

Modern Satış Yönetimi: Teori, Strateji ve Uygulama Perspektifi

Editör: Dr. Öğr. Üyesi Mualla Akçadağ



ÖZGÜR
YAYINLARI

Modern Satış Yönetimi: Teori, Strateji ve Uygulama Perspektifi

Editör:

Dr. Öğr. Üyesi Mualla Akçadağ



Published by

Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.

Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şhitkamil/Gaziantep

☎ +90.850 260 09 97

📞 +90.532 289 82 15

🌐 www.ozgurayinlari.com

✉ info@ozgurayinlari.com

Modern Satış Yönetimi: Teori, Strateji ve Uygulama Perspektifi

Editör: Dr. Öğr. Üyesi Mualla Akçadağ

Language: Turkish

Publication Date: 2025

Cover design by Mehmet Çakır

Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0

Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

ISBN (PDF): 978-625-5646-18-7

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub761>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>. This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

Suggested citation:

Akçadağ, M. (ed) (2025). *Modern Satış Yönetimi: Teori, Strateji ve Uygulama Perspektifi*. Özgür Publications.

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub761>. License: CC-BY-NC 4.0

The full text of this book has been peer-reviewed to ensure high academic standards. For full review policies, see <https://www.ozgurayinlari.com/>



Ön Söz

Bu kitap, satış yönetimi alanının temel ilkelerini, güncel stratejilerini ve uygulama örneklerini modern bir bakış açısıyla ele alan kapsamlı bir çalışmadır. Satışın kuramsal temellerinden başlayarak motivasyon ve performans yönetimi, müşteri ilişkileri, dijitalleşme, uluslararası satış uygulamaları gibi birçok kritik konu detaylı bir şekilde incelenmiştir. Ayrıca etik, sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk gibi günümüz iş dünyasının vazgeçilmez değerleri de satış bağlamında değerlendirilmiştir. Kitabın son bölümünde yer alan vaka analizleri ve uygulama örnekleri ise teorik bilgilerin sahadaki yansımalarını okuyucuya sunmayı amaçlamaktadır. Bu yönüyle eser, satış yönetimi alanında çalışan akademisyenlere, lisans ve lisansüstü öğrencilere ve uygulayıcılara yönelik değerli bir başvuru kaynağı niteliğindedir.

İçindekiler

Ön Söz	iii
--------	-----

Bölüm 1

Satış Yönetimine Giriş ve Temel Kavramlar	1
<i>Esra Türk</i>	

Bölüm 2

Satış Motivasyonu ve Satış Gücü Performans Yönetimi	23
<i>Özlem Akbulut Dursun</i>	

Bölüm 3

Müşteri İlişkileri Yönetimi(CRM) ve Satış Stratejileri	37
<i>Derya Fatma Biçer</i>	

Bölüm 4

Satışta Dijitalleşme ve Teknoloji Kullanımı	59
<i>Caner Öniz</i>	

Bölüm 5

Uluslararası Satış Yönetimi	81
<i>Ayhan Akpınar</i>	
<i>Beyza Aksoy Mıhoğlu</i>	

Bölüm 6

Satış Süreçlerinde Etik, Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk 105

Ebru Sönmez Karapınar

Bölüm 7

Vaka Analizleri ve Uygulama Örnekleri

145

Serap Duman

Satış Yönetimine Giriş ve Temel Kavramlar 8

Esra Türk¹

Özet

Satış, bir ürün veya hizmetin müşteriyle karşılıklı değer değişimi yoluyla el değiştirmesi sürecidir. Modern işletmecilik literatüründe satış, yalnızca fiziksel bir değişim değil; aynı zamanda müşteriyle kurulan ilişkisel bir değer yaratma süreci olarak tanımlanır. Bu sürecin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için iyi bir ekibe ve bu ekibe liderlik edecek bir yönetime ihtiyaç duyulmaktadır. Ülkemizde istihdamın önemli bir kısmının satışla ilgili pozisyonlarda çalışıyor olması bu alandaki modern ve değer sağlayan uygulamaları bir bakıma zorunlu kılmaktadır. Satış yönetimi anlayışı değişen pazarlama anlayışıyla birlikte satış hacminin artırılması değil, karlılığın artırılması anlayışına doğru evrilmiştir. Karlılık ise müşterilerle uzun vadeli ilişkiler oluşturabilmek ve karşılıklı değer sağlamakla ilgilidir.

Satış kavramı birçok tekniği, yöntemi, bilimsel yaklaşımı barındırır da içerisinde insan unsuru bulunduğu için satış yöneticilerinin iletişim ve dinleme becerileri, insan ilişkileri becerileri, organizasyon ve zaman yönetimi becerilerine sahip olması gerekmektedir. Aynı zamanda satış yöneticilerinin pazarlama, insan kaynakları, bütçeleme alanlarındaki modern gelişmeler hakkında bilgi sahibi olup, şirket içerisinde stratejik bir rol üstlenmesi beklenmektedir.

GİRİŞ

Satış kavramı literatürde çok geniş bir alanda dikkatleri çekmiş ve bu konuda çok sayıda eserin verilmesine neden olmuştur. Yöneticilerin de satışa yüksek meblağlar harcadığı görülmektedir. Aslında bu ilgi yersiz değildir. Çünkü birçok şirkette satış personeli müşteriyle kurulan en önemli bağlantıdır ve satışçılar şirketin kendisi olarak görülmektedir. En iyi şekilde kurgulanmış pazarlama çabaları eğer satış ekibi yetersizse başarısız olabilir.

1 Öğretim Görevlisi Doktor, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Cumhuriyet Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Pazarlama ve Reklamcılık Bölümü, esratürk@cumhuriyet.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-3141-6255

Pazarlama Enstitüsü'nün satış gücü uygulamaları üzerine yaptırdığı bir çalışmada, satış yöneticilerine şu soru yöneltilmiştir (Jobber ve Lancaster, 2009):

“En başarılı satış elemanınızı, ortalama bir satış elemanının bölgesine yerleştirip başka hiçbir değişiklik yapmasaydınız, iki yıl sonra satışlarda ne kadar artış beklerdiniz?”

En yaygın verilen yanıt %16–20 arası bir artış yönünde olmuştur ve satış yöneticilerinin beşte biri %30 veya daha fazla bir artış bekleyeceklerini belirtmiştir. Burada yapılan karşılaştırmanın en iyi satış elemanı ile ortalama olan arasında olduğunu, en kötü ile değil, vurgulamak gerekir. Bu da, satış yöneticilerinin işe aldığı temsilcilerin kalitesinin satış cirosu üzerinde büyük bir etkisi olabileceğini açıkça ortaya koymaktadır.

Satış yönetimiyle ilgili temel kavramaların ele alındığı bu bölümde ilk olarak satış yönetimi kavramı, fonksiyonları ve zaman içerisindeki değişiminden bahsedilmektedir. Ardından kişisel satış kavramına odaklanarak satış kavramı, satışın pazarlama içindeki yeri ve son olarak satış türlerinden bahsedilmektedir.

1. Satış Yönetimi ve Kavramsal Çerçevesi

İşletmeler sınırlı kaynaklar kullanarak piyasaya mal ve hizmet üreten iktisadi kuruluşlardır. Her bir işletmenin farklı özel amaçları bulunmakla birlikte; temelde kazanç elde etmek, varlığını sürdürebilmek ve topluma fayda sağlayabilmek gibi ortak hedefleri bulunmaktadır. İşletme faaliyetlerinden kar sağlanması pek tabii diğer amaçları gerçekleştirmede çok önemli bir adımdır. Zira gelir elde edemeyen işletmelerin faaliyetlerini sürdürmesi beklenemez. İşletmenin sağlayacağı en önemli gelir türü ise satış gelirleridir.

Satış; içerisinde pek çok tekniği, sistemi, yöntemi barındırıyor olsa da özünde insan unsurunu bulundurmaktadır. Dolayısıyla bu süreci planlayacak, yönetecek, koordine edecek bir yapıya ihtiyaç vardır. Yönetim kavramı en genel tabiri ile “başkalarına iş gördürme becerisi” dir. Satış yönetimi ise işletmenin hedeflenen satış gelirlerine ulaşmasını sağlamak amacıyla günlük satış gücü faaliyetlerinin yönlendirilmesi ve yönetimi olarak ifade edilmektedir (İslamoğlu, Altunışık, 2014). İşletmeler çalışanlarının potansiyellerini gerçekleştirmelerini sağlayacak ve performanslarını en iyi şekilde ortaya koymalarını sağlayacak bir satış yönetimi anlayışına sahip olmalıdırlar.

Satış yöneticisi, satış ve satış elemanı problemlerini çok iyi bilmek ve önerilerde bulunarak çözüm üretmek zorundadır (Ünder, 2008). Satış

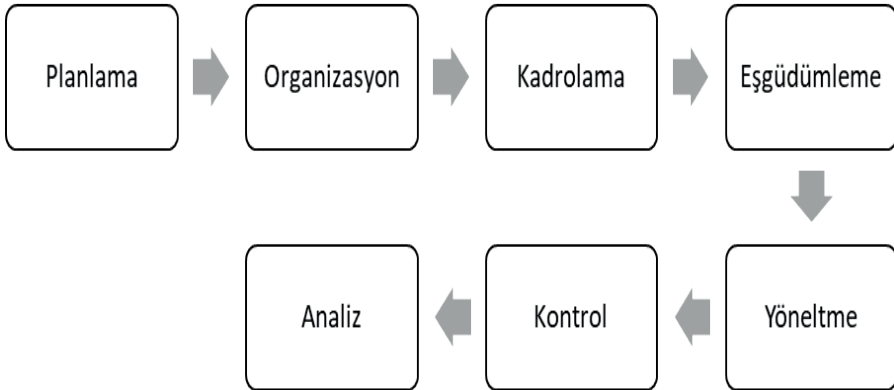
yönetiminin görevi sadece satış gücünün idaresini değil; aynı zamanda pazar, rakipler ve hedef kitle hakkında veriler elde ederek potansiyel müşteriler elde etmeyi de kapsamaktadır (İslamoğlu, Altunışık, 2014).

Satış yöneticisi için en önemli iş, servis ve geliştirici satışı birbirinden ayırmaktır. Servis satışı, potansiyel müşterilerin karar almalarına yardım eden satıştır. Geliştirici satış ise; müşterinin ilgisini çekmeyi amaçlar. Geliştirici satışın türü ve miktarı, ürünün ve müşterinin yapısına bağlıdır. Günümüzde satış görevi, profesyonel anlamda, potansiyel alıcıları bulma, onlara bilgi vererek satın almada yardımcı olma, onları ikna etme, onların sorunlarına yardımcı olma ve alıcılarla satış sonrası dostluğu sürdürme sanatıdır (Ünder, 2008).

Satış yöneticisi işletmenin büyüklüğüne, finansal yapısına, dünya görüşüne, coğrafi dağılımına göre farklı bir örgütlenme içerisinde olabilmektedir. Büyük işletmelerde satış yöneticisi genel müdüre bağlı olarak ayrı bir birim yöneticisi şeklinde görev yapmaktadır. Bununla birlikte birçok işletmede ise reklam, halkla ilişkiler ve ürün müdürleri gibi pazarlama müdürüne bağlı olarak görev yaptığı görülür (Taşkın, 2007).

1.1. Satış Yönetimi Fonksiyonları

Satış yönetimi; işletme amaçları doğrultusunda yapılacak olan işlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, yürütülmesi, işgücünün motivasyonu ve kontrolünden sorumludur (İslamoğlu, Altunışık, 2014). Bu bağlamda satış yönetiminin temel işlevleri belli alt gruplara ayrılmaktadır. Bunlar; planlama, organizasyon, kadrolama, eşgüdümleme (koordinasyon), yöneltme (yönlendirme), kontrol ve analiz olarak sıralanmaktadır.



Şekil 1. Satış Yönetimi Fonksiyonları

Planlama; satış bölümünün hedeflerinin belirlenmesi, satış politikalarının oluşturulması ve kararlaştırılmasıdır. Gidilecek yöne karar verilmesi işlemidir. Belirsizlik ne kadar azaltılırsa bu süreçten elde edilecek verim de o derece artacaktır. Satış yönetiminde yapılacak planlamalara örneklerden bazıları; hedef pazarların ve müşteri segmentlerinin belirlenmesi, satış hedeflerinin ve bütçelerinin oluşturulması, ürün/hizmet stratejilerinin geliştirilmesi, talep ve satış tahminleme şeklindedir. Temelde planlama şu dört temel soruya dayanır (Forthy, 2002):

- Şu anda neredeyiz? (mevcut durumun analizi)
- Nereye gidiyoruz? (net hedeflerin belirlenmesini gerektirir)
- Oraya nasıl ulaşacağız? (eylem planını üretir; kim, neyi, ne zaman yapacak?)
- Oraya ulaştığımızı nasıl anlayacağız? (ölçüm ve kontrol süreci)

Satış yöneticisinin bu sorulara güncel, gerçekçi, ayrıntılı ve net cevaplar vermesi sonraki aşamaların başarısı açısından oldukça önemlidir.

Organizasyon; firmanın amaçlarına ulaşabilmesi için çalışma faaliyetlerinin tanımlanması, satıcılar arasında işbölümünün yapılması ve kontrol edilmesi için gerekli olan yönetim yapısının kurulmasıdır. Etkili ve verimli faaliyetlerin yürütülmesini sağlayacak bir organizasyon yapısının oluşturulması oldukça önemlidir. Örneğin; satış ekibinin yapısının oluşturulması (bölgesel, ürün bazlı, müşteri bazlı vs.), görev ve sorumlulukların tanımlanması, satış bölgelerinin belirlenmesi, iç satış, dış satış ve destek ekiplerinin koordinasyonu bu aşamadaki işlerden bazılarıdır. Ancak şu unutulmamalıdır ki organizasyon yapısı değişken bir unsurdur. Pek çok şirket, satış organizasyonlarını sabit bir yapı olarak görmeye başladıklarında sorun yaşamaya başlar; çünkü zamanla bu yapı, piyasa koşullarına uyum sağlayamaz hale gelir. Çevresel unsurlar, iş yapış şekilleri, müşteri yapısındaki değişimler organizasyon yapısında da değişime gitmeyi gerektirebilir.

Kadrolama; Kadrolama; en uygun satıcıların seçilmesi, işe alınması, eğitimi ve geliştirilmesi işlevidir. Satışçılık mesleği emek yoğun bir meslek olduğundan satış personelinin bilgi, beceri ve mesleki deneyimleri satış başarısının temel belirleyicileridir. Başarılı bir satış ekibi firmaların piyasadaki rekabetini de güçlendirecektir. Bu aşamada doğru kararlar verilip, doğru adımlar atılması *işgücü devir hızının* (belli bir zaman dilimindeki işten ayrılan çalışan sayısının toplam çalışan sayısına oranı) ve buna bağlı olarak maliyetlerin de azalmasına katkı sağlayacaktır. Personel ve iş dengesinin doğru değerlendirilmesi doğru *iş analizlerinin* yapılmasına bağlıdır. İş analizi satış pozisyonu dahilinde yapılan faaliyetlerin ya da rollerin tanımlanmasıdır

(Russel vd., 1985). İş analiziyle o iş için gerekli özellikler tespit edilmektedir. Hem alınacak personelin özellikleri belirlenmekte, hem de işin gerektirdiği yetenek, sorumluluk duygusu ve çevresel etmenler belirlenmektedir (İslamoğlu, Altunışık, 2014). İşe alınan personelin satışın gerektirdiği bilgi, beceri ve etkinlik konularında yeterli bir içerikle eğitilmesi ve geliştirilmesi de doğru personeli almak kadar önemlidir. Cevher doğru ellerde işlenirse mücevhere dönüşecektir.

Galbraith, Kiely ve Watkins (1991) tarafından yapılan bir çalışma, satış elemanlarını bu mesleğe çeken unsurları ve işlerinde en çok neyi değerli bulduklarını incelemiştir. Sonuçlar satışa yönelimin temelinde yöntemsel esneklik ve bağımsızlık gibi faktörlerin, kazançtan daha önemli olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, birçok şirketin satış kariyerine yönelimin temel nedeninin para olduğu yönündeki varsayımını sorgulamaktadır. Satış yöneticilerinin, kendi sektörlerinde satışa yönelen kişilerin motivasyonlarını anlamaları ve buna uygun işe alım stratejileri geliştirmeleri gerekmektedir.

Eşgüdümleme (Koordinasyon), firmanın amaçlarına ulaşabilmesi için yöneticinin farklı işleri uyum içinde birleştirmesi ve ayarlaması sürecidir. Bu süreç tam bir iletişim sürecidir ve satış yönetiminin bütün fonksiyonlarıyla bağlantılı ve yakından ilgilidir. Satış personelinin güçlerini birleştirmeyi ve ortak amaca ulaşabilmek için eylemlerin birbirinin ardı sıra gelmelerini ve kenetlenerek birbirlerini bütünlemelerini ifade eder

Yönelme (Yönlendirme), satıcıların başarılı olmasını sağlayacak olumlu yöntemlerin kullanılması, disiplin sağlanması, satıcıların motive edilmesi ve onlara liderlik yapılmasıdır. Her gelişim faaliyeti, pratik temelli olmalı ve performansı gerçekten artıracak nitelikte olmalıdır. Günün sonunda bu gelişimi en iyi şekilde sürdürebilecek kişi satış personelinin kendisidir. Fakat yönetici burada hem destekleyici hem de harekete geçirici bir rol üstlenmelidir.

Satışta nihai başarı kişisel özelliklerle yakından ilişkilidir. Benzer şekilde, motivasyon teknikleri satış personelinin daha yüksek satışlar elde etmesini teşvik edebilir ancak bunun da bir sınırı vardır. Zor bir satışa tamamlama ya da eve dönmek yerine yeni bir müşteri ziyaretine gitme kararlılığı, büyük ölçüde satışçının doğuştan gelen motivasyonuna bağlıdır.

Kontrol; Kontrol sözcüğü, günlük yaşamda “denetim, teftiş, gözden geçirme, nezaret, vb. gibi” pek çok anlamda kullanılmakla beraber yönetsel anlamda bu fonksiyon ile yönetici, gerçekleştirilmek istenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını belirlemekte ve planlanan amaçlar ile gerçekleşenler arasında fark varsa bunun nedenlerini araştırmaktadır.

Örgütlerde planlar ve hedeflere gerçekçi uyumun sağlandığından emin olmak için faaliyetlerin sürekli olarak dinamik, atılgan ve esnek bir kontrol düzeni içinde denetlenmesi gerekir. Böylece, değişiklikleri yapıcı bir tutumla deneme ve benimseme veya olası tepkileri objektif olarak değerlendirmek suretiyle yönetim sürecini sürekli iyileştirme şansı elde edilebilir. Burada amaç; planlama sürecinde kararlaştırılan performans hedeflerine erişilmediyse gerekli önlemlerin alınması, hedeflere ulaşıldıysa aynı yöntemlerin uygulanmasını sürdürülmesidir. Planlama, organizasyon, yöneltme ve eşgüdümleme fonksiyonlarının ne derece başarılı olduğu kontrol fonksiyonu ile anlaşılır.

Şunu da ifade etmek gerekir ki kontrol süreci sadece hatalara odaklanılan bir süreç olmamalıdır. Planlananın ötesinde bir iyileşme olmuşsa bu olumlu sonuçlara da odaklanarak bu sonucu doğuran eylemler büyütülmelidir. Satış yöneticisi hem olumlu, hem de olumsuz sonuçlara odaklanarak başarının katalizörü olmalıdır.

Analiz; Satıcıların raporlarının, firmanın iç satış kayıtlarının, pazar trendlerinin ve diğer çevresel faktörlerin incelenmesidir. Bu analiz sonuçlarına göre kararların alınması daha isabetli olacaktır.

Satış yöneticisi bu her bir görev için aynı mesaiyi harcamamaktadır. Bazı sorumluluklar (rehberlik, geliştirme) günlük olarak yapılması gerekirken, bazılarının (işe alımlar) ise belli dönemlerde yapılması gerekir. Başarılı bir yönetici görevleri arasında dengeyi kurarak, her birinde eşit derecede etkili olabilmelidir.

1.2. Satışın Evrimi

Satış anlayışı geçmişten günümüze önemli değişimler geçirmiştir. İnsanlara istemedikleri şeyleri zorla satan ve tek seferlik satışa odaklanan bir yaklaşımdan; zamanla müşteri ihtiyaçlarına odaklanan, değer temelli ve her iki tarafa da fayda sağlamayı amaçlayan uzun vadeli bir bakış açısına doğru evrilmiştir.

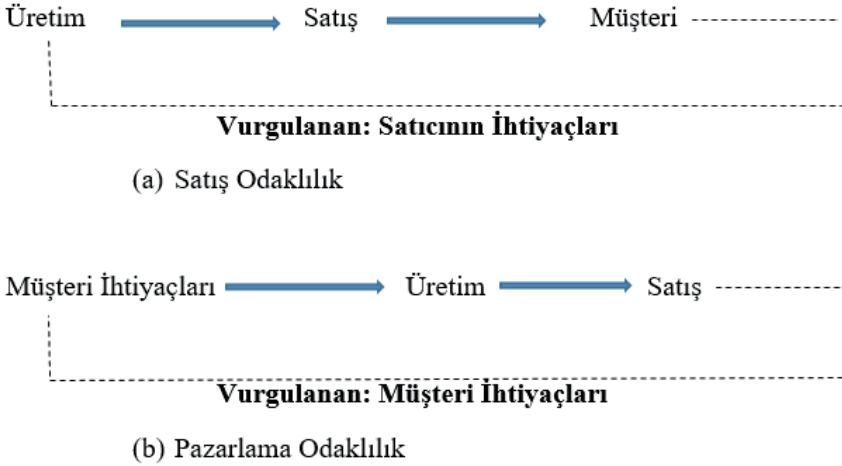
Davies, Ryals ve Holt'un(2010) çalışması, geleneksel satış rollerinden "*ilişki yönetimi*"ne doğru bir geçiş olduğunu ortaya koyar. Satış temsilcilerinin yalnızca ürün/hizmet satışı değil, uzun vadeli müşteri ilişkileri kurma görevine de sahip oldukları belirtilmektedir.

Pazarlama yaklaşımlarında zaman içerisinde meydana gelen değişimle birlikte satış anlayışında da buna bağlı bir değişim yaşanmıştır. Standart ürünlerin büyük ölçekli üretimi yoluyla yüksek verimlilik elde etmeye odaklanılan *üretim anlayışı* döneminde satış, işletmenin temel işlevi olan

üretimin ikincil unsuru olarak görülmekteydi. Bu felsefe, Henry Ford tarafından 1913 yılında Detroit'te Model T Ford'un seri üretimine başlanmasıyla hayata geçirilmiştir. Bu anlayış talebin arzı aştığı durumlar için geçerliydi. Nitekim o dönemde piyasada böyle bir durum vardı ve sonuç başarılıydı.

1930'larda ABD ve Batı Avrupa'da seri üretim tekniklerinin kullanımının artmasıyla birlikte üretim ve buna bağlı olarak rekabet artışı firmaları *satış odaklı* bir anlayışa yöneltti. Artık odak noktası üretim değil, üretilen ürünlerin nasıl satılacağı idi. Bu dönemin genel anlayışı müşterinin kendi haline bırakılırsa satın alma konusunda isteksiz davranacağı, satış yapabilmek için *zorla satış* (hard sell) denilen yöntemlerin kullanılması gerektiği idi.

1950'lerden sonra, başta ABD'de üretim ve satış odaklı yaklaşımlara duyulan memnuniyetsizlik, değişen çevre koşulları, tüketicilerin artık daha bilgili hale gelmesi ve harcama gücünün artması gibi nedenlerle müşteri istek ve ihtiyaçlarına odaklanan pazarlama anlayışına geçilmiştir. Çok devrimsel gibi gözükmesine de bu anlayış işletme faaliyetlerinde ve uygulama biçimlerinde köklü bir değişim gerektirmiştir. Çünkü bu değişimin merkezinde müşteri istek ve ihtiyaçlarına atfedilen değer yer almaktadır. Şekil 2'de satış ve pazarlama odaklı yaklaşımların farkı gösterilmektedir (Jobber vd., 2019).



Şekil 2. Satış Odaklılık ve Pazarlama Odaklılık Karşılaştırması

Günümüzde satış yönetimlerini etkinleştirmeye çalışan firmalardan bazıları operasyonlarıyla ilgili köklü değişiklikler yaparken, diğer bazı firmalar ise sadece birkaç satış yönetimi alanını geliştirerek satış organizasyonunun

etkinliğini artırmaya odaklanmaktadır. Bu satış yönetimi yaklaşımları Şekil 3'te gösterilmekte olduğu gibi *müşteri değeri yaratmak*, *satış verimliliğini artırmak* ve *satış liderliğinin geliştirmek* amaçlarına vurgu yapmaktadır (Ingram vd., 2024).



Şekil 3. Satış Yönetimi Yaklaşımları

Müşteri değeri yaratmak: Birçok satış organizasyonu, yalnızca ürün satmaya odaklanmaktan çıkıp, müşteri problemlerini çözmeye ve müşterisine uzun vadeli değer katmaya yönelmektedir. Buradaki temel nokta, *müşteri tarafından tanımlanan değeri* belirlemek ve ardından bu değeri oluşturmak, iletmek ve sunmaktır. İş dünyasındaki değişiklikler, genellikle müşterilerin değer tanımlarının değişmesine yol açar. Satış temsilcileri ve satış yöneticileri bu yeni değer tanımlarını doğru şekilde tanımlamalı ve müşterilerin istediği değeri etkili biçimde sunmalıdır. Algılanan değer matematiksel olarak aşağıdaki eşitlikte (Leszinski ve Marn, 1997) gösterilmektedir. Bu durumda müşterinin algıladığı fayda artırılarak ya da algılanan maliyetler düşürülerek değer algılaması artırılabilir. Ancak müşterinin ödemeye istekli olduğu ve firmanın sunduğu maliyetler arasında bir denge oluşturulmalıdır.

$$\text{Değer} = \text{Algılanan faydalar} - \text{Algılanan bedel}$$

Satış verimliliğini artırmak: Satış yöneticilerinin odak noktası artık günümüzde yalnızca satış hacmi değil, *satış verimliliği* olmuştur. Satış yöneticilerinin tüm satış organizasyonunda daha etkili ve daha verimli olmaları, yani “daha az kaynakla daha çok iş başarma” anlayışıyla hareket etmeleri gerekir. Günümüzde birçok satış organizasyonu, satış verimliliğini artırmak için çeşitli teknolojiler kullanmaktadır. Mevcut teknolojilerin

gelişimi, yeni teknolojilerin ortaya çıkması ve farklı teknolojilerin entegre edilebilmesi sayesinde, satış temsilcileri ve yöneticilerinin yaptığı bazı görevler otomatikleştirilebilmektedir. Satış gücü otomasyonu (SFA), müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) ve veri analitiği araçları, satış verimliliğini artırmak için etkili teknolojiler arasında yer almaktadır. Özellikle yapay zekâ (AI) teknolojisinin hızlı gelişimi ve sosyal medyanın daha etkin kullanımı, gelecekte satış verimliliği üzerinde önemli etkiler yaratması beklenen unsurlar arasındadır.

Satış liderliğinin geliştirmek: Rekabetin yoğunlaştığı ve öngörülemezliğin arttığı günümüz iş dünyasında, hiyerarşinin olduğu, geleneksel organizasyon yapıları yeterince hızlı ve etkili bir tepki verilmesine imkan tanımaz. Yenilikçi satış organizasyonları saha çalışanlarına karar verme yetkisi vererek onları güçlendirmektedir. Bu durum, satış yöneticilerinin hem rolünü hem de satışçılarla olan ilişkisini değiştirmiştir. Artık satış yöneticileri sadece birer yönetici değil, aynı zamanda lider olmak zorundadır. *Satış yöneticilerinin liderlik rolü* üstlenmesi hem bireysel, hem de takım performansını artıran bir etki oluşturmaktadır.

Günümüzde satış yöneticisinin şirket içinde çok daha *stratejik bir rol* üstlenmesi beklenmektedir ve şirket planlarının oluşturulmasında önemli bir katkı sağlaması gerekmektedir. Satış yöneticisi, satış ekibinin faaliyetlerini daha kârlı işlere yönlendirebilmek için *analiz* yapabilmelidir. Ayrıca satış ekibini yönetirken, insan kaynakları yönetimindeki modern gelişmeleri de dikkate almalıdır.

Modern satışın karakteristik özellikleri Jobber ve Lancaster (2009) tarafından şöyle sıralanmıştır;

- **Müşteri tutma ve eleme;** Pek çok şirket, satışlarının %80'inin müşterilerinin %20'sinden geldiğini görmektedir. Bu nedenle, yüksek hacimli, potansiyelli ve kârlı müşterilerin elde tutulmasına önemli kaynaklar ayrılmalıdır. “*Anahtar Müşteri Yönetimi*” bu yüzden önemli hale gelmiştir. Öte yandan, bazı küçük müşteriler şirket için zararlı olabilir. Bu tür müşterilere yönelik hizmetler maliyeti, elde edilen gelirden daha fazla olabilir. Bu gibi durumlarda, şirketler bu müşterilere telefonla satış ya da internet aracılığıyla hizmet vermeye geçebilir veya bu müşterileri tamamen portföylerinden çıkarabilir.
- **Veri tabanı ve bilgi yönetimi;** Modern satış ekiplerinin, müşteri veri tabanlarının oluşturulması ve internetin satış görevinde nasıl kullanılacağı konularında eğitim alması gerekmektedir. Eskiden müşteri bilgileri kartlara yazılır, siparişler posta yoluyla merkeze

gönderilirdi. Günümüzde ise e-posta, cep telefonları ve video konferans gibi teknolojik araçlar bilgi aktarımını dönüştürmüştür. Bilgisayarlar, müşteri ve rakip bilgilerini saklamak, sunum yapmak ve merkezle elektronik iletişim kurmak için kullanılmaktadır.

- **Müşteri ilişkileri yönetimi;** CRM, satış gücünün yalnızca bir sonraki satışı kapatmaya değil, uzun vadeli ilişkiler kurmaya odaklanmasını gerektirir. Müşteriyle kazan-kazan durumları yaratmak temel amaç olmalıdır. Büyük müşteriler için özel ekiplerin oluşturulması bu yaklaşımın bir sonucudur.
- **Ürünün pazarlanması;** Modern satış temsilcileri yalnızca sunum yapmakla kalmaz, ürün geliştirme, pazar geliştirme, pazar bölümlendirmesi gibi pazarlama faaliyetlerine de katılırlar. Ayrıca veri tabanı yönetimi, bilgi sağlama ve analiz etme gibi destekleyici görevler de üstlenirler.
- **Problem çözme ve sistem satışı;** Özellikle işletmeden işletmeye satışta satış temsilcisi, bir danışman gibi çalışarak müşterinin sorunlarını belirlemeli, ihtiyaçları analiz etmeli ve etkili çözümler sunmalıdır. Günümüzde müşteriler bireysel ürünlerden ziyade sistem çözümleri talep etmektedir. Örneğin, Ford'a kapı kolu satmak isteyen bir tedarikçinin, yalnızca ürünü değil, tüm kapı sistemini ve teknoloji bilgisini de sunabilmesi beklenmektedir.
- **İhtiyaçları karşılama ve değer katma;** Modern satış temsilcisi, müşteri ihtiyaçlarını belirleme ve karşılama becerisine sahip olmalıdır. Bazı durumlarda müşteri ihtiyacının farkında değildir; bu durumda satış temsilcisi, ihtiyaç farkındalığını yaratmalı ve çözüm sunmalıdır. Örneğin, bir makinenin verimsizliğini fark etmeyen bir müşteriye, daha verimli bir çözüm önererek hem müşteriye hem de kendi şirketine değer katabilir.

Literatür, satış yönetiminin yalnızca operasyonel değil; aynı zamanda **stratejik, kültürel, teknolojik ve ilişkisel boyutları olan çok katmanlı bir kavram** olduğunu ortaya koyar. Literatürdeki güncel eğilimler, satış fonksiyonunun dönüşümünü; bilgi temelli, ilişkisel ve kültüre duyarlı bir çerçevede ele alma yönündedir.

2. Satış ve Kişisel Satış Kavramı

Amerikan Pazarlama Derneği (AMA) satışı *“Potansiyel bir müşteriyi bir mamul veya hizmeti almasına veya satışı için ticari önemi olan bir fikri olumlu karşılmasına, kişisel veya kişisel olmayan bir şekilde yardım ve ikna etme işlevidir”*

şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımда satış müşteriye ikna etme üzerine odaklanan bir süreç olarak ifade edilmektedir. Hiç şüphesiz firmaların satış sorumlusunun esas fonksiyonu satıştır.

Başka bir tanıma göre satış; bir ürün, hizmet veya faydanın, en uygun yerde, en uygun zamanda, en uygun kişiye, en uygun yöntemle ve uygun bir bedel karşılığında satılması için gerekli olan çabalar bütünüdür. (İslamoğlu ve Altunışık, 2007). Bu tanıma göre satış elemanı bir koordinatör gibi bahsedilen beş farklı unsurun dengelenmesi için gerekli olan çalışmaların yürütülmesinden sorumlu olan kişidir.

Değişen pazarlama anlayışıyla birlikte satışın anlamı ve kapsamı da değişime uğramıştır. Günümüzde satış sorumlusundan beklenen sadece mevcut müşterilere yönelik satış hacmini artırması değil, potansiyel müşterilere ulaşarak hedef pazardaki alıcılara yönelik de satış hacminin artırılması şekline dönüşmüştür.

Kişisel satış diğer tutundurma karması elemanlarının kişisel olanıdır. Satış beklentisiyle müşteri ilişkilerini sürdürme ve müşterilerle olan kişilerarası etkileşimlerden oluşur. Örneğin reklamda kitlesel bir iletişim şekli söz konusu iken, satış ister yüz yüze, ister telefonla, isterse de mail yoluyla ya da çevrimiçi konferansla olsun müşteri ve satışı arasındaki kişisel iletişimi ve etkileşimi içermektedir. Kişisel satışın esnek bir iletişime izin veren doğası gereği zorlu satış koşullarında, karmaşık problemlerin çözümünde, çok farklı müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasında diğer karma elemanlarından daha etkili sonuçlar verebilmektedir (Kotler, Armstrong, 2016).

Kişisel satışın sunduğu müşteriyle doğrudan temas edebilme fırsatı ile aslında satışı sadece satış yapmak değil, aynı zamanda müşterilerle uzun vadeli ilişki geliştirebilmeyi de amaçlamaktadır (Clow, Baac 2018). Yani kişisel satış için; müşterilerle tek seferlik değil, uzun dönemli bir ilişki geliştirebilmenin anahtarlarından biridir denebilir.

Kişisel satış, özellikle işletmeden işletmeye (B2B) faaliyet gösteren firmalar için pazarlama stratejilerinin önemli bir bileşenidir. ABD'nin en büyük 500 satış organizasyonu yaklaşık 25 milyon satış elemanı çalıştırmaktadır ve en büyük 200 üretim satış gücü 528.000'den fazla satış elemanından oluşmaktadır. Her üretim satış elemanı yılda ortalama 7.8 milyon dolarlık satış yaparak firmasında 15'ten fazla kişiye istihdam sağlamaktadır. Bu istatistikler, kişisel satışın günümüz iş dünyasındaki büyük boyutunu ve önemli etkisini göstermektedir (Ingram vd, 2024).

Satış yönetimi, kişisel satış ve satış görevi birbirine bağlı üç kavramdır. Satış yönetimi, kişisel satış yönetip satışla sonuca ulaşır. Herhangi bir çalışan

grubunun etkin performans göstermesi için yönetimi önemlidir. Ancak satışta bu durumu özellikle önemli kılan bazı özel faktörler vardır (Forthy, 2002):

- **Yalıtılmışlık (Isolation):** Satış elemanları çoğunlukla bireysel çalışmak zorundadır. Bu da, eğer yeterince denetlenmezlerse, genel pazarlama çabasından kopma ve yaptıkları faaliyetin eksik kalması riskini doğurur.
- **Coğrafi uzaklık (Geography):** Satış elemanları genellikle merkezden uzakta, bazen oldukça uzak bölgelerde çalışırlar. Bu durum, yukarıda bahsedilen yalıtılmışlığın yanı sıra, bu kişilerin yönetimini doğası gereği daha zor ve muhtemelen ofis personeline kıyasla daha zaman alıcı hale getirir.
- **Görevin doğası (The nature of the task):** Satış, sosyal bir beceridir ve istenen sonucu verebilmesi için sürekli olarak ince ayar gerektirir. Müşteri kayıpları (customer attrition) bu becerileri zayıflatır ve yönetim, satış elemanlarını mevcut piyasa koşullarına göre en iyi yaklaşıma yönlendirmek için düzenli olarak müdahale etmelidir.

Kişisel satış; özellikle mesajın esnekliği, zamanlaması ve mesaja tepki hızı önemliyse, mesajın müşteri nezdinde güvenilirliği önemli ise, yüksek değerli teknik veya karmaşık ürünler satılıyorsa ve satışı kapatma sürecinde bireysel ikna gerekiyorsa firmanın tercih etmesi gereken bir tekniktir. Ancak görece zayıf yanları da bulunmaktadır. Bu bağlamda kişisel satışın güçlü ve zayıf yönleri aşağıda özetlenmiştir (Ingram vd, 2024).

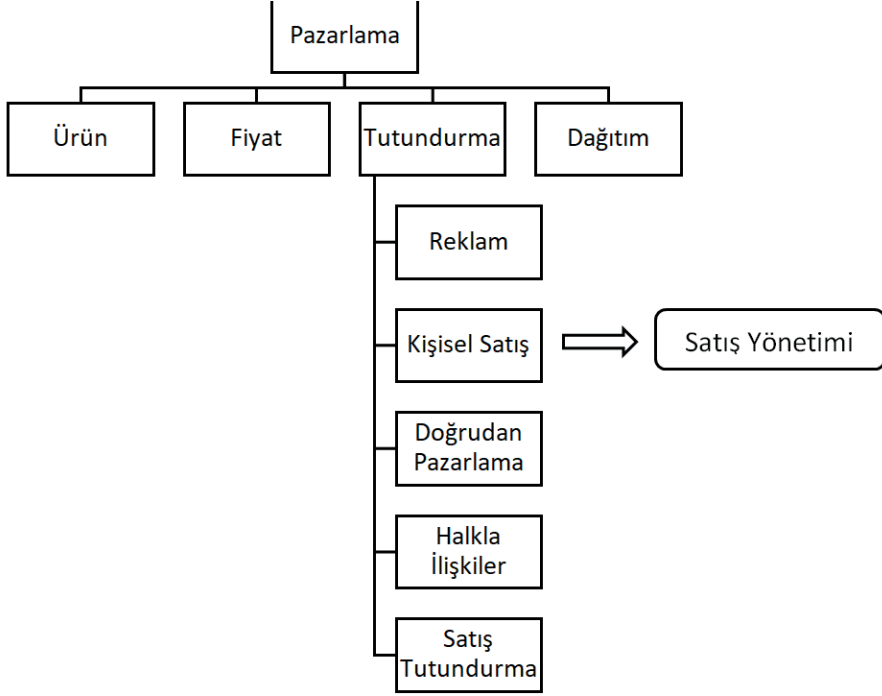
Kişisel satışın güçlü ve zayıf yönleri

Güçlü yönler	Zayıf yönler
- Etkileşimlidir, sorular cevaplanabilir ve itirazlar aşılabılır - Mesajın iletilme zamanı daha iyi ayarlanabilir. Satıcı, doğru anda doğru mesajı iletme şansına sahiptir. - Her müşteriye farklı mesajlar iletebilir veya müşteri geri bildirimini doğrultusunda satış görüşmesi sırasında mesaj anında değiştirilebilir. - Karmaşık argümanlar geliştirilebilir - Kişisel doğası sayesinde ilişkiler kurulabilir - Alıcı ile kurulan doğrudan etkileşim sayesinde satışın sonuçlandırılmasını sağlayabilir. - Alıcı ve satıcı arasındaki doğrudan iletişim, genellikle reklam yoluyla iletilen mesajlara kıyasla daha güvenilir kabul edilir ve daha fazla iz bırakır.	- Satış görüşmeleri maliyetlidir - Satış elemanının başarısızlığı ürün ya da markanın imajını da olumsuz etkileyebilir - Görüşme yapılan müşteri sayısı sınırlıdır

Şekil 4. Kişisel satışın güçlü ve zayıf yönleri

2.1. Satış ve Pazarlama İlişkisi

Satış ve pazarlama kavramları günümüzde bile birbiriyle karıştırılan birbirlerinin yerine kullanılabilen kavramlardır. Ne varki pazarlama, satışa göre daha geniş kapsamlı bir kavram iken; satış pazarlamanın tutundurma alt karmasının bir elemanı olarak daha dar bir anlama sahiptir. Satış, pazarlama bileşenleri içinde; ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma dörtlüsü içinde tutundurma faaliyetlerinin bir alt dalı olarak incelenmektedir. Pazarlama yönetimi satış politika ve stratejilerini belirleyerek satış bölümünün bu stratejiler doğrultusunda satışları gerçekleştirmesini bekler. Şekil 5'te bu ilişki gösterilmektedir.

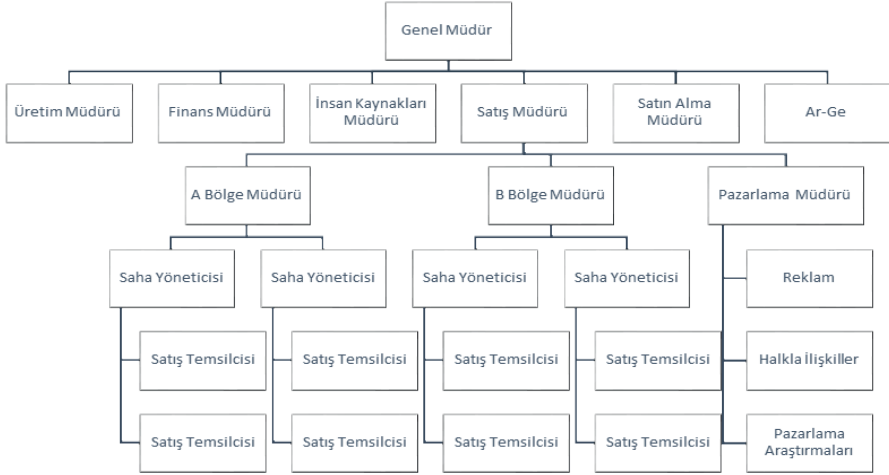


Şekil 5. Pazarlama ve Satış Kavramları

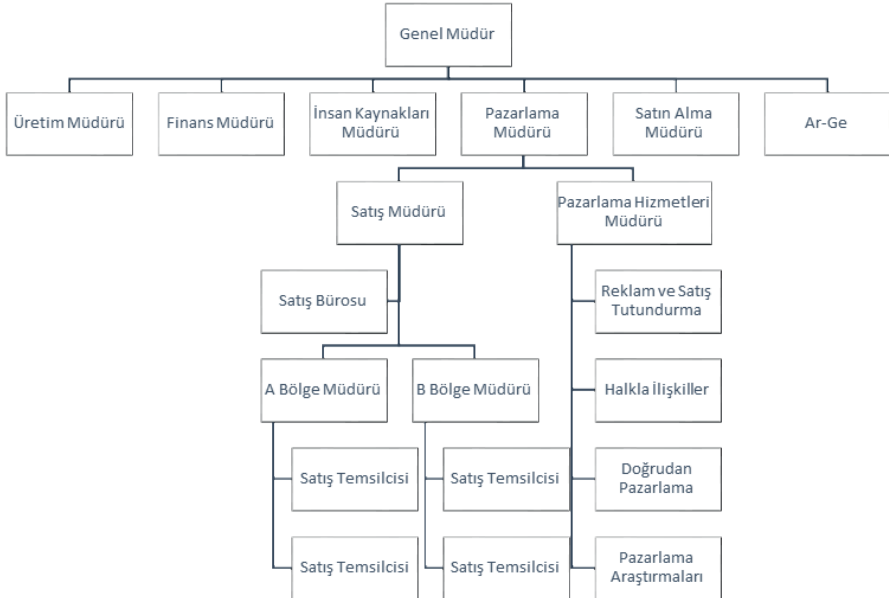
Satışın işletme açısından önemi iki temel özelliğinden dolayıdır. Birincisi satış faaliyetleri firmada kaynak oluşturan tek faaliyettir. Diğer faaliyetler (üretim, dağıtım, reklam vb.) işletmeye mali açıdan gider oluştururken, satış *gelir artışı* sağlamaktadır. İkincisi ise satış personelinin *işletme imajına sağladığı katkıdır*. İşletmede satış faaliyetlerini yürüten çalışanlar müşterilerle temas halinde olmaları nedeniyle müşteriler nezdinde işletmenin vitrinidir. Satış personeli davranışları ve bilgisiyle firma hakkında çevresine fikir vermektedir. Bu nedenle işletme yönetiminin satışçıların seçimine ve eğitimine gereken özen ve hassasiyeti göstermeleri elzemdir (Önce, 2019).

Özellikle günümüzde satışın pazarlama içindeki yeri daha önemli hale gelmiştir. Her geçen gün artan ürün ve marka çeşitliliği ve rekabet nedeniyle uygun müşteri ve ürün eşleşmesini gerçekleştirmede satış ve satışçıların başarısı belirleyici bir rol oynamaktadır. İşletmeler arası (B2B) alanda faaliyet gösteren firmalar, çağdaş pazarlarda gelişmek ve büyümek için büyük ölçüde satış elemanlarına güvenmektedir. Satış elemanlarının öncelikli olarak kritik müşteri ilişkilerini yönetmekten sorumlu olduğu göz önüne alındığında, satış fonksiyonu bir firmanın kısa ve uzun vadeli performansı üzerinde büyük bir etki yaratabilmektedir (Avlonitis ve Panagopoulos, 2010).

Satış, bir şirketin toplam pazarlama programının sadece bir parçasıdır ve bu toplam çabanın pazarlama işlevi tarafından koordine edilmesi gerekir. Ancak pazarlama anlayışı, satış faaliyetlerinin daha az önemli olduğu ya da pazarlama yöneticilerinin mutlaka şirketin en üst kademelerinde bulunması gerektiği anlamına gelmez. Şekil 6'da satış odaklı ve pazarlama odaklı şirketlere ait organizasyon şemaları bu anlayışların genel yaklaşımını özetlemektedir (Jobber ve Lancaster, 2009).



a) Satış odaklı şirket organizasyon yapısı



b) Pazarlama odaklı şirket organizasyon yapısı

Şekil 6. Pazarlama anlayışının organizasyon yapılarına etkileri

Pazarlama karmasının diğer elemanlarında olduğu gibi satış da pazarlamadan bağımsız olarak düşünülemez. Satış hedefleri ve stratejileri pazarlama stratejisi kararlarından türetilir. Örneğin pazarlama hedefleri *büyüme* ise; satış hedeflerinin de satış hacmini, dağıtım miktarını, hizmet seviyesini artırma şeklinde belirlenmesi gerekir. Bunun için satış ekibi daha sık müşteri ziyaretleri, yeni müşteri arama gibi stratejilere yönlendirilebilir. Pazarlama hedefleri *hasat toplama* ise satış maliyetlerini azaltma ya da karlı müşterilere odaklanma hedefleri benimsenmelidir. Bu durumda satış yöneticisi personeli karlı olmayan müşterilerin bırakılması, yüksek karlı müşterilere ziyaretlerin sıklaştırılması stratejilerine yönlendirmelidir.

Satış ve pazarlama arasındaki bu bağlantı göz önüne alındığında, bu iki fonksiyonda çalışan personelin etkili bir şekilde birlikte çalışması önemlidir. Özellikle, müşteriyle dış ilişkileri yöneten satış personeli, içerdeki pazarlama ekibiyle ortak ticari hedeflerde anlaşmalı ve ticari müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan, onların kolayca benimsediği (örneğin yeni ürünler ve promosyonlar gibi) pazarlama programları geliştirmelidir. Satış ve pazarlama arasında iş birliği eksikliği, tedarikçinin ticari müşteriye yönelik pazarlama başarısını ve dolayısıyla şirketin pazardaki genel başarısını tehlikeye atabilir. Dewsnap ve Jobber (2004) tarafından yapılan araştırmalar, üst yönetimin satış ve pazarlama arasındaki yakın iş birliğini aktif olarak desteklediği ve bu iki fonksiyonun fiziksel olarak birbirine yakın yerleştirildiği durumlarda, çalışma ilişkilerinin iyileştiğini göstermiştir.

