

Satış Elemanlarının Satış Müzakere Becerilerinin Algılanan Satış Performansı Üzerindeki Etkileri¹

(The Effects of Negotiation Skills of Salespeople on Perceived Sales Performance)

Hakan YILSELi^a Erkan ÖZDEMİR^b

^a Bursa Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Bursa/Türkiye hakanyilseli@gmail.com

^b Bursa Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Anabilim Dalı, Bursa, Türkiye ozdemir@uludag.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<p>Anahtar Kelimeler: Satış Müzakere Müzakere Becerileri Müzakere Süreci Müzakere Türleri</p> <p>Gönderilme Tarihi 9 Kasım 2020 Revizyon Tarihi 19 Ocak 2021 Kabul Tarihi 14 Mart 2021</p> <p>Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi</p>	<p>Amaç – Bu çalışmanın amacı, satış elemanlarının satış müzakere becerilerinin algılanan satış performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bu çalışmada analiz becerisi, sentez becerisi, iletişim becerisi, gözlem becerisi, ikna becerisi ve problem çözme becerisi algılanan satış performansını etkileyen dışsal değişkenler olarak ele alınmıştır.</p> <p>Yöntem – Araştırma verileri, İstanbul’da uluslararası bir ev tekstili fuarına katılan satış elemanlarından toplanmıştır. Veriler, yüz yüze anket yöntemiyle toplanmıştır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Toplanan veriler, Smart PLS paket programı kullanılarak yapısal eşitlik modellemesi analiziyle değerlendirilmiştir.</p> <p>Bulgular – Yapısal eşitlik modellemesi analizi öncesinde ölçek sorularının güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Güvenilirlik ve geçerlilik şartları sağlandıktan sonra araştırma hipotezleri ve araştırma modeli yapısal eşitlik modellemesi analiziyle incelenmiştir. Analiz sonucunda satış elemanlarının sentez becerisi, iletişim becerisi, ikna becerisi ve problem çözme becerisinin algılanan satış performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Özellikle ikna becerisi ve iletişim becerisinin algılanan satış performansı üzerindeki etkisi oldukça yüksektir. Ancak analiz becerisinin satış elemanlarının algıladıkları satış performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır.</p> <p>Tartışma – Satış elemanlarının başarısında, satış elemanlarının sahip olduğu becerilerin önemli olduğu bilinmektedir. Bu çalışma sonucunda, iletişim ve ikna becerisinin algılanan satış performansı üzerindeki etkisinin yüksek çıkması beklenen bir sonuçtur. Ancak literatürden farklı olarak bu çalışma sonucunda, analiz becerisinin algılanan satış performansı üzerinde anlamlı etkisi bulunmamış, gözlem becerisinin algılanan satış performansı üzerindeki etkisi ise anlamlı ancak negatif bulunmuştur. Araştırmanın uluslararası bir fuarda farklı ülkelerden gelen satış elemanları üzerinde yapılmış olması bu sonucun ortaya çıkmasına neden olmuş olabilir. Müzakere becerileri öğrenilebilen ve geliştirilebilen beceriler olduklarından, işletmeler satış elemanlarının müzakere becerilerini geliştirici eğitimler almalarını sağlamalıdır.</p>
ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p>Keywords: Sales Negotiation Negotiation Skills Negotiation Process Negotiation Types</p> <p>Received 9 November 2020 Revised 19 January 2021 Accepted 14 March 2021</p>	<p>Purpose – The purpose of this study is to reveal the effects of sales negotiation skills of salespeople on perceived sales performance. In this study, analysis skill, synthesis skill, communication skill, observation skill, persuasion skill, and problem-solving skill were considered as exogenous variables affecting perceived sales performance.</p> <p>Design/methodology/approach – The research data were collected from salespeople participating in an international home textile fair in Istanbul. The data were collected by face-to-face questionnaire method. The convenience sampling method was used in the study. The collected data were evaluated by structural equation modeling analysis using the Smart PLS package program.</p> <p>Findings – Reliability and validity analyzes of the scale questions were conducted before the analysis of structural equation modelling. After the reliability and validity conditions were provided, the research hypotheses and research model were examined by structural equation</p>

¹ Bu çalışma, Prof. Dr. Erkan ÖZDEMİR’in danışmanlığında 2020 yılında tamamlanan Hakan YILSELi’nin “Satış Elemanlarının Satış Müzakere Becerilerinin Algılanan Satış Performansı Üzerindeki Etkileri” isimli Yüksek Lisans Tezinden üretilmiştir.

Önerilen Atıf/ Suggested Citation

YilseLi, H., Özdemir, E. (2021). Satış Elemanlarının Satış Müzakere Becerilerinin Algılanan Satış Performansı Üzerindeki Etkileri, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (1), 504-519.

Article Classification:
Research Article

modelling analysis. As a result of the analysis, it was found that the synthesis skills, communication skills, persuasion skills and problem-solving skills of salespeople had a positive effect on perceived sales performance. Especially, persuasion and communication skills have a high impact on perceived sales performance. However, analysis skill did not have a significant effect on perceived sales performance of salespeople.

Discussion – It is known that the skills of salespeople are important for the success of salespeople. As a result of this study, it is an expected result that the effect of communication and persuasion skills on perceived sales performance is high. However, unlike the literature, as a result of this study, the effect of analysis skill on perceived sales performance was not found to be significant, and the effect of observation skill on perceived sales performance was found to be significant but negative. The fact that the research was conducted on salespeople from different countries at an international fair may have led to this result. Since negotiation skills are skills that can be learned and developed, businesses should ensure that salespeople receive training to improve their negotiation skills.

1. Giriş

İnsanlığın oluşmasından bugüne müzakere insan hayatının ayrılmaz bir parçasıdır. İnsanlar, hayvanların aksine, her iş yapışında müzakere ederek sonuçlara ulaşmaya çalışırlar. Bu yüzden her insan bir müzakereci denilebilir. Terim olarak başta uluslararası görüşmeleri akla getirirse de aslında müzakere terimi hem iş hem de özel hayatları kapsayacak kadar geniştir (Çetin, 2002: 7). Özellikle, işletmeler iç ve dış ilişkilerini yürütürken, müzakereden oldukça yararlanmaktadır. İşletme temsilcisi olarak adlandırabileceğimiz satış elemanları müşterileri ile devamlı müzakere halindedirler. Rekabetin üst seviyede olduğu günümüzde, özellikle B2B satış modelinde, işletmeler satış yaparken her zaman müzakere etmek zorundadırlar (Simintiras ve Thomas, 1998: 10). Günümüzde her sektörde işlemler rekabeti üst seviyede hissetmektedirler. Rekabet baskısını akıllıca çözümlerle en aza indirgeyebilmek için satış elemanlarının müzakere becerilerini iyi kullanmaya ihtiyaçları vardır.

İşletmeler arası tedarik ilişkilerinin temelini oluşturan müzakere yalnızca satış alanında karşımıza çıkmamaktadır. Hayatın her alanında kendini gösteren müzakere özellikle uluslararası ilişkiler ve hukuk alanlarında da sıklıkla kullanılmaktadır. Örneğin, arabuluculuk sisteminin mahkemelerdeki yoğunluğu önemli derecede azaltması, bu alanda müzakerenin önemini ortaya koymaktadır. Pazarlama alanıyla ilgili olarak gerçekleştirilen en eski çalışmalardan bir tanesi McKersie, vd., (1965) tarafından işçi ve işveren, yönetim arasındaki çatışmaları inceleyerek yapılmıştır. Çalışmada müzakere terimi yerine dar kapsamda olan pazarlık terimi kullanılmıştır. Devamında müzakere çalışmaları bu çalışmaya atıf yaparak ilerlemiştir. Freedman ve Fraser'in (1966) *küçük kabuller tekniği* (The foot in the door technique), Forkosch'un (1967) *al ya da bırak tekniği* literatürde yerini almıştır.

