

## ENDÜSTRİ 4.0'IN SATIŞ ORGANİZASYONLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

**Mustafa Suat FİDAN**

Doktora Öğrencisi

Yıldız Teknik Üniversitesi

mustafasuatfidan@gmail.com

ORCID: 0000-0002-2614-3523

**Prof. Dr. Emrah CENGİZ**

İstanbul Üniversitesi

Siyasal Bilgiler Fakültesi

ecengiz@istanbul.edu.tr

ORCID: 0000-0001-6524-7563

**Dr. Gökçe Akdemir ÖMÜR**

İstanbul Üniversitesi

Siyasal Bilgiler Fakültesi

gakdemir@istanbul.edu.tr

ORCID: 0000-0002-5327-8474

### Öz

Teknolojik ilerlemeler, bilginin yaratılması, gruplandırılması, örgütlenmesi ve iletilmesi ihtiyacına paralel olarak enformasyon teknolojilerinin hızlı gelişim için ihtiyaç duyulan zemini hazırlamaktadır. Kişisel bilgisayarın ve sonrasında enformasyon teknolojilerinin önemli bir çıktısı olan internetin icadı, işletmeleri ve tüketicileri küresel boyutta birbirine bağlayan zamansız ve coğrafi sınırlandırılması mümkün olmayan yeni bir düzlem yaratmaktadır. Söz konusu gelişmeler sanal gerçekliğe ve nesnelerin internetine birer öncül teşkil ederek, Endüstri 4.0 teknolojisi ile iş yaşamında yeni kırılmaların yaşanmasını ve geleneksel iş yapma yöntemlerinde bir dönüşümün meydana gelmesini zorunlu kılmaktadır. Söz konusu dönüşümü anlamlandırma çabasının, 2010'lu yıllarda Endüstri 4.0 ve Pazarlama 4.0 ile ilgili literatürün yapılandırma hareketini başlattığı görülmektedir. Bu gelişmelere paralel olarak, Türk yazınında Endüstri 4.0 ve Pazarlama 4.0 alanındaki çalışmaların az sayıda olması, yeni sorunsallar ile bu kavramların çalışılması ve pekiştirilmesi ihtiyacını yaratmaktadır. Çalışmamızda ise ilgili literatürün derinleşmesine katkı getirmek adına satış organizasyonlarında bu iki kavramın

etkileşimini ve iş yaşamındaki olası etkilerini ortaya çıkarmayı amaçlayan keşifsel bir yaklaşım izlenmiştir. Bu bağlamda keşfedici bir çalışmanın doğası gereği nitel araştırma kapsamında Türkiye’de hızlı tüketim ürünleri sektöründeki orta/üst kademedeki satış ve pazarlama yöneticileri ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmamızın bulgularına göre Endüstri 4.0 ile üretimde robotik uygulamalardan yararlanma, dijital tedarik zincirine yönelme, artan nitelikli istihdam ihtiyacına, ürünün kişiselleştirilmesinin gerekliliğine ve satış kanallarının etkinliğini sağlama konularında önemli bir dönüşüm yaşanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Endüstri 4.0, Pazarlama 4.0, Satış 4.0, Satış Organizasyon Dönüşümleri.

**JEL Kodu:** M1, M30, M31.

---

## THE EFFECTS OF INDUSTRY 4.0 ON SALES ORGANIZATIONS

### Abstract

Technological advances lay the groundwork for the rapid development of information technologies in parallel with the need to create, group, organize and communicate information. The invention of the personal computer and later the Internet, which is an important output of information technologies, creates a timeless and geographically unrestricted new platform that connects businesses and consumers on a global scale. These developments constitute a precursor to virtual reality and the Internet of things, making it necessary to experience new breaks in business life with Industry 4.0 technology and a transformation in traditional business methods. It is seen that the effort to make sense of the transformation in question started the structuring movement of the literature on Industry 4.0 and Marketing 4.0 in the 2010s. In parallel with these developments, the limited number of studies in the field of Industry 4.0 and Marketing 4.0 in Turkish literature creates the need to study and reinforce these concepts with new problems. In our study, an exploratory approach aimed at revealing the interaction of these two concepts in sales organizations and their possible effects on business life was followed in order to contribute to the deepening of the relevant literature. In this context, due to the nature of an exploratory study, within the scope of qualitative research interviews were made with the mid/senior level sales and marketing executives in fast moving consumer goods sector in Turkey. According to the findings of our research, Industry 4.0 has experienced a significant transformation in terms of benefiting from robotic applications in production, turning to the digital supply chain, increasing the need for qualified employment, the necessity of product personalization and ensuring the efficiency of sales channels.

**Keywords:** Industry 4.0, Marketing 4.0, Sales 4.0, Sales Organizations Transformation.

**JEL Code:** M1, M30, M31.

---

## GİRİŞ

İnsanların örgütlü ve sistemli iş yapış yöntemlerine yönelmeleriyle birlikte belirli kırılmalar sonucunda iş yaşamında yeni eğilimlerin yaşandığı görülmektedir. Buhar makinasının icadı üretim süreçlerinde yeni bir dönemi aralarken; işletmelerin bilgisayar başta olmak üzere bilginin stratejik önemi artmış, veri haline dönüşen bilgiyi kullanma mahareti önemli bir fark

yaratıcı araç haline gelmiştir. Bilgi çağının önemli lokomotiflerinden bilgi işleme teknolojilerindeki gelişmeler ile 1990'lı yıllarda kişisel bilgisayarlar, tüm iş yaşamında yaygın etkisini hissettirmeye başlamıştır. 2000'li yıllarda bilişim ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ile dijital bilgi transferini mümkün kılan internet, işletmelerde iş yapış yöntemlerinde farklı ivmelerin yaşanmasını hızlandırmıştır. İlgili dönemin en önemli dinamiği olan “sürekli değişim” gerçeği, işletmelerin varlıklarını devam ettirmesindeki en etkili reçete olarak esnek, manevra yeteneği yüksek, hızlı ve uyum kabiliyetini içselleştirmiş organizasyon olmasını gerekli kılmıştır. Bu yeni donanımların merkezinde Peter Drucker'ın literatüre kazandırdığı “bilgi işçisi” bulunmaktadır. Öyle ki Drucker, bilgi ve uzmanlık konusundaki yeter seviyedeki bir çalışanın günün koşullarına uygunluk niteliği üç dört sene ile sınırlı kaldığını belirtmektedir (Drucker, 1992, s. 96). Bir üst sistem olan organizasyon ile birer alt sistem olan pazarlama, finansman, üretim ve diğer fonksiyonlar, teknolojik değişimleri odak alan iletişim ve bilişim teknolojilerindeki ilerlemelerden etkilenmektedir (Koçel, 2020, s.387).

Piercy ve Lane (2003, s.563) teknolojik alandaki gelişmelerin satış fonksiyonu özelinde geleneksel satış organizasyonlarına etkisi ile ilgili çalışmalarında, tüketicilerin talepleri ile eş zamanlı olarak internet tabanlı doğrudan satış kanallarına, Müşteri İlişkileri Yönetimi teknolojisi gibi geleneksel satış işlevlerinin ve süreçlerinin yerini alan yeni iş modellerinin ortaya çıkmasına, büyük müşteri yönetimi (KAM) ve küresel müşteri yönetimi (GAM) gibi müşterilerle işbirliği için oluşturulan yeni kurumsal stratejilerine dikkat çekmektedir. Bu tespiti destekler nitelikte Biaton ve Werner (2018, s. 85) Endüstri 4.0'ın iş yaşamındaki etkisini, Sanayi Devrimi ile gelen dönüşüme benzetmektedir. Yazarlar Endüstri 4.0'ın ortaya çıkışına zemin hazırlayanların teknolojik ilerlemenin sosyal düzene, alışkanlıklara, tüketim biçimlerine olan etkileşimi olduğunu vurgulamaktadırlar. 2000'li yıllarda hem pazarlama faaliyetleri hem de internet merkezinde bulunan müşterilerin hareketlerini ve tercihlerini gözlemlemekte, tüketicilere daha yüksek oranda değer sunmaya çabalamakta ve tüketici dostu veri sunmaktadır (Jara, Parra ve Skarmeta, 2012, s. 852). Bu durum, enformasyon teknolojilerindeki ilerlemeler ile dijital pazarlamayı, iş yapma yöntemlerini ve önceliklerini yoğun bir şekilde etkilemektedir (Ertuğrul ve Deniz, 2018, s. 160). Pazarlama fonksiyonu “dijital pazarlama” ile sanal platformlardan elde edilen veri ve istatistikler doğrultusunda proaktif eylemlere sebep olacak tespitlerde bulunmaya yardım eden önemli bir araç haline gelmektedir (Rangaswamy vd., 2020, s. 77). Örneğin Tablo-1'de belirtildiği gibi Dijital 2021 Türkiye ve Küresel raporlarına göre, hem Dünyada hem de Türkiye'de internet ve aktif sosyal medya kullanımı her geçen gün artmaya devam etmektedir. Türkiye'deki şehirleşme ve kişisel dijitalleşme oranları dünya ortalamasının hayli üzerinde olduğu görülmektedir. Bu oranlar yöneticilere ve ilgili alanda çalışanlara dijital değişimin çok dinamik ve kapsayıcı olduğunu da göstermektedir.

**Tablo-1.** Dünya’da ve Türkiye’de İnternet ve Sosyal Medya Kullanımı

	Dünya	Türkiye
Nüfus	7.830.000.000	84.690.000
Nüfus Artış Oranı	1,0%	1,0%
Şehirleşme Oranı	56,4%	76,3%
Cep Telefonu Kullanıcı Sayısı	5.220.000.000	76.890.000
Cep Telefonu Kullanım Oranı	66,6%	90,8%
Cep Telefonu Kullanım Artış Oranı	1,8%	2,7%
İnternet Kullanıcı Sayısı	4.660.000.000	65.800.000
İnternet Kullanım Oranı	59,5%	77,7%
İnternet Kullanıcısı artış Oranı	7,3%	6,0%
Aktif Sosyal Medya Kullanıcı Sayısı	4.200.000.000	60.000.000
Aktif Sosyal Medya Kullanıcı Oranı	53,6%	70,8%
Aktif Sosyal Medya Kullanıcı Artış Oranı	13,2%	11,1%

Kaynak: Digital 2021 Turkey raporundan (<https://datareportal.com/reports/digital-2021-turkey>) yazar tarafından oluşturulmuştur.

Buhar gücü, bilgisayar, internet, sanal gerçeklik ve Endüstri 4.0 ile dijitalleşmenin iş yaşamındaki amaçları, uygulamaları ve amaçları her geçen gün daha da değiştirdiği, dönüştürdüğü görülmektedir. Tablo 1’de gösterilen trendler ile bu değişim-dönüşüm durumunun kaçınılmaz olduğunun aşikar olduğu anlaşılmaktadır.