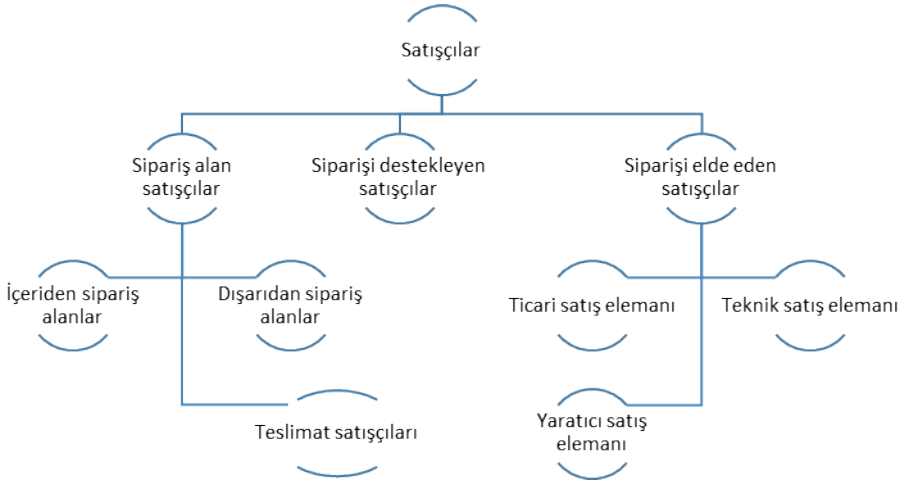
Satış ve pazarlama arasındaki iş birliği; üst yönetimin olumlu tutumu, çatışmaların azaltılması, iletişimin iyileştirilmesi ve organizasyonel öğrenmeye bağlılık (örneğin yeni fikirlerin paylaşılması ve iyi uygulamaların geliştirilmesi) ile mümkün olabilmektedir.

Eski bir deyiş vardır: “*Satış işi sadece satış ekibine bırakılmayacak kadar önemlidir.*” Gerçekten de satış ekibinin başarısı; ürün veya hizmet kalitesi, şirket imajı, teknik destek, satış sonrası hizmet ve müşteri memnuniyeti gibi çok geniş bir dizi faktöre bağlıdır (Forsyth, 2002).

Ekip ne kadar başarılı olursa olsun, bu başarı büyük ölçüde organizasyonun – ve bu bağlamda satış yöneticisi, pazarlama yöneticisi, küçük işletmelerdeki genel müdür ya da benzeri pozisyonlardaki yöneticilerin – satış kaynağına nasıl yaklaştığına ve onu nasıl kullandığına bağlıdır. İşletme, satış sadece piyasaya son bağlantı noktası olarak değil, rakiplerin de hedeflediği pazarlarda gerçek bir rekabet avantajı yaratacak bir varlık olarak görmeli ve bu yönde yaratıcı şekilde kullanılmalıdır.

2.2. Satış Türleri

Satış yönetimi organizasyonunda satışçılar farklı görevler üstlenebilmektedir. Sorumlulukları ve yaptıkları işler bakımından satışçılar; sipariş alanlar, siparişi destekleyenler ve siparişi elde edenler olarak sınıflandırılabilir (Korkmaz vd., 2005; Jobber ve Lancaster 2009; Korkmaz vd, 2017).



Şekil 7. Satış Türleri

- *Sipariş alan satışçılar*; mağaza içinde, halihazırda orada bulunan müşterinin talebini yerine getiren ve yeni satış önerileri de sunabilen ancak yaratıcı satış fırsatları nadir olan içerden sipariş alanlar ile belli bir bölgede aracılıyla dolaşarak stokları yenileyen dışardan sipariş alanlardır.
- *İçeriden sipariş alanlar*; Bu tür satışlarda müşteri, bir satış temsilcisinin rehberliği olmadan ürünlerini seçme özgürlüğüne sahiptir. Satış görevlisinin rolü, yalnızca ödeme almak ve ürünü teslim etmektir. Bu türün bir başka versiyonu, saha satış ekibine telefonla destek veren tele-pazarlama satış ekipleridir.
- *Teslimat satışçıları*; Bu satışçıların temel görevi ürün teslim etmektir. Örneğin, gazete ve dergi gibi ürünler evlere teslim edilir. Müşteri siparişini artırmaya yönelik ikna çabaları genellikle sınırlıdır; sipariş boyutundaki değişiklikler müşterinin kararına bağlıdır. Sipariş kazanımı veya kaybı ise genellikle teslimatın güvenilirliğine ve satışçının kişiliğine bağlıdır.

- *Dışardan Sipariş Alanlar*; Bu satışçılar müşterileri ziyaret ederler ancak temel görevleri, müşterinin taleplerine yanıt vermek olup aktif olarak ikna çabası içermezler. Ürün teslimi yapmazlar ve bir ölçüde daha maliyet etkin olan tele-pazarlama ekipleri tarafından yer değiştirmektedirler.
- *Siparişi destekleyen satışçılar*; misyoner satış elemanlarıdır. Bazı sektörlerde satışın birincil amacı doğrudan satış yapmak değil, müşteriyi firmanın ürünlerini kullanmaya ikna etmektir. Örneğin, bir tıbbi mümessil, doktorlara ilaç satışı yapamaz; ancak doktorları bu ilaçları reçeteye yazmaları konusunda ikna etmeye çalışır. Benzer şekilde inşaat sektöründe mimarlar da alıcı değil, ürün belirleyicilerdir. Bu nedenle bu tür durumlarda satışın amacı doğrudan satışı kapatmak değil, bilgilendirme yapmak ve olumlu ilişkiler kurmaktır.
- *Siparişi elde eden satışçılar*; müşteriyi doğrudan satın almaya ikna etmeye çalışan profesyonellerdir. Bu satış türü, satış görevleri arasında en zorlu olanlardan biridir. Ticari, teknik ve yaratıcı satış elemanı olarak üçe ayrılırlar.
- *Ticari satış elemanlarının*; siparişleri hızlandırmak, yeniden sipariş almak, rafları doldurmak, mağaza içi teşhir, mağaza müşterilerine numune dağıtmak gibi sahada hizmet yönleri baskındır. Üreticilerin perakendecilere ürün satışı yapan satışçıları bu gruba girmektedir.
- *Teknik satış elemanlığı*; profesyonel bir uzmanlık gerekmektedir. Satış mühendisi denilen bu satışçılar teknik eğitime sahip olduğundan müşteriye karmaşık ürünlerin (bilgisayar, yazılım, sistem tasarımı gibi) kurulması ve kullanılmasında yardımcı olur ve danışmanlık hizmeti sunarlar. Bu destek, sürekli olarak sağlanabileceği gibi ihtiyaç duyulduğunda geçici olarak da olabilir.
- *Yaratıcı satış elemanlığı*; rekabetçi bir pazarda yeni bir ürün için mevcut ve potansiyel müşterilerde talep oluşturabilecek bir motivasyon sağlayabilensatışları içerir. Bu motivasyonu sağlayabilmek için satışçının müşterilerin mevcut deneyimleriyle ilgili memnuniyetsizliklerini keşfederek onlara daha yüksek bir tatmin sağlayabilecek alternatifleri sunma esasına dayalıdır. Sigorta satışları, reklam hizmetleri, yazılım hizmetleri bu gruba örnek olarak verilebilir.

Sonuç

Satış yönetimi, işletmenin sürdürülebilir büyümesini sağlayan temel fonksiyonlardan biridir. Başarılı satış performansı, yalnızca gelir yaratmakla

kalmaz; aynı zamanda müşteri sadakati, marka değeri ve pazar liderliği gibi stratejik sonuçlar da üretir. Ayrıca, satış bir bilgi kaynağıdır. Sahada görev yapan satış temsilcileri, müşteri geri bildirimleri, rekabetçi dinamikler ve pazar eğilimleri hakkında kritik veriler sağlar. Bu bilgiler, hem ürün geliştirme, hem de stratejik planlama süreçleri için temel girdi niteliğindedir.

Günümüzde satış anlayışında yaşanan *danışmanlık temelli satış yaklaşımı*, satış temsilcisinin rolünü bir “satıcı”dan “problem çözücü”ye dönüştürmüştür. Klasik satış anlayışı “ürünü satmak” iken, modern satış anlayışı “müşteri ihtiyaçlarını karşılamak” ve “değer yaratmak” üzerine kuruludur (Rackham, 1997). Dijitalleşmenin etkisiyle birlikte, satışın rolü sadece “satmak” değil, aynı zamanda müşteriye eğitmek, deneyim sunmak ve markayla duygusal bağ kurmak haline gelmiştir.

Satış yalnızca firmalar açısından değil, makro düzeyde de önemli ekonomik işlevler üstlenir. Ticaret hacmi, istihdam düzeyi ve vergi gelirleri doğrudan satış faaliyetlerine bağlıdır. Türkiye’de istihdamın yaklaşık %12’si doğrudan ya da dolaylı olarak satışla ilgili pozisyonlarda çalışmaktadır (TÜİK, 2024). Bu bağlamda satış, ekonomik kalkınmanın da itici güçlerinden biridir. Ayrıca satış mesleği, bireylerin sosyal becerilerini geliştiren, iletişim, ikna ve stratejik düşünme gibi yetkinlikleri güçlendiren bir alan olarak sosyolojik etkiye de sahiptir.

Yukarıda bahsedilen tüm bu stratejik öneminden dolayı satış, kişisel satış ve satış yönetimi kavramlarına işletmede gereken değer verilmeli, bilimsel yaklaşımlardan ve önerilerden mutlaka faydalanılmalıdır.

Kaynakça

- Avlonitis, G. J., & Panagopoulos, N. G. (2010). Selling and sales management: An introduction to the special section and recommendations on advancing the sales research agenda. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1045–1048.
- Clow, K. E., & Baack, D. E. (2016). *Integrated advertising, promotion, and marketing communications* (8. baskı). Pearson.
- Clow, K. E. & Baack, D. E (2016) Bütünleşik Reklam, Tutundurma ve Pazarlama İletişimi (Çeviri Editörü: Gülay Öztürk) 7. Basımdan Çeviri.
- Davies, I. A., Ryals, L. J., & Holt, S. (2010). Relationship management: A sales role, or a state of mind?: An investigation of functions and attitudes across a business-to-business sales force. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1049-1062.
- Dewsnap, B., & Jobber, D. (2004). *The antecedents of sales-marketing collaboration: an empirical investigation*. University of Bradford, School of Management.
- Forsyth, P. (2002). *Sales management: Marketing 04.10*. Capstone Publishing.
- Galbraith, A., Kiely, J., & Watkins, T. (1991). Sales force management – issues for the 1990s. In *Proceedings of the Marketing Education Group Conference*, Cardiff Business School, July (pp. 425–445).
- Ingram, T. N., Laforge, R. W., Avila, R. A., Schwepker, C. H., Jr., & Williams, M. R. (2024). *Sales management: Analysis and decision making* (11th ed.). Routledge, Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9781003363583>
- İslamoğlu, A. H., & Altunışık, R. (2014). Satış ve satış yönetimi. Sakarya Yayıncılık.
- Jobber, D., & Lancaster, G. (2009). *Selling and sales management* (8th ed.). Pearson Education Limited.
- Jobber, D., Lancaster, G., & Le Meunier-FitzHugh, K. (2019). *Selling and sales management* (11. baskı). Pearson.
- Korkmaz, S., Eser, Z., & Öztürk, S. A. (2017). *Pazarlama: Kavramlar–İlkeler–Kararlar*. Siyasal Kitabevi.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Pazarlama ilkeleri* (A. Ercan Gegez, Çev.). Beta Yayınları.
- Leszinski, R., & Marn, M. V. (1997). Setting value, not price. *Industrial Laundry*, 48, 51-58.
- Önce, A. G. (2019). *Satış yönetimi* (2. baskı). Beta Yayınları.
- Rackham, N. (1997). *New directions and new strategies for selling*. *Strategy & Leadership*, 25(3), 37-45.

- Russell, F. A., Beach, F. H., & Buskirk, R. H. (1974). *Textbook of salesmanship* (9. baskı). McGraw-Hill.archive.org
- Taşkın, E. (2007). *Satış yönetimi eğitimi*. Papatya Yayıncılık.
- Ünder, G. (2008). *Sigortacılıkta pazarlama ve satış yönetimi* (Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi)
- TÜİK, (2024) İşgücü İstatistikleri, 2024, <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-2024-54059#:~:text=%C4%B0s-tihdam%20oran%C4%B1%20%49%2C5%20oldu,%32%2C5%20olarak%20ger%C3%A7ekle%C5%9Fti>

Satış Motivasyonu ve Satış Gücü Performans Yönetimi

Özlem Akbulut Dursun¹

Özet

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

GİRİŞ

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

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

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

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

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

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

1. Satış Motivasyonu

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

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

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

1.1. Satış Gücünde Motivasyonun Önemi

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

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

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

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

1.2. İçsel ve Dışsal Motivasyon

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

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

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

1.3. Motivasyon Teorileri

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

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

1.3.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşi

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

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

1.3.2. Herzberg Çift Faktör Teorisi

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

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

1.3.3. Vroom Bekleyiş Teorisi

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

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

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

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

1.4. Satış Gücü Motivasyon Araçları

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

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

- İş güvenliği
- Ücret ve Terfi

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

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

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

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

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

2.Satış Performansı

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

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

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

2.1. Satış Performans Sorunları

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

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

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

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

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

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

2.2. Satış Performansının Değerlendirilmesi

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

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

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

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

2.2.1. Satış Gücü Performans Değerlendirme Süreci

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

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

2.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri

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

2.3.1. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri

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

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

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

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

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

2.3.2. Modern Performans Değerlendirme Yöntemleri

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

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

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

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

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

Sonuç

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

Kaynakça

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

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

Müşteri İlişkileri Yönetimi(CRM) ve Satış Stratejileri

Derya Fatma Biçer¹

“Satışın amacı müşterinin ihtiyacını karşılamaktır; pazarlamanın amacı ise müşterinin ihtiyacını anlamaktır.”

Philip Kotler

Özet

Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management-CRM), günümüz iş dünyasının hem yönetim hem de pazarlama uygulamalarına yön veren stratejik bir yaklaşımdır. Müşteri ile olan ilişkilerin karlı bir şekilde yönetilmesi işletmelerin satış ve karlılık geleceği açısından oldukça önemlidir. CRM uygulamaları mikro ve birebir pazarlama kavramlarının etkin hale geldiği postmodern tüketim kültürüne yön verecek satış stratejilerinin kişiselleştirilmesini ve veri odaklı yönetilmesini sağlayarak, müşteriyle olan etkileşimleri stratejik bir seviyeye taşımaktadır. Kitabın bu bölümünde temel amaç, CRM ile satış stratejileri arasındaki ilişkiye dikkat çekmek ve CRM uygulamalarının işletmelerin satış performansı üzerindeki etkilerini incelemektir. Ayrıca bölümde stratejik satış yönetimi uygulamalarının müşteri deneyimleri üzerindeki etkisi ile ilgili alan yazın incelenmiş ve günlük pratiğe katma değer yaratabilecek hususlara dikkat çekilmiştir. Bu minvalde bu bölümün, özellikle pazarlama, satış ve işletme yönetimi alanlarında çalışan akademisyenler, uygulayıcılar ve öğrenciler için rehber niteliğinde taşıyacağı düşünülmektedir.

Giriş

Küresel anlamda yaşanan yoğun rekabet, bilgi teknolojilerinde yaşanan değişimler ve özellikle dijitalleşmenin hız kazanması, işletmelerin müşteriyle olan ilişkilerini stratejik bir bakış açısıyla değerlendirmesini ve yönetmesini gerekli kılmıştır. Müşteriyi yalnızca bir satış unsuru olarak değil, uzun vadeli

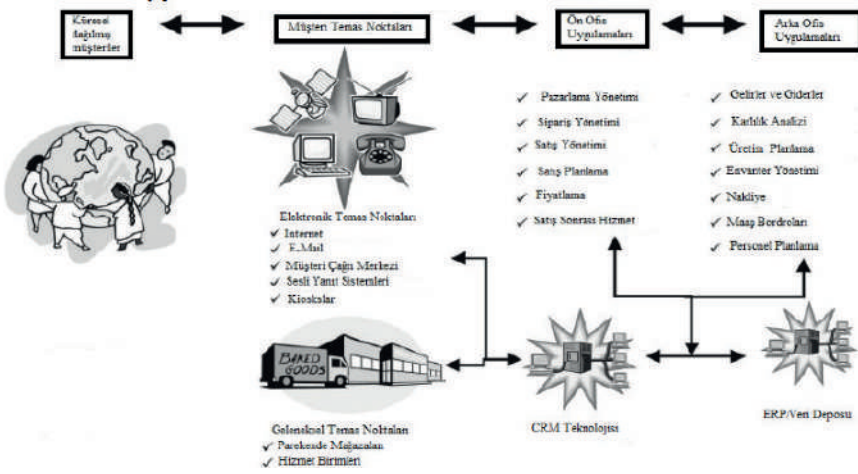
1 Doç. Dr., Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, dfbicer@cumhuriyet.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-3359-1236>

bir değer kaynağı olarak gören yeni dönem yaklaşımlar, müşteri ilişkileri yönetimini (CRM) iş dünyasının odak noktası haline getirmiştir (Payne & Frow, 2005). Etkili ve etkin bir CRM uygulaması işletmelerin doğru işi yapmalarını ve yaptıkları işi doğru yapmalarını sağlayacak müşteri merkezli bakış açısı geliştirmelerini sağlayacaktır. Bu sayede müşteri memnuniyeti arttığı gibi müşteri sadakati ve tekrar satın alma davranışları gibi işletme performansını artıracak kritik göstergelerde de başarı kaçınılmaz olacaktır. Bu doğrultuda CRM, günümüz iş dünyasında rekabetçi avantaj sağlayan yegâne yönetim ve pazarlama argümanı olarak değerlendirilmektedir.

1. Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Kavramı ve Gelişimi

Günümüz iş dünyasında yalnızca ürün ya da hizmetin kalitesi ayırt edici bir rekabet üstünlüğü sağlamak için yeterli değildir. Müşteri deneyimlerinin bütüncül bakış açısıyla yönetilmesi gerekmekte (Buttle & Maklan,2019) satış stratejilerinin de “müşteri odaklı” geliştirilmesi gerekmektedir. Bugün gelinen noktada dijital teknolojiler, büyük veri analizleri ve yapay zekâ destekli sistemler sayesinde CRM uygulamaları, artık yalnızca mevcut müşterilerin eski verilerine değil, potansiyel müşteri ve satış tahminine dayalı modellere de dayanmaktadır (Chatterjee vd., 2020). Böylece, satış ekipleri yalnızca mevcut talebi değil, potansiyel müşteri davranışlarını da önceden öngörebilmekte ve buna uygun stratejiler geliştirebilmektedir.

Şekil 1’de görüldüğü üzere (Hassan, & Kunt, 2019); müşterilerin tanımlanması, temas noktalarının ve karşılaşma anlarının belirlenmesi ile operasyonel süreçlerin planlanıp organize edilmesi ve elde edilen sonuçların performans standartları ile uyumunun kontrol edilmesi CRM uygulamalarının kritik adımlarını oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra güncel teknolojinin süreçlere adaptasyonu sayesinde iyileştirme, etkinlik ve verimlilik artmaktadır.



Şekil 1. CRM Uygulamaları

Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM), esasen işletmelerin mevcut ve potansiyel müşterileriyle olan ilişkilerini sistematik biçimde planlamasını ve uygulamasını sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır. CRM yalnızca bir yazılım ya da teknolojik araç değil; aynı zamanda müşteri odaklı bir strateji, kurum kültürü ve iyileştirilmiş süreçler bütünüdür (Payne & Frow, 2005). 1990'lı yıllarda bilgi teknolojilerinin gelişimiyle birlikte CRM; pazarlama ve satış departmanlarının veri tabanı kullanmaları sayesinde, tüm organizasyonu kapsayan yönetsel bir felsefeye dönüşmüştür (Buttle & Maklan, 2015). Başlangıçta müşteri verilerinin toplanmasına odaklanan CRM uygulamaları, günümüzde tahmine dayalı analizler, kişiselleştirme ve ömür boyu müşteri değeri gibi kavramları da kapsayıcı bir yapıya dönüşmüştür.

1.1. CRM Türleri ve Bileşenleri

Otomasyon sistemlerinin gelişmesi ile özellikle 2000'li yıllardan itibaren birlikte büyük veri, yapay zekâ ve makine öğrenimi gibi kavramların iş dünyasına entegrasyonu, satış stratejilerinin veri odaklı bir yaklaşımla yönetilmesini mümkün kılmıştır (Chong et al., 2016). Bugün CRM sistemleri üzerinden toplanan müşteri verileri zamana, tahmine ve makine öğrenmesine dayalı ya da regresyon modelleri gibi modellerle analiz edilmekte ve bu sayede dönemsel değişimler, kampanya etkileri ve müşteri trendleri gibi faktörler üzerinden gelecekteki satış hacmi tahmin edilebilmektedir (Huang & Rust, 2021).

İşlevsel olarak Operasyonel CRM, Analitik CRM ve İşbirlikçi CRM olmak üzere üç tür CRM vardır. Operasyonel CRM; müşteriyle doğrudan

etkileşimde bulunan satış, pazarlama ve müşteri hizmetleri gibi birimlerde süreçlerin otomasyonunu sağlar. Örneğin çağrı merkezleri, satış yönetimi sistemleri ve kampanya yönetimi bu kapsama girer. İşbirlikçi CRM; farklı departmanlar ve dış paydaşlar (tedarikçiler, distribütörler vb.) arasında müşteri bilgisi paylaşımını mümkün kılarak entegre bir müşteri deneyimi yaratmayı amaçlar (Buttle & Maklan, 2015). Analitik CRM ise; müşteri verilerinin toplanması, analizi ve bu veriler aracılığıyla müşteri davranışlarının öngörülmesini hedefler. Veri madenciliği ve iş zekâsı araçları bu kapsamda değerlendirilmektedir (Nguyen et al., 2007). Bu üç CRM türü birlikte işletmelere hem operasyonel verimlilik artışı hem de stratejik avantajlar sağlamaktadır.

Bununla birlikte CRM sistemlerinin etkinliği, dört temel bileşenin uyumlu bir şekilde yürütülmesine bağlıdır. Bunlar; insan, süreç, teknoloji ve strateji ve örgüt kültürü olarak sıralanmaktadır. İlk olarak, insan bileşeni; CRM sistemlerinin başarısında kritik rol oynayan çalışanlar, yöneticiler ve müşterileri kapsamaktadır. CRM'in temelini oluşturan bu bileşen, müşteriyle ilgili demografik bilgiler, geçmiş satın alma verileri, iletişim geçmişi ve tercihler gibi unsurları da içermektedir. Süreç bileşeni; satış, pazarlama, hizmet ve destek gibi müşteriyle doğrudan temas kurulan süreçlerin standartlaştırılmasını yani müşteri ile olan temas düzeylerinde etkileşimin doğru gerçekleştirilmesini ifade etmektedir. Strateji ve örgüt kültürü bileşeni; müşteri odaklılık ilkesine dayalı olarak uzun vadeli hedeflerin belirlenmesi ve tüm organizasyonun bu hedef doğrultusunda yönlendirilmesini içerir. Zira CRM'in başarısı stratejik anlamda takım çalışması ile desteklenen organizasyonel bir dönüşümü gerektirmektedir. (Payne & Frow, 2005; Buttle & Maklan, 2019). Teknoloji bileşeni; yazılım sistemleri, veri tabanları ve otomasyon araçları gibi CRM uygulamaları sayesinde bilgilerin toplanması, işlenmesi ve paylaşılmasını sağlar (Chatterjee vd., 2020). CRM uygulamaları bu dört bileşenin işletmelerin müşteri merkezli tüm kararlarında entegre bir şekilde ele alınması ile maksimum etki yaratmaktadır.

2. CRM Uygulamalarında Müşteri Temelli Kavramlar

CRM, satış stratejilerinin kişiselleştirilmesini ve veri odaklı yönetilmesini sağlayarak, müşteriyle olan etkileşimleri stratejik bir seviyeye taşımaktadır. Günümüzde yalnızca ürün ya da hizmet kalitesi değil, müşteriye sunulan eşsiz deneyimin birlite yönetilmesi de rekabet üstünlüğü açısından kritik önem taşımaktadır (Buttle & Maklan, 2015). Bu bağlamda satış stratejileri de klasik "satış odaklı" anlayıştan "müşteri odaklı" bir yapıya dönüşmüştür. Bu başlık altında CRM süreçlerinde müşteri ile ilgili kritik anlam ifade eden kavramlara değinilmiştir.

2.1. Müşteri Sadakati

Müşteri sadakati, müşterilerin bir şirketin ürünlerine veya hizmetlerine ne kadar bağlı olduklarını ve rakipleri yerine belirli bir markayı seçme eğilimlerinin ne kadar güçlü olduğunu göstermektedir. Müşteri sadakati, müşteri katılımlı stratejiler benimseyerek ve müşteri güvenini geliştirerek güçlendirilebilir. Yaygın bir varsayım, tedarikçiden tekrar tekrar memnun kalan müşterilerin olumlu ilişkiyi sürdürmeye motive olacağı ve başka yere bakmayacakları yönündedir. Yani müşteri memnuniyetinin varlığı, müşteri sadakati üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmaktadır (Chai vd 2022). Zira müşteriler beklentileri karşılandığı zaman tatmin olmakta, beklentilerinin üzerinde performans algıladıklarında ise; memnun olmaktadır. Müşteriler bu memnuniyet düzeyini her satın alımlarında yaşadıklarında güven duygusuna bağlı bir bağlılık geliştirmektedirler.

Pazarlama etkinliğinin sürdürülebilir olabilmesi için ürün ya da hizmetlerin müşterilere satışını gerçekleştirene dek geçen süreçler değil, satış sonrası süreçler de müşteri deneyiminin sürekliliği açısından büyük önem taşımaktadır. Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM), bu süreçlerin sistematik biçimde yürütülmesini sağlayarak, müşteri sadakati ve marka bağlılığının güçlenmesine katkı sunmaktadır (Buttle & Maklan, 2019). Bu nedenle müşteriyle kurulan bağın sürekliliği ve müşteriden elde edilen toplam değer de büyük önem taşımaktadır.

2.1.1. Müşteri Sadakatini Etkileyen Faktörler

Müşteri sadakati, en yalın tabirle; bir müşterinin belirli bir markaya veya işletmeye karşı tutarlı satın alma davranışlarını sürdürmesi, rakip tekliflere rağmen tercihlerini değiştirmemesi ve marka ile duygusal bir bağ kurması şeklinde tanımlanabilir (Oliver, 1999). Bu sadakat, sadece tekrarlı alımlarla değil, aynı zamanda olumlu ağızdan ağıza iletişim, etkileşim ortamlarına destekleyici davranışlar, firmanın sözcüsü olabilecek düzeyde tavsiyeler şeklinde kendini gösterebilmektedir.

Müşteriler alışverişlerinde istikrar ve güven arayışı içerisindeyler. Bu nedenle firmalar müşteri ile temas ettikleri tüm noktalarda aynı mesajı verecek iletişimler ve deneyimler sunmak zorundadırlar. Çünkü günümüz müşteri profili, oldukça geniş bir alternatif seçeneğine sahip ve eskiye nazaran daha hassas ve başka firmaya kayma potansiyeli yüksek bir imaj çizmektedir. Yaşanan basit bir olumsuz deneyim bile sadakati zedeleyebilmektedir. Ayrıca müşteriler alışverişlerinde fiyat performans dengesinin sağlanması, ürün ya da hizmetin standart bir kalite düzeyine sahip olması, ihtiyaç duyduklarında firmalara erişiminin kolay olması, marka ya da firmaya yönelik olumlu tutum

sahibi olmaları gibi hususlar var olduğunda sadakat geliştirmektedirler. Bu nedenle CRM sistemleri, müşteri ile karşılaşmaların, kritik anların ve temas noktalarının takip edilmesi ve doğru hamlelerin öngörülebilmesi açısından stratejik bir role sahiptir. Örneğin CRM sistemleri sayesinde sunulan kişiselleştirilmiş teklifler, müşterilerin markayla bağ kurmasını ve kendini özel hissetmesini sağlamaktadır (Kumar & Reinartz, 2016).

2.2. Müşteri Değeri ve Müşteri Yaşam Boyu Değeri

Modern müşteri merkezli çağda, müşteri değeri müşterileri çekme ve elde tutmada stratejik bir silahtır. Üstün müşteri değeri sunmak, müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) performansını yönlendirerek rekabet avantajı oluşturma ve sürdürmede sürekli bir endişe konusu haline gelmiştir.

Müşteri değerinin önemi yaygın olarak kabul edilmesine rağmen, kavramın net bir tanımı yoktur. Önceki çalışmalar müşteri değerinin ürün kalitesi, göreceli fiyat ve müşteri beklentileri tarafından belirlendiğini ileri sürmektedir. Zeithaml (1988), değeri, müşterinin alınan ve verilen algısına dayalı olarak bir ürünün faydasına ilişkin genel değerlendirmesi olarak, Dodds ve diğerleri (1991), alıcıların değer algılarının, üründen algıladıkları kalite veya faydalar ile fiyatı öderken algıladıkları fedakarlık arasındaki bir takası temsil ettiğini ileri sürmüştür. Özetlemek gerekirse müşterilerin fayda maliyet analizlerinin bir değerlendirmesi olarak satın alım sonuçlarını pozitif yorumlamalarını müşteri değeri olarak ifade etmek mümkündür. Günümüzde ise üstün müşteri değeri sunmak artık herhangi bir firmanın şu anda ve gelecekte başarısı için en önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Çünkü müşteri değeri müşterilerin davranışsal niyetleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve yöneticilere üstün CRM performansının nasıl elde edileceğine dair ipuçları sağlamada önemli bir role sahiptir (Wang vd., 2004).

Günümüzün oldukça rekabetçi iş ortamında, kuruluşlar pazarlama çabalarını en üst düzeye çıkarmak ve sürdürülebilir büyümeyi sağlamak için sürekli olarak etkili stratejiler aramaktadır. Bu arayış içerisinde, Müşteri Yaşam Boyu Değeri (CLV) kavramını anlamak ve bundan yararlanmak, stratejik pazarlama başarısı için kritik bir bileşen olarak ortaya çıkmıştır. CLV, bir müşterinin bir şirketle olan tüm ilişkisi boyunca ürettiği toplam değeri temsil eder ve yalnızca anlık işlemleri değil, aynı zamanda uzun vadeli sadakat ve karlılık potansiyelini de kapsar. Müşteri Yaşam Boyu Değeri (CLV), müşterilerin bir işletmeye getirdiği uzun vadeli değeri anlamak için hayatı bir ölçüttür. Bir müşterinin bir şirketle olan tüm ilişkisi boyunca ürettiği toplam ekonomik değeri temsil eder ve hem ilk satın alımını hem de

sonraki işlemleri kapsamaktadır. Müşteri yaşam boyu değeri, müşteri karlılığı hakkında işletmelere güçlü öngörüler sağlar, pazarlama stratejilerine ve kaynak tahsis kararlarına rehberlik eder. CLV, potansiyel müşteri oluşturma, reklamcılık, promosyon faaliyetleri ve satış çabalarıyla ilişkili pazarlama ve satış maliyetlerini, yeni müşteriler edinmenin karlılığını belirlemede önemli bir faktördür (Nafez & Osama, 2024). Bu sayede, firmalar müşteri kazanma maliyetini, müşterinin elde tutulma süresini, satın alma sıklığını ve ortalama işlem değerini değerlendirme şansı yakalamaktadırlar.

2.3. Müşteri Segmentasyonu (Pazar Bölümleme) ve Hedefleme

Modern pazarlama dünyasında, müşterileri daha derin bir düzeyde anlamak başarının anahtarıdır. Müşteri segmentasyonu, benzer özellikler sergileyen müşteri gruplarının belirlenmesini ve her bir gruba uygun pazarlama stratejilerinin geliştirilmesini amaçlar. Etkili bir segmentasyon çalışması, müşteri sadakatini ve yaşam boyu değerini artırmada kilit rol oynar (Wedel & Kamakura, 2000). Müşteri segmentasyonu, müşteri tabanını ortak özelliklere göre farklı gruplara ayırma süreci olup, uzun zamandır pazarlama stratejisinin temel taşı olmuştur (Bhagat, vd 2024)

İşletmeler müşterilerinin nihai ya da endüstriyel olma durumunu dikkate alarak farklı segmentasyon stratejileri belirleyebilirler. Örneğin nihai tüketiciye yönelik müşteri kitlesine hitap eden bir ürün ya da hizmet için, demografik, coğrafik, psikografik, ya da kullanım veya yarar beklentisine göre belirlenen segmentasyon stratejileri belirlenebilir. Bununla birlikte endüstriyel pazarlarda ise, örgüt, türü, örgüt büyüklüğü, coğrafik durum, karar vermede yetkili kişiler ve ürün niteliği gibi parametreler dikkate alınabilir (Altunışık vd, 2024), Gelişmiş CRM sistemleri, bu segmentasyonları gerçek zamanlı olarak yapabilir.

Müşteri segmentasyonu, işletmelerin farklı müşteri gruplarının, özel ihtiyaçlarını ve tercihlerini karşılamak için uyarlamalarına izin verdiği pazarlama stratejilerinin temel bir yönüdür. Demografik ve davranışsal verilerin entegrasyonu, segmentasyon modellerinin doğruluğunu önemli ölçüde artırarak müşteri memnuniyetini ve kârlılığını artırmaktadır. Makine öğrenimi teknikleri, özellikle kümeleme algoritmaları, bu segmentasyon modellerinin iyileştirilmesinde etkin rol oynamaktadır

Veriye dayalı hedefleme, özellikle dijital reklamcılıkta etkin biçimde kullanılır. Google Ads, Facebook Pixel gibi araçlar sayesinde müşteri segmentleri çevrimiçi olarak hedeflenebilir ve kampanyalar anlık performans verileriyle optimize edilebilir.

Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM), şirketlerin ömür boyu müşteri sadakati kazanmak ve böylece rekabet avantajını ve kârı artırmak için kullandıkları prosedürleri ifade eder. CRM “doğru zaman, doğru kanal, doğru fiyat ve doğru müşteriler”dir. Segmentasyonla ortaya çıkarılan müşteri bilgileri, şirket yöneticilerinin müşterilerle iyi ilişkiler kurmasını ve pazarlama stratejilerini müşteri beklentilerine uygun şekilde geliştirmesini sağlar (Whu & Chou, 2011)

Müşteri segmentasyonu, bir organizasyonun pazarlama stratejilerinde önemli faktörlerden biridir. Farklı müşteri segmentlerinin moda, demografi ve trendlerdeki değişikliklere nasıl yanıt verdiğine dair öngörüler sunar.

Örneğin, müşterileri aşağıdaki segmentlere sınıflandırmaya yardımcı olabilir (Jadhav & Parasar, 2020):

- i. Yeni kampanyalara yanıt veren müşteriler
- ii. Piyasaya sürülen yeni ürüne yanıt veren müşteriler
- iii. İndirimlere yanıt veren müşteriler
- iv. Belirli ürünleri satın alma eğilimi gösteren müşteriler gibi.

Müşteri hedefleme ya da hedef pazar stratejisi belirleme süreci esasen en iyi müşteriler olabilecek potansiyel müşterileri belirlemeye yönelik segmentasyonun nihai sonuçlarını dikkate alma ve buna yönelik pazarlama ve satış stratejisi oluşturmaktır. Satın alım zamanına sıklığına ve müşterilerin firmaya yarattığı katma değerlere göre müşteri segmentleri en değerliden en az değerliye doğru düzgün bir şekilde sıralanmaktadır (Jadhav & Parasar, 2020).

3. CRM Uygulamalarında Teknoloji Temelli Kavramlar

İnternet tabanlı teknolojilerin gelişmesi; CRM'in daha etkileşimli hale gelmesini sağlayarak müşteri ile olan ilişkileri geliştirmekte ve işletme ile müşteriler arasında bu sayede satışı kolaylaştıracak köprüler kurulmaktadır. Bu başlık altında CRM süreçlerinde teknoloji kullanımı ile ilgili kritik anlam ifade eden kavramlara değinilmiştir.

3.1. CRM Yazılımları ve Dijitalleşme

Geleneksel müşteri ilişkileri yönetimi anlayışı, günümüzün hızla dijitalleşen iş ortamında yetersiz kalmakta ve işletmeleri daha bütünlük, teknolojik çözümlere yöneltmektedir. Bu bağlamda CRM yazılımları, müşteri verilerinin merkezi olarak toplanmasını, yönetilmesini ve stratejik olarak kullanılmasını sağlayan araçlar olarak ön plana çıkmaktadır. Gelişmiş

CRM sistemleri; müşteri profillemesi, iletişim geçmişi takibi, fırsat yönetimi, satış tahminleme, kampanya analizi ve raporlama gibi çok yönlü işlevler sunmaktadır (Buttle & Maklan, 2015).

Özellikle bulut tabanlı CRM çözümleri, esneklik ve erişilebilirlik açısından büyük avantajlar sağlamaktadır. Salesforce, Zoho CRM, HubSpot CRM ve Microsoft Dynamics gibi platformlar, farklı büyüklükteki işletmelere ölçeklenebilir çözümler sunmakta; bu sayede küçük işletmeler de ileri düzey müşteri yönetim araçlarına erişebilmektedir. Ayrıca mobil uyumlu uygulamalar, sahada görevli satış temsilcilerinin müşteri verilerine gerçek zamanlı ulaşmasını kolaylaştırmakta, hızlı tepki verme ve yerinde karar alma kapasitesini artırmaktadır (Nguyen, Sherif & Newby, 2007).

Dijital CRM çözümleri aynı zamanda çok kanallı iletişim yönetimini desteklemekte, e-posta, sosyal medya, çağrı merkezi, canlı destek ve chatbot gibi farklı iletişim kanallarını entegre bir biçimde koordine etmeye olanak tanımaktadır. Böylece müşteriyle kurulan tüm temas noktaları tek bir platformda toplanarak kesintisiz ve kişiselleştirilmiş bir müşteri deneyimi oluşturulmaktadır.

3.2. Büyük Veri ve Yapay Zekâ ile Kişiselleştirilmiş CRM

CRM sistemlerinin gelişimi, büyük veri analitiği ve yapay zekâ teknolojilerinin entegrasyonu ile birlikte yeni bir boyut kazanmıştır. Günümüzde müşteriler; sosyal medya, mobil uygulamalar, çevrimiçi alışveriş platformları, sadakat programları ve web tarama geçmişleri aracılığıyla büyük miktarda veri üretmektedir. Bu verilerin doğru biçimde toplanması, analiz edilmesi ve stratejik kararlar için kullanılması, veri odaklı kişiselleştirme süreçlerinin temelini oluşturmaktadır (Chatterjee vd., 2020).

Yapay zekâ destekli CRM sistemleri, müşterilerin davranışlarını tahmin edebilmekte, hangi ürün veya hizmetle ilgilenebileceklerini öngörebilmekte ve doğru zamanda doğru mesajın iletilmesini sağlamaktadır. Örneğin, Amazon'un öneri sistemleri ya da Netflix'in içerik öneri algoritmaları, AI tabanlı CRM'in müşteri deneyimini nasıl özelleştirdiğine ilişkin başarılı uygulamalardır. Benzer şekilde, e-ticaret sitelerinde ürün önerileri, terk edilen sepet hatırlatmaları veya dinamik fiyatlandırma stratejileri gibi uygulamalar da CRM sistemleri aracılığıyla gerçekleştirilir (Huang & Rust, 2021).

Bunun yanı sıra, chatbotlar ve sesli asistanlar gibi yapay zekâ temelli müşteri destek araçları, 7/24 hizmet sunarak işletmelerin müşteri hizmetleri kalitesini artırmakta ve insan kaynağı üzerindeki baskıyı azaltmaktadır. AI destekli analiz araçları sayesinde, sadece geçmiş davranış değil, gelecekteki

eğilimler de tahmin edilerek proaktif müşteri yönetimi mümkün hâle gelmektedir.

3.3. CRM Uygulamalarında Otomasyon ve Veri Analitiği Kavramları

CRM süreçlerinin dijitalleşmesi, işletmelere otomasyon ve veri analitiği gibi stratejik avantajlar da sağlamaktadır. Otomasyon, insan müdahalesine gerek kalmadan CRM süreçlerinin belirli algoritmalarla yönetilmesini ifade eder. E-posta kampanyalarının zamanlanması, müşteri segmentasyonunun dinamik biçimde güncellenmesi, müşteri şikâyetlerinin otomatik yönlendirilmesi veya potansiyel müşteri skorlaması gibi uygulamalar, CRM otomasyonunun işlevselliğini göstermektedir (Buttle & Maklan, 2015).

Veri analitiği ise CRM sistemlerinden elde edilen çok boyutlu verilerin analiz edilmesiyle müşteri tahminlerinin oluşturulmasını mümkün kılmaktadır. Bu analizler, işletmelerin sadece geçmiş performanslarını değil, aynı zamanda gelecekteki eğilimleri de değerlendirmesine olanak tanımaktadır. Özellikle tahmine dayalı analitik modeller, müşteri kaybı riski olan bireyleri belirlemede, çapraz satış (cross-selling) ve yüksek fiyattan satış (up-selling) stratejileri geliştirmede oldukça etkin araçlar sunmaktadır (Wamba vd., 2015).

CRM analitik modülleri ayrıca gerçek zamanlı raporlama, pazarlama etkinliği ölçümü, müşteri yaşam boyu değeri (CLV) hesaplama gibi kritik metriklerin izlenmesini de sağlamaktadır. Bu da yöneticilere sadece operasyonel değil, aynı zamanda stratejik kararlar alma noktasında da veri temelli bir yönetim anlayışı kazandırmakta ve böylece etkin kaynak kullanımına olanak tanımaktadır.

4. Satış Kavramı ve Türleri

Satış, işletmelerin gelir elde etmesinde ve sürdürülebilirliğini sağlamasında temel bir fonksiyondur. Ancak satış, yalnızca bir ürünün müşteriye sunulması veya pazarlanması süreci değildir; aynı zamanda müşterinin ihtiyaçlarının anlaşılması, uygun çözümler sunulması ve uzun vadeli bir ilişki kurulması sürecidir. Günümüzde satış kavramı, dijitalleşmenin etkisiyle büyük bir dönüşüm geçirmiştir. Artık satış stratejileri; veriye dayalı karar alma, müşteri odaklılık, çok kanallı iletişim ve yapay zekâ destekli öngörülerle şekillenmektedir. Bu bağlamda satış süreçlerinin yapılandırılması, işletmelerin rekabet gücü açısından stratejik bir öneme sahiptir.

Satış, bir mal ya da hizmetin belirli bir bedel karşılığında bir alıcıya devredilmesi sürecidir. Ancak günümüzde satışın kapsamı yalnızca fiziksel

ürünlerin aktarımından ibaret değildir; deneyim, hizmet ve değer önerilerinin sunumu da satış sürecine dahil edilmektedir (Kotler & Keller, 2016). Satış faaliyetleri hem doğrudan hem de dolaylı biçimlerde gerçekleştirilebilir ve farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Aşağıda farklı satış türleri hakkında kısa bilgiler verilmiştir.

Bunlardan ilki doğrudan satıştır. Bu tür aracı kullanmadan üreticiden nihai müşteriye yapılan satış biçimidir ve bu satış yönteminde müşteriyle yüz yüze etkileşim ön plandadır. Network (çok katlı) pazarlama gibi satış temsilcisi ya da satış kanalları aracılığıyla doğrudan müşteriye ulaşılan satış şeklidir (Johnston & Marshall, 2020).

Kişisel satış, olarak tanımlanan satış türü; müşteri temsilcisi ile müşteri arasında birebir ilişki kurularak gerçekleştirilen, güven ve ikna temelli bir süreçtir (Kotler & Keller, 2016). Firmalar için zaman emek ve finansal maliyeti oldukça yüksek olsa da satışçı performansına bağlı olarak oldukça etkili bir satış türüdür.

Perakende satış ise; son tüketiciye yönelik mağaza, e-ticaret veya katalog yoluyla yapılan satışlardır; bu türde hacim küçük ama müşteri çeşitliliği yüksektir. Ürün ya da hizmetin son tüketiciye doğrudan sunulmasıdır. Mağazacılık, e-ticaret ve doğrudan satış yöntemleri bu kapsama girmektedir (Levy & Weitz, 2012).

Endüstriyel satış türü; şirketler arasında büyük ölçekli ve genellikle uzun vadeli ticari anlaşmaları kapsamaktadır. Bu satış türünde satın alım miktarları çok yüksek olabilir ve bu durum pazarlık gücü ve işbirliği gibi konularda alıcı ve satıcı arasında uzun vadeli ilişkilerin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır (Johnston & Marshall, 2020).

Danışmanlık temelli satış ise; müşterinin ihtiyaçlarını analiz edip özelleştirilmiş çözümler sunmaya dayalı, uzmanlık gerektiren bir yaklaşımdır. Bu satış türünde satıcı müşteri ile interaktif bir şekilde iletişim kurar ve müşterinin ihtiyaç analizlerini doğru yaparak kişiselleştirilmiş çözümler önermekte ve bu sayede katma değer yaratmaktadır (Ingram vd., 2018; Rackham, 1988).

Çapraz satış ise; mevcut bir müşteriye ek ya da tamamlayıcı ürünlerin sunulmasıdır ve müşteri değeri ile satış hacmini artırmayı amaçlar. Müşteri satıcı etkileşiminin yüksek olduğu durumlarda alternatif ya da fazladan satış yapmaya imkan sunan satış türüdür (Kotler & Keller, 2016).

İşletmenin faaliyet gösterdiği sektöre, ürünün kendisi ve hedef müşteri kitlesinin beklentilerine göre hangi satış türünün kullanılacağı firmalarca

belirlenmekte ve bu faktörlere göre daha etkin olacak satış stratejileri geliştirilmektedir.

4.1. Geleneksel ve Modern Satış Yaklaşımları

Satış anlayışı zaman içinde önemli değişiklikler göstermiştir. Geleneksel satış yaklaşımları genellikle ürün odaklıdır ve satıcının ürünü anlatması, müşteriyi ikna etmesi ve işlemi tamamlaması temeline dayanmaktadır. Bu tür satışlarda iletişim tek yönlüdür ve müşteri ihtiyaçlarından çok, ürün özellikleri ön plandadır.

Buna karşılık modern satış yaklaşımları, müşteri odaklılık, ilişki yönetimi ve dijital araçların entegrasyonu ile şekillenmiştir. Satış temsilcileri artık sadece ürün satıcısı değil, aynı zamanda çözüm ortağı, danışman ve güvenilir bilgi kaynağı rolünü üstlenmektedir (Ingram et al., 2018). Modern satışta öne çıkan bazı yaklaşımlar şunlardır:

İlişki Temelli Satış: Satış elemanının davranışlarında karşılıklı iletişimin ilişkiye dönmüş halini ifade etmekte ve alıcı-satıcı ilişki kalitesiyle ilişkilendirilmektedir. İlişki temelli satış; etkileşim yoğunluğu, karşılıklı açıklama ve işbirlikçi niyetler olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır ve uzun vadeli müşteri ilişkileri kurmaya odaklanır (Boles vd, 2000).

Değer Odaklı Satış: bu yöntemde sadece niceliksel çıktılar değil satış sürecinin niteliği de önemlidir. Müşteriler ne vererek ne elde edeceklerini algıladıkları için satın alma kararlarını daha kolay vermektedirler. Değer tabanlı satışta satış elemanlarının hem sayısal becerilere hem de danışmanlık becerilerine sahip olmaları ve bu sayede müşterinin algıladığı değeri artırmaları hedeflenmektedir (Wardoyo vd.,2023).

Danışmanlık Temelli Satış: Müşterilerin iş hedeflerine ulaşmak için akıllıca eylemlerde bulunmalarına yardımcı olmak için profesyonel olarak bilgi sağlama sürecidir. Satış elemanlarının müşterileriyle proaktif iletişim kurmasını ve müşteri sorunlarının belirlenmesini ve çözümünü kolaylaştırır satış uzmanı yalnızca belirli bir ürünü tanıtan biri olmaktan ziyade değerli bir danışman olarak görülür (Liu & Leach, 2013).

Çok Kanallı Satış (Omni-Channel): Çok kanallı satış, müşterilere kullandıkları kanaldan bağımsız, entegre ve kesintisiz bir alışveriş deneyimi sunan bir satış ve pazarlama yaklaşımıdır. Fiziksel mağazalar, çevrimiçi pazar yerleri, mobil uygulamalar ve e-posta gibi farklı platformları kullanır. Amaç, müşterilerin istedikleri zaman, yerde ve şekilde ürün satın almasını sağlayan sorunsuz bir deneyim yaratmaktır. Farklı dijital ve fiziksel satış kanallarının entegre kullanılmasıdır (<https://dealhub.io/glossary/omnichannel-selling/>).

Veri Tabanlı Satış: İşletmelerin veri tabanlı analizlerden yararlanarak müşteri davranışlarını ve pazar eğilimlerini anlamalarına ve bilinçli karar almalarına imkan sağlamaktadır. CRM sistemlerinden elde edilen analizlerle hedeflenmiş, kişiselleştirilmiş satış önerileri sunulmasını sağlar. Bu şekilde satış performansı iyileştirilebilir, gelir artışı ve pazarda rekabet avantajı sağlanabilir (Natarajan, 2024).