Müzakere becerileri literatüre Faerstein'in (1979) çalışmasıyla girmiştir. Faerstein çalışmasında müzakere becerileriyle birlikte davranışları, süreçleri ve müzakere çıktılarını ele almıştır. Alıcı ve satıcı müzakerelerini medya satın alması çerçevesinde inceleyen Neslin ve Greenhalgh (1983) ise çalışmalarını çatışma çözümleme konusu üzerine yoğunlaştırmıştır. Graham (1985) çalışmasında Amerikan ve Japon iş insanları üzerinde yaptığı çalışmasıyla kültürlerarası pazarlama müzakerelerini ele almıştır. Graham vd. (1988) ise çalışmalarında Amerika, Çin, Japon ve G. Kore gibi dört farklı kültürden katılımcılarla alıcı ve satıcı müzakerelerinin belirleyici faktörlerini araştırmıştır. Satış müzakereleri alanının temel çalışmalardan olan Fisher ve Ury'nin (1992) "Getting to Yes" kitabı satış müzakerecilerine çözümcül öneriler sunmaktadır. Mintu-Wimsatt ve Gassenheimer (2000) ise çalışmalarında alıcı ve satıcı görüşmelerinde kültürün etkisini inceleyerek literatüre katkı sağlamıştır. Galinsky ve Mussweiler (2001) çalışmalarında müzakerelerde İngilizce literatürde "anchoring" olarak kullanılan, "çapa atma" terimini literatüre kazandırmışlardır. Rentz ve arkadaşları (2002) ise müzakere etmeyi satış becerileri içerisinde değerlendirmişler ve satış elemanlarının müzakere etme yeteneğine sahip olması gerektiğini ortaya koymuşlardır. Ashcroft (2004) ise çalışmasında ticari müzakere becerilerini alıcı satıcı bağlamında incelemiş, ticari müzakerelerin sonuçlarını planlamanın ve analiz etmenin satışta başarı sağlayacağını belirtmiştir. Beenen ve Barbuto (2014) ise çalışmalarında müzakere becerilerini öğrenmenin yöneticilerin gelişimlerine fayda sağlayacağını belirtmiştir. Görüldüğü gibi zaman içerisinde müzakerecilerin müzakere taktiklerini kullanımında ve müzakere stillerinde değişiklikler olmuştur. Müzakerelerde al ya da bırak gibi keskin taktiklerden, uzlaşmacı taktiklere doğru değişime gidildiği görülmektedir. Bunun nedeni ise rekabetçi ortamın artmasıyla Blake ve Mouton'un ikili ilgi modelinde de belirtildiği gibi çıktının öneminden ziyade ilişkinin önemi ön plana çıkmasıdır (Sığı, 2018: 103).

Bu çalışmanın amacı satış elemanlarının müzakere becerilerinin satış elemanları tarafından algılanan satış performansına etkilerini ortaya koymaktır. Çalışmada ilk olarak ilgili literatür ele alınarak araştırma hipotezleri ve araştırma modeli oluşturulmuştur. Devamında araştırma yöntemi açıklanmış ve araştırma verilerinin analizi sonucu elde edilen bulgular sunulmuştur. Çalışmanın sonuç ve tartışma bölümünde ise araştırma bulguları ilgili literatür ile karşılaştırılarak hem teorik hem pratik açıdan değerlendirilmiş ve gelecekteki araştırmacılar ile işletme yöneticilerine öneriler sunulmuştur.

2. Literatür Taraması ve Araştırma Hipotezleri

Bu çalışmada ele alınan satış elemanlarının müzakere becerileri ilgili literatür incelemesi sonucunda ortaya konmuştur. Aşağıda ele alınan bu beceriler; analiz becerisi, sentez becerisi, iletişim becerisi, gözlem becerisi, ikna becerisi ve problem çözme becerisi olarak belirlenmiştir.

Müzakere becerileri genellikle hem satış elemanları hem de işletme başarısı için hayati öneme sahiptir (Chapman, vd., 2017: 940) Etkili bir müzakereci müzakere durumlarına analitik gözle bakmalıdır (Çetin, 2002:110 Analitik yaklaşım, müzakerecinin konuları kavrayabilmesine ve özetleyebilmesine yardımcı olmaktadır. Analiz becerisi sayesinde satış elemanları, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını doğru bir şekilde anlayabilmektedir. Birçok işletme analiz becerisini kullanarak stratejilerine de yön vermekte (Campbell ve Cunningham, 1983: 369) ve çeşitli analizler yapılarak satış gücü yönlendirilmektedir (Windler vd., 2017: 173). İşletmeler satışlarını artırabilmek için de müşterilerini analiz etmektedirler. Gelecek planları da bu analiz sonuçlarına göre yapılmaktadır.

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

Tüketiciler ve özellikle de endüstriyel müşteriler belirli bir ürünü veya hizmeti satın alırken bilinçli bir süreci takip ederler (Roos ve Gustafsson, 2011). Tüketicilerin satın alma sürecindeki bulunulan aşamanın veya karar aşamasının anlaşılması her zaman çok kolay değildir. Örneğin; uzun süreli taahhütler ile müşteri devamlılığı oluşturmaya çalışan cep telefonu operatörleri müşterilerini bir anda taahhütleri bulunmasına rağmen kaybedebilirler. Beklenti-Değer modeline göre insanların davranışları belirli bir inanç doğrultusunda yönlendirilir. Satın alma davranışları da bundan etkilenmektedir (Ajzen ve Fishbein, 2000). Bu davranışlar, gözlem ve analiz sonucu satışçılar tarafından önceden tahmin edilmeye çalışılır.

Günümüzün rekabetçi ortamda hayatta kalmak, sadece düşük fiyat ve yenilikçi ürünler sunmaktan fazlasını gerektirmektedir. İşletmelerin etkili bir şekilde rekabet edebilmeleri için müşterilerin alışveriş deneyimlerine odaklanmaları gerekmektedir (Greval vd., 2009). Örneğin, mağazalarda ürünlerin yerleşimleri müşterilerin alışverişleri kontrol edilerek düzenlenmektedir. Tamamlayıcı ürünlerin bir arada sunulmasının yanı sıra, bölgesel alışveriş değişkenlikleri kontrol edilerek mağazalarda düzenleme yapılmaktadır. Bu düzenleme *Pazar Sepeti Analizi* adı verilen analiz yöntemiyle, müşterilerin ortak satın alımları incelenerek yapılmaktadır. Bu analiz sayesinde müşterilerin sıklıkla beraber satın aldığı ürünler arasında bir örüntü kurulabilir. Elde edilen örüntü, çapraz satış ve yukarı satış stratejilerinin geliştirilmesinde aktif rol oynamaktadır (Kırtay vd., 2015). Analiz becerisinin ve gözlem becerisinin bir arada kullanılarak pazarlama stratejisinin oluşturulduğu bu durum satış elemanlarının analiz ve gözlem becerilerine sahip olmasının önemini ortaya koymaktadır.

Problem çözme becerisi, satış elemanlarının önemli becerilerindedir (Oh, 2017: 1138). Problem çözme becerisine sahip ve bu yaklaşımı uygulayan satış elemanları daha başarılı olmakta ve müşterilerini tatmin etmektedir (Demirpolat, 2008: 27). Çatışma çözümlemedeki en etkin yöntem problem çözme yöntemidir (Ahmed vd., 2019: 238). Müzakerelerde problem çözücü müzakere stratejilerini kullanmak, satış elemanlarının satış hedeflerine ulaşmasına pozitif etki yapmaktadır (Graham, 1986). Satış müzakerelerinde problem çözme becerisini kullanarak müşterilerine destek olan satış elemanları müşteri tatminine ve satış hedeflerine de daha kolay ulaşabilmektedir (Gerlach, 2020). Müşteriler, problem çözme yaklaşımı sergileyen satış elemanları ile daha açık iletişim kurabilmektedirler. Bu sürecin doğal sonucu ise müşteri tatminini beraberinde getirmesidir.

Bütünleştirici müzakere türünde sıklıkla kullanılan problem çözme becerisi doğrudan satış performansını olumlu yönde etkilemektedir (Tran ve Nguyen, 2020).

Müşteri sorunlarını satış elemanlarının çözümleyebilmesi için sorunları analiz edip sentezleyebilmesi gerekmektedir. Satış elemanları, öncelikle analiz ettiği durumu kendi bilgisiyle ve varsa diğer etmenlerle sentezlemelidir. Sentez sonucu ortaya çıkardığı çözümü müşterisine sunmalıdır (Windler vd., 2017: 173). Problem çözme becerisiyle birlikte hareket eden sentezleme becerisi, problemi çözebilmede en önemli unsurlardan biridir.

