



SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE TEKNİK ARAŞTIRMALAR
DERGİSİ

**Kurumsal Saha Satış Ekiplerinde İdeal Çalışan Özellikleri: Bölgesel Farklılıkların
Analizi ve Ortak Profil Belirleme Süreci**

Burak DÜNYA^a , Burcu DOĞANALP^{b,*} 

^aSelçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, Türkiye

burak.dunya@gmail.com, ROR ID: 045hgzm75

^bSelçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Konya, Türkiye

burcudoganalp@selcuk.edu.tr, ROR ID: 045hgzm75

Öz

Bu çalışma, saha satış ekiplerinde ideal çalışan profilinin yalnızca standart bireysel yetkinlikler üzerinden tanımlanmasının sahadaki gerçekliği tam olarak karşılamadığı düşüncesiyle hazırlanmıştır. Saha satış literatüründe iletişim becerileri, ikna yeteneği, motivasyon ve planlama gibi birçok unsur öne çıkmakla birlikte, bu yetkinliklerin farklı bölgesel koşullar altında nasıl anlam kazandığı çoğu zaman yeterince ele alınmamaktadır. Oysa saha uygulamaları, satış temsilcilerinden beklenen davranış ve önceliklerin bulunduğu bölgenin koşullarına göre belirgin biçimde farklılaşabildiğini göstermektedir. Bu noktadan hareketle çalışma, ideal saha satış çalışanı profilini yalnızca “hangi yetkinlikler gereklidir?” sorusu üzerinden değil, bu yetkinliklerin farklı bölgesel saha gerçekliklerinde nasıl önceliklendirildiği sorusu üzerinden de ele almaktadır. Araştırma süreci üç aşamalı bir saha çalışması şeklinde kurgulanmış; ilk iki aşamada bölgesel özgün algılar ortaya konulmuş, üçüncü aşamada ise bu algılar ortak bir yetkinlik çerçevesi içerisinde Bulanık TOPSIS yönteminden yararlanılarak yeniden değerlendirilmiştir. Bu yapı sayesinde saha satış rolüne ilişkin bölgesel farklılıklar ile ortak noktalar birlikte incelenebilmiştir. Çalışmanın literatürde çoğunlukla bireysel yetkinlikler temelinde tanımlanan ideal saha satış çalışanı kavramına, coğrafi ve kültürel bağlamı merkeze alan bütüncül bir perspektif kazandırdığı söylenebilir. Çalışmanın bulguları saha satış performansının çok katmanlı bir yapı sergilediğini ve bireysel özelliklerin ancak bölgesel koşullarla uyumlu hâle geldiğinde sürdürülebilir başarıya dönüştüğünü vurgulamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Saha Satış Ekipleri, Coğrafi Faktörler, Kültürel Farklılıklar, İdeal Çalışan Profili, Bulanık TOPSIS.

Atıf Bilgisi

Dünya, B., ve Doğanalp, B. (2026), Kurumsal Saha Satış Ekiplerinde İdeal Çalışan Özellikleri: Bölgesel Farklılıkların Analizi ve Ortak Profil Belirleme Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 27, 43-58

<https://doi.org/10.63673/SosyoTeknik.1981565>

Geliş Tarihi	31.03.2026
Kabul Tarihi	15.05.2026
Yayın Tarihi	30.06.2026
Değerlendirme	İki Dış Hakem / Çift Taraflı Körleme
Etik Beyan	Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur.
Benzerlik Taraması	Yapıldı – iThenticate
Etik Bildirim	sosyoteknik@selcuk.edu.tr
Çıkar Çatışması	Çıkar çatışması beyan edilmemiştir.
Finansman	Bu araştırmayı desteklemek için dış fon kullanılmamıştır.
Telif Hakkı & Lisans	Yazarlar dergide yayınlanan çalışmalarının telif hakkına sahiptirler ve çalışmaları CC BY-NC 4.0 lisansı altında yayımlanmaktadır.

Ideal Employee Characteristics in Corporate Field Sales Teams: Analysis of Regional Differences and the Common Profile Determination Process