Dış çevre unsurlarının da etkilediği dönüşüm sancularından biri olan Covid-19 ise geleneksel çalışma yöntemlerinin uzaktan çalışma yöntemlerine hızlı bir şekilde evrilmesine neden olmaktadır. Diğer bir ifade ile söz konusu salgın koşulları, tüm işletme fonksiyonlarının dijitalleşmesinin hızını artıran önemli bir katalizör haline getirmektedir. Satış organizasyonları stratejilerini, bu yeni ve tahmin edilmesi güç dinamikler ile değişen tüketici davranışlarını, Pazar yapısı eğilimlerini, satış tekniklerini ve gelecekte stratejik avantaj sunabilecek fırsatların öngörülebilmesi üzerine yapılandırmaktadır (Zoltners, Sinha, Sahay, Shastri ve Lorimer, 2021, s. 2). Güçlü olanın hayatta kalmasını savunan popülasyon ekolojisi yaklaşımına (Salimath ve Jones, 2011, s. 875-876) uygun olarak satış odaklı işletmeler, belirsiz koşullarda ezici rekabete rağmen yaşamlarını sürdürebilecekleri reaktif ve proaktif dijital pazarlama stratejilerini nasıl geliştirebilecekleri, önceliklerini nasıl belirleyecekleri, hangi teknolojik altyapıya ihtiyaç duyduklarını tespit edecekleri, müşteri ve tüketici taleplerindeki dalgalanmaları nasıl öngörebilecekleri vb. pek çok soruya cevap aramaktadırlar. Çalışmamızın odağında ise satış organizasyonlarında Endüstri 4.0’ın getirdikleri ve getirecekleri ile ilgili kapsamlı bir yaklaşım ile bu sorulara yanıt bulmaya çalışılmaktadır. Zira satış organizasyonlarında Endüstri 4.0 ve dijitalleşme ile ilgili Türkçe yazında az sayıda çalışmanın olduğu görülmektedir. Bu anlamda satış organizasyonlarında Endüstri 4.0 ve dijitalleşmenin yansımalarını işletme fonksiyonlarında, paydaş ilişkilerinde ve mevcut ve potansiyel stratejilerdeki etkilerine yönelik durum tespitinin aynı zamanda Türkçe yazındaki boşluğu doldurmaya katkı getirerek, ilgili alanda çalışma yapacak araştırmacılara da ışık tutacağına inanılmaktadır.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Endüstri 4.0 ve Pazarlama 4.0, teknolojik mayalanma ve teknolojik döngünün birer çıktısı olarak gelişim göstermekte ve kavramsal çerçevenin de bu paralellikte yapılandığı görülmektedir. Michael Tushman ve Charles A. O'Reilly'nin (1997, s.162) belirttiği gibi teknolojik gelişmelerin bir mayalanma süreci yaratarak pazarda bir "teknolojik çeşitlilik" meydana gelmektedir. Teknolojik çeşitlilik ise mevcut ve yeni teknolojiler arasında rekabet temelli bir strese neden olmaktadır. Bu durum teknolojik bir yeniliğin neden olacağı olası diğer teknolojiler için uygun bir öncül zemin yaratmaktadır. Endüstri 4.0 ile Pazarlama 4.0'ın kavramlaştırılmasında da benzer bir öncül-ardıl ilişkisi (stres) meydana gelmektedir. Bu perspektifte Endüstri 4.0 ve Pazarlama 4.0'a ilişkin kavramsal çerçeveye değinilmesi, konunun anlaşılması açısından fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

### 1.1. Endüstri 1.0'ın Endüstri 4.0'a Evrimi

Endüstri 4.0 döneminin Alman hükümeti tarafından başlatılan bir proje olarak bilinmektedir. 2011 yılına kadar yapılan dünyadaki en büyük sanayi fuarı Hannover Messe fuarında Endüstri 4.0 projesinin kamuoyuna ilk kez duyurulması ile bu projenin hükümetlerin ve işletmelerin gündemine taşındığı bilinmektedir. Endüstri 4.0'ın yapı taşları, siber-fiziksel sistemlerinden, nesnelere internetinden ve bulut sistemlerinden oluşmaktadır. Yapı taşları, üretim sistemlerinin dijital ortama taşınarak internet ile tüm nesnelere birbirine bağlanmasına imkan vermektedir. Bilgi ve Bilişim Çağında ileri düzeydeki teknoloji donanımını gerekli kılan Endüstri 4.0 tıpkı diğer öncülü olan endüstri evrelerindeki gibi buldukları dönemlerin üretim süreçlerinde yaratıcı yeni araçlar ve yollar sunarak geleneksel üretim süreçlerine yeni bir boyut kazandırmaktadır (Toksarı, 2018, s.325).

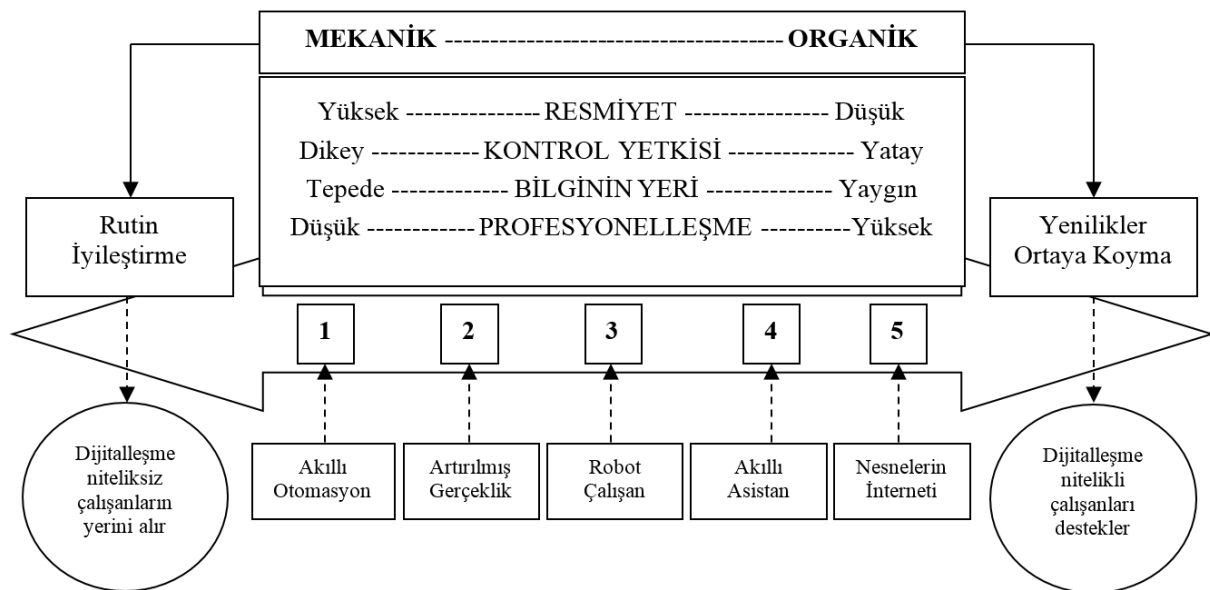
Endüstri 4.0, bir başlangıç değil, dört aşamalı bir evrenin sonucusudur. Bu bağlamda Endüstri 1.0, Endüstri 2.0 ve Endüstri 3.0 evrelerinden sonra dijitalleşme temelli Endüstri 4.0 süreci iş yaşamında yerini almaya başlamaktadır. Endüstri devrimlerinin ilki Endüstri 1.0, 18. yüzyılda buhar makineleri ile başlayan ve sistemli üretimin örgütlendiği sanayi devrimi; Endüstri 2.0, 20. yüzyıl ile seri üretimi odağına alan montaj hatlarındaki ilerlemelerin hız kazanması; Endüstri 3.0, dijital üretim sistemlerinin sanayide yerini alması; Endüstri 4.0 ise tamamen dijitalleşme ve sanal gerçeklik merkezli olup nesnelere internetinin üretim ve yönetim sistemlerine yansımaları konu almaktadır (Nosalska ve Mazurek, 2019, s. 10)

Her hareketin bir tetikleyicisinin olması temel fizik prensibidir. Endüstri 4.0'ın da iş yaşamındaki yerini alması, internet teknolojilerindeki ilerlemenin aktif olarak sahaya yansımaları ile tetiklenmiştir (Ertuğrul ve Deniz, 2018, s. 163). Dijital platform üzerine inşa edilen üretim süreçleri mevcudu muhafaza etme eğilimine meydan okumaktadır ve büyük bir dönüşümü gerekli kılmaktadır. Benzer şekilde otonom robotlar, ek üretim, lazer kesim başta olmak üzere akıllı üretim teknolojileri, IoT olarak da bilinen nesnelere interneti, artırılmış gerçeklik, Endüstri 4.0'ın önemli lokomotifleri olmaktadır. Endüstri 4.0, ileri teknoloji donanımı ve altyapısı gerektirmektedir. Çok boyutlu Endüstri 4.0, üretim süreçlerindeki önceliklendirilen esneklik arayışına ve karmaşık-kestirilemez pazar koşullarına yoğun bir

şekilde odaklanma çabası, müşteri merkezli eylemlerde de yetersiz kalma endişesi yaratmaktadır (Bettiol, Capestro ve Maria, 2017, s.2-3).

İnsan ve makine entegrasyonunun artması üzerine yapılan Endüstri 4.0, bir tür makine özgülüşmesidir. Nesnelerin interneti (IoT) ile ürün ve kullanıcı arasında olduğu gibi ürünlerin de kendi içlerinde birbirine bağlantılı olabildikleri bir ağ mekanizması inşa etmektedir (Biaton ve Werner, 2018, s.86). Bu ağın temel amaçları ise yüksek düzeyde bireysel müşteri ihtiyaçlarını karşılama, esneklik yeteneğini güçlendirme, karar almada optimizasyonu sağlama, kaynak verimliliği ve etkinlik göstergelerini yakalama, sunulan değer teklifini artırma, işyerindeki demografik çeşitliliği avantaja dönüştürme ve en temelde iş-yaşam dengesini sağlamaktır (Ertuğrul ve Deniz, 2018, s.66). Burada vurgulanan “denge arayışı”, Endüstri 4.0 ile liner olmayan belirsizlik özelliği gösteren kaotik iş yaşamındaki aktörlerin üstün ve zayıf yönlerini de yeniden belirlemektedir. Örneğin ABD, Almanya ve Japonya gibi gelişmiş pazar ekonomilerinin yeniden pazarlara hakim olma fırsatı sunan Endüstri 4.0 bazı dezavantajlı taraflar için büyük tehlike yaratmaktadır. Batı Endüstrisinin (Avrupa ve ABD) üretim faaliyetlerinde hız ve maliyet açısından Doğu (Çin, Bangladeş, Hindistan vd.) Endüstrisi'nin gerisinde kalması, enformasyon teknolojilerindeki ilerlemeler, küresel pazarların oluşması, pazarlama ve satış alanlarında da Doğu Endüstrisi'ni avantajlı konuma getirmekle birlikte; yeni teknolojilerin üretimdeki yansımaları sonucunda ucuz işgücü avantajı da olan doğu ülkelerinin bu konudaki üstünlüklerini kaybetmeleri küresel sistemlerde Endüstri 4.0'dan doğan çekincelere zemin hazırlamaktadır (Aytar, 2019, s.82).

Şekil 1'de Endüstri 4.0 ile niteliksiz çalışanların rutin işlerinin önemini yitirerek, işyerindeki görevlerini akıllı otomasyon, robotlar, akıllı asistanlar ve nesnelerin interneti ile kaybedecekleri varsayımı görülmektedir. Endüstri 4.0 kapsamındaki faaliyetler ve süreçler, örgütlerde rutin iyileştirme ve yenilik ortaya koyma potansiyelini etkilemektedir. İleri teknoloji araçları ve dijitalleşme çalışanlardan rutin işlerin yapılmasının ötesinde yenilik getirmede anlamlı bir performans gösterme beklentisi yaratmaktadır. Diğer bir ifade ile Endüstri 4.0, nitelikli çalışana ihtiyacı artırmaktadır (Aytar, 2019, s. 85).



**Şekil-1.** Endüstri 4.0 Kapsamında Süreç ve Faaliyetler. “Endüstri 4.0 ve Bu Paradigmanın Örgüt Yönetimi Üzerindeki Olası Etkileri”, O. Aytar, 2019, "İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, s. 85 makalesinden aynen alınmıştır. Telif hakkı "İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi'ne aittir.