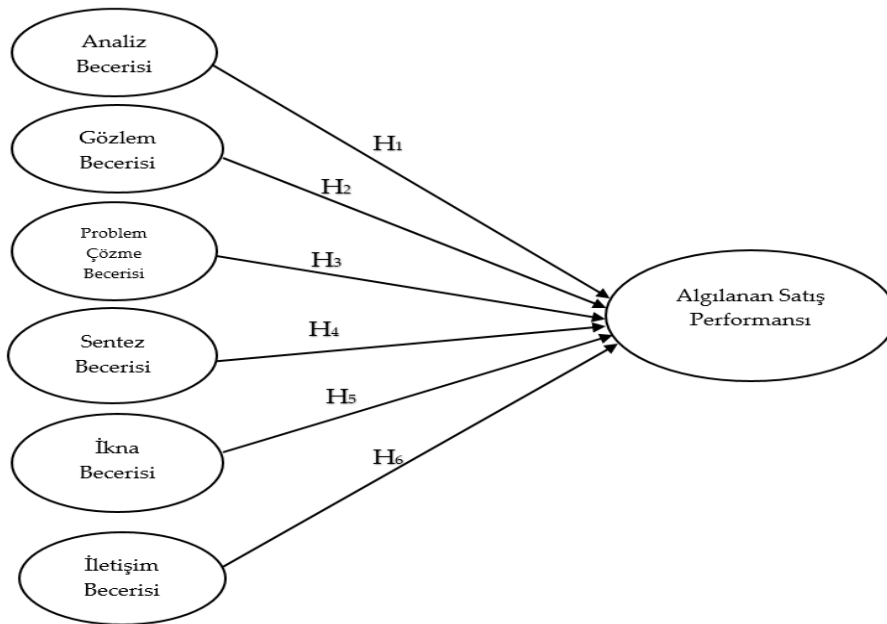
Müşteriye sunulan çözümün ikna yöntemleriyle müşteriye kabul ettirilebilmesi gerekebilir. Burada satış elemanlarının ikna becerisinin önemi ortaya çıkmaktadır. İkna, müşterinin bakış açısını belirleyip sunulan çözüme yönelik olarak müşterilerin davranış ve tutumunu değiştirebilmektir (Miller ve Jackson, 2007: 59). İkna becerisi satış müzakerelerinde ve iş yönetiminde kritik bir beceridir (Pascarella, 1998: 68). Dolayısıyla ikna becerisine sahip olan bir satış elemanın satış performansının da yüksek olacağı ifade edilebilir.

Tüm bu açıklanan durumların oluşması ve doğru yönetilebilmesi için satış elemanının temel olarak iletişim becerilerine sahip olması gerekmektedir. Müzakerelerde etkili olabilmeleri için satış elemanlarının iletişim becerisine sahip olması gerekmektedir (Amor, 2019: 82). Çünkü iyi ve etkin bir iletişim kurulmadan, iyi ve etkin bir müşteri ilişkileri oluşturmak imkânsızdır (Odabaşı, 2000: 67). Etkili bir müzakereci olmanın temel özelliği iletişim kurabilmek ve aktarım yapabilmektir (Chandhok, 2019). Satış elemanı, özellikle B2B modeli ticaret yapısında farklı kültürlerden gelen mesajları doğru ve net bir biçimde sentezleyip aktarabilmelidir. Bu yüzden satış elemanları iletişim becerisinde son derece yetkin olması gerekmektedir. (Koponen, vd., 2019: 239) Müzakere kavramı taraflar arası iletişim ile oluşmaktadır. Müzakere, temelde tarafların görüş ve beklenti ayrılıklarının ortak noktada buluşarak çözülmesidir (Gökçül, 2005: 23). İletişim, taraflar arasında oluşan bir bilgi akışıdır. İletişim becerisi ise bu bilgi akışının doğru bir şekilde yönetilmesini sağlamaktadır. Bu anlamda iletişim becerisi yüksek olan satış elemanlarının satış performansının da yüksek olacağı düşünülmektedir.

Yukarıda ele alınan literatür çerçevesinde araştırma hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

- H₁: Satış elemanlarının analiz becerisi, algılanan satış performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.*
H₂: Satış elemanlarının gözlem becerisi, algılanan satış performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
H₃: Satış elemanlarının problem çözme becerisi, algılanan satış performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
H₄: Satış elemanlarının sentez becerisi, algılanan satış performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
H₅: Satış elemanlarının ikna becerisi, algılanan satış performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
H₆: Satış elemanlarının iletişim becerisi, algılanan satış performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Yukarıda belirtilen hipotezler doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli ise aşağıda Şekil 1’de görülmektedir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

3. Yöntem

Araştırmanın amacı, satış elemanlarının müzakere becerilerinin algılanan satış performansına etkilerini ortaya koymaktır. Anket formunda yer alan soruların anlaşılabilirliğini test etmek ve eksiklikleri belirlemek için öncelikle bir pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma 1 - 5 Nisan 2019 tarihleri arasında araştırmanın hedef kitlesi içerisinde yer alan 30 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu pilot çalışma ile anket formunda yer alan soruların anlaşılabilirliği değerlendirilmiştir. Bu araştırma sonucunda sorular üzerinde küçük düzeltmeler yapılmış ancak anket formundan herhangi bir ifade çıkarılmamıştır. Pilot çalışmanın devamında araştırma verileri, 22-26 Nisan 2019 tarihleri arasında İstanbul'da düzenlenen uluslararası bir tekstil fuarının ev tekstili ve döşemelik kumaş fuar salonlarında bulunan satış elemanlarından yüz yüze anket yöntemiyle toplanmıştır. Araştırmada, kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

İstanbul'da 22-26 Nisan 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilen bu uluslararası tekstil fuarını düzenleyen kuruluştan alınan bilgilere göre fuara yerli ve yabancı 800 katılımcı katılım göstermiştir. Araştırmanın hedef kitlesini oluşturan ev tekstili ve döşemelik kumaş sektörüne ait salonda 50'ye yakın katılımcı işletmenin olduğu, her birinde yaklaşık 4-6 kişi arasında satış elemanının görevlendirildiği fuar yönetimi tarafından ifade edilmiştir. Buradan hareketle araştırmanın ana kütlesi yaklaşık 250 kadar satış elemanından oluşmaktadır. Eğer hedef kitle 250 kabul edilirse, %95 güven aralığında, %5 hata payı ile 152 adet anketin yeterli olduğu hesaplanmıştır. Ancak yine de katılımcı işletmelerin kendi özel durumlarına göre fuarda farklı günlerde farklı sayıda eleman görevlendirdiği, bu görevlendirmelerin fuarın gününe ve hatta gün içindeki saate göre de farklılık gösterdiği bilinmektedir. Veri toplama süreci sonucunda 202 adet anket toplanmıştır. Ancak doldurulan 30 adet anket, satış elemanlarının fuar sırasında kendilerini anketleri doldurmaya tam verememelerinden veya kişisel durumlarından dolayı eksik ve hatalı bulunduğu için analize dâhil edilememiştir. Dolayısıyla 172 anket analizlerde kullanılmıştır. Verilerin analizinde IBM SPSS 23 ve SmartPLS 3.2.8 paket programları kullanılmıştır. Bu noktada yapısal eşitlik modellemesinin pazarlama alanındaki çalışmalarda oldukça fazla kullanılan bir analiz tekniği olduğu da (Henseler, 2017: 361) belirtilebilir. Bağımlı gizil değişkenlerin varyansını maksimize etmeyi amaçlayan nedensel bir modelleme yaklaşımı olan PLS-SEM analiz tekniği (Hair vd., 2011: 139) SmartPLS paket programı kullanılarak çalıştırılmıştır. SmartPLS paket programı algoritması 10'lama yöntemiyle çalışmaktadır. Her bir değişken için 10'ar soru program için yeterlidir (Astrachan vd., 2014: 118; Goodhue, vd., 2006: 1) Bu çalışmada 6 ilişki bulunduğu için aslında SmartPLS paket programı 60 adet anket (6x10=60) ile de analiz yapılabilmektedir. Çünkü program köpürtme (bootstrapping) yöntemiyle verileri 5000 sayısına çoğaltmaktadır (Richter vd., 2020: 14). Dolayısıyla ana kütle içerisinden ana kütle temsil edecek sayıda yeterli büyüklükte bir örnekleme ulaşılamamış olmasına karşın, programın bu özelliği sayesinde daha küçük bir örnekleme analiz yapılabilmesi ve ana kütle hakkında değerlendirmelerde bulunulabilmesi sağlanmış olmaktadır. Nitekim PLS-SEM analiz tekniği Hair vd.,(2011: 143; 2019: 5) ile Sarstedt vd. (2017: 11-14) tarafından kovaryans bazlı SEM (CB-SEM) analiz tekniklerine göre parametrik olmayan yapısı (normal dağılımı gerektirmemesi), karmaşık modelleri ele alabilmesi, istatistiki gücü, küçük örneklerle çalışabilmesi ve uyum iyiliği değerlerini gerektirmemesi gibi özelliklere sahip olduğu belirtilmektedir. Sonuç olarak yeterli örneklem büyüklüğüne ulaşılamaması, analiz tekniğinin istatistiki gücü, uyum iyiliği değerlerini gerektirmemesi ve normal dağılım gerektirmemesi gibi nedenlerle bu çalışmada PLS SEM tekniğinin kullanılması tercih edilmiştir.

Anket formunda yer alan ölçek soruları; analiz becerisi, sentez becerisi, gözlem becerisi, ikna becerisi, iletişim becerisi ve problem çözme becerisiyle ilgili sorulardan ve algılanan satış performansını ölçmeye yönelik ölçek sorulardan oluşmaktadır. Ölçek soruları 5'li Likert ölçeği (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) kullanılarak değerlendirilmiştir. Ölçek soruları literatürden yararlanılarak hazırlanmıştır. Analiz, sentez, iletişim, gözlem ve ikna becerileri boyutlarında yer alan sorular Rentz vd. (2002); problem çözme becerisi boyutunda yer alan sorular Graham vd. (1988); satış performansı boyutunda yer alan sorular Özer (2003), Johnson vd. (2016) ve Mulki ve Wilkinson'un (2017) çalışmalarından faydalanılarak hazırlanmıştır. Algılanan satış performansına ilişkin sorular nitel ve nicel satış performansı soruları şeklinde sorulmuş, ancak yapısal eşitlik modellemesi analizinde tek boyut olarak ele alınmıştır. Anket formunun sonunda katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır.

4. Bulgular

Verilerinin analizinde ilk olarak katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için frekans analizi yapılmıştır. Daha sonrada analizlerde kullanılan ölçek boyutlarının güvenilirlik ve geçerlilikleri analiz edilmiş ve sonrasında önerilen araştırma modeli yapısal eşitlik modellemesi analiziyle test edilmiştir.

4.1 Katılımcılara İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin veriler aşağıdaki Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların Özellikleri		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	48	27,9
	Erkek	124	72,1
Yaş Aralığı	18-25	4	2,3
	26-35	68	39,5
	36-45	85	49,4
	46-55	12	7
	56-65	3	1,7
Eğitim Durumu	İlköğretim	0	0
	Lise	14	8,1
	Ön lisans	10	5,8
	Lisans	103	59,9
	Yüksek Lisans	42	24,4
	Doktora	3	1,7
Deneyim	1 yıldan az	3	1,7
	1-5 Yıl	72	41,9
	6-10 yıl	31	18
	11-15 yıl	27	15,7
	16-20 yıl	23	13,4
	21 yıl ve üzeri	16	9,3
Şirket Ölçeği	Küçük	22	12,8
	Orta	51	29,7
	Büyük	99	57,6
Katılımcıların Ülkesi	Türkiye	131	76,2
	ABD	17	9,9
	Macaristan	1	0,6
	Romanya	2	1,2
	Güney Kore	5	2,9
	Japonya	8	4,7
	Meksika	1	0,6
	İsveç	2	1,2
	Estonya	4	2,3
	Litvanya	1	0,6
Toplam		172	100

Tablo 1 incelendiğinde, katılımcıların cinsiyet dağılımında büyük farklılık olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaklaşık %72'si erkek, %29'u kadındır. Katılımcıların yaş aralıkları incelendiğinde yoğunluğun %49,4 ile 36-45 yaş arasında olduğu görülmektedir. İkinci yoğunluğun %39,5 ile 26-35 yaş arası olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar satış elemanlarının çoğunluğunun genç insanlardan oluştuğunu göstermektedir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde, %59,9 oranla ağırlıklı olarak lisans mezunu oldukları, deneyim durumu incelendiğinde ise yoğunluğun 1-5 yıl arasında olduğu görülmektedir. Sektöre yeni geçen kişilerin ve satış elemanlarının iş değişikliğinin diğer iş pozisyonlarına göre fazla olması bu sonucu ortaya çıkarmaktadır. Katılımcıların çalıştıkları işletmelerin ölçekleri sorulduğunda katılımcıların %57,6'sının büyük işletmelerde çalıştıkları görülmektedir. Tekstil sektörünün Türkiye'de önemi düşünüldüğünde bu işletmelerin çapının büyük olduğu düşünülebilir. Anketlerin toplanması Türkiye'de olduğu için toplanan anketler çoğunlukla %76 oranında Türk satış elemanlarından elde edilmiştir.

4.2 Ölçüm Modeli Analiz Sonuçları

Araştırma modelinin test edilmesinde yapısal eşitlik modellemesi analizi kullanılmıştır. Bu çalışmada araştırma modelinin test edilmesinde varyans bazlı yapısal eşitlik modelleme tekniği olarak PLS SEM kullanılmıştır.

İç tutarlılık güvenilirliği, birleşme geçerliliği ve ayrışma geçerliliği analizleri yapılarak araştırmada yer alan boyutların öncelikle güvenilirlik ve geçerlilikleri test edilmiştir. Bu amaçla öncelikle güvenilirlik (Cronbach's Alfa) ve birleşik güvenilirlik (Composite Reliability - CR) değerleri hesaplanmıştır. Faktör yükleriyle açıklanan ortalama varyans (AVE= Average Variance Extracted) değerleri birleşme geçerliliğinin analizi için kullanılmıştır. Cronbach's Alfa ve CR değerleri ölçeğin içerdiği maddelerin birbiriyle ne ölçüde tutarlı olduğunu ölçmek için, AVE değerleri gizil yapıyı temsil eden belirli ifadeler arasındaki yakınlışmanın ölçüsünü görmek için kullanılmıştır. Buna göre faktör yükleri 0,50'nin üzerinde, Cronbach's Alfa ve CR değerleri 0,70'in üzerinde, AVE değerleri de 0,50'nin üzerinde olmalıdır (Hair vd., 2014: 111). Bu araştırmada kullanılan ölçekte 57 ifade değerlendirilmiş olup, ölçeğin genel güvenilirliğine ilişkin Cronbach's Alfa katsayısı 0,859 bulunmuştur. Bu sonuç literatürde kabul edilen 0,70 değerinin üzerinde olduğundan ölçeğin genel güvenilirliğinin yüksek olduğu ifade edilebilir. Aşağıdaki Tablo 2'de araştırma modelinde yer alan boyutların ölçüm modeli analiz sonuçları görülmektedir.

Tablo 2: Ölçüm Modeli Analiz Sonuçları

Ölçek Boyutları, İfadelerin Kısaltması ve İfadeler	Faktör Yükleri
Analiz Becerisi: Cronbach's Alpha Değeri: 0,829, CR Değeri: 0,884, AVE Değeri: 0,657	
A1. Müşterilerimi analiz ederim.	0,814
A2. Müşterilerimin isteklerini analiz ederim.	0,823
A3. Müşterilerime analitik çözümler sunarım.	0,806
A4. Müzakere konularını analiz ederim.	0,799
Gözlem Becerisi: Cronbach's Alpha Değeri:0,822, CR Değeri: 0,893, AVE Değeri: 0,736	
G1. Müşterilerimi ve çevresini iyi gözlemlerim.	0,847
G2. Satışta başarılı olmak için ilgili çevreyi bilinçli olarak gözlemlerim.	0,902
G3. Müşterilerimin beden dilini izlerim.	0,823
İletişim Becerisi: Cronbach's Alpha Değeri:0,849, CR Değeri: 0,891, AVE Değeri: 0,622	
I1. Müşterim ile sözel iletişimim iyidir.	0,816
I2. Satış sunumunu başarılı bir şekilde yaparım.	0,848
I3. Beden dilini iyi kullanırım.	0,826
I4. Müşterilerimi iyi dinlerim.	0,756
I5. Müşterilerimle empati kurarım.	0,687
İkna Becerisi: Cronbach's Alpha Değeri:0,883; CR Değeri: 0,920, AVE Değeri: 0,742	
IK1. Müşterilerimi istediğim fiyata ikna ederim	0,791
IK2. Müşterilerimi satın almaya ikna ederim	0,915
IK3. Satışı başarılı bir şekilde sonlandırırım	0,913

IK4. Satış itirazlarını başarılı bir şekilde karşılarım	0,821
Problem Çözme Becerisi: Cronbach's Alpha Değeri:0,781; CR Değeri: 0,871, AVE Değeri: 0,692	
PR1. Müşterilerimin problemlerini çözerim.	0,816
PR2. Problemleri konuşmaktan kaçınmam.	0,826
PR3. Müzakere öncesi problemleri incelerim.	0,853
Sentez Becerisi: Cronbach's Alpha Değeri:0,726, CR Değeri: 0,841, AVE Değeri: 0,640	
S1. Çevremden elde ettiği bilgileri iyi süzerim.	0,715
S2. Elde ettiğim bilgilere göre satış stratejisini geliştiririm.	0,851
S3. Satış için ilgili verileri toplar ve satışta kullanılabilecek bilgiler oluştururum.	0,828
Satış Performansı: Cronbach's Alpha Değeri:0,921, CR Değeri: 0,933, AVE Değeri: 0,521	
NC1. Satış hedefimi tuttururum.	0,737
NC2. Hedeflenen yeni müşteri sayısına ulaşıyorum	0,734
NC3. Hedeflenen satış karlılığına ulaşıyorum	0,587
NC4. Hedeflenen yeni ürün satışını gerçekleştiririm	0,741
NC5. Yüksek pazar payına sahibim.	0,65
NC6. İstenen müşteri ziyaret sayısını gerçekleştiririm	0,65
NT1. Müşteri şikâyet sayısını minimum seviyeye indiririm	0,725
NT2. İstenen müşteri tatminini sağlarım	0,709
NT3. Arzulanan müşteri sadakat düzeyini yakalarım	0,801
NT4. Zaman yönetimini iyi yaparım	0,877
NT5. Müşterilerle etkileşimim iyidir.	0,856
NT6. Sektördeki diğer satışçılarla karşılaştırıldığında başarılıyım.	0,667
NT7. İşletmemdeki diğer satışçılarla karşılaştırıldığında başarılıyım.	0,578

Tablo 2 incelendiğinde, boyutların Cronbach's Apha değerinin 0,726 ile 0,921 arasında, birleşik güvenilirlik (CR) değerinin ise 0,841 ile 0,933 arasında olması ölçeğin kendi arasında tutarlı olduğunu göstermektedir. Boyutların AVE değerlerinin 0,521 ile 0,742 arasında olması da birleşme geçerliliğinin sağlandığı anlamına gelmektedir.