Özellikle pandemi sonrası dönemde, uzaktan iletişim ve e-satış araçlarının artmasıyla birlikte hibrit satış modelleri daha fazla kullanılmaya başlanmıştır. Artık birçok sektör hem geleneksel temas noktalarını hem de dijital satış kanalları bir arada kullanmaktadır.

4.2. Stratejik Satış Yönetimi

Stratejik satış yönetimi, satış faaliyetlerinin planlanması, uygulanması, denetlenmesi ve sürekli iyileştirilmesini kapsayan sistematik bir yönetim sürecidir. Günümüzde satış birimleri yalnızca operasyonel değil, aynı zamanda stratejik düşünme yetkinliğine sahip olmalıdır. Bu, yalnızca “nasıl daha fazla satış yapılır?” sorusunu değil, aynı zamanda “hangi müşterilere, ne zaman, nasıl ve ne tür değer önerileriyle ulaşılmalı?” sorularını da kapsar (Spiro, Rich & Stanton, 2007).

Satış yönetimi süreci veya bir şirketin satış gücünü etkili bir şekilde yönetme süreci, birbiriyle ilişkili üç temel karar aşamasını içermektedir. Bunlar (Johnston & Marshall, 2020):

1. *Satış programının hazırlanması:* Satış programı, firmanın karşılaştığı çevresel faktörleri dikkate alarak düzenlenmelidir. Satış yöneticileri, şirketin genel kişisel satış çabalarını düzenlemekte ve planlar yapmakta ve bunları firmanın pazarlama stratejisinin diğer unsurlarıyla bütünleştirmektedirler.

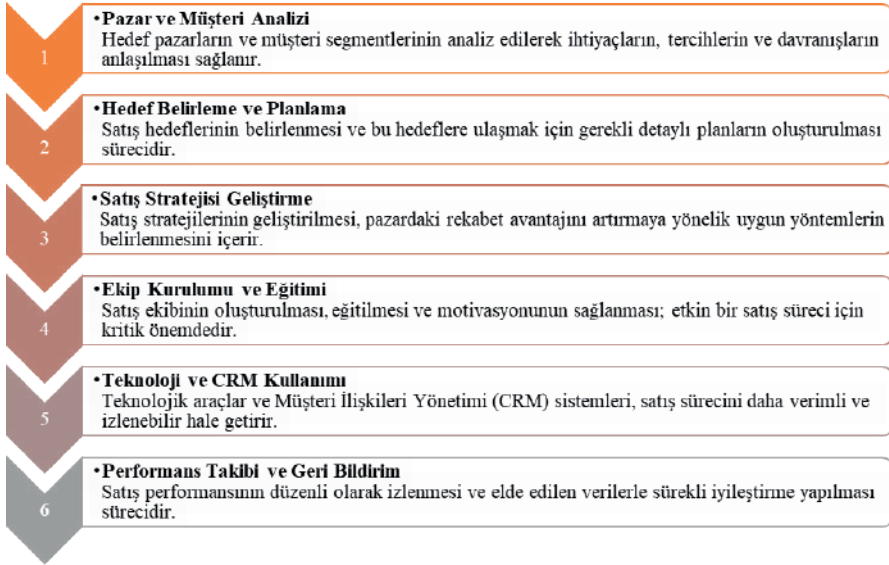
2. *Satış programının uygulanması:* Uygulama aşaması, uygun satış personelinin seçilmesini ve çabalarını istenen hedeflere yönlendirecek yaklaşımların tasarlanmasını ve uygulanmasını içermektedir.

3. *Satış programının değerlendirilmesi ve kontrolü:* Değerlendirme aşaması, uygun ölçütler aracılığıyla satış gücü performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi için yöntemler geliştirmeyi içermektedir. Değerlendirme ve kontrol, performans tatmin edici olmadığında satış programının veya uygulanma şeklinin ayarlanmasına ve gerekli önlemlerin alınmasına olanak tanımaktadır.

Bu stratejik yapı içerisinde satış eğitimleri, teşvik sistemleri ve veri tabanlı karar destek sistemleri, satış gücünün etkinliğini artırmak amacıyla kullanılmaktadır. Ayrıca CRM sistemleri aracılığıyla satış tahminleri

yapılmakta, müşteri ilişkileri daha verimli biçimde yönetilmekte ve kaynaklar stratejik hedeflere göre yönlendirilmektedir.

Stratejik satış yönetimi, firmaların hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak bir araç olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda, temel unsurlar şu şekilde sıralanabilir (Johnston & Marshall, 2020):



Şekil 2. Stratejik Satış Yönetiminin Temel Unsurları

Cesur ve Memiş (2024)'e göre ise satış sürecini yedi temel aşamadan oluşmaktadır. Bunlar sırası ile potansiyel müşteri belirleme, bilgi edinme, iletişim kurma, ürün/hizmet sunumu, itirazları karşılama, satış kapama ve satış sonrası takip. Özellikle satış kapama ve takip aşamaları, müşteri memnuniyeti ve uzun vadeli ilişkiler için kritik öneme sahiptir. Satış sonrası destek, müşteri bağlılığını artırarak tekrar satış fırsatları yaratır. Kişisel satış ise müşteri ihtiyaçlarına özel çözümler sunup sadakat ve uzun vadeli ilişkiler geliştirmede önemli rol oynar. Müşteriye yapılan satış sonrasında verilen destek, müşterinin işletmeye olan bağlılığını artırır ve tekrar eden satış fırsatları yaratmaktadır. Bu kapsamda, özellikle kişisel satış; müşteri ihtiyaçlarına özel çözümler sunma, uzun vadeli müşteri ilişkileri geliştirme ve müşteri sadakatini sağlama gibi önemli roller üstlenmektedir (Cesur & Memiş,2024).

5. CRM ve Satış Stratejileri Arasındaki İlişki

Günümüz rekabetçi iş ortamında müşteri kazanımı kadar, mevcut müşterilerin elde tutulması ve sadık hale getirilmesi de büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM), yalnızca bir veri toplama ve analiz sistemi değil; aynı zamanda satış stratejilerinin şekillendirilmesinde merkezi bir rol oynayan yönetim aracı haline gelmiştir. CRM ile satış stratejileri arasındaki ilişki, yalnızca teknolojik entegrasyonla sınırlı değildir; aynı zamanda müşteri deneyiminin kişiselleştirilmesi, satış süreçlerinin veriye dayalı olarak yönetilmesi ve satış ekiplerinin performansının artırılması gibi çok boyutlu faydaları kapsamaktadır (Payne & Frow, 2005).

CRM; satış, pazarlama ve hizmet alanlarındaki bilgi sistemlerini bütünleştirerek müşteri ile uzun vadeli ilişkiler kurmayı hedefleyen bir teknolojidir ve müşteri temas noktalarında bu ilişkileri desteklemeye yönelik tasarlanmıştır. Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) gibi satış gücü teknolojileri, satış ve pazarlama profesyonellerinin müşterilere daha etkili ve verimli bir şekilde ulaşmalarını amaçlamaktadır. CRM sistemleri, satış döngüsünü kısaltma, uygun potansiyel müşterileri belirleme ve bu müşterileri kazanma süreçlerinde etkinliği artırma potansiyeline sahiptir. Bu teknolojilerin sunduğu başlıca faydalar arasında satış süreçlerinde verimlilik artışı, satış ve müşteri destek faaliyetlerinde üretkenliğin yükselmesi ve müşteri ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılması yer almaktadır. (Rodriguez & Honeycutt, 2011).

5.1. CRM'in Satış Performansına Etkisi

CRM sistemlerinin satış performansı üzerindeki etkisi, çeşitli açılardan değerlendirilebilir. İlk olarak, CRM, müşteri geçmişine, satın alma alışkanlıklarına, geri bildirimlerine ve demografik özelliklerine ilişkin verileri merkezi bir sistemde toplar. Bu bilgiler, satış temsilcilerinin müşteriyle daha etkili ve hedefe yönelik iletişim kurmasına olanak tanır. Ayrıca müşterinin ihtiyaçlarının önceden tahmin edilmesi, satış fırsatlarının daha erken aşamada belirlenmesine yardımcı olur (Chatterjee vd., 2020).

CRM'in satış performansına önemli katkıları vardır. Öncelikle doğru bilgiye hızlı erişim sayesinde karar alma süreci hızlanır. Yine CRM sayesinde yüksek değerli müşteriler belirlenerek kaynaklar daha verimli kullanılır. Ayrıca Geçmiş verilere dayalı olarak daha gerçekçi ve güvenilir satış projeksiyonları yapılabilir. Bunların yanı sıra CRM, satış sonrası müşteri desteği süreçlerini yöneterek müşteri memnuniyetini artırmaktadır. Kısaca CRM satış tahminlerinin doğruluğunu artırmakta ve stratejik karar

alma süreçlerini desteklemektedir (Ngai vd., 2009). Araştırmalar, CRM çözümlerine her 1 \$'lık yatırım için ortalama 8.71 \$ getiri sağlandığını göstermektedir. CRM sistemleri, satış tahmin doğruluğunu %42 artırarak planlama süreçlerine önemli destek sağlamaktadır (<https://www.kixie.com/sales-blog/22-eye-opening-crm-stats-you-should-know-for-2024/>).

CRM araçları; müşteri bilgilerini toplama, analiz etme ve paylaşma yoluyla satış temsilcilerinin müşteri ilişkilerini daha etkin yönetmelerini desteklemektedir. Ayrıca bu sistemler, yalnızca bireysel satış performansını değil, aynı zamanda şirket içi işbirliğini de güçlendirmektedir. Satış profesyonelleri, CRM aracılığıyla diğer departmanlarla bilgi paylaşarak daha etkili bir müşteri hizmeti sunabilir ve yönetime gerçek zamanlı geri bildirim sağlayabilirler. Bu bağlamda, CRM sistemlerinin yalnızca operasyonel verimlilik değil, aynı zamanda departmanlar arası işbirliği açısından da stratejik bir öneme sahip olduğu açıktır (Rodriguez & Honeycutt, 2011).

Özellikle B2B pazarlarda, uzun vadeli ilişkilerin ve karmaşık karar alma süreçlerinin söz konusu olması, CRM sistemlerini satış başarısında vazgeçilmez bir araç haline getirmiştir. Örneğin bir endüstriyel ürün satıcısı, CRM verileri sayesinde hangi müşterinin ne zaman bakım hizmeti veya yeni ürün ihtiyacı duyacağını önceden tespit edebilir ve buna uygun teklifler sunabilir.

Yine satış performansını artıran önemli kavramlardan biri de; satış gücü otomasyonudur (Sales Force Automation /SFA). Satış gücü otomasyonu, satış temsilcilerinin zamanlarını daha verimli kullanmalarını ve manuel işlemlerle vakit kaybetmeden stratejik görevlere daha iyi odaklanmalarını sağlaması açısından önemlidir. Dolayısıyla CRM sistemlerinin SFA imkanı sunan uygulamalar ile entegrasyonu, satış süreçlerinde standartlaşmayı ve dijitalleşmeyi teşvik etmektedir. Araştırmalar, SFA-CRM entegrasyonunun satış döngüsünü kısalttığını, satış temsilcilerinin zaman yönetimini geliştirdiğini ve müşteri etkileşimlerinin daha tutarlı bir şekilde kaydedilmesine imkân tanıdığını göstermektedir (Kotler & Keller, 2016). Ayrıca, bu entegrasyon sayesinde şirket içi iş birliği artmakta ve müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı yanıt verilebilmektedir.

5.2. CRM Verileriyle Satış Stratejilerinin Şekillendirilmesi

Modern satış stratejileri, yalnızca tecrübeye veya sezgiye değil, verilere ilişkin analizlere dayanmalıdır. CRM sistemleri, müşterinin kim olduğu, ne satın aldığı, ne zaman ve nasıl etkileşime geçtiği gibi birçok detayı barındırmaktadır. Nitekim bu bilgiler satış stratejilerinin oluşturulmasında kritik rol oynarlar.

Özellikle gelişmekte olan pazarlarda giderek daha rekabetçi bir iş ortamında, CRM araçları uzun vadeli müşteri ilişkilerini geliştirmek ve satış büyümesini artırmak için çok önemlidir. CRM araçlarının gelişmekte olan pazarlardaki önemi, büyük miktarda müşteri etkileşimini ve veriyi verimli bir şekilde yönetme yetenekleriyle vurgulanmaktadır; bu sayede işletmeler kişiselleştirilmiş deneyimler sunabilmekte ve müşteri ihtiyaçlarını daha etkili bir şekilde karşılayabilmektedir. Bu araçlar, işletmelerin ortaya çıkan eğilimleri belirlemesine, müşteri tercihlerini tahmin etmesine ve buna göre stratejileri ayarlamasına yardımcı olmaktadır; bu da özellikle hızlı değişim ve değişken tüketici davranışları ile karakterize edilen pazarlarda değerlidir.

CRM verileriyle şekillendirilebilecek bazı satış stratejileri (Ijomah vd, 2024):

- CRM sistemleri, müşterilere ait iletişim bilgileri, satın alma geçmiş ve etkileşim kayıtlarını merkezi bir veritabanında toplayarak işletmelere her bir müşteri için kapsamlı (360 derecelik) bir görünüm sunmaktadır. Bu geniş perspektifli veri seti, kişiselleştirilmiş hizmet ve pazarlama stratejilerinin geliştirilmesine olanak tanır.
- Müşteriler farklı segmentlere ayrılarak her segment için uygun satış yaklaşımı uygulanabilir (örneğin fiyat hassasiyeti yüksek müşteriler için indirim odaklı teklifler gibi). CRM tarafından ayrıntılı bir şekilde sağlanan müşteri verileri, pazarlama faaliyetlerinin müşteri odaklı ve kişiselleştirilmiş biçimde yürütülmesini sağlar. Böylece işletmeler, müşteri ihtiyaçlarını daha doğru şekilde analiz ederek uzun vadeli ve güçlü ilişkiler kurabilir.
- CRM araçlarının temel bileşenlerinden biri olan iletişim yönetimi, müşteri bilgilerinin korunmasını, etkileşimlerin izlenmesini ve takip süreçlerinin etkin biçimde yönetilmesini mümkün kılar.
- Satış otomasyon işlevleri; e-posta kampanyalarının yürütülmesi, takip hatırlatıcılarının oluşturulması ve satış performansına ilişkin raporların hazırlanması gibi görevleri otomatikleştirerek, satış sürecinin her aşamasında etkinliği artırır. Ayrıca CRM verileri, tamamlayıcı ürünlerin veya daha üst segment ürünlerin çapraz satış, alternatif satış yöntemleri ile önerilmesini mümkün kılar.
- CRM sistemleri, biletleme sistemleri, canlı sohbet uygulamaları ve bilgi tabanları aracılığıyla müşteri taleplerinin zamanında ve etkili bir şekilde karşılanmasına katkı sağlar. Bu destek modülleri, müşteri memnuniyetinin artırılmasında kritik rol oynamaktadır. Bununla birlikte uzun süre işlem yapmamış müşterilere özel geri kazanım stratejileri uygulanabilir.

Ayrıca CRM sistemleri, satış eğitimleri ve koçluk faaliyetlerinde de kullanılarak satış temsilcilerinin gelişim alanlarının tespit edilmesini ve performanslarının artırılmasını da sağlamaktadır. Böylece CRM uygulamaları işletmelerde yalnızca teknik bir araç değil, aynı zamanda organizasyonel öğrenmeyi destekleyen bir sistem olarak da işlev görmektedir (Buttle & Maklan, 2015).

SONUÇ

Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) ve satış stratejileri, modern işletmecilik anlayışının merkezinde yer alan, birbirini tamamlayan iki stratejik alandır. Bu kitap bölümü boyunca, CRM'in yalnızca bir yazılım ya da teknoloji altyapısı değil; aynı zamanda müşteri odaklılık, veri tabanlı yönetim ve stratejik ilişki inşası açısından çok boyutlu bir yapı olduğu vurgulanmıştır. Benzer şekilde satış stratejilerinin de sadece satış hacmini artırmaya yönelik değil, aynı zamanda müşteri sadakati, yaşam boyu değer ve deneyim yönetimi gibi unsurları kapsayan kapsamlı bir süreç olduğu ortaya konmuştur.

Özellikle dijitalleşme, yapay zekâ, büyük veri analitiği ve hiper kişiselleştirme gibi gelişmeler, CRM uygulamalarını dönüştürmüş; satış süreçlerini daha hızlı, daha verimli ve daha müşteri odaklı hale getirmiştir. Ancak bu teknolojik ilerlemelere rağmen, başarılı CRM ve satış stratejileri hâlâ insan etkileşimi, güven, sadakat ve empati gibi temel değerlere dayanmak zorundadır.

Sektörel farklılıklar, müşteri davranışlarındaki değişim, veri gizliliği konuları ve organizasyonel direnç gibi zorluklara rağmen; doğru yapılandırılmış, sürdürülebilir ve bütünleşik CRM-satış sistemleri, işletmelere uzun vadeli rekabet avantajı sunmaktadır. Zira CRM sistemleri ve satış stratejileri ancak doğru kurgulandığında ve sektörün dinamiklerine uygun biçimde adapte edildiğinde, gerçek anlamda değer üretmektedir. Tek tip bir CRM uygulaması yerine, sektöre özel müşteri davranışları, satış döngüsü uzunluğu, temas noktası çeşitliliği ve hizmet süreçleri dikkate alınarak her firma kendine özgü uygulamalar geliştirmelidir. Bununla birlikte CRM yalnızca bir teknoloji yatırımı değil, aynı zamanda organizasyonel kültürün ve müşteri odaklı stratejik pazarlama yönetiminin bir parçası olarak ele alınmalıdır.

CRM ve satış stratejileri artık ayrı disiplinler olarak değil, müşteriyle sürdürülebilir değer yaratmayı amaçlayan birbirine bağlı yönetim araçları olarak düşünülmelidir. Gelecekte özellikle de dijitalleşen veri yönetim sistemleri sayesinde bu iki alanın uyumu, yalnızca işletme performansını değil; müşteri mutluluğunu, etik duruşu ve toplumsal itibarı da doğrudan

şekillendirecektir. teknolojiyi insan hassasiyeti ve duygularıyla birleştiren, günümüz postmodern tüketicilerinden elde ettiği verileri hızlı bir şekilde anlamlı bilgilere bilgiye dönüştüren ve müşterilerine ürün satan değil eşsiz bir deneyim ve doyum sunan işletmeler geleceğin güçlü işletmeleri olacaktır.

Kaynakça

- Ali, N., & Shaban, O. (2024). Customer lifetime value (CLV) insights for strategic marketing success and its impact on organizational financial performance. *Cogent Business & Management*, 11. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2361321>
- Altunışık, R., Özdemir, Ş., & Torlak, Ö. (2024). Pazarlamaya giriş (5. baskı). Sakarya Yayıncılık.
- Bhagat, A., Bhandari, P., Yadav, A., & Singh, N. (2024). AI-powered customer segmentation for marketing. *Available at SSRN 4811907*.
- Boles, J., Brashear, T., Bellenger, D., & Barksdale, H. (2000). Relationship selling behaviors: Antecedents and relationship with performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(2/3), 141–153. <https://doi.org/10.1108/08858620010316840>
- Buttle, F., & Maklan, S. (2015). Customer relationship management: Concepts and technologies (3rd ed.). Routledge.
- Buttle, F., & Maklan, S. (2019). Customer relationship management: Concepts and technologies (4th ed.). Routledge.
- Cai, T., Chen, W., Li, S., Qiu, H., & Shang, J. (2022, March). Customer Value and Customer Loyalty: Comparison and Application. In 2022 7th International Conference on Financial Innovation and Economic Development (ICFIED 2022) (pp. 1050-1055). Atlantis Press.
- Cesur, Z., & Memiş, S. (2024). Kişisel satış süreçlerinin yönetimi, satış teknikleri ve ikna stratejileri üzerine yazılım sektöründe nitel bir araştırma. *Balkan & Near Eastern Journal of Social Sciences (BNEJSS)*, 10.
- Chatterjee, S., Tamilmanni, K., Rana, N.P., Dwivedi, Y.K. (2020). Employees' Acceptance of AI Integrated CRM System: Development of a Conceptual Model. In: Sharma, S.K., Dwivedi, Y.K., Metri, B., Rana, N.P. (eds) Re-imagining Diffusion and Adoption of Information Technology and Systems: A Continuing Conversation. TDIT 2020. IFIP Advances in Information and Communication Technology, vol 618. Springer, Cham.
- Chong, A. Y. L., Li, B., Ngai, E. W. T., Ch'ng, E., & Lee, F. (2016). Predicting online product sales via online reviews, sentiments, and promotion strategies. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(3), 307–326.
- Dealhub. (n.d.). Omnichannel selling. <https://dealhub.io/glossary/omnichannel-selling/>
- Hassan, A., & Kunt, S. (2019). Müşteri ilişkileri yönetiminin evrimi: İnsanlar, süreç ve teknoloji. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2, 91–103. <https://doi.org/10.26677/TR1010.2019.97>

- Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49, 30–50. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9>
- Ijomah, T. I., Nwabeke, U. S., Agu, E. E., & Abdul-Azeez, O. Y. (2024). The impact of customer relationship management (CRM) tools on sales growth and customer loyalty in emerging markets. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6, 2964–2988.
- Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schwepker, C. H., & Williams, M. R. (2018). *Professional selling: A trust-based approach* (5th ed.). Cengage Learning.
- Jadhav, Y., & Parasar, D. (2020). Customer segmentation and buyer targeting approach. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 9, 295–303. <https://doi.org/10.35940/ijrte.D5013.119420>
- Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2020). *Sales force management: Leadership, innovation, technology* (13th ed.). Routledge.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). Creating enduring customer value. *Journal of Marketing*, 80(6), 36–68. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0414>
- Liu, A., & Leach, M. (2013). Developing loyal customers with a value-adding sales force: Examining customer satisfaction and the perceived credibility of consultative salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21, 147–156. <https://doi.org/10.1080/08853134.2001.10754265>
- Natarajan, I. (2024). Sales performance optimization: A data-driven approach at Sigma Oil Corporation. 78, 38–46.
- Nguyen, B., Sherif, M., & Newby, M. (2007). Strategies for successful CRM implementation. *Information Management & Computer Security*, 15(2), 102–115. <https://doi.org/10.1108/09685220710748001>
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 33–44. <https://doi.org/10.2307/1252099>
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.
- Rackham, N. (1988). *SPIN selling*. McGraw-Hill.
- Rodriguez, M., & Honeycutt, E. D. (2011). Customer relationship management (CRM)'s impact on B to B sales professionals' collaboration and sales performance. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 18(4), 335–356. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2011.574252>
- Spiro, R. L., Rich, G. A., & Stanton, W. J. (2007). *Management of a sales force* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.

- Wamba, S. F., Akter, S., Edwards, A., Chopin, G., & Gnanzou, D. (2015). How ‘big data’ can make big impact: Findings from a systematic review and a research agenda. *International Journal of Production Economics*, 165, 234–246. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.12.034>
- Wang, Y., Lo, H., Chi, R., & Yang, Y. (2004). An integrated framework for customer value and customer-relationship-management performance: A customer-based perspective from China. *Managing Service Quality*, 14, 169–182. <https://doi.org/10.1108/09604520410528590>
- Wardoyo, P., Rusdianti, E., & Purwantini, S. (2023). How important are value-based selling and courteous selling behavior in improving salesforce performance? *Integrated Journal of Business and Economics*, 7, 295. <https://doi.org/10.33019/ijbe.v7i1.379>
- Wedel, M., & Kamakura, W. A. (2000). *Market segmentation: Conceptual and methodological foundations* (2nd ed.). Springer.
- Wu, R.-S., & Chou, P.-H. (2011). Customer segmentation of multiple category data in e-commerce using a soft-clustering approach. *Electronic Commerce Research and Applications*, 10(3), 331–341. <https://doi.org/10.1016/j.elcrap.2010.11.002>
- Yurdakul, M. (2015). Yeni Bir Pazarlama Stratejisi Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)’in Sektörel Bazda Uygulanabilirliği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(7).
- 22 Eye-Opening CRM Statistics You Should Know for 2024.<https://www.kixie.com/sales-blog/22-eye-opening-crm-stats-you-should-know-for-2024/>

Satışta Dijitalleşme ve Teknoloji Kullanımı

Caner Öñiz¹

Özet

Teknoloji çağının erken dönemi veya yapay zekâ çağı olarak adlandırabileceğimiz 21. Yy.'ın ilk çeyreği tamamlanırken yeni pazarlama iletişim dili “Dijitalleşme” olmuştur. Dijitalleşme çağının günümüzdeki önemini anlamak için pazarlamanın değişim sürecini de anlamak gerekmektedir. Pazarlamanın temelini oluşturan tüketici ihtiyaç ve tatmini dönemsel olgu ve gerekçelerle değişime uğramıştır. Ürün merkezli birinci sanayi devrimi, yerini tüketici merkezli pazarlama anlayışına bırakmıştır. İnternetin ve dijitalleşmenin hayatımızda daha çok yer aldığı dönemde ise internet tabanlı pazarlama ve dijital pazarlama kavramlarının yükselişi dijital işletme çağını başlatmıştır. İnternetin her ev ve iş yerinde ulaşılabilir hale gelmesi ticari işlemleri kolaylaştırıp hızlandırırken pazarlama bilimi için pazar kavramını da kökten değişikliğe uğratmıştır. İşletmeler artık sadece mağaza veya şube açtığı yeri değil tüm evreni pazarı olarak görmektedir. Dolayısıyla dijital pazarlamayla pazar, artık her yerdir.

Pazar yerindeki bu değişim günümüz dijital anlayışına uygun olarak işletmelerin ürettiği ürünleri satarken kullandığı kanalları da farklılaştırmıştır. Dijitalleşmeyi en temel satış elemanı olarak gören işletmeler birçok uygulama kullanarak iş sistemleri entegrasyonunu optimize etmektedirler. Bu uygulamaların başında CRM sistemleri, yapay zekâ ile veri analitiği, nesnelerin interneti (IoT), artırılmış gerçeklik (AR), sanal gerçeklik (VR), otomasyon araçları, omnichannel ve multichannel satış yöntemleri sohbet robotları (chatbotlar), sanal asistanlar, bulut tabanlı çözümler ve mobil uygulamalar kullanarak iş sistemleri entegrasyonunu optimize etmektedirler.

1 Dr. Öğretim Üyesi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Zara Veysel Dursun UBYO, coniz@cumhuriyet.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-7061-1518>

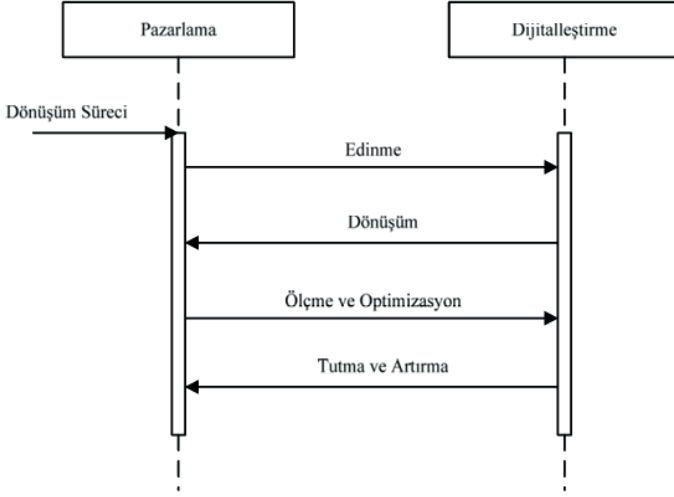
Giriş

Bölümün amacı, dijitalleşmenin satış uygulamaları üzerindeki etkilerini bütüncül bir bakış açısıyla ortaya koymak ve bu dönüşümün kuramsal ve pratik boyutlarına ışık tutmaktır. Bu amaçla hazırlanan bölümde, Satışta Dijitalleşme ve Teknoloji Kullanımı iki ana bölüm altında toplanmıştır. Birinci bölümde dijitalleşme ve dijital pazarlama ve geleneksel satıştan dijital satışa geçiş, ikinci bölümde ise satışta kullanılan dijital teknolojiler ve uygulama örnekleri sunulmaktadır.

1. Dijitalleşme ve Dijital Pazarlama

Günümüz teknolojilerdeki hızlı gelişimin bir sonucu olan dijitalleşme işletmeleri farklı düzey ve alanda etkilemektedir (Corsaro & Maggioni, 2022; Berger vd., 2023). Dijitalleşme ve teknolojiye bu değişimi en derinden hissedilen alanların başında pazarlama ve satış faaliyetleri gelmektedir. (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019). Satışın dijitalleşmesi, geleneksel pazarlama ve satış yöntemlerinin neredeyse terk edilmesine yol açarken bambaşka bir evrene de kapı açmıştır. Bu yeni dijital satış kapısı otomasyon, yapay zekâ, büyük veri analitiği, chatbotlar, omnichannel satış yöntemleri, sosyal medya mağazaları, sanal asistanlar, dijital platformlar gibi teknoloji tabanlı uygulama ve pazar yerleridir (Singh vd., 2020; Rustholkar vd., 2022). Bu dijital yöntemlerin kullanılması işletmelerin yerelden küresel daha kolay ve verimli ulaşmasına aracılık etmektedir. Bu bağlamda dijitalleşme, satış süreçlerinin etkinliğini artırmakla kalmamakta; aynı zamanda stratejik rekabet avantajı elde etmede de belirleyici bir unsur haline gelmektedir (Kotler vd., 2022). Dijitalleşme ve teknolojiye bu dönüşüm temelde satış kanallarında kendini göstermiş olsa da müşteri ilişkileri yönetimi, veri temelli karar alma süreçleri ve müşteri deneyiminin bütünsel olarak yeniden tanımlanması gibi işletmelerin operasyonel görevlerinde de etkisini hissettirmektedir (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

Pazarlamadan dijital pazarlamaya geçişin kendi içinde bazı ana adımları vardır. Bu adımlar sırasıyla edinme, dönüşüm, ölçme ve optimizasyon ile tutundurma ve büyütme aşamalarıdır. Erik ve Kuvvetli (2025) tarafından şekillendirilen bu dönüşüm süreci Şekil 1’de verilmiştir.



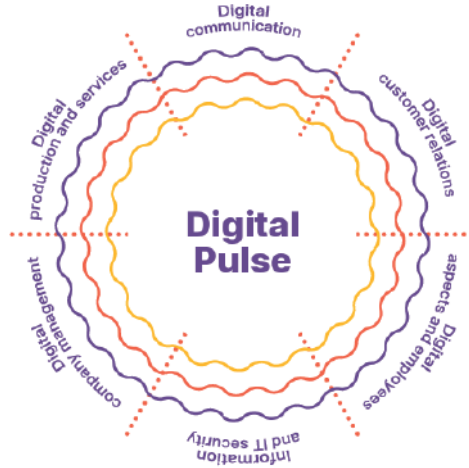
Sekil 1. Pazarlamadan Dijital Pazarlama Sistemine Geçiş

Kaynak: Erik & Kuvvetli, 2025.

Dijital dönüşümün aşamalarına bakıldığında; *Edinme aşaması* arama motoru optimizasyonu (SEO), arama motoru reklamları (sea), e-posta pazarlaması, sosyal medya pazarlaması, viral pazarlama, içerik oluşturma/ paylaşıma ve RSS beslemesi faaliyetlerini içerir. *Dönüşüm aşaması*, müşteri, satıcının niyetine uygun faaliyetler gerçekleştirir. Amaç her zaman satış yapmak değildir. Farklı hedef örnekleri, bir haber sitesinde geçirilen toplam süre ve tıklama sayısı gibi olabilir. Ölçülüp optimize edilme aşaması yapılanların etkisini değerlendirildiği aşamadır. *Tutundurma ve artırma aşamasında*, müşteri memnuniyetinin sağlanması ve müşteri sadakati oluşturulması (iyi müşteri hizmetleri sunma, e-posta pazarlaması, sadakat programları, dinamik fiyatlandırma stratejilerinin uygulanması, kişiselleştirme vb.) çalışmalarını kapsamaktadır (Altındal, 2013; Erik & Kuvvetli, 2025).

Dijitalleşme ile ilgili bir diğer konuda işletmelerin dijital olgunluk seviyesidir. Dijital Olgunluk (dijital yetenek) genel anlamıyla bir organizasyonun dijital dönüşüm sürecindeki “anlık durumunu”, “dijital yetkinliğini” veya “dijital sağlığını” ölçen bir öz değerlendirme aracıdır. Şirketlerin dijital dönüşümüne ilişkin bir dizi temel tavsiyenin oluşturulmasını mümkün kılan iç denetim mekanizmasıdır. Dijital olgunluk, Şekil 2’de verilen halka ve alanlarına göre şöyle sıralanmaktadır; Dijital iletişim (dijital communication), dijital müşteri ilişkileri (dijital customer relations), dijital unsurlar ve çalışanlar (dijital aspects and employess), bilgi ve bilgi teknolojileri güvenliği (dijital information and IT security), dijital şirket yönetimi (digital management) ve

dijital üretim veya hizmet (digital production and services). Dijital Olgunluk kullanılarak yapılan bir değerlendirmenin ardından şirket, başarılarının kapsamlı bir değerlendirmesini elde edecek ve satış süreçlerini dijitalleştirme konusunda eksikliklerine önlem alabilecektir (Bmkp, n. d).



Şekil 2. Dijital Olgunluk Halkası

Kaynak: Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı Raporu (n.d)

Geleneksel satıştan dijital e uzanan yolculuğa geçmeden önce dijital pazarlama kavramının da bilinmesi gerekmektedir. Dijital pazarlama, internet pazarlaması kavramı ile karıştırılsa da dijital pazarlama çok daha geniş çaplı ve daha kompleks bir kavramdır (Erdoğan & Güneren 2020). Dijital pazarlama, internetin olduğu her ortamda tüketicilere çevrimiçi ihtiyaca zahmetsizce ulaşılma imkânı sağlayan platformdur. Tüketicilere ihtiyaç tatmininin yanında işletmelere de ürettikleri mal ve hizmetlerin tanıtımı ve satışını geleneksel yöntemlerden farklı olarak yapmalarını sağlayan bir online bir kanaldır (Chaffey & Smith, 2013; Desai, 2019; Digital Marketer, 2022).

1.1. Geleneksel Satıştan Dijital Satışa Geçişin Gerekçeleri

Dijital dönüşüm, değişken iş ve pazar taleplerine yanıt vermek için bir hizmet ürününden iş süreçlerine ve kullanıcı deneyimine kadar iş operasyonlarının herhangi bir bölümünü iyileştirmek amacıyla dijital teknolojilerin dahil edilmesi sürecidir (BM, n.d.; Fahad, & Kollwit, 2025). Dijital dönüşüm birçok işletme üst yönetim ve karar alıcıları nezdinde tartışma konusu haline gelen ciddi ve radikal bir konudur. İyi yapılmış bir dijital

dönüşüm, şirketin küresel pazar rekabetinde başarılı olmasını sağlayacaktır (Wengler vd., 2020). Ama bu süreç sanıldığı kadar kolay ve zahmetsiz değil sancılıda ve tartışmalı da bir süreçtir. Öyle ki sektörel olarak sadece işletmenin dijitalleşmesi yetmemekte mevcut ve potansiyel müşterilerinin de dijital insan haline dönmeye meyilli olması gerekmektedir. 1980’lerde ve 1990’larda dijital dönüşüm tartışmaları, bilgi teknolojisi sektörüyle sınırlıdır (Ginzberg, 1981; Zuboff, 1988; Torraco & Swanson 1995). Araştırmalar dijital dönüşüm sürecinin salt teknolojik yönlere değil, iş optimizasyonunun tamamına odaklanması gerektiğini ortaya koymaktadır (Bharadwaj, vd., 2013). Bu nedenle dijital dönüşüm, seçilen dijital satış uygulama veya kanalına, kapsanan sürece, kullanılan araçlara ve beklenen sonuçlara açık ve geniş bir şekilde uygulanarak başarıya ulaşılabilir (Kusuma, vd., 2024).

Dünyanın dört bir yanındaki şirketler, dijital çağda iş operasyonlarını geliştirmenin bir yolu olarak dijital dönüşümü benimsemektedir. Dijital dönüşüm, ürün ve hizmetlerin daha etkin bir şekilde sunulması, daha yüksek verimlilik, müşteri ilişkilerinin daha iyi yönetilmesi, maliyetlerin azaltılması ve şirketler için daha yüksek gelirler de dahil olmak üzere çok çeşitli avantajlar sunabilmektedir. Birçok sektör dijitalleşmeye kaçınılmaz bir olay görürken, değişime direnen gelenekselci işletmelerde varlığını devam ettirmektedir. (Sinha & Sings, 2018). Dijital teknolojiler ve internet, ortaya çıkabilecek zorlukların üstesinden gelmenin anahtarı olarak dijitalleşmeyi göstermektedir. Pandemi vb. olağanüstü kriz dönemleri bir şirketin verimli ve sürdürülebilir olması için dijital dönüşümün yalnızca yararlı değil, aynı zamanda bir zorunluluk olduğunu da göstermiştir. Pandemi sırasında dijital dönüşüm, tüm paydaşlarla pazarlama karmasının her alanında sirayet ederken en büyük katkıyı satış alanında yani son kullanıcıya ulaşımında yapmıştır. Sosyal izolasyon ve sosyal mesafe göz önünde bulundurulduğunda, dijital iletişim şirketlerin ekonomik faaliyetlerinin devamlılığını sağlamasına olanak tanımıştır. Bilgi teknolojileri (BT) bir şirketin rekabet gücü için her zamankinden daha önemli hale gelmiştir, çünkü müşteriler ve diğer paydaşlar için değer yaratmanın yeni adı dijital uyumdur.

1.2. Geleneksel Satışın Dijital Satıştan Fark ve Üstünlükleri

Geleneksel satıştan dijital satışa geçiş arasındaki farklar ve üstünlükler özellikle son yıllarda daha belirgin hale gelmiştir. Öyle ki teknolojideki gelişimin hızlanması ve müşteri beklentilerindeki çift yönlü değişim makasın dahada açılmasına neden olmuştur. Bu çift yön hem müşteri ihtiyaçlarının değişimi hem de buna paralel olarak satıcılardan beklentilerdeki değişimdir. Bu değişim dijitalleşme rüzgarının daha sert esmesine geleneksel satışın artık ikinci planda kalmasına neden olmuştur.

Geleneksel satışta fiziksel ortamın yarattığı güven ve birebir iletişimin verdiği kişisel satış potansiyeli, müşteri iletişimi ve müşteri sadakati kavramlarını ön plana çıkarmaktadır. Ayrıca geleneksel satışta kişisel veri kullanılmaması müşteri güveni ve sadakati kavramını öncelemektedir. Dijital satışta ön plana çıkan kavram ise geniş kitlelere daha hızlı ulaşma ve 7/24 ulaşılabilirlik avantajıdır (Kestane, 2021).

Geleneksel satış daha düşük bütçeleri kapsaması sebebiyle destek ve kaynaklarda sınırlı olması sebebiyle daha yerel ve küçük ölçekli işletmeler tarafından tercih edilmektedir (Güven, 2022). Dijital satış kanallarına geçiş, bilgi teknolojilerin kullanımı ve mali kaynak gerekliliği nedeniyle yüzünü biraz daha yerelden küresele yüzünü dönmüş işletmeler için bir yöntem olarak görülmektedir. Her ne kadar burada bir bakış açısı gösterilmiş olsa da Covid-19 salgını gibi küresel rekabeti etkileyen ve geleneksel satışın önünü kapatan durumlarda yerel ve küçük ölçekli işletmelerinde dijital geçişini hızlandırdığı söylenebilir (Koçak & Cingöz, 2023).

Dijital satışın en büyük avantajlarından biri de hedef kitleye ulaşım hızıdır. Online kanalla satış yapmak sadece birkaç tıkla gerçekleşebilmektedir. Aynı süreçte geleneksel satışın aynı kitleye sunularak yapılabilmesi zaman ve fiziksel alan sınırlılıkları nedeniyle pek olanaklı değildir (Fidan vd., 2021). Dijital satışın bir diğer avantajı geri bildirim geleneksel satışa göre daha hızlı ve online kanallarda takip edebilme imkânı sunmasıdır. Bu durum dijital kanal yöneticisine hızlı aksiyon alma şansı tanımaktadır. Bu da çağımızın en önemli konularından biri olan müşteri memnuniyeti oranını yukarı taşımaktadır (Samsa vd., 2023). Dijital satış, hedef kitleye hızlı erişim sağlamasının yanı sıra tüketicinin karar alma sürecini de hızlandırmaktadır. Birçok ürünü karşılaştırma, online kanallardan müşteri memnuniyetlerine ulaşma, satın alma sürecini baştan sona takip etme ve işlemleri otomatikleştirme imkânı sunarak satış sürecini kısaltır ve böylece tüketicilere faydalar sağlar.

Dijital satış geleneksel satıştan daha önemli hale getiren bir diğer kolaylık ise ölçeklendirmedir. Sürdürülebilir işletmeler yaratmak için önemli bir kavram olan ölçeklendirme işletmelerin minimum ek maliyetle büyüme ve genişleyebilme yeteneğidir. Ölçeklendirme ile işletmeler artan ürün taleplerine hızlı satışlarla karşılık verebilir, verimlilik ve karlılığını bu sayede maksimize edebilirler. Dijital kanal kullanılarak yapılan satışlar fiziksel ortam (reyon, ofis, mağaza, depo vs.) sınırı olmadan kitlelere ulaşabilmektedir. Dijital kanallar kurularak yapılan ölçeklendirme, pazarı genişletebilme, cinsiyet, grup, sektör, ülke, dini inanç gibi farklı parametrelere göre özelleştirilebilme potansiyeline sahiptir. Bu sayede işletmeler coğrafi sınırlara takılı kalmadan ürün ve hizmetlerin satışını daha kolay yapabilirler.

Dijitalleşme ve dijital satışı gelenekselden ayıran ve daha çok ön plana çıkmasına sebep olan bazı özellikler burada sayılmış olsa da saha da faydalarının daha yüksek olduğu aşikardır. Gelenekselde kalmak birçok işletme için başarılı bir satış yönetimi süreci olarak kabul edilmemektedir. Dijitalleşmenin sürdürülebilir işletme olmakla eşdeğer görüldüğü günümüzde bu olgu kaçınılmaz bir aksiyon haline gelmiştir. İşletmeler bu aksiyonu, aşağıda bahsedilecek bazı online satış uygulama ve kanallarını kullanarak alabilirler.

2. Satışta Kullanılan Dijital Teknolojiler

İşletmelerin dijital dönüşümü anlaması, faydalarını ve sahadaki pozitif etkilerini kavraması dijital uygulamaları çeşitlendirmiştir. Bu uygulamalar içinde etki alanı ve tercih yoğunluğuna göre CRM sistemleri, yapay zekâ ile veri analitiği, chatbotlar, sanal asistanlar, nesnelerin interneti (IoT), artırılmış gerçeklik (AR), sanal gerçeklik (VR), omnichannel satış yöntemleri, vb. birçok uygulama bulunmaktadır. Bu dijital kanallar içinden işletmeler hangi kanalı tercih edip ürün ve hizmetlerini sunacağı konusu önemlidir. Tercih süreci ürün ve hizmetlerin yapısına göre değişebilmekle birlikte sektörel bazda başarılı olmuş örneklerin takip edilmesi zaman ve maliyetlerde azalmaya neden olacaktır. Bu kapsamda bölüm sonlarında başarılı dijital satış uygulama örneklerine yer verilmeye çalışılmıştır.

2.1. CRM Sistemleri ve Otomasyon Araçları

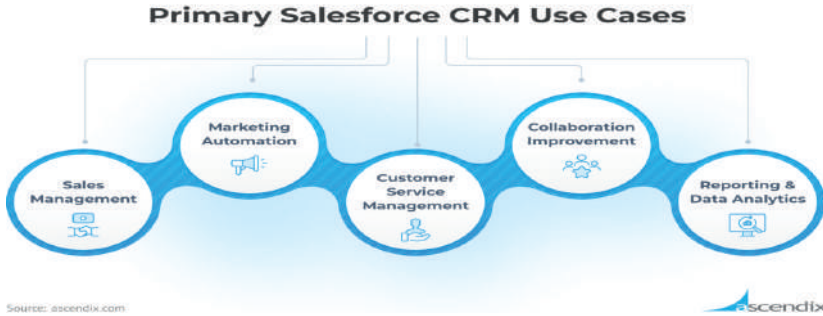
Müşteri İlişkileri Yönetimi kavramının (Customer Relationship Management) baş harflerinden oluşan CRM kavramı müşterilerle etkili ve kesintisiz iletişim kurabilme, veri takibi ve analizi yapabilme ve işletme için yeni müşteri iletişim stratejileri geliştirme konusunda yardımcı olan uygulamalardır. Bu sistemler satış, pazarlama ve müşteri hizmetleri işlevlerini birleşik bir platforma entegre eden kapsamlı çözümler sunmaktadır. CRM firmaları müşterilerle etkileşimleri yöneterek iş ilişkileri kuran çözüm ortaklarıdır (Tien vd, 2019).

Son yıllarda makine öğrenimi ve yapay zekanın (AI) geliştirilmesi satış otomasyon araçlarını daha da geliştirmiştir. Bu teknolojiler, satış ekiplerinin müşteri davranışlarını tahmin etmesine, sonraki adımları önermesine ve e-posta takipleri gibi rutin görevleri otomatikleştirmesine olanak tanıyarak satış temsilcilerinin iş yükünü azaltmakta ve daha başarılı satış performansı sunmaktadır (Wang & Siau, 2019). CRM sistemleri geliştikçe, karmaşık satış hatlarını yönetebilme ve pazarlama otomasyon platformları gibi üçüncü taraf sistemlerle entegre olabilme kabiliyetleri de artmıştır. Bu evrim, satış otomasyon teknolojilerini dijital satış stratejilerinin temel bir bileşeni olarak

konumlandırmış ve şirketlerin satış süreçlerini daha verimli ve ölçeklenebilir kılmıştır (Pookandy, 2023).

- **Uygulama Örneği:** Salesforce CRM uygulaması.

Salesforce Türkiye’de Sabancı Holding, Trendyol, Hepsiburada, Sahibinden.com, Bosch vb. gibi büyük çaplı firmaların yanında 800’den fazla işletme ve dünya çapında 150 binden fazla şirkete (Coca-coca, Ford, vb) hizmet veren bir CRM firmasıdır (İnspark.com, 2025). Salesforce CRM uygulaması kullanarak satış kalitesini artırmak (>%90), dijitalleşme aşaması müşteri sadakati oluşturmak (%90), müşteri yaşam süresini artırmak (%84), daha fazla müşteri aramak (%83), doğru müşteri grubunu belirlemek ve onlara en yüksek satışı yapmak (%78) oranlarında artış (Tien vd, 2019) ve satış temsilcisi başına 5 saat zaman tasarrufu sağlama (Ascendix.com 2025) konusunda işletmelere çözüm ortaklığı yapmaktadır. Şekil 3’te uygulama süreci aşamaları görülmektedir. Bu adımlar satış yönetimi, pazarlama otomasyonu, müşteri hizmetleri yönetimi, iş birliği ve iyileştirme ve son aşamada raporlama ve veri analizi hizmetleri sunmaktadır.



Şekil 3. CRM Uygulama Süreci

Kaynak: Ascendix.com.

Salesforce uygulaması yanında HubSpot CRM, Zoho CRM, Microsoft Dynamics CRM, Pipedrive CRM vb. (karel.com, 2025) dünya çapında talep gören ve verimlilik artışı sağlayan uygulamalar bulunmaktadır.

2.2. Yapay Zekâ (AI) ve Veri Analitiği

Yapay zekanın (AI) ve veri analitiğinin dijital satışlara entegrasyonu, iş ve satış performansını pozitif yönde artırmada itici bir güç olduğu söylenilebilir. Satış yöneticileri, yapay zekâ tabanlı makine öğrenimi ve performans analitiği gibi araçları kullanmaya başlamıştır (Habel vd., 2024).

Bu teknolojiler her geçen gün daha fazla işletme tarafından satış süreçlerini optimize etmek, performansı ölçmek ve müşteri katılımını iyileştirmek için kullanılmaktadır (Ugbaja, 2023). İşletmeler, satış ta yapay zekâ ve veri analitik otomasyonlarının birlikte kullanılmasıyla zaman tasarrufu sağlarken hata oranlarını da minimize etmenin yanında (Alkahlout, 2023; Düzcan & Fidan, 2023) aynı zamanda geleceğe yönelik stratejik kararlarını ve yeni pazarlama yaklaşımlarını belirlemek için de kullanılmaktadır (Kaur, 2024).

Überwimmer vd. (2021), satış organizasyonlarının satış süreçlerinde gezinmek ve geliştirmek için AI'dan yararlanabileceğini ve bunun da satış ekiplerinin nasıl çalıştığı ve müşterilerle nasıl etkileşim kurduğu konusunda köklü değişikliklere yol açabileceğini vurgulamaktadır.