Burak DÜNYA^a , Burcu DOĞANALP^{b,*} 

^aSelçuk Uni., Graduate School of Social Sciences, Konya, Türkiye

burak.dunya@gmail.com, ROR ID: 045hgzm75

^bSelçuk Uni., Faculty of Economics and Administrative Sciences, Dept. of Business Administration, Konya, Türkiye

burcudoganalp@selcuk.edu.tr, ROR ID: 045hgzm75

Abstract

This study was prepared based on the idea that defining the ideal employee profile for field sales teams solely through standard individual competencies does not fully reflect the reality in the field. While communication skills, persuasion ability, motivation, and planning are among the many elements highlighted in the field sales literature, how these competencies gain meaning under different regional conditions is often not sufficiently addressed. However, field applications show that the behaviors and priorities expected of sales representatives can vary significantly depending on the conditions of the region. Based on this point, the study addresses the ideal field sales employee profile not only through the question of “which competencies are required?” but also through the question of how these competencies are prioritized in different regional field realities. The research process was designed as a three-stage field study; the first two stages identified regionally specific perceptions, while the third stage re-evaluated these perceptions within a common competency framework using the Fuzzy TOPSIS method. This structure allowed for the simultaneous examination of regional differences and commonalities in the field sales role. It can be said that the study provides a holistic perspective, centered on the geographical and cultural context, to the concept of the ideal field sales employee, which is mostly defined in literature based on individual competencies. The study’s findings highlight that field sales performance exhibits a multi-layered structure and that individual characteristics only translate into sustainable success when aligned with regional conditions.

Keywords: Field Sales Teams, Geographical Factors, Cultural Differences, Ideal Employee Profile, Fuzzy TOPSIS.

Citation

Dünya, B., & Doğanalp, B. (2026), Ideal Employee Characteristics in Corporate Field Sales Teams: Analysis of Regional Differences and the Common Profile Determination Process. *Selcuk University the Journal of Social and Technical Researches*, 27, 43-58

<https://doi.org/10.63673/SosyoTeknik.1981565>

Date of Submission	31.03.2026
Date of Acceptance	15.05.2026
Date of Publication	30.06.2026
Peer-Review	Double anonymized - Two External
Ethical Statement	It is declared that scientific and ethical principles have been followed while carrying out and writing this study and that all the sources used have been properly cited.
Plagiarism Checks	Yes - iThenticate
Conflicts of Interest	The author(s) has no conflict of interest to declare.
Complaints	sosyoteknik@selcuk.edu.tr
Grant Support	The author(s) acknowledge that they received no external funding in support of this research.
Copyright & License	Authors publishing with the journal retain the copyright to their work licensed under the CC BY-NC 4.0.

Giriş

Saha satış ekipleri, modern işletmelerin müşteri ilişkilerini yönetme ve satış hedeflerini gerçekleştirme süreçlerinde stratejik bir rol üstlenmektedir. Ekipler, şirket ile müşteri arasında doğrudan temas kurarak ürün ve hizmetlerin pazara etkin bir şekilde sunulmasını sağlamaktadır. Saha satış temsilcilerinin performansı, işletmenin rekabet gücünü ve uzun vadeli başarısını belirleyen en önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir.

Literatürde “*ideal çalışan*” kavramı yüksek motivasyon, öz yeterlilik, problem çözme yeteneği, müşteri odaklılık ve örgütsel hedeflerle uyumlu hareket etme kapasitesine sahip bireyleri ifade etmektedir (Luthans ve Youssef, 2007; Harris vd., 2013). Araştırmalar ideal çalışan özelliklerine sahip bireylerin görev performansında ve müşteri tatmininde daha başarılı olduklarını göstermektedir (Karatepe ve Ağa, 2013; Harris vd., 2013). Saha satış bağlamında ideal çalışan bireysel performans göstergelerinin yanı sıra pazar koşulları, müşteri segmentleri ve saha koşullarına uyum sağlayabilme yetkinliğini de içeren bir kavramı ifade etmektedir. Saha satış ekiplerinin farklı bölgelerde çalışması, performansın tek bir modele indirgenemeyeceğini ortaya koymaktadır. Coğrafi ve kültürel farklılıklar, satış temsilcisinin müşteri ile ilişkilerini yürütme biçimini, iletişim tarzını ve kaynakları etkin kullanma kapasitesini doğrudan etkilemektedir. Nitekim kırsal bölgelerde lojistik ve erişim sorunları daha belirgin iken büyük şehirlerde müşteri yoğunluğu ve rekabet baskısı ön plandadır. Benzer şekilde bölgesel kültürel farklılıklar müşterilerin satın alma davranışlarını ve iletişim beklentilerini etkilediği için satış temsilcisinin stratejilerini yeniden şekillendirmesini gerektirmektedir.

Çalışmada saha satış ekiplerinde ideal çalışan profilinin bireysel yetkinlikler, bölgesel koşullar ve kültürel değerler ekseninde değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Çalışmanın odağı saha satış ekiplerinde hangi özelliklerin kritik olduğunu ve söz konusu özelliklerin coğrafi-kültürel farklılıklarla nasıl etkileşim içinde olduğunu ortaya koymaktır.

