

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 ilişkiyel 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 elemanımızı, 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 gerçekleştirme 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

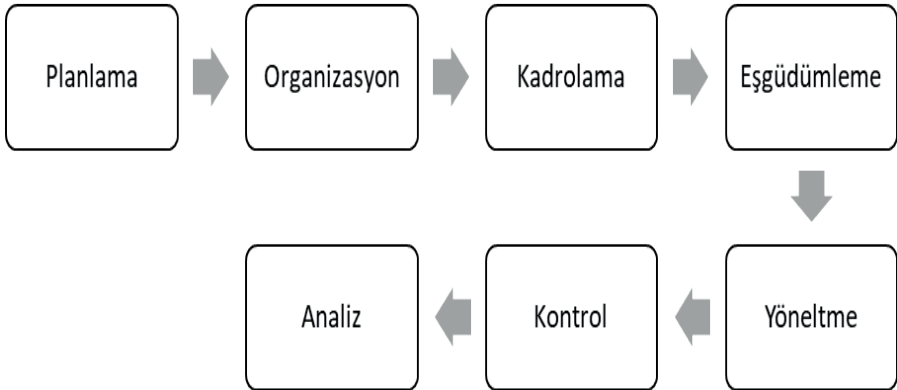
yönetiminin görevi sadece satış gücünün idaresini değil; aynı zamanda pazar, rakipler ve hedef kitle hakkında veriler elde ederek potansiyel müşteriler elde etmeyi de kapsamaktadır (İslamoğlu, Altunışık, 2014).

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 karşılaştırılan 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.

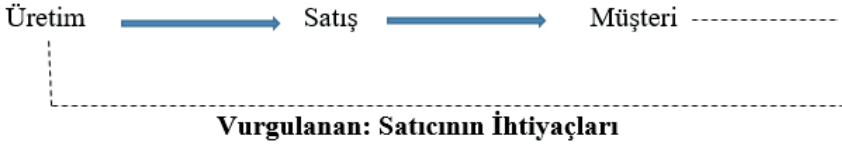
Davies, Ryals ve Holt'un(2010) çalışması, geleneksel satış rollerinden "*ilişki yönetimi*"ne doğru bir geçiş olduğunu ortaya koyar. Satış temsilcilerinin yalnızca ürün/hizmet satışı değil, uzun vadeli müşteri ilişkileri kurma görevine de sahip oldukları belirtilmektedir.

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

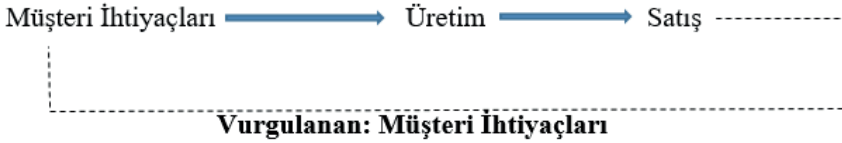
üretimin ikincil unsuru olarak görülmekteydi. Bu felsefe, Henry Ford tarafından 1913 yılında Detroit'te Model T Ford'un seri üretimine başlanmasıyla hayata geçirilmiştir. Bu anlayış talebin arzı aştığı durumlar için geçerliydi. Nitekim o dönemde piyasada böyle bir durum vardı ve sonuç başarılıydı.

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).



(a) Satış Odaklılık



(b) Pazarlama Odaklılık

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 olmaktadır. *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 tanımda satış müşteriyi 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 satışı 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 zayıflatabilir 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).

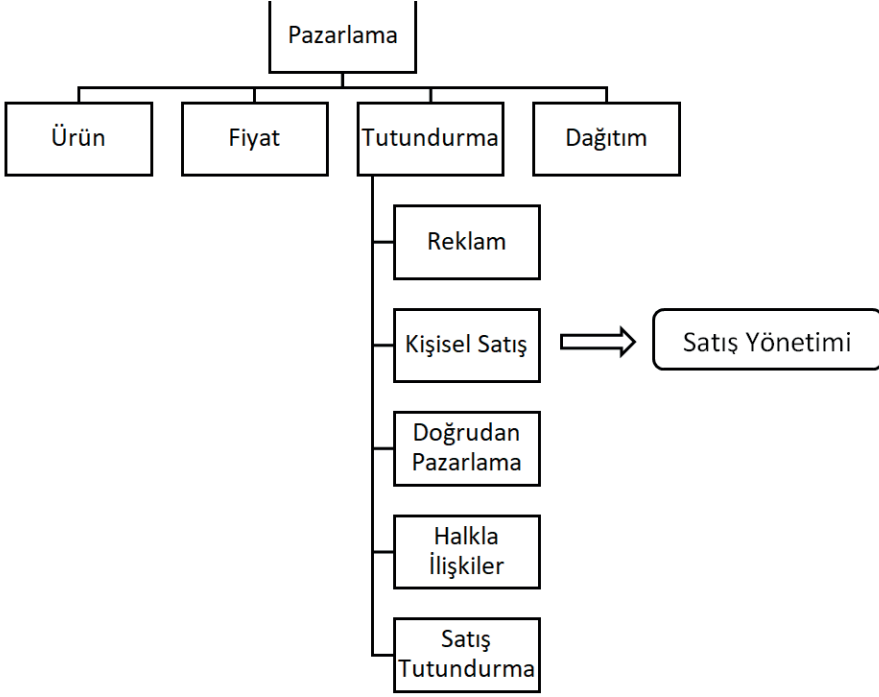
Kişisel satışın güçlü ve zayıf yönleri

Güçlü yönler	Zayıf yönler
<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> 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.