- **Uygulama Örneği:** Yapay zekanın her geçen gün insan yaşamına ve dolayısıyla işletmelerin karar sistemlerine girmesiyle satış süreçlerinin hızlandıracağı düşünülmektedir. Bu kapsamda yapılan birçok başarılı uygulama örneği bulunmaktadır. Doğal dil üretimi (NLG) araçları, insan gibi ses çıkaran içerikler oluşturmak için yapay zekayı kullanmaktadır. Satışta bu, kişiselleştirilmiş e-postalar, çağrı metinleri ve hatta satış sunumları yazmak anlamına gelmektedir. Bir diğer uygulama ise Amazon firması tarafından yapılan ve işletme satışlarını %35 oranında artıran *yapay zekâ destekli kişiselleştirme* çalışmasıdır. Dünyanın en büyük online satış platformlarından bir olan Amazon, yapay zekâ algoritmaları ve veri analitiği ile kişiselleştirilmiş ürün önerileri sunmaktadır (Forbes.com n.d; Rejoiner.com, n.d.). Ayrıca Amazon, reklam verenlerin daha iyi bir reklam deneyimi sunmalarına yardımcı olmak için 2023'ün sonlarında AI destekli bir görüntü oluşturma aracını hizmete sunmuştur. Bu yapay zekâ aracı, satışa sunulacak ürün fotoğraflarını daha gerçekçi yaşam tarzı görüntülerine dönüştürmek için AI metin istemlerini kullanmaktadır. Örneğin, geleneksel satışta kullanılan beyaz bir arka plan önünde bir koltuk resmi göstermek yerine, AI koltuğu AI tarafından oluşturulan bir oturma odasına yerleştirilerek alışveriş yapanların ürünü daha alakalı bir bağlamda hayal etmelerine yardımcı olmaktadır. Bu yapay zekâ sayesinde Amazon şimdiye kadar reklam tıklama oranlarını yüzde 40'a kadar artırmıştır. Buda amazonu ürün satışı yapan e-mağazalar için daha cazip kılmaktadır (McKinsey.com, n.d.).

2.3. Sohbet Robotları (Chatbotlar) ve Sanal Asistanlar

Dijital satışın bir diğer önemli arayüzü sohbet robotları ve sanal asistanlardır. Doğal dil işleme teknolojisini kullanan bu uygulamalar

işletmeler ve tüketiciler arasındaki iletişimi kolaylaştırmaktadır. Ayrıca müşteri katılımını ve memnuniyetini teşvik ederek genel alışveriş deneyimini iyileştirmektedir. Cosmo vd., (2021) sohbet robotlarının önemine değinerek kullanıcı etkileşimlerine dayalı özel yanıtların, işlem verilerini ve müşteri profillerini etkili bir şekilde kullanarak artan müşteri sadakatine ve uzun vadeli ilişki avantajına yol açabileceğini öne sürmektedir. Bir diğer avantajı ise, sohbet robotlarının tipik müşteri sorularının yaklaşık %80'ini ele alabileceğini ve satışla ilgili faaliyetleri geliştirmede ve satış rakamlarını önemli ölçüde artırmada etkili olduklarını vurgulamaktadır (Aktaş vd., 2024). Ayrıca bu sohbet robotları sadece işletme insan etkileşimi değil B2B e-ticarete de fayda sağlamaktadır. Hatta B2B satışlarında sohbet işlevlerinin entegrasyonu insan faktörünü aradan çıkarması sebebiyle çok daha karmaşık satın alma süreçlerini kolaylaştırmaktadır (Koponen & Rytsy, 2020; Myin & Watchravesringkan, 2024). Sohbet asistanlarının olumsuz yönüyle eleştiren Ramadhani vd. (2023), göre ise sohbet robotlarının psikolojik yönlerine vurgu yapmıştır. Yaptıkları çalışmada chatbot'ların etkili konuşma becerilerinin, e-ticareti artırıcı fakat aynı zamanda aşırı tüketimi de özendirici yönüyle satın alma kararları üzerindeki olumsuz etkisine dikkat çekmiştir.

- **Uygulama Örneği:** Yeni satış temsilciniz Sohbet Robotları. Günümüzde birçok işletme ürün ve hizmet sunumunda sohbet robotu ve sanal asistan kullanmaktadır. Bu işletmelerin başında giyim sektöründe H&M, güzellik ve kozmetik ürünler Sephora, otomotiv sektöründen Kia, fastfood sektöründe Dominos Pizza vb. gelirken bunlara her geçen gün yeni işletmeler eklenmektedir. Bu işletmeler yoğun olarak Facebook Messenger uygulaması üzerinden müşterilerle sohbet etme, ihtiyacı belirleme ve satışları kişiselleştirme yöntemiyle satış hacmini artırmaktadır. H&M Facebook Messenger uygulaması üzerinden kişisel ihtiyacı bir satış temsilcisi gibi bulup ürün satışının tüm aşamaları uygulama yapmaktadır. Kia Otomotiv, Facebook Messenger'ı bilgi alma ve araç satışı platformuna dönüştürmüştür. "Kian" chatbot şirketin müşteri-satış temsilcisi görüşme sayısı oranını 3 kat artırmayı başardı. Bu görüşmeler haftada 115 bin kullanıcı sayısına ulaşırken, chatbot görüşmelerinin geri dönüşüm oranı ise %21 olarak ölçüldü. Kia bu başarıyı chatbot stratejisini hazırlarken; kişiselleştirilmiş bir deneyim sunmaları sayesinde elde etti. Kia Global Kian'ı şu şekilde tanımlamaktadır *"Bu küçük adam, satın alma sürecinde yardımcı olmak için tasarlanmış yapay zekâ destekli bir asistandır. Kian, Müşterinin sahip olması gereken ve bire bir desteğe sahip olmasını sağlayan dijital bir satış uzmanıdır"* (Wilsonkia.com, 2017; Lechatbot.com, 2020).

2.4. E-Ticaret Siteleri ve Pazaryerleri

Dünya Ticaret Örgütü (WTO) tanımıyla e-ticaret, mal ve hizmetlerin üretim, reklam, satış ve dağıtımlarının telekomünikasyon ağları üzerinden yapılmasıdır. Online, 7/24 ulaşılabilir sanal mağazalarıyla e-ticaret siteleri, geleneksel satıştan çok farklı bir noktaya evrilmiştir. Bu ulaşılabilirlik e-ticareti küresel ekonomide etkili bir oyuncu konuma getirmiştir. Özellikle çalışma hayatının çok yoğun yaşandığı ve kadın erkek çalışma oranlarının birbirine yaklaştığı bölgelerde daha hızlı benimsendiği söylenebilir. Covid-19 salgını da e-ticareti daha fazla tercih edilir hale getirip itici gücü olmuştur (Dianda & Pandin, 2021; Tudor, 2022).

Araştırmalara göre, e-ticaret platformlarının bu kadar rağbet görmesinin sebebi ise, doğrudan ticarete erişim sağlaması, daha geniş bir pazar sunmasıdır (Dianda & Pandin, 2021). Bunun yanında hızlı ödeme süreçleri, dağıtım ve ürün seçenekleri (Nguyen vd., 2016), uygun dağıtım, online kargo takibi ve e-ticarete özel kampanyalar gibi faktörler de e-ticareti satın alma kararlarını pozitif yönde etkileyerek geleneksel satış yöntemlerinin önüne geçirmiştir (Li & Chen, 2024; Liu & Lin, 2022). E-ticaret siteleri, oyunlaştırma gibi gelişmiş yaklaşımlar kullanarak da müşteri satışını artırmakta ve bu da yeniden satın alma politikasını güçlendirmektedir (Aparício vd., 2021). Sonuç olarak, e-ticaret siteleri ve pazaryerleri, dijital satışlarda merkezi bir role sahip olup, ekonomik büyüme ve rekabet gücü üzerinde bir etki yaratmaktadır. Bu sitelere örnek olarak Amazon, Ebay, Alibaba, Temu küresel ölçekte Türkiye'de ise Trentyol, Morhipo, Gittigidiyor, Sahibinden, Çiçek Sepeti, Pazarama gibi e-ticaret siteleri ticaretin yoğun yaşandığı platformlar olarak göze çarpmaktadır.

2.5. Omnichannel (Bütünleşik Kanal) ve Multichannel (Çok Kanallı) Satış Yaklaşımı

İşletmelerin tüm pazarlama faaliyetlerini ve müşteri iletişimini geleneksel kanal yani fiziksel mağaza kullanarak yaptıkları stratejiye tek kanal stratejisi denilmektedir. Tüketiciler açısından dijital bilgi güvenliği (Nguyen vd., 2022) yerel mağazaları destekleme (Wilson & Hodges, 2022), ürünü gözle görüp dokunma alışkanlığı, alışverişin bir aktivite olarak görülmesi vb. olumlu yönleriyle günümüzde halen tercih edilmektedir (Ngho & Groening, 2022). Fakat çağın gerekleri, tüketici beklentilerinde artması ve oluşan yıkıcı rekabet ortamı tek kanaldan ziyade multichannel, omnichannel ve çapraz kanal gibi çok kanallı pazarlama faaliyetlerini kullanan işletme sayısını artırmıştır.

Omnichannel (bütünleşik kanal) tüketicilerin fiziksel mağazalarda yaşadığı güven hissini, çevrimiçi alışverişin yarattığı bilgi, karşılaştırma deneyimi ve

7/24 bağlantı kolaylığıyla harmanladığı satış kanalı olarak tanımlanmaktadır (Rigby, 2011). Kısaca Omnichannel tüketicinin tüm kanalları dilediği gibi kullandığı bir süreci anlatmaktadır. Buradaki temel felsefe iletişime geçen müşteri çok kanal kullanmış olsa da bütünlük olarak tek bir işletmeyle iletişim kurmuş olması ve uygulamada ortaya çıkan bütünlüğün sağlanmasıdır. Bu durum tüketicide güven hissi, müşteri memnuniyeti yaratmakta ve satın alım kararını kolaylaştırmaktadır. Müşteri hangi kanalda başlarsa başlasın, diğer kanalda kaldığı yerden devam edebilir (Zhang vd. 2018).

Multichannel (çok kanallı) satış ise müşteriler firmayla etkileşime geçmek için kendi tercihlerine en uygun alternatif kanalları seçebildiği yöntemdir (Rangaswamy & Van Bruggen, 2005). Fakat bu kanallar birbirinden bağımsız ve aralarından bir entegrasyon bulunmadan yönetilir. Tüketicinin çok ve birbirinden bağımsız bir dizi kanalı özgürce kullanmasına olanak sağlanır (Verhoef vd., 2015; Mirsch vd., 2016). Fakat bu bağımsız kanallar bazen soruna da yol açabilir. Tüketici online mağazadan aldığı ürünü, fiziksel mağazadan değiştirebilir fakat kanal farklı olduğu için aynı ürün fiziksel mağazada olmayabilir. Bazen multichannel kullanan işletmeler fiziksel ve dijital mağaza ürün baremleri tamamen farklı yapabilmektedir. Bu müşteri istese de aynı kanalı kullanamaması anlamına gelmektedir. Tablo 1’de kanallar arası farklar ve özellikler sunulmaya çalışılmıştır.

Tablo. 1: Omnichannel ve Multichannel Satış Kanalları ve Özellikleri

Özellik	Omnichannel Satış	Multichannel Satış
Tanım	Tüm satış ve iletişim kanallarının entegre edilerek uyumlu çalışmasıdır.	Ürünlerin birden fazla satış kanalı üzerinden sunulmasıdır.
Kanal Yapısı	Kanallar entegre ve senkronize çalışır.	Kanallar bağımsız çalışır.
Müşteri Deneyimi	Tüm kanallarda tutarlı ve kesintisiz müşteri deneyimi sunulur.	Her kanalda farklı deneyim yaşanabilir.
Veri Paylaşımı	Müşteri verisi tüm kanallarda paylaşılr ve tekil müşteri görünümü sağlanır.	Veri kanallar arasında genellikle paylaşılmaz .
Örnek	Müşteri mağazada denediği ürünü web sitesinden kolayca sipariş edebilir.	Bir ürün mağazada var ama web sitesinde stokta olmayabilir.
Amaç	Müşteriye kişiselleştirilmiş ve kesintisiz bir alışveriş deneyimi sunmak.	Daha fazla müşteriye ulaşmak.
Zorluk Seviyesi	Teknik ve stratejik olarak daha karmaşıktır.	Uygulaması daha kolay.
Teknoloji Gereksinimi	Yüksek–entegre CRM, ERP, POS sistemleri gerekir.	Düşük– her kanal kendi sistemini kullanabilir.

2.6. Nesnelerin İnterneti (IoT) ile Satış

IoT, Pazarlama 3.0'dan Pazarlama 4.0'a geçişte en önemli kolaylaştırıcı faktörler arasında sayılabilecek dijital gelişmelerden biri olarak görülmektedir (Ventura vd., 2018). İnternet kanalları kullanılarak diğer cihaz ve sistemlerle veri bağlantısı ve paylaşımı amacıyla sensörler, aktüatörler ve işlemcilerle desteklenmesiyle iletişim kurulması yöntemidir (Sethi & Sarangi, 2017). Fiziksel nesneler ağı olarak da açıklanan nesnelerin interneti kavramı basit cihazlardan endüstriyel cihazlara kadar birçok alanda dijital kanal kullanımı kolaylaştırmaktadır (Oracle, n.d). Bu sistemlerin işletmelere sağladığı en belirgin avantaj, müşterilerin özelliklerini daha iyi analiz etme ve iş süreçlerini optimize etmek için veri toplama ve analiz tekniklerini kullanabilme yetenekleridir. Ayrıca gelişmiş veri analizi sayesinde müşteri iletişimi olumlu yönde katkı sunarak pazar dinamiklerine hızlı bir şekilde uyum sağlanmasını kolaylaştırmaktadır. IoT toplanan veriler sayesinde en çok tercih edilen ve dijital kanallarda en çok aranan ürünlerin üretim sürecine sokulması, kişiye özel ürün üretimi ve kişiselleştirilmiş kampanya sunumları ile işletmelere hizmet sunmaktadır.

- **Uygulama örneği:** Amazon Auto Replenishment. Hp, Epson ve Brother yazıcıların IoT eklentili cihazları toner veya kartuşları azaldığında amazondan otomatik sipariş geçebilmektedir. Amazon'un IoT uygulaması olan "Amazon Auto Replenishment" kendisine entegre edilen buna benzer birçok stok ve satışı dijital satış kanalı kullanarak otomatik yapmaktadır (Amazon, n.d). Yine "*çalışan olmayan, kasasız süper market*" olarak tanımlayabileceğimiz Amazon Go benzeri bir mağaza olan Zippin nesnelerin interneti kullanan mağazaları ile bilinmektedir. Zippin, kasasız perakende mağazalarını desteklemek için sensörler, kameralar ve check-in kiosklarından oluşan bir ekosistem kullanmaktadır. Alışveriş yapanlar mağazaya girmeden önce bir kioska uygulama veya kredi kartıyla check-in yaparlar. Ardından, sensörler ve kameralar alışveriş yapanların raflardan ürün seçmesini izleyerek toplam ücretlerini belirler. Müşteriler, kasada beklemek zorunda kalmadan ürünleri ve otomatik ücretleri telefonlarından görüntüleyebilir ve bu da mağazada daha sorunsuz bir deneyim yaratmaktadır (Thomas, 2024).

2.7. Artırılmış Gerçeklik (AR) ve Sanal Gerçeklik (VR) Uygulamaları

AR, gerçek dünya ortamlarına dijital içeriklerin (görüntüler, sesler, metinler, 3D nesneler) bindirilmesini sağlayan bir teknolojidir. Böylece

gerçek zamanlı bilgilerin etkileşimli ve zengin bir katmanını tüketiciye sunar. VR ise bireyi dijital olarak oluşturulmuş tamamen yeni bir evrende 360 derece deneyimleme imkânı sağlayan teknolojidir. Kullanıcı fiziksel dünyadan izole edilir ve yapay bir dünyaya geçiş yaptırılır. Bu uygulamalar günümüzde pazarlama ve satış içinde kullanılmaktadır.

AR ve VR teknolojilerinin etkileşim ve deneyime dayalı evreni markaların satış stratejilerini yeniden şekillendirmektedir. Geleneksel satış yöntemleriyle kıyaslandığında, bu teknolojiler, kişilere daha zengin bir ürün tanıtımı ve deneyimi sunmaktadır (Erdem, 2021; Cevher, 2023). Özellikle AR programları, gerçek bir ürün deneyimi sunarak daha etkili bir satın alma kararı sağlamaktadır (Karaçuha & Kara, 2024; Küçüksaraç & Sayımer, 2016). Örneğin giyim mağazaları, sanal ortamda üretilen ürünleri denemelerine olanak sağlayarak alışveriş süreçlerini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca, AR ve VR uygulamaları, teknolojiye hâkim olan Z Kuşağı tarafından daha fazla tercih edildiği söylenebilir. Z Kuşağı dijital teknolojik inovasyonlara karşı daha duyarlıdır ve markaların yapmış olduğu bu yeni açılımları kullanarak deneyim oluşturmaları onların marka sadakatini artırmaktadır (Somyürek, 2014; Çelik, 2024). Sonuç olarak, AR ve VR uygulamalarının dijital satış üzerindeki etkisi, markaların müşteri deneyimlerini zenginleştirerek ürün ve hizmet tanıtımlarını daha etkili bir hale getirmektedir (Erdem, 2021; Yılmaz & Ecemiş, 2022; Cevher, 2023;)

- **Uygulama örneği:** IKEA Place. İsveç kökenli, “Montaja Hazır” mobilya şirketi IKEA, 2017’de mobilya alışverişini kapsayan ve pratik sorunları çözmeyi amaçlayan “IKEA Place” adlı bir AR uygulamasını müşterilerine sundu. Ücretsiz olarak indirilebilen uygulama sayesinde, müşteriler satın almadan önce mobilyaları kendi evlerinde deneyimleyebilme imkânı sunulur. Uygulama, kullanıcılarının mobilyaların kendi evlerinde nasıl görüneceğini AR kullanarak görmektedir. Fiziksel mağaza zaman kaybını sıfıra indiren uygulama, aynı zamanda aranılan yere uymayan herhangi bir mobilyayı daha sonrasında iade etme zahmetin de ortadan kaldırmaktadır. Bu amaçla “IKEA Place” uygulaması, mobilya alışverişi yapacak tüketicilerin IKEA kataloğunda bulunan yaklaşık 2.000 nesne ve aksesuara %98 doğruluk oranı ile eğlenceli şekilde dijital olarak bakabilme imkânı vermektedir. Ayrıca, ürünün kumaşı, dokusu, ışık ve gölgelerin ortama yansıtılması gibi detayları da sunma yeteneğinde olması fiziksel mağazanın tüm albenisini bir uygulamada toplanmasını sağlamaktadır (İkea.com, 2017; Öztürkcan, 2020).

Sonuç

20. yy.'ın sonlarında teknolojiðeki gelişmelerin doğal bir sonucu olarak satış ekiplerinin stratejileri de değişime uğramıştır. Satış ekipleri müşteri etkileşimlerini takip etmek ve verileri daha proaktif şekilde yönetmek için daha sofistike araçlar kullanmak durumunda kalmışlardır (Pookandy, 2023). İlk satış otomasyon sistemleri bu amaçla kullanılmıştır. Bu sistemlerde öncelikle iletişim yönetimi ve temel müşteri izleme işlevlerine odaklanılmıştır. Son 10 yıllık süreçte ise şirket içindeki birden fazla departman tarafından erişilebilen, merkezi veri tabanları sunan ve bulut bilişim sistemleri ile bu verileri organize eden dijital işletmeler hızla artmıştır. Bu gelişmeler dijital satışın bu günkü konumuna ulaşmasına yardımcı olmuştur (Buttle, 2009). Özellikle Covid-19 salgını etkisiyle de dijitalleşme süreci etkisini artırarak dijitalleşme, dijital pazarlama ve dijital satış teknolojilerini bir seçenektan ziyade zorunluluk haline getirmiştir. Ayrıca, dijital pazarlamanın satışları artırmanın bir yolu olarak önemi, müşteri edinme ve elde tutma oranlarını iyileştirmedeki etkinliği (Wengler vd., 2020) yapılan araştırma ve saha sonuçlarıyla görülmektedir. Bu çalışmalar büyük veriler aracılığıyla tüketici duygularını analiz etmenin satış tahminlerini ve performansını önemli ölçüde iyileştirebileceğini ve analiz ile satış sonuçlarının birbirine paralellik gösterdiğini ortaya koymaktadır (Lau vd., (2018). Yine, dijitalleşme ve teknoloji kullanımının yarattığı artan verimlilik ve azalan maliyetlerin performansa olumlu etkileri olduğu, hizmet süreçlerini hızlandırdığı ve zaman tasarrufu ve deneyim odaklı satışın müşteriler üzerinde çok yönlü olumlu etkilerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Haksever & Baykal, 2023).

Sonuç olarak dijitalleşme çağının satışlara olan etkileri önemli olmakla birlikte işletmelerin hangi satış yöntemlerini tercih edeceği, hangi kanallarla ürün ve hizmetlerini sunacağı konusu da önemlidir (Kusuma, vd., 2024). İşletmeler üretilen ürün ve hizmetin ruhuna uygun satış operasyonlarını seçmeli ve yenilenen teolojiye uyma konusunda rakiplerinden geri kalmamaları önemlidir. Seçilecek yöntemler dijitalleşme ve geleneksel satışla harmanlanarak hem gelenekselci tüketiciler hem de yeni nesil dijital insanları müşteri portföyüne eklenebilirler. Bu durum hem çok kanallı ve katılımlı bir işletme kültürü oluştururken tüketici zihninde de ulaşılabilir işletme imajına katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

- Aktaş, N., Şişman, B., & Borsci, S. (2024). Unleashing the potential of turkish chatbots: a study on the validity and reliability of the bot usability scale. *Universal Access in the Information Society (Springer)*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-4682608/v1>
- Alkahlout, O. (2023). Dijital insan kaynakları yönetimi çalışmalarının bibliyometrik analizi (2013-2022). *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 783-794. <https://doi.org/10.47097/piar.1359880>
- Altındal, M. (2013). Dijital pazarlamada marka yönetimi ve sosyal medyanın etkileri. *Akademik Bilişim Konferansı*, Akdeniz Üniversitesi, 23-25.
- Amazon (n.d). Auto replenishment. Erişim Linki: <https://aws.amazon.com/marketplace/pp/prodview-z4cp6rzxavry2> Erişim Tarihi: 02.05.2025
- Aparício, M., Costa, C., & Moises, R. (2021). Gamification and reputation: key determinants of e-commerce usage and repurchase intention. *Helikon*, 7(3), e06383. <https://doi.org/10.1016/j.helikon.2021.e06383>
- Aspendix.com (2025). Real-world salesforce use cases: How companies boost sales with CRM. Erişim Linki: <https://ascendix.com/blog/salesforce-use-cases/> Erişim Tarihi: 25.05.2025
- Berger, T., Fischer, H. & Seidenstricker, S. (2023). Digitalisation of sales: Application of artificial intelligence, *Paper prepared for the European Innovation & Trade Colloquium*, Strasbourg 3-4 April 2023 (University Strasbourg).
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. V. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS quarterly*, 471-482.
- Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı Raporu (n.d). Digital transformation of sales and marketing, Erişim Linki: www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ba/Digital-transformation-of-sales-and-marketing-Manual-for-Enterprises.pdf. ErişimTarihi:10.05.2025.
- Buttle, F. (2009). *Customer relationship management: Concepts and technologies*. Routledge.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing* (7th ed.). Pearson Education
- Chaffey, D., & Smith, P. (2013). *E-marketing Excellence Planning and Optimizing Your Digital Marketing* (D. Chaffey ve P. Smith (Eds.)). Canada:Routledge
- Corsaro, D., & Maggioni, I. (2022), Sales transformation: Conceptual domain and dimensions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(3), 686-703.
- Cosmo, L., Piper, L., & Vittorio, A. (2021). The role of attitude toward chatbots and privacy concern on the relationship between attitude toward mobile

- advertising and behavioral intent to use chatbots. *Italian Journal of Marketing*, 2021(1-2), 83-102. <https://doi.org/10.1007/s43039-021-00020-1>
- Desai, V. (2019). Digital Marketing: A Review. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD)*, ISSN: 2456(Special Issue), 196-200
- Dianda, A. & Pandin, M. (2021). E-commerce in strengthening the economy during the covid-19 pandemic: a historical review. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Jagaditha*, 8(2), 179-186. <https://doi.org/10.22225/jj.8.2.2021.179-186>
- Digital Marketer. (2022). The ultimate guide to digital marketing. Erişim Linki: https://www.digitalmarketer.com/digital-marketing/?srsltid=AfmBOowOyGQayAm9Nmj_gMyAAXKnjYaWkQtTRi2yLiagSnVyt4549G1 Erişim Tarihi: 10.05.2025
- Düzcan, A., & Fidan, Y. (2023). İşletmelerde dijital olgunluk düzeyinin yenilik performansı üzerindeki etkisinde büyük veri analitik yeteneğinin aracı ve veri odaklı kültürün düzenleyici rolü. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(46), 356-389. <https://doi.org/10.46928/iticusbe.1294014>
- Erboy, N. (2023). Dijital çağda bütünleşik kanal pazarlama stratejisi. In: Fetahlioğlu, H. S., & Bilginer Özsaatçı, F. G. (eds.), *Pazarlamanın Dijital Dönüşümü: Pazarlama 5.0. Özgür Yayınları*. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub254.c1349>
- Erdoğan, Y., & Güneren Özdemir, E. (2020). Çekirdek Kapadokya’da faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli konaklama işletmelerinde dijital pazarlamanın satış etkisi Yayınlanmamış Doktora Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
- Erik, A., & Kuvvetli, Y. (2025). Dijital pazarlama entegrasyonunun üretim tesisleri için değerlendirilmesine yönelik bulanık çok kriterli karar verme çerçevesi. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 40(3), 1689-1704. <https://doi.org/10.17341/gazimmfd.1549275>
- Fidan, M., Cengiz, E., & Ömür, G. (2021). Endüstri 4.0’in satış organizasyonları üzerindeki etkileri. *19 Mayıs Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 498-521. <https://doi.org/10.52835/19maysbd.931009>
- Forbes (n.d). Amazon recommendation engine drives 35% of Sales, Erişim Linki: <https://www.forbes.com/sites/quora/2017/12/27/how-amazon-uses-big-data-to-increase-customer-retention/>, Tarihi: 25.05.2025.
- Ginzberg, M. J. (1981). Early diagnosis of MIS implementation failure: Promising results and unanswered questions. *Management Science*, 27(4), 459-478.
- Güven, F. (2022). Covid-19’un yarattığı zorunlu dijital dönüşüm ve yeni normalde perakendecilik. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bi-*

- limler Enstitüsü Dergisi*, 12(4), 1941-1961. <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1064939>
- Habel, J., Alavi, S., & Heinitz, N. (2024). Effective implementation of predictive sales analytics. *Journal of Marketing Research*, 61(4), 718-741.
- Haksever, B. F., & Baykal, B. (2023). Bankacılık sektöründe dijitalleşme ve finansal teknolojilerin hizmet pazarlamasına etkileri. *Akademik Açı*, 3(2), 191-228. <https://doi.org/10.59597/akademikaci.1355989>
- İkea.com (2017). IKEA Place app launched to help people virtually place furniture at home. Erişim Linki: <https://www.ikea.com/global/en/newsroom/innovation/ikea-launches-ikea-place-a-new-app-that-allows-people-to-virtually-place-furniture-in-their-home-170912/> Erişim Tarihi: 03.05.2025
- İnspark.com (2025). CRM Referanslarımız ve Çözüm Ortalarımız, Erişim Linki: <https://www.inspark.com/musterilerimiz> Erişim Tarihi: 25.05.2025.
- Karel.com.tr (2025). CRM neden önemlidir en iyi CRM uygulamaları. Erişim linki: <https://www.karel.com.tr/blog/crm-neden-onemlidir-en-iyi-crm-uygulamalari>, Erişim Tarihi: 26.05.2025
- Kaur, H. (2024). Artificial intelligence and commerce: revolutionizing marketing, sales, and customer experience. *Innovative Research Thoughts*, 10(2), 51-56. <https://doi.org/10.36676/irt.v10.i2.07>
- Kestane, S. (2021). Siyah kuğu pandeminin Türk firmaları üzerine etkileri ve yakın gelecekte firmaların yüz yüze satışa yönelik öngörülleri. *International Journal of Social Political and Economic Research*, 8(1), 89-110. <https://doi.org/10.46291/ijospervol8iss1pp89-110>.
- Koçak, Z. & Cingöz, A. (2023). Akıllı perakendecilik: Kavramsal çerçeve, bileşenler ve zorluklar. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (65), 95-102. <https://doi.org/10.18070/erciyesiibd.1284086>
- Koponen, J. & Rytsy, S. (2020). Social presence and e-commerce B2B chat functions. *European Journal of Marketing*, 54(6), 1205-1224. <https://doi.org/10.1108/ejm-01-2019-0061>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2022). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley
- Kusuma, A. R., Syarief, R., Sukmawati, A., & Ekananta, A. (2024). *Factors influencing the digital transformation of sales organizations in Indonesia*. *Helikon*, 10(5), <https://doi.org/10.1016/j.helikon.2024.e27017>
- Lau RYK, Zhang W., & Xu, W. (2018). Parallel aspect-oriented sentiment analysis for sales forecasting with big data. *Production and Operations Management* 27(10):1775–1794.
- Lechatbot.com (2020). 2010'lardan kural bazlı 10 chatbot örneği, Erişim linki: <https://lechatbot.com/2010lardan-kural-bazli%C4%B1-10-chatbot%C3%B6rne%C4%9Fi-245a89c0cd9c>, Erişim Tarihi 01.05.2025

- Li, H. & Chen, Z. (2024). How do e-commerce platforms and retailers implement discount pricing policies under consumers are strategic?, *Plos One*, 19(5), e0296654. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0296654>
- Liu, A. & Lin, S. (2022). Service for specialized and digitalized: consumer switching perceptions of e-commerce in specialty retail. *Managerial and Decision Economics*, 44(3), 1521-1533.
- McKinsey, (n.d). How retailers are using AI to improve customer experience, Erişim Linki: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights>, Erişim Tarihi: 25.05.2025.
- Myin, M. & Watchravesringkan, K. (2024). Exploring the behavioral intentions to use ai-based chatbots for apparel shopping. *Making Waves Toward A Sustainable and Equitable Future*. <https://doi.org/10.31274/itaa.18723>
- Ngoh, C. & Groening, C. (2022). The effect of COVID-19 on consumers' channel shopping behaviors: A segmentation study, *Journal of Re-tailing and Consumer Services*, 68, doi: 10.1016/j.jretconser.2022.103065
- Nguyen, A.T., McClelland, R. & Thuan, N.H. (2022). Exploring customer experience during channel switching in omnichannel retailing context: a qualitative assessment, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64, doi: 10.1016/j.jretconser.2021.102803.
- Nguyen, D., Leeuw, S., & Dullaert, W. (2016). Consumer behaviour and order fulfilment in online retailing: a systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 255-276.
- Oracle (n.d.) IoT nedir. Erişim Linki: [https://www.oracle.com/tr/internet-of-things/#:~:text=Nesnelerin%20%C4%B0nterneti%20\(Io-T\)%2C%20internet,end%C3%BCstriyel%20ara%C3%A7lara%20kadar%20de%C4%9Fi%C5%9Fiklik%20g%C3%B6sterir](https://www.oracle.com/tr/internet-of-things/#:~:text=Nesnelerin%20%C4%B0nterneti%20(Io-T)%2C%20internet,end%C3%BCstriyel%20ara%C3%A7lara%20kadar%20de%C4%9Fi%C5%9Fiklik%20g%C3%B6sterir). Erişim Tarihi: 02.05.2025
- Ozturkcan, S. (2020). Service innovation: Using augmented reality in the IKEA Place app. *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 11(1), 8-13. <https://doi.org/10.1177/2043886920947110>
- Pookandy, J. (2023). Exploring the impact of salesforce CRM on sales automation and performance metrics through a quantitative analysis of efficiency gains and revenue growth. *International Journal of Management (IJM)*, 2023, 14(6), 189-200.
- Ramadhani, A., Handayani, P., Pinem, A., & Sari, P. (2023). The influence of conversation skills on chatbot on purchase behavior in e-commerce. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 23(3), 287-302. <https://doi.org/10.25124/jmi.v23i3.5304>
- Rangaswamy A. & Van Bruggen, G. H. (2005). Opportunities and challenges in multichannel marketing: An introduction to the special issue. *Journal of Interactive Marketing. Spring*, 19(2), 5-11.

- Rejoiner.com. (n.d). Amazon recommendations secret selling online. Erişim Linki: <https://www.rejoiner.com/resources/amazon-recommendations-secret-selling-online>, Erişim Tarihi: 25.05.2025.
- Rigby, D. (2011). *The future of shopping*. Harvard Business Review 89(12): 65–76. doi:10.1007/978-1-349-14797-7.
- Rustholllkarhu, S., Toukola, S., Aarikka-Stenroos, L., & Tommi Mahlamäki, (2022). Managing B2B customer journeys in digital era: Four management activities with artificial intelligence-empowered tools, *Industrial Marketing Management*, 104, 241-257, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.04.014>
- Samsa, Ç., Yurcu, M., Aksoy, M., Çakiroğlu, Z., Fettahlioğlu, H., Korlaeçi, F., & Erdoğan, U. (2023). Pazarlamanın dijital dönüşümü: Pazarlama 5.0. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub254>
- Sethi, P. and Sarangi, S. (2017). Internet of things: architectures, protocols, and applications. *Journal of Electrical and Computer Engineering*, 2017, 1-25. <https://doi.org/10.1155/2017/9324035>
- Singh, A., Kumar, P., & Panchal, R. (2020). Digital transformation and sales effectiveness: A strategic review. *Journal of Business Research*, 121, 431–440.
- Thomas, M. (2024) 30 internet of things examples you should know Erişim Linki: <https://builtin.com/articles/iot-examples> Erişim Tarihi: 03.05.2025
- Tien, N. H., Nhi, D. T. Y., & Chi, D. T. P. (2019). CRM application in agricultural management in the Mekong delta. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 6(10), 123-126.
- Torraco, R. J., & Swanson, R. A. (1995). The strategic roles of human resource development. *Human resource planning*, 18, 10-21.
- Tudor, C. (2022). Integrated framework to assess the extent of the pandemic impact on the size and structure of the e-commerce retail sales sector and forecast retail trade e-commerce. *Electronics*, 11(19), 3194. <https://doi.org/10.3390/electronics1119319>
- Überwimmer, M., Hautamäki, P., Wengler, S., & Fuderer, R. (2021). Sales organizations on the path of digitalization: a reflection from Germany, Finland and Austria. *Marketing Science and Inspirations*.
- Ugbaja, U., Nwabekee, U., Owobu, W., & Abieba, O. (2023). Revolutionizing sales strategies through ai-driven customer insights, market intelligence, and automated engagement tools. *IJSSER*, 2(1), 193-210. <https://doi.org/10.54660/ijsser.2023.2.1.193-210>
- Ventura, Keti. 2018. “Potentials of IoT as a marketing tool: Opportunities vs. challenges”, In E. E. Başar, A. Erciş and S Ünal (Eds.), *The Virtual World and Marketing*, 67-83, Cambridge Scholars Publishing.
- Verhoef, P. C., P. K. Kannan, & J. J. Inman. (2015). From multi-channel re-tailing to omni-channel retailing. Introduction to the special issue

- on multi-channel retailing. *Journal of Retailing* 91 (2): 174–181. Doi: :10.1016/j.jretai.2015.02.005.
- Wang, W., & Siau, K. (2019). Artificial intelligence in sales automation: A review of current research and future directions. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(3), 225–241. <https://doi.org/10.4018/JDM.2019010104>
- Wengler, S., Überwimmer, M., Hautamäki, P., Hildmann, G., Vossebein, U., & Fueederer, R. (2020). Digital transformation in B2B sales: Differences and best practices in three different European countries. *Proceedings CCBC 2020: Marketing Science and Inspirations*.
- Wilson, J.L. & Hodges, N.J. (2022). What does it mean to ‘shop local’? Examining the experiences of shoppers and store owners within the framework of downtown revitalization, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65, doi: 10.1016/j.jretconser.2021.102890
- Zhang, M., C. Ren, G. A. Wang & Z. He. (2018). The impact of channel integration on consumer responses in omni-channel retailing: The mediating effect of consumer empowerment. *Electronic Commerce Research and Applications* 28, 181–193. Doi:10.1016/j.elerap.2018.02.002.
- Zuboff, S. (1988). *In the age of the smart machine: The future of work and power*. Basic Books, Inc.

Uluslararası Satış Yönetimi

Ayhan Akpınar¹

Beyza Aksoy Mıhoğlu²

Özet

Uluslararası satış yönetimi, işletmelerin ürün veya hizmetlerini farklı ülke pazarlarında tanıtmaya, müşteriye ulaştırma ve sürdürülebilir ilişkiler kurma süreçlerini yöneten çok katmanlı bir stratejik alandır. Küreselleşme, işletmeleri yalnızca yerel pazarlarda değil, küresel ölçekte rekabet etmeye zorlamış; bu da satış faaliyetlerinin kültürel, hukuki ve ekonomik çeşitlilikle uyumlu hale getirilmesini gerekli kılmıştır. Uluslararası satış, sadece ürün ihracatı değil, aynı zamanda hedef pazardaki müşteriye anlama, etkili iletişim kurma ve uzun vadeli ilişki yönetimini de kapsamaktadır. Kitap bölümünün birinci kısmında, uluslararası satış gücünün nasıl yapılandırılması gerektiği ele alınmış; siyasal riskler, düzenleyici engeller ve kur farkları gibi tehditler ile expat, yerel ve üçüncü ülke vatandaşlarının satış gücünde kullanımının avantajları ve sınırlılıkları karşılaştırılmıştır. İkinci bölümde, doğru personel seçimi ve kültürlerarası eğitim süreçleri değerlendirilmiş; kültürel zekâ, dil becerisi ve adaptif satış davranışının önemi vurgulanmıştır. Üçüncü bölümde ise motivasyon, performans değerlendirmesi ve kontrol sistemleri incelenmiş; kültürel farklılıkların bu süreçler üzerindeki etkisi açıklanmıştır. Son bölümde, dijitalleşmenin etkisiyle gelişen sınır ötesi e-ticaret modeli tartışılmış; fiziksel varlık gerektirmeden düşük maliyetle küresel pazarlara erişim sağladığı belirtilmiştir. Ancak bu modelin başarısı için hukuki uyum, kültürel adaptasyon ve dijital tedarik zinciri yönetimi gibi çok katmanlı hazırlıkların gerekliliği vurgulanmıştır.

- 1 Arş. Gör. Dr., KTO Karatay Üniversitesi, İşletme Bölümü, ayhan.akpinar@karatay.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-1018-6059
- 2 Arş. Gör. Dr., KTO Karatay Üniversitesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü, beyza.aksoy.mihoglu@karatay.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-3006-7380

GİRİŞ

Küreselleşme, işletmelerin yalnızca yerel pazarlarda değil, uluslararası düzeyde de faaliyet göstermelerini zorunlu hale getirmiştir (Tsai & Eisingerich, 2010). Rekabetin ulusal sınırları aşması, işletmeleri dış pazarlara yönelmeye itmekte; bu da satış ve pazarlama stratejilerinde köklü dönüşümleri gerekli kılmaktadır (Cavusgil & Cavusgil, 2012). Bu bağlamda, işletmelerin satış ve pazarlama faaliyetlerini başka ülkelere taşıma süreci olarak tanımlanan uluslararasılaşma kavramı hem akademik literatürde hem de iş dünyasında merkezi bir konuma gelmiştir (Welsch & Luostarinen, 1988). Teknolojiler ve yenilikler, pazarlar arasındaki mesafeleri küçültürken, küreselleşme iş stratejilerinde giderek daha kritik bir rol oynamaya devam etmektedir (Rutherford vd., 2024). Küresel pazarda başarılı olabilmek, yalnızca ürün veya hizmet sunmakla sınırlı değildir. Aynı zamanda farklı kültürel bağlamlardaki müşteri ihtiyaçlarını doğru analiz etmeyi ve bu ihtiyaçlara uygun stratejiler geliştirmeyi gerektirmektedir (Bush & Ingram, 1996). İşletmeler, yerel pazarlarda güvene dayalı, empatik ve sürdürülebilir ilişkiler kurma becerisine sahip satış ekipleri sayesinde başarıya ulaşırken; uluslararası düzlemde bu ilişki inşası, kültürel farklılıklar nedeniyle daha karmaşık bir hale gelmektedir. Alıcı ve satıcı arasındaki bu kültürel çeşitlilik, pazarlama ve satış süreçlerinde daha dikkatli, esnek ve uyarlanabilir bir yaklaşımı zorunlu kılmaktadır (Keegan & Green, 2017).

İşletmelerin uluslararası pazarlara erişiminde kullandıkları satış stratejileri ve modelleri büyük çeşitlilik göstermektedir (Melin, 1992). Bazı yöntemler, ihracatçının yabancı pazarda doğrudan bir fiziksel varlık bulundurmasını gerektirmezken; bazıları ise aktif satış ve dağıtım kanalları kurmayı zorunlu kılar (Donaldson, 1994). Örneğin, firmanın pazarda neredeyse hiç doğrudan varlık göstermediği modeller dolaylı ihracat olarak adlandırılır. Bu modelde ürün, şirketin doğrudan müdahalesine gerek kalmadan yabancı pazarlara satılır; lojistik ve satış işlemleri genellikle aracı kurumlar tarafından yürütülür. Buna karşın, doğrudan ihracat, firmanın pazarlama, taşımacılık, müşteri ilişkileri ve satış süreçlerinin sorumluluğunu bizzat üstlendiği bir yaklaşımdır (Hessels & Terjesen, 2010). Doğrudan ihracat modeli, firmaya pazarı daha yakından tanıma ve kontrol etme imkânı sunarken; bu avantajlar, daha yüksek maliyet ve kaynak gereksinimleriyle birlikte gelir (Cavusgil, 1984; Cooper & Kleinschmidt, 1985). İhracattan başlayarak, temsilcilik ofisleri, ortak girişimler ve tamamen sahip olunan yabancı iştirakler gibi farklı düzeylerdeki uluslararası iş modelleri sayesinde firmalar küresel varlıklarını sürdürebilirler (Pan & Tse, 2000). Nitekim bazı ABD merkezli şirketler, gelişmekte olan pazarlarda kişisel satış stratejilerini tercih etmektedir. Bu tercihin arkasında, düşük iş gücü maliyetleri ve geniş yerel satış ekiplerinin

kolayca istihdam edilebilmesi gibi etkenler yatmaktadır (Keegan & Green, 2017). Bu koşullar altında, uluslararası satış gücünün temel sorumluluğu, bu iş modellerinin etkin bir şekilde uygulanmasını sağlamak ve stratejik hedefleri yerel operasyonlara başarıyla entegre etmektir (Eckardt, 2023).

Kişisel satış süreci ise uluslararasılaşma stratejilerinin temel unsurlarından biri olarak öne çıkmaktadır. Kişisel satış; satışı ile müşteri arasında doğrudan iletişime dayalı, etkileşimli bir süreçtir ve bu etkileşim satışın son halkasını oluşturmaktadır (Donaldson, 1994). Satışçının, potansiyel alıcılara ürün veya hizmet hakkında bilgi sunması, değer önerileriyle ikna süreci yürütmesi ve nihayetinde satın alma kararını etkilemesi bu sürecin merkezindedir (Weitz & Bradford, 1999). Bu özellikleriyle kişisel satış, sadece bir satış tekniği değil, aynı zamanda işletmelerin uluslararası pazarlardaki varlığını güçlendiren stratejik bir araç haline gelmiştir. Uluslararasılaşma sürecinin önemli bir uygulama alanı olan doğrudan satış faaliyetleri ile (Katsikea vd., 2005) işletmeler, yalnızca ürünlerini başka ülkelere ulaştırmakla kalmaz; aynı zamanda bu pazarlarda planlı, sürekli ve doğrudan satış süreçleri yürütmeyi hedefler (Hollensen, 2012). Bu bağlamda uluslararası satış, işletmelerin yabancı pazarlarda müşteri kazanımı ve müşteriyle sürdürülebilir ilişkiler kurma çabalarını kapsayan, stratejik bir faaliyet alanıdır (Churchill vd., 2000). Uluslararası satış yönetimi, farklı ülkelerde görev yapan satış elemanları ile işletmenin merkez ofisinde bulunan yöneticiler ve hedef pazarlardaki müşteriler arasındaki etkileşimi koordineli bir şekilde yürütmeyi amaçlar (Cateora vd., 2016). Bu üçlü yapı; satış gücünün sahada yürüttüğü operasyonları, yönetimin stratejik kararlarını ve müşterinin satın alma davranışlarını birbirine bağlar. Örneğin, Türkiye merkezli bir işletmenin satış elemanı Almanya'da görev yapabilirken, bu elemanın bağlı olduğu yönetici Türkiye'de bulunabilir. Satış elemanı, Türkiye'den gelen stratejik yönlendirmelere uygun biçimde Almanya'daki müşterilere ürün ya da hizmet sunar. Böylece, farklı coğrafyalarda konumlanmış olan satışçı, yönetici ve müşteri arasındaki etkileşim, uluslararası satış sürecini meydana getirir. Bu süreçte temel hedef; kültürel ve coğrafi farklılıklara rağmen, satış faaliyetlerinin uyumlu, etkili ve sonuç odaklı bir şekilde yürütülmesini sağlamaktır (Chaker vd., 2024). Dolayısıyla satışçı sadece ürün tanıtan değil; aynı zamanda kültürlerarası iletişimde köprü kuran, stratejik hedefleri yerel düzleme aktaran kilit bir aktör haline gelir.

Uluslararası satışın kurumsal gelirler üzerindeki etkisi, bu alandaki stratejik kararların ne denli kritik olduğunu gözler önüne sermektedir. Nitekim S&P 500 şirketlerinin gelirlerinin yaklaşık %28,9'unun yurt dışı kaynaklardan elde ediliyor olması, çok uluslu şirketler için uluslararası satış faaliyetlerinin hayati rolünü açıkça ortaya koymaktadır (S&P Global, 2024). Dünya Ticaret

Örgütü (DTÖ) verilerine göre, 1980'lerden bu yana yalnızca birkaç yıl dışında küresel ticarete sürekli bir artış yaşanmış; bu daralma dönemleri ise genellikle ticaret savaşları, finansal krizler veya pandemiler gibi olağanüstü koşullarla sınırlı kalmıştır (DTÖ, 2025). 2024 yılında gerçekleşen 24 trilyon dolarlık mal ihracatı, küresel pazarların büyüklüğünü göstermektedir. Bu ekonomik ortamda etkili bir uluslararası satış yönetimi, yalnızca satış performansını artırmakla kalmayıp, aynı zamanda şirketlerin küresel pazarda sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine de olanak tanımaktadır. Ancak, uluslararası pazarlarda satış yapmanın önemi giderek artarken, bu süreçler hem işletmeler hem de satış elemanları açısından daha karmaşık hale gelmektedir. Claro ve arkadaşları (2024), bu karmaşıklığın üç temel nedenden kaynaklandığını belirtmektedir. İlk olarak, dijitalleşmenin etkisiyle tüketicilerin daha düşük arama maliyetleriyle daha fazla bilgiye erişebilmesi, satış elemanlarının geleneksel değerini azaltmaktadır (Li vd., 2014). İkinci olarak, yeni teknolojiler ve dijital satış kanallarının artışı, satışçıların rolünü daha çok yönlü, teknik ve ilişkisel hale getirmiştir (Singh vd., 2019). Üçüncü olarak, yoğunlaşan rekabet ortamı, satış ekiplerinin daha az kaynakla daha yüksek performans göstermesini zorunlu kılmaktadır (Herjanto & Franklin, 2019). Buna karşın, yüksek müşteri katılımı gerektiren karmaşık satın alma kararlarında ve çözüm odaklı danışmanlık modellerinde, satış elemanları hâlâ önemli bir değer yaratmaya devam etmektedir (Hochstein vd., 2019). Örneğin, Katar Havayolları'nın Boeing ve Airbus arasında yürüttüğü uzun müzakereler sonucunda Boeing ile yaptığı 96 milyar dolarlık uçak anlaşması, satış süreçlerinin karmaşıklığını ve danışmanlık rolünün önemini açıkça göstermektedir (Skift, 2025).