1. Kavramsal Çerçeve

İşletmeler açısından kâr elde edilmesi bir finansal başarı göstergesi ve diğer örgütsel amaçların hayata geçirilebilmesi için vazgeçilmez bir unsurdur. Zira yeterli gelir yaratamayan işletmelerin uzun vadede varlıklarını sürdürmeleri ve rekabet ortamında ayakta kalmaları mümkün değildir (Eren, 2008, s.167). Bu doğrultuda işletmelerin en önemli gelir kalemini mal ve hizmet satışları sonucunda elde edilen satış gelirleri oluşturmaktadır.

Satışın işletmeler açısından taşıdığı önem iki temel özelliğinden kaynaklanmaktadır. Bunlardan ilki satışın işletme içerisinde doğrudan gelir yaratan tek faaliyet olmasıdır. Üretim, lojistik, dağıtım, reklam ve benzeri faaliyetler işletmeye maliyet yüklerken, satış faaliyetleri gelir artışı sağlayarak işletmenin finansal sürdürülebilirliğini desteklemektedir. İkinci unsur ise satış personelinin işletme imajı üzerindeki etkisidir. Satış faaliyetlerini yürüten çalışanlar müşterilerle birebir temas hâlinde oldukları için işletmenin dış dünyaya açılan yüzü konumundadır. Satış personelinin bilgi düzeyi, davranış biçimi ve iletişim tarzı, müşterilerin işletmeye ilişkin algılarını doğrudan şekillendirmektedir. Dolayısıyla işletme yönetiminin satış personelinin seçimi ve eğitimi konusunda titiz davranması büyük önem taşımaktadır (Önce, 2019; Kulu, 2019, s. 51).

Satış faaliyetleri çeşitli teknikler, yöntemler ve sistemler aracılığıyla yürütülen merkezinde insan ilişkilerini barındıran bir süreçtir. Satış sürecinin başarısı büyük ölçüde satıcı ile müşteri arasındaki etkileşime bağlıdır (İslamoğlu ve Altunışık, 2014). Bu noktada da satış personelinin yetkinliği hayati öneme sahiptir. Satış mesleğinin yoğun emek gerektiren bir alan olması sebebiyle satış personelinin sahip olduğu bilgi düzeyi, becerileri ve mesleki deneyimi satış performansının temel belirleyicileri arasında yer almaktadır. Nitelikli ve yetkin bir satış ekibi, işletmenin pazardaki rekabet gücünü önemli ölçüde artırmaktadır. (Russel vd., 1974).

Günümüz rekabetçi pazar koşullarında satışın pazarlama içerisindeki rolü giderek daha da belirgin hâle gelmiştir. Ürün ve marka çeşitliliğinin hızla artması ve rekabetin yoğunlaşması, doğru ürünün doğru müşteriyle buluşturulmasında satış faaliyetlerinin ve satış personelinin başarısını kritik bir unsur hâline getirmiştir. İşletmeler arası pazarlarda faaliyet gösteren firmalar büyüme ve gelişme hedeflerine ulaşabilmek için büyük ölçüde satış elemanlarının yetkinliğine ve performansına bağlıdır. Satış elemanlarının stratejik öneme sahip müşteri ilişkilerini yönetmekle yükümlü olmaları satış fonksiyonunun işletmenin kısa ve uzun vadeli performansı üzerinde belirleyici bir etki yaratmasına neden olmaktadır (Avlonitis ve Panagopoulos, 2010, s. 1046).

Satış ekibi satış hacmi, karlılık ve müşteri memnuniyeti gibi alanlara doğrudan katkıda bulunur. Bu kritik rol nedeniyle satış yönetimi açısından satış gücü çıktılarının ve satış organizasyonunun etkinliğini etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve analiz edilmesi büyük önem taşımaktadır (Keklik, 2018). Kavramsal temeller ve güncel deneysel araştırmalar doğrultusunda satış elemanı performansı üç ayrı boyutta ele alınmaktadır: davranışsal performans, çıktı performansı ve satış organizasyonu etkinliği. Satış elemanının davranışsal performansı, ekibin görevlerini yerine getirirken sergilediği faaliyetleri kapsar (Wong ve Tan, 2016, s. 186). Çıktı performansı ise satış ekibinin organizasyona sağladığı somut katkıları ifade eder. Performans boyutları, önceki kavramsal yaklaşımlara uygun olarak birbirinden bağımsız yapılar şeklinde ele alınır. Satış organizasyonu etkinliği, tüm satış ekiplerinin çıktılarının toplu ve genel bir değerlendirmesini sunar (Gagné ve Deci, 2005, s. 337).