Bu çalışmada ayrışma geçerliliğinin analizinde Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen kriter kullanılmıştır. Ayrışma geçerliliği kavramsal olarak benzer olan iki yapının farklılıklarının derecesini ölçümünde kullanılmaktadır. Bu kritere göre boyutların AVE değerlerinin karekökü, bu boyutlar arasındaki korelasyonlardan yüksek olmalıdır. Tablo 3'de ayrışma geçerliliği analiz sonuçları görülmektedir.

Tablo 3: Ayrışma Geçerliliği Analiz Sonuçları

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

Not: Tabloda koyu olarak yazılan değerler AVE'nin karekök değerleridir. AB: Analiz Becerisi, GB: Gözlem Becerisi, PÇB: Problem Çözme Becerisi, SP: Satış Performansı, SB: Sentez Becerisi, IK: İkna becerisi, İB: İletişim Becerisi

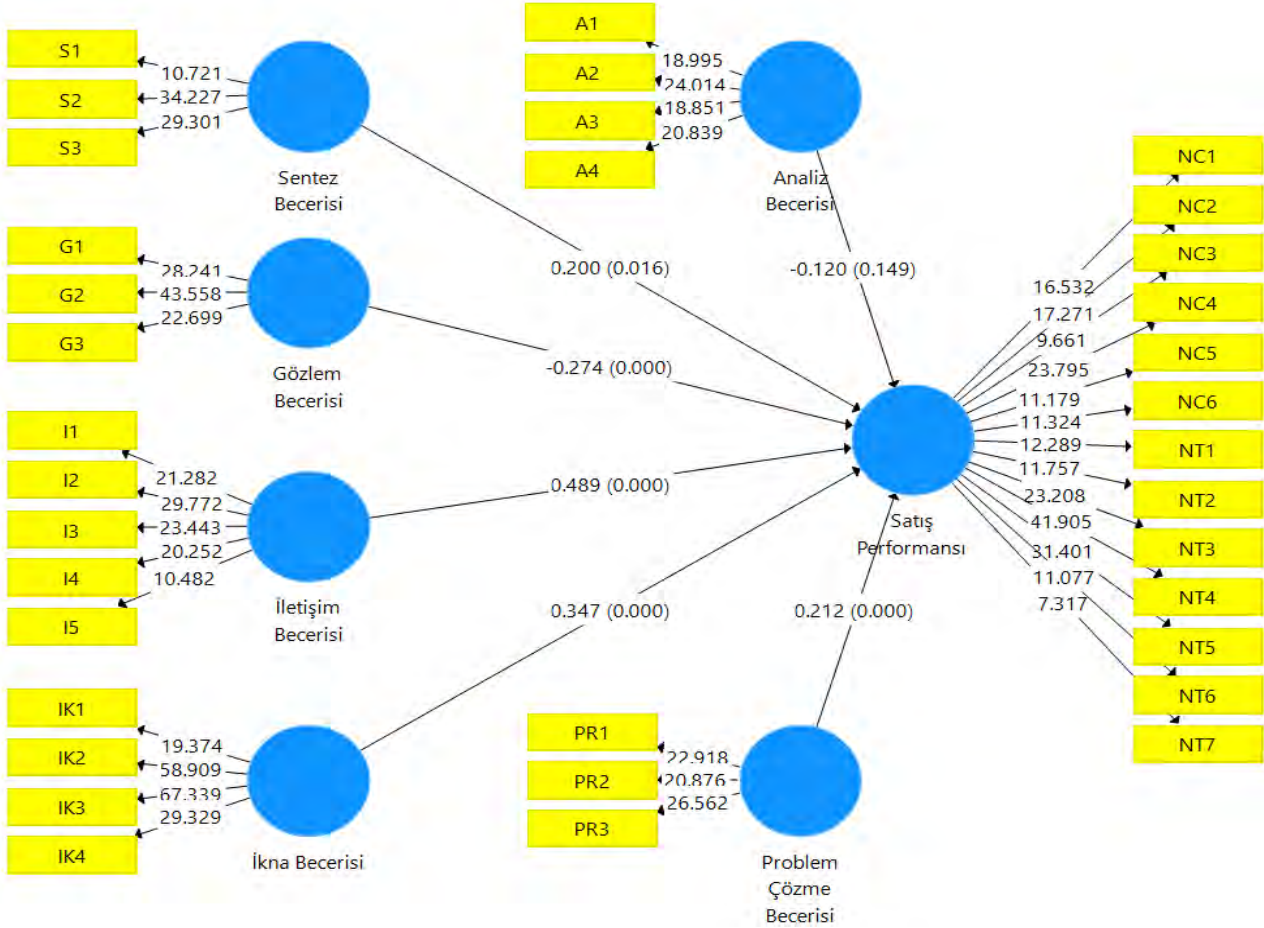
Tablo 3 incelendiğinde her bir boyutun açıklanan ortalama varyans (AVE) değerinin karekökü diğer boyutlarla olan korelasyondan yüksek olduğu için ayrışma geçerliliğinin sağlandığı ifade edilebilir. Sonuç olarak araştırma boyutları yapısal eşitlik modellemesi analizi yapmaya uygun bulunmuştur.

4.3 Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) Analiz Sonuçları

Araştırma modelinin güvenilirliği ve geçerliliğini analiz ettikten sonra modelde öne sürülen hipotezleri test etmek amacıyla önerilen araştırma modeli yapısal eşitlik modellemesi analiziyle değerlendirilmiştir. Modelde egzogen değişkenler; analiz becerisi, gözlem becerisi, problem çözme becerisi, sentez becerisi, ikna becerisi ve

iletişim becerisi boyutlarından oluşmaktadır. Algılanan satış performansı ise endojen değişken olarak modelde yer almaktadır.

Araştırma modelinin analiz edilmesinde kısmi en küçük kareler yol analizi (PLS-SEM) kullanılmıştır. Modelin değerlendirilmesinde R^2 , β ve t-değerleri (t değeri > 1,96) gibi temel ölçümler ile tahmin gücü (Q^2) ve etki büyüklüğü (f^2) değerleri incelenmiştir. Yol katsayıları, doğrusallık (VIF), etki büyüklüğü (f^2) ve R^2 değerlerini hesaplamak için PLS algoritması; tahmin gücü (Q^2) değerini hesaplamak için ise blindfolding analizi çalıştırılmıştır. PLS yol katsayılarının anlamlılıklarını ölçmek için yeniden örnekleme (bootstrapping) tekniğiyle örneklemden 5000 alt örneklem alınarak t-değerleri hesaplanmıştır. Aşağıdaki Şekil 2’de önerilen modelin Yapısal Eşitlik Modeli (PLS-SEM) analiz sonuçları görülmektedir



Şekil 2: Yapısal Eşitlik Modeli (PLS-SEM) Sonuçları

Yapısal eşitlik modeli analizinin sonuçları Tablo 4’de ayrıntılı olarak görülmektedir.

Tablo 4: Yapısal Eşitlik Modellemesi Analiz Sonuçları

Hipotezler	Yollar	Standardize Beta Katsayısı	Standart Hata	T İstatistiği	P Değeri
H ₁	Analiz Becerisi → Algılanan Satış Performansı	-0,11965	0,08294	1,44258	0,1492
H ₂	Gözlem Becerisi → Algılanan Satış Performansı	-0,27425	0,07001	3,91751	0,00009
H ₃	Problem Çözme Becerisi → Algılanan Satış Performansı	0,21222	0,05768	3,67919	0,00024
H ₄	Sentez Becerisi → Algılanan Satış Performansı	0,2004	0,08326	2,4069	0,01612
H ₅	İkna Becerisi → Algılanan Satış Performansı	0,34742	0,06683	5,19833	0,000
H ₆	İletişim Becerisi → Algılanan Satış Performansı	0,48882	0,07024	6,95936	0,000

Tablo 4 incelendiğinde analiz becerisi boyutunun algılanan satış performansı üzerindeki etkisine ilişkin H₁ hipotezinin anlamlılık değeri p=0,14920 (p>0,05) olduğundan hipotezin anlamlı bulunmadığı görülmektedir. Dolayısıyla H₁ hipotezi desteklenmemiştir.