Kısacası, teknolojik ilerleme üretim ve iletişim süreçlerini hızlandırmış olsa da insan performansı hâlâ müşteriyle etkin ilişki kurmanın en belirsiz ve değişken bileşeni olarak öne çıkmaktadır (Donaldson, 1998). Artan rekabet ve uluslararası iş yapmanın dinamik doğası, firmaları hem müşterilerle hem de tedarikçilerle daha yakın, güvene dayalı ilişkiler kurmaya zorlamaktadır (Cateora vd., 2016). Bu nedenle satış yöneticilerinin sorumlulukları yalnızca strateji geliştirme ve performans takibiyle sınırlı kalmaz; farklı kültürel, ekonomik ve yasal sistemler arasında etkili kararlar almayı da kapsar (Honeycutt & Ford, 1995). Başarılı bir uluslararası satış yöneticisi; döviz kuru dalgalanmalarından zaman dilimi farklarına, kültürel kodlardan hukuki engellere kadar geniş bir değişken yelpazesinde bilgi sahibi olmalı ve buna uygun stratejik refleksler geliştirebilmelidir (Honeycutt vd., 2003). Sonuç olarak, uluslararası satış, işletmeler için stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir ve yönetilmesi gereken çok katmanlı bir süreç olarak ön plana çıkmaktadır. Bu kitap bölümü, uluslararası pazarlarda kullanılan satış yöntemleri, satış

personelinin yönetimine ilişkin yaklaşımları, karşılaşılabilecek başlıca zorlukları incelemekte ve yeni nesil bir uluslararası satış modeli olarak sınır ötesi e-ticaret ve dijital platformlara yer vererek hem akademik hem uygulamalı düzeyde çözüm önerileri sunmayı amaçlamaktadır.

1. Uluslararası Satış Gücünün Tasarımı ve İstihdamı

Uluslararası satış gücünün etkin şekilde yapılandırılması, firmaların küresel pazarlarda sürdürülebilir başarı elde edebilmeleri açısından stratejik bir zorunluluktur. Ancak bu yapılandırma, basit bir model transferinden ibaret değildir. Küresel ölçekte standartlaştırılmış bir satış planı, genellikle yetersiz kalır. Çünkü her ülkenin kendine özgü pazar dinamikleri, iş kültürü, düzenleyici yapıları ve veri erişim kısıtları bulunmaktadır (Zoltners vd., 2015). Yurt dışında kişisel satış yapısının kurulması günümüzde hâlâ önemli riskler barındırmaktadır. Keegan ve Green'e göre (2017), firmaların karşılaştığı başlıca riskler dört temel başlıkta toplanabilir:

- *Siyasal Riskler:* Siyasi istikrarsızlık ve yolsuzluk gibi unsurlar, satış stratejilerinin uygulanmasını zorlaştırabilir. Bu koşullar, şirketlerin faaliyetlerini yerel mevzuata uygun şekilde yeniden yapılandırmasını gerektirir.
- *Düzenleyici Engeller:* Kota sistemleri, tarifeler ve diğer ticari kısıtlamalar, hükümetlerin yerli firmaları koruma amacıyla uyguladığı önlemler arasında yer alır ve yabancı satış ekipleri için pazarda bariyerler oluşturur.
- *Kur Farkları:* Döviz kuru dalgalanmaları, satış kârlılığı üzerinde doğrudan etki yaratır ve rekabet avantajını olumsuz yönde etkileyebilir.
- *Pazar Belirsizlikleri:* Yeni pazarlara girerken yerel koşulların ve rakiplerin yanlış analiz edilmesi, stratejik hatalara ve fırsat kayıplarına neden olabilir.

Uluslararası satış gücünün etkili bir biçimde yapılandırılabilmesi için, yöneticilerin yalnızca mevcut becerileri değil, aynı zamanda pazardaki fırsatları da stratejik olarak analiz etmeleri gerekir. Honeycutt ve Ford'a göre (1995), bu süreçte yöneticiler şu temel sorulara yanıt ararlar:

1. Hangi müşteri segmentlerine odaklanılmalı ve bu segmentlerin temel özellikleri nelerdir?
2. Bu segmentler hâlihazırda kimlerden satın alım yapmaktadır ve satın alma kararlarını etkileyen faktörler nelerdir?

3. Pazardaki rakipler yerel firmalar mı, yoksa diğer çok uluslu şirketler mi?
4. Potansiyel müşteriler satın alma kararlarını hangi aşamalarda vermektedir ve kültürel faktörlerin bu süreçteki rolü nedir?
5. Şirket, hedef pazarda görev alacak nitelikli iş gücüne sahip midir, yoksa dışarıdan personel istihdamı mı gereklidir?
6. Eğer yeni personel alınacaksa, bu kişilerin nasıl işe alınacağı, eğitileceği, motive edileceği ve ödüllendirileceği nasıl planlanmalıdır?

Belirtilen sorular, yalnızca satış yapısının organizasyonel anlamda kurulmasıyla değil, aynı zamanda uzun vadeli stratejik uyum ve pazar başarısıyla da doğrudan ilgilidir.

Uluslararası satış gücünün tasarımı yalnızca bir organizasyonel karar değil; aynı zamanda firmanın pazar dinamiklerine ve rekabet koşullarına verdiği stratejik bir yanıttır. Satış yapıları genellikle coğrafya, ürün, müşteri segmenti ya da bu unsurların bir kombinasyonu dikkate alınarak şekillendirilir. Son tüketici ürünlerini veya endüstriyel ürünlerini yurt dışında satmaya karar veren işletmeler, her pazarın kendine özgü dinamiklerine göre en uygun satış organizasyonu ve yönetim tekniklerini belirlemelidir (Churchill vd., 2000). Geniş ürün yelpazesi ve yüksek satış hacmine sahip çok uluslu şirketler, genellikle ürün veya müşteri bazlı uzmanlaşmış yapılar oluştururken; gelişmekte olan küçük pazarlarda, bu düzeyde özelleştirilmiş yapıların kurulması ekonomik açıdan verimli olmayabilir (Samli vd., 1993). Honeycutt ve Ford'a (1995) göre, pazar büyüklüğü, müşteriye erişim kolaylığı, dil faktörü, satış potansiyeli ve mevcut uygulamaların etkinliği gibi unsurlar satış yapısının seçiminde kritik rol oynar. Bu yapı, yalnızca organizasyonel bir şema değil, aynı zamanda satış sürecinin verimliliğini ve müşterilerle kurulan ilişkinin kalitesini belirleyen temel sistemdir (Chaker vd., 2024). Satış organizasyonları; iç/dış ekipler, çevrimiçi kanallar veya karma modeller gibi farklı biçimlerde şekillenebilir (Thaichon et al., 2018). Bazı pazarlarda kişisel temas kaçınılmazken, diğerlerinde dolaylı dağıtım stratejileri tercih edilebilir. Dolayısıyla, pazara özgü kültürel tercihler, müşteri davranışları ve iletişim tarzları bu yapıların başarısını doğrudan etkiler. Müşteriyle iletişim kurma biçimi de ülkeden ülkeye değişir; bazı yerlerde sert satış yöntemleri etkili olabilirken, diğerlerinde bu tür yaklaşımlar olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu farklılıkları anlamak, uluslararası pazarlarda başarılı olmanın anahtarı durumundadır (Cateora vd., 2016).

Uluslararası satış gücü tasarımı verilen en kritik kararlardan biri, satış gücünün kimler tarafından oluşturulacağıdır. Firmalar, kendi satış

ekiplerini kullanma ya da dış temsilcilerle çalışma arasında seçim yapmak zorundadır (Anderson & Coughlan, 1987). Özellikle düşük satış hacmine sahip pazarlarda, maliyet avantajı nedeniyle bağımsız temsilciler sıkça tercih edilmektedir. Bu temsilciler yalnızca satış gerçekleştirdiklerinde gelir elde ettikleri için işletme açısından düşük riskli bir model sunarlar. Ancak temsilcilerin müşteri ağı, yerel bilgi seviyesi ve rekabet içindeki konumları, bu tercihin başarısını doğrudan etkilemektedir (Honeycutt & Ford, 1995). Temsilciler, özellikle şu koşullarda tercih edilmektedir (Onkvisit & Shaw, 2008):

- Pazar dar ve sınırlıysa,
- Pazar coğrafi olarak yayılmışsa,
- Ürün yeni ve talep belirsizse,
- İşletmenin uluslararası pazarlama deneyimi azsa,
- İşletme operasyonlarını basitleştirmeyi hedefliyorsa.

Daha büyük pazarlarda ise genellikle işletme içi satış gücü tercih edilir. Burada yöneticilerin önündeki temel sorulardan biri, satış ekibinin milliyetinin seçimidir (Keegan & Green, 2017):

- Şirket vatandaşları (expat),
- Ev sahibi ülkenin vatandaşları (yerel personel),
- Üçüncü ülke vatandaşları.

Bu tercih; ürünün karmaşıklığı, kültürel yakınlık, stratejik kontrol ihtiyacı ve pazardaki gelişmişlik düzeyi gibi birçok faktöre göre şekillenir (Anderson, 1985; Krafft, 1995). Örneğin, teknoloji yoğun ürünlerde expatlar tercih edilebilir çünkü ürün bilgisi ve şirket kültürüne hâkimiyet kritiktir (Boyacıgiller, 1990).

Hill'e (2004) göre, firmalar personel istihdamında üç temel yönetim yaklaşımından birini benimserler:

- **Etnosentrik Yaklaşım:** Şirket merkezinin kültürüne bağlılık esastır. Genellikle uluslararasılaşmanın ilk evrelerinde uygulanır ve merkeze yakın kontrol avantajı sağlar.
- **Polisentrik Yaklaşım:** Her ülke pazarı için yerel yöneticiler görevlendirilir. Bu model kültürel uyumu ve yerel hassasiyetlere duyarlılığı ön plana çıkarır.

- **Jeosentrik Yaklaşım:** Küresel düzeyde entegre bir strateji benimsenir. En yetkin kişi, milliyetten bağımsız olarak tercih edilir. Bu yaklaşım, kültürler arası sinerjiye dayalı liderlik yapısı hedefler.

Bu stratejiler, satış gücünün niteliğini belirlemekle kalmaz; aynı zamanda firmanın küresel vizyonunun, kontrol mekanizmalarının ve yerel pazarlara bakışının da bir yansımasıdır.

Expat satış elemanları ise şirketin merkez ofisine olan yakınlıkları, kurumsal kültürü içselleştirmiş olmaları ve genellikle ürün hakkında daha derin bilgiye sahip olmalarıyla dikkat çekerler (Cateora vd., 2016). Ayrıca, merkez ofis ile etkili iletişim kurabilmeleri ve karar alma süreçlerine daha kolay dahil olabilmeleri önemli bir avantajdır (Bruning vd., 2012). Bununla birlikte, farklı bir kültüre uyum sağlama konusunda yaşanan zorluklar, memleket özlemi ve yüksek geri dönüş maliyetleri gibi riskler de barındırır (Black vd., 1991; Gregersen & Black, 1992). Ailevi yükümlülükler, eş istihdamı ve kariyer kaygıları gibi etkenler, çalışanların yurtdışı görevlere karşı isteksiz olmalarına neden olabilir (Reiche vd., 2011). Ayrıca, expat personel istihdamı önemli düzeyde maliyetlidir. Ücret, taşınma masrafları ve adaptasyon süreçleri gibi ek harcamalar, bu stratejinin sürdürülebilirliğini zora sokabilir (Keegan & Green, 2017). Bu nedenle, birçok firma alternatif olarak yerel personel istihdamını tercih etmektedir. Yerel çalışanlar, hedef pazarı, dili ve kültürü iyi bilir; bu da hem müşteriyle iletişimi kolaylaştırır hem de yerel iş yapma biçimlerine uyumu artırır (Alejandro, 2009). Özellikle Asya ve Latin Amerika gibi kültürün merkezi önemde olduğu bölgelerde, yerel bilgi büyük değer taşır. Genellikle, bir göçmeden daha fazla bilgiye sahip olan yerel satış elemanları, pazarın iş yapısı ve ülkenin sistemi hakkında daha derin bir anlayışa sahip olduklarından işletmeleri alışılmadık dağıtım sistemleri veya referans ağları arasında daha etkili bir şekilde yönlendirebilirler (Caprar, 2011; Wasti & Wasti, 2008). Üstelik birçok ülke için nitelikli yerel personel istihdam etmek bir *expat* kadrosu oluşturmaktan daha az maliyetlidir (Cateora vd., 2016). Ancak, yerel personelin şirket politikalarına ve ürün bilgisine hakimiyeti sınırlı olabilir. Bu durum, eğitim ihtiyacını artırır ve merkezin kontrolünü zorlaştırabilir (Keegan & Green, 2017). Ayrıca, bazı ülkelerde işe alım ve işten çıkarma süreçlerinin yasal zorlukları da dikkatle yönetilmelidir (Albers vd., 1998).

Son olarak, küreselleşen dünya ekonomisi, üçüncü ülke vatandaşları adı verilen bir satış gücü grubunu ortaya çıkarmıştır. Üçüncü ülke vatandaşları, global deneyimleri, çoklu dil yeterlilikleri ve farklı pazarlara dair bilgileri sayesinde esnek ve kültürlerarası uyum yeteneği yüksek profesyoneller olarak değerlendirilmektedir (Cateora vd., 2016). Örneğin bir Türk uzmanın

Hollanda'da bir Çin firmasında çalışması gibi örnekler, bu profilin artan değerini ortaya koymaktadır (Thams & Rickley, 2024).

Bu avantaj ve sınırlılıkların ışığında, birçok çok uluslu firma günümüzde hibrit satış ekipleri modelini benimsemektedir. Bu yapı, expat ve yerel çalışanların dengeli bir karışımını içerecek şekilde tasarlanır (Keegan & Green, 2017). Bu modelin temel avantajı, şirketin hem merkez ofisle stratejik uyumunu koruması hem de yerel pazarla etkin etkileşim kurabilmesidir. Ancak bu ekip yapısı da aşağıdaki potansiyel zorlukları barındırabilmektedir (Black, 1988; Jassawalla vd., 2004):

- Kültürel çatışmalar,
- Roller arası sınır belirsizlikleri,
- Yüksek eğitim ve uyum maliyetleri,
- İletişim kopuklukları.

Bununla birlikte, kısa vadeli operasyonel maliyetlere rağmen, hibrit yapılar uluslararası pazarlarda esneklik, denge ve sürdürülebilirlik açısından uzun vadeli değer üretme potansiyeline sahiptir (Keegan & Green, 2017). Özellikle karmaşık, kültürel olarak hassas pazarlarda bu yapı firmalara rekabet avantajı sağlayabilir. Sonuç olarak, uluslararası satış gücünün tasarımı yalnızca bir kaynak yönetimi problemi değil; stratejik pozisyon alma, kültürel uyum, iletişim etkinliği ve maliyet yönetimini içeren çok boyutlu bir karardır. Hangi yapının hangi pazarda ne ölçüde başarı getireceği, ancak o pazarın özgün dinamikleri ve şirketin stratejik öncelikleriyle birlikte değerlendirildiğinde doğru biçimde belirlenebilir.

2. Uluslararası Satış Gücünün Seçimi ve Eğitimi

Satış gücünün sürdürülebilir performans göstermesi, yalnızca kişisel yeteneklere değil, sistematik ve kültürel açıdan uyarlanmış bir eğitim sürecine bağlıdır. Tüm satış ekiplerinin, özellikle de uluslararası sahada faaliyet gösterenlerin, rekabetçilik ve yeterlilik düzeylerini artırmak amacıyla sürekli eğitime ihtiyacı vardır (Alejandro, 2009). Satış eğitimlerinin temel hedefleri; motivasyon sağlamak, verimliliği artırmak, müşteri ilişkileri becerilerini geliştirmek, moral düzeyini korumak, bölge ve zaman yönetimini iyileştirmek ve satışçı devir oranını azaltmaktır (Churchill vd., 2000; Attia vd., 2008). Ancak uluslararası satışçılar için bu ihtiyaç çok daha kritiktir; çünkü bu kişiler genellikle merkez ofisten ve pazarlama ekiplerinden coğrafi ve operasyonel olarak izole çalışmaktadır (Cateora vd., 2016).

Uluslararası satış yöneticilerinin etkinliği, belirli beceri setlerine ve özellikle eğitim seviyelerine bağlı olarak önemli ölçüde farklılık göstermektedir (Román & Ruiz, 2003). Eğitim; şirket vizyonu, ürün bilgisi, teknik yeterlilik, hedef belirleme ve müşteri etkileşimi gibi performansa doğrudan etki eden alanlarda belirleyici bir unsurdur (Attia vd., 2014). Yüksek eğitim seviyesine sahip satışçılar, sadece bilgi değil, bu bilgiyi uygulama yetkinliği ile de ön plana çıkarlar (Jantan vd., 2004).

Satış performansında yalnızca teknik yetkinlik değil, kültürel uyum da belirleyici bir faktördür (White vd., 2011). Uluslararası satışçıların başarısızlıklarının büyük oranda teknik eksikliklerden değil, kültürel farklılıkları anlayamamalarından kaynaklanmaktadır (Cateora vd., 2016). Levitt'in pazarlama küreselleşmesi varsayımının aksine, müşteri tercihleri homojenleşmemiştir (Claro vd., 2024), ve işletmeler hâlâ pazarlara özgü farklılıklara uyum sağlamak zorundadır (Mandler vd., 2021). Başarılı satışçıların, farklı kültürlerle karşı duyarlılık ve uyum becerisi geliştirmiş olmaları, uluslararası rekabet avantajı açısından kritik bir yetkinliktir (Panagopoulos vd., 2011).

Kültürlerarası eğilim, satış elemanlarının farklı kültürlerle empati kurabilme, stereotiplere karşı farkındalık geliştirme ve etnosentrik tepkilerden uzak durma yetkinliklerini tanımlar (Bush & Ingram, 1996). Bu faktörler, özellikle kültürel uzaklık yaşanan pazarlarda belirsizliği azaltmak için kritik önemdedir (Magnusson & Boyle, 2009). Satışçının hedef pazardaki kültürel normlara duyarlı olması, satış sürecinde ciddi iletişim kopukluklarına yol açabilir. Bu nedenle, uygun kültürlerarası eğitim programları hem bu farkları azaltmak hem de satışçıların adaptasyon kapasitesini artırmak için kaçınılmazdır (Bush & Ingram, 2001; Hollensen, 2012). Bu noktada, atıf güveni kavramı da kritik bir rol oynamaktadır. Bu kavram, bireylerin başkalarının davranışlarını tahmin etme konusundaki belirsizlik seviyesini tanımlar ve kültürel eğilimler ile satış elemanlarının kültürel farklılıklarla başa çıkma biçimlerini belirler. Eğer bir satış elemanının kültürel eğilimleri hedef pazarla uyumsuzsa, kültürel eğitim ve farkındalık ile bu uyumsuzluk giderilebilir ve satış performansı artırılabilir (Bush & Ingram, 2001). Bu nedenle, kültürel engelleri aşabilen bir satış ekibi, uluslararası pazarlarda daha etkili ve başarılı sonuçlar elde etme kapasitesine sahip olur. Sonuç olarak, başka kültürlerden gelen insanlarla iş yapmak, kendi kültürünüzden insanlarla iş yapmaktan çok daha zordur (Hollensen, 2012).

Bir eğitim programının etkinliği, büyük ölçüde satış elemanının ait olduğu kültür ile hedef pazardaki iş sisteminin kültürel dinamiklerine dayanır (Roman & Ruiz, 2003). Ayrıca çalışanın göçmen mi yoksa yerel mi olduğu,

bu programın içeriğini önemli ölçüde etkileyen bir diğer faktördür (Cateora vd., 2016). Göçmenler için hazırlanan eğitim programları, karşılaşacakları yerel gelenekler ve spesifik yabancı satış sorunları üzerine yoğunlaşırken, yerel personel için eğitim daha çok şirketin kültürünü, ürün bilgilerini, teknik detayları ve satış yöntemlerini kapsar (Attia vd., 2014). Yerel personel, özellikle kendi kültürleri tarafından sürekli olarak pekiştirilen alışkanlıklarıyla sıkı sıkıya bağlıdır (Cateora vd., 2016). Expat satıcılar da kendi kültürlerinin alışkanlıklarından etkilenir (Sims & Schraeder, 2004).

Uluslararası satışta başarı, standart yaklaşımların ötesine geçmeyi ve adaptif satış davranışını benimsemeyi gerektirir. Bu davranış, satıcıların müşteriyle olan etkileşimlerini duruma göre esnetebilme becerisidir (Weitz vd., 1986). Satıcılar müşterilerin tepkilerini gözlemleyerek stratejilerini dinamik şekilde değiştirdiğinde, satış etkinliği anlamlı düzeyde artar (Spiro & Weitz, 1990; Boorum vd., 1998). Örneğin, bazı kültürlerde agresif satış tutumları itici karşılanırken, ABD gibi doğrudanlık odaklı kültürlerde bu tutum etkili olabilir (Keegan & Green, 2017). Bu tür farkları kavrayabilmek için kültürel dinamiklere duyarlı eğitimler kritik rol oynar (Bhawuk & Brislin, 2000; Eckardt, 2023). Bu, şirketlerin, özellikle satış departmanlarının, çalışanlarına ilk kez biriyle tanışırken nasıl selamlaşacaklarını ya da yabancı iş ortaklarıyla nasıl müzakere edeceklerini öğretmek için kültürlerarası eğitim programları düzenlemekten kaçınmamaları gerektiği anlamına gelir (Eckardt, 2023). Bu tür eğitimler gerek iç gerekse dış kaynaklı olarak, şirketin uluslararası başarısını desteklemek için önemli bir yatırımdır (Jones & McCleary, 2005).

Temelde iki farklı müzakere kültüründen bahsedilebilir (Hollensen, 2012). Batı dünyasında yaygın olan kural odaklı kültürlerde, insanlar genelde sözleşmelere ve yasalara dayalı anlaşmalar yapma eğilimindedir. İlişki odaklı kültürlerde ise kişisel bağlar ve sadakat ön plandadır. Bu kültürlerde, iş birliği geliştirmek ve güven oluşturmak uzun vadeli ilişkiler kurmak için önemli bir temel oluşturur. Bazı ülkelerde, alıcılar satış temsilcisini kişisel düzeyde tanımaya çalışırken süreç uzar ve anlaşmaya dair herhangi bir konuşma yapılmaz. Örneğin, Latin Amerika ve Asya'nın bazı bölgelerinde, uyum oluşturma süreci haftalar ya da aylar sürebilir (Honeycutt vd., 2003). Müşteriler ayrıca, resmi mesai saatlerinde yapılan görüşmelerden çok, mesai sonrası gerçekleşen görüşmelere daha fazla değer verebilir (Keegan & Green, 2017). Konfüçyüsçü öğretilerden derinden etkilenen Çinli ve Japon iş insanları, işin kendisiyle ilgilenmeden önce ritüellere ve kişisel ilişki kurmaya büyük değer verirler ve bu süreçlerin ne kadar zaman alacağına pek dikkat etmezler (Hollensen, 2012; Huang, 2010). Satıcıların müşterilerle iş dışında sosyalleşmesi, aralarındaki güçlü sosyal bağları güçlendirerek, ilişkinin

iletişim seviyesini artırmakta ve güven, kalite ile memnuniyetin yükselmesine yardımcı olmaktadır (Geiger & Turley, 2005).

Yüksek bağlamlı iletişim kültürlerinde ise tarafların mesajı doğru bir şekilde anlamak için iletişim bağlamına güvenmeleri gerekir, çünkü iletilen bilgi genellikle açık ve doğrudan değildir (Koponen vd., 2024). Bu tür kültürlerde, kişisel ilişkiler önemli bir rol oynar; çünkü bir partnerin diğerini tanınması, mesajı daha doğru yorumlamasına ve sözsüz işaretleri anlamasına yardımcı olabilir. Buna karşın, düşük bağlamlı iletişim kültürlerinde ise bilgi çoğunlukla ayrıntılı mesajların içinde açıkça sunulur ve yorumlanması daha doğrudandır (Rosenbloom & Larsen, 2003). Dolayısıyla, farklı kültürleri anlayabilen ve uyum sağlayabilen satış yöneticileri, uluslararası pazarlarda rekabet etme konusunda daha avantajlı olacaktır (Hollensen, 2012). Diğer kültürleri anlamak ve kabul etmek, doğru satış kanallarını belirleyip etkin bir şekilde kullanmak, orta ve uzun vadede başarılı uluslararası iş ilişkilerinin kurulmasının temel unsurlarıdır (Eckardt, 2023).

Kendi memleketinde çalışan satış gücü personelleri, etkili satış elemanlarının sahip olması gereken özelliklere sahip olmalıdır. Oysa uluslararası bir satış pozisyonu, bir diplomatı bile zorlayacak karmaşada beceri gerektirebilir (Cateora vd., 2016). Uluslararası satış gücünün etkili performansını doğuran birtakım temel gereklilikler her zaman göz önünde bulundurulmalıdır. Hangi yabancı ülkede görev yaparlarsa yapsınlar, başarılı satış ekipleri belirli kişisel özellikler, beceriler ve tutumlar açısından ortak bir paydada buluşurlar (Guenzi vd., 2011). Cateora ve arkadaşları (2016) uluslararası satış gücü çalışanlarında bulunması gereken temel özelliklerin; olgunluk, duygusal istikrar, dil becerisi, yüksek kültürel zekâ ve enerjiklik olduğunu belirtmektedir. Yurt dışında çalışan satış gücü yöneticileri veya ekipleri, genellikle yerel meslektaşlarına göre daha bağımsız hareket etmek zorunda kalırlar. Bu nedenle işletmeler, çalışanlarının sürekli olarak merkez ofise danışmadan doğru kararlar alabilme yeteneklerine güvenmelidir (Mintu-Wimsatt & Gassenheimer, 2004). Uluslararası pazarlarda etkili olabilmek için, satış gücünün duygusal olarak istikrarlı ve esnek olabilmeleri önemlidir (Leonidou vd., 2019). Yabancı bir ülkede yaşam sürmek ve sürekli olarak gözlem altında olduğunu hissetmek, çalışanların yerel kültürlere uyum sağlamak için esnek olmalarını ve duygusal açıdan sağlam olmalarını gerektirebilir (Verbeke & Bagozzi, 2003). Birden fazla dil bilme yeteneği ve yüksek kültürel zekâ, kültürel farklara karşı duyarlı bir şekilde yerel iş insanlarıyla ilişkileri yürütmeye avantaj sağlamaktadır (Delpachtre & Baker, 2017). Son olarak, muhtemel uzun uçuşlar ve gümrük işlemleri gibi zorluklar nedeniyle bu kişilerden seyahat etmeyi sevmeleri, enerjik ve sosyal

olmaları beklenmektedir. Örneğin, deneyime açık kişiler satışta daha başarılı olabilmektedir (Sitser vd., 2013).

3. Uluslararası Satış Gücünün Motivasyonu, Değerlendirilmesi ve Kontrolü

Uluslararası satış gücünün performansı, yalnızca bireysel özelliklere değil; aynı zamanda yöneticilerin tutumları, organizasyonel politikalar ve çevresel koşulların etkileşimine bağlı olarak şekillenir (Alejandro, 2009). Bu bağlamda, rol belirsizlikleri, motivasyon düzeyi, ödül sistemi, iş tatmini ve kültürel farklar satış başarısının temel belirleyicileri arasında yer almaktadır (Brown & Peterson, 1993; Churchill vd., 2000).

Kültür, performans ölçüm kriterlerinin bile nasıl belirleneceğini etkiler. Örneğin, Amerikan şirketleri kâr maksimizasyonuna odaklanırken; Japon firmalarında grup uyumu ve sosyal bağlılık gibi değerler öncelikli olabilir (Honeycutt & Ford, 1995). Satışçının karşılaştığı çelişkili talepler, yetersiz görev tanımları veya aile-iş çatışmaları, özellikle yurt dışında görev yapan expatlar için rol stresine ve performans kaybına yol açabilir (Netemeyer vd., 2004).

Satış elemanlarının organizasyona olan bağlılığı, büyük ölçüde iş tatmini, algılanan adalet, ücret adaleti ve işin yapısal özellikleri gibi faktörler tarafından şekillenir (Dubinsky vd., 1992; 1993). Özellikle formalizasyon düzeyi yüksek organizasyonlar, çalışanların otonomi hissini zayıflatarak bağlılık düzeyini düşürebilir (Agarwal, 1993). Bağlılığın yüksek olması, satış gücü personelinin görevden ayrılma eğilimini azaltır ve expat'lerin görev sürelerini uzatır (Babakus vd., 1996; Widmier & Jackson, 2000). Bu nedenle, yüksek maliyetli uluslararası satış yatırımlarında çalışan devir oranları kritik bir risk faktörüdür ve dikkatle yönetilmelidir. Bireysel değişkenler de bu bağımlılığı etkiler. Yaş, deneyim, eğitim seviyesi ve dil yetkinliği gibi özellikler, işten alınan tatmini ve organizasyona bağlılığı artırır. Görev öncesi eğitimler bu etkiyi daha da güçlendirir (Naumann vd., 2000).

Satış motivasyonu, kültürel duyarlılığı yüksek bir yönetim anlayışı gerektirir. Aynı ödül yapısı farklı kültürlerde aynı sonuçları doğurmaz (DeCarlo vd., 1999; Conde vd., 2022). Örneğin, ABD'de maaş ve bireysel primler satış performansının ve iş tatmininin ana belirleyicisi iken; Japonya'da kurumsal değer uyumu, takım ruhu ve bağlılık daha önemli bir motivasyon kaynağıdır (Money & Graham, 1999; Cateora vd., 2016). Doğu Avrupa gibi bazı pazarlarda ise sabit maaş öne çıkarken; performansa dayalı prim sistemlerinin etkisi oldukça sınırlıdır (Honeycutt vd., 1999). Bu

farklar, motivasyon sistemlerinin “tek tip” olarak uygulanamayacağını açıkça göstermektedir.

Uluslararası satış gücünün sürdürülebilir yüksek performans göstermesi için, kontrol sistemleri, ödül yapıları ve performans değerlendirme yöntemleri titizlikle uyarlanmalıdır (Alejandro, 2009). Ancak, kültürel ve ekonomik yapıların çeşitliliği, bu sistemlerin standartlaştırılmasını zorlaştırmaktadır (Malek vd., 2018; Hohenberg & Homburg, 2016). Yerel pazarlar için tasarlanan kontrol sistemleri, kültürel beklentilere aykırı olduğunda işlevsiz hale gelebilir (Chaker vd., 2024). Prim yapılarının seviyesi ve dağılımında kültürel normlar belirleyicidir. Örneğin, Latin Amerika’da daha çeşitlikçi, Anglosakson kültürlerde ise daha performans bazlı sistemler tercih edilirken; Germenik ülkeler prim vermede daha tutucudur (Segella vd., 2006).

Amerikan firmalarında performans değerlendirme, doğrudan satış rakamlarına dayalıdır. Ancak bu yaklaşım, ilişki odaklı kültürlerde yetersiz kalabilir (Darmon & Martin, 2011). Japonya’da takım uyumu öne çıkarken, bireysel performans dağılımı daha homojendir ve düşük performans gösteren çalışanlar işten çıkarılmak yerine desteklenir (Money & Graham, 1999; Cateora vd., 2016). Bu bağlamda, kültüre duyarlı bir değerlendirme sistemi, sadece performansı ölçmek için değil, aynı zamanda motive edici ve geliştirici bir unsur olarak da işlev görmelidir.

Çalışan tükenmişliği de modern iş ortamlarında önemli bir sorun olup, sağlık ve psikolojik iyi oluş üzerinde büyük bir etkiye sahiptir (Lizano, 2015). Satış ekiplerinde tükenmişlik, özellikle uluslararası pazarlarda daha sık karşılaşılan bir problemdir. İş tatmininin düşmesi, performansın zayıflaması ve çalışan bağlılığının azalması gibi olumsuz sonuçlara yol açar (Low vd., 2001; Peasley vd., 2020). Uluslararası satış ekipleri; farklı dil, zaman dilimi, kültürel farklılıklar ve yalnızlık gibi faktörlerle geleneksel satışçılara kıyasla daha yoğun baskı altındadır (Matthews & Rutherford, 2022). Bu nedenle, şirketlerin bu ek stres kaynaklarına uygun destek mekanizmaları geliştirmesi gereklidir.

Sonuç olarak, uluslararası satış gücünün etkin yönetimi; kültürel farklılıkları dikkate alan motivasyon stratejileri, hassas performans değerlendirme sistemleri ve tükenmişliği azaltan destekleyici yapılarla mümkündür. Bu çok katmanlı yapının sürdürülebilirliği, yalnızca satış sonuçlarına değil, aynı zamanda insan odaklı, kültürel olarak uyarlanmış liderlik anlayışına da bağlıdır (Mehta vd., 2003).

4. Yeni Nesil Uluslararası Satış: Sınır Ötesi E-Ticaret ve Dijital Platformlar

Küresel ticaretin yapısal dinamikleri, dijital teknolojilerin hızla gelişmesiyle birlikte yeniden tanımlanmakta; bu dönüşüm, uluslararası satış stratejilerinde köklü bir değişimi beraberinde getirmektedir. İşletmelerin faaliyetlerine dijital teknolojilerin sürekli olarak entegre edilmesi süreci olan dijitalleşme, ihracatçı işletmelerin iş modellerini derinlemesine etkilemekte ve uzak pazarlardaki müşterilere ulaşmalarına ve hizmet sunmalarına imkân sağlamaktadır. (Firk vd., 2021; Hanelt vd., 2020; Brouthers vd., 2022; Katsikeas vd., 2020; Meyer vd., 2023). Ayrıca, dijitalleşme; alıcı-satıcı arasında daha şeffaf, güvene dayalı ve veri temelli ilişkiler kurulmasını sağlayarak, özellikle bilgi asimetrisinin yüksek düzeylerde olduğu uluslararası pazarlarda işletmelerin rekabet edebilme ve onları zorlayan bu bilgi asimetrisi problemiyle başa çıkma yeteneklerini artırmaktadır (Jean vd., 2021).

Dijital dönüşümle birlikte ortaya çıkan ve her geçen gün daha da gelişen yeni nesil uluslararası satış türlerinden olan *sınır ötesi e-ticaret*; sipariş almak veya vermek amacıyla özel olarak tasarlanmış yöntemlerle bilgisayar ağları üzerinden gerçekleştirilen, bir mal veya hizmetin uluslararası satışını veya satın alımını kapsamaktadır (IMF vd., 2023).

İşletmelerin yurtdışında bir ofis kurmasını, distribütör veya acentelerle çalışmasını ve yerel pazarlara uyum sağlamasını gerektiren geleneksel uluslararası satış modellerinde işletmeler; yüksek işlem maliyetleri, sınırlı müşteri etkileşimi, uzun ve karmaşık tedarik zincirleri gibi çeşitli zorluklarla karşılaşabilmektedir (Cavusgil & Cavusgil, 2012). Geleneksel yapının getirdiği bu zorunlulukları ortadan kaldırarak, işletmelerin bu pazarlarda fiziksel bir varlığa ihtiyaç duymadan, dijital platformlar aracılığıyla müşterilere doğrudan ulaşmasını sağlayan sınır ötesi e-ticareti uluslararası pazarlara bir giriş stratejisi olarak benimseyen ihracatçıların sayısı gün geçtikçe artmaktadır (Tolstoy vd., 2023). Öyle ki, işletmeler arası (B2B) e-ticaret, küresel e-ticaretin yaklaşık %80'ini oluşturmaktadır (UNCTAD, 2023). Sınır ötesi e-ticaretin yükselişi, başta lojistik, ödeme sistemleri ve rekabet dinamikleri olmak üzere geleneksel uluslararası ticaretin kritik unsurlarını derinden değiştirmiştir. Ortaya çıkan bu modelin, işlem maliyetlerini önemli ölçüde azaltması, küresel alıcılar ile satıcıları dijital platformlar aracılığıyla bir araya getirerek daha doğrudan ve verimli etkileşim sağlaması gibi geleneksel ticaret yöntemlerine göre önemli avantajları öne çıkmaktadır (Wise & Morrison, 2000). Sağladığı avantajların ötesinde, sınır ötesi e-ticaret küresel pazarlardaki rekabetin doğasını ve kapsamını yeniden tanımlamıştır. Geleneksel uluslararası ticaret, rekabette fiziksel mağazalara, reklamlara

ve konteynerli dağıtıma odaklanırken; dijital platformlar rekabet ortamını çevrimiçi alanlara kaydırmıştır. Günümüzde, ticari rekabetin sahası yalnızca fiziksel ortamla sınırlı kalmamakta, çevrimiçi ve çevrimdışı stratejilerin entegre edildiği hibrit bir rekabet yapısına dönüşmektedir (Ma vd., 2023).

Sağladığı birçok imkân ve avantajla birlikte, sınır ötesi e-ticaret yapan işletmelerin karşılaştığı birçok zorluklar da bulunmaktadır. Sınır ötesi e-ticaret, işletmelere pazara erişim avantajları sunmakla birlikte, uluslararası yasal ve ticari anlaşmalar gerektiği gibi dikkate alınmazsa önemli finansal risklere yol açabilir. İşletmeler, satış yaptıkları pazar ve ürünle ilgili bu unsurları göz önünde bulundurarak hareket etmedikleri takdirde çok büyük mali yüklerle karşı karşıya kalabilmektedirler. (Ebabu vd., 2025; Liu vd., 2021).

Tüm bu çerçevede değerlendirildiğinde, sınır ötesi e-ticaret; dijital teknolojilerin sağladığı imkânlarla birlikte, uluslararası satış pratiklerini dönüştüren ve firmalara esnek, doğrudan ve maliyet etkin erişim imkânı tanıyan stratejik bir model olarak öne çıkmaktadır. Ancak bu dönüşüm, yalnızca dijital altyapı yatırımıyla sınırlı kalmamakta; hukuki çerçeveye uyum, kültürel farklılıkların gözetilmesi, tedarik zinciri yönetiminin dijital platformlara entegre edilmesi ve pazarlara özgü stratejik yaklaşımların geliştirilmesi gibi çok katmanlı bir hazırlık sürecini zorunlu kılmaktadır. Lojistik ağlarını dijital satış kanallarıyla uyumlu biçimde yapılandırabilen, uluslararası mevzuatı gözeterek hareket eden ve hedef pazarların özgün dinamiklerini doğru analiz edebilen firmalar, bu yeni dijital ticaret ortamında kalıcı bir rekabet üstünlüğü elde etme şansına sahiptir. Bu bağlamda sınır ötesi e-ticareti, yalnızca bir satış yöntemi olarak değil; işletmelerin küresel rekabet stratejilerinde merkezî bir rol üstlenen çok boyutlu bir dönüşüm alanı olarak görmek daha doğru bir yaklaşım olacaktır.

Kaynakça

- Albers, S., Krafft, M., & Bielert, W. (1998). Global salesforce management: Comparing German and US practices. Emerging trends in sales thought and practice (s. 193-211) içinde. Quorum Books.
- Alejandro, T. B. (2009). International Salesforce Management. *The SAGE Handbook of International Marketing* (s. 429-448) içinde. SAGE Publications Ltd.
- Anderson, E. (1985). The salesperson as outside agent or employee: A transaction cost analysis. *Marketing Science*, 4(3), 234-254.
- Anderson, E., & Coughlan, A. T. (1987). International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution. *Journal of Marketing*, 51(1), 71-82.
- Attia, A. M., Honeycutt, E. D., & Jantan, M. A. (2008). Global sales training: In search of antecedent, mediating, and consequence variables. *Industrial Marketing Management*, 37(2), 181-190.
- Attia, A.M., Jantan, M.A., Atteya, N. & Fakhr, R. (2014). Sales training: comparing multinational and domestic companies. *Marketing Intelligence & Planning*, 32(1), 124-138.
- Babakus, E., Cravens, D. W., Grant, K., Ingram, T. N., & LaForge, R. W. (1996). Investigating the relationships among sales, management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 345-363.
- Bhawuk, D., & Brislin, R. (2000). Cross-cultural training: A review. *Applied Psychology*, 49(1), 162-191.
- Black, J. S. (1988). Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, 19, 277-294.
- Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16(2), 291-317.
- Boorom, M. L., Goolsby, J. R., & Ramsey, R. P. (1998). Relational communication traits and their effect on adaptiveness and sales performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, 16-30.
- Boyacigiller, N. (1990). The role of expatriates in the management of interdependence complexity and risk in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 21(3), 357-381.
- Brouthers, K. D., Chen, L., Li, S., & Shaheer, N. (2022). Charting new courses to enter foreign markets: Conceptualization, theoretical framework, and research directions on non-traditional entry modes. *Journal of International Business Studies*, 53(9), 2088.

- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 63-77.
- Bruning, N. S., Sonpar, K., & Wang, X. (2012). Host-country national networks and expatriate effectiveness: A mixed-methods study. *Journal of International Business Studies*, 43, 444-450.
- Bush, V. D., & Ingram, T. (1996). Adapting to diverse customers: A training matrix for international marketers. *Industrial Marketing Management*, 25(5), 373-383.
- Bush, V. D., & Ingram, T. N. (2001). Building and Assessing Cultural Diversity Skills:: Implications for Sales Training. *Industrial Marketing Management*, 30(1), 65-76.
- Caprar, D. V. (2011). Foreign locals: A cautionary tale on the culture of MNC local employees. *Journal of International Business Studies*, 42, 608-628.
- Cateora, P. R., Gilly, M. C., Graham, J. L. & Money, R. B. (2016). *International Marketing*. (17th Edition). McGraw-Hill/Irwin.
- Cavusgil, S. T. (1984). Differences among exporting firms based on their degree of internationalization. *Journal of Business Research*, 12(2), 195-208.
- Cavusgil, S. T., & Cavusgil, E. (2012). Reflections on international marketing: destructive regeneration and multinational firms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 202-217.
- Chaker, N. N., Habel, J., Hewett, K., & Zablah, A. R. (2024). The future of research on international selling and sales management. *Journal of International Marketing*, 32(1), 1-14.
- Churchill, G. A., Ford, N. M., Walker, O. C., Johnston, M. W., & Tanner, J. F. (2000). *Sales Force Management*. Homewood, IL: Irwin.
- Claro, D. P., Ramos, C., & Palmatier, R. W. (2024). Dynamic and global drivers of salesperson effectiveness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 52(2), 399-425.
- Conde, R., Prybutok, V., & Thompson, K. (2022). Bringing theory to practice: Examining the role of pay for performance, intrinsic motivation, and culture on sales agent tenure. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 30(3), 374-393.
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1985). The impact of export strategy on export sales performance. *Journal of International Business Studies*, 16, 37-55.
- Darmon, R. Y., & Martin, X. C. (2011). A new conceptual framework of sales force control systems. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(3), 297-310.

- DeCarlo, T. E., Rody, R. C., & DeCarlo, J. E. (1999). A cross national example of supervisory management practices in the sales force. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(1), 1-14.
- Delpechitre, D., & Baker, D. S. (2017). Cross-cultural selling: Examining the importance of cultural intelligence in sales education. *Journal of Marketing Education*, 39(2), 94-108.
- Donaldson, B. (1998). *Sales Management: Theory and Practice*. (2nd edition). Macmillan International Higher Education.
- Ebabu, E. A., Yu, H., & Weikang, Z. (2025). Opportunities and challenges in cross-border e-commerce: strategic management within the legal context of BRI countries-A systematic literature synthesis and future research directions. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1-20.
- Eckardt, M. (2023). *International sales: An opportunity for SMEs*. Strategic sales management: Insights and guidance from top interim managers (s. 27-40) içinde. Springer Nature Switzerland.
- Firk, S., Hanelt, A., Oehmichen, J., & Wolff, M. (2021). Chief digital officers: An analysis of the presence of a centralized digital transformation role. *Journal of Management Studies*, 58(7), 1800-1831.
- Geiger, S., & Turley, D. (2005). Socializing behaviors in business-to-business selling: an exploratory study from the Republic of Ireland. *Industrial Marketing Management*, 34(3), 263-273.
- Gregersen, H. B., & Black, J. S. (1992). Antecedents to commitment to a parent company and a foreign operation. *Academy of Management Journal*, 35(1), 65-90.
- Guenzi, P., De Luca, L. M., & Troilo, G. (2011). Organizational drivers of salespeople's customer orientation and selling orientation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(3), 269-285.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159-1197.
- Herjanto, H., & Franklin, D. (2019). Investigating salesperson performance factors: A systematic review of the literature on the characteristics of effective salespersons. *Australasian Marketing Journal*, 27(2), 104-112.
- Hessels, J., & Terjesen, S. (2010). Resource dependency and institutional theory perspectives on direct and indirect export choices. *Small Business Economics*, 34, 203-220.
- Hochstein, B., Bolander, W., Goldsmith, R., & Plouffe, C. R. (2019). Adapting influence approaches to informed consumers in high-involvement purchases: are salespeople really doomed?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, 118-137.

- Hohenberg, S., & Homburg, C. (2016). Motivating sales reps for innovation selling in different cultures. *Journal of Marketing*, 80(2), 101-120.
- Hollensen, S. (2012). *Essentials of Global Marketing* (2nd edition). Pearson Education.
- Honeycutt Jr, E. D., Ford, J. B., Lupton, R. A., & Flaherty, T. B. (1999). Selecting and training the international sales force: comparison of China and Slovakia. *Industrial Marketing Management*, 28(6), 627-635.
- Honeycutt, E. D., & Ford, J. B. (1995). Guidelines for managing an international sales force. *Industrial Marketing Management*, 24(2), 135-144.
- Honeycutt, E. D., Ford, J. B., & Simintiras, A. (2003). *Sales Management: A Global Perspective*. Routledge. New York.
- Huang, L. (2010). Cross-cultural communication in business negotiations. *International Journal of Economics and Finance*, 2(2), 196-199.
- IMF, OECD, UNCTAD & WTO. (2023), *Handbook on Measuring Digital Trade, Second Edition*, OECD Publishing, Paris/International Monetary Fund/UNCTAD, Geneva 10/WTO, Geneva,
- Jantan, M. A., Honeycutt, E. D., Thelen, S. T., & Attia, A. M. (2004). Managerial perceptions of sales training and performance. *Industrial Marketing Management*, 33(7), 667-673.
- Jassawalla, A., Truglia, C., & Garvey, J. (2004). Cross-cultural conflict and expatriate manager adjustment: An exploratory study. *Management Decision*, 42(7), 837-849.
- Jean, R. J. B., Kim, D., Zhou, K. Z., & Cavusgil, S. T. (2021). E-platform use and exporting in the context of Alibaba. *Journal of International Business Studies*, 52(8), 1501-1528.
- Jones, D. L., & McCleary, K. W. (2005). An empirical approach to identifying cross-cultural modifications to international hospitality industry sales training. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 18(4), 65-81.
- Katsikea, E. S., Theodosiou, M., Morgan, R. E., & Papavassiliou, N. (2005). Export market expansion strategies of direct-selling small and medium-sized firms: implications for export sales management activities. *Journal of International Marketing*, 13(2), 57-92.
- Katsikeas, C., Leonidou, L., & Zeriti, A. (2020). Revisiting international marketing strategy in a digital era: Opportunities, challenges, and research directions. *International Marketing Review*, 37(3), 405-424.
- Keegan, W.J. & Green, M.C. (2017). *Global Marketing (9th)*. Pearson.
- Koponen, J., Metsola, J., Salin, L., & Keränen, J. (2024). Video-based sales interaction in cross-cultural B2B relationships: Potential (un) desired consequences. *Industrial Marketing Management*, 119, 238-251.

- Krafft, M., Albers, S., & Lal, R. (2004). Relative explanatory power of agency theory and transaction cost analysis in German salesforces. *International Journal of Research in Marketing*, 21(3), 265-283.
- Leonidou, L. C., Aykol, B., Fotiadis, T. A., Zeriti, A., & Christodoulides, P. (2019). The role of exporters' emotional intelligence in building foreign customer relationships. *Journal of International Marketing*, 27(4), 58-80.
- Li, T., Kauffman, R. J., van Heck, E., Vervest, P., & Dellaert, B. G. (2014). Consumer informedness and firm information strategy. *Information Systems Research*, 25(2), 345-363.
- Liu, A., Osewe, M., Shi, Y., Zhen, X., & Wu, Y. (2021). Cross-border e-commerce development and challenges in China: A systematic literature review. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 17(1), 69-88.
- Lizano, E. L. (2015). Examining the impact of job burnout on the health and well-being of human service workers: A systematic review and synthesis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(3), 167-181.
- Low, G. S., Cravens, D. W., Grant, K., & Moncrief, W. C. (2001). Antecedents and consequences of salesperson burnout. *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 587-611.
- Ma, S., Ye, X., & Pan, G. (2023). Spillover effects between competitive brands—based on the comparison of cross-border e-commerce and offline store scenarios. *Digital Economy and Sustainable Development*, 1(1), 6.
- Malek, S. L., Sarin, S., & Jaworski, B. J. (2018). Sales management control systems: review, synthesis, and directions for future exploration. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(1), 30-55.
- Mandler, T., Sezen, B., Chen, J., & Özsoy, A. (2021). Performance consequences of marketing standardization/adaptation: A systematic literature review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 125, 416-435.
- Matthews, R. L., & Rutherford, B. N. (2022). International industrial selling: Demands, resources, and burnout. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 29(3-4), 321-334.
- Mehta, R., Dubinsky, A. J., & Anderson, R. E. (2003). Leadership style, motivation and performance in international marketing channels: An empirical investigation of the USA, Finland and Poland. *European Journal of Marketing*, 37(1/2), 50-85.
- Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, 13(2), 99-118.