İdeal çalışan kavramı günümüzde işverenlerin daha az kaynakla daha çok üretmek beklentisiyle şekillenmiştir. Saha satış ekipleri açısından ideal çalışan, zorlu satış hedeflerini başarmak için gerekli çabayı gösterebilen, kendi yetkinliğine güvenen günümüzde ve gelecekte başarılı olmayı hedefleyen kişidir. Çalışanlar, satış sürecinde karşılaştıkları engellere rağmen kararlılıkla ilerler, gerektiğinde satış stratejilerini ve yöntemlerini esnek şekilde yeniden planlar ve sorunlarla karşılaştığında pes etmezler (Harris vd., 2013, s.401; Luthans ve Youssef, 2007).

Satış sektöründe yapılan çalışmalar ideal çalışan özelliklerine sahip temsilcilerin yüksek performans sergilediğini ve işten ayrılma oranlarının düşük olduğunu göstermektedir (Kim vd., 2017, s. 2-3). Meta-analitik çalışmalar da ideal çalışan özellikleri ile iş performansı arasında güçlü bir ilişki olduğunu desteklemektedir (Bandura ve Locke, 2003). Satış sektöründe ideal çalışan olma düzeyi yüksek temsilciler motivasyonlarını yüksek tutar, müşteri ihtiyaçlarına odaklanır ve hedeflerini başarılı bir şekilde gerçekleştirirler (Harris vd., 2007, s. 68). Çalışanlar aksaklıklar veya satış engelleri karşısında yaratıcı çözümler bularak yüksek performans gösterirler. Saha satış ekiplerinde ideal çalışan olma düzeyi, sınırlı kaynaklarla bile satış hedeflerini tutturabilme ve müşteri memnuniyetini artırma konusunda kritik bir rol oynar (Harris vd., 2013, s. 408).

2. Metodoloji

Gerçekleştirilen bu çalışmanın amacı kurumsal saha satış ekiplerinde ideal çalışan özelliklerini bölgesel farklılıklar bağlamında coğrafi ve kültürel boyutlarla ve aynı zamanda ikincil bir perspektiften ortak bir çerçevede ele almaktır. Saha satış ekiplerinin hedefleri arasında işletmelerin pazar payını artırmak, müşteri ilişkilerini güçlendirmek ve uzun vadeli karlılığı sağlamak yer almaktadır. Saha satış ekiplerinin performansları yalnızca bireysel yetkinlikler ile açıklanamaz. Zira bu süreçte coğrafi koşullar ve kültürel farklılıklar da doğrudan etkilidir. Coğrafi koşullar satış temsilcisinin ulaşabileceği pazarın büyüklüğünü, lojistik erişimini ve operasyonel etkinliğini belirlemekte iken kültürel farklılıklar müşteri ile güven ilişkisi kurma, iletişim tarzı ve satış stratejilerini şekillendirmektedir.

Bu çalışmanın uygulama bölümü üç aşamalı bir değerlendirme ve analizi içermektedir. Saha çalışmasının birinci aşamasında, Türkiye'nin farklı bölgelerinde görev yapan yedi bölge satış yöneticisinden, kendi bölgelerinde ideal bir saha satış çalışanında bulunması gerektiğini düşündükleri on temel özelliği serbest biçimde ifade etmeleri istenmiştir. Bu aşamada yöneticilere herhangi bir hazır yetkinlik listesi sunulmamış, değerlendirmelerin tamamen bireysel saha deneyimlerine ve bölgesel uygulama pratiklerine dayanması amaçlanmıştır. İkinci aşamada ise her bölge yöneticisinden, kendi belirlediği bu on yetkinliği önem derecesine göre sıralaması talep edilmiştir. Böylece yalnızca hangi yetkinliklerin önemli görüldüğü değil, aynı zamanda bu yetkinliklerin bölge içinde hangi öncelik sırasına sahip olduğu da analiz edilebilir hale gelmiştir. Üçüncü aşamada ise, birinci aşamada serbest biçimde elde edilen ve ikinci aşamada önem derecesine göre sıralanan toplam yetmiş yetkinlik maddesi; tekrar eden, örtüşen ve benzer anlam taşıyan ifadelerin birleştirilmesi yoluyla on sekiz temel yetkinlik başlığı altında konsolide edilmiştir. Oluşturulan bu konsolide yetkinlik seti, aynı bölge satış yöneticilerine yeniden iletilmiş ve her bir yetkinliğin önem derecesi bu ortak çerçeve üzerinden değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda elde edilen veriler Bulanık TOPSIS yönteminin ilgili algoritması ile değerlendirilerek Bulanık Ağırlıklar Matrisi oluşturulmuştur.

