

Emlak Satış Elemanlarında Yaratıcılığın Uyumcu Satış Davranışına Etkisi

Murat Hakan Altıntaş¹, Can Efecan Akhan², Yavuz Koçak³

Öz

Emlak sektöründe yüz-yüze satış süreci ürün ya da hizmetin satılması için müşteriyi ikna etmek önemli bir hedefdir. Sadece ürünün / hizmetin kendisine ait özelliklerinin aktarılması değil satış argümanı bağlamında nasıl bir satış modeli kurulduğu ve kullanıldığı da önceliklidir. Müşteriye uyum sağlamak ise yüz-yüze satışın vazgeçilmez bir unsuru ve performans göstergesidir. Yaratıcılık bu anlamda emlak satış elemanlarına uyumlu satış davranışlarını artıran güçlü bir etkileyicidir. Yaratıcılık performansı yüksek olan satış elemanlarının uyumlu satış performansları da artacağı düşünülmektedir. Bu makalede temel hipotez olarak, yaratıcılığın uyumlu satış üzerindeki etkisi yapısal eşitlik modellemesi ile test edilerek etki düzeyi tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular yaratıcılığın uyumlu satış üzerinde yüksek etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Anahtar kelimeler: Emlak satışı, Uyumcu Satış, Yaratıcılık.

JEL kodları: M1,M3,R3.

The Effect of Creativity on Adaptive Selling Behavior in Real Estate Salespersons

Abstract

In the real estate sector, the face-to-face sales process is an important goal to persuade the customer to sell the product or service. It is important not only to convey the characteristics of the product/service itself but also how a sales model is established and used in the context of the sales argument. Adapting to the customer is an indispensable element and performance indicator of face-to-face sales. In this sense, creativity is a powerful influencer that increases the adaptive selling behavior of real estate salespeople. It is thought that salespeople with high creativity performance will also increase their adaptive sales performance. In this article, as the main hypothesis, the effect of creativity on adaptive selling has been tested with structural equation modeling and the level of effect has been determined. The findings show that creativity has a high effect on adaptive selling.

Keywords: Real Estate Sales, Adaptive Selling, Creativity.

JEL Codes: M1,M3,R3.

¹ **Sorumlu Yazar/ Corresponding Author:** Prof. Dr. Murat Hakan ALTINTAŞ, Bursa Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, mhakan@uludag.edu.tr. ORCID:0000-0001-8517-0540

² Dr. Can Efecan AKHAN, Bursa Uludağ Üniversitesi, canakhan@uludag.edu.tr. ORCID:0000-0003-1731-0075

³ Doktora Öğrencisi Yavuz KOÇAK, Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Programı. ORCID:0000-0003-1323-1046

1. Giriş

İşletmelerin hitap ettikleri pazarların gelişmesi, teknolojinin son hızla ilerlemesi, yeni müşteri adayları bulmak ve bunların ihtiyaçlarının belirlenmesi artık yaratıcı düşünme ve çözüm odaklı yaklaşımların gerekliliğini zaruri hale getirmiştir. Yaratıcılık; bir kişilik özelliği veya yetenek olarak değil, kişisel özellik, bilişsel yetenekler ve sosyal ortamların bir araya gelmesinden kaynaklı bir davranış olarak kavramlaştırılabilir (Amabile, 1983a). Öte yandan Wang ve Netemeyer (2004), yaratıcılığı; satış elemanının iş faaliyetlerini yerine getirirken ürettiği yeni fikirlerin ve sergilediği yeni davranışların miktarı olarak kavramsallaştırmışlardır. Yaratıcılık kavramı, yaratıcılığı neyin motive ettiği, yaratıcılığın nasıl oluşacağı ve yaratıcılığın nasıl yönlendirileceği ile ortaya çıkar. Dolayısıyla yaratıcılık süreci dört temel faktör ile oluşur bunlarda ikisi pratik ve duygusal unsurlardan oluşan güdüleyici hedefler, diğer ikisi ise eleştiri (değerlendirme) ve fikir (ilham) unsurlarından oluşan bilişsel itici güç olarak tarif edilebilir (Gonot, 2021). Öte yandan yeni fakat pratik olarak faydalı düşünce ve eylemler olarak da ifade edilebilir (Amabile, 1983b; Nickerson, 1999).

Müşteriyle doğrudan karşılıklı ilişki içerisinde olan satış gücü elemanları günümüzde işletmelerin en önemli ve en pahalı pazarlama kaynağını oluşturmaktadır (Zoltners, Sinha ve Lorimer, 2008). Müşteri hizmeti performansı, satış performansı hatta örgütsel performans büyük ölçüde satış elemanının yaratıcılığına bağlıdır (Liu, Liu ve Geng, 2013; Coelho ve Sousa, 2011; Coelho ve Augusto, 2010; Gelard ve Rezaie, 2015; Moncrief, 1986). Satış performansı, yalnızca yapılan işin miktarına değil, satışla ilgili problemlere uygun çözümler getiren satış elemanının yaratıcı fikir ve davranışlarına da bağlıdır (Brown, 2004). Hatta, çalışan yaratıcılığı, işletmenin rekabetçi avantajının ve sürdürülebilirliğinin bir parçası (Shalley, Zhou ve Oldham, 2004; Amabile, 1996; Woodman, Sawyer ve Griffin, 1993; Martinaityte ve Sacramento, 2013), hizmet kalitesinin bir bileşeni (Agnihotri ve., 2013), başarılı satış yönetiminin (Dubinsky ve Ingram, 1983; Weitz, Castleberry ve Tanner, 2009) temel özelliklerinden biri olarak görülmektedirler. Satış elemanı yaratıcılığını göz ardı etmek satış sürecinin en hayati parçalarından birinden vazgeçmek demektir (Brown, 2004).

Satış elemanı; tüketicilerin tepkilerini, tutumlarını, niyetlerini değiştirme, şekillendirme ya da güçlendirme çabasındaki en temel aracı kişidir (Mallalieu, 2006). Kişisel satış süreci ise, satış elemanının müşterinin beklentilerine uygun bir şekilde istek, ihtiyaç ve taleplerinin giderilmesine odaklanan (Goff vd., 1997) müşteri ile karşılıklı bir iletişim kuran (Williams ve Spiro, 1985) ve müşteriyi ikna etmek suretiyle (Cialdini, 1984) müşteriye uyum sağlayarak satış sürecinin yönetilmesine dayanır (Spiro ve Weitz, 1990). İyi bir satış elemanı müşteri ile olan etkileşimde içinde buldukları satış sürecinin doğasına uygun olarak bir strateji ve iletişim yolu belirlerken (Román ve Jacobucci, 2010) aynı zamanda müşteriye değerli çözümler sunarak (Rapp vd., 2008) etkili bir strateji geliştirir. Satış performanslarını arttırmaları için satış elemanlarının uyumcu satış davranışlarını benimsemeleri (Franke ve Park, 2006; Jaramillo vd., 2007) gerekmektedir. Satış elemanları genel olarak müşterilerin tutumlarını, niyetlerini değiştirme ya da şekillendirmeleri (Mallalieu, 2006), müşterinin beklentilerine uygun bir tasarıma odaklanmaları (Goff ve., 1997) ve müşteri ile kurduğu iletişimin etkinliği açısından aracı bir etkiye sahiptir (Williams ve Spiro, 1985).