- Meyer, K. E., Li, J., & Brouthers, K. D. (2023). International business in the digital age: Global strategies in a world of national institutions. *Journal of International Business Studies*, 54(4), 577.
- Michaels, D. (2003). Dogfight: In the Secret World Of Airplane Deals, One Battle Up Close---Boeing, Airbus Vied to Meet Cutthroat Terms of Iberia; Strong Carriers Call Shots---Dangling the Used Car Option. *Wall Street Journal*.
- Mintu-Wimsatt, A., & Gassenheimer, J. B. (2004). The problem solving approach of international salespeople: the experience effect. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(1), 19-25.
- Money, R. B., & Graham, J. L. (1999). Salesperson performance, pay, and job satisfaction: Tests of a model using data collected in the United States and Japan. *Journal of International Business Studies*, 30(1), 149-172.
- Naumann, E., Widmier, S. M., & Jackson Jr, D. W. (2000). Examining the relationship between work attitudes and propensity to leave among expatriate salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(4), 227-241.
- Netemeyer, R. G., Brashear-Alejandro, T., & Boles, J. S. (2004). A cross-national model of job-related outcomes of work role and family role variables: A retail sales context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 49-60.
- Onkvisit, S., & Shaw, J. (2008). *International Marketing: Strategy and Theory*. Routledge.
- Pan, Y., & Tse, D. K. (2000). The hierarchical model of market entry modes. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 535-554.
- Panagopoulos, N. G., Lee, N., Pullins, E. B., Avlonitis, G. J., Brassier, P., Guenzi, P., ... & Weilbaker, D. C. (2011). Internationalizing sales research: Current status, opportunities, and challenges. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(3), 219-242.
- Peasley, M. C., Hochstein, B., Britton, B. P., Srivastava, R. V., & Stewart, G. T. (2020). Can't leave it at home? The effects of personal stress on burnout and salesperson performance. *Journal of Business Research*, 117, 58-70.
- Reiche, B. S., Kraimer, M. L., & Harzing, A. W. (2011). Why do international assignees stay? An organizational embeddedness perspective. *Journal of International Business Studies*, 42(4), 521-544.
- Román, S., & Ruiz, S. (2003). A comparative analysis of sales training in Europe: Implications for international sales negotiations. *International Marketing Review*, 20(3), 304-327.
- Rosenbloom, B., & Larsen, T. (2003). Communication in international business-to-business marketing channels: Does culture matter? *Industrial Marketing Management*, 32(4), 309-315.

- Rutherford, B. N., Matthews, R. L., Matthews, L. M., & Edmonson, D. R. (2024). International sales interactions in a post-disruptive environment. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 44(4), 432-440.
- S&P Global (2024). <https://www.spglobal.com/market-intelligence/en/news-insights/articles/2024/10/international-revenues-dip-for-group-of-s-p-500-companies-in-q2-2024>. Erişim: 10.05.2025
- Samli C. A., Still R., & Hill, J. S. (1993). *International Marketing: Planning and Practice*. New York: Macmillan
- Sims, R. H., & Schraeder, M. (2004). An examination of salient factors affecting expatriate culture shock. *Journal of Business and Management*, 10(1), 73-87.
- Singh, J., Flaherty, K., Sohi, R. S., Decter-Schmelz, D., Habel, J., Le Meunier-FitzHugh, K., ... & Onyemah, V. (2019). Sales profession and professionals in the age of digitization and artificial intelligence technologies: concepts, priorities, and questions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39(1), 2-22.
- Sitser, T., Van der Linden, D., & Born, M. P. (2013). Predicting sales performance criteria with personality measures: The use of the general factor of personality, the Big Five and narrow traits. *Human Performance*, 26(2), 126-149.
- Skift. (2025). *Qatar Airways CEO: Boeing win over Airbus was a very close call*. <https://skift.com/2025/05/20/qatar-airways-ceo-boeing-win-over-airbus-was-a-very-close-call/>. Erişim: 27.05.2025
- Spiro, R. L., & Weitz, B. A. (1990). Adaptive selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Marketing Research*, 27(1), 61-69.
- Thaichon, P., Surachartkumtonkun, J., Quach, S., Weaven, S., & Palmatier, R. W. (2018). Hybrid sales structures in the age of e-commerce. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(3), 277-302.
- Thams, Y., & Rickley, M. (2024). Are foreign-born CEOs held to a higher performance standard? The role of national origin in CEO dismissals. *Global Strategy Journal*, 14(3), 578-603.
- Tolstoy, D., Melén Hånell, S., & Özbek, N. (2023). Effectual market creation in the cross-border e-commerce of small-and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, 41(1), 35-54.
- Tsai, H. T., & Eisingerich, A. B. (2010). Internationalization strategies of emerging markets firms. *California Management Review*, 53(1), 114-135.
- UNCTAD. (2023). *Measuring the value of e-commerce*. United Nations Publications. https://unctad.org/system/files/official-document/dtlcde2023d3_en.pdf

- Verbeke, W., & Bagozzi, R. P. (2003). Exploring the role of self-and customer-provoked embarrassment in personal selling. *International Journal of Research in Marketing*, 20(3), 233-258.
- Wasti, S. N., & Wasti, S. A. (2008). Trust in buyer-supplier relations: the case of the Turkish automotive industry. *Journal of International Business Studies*, 39, 118-131.
- Weitz, B. A., & Bradford, K. D. (1999). Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 241-254.
- Weitz, B. A., Sujan, H., & Sujan, M. (1986). Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing*, 50(4), 174-191.
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34-55.
- White, D. W., Absher, R. K., & Huggins, K. A. (2011). The effects of hardiness and cultural distance on sociocultural adaptation in an expatriate sales manager population. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(3), 325-337.
- Wise, R., & Morrison, D. (2000). Beyond the exchange--the future of B2B. *Harvard business review*, 78(6), 86-96.
- Zoltners, A. A., Sinha, P. K., & Lorimer, S. E. (2015). When sales incentives should be based on profit, not revenue. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2015/06/when-sales-incentives-should-be-based-on-profit-not-revenue>. Erişim: 20.05.2025

Satış Süreçlerinde Etik, Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Ebru Sönmez Karapınar¹

Özet

Bu bölüm, çağdaş satış yönetiminin etik ve sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda nasıl yeniden yapılandığını incelemektedir. Birleşmiş Milletler'in Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) ile uyumlu olarak, satış süreçlerinin yalnızca ekonomik kâr hedefiyle değil; çevresel, sosyal ve etik sorumlulukları da kapsayan bütüncül bir yaklaşımla yapılandırılması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu bölümde sürdürülebilir satış süreci; sürdürülebilir ürün/hizmet planlaması, etik ve şeffaf satış hazırlığı, sorumlu satış iletişimi, sürdürülebilir dağıtım ve teslimat ile satış sonrası destek ve geri bildirim olmak üzere beş temel aşamada ele alınmakta; süreçlerin etkinliği için 9R dairesel ekonomi modeli (Reddet, Yeniden Düşün, Azalt, Yeniden Kullan, Onar, Yenile, Yeniden Üret, Yeniden Amaçla, Geri Dönüştür), izlenebilirlik ve hesap verebilirlik gibi stratejik sürdürülebilirlik araçlarıyla entegrasyon önerilmektedir. Çalışmada ayrıca SA8000, ISO 14001 ve AA1000 gibi uluslararası sürdürülebilirlik standartları ile eko-etiketlerin etik satış iletişimine ve tüketici güvenine katkısı değerlendirilmiştir. Türkiye, Avrupa Birliği ve Amerika Birleşik Devletleri gibi çeşitli ülke/regülasyon örnekleriyle tüketici koruma ve rüşvetle mücadele mevzuatlarının satış etiğiyle ilişkisi açıklanmıştır. Fairphone gibi örnek uygulamalar üzerinden sürdürülebilir satış stratejilerinin pratik yansımalarına da yer verilmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluğun (KSS) satış fonksiyonu ile entegrasyonu bağlamında, satış ekiplerinin sosyal adalet, insan hakları ve çevre duyarlılığı çerçevesinde yeniden konumlandığı bir etik dönüşüm sunulmaktadır. Bu yönüyle çalışma, sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmelere stratejik bir çerçeve sunmaktadır.

1 Doç. Dr., Pazarlama Bilim Alanı, Kayseri Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, e-posta: ebrusonmez@kayseri.edu.tr, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5266-6451>

GİRİŞ

Küresel düzeyde artan çevresel, sosyal ve etik sorunlar, geleneksel satış yaklaşımlarını dönüştürerek daha sürdürülebilir ve sorumlu modellerin gelişimini zorunlu hâle getirmiştir. Günümüzde işletmeler için yalnızca ekonomik değer üretmek yeterli görülmemekte, bunun ötesinde çevresel ve toplumsal sorumlulukların da iş stratejilerine entegre edilmesi beklenmektedir. Bu dönüşüm, pazarlama ve satış yönetimi gibi doğrudan tüketiciyle temas kuran alanlarda daha da belirginleşmektedir (Belz & Peattie, 2012; Kotler & Keller, 2022).

Etik davranış normları, sürdürülebilirlik ilkeleri ve kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) çerçevesi, çağdaş satış anlayışının temel yapı taşlarını oluşturmaktadır. Satış süreçleri artık yalnızca mal veya hizmetin alıcıya sunulduğu bir işlem olarak değil; şeffaflık, hesap verebilirlik, insan haklarına saygı ve çevreye duyarlılık gibi çok boyutlu değerlerle bütünleşmiş stratejik bir faaliyet alanı olarak değerlendirilmektedir (Crane & Matten, 2016; Waheed vd., 2018). Bu dönüşüm, işletmeleri kısa vadeli kazanç odaklılıktan uzaklaştırarak uzun vadeli değer üretimi, şeffaflık ve paydaş güvenine dayalı bir satış yönetimi anlayışına yönlendirmektedir. Bu bağlamda etik ve sürdürülebilir satış yönetimi, yalnızca yasalara uyum değil; aynı zamanda kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) ilkeleri, çevresel etkilerin azaltılması, iş etiği standartlarının benimsenmesi ve paydaşların satış süreçlerine entegre edilmesini içeren çok boyutlu bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Crane & Matten, 2016; Carroll & Shabana, 2010). Özellikle 9R döngüsellliği (Reddet, Yeniden Düşün, Azalt, Onar, Yeniden Kullan, Yenile, Yeniden Üret, Yeniden Amaçlandır, Geri Dönüştür) gibi dairesel ekonomi modelleri, satış stratejilerinin hem üretim hem de tüketim aşamalarında çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine hizmet edecek şekilde yeniden kurgulanmasına imkân tanımaktadır ve bu sürecin sürdürülebilirlik açısından nasıl yapılandırılabileceğine ilişkin sistematik bir çerçeve sunmaktadır (Kirchherr vd., 2017; Khaw-ngern vd., 2021; Muñoz vd., 2024).

Etik satış uygulamalarının güvenilir biçimde yürütülmesi yalnızca kurumsal politikalarla değil, aynı zamanda ulusal ve uluslararası yasal düzenlemelere ve endüstri standartlarına uyumla da yakından ilişkilidir. Örneğin, Türkiye’de yürürlükte olan 6502 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun (2013), satış sürecinde açık, doğru ve yanıltıcı olmayan bilgi sunumunu zorunlu kılmaktadır. Küresel düzeyde ise ABD’nin Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) ve Birleşik Krallık’ın Bribery Act gibi yolsuzlukla mücadele yasaları, uluslararası satış süreçlerinde etik davranışların sınırlarını belirlemektedir (OECD, 2023).

Bu bölümde etik ve sürdürülebilir satış yönetimi, çok boyutlu bir perspektifle ele alınmakta; satış fonksiyonunun sadece ekonomik değil, aynı zamanda etik, sosyal ve çevresel sorumluluklarla bütünleşik bir yapı taşıdığı vurgulanmaktadır. Satış süreçlerinde etik kuralların ve endüstri standartlarının nasıl işlevselleştiği, çağdaş sürdürülebilir satış sürecinin temel aşamaları çerçevesinde incelenmektedir. Bu kapsamda, 9R Dairesel Ekonomi Modeli'nin satış süreçlerine nasıl entegre edildiği sistematik biçimde değerlendirilmektedir. Ayrıca, ISO 14001, SA8000 ve AA1000 gibi uluslararası sürdürülebilirlik standartlarının satış iletişimine ve tüketici güvenine olan etkisi açıklanmakta; eko-etiketlerin, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) uygulamalarıyla birlikte satış fonksiyonu üzerindeki dönüştürücü rolü ortaya konulmaktadır. Şeffaflık, izlenebilirlik ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda, çağdaş satış yönetiminin dönüşen doğası çok yönlü olarak analiz edilmektedir. Bu doğrultuda bölümde; çağdaş satış yönetimi bağlamında etik ve sürdürülebilirlik ilkelerinin nasıl bütünleştirildiği, satış sürecinin aşamalarında bu değerlerin nasıl hayata geçirildiği ve bu süreçlerin KSS ekseninde nasıl desteklendiği ele alınmakta; örnek uygulamalar üzerinden satışın etik, çevresel ve sosyal sorumluluklarıyla birlikte yeniden tanımlanan yapısı bütüncül biçimde değerlendirilmektedir. Bu çerçevede bu bölüm, satış yönetimini yalnızca ekonomik bir faaliyet olarak değil; aynı zamanda etik, sosyal ve çevresel sorumluluklarla bütünleşik bir sistem olarak yeniden değerlendirmeyi hedeflemektedir.

1. Satışta Etik Davranışı, Ortak Etik Sorunlar ve Etik Risklerin Yönetimi

Satış etiği, “satış dünyasında davranışı yönlendiren ahlaki ilkeler ve standartlar” anlamına gelmektedir (Ingram vd., 2007, s. 48). Satıştaki etik davranış, dürüstlük, bütünlük, adalet ve sorumluluğu kapsamaktadır. Bunlar müşterilerle güven oluşturmak, uzun vadeli ilişkiler geliştirmek ve ticari işlemlerin meşruiyetini sağlamak için olmazsa olmaz değerlerdir. Etik satış uygulamaları, işletmenin hedeflerini dengeleyerek müşterinin ihtiyaçlarını ve çıkarlarını önceliklendirmeyi amaçlamaktadır. Ferrell ve Gresham'ın (1985) “Pazarlamada Etik Karar Vermeyi Anlamak İçin Durumsal Çerçevesi”ne göre, satışta etik karar verme bireysel faktörlerden (değerler, ahlaki gelişim vb.), örgütsel faktörlerden (kültür, normlar vb.) ve fırsatlardan (ödülleri ve cezalar vb.) etkilenmektedir. Dolayısıyla, satıştaki etik yalnızca kişisel bir mesele olmaktan ziyade daha geniş kurumsal ve çevresel faktörler tarafından şekillendirilmektedir.

Etik olmayan davranışlar, bireylerin veya kuruluşların yerleşik ahlaki ilkelerden, yasal çerçevelerden ve toplumsal normlardan saptığı eylemlerdir.

Bu davranışlar sıklıkla kişisel veya kurumsal kazançla motive edilmektedir ve sektörler arasında çeşitli biçimlerde ortaya çıkmaktadır. Bu biçimlerden biri, yanlış veya yanıltıcı reklamlar yayma, rakipleri karalama veya haksız avantaj elde etmek için piyasa algılarını kasıtlı olarak manipüle etme gibi uygulamaları içeren *haksız rekabettir* (Ferrell vd., 2023). *Rüşvet ve kamu kaynaklarının kötüye kullanımı* da dâhil olmak üzere *yolsuzluk*, kurumsal bütünlüğü bozarak adil iş uygulamalarını bozmaktadır (Transparency International, 2023). *Faturaları tahrif etmek veya mali tabloları manipüle etmek* gibi hileli faaliyetler yalnızca etik standartları ihlal etmekle kalmamakta, aynı zamanda düzenleyici yükümlülükleri de ihlal etmekte ve paydaş güvenine zarar vermektedir (Wells, 2017). Düşük ücretler, güvenli olmayan çalışma koşulları veya ayrımcı uygulamalar gibi *çalışan haklarının ihlalleri* de etik dışı olarak kabul edilmektedir ve doğrudan iş yasaları ve insan hakları standartlarıyla çelişmektedir (ILO, 2025). Ayrıca, çevre düzenlemelerine uymama veya ekosistemlere kasıtlı zarar verme gibi *çevresel suistimaller*, kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilir kalkınmaya karşı bir saygısızlığı yansıtmaktadır (OECD, 2023). Toplu olarak, bu etik olmayan davranışlar kuruluşlar ve toplumlar için yasal sonuçlar, itibar kaybı ve azalan kamu güveni dâhil olmak üzere önemli riskler oluşturmaktadır. Benzer olarak satışlardaki etik sorunlar da benzer biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. Yaygın bir sorun, satış profesyonellerinin ürün özelliklerini abarttığı veya temel koşulları gizlediği *yanıltıcı veya aldatıcı reklamcılıktır*. Murphy vd. (2016)'nın gözlemlediği gibi, bu tür uygulamalar tüketici güvenliğini zedeleyebilir ve düzenleyici yaptırımlara yol açabilir. Bir diğer endişe ise, müşterileri tam değerlendirme veya onay olmadan hızlı kararlar almaya yönlendiren *yüksek baskı taktiklerinin kullanılmasıdır* (Johnston ve Marshall, 2013). Bu taktikler, özellikle yaşlı veya finansal olarak güvencesiz tüketicilerin bulunduğu savunmasız pazarlarda sorun oluşturmaktadır. *Yolsuzluk ve rüşvet* de özellikle B2B ve uluslararası satış bağlamlarında kritik etik sorunlardır. Son olarak, ırk, cinsiyet veya diğer alakasız faktörlere dayalı *farklı fiyatlandırma veya hizmet seviyeleri sunmak* gibi ayrımcı uygulamalar yalnızca etik standartları ihlal etmekle kalmamakta aynı zamanda ayrımcılık karşıtı yasaları da ihlal etmektedir (Ferrell vd., 2023). Etik veya etik olmayan satış davranışının kurumsal kültür, liderlik ve teşvik sistemlerinden derinden etkilendiğini gösteren örnekler aşağıda verilmiştir:

Etik Örnek: CRM yazılımında küresel bir lider olan Salesforce, satış kültürüne etik değerleri yerleştirmesiyle tanınmıştır. İşletme, Etik Kullanım Danışma Konseyi aracılığıyla satış uygulamalarının şeffaflığı ve satışta yapay zekânın sorumlu kullanımını desteklemektedir (Salesforce, 2025).

Etik Olmayan Örnek: Çalışanların satış kotasını karşılamak için yetkisiz müşteri hesapları açtığı Wells Fargo skandalı, performans baskısının yaygın

etik olmayan davranışlara nasıl yol açabileceğini göstermiştir. Wells Fargo çalışanları yıllarca müşterilerin izni olmadan gizlice kredi kartları çıkarmış, müşterileri çevrimiçi bankacılık hizmetlerine kaydetmek için sahte e-posta hesapları oluşturmuşlardır. Müşterilerin ancak ücret biriktirmeye başladıktan sonra öğrendiği sahte hesaplar kurmuşlar ve bu olay, düzenleyici cezalara, itibar kaybına ve işletmenin satış teşvik yapılarında büyük bir revizyona neden olmuştur (Corkery, 2016).

Global satış faaliyetlerinde etik ve yasal uyum, ülkeden ülkeye farklılık gösteren uygulamalar nedeniyle karmaşık bir yapıya sahiptir. Örneğin bazı kültürlerde hediyeleşme veya komisyon verme gibi uygulamalar normal karşılanırken, bu davranışlar başka ülkelerde etik dışı ya da yasalara aykırı sayılabilir. Bu nedenle çok uluslu şirketler, Uluslararası Ticaret Odası'nın (ICC) yayımladığı Reklam ve Pazarlama Uygulama Kuralları gibi uluslararası referans belgeleri rehber olarak kullanmaktadır (International Chamber of Commerce [ICC], 2019).

Sınır ötesi satış süreçlerinde sıklıkla karşılaşılan zorluklar arasında; tüketici haklarının yasal düzeyde farklılık göstermesi, kurumsal etik kodların yerel kültürle çelişmesi, vergi, gümrük ve raporlama yükümlülüklerindeki uyumsuzluklar gibi zorluklar bulunmaktadır. Bu gibi nedenlerle işletmelerin etik satış politikaları geliştirirken ülke bazlı farklılıkları dikkate alan esnek ve şeffaf sistemler tasarlamaları gerekmektedir. Etik satış uygulamalarının güvenilir biçimde yürütülebilmesi, yalnızca kurumsal politikalarla değil; aynı zamanda yasal düzenlemelere ve küresel etik standartlara uyumla da doğrudan ilişkilidir. Satış süreçlerinde karşılaşılan etik risklerin yönetimi, çeşitli ulusal ve uluslararası düzenlemeler aracılığıyla çerçevelenmektedir (Haftor, 2012; Yeşil, 2010). Bu bağlamda etik risklerin yönetiminde; tüketiciyi koruma ve etik satışta ulusal mevzuat, rüşvet ve yolsuzlukla mücadele mevzuatları ve uluslararası etik kurallar ve endüstri rehberleri aşağıda incelenmiştir.

1.1. Tüketiciyi Koruma ve Etik Satışta Ulusal Mevzuat

Birçok ülkede yürürlükte olan tüketici koruma yasaları, satış temsilcilerinin dürüst bilgi verme, yanıltıcı reklamdan kaçınma, ürün güvenliği sağlama ve satış sonrası hizmet yükümlülüklerini yerine getirme sorumluluklarını açıkça tanımlamaktadır. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nde Federal Ticaret Komisyonu (FTC) doğrultusunda uygulanan Reklamda Doğruluk Yasası, tüketiciyi aldatmaya yönelik her türlü satış uygulamasını yasaklamaktadır (Federal Trade Commission, 2023). Avrupa Birliği'nde ise Haksız Ticari Uygulamalar Direktifi (2005/29/EC), haksız ve agresif satış stratejilerini yasaklamakta ve tüketici haklarını genişletmektedir. Türkiye'de, tüketici

hakları 6502 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun (TKHK) kapsamında düzenlenmektedir. Bu yasa, ayıplı mal veya hizmet, haksız ticari uygulamalar, ön bilgilendirme yükümlülüğü, cayma hakkı ve tüketici sözleşmelerinde denge gibi alanlarda işletmelere yükümlülükler getirmektedir (Resmî Gazete, 2013). Satış sürecinde tüketiciyi yanıltan, manipülatif veya eksik bilgi sunan yaklaşımlar açıkça yasaklanmakta; etik satış davranışı yasal bir zorunluluk hâline gelmektedir. Avrupa Birliği'nde yürürlükte olan Haksız Ticari Uygulamalar Direktifi (2005/29/EC) gibi düzenlemelerle paralel olarak, Türkiye'de de haksız ticari uygulamalara karşı Ticaret Bakanlığı ve Tüketici Hakem Heyetleri denetim ve yaptırım gücüne sahiptir.

1.2. Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Mevzuatları

Uluslararası satışlarda en önemli etik risk alanlarından biri olan yolsuzluk, özellikle B2B ve kamu satışlarında ciddi sonuçlar doğurabilmektedir. Bu bağlamda, dünya genelinde uygulanan ABD Dış Yolsuzluk Uygulamaları Yasası (Foreign Corrupt Practices Act-FCPA) ve Birleşik Krallık Rüşvet Yasası (UK Bribery Act, 2010) gibi düzenlemeler, işletmelerin yalnızca kendi ülkelerinde değil faaliyet gösterdikleri tüm pazarlarda etik davranmalarını zorunlu kılmaktadır (OECD, 2023). Bu iki yasa, satışlarda ve daha geniş iş uygulamalarında etik olmayan davranışları caydırmak için tasarlanmış en önemli yasal çerçeveler arasındadır. 1977'de yürürlüğe giren FCPA, ABD'li bireylerin ve işletmelerin iş elde etmek veya elde tutmak amacıyla yabancı yetkililere rüşvet teklif etmesini yasaklamakta ve ayrıca yasadışı ödemelerin gizlenmesini önlemek için doğru muhasebe kayıtları gerektirmektedir (U.S. Department of Justice [DOJ], 2020). Benzer şekilde, 2010 İngiltere Rüşvet Yasası, özel sektör işlemleri de dahil olmak üzere hem rüşvet vermeyi hem de almayı suç haline getirerek ve rüşveti önlemede başarısız olma durumunda kurumsal sorumluluk getirerek FCPA'nın kapsamının ötesine geçmektedir (UK Ministry of Justice, 2022). Bu düzenlemeler, uluslararası satış operasyonlarında şeffaflığı, hesap verebilirliği ve etik davranışı teşvik etmek için temel mekanizmalar olarak hizmet etmektedir. Türkiye'de ise 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nun 252. maddesi kapsamında "rüşvet verme ve alma" suçu düzenlenmiştir (Resmî Gazete, 2004). Özellikle kamu ihalelerine ilişkin satış süreçlerinde bu düzenleme önem taşımaktadır. İşletmelerin yurt dışı faaliyetlerinde uluslararası yolsuzlukla mücadele düzenlemeleriyle uyumlu iç denetim sistemleri oluşturması, kurumsal risk yönetiminin önemli bir bileşenidir.

1.3. Uluslararası Etik Kurallar ve Endüstri Rehberleri

Küresel ölçekte satış faaliyetleri yürüten işletmeler için etik standartlar, sadece yasalara uyum değil, aynı zamanda kültürel ve sosyal sorumluluk farkındalığını da içeren çerçeveler gerektirmektedir. Etik davranışı teşvik etmek için, profesyonel dernekler ve uluslararası kuruluşlar satış etiği kuralları oluşturmuştur. Bu noktada iki önemli referans olarak Amerikan Pazarlama Birliği (AMA) ve Uluslararası Ticaret Odası (ICC) öne çıkmaktadır.

Amerikan Pazarlama Birliği (AMA), pazarlamacıların “zarar vermemeleri”, “pazarlama sistemine güven aşılamaları” ve adalet, dürüstlük, sorumluluk ve şeffaflık gibi “etik değerleri benimsemeleri” gerektiğini belirtmektedir (AMA, 2021). Benzer şekilde, Uluslararası Ticaret Odası (ICC), ticari iletişimde doğruluk, adalet ve sosyal sorumluluğu vurgulayan bir “Reklam ve Pazarlama İletişimi Uygulaması Kuralları” sunmaktadır. 1937’de ICC, uluslararası bir standart oluşturmak için dünyanın dört bir yanından en iyi yerel reklam ve pazarlama iletişim standartlarını bir araya getirerek yasal, saygın, dürüst ve doğru pazarlama ile tüketici güvenliğini oluşturmayı hedeflemiştir. 2024’te güncellenen ICC Kodu etkileyici pazarlamadan, yapay zekâ ve çevresel iddialara, çocuklara ve gençlere yönelik pazarlamaya kadar geniş bir alanı kapsamaktadır (ICC, 2024). İşletmeler genellikle bu daha geniş çerçevelerle uyumlu olarak kendi iç davranış kurallarını geliştirmeli ve satış işlemlerinin tüm seviyelerinde etik davranış için net beklentiler oluşturmayı hedeflemelidir.

2. Sürdürülebilirlik Temelli Çağdaş Satış Yaklaşımı ve 9R Dairesel Ekonomi Modeli

Satış bağlamında sürdürülebilirlik, ürün geliştirmeden satış sonrası hizmetlere kadar satış süreci boyunca çevresel ve sosyal açıdan sorumlu ilkelerin benimsenmesini ifade etmektedir. Günümüz pazarında sürdürülebilirlik artık çevresel bir endişe değildir. Sürdürülebilirlik, tüketiciler daha fazla çevresel ve etik değerlerle uyumlu mal veya hizmetler aradıkça merkezi bir stratejik unsur olmaktadır (Kotler vd., 2021). Sürdürülebilirliği ürün bilgisinden müşteri katılımına ve satış sonrası hizmetlere kadar tüm satış döngüsüne entegre etmek, uzun vadeli rekabet gücünü korurken çevresel ve sosyal beklentileri karşılamayı hedefleyen işletmeler için kritik bir strateji haline gelmiştir. Sürdürülebilir satış, yalnızca çevre dostu ürünler sunmayı değil, aynı zamanda müşterileri olumsuz çevresel etkileri azaltan seçimler yapmaya teşvik eden yeşil tüketimi de teşvik etmeyi içermektedir (Peattie ve Crane, 2005). Sürdürülebilirlik satış sürecine bütünsel olarak yerleştirildiğinde, işletmeler “yeşil pazarlama”nın ötesine geçmekte ve rekabetçi pazarlarda

güçlü bir farklılaştırıcı olarak hizmet edebilecek sürdürülebilirliğe gerçek bir taahhüt göstermeye başlamaktadır (Ottman, 2017). Bu yaklaşım, alıcıları sürdürülebilir alternatifler konusunda eğitmeyi, yaşam döngüsü etkilerini vurgulamayı ve kısa vadeli değil uzun vadeli tüketim davranışlarını teşvik etmeyi de kapsamaktadır. Satış profesyonellerinin, sattıkları ürünlerin çevresel ve sosyal performansı hakkında kapsamlı bilgi edinmekten, bu yönler hakkında müşterilerle şeffaf bir şekilde etkileşime girmeye ve geri dönüşüm veya ürün onarım seçenekleri gibi sorumlu satış sonrası hizmetler sağlamaya kadar sürdürülebilirliği tüm satış döngüsüne entegre etmeleri beklenmektedir (Crane & Matten, 2016). Bu kapsamda, sürdürülebilir satış yönetimi, ekonomik kârlılık hedeflerini çevresel ve sosyal sorumluluk ilkeleriyle dengelemeyi amaçlayan stratejik bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, satış süreçlerinin yalnızca ürün ve hizmet sunumu ile sınırlı olmadığını, aynı zamanda topluma ve çevreye karşı duyarlılığı da içermesi gerektiğini savunmaktadır (Belz & Peattie, 2012). Geleneksel satış modelleri çoğunlukla kısa vadeli kâr maksimizasyonuna odaklanırken, sürdürülebilir satış yönetimi, uzun vadeli değer yaratımı ve paydaş memnuniyetini esas almaktadır (Kotler & Keller, 2022).

Sürdürülebilir satış, yalnızca müşteriye değer sunmakla kalmamakta aynı zamanda doğal kaynakların korunmasını, etik davranışların benimsenmesini ve toplumsal refahın artırılmasını da amaçlamaktadır. Bu bağlamda, satış süreçlerinde kullanılan materyallerin çevresel etkileri, tedarik zinciri şeffaflığı, çalışan haklarına saygı ve ürünlerin yaşam döngüsü gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır (Peattie & Crane, 2005). Özellikle iklim krizi, kaynak kıtlığı ve tüketici bilincindeki artış gibi küresel gelişmeler, işletmeleri satış stratejilerini sürdürülebilirlik ekseninde yeniden tasarlamaya zorlamaktadır.

Sürdürülebilirlik ilkeleriyle uyumlu satış uygulamaları, yalnızca marka imajını güçlendirmekle kalmamakta aynı zamanda yasal düzenlemelere uyumu kolaylaştırmakta, tüketici güvenini artırmakta ve farklılaşma stratejileri açısından da rekabet avantajı sağlamaktadır (Harsanto vd., 2024). Diğer taraftan dijital teknolojilerin satış süreçlerine entegre edilmesi, sürdürülebilirlik hedeflerinin gerçekleştirilmesini kolaylaştırmaktadır. Özellikle e-satış platformları, yapay zekâ destekli müşteri analitiği, bulut tabanlı CRM sistemleri ve karbon emisyonlarını azaltmaya yönelik lojistik yazılımları, sürdürülebilir satış stratejilerinde kritik rol oynamaktadır. Ayrıca dijital platformlar sayesinde ürün yaşam döngüsüne dair bilgiler tüketiciyle daha kolay paylaşılmakta; böylece bilinçli tüketim davranışları teşvik edilmektedir. Bu dönüşüm, yalnızca operasyonel verimliliği değil aynı zamanda sürdürülebilirlik performansının izlenmesi, raporlanması ve optimize edilmesine de olanak sağlamaktadır (Akter vd., 2023; Kadyan

vd., 2024). Bu nedenlerle sürdürülebilirlik, artık satış yönetiminde bir tercih değil, stratejik bir zorunluluk hâline gelmiştir. Sürdürülebilir satış yönetiminde benimsenen stratejiler, günümüz tüketicisinin artan duyarlılığı ve beklentileri doğrultusunda şekillenmektedir.

Sürdürülebilir satış stratejileri, müşteri memnuniyetini yalnızca ekonomik fayda ile sınırlamamakta; aynı zamanda sosyal ve çevresel katkıları da kapsayarak “müşteri değeri” kavramını genişletmektedir. Bu kapsamda *değer odaklılık*, tüketiciye sunulan toplam değeri, ürünün üretim sürecinde işçi haklarına saygı gösterilmesi veya çevre dostu ambalaj kullanımı gibi etik unsurlarla bütünleştirmektedir (Kumar vd., 2021). Bununla birlikte, günümüz tüketicileri ürünün sadece kalitesini değil; nasıl, kimler tarafından ve ne tür çevresel etkilerle üretildiğini de merak etmekte ve bu bağlamda *şeffaflık* beklentisi artmaktadır. Açık etiketleme, izlenebilir tedarik zinciri ve karbon ayak izi bildirimi gibi uygulamalar, yalnızca güven oluşturmakla kalmamakta; aynı zamanda kurumların *hesap verebilirliğini* de güçlendirmektedir (Kirchherr vd., 2017). Bu stratejilerin sürdürülebilirliği sağlamak üzere, ilişki yönetimi de önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Sürdürülebilirlik odaklı satış yaklaşımları, tek seferlik satışların ötesine geçerek uzun vadeli müşteri ilişkileri kurmayı hedeflemektedir. Bu bağlamda, müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) uygulamaları, geri bildirim sistemleri ve sadakat programları önem kazanmakta; sosyal medya ve dijital platformlar ise çift yönlü iletişimi ve müşteri katılımını teşvik ederek bu süreci desteklemektedir (Kotler & Keller, 2022).

2.1. Etik ve Sürdürülebilir Satış Süreci

Satış süreci genellikle satış öncesi (hazırlık ve planlama), satış anı (müşteriyle iletişim ve ikna süreci) ve satış sonrası (müşteri desteği ve ilişki yönetimi) olmak üzere üç temel aşamada ele alınmaktadır. Sürdürülebilirlik perspektifinden bakıldığında ise bu aşamaların her biri yeniden yapılandırılmak durumundadır. Her bir aşama, işletmelerin şeffaflık, güven ve uzun vadeli değer yaratma hedefleriyle doğrudan ilişkilidir (Suárez-Eiroa vd., 2019).

Temel değerlendirme alanı olan *satış öncesi* aşamasında, satış temsilcilerinin karbon ayak izi, tedarik zinciri şeffaflığı, geri dönüştürülebilirlik veya adil çalışma uygulamaları gibi ürünlerin çevresel ve etik özelliklerini anlamaları ve iletmeleri giderek daha fazla gerekmektedir (Belz & Peattie, 2012). Bu nedenle satış temsilcileri, sürdürülebilirlik sertifikalarına dair detaylı bilgiye sahip olmalı ve bu bilgileri tüketicilere şeffaf bir şekilde aktarabilmelidir. Örneğin, Leaping Bunny sertifikasına sahip bir kozmetik ürünün “hayvanlar üzerinde

test edilmediği ve zulüm içermeyen üretim standartlarına uygun olduğu” ifadesiyle sunulması, markanın etik duruşunu tüketiciye yansıtmaktadır (Cruelty Free International, 2023). Bu tür iletişimler, ürünle ilgili algıyı pozitif yönde etkilemekte ve satın alma kararlarını desteklemektedir. Bu derin anlayış, satış ekiplerinin sürdürülebilir çözümlere yönelik artan tüketici talebine yanıt vermesini sağlamakta ve markaya olan güveni artırmaktadır.

Müşteri katılımı sırasında, sürdürülebilirlik, özellikle de çevre bilincine sahip kesimler arasında, ürün faydalarını tüketicinin kişisel değerleri ve yaşam tarzıyla uyumlu hale getirerek danışmanlık satış yaklaşımına yerleştirilebilir (Peattie ve Crane, 2005). Etkili katılım; üretim süreçleri, paketleme malzemeleri ve yaşam döngüsü etkileri hakkında şeffaf açıklamalar içermektedir. Müşteriyle etkileşim kurulan noktalarda, eko-etiketlerin ve sertifikaların neyi temsil ettiğinin açıkça anlatılması gerekmektedir. Örneğin, USDA Sertifikalı Biyobazlı Ürün etiketi taşıyan bir ürünün satış sayfasında, bu sertifikanın çevre dostu içerik kullanımını temsil ettiği bilgisi sunulmalıdır. Bu tür bilgilendirme hem müşteri güvenini artırmakta hem de yeşil tüketim bilincinin gelişimine katkı sunmaktadır (United States Department of Agriculture [USDA], 2023).

Satış sonrası aşamada işletmeler, ürün bakım-onarım programları, geri dönüşüm veya geri alma planları ve sorumlu ürün kullanımı ve bertarafı konusunda müşteri eğitimi gibi sürdürülebilir hizmetler sunmaktadır. Eko-etiketli ürünler satış sonrasında da sürdürülebilirlik uygulamalarıyla desteklenmelidir. Geri dönüşüm, yeniden kullanım veya uzun vadeli garanti hizmetleri sunmak, müşteri memnuniyetinin yanı sıra çevresel sorumluluğun da yerine getirilmesini sağlamaktadır (Kotler & Keller, 2022). Bu uygulamalar yalnızca çevresel etkiyi azaltmakla kalmamakta aynı zamanda müşteri sadakatini güçlendirmekte ve değer teklifini ilk satın almanın ötesine taşımaktadır (Rex & Baumann, 2007). Bu yaklaşım, satış sonrası sadakati artırırken aynı zamanda kurumsal sürdürülebilirlik performansına da katkı sağlamaktadır.

Geleneksel satış sürecinin satış öncesi aşamasında, çevreye duyarlı ürün tasarımı, etik tedarikçilerle çalışma ve şeffaf bilgilendirme politikaları geliştirme gibi uygulamalar öne çıkmaktadır. Satış anında, yalnızca ürünün faydalarının değil, çevresel ve sosyal katkılarının da müşteriye aktarılması önem kazanmaktadır. Satış sonrası dönemde ise, ürün geri dönüşüm süreçleri, sürdürülebilir teknik destek hizmetleri ve kullanıcı eğitimi gibi unsurlar, müşteri sadakatini artırmanın yanında çevresel etkilerin azaltılmasına da katkı sağlamaktadır (Geissdoerfer vd., 2017). Ancak, sürdürülebilir satış süreçleri, geleneksel satış yöntemlerinden farklı olarak yalnızca işlem odaklı

değil, bütüncül değer yaratmaya yönelik bir anlayışla yapılandırılmaktadır. Bu süreçlerde müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasının yanı sıra çevresel etkilerin azaltılması, sosyal adaletin gözetilmesi ve uzun vadeli ilişkilerin inşası hedeflenmektedir (Belz & Peattie, 2012). Bu dönüşüm sayesinde, satış süreci yalnızca ticari bir faaliyet olmaktan çıkmakta; aynı zamanda değer odaklı, sorumlu ve uzun vadeli bir ilişki yönetimi aracı hâline gelmektedir. Bu bağlamda sürdürülebilir satış süreci, genellikle birbirini tamamlayan beş temel aşamadan oluşmaktadır.

İlk aşama olan *sürdürülebilir ürün/hizmet planlaması*, çevresel etkisi düşük, etik kaynaklı, dayanıklı ve geri dönüştürülebilir ürünlerin geliştirilmesini kapsamaktadır (Bocken vd., 2014; Geissdoerfer vd., 2017). İkinci aşama, *etik ve şeffaf satış hazırlığı*, müşteri beklentilerini manipüle etmeyen, doğru ve açık bilgiler sunan iletişim içeriklerinin oluşturulmasını ifade etmektedir. Bu yaklaşım, kurumsal sosyal sorumluluk ilkeleriyle uyumlu güven temelli bir iletişimi mümkün kılmaktadır (Crane & Matten, 2016; Kotler & Keller, 2022). Üçüncü aşama olan *sorumlu satış iletişimi*, yalnızca ürünün işlevsel faydalarına değil, aynı zamanda toplumsal ve çevresel katkılarına da vurgu yapılmasını içermekte ve değer temelli bir konumlandırma stratejisini desteklemektedir (Belz & Peattie, 2012). Dördüncü aşama, *sürdürülebilir dağıtım ve teslimat*, karbon salımını ve enerji tüketimini minimize eden lojistik çözümler ile çevre dostu ambalaj uygulamalarının benimsenmesini içermektedir (Chkanikova & Lehner, 2015). Son aşama olan *satış sonrası destek ve geri bildirim süreçleri*, bakım, onarım, geri alım ve geri dönüşüm sistemlerini kapsayarak ürün yaşam döngüsünü uzatmakta, uzun vadeli müşteri ilişkilerinin kurulmasına katkı sunmakta ve döngüsel ekonomi ilkelerini desteklemektedir (Geissdoerfer vd., 2017; Lacy & Rutqvist, 2015).

Bu beş aşamalı sürecin etkinliğini sağlamada özellikle *izlenebilirlik ve raporlama*, satış sonrası dönemde ürünün kaynağının doğrulanmasını, çevresel etkilerin izlenmesini ve etik tedarik zinciri uygulamalarının belgelenmesini mümkün kılmaktadır. İzlenebilirliğin etkin şekilde yapılandırılması, satış yönetimi açısından hem iç operasyonların verimliliğini hem de müşteri güvenini artıran stratejik bir unsur haline gelmektedir. Bir işletmenin ürün veya hizmetine dair şeffaf bilgi sunabilmesi, özellikle bilinçli tüketicilerin hâkim olduğu pazarlarda marka güvenilirliği ve müşteri sadakatini doğrudan etkilemektedir (United Nations, 2014). Cousins vd. (2008), satış ve tedarik zinciri performansının artmasında izlenebilirlik sistemlerinin stratejik katkı sunduğunu ve bu sistemlerin sürdürülebilir satış yönetimiyle doğrudan ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca, eko-etiketlerin ve sürdürülebilirlik sertifikalarının etkin biçimde kullanımı, işletmelerin hem kurumsal

sorumluluklarını yerine getirmesini hem de rekabet avantajı kazanmasına olanak tanımaktadır (Peattie & Crane, 2005).

Bu çerçevede, sürdürülebilir satış döngüsünün her aşaması, etik satış yönetiminin sürdürülebilirlikle nasıl bütünleştirilebileceğini somut biçimde ortaya koymaktadır. Satış sürecinin her aşamasında *izlenebilirlik ve raporlama*, kuruluşların tedarik zinciri boyunca ürünlerin kökeni, hareketi ve sürdürülebilirlik özelliklerine ilişkin bilgileri toplama, izleme, kaydetme ve şeffaf biçimde açıklama yetkinliğini ifade etmektedir. Bu süreç, özellikle etik ve sürdürülebilir satış uygulamaları çerçevesinde, ürünlerin ham madde çıkarımından nihai kullanıcıya teslimatına kadar olan yolculuğunun belgelenmesini kapsamaktadır. *İzlenebilirlik* sayesinde, ürünlerin çatışma mineralleri, çocuk işçiliği ya da çevreye zarar veren üretim süreçleri gibi olumsuz unsurlardan arındırılmış bir tedarik zinciri üzerinden elde edilip edilmediği doğrulanabilmektedir (Yawar & Seuring, 2017). Bu bağlamda *izlenebilirlik*, yalnızca şeffaflığı artırmakla kalmamakta, aynı zamanda müşteri güveninin oluşturulmasında ve hem zorunlu hem de gönüllü sürdürülebilirlik standartlarına uyumun sağlanmasında kritik bir rol üstlenmektedir. Moda, elektronik ve gıda gibi sektörlerde, tüketicilerin adil işçilik, hayvanlara zarar verilmemesi veya organik sertifikasyon gibi etik kriterleri doğrulama beklentileri artmaktadır. Bu beklentilere karşılık olarak blokzincir (blockchain), akıllı etiketler (QR kod sistemleri vb.) ve diğer dijital izleme teknolojileri, ürün seviyesinde şeffaflığı geliştirmek ve değer zinciri boyunca gerçek zamanlı izlemeyi mümkün kılmak amacıyla giderek daha fazla kullanılmaktadır (Kim & Laskowski, 2018). Diğer taraftan *raporlama*, sürdürülebilirlik göstergelerinin sistematik bir şekilde kamuoyu ve paydaşlarla paylaşılmasını içermektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk (CSR) raporları, sürdürülebilirlik gösterge panelleri veya üçüncü taraf doğrulanabilir denetim raporları aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Bu sistemler, özellikle B2B satışlarında etik üretim ve tedarik zinciri süreçlerine dair belge sunulmasını mümkün kılarak, müşterilerin sorumlu satın alma kararlarını kolaylaştırmaktadır (Caniato vd., 2012). Ayrıca, SA8000, ISO 14001 ve AA1000 gibi sürdürülebilirlik sertifikalarıyla *izlenebilirlik ve raporlama* süreçleri doğrudan ilişkilidir. Bu belgeler yalnızca şirket içi hesap verebilirliği değil; aynı zamanda dış paydaşlara sunulan şeffaf ve doğrulanabilir bilgiler yoluyla pazarlama ve iletişim faaliyetlerini de desteklemektedir (Tablo 1).

Tablo 1: Sürdürülebilir ve Etik Satış Süreci Döngüsü – Fairphone Örneği

Aşama	Etik, Sürdürülebilirlik Özellikleri ve Uygulamaları
1. Sürdürülebilir Ürün/Hizmet Planlaması	- <i>Geri dönüştürülebilir malzemeler:</i> Üretimde kullanılan materyallerin kaynağına dair şeffaflık ve izlenebilirlik sağlanır. - <i>Adil ticaret kaynak temini:</i> Çatışmasız mineraller ve etik tedarik zinciri bilgileri sunulur. - <i>Modüler, onarılabilir tasarım:</i> Ürün ömrü boyunca izlenebilirlik sağlanır.
2. Etik ve Şeffaf Satış Hazırlığı	- <i>Etik kaynak teminine vurgu:</i> Malzeme ve üretim süreçlerinin etikliği müşterilere aktarılır. - <i>Şeffaf tedarik zinciri hikayeleri:</i> Üretim süreci, malzeme ve iş gücünün kökeni hakkında açık raporlamalar yapılır. - <i>Alıcı değerleriyle uyum:</i> Sürdürülebilirlik mesajları müşteri değerleriyle örtüştürülür.
3. Sorumlu Satış İletişimi	- Değer temelli konumlandırma: Ürünün yalnızca işlevsel değil, sosyal ve çevresel faydaları da vurgulanır. - <i>Şeffaf içerik oluşturma:</i> Manipülasyondan uzak, açık ve doğru bilgilere dayalı iletişim stratejileri geliştirilir. - Kurumsal sosyal sorumlulukla uyum: Güven temelli iletişim sağlanır.
4. Sürdürülebilir Dağıtım ve Teslimat	- Karbon salımını azaltan lojistik: Enerji tasarruflu ve çevre dostu teslimat yöntemleri benimsenir. - Çevre dostu ambalaj: Geri dönüştürülebilir ve minimum atık üreten paketleme tercih edilir.
5. Satış Sonrası Destek ve Geri Bildirim	- Kendi kendine onarım kitleri ve destek: Ürünlerin uzun ömürlü kullanımı desteklenir, çevresel etki azaltılır. - Ürün geri alma programları: Eski ürünlerin iadesi için kolay erişilebilir sistemler sunulur. - E-atık geri dönüşüm: Süreçler şeffaf şekilde raporlanır ve izlenebilir kılınır.
İzlenebilirlik ve Raporlama (Tüm Aşamaları Destekler)	- Tedarik zincirine dair SA8000 ve çatışmasız mineral sertifikaları gibi belgeler sunulur. - Sürdürülebilirlik raporları: Ürünlerin çevresel ve sosyal performansına ilişkin veriler yayımlanır. - Denetim ve izleme: Tedarikçi ilişkilerine dair şeffaf raporlama yapılır.

Kaynak: (Causeartist, 2025; Fairphone, 2023; Fairphone, 2024)'ten uyarlanarak oluşturulmuştur.

İzlenebilirlik ve raporlama süreçleri, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarında ve etik satış stratejilerini güçlendirmelerinde merkezi bir rol oynamaktadır. Bu çerçevede Hollandalı bir sosyal girişim olan Fairphone, satış döngüsünün her aşamasına sürdürülebilirliği entegre etmenin açıklayıcı bir örneğini sunmaktadır (Tablo 1).