Şekil 1’de gösterildiği gibi akıllı otomasyona geçişin, artırılmış gerçeklik altyapısının kurulması, robot çalışan kullanılması, akıllı asistanlardan yararlanma ve nesnelerin interneti, işyerlerinde mekanik örgütten organik örgüte evrilme eğilimi yaratmaktadır. Resmîyetin düşük olduğu, kontrol yetkisinin yatay düzeyde dağıldığı, bilginin örgüte yaygın olarak dağılması ve uzmanlaşmanın yüksek olduğu örgüt iklimi ile organik örgütlerdeki nitelikli çalışanların odak noktası, fark yaratıcı yenilikler ortaya koyma olmaktadır (Aytar, 2019, s. 85). Endüstri 4.0 ile birlikte nitelikli çalışan ihtiyacı ortaya çıkmakta, niteliksiz çalışanların yaptığı işler ortadan kalkmakta ve uzmanlaşma ihtiyacı açığa çıkmaktadır. Bu bağlamda çalışanlarda aranan beceri ve yetkinlikler değişmekte, daha karmaşık hale gelmektedir.

Endüstri 4.0 ile çalışanların bilişsel ve fiziksel yetenekleri, içerik ve süreç becerileri, olası bozulma gösterebilecek beceriler ve talep artışına paralel olarak meydana gelebilecek beceri alanları yeniden tanımlanması gerekmektedir. Özellikle dijitalleşme ve teknolojik ilerlemeler ile yaratıcılık, mantıksal akıl yürütme, problem çözme, algoritmik düşünebilme, bilişim ve iletişim teknolojileri okuryazarlığı gibi bilişsel yeteneklerin ön plana çıkacağı beklenmektedir (Doğru ve Meçik, 2018, s. 1590). Hizmet kesiminde ve iş modellerinde, güvenilirlik ve verimlilikte, bilgi teknolojileri ve makine güvenliğinde, ürünlerin yaşam döngüsünde, çalışanların eğitim ve becerilerinde, sosyoekonomik etkenler gibi Endüstri 4.0’ın yaygın etkisinin olacağı beklenmektedir. Özellikle de yüksek standartlarda becerilerin ön plana çıkacağı ve bu tür çalışanlara ihtiyacın artacağı öngörülmektedir (Ertuğrul ve Deniz, 2018, s. 166).

## 1.2. Pazarlama 1.0’ın Pazarlama 4.0’a Evrimi

Teknolojik gelişmeler ve bilgi teknolojilerindeki ilerlemeler, üretim modellerinde, tasarlanan ürün ve hizmet özelliklerinde, tüketici alışkanlıklarında ve ihtiyaçlarında, pazar yapısında, tedarik ve lojistik yöntemlerinde, satış kanallarında “yeni” arayış ve çözüm yolları yaratılmasına zemin hazırlamaktadır. Özellikle bilgi teknolojilerindeki kat edilen yollar ilgili alandaki gereksinimlere paralel olarak pazarlama anlayışında da yeni yaklaşımların Pazarlama 1.0, Pazarlama 2.0, Pazarlama 3.0, ve Pazarlama 4.0 olarak yeniden tanımlanmasına neden olmaktadır (Dizman, 2019, s.5923).

Sanayi devrimindeki üretim teknolojileri ile doğru orantılı olarak pazarlama yaklaşımı Pazarlama 1.0’ın, enformasyon teknolojilerinde ilerlemeler Pazarlama 2.0’ın, dalga teknolojilerindeki gelişmeler ise Pazarlama 3.0’ın itici güçleri olarak tanımlanmaktadır (Kotler, Kartajaya ve Setiawan, 2010, s. 17). Pazarlama 1.0, hedef pazardaki ihtiyaç ve taleplere odaklanmadan ürün odaklı bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Pazarlama 2.0 ürün yerine müşteriye odaklanmaktadır. Pazarlama 3.0’da ise değer öncelikli insan merkezli bir bakış söz konusu iken; Pazarlama 4.0 teknolojinin kaldıraç olarak ele alındığı veri madenciliğine odaklanan yeni bir yaklaşım olarak adlandırılmaktadır. Geleneksel pazarlamadaki tek yönlü

iletişim yerini çift yönlü iletişim temelli Pazarlama 4.0'a bırakarak tüm aktörleri çoklu bağlantılar ile birbirine bağlı ve bağımlı hale getirmektedir ( Ertuğrul ve Deniz, 2018 s.160).

Pazarlama 1.0 sürecinde üretimde verimlilik artışına odaklanan Sanayi Devrimi'nde pazarlama faaliyetleri dönemin arz-talep düzeyine paralel olarak ürün satmayı öncelik olarak ele almaktadır (Jara vd., 2012, s.864; Kotler vd., 2010, s. 15; Dizman, 2019, 5924). İlgili dönemde geleneksel pazarlama stratejisi, pazarlamanın 4P'sinin (ürün, fiyat, tutundurma, dağıtım) sadece ürün temelli yapılandırılarak; ürünün zaten kendini satmak için yeterli bir araç olduğuna inanılmaktadır (Büyükkalaycı ve Karaca, 2019, s. 466).

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler ile Pazarlama 2.0, işletmelerin pazarlarda karşılaştıkları sorunları daha karmaşık hale getirmektedir. Bu teknolojiler işletmelerin tüketicilere sunduğu değer teklifini etkilerken; tüketici ihtiyaçlarının hızla değişmesine, işletmelerin bu istek ve ihtiyaçları karşılama ve öngörme yeteneğinin gelişmesine hatta bunları şekillendirmesine yardımcı olmaktadır ( Fuciu ve Dimitrescu, 2018, s.45). Pazarlama 2.0 döneminde, arz miktarının önemli ölçüde artmasına paralel olarak tüketicilerin mevcut teklifler arasında seçim yapma fırsatının oluşmasını da ayrıca sağlamaktadır. Pazarlama 2.0 varsayımlarının doğası gereği hedef pazarın tespiti için birbirinden çok farklılaşmış müşteri istek ve ihtiyaçlarının kapsamlı araştırılması, analiz edilmesi ve anlamlı çıkarımlarda bulunulması öne çıkmaktadır ( Jara vd., 2012, s.854; Kotler vd., 2010).

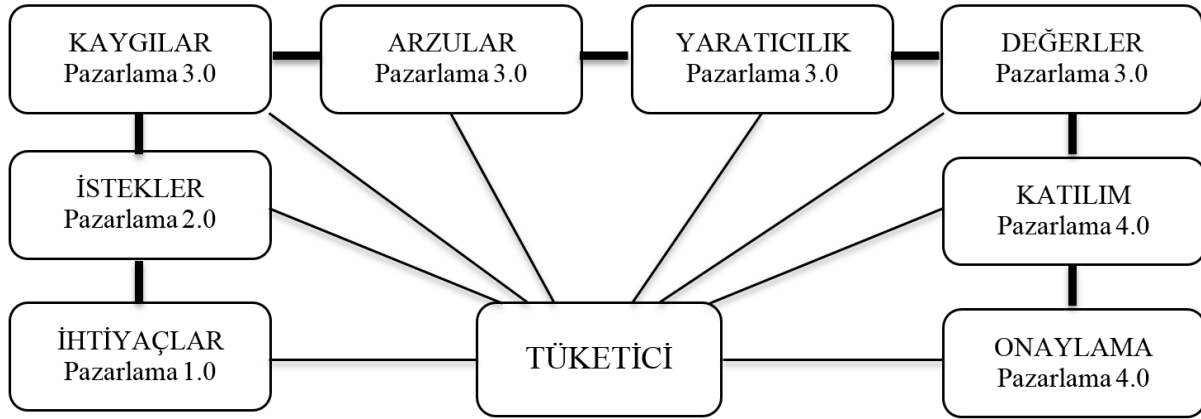
Pazarlama 3.0, tüketicilerin aktif bir rol üstlendirildiği insan merkezli pazarlama olarak ta adlandırılmaktadır. İşletmenin sosyal ve çevreci konulara yönelik bilinçlenmesi, insancıl yaklaşımı benimsemelerini ve kurumsal sosyal sorumluluk eylemlerine yönelmesine zemin hazırlamaktadır. Bu dönemde müşteriler sadece kendi istek ve ihtiyaçlarına odaklanmaktan öte sosyal ve çevreyi korumaya yönelik endişeler hissetmektedir ( Jara vd., . 2012, s.854). Pazarlama 3.0, tüketicinin ihtiyaçlarını, umutlarını ve duygularını önceliklendirerek değer yaratmaya odaklanmaktadır (Kotler vd., 2010, s. 16; Büyükkalaycı ve Karaca, 2019, s.466)).

Pazarlama 4.0 ise yoğun küresel rekabet, yeni tüketici türleri ve teknolojilerdeki hızlı gelişimden kaynaklanan çeşitli değişikliklerin bir sonucu olmaktadır. Müşteri merkezli Pazarlama 4.0 ticari işlemlerin ve müşteri faaliyetlerinin gerçek zamanlı olarak izlenebildiği bir siberetik pazarlama sistemi olarak kabul edilmektedir (Başyazıcı ve Karamustafa, 2018, s.627). Siberetik pazarlama sistemi ve Web 4.0 teknolojilerindeki gelişmeler ile Pazarlama 3.0 ile Pazarlama 4.0 arasındaki en temel fark, müşterinin kendisinin de yaratıcılık fırsatını yakalaması olmaktadır (Dizman, 2019, s. 5925). Diğer bir ifade ile Pazarlama 4.0, işletmeler ile müşteriler arasındaki dijital kanalların ve geleneksel kanalların karşılıklı etkileşimine olanak yaratmaktadır (Kotler, Kartajaya ve Setiawan, 2019, s.77). Pazarlama 4.0, üretkenliği artırmak için makineyi ve/veya yapay zekayı diğer bilgi işlem ve iletişim teknolojilerine harmanlarken, aynı zamanda müşteri etkileşimi sürecini iyileştirmek için insanlar arasındaki bağlantıdan yararlanmaktadır (Fuciu ve Dimitrescu, 2018, s.45). Pazarlama 4.0 kapsamında müşterilerin markanın vaatleri ile gerçekleştirdiklerini kontrol edebildiği, onaylayabildiği ve bunların daha fazla farkında olabileceği işbirliğine dayalı katılım ve değer yaratmaya odaklanmaktadır. Bu nedenle, Pazarlama 4.0 ile işletmeler gerçeklik ve vaatler arasındaki tutarlılık ile marka itibarını



da artırmaktadır ( Jara vd., 2012, s. 854). Pazarlama 4.0, müşterileri aktif olarak birer iletişim aracı haline getirmektedir. Örneğin dijital bir platformda müşteri şikayetlerini ve geri dönüşleri şeffaf olarak paylaşılmaktadır. Pazarlama 4.0'ın insanları birbirine bağlayan önemli araçlarından biri olan sosyal medya, coğrafi ve demografik engelleri ortadan kaldırmaktadır (Kotler vd., 2019, s. 38). Özetleyecek olursak, pazarlama, ekonomideki ve sanayideki değişimlere bağlı olarak çeşitli dönemlerin sonrasında Pazarlama 4.0 evresine ulaşmaktadır. Bu evrelerde tüketici ihtiyaçları da farklılaşmış ve her yeni evre önceki evrelerdeki tüketici taleplerine ek yeniliklerle bugünkü halini almıştır.