Uyumcu satış ise, doğası gereği, satış personelinin her bir müşteri ile olan etkileşiminde olası problemlere, istek ve ihtiyaçlara karşı zihninde farklı çözüm yolları, senaryolar ve öneriler oluşturarak duruma göre bunları kullanmasını gerektirmektedir. Her bir satışta farklı teknikler kullanan satış personeli yüksek düzeyde uyarlanabilir satışa angaje olmuş olurlar. Bir satış personelinin satışı olumlu neticelendirmesi zorlu bir süreçtir. Bu süreci olumlu bir şekilde sonuçlandırmak için yaratıcılık faktörünü kullanması satış personelinin satış esnasında kullandığı tekniklerden birisidir. Uyarlanabilir satış, satış personelinin kullanabileceği en basit yaratıcı araçlardan birisi olarak gösterilebilir (Locander vd, 2018). Tüketici tarafından bakıldığında onların isteklerine cevap verebilmek, işletme tarafından bakıldığında ise satışları artırabilmek adına uyarlanabilir satış, satış

sürecinde önemli bir yere sahiptir. Weitz'e (1981) göre, kişisel satış basit bir süreç değildir, dolayısıyla, satış personeli ve müşteri arasındaki etkileşimin yoğunluğu, satış personelinin davranışı ve yetenekleri ile her bir satış sürecinin farklı doğasına odaklanarak farklı çözüm üretmek uyarlanabilir satışın temel dayanağı olarak kabul edilmektedir (Spiro ve Weitz, 1990). Uyumcu Satış bir yapı olarak bilgi elde etme, müşteriye çözüm üretme ve satış sürecinin alt parçaları olarak kurgulanmaktadır (Eckert, 2006). İşletmelerde, müşterilerle doğrudan ilişkide bulunan satış elemanları, örgütlerin teknoloji, pazar ve üretim süreci değişikliklerine cevap vermek üzere yönlendirici olarak görevlendirilmişlerdir (Katz ve Kahn, 1978). Müşterilerle birebir ilişkide olan bu çalışanlar, müşterilerin deneyimlerini içinde buldukları satışa göre şekillendirerek "ilişki yöneticisi" olarak görev yapmaktadırlar (Crosby, Evans ve Cowles, 1990). Satış elemanının bu görevlerini yerine getirebilmeleri için yaratıcı düşünebilmeleri gerekmektedir. Haliyle, bu çalışanların en çok yaratıcı problem çözme becerisine ihtiyaçları vardır (Mumford vd., 1997; Coelho vd., 2011). Bu kapsamda mevcut makalenin odaklandığı konu satış elemanlarının yaratıcı davranışlarının uyumcu satış eğilim ve davranışlarına olan etkisinin belirlenmesidir. Özellikle emlak satışında önemli bir konu olan uyumcu satış çeşitli değişkenlerden etkilense de, emlak satış sürecinin hassasiyeti ve aktif davranma zorunluluğu yaratıcılığı önemli bir öncül olarak gündeme getirmektedir. Bu açıdan bakıldığında makale söz konusu iki olgu arasındaki etkisinin sektörel merkezli analizini yapmayı amaçlamaktadır. Makalede öncelikle iki olgu ve aralarındaki ilişkiyi ifade eden teorik çerçeve çizilmiş, sonraki aşamada ise yüz-yüze satış yapan emlak satış elemanlarının yaratıcı davranışlarının uyumcu satış davranışlarını etkileme düzeyini belirlemek üzere saha araştırması yapılarak yapısal eşitlik modellemesi ile analiz gerçekleştirilmiştir.

2. Teorik çerçeve

2.1. Satış yaratıcılığı kavramı

Coelho vd., (2011) müşterilerle doğrudan ilişkisi olan satış elemanının önemli bir yaratıcı potansiyeli olduğuna dikkat çekmiştir. Öte yandan, problem çözme ve yaratıcı satış uygulamalarına duyulan ihtiyaca yapılan önemli vurguya rağmen (Wang ve Netemeyer, 2004), satış elemanı yaratıcılığı öncülleri ve yaratıcılık ile satış başarısı ile müşterinin elde tutulması ilişkisi ve çalışan yaratıcılığının sonuçları üzerine yapılan kavramsal, ampirik veya teorik çalışmalar oldukça sınırlıdır (Coelho vd., 2011; Gelard ve Rezaie, 2015; Wang ve Netemeyer, 2004; Pullins vd., 2012; Slatten ve Mehmetoglu, 2015; Gilson, 2008; Brown, 2004; Coelho, Sousa, 2011). Bu durumu, Evans vd. (2012) "satış performansı hususunda tartışılmayan konular" adlı makalelerinde "satış elemanı yaratıcılığı" konusunu da bu tartışılmayan konulardan biri olarak ifade ederek değerlendirmişlerdir.

Satış elemanları tüm satış faaliyetleri için aynı seviyede yaratıcılık ihtiyacına sahip değildir (Moncrief, 1986; Amabile, 1983). Temelde müşteriye ürüne ikna etme ve müşteriyle uzun dönemli ilişki kurma amacıyla olan satış elemanları, problem çözme sürecinde (Weitz vd., 1998) müşteriler için çözümler üretirken aynı zamanda satış sürecinde de yaratıcılığa ihtiyaç duymaktadırlar (Lopez ve McMillan-Capehart, 2009). Öte yandan anlık çözümler üretebilme ve diğerlerinden farklı düşünebilen satış elemanlarının performanslarının da artacağı öngörülmektedir (Pullins vd., 2012). Yaratıcı çalışanlar; üstün müşteri deneyimi, müşteri memnuniyeti, kalite ilişkileri ve yüksek örgütsel performans üretme hususunda ciddi bir etkiye sahiplerken (Coelho vd., 2011), temel örgütsel faktörler, iş ve görevlerde satış alanında yaratıcılıktan etkilenmektedir (Evans vd., 2012). Görevlerdeki yenilik değişkeninin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisi dikkate alındığında (Herrmann ve Felfe, 2013) satışa ilişkin görevlerin önemi yaratıcılık açısından daha iyi anlaşılabilir. Ayrıca, satış elemanının yaratıcılık performansı satış performansını da doğrudan pozitif yönlü etkilemektedir (Gong vd., 2009; Wang ve Netemeyer, 2004; Bodla ve Naeem, 2015; Brown, 2004). Satış alanında yaratıcılık, satış elemanının içsel motivasyonu ile satış performansı arasındaki ilişkide aracı bir role sahiptir (Bodla ve Naeem, 2014;

Shalley, Zhou ve Oldham, 2004). Yine, iş özerkliğinin (Wand ve Netemeyer, 2002; Amabile vd., 1996) ve iş baskısının da (Van Dyne vd., 2002) satış elemanının yaratıcılığı ilişkisi kurulmaktadır (Strutton vd., 2009).