-*Ürün/Hizmet Planlaması Aşaması:* Fairphone, satış temsilcilerini eğitmekte, pazarlama materyallerinde ve ürünlerinde kullanılan minerallerin çatışma bölgelerinden değil, çıkarılması silahlı grupları finanse etmeyen ve insan haklarını ihlal etmeyen etik ve yasal kaynaklardan elde edilen madenler (altın, tungsten, kalay ve tantal) kullanarak adil ticaret esaslarına uygun olarak

temin edilmesini sağlamaktadır. Ürünler, kullanıcılar tarafından kolayca onarılabilecek şekilde modüler olarak tasarlanmakta; bu da ürün ömrünü uzatmakta ve elektronik atığı azaltmaktadır. Fairphone, kendi cihazlarının onarım kılavuzlarını paylaşmakta ve kullanıcıların batarya, ekran veya kamera gibi parçaları kendi başına değiştirebilmesine imkân tanımaktadır.

-Etik ve Şeffaf Satış Hazırlığı Aşaması: Tedarik zincirinin tamamı hakkında kamuya açık bilgi sunulmakta, hangi ülkelerden ne tür malzemelerin alındığı detaylı biçimde açıklanmaktadır. Pazarlama materyallerinde “en sürdürülebilir telefon” gibi iddiaların somut dayanaklarıyla desteklenmesine özen gösterilmekte, tüketici aldatıcı ifadelerden kaçınılmaktadır. Fairphone, sosyal etki raporları ve yıllık sürdürülebilirlik raporları yayınlamaya paydaşlara hesap vermektedir. Sorumlu Satış İletişimi Aşaması: Pazarlama stratejileri, çevresel etkilerin azaltılması, etik işçilik ve adil üretim gibi değerler üzerine kurularak değer temelli mesajlar vermektedir. Satış iletişimleri tedarik zincirinde şeffaflığı ve sosyal etkiyi vurgulayarak sürdürülebilirliğe ve etige değer veren bilinçli tüketicilere hitap etmektedir. Marka, tüketicilere sadece ürün satmayı değil, aynı zamanda sürdürülebilir tüketim alışkanlıklarını teşvik etmeyi de amaçlamaktadır. Fairphone topluluğu, tüketici katkılarını önemseyen ve sürdürülebilirliğe gönüllü destek sağlayan bir yapı içinde yer almaktadır.

-Sürdürülebilir Dağıtım ve Teslimat Aşaması: Tedarik ve dağıtım süreçlerinde karbon salımını azaltmaya yönelik tedarikçi seçimi ve lojistik planlamaları yapılmaktadır. Geri dönüştürülmüş ve minimum kaynak kullanılarak üretilmiş ambalaj malzemeleri kullanılmaktadır. Lojistik süreçlerinde çevreci taşımacılık firmalarıyla iş birliği yapılmakta ve gerektiğinde yerel çözümler tercih edilmektedir.

Satış Sonrası Destek ve Geri Bildirim Süreçleri: Satış sonrası destek kapsamında, ürün ömrünü uzatmak ve e-atıkları azaltmayı sağlamak ve ürünlerin kolayca tamir edilebilmesi için yedek parçalar ve onarım kılavuzları sağlamaktadır. Kullanıcıların eski telefonlarını sorumlu bir şekilde bertaraf edilmek üzere gönderebilecekleri programlar (take-back programs) ile hem elektronik atık azaltılmakta hem de hammadde geri kazanımı sağlanmaktadır. Fairphone, cihazları için mümkün olan en uzun süre boyunca yazılım güncellemeleri sağlayarak ürün yaşam döngüsünü desteklemektedir.

Fairphone, tedarik zincirinde kullanılan malzemelerin kökenini izlemek için detaylı bir *izlenebilirlik sistemi* kurmuştur. Örneğin, kullandığı madenlerin, özellikle çatışmasız mineraller ve sorumlu madencilik ilkelerine göre tedarik edilmesi, kurumun temel etik hedeflerinden biridir. Bu uygulama, müşterilerine ürünlerin kaynağını gösteren şeffaf bir iletişim

aracıdır. Fairphone, bu bilgiyi web sitesi, ürün etiketleri ve satış materyalleri aracılığıyla müşterilerine sunmaktadır. Müşteriler, Fairphone'un web sitesinde, kullanılan her bileşenin ve malzemenin tedarik zinciri hakkında detaylı bilgi bulabilmektedir. Fairphone, çevresel ve sosyal etkilerini *raporlarken* şeffaflık ilkesini benimsemiştir. Kurum, her yıl yayımladığı Sürdürülebilirlik Raporları ile tedarik zincirinde gerçekleşen iyileştirmeleri, karşılaştığı zorlukları ve bu zorlukları aşmak için yaptığı çalışmaları detaylandırmaktadır. Bu raporlar, işletmenin iş gücü koşullarından, geri dönüştürülmüş malzeme kullanımına kadar her alanı kapsamaktadır. Fairphone ayrıca, sosyal ve çevresel performansını bağımsız denetimler aracılığıyla doğrulamaktadır. Örneğin, şirket SA8000 gibi uluslararası iş gücü standartlarını takip ederek, tedarikçilerinin bu standartlara uyup uymadığını raporlayarak müşterilere ürünlerinin sadece teknolojik değil, etik açıdan da güvenilir olduğunu bildirmektedir. Fairphone, izlenebilirlik ve raporlama bilgilerini müşterilerine aktarırken onları eğitmeye de özen göstermektedir. Web sitesinde, ürünlerin nasıl yapıldığını ve bu süreçte kullanılan malzemelerin çevresel ve sosyal etkilerini anlatan detaylı içerikler bulunmaktadır. Bu uygulamalar sayesinde, müşteriler sadece bir ürün satın almakla kalmamakta aynı zamanda çevresel ve sosyal sorumlulukları da desteklemektedirler. Fairphone, her aşamada çevresel ve sosyal sorumluluklarını yerine getirirken, bu süreçleri müşterileriyle açıkça paylaşarak, tüketicilerinin güvenini kazanmayı amaçlamaktadır (United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC)).

Bu yapı çerçevesinde Fairphone, etik ve sürdürülebilir satış yönetiminin tüm aşamalarında örnek alınabilecek uygulamalar geliştirmektedir. Sadece sürdürülebilir bir ürün sunmakla kalmayıp, aynı zamanda şeffaflık, etik sorumluluk ve kullanıcı katılımını da süreçlerinin merkezine yerleştirmektedir.

2.2. Sürdürülebilir Satış Yönetiminin Temel Yapı Taşları ve Stratejik Yaklaşımlar

Sürdürülebilir satış yönetimi, günümüzde yalnızca kâr maksimizasyonuna odaklanan geleneksel yaklaşımların ötesine geçerek; çevresel, sosyal ve etik sorumluluklarla uyumlu stratejiler geliştirmeyi gerekli kılmaktadır. Bu anlayış, Birleşmiş Milletler'in Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) ile de paralellik göstermektedir. Kaynakların etkin kullanımı, karbon ayak izinin azaltılması, adil ticaretin teşviki, sosyal kapsayıcılık ve etik iş uygulamaları sürdürülebilir satış yönetiminin temel ilkeleri arasında yer almaktadır (UN Global Compact, 2023).

Sürdürülebilir satış sürecinin etkili biçimde işlemesi, stratejik planlamanın yanı sıra süreçlerin şeffaf biçimde izlenebilmesine ve ölçülebilir çıktılarla raporlanabilmesine bağlıdır. Bu noktada izlenebilirlik (traceability) ve hesap verebilirlik (accountability) ilkeleri, sürdürülebilir satış yönetiminin temel yapı taşları olarak öne çıkmaktadır. Ancak sürdürülebilir satış yönetimi, yalnızca çevre dostu uygulamalardan ibaret değildir; aynı zamanda stratejik, operasyonel ve kültürel bir dönüşümü de içermektedir (Tablo 2).

Tablo 2: Sürdürülebilir Satış Yönetiminin Temel Yapı Taşları

Yapı Taşı	Açıklama
1. Değer Temelli Yaklaşım	Satış stratejilerinin yalnızca kâr değil; çevresel, sosyal ve etik değerleri de gözетerek kurgulanmasıdır. Bu yapı taşı, kurumsal sürdürülebilirlik vizyonunun satışa yansımaları sağlar.
2. Paydaş Katılımı	Müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, toplum ve çevre gibi tüm paydaşların beklentilerinin dikkate alınması ve satış süreçlerine entegre edilmesidir.
3. Çevresel Etki Yönetimi	Satış ve dağıtım süreçlerinin karbon salımı, enerji tüketimi, atık üretimi gibi çevresel etkilerinin sürekli ölçülmesi, azaltılması ve raporlanmasıdır.
4. Dijitalleşme ve Teknoloji Kullanımı	Satış süreçlerinde dijital çözümler (CRM, IoT, veri analitiği vb.) ile daha az kaynak tüketimi, daha fazla verimlilik ve müşterilerle daha sürdürülebilir ilişkiler kurulmasıdır.
5. İzlenebilirlik ve Raporlama	Ürün/hizmet yaşam döngüsünün her aşamasında şeffaf bilgi akışı sağlanması ve bu bilgilerin kamuya veya paydaşlara düzenli olarak raporlanmasıdır.
6. Eğitim ve Kültürel Dönüşüm	Satış ekiplerinin sürdürülebilirlik konusunda eğitilmesi ve kurum kültürünün bu doğrultuda şekillendirilmesidir. Sürdürülebilirlik, yalnızca prosedürel değil, aynı zamanda davranışsal bir değişimi de gerektirir.

Kaynak: (Belz & Peattie, 2012; Chkanikova & Lehner, 2015; Freeman, 2010; Geissdoerfer vd., 2017; Kotler & Keller, 2022; Schein)'den uyarlanmıştır.

Literatürden hareketle (Tablo 2) sürdürülebilir satış yönetiminin temel yapı taşları aşağıda özetlenmiştir:

-Değer Temelli Yaklaşım: Sürdürülebilir satış yönetimi, yalnızca finansal kazanç hedeflemenin ötesine geçerek; çevresel, sosyal ve etik değerlerin de satış stratejilerine entegre edilmesini gerekli kılmaktadır. Bu yaklaşım, kurumsal sürdürülebilirlik vizyonunun satış uygulamalarına yansımaları sağlamaktadır.

-Paydaş Katılımı: Sürdürülebilir satış yönetimi, yalnızca müşterilerle sınırlı kalmayıp; çalışanlar, tedarikçiler, toplum ve çevre gibi tüm paydaşların

beklentilerinin dikkate alındığı bir süreci ifade etmektedir. Bu anlayış, satış kararlarının daha bütüncül ve uzun vadeli etkiler göz önünde bulundurularak şekillendirilmesini sağlar (Freeman, 2010).

-*Çevresel Etki Yönetimi*: Satış ve dağıtım süreçlerinin çevresel etkileri (karbon salımı, enerji tüketimi ve atık üretimi vb.) sürekli olarak ölçülmeli, azaltılmalı ve raporlanmalıdır. Bu yapı taşı, işletmelerin çevresel sorumluluklarını yerine getirmeleri açısından kritik öneme sahiptir (Geissdoerfer vd., 2017).

-*Dijitalleşme ve Teknoloji Kullanımı*: CRM sistemleri, IoT uygulamaları ve veri analitiği gibi dijital teknolojilerin kullanımı, satış süreçlerinin daha verimli, izlenebilir ve sürdürülebilir hâle getirilmesini olanaklı kılmaktadır. Bu teknolojiler sayesinde hem kaynak kullanımı azaltılmakta hem de müşteriye daha uzun vadeli ilişkiler kurulmaktadır.

-*İzlenebilirlik ve Raporlama*: Ürün ve hizmetlerin yaşam döngüsünün tüm aşamalarında şeffaf bilgi akışı sağlanması, sürdürülebilir satış yönetiminin temel ilkelerindendir. Bu bilgiler düzenli olarak iç ve dış paydaşlara raporlanarak hesap verebilirlik artırılmakta ve güven temelli ilişkiler inşa edilmektedir.

-*Eğitim ve Kültürel Dönüşüm*: Satış ekiplerinin sürdürülebilirlik konularında sürekli eğitilmesi ve kurumsal kültürün bu doğrultuda dönüştürülmesi, sürdürülebilir satış yönetiminin kalıcılığı açısından önemlidir. Bu süreç yalnızca prosedürel değil, aynı zamanda davranışsal bir dönüşüm sürecini de içermektedir.

2.3. 9R Modeli ile Etik ve Sürdürülebilir Satış Sürecinin Entegrasyonu

Etik ve sürdürülebilir satış yönetimi süreci, çevresel etkiyi azaltma, etik değerleri koruma, kaynak verimliliğini artırma ve uzun vadeli değer üretimi gibi temel sürdürülebilirlik ilkeleriyle şekillenmektedir. Bu kapsamda kaynakların etkin kullanımı ve atık oluşumunun önlenmesini hedefleyen 9R dairesel ekonomi modeli değerlendirilmelidir. Bu model; Reddet (Refuse), Yeniden Düşün (Rethink), Azalt (Reduce), Onar (Repair), Yeniden Kullan (Reuse), Yenile (Refurbish), Yeniden Üret (Remanufacture), Yeniden Amaçla (Repurpose) ve Geri Dönüştür (Recycle) adımlarından oluşan hiyerarşik bir çerçeve sunar (Khaw-ngern vd., 2021; Muñoz vd., 2024). Bu sıralama, ürün yaşam döngüsü boyunca en yüksek çevresel faydayı sağlayacak önlemleri önceliklendirmektedir.

Günümüz iş dünyasında etik ve sürdürülebilir satış modellerini benimsemek yalnızca bir tercih değil, aynı zamanda stratejik bir zorunluluktur. Bu noktada, 9R dairesel ekonomi modeli, işletmelere yalnızca rehberlik eden değil, aynı zamanda sürdürülebilirliğe ulaşmada somut eylem planı sunan yapılandırılmış bir yol haritası niteliğindedir. Bu modelin iş stratejilerine entegre edilmesi, işletmelerin hem rekabet avantajı elde etmesini hem de çevresel yükümlülüklerini şeffaf ve ölçülebilir biçimde yerine getirmesini mümkün kılmaktadır (Khaw-ngern vd., 2021; Muñoz vd., 2024). Söz konusu yaklaşım, geleneksel kâr maksimizasyonuna dayalı satış anlayışını dönüştürerek, değer temelli ve uzun vadeli faydayı esas alan bir paradigmaya geçişi teşvik etmektedir. Bu dönüşüm sadece çevresel etkilerin azaltılmasına değil, aynı zamanda paydaş güveninin artırılmasına ve marka sadakatının inşasına da hizmet etmektedir (Geissdoerfer vd., 2017). Özellikle 9R çerçevesini benimseyen işletmeler, ürün yaşam döngüsü boyunca kaynak kullanımını optimize etmekte; yeniden kullanım, onarım ve geri dönüşüm gibi stratejiler aracılığıyla atık üretimini en aza indirmeyi ve döngüsel değer yaratımını maksimize etmeyi başarmaktadır (Franco, 2021). Bu yönüyle 9R modeli, sürdürülebilir satış stratejilerinin yalnızca çevresel değil, aynı zamanda etik ve ekonomik boyutlarını da kapsayan bütüncül bir çerçeve sunmaktadır. Dolayısıyla bu modelin işletme uygulamalarına entegrasyonu, sadece çevresel yükümlülüklerin yerine getirilmesi açısından değil, aynı zamanda kurumsal itibarı ve uzun vadeli kârlılığı güvence altına alma bakımından da hayati önem taşımaktadır.

Bu çerçevede, satış stratejilerinde 9R döngüsellliği gibi sürdürülebilirlik modelleriyle entegrasyon sağlanması, ürün yaşam döngüsü boyunca çevresel etkilerin azaltılmasına katkı sunmaktadır. Tablo 3 sürdürülebilir satış sürecinin beş temel aşaması ile döngüsel ekonomi yaklaşımında yer alan 9R ilkelerinin entegrasyonu yoluyla yapılandırılmıştır. Her bir 9R ilkesi, ilgili satış aşamasının sürdürülebilirlik yönünden nasıl geliştirilebileceğini ortaya koyacak şekilde eşleştirilmiştir. Entegrasyon sürecinde; çevresel etki azaltımı, kaynak verimliliği, uzun ömürlü müşteri ilişkileri, etik pazarlama ilkeleri ve geri dönüşüm döngüsünün etkinleştirilmesi gibi ölçütler esas alınmıştır. Bu eşleştirme aynı zamanda Geissdoerfer vd. (2017) tarafından tanımlanan döngüsel değer yaratımı anlayışı ile Kotler ve Keller (2022) tarafından önerilen müşteri odaklı sürdürülebilir satış stratejileri dikkate alınarak oluşturulmuştur.

Tablo 3: 9R Dairesel Ekonomi Modeli ile Sürdürülebilir Satış Süreci Entegrasyonu

Sürdürülebilir Satış Süreci Aşaması	İlgili 9R İlkeleri	Entegrasyon Açıklaması
1. Sürdürülebilir Ürün/Hizmet Planlaması	-Reddet (Refuse) -Yeniden Düşün (Rethink) -Azalt (Reduce) -Geri Dönüştür (Recycle) -Yeniden Üret (Remanufacture) -Yeniden Kullan (Reuse)	Sürdürülebilir olmayan ürünlerin satış sistemine alınmaması (Refuse), ürünlerin çevresel etkiler göz önüne alınarak yeniden tasarlanması (Rethink), malzeme ve enerji kullanımının azaltılması (Reduce), modüler tasarımlar geliştirilmesi (Recycle), dayanıklı ürün bileşenlerinin yeniden üretim süreçlerine dahil edilmesi (Remanufacture), geri dönüştürülebilir bileşenlerin tercih edilmesi (Reuse) ürün planlama aşamasında sürdürülebilirliği sağlamaktadır.
2. Etik ve Şeffaflık Satış Hazırlığı	-Yeniden Düşün (Rethink) -Yeniden Amaçla (Repurpose) -Yeniden Kullan (Reuse)	Satış stratejilerinin yalnızca kâr odaklı değil, çevresel ve toplumsal faydayı da içerecek şekilde yeniden düşünülmesi (Rethink), farklı işlevlere sahip kullanım önerileri ile ürün çeşitliliği oluşturulması (Repurpose) ve tekrar kullanılabilir ambalaj sistemleriyle satış materyallerinin sadeleştirilmesi (Reuse) bu aşamada önc çıkmaktadır.
3. Sorumlu Satış İletişimi	-Yenile (Refurbish) -Yeniden Üret (Remanufacture), -Yeniden Amaçla (Repurpose)	İletişim sürecinde, yenilenmiş (Refurbish) ve yeniden üretilmiş (Remanufacture) ürünlerin sürdürülebilir alternatifler olarak tanıtılması, eski ürünlerin farklı işlevlerle değerlendirilmesine ilişkin sosyal fayda odaklı iletişimlerin vurgulanması (Repurpose) sorumlu satış iletişiminin temelini oluşturmaktadır.
4. Sürdürülebilir Dağıtım ve Teslimat	-Azalt (Reduce), -Yeniden Kullan (Reuse), -Geri Dönüştür (Recycle)	Lojistik faaliyetlerde karbon emisyonunu azaltan uygulamaların benimsenmesi (Reduce), tekrar kullanılabilir ambalaj sistemlerinin kullanılması (Reuse) ve teslimat sonrası atıkların geri dönüşüme yönlendirilmesi (Recycle) bu aşamada sürdürülebilirlik katkısı sunmaktadır.
5. Satış Sonrası Destek ve Geri Bildirim Süreçleri	-Onar (Repair) -Yenile (Refurbish) -Yeniden Üret (Remanufacture) -Yeniden Amaçla (Repurpose) -Geri Dönüştür (Recycle)	Ürünlerin tamir edilerek ömrünün uzatılması (Repair), yenilenmiş ürünlerin yeniden pazara sunulması (Refurbish), parçaların yeniden üretim sürecine dahil edilmesi (Remanufacture), işlevini yitirmiş ürünlerin farklı amaçlarla değerlendirilmesi (Repurpose) ve ürün/ambalaj atıklarının geri dönüşüm sistemine entegrasyonu (Recycle) müşteri memnuniyeti ve çevresel sorumluluk açısından önem arz etmektedir.

Kaynak: Geissdoerfer vd., 2017; Kotler & Keller, 2022'den uyarlanmıştır.

Tablo 3'e göre 9R dairesel ekonomi modeli ile sürdürülebilir satış sürecinin entegrasyonu aşağıda açıklanmıştır:

-Sürdürülebilir Ürün/Hizmet Planlaması: Sürdürülebilir ürün geliştirme süreci, Reddet (Refuse) ilkesi ile çevresel zararı yüksek olan malzeme ve üretim yöntemlerinden kaçınmak; Yeniden Düşün (Rethink) ilkesi ile ürün tasarımının çevresel etkilerini yeniden değerlendirmek; Yeniden Üret (Remanufacture) ilkesi ile dayanıklı ürün bileşenlerinin yeniden üretim süreçlerine dahil edilmesi hedeflenmektedir. Aynı zamanda Azalt (Reduce), Yeniden Kullan (Reuse) ve Geri Dönüştür (Recycle) ilkeleri doğrultusunda malzeme kullanımının azaltılması, geri dönüştürülebilir bileşenlerin tercih edilmesi ve modüler tasarımlar geliştirilmesi sağlanmaktadır. Ürünlerin dayanıklı, etik kaynaklı ve çevreye duyarlı olması bu aşamada öncelik kazanmaktadır (Geissdoerfer vd., 2017).

-Etik ve Şeffaf Satış Hazırlığı: Satış öncesi hazırlık aşamasında, Yeniden Düşün (Rethink) ilkesi çerçevesinde satış stratejileri etik ve şeffaflık ilkelerine göre yeniden kurgulanmaktadır. Mal veya hizmet ile ilgili bilgi içerikleri, doğru, açık ve yanıltıcı olmayan biçimde hazırlanmakta; bu durum hem müşteriye duyulan saygıyı artırmakta hem de kurumun güvenilirliğini pekiştirmektedir. Ayrıca, Yeniden Amaçla (Repurpose) ilkesi ile ürünün alternatif kullanım alanlarına da yer verilmektedir ve Yeniden Kullan (Reuse) ilkesi ile tekrar kullanılabilir ambalaj sistemleriyle satış materyallerinin sadeleştirilmesi bu aşamada öne çıkmaktadır.

-Sorumlu Satış İletişimi: Satış anında yapılan iletişim, yalnızca ürünün ekonomik faydalarına değil, aynı zamanda çevresel ve toplumsal katkılarına da odaklanmaktadır. Bu noktada, Yenile (Refurbish), Yeniden Üret (Remanufacture) ve Yeniden Amaçla (Repurpose) ilkeleri devreye girmekte; daha önce kullanılmış ürünlerin yenilenmiş versiyonları veya farklı işlevlerle yeniden sunulmuş formları, tüketiciye sürdürülebilir bir değer önerisi olarak aktarılmaktadır. Sorumlu iletişim, ayrıca tüketicinin bilinçli tercih yapmasını desteklemektedir.

-Sürdürülebilir Dağıtım ve Teslimat: Dağıtım süreçleri, Azalt (Reduce) ilkesine uygun biçimde optimize edilmekte; karbon ayak izini azaltan lojistik çözümler ve enerji verimli taşıma yöntemleri tercih edilmektedir. Ayrıca, Yeniden Kullan (Reuse) ve Geri Dönüştür (Recycle) ilkeleri çerçevesinde tekrar kullanılabilir ambalaj sistemleri ile teslimat yapılmakta, böylece çevresel yük minimize edilmektedir. Ambalajların geri alınması veya geri dönüştürülmesi de sistematik hale getirilmektedir (Kotler & Keller, 2022).

-Satış Sonrası Destek ve Geri Bildirim Süreçleri: Satış sonrası süreçlerde, Repair, Yenile (Refurbish) ve Yeniden Üret (Remanufacture) ilkeleri temel alınarak ürünlerin ömrü uzatılmakta ve müşteri memnuniyeti artırılmaktadır. Bu doğrultuda bakım, onarım ve teknik destek hizmetleri sürdürülebilirliğe katkı sağlamaktadır. Ayrıca, Geri Dönüştür (Recycle) ve Yeniden Amaçla (Repurpose) ilkeleri doğrultusunda geri dönüşüm veya alternatif kullanım sistemleri müşteriye sunulmakta, böylece ürünlerin kullanım ömrü sonunda çevreye olan etkileri azaltılmaktadır. Geri bildirim mekanizmaları, tüketiciyle sürdürülebilirlik temelli sürekli bir iletişim kurmayı olanaklı kılmaktadır.

9R modelinin satış sürecine entegrasyonu, sadece çevresel sürdürülebilirliği değil, aynı zamanda işletmenin uzun vadeli rekabet gücünü de desteklemektedir. Satışın öncesi, anı ve sonrası olmak üzere tüm aşamalarda bu ilkelerin benimsenmesi, sürdürülebilir değer üretimini kurumsal kültürün bir parçası haline getirmektedir (Geissdoerfer vd., 2018). Bu sayede, kaynak verimliliği artırılmakta, müşteri memnuniyeti sürdürülebilirlik temelinde yeniden tanımlanmakta ve kurumsal itibara katkı sağlanmaktadır. Bu yaklaşım, sürdürülebilir satış yönetimini yalnızca ticari bir süreç olmaktan çıkararak, çevresel sorumluluk ve toplumsal duyarlılıkla bütünleşmiş bir yönetim felsefesine dönüştürmektedir. 9R ilkelerinin sistematik entegrasyonu, satış sürecinin her aşamasında çevresel ve ekonomik değerin eş zamanlı olarak yaratılmasını mümkün kılmaktadır

3. Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları, Sertifikalar ve Eko Etiketlerin Satış İletişimdeki Rolü

Günümüz satış stratejilerinde sürdürülebilirlik, yalnızca üretim süreçlerinde değil, aynı zamanda satış iletişimi ve müşteri etkileşimlerinde de belirleyici bir unsur haline gelmektedir. Bu doğrultuda, çeşitli uluslararası sürdürülebilirlik standartları ve sertifikalar, satış uygulamalarında etik ve çevresel sorumluluğun güvence altına alınmasında kritik rol oynamaktadır. Günümüzde pek çok kuruluş etik konuları da kapsayan uluslararası standartlara (ISO14001, SA8000, AA1000 gibi) uygun politikalar geliştirmektedir.

3.1. ISO 14001 – Çevresel Yönetim Sistemi

ISO 14001, işletmelerin çevresel etkilerini sistematik şekilde yönetmesini, atıkları azaltmasını ve sürekli iyileştirmeye dayalı çevre yönetim sistemleri kurmasını teşvik eden uluslararası bir standarttır (ISO, 2015). Etkili çevre yönetim sistemleri (ÇYS) için gereklilikleri özetleyen ISO14001 standardı, sektörler genelinde sürdürülebilir iş uygulamalarını şekillendirmede önemli bir rol oynamaktadır. Kuruluşları ekolojik ayak izlerini en aza indirmeye, atıkları azaltmaya ve çevre düzenlemelerine uymaya teşvik ederek, ISO 14001

kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) ve uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerine önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır (Uluslararası Standardizasyon Örgütü [ISO], 2015). Bu çevresel taahhüdün, tüketiciler ve müşterilerin daha fazla çevresel sorumluluk gösteren işletmelerle etkileşim kurmayı tercih ettiğinden, satış operasyonları için de doğrudan etkileri bulunmaktadır. Bu standart satış süreçlerine, ürünlerin karbon ayak izi, enerji kullanımı ve geri dönüşüm potansiyeli hakkında doğrulanabilir bilgi sunulmasını sağlayarak yansımaktadır. Özellikle çevresel şeffaflık ve sürdürülebilir değer zinciri vurgusu, satış iletişimini güçlendirmekte ve bilinçli tüketicilerle daha güçlü bağ kurulmasına imkân vermektedir (Crane & Matten, 2016). İşletmeler ISO 14001 standartlarını entegre ettiğinde etik satış uygulamaları güçlenmektedir. Çünkü bu, satış ekiplerinin ürün tekliflerinde ve iletişimlerinde doğrulanabilir çevresel kimlik bilgilerini vurgulamasını sağlamaktadır. Dahası, ISO 14001 kapsamında sertifikalandırılmış işletmeler, satış anlatılarını yeşil ürünlere ve sürdürülebilir değer zincirlerine yönelik büyüyen pazar talepleriyle uyumlu hale getirerek rekabet avantajı elde edebilmektedir. Çevresel uygulamadaki şeffaflık, marka itibarını artırmakta, satıcılar ile alıcılar arasındaki güveni güçlendirmekte ve bu sayede sorumlu ve etik satış davranışı teşvik etmektedir (Crane & Matten, 2016).

3.2. SA8000 – Sosyal Sorumluluk Standardı

SA8000 standardı, 1997 yılında Sosyal Sorumluluk Uluslararası (SAI) tarafından sektörler genelinde etik işçi uygulamalarını ve kurumsal sosyal sorumluluğu (CSR) teşvik etmek için geliştirilen küresel olarak tanınan, adil ücretlendirme, zorla çalıştırmanın yasaklanması, güvenli çalışma ortamları ve ayrımcılıkla mücadele gibi iş gücüne yönelik etik ilkeleri içeren küresel bir standarttır (SAI, 2021). Birincil odak noktası çalışma koşulları ve insan hakları olsa da SA8000, satışlar da dahil olmak üzere tüm işlevlerde etik davranışı güçlendirmede önemli bir rol oynamaktadır. Etik satış uygulamaları izole bir şekilde var olmaz; bir kuruluşun sosyal açıdan sorumlu davranışa olan daha geniş taahhüdüyle derinden bağlantılıdır (SAI, 2021). SA8000, işletmelerin operasyonlarını işçi hakları, işyeri güvenliği, çevre yönetimi ve insan onuru için uluslararası standartlarla uyumlu hale getirmelerine rehberlik eden kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Müşteriyle yüz yüze ve itibar açısından hassas departmanlar olan satış işlevleri, bu tür standartlara uyulmasından özellikle etkilenmektedir. SA8000 kapsamında sertifikalandırılmış kuruluşlar yalnızca yasal işgücü gerekliliklerine uymakla kalmayıp aynı zamanda şeffaflık ve hesap verebilirliğe olan bağlılığı da göstermektedir. Bunların her ikisi de etik satış davranışı ve uzun vadeli müşteri güveni için önem arz etmektedir (Crane & Matten, 2016). Satış operasyonlarında doğrudan görünür olmasa

da ürünlerin etik koşullarda üretildiğini belgelemesi sayesinde, SA8000 sertifikası satış faaliyetlerinde güvenilirliğin artırılmasına katkı sağlamaktadır. Müşteriler nezdinde sosyal uyum göstergesi olarak işlev gören bu sertifika, aynı zamanda satış ekiplerinin etik değerleri içselleştirmesini desteklemektedir (Ferrell vd., 2023).

SA8000 standardının temel ilkeleri, satışlar da dahil olmak üzere tüm kurumsal işlemlere uzanan hayati bir etik çerçeve görevi görmektedir. *Çocuk işçiliğinin yasaklanması*, etik marka konumlandırmasını desteklemektedir ve özellikle sömürücü işgücü uygulamalarına duyarlı pazarlarda tüketici güvenini pekiştirmektedir. Benzer şekilde, *zorla çalıştırmanın* ortadan kaldırılması, şeffaflığın giderek artan bir beklenti olduğu hem B2B hem de B2C satış bağlamlarında giderek daha kritik hale gelen etik açıdan sağlam tedarik zincirlerini garanti etmektedir. *Mesleki sağlık ve güvenliğe bağlılık*, yalnızca çalışanları korumakla kalmamakta, aynı zamanda etik davranışı teşvik eden onurlu koşulları sağlayarak müşteriyle karşı karşıya gelen rollerin bütünlüğünü de artırmaktadır. *Örgütlenme özgürlüğü ve toplu pazarlık*, satış personeli de dahil olmak üzere çalışanların endişelerini dile getirmelerini sağlayarak etik bir kurum kültürünü güçlendirmektedir. *Ayrımcılık yapmama ilkesi*, işe alım ve tazminat gibi müşteri katılımında ve dahili süreçlerde eşitlikçi uygulamaları daha da desteklemekte ve kuruluşun etik duruşunu yansıtmaktadır. Ayrıca, *adil disiplin uygulamaları* ve *makul çalışma saatlerinin uygulanması*, stres veya baskı altında etik olmayan karar almaya yol açabilecek sömürücü çalışma koşullarının önlenmesine yardımcı olur. Yaşam ücretini zorunlu kılan *ücretlendirme ilkesi*, satış profesyonelleri arasında motivasyon ve dürüstlüğü teşvik etmede esastır. Son olarak, *insan haklarına yönelik geniş bir saygı ilkesi*, satışlarda dürüst iletişim, adil fiyatlandırma ve müşterilere saygılı muamele yoluyla sergilenen etik iş davranışının temelini oluşturmaktadır (Crane & Matten, 2016; SAI, 2021).

SA8000 sertifikalı firmalar, bu ilkeleri iş uygulamalarıyla bütünleştirerek doğal olarak satış operasyonlarına uzanan bir dürüstlük kültürü oluştururlar. Satıştaki etik davranış, yalnızca aldatma veya zorlamadan kaçınmak değildir; sosyal adalet, insan onuru ve çevre yönetimi ile proaktif uyumu da içermektedir (Ferrell vd., 2023). Tüketiciler ve müşteriler işletmeleri giderek daha fazla sosyal ve etik etkilerine göre değerlendirdikçe, SA8000 sorumlu satış uygulamalarını göstermek için güvenilir bir ölçüt olmaktadır.

3.3. AA1000 – Hesap Verebilirlik Standartları

AA1000 standart serisi, şeffaflık, hesap verebilirlik ve paydaş katılımı ilkelerini temel operasyonlarına yerleştirmek isteyen kuruluşlar için

küresel olarak tanınan bir çerçeve. AA1000 ve AccountAbility İlkeleri Standardı (AA1000APS) dahil olmak üzere bu standartlar, kuruluşların sosyal ve çevresel sorumluluklarını daha etkili bir şekilde yönetmelerine ve raporlamalarına yardımcı olmak için tasarlanmıştır (AccountAbility, 2018). Satış fonksiyonuna uygulandığında AA1000, dürüst iletişimi, paydaşlara adil muameleyi ve daha geniş sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumu teşvik ederek etik performansı artırmaktadır. AA1000, müşterilere yönelik açıklığın ve güven inşasının kurumsal seviyede sürdürülmesini sağlar. Müşteriler, tedarikçiler ve kamuoyu da dahil olmak üzere paydaş çıkarılarının sistematik olarak dikkate alınmasını sağlayarak işletmeler, etik ve sürdürülebilir satış uygulamaları için olmazsa olmaz olan güvene dayalı ilişkileri teşvik edebilir. Dahası, AA1000'e uyum, uzun vadeli marka itibarını destekleyerek satış ekiplerinin ürünleri yalnızca fiyat veya kaliteye göre değil aynı zamanda etik güvenilirlik ve sosyal etkiye göre pazarlamasını sağlar. Paydaşların ihtiyaç ve beklentilerinin düzenli olarak analiz edilmesi ve bu doğrultuda satış stratejilerinin şekillendirilmesi, uzun vadeli marka sadakatine doğrudan katkı sunmaktadır (Crane & Matten, 2016). Sorumlu yönetim ile pazara dönük işlevler arasındaki bu bağlantı, sosyal hesap verebilirliğin hem müşteri sadakatini hem de rekabet avantajını nasıl güçlendirdiğini göstermektedir.

Etik ve sürdürülebilir satışlar bağlamında, bu sertifikalar tüketici belirsizliğini azaltan ve pazarlama mesajlarına olan güveni artıran bilgi araçları olarak işlev görmektedir (Thøgersen vd., 2010). Ayrıca, sertifikalar işletmelerin tüketim davranışlarında sürdürülebilirliği önceliklendiren kesimlere hitap ederek rekabetçi pazarlarda tekliflerini farklılaştırmalarına olanak tanımaktadır. Etkili satış iletişimi, ürünün karbon emisyonlarını nasıl en aza indirdiği veya adil çalışma uygulamalarını nasıl desteklediği gibi sertifikanın arkasındaki hikâyeyi içermektedir ve böylece müşteriyle daha duygusal ve değer odaklı bir diyalog oluşturmaktadır (Ottman, 2017). Nitekim izlenebilirlik uygulamaları, yalnızca çevresel ve etik uyumlulukla sınırlı kalmamakta; aynı zamanda ürün sorumluluğunun tanımlanması, geri çağırma uygulamaları, kalite yönetimi, orijin doğrulama, lojistik kontrolü ve satış sonrası destek gibi alanlarda da çok yönlü faydalar sağlamaktadır (Noronen, 2023; Töyrylä, 1999). Bu bağlamda SA8000, AA1000 ve ISO 14001 gibi sürdürülebilirlik sertifikaları, firmaların sosyal uygunluk ve çevresel yönetim sistemlerine sahip olduğunu belgeleyen araçlar olarak öne çıkmaktadır (Social Accountability International [SAI], 2023; ISO, 2023). İşletmeler, bu belgeleri tedarik zinciri raporları ile destekleyerek B2B satış süreçlerinde müşterilere karşı şeffaflık sağlayabilir ve sürdürülebilir satın alma politikalarına katkıda bulunabilir.

Bütünleşik etik ve sürdürülebilir iş uygulamalarının ikna edici bir örneği, sosyal ve çevresel sorumluluğu temel stratejisine yerleştirmesiyle bilinen küresel bir kozmetik ve kişisel bakım şirketi olan The Body Shop'tur. Kuruluş, verimli kaynak kullanımı, atık azaltma ve çevreye duyarlı ürün yaşam döngüleri yoluyla çevresel etkisini yönetmek ve azaltmak için ISO 14001'i benimsemiştir. Bu sertifika, The Body Shop'un satın alma kararlarının bir parçası olarak sürdürülebilirliğe değer veren çevre bilincine sahip tüketicilere hitap ederek yeşil uygulamalarını güvenilir bir şekilde tanıtmasına olanak tanıyarak satış girişimlerini desteklemektedir (Uluslararası Standardizasyon Örgütü [ISO], 2015). Ayrıca, The Body Shop tedarik zinciri boyunca işçi haklarını, güvenli çalışma koşullarını ve adil tazminatı vurgulayarak SA8000 standardıyla uyumludur. Bu uygulamalar, etik kaynak sağlama ve insan onurunun sosyal açıdan sorumlu tüketiciler için temel değer önerileri olarak konumlandırıldığı satış iletişimlerinde değerlendirilir (SAI, 2021). Ayrıca, kuruluş operasyonlarında şeffaf paydaş katılımını ve hesap verebilirliği sürdürmek için AA1000 çerçevesini benimsemiştir. Bu yaklaşımı, etik kaynak kullanımı, hayvan deneyleri politikaları ve çevresel performans hakkında veri sağlayan sürdürülebilirlik raporlarına ve müşteri iletişim kanallarına yansımaktadır. Bu uluslararası standartları bütünleştirerek The Body Shop, şeffaflık, etik ve sürdürülebilirlik temelinde bir marka kimliği geliştirerek müşteri sadakati ve değerlere dayalı bir satış stratejisini desteklemektedir (AccountAbility, 2018; Crane & Matten, 2016).

3.4. Eko-Etiketler

Eko-etiketler, bir ürünün belirli çevresel ve sosyal standartlara uygun olduğunu gösteren, bağımsız kuruluşlarca onaylanmış semboller olarak işlev görmektedir. Satış sürecinde kullanılan eko-etiketler ve sürdürülebilirlik sertifikaları, çevresel iddiaların güvenilirliğini artırmada ve satış iletişiminde tüketici algılarını şekillendirmede önemli bir rol oynamaktadır. Energy Star, Fair Trade, Rainforest Alliance, EU Ecolabel ve FSC (Orman Yönetim Konseyi) gibi bu etiketler, bir mal veya hizmetin tanınmış çevresel veya sosyal standartlara uyduğunu gösteren üçüncü tarafça doğrulanmış semboller ve satış sürecinde tüketiciye güven telkin eden görsel kanıtlar olarak hizmet etmektedir (Belz ve Peattie, 2012).

Eko-etiketlerin etkili kullanımı, ürünün sadece işlevsel faydalarını değil aynı zamanda sürdürülebilir üretim hikâyesini de vurgulayarak, değer temelli satış stratejilerini desteklemektedir (Thøgersen vd., 2010). Satış profesyonelleri, yalnızca ürün özelliklerini değil aynı zamanda çevresel yönetim, etik kaynak sağlama ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi daha geniş marka değerlerini de iletmek için eko-etiketlerden yararlanmaktadır. Eko-etiketlerin ambalaj

ve promosyon malzemelerinde görsel olarak bulunması, özellikle çevre bilincine sahip tüketiciler için ikna edici bir ipucu görevi görerek hem satın alma kararlarını hem de marka sadakatini etkileyebilmektedir (Darnall vd., 2018). Ancak, eko-etiketlerin aşırı kullanımı veya kötüye kullanımı (yeşil aklama) tüketici güvenini zayıflatabilir ve marka itibarına zarar verebilir. Bu durum satış mesajlarında özgünlük ve şeffaflık ihtiyacını vurgulamaktadır (Delmas & Burbano, 2011). Bu nedenle satış profesyonelleri, eko-etiketlerin arkasındaki anlamı ve sertifika sürecini iyi bilmeli; müşteriyle kurdukları diyalogda bu bilgileri şeffaflıkla paylaşmalıdır. Bu tür göstergelerin satış mesajlarına entegre edilmesinde şeffaflık ve doğruluk ilkeleri ön planda tutulmalıdır.

Eko-etiketler ve sertifikalar satış süreçlerine uygun şekilde entegre edildiğinde, yalnızca sürdürülebilirliğin belirteçleri değil, aynı zamanda etik satış iletişiminde stratejik varlıklar haline gelmektedir (Donato, 2025). Bu unsurlar birlikte, sürdürülebilirliğin etik satış uygulamalarına nasıl yerleştirildiğini ve müşteri güveni, marka sadakati ve uzun vadeli ticari başarı oluşturmada nasıl önemli bir rol oynadığını yansıtmaktadır.

Satış iletişiminde eko-etiketlerin ve sertifikaların etkili kullanımına dair ikna edici bir örnek, ev temizliği ve kişisel bakım ürünleri konusunda uzmanlaşmış ABD merkezli bir marka olan Seventh Generation'dır. İşletme, USDA Sertifikalı Biyobazlı Ürün Etiketli², Leaping Bunny (zulüm içermeyen sertifika)³ ve B Corporation sertifikası⁴ gibi birden fazla eko-sertifikayı doğrudan ürün ambalajlarına ve dijital pazarlama kampanyalarına entegre etmiştir. Bu etiketler, Seventh Generation'ın sürdürülebilirliğe olan bağlılığının üçüncü tarafça doğrulanmasını sağlayarak markanın tüketicilerle şeffaf ve güvenilir bir ilişki kurmasına yardımcı olmaktadır (Ottman, 2017). İşletme, satış noktası teşhirlerinden sosyal medya içeriklerine kadar uzanan satış iletişimlerinde bu sertifikaları ürün güvenliğinin, çevre yönetiminin ve etik kaynak sağlamanın kanıtı olarak vurgulamaktadır. Örneğin, “#ComeClean” kampanyaları, ev ürünlerinde içerik şeffaflığına olan ihtiyacı

2 USDA Sertifikalı Biyobazlı Ürün Etiketli, bir ürünün belirli bir kısmının petrol yerine biyolojik kaynaklardan üretildiğini ve bu durumun bağımsız laboratuvarlarca test edilerek USDA tarafından onaylandığını gösteren çevresel bir etiketleme sistemidir (USDA, 2024).

3 Cruelty Free International Leaping Bunny markalarının hayvan deneyleri yapmasını, yaptırmasını veya taraf olmasını kontrol eden tek küresel programdır. Her “cruelty-free” etiketi resmi ve güvenilir değildir. Leaping Bunny, ürünlerin yanı sıra bileşen düzeyinde de denetim yaparak tüketiciye en yüksek güvenceyi sunmaktadır (Cruelty Free International, 2023).

4 B Corporation sertifikası, işletmelerin sosyal, çevresel, yönetişimsel ve toplumsal performanslarını yüksek etik standartlara göre değerlendiren ve sürdürülebilirlik ile sosyal etkiyi karla birlikte yöneten kurumlara verilen küresel bir sürdürülebilirlik onayıdır (B Lab, 2023).

açıkça dile getirerek, sertifikalarını etik açıdan bilinçli tüketicilere hitap etmek için rekabetçi bir farklılaştırıcı olarak kullanmaktadır. Bu strateji yalnızca müşterileri çevresel ve sosyal konular hakkında eğitmekle kalmaz, aynı zamanda marka güvenilirliğini artırmakta ve eko-bilinçli demografik gruplar arasında satın alma davranışını yönlendirmektedir. Seventh Generation, satış mesajlarını tanınmış etiketlerle uyumlu hale getirerek kurumsal sürdürülebilirlik hedefleri ile tüketici karar alma süreçleri arasındaki boşluğu başarıyla kapatır ve eko-etiketlerin etik satış stratejisinin temel bir unsuru olarak nasıl kullanılabileceğini göstermektedir (Darnall vd., 2018; Seventh Generation, 2023).

4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Satış Fonksiyonu

Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS), bir organizasyonun çevresel ve toplumsal etkilerini etik bir yaklaşımla değerlendirmesi, bu etkilere karşı sorumluluk üstlenmesi ve sosyal refah ile çevresel sürdürülebilirliğe katkı sunma çabalarını kapsayan bütüncül bir yönetim anlayışıdır (Carroll & Shabana, 2010; Freeman, 2010; Sheehy, 2015). Bu anlayış, yalnızca genel kurumsal stratejiyle sınırlı olmayıp, satış fonksiyonu özelinde de belirleyici bir rol oynamaktadır. Satış fonksiyonu içinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS), yalnızca yardımseverlik faaliyetleri ya da kurumsal imaj inşasıyla sınırlı olmayan; satış ekiplerinin etik ve toplumsal duyarlılığa sahip bir yaklaşımla hareket etmesini de kapsayan bütüncül bir sorumluluk anlayışıdır (Lindgreen & Swaen, 2010). Satış, işletmeler ile paydaşlar arasında ön cephe temas noktası olduğundan, KSS değerlerinin işlevsel hâle getirilmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Bu kapsamda, ürünlerin insan haklarına saygılı biçimde sunulması, çevresel sürdürülebilirliği destekleyen üretim süreçlerinin şeffaf bir şekilde aktarılması ve adil ticaret ilkelerinin satışa entegre edilmesi büyük önem taşımaktadır. Nitekim Nickerson vd. (2022), KSS'nin satış performansına olan etkisinin, özellikle işletmenin geçmişte neden olduğu sosyal veya çevresel zararın “düzeltici” (corrective) ya da “telafi edici” (compensating) eylemlerle desteklendiği durumlarda daha yüksek olduğunu vurgulamaktadır. Bu tür samimi ve hesap verebilir duruşlar, markaya olan güveni pekiştirmekte ve müşteri sadakati ile satış performansını olumlu yönde etkilemektedir (Altun, 2018).

Satış süreçlerinin KSS ilkeleriyle uyumlu olması; etik fiyatlandırma, şeffaf bilgi sunumu, çevre dostu dağıtım ve toplumsal kapsayıcılık gibi uygulamaları içermektedir (Belz & Peattie, 2012; Kotler & Keller, 2022). Özellikle duyarlı tüketicilerle etkileşim kurma gereksinimi, satış ekiplerini daha bilinçli bir yaklaşıma zorlamaktadır. *Sosyal refahı teşvik eden satış uygulamaları*, çeşitlik, kapsayıcılık ve toplum katılımı ilkelerine dayanmaktadır. Bu yaklaşımlardan

biri, ekonomik olarak dezavantajlı gruplar için erişilebilirliği onurdan ödün vermeden artırmak amacıyla *uygun fiyatlı fiyatlandırma modelleri* oluşturmayı içeren *kapsayıcı fiyatlandırmadır* (Prahalad, 2005). Ayrıca, sorumlu satış işlevleri, genellikle yerel paydaşları güçlendiren sosyal girişim girişimleri veya toplum tabanlı dağıtım modelleri aracılığıyla yeterince hizmet alamayan toplulukları destekleyicidir (London & Hart, 2011). Bu uygulamalar yalnızca etik niyeti yansıtmakla kalmamakta aynı zamanda uzun vadeli müşteri sadakati oluştururken ekonomik kalkınmaya ve sosyal yükselmeye katkıda bulunarak paylaşılan değer yaratmaktadır (Güngör, 2023; Yılmaz, 2017). Bu kapsamda satış uygulamalarında KSS'nin üç temel boyutu öne çıkmaktadır:

-*Değer Odaklılık*: Sürdürülebilir satış stratejileri, müşteri memnuniyetini yalnızca ekonomik kazançla sınırlamamakta; aynı zamanda sosyal ve çevresel katkılarla da tanımlamaktadır (). Bu kapsamda, ürünlerin üretiminde işçi haklarına saygı, adil ücret politikaları, çevre dostu ambalaj kullanımı gibi uygulamalar doğrudan satış mesajının bir parçası hâline gelmektedir.

-*Şeffaflık*: Günümüz tüketicileri, ürün kalitesinin ötesinde; üretim koşulları, kullanılan hammaddelerin kaynağı ve çevresel etkiler hakkında da bilgi talep etmektedir. Bu bağlamda, satış süreçlerinde açık etiketleme, izlenebilir tedarik zinciri bilgileri ve karbon ayak izi bildirimleri gibi uygulamalar kritik önem taşımaktadır (Kirchherr vd., 2017). Şeffaflık yalnızca güven oluşturmaz; aynı zamanda yasal düzenlemelere uyum ve kamuoyuna karşı hesap verebilirlik açısından da temel bir gerekliliktir (Waheed & Yang, 2019).

-*İlişki Yönetimi*: KSS ile uyumlu satış stratejileri, tek seferlik işlemlerden ziyade uzun vadeli ve güven temelli müşteri ilişkilerini hedeflemektedir. Bu amaçla; CRM sistemleri, müşteri geri bildirim mekanizmaları ve sadakat programları gibi araçlar kullanılmaktadır. Sosyal medya ve dijital platformlar da çift yönlü iletişimi destekleyerek sürdürülebilir ilişki yönetimini güçlendirmektedir (Kotler & Keller, 2022).

Satış ekiplerinin daha geniş KSS stratejileriyle uyumlu hale gelmesi, kurumsal değerlerin günlük satış faaliyetlerine stratejik olarak entegre edilmesini gerektirir. Bu, KSS odaklı temel performans göstergelerinin (KPI'ler) belirlenmesini, satış personelinin etik karar alma konusunda eğitilmesini ve sürdürülebilirliğin müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) sistemlerine yerleştirilmesini içerir (Ferrell vd., 2016). Satış ekipleri, sürdürülebilir ürünleri teşvik ederek, etik ikna tekniklerini kullanarak ve manipülatif veya ayrımcı satış taktiklerinden kaçınarak CSR hedeflerine katkıda bulunabilir. Etkili uyum ayrıca, satış departmanlarının kuruluş

genelinde etik uygulamalarda tutarlılığı sağlamak için CSR, pazarlama ve tedarik zinciri birimleriyle yakın bir şekilde çalıştığı işlevler arası iş birliğine de bağlıdır (Luo & Bhattacharya, 2006).

Satış ekiplerinin kurumsal KSS stratejileriyle uyumlu çalışması, sadece iletişim dilinin değil, aynı zamanda satış sürecindeki karar mekanizmalarının da sosyal sorumluluk ilkeleri doğrultusunda yapılandırılmasını gerektirmektedir. Nickerson vd. (2022) çalışmasında, KSS'nin satış performansı üzerindeki etkisinin ancak markanın samimi ve hesap verebilir bir duruş sergilediği durumlarda güçlü olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle satış ekipleri, ürün ve hizmetlerin sürdürülebilir, etik ve şeffaf yönlerini etkili bir şekilde aktarmalı; aynı zamanda müşterilerden gelen geri bildirimlerle KSS politikalarının gelişimine katkı sunmalıdır. Bu yaklaşım, satış ekiplerinin yalnızca ürünün faydasını değil, işletmenin toplumsal etkilerini de sorumluluk çerçevesinde yönetmesini gerekli kılmaktadır.

KSS odaklı satış uygulamaları konusunda *Patagonia* ve *The Body Shop* gibi markalar öne çıkmaktadır. Patagonia, ürün etiketlerinde karbon ayak izi bilgilerine yer vermekte ve “daha az satın al” kampanyalarıyla tüketimi azaltmayı teşvik etmektedir. Patagonia'nın “Don't Buy This Jacket” (Bu Ceketini Satın Almayın) kampanyası, tüketimi azaltma çağrısı yaparak çevresel etkiyi doğrudan hedef alan düzeltici bir KSS örneği sunmaktadır. The Body Shop ise etik tedarik, zulüm içermeyen üretim ve toplumsal kampanyalar aracılığıyla hem ürününü hem de satış iletişimini sosyal sorumluluk ilkeleriyle bütünleştirmiştir. The Body Shop, hayvanlar üzerinde test yapmayan ürünler sunarak, etik değerleri satış stratejisinin merkezine yerleştirmektedir. Benzer şekilde, *Fairphone*, ürünlerinin hammaddelerinin çatışmasız madenlerden sağlandığını, tedarik zinciri bilgilerini ve onarılabılır tasarımlarını şeffaf biçimde paylaşarak örnek teşkil etmektedir. Nickerson vd. (2022), bu tür bütünsel ve samimi uygulamaların tüketici güveni ve marka sadakati üzerinde daha güçlü ve uzun vadeli etkiler yarattığını göstermektedir. Benzer olarak, Waheed ve Yang (2019), Pakistan'daki KOBİ'ler üzerinde yaptıkları ampirik çalışmada, hem içsel (çalışan odaklı) hem de dışsal (çevre, toplum, müşteri vb.) KSS açıklamalarının satış performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etkileri olduğunu tespit etmiştir. Özellikle dışsal KSS uygulamaları (ECSR), içsel uygulamalardan (ICSR) daha yüksek etki göstermektedir. Bu da satış fonksiyonunun yalnızca organizasyon içi uygulamalara değil, dış paydaşlarla olan ilişkilere bağlı olarak şekillendiğini göstermektedir. Dışsal sorumlulukta; çevresel sorumluluk (ER), müşteri sorumluluğu (CR), kurumsal vatandaşlık sorumluluğu (CCR), tedarikçi sorumluluğu (SR) ve hükümet sorumluluğu (GR) yer alırken içsel sorumlulukta ise çalışan katılım sorumluluğu (EER) bulunmaktadır.

Dışsal Kurumsal Sosyal Sorumluluk Açıklamaları (ECSRD), işletmelerin dış paydaşlara yönelik sosyal sorumluluk taahhütlerini ve bunların şeffaf biçimde kamuoyuna açıklanmasını ifade etmektedir. İçsel Kurumsal Sosyal Sorumluluk Açıklamaları (ICSRD) ise işletme içindeki sosyal sorumluluk uygulamalarını kapsamaktadır (Waheed & Yang, 2019). Bu kapsamda işletmelerin dışsal ve içsel kurumsal sosyal sorumluluk alanları altı başlıkta ifade edilebilir.

-*Müşteri Sorumluluğu (CR)*: Şeffaf iletişim, ürün güvenliği, etik reklamcılık ve adil fiyatlandırma gibi müşteri haklarını ve çıkarlarını koruyan uygulamaları içermektedir.

-*Kurumsal Vatandaşlık Sorumluluğu (CCR)*: Topluma katkı sağlayan bağış, gönüllülük programları ve yerel kalkınma destekleri gibi sosyal refah odaklı faaliyetleri kapsar.

-*Tedarikçi Sorumluluğu (SR)*: Adil ticaret uygulamaları, yerel üreticilerin desteklenmesi ve şeffaf tedarik zinciri yönetimi gibi etik iş ilişkilerini ifade eder.

-*Kamu Sorumluluğu (GR)*: Yasal düzenlemelere uyum, vergi ödemeleri ve kamu politikalarıyla yapıcı ilişki geliştirilmesini içerir.

-*Çalışan Katılım Sorumluluğu (EER)*: Adil ücretlendirme, güvenli çalışma koşulları, çeşitlilik, eğitim ve kariyer gelişimi gibi çalışan refahına yönelik uygulamaları içerir.

Waheed ve Yang (2019) çalışmasındaki sorumluluk türleri ile satış sürecinin ana aşamaları (planlama, iletişim, satış sonrası vb.) eşleştirilmiş biçimde bir tablo hâlinde sunulmuştur (Tablo 4). Waheed ve Yang'ın (2019) modeline dayanan bu eşleştirme tablosu, kurumsal sosyal sorumluluğun (KSS) hem dışsal hem de içsel boyutlarının satış sürecinin çeşitli aşamalarıyla nasıl stratejik biçimde entegre edilebileceğini göstermektedir. Tablo, sürdürülebilir ve etik satış yönetiminin çok boyutlu bir anlayış gerektirdiğini ortaya koymakta; her sorumluluk türünün işletme performansına ve paydaş ilişkilerine katkı sağlayabileceği özgül süreçlere işaret etmektedir.

Tablo 4: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alanlarının Satış Süreci Aşamalarıyla Eşleştirilmesi

KSS (CSR) Alanı	Tanım	Satış Süreciyle Eşleşen Aşama	Uygulama Örnekleri
ÇS (ER) – Çevresel Sorumluluk	Karbon salımı, atık yönetimi, enerji verimliliği gibi çevresel eylemler	Ürün Planlama, Teslimat ve Dağıtım	Geri dönüştürülebilir ambalajlar, düşük karbon lojistik sistemleri, çevre dostu üretim: <i>Patagonia</i> , üretim süreçlerinde yenilenebilir enerji kullanımı ve geri dönüştürülmüş malzemelerin tercih edilmesiyle çevresel sorumluluk uygulamalarını satış stratejisine entegre etmektedir.
MS (CR)– Müşteri Sorumluluğu	Ürün güvenliği, şeffaf bilgi, etik fiyatlandırma	Satış Hazırlığı ve Satış İletişimi	Açık etiketleme, dürüst tanıtım, şeffaf garanti koşulları: <i>The Body Shop</i> , ürün içeriklerini şeffaf biçimde etiketleyerek ve hayvanlar üzerinde test yapmadığını vurgulayarak müşteri güvenini önceliklendiren etik bir satış anlayışı geliştirmiştir.
KVS (CCR) – Kurumsal Vatandaşlık Sorumluluğu	Toplumsal kalkınma, gönüllülük, bağış programları	Satış Stratejisi ve Kurumsal İletişim	Satış gelirlerinin bir kısmının sosyal projelere aktarılması, yerel STK'larla iş birliği: <i>Ben & Jerry's</i> , sosyal adalet ve iklim krizi gibi toplumsal meselelere yönelik kampanyalar yürüterek satış fonksiyonunu kurumsal vatandaşlık yaklaşımıyla uyumlu hâle getirmektedir.
TS (SR) – Tedarikçi Sorumluluğu	Adil ticaret, etik tedarik, şeffaf satın alma	Ürün Planlama, İzlenebilirlik ve Raporlama	Fairtrade belgeleri, tedarikçilerin sosyal uygunluk sertifikaları (SA8000): <i>Fairphone</i> , çatışmasız madenler kullanmakta ve SA8000 gibi sosyal uygunluk standartlarına uyan tedarikçilerle çalışarak sorumlu tedarik uygulamalarını şeffaf bir şekilde raporlamaktadır
KS (GR) – Kamu Sorumluluğu	Yasalara uyum, vergi sorumluluğu, kamu politikasıyla etkileşim	Yönetimsel Raporlama, Satış Süreci Şeffaflığı	Vergi uyum beyanları, devlet destekli sürdürülebilir satış kampanyaları: <i>Unilever</i> , sürdürülebilirlik taahhütleri kapsamında hükümet politikalarıyla iş birliği yaparak çevresel düzenlemelere tam uyum göstermekte ve kamu paydaşlarıyla güvene dayalı ilişkiler kurmaktadır.
ÇKS (EER) – Çalışan Katılım Sorumluluğu	Adil ücret, güvenlik, çeşitlilik, eğitim fırsatları	Satış Ekiplerinin Yönetimi, Müşteri Temas Kalitesi	Sürdürülebilir satış eğitimleri, çalışan memnuniyeti odaklı satış teşvik sistemleri: <i>Salesforce</i> , çeşitlilik ve kapsayıcılığı teşvik eden İK politikaları, adil ücretlendirme ve çalışan gelişim programlarıyla içsel KSS uygulamalarını satış gücü performansına yansıtmaktadır.

Kaynak: (Kotler & Keller, 2022; Lindgreen & Swaen, 2010; Nickerson vd., 2022; Waheed & Yang, 2019)'den hareketle oluşturulmuştur.

Tablo 4'e göre yapılan değerlendirmeler aşağıda verilmiştir:

Çevresel Sorumluluk (ER): Özellikle ürün/hizmet planlaması ve dağıtım aşamalarında belirlenmektedir. Geri dönüştürülebilir malzeme kullanımı, enerji verimli teslimat sistemleri gibi uygulamalar, yalnızca çevreye duyarlılık değil, aynı zamanda satın alma kararlarını etkileyen görünür sürdürülebilirlik mesajlarını da içermektedir (Kotler & Keller, 2022).

Müşteri Sorumluluğu (CR): Satış öncesi hazırlık ve doğrudan iletişim süreçlerinde kritik rol oynamaktadır. Etik tanıtım, açık etiketleme ve şeffaf fiyatlandırma uygulamaları, tüketici güvenini ve sadakatini artırarak uzun vadeli satış başarısını desteklemektedir (Nickerson vd., 2022).

Kurumsal Vatandaşlık Sorumluluğu (CCR): İşletmenin satış stratejisini toplumla bağ kuran bir yapıya dönüştürmektedir. Sosyal projelere yapılan katkılar, gönüllülük programlarının desteklenmesi gibi eylemler, markanın itibarını artırırken duygusal bağ üzerinden müşteri kazanımını da kolaylaştırmaktadır (Lindgreen & Swaen, 2010).

Tedarikçi Sorumluluğu (SR): Ürün planlama ve izlenebilirlik süreçleriyle doğrudan ilişkilidir. Adil ticaret uygulamaları, SA8000 gibi etik tedarik zinciri belgelerinin kullanımı hem B2B hem de B2C segmentlerde şeffaflık ve hesap verebilirlik sunarak satış süreçlerine rekabet avantajı kazandırmaktadır (Geissdoerfer vd., 2017).

Kamu Sorumluluğu (GR): Özellikle satış sonrası raporlama ve uyum süreçleriyle bağlantılıdır. Kamu otoriteleriyle iş birliği içinde yürütülen projeler ve yasal yükümlülükler tam uyum, markanın istikrarlı ve güvenilir bir aktör olarak konumlanmasını sağlamaktadır.

Çalışan Katılım Sorumluluğu (EER), doğrudan satış ekiplerinin yönetimiyle ve müşteriyle etkileşimin niteliğiyle ilgilidir. Satış personelinin adil koşullarda çalışması, eğitimle güçlendirilmesi ve iş memnuniyetinin yüksek olması, müşteri deneyimini doğrudan iyileştirmekte ve dolayısıyla satış performansına pozitif katkı sunmaktadır (Waheed & Yang, 2019).

Tablo 4'e göre yapılan değerlendirme göstermektedir ki, KSS uygulamaları sadece bir "iletişim" veya "pazarlama" alanı değil; doğrudan satış yönetiminin taktiksel ve operasyonel bileşenlerine entegre edilmesi gereken stratejik yapı taşlarıdır.

SONUÇ

Günümüz küresel pazar dinamikleri, satış yönetimini yalnızca ekonomik fayda üretmeye odaklı geleneksel yapısından uzaklaştırarak; çevresel, sosyal ve

etik sorumlulukların entegre edildiği bütüncül bir yapıya dönüştürmektedir. Bu dönüşüm, etik kuralların, sürdürülebilirlik ilkelerinin ve kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) yaklaşımlarının satış süreçlerine sistematik biçimde entegre edilmesini zorunlu kılmaktadır. Satış faaliyetlerinin yalnızca kâr odaklı değil, aynı zamanda paydaş güvenini artırıcı, çevreye duyarlı ve sosyal değer üreten süreçler olarak yapılandırılması, kurumsal sürdürülebilirlik hedefleriyle doğrudan ilişkili hâle gelmiştir.

Bu bölümde, sürdürülebilir satış süreci beş temel aşamada (planlama, hazırlık, iletişim, teslimat, satış sonrası destek) ele alınmış; her aşamaya izlenebilirlik ve raporlama ilkelerinin nasıl entegre edildiği örneklerle açıklanmıştır. Özellikle Fairphone örneği üzerinden sürdürülebilirliğin satış döngüsüne stratejik olarak nasıl yerleştirilebileceği somut biçimde gösterilmiştir. Bunun yanı sıra, 9R dairesel ekonomi modeli ile satış süreçlerinin nasıl yeniden yapılandırılacağı incelenmiş; sürdürülebilir değer üretimi ve kaynak verimliliği hedefleriyle uyumlu uygulamalar tanımlanmıştır. Uluslararası sürdürülebilirlik standartları ve sertifikalar (ISO 14001, SA8000, AA1000) ile eko-etiketlerin, satış süreçlerinde etik iletişimi ve tüketici güvenini nasıl güçlendirdiği detaylandırılmıştır.

Sonuç olarak, işletmelerin etik kurallar, sürdürülebilirlik ilkeleri ve KSS stratejileriyle uyumlu bir satış yönetimi anlayışı benimsemeleri, gelecekteki rekabetçi konumlarını güçlendirecek temel bir stratejik zorunluluk olarak öne çıkmaktadır.

Kaynakça

- AccountAbility. (2018). *AA1000 AccountAbility Principles* <https://www.accountability.org/standards/>
- Akter, R., Nasiruddin, M., Anonna, F. R., Mohaimin, M. R., Nayeem, M. B., Ahmed, A., & Alam, S. (2023). Optimizing Online Sales Strategies in the USA Using Machine Learning: Insights from Consumer Behavior. *Journal of Business and Management Studies*, 5(4), 167-183.
- Altun, S. *Müşteri memnuniyeti ölçütünde itibar performansı değerlendirilmesi: LC Waikiki üzerine bir uygulama*. (Tez no. 527331) [Yüksek lisans tezi, Kadir Has Üniversitesi].
- AMA (2021). Statement of Ethics. American Marketing Association. <https://www.ama.org/ama-statement-of-ethics/>
- B Lab. (2023, Oct. 6). *What is a certified B corporation?* <https://www.bcorporation.net/en-us/certification>
- Belz, F. M., & Peattie, K. (2012). *Sustainability marketing: A global perspective* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Bocken, N. M., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Caniato, F., Caridi, M., Crippa, L., & Moretto, A. (2012). Environmental sustainability in fashion supply chains: An exploratory case based research. *International Journal of Production Economics*, 135(2), 659-670. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.06.001>
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Causeartist. (2025, Jan. 17). *Case study: Fairphone, the ethical and sustainable smartphone*. <https://www.causeartist.com/case-study-fairphone/>
- Chkanikova, O., & Lehner, M. (2015). Private eco-brands and green market development: towards new forms of sustainability governance in the food retailing. *Journal of Cleaner Production*, 107, 74-84. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.05.055>
- Corkery, M. (2016, Sep. 8). *Wells Fargo fined \$185 million for fraudulently opening accounts*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2016/09/09/business/dealbook/wells-fargo-fined-for-years-of-harm-to-customers.html>
- Cousins, P. D., Lawson, B., & Petersen, K. J. (2008). *Strategic supply management: Principles, theories and practice*. Pearson Education.

- Crane, A., & Matten, D. (2016). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization* (4th ed.). Oxford University Press.
- Cruelty Free International. (2023). Leaping Bunny certification. <https://www.leapingbunny.org/leaping-bunny-difference>
- Darnall, N., Ji, H., & Vazquez-Brust, D. A. (2018). Third-party certification, sponsorship, and consumers' ecolabel use. *Journal of Business Ethics*, 150(4), 953–969. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3165-3>
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64–87. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.64>
- Donato, C. (2025). Eco-label as a sustainable communication tool. In *Eco-label visual design and sustainability: The impact on consumer perceptions and market trends* (pp. 5-38). Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-82761-7_2
- Fairphone. (2023). *Fairphone sustainability report*. <https://www.fairphone.com/wp-content/uploads/2024/06/Fairphone-2023-Impact-Report-.pdf>
- Fairphone. (2024, May 27). *Fairphone's impact report*. https://www.fairphone.com/wp-content/uploads/2025/05/Fairphone-Impact_Report-27-May.pdf
- Ferrell, O. C., & Gresham, L. G. (1985). A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing. *Journal of Marketing*, 49(3), 87–96. <https://doi.org/10.1177/002224298504900308>
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2016). *Business ethics: Ethical decision making & cases*, (11th ed.). Cengage Learning.
- Ferrell, O. C., Hartline, M., & Hochstein, B. (2023). *Marketing strategy* (7th ed.). Cengage Learning.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). The circular economy-A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757–768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>
- Güngör, S. S. (2023). *Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının tüketicilerin marka sadakati üzerine etkisini tespit etmeye yönelik bir araştırma*. (Tez no. 819179) [Doktora tezi, Marmara Üniversitesi].
- Haftor, D. M. (2012). Adapting to local ethical standards: a case of a global company. In (J. Stoep & S. Strijbos) *From technology transfer to intercultural development: Understanding technology and development in a globalising world* (pp. 65-83), Sun Media Bloemfontein.

- Harsanto, B., Farras, J. I., & Firmansyah, E. A. (2024). Sustainability innovation, firm competitiveness, export performance, and sales growth: A system dynamics approach. *ASEAN Journal on Science and Technology for Development*, 41(1), 104-108. <https://doi.org/10.61931/2224-9028.1562>
- Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schwepker, C. H., & Williams, M. R. (2007). *Professional selling: A trust-based approach*. Cengage Learning.
- International Chamber of Commerce (ICC). (2024). *ICC code of advertising and marketing communication practice*. <https://iccwbo.org/business-solutions/the-icc-advertising-and-marketing-communications-code/>
- International Labour Organization (ILO). (2025). *Decent work and the 2030 agenda for sustainable development*. <https://www.ilo.org/topics-and-sectors/decent-work-and-2030-agenda-sustainable-development>
- International Organization for Standardization (ISO). (2015). *ISO 14001:2015-Environmental management systems-Requirements with guidance for use*. <https://www.iso.org/standard/60857.html>
- Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2013). *Sales force management: Leadership, innovation, technology*. 11th ed., Routledge.
- Kadyan, J. S., Jayakumar, M., Kumar, A., & Jenefa, L. (2024, December). Enhancing customer delight-the implementation of artificial intelligence tools in sales and marketing in online platform. In *2024 International Conference on Emerging Research in Computational Science (ICERCS)* (pp. 1-5). IEEE.
- Khaw-ngern, K., Peuchthonglang, P., Klomkul, L., & Khaw-ngern, C. (2021). The 9Rs strategies for the circular economy 3.0. *Psychology. Education*, 58(1), 1440-1446.
- Kim, H. M., & Laskowski, M. (2018). Toward an ontology-driven blockchain design for supply-chain provenance. *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, 25(1), 18-27. <https://doi.org/10.1002/isaf.1424>
- Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation & Recycling*, 127(2017), 221-232. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.
- Kumar, V., Rahman, Z., & Kazmi, A. A. (2013). Sustainability marketing strategy: An analysis of recent literature. *Global Business Review*, 14(4), 601-625. <https://doi.org/10.1177/0972150913501598>
- Lacy, P., & Rutqvist, J. (2015). The roots of the circular economy. In *Waste to wealth: The circular economy advantage* (pp. 19-23). Palgrave Macmillan UK.

- Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 1-7. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00277.x>
- London, T., & Hart, S. L. (2011). Creating a fortune with the base of the pyramid. In *Next generation business strategies for the base of the pyramid: New approaches for building mutual value* (1-18). Pearson Education India.
- Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 70(4), 1-18. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.001>
- Muñoz, S., Hosseini, M. R., & Crawford, R. H. (2024). Towards a holistic assessment of circular economy strategies: The 9R circularity index. *Sustainable Production and Consumption*, 47, 400-412. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2024.04.015>
- Murphy, P. E., Lacznia, G. R., & Prothero, A. (2016). *Ethics in marketing: International cases and perspectives* (2th. ed.). Routledge.
- Nickerson, D., Lowe, M., Pattabhiramaiah, A., & Sorescu, A. (2022). The impact of corporate social responsibility on brand sales: An accountability perspective. *Journal of Marketing*, 86(2), 5-28. <https://doi.org/10.1177/00222429211044155>
- Noronen, E. (2023). *Enhancing sustainability through traceability: a case study on design of Valmet's purchased item traceability system*. [Master's Thesis, Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT]. <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/165794> s. 11
- OECD. (2023, June 8). *OECD guidelines for multinational enterprises on responsible business conduct*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/81f92357-cn>
- Ottman, J. (2017). *The new rules of green marketing: Strategies, tools, and inspiration for sustainable branding*. Routledge.
- Peattie, K., & Crane, A. (2005). Green marketing: legend, myth, farce or prophecy? *Qualitative Market Research. An International Journal*, 8(4), 357-370. <https://doi.org/10.1108/13522750510619733>
- Prahalad, C. K. (2005). *The fortune at the bottom of the pyramid*. Financial Times/Prentice Hall.
- Resmî Gazete. (2004, 26 Eylül). *Türk Ceza Kanunu* (No. 5237, Sayı: 25611). <https://resmigazete.gov.tr/eskiler/2004/10/20041012.htm>
- Resmî Gazete. (2013, 7 Kasım). *Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun* (No. 6502, Sayı: 28835). <https://resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/11/20131128-1.htm>
- Rex, E., & Baumann, H. (2007). Beyond ecolabels: What green marketing can learn from conventional marketing. *Journal of Cleaner Production*, 15(6), 567-576. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.05.013>

- Roddick, A. (2005, Jan. 1). *Business as unusual: My entrepreneurial journey-profits with principles*. Anita Roddick Publishing.
- Salesforce (2025). *Ethical & humane use of technology intentional innovation*. <https://www.salesforce.com/company/ethical-and-humane-use/>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Seventh Generation. (2023). *Our impact*. <https://www.seventhgeneration.com/company/goals-impact>
- Social Accountability International (SAI). (2021). *SA8000® standard: Social accountability in the workplace*. <https://sa-intl.org>
- Suárez-Eiroa, B., Fernández, E., Méndez-Martínez, G., & Soto-Oñate, D. (2019). Operational principles of circular economy for sustainable development: Linking theory and practice. *Journal of Cleaner Production*, 214, 952-961.
- Thøgersen, J., Haugaard, P., & Olesen, A. (2010). Consumer responses to eco-labels. *European Journal of Marketing*, 44(11/12), 1787-1810. <https://doi.org/10.1108/03090561011079882>
- Töyrylä, I. (1999). *Realising the potential of traceability: A case study research on usage and impacts of product traceability*. [Doctoral dissertation, Helsinki University of Technology].
- Transparency International. (2023). *Corruption perceptions index*. <https://www.transparency.org/en/cpi/2023>
- U.S. Department of Justice. (2014). *FCPA: A resource guide to the U.S. foreign corrupt practices act*. <https://www.justice.gov/criminal-fraud>
- UK Ministry of Justice. (2022, Sept. 22). *The bribery act 2010*. <https://www.justice.gov.uk>
- UN Global Compact. (2023). *UN global compact 2023 strategy*. <https://www.unglobalcompact.org/library>
- UNFCCC. (2021). *Fairphone- The Netherlands*. <https://unfccc.int/climate-action/momentum-for-change/ict-solutions/fairphone>
- United Nations. (2014). *A guide to traceability: A practical approach to advance sustainability in global supply chains*. United Nations Global Compact & BSR.
- United States Department of Agriculture (USDA). (2024). *USDA certified bio-based product label*. <https://www.biopreferred.gov/>
- Waheed, A., & Yang, J. (2019). Effect of corporate social responsibility disclosure on firms' sales performance: A perspective of stakeholder engagement and theory. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(3), 559-566 <https://doi.org/10.1002/csr.1701>

- Wells, J. T. (2017). *Corporate fraud handbook: Prevention and detection* (5th ed.). Wiley
- Yawar, S. A., & Seuring, S. (2017). Management of social issues in supply chains: A literature review exploring social issues, actions and performance outcomes. *Journal of Business Ethics*, 141(3), 621-643. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2719-9>
- Yeşil, S. (2010). Küreselleşme ve işletmelerin küreselleşme süreçleri: Karşılaşılan fırsatlar ve tehditler. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1,2), 22-72. <https://dergipark.org.tr/en/pub/esad/issue/6054/8139>
- Yılmaz, F. (2017). *Sosyal sorumluluk projelerinin marka imajına etkisi: Beyaz eşya sektörüne ait bir araştırma*. (Tcz no. 459530) [Yüksek lisans tezi, Nişantaşı Üniversitesi].

Vaka Analizleri ve Uygulama Örnekleri

Serap Duman¹

Özet

Dijital dönüşüm, günümüzde iş dünyasında önemli bir rol oynamakta ve satış yönetimi stratejilerini köklü şekilde değiştirmektedir. Bu bölümde, dijitalleşmenin satış stratejileri üzerindeki etkisi, müşteri deneyiminin kişiselleştirilmesi ve dijital pazarlamanın rolü ele alınacaktır. Çalışma, Insider, Udemy, Trendyol ve Sears gibi sektör liderlerinin vaka analizleri üzerinden dijital dönüşüm süreçlerinde karşılaştıkları zorluklar ve elde ettikleri başarıları inceleyecektir.

İlk olarak, Insider'ın dijital pazarlama ve kişiselleştirilmiş satış stratejileri ele alınacak, ardından Udemy'nin online eğitim ve dijital satış stratejileri incelenecektir. Trendyol'un 11.11 kampanyası ve yerel işletmelere sunduğu fırsatlar detaylandırılacak, son olarak Sears'ın dijital dönüşümdeki gecikmesi ve bu durumun şirketin iflasına yol açması tartışılacaktır.

Vaka analizleri, sadece başarılı dijital stratejilerin örneklerini sunmakla kalmayıp, aynı zamanda dijital dönüşüm süreçlerinde yapılması gereken doğru adımların önemini de gözler önüne serecektir. Çalışma, dijitalleşmeye geç kalmanın şirketlerin rekabet gücü üzerinde nasıl yıkıcı etkiler yaratabileceğini ve doğru stratejilerle elde edilecek avantajları vurgulamaktadır. Sonuç olarak, bu bölüm, dijital dönüşümün iş dünyasında nasıl etkili bir şekilde yönetilebileceğine dair önemli çıkarımlar sunmaktadır.

Giriş

Dijital dönüşüm, günümüzde iş dünyasında köklü değişikliklere yol açan önemli bir faktör haline gelmiştir. Özellikle satış yönetimi stratejileri, dijitalleşmenin etkisiyle büyük dönüşümler yaşamaktadır. Bu bölümde, dijitalleşmenin satış stratejileri üzerindeki etkileri, müşteri deneyiminin özelleştirilmesi ve dijital pazarlamanın rolü üzerinde durulacaktır. Insider, Udemy, Trendyol ve Sears gibi önemli sektör oyuncularının vaka analizleri

1 Sales & Marketing Manager, Hubbox IoT Technology, serap.duman@hubbox.io

üzerinden bu dönüşüm sürecinde karşılaştıkları zorluklar ve başarılar detaylı bir şekilde incelenecektir.

Vaka analizlerinin yalnızca başarılı örnekleri değil, aynı zamanda dijital dönüşümdeki eksikliklerin ve başarısızlıkların da önemli dersler sunduğu vurgulanacaktır. Insider, Udemy ve Trendyol gibi şirketler, dijital pazarlama ve e-ticaret stratejilerini etkin bir şekilde uygulayarak dijital dönüşüm süreçlerinde başarılı sonuçlar elde etmiştir. Ancak, Sears'ın dijitalleşme sürecini geciktirmesi, şirketin pazar payını kaybetmesine ve nihayetinde iflasına yol açmıştır.

Bu bölüm, dijitalleşme sürecinin satış yönetimi üzerindeki etkilerini inceleyerek başarılı stratejilerin yanı sıra dijital dönüşüme geç kalmanın oluşturduğu ciddi sonuçları gözler önüne serecektir. Her vaka, şirketlerin karşılaştığı zorluklar ve bu zorluklara karşı geliştirdikleri stratejiler üzerinden dijitalleşmenin iş dünyasında nasıl etkin bir şekilde yönetilebileceğine dair önemli içgörüler sunacaktır. Ayrıca, vaka analizlerinin sonunda, okurlar dijital dönüşüm süreçlerini nasıl yönetebileceklerine dair değerli çıkarımlar elde edeceklerdir.

1. Insider – Dijital Pazarlama ve Kişiselleştirilmiş Satış Stratejileri

Bu bölümde Insider firmasının dijital pazarlama ve kişiselleştirilmiş satış stratejileri, firma tanıtımı, satış gücü ve teknoloji kullanımı, vaka çalışması, sonuçlar ve çıkarımlara vb. konulara değinilecektir.

1.1. Firma Tanıtımı

Insider, 2012 yılında kurulan ve müşteri verisi üzerinde yaptığı analizlerle, markaların dijital pazarlama stratejilerini kişiselleştirmelerine yardımcı olan bir platformdur. Insider, yapay zeka ve makine öğrenimi kullanarak, satışları artırmaya yönelik özelleştirilmiş kampanyalar oluşturulmasını sağlar. Firma, dünya çapında 40'dan fazla ülkede faaliyet göstermektedir.

1.2. Satış Gücü ve Teknoloji Kullanımı

Insider'ın sunduğu platform, kullanıcıların web sitelerinde ve uygulamalarında etkinlikleri izler ve bu verilere dayanarak kişiselleştirilmiş pazarlama stratejileri oluşturur. Özellikle e-ticaret firmaları için, müşteri davranışları üzerine yapılan analizler sayesinde, satış ekipleri daha doğru hedeflemeler yaparak potansiyel müşterilere yönelik kampanyalar geliştirebilir.

1.3. Vaka Çalışması – Sephora

Sephora, Insider’ın sunduğu teknolojiler ile müşteri davranışlarını analiz ederek, her müşteriye özelleştirilmiş indirimler ve promosyonlar sunmaya başladı. Sephora, uyguladığı kişiselleştirilmiş stratejilerle, müşteri sadakatini %15 oranında artırırken, online satışlarını ise %20 oranında yükseltti. Ayrıca, Sephora’nın dijital satış gücü, Insider’ın makine öğrenimi algoritmalarını kullanarak, potansiyel müşterilere daha hedeflenmiş ve etkili teklifler sundu.

1.4. Sonuçlar ve Çıkarımlar

Insider, dijital pazarlama alanında sağladığı güçlü teknolojik altyapı ve veriye dayalı pazarlama çözümleri ile müşteri deneyimini özelleştirmeyi başarmıştır. Sephora örneği, yapay zeka ve makine öğrenimi ile satışları artırmanın gücünü ortaya koymaktadır. Kişiselleştirilmiş pazarlama, müşterilerin ihtiyaçlarına ve alışveriş alışkanlıklarına odaklanarak dönüşüm oranlarını artırmaktadır. Insider, dijital pazarlama stratejilerinde veri analitiği, yapay zeka ve makine öğrenimi gibi ileri düzey teknolojilerin kullanımının ne denli etkili olduğunu göstermektedir. Bu vaka, dijital dönüşüm sürecinde teknoloji odaklı çözümlerin satışları önemli ölçüde artırabileceğini ve şirketlerin veriyi nasıl daha verimli kullanabileceklerini vurgulamaktadır.

1.5. Vaka Soruları

- Insider, dijital pazarlama stratejilerini nasıl kişiselleştirdi? Bu strateji, satışlara nasıl etki etti?
- Veri analitiği ve yapay zeka kullanımının satış süreçlerine katkıları nelerdir?
- Insider’ın satış gücü yönetimi, geleneksel yöntemlerden ne şekilde farklılık göstermektedir?
- Kendi işinizde, veri analitiği ve yapay zeka kullanarak müşteri deneyimini nasıl kişiselleştirebilirsiniz?
- Insider gibi dijital pazarlama platformlarını kullanarak, işinizde müşteri sadakatini artırmak için hangi stratejileri uygulayabilirsiniz?

2. Udeemy – Online Eğitim ve Dijital Satış Stratejileri

Bu bölümde de Udeemy firması ile ilgili online eğitim ve dijital satış stratejileri, firma tanıtımı, vaka çalışması, sonuç ve çıkarımlara değinilecektir.

2.1. Firma Tanıtımı

Udemy, 2010 yılında kurulan ve dünyanın en büyük online eğitim platformlarından biridir. Udemy, öğretmenlerin kendi kurslarını oluşturup satmalarına olanak tanırken, öğrencilere çok çeşitli konularda eğitim alabilme fırsatı sunar. Udemy, 190'dan fazla ülkede 40 milyonun üzerinde kullanıcıya sahiptir.

2.2. Satış Stratejileri

Udemy, global pazarda milyonlarca öğrenciye ulaşmak için güçlü dijital pazarlama stratejileri kullanmaktadır. Platform, kullanıcıların kişisel tercihlerine göre kurs önerileri sunar, dinamik fiyatlandırma yöntemleri kullanarak daha fazla kurs satışına ulaşır ve öğretmenlere SEO optimizasyonu ile kendi kurslarını tanıtmaları için yardımcı olur.

2.3. Vaka Çalışması – Angela Yu

Angela Yu, Udemy üzerinde 2017 yılında “The Complete Web Development Bootcamp” adlı kursunu yayımladı. Kursunu tanıtmak için Udemy’nin sunduğu SEO araçlarını kullanarak, arama motorları üzerinden çok sayıda öğrenciye ulaştı. Kurs, dünya çapında 500.000’den fazla öğrenciye ulaştı ve 50 milyon doların üzerinde gelir elde etti. Angela Yu, Udemy’nin sunduğu pazarlama araçları sayesinde, kurs içeriğini sürekli olarak güncel tutarak, öğrencilerinin ilgisini çekmeye devam etti.

2.4. Sonuçlar ve Çıkarımlar

Udemy, SEO, dinamik fiyatlandırma ve kapsamlı eğitim içeriği ile global pazarda etkili bir başarı sağlamıştır. Angela Yu örneği, doğru pazarlama stratejilerinin ve içerik güncellemelerinin, online eğitim sektöründe nasıl büyük gelir artışına yol açtığını gösteriyor. Udemy’nin sunduğu dijital pazarlama araçları ve öğretmen odaklı stratejiler, geniş bir öğrenci kitlesine ulaşmak için kritik unsurlardır. Online eğitim platformlarında öğretmenlerin doğru içerikleri geliştirmeleri ve etkin pazarlama yapmaları gerektiğini vurgulayan bu vaka, eğitim sektörü için dijital stratejilerin önemini açıkça ortaya koyuyor.

2.5. Vaka Soruları

- Udemy, kullanıcı odaklı içerik geliştirme stratejisini nasıl hayata geçirdi? Bu strateji nasıl bir etki yarattı?

- Udemy’nin global pazarlara açılma süreci satış stratejilerinde nasıl bir değişiklik yarattı?

- Online eğitim platformlarında satış stratejilerinin etkili olabilmesi için hangi unsurlar göz önünde bulundurulmalıdır?
- Udemy'nin dijital pazarlama araçlarını kendi işinizde nasıl kullanabilirsiniz? Ürünlerinizi veya hizmetinizi daha geniş bir kitleye nasıl tanıtabilirsiniz?

3. Trendyol – E-Ticaretin Dijitalleşmesi ve Müşteri Deneyimi

Üçüncü vaka uygulaması ise Trendyol ile yapılmıştır. Bu bölüm de Trendyol ile ilgili vaka çalışması yer almaktadır.

3.1. Firma Tanıtımı

Trendyol, Türkiye'nin en büyük e-ticaret platformlarından biridir ve hem B2C hem de B2B satışlarında önemli bir oyuncudur. Trendyol, hızlı büyüme ve dijitalleşme ile pazarda lider konumda bulunmaktadır.

3.2. Satış Stratejileri ve Müşteri Deneyimi

Trendyol, müşteri memnuniyetini ön planda tutarak, hızlı teslimat, iade kolaylığı, kullanıcı dostu platform ve sürekli yenilenen kampanyalar ile müşteri deneyimini geliştirmektedir. Ayrıca, mobil uygulama üzerinden alışveriş yapan kullanıcı sayısının artmasıyla birlikte, mobil satış stratejilerine de ağırlık verilmiştir.

3.3. Vaka Çalışması – Trendyol'un 11.11 İndirim Kampanyası ve Yerel İşletmelere Desteği

Trendyol, her yıl düzenlediği “11.11” indirim günleriyle dikkat çeker. 2020 yılında Trendyol'un 11.11 kampanyası, bir önceki yılın aynı dönemine kıyasla %80 oranında satış artışı sağlamıştır. Bu dönemde, yerel işletmeler, büyük markalarla eşit koşullarda satış yapabilme fırsatı bulmuşlardır. Kampanya esnasında Trendyol, yerel üreticiler ve küçük işletmeler için özel teşvikler ve düşük komisyon oranları sunarak, onları platformda daha fazla ürün satışına yönlendirmiştir.

3.4. Sonuçlar ve Çıkarımlar

2020'deki 11.11 kampanyasında Trendyol, yerel işletmelere platformda daha fazla görünürlük ve fırsat sunmaktadır. Bu strateji, dijital dönüşümün yerel işletmelere nasıl yardımcı olabileceğini ve e-ticaretin gücünden yararlanarak yerel ekonomiye katkı sağlanabileceğini göstermektedir. Ayrıca, Trendyol'un özel indirim günleri ve dinamik fiyatlandırma stratejileri, şirketin pazarlama gücünü ve müşteri sadakatini artırmaktadır.

3.5. Vaka Soruları

- Trendyol'un "11.11" indirim kampanyası, şirketin dijital satış stratejileri üzerinde nasıl bir etki yarattı?
- Dijitalleşme sürecinde küçük işletmelerin e-ticaret platformlarında nasıl daha başarılı olabileceklerini düşünüyorsunuz?
- Trendyol'un kullandığı stratejileri (örneğin, dinamik fiyatlandırma ve özel indirim günleri) kendi işinizde nasıl uygulayabilirsiniz?

4. Sears (ABD) – Dijital Dönüşümde Başarısızlık

Bu bölümde ise Sears Firmasının vaka çalışmasına yer verilmiştir.

4.1. Firma Tanıtımı

Sears, 1886 yılında kurulan ve uzun yıllar boyunca Amerika Birleşik Devletleri'ndeki en büyük perakendecilerden biri olarak faaliyet gösteren bir markadır. Sears, özellikle Kataloğu ile ünlüydü ve ABD'de geniş mağaza ağına sahipti. 20. yüzyılın ortalarında, özellikle kendi markası olan ürünlerle büyük bir pazar payı elde etti. Ancak, 2000'li yıllarda dijitalleşme ve online alışveriş pazarının büyümesi ile birlikte Sears, bu değişime ayak uydurmakta zorlandı.

4.2. Satış Stratejileri ve Dijital Dönüşümdeki Gecikme

Sears, uzun süre geleneksel mağazacılık modeline sadık kaldı ve online alışverişe geçişi çok geç yaptı. Şirketin dijital dönüşüm süreci, Amazon, Walmart ve Target gibi rakiplerinin hızla geliştiği dönemde başlamıştır. Online satış kanallarını etkili bir şekilde kuramamış ve mağaza deneyimi ile dijitalleşmeyi birleştirememiştir. Ayrıca, Sears'in ürün yelpazesi ve müşteri deneyimi yenilikçi olmayan stratejilerle yönetilmiş ve dijital pazarlama araçlarından yeterince yararlanılmamıştır.

4.3. Vaka Çalışması – Sears'in Dijitalleşmeye Geç Geçişi ve İflası

Sears, 2000'li yıllarda e-ticaretin hızla geliştiğini fark etti, ancak dönüşümü başlatmakta çok geç kaldı. 2010'larda, Amazon ve Walmart'ın e-ticaret stratejilerine hızlı bir şekilde adapte olması ve dijitalleşme süreçlerine büyük yatırımlar yapmasıyla birlikte Sears geride kaldı. Sears'in online satış platformları, müşteri beklentilerini karşılamakta zorlandı ve web sitesindeki kullanıcı deneyimi rakiplerinden çok geride kaldı. Sears, mağaza içindeki satışları artırmak için online satışları da entegre etmeyi planladı, ancak bu geç kalınmış hamle, şirketin satış gelirlerinde büyük kayıplara yol açtı. 2018

yılında iflas başvurusu yaptı ve çok sayıda mağazasını kapatmak zorunda kaldı.

4.4. Sonuçlar ve Çıkarımlar

Sears'in başarısızlığı, dijital dönüşümün gerekliliğini ve zamanlamasının önemini ortaya koymaktadır. Online pazarlama stratejilerinin ve dijital satış kanallarının geliştirilmemesi, Sears'in sektördeki liderliğini kaybetmesine neden oldu. Şirket, geleneksel perakendeciliği dijitalleşme ile birleştiremeyince dijital rakipleri karşısında rekabet edemez hale geldi. Bu vaka, şirketlerin değişen pazar dinamiklerine hızlı bir şekilde adapte olmaları gerektiğini ve dijital dönüşümün artık bir seçenek değil, zorunluluk olduğunu gösteriyor.

4.5. Vaka Soruları

- Sears'in başarısızlık süreci, perakendecilerin dijitalleşme sürecinde nasıl bir yol haritası izlemeleri gerektiği konusunda ne gibi dersler veriyor?
- Mağaza içi deneyim ile online satış süreçlerinin entegrasyonu konusunda Sears ne gibi hatalar yaptı ve bu hataların önlenmesi için hangi adımlar atılabilirdi?
- Amazon ve Walmart gibi dijital rakipleriyle karşılaştırıldığında, Sears'in online dönüşüm sürecinde daha iyi yapabileceği stratejiler nelerdi?
- Dijitalleşmeye hızlı adapte olmanın, küçük veya büyük işletmelerde rekabetçi avantaj yaratma açısından önemi nedir?

5. Genel Çıkarımlar ve Stratejik Öğrenimler

Tüm vakalar incelendiğinde dijitalleşme ve teknoloji, E- Ticaretin gücü, müşteri odaklılık ve zamanında dijitalleşme şeklinde çıkarımlarda bulunmak mümkündür. Bu kapsamda bu çıkarımlar aşağıda verilmektedir.

• **Dijitalleşme ve Teknoloji:** Dijital dönüşümün ve teknolojinin doğru kullanımı, şirketlerin rekabetçi kalmalarını sağlar. Insider ve Trendyol örnekleri, veri analitiği ve yapay zeka kullanımının, satışları artırma konusunda ne kadar etkili olduğunu gösteriyor. Sears ise dijitalleşme sürecini geciktirerek büyük kayıplar yaşamıştır.

• **E-Ticaretin Gücü:** E-ticaret ve mobil ticaret, her geçen gün büyüyen bir sektördür ve başarılı bir dijital strateji, şirketlerin daha geniş kitlelere ulaşmasına yardımcı olur. Udemy ve Trendyol, online platformlar üzerinden global pazarlara açılmayı başarmış örneklerdir.

- **Müşteri Odaklılık:** Trendyol ve Insider, müşteri deneyimine odaklanarak satışlarını önemli ölçüde artırmışlardır. Kişiselleştirilmiş pazarlama, dinamik fiyatlandırma ve hızlı teslimat gibi stratejiler, müşteri sadakatini artırmada kilit rol oynamaktadır.

- **Zamanında Dijitalleşme:** Sears'ın başarısızlık hikayesi, dijitalleşmeye zamanında başlamamanın perakendeciler için büyük bir risk oluşturduğunu gösteriyor. Şirketler, pazar dinamiklerini ve teknolojik gelişmeleri takip etmedikleri takdirde büyük kayıplar yaşayabilirler.

Kaynakça

- Cleo. "The Downfall of Sears: A Failure to Embrace Digital Transformation." *Cleo Blog*, 2023. <https://www.cleo.com/blog/downfall-of-sears>
- Columbia Business School. "Sears: A Case Study in Business Failure." *Columbia Business School*, 2022. <https://business.columbia.edu/cgi-entrepreneurship/chazen-global-insights/sears-case-study-business-failure>
- Digital Commerce 360. "How Sears Failed in the E-commerce Era Even as It Innovated Online." *Digital Commerce 360*, 2018. <https://www.digitalcommerce360.com/2018/10/19/how-sears-failed-in-the-e-commerce-era-even-as-it-innovated-online>
- E-Commerce Times. "How Trendyol's Flash Sale Strategy Helped Local Businesses." *E-Commerce Times*, 2020. <https://www.ecommercetimes.com/>
- EdTech Magazine. "The Future of Online Learning: Trends to Watch in 2021." *EdTech Magazine*, 2021. <https://edtechmagazine.com/>
- Forbes. "How Artificial Intelligence Is Shaping The Future Of Marketing." *Forbes*, 2022. <https://www.forbes.com/>
- Insider. "Personalization for the Future of E-commerce." *Insider*, 2023. <https://www.insider.io/>
- Investopedia. "Who Killed Sears? Fifty Years on the Road to Ruin." *Investopedia*, 2023. <https://www.investopedia.com/news/downfall-of-sears>
- MangoByte. "The Fall of Sears: Lessons in Digital Transformation." *MangoByte*, 2023. <https://www.mangobyte.mx/en/blog/fall-of-sears-digital-transformation-lessons>
- Trendyol. "Trendyol 11.11 Campaign Achieves Record Sales." *Trendyol*, 2023. <https://www.trendyol.com/>
- Udemy. "How to Market Your Course Effectively." *Udemy*, 2023. <https://www.udemy.com/>

Modern Satış Yönetimi: Teori, Strateji ve Uygulama Perspektifi

Editör:

Dr. Öğr. Üyesi Mualla Akçadağ