

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 yürütmede avantaj sağlamaktadır (Delpechitre & 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