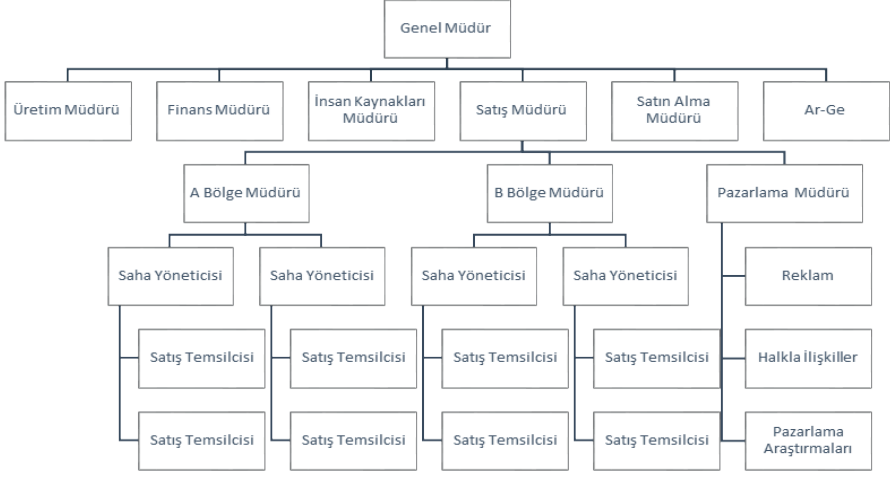


Şekil 5. Pazarlama ve Satış Kavramları

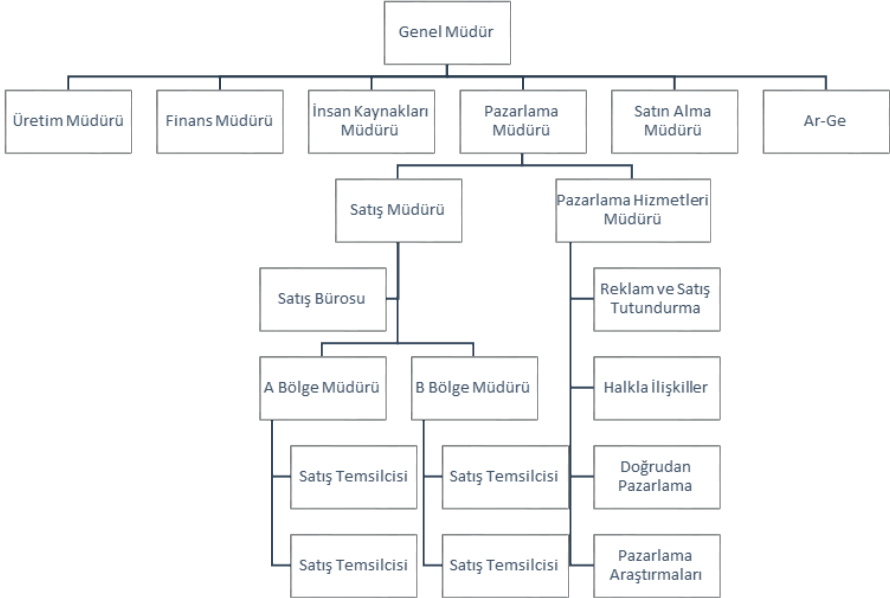
Satışın işletme açısından önemi iki temel özelliğinden dolayıdır. Birincisi satış faaliyetleri firmada kaynak oluşturan tek faaliyettir. Diğer faaliyetler (üretim, dağıtım, reklam vb.) işletmeye mali açıdan gider oluştururken, satış *gelir artışı* sağlamaktadır. İkincisi ise satış personelinin *işletme 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.

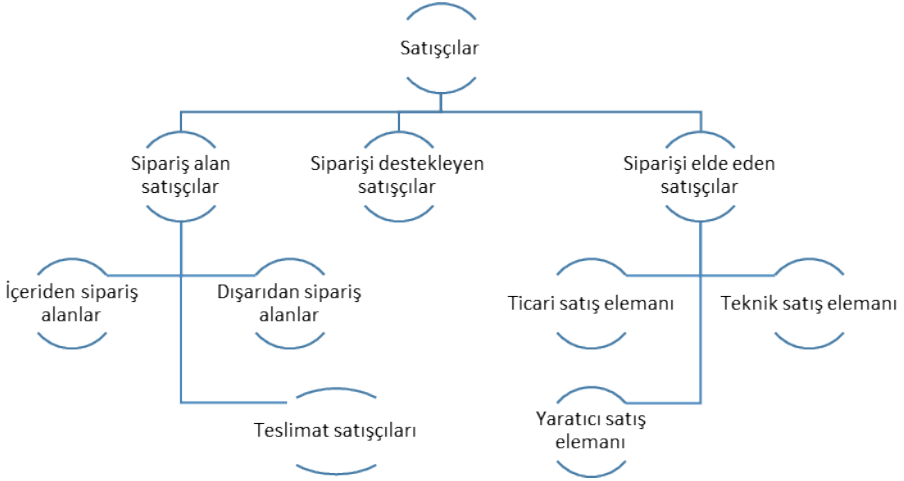
Satış ve pazarlama arasındaki iş birliği; üst yönetimin olumlu tutumu, çatışmaların azaltılması, iletişimin iyileştirilmesi ve organizasyonel öğrenmeye bağlılık (örneğin yeni fikirlerin paylaşılması ve iyi uygulamaların geliştirilmesi) ile mümkün olabilmektedir.

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, satışı 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. Sorumlukları 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 aracıyla 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 sağlayabilen satışları 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>

