Bölgesi: Akdeniz Bölgesi (), Ege Bölgesi (), Marmara Bölgesi (), Karadeniz Bölgesi (), İç Anadolu Bölgesi (), Doğu Anadolu Bölgesi (), Güneydoğu Anadolu Bölgesi ()

ÖZGEÇMİŞ

Adı-Soyadı	Duygu TOYGÜR EROĞLU		
Doğum Yeri ve Yılı	İzmir - 1983		
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce		
Eğitim Durumu	Başlama - Bitirme Yılı	Kurum Adı	
Lise	1998	2001	Kocaeli Anadolu Lisesi
Lisans	2002	2007	Uludağ Üniversitesi
Yüksek Lisans	2010	2011	Whitworth University
Doktora	2016	2023	Uludağ Üniversitesi
Çalıştığı Kurum (lar)	Başlama - Ayrılma Yılı	Çalışılan Kurumun Adı	
1.	2011	2012	Akbaş Holding
2.	2012	2013	Aktaş Holding
3.	2013	Halen	NH Danışmanlık, Eğitim, Araştırma Şti.
Üye Olduğu Bilimsel ve Meslekî Kuruluşlar	BUIKAD, BTSO		
Yayımlar:	Investigation of the Effect of Personal Values and Personal Traits as Mediator Variables on Job Satisfaction and Sales Performance		
Diğer:			
İletişim (e-posta):	duygut@gmail.com		
Tarih	23.01.2023		
İmza			
Adı-Soyadı	Duygu TOYGÜR EROĞLU		