2.1. Birinci ve İkinci Aşamanın Literatürle İlişkisi: Araştırma Mantığına İlişkin Bulgular

Saha satış literatürü, satış performansını etkileyen faktörleri uzun yıllar boyunca evrensel ve standart yetkinlik setleri üzerinden açıklama eğiliminde olmuştur. Özellikle ilişki yönetimi, ikna becerisi, ürün bilgisi ve motivasyon gibi yetkinlikler, farklı sektör ve coğrafyalarda geçerli olduğu varsayılan ortak başarı faktörleri olarak ele alınmıştır. Ancak daha güncel çalışmalar, satış faaliyetlerinin yalnızca bireysel yetkinlikler üzerinden değil; çevresel bağlam, müşteri yapısı, rekabet yoğunluğu ve kültürel dinamikler tarafından da şekillendiğini ortaya koymaktadır.

Literatürdeki bu tartışmadan hareketle, çalışmanın birinci ve ikinci aşaması ideal saha satış çalışanı profilinin bölgesel bağlama duyarlı bir yapıya sahip olup olmadığını keşfetmek amacıyla tasarlanmıştır. Bu aşamalar, nicel bir genelleme üretmekten ziyade, saha gerçekliğini doğrudan yansıtan keşifsel bir yaklaşımı benimsemektedir.

Saha çalışmasının birinci aşamasında, Sahibinden Bilgi Teknolojileri Pazarlama ve Ticaret A.Ş.'nin Türkiye'nin farklı bölgelerinde görev yapan yedi bölge satış yöneticisinden, kendi bölgelerinde ideal bir saha satış çalışanında bulunması gerektiğini düşündükleri on temel özelliği serbest biçimde ifade etmeleri istenmiştir. Bu aşamada yöneticilere herhangi bir hazır yetkinlik listesi sunulmamış, değerlendirmelerin tamamen bireysel saha deneyimlerine ve bölgesel uygulama pratiklerine dayanması amaçlanmıştır.

İkinci aşamada ise her bölge satış yöneticisinden, kendi belirlediği bu on yetkinliği önem derecesine göre sıralaması talep edilmiştir. Böylece yalnızca hangi yetkinliklerin önemli görüldüğü değil, aynı zamanda bu yetkinliklerin bölge içinde hangi öncelik sırasına sahip olduğu da analiz edilebilir hale gelmiştir.

Bu iki aşama, literatürde tanımlanan yetkinliklerin sahada nasıl yorumlandığını, hangi boyutlarının önceliklendirildiğini ve hangi unsurların bölgesel bağlama göre farklılaştığını görünür kılmayı amaçlamaktadır.

2.2. Bölgeler Özelinde Yetkinlik Listeleri ve Önceliklendirme Bulguları

2.2.1. Akdeniz Bölgesi

Akdeniz bölgesinde görev yapan bölge satış yöneticisinin, ideal bir saha satış çalışanında bulunması gerektiğini düşündüğü özellikler şöyledir: insana dokunma ve samimi iletişim becerisi, sıcakkanlı olma ama profesyonel dengeyi koruma, takip disiplini ve sözünü tutma alışkanlığı, motivasyonunu dış koşullardan bağımsız koruyabilme, hızlı reaksiyon alma ve anlık karar verebilme becerisi, ürüne hâkimiyet ve güven veren anlatım tarzı, saha içgörüsünü merkeze taşıyabilme (geri bildirim kültürü) yeteneği, bölgesel kültüre uygun davranış tarzı, inisiyatif alma ve fırsat kovalama becerisi, güler yüzlü stres yönetimi yetkinliği.

Akdeniz bölgesi satış yöneticisi tarafından birinci aşamada serbest biçimde belirlenen on temel yetkinlik ile ikinci aşamada bu yetkinliklerin önem derecelerine göre sıralanması birlikte değerlendirildiğinde, bölgenin ideal saha satış çalışanı algısının ağırlıklı olarak ilişki yönetimi ve güven inşası etrafında şekillendiği görülmektedir. Özellikle samimi ancak profesyonel iletişim, verilen sözlerin yerine getirilmesi ve müşteriyle sürdürülebilir ilişki kurabilme becerileri, satış başarısının temel belirleyicileri olarak öne çıkmaktadır. Bununla birlikte yoğun saha temposu ve değişken çalışma koşulları nedeniyle öz motivasyon, stres yönetimi ve inisiyatif alma gibi davranışsal dayanıklılık unsurlarının da yüksek öncelik kazandığı dikkat çekmektedir. Teknik bilgi, ürün hâkimiyeti ve analitik yaklaşım gibi yetkinlikler önemli görülmekle birlikte, bu yetkinliklerin Akdeniz bölgesinde daha çok ilişki temelli satış sürecini destekleyici unsurlar olarak konumlandığı anlaşılmaktadır. Bu bulgular, Akdeniz bölgesinde ideal saha satış çalışanı profilinin; güven veren, insan ilişkilerinde güçlü ve performans sürekliliğini davranışsal dayanıklılık üzerinden sağlayabilen bir yapı sergilediğini göstermektedir.