Ayrıca, satış elemanı ile amir arasındaki ilişki düzeyinin de satış elemanının yaratıcılığının satış performansı üzerindeki etkisinde bir aracılık rolü olduğu düşünülebilir. Kişilerarası rekabet ve diğerlerinden daha iyi olma arzusu ile yaratıcı performans arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı da çeşitli çalışmalarda vurgulanmıştır (Landrum, 1993; Wang ve Netemeyer, 2004). Örgütsel bağlantı düzeyine bakıldığında ise; örgütsel yaratıcılık ikliminin satış uygulamalarını etkilediği görülmektedir (Zampetakis, 2014). Wang ve Netemeyer (2004); uyum yeteneği (adaptability), iş memnuniyeti, algılanan müşteri talepkârlığı ve öğrenme çabası ile yaratıcılık arasındaki pozitif ilişkiye dikkat çekmektedir. Gong, Huang ve Farh (2009) ile Coelho ve Sousa (2011) ise öğrenme eğilimi ile çalışan yaratıcılığı arasındaki pozitif ilişkiyi söz konusu etmişlerdir. Liu et al. (2013) ise duygusal emek stratejilerinin müşterilerle doğrudan ilişkisi olan çalışanların yaratıcılığı üzerine etkisine ilişkin yaptıkları çalışmalarında, “ayrıntılı odaklanma’nın” çalışanın yaratıcılığını pozitif yönlü, “yüzeysel odaklanma’nın” çalışanın yaratıcılığını negatif yönlü etkilediğini belirlemişlerdir. Madjar (2005) ve Coelho vd. (2011) ise satış elemanının müşterilerle olan ilişki durumunun da çalışanın yaratıcılığı üzerinde uyarıcı etkisi olabileceğini ifade etmişlerdir. Ayrıca, Coelho ve Sousa (2011) yaratıcılığın müşteri odaklılık üzerinde pozitif etkisi ile müşteri odaklılık ve satış performansı arasındaki aracı rolünü ortaya koymuşlardır. Bodla ve Naeem (2014) de satış gücü yaratıcı performansının iç motivasyonla beslenerek satış performansını arttırdığını iddia etmişlerdir. Agnihotri vd. (2013) ise çalışmalarında; bilginin, duygusal zekânın ve yönetsel geri bildirimle müşteriyle doğrudan ilişki halinde olan çalışanın yaratıcılığını belirlediğini ortaya koymuşlardır. Rego vd. (2007) yöneticinin duygusal zekâsı ile çalışan yaratıcılığı arasında pozitif bir ilişkiden bahsederken, Lassk ve Shepherd (2013) çalışanın duygusal zekâsı ile yaratıcılığı arasındaki pozitif bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur.

2.2. Uyumcu satış kavramı

Yaratıcılık, satış personelinin mevcut sorunlara yeni ve farklı çözümler bulduğunda, bir soruna çözüm ürettiğinde ve duruma farklı bir perspektiften bakarak olası sorunu tespit ettiğinde ortaya çıkar. Satış sürecinde tüm faaliyetler aynı düzeyde yaratıcılık gerektirmeyebilir (Moncrief, 1986). Satışta sonuç odaklı sorun çözme müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurmanın başlıca yoludur (Weitz ve Bradford, 1999). Yaratıcı düşüncenin satış sürecinde olası sorunlara çözüm bulmada etkili olabilmesi için, satış personeli tarafından sayıca birçok fikir üretilmesi ve bu fikirlerin denenmesi önemli sayılmaktadır. Dolayısıyla, çok sayıda alternatif çözüm üretme kabiliyeti yaratıcılığın başlıca unsurudur (Wang, Netemeyer, 2002). Mizah yapısı gereği bilişsel anlamda yaratım sürecini güçlendiren ve/veya onu harekete geçirerek sorunları çözümlemede başvurulan özelliği nedeniyle (Zhou vd., 2021) satış süreci açısından da önemli bir rol üstlenmektedir. Satış sürecinde duygusal iletişim ve dolayısıyla satış yapma stresinin yoğunluğu, olası sorunları mizahın gücü ile azaltmaya yardımcı olur (Korovkin ve Nikiforova, 2015). Yeni fikirler ve çözümler üreterek satışı sonuca ulaştıran bir yöntem olan yaratıcılık, sadece yenilikçi bakış açısı ile değil aynı zamanda duruma uygun, müşteri memnuniyeti sağlayan, çözüm odaklı fikirleri de içermesi gerekmektedir (Lassk ve Shepherd, 2013). Böylelikle satış personelinin hedeflerini gerçekleştirilmesiyle birlikte, potansiyel fırsatları değerlendirerek avantajlı konuma geçmesine yardımcı olur (Amabile ve Pratt 2016). Gilson’a (2008) göre, çıktılarını olumlu şekilde etkilemesi ve verimliliği artırması sebebiyle yaratıcılık satışın vaz geçilmez unsurlarından bir tanesidir. Yaratıcı olabilmek, esneklik, farklı düşünme, yeni fikirler oluşturabilme, hayal gücü ve öngörüye sahip olmayı gerektirmektedir, dolayısıyla verimliliği artırması için süreçlerin ve

prosedürlerinde iyileştirilmesini gerektireceğinden yaratıcılık bir anlamda da işletmenin performansını olumlu yönde etkilemektedir (Shalley vd., 2004).

Kişisel satış alanında yaratıcılığın öne çıkması, müşteriler ile güçlü bir bağ kurarak rekabet avantajı elde etmenin yanı sıra, ortaya çıkan bu farklı düşünce yapısı ile yeni müşteriler bulmak, onların ihtiyaçlarını daha iyi analiz etmek ve farklı çözümler üretmek gibi görevler satış personelinin yaratıcı düşünmesini gerektirir (Wang ve Netemeyer, 2004). Satış personeli, zorlu ve çözümsüz gördüğü durumlarda yaratıcı yollar arayarak müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamanın en etkili yolunu bulmaya çalışır. Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamanın en etkili yollarından birisi de Uyarlanabilir satış uygulamasıdır. Uyarlanabilir satış, satış süreci içerisinde müşteri ile olan etkileşime dayalı olarak bir satış sunum tarzı gerektirdiğinden yaratıcı bir satış biçimi olarak görülebilir (Wang ve Netemeyer, 2004). Rekabetçi satış ortamında uyarlanabilir satış da, yaratıcı satış kadar kritik öneme sahiptir (Wang ve Netemeyer, 2004).