Gözlem becerisi boyutunun algılanan satış performansı üzerindeki etkisine ilişkin H₂ hipotezinin anlamlılık değeri p=0,00009 (p<0,05) olduğundan hipotez anlamlı bulunmuştur. Dolayısıyla H₂ hipotezi desteklenmektedir. Ancak etki oranını ifade eden Standardize Beta Katsayısı incelendiğinde ise gözlem becerisi boyutunun $\beta = -0,27425$ düzeyinde negatif etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Problem çözme becerisi boyutunun algılanan satış performansı üzerindeki etkisine ilişkin H₃ hipotezinin anlamlılık değeri p=0,00024 (p<0,05) olduğundan hipotez anlamlı bulunmuştur. Dolayısıyla H₃ hipotezi desteklenmektedir. Etki oranını ifade eden standardize beta katsayısı incelendiğinde ise problem çözme becerisi boyutunun $\beta = 0,21222$ 'lik bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Sentez becerisi boyutunun algılanan satış performansı üzerindeki etkisine ilişkin H₄ hipotezinin anlamlılık değeri p=0,01612 (p<0,05) olduğundan hipotez anlamlı bulunmuştur. Dolayısıyla H₄ hipotezi desteklenmektedir. Etki oranını ifade eden standardize beta katsayısı incelendiğinde ise sentez becerisi boyutunun $\beta = 0,20040$ 'lık bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

İkna becerisi boyutunun algılanan satış performansı üzerindeki etkisine ilişkin H₅ hipotezinin anlamlılık değeri p=0,00000 (p<0,05) olduğundan hipotez anlamlı bulunmuştur. Dolayısıyla H₅ hipotezi desteklenmektedir. Etki oranını ifade eden standardize beta katsayısı incelendiğinde ise ikna becerisi boyutunun $\beta = 0,34742$ 'lik bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

İletişim becerisi boyutunun algılanan satış performansı üzerindeki etkisine ilişkin H₆ hipotezinin anlamlılık değeri p=0,00000 (p<0,05) olduğundan hipotez anlamlı bulunmuştur. Dolayısıyla H₆ hipotezi desteklenmektedir. Etki oranını ifade eden standardize beta katsayısı incelendiğinde ise iletişim becerisi boyutunun $\beta = 0,48882$ 'lik bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Özetle, analiz becerisi (H₁), gözlem becerisi (H₂), problem çözme becerisi (H₃), sentez becerisi (H₄), ikna becerisi (H₅) ve iletişim becerisi (H₆) boyutlarının satış elemanlarının algılanan satış performansı üzerindeki etkisine ilişkin anlamlılık değerleri incelendiğinde, ilgili hipotezlerin H₁ haricinde p değerlerinin 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir.

Aşağıdaki Tablo 5'de modelin R², f², Q² ve VIF değerleri verilmekte ve elde edilen sonuçlar aşağıda değerlendirilmektedir.

Tablo 5: Modelin R², f², Q², VIF Değeri Analiz Sonuçları

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

Yukarıdaki Tablo 5 incelendiğinde, boyutlara ait VIF değerlerinin eşik değer olan 5'in (Ali vd., 2018: 529; Garson, 2016: 77; Hair vd., 2011: 145) altında olduğu görülmektedir. Bu nedenle değişkenler arasında doğrusallık sorunu bulunmamaktadır. İçsel modelin analizinde Sarstedt vd. (2017) her bir dışsal gizil değişkenin açıklanan varyansını ifade eden R² değerinin analiz edilmesini önermektedir. Modelin R² değeri incelendiğinde, egzogen değişkenlerin algılanan satış performansını yaklaşık %60 düzeyinde açıklamaktadır.

Bu çalışmada ayrıca f^2 ve Q^2 değerleri de analiz edilmiştir. Etki büyüklüğü olarak ifade edilen f^2 değerleri analiz edilerek, tahmin yapılarının etki büyüklüğü değerlendirilmektedir. f^2 değerlerini 0,02 - 0,15 arasında ise küçük; 0,15 - 0,35 arasında ise orta; 0,35 ve üzerinde ise yüksek etki oranı olarak ifade edilmektedir Cohen (1988). Tablo 5 incelendiğinde algılanan satış performansı üzerinde gözlem, problem çözme ve sentez becerisinin küçük, iletişim ve ikna becerisinin ise orta düzeyde etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bir boyutun verilerini modele dahil etmeden modelin tahmini gücünü gösteren Q^2 değeri (Ali vd., 2016: 463) Smart PLS programında Blindfolding tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma modelinin tahmin gücüne sahip olabilmesi için Q^2 değerinin sıfırdan büyük olması gerekmektedir. Elde edilen sıfırdan büyük Q^2 değerleri, egzojen boyutların söz konusu endojen boyutu tahmin etme gücüne sahip olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2011: 145). Tablo 5 incelendiğinde Q^2 değerinin 0,28 olduğu görülmektedir. Bulunan bu değer modelin tahmin gücüne sahip olduğunu göstermektedir.

5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada satış elemanlarının satış müzakere becerilerinin algılanan satış performansına etkileri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda analiz becerisinin algılanan satış performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Bir diğer önemli sonuç ise gözlem becerisinin algılanan satış performansı üzerinde anlamlı ancak negatif bir etkiye sahip olmasıdır. Bu yönleriyle araştırma bulguları literatürden farklılık gösterirken, araştırmada önerilen diğer hipotezler literatür doğrultusunda desteklenmiştir.

İletişim becerisi satış elemanlarının en önemli becerilerinin başında gelmektedir. Odabaşı (2000) çalışmasında iyi ve etkin bir iletişim kurulmadan iyi ve etkin müşteri ilişkilerinin oluşturulamayacağı ifade etmektedir. Gökçül (2005) ise müzakerenin iletişim yoluyla oluştuğunu, iki taraf arasında görüş ve beklenti ayrılıklarının kazan-kazan yaklaşımıyla tamamlanmasını hedefleyen bir iletişim yöntemi olduğunu belirtmektedir. Çetin (2002) ise etkili iletişimin taraflar arasındaki problemleri çözebileceğini ve etkili iletişim kurabilmek için doğru kelimeler seçmek gerektiğini belirtmektedir. Odabaşı (2000) çalışmasında iletişimin bir bilgi akışı olduğunu ve iletişim becerisinin ise bu bilgi akışını doğru şekilde yönetebilmek olduğunu ifade etmektedir. Müşteri verilen mesajı doğru bir şekilde anlamışsa iletişim becerisinin de doğru bir şekilde kullanıldığı anlaşılmaktadır. Nitekim bu araştırma sonucunda da algılanan satış performansı üzerinde en yüksek etkiye sahip değişken (yaklaşık 0,49) olarak iletişim becerisi bulunmuştur.

Bu araştırma sonucunda algılanan satış performansı üzerinde ikinci yüksek etkiye sahip değişken (yaklaşık 0,35) olarak ikna becerisi bulunmuştur. Miller ve Jackson (2007) çalışmalarında satış müzakerelerini, satış elemanlarının müşterilerini satın almaya ikna etme süreci olarak ifade etmektedirler. Buna göre ikna becerisi, müşterinin bakış açısını belirleyerek müşterinin davranış ve tutumunu satın almaya yönlendirmeyi sağlamaktır. Pascarella (1998) ise çalışmasında ikna becerisinin satış müzakerelerinde kritik hale geldiğini belirtmektedir. Sonuç olarak bu çalışmalarla tutarlı bir şekilde, bu araştırmada da satış elemanlarının ikna becerisinin satış performansına olumlu yönde etki ettiği bulunmuştur.

Bu araştırma sonucunda algılanan satış performansı üzerinde üçüncü sırada yüksek etkiye sahip değişken (yaklaşık 0,21) olarak problem çözme becerisi bulunmuştur. Bir diğer ifadeyle satış elemanlarının problem çözme becerisine sahip olması satış performansı üzerinde oldukça etkili olmaktadır. Nitekim, Ling, vd. (2019) çalışmalarında satış elemanlarının satış müzakerelerinde problem çözücü stratejileri uyguladıklarını, Alvarez vd. (2015) ise çalışmalarında satış elemanlarının satış hedeflerine ulaşabilmeleri için problem çözme becerisine sahip olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Demirpolat'a (2008) göre de problem çözme yaklaşımı daha başarılı ve müşteri tatminini sağlayan bir yaklaşımdır. Ahmed vd. (2019) ise çalışmalarında problem çözme yönteminin çatışma çözümlemedeki en etkili yöntem olduğunu belirtmektedir.