Şekil-2'de görüldüğü gibi Pazarlama 1.0 evresinde tüketicilerin ihtiyaçları karşılanırken, Pazarlama 2.0 evresinde buna istekler de eklenmektedir. Pazarlama 3.0 evresinde istek ve ihtiyaçlara ek olarak tüketicilerden kaygıları, arzuları, yaratıcılıkları ve değerlerinin de dâhil etme talepleri gelmektedir ve pazarlama bu talepleri de karşılamayı hedeflemektedir. Pazarlama 4.0 evresinde ise; tüm önceki tüketici taleplerine ek olarak tüketicilerin tüm iş akışlarına katılımı ve onaylaması da eklenmektedir (Jara vd., 2012, s. 854).



**Şekil-2.** Tüketicilerin Pazarlama Evrelerindeki Gereksinimleri. “Marketing 4.0: A new value added to the Marketing through the Internet of Things”, A. J. Jara ve diğerleri, 2012, 2012 Sixth International Conference on Innovative Mobile and Internet Services in Ubiquitous Computing Marketing, s. 854 makalesinden aynen alınmış ve Türkçeleştirilmiştir.

Şekil 2’de Pazarlama 1.0’ı ihtiyaçlar, Pazarlama 2.0’ı istekler, Pazarlama 3.0’ı kaygılar, arzular, yaratıcılık ve değerlendirme, Pazarlama 4.0 ise katılım ve onay merkezli olduğu görülmektedir (Jara vd., 2012, s. 854). Şekil 2’de vurgulanan Pazarlama 1.0-4.0’ın odak noktalarını Tablo 2’de görmek mümkündür. Tablo-2’de Pazarlama 4.0’a kadar olan süreç özetlenmiştir. Ürün odaklı Pazarlama 1.0’ı sırasıyla, müşteri odaklı Pazarlama 2.0, değer odaklı Pazarlama 3.0 ve sanal pazarlama odaklı Pazarlama 4.0 izlemektedir.

**Tablo-2.** Pazarlama Evrelerinin Karşılaştırması

	<b>Pazarlama 1.0 (Ürün odaklı)</b>	<b>Pazarlama 2.0 (Müşteri odaklı)</b>	<b>Pazarlama 3.0 (Değer odaklı)</b>	<b>Pazarlama 4.0 (Sanal Pazarlama Odaklı)</b>
Hedef	Ürün satmak	Müşteriyi memnun etmek	Dünyayı daha iyi bir yer yapmak	Bugünden geleceğe yaratmak
Destekleyici Güçler	Sanayi Devrimi	Bilgi Teknolojisi	Yeni dalga teknolojisi	Sibernetik devrim ve Web 4.0
Temel Pazarlama Kavramı	Ürün Geliştirme	Farklılaştırma	Değerler	Müşteriye göre üretim ve tam zamanında üretim
Değer Önermesi	İşlevsel	İşlevsel ve duygusal	İşlevsel, duygusal ve ruhsal	İşlevsel, duygusal ve ruhsal ve kendi kendine yaratıcılık
Tüketicilerle Etkileşim	Bir'den Çok'a işlem	Bir'e Bir ilişki	Çok'tan Çok'a işbirliği	Çok'tan Çok'a beraber yaratma ve işbirliği

Kaynak: “Pazarlama 3.0” ve “Pazarlama 4.0”, P. Kotler ve diğerleri, 2010, 2019 kitaplarından oluşturulmuştur.

Tablo 2’de belirtildiği gibi Kotler, Pazarlama 1.0-4.0 sürecindeki öncelikleri hedef, destekleyici güçler, temel pazarlama kavramı, değer önermesi ve tüketiciler ile etkileşim açısından ayırarak bir değerlendirmede bulunmaktadır (Kotler vd., 2010-2019). Tablo ‘da görüldüğü gibi sürecin ilk adımı olan Pazarlama 1.0 daha çok mevcudu muhafaza etmeye yönelik iken, Pazarlama 4.0 sibernetik teknolojilerden ve web 4.0’ın kaldıraç gücüyle müşteri temelli üretimi ve işbirliği merkezli birlikte yaratma eğilimi göstermektedir. Kotler’in (2019) de belirttiği gibi Pazarlama 4.0’ı dijital platformdan yararlanan bir “sanal pazarlama odaklılık” olarak görmek doğru bir tespit olmaktadır. Dolayısıyla beslenme kaynağı dijitalleşme olan bir pazarlama yaklaşımının pazarlama karmasının da farklılaşma göstermesi de doğal bir sonuç olmaktadır.

Pazarlama ve ekonomi birbirini tamamlayan alt ve üst sistemler olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla dijital ekonomi ile birlikte pazarlama karması kavramı artan müşteri katılımını önceliklendirerek bir kaldıraç etkisi yaratmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda ürün geliştirme konusundaki yeni strateji, ortak yatırım felsefesinin bir uzantısı olmaktadır. Ortak yaratım ile kast edilen, dijital veri olarak alınan müşteri beklentilerine uyumlu kişileştirilmiş ürün ve hizmetleri geliştirme fırsatının yaratılması olmaktadır. Fiyatlandırma konusunda da içerikte

standart fiyatlandırmadan dinamik fiyatlandırmaya doğru bir kayma gözlenmektedir. Değişime uğrayan bu süreçte kanal kavramı da farklılaşmaktadır. Paylaşım ekonomisinde en güçlü dağıtım kavramı “kişiler arası dağıtım”dır. Tutundurmada ise, işletmelerin müşterilere mesajlar gönderdikleri tek taraflı bir yol izlenirken; Pazarlama 4.0 ile yaygın kullanım alanı olan sosyal medyada müşteriler işletmeler ile doğrudan temasta bulunarak işletmelere mesajlarını iletmesi, işletmelerin de bu mesajlara yanıt vermesiyle müşteriye aracısız bir temasta bulunmasına olanak vermektedir. Böylece karşılıklı bir etkileşim ve mesaj alış-verişi deneyimi yaşanmaktadır (Kotler vd., 2019, s. 81-82).

Pazarlama 4.0 döneminde müşteriler daha dijital ve kanal ayrımı yapmadan işletmeler ile deneyim yaşar hale gelmektedir. Diğer bir ifade ile sürekli bir kanaldan diğerine (dijital kanaldan geleneksel kanala veya tersine) geçiş söz konusu olmaktadır. Müşteriler mağazada inceleyip internette alma (showrooming) veya internette araştırıp mağazadan alma (webrooming) davranışı daha sık ve yaygın olarak yapmayı sürdürmektedir. Bunları gerçekleştirirken müşteriler herhangi bir aksama veya kesinti yaşamadan kusursuz ve tutarlı bir deneyim yaşamak istemektedirler. Başarı şansını artırmak adına bu süreçte pürüzsüz ve tutarlı bir müşteri deneyimi yaratmak için birçok kanalı bütünleştirme uygulaması olan “omnichannel pazarlama” ’ya geçilmesi önerilmektedir. International Data Corporation tarafından 2015 yılında yapılan bir araştırmaya göre, omnichannel alıcılar genellikle tek kanal alıcılarından %30 oranında daha yüksek bir tüketici ömrü değerine ulaşmaktadır (Kotler vd., 2019, s. 187-188). İlgili alandaki çalışmalar kanallar ve ara yüzler arasındaki bütünleşmenin önemine dikkat çekmektedir. Kotler vd. (2019, s.200), işletmeler dijital kanalların hızlı tepkiselliğini ve geleneksel kanalların içtenliğini birleştirmeyi hedeflemeyi önermektedir. Öyle ki araştırmacılar bunu etkili şekilde yapabilmek için önem taşıyan temas noktaları ve kanallar üzerine odaklanılmayı ve şirketteki çalışanların omnichannel pazarlama stratejisini desteklemelerini sağlamaya yönelik bir altyapı çalışması yapmalarını tavsiye etmektedir.

“Pazarlama 4.0 ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında; Vassileva (2017), teknolojilerin pazarlama organizasyonunu dönüştüreceğini ve pazar alanını yeniden şekillendireceğini ileri sürmüştür” (Ertuğrul ve Deniz, 2018, s.162).

### **Endüstri 4.0 ve Pazarlama 4.0’ın Satış Organizasyonlarındaki Yansımaları**

Değişim tek yönlü olmamaktadır. Doğası gereği değişime uğrayan unsur ilişkili olduğu diğer unsurları da az ya da çok etkilemektedir. Dolayısıyla Pazarlama 4.0, ilişkili olduğu satış sürecinde de bir takım değişimlerin yaşanmasını tetiklemektedir. Geleneksel satış tekniklerinde müşteri pasif olarak algılanırken, 2010’lu yıllarda işletme ile müşteri arasındaki etkileşim üzerine kurgulanan bir süreç olarak görülmektedir. Bu durum küresel düzeydeki paylaşım ekonomisindeki ve kapsayıcı dijital ağlardaki her bir aktörün birbirine bağlanması sonucunda elde edilmesi hedeflenen ticari değer yaratma çıktısı ile ilgili olmaktadır (Kotler vd., 2019, s. 83).

Endüstri 4.0 ve Pazarlama 4.0 iş yaşamında ve sosyo-kültürel çevrede varlığını hissettirdiği her geçen gün, müşteri ve tüketicide de bir değişim yaşanmasına sebep olmaktadır. Çünkü bu dönüşüm aynı zamanda tüketicinin ürün/hizmet ile kişisel ihtiyaçlarını karşılama düzeyi,

ürünün vadettiği kalitenin önüne geçmektedir. İşletmelerin bu gerçeği fark ettiklerinde, tüketicinin beklentilerindeki hızlı değişime uyumlu stratejiler ve öncelikler belirleme eğilimi gösterdikleri görülmektedir. Dolayısıyla işletmelerin pazarlama ve satış kadrolarının geleneksel ve dijital kanalların her adımında müşterilere rehberlik edebilecek yetkinlikte olmaları gerekmektedir. Bunun yanı sıra, hızlı yanıt verme (tepkisellik) yeteneği yüksek kadroların ise müşteriler satın alma kararı verdikleri anda orada bu talebe cevap vermek üzere hazır bulunmaları da diğer bir önemli gereklilik haline gelmektedir (Kotler vd., 2019, s. 188). “Anı yakalayabilme, rakipten önce cevap verebilme ve hatta müşteri talep etmeden öngörebilme” mottosunun, işletme-müşteri arasındaki önemli bir köprü olan satış organizasyonlarında bir değişim yaratması da kaçınılmaz olmaktadır.

Teknolojik gelişmeler müşteri beklentilerini karşılamada daha katılımcı bir yaklaşım sergilemek zorunda bırakılan geleneksel organizasyon yapılarında, örgütün ve çalışanın becerilerinden doğan bir takım aksamaların yaşanmasına sebep olabilmektedir. Bu aksamaların üstesinden gelebilmek için önerilen reçete ise, belirsizliği yönetme ve hızlı çözüm geliştirme yeteneği yüksek iyi eğitilmiş çalışan adaylarını istihdam edilmesi olmaktadır (Mgiba, 2019, s. 18). Kısa vadeli ve işlem hacmine dayalı satış anlayışı yerini uzun dönemli ve danışmanlığa dayalı ilişki yönetimi sürecini esas alan satışa bırakmaktadır. Bu bağlamda satış organizasyonları teknik, analitik, iletişim ve iş yetkinlikleri karmasına uyum gösterebilecek çalışanları istihdam etmesi gerekmektedir. Mevcut istihdam edilen çalışanların ise bu konudaki yeterliliklerini artıracak eğitimler ile bir pekiştirme programı yapılması da tavsiye edilmektedir (Van Wyk, Brooke ve Bornstein, 2018, s. 13). Diğer dikkat çekici konu ise ikinci el pazarı olarak tanımlanan tüketim ürünlerindeki ve endüstriyel ürünlerdeki satış sonrası hizmetlerin öneminin giderek artması olmaktadır.