Uyarlanabilir satış, müşteriler hakkında bilgi toplama, toplanan veriler doğrultusunda bir satış stratejisi geliştirme, bu strateji için mesajlar iletme, mesajların etkisini değerlendirme ve bu değerlendirmeler doğrultusunda ayarlamalar yaparak satışı gerçekleştirme kavramları üzerine kurgulanmıştır (Weitz, 1978). Uyarlanabilir satış, satış sürecinde müşteriden alınan bilgilere göre satış personelinin davranışlarını değiştirmesi (Sujan, 1986) dolayısıyla satış personelinin, müşterinin sorununa karşı çözüm odaklı yaklaşması sebebiyle olumlu bir izlemin bırakırken, aynı zamanda müşterinin sürekliliğini de sağlamış olacağından satış performansını da olumlu yönde etkileyecektir (Roman ve Iacobucci 2010). Satış personelinin uyum sağlama yetkinliği satışa sağladığı en önemli katkılardan birisidir (Wren ve Simpson, 1996).

Satış elemanının davranışsal performansının bir biçimi, satış elemanının uyarlanabilir satış davranışı olarak bilinir (Babakus vd., 1996). Kişinin davranışının çevresel koşullara uyarlanması gerektiği kavramı incelendiğinde bunun paralelinde satış yapmanın da tek bir en iyi yolunun olmadığı, dolayısıyla iyi bir satış personelinin seçilen bir strateji doğrultusunda içinde bulunduğu durumun özelliklerine göre hareket etmesi gerektiği vurgulanmıştır (Weitz 1981). Özellikle, satışçılar satış karşılaşmaları boyunca farklı satış teknikleri ve sunumları kullandıklarında ve satış sürecinde gerçek zamanlı geri bildirimlere ve satış durumunun doğası hakkında algılanan bilgilere dayanarak ayarlamalar yaptıklarında yüksek düzeyde uyarlanabilir satış davranışı sergilerler (Spiro ve Weitz 1990; Weitz ve ark. 1986). Weitz (1978) uyarlanabilir satış için bir model geliştirmiş ve bu modele göre uyarlanabilir satış sürecinin dinamik bir süreç olduğunu, modelin her bir adımının satış süreci boyunca müşteri ile olan etkileşimin satışın her aşamasında tekrarlanabileceğini belirtmiştir. Buna göre; ilk aşamada (*izlenim Oluşumu*) satış personeli daha önceki deneyimlerinden edindiği tecrübeleri ile müşteri hakkında bir fikir oluştur, ardından (*strateji oluşturma*) satış personeli müşteri ile olan etkileşimi neticesinde daha fazla bilgi edinir böylelikle; kişisel satışın esas olan müşteri ihtiyacının tespit edilmesi, müşteri ile olan iletişim tarzı, müşterinin ürün veya hizmet hakkındaki duyguları satış personeli tarafından öğrenilerek satış stratejisi oluşturulur (McFarland vd., 2006; Mullins vd., 2014). Dolayısıyla satış personeli müşteriden aldığı geri bildirimlere göre bir satış etkileşimi gerçekleştirmektedir. Weitz'e (1978) göre üçüncü (iletişim) aşamada satış personeli müşteriye mesajı iletir dolayısıyla ilettiği mesaj ile müşteriyi etkileme taktiklerini kullanır. *Değerlendirme* adımında satış personeli artık müşterinin tepkisini gözlemler hatta görüşünü dahi alabilir. Dolayısıyla, satış personelinin kullandığı taktikleri değerlendirme fırsatı bulduğu bu adım interaktif bir süreçtir. Müşteriyi düşündüklerini anlama becerisi uyarlanabilir satışın temel bileşenlerinden biri olarak kabul edilir (Hall vd; 2015). Son olarak Ayarlama ile; satış personeli şimdiye kadar olan sürecin gidişatına göre bir ayarlama yaparak (Weitz, 1978), müşteri hakkında oluşan izlenimine göre taktik değiştirebilir veya sürece devam edebilir. Bu özelliğinden dolayıdır ki bu model dinamik modeldir müşteri ve satış personeli arasındaki etkileşime göre adımlar sürekli değiştirilebilir (Kaptein vd., 2018).

Uyarlanabilir satış genellikle, müşterilerin birbirinden farklı ihtiyaçlarına göre satış personelinin davranışını, sunumunu ve çözüm önerisini değiştirmesi yoluyla ortaya çıktığından (Sujan vd., 1994), Uyarlanabilir satış uygulayan satış personelinin her duruma karşı önceden uyarladıkları satış senaryoları mevcuttur (Wang, Netenmayer, 2004). Müşterilerin endişelerini ve gereksinimlerini gidermek ve eksiksiz bir hizmet verebilmek için satış personelinin daima yaratıcı fikirlere ihtiyacı vardır. Önceki çalışmalarda uyarlanabilir satışın satış performansının artmasında olumlu etkisi olduğu gözlemlenmiştir (Boorum ve ark. 1998; Franke ve Park 2006). Başarılı bir yaratıcı çözüm önerisi, satış personelinin bilgi birikimini zenginleştirerek daha sonra benzer sorunla karşılaşma durumunda üstesinden gelmesini sağlayabilmelidir. Bu sebeple uyarlanabilirlik ve yaratıcılığın pozitif yönde ilişkili olduğu söylenebilir (Wang, Netenmayer, 2004).

Uyumcu satışı en önemli iç girdilerinden biri tecrübedir. Satış tecrübesi yıl bazında ele alınan ve uyumcu satış ile performans üzerinde doğrudan etkiye sahip bir değişken olarak ele alınmaktadır (Franke and Park,2006; Johlke,2006; Giacobbe vd., 2006). Tecrübe bu anlamda satış elemanının eylemsel motifi içerisinde önemli bir unsur olarak yer alır (Brashear vd.,1997). Satış tecrübesi, uyumcu satış sürecinde satış elemanlarının etkinliği (Kimura vd.,2019), performansı (Singh ve Das,2013) ve müşteri ilişkileri (Miao ve Wang,2016) üzerindeki etkisinde kontrol değişkeni veya etkileşim etkisi (Porter vd., 2003) olarak kullanılan önemli bir değişkendir. Bu anlamda satış tecrübesi iç-bilgi olarak satış elemanının davranışları ve müşteriyle kurduğu etkileşimi düzenleyici bir role de sahiptir (Boorum vd., 1998). Literatür olarak uyumcu satış ölçeğini kurgulayan (Spiro ve Weitz,1990) satış elemanının uygulama birikimi ile tecrübenin hali hazırda uyumcu satışın bir alt-parçası olduğunu da belirtmektedir. Tecrübe aynı zamanda uyumcu satış ile iş tatmini arasındaki ilişkide düzenleyici bir role sahiptir (Harindranath, vd., 2019). Tecrübe ile uyumcu satış arasındaki ilişkinin S-biçimli eğri şeklinde olduğuna ilişkin bulgular vardır (Levy ve Sharma,1994). Bu durum tecrübe arttığında uyumcu satışın arttığına ancak belli bir zaman sonra plato seviyesinde duracağını göstermektedir. Bu aşamadan sonra tecrübenin etkisinin olmayacağı hatta negatif etkiye sahip olacağı düşünülebilir. İş tecrübesi ile yaratıcılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Van Dyne vd., 2002). Yıla dayalı tecrübe diğer yandan, örgütsel olduğu kadar çalışan bazında atalet yaratabilecek bir değişkendir; tecrübe ataletinin alışıldık çözümlere başvurma konusunda olumsuz etkileri olduğu görülmektedir (Liao vd., 2008). Kavramın özünde aynılığa meyiletme söz konusu olduğu için (Fang vd., 2011) daha önce kullanılmış mekanizmaların halen geçerli olacağına ilişkin kalıpları ifade eder (Dutt ve Gonzale, 2016). Böylece satış elemanının yıllara dayalı iş tecrübesinin atalet algısı yaratması anlamında uyumcu satışı ve yaratıcılığı düşüreceği kavramsallaştırılabilir.

3. Araştırma

3.1. Amaç, yöntem ve hipotez

Satış elemanlarının yaratıcılıkları uyumcu satış stratejileri üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırmada yüz-yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Veriler Bursa İlinde faaliyette bulunan emlak satış elemanlarından elde edilmiştir. Araştırmaya 100 satış elemanı katılmıştır. Veriler PLS temelli yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilmiştir. Araştırmanın modelinde iki gizil değişken bulunmaktadır; satış elemanlarının yaratıcılıklarını ölçen satış elemanı yaratıcılık ölçeği (Wang ve Netemeyer, 2004) ile uyumcu satış ölçeğidir (Spiro ve Weitz, 1990). Değerlendirmeler 5’li Likert ölçek ile gerçekleştirilmiştir (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum; 3= Nötr; 4=Katılıyorum; 5= Kesinlikle Katılıyorum). Yaratıcılık ve uyumcu satış yansıtıcı değişken olarak ölçülmüştür. Hipotez aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H1: Satış elemanı yaratıcılığının uyumcu satış üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

3.2. Analiz

Araştırmaya katılan satış elemanlarının yaş ortalaması ağırlıklı olarak 26-45 yaş aralığındadır (%90), emlak satış tecrübesi yıl olarak ise % 20' si düşük tecrübeli, % 60'ı orta ve üstü tecrübeye, %16'sı ise yüksek tecrübeye sahiptir. Katılımcılar %80 erkek % 20 kadın satış elemanından oluşmaktadır. Çalışma SmartPLS programı yardımıyla analiz edilmiştir. PLS-SEM tahmin odaklılığı dikkate aldığı ve normal olmayan dağılıma da onay verdiği için tercih edilmiştir. Küçük örneklerle çalışılabilme, biçimlendirici değişkenleri analiz edebilme diğer üstünlükleridir. İki aşamalı model izlenmiştir. Öncelikle ölçüm modeli incelenmiş daha sonra yapısal analiz gerçekleştirilmiştir. Geçerlilik ve güvenilirlik olarak AVE, ayrışma geçerliliği ile incelenmiş yol katsayıları ve R² ile f² değerleri de tahminin yapısı açısından ele alınmıştır. R² dışsal değişkenlerin içsel değişkenlere yönelik katkısını gösterirken, f² her bir tahminci gizil değişkenin bireysel katkı değeridir (Amelia ve Nastiji, 2016).

3.2.1. Ölçüm modeli

Ölçüm modeli gözlenen değişkenlerin gizil değişkeni ne denli oluşturduğunu gösterirken yapısal model gizil değişkenler arasındaki nedenselliği test etmektedir. İlgili ölçeklerinin öncelikle yakınsak, ayrışma ve güvenilirlik değerleri test edilmiştir. Faktör yüklerinin .60'ın üzerinde olması ve AVE değerinin .50'nin üzerinde olması yapının yakınsak geçerliliği olduğu kabul edilmektedir. Ayrışma geçerliliği için AVE'nin karekökü alınarak yapılar arasındaki korelasyonlardan büyük olup olmadığı incelenmiştir. Cronbach Alfa değerleri her iki yapı için yüksektir (C.A yaraticılık=.835;CA uyumcu =.798) Yine her iki yapının bileşik geçerlilik değerleri kabul sınırlarının üzerindedir (CR .yaraticılık=.820; CR. uyumcu =.856). Açıklanan ortalama varyans değerleri de .50 sınırını geçmektedir (AVE.yaraticılık=.512;AVE. uyumcu =.565). Ayrışma geçerliliği de model içerisinde sağlanmaktadır (Bkz. Tablo 1).

Tablo 1: Ayrışma geçerliliği

	UYUMCUSATIS	YARATICILIK
UYUMCUSATIS	0.752	
YARATICILIK	0.591	0.716

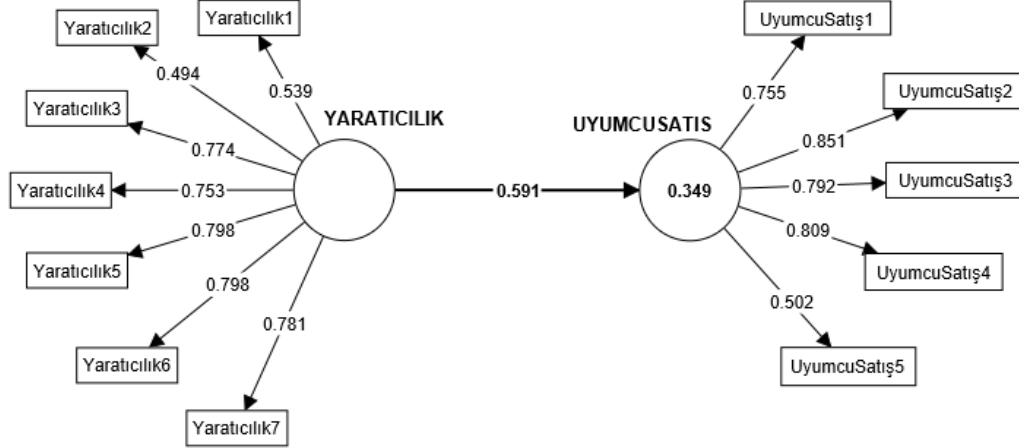
3.2.2. Yapısal analiz

Hipotezin test edilmesi için kısmi en küçük kareler-yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM) kullanılmıştır. Sonuç Tablo 1.'de görülebilir. PLS-SEM SmartPLS 4.0 ile gerçekleştirilmiştir. Hipotezlerin test edilmesinde bootstrapping prosedürü takip edilmiştir. 5000 bootstrap örneklem kullanılarak, parametre tahminleri, yol katsayıları, standart sapmalar, t istatistiği ve p değerleri modelde yer almıştır. PLS-SEM analizi ile satış elemanlarının yaratıcılıkları uyumcu satış üzerinde pozitif ve yüksek düzeyde etkiye sahiptir. H1 kabul edilmiştir ($\beta = .591$, $p = .000$). Ayrıca bulgular yaratıcılığın uyumcu satışta. 349'luk bir varyansı (R²) açıkladığını göstermektedir. Bu durum yaratıcılığın modelin endojen değişkenin (uyumcu satış) varyansın %349'unu oluşturduğunu ifade etmektedir. Ayrıca yaratıcılık ile uyumcu satış arasındaki tahminin bireysel gücü (f²) .537'dir. Blindfolding prosedürü ile hesaplanan Q² değeri ise (.312) 0 değerinden büyüklüğü sağlamaktadır ve tahmin ilgililiği yüksek sayılabilir.

Tablo 2: PLS-SEM Analiz sonucu

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	R ²	f ²	Q ²
YARATICILIK→UYUMCU SATIŞ	.591***	10.021	.349	.537	.312

*** p < .000



Şekil 1: Yaratıcılığın uyumcu satış üzerindeki etkisi: SmartPLS çıktısı

4. Sonuç

Bu çalışmanın amacı emlak satış elemanlarının yaratıcılıklarının uyumcu satış üzerindeki etkisini belirlemektir. Yaratıcılık bilişsel-davranışçı olarak gruplandırılabilir (Mishra ve Singh, 2010) ve genel çalışan yaratıcılığı ve özelde satış yaratıcılığı olarak organizasyonel düzeyde ölçülen bir yapıya sahiptir. İlgili literatür, satış elemanı yaratıcılığı ile uyarlanabilir satış ve satış performansı arasındaki ilişkiyi desteklemektedir (Wang ve Netemeyer, 2004; Chonko ve Jones 2005; Gilson 2008; Gong ve diğerleri, 2009; Chen ve diğerleri, 2009; Ahearne ve diğerleri, 2010; Bodla ve Naeem, 2015). Yansıtıcı bir değişken olarak satış gücü, yaratıcılık boyutuyla iyi bir şekilde birleşmektedir. Temel olarak, çalışan yaratıcılığının ölçümü, statükonun ötesinde, daha çok "yeni" ve "herkesin zihninde olmayan" (Zhou ve George, 2001) bir yapının varlığına işaret etmektedir. Bu aslında satış sürecinde problem çözme çerçevesinin bir alt bileşenidir. Kişisel satış süreci, satış elemanının müşteriye ikna alanına çekerek ürünü/hizmeti satması ile sonuçlanan bir yapıdır. Satış alanında yaratıcılık, kişisel veya kişisel-bilişsel bir özellik olabileceği gibi çıktı olarak işleyen bir yapıda da gözlemlenebilir (Strutton vd., 2009). Uyarlanabilir satış, satış elemanı ve müşteri arasındaki satış etkileşiminde güçlendirici bir etki (Reid vd., 2002) ve müşterinin satın alma karar verme mekanizmasını besleyen bir araç olarak çalışır (Wachner vd., 2009). Ayrıca satış süreci (Pelham, 2009) mevcut literatür ve ölçekler incelendiğinde, bunların genel olarak inovasyon olgusunu ifade ettiği görülmektedir (Wang ve Netemeyer, 2004). Bu çalışma, daha çok bir satış elemanının "farklılığın ayırt ediciliği"ne odaklanması olarak kavramsallaştırılabilecek bir yaratıcılığı ölçeklendirmiştir. Müşteri ile doğrudan ilişki içinde olan satış elemanları, günümüz işletmelerinde en önemli ve en pahalı pazarlama kaynağını oluşturmaktadır (Zoltners vd., 2008). Satış yöneticileri ve araştırmacılar, "herkese uyan tek beden" satış stratejilerinin tüm tüketiciler için uygun olmadığını belirtmektedir. Etkili kişisel satış performansını açıklayan ve etkileyen satış stratejilerini anlamak uzun yıllardır pazarlama yöneticilerinin hedefi olmuştur (Porter vd., 2003). Satış elemanı artık sınır anahtarı değil, şirketler arasındaki bütünleştiricidir (Piercy ve Lane, 2005). Satış elemanının yaratıcılığı, müşteri memnuniyetini sağlamanın ve rekabet avantajı elde etmenin merkezinde yer alır (Strutton vd., 2009).

Çalışma sadece emlak satıcıları üzerinde gerçekleştirilerek odak bir alana ilişkin bilgi üretilmiştir. İki temel yapı alınması sadece araştırma sorusu ve hipotezin tekiliğinden kaynaklanmaktadır. Daha fazla sayıda gizil değişkenin ele alınması, demografik değişkenlerin moderatör etkisinin incelenmesi gibi analizlerin yapılması literatürü zenginleştirecektir.

Yazar Beyanları: Yazarlar, araştırmaya eşit oranda katkı sağlamıştır. Yazarlar arasında herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Agnihotri, R., Rapp, A. A., & Gabler, C. B. (2013). Examining the drivers and performance implications of boundary spanner creativity. *Journal of Service Research*
- Amabile TM. (1983b). *The social psychology of creativity*. New York: SpringerVerlag;.
- Amabile, T. M. (1983a). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of personality and social psychology*, 45(2), 357.
- Amelia, R., & Nastiti, T. (2016) The Role Of Creativity In Linking Empowerment To Performance. *On Economics And Business*, 460.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183.
- Amabile, Teresa M. (1996), *Creativity in Context*. Boulder, CO: West View Press Inc.
- Babakus, Emin, David W. Cravens, Ken Grant, Thomas N. Ingram, and Raymond W.
- Bodla, M. A., Afza, T., Ali, H., & Naeem, B. (2015). Role of Psychological Sense of Community in Enhancing Employee's Well-Being. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4(2), 256.
- Bodla Mahmood A. & Naeem Basharat (2014) Creativity as Mediator for Intrinsic Motivation and Sales Performance, *Creativity Research Journal*, 26: 4, 468-473
- Boorum, M. L., Goolsby, J. R., & Ramsey, R. P. (1998). Relational communication traits and their effect on adaptiveness and sales performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (1), 16–30.
- Boorum, M. L., Goolsby, J. R., & Ramsey, R. P. (1998). Relational communication traits and their effect on adaptiveness and sales performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(1), 16-30.
- Brashear, T. G., Bellenger, D. N., Barksdale, H. C., & Ingram, T. N. (1997). Salesperson behavior: antecedents and links to performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Brown, B. N. (2004). *The Apprentice: the portrayal on influences that affect sales performance*, Doctoral Dissertation, Texas Tech University).
- Cialdini, R. B., & Garde, N. (1987). *Influence* (Vol. 3). Port Harcourt: A. Michel.
- Coelho, F., & Augusto, M. (2010). Job characteristics and the creativity of frontline service employees. *Journal of Service Research*, 13(4), 426-438.
- Coelho, F., & Sousa, C. (2011). From goal orientations to employee creativity and performance: evidence from frontline service employees. *Grupo de Estudos Monetários e Financeiros*, 8, 1-57.
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *Journal of marketing*, 54(3), 68-81.
- Dubinsky, Alan J., & Thomas N. Ingram (1983), "Important First-Line Sales Management Qualifications: What Sales Executives Think," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 3 (1), 18–25.
- Dutt, V., & Gonzalez, C. (2012). The role of inertia in modeling decisions from experience with instance-based learning. *Frontiers in psychology*, 3, 177.

- Eckert, J. A. (2006). Adaptive selling behavior: adding depth and specificity to the range of adaptive outputs. *American Journal of Business*, 21(1), 31-40.
- Evans, Kenneth R. Mc Farland, Richard G. Dietz, Bart & Jaramillo, Fernando (2012) Advancing Sales Performance Research: A Focus on Find Under Researched Topic Areas, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32:1,89-105
- Fang, C. H., Chang, S. T., & Chen, G. L. (2011). Organizational learning capability and organizational innovation: The moderating role of knowledge inertia. *African Journal of Business Management*, 5(5), 1864-1870.
- Franke, G. R., & Park, J. E. (2006). Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 693-702.
- Franke, G. R., & Park, J. E. (2006). Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis. *Journal of marketing Research*, 43(4), 693-702.
- Franke, G. R., & Park, J.-E. (2006). Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: a meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 43(3), 693-702.
- Gelard P., Rezaie, N. (2014). Contextual factors and the creativity of employees: The mediating effects of role stress and intrinsic motivation on economy and finance organization in Tehran. *Journal of Resources Development and Management*, 4, 22-42.
- Giacobbe, R. W., Jackson Jr, D. W., Crosby, L. A., & Bridges, C. M. (2006). A contingency approach to adaptive selling behavior and sales performance: Selling situations and salesperson characteristics. *Journal of personal selling & sales management*, 26(2), 115-142.
- Gilson, L. L. (2008). Why be creative: A review of the practical outcomes associated with creativity at the individual, group, and organizational levels. In J. Zhou & C. E. Shalley (Eds.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 303-322). New York: Lawrence Erlbaum.
- Goff, B. G., Boles, J. S., Bellenger, D. N., & Stojack, C. (1997). The influence of salesperson selling behaviors on customer satisfaction with products. *Journal of Retailing*, 73(2), 171-183.
- Gong, Yaping, Jia-Chi Huang, & Jiing-Lih Farh (2009), "Employee Learning Orientation, Transformal Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy," *Academy of Management Journal*, 52 (4),765-778.
- Gonot-Schoupinsky, F. N. (2021). 'An exploration of the links between creativity and humor' pp. 44 – 49, in *The creative process: An ethnographic analysis*. A. A. Berger. Cambridge Scholars Publishing: UK.
- Hall, Z.R., Ahearne, M. and Sujan, H. (2015), "The importance of starting right: the influence of accurate intuition on performance in salesperson–customer interactions", *Journal of Marketing*, Vol. 79 No. 3, pp. 91-109.
- Harindranath, R. M., Sivakumaran, B., & Jacob, J. (2019). The moderating role of sales experience in adaptive selling, customer orientation and job satisfaction in a unionized setting. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Herrmann, D., & Felfe, J. (2013). Moderators of the relationship between leadership style and employee creativity: The role of task novelty ve personal initiative. *Creativity Research Journal*, 25(2), 172-181.
- Jaramillo, F., Locander, W. B., Spector, P. E., & Harris, E. G. (2007). Getting the job done: The moderating role of initiative on the relationship between intrinsic motivation & adaptive selling. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 27(1), 59-74.
- Johlke, M. C. (2006). Sales presentation skills and salesperson job performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Kaptein, M., McFarland, R., & Parvinen, P. (2018). Automated adaptive selling. *European Journal of Marketing*, 52(5/6), 1037-1059.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). Organizations and the system concept. *Classics of organization theory*, 80, 480.

- Kimura, T., Bande, B., & Fernández-Ferrín, P. (2019). The roles of political skill and intrinsic motivation in performance prediction of adaptive selling. *Industrial Marketing Management*, 77, 198-208.
- Korovkin, S., & Nikiforova, O. (2015). Humor as a Facilitator of Insight Problem Solving. In *EAPCogSci*.
- LaForge. (1996). "Investigating the Relationships Among Sales Management Control, Sales Territory Design, Sales- person Performance, and Sales Organization Effectiveness." *International Journal of Research in Marketing* 13:345-3639
- Landrum GN. (1993) Profiles of genius: thirteen creative men who changed the world. Buffalo (NY): Prometheus Books
- Lassk Felicia G. & C. Shepherd David (2013) Exploring the Relationship Between Emotional Intelligence and Salesperson Creativity, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 33: 1, 25-37
- Lassk, F. G., & Shepherd, C. D. (2013). Exploring the relationship between emotional intelligence and salesperson creativity. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33(1), 25–38.
- Levy, M., & Sharma, A. (1994). Adaptive selling: the role of gender, age, sales experience, and education. *Journal of Business Research*, 31(1), 39-47.
- Liao, S. H., Fei, W. C., & Liu, C. T. (2008). Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation. *Technovation*, 28(4), 183-195.
- Liu, C., Liu, X., & Geng, Z. (2013). Emotional Labor Strategies and Service Performance: The Mediating Role Of Employee Creativity. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 29(5), 1583-1596.
- Locander, D. A., Weinberg, F. J., & Locander, W. B. (2018). The Mediating role of sales department innovation orientation on creative selling. *Journal of Managerial Issues*, 30(4), 463-403.
- Lopez, T., & McMillan-Capehart, A. (2009). Elements of salesperson control: an organization theory perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Madjar, Nora (2005), "The Contributions of Different Groups of Individuals to Employees' Creativity," *Advances in Developing Human Resources*, 7 (2), 182–206
- Mallalieu, L. (2006). Consumer perception of salesperson influence strategies: an examination of the influence of consumer goals. *Journal of Consumer Behaviour*, 5 (3), 257-268.
- Martinaityte, I., & Sacramento, C. A. (2013). When creativity enhances sales effectiveness: The moderating role of leader–member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 974-994.
- McFarland, R. G., Challagalla, G. N., & Shervani, T. (2006). Influence tactics for effective adaptive selling. *Journal of Marketing*, 70(4), 103–117.
- Miao, C. F., & Wang, G. (2016). The differential effects of functional vis-à-vis relational customer orientation on salesperson creativity. *Journal of Business Research*, 69(12), 6021-6030.
- Moncrief WC. (1986), Selling activity and sales position taxonomies for industrial salesforce. *J Mark Res* 261–70.
- Montag, T., Maertz Jr, C. P., & Baer, M. (2012). A critical analysis of the workplace creativity criterion space. *Journal of Management*, 38(4), 1362-1386.
- Mullins, R.R., Ahearne, M., Lam, S.K., Hall, Z.R. and Boichuk, J.P. (2014), "Know your customer: how salesperson perceptions of customer relationship quality form and influence account profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 78 No. 6, pp. 38-58.
- Mumford, M. D., Whetzel, D. L., & Reiter-Palmon, R. O. N. I. (1997). Thinking creatively at work: Organization influences on creative problem solving. *The Journal of Creative Behavior*, 31(1), 7-17.
- Nickerson RS. (1999), Enhancing creativity. In: Sternberg RJ, editor. *Handbook of creativity*. Cambridge (UK): Cambridge Univ. Press.
- Porter, S. S., Wiener, J. L., & Frankwick, G. L. (2003). The moderating effect of selling situation on the adaptive selling strategy–selling effectiveness relationship. *Journal of Business Research*, 56(4), 275-281.

- Pullins, E., Strutton, D., & Pentina, I. (2012). The role of creativity in sales: Current research and future directions. *Journal of Ethics and Entrepreneurship*, 2, 73-87.
- Rapp, A., Agnihotri, R., & Forbes, L. P. (2008). The sales force technology–performance chain: The Role of adaptive selling and effort. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 28 (4), 335-350.
- Rego, Armenio, Filipa Sousa, Miguel Pina e Cunha, Anabela Coreia, and Irina Saur-Amaral (2007), “Leader Self-Reported Emotional Intelligence and Perceived Employee Creativity: An Exploratory Study,” *Creativity and Innovation Management*, 16 (3), 250–264.
- Roman, S., & Iacobucci, D. (2010). Antecedents And Consequences Of Adaptive Selling Confidence And Behavior: A Dyadic Analysis Of Salespeople And Their Customers. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 38(3), 363–382.
- Román, S., & Iacobucci, D. (2010). Antecedents and consequences of adaptive selling confidence and behavior: a dyadic analysis of salespeople and their customers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(3), 363-382.
- Shalley CE, Zhou J, Oldham GR. 2004. The effects of personal & contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management* 30(6): 933–958.
- Shalley, Christina E., J. Zhou and Greg R. Oldham (2004), “The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should we go from Here?,” *Journal of Management*, 30 (6), 933–58.
- Singh, R., & Das, G. (2013). The impact of job satisfaction, adaptive selling behaviors and customer orientation on salesperson's performance: exploring the moderating role of selling experience. *Journal of business & industrial marketing*.
- Slåtten Terje & Mehmetoglu Mehmet (2015) The Effects of Transformational Leadership ve Perceived Creativity on Innovation Behavior in the Hospitality Industry, *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 14:2, 195-219
- Spiro, R. L., & Weitz, B. A. (1990). Adaptive selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Marketing Research*, 61-69.
- Spiro, R. S., & Weitz, B. A. (1990). Adaptive selling: conceptualiza- tion, measurement, and nomological validity. *Journal of Market- ing Research*, 27(1), 61–69.
- Strutton, D., Pentina, I., & Pullins, E. B. (2009). Necessity is the mother of invention: Why salesperson creativity is more important now than ever and what we can do to encourage it. *Journal of Selling & Major Account Management*, 9(3), 20-35.
- Sujan, H. (1986). Smarter versus harder: An exploratory attributional analysis of salespeople’s motivation. *Journal of Marketing Research*, 23(1), 41–49.
- Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994). Learning orientation, working smart, and effective selling. *Journal of Marketing*, 58 (3), 39–52.
- Van Dyne, L., Jehn, K. A., & Cummings, A. (2002). Differential effects of strain on two forms of work performance: Individual employee sales and creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 57-74.
- Wang, G., & Netemeyer, R. G. (2004). Salesperson creative performance: conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Business Research*, 57(8), 805-812.
- Weitz Barton A, Castleberry SB, Tanner JF. (1998) *Selling: building partnerships*. 3rd ed. Boston (MA): McGraw-Hill
- Weitz, Barton A. (1981). Effectiveness in sales interactions: a contingency framework. *Journal of Marketing*, 45(1), 85–103.
- Weitz, Barton A., & Bradford, K. D. (1999). Personal selling and sales management: a relationship marketing perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 241–254.

- Weitz, Barton A., Sujan, H., & Sujan, M. (1986). Knowledge, motivation and adaptive behavior: a framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing*, 50(4), 174–191.
- Weitz, Barton A. (1978), "Relationship between salesperson performance and understanding of customer decision making", *Journal of Marketing Research*, Vol. 15 No. 4, pp. 501-516.
- Weitz, Barton A., Stephen B. Castleberry, & John F. Tanner (2009), *Selling: Building Partnerships*, New York: Irwin/McGraw-Hill.
- Williams, K. and Spiro, R. (1985), "Communication type in the salesperson-consumer dyad", *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, November, pp. 434-42.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321.
- Wren, B.M., & Simpson, J.T. (1996). A dyadic model of relationships in organizational buying: A synthesis of research results. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11(3/4), 63–79
- Yang, X., & Smith, R. E. (2009). Beyond attention effects: Modeling the persuasive and emotional effects of advertising creativity. *Marketing Science*, 28(5), 935-949.
- Zampetakis, L. A. (2014). Sales force management practices in organizations with a supportive climate towards creativity. *Journal of Strategic Marketing*, 22(1), 59-72.
- Zhou, Z., Wu, J., Luo, H., Guo, Y., Tu, M., Yu, Q., & Zhang, L. (2021). The effect of humor on insight problem-solving. *Personality and Individual Differences*, 183, 111105.
- Zoltners, A. A., Sinha, P., & Lorimer, S. E. (2008). Sales force effectiveness: A framework for researchers and practitioners. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 28, 115–131.

Summary

The behavior of salespersons and their preferred ve used techniques and methods are vital is the real estate selling process. In the real estate selling process, the behaviors of the salespeople and the techniques and methods they prefer and use in the sales are important. In addition to technical knowledge about the product, factors such as real-time responsiveness, understanding the customer's needs and complaints, negotiating with the customer, producing surprise solutions, and adapting to the customer are the factors that increase sales performance in the real estate sales process. This concept, which can be expressed as adaptive selling and balancing the sales process according to the customer, is a factor that requires creativity and is influenced by it. The purpose of this article is to determine the effect of salespeople's creativity on adaptive sales behavior. In the field research, the data obtained from 100 real estate salespeople were analyzed by structural equation modeling. Both structures were considered reflective variables. As a result of the hypothesis test, it was found that creativity had a high effect on adaptive selling (.591; $p < .000$). It can be suggested that the mediating effect of factors such as experience, age, and gender should be included in the model for future studies.