Bu araştırma sonucunda algılanan satış performansı üzerinde etkiye sahip bir diğer değişken ise yaklaşık 0,20 etkiye sahip olan sentez becerisidir. Satış elemanın müşterilerden ve çevresinden bilgileri toplayıp bir sonuca ulaşmasını sağlayan bu beceri de satış performansında önemli bir role sahiptir. Windler ve arkadaşlarının (2017) da çalışmalarında belirttiği gibi sentez sonucunda oluşturulan müzakere stratejileri sayesinde müşterilere çözüme yönelik teklifler sunulabilmektedir. Dolayısıyla bu durumun müşteri tatmini sağlamaya katkı sağladığı ve satış performansına olumlu yönde etki ettiği belirtilebilir.

Araştırma sonucunda analiz becerisinin algılanan satış performansı üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Bu sonuç literatürdeki diğer çalışmalardan farklılık göstermektedir. Çünkü Ashcroft

(2004) çalışmasında satış elemanlarının analiz becerisi sayesinde ticari müzakerelerde başarılı olduklarına ifade etmektedir. Benzer şekilde Çetin (2002) de çalışmasında etkili bir müzakerecinin müzakerede analiz becerisini kullanması gerektiğini belirtmektedir. Windler vd. (2017) ise çalışmalarında B2B iş modelinde analiz sonucunda çözümler sunarak satış yapmanın günümüzde popüler hale geldiğini ifade etmektedir. Ayrıca Campbell ve Cunningham (1983) çalışmalarında işletmelerin stratejilerini müşteri taleplerini analiz ederek oluşturmaları gerektiğini belirtmektedir. Sonuçların bu şekilde farklı çıkmasında araştırma katılımcılarının çok farklı ülkelerden olmasının etkisinin olabileceği düşünülmektedir.

Araştırma sonucunda bulunan bir diğer farklı sonuç ise gözlem becerisinin algılanan satış performansı üzerinde istatistiki açıdan anlamlı ancak negatif bir etkiye sahip olmasıdır. Oysaki beklenen sonuç satış elemanlarının gözlem becerisine sahip olmasının ve bunu kullanmasının satış performansına pozitif katkı sağlamasıdır. Nitekim literatürde bu şekilde bilgiler bulunmaktadır. Örneğin Ogino ve arkadaşları (2010) çalışmalarında tüketici davranışları incelenerek satın alma belirtisinin anlaşılacağını belirtmektedirler. Müzakere sırasında müşterilerin beden dilinin gözlemlenmesi satış müzakeresinin akışını yönetme açısından faydalı olacağından satış performansına da olumlu yönde etki ettiği belirtilmektedir. Nitekim Ladewig (2019) de çalışmasında insanların beden dillerini ya yalnızca ya da diğer iletişim şekilleriyle birlikte niyetlerinin belirtisi olarak kullandıklarını belirtmektedir.

Araştırma sonuçları genel olarak satış elemanlarının müzakere becerilerinin satış performansına olumlu yönde etki ettiğini göstermektedir. Yapısal eşitlik modellemesi analizin R² değeri incelendiğinde, modelde yer alan egzogen değişkenlerin algılanan satış performansını yaklaşık %60'ını açıklaması bu ifadeyi desteklemektedir. Dolayısıyla müzakerenin her geçen gün öneminin artması ile birlikte satış elemanlarının müzakere kavramını öğrenmeleri ve müzakere becerilerini etkin bir şekilde kullanmaları hem iş hem de özel hayatlarına katkı sağlayacaktır. Müzakere öğrenilebilen bir beceri olduğu için, işletmeler iç ve dış müzakerelerin daha sağlıklı ortamda yürütülmesi ve müzakerelerden yüksek düzeyde fayda sağlayabilmek için çalışanlarının müzakere becerilerinin geliştirilmesine yatırım yapmalıdırlar. Bu konuda en fazla eğitim alması gereken çalışanlar ise satış elemanlarıdır.

Bu çalışma birkaç kısıtlamaya sahiptir. Bunlardan bir tanesi, araştırmanın sadece İstanbul'da yapılan bir tekstil fuarında uygulanması ve fuarda geniş zamana sahip olmayan satış elemanları anketleri doldurma konusunda zorlanmalarıdır. Bir diğeri ise araştırma İstanbul'da yapıldığından katılım ağırlıklı olarak Türk satış elemanlarından olmuştur. Gelecekte yapılacak çalışmalar için araştırmacılara aşağıdaki öneriler sunulabilir:

- Araştırma sadece tekstil sektöründe çalışan satış elemanları ve yöneticileri üzerinde uygulanmıştır. Bu nedenle gelecekte yapılacak araştırmalarda sektör ve araştırma alanı genişletilebilir. Ayrıca farklı fuarlarda ve daha geniş bir zaman diliminde yapılacak araştırmalarla kültürler arası bir karşılaştırma yapılabilir.
- Günümüzde teknolojinin sağladığı imkânlar sayesinde müzakere türleri de değişmektedir. Telefon, e-posta, görüntülü görüşme müzakerelerine ek olarak yoğunlukla devlet başkanlarının ve siyasi parti liderlerinin mesajlarını iletme amacıyla kullandıkları sosyal medya mecrası da ayrı bir müzakere türü olarak ortaya çıkmaktadır. Bu mecra satış elemanlarınca da kullanılmaktadır. Literatür çalışmalarına henüz giren bu alan araştırmacılar için çalışılması gereken önemli bir araştırma alanıdır.
- Satış elemanlarının müzakere becerilerinin nasıl geliştirilebileceğine ilişkin araştırmalar da yapılabilir.
- Bu araştırma sonucunda ortaya çıkan ikna ve iletişim becerileri konularına yönelik spesifik çalışmalar da gelecekte araştırılması gereken çalışma alanları olabilir. Ayrıca bu çalışmada anlamlı etkisi bulunmayan analiz becerisi ve anlamlı ancak negatif etkisi bulunan gözlem becerisinin satış performansı üzerindeki etkisini doğrulamaya yönelik yeni araştırmalar da yapılabilir.
- Son olarak sadece becerinin değil, satış elemanlarının sahip olduğu bilgi düzeylerinin de satış performansı üzerindeki etkileri de yeni çalışmalarla ortaya konabilir.

Bu çalışma sonucunda işletme yöneticilerine yönelik ise aşağıdaki öneriler sunulabilir:

- Satış elemanlarının müzakere becerilerinin satış performansına etkilerini ve önemini ortaya koyan bu araştırma işletmelere satış elemanlarının müzakere eğitimleri almaları gerektiğini göstermektedir. İşletmeler satış elemanlarına müzakere yönetimi ve müzakere becerileri eğitimleri aldırılmalıdırlar.
- Müzakere becerilerini iyi kullanabilen satış elemanlarının satışta başarılı olduklarını gösteren bu araştırma, işletmelere satış elemanlarını değerlendirirken müzakere becerilerini de değerlendirmeleri gerektiğini göstermektedir. İşletmeler satış elemanı işe alırken müzakere becerilerine dikkat etmelidirler.

- Müzakere becerileri öğrenilebildiğinden satış elemanları da müzakere becerilerini geliştirmelidirler.
- Analiz becerisinin bu çalışmada satış performansına olumlu yönde etki etmediği görülmüştür. Fakat literatür çalışmalarıyla örtüşmeyen bu sonuç satış elemanlarının bu konuda yeterince bilgi sahibi olmadığını göstermektedir. Analiz becerisinin geliştirilmesi konusunda işletmeler satış elemanlarına eğitimler vermeli ve satış sürecinde hangi konuların nasıl analiz edilmesi gerektiği satış elemanlarına öğretilmelidir.
- Gözlem becerisinin bu çalışmada satış performansına olumlu yönde etki etmediği görülmüştür. Fakat literatür çalışmalarıyla örtüşmeyen bu sonuç satış elemanlarının gözlem becerisinin geliştirilmesinin gerekliliğini de ortaya koymaktadır.
- Literatürde en çok yer verilen ve analiz sonucunda da görüldüğü gibi satış performansına diğerlerine oranla yüksek etki eden iletişim ve ikna becerileri satış elemanlarının en fazla önem verdikleri beceriler olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmeler satış elemanlarının bu iki becerisinin gelişmesine katkı sağlamalıdır. Satış elemanları da bu iki alanda eğitim almayı daha çok isteyeceklerdir. Bu eğitimler satış elemanlarının motivasyonlarını da arttıracaktır.
- Problem çözme becerisi literatürde müşterilerin en çok önem verdikleri becerilerden biridir. Müşteri şikâyet yönetiminde en çok karşımıza çıkan problem çözme, satış elemanlarının müşterilerini tatmini konusunda en çok öneme sahip olan beceri olarak da karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler, müşterileriyle uzun vadede ilişkilerine devam edebilmeleri için, müşterilerinin problemlerini hızlıca çözüme kavuşturmalıdır. İşletmeler problem çözme metotlarını satış elemanlarına doğru bir şekilde aktarmalı ve muhtemel problemlerin müzakereler sırasında nasıl cevaplanacağı bilgisi satış elemanlarınca bilinmelidir. İşletmeler bu bilgiyi iç eğitimlerle kalite güvence birimlerinin önderliğinde yapabilirler.

KAYNAKÇA

- Ahmed, R., Fakhry, S., and Saad, N. (2019). Conflict resolution strategies training program and its effect on assertiveness among nursing students. *Egyptian Journal of Health Care*, 10 (2),237-248.
- Ajzen, I., and Fishbein, M. (2000). Attitudes and the attitude-behavior relation: Reasoned and automatic processes. *European Review of Social Psychology*, 11(1), 1-33.
- Ali, F., Amin, M., and Cobanoglu, C. (2016). An integrated model of service experience, emotions, satisfaction, and price acceptance: an empirical analysis in the Chinese hospitality industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(4), 449-475.
- Ali, F., Rasoolimanesh, S. M., Sarstedt, M., Ringle, C. M. and Ryu, K. (2018). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling (PLSSEM) in hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30 (1), 514-538.
- Amor, N. E. H. B. (2019). What skills make a salesperson effective? An exploratory comparative study among car sales professionals. *International Business Research*, 12(11), 76-93.
- Ashcroft, S. (2004). Commercial negotiation skills. *Industrial and Commercial Training*, 36(6), 229-233
- Astrachan, C. B., Patel, V. K., and Wanzenried, G. (2014). A comparative study of CB-SEM and PLS-SEM for theory development in family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 116-128.
- Beenen, G., and Barbuto Jr, J. E. (2014). Let's make a deal: A dynamic exercise for practicing negotiation skills. *Journal of Education for Business*, 89(3), 149-155.
- Campbell, N. C., and Cunningham, M. T. (1983). Customer analysis for strategy development in industrial markets. *Strategic Management Journal*, 4(4), 369-380.
- Çetin, C. (2002). *Müzakere Teknikleri, İlke, Süreç, Uygulama*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Chandhok, Y. (2019). The role of gender and culture in business negotiations: A thematic-synthesis study (*Doctoral dissertation, Auckland University of Technology*).
- Chapman, E., Miles, E. W., and Maurer, T. (2017). A proposed model for effective negotiation skill development. *Journal of Management Development*, 36(7), 940-958
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioural sciences*. 2nd Edition, Lawrence Erlbaum Associates, USA
- Demirpolat, M. (2008). *Müzakere ve müzakere teknikleri: Orta kademe yöneticilerin müzakere stilleri üzerine bir araştırma*. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Faerstein, P. (1979). *Negotiation Skills: Examining Behaviours, Processes and Outcomes*. New York, USA.
- Fisher, R., and Ury, W. (1992). *Getting to YES*. New York, Penguin Books.
- Forkosch, M. D. (1967). "Take it or leave it" as a bargaining technique. *Labor Law Journal*, 3, 676-698
- Fornell, C., and Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Freedman, J. L., and Fraser, S. C. (1966). Compliance without pressure: the foot-in-the-door technique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4(2), 195-202
- Galinsky, A. D., and Mussweiler, T. (2001). First offers as anchors: the role of perspective-taking and negotiator focus. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(4), 657-669.
- Garson, G. D. (2016). *Partial least squares: Regression and structural equation model*. Statistical Associates Publishing, USA: Asheboro.

- Gerlach, J. (2020). *Increased understanding of buyer-seller negotiations (B2B)*. (Bachelor's thesis, University of Twente).
- Gökçül, B. (2005). *Müzakere/Stratejik İlişki Kurma*, İstanbul, Kapital Medya Hiz. A. Ş.
- Goodhue, D., Lewis, W., and Thompson, R. (2006, January). PLS, small sample size, and statistical power in MIS research. In *Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'06)* (Vol. 8, pp. 202b-202b).
- Graham, J. L. (1985). Cross-cultural marketing negotiations: A laboratory experiment. *Marketing Science*, 4(2), 130-146.
- Graham, J. L. (1986). The problem-solving approach to negotiations in industrial marketing. *Journal of Business Research*, 14(6), 549-566.
- Graham, J. L., Kim, D. K., Lin, C. Y., and Robinson, M. (1988). Buyer-seller negotiations around the Pacific Rim: Differences in fundamental exchange processes. *Journal of Consumer Research*, 15(1), 48-54.
- Grewal, D., Levy, M., and Kumar, V. (2009). Customer experience management in retailing: An organizing framework. *Journal of Retailing*, 85(1), 1-14.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., and Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Business Review*, 26(2), 106-121
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., and Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24
- Hair, J.F., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Henseler, J. (2017) Partial Least Squares Path Modeling, Leeflang, P.S.H. and et al. (Eds.), *In Advanced Methods for Modeling Markets, International Series in Quantitative Marketing*, Springer International Publishing: 361-381.
- Johnson, J. S., Friend, S. B., Rutherford, B. N., and Hamwi, G. A. (2016). Absolute versus relative sales failure. *Journal of Business Research*, 69(2), 596-603.
- Kırtay, S. H., Ekmekçi, N., Halıcı, T., Ketenci, U., Aktas, M. S., ve Kalıpsız, O. (2015) Pazar sepeti analizi için örneklem oluşturulması ve birliktelik kurallarının çıkartılması. *Bilgisayar Mühendisliği Bölümü, Elektrik-Elektronik Fakültesi Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul Ar-Ge Merkezi, Cybersoft, İstanbul*.
- Koponen, J., Julkunen, S., and Asai, A. (2019). Sales communication competence in international B2B solution selling. *Industrial Marketing Management*, 82, 238-252.
- Ladewig, J. (2019). Body language: Its importance for communication with horses. *Journal of Veterinary Behavior*, 29, 108-110.
- Ling, O. S., Seok, C. B., and Maakip, I. Supervisors' conflict resolution strategies: The missing link between conflict types and employees' behaviors. *Southeast Asia Psychology Journal*, 7, 86-96
- McKersie, R. B., Perry, C. R., and Walton, R. E. (1965). Intraorganizational bargaining in labor negotiations. *Journal of Conflict Resolution*, 9(4), 463-481.
- Miller, L., and Jackson, B. (2007). *Influence Power and U Perspective, The Art of Getting What You Want*, USA, Your Carrier Doctos Pres.
- Mintu-Wimsatt, A., and Gassenheimer, J. B. (2000). The moderating effects of cultural context in buyer-seller negotiation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(1), 1-9.
- Mulki, J. P., and Wilkinson, J. W. (2017). Customer-directed extra-role performance and emotional understanding: Effects on customer conflict, felt stress, job performance and turnover intentions. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 25(3), 206-214.

- Neslin, S. A., and Greenhalgh, L. (1983). Nash's theory of cooperative games as a predictor of the outcomes of buyer-seller negotiations: An experiment in media purchasing. *Journal of Marketing Research*, 20(4), 368-379.
- Odabaşı, P. (2000). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Ogino, A., Imamura, N., and Kato, T. (2010). Modeling of human interest in products by observing behaviors of customer in a store. *In International Conference on Kansei Engineering and Emotion Research*, Paris.
- Oh, J. H. (2017). A conceptual framework for successful salesperson role change management. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(8), 1136-1143
- Özer, L. Ş. (2003). Satış elemanı performans değerlendirme kriterlerine yönelik literatür araştırması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 169-203.
- Pascarella, P. (1998). Persuasion skills required for success. *Management Review*, 87(8), 68-70.
- Rentz, J. O., Shepherd, C. D., Tashchian, A., Dabholkar, P. A., and Ladd, R. T. (2002). A measure of selling skill: Scale development and validation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(1), 13-21.
- Richter, N. F., Schubring, S., Hauff, S., Ringle, C. M., and Sarstedt, M. (2020). When predictors of outcomes are necessary: Guidelines for the combined use of PLS-SEM and NCA. *Industrial Management & Data Systems*, 120(12), 2243-2267
- Roos, I., and Gustafsson, A. (2011). The influence of active and passive customer behavior on switching in customer relationships. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(5), 448-464
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Partial least squares structural equation modeling. Homburg, C.; Klarmann, M. & Vomberg A. (Eds.), *Handbook of Market Research*, Heidelberg, Springer International Publishing, 1-40.
- Sığırı, Ü. (2018). *Müzakere*, Ankara, Siyasal Kitabevi.
- Simintiras, A.C. and Thomas, A.H. (1998), Cross-cultural sales negotiations: A literature review and research propositions. *International Marketing Review*, 15(1),10-28
- Tran, M. D., and Nguyen, P. N. (2020). The impact of passion on sales performance: Is negotiation a missing link?. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 28(3), 124-133
- Windler, K., Jüttner, U., Michel, S., Maklan, S., and Macdonald, E. K. (2017). Identifying the right solution customers: A managerial methodology. *Industrial Marketing Management*, 60, 173-186.