2.2.2. Boğaziçi Bölgesi

Birinci aşamada Boğaziçi bölgesinde görev yapan bölge satış yöneticisinden, ideal bir saha satış çalışanında bulunması gerektiğini düşündüğü özellikleri serbest biçimde ifade etmesi istendiğinde, şu on temel özelliğin belirlendiği görülmüştür: olumlu ilk izlenim, kurulan iletişimle müşteri ihtiyacını anlama becerisi, verimli dinleme, doğru soru sorma, tutarlılık, güvenilirlik, zaman yönetimi becerisi, hedef-sonuç odaklılık ve takip, gelişim ve değişim ve iletişim becerisi.

Boğaziçi bölgesi satış yöneticisi tarafından birinci aşamada serbest biçimde belirlenen on temel yetkinlik ile ikinci aşamada bu yetkinliklerin önem derecelerine göre sıralanması birlikte değerlendirildiğinde, bölgenin ideal saha satış çalışanı algısının belirgin biçimde planlı, tutarlı ve süreç odaklı bir yapı etrafında şekillendiği görülmektedir. Özellikle dinleme becerisi, doğru soru sorma, tutarlılık ve güvenilirlik gibi yetkinliklerin yüksek öncelik düzeyinde değerlendirilmesi, Boğaziçi bölgesinde satış sürecinin doğaçlama ilişkilerden ziyade bilinçli ihtiyaç analizi ve yapılandırılmış iletişim üzerinden yürütüldüğünü göstermektedir. Zaman yönetimi ve hedef-sonuç takibi gibi süreç disiplini gerektiren yetkinliklerin öne çıkması, satış başarısının bu bölgede ölçülebilir performans, planlama ve düzenli takip ile ilişkilendirildiğini ortaya koymaktadır. İletişim becerisi ve olumlu ilk izlenim gibi unsurlar önemli kabul edilmekle birlikte, bu yetkinliklerin daha çok profesyonel duruşu destekleyen tamamlayıcı unsurlar olarak konumlandığı anlaşılmaktadır. Bu bulgular, Boğaziçi bölgesinde ideal saha satış çalışanı profilinin; sistematik düşünen, tutarlı davranan ve satış sürecini kontrollü biçimde yöneten bir yapı sergilediğini göstermektedir.

2.2.3. Çukurova Bölgesi

Çukurova bölgesinde görev yapan bölge satış yöneticisinin, ideal bir saha satış çalışanında bulunması gerektiğini düşündüğü on özellik şöyledir: reddedilmeyi bir öğrenme fırsatı olarak görme, karşısındaki profili hızlı analiz etme, yerel kültürü okuma, referans ağını etkin kullanma, bölgesini iyi tanıma, analitik düşünme, sınırlarını zorlama, öncelikle satışı değil müşteriyle ilişkiyi yönetme, zor durumlarda soğukkanlı kalma, kendini sürekli güncelleme.

Çukurova bölgesi satış yöneticisi tarafından yapılan önem dereceleri sıralaması sonrasında, bölgenin ideal saha satış çalışanı algısının belirgin biçimde psikolojik dayanıklılık ve mücadele gücü ekseninde şekillendiği görülmektedir.

Reddedilme karşısında yılmama, olumsuz geri bildirimleri kişisel algılamama ve zor koşullarda soğukkanlı kalabilme gibi yetkinliklerin yüksek öncelik düzeyinde değerlendirilmesi, Çukurova bölgesinde satış sürecinin yoğun rekabet, yüksek baskı ve sürekli temas gerektiren bir yapıda yürütüldüğünü göstermektedir. Bununla birlikte yerel kültürü okuyabilme, müşteri profilini hızlı analiz edebilme ve referans ağını etkin kullanma gibi ilişki temelli yetkinliklerin öne çıkması, satış başarısının bu bölgede sosyal bağlam ve güven ilişkileriyle doğrudan bağlantılı olduğunu ortaya koymaktadır. Analitik düşünme, inisiyatif alma ve kendini sürekli geliştirme gibi yetkinlikler ise bu mücadelecı yapıyı destekleyen tamamlayıcı unsurlar olarak konumlanmaktadır. Bu bulgular, Çukurova bölgesinde ideal saha satış çalışanı profilinin; yüksek direnç gösteren, sahayı iyi okuyan ve ilişkiyi uzun vadeli başarıya dönüştürebilen bir yapı sergilediğini göstermektedir.