“Anı yakalayabilme, rakipten önce cevap verebilme ve hatta müşteri talep etmeden öngörebilme” mottosu burada da geçerliliğini korumaktadır. Dolayısıyla bu ürünlerin yeni sahipleri ile iletişim kurmak ve ilişkileri yönetmek büyük önem arz etmektedir. Artan dijitalleşme ve sosyal medya kullanımı ile birlikte, ikinci el pazarındaki bu kullanıcılar da ürün ve örgüt itibarı üzerinde önemli bir belirleyici olabilmektedir (Van Wyk vd., 2018, s. 11). Söz konusu itibarın korunması ve sürdürülmesi, satış sonrası hizmetler ile yakın ilişkili görülmektedir. Satış organizasyonlarının müşterilerde bıraktıkları izlenimler, satış sonrası faaliyetlerin önemli bir çıktısı olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda Endüstri 4.0 ve Pazarlama 4.0'ın satış organizasyonlarındaki çeşitli yansımalarının derinliği, araştırmamızın temel sorunsalı haline gelerek satış ekipleri üzerine kapsamlı bir inceleme ile bu yansımaların keşfedilmesi amaçlanmaktadır.

## **2. ENDÜSTRİ 4.0'IN SATIŞ EKİPLERİNE ETKİSİNİN NİTEL ARAŞTIRMA YÖNTEMİ İLE İNCELENMESİ**

Endüstri 4.0'ın satış organizasyonundaki yansımalarını keşfetmeyi amaçlayan çalışmamızın sorunsallarına cevap bulmak adına nitel araştırma yöntemi seçilmiştir. Böylece örtük bilginin ortaya çıkması için saha ile doğrudan temasa geçerek gerçekleştirilen araştırmamızda, veri toplama aracı olarak görüşme yöntemi uygulanmıştır. Bu araştırma kapsamında, Türkiye'nin

hızlı tüketim sektöründe faaliyet gösteren satış organizasyonlarındaki üst düzey satış yöneticileri ile 12 Aralık 2020 – 30 Ocak 2021 tarihleri arasında derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede öncelikle araştırma yöntemimize ve sonrasında bulgulara ilişkin derinlemesine analizlere yer verilecektir.

## 2.1. Yöntem

Nitel veri toplama araçlarından görüşme yöntemi içerisinde yer alan görüşme formu yaklaşımında görüşmeci önceden hazırladığı konu ve alanlara sadık kalarak, araştırmacıya hem önceden hazırlanmış soruları sorma hem de bu sorular konusunda daha ayrıntılı bilgi alma amacıyla ek sorular sorma özgürlüğü vermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s. 132). Araştırmada, amaçlı örnekleme yöntemlerinden benzeşik örnekleme kullanılmıştır. Benzeşik örneklemede amaç, küçük, benzeşik bir örneklem oluşturma yoluyla belirgin bir alt grubu tanımlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s. 120). Bu bağlamda, Türkiye’de hızlı tüketim sektöründe faaliyet gösteren üç farklı satış organizasyonunda modern kanal satışından sorumlu üç adet satış müdürü ile yarı yapılandırılmış görüşme formu ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Modern kanal, ulusal zincir marketler, yerel zincir marketler ve indirim marketlerini bünyesinde barındıran satış kanalıdır. Dünya’da olduğu gibi Türkiye’de de modern kanalın geleneksel kanala göre önemi zaman içinde artmış ve hızlı tüketim malları sektörü toplam satışları içindeki payı %50 civarına ulaşmıştır (Rekabet Kurumu, 2012, s. 5). Buna ek olarak modern satış kanalı şirket içindeki en yeni teknolojilerin ve sistemlerin kullanıldığı, ekiplerin yetkinlik ve eğitimlerinin diğer kanallara kıyasla yüksek olduğu bir satış kanalıdır (Lacoste, 2018; Kohli, Pavlowsky ve Stanley, 2019). Bu nedenle araştırma bu satış kanallarının yöneticileri ile yürütülmüştür.

Araştırma örnekleminin seçiminde iki temel kısıt getirilmiştir. Birinci kısıt, işletmelerin müşteri beklentilerine kısa sürede cevap vermenin önemli bir başarı kriteri olduğu hızlı tüketim sektöründe faaliyet göstermeleri olmuştur. Akabinde işletmelerin buldukları sektörlerde (gıda ve kozmetik) Pazar lideri ve/veya Pazar düzenleyicisi olmalarına da dikkat edilmiştir.

Türkiye’de hızlı tüketim sektöründe faaliyet gösteren üç farklı satış organizasyonunda modern kanal satışından sorumlu üç adet satış müdürü olan katılımcıların demografik özellikleri Tablo 3’de sunulmuştur.

**Tablo-3.** Görüşme Yapılan Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcı	Cinsiyet	Medeni Hal	Yaş	Eğitim	Deneyim	Sektör	Satış Kanalı	Kanal Deneyimi	Ticaret Türü
AEY	Erkek	Evli/Ebeveyn	41	Y. Lisans	20 yıl	Atıştırmalık Gıda	Modern Kanal	15 yıl	Firmadan Firmaya (B2B)
GB	Erkek	Evli/Ebeveyn	45	Lisans	25 yıl	Atıştırmalık Gıda	Modern Kanal	20 yıl	Firmadan Firmaya (B2B)
MSB	Erkek	Evli/Ebeveyn	43	Y. Lisans	18 yıl	Kozmetik	Modern Kanal	16 yıl	Firmadan Firmaya (B2B)

Tablo 3’de görüldüğü gibi çalışmamızın katılımcılarının Türkiye’de hızlı tüketim sektöründe modern kanal satışından sorumlu olarak deneyimleri 15-20 yıl arasındadır. Katılımcıların bilgilerinin ifşa edilmemesi konusundaki taleplerinden ötürü satış organizasyonlarının isimlerini ifşa edememekle birlikte kendi alanlarında çalıştıkları işletmeler Türkiye pazarının liderleridirler. Bu anlamda Endüstri 4.0’ın satış organizasyonlarındaki mevcut ve olası

etkilerinin tespitinde bu üç katılımcı oldukça yeterli görülmüştür. Diğer yandan örgüt seviyesinde belirli bir kavramsal beceriye sahip olmalarından ötürü bütüncül bir yaklaşımla sektörün Endüstri 4.0 ile temasını yorumlarken üçüncü katılımcıda benzer cevaplar da alınmaya başlandığı için hem nitel araştırmanın örneklem sayısının seçimindeki kendini tekrarlandığı noktada araştırılmanın sonlandırılması kabulüne (Baltacı, 2018, s. 262), hem de katılımcıların yeterli sektörel deneyime sahip olmaları örneklem olarak temsil yeteneklerini yeterli kılmıştır.

Araştırmanın iç geçerliğini (inandırıcılığını) artırmak amacıyla katılımcılarla görüşmelerin ardından çalışma sonuçları ile ilgili katılımcılardan teyitleri alınmıştır. Derinlemesine görüşme öncesinde çalışmanın amacı ve yöntemi ile ilgili katılımcılarla ön görüşmeler yapılmıştır. Araştırmanın Covid-19 salgını süresince gerçekleşmesi nedeniyle ana görüşmeler tarafların güvenliği ve talebi doğrultusunda 45-60 dakikalık oturumlar şeklinde gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler, sanal ortamda (Zoom uygulaması üzerinden) katılımcıların izni ile kayıt altına alınmış ve deşifre edilerek yazılı hale getirilmiştir. Deşifre edilen veriler Maxqda 2020 programı üzerinden tanımlanan kodlamalar ile örtük ilişkilerin tespitine olanak verecek olan detaylı bir içerik analizi yapılmıştır. Araştırma tamamlandıktan sonra katılımcılarla çalışma bulguları paylaşarak yanlış anlamaları elemek amacıyla teyitleri alınmıştır. Amaçlı örnekleme ile konularında uzman olan katılımcılarla görüşmeler gerçekleştirilerek ve çalışmanın bulguları ile ilgili ayrıntılı betimlemeler yapılarak araştırmanın dış geçerliğinin (aktarılabirlik) sağlanmasına özen gösterilmiştir. Araştırmanın iç güvenilirliğinin (tutarlık) ve dış güvenilirliğinin (teyit edilebilirlik) sağlanması amacıyla araştırmaya dahil olmayan alanında uzmanların görüşlerinden faydalanarak araştırmanın tutarlığının değerlendirilmesi de ayrıca yapılmıştır.

Çalışmada nitel araştırma yönteminden yararlanılmasından ötürü elde edilen bulguların ve sonuçların genellemeye imkan vermemesi ve salgından ötürü katılımcı sayısının artırılmaması birer kısıt olarak değerlendirilmektedir. Araştırmanın belli bir sektör ve faaliyet alanında, dar bir çerçevede yürütülmüş olması da araştırmanın kısıtlarından bir diğeri olarak görülebilir. Satış organizasyonlarında detaylı bir Endüstri 4.0'a ilişkin daha önce bir çalışma yapılmaması hem bu araştırmanın emsal kaynak bulamamasından ötürü bir kısıt olarak düşünülebileceği gibi hem de bulgulara ilişkin tespitlerin ilgili alanda daha sonraki çalışmalar için bir öncü olması önemli bir fayda olarak değerlendirilebilir.

## 2.2. Bulgular

Örgütlerde Endüstri 4.0 ile birlikte köklü bir değişim ve dönüşüm yaşanmasının beklenmesinden ötürü öncelikle katılımcılara bu “değişim ve dönüşüm”e yönelik algılarının nasıl konumlandığını tespit etmeyi amaçladık. Üç adet katılımcının ikisi değişimi dönüşümün içerisindeki bir süreç olarak tanımlamıştır. MSB değişimi olumlu bir yaklaşım içerisinde süreç olarak değerlendirmiştir. AEY’de, MSM’ye benzer şekilde değişimi dönüşümün bir parçası olarak değerlendirdiğini ve değişimi asıl olanın korunmasını sağlayan bir süreç olarak gördüğünü ifade etmiştir. GB ise, diğerlerinden farklı olarak değişim ve dönüşümü benzer şekilde açıklayarak zamana ve yeni ihtiyaçlara uyum gösterme olarak tanımlamıştır.

Üç katılımcının tümü de değişimin yaşandığı sürede her durumda kontrolünün ve inisiyatifinin kendilerinde olmadığını, pazardaki veya müşterilerindeki değişimlere bağlı olarak değişmek ve

dönüşmek zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir. GB bu süreci şu şekilde tanımlamıştır; **“Sürekli müşterilere uydurmaya çalışıyoruz kendimizi. İki taraflı bir şey, biz de değiştiğimiz zaman müşteri de değişiyor”**. MSB ise; **“Bu son süreçte teknolojinin gelişimi, pazarlama sistemlerinin değişimi, satış sistemlerinin dönüşümü, modernizasyon, tüketicinin alışveriş davranışlarının da değişikliği sebebiyle aslında bir dönüşüm yaşıyoruz”** şeklinde ifade etmiştir. AEY ise, **“Biz nasıl değişiyor, dönüşüme uğruyorsak karşımızdakilerde değişime ve dönüşüme uğruyorlar”** ifadeleri ile değişim sürecini tanımlamıştır. Bu ifadeleri dikkate aldığımızda, katılımcıların sistem yaklaşımı çerçevesinde değişim ve dönüşümü bir süreç olarak algıladıkları söylenebilir.

Teknolojik gelişmelere göre iş yapış yöntemlerinde çeşitli değişikliklerin yaşanabileceğini kavramsal çerçevede pek çok kez vurgulanmıştı. Katılımcılarımızın bu üç kavram arasında nasıl bir ilişki kurdukları tespit edilmeye çalışılmıştır. GB **“Teknolojinin bize faydası çok, hiçbir şey için yorulmana gerek kalmıyor, bir tuşla çoğu sonucu daha kolay alıyorsun. Her yere gitmen, her şeyi yapman gerekmiyor. Görüşmelerini, toplantılarını teknoloji sayesinde sanal ortamda yapabiliyorsun”** şeklinde teknolojinin getirdiği yenilikleri özetlemiştir. MSB ise **“Şu an hayatımızda gördüğümüz en büyük şey teknoloji ile ilgili olarak salgın sürecinde ofis dışı çalışma sistemi oldu. Bulduğunuz ortamdan Paris ile oturuyoruz toplantı yapıyoruz, sunum yapıyoruz”** şeklinde teknolojinin iş hayatına etkisini belirtmiştir. AEY ise **“İş yapış şekillerindeki değişimler çok ciddi bir zaman ve kaynak tasarrufuna sebep oldu. Bununla beraber istihdam azalışına neden oldu olumsuz olarak düşünebileceğimiz, atıyorum o zaman 20 kişi çalışıyorsak şimdi 10 kişi çalışıyoruz, çünkü artık o kaynaktan da tasarruf etme kısmı geldi ama burada güzellik ne oldu? Buradan sağladığımız tasarrufları satışa yönlendirdik, satışa yönlendirdikten sonra arka tarafta lojistik ve tedarik zinciri kısmımız çok büyüdü. Dolayısıyla burada indirdiğimiz istihdam sayısını tedarik zinciri tarafında ciddi anlamda arttırdık. Mesela Holding’de yapay zekâ birimi kuruldu, yaklaşık 2 yıldır var. Geçtiğimiz yıl yapay zekâyı kullanarak müşterilerden gelen tamamen insandan bağımsız faturaların üzerindeki her puntoyu her karakteri okuyacak şekilde tasarlandı ve o sistemden içerideki hak edişle beraber o faturaların kapatılması organizasyonuna geçildi. Şimdi bununla beraber muhasebedeki arkadaşlarımızın sayısında 1-2 azalma oldu ama yapay zekâ birimi diye bir birim kurularak orda bir istihdam sağlandı. Yani teknolojinin aslında gelişmesi ve yükselmesi ile belirli iş kollarında istihdamı azaltırken belirli iş kollarında da istihdamı artırıyor”** biçiminde teknolojinin yansımalarını aktarmıştır. Katılımcılarımız da teknolojideki gelişmelerin, özellikle iş yapış yöntemlerini (şekillerini) etkilediğini ve verimlilikleri önemli şekilde değiştirdiğini ifade etmişlerdir. Öyle ki teknolojik gelişmelerin sadece iş yapış yöntemleri ve verimlilik üzerinde değil, aynı zamanda teknolojik gelişmeler ile oluşabilecek yeni iş kollarının olabileceğini ifade edilmiştir.

Endüstri 4.0’ın temel dinamiği olan teknolojik gelişmeler ile verimlilik arasındaki ilişkinin varlığına yönelik katılımcı ifadelerini, Endüstri 4.0 ile verimlilik arasındaki ilişkiyi nasıl ve hangi kavramlar ile ilişkilendirdiklerini yönelik düşüncelerinin konunun anlaşılması açısından faydalı olduğu kanısına vardık. Bu bağlamda AEY’ye göre; **“En büyük iş verimlilikte.**

Verimlilikten kastımız üretim hattının verimliliği. Üretim kökenli şirketlerde verimliliğin ve kapasitenin çok arttırılması kısmı gelecek. Endüstri 4.0'daki en büyük etki bizde tedarik zinciri kısmında olacak, çünkü üretim artıyor, satış artıyor, bu Endüstri 4.0'ın verimliliği ile beraber daha da hızlanacak". MSB'da bu durumu şu şekilde açıklamıştır; "Endüstri 4.0 dediğinizde biraz önce bahsettiğimiz robottur, IoT'dir, tedarik zinciri, sevkiyat. Bizi ilgilendiren tarafıyla bakarsanız aslında yapay zekânın, internetin, robotların iş yapmada insanın kullandığı zamanı azaltıyor olması. Ana hikâyede hız, yani bütün hikâyeye şu an hız üzerine kurulmuş Dünya'da, o da verimliliğe gidiyor". Katılımcılar Endüstri 4.0 ile birlikte özellikle üretim bazlı verimliliklerin olacağını, bu durumun satışlarda artış yaratacağını ve özellikle tedarik zinciri konusunda ciddi gelişmelerin yaşanacağına yönelik ifadelerde bulunmuşlardır. Dolayısıyla Endüstri 4.0'ın sağlayacağı hız avantajından ötürü özellikle üretimde bir verimlilik artışına neden olurken satış hacminin artışına da etkisi olabileceği, hatta yapay zeka ve robotun çalışanların bir işi yaparken rutin iş yüklerini üstlenerek bunlar için kullanacakları zamanı azalttığını ifade edebiliriz.

Endüstri 4.0 ile birlikte organizasyonlarda istihdam üzerindeki olası etkilerin neler olabileceğine ilişkin katılımcı ifadelerine sırasıyla yer verilmiştir. GB'ye göre; "Endüstri 4.0 daha teknolojik, daha az insan, işimize gelme de daha az insan. Normal fabrikalarda 2.000 kişiyle yapılan işi, Endüstri 4.0 ile 200 kişiyle yapar olacağız". MSB ise konuyla ilgili olarak; "İnsan faktörünün bir takım işlerde azalacağını düşünüyorum. Tedarik zincirindeki bir takım işlerin çoğunu yapay zekâlar yapacak. Finans tarafında da arka plandaki bütün hesapları da onlar yapacak. İnsan aslında işin son kısmında, yorumlama kısmında olacak" biçiminde görüşünü belirtmiştir. Bu ifadelerden hareketle Endüstri 4.0 ile birlikte bazı işlerde istihdamın azalacağını beklendiği tespitinde bulunabiliriz.

Katılımcılar süreç içinde teknolojideki gelişmelere bağlı olarak pazarlamadaki iş yapış şekillerinin de değiştiğini aktarmışlardır. GB, "Pazarlama açısından söyleyeyim, sosyal medya diye bir şey var şu ara, en son kullandığımız sosyal medya, inanılmaz bir şey. Sosyal medyanın gücü şu halde televizyonda dâhil hiçbir şeyde, hiçbir basında, yazılı basın da dahil, reklam da dahil hiçbir yerde sosyal medyanın gücü yok. Pazarlama artık sosyal medya üzerinden ilerlemeye başladı" biçiminde ifade etmiştir. AEY de benzer şekilde "Bir reklam varsa dijital dünyada yapıyoruz ve bu dijitalleşme ile beraber artık bireyler çok önemli olduğu için şimdi bireylere gidiyoruz. Eskiden biz topyekûn tüketiciye gidiyorduk. Neyle gidiyorduk? Televizyondaki reklamlarla, gazetedeki dergideki basılı şeyle, billboardlarla gidiyorduk. Bunlar hala var ama artık bu CRM uygulamaları ile beraber bireysel olarak tüketicinin duygularına hitap etmeye çalışıyoruz. Bu da özellikle bu akıllı telefonlar, kullanılan uygulamalar, yazışmalar, facebook, instagram paylaşımlarla beraber kişiler özelinde uygulamalara gitmeye başladık. Ve bunlar için çok ciddi shopper araştırmaları yapılıyor. Bizim eskiden yoktu, şu anda bir shopper marketing departmanı var ve çok ciddi bir şekilde çalışıyor ve çok ciddi bir çalışanı var" diye belirtmiştir. MSB'da "Bizim pazarlama harcamalarının neredeyse %30'u basılı, %70 - %80'i tamamen Facebook, youtube, instagram, influencer'lar üzerinden yapılan pazarlamaya kaymış durumda. Bu da tabii ki bütün insanların twitter, instagram,



**facebook kullanım sıklığıyla alakalı bir durum. Dolayısıyla bütün etkileşimi pazarlamanın aktivitelerini dijital dünya üzerinde yapıyor şu anda pazarlama ekipleri. Bunu diğer bütün şirketler de böyle yapıyor açıkçası. Dolayısıyla en yoğun yaşadığımız konu bu. Bu da bizim hayatımıza gidip müşterilerle dijital mecraların pazarlığını etme boyutunu ekledi”** diye pazarlamadaki iş süreçlerindeki değişimleri aktarmıştır. Dolayısıyla Endüstri 4.0’ın yaygınlaşması ile birlikte pazarlamaya ilişkin faaliyetlerin dijital ortam üzerinden sürdürülmesinin hem ürünün kişileştirilmesine hem de müşteriye erişim kanallarını güçlendirmesine olanak verdiğini ifade edebiliriz.

Endüstri 4.0 sonrasında satış ve pazarlama arasındaki ilişkinin nasıl şekil aldığı katılımcılara sorulmuştur. MSB şu şekilde açıklamıştır; **“Yakınlaştırdı bizi de bu dijital dünya, hani biz pazarlama bölümüne gidiyoruz, onlar satışa geliyor, bir şekilde yakın ilişkiyle çalışıyoruz açıkçası, mecbur”**. AEY ise; **“Biz her müşterimize, en küçük nokta da olsa, artık pazarlama ile beraber gidiyoruz. Biz artık her operasyonumuzda pazarlamanın verileri olmadan müşteriye gidemiyoruz”** diye belirtmiştir. GB’nin konuyla ilgili değerlendirmesi de şu şekilde olmuştur; **“Daha iç içe çalışıyorsun, eskiye nazaran daha yakınız. Satış ve pazarlama eskiden biraz daha birbirinden kopuktu. Şimdi artık böyle değil, pazarlama satışla iç içe olmak zorunda”**. Katılımcılar pazarlama ve satış fonksiyonlarının daha yakın ve iç içe çalışmaya başladıklarını ifade etmişlerdir.

Endüstri 4.0 ile satış ve pazarlama faaliyetlerinin bütünleştirilmesi eğiliminin satış ekiplerinin yetkinlikleri üzerindeki olası etkilerine yönelik katılımcı ifadelerine sırayla yer verilmiştir. AEY konuyla ilgili olarak; **“Satış ekibinin yetkinlikleri de çok önem arz ediyor. Şu anda veriyi okuyamayan, teknolojiyi kullanamayan, teknoloji üzerinden rekabeti takip edemeyen hiçbir çalışanımız neredeyse yok. Tam donanımlı, özellikle pazarlama, satış, ticari pazarlama ve 360 derece yetkinliğe sahip arkadaşları bünyemize katıyoruz”** açıklamasını yapmıştır. MSB’ın görüşleri ise; **“Satış ekibinin yetkinliklerinin yükseltilmesi ciddi anlamda başladı. e-Ticaret kanalı kuruldu, satış fonksiyonunun içinde eğitim birimi oluşturuldu. Kanal satış bölümleri birbiriyle bütünleşmiş durumda. Satış ekibi içinde görsel tasarım, internet sayfası tasarlayan tasarımcılar bile var. Bu işin görsel tarafı, yarın belki ürün için bile tasarlama gerekecek”** şeklindedir. GB’ün konuyla ilgili değerlendirmesi ise; **“Satış da son noktadaki son kullanıcıdaki bir isteğe, harekete göre satışları kurgulamaya başladı. Süreçler inanılmaz değişti, sadece para harcamak önemli değil, nihai müşteriye anlayacaksın. Eskiden itme stratejisi kullanırdık, çekme stratejisi kullanmaya başladık”** şeklindedir. Katılımcılar Endüstri 4.0’ın satış fonksiyonunun yeniden yapılanmasını gerektirmesi beklentisinin doğal bir sonucu olarak satış ekibinin yetkinliklerinin de bu değişim sürecinden etkilenebileceği ifade edilebilir.

Teknoloji ve tüketici davranışlarındaki değişime bağlı olarak Pazarlama 4.0’ın önümüzdeki dönemde pazarlama ve satışa etkilerinin neler olacağı konusunda MSB’a göre; **“Satış ve pazarlama daha çok birbirine yaklaşacak bir, iki birçok süreç kolaylaşacak. Yani yapay zekâ çerçevesinde bugün uğraştığımız, senaryolaştırdığımız bir sürü süreci yapay zekâ yapacak, en büyük, en hızlı değişim finans, tedarik zinciri buralarda olacak, yani böyle daha arka planda matematiksel işlerin olduğu, yani insan yoğun çalışan departmanlar**

daha sadeleşecek, küçülecek. İnsanlar daha kaliteli işlerle uğraşacak, ama bazı işler maalesef yok olacak, bunu da kabul etmek lazım. Big Data değil ama Smart Data önemli olacak, yani verinin mevcudiyeti değil de o verinin nasıl kullanılacağı çok önemli olacak. Tüketici bu son salgın dönemiyle beraber, önceden de vardı ama, yeşil pazarlama, yeşil ürünler, sağlıklı, bu kavramların anormal seviyede daha da artarak devam edeceğini düşünüyorum. Sağlık olayı çok önemli olacak, dolayısıyla o tarafta tüketici seçici bir durumda olacak". MSB ayrıca "Özellikle büyük firmalar daha da hızlanması gerekecek ve kaliteli ama daha ucuz ürün üretmek zorunda kalacak. Bu ucuz ürün sunmak ve hız kazanmak için de organizasyonlarını güçlecekler, bu kaçamayacağımız bir şey olacak. Daha küçük firmalarla baş edebilmek için ve hız kazanmak için organizasyonlar bence küçülecek" biçiminde düşüncelerini paylaşmıştır. AEY ise; "Offline kesinlikle devam edecek. Ama online'in oranı daha yukarıda olacak diye düşünüyoruz. Bunların tek belirleyici unsuru müşteriye, nihai tüketiciye istediği ürünü ulaştırabilme kabiliyetinde gizli olacak. Bir şekilde fonksiyon olarak pazarlama ve satış isimleri kalacak ama birbirlerinden bağımsız hareket edemeyecekler. Çünkü nihai tüketici ile baş başa kalacak olan satış olacak ve burada bir zarar görecekseniz zararı görecekseniz kısım satış olacak" biçiminde görüşlerini aktarmıştır. GB'de "Daha çok dijitalleşeceğiz, daha çok sistemsel olacağız, daha çok rakamlar olacak ama özet, daha kolay okunan rakamlar olacak, böyle sayfalarca rakam değil. İhtiyacın olan rakamı karşına getirecek şekilde olacak. Sanal alışveriş inanılmaz bir şekilde artıyor. Sanala çok ciddi bir yansıması olacak bunun" biçiminde ifade etmiştir.

İçerik analizi bölümünde üç katılımcının görüşmelerinin yazılı dokümanına toplam 10 tema üzerinden 142 kodlama yapılmıştır. Aşağıda Tablo-4'de kodlamada kullanılan temalar ve katılımcı bazında detaylı frekanslar verilmiştir. Katılımcıların hepsi görüşme esnasında bu temaların 7 tanesine değinmiştir. Katılımcılardan sadece ikisi görüşmeler esnasında geri kalan 3 temaya değinmiştir. Tablo-5'de belirtildiği üzere temaların değinilme sıklığına baktığımızda sırasıyla dijital değişime 58, verimliliğe 20, uyum sağlamaya 15, personel niteliklerinin değişimine 12 ve satış ve pazarlama fonksiyonlarının yaklaşmasına 12 kez değinildiği görülmüştür. En çok değinilen ilk beş temanın toplam kodlama sayısı içindeki payı ise %82,5 olmuştur.

**Tablo-4.** Görüşmelerin Kodlanmasında Kullanılan Temalar ve Frekansları

Temalar	MSB	GB	AEY	Toplam	Oran
Dijital Değişim	21	24	13	58	40,8%
Verimlilik	6	6	8	20	14,1%
Uyum Sağlama	9	2	4	15	10,6%
Personel Niteliklerinin Değişimi	4	3	5	12	8,5%
Satış ve Pazarlama Yakınlaşması	4	4	4	12	8,5%
Müşteri Katılımı	2	4	1	7	4,9%
Covid Süreci	4	0	2	6	4,2%
Tedarik Zinciri ve Lojistik	3	0	2	5	3,5%
Omnichannel	2	1	1	4	2,8%
Yalın Organizasyon	0	1	2	3	2,1%
<b>Toplam</b>	<b>55</b>	<b>45</b>	<b>42</b>	<b>142</b>	<b>100,0%</b>

Endüstri 4.0'ın temel dinamiği katılımcılarında vurguladığı gibi bir (dijital) değişim sürecidir. Dijital Değişim teması kodlama frekansları içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Tablo 5'de "Dijital Değişim" temasının altında 11 adet alt temanın frekans dağılımlarına yer verilmektedir.

**Tablo-5.** Dijital Değişim Temasının Alt Tema Frekansları

Dijital Değişim	MSB	GB	AEY	Toplam	Oran
Dijital Değişim/Sosyal Medya Kullanımı	2	5	1	8	13,8%
Dijital Değişim/e-ticaret	1	2	5	8	13,8%
Dijital Değişim/Dijital Pazarlama	5	1	1	7	12,1%
Dijital Değişim/Otomasyon	3	2	2	7	12,1%
Dijital Değişim/Yapay Zeka	4	0	2	6	10,3%
Dijital Değişim/Bilgi İşlem Sistemi Kullanımı	0	5	0	5	8,6%
Dijital Değişim/Teknolojik Gelişim	1	2	1	4	6,9%
Dijital Değişim/Müşteri Alışveriş Verileri	1	3	0	4	6,9%
Dijital Değişim/Dijital Değişim	2	1	0	3	5,2%
Dijital Değişim/MİY (CRM) Verisi	0	1	1	2	3,4%
Dijital Değişim/Dijital Takip	0	2	0	2	3,4%
Dijital Değişim/İnsan ve Makine Entegrasyonu	2	0	0	2	3,4%
<b>Toplam</b>	<b>21</b>	<b>24</b>	<b>13</b>	<b>58</b>	<b>100,0%</b>

Tablo 5'de görüleceği üzere dijital değişim içerisinde sırasıyla sosyal medya kullanımı 8 adet, e-ticaret 8 adet, dijital pazarlama 7 adet, otomasyon 7 adet ve yapay zekâ 6 adet frekans gözlemlenmektedir. Katılımcıların görüşmeler esnasında dijital değişim teması içerisinde özellikle tüketici tarafında en çok üzerinde durduğu konu, sosyal medya kullanımı olmuştur. Katılımcıların ifadelerinden yola çıkarak Endüstri 4.0 ve dijitalleşmenin tüketicide de bir değişim yaşanmasına neden olduğu söylenebilir. Değişen tüketici taleplerine zamanında cevap verebilmek için hem pazarlama ekiplerinin, hem de satış ekiplerinin iş yapış şekillerinde bir değişimin yaşanmasının doğal bir sonuç olduğu ifade edilebilir. Diğer bir tespit ise dijitalleşmeye geçildikçe satış organizasyonlarının e-ticaret kanalının daha yoğun kullanılmasına eğilim gösterdikleri olabilir.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Teknolojik gelişmelerin hız kazandığı 21.yüzyılda dijitalleşme boyutu, yeni bir Sanayi Devrimi etkisi yaratabilecek Endüstri 4.0 ile iş yaşamında bir değişim süreci başlamaktadır. En güncel uygulamaları pratiğe dönüştürme potansiyeli yüksek olan değişimin yoğun olduğu hızlı tüketim malları sektöründe Endüstri 4.0'ın ve dijitalleşmenin doğrudan yansımaları görülebilmektedir. Endüstri 4.0'ın ve dijitalleşmenin sunduğu veri analizini mümkün kılan teknoloji ile satış organizasyonlarındaki satış ekipleri ve satış kanalları üzerinde etkileri gözlemlenmektedir. Endüstri 4.0'ın işletmelerin uygulamalarında ve paydaşlarıyla ilişkilerinde çok boyutlu mevcut ve olası etkilerinin tanımlanmasına ilişkin çalışmaların azlığı ise, araştırmamızın en temel motivasyon kaynağı olmaktadır. Çalışmamızda Endüstri 4.0'ın satış organizasyonları üzerindeki mevcut ve gelecekteki olası etkilerini keşfetmek adına hızlı tüketim sektöründe işletmeden işletmeye satış yapan satış kanalları yöneticileri ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır.

Çalışmaya katkı sağlayan katılımcılarımız özellikle Endüstri 4.0 ile değişim arasındaki ilişkiye dikkat çekmişlerdir. Katılımcılarımız özellikle Endüstri 4.0 ile değişim (dönüşüm) ilişkisini vurgulayarak işletme uygulamaları ile kesişim noktalarını bugün ve gelecek odaklı değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Özellikle satış ekiplerinin yöneticilerinden oluşan katılımcılarımız Endüstri 4.0 ve dijitalleşme ile iş yapış şekillerinde bir değişimin yaşanacağı beklentisinde olduklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların emek yoğun işlerin robotlara devredilmesi ile emek yoğun istihdamının azalacağı ve yaratıcılık odaklı işlere yönelik istihdamın artacağına yönelik inançlarının olduğu gözlenmektedir. Katılımcılar dijitalleşmenin satış ekiplerinin yetkinlikleri ve sorumluluklarını değiştirerek teknolojiye yatkınlık, pazarlama odaklılık, sosyal medya ve dijital dünya dinamiklerine hâkim olma, tüketici davranışlarının dijital takibini yapabilme gibi konulardaki yetkinliklerin istenen seviyeye taşınması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Satış faaliyetlerinin işletmenin diğer fonksiyonları ile bütünleşerek başarı getirebileceği gerçeğinden hareketle, tedarik zinciri ve lojistik ile muhasebe/finans fonksiyonlarının dijitalleşen Dünya'da Endüstri 4.0 sonrasında evriminin nasıl olacağı araştırılmaya değer konular olarak göze çarpmaktadır.

Değişen satış kanal yapılarına, tüketici davranışlarına ve sosyal medyanın artan önemine bağlı olarak satış ve pazarlama fonksiyonlarının iç içe çalışmaya başladıkları ve işbirliklerinin önemli ölçüde arttığı katılımcılar tarafından özellikle belirtilmiştir. Bu bağlamda teknolojik gelişmelere paralel olarak bu iki fonksiyonun birleşmesi ve satış ekiplerinin (özellikle işletmeden nihai tüketiciye satış yapan işletmelerde (B2C)) dijital pazarlama yetkinliklerine sahip olması gerekliliğinin, yöneticiler ve uygulayıcılar tarafından önceliklendirilmesi önerilebilir.

Endüstri 4.0 ile tetiklenen dönüşümün sadece işletmenin elinde olmadığı diğer bir ifade ile kontrol edilmesi mümkün olan iç çevre dinamiklerinin ötesinde dış çevrede yaşanabilecek değişikliklerden kaynaklanabileceği katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Bu durum, işletmelerin 21.yüzyılın iş dinamikleri ile küresel ölçekli ve sanal ağ bağlantılı iş yapma biçimlerinin doğal bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla bu tespiti işletmelerin açık sistem yaklaşımı içerisinde faaliyetlerini yürütmeleri ile ilişkilendirerek, sürdürülebilir rekabet avantajı yakalama reçetesi “yüksek düzeyde uyum yeteneği geliştirme” olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifade ile katılımcıların yorumları ile benzer şekilde yöneticilere değişime direnme yerine uyum gösterme yeteneğini geliştirecek stratejilere yönelmeleri önerilebilir.

Çalışmanın bulgularından görüleceği üzere, Endüstri 4.0'ın etkileri ilk olarak üretimde ortaya çıkmakla birlikte, pazarlama alanında da değişimin yoğun olduğunu göstermekte ve tahmin edilemez değişimlere de neden olmaktadır. Katılımcıların ifadelerinde de belirttiği gibi Endüstri 4.0 ile tüketici davranışlarındaki ve pazarlamadaki yaşanan değişimlere bağlı olarak satış sürecinde, iş yapış şekillerinde, çalışan yetkinliklerinde ve personel ihtiyaçlarında dahi bu değişimlerin etkileri hissedilmeye başlanmıştır.

Katılımcıların ifadelerine göre 2021 ve sonrası yıllarda teknolojinin yaşamdaki yaygın etkisi artıkça, satış fonksiyonu kapsamında stok kontrol, tekrarlayan sipariş, sevkiyat takibi, fiyatlandırma gibi basit ve rutin işler dijital ortamlarda çevrimiçi (online) kanallar üzerinden

insana ihtiyaç duyulmadan yapılması yaygınlaşabilir. Ancak dijital dünyanın satış ekiplerinin yerini alması olası olarak görülmemekle birlikte dijitalleşmenin yoğun bir şekilde kullanılması beklenebilir. Bu bağlamda satış ekiplerinin yeni satış kanallarının, değişen satış ekibi yetkinliklerinin, iş tanımlarının, iş akış süreçlerinin, bütünleştirilen satış, pazarlama ve tasarım fonksiyonlarının yeniden organizasyonunu gerektirdiği ifade edilebilir. Zira mevcut ile öngörülemeyen kontrol etme çabası yanıltıcı olabilir.

Sektörlere göre farklılıklar olmakla birlikte, yapılan ticaretin türüne göre satış ekiplerinin yapılanması ve yetkinlikleri farklılaşacaktır. İşletmeden işletmeye (B2B) yapılan bir ticarete satış ekiplerinin daha fazla teknik uzmanlığına ihtiyaç duyulacaktır. İşletmeden tüketiciye (B2C) yapılan bir ticarete, satış ekiplerinin daha fazla pazarlama yetkinlikleri ile donatılması gerekmektedir. Öyle ki işletmeden işletmeye satışta müşteri temelli kişiselleştirilmiş ürünler ile satış kanallarının, işletmelerin ve müşterilerin ortak çıkarlarını optimize edebilecek destek uygulamaların yakın gelecekte geliştirilmesi ihtimaline karşı işletmelere satış ekiplerine bu tür ilerlemelere uyumlu yetkinliklerin kazandırılarak hazırlıklı olması önerilebilir.

Satış 4.0 sürecinde Endüstri 4.0'dakine benzer şekilde satış organizasyonlarının çevresindeki değişimler doğrultusunda daha sade ve yalın kanal yapılanmalarına geçmeleri zorunluluğu yaratması beklenmektedir. Geleneksel satış yapılanmasında yer alan bölgesel yapılanmalar dijitalleşme ile birlikte fiziksel sınırların olmaması nedeniyle yok olmaya mahkûm olacaktır. Bunun yerine ticaret türüne (B2B-B2C), pazar yerine (dijital mağaza-fiziksel mağaza) ve/veya müşteri profiline (teknik uzman-pazarlama uzmanı) göre yeni satış organizasyonlarının ortaya çıkması olasıdır. Değişim kaçınılmazdır ve dijitalleşme gibi köklü değişimlere direnmek mümkün gözükmemektedir. Bu bağlamda değişimlerin neler getirdiğini ve getireceğini bilmek, rakiplerden önce bu değişimlere hazırlık yapmak, işletmeleri ve ekipleri bu değişimlere uyumlu ve hazır hale getirmek, değişimlere uyumu en üst seviyeden en alt seviyeye kadar kurum kültürünün bir parçası yapmak, en azından işletmelerin rekabetin dışında kalmasının önüne geçebilir.

Çalışmamız satış ekiplerinde Endüstri 4.0 uzantısı olarak yaşanan dönüşümün uzantısı olarak üretim, tedarik, nitelikli istihdam ve kişiselleştirilmiş ürünler ile müşteriyle daha güçlü temas kurabilecek satış kanallarındaki farklılaşmaları ve gelecekte olabilecek değişimlere yönelik beklentileri ortaya koymaya çalışmıştır. Bu kapsamda araştırmamız nitel yöntemin ile genelleme yapmaktan uzak ancak örtük bilginin açığa çıkarılması yönünde yapılandırılmıştır. Bu duruma ek olarak, Türkçe yazımda Endüstri 4.0'ın satış organizasyonlarındaki ve satış ekiplerindeki etkilerinin daha önce çalışılmamasından ötürü çalışmamız daha sonraki araştırmalara da bir öncül niteliği taşımaktadır. Özellikle dijital verinin yoğun kullanımı ile yeni iş yapış yöntemlerinde esnek bir yaklaşım sergileyen satış organizasyonlarında Endüstri 4.0'ın etkilerini sorgulayan çalışmamızın aynı zamanda ilgili alandaki çalışmalara da katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma sürecinin Covid-19 salgını koşullarında gerçekleştirilmesi, katılımcı sayımızın belirlenmesinde önemli bir baskı yaratırken aynı zamanda araştırmamızın sınırlılığı olarak görülebilir. Ancak katılımcılarımızın sektörel deneyimi, Endüstri 4.0'ın satış organizasyonlarındaki mevcut ve gelecekteki yansımalarına ilişkin derin analiz yapmaya yeterli olması, nitel araştırmalarda örneklem sayısı ister bir (N=1), ister elli

(N=50) olsun, ideal bir örnekleme büyüklüğü için temel kuralın bilgilerin doyuma ulaşmasıyla oluşan tekrarlanma döngüsü olduğunun kabulüne dayalı olarak (Baltacı, 2018), bu durumun söz konusu araştırma sınırlılığının etkilerini azalttığına ilişkin kanımızı da belirtmek faydalı olacaktır.

### KAYNAKÇA

- Aytar, O. (2019). Endüstri 4.0 ve Bu Paradigmanın Örgüt Yönetimi Üzerindeki Olası Etkileri. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 79–90. <https://doi.org/10.4026/iscguc.563063>
- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 231–274.
- Başyazıcıoğlu, H. N. ve Karamustafa, K. (2018). Marketing 4.0: Impacts of Technological Developments on Marketing Activities. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 621–640.
- Bettiol, M., Capestro, M. ve Maria, E. Di. (2017). Industry 4.0: The strategic role of marketing. *Marco Fanno Working Papers, October*, 1–8.
- Biaton, L. ve Werner, K. (2018). Fourth industrial revolution and managers' cognitive competences. *Marketing of Scientific and Research Organizations*, 27(1), 81–106. <https://doi.org/10.14611/minib27.03.2018.10>
- Büyükkalaycı, G. ve Karaca, H. M. (2019). Pazarlama 4.0:Nesnelerin İnterneti. 3. *Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(1), 463–477. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.19.03.1105>
- Datareportal. *Digital 2021: Turkey*. <https://datareportal.com/reports/digital-2021-turkey> (09/04/2021).
- Dizman, H. (2019). Geçmişten Günümüze Pazarlamada Yaşanan Değişimler Üzerine Bir Araştırma. *International Social Sciences Journal*, 5(47), 5918–5929. [https://doi.org/10.5005/jp/books/12822\\_33](https://doi.org/10.5005/jp/books/12822_33)
- Doğru, B. N. ve Meçik, O. (2018). Türkiye’de Endüstri 4.0’ın İşgücü Piyasasına Etkileri: Firma Beklentileri. *Suleyman Demirel University The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences Y*, 23(Özel sayı), 1581–1606. <https://orcid.org/0000-0002-7409-6266>
- Drucker, P. F. (1992). Organizations. *Harvard business review*, 20(7), 95–104.
- Ertuğrul, İ. ve Deniz, G. (2018). 4.0 Dünyası: Pazarlama 4.0 Ve Endüstri 4.0. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 158–170.
- Fuciu, M. ve Dumitrescu, L. (2018). From Marketing 1.0 To Marketing 4.0 – The Evolution of the Marketing Concept in the Context of the 21ST Century. *International Conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION*, 24(2), 43–48.

<https://doi.org/10.1515/kbo-2018-0064>

- Jara, A. J., Parra, M. C. ve Skarmeta, A. F. (2012). Marketing 4.0: A new value added to the marketing through the Internet of things. *Proceedings - 6th International Conference on Innovative Mobile and Internet Services in Ubiquitous Computing, IMIS 2012*, 852–857. <https://doi.org/10.1109/IMIS.2012.203>
- Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği* (18. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Kohli, V., Paulowsky, R. ve Stanley, J. (2019). How digital is powering the next wave of growth in key-account management.
- Kotler, P, Kartajaya, H. ve Setiawan, I. (2010). *Pazarlama 3.0*. İstanbul: Optimist Yayım Dağıtım.
- Kotler, P, Kartajaya, H. ve Setiawan, I. (2019). *Pazarlama 4.0*. İstanbul: Optimist Basım.
- Lacoste, S. (2018). From selling to managing strategic customers-a competency analysis. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(1), 92-122.
- Mgiba, F. (2019). Merger, Upskilling, and Reskilling of the Sales - Marketing Personnel in the Fourth Industrial Revolution Environment: A Conceptual Paper. *Global Journal of Management and Business Research: E Marketing*, 19(5), 12–23.
- Nosalska, K. ve Mazurek, G. (2019). Marketing principles for Industry 4.0—a conceptual framework. *Engineering Management in Production and Services*, 11(3).
- Piercy, N. F. ve Lane, N. (2003). Transformation of the Traditional Salesforce: Imperatives for Intelligence, Interface and Integration. *Journal of Marketing Management*, 19(5–6), 563–582. <https://doi.org/10.1080/0267257x.2003.9728226>
- Rangaswamy, A., Moch, N., Felten, C., van Bruggen, G., Wieringa, J. E. ve Wirtz, J. (2020). The role of marketing in digital business platforms. *Journal of Interactive Marketing*, 51, 72-90.
- Rekabet Kurumu Türkiye HTM Perakendeciliği Sektör İncelemesi Nihai Raporu, 2012. Erişim adresi: <https://www.rekabet.gov.tr/Dosya/sector-raporlari/6-hizli-tuketim-mallari>
- Salimath, M. S. ve Jones, R. (2011). Population ecology theory: implications for sustainability. *Management Decision*.
- Toksarı, M. (2018). Küresel Rekabet Dünyasında Pazarlama 4,0'ın ve Gerçek Zamanlı Pazarlamanın (Real Time Marketing) İşletmelere Katmış Olduğu Değer. *5th International Congress on Political, Economic and Social Studies (ICPESS)*, 2, 323–336.
- Tushman, M., Tushman, M. L. ve O'Reilly, C. A. (2002). *Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal*. Harvard Business Press.
- Van Wyk, J., Brooke, P. ve Bornstein, J. (2018). *Selling Industry 4.0 The new sales mind-set*

*for connected products.* Deloitte Insights web sayfasından erişildi.  
[https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4419\\_IoT-and-sales/  
DI\\_Selling-Industry4-0.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4419_IoT-and-sales/DI_Selling-Industry4-0.pdf)

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (11. Baskı). Ankara: Seçkin.

Zoltners, A. A., Sinha, P., Sahay, D., Shastri, A. ve Lorimer, S. E. (2021). Practical insights for sales force digitalization success. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1-16.