2.2.4. Doğu Karadeniz Bölgesi

Doğu Karadeniz bölgesinde görev yapan bölge satış yöneticisinin, ideal bir saha satış çalışanında bulunması gerektiğini düşündüğü on özellik şöyledir: inanç sahibi olma, mikro bölge hakimiyeti/etki alanı kurma, psikolojik dayanıklılık/öz disiplin, hedef odaklılığı koruma, bölgesel müşteri yaklaşımına sahip olma, hızlı manevra kabiliyeti, istikrar, bahanelerden kaçınma/sorumluluk alma, öğrenmeye açıklık/geri bildirim açıklık, değişim becerisi.

Doğu Karadeniz bölgesi satış yöneticisi tarafından yapılan önem dereceleri sıralaması sonrasında, bölgenin ideal saha satış çalışanı algısının güçlü biçimde inanç, istikrar ve bireysel dayanıklılık ekseninde şekillendiği görülmektedir. İnanç, sorumluluk alma ve bahane üretmeden hareket etme gibi yetkinliklerin yüksek öncelik düzeyinde değerlendirilmesi, bölgedeki satış faaliyetlerinin zorlu coğrafi koşullar ve dağınık yerleşim yapısı içerisinde yüksek içsel motivasyon gerektirdiğini göstermektedir. Mikro bölge hâkimiyeti ve zaman planlamasına verilen önem, satış başarısının Doğu Karadeniz'de yalnızca ilişki kurma becerisiyle değil, sahayı detaylı tanıma ve günü etkin yönetme kapasitesiyle doğrudan bağlantılı olduğunu ortaya koymaktadır. Psikolojik dayanıklılık, öz disiplin ve odağını koruyabilme gibi yetkinliklerin öne çıkması, satış çalışanın dışsal koşullardan bağımsız şekilde performansını sürdürebilmesinin bölge için kritik bir gereklilik olarak algılandığını göstermektedir. Öğrenmeye ve geri bildirim açıklık ile değişime uyum gibi yetkinlikler ise bu güçlü bireysel yapıyı destekleyen tamamlayıcı unsurlar olarak konumlanmaktadır. Bu bulgular, Doğu Karadeniz bölgesinde ideal saha satış çalışanı profilinin; sahayı çok iyi tanıyan, yüksek sorumluluk bilinciyle hareket eden ve zorlu koşullarda istikrarlı performans sergileyebilen bir yapı ortaya koyduğunu göstermektedir.

2.2.5. Ege Bölgesi

Ege bölgesinde görev yapan bölge satış yöneticisi, ideal bir saha satış çalışanında bulunması gerektiğini düşündüğü özellikleri şöyle ifade etmiştir: dengeli bir iletişim tarzı, güven veren bir duruş, planlı ve organize çalışma alışkanlığı, ürünü derinlemesine bilme, dinleme becerisi, kendini sürekli geliştirme isteği, nazik/ısrarcı olmayan süreç takibinde bulunma, sözlü ifade becerisi, uzun vadeli ilişki kurma bilinci, profesyonel görünüm ve tutum.

Ege bölgesi satış yöneticisi tarafından birinci aşamada serbest biçimde belirlenen on temel yetkinlik ile ikinci aşamada bu yetkinliklerin önem derecelerine göre sıralanması birlikte değerlendirildiğinde, bölgenin ideal saha satış çalışanı algısının belirgin biçimde dengeli iletişim, güven veren duruş ve planlı çalışma ekseninde şekillendiği görülmektedir. Nazik ancak kararlı bir iletişim tarzı, söz ile davranış arasında tutarlılık ve profesyonel bir yaklaşımın yüksek öncelik düzeyinde değerlendirilmesi, Ege bölgesinde satış sürecinin baskıcı yöntemlerden ziyade karşılıklı saygı ve güven temelinde yürütüldüğünü göstermektedir. Planlı ve organize çalışma alışkanlığının öne çıkması, satış başarısının bu bölgede düzenli takip, zaman yönetimi ve sürecin kontrollü ilerlemesi ile doğrudan ilişkilendirildiğini ortaya koymaktadır. Ürün bilgisine hâkimiyet, etkin dinleme ve kendini geliştirme isteği gibi yetkinliklerin önemsenmesi, Ege bölgesinde müşteri profilinin bilinçli ve bilgiye dayalı iletişimi tercih ettiğini göstermektedir. Buna karşın nazik ısrar, uzun vadeli ilişki kurma bilinci ve profesyonel duruş gibi unsurlar, satış sürecinin sürekliliğini sağlayan tamamlayıcı davranışlar olarak konumlanmaktadır. Bu bulgular, Ege bölgesinde ideal saha satış çalışanı profilinin; ölçülü iletişim kurabilen, güven veren, planlı çalışan ve bilgi temelli ilişki yönetimini benimseyen bir yapı sergilediğini göstermektedir.

2.2.6. Güneydoğu Bölgesi

Güneydoğu bölgesinde görev yapan bölge satış yöneticisinin, ideal bir saha satış çalışanının sahip olması gerektiğini düşündüğü on temel özellik şunlardır: müşterinin kalbine dokunma, sözünü tutma, farklı değerlere göre değişen bir iletişim diline sahip olma, önce güven uyandırma, mesafeli duruş ve samimiyet arasında denge kurma, olumsuzluklara karşı dayanıklılık, etkin dinleme ve anlama becerisi, müşteri takibinde ısrar ve saygılı tutum arasında denge kurma, müşteriyi referansı olarak görme, yaptığı işle öne çıkma.

Güneydoğu bölgesi satış yöneticisinin ideal saha satış çalışanı algısının belirgin biçimde güven temelli ilişki kurma, sabır ve sosyal denge ekseninde şekillendiği görülmektedir. Satış sürecinin bu bölgede hızlı sonuç almaktan ziyade önce ilişki kurma, güven oluşturma ve zaman içerisinde kabul görme üzerinden ilerlediği anlaşılmaktadır. Verilen sözlerin mutlaka yerine getirilmesi, tutarlılık ve güvenilirlik gibi davranışların yüksek öncelik düzeyinde değerlendirilmesi, müşteri ilişkilerinde güven kaybının telafisinin zor olduğu dair bir saha gerçekliğine işaret etmektedir. Bununla birlikte sabırlı olma, doğru şekilde müşteri takibi yapabilme ve aşırı samimiyet ile mesafelilik arasında denge kurabilme gibi yetkinliklerin öne çıkması, satış çalışanının iletişim tarzını bölgesel kültürel kodlara uygun biçimde ayarlamasının kritik bir gereklilik olarak algılandığını göstermektedir. Zorlu saha koşullarına rağmen motivasyonunu koruyabilme, müşteriyle empati kurabilme ve her müşteriyi potansiyel bir referans olarak görme anlayışı, satış başarısının bu bölgede sosyal ağlar ve itibar üzerinden sürdürülebilir hale geldiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgular, Güneydoğu bölgesinde ideal saha satış çalışanı profilinin; sabırlı, güvenilir, sosyal bağlamı doğru okuyabilen ve ilişkiyi uzun vadeli başarıya dönüştürebilen bir yapı sergilediğini göstermektedir.

2.2.7. Orta Anadolu Bölgesi

Orta Anadolu bölgesinde görev yapan bölge satış yöneticisinden, ideal bir saha satış çalışanında bulunması gerektiğini düşündüğü özellikleri serbest biçimde ifade etmesi istendiğinde, şu on temel özelliğin belirlendiği görülmüştür: inanç sahibi olma, istekli ve azimli olma, motivasyon sahibi olma, olumsuzluklardan etkilenmeme, planlama yapabilme ve disiplinli olma, bahane yerine çözüm odaklılık, iletişim becerisi / empati kurabilme, bölge ile müşteri analizi yapabilme ve ürün bilgisi hakimiyeti, sürekli gelişim isteği, takım ruhuna sahip / paylaşımcı ve yardımsever.

Orta Anadolu bölgesi satış yöneticisi tarafından birinci aşamada serbest biçimde belirlenen on temel yetkinlik ile ikinci aşamada bu yetkinliklerin önem derecelerine göre sıralanması birlikte değerlendirildiğinde, bölgenin ideal

saha satış çalışanı algısının güçlü biçimde inanç, azim ve içsel motivasyon ekseninde şekillendiği görülmektedir. Kendine, yaptığı işe ve sunduğu ürüne inanma; zorluklar karşısında vazgeçmeme ve sürekli deneme isteği gibi yetkinliklerin en yüksek öncelik düzeyinde değerlendirilmesi, Orta Anadolu bölgesinde satış başarısının büyük ölçüde bireysel kararlılık ve psikolojik dayanıklılık üzerinden tanımlandığını göstermektedir. Olumsuz koşullardan etkilenmeme, bahane üretmeden çözüm arama ve sorumluluğu sahiplenme gibi davranışların öne çıkması, bölgedeki saha gerçekliğinin satış çalışanından güçlü bir iç disiplin ve sonuç odaklılık beklediğine işaret etmektedir. Planlama ve disiplin yetkinliğinin yüksek önemde değerlendirilmesi, satış sürecinin Orta Anadolu’da tesadüflere bırakılmadan, düzenli ve sistematik bir çalışma anlayışıyla yürütülmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. İletişim becerisi, empati ve takım çalışması gibi yetkinlikler önemli görülmekle birlikte, bu yetkinliklerin daha çok çekirdek motivasyon ve azim unsurlarını destekleyen tamamlayıcı davranışlar olarak konumlandığı anlaşılmaktadır. Bu bulgular, Orta Anadolu bölgesinde ideal saha satış çalışanı profilinin; inancını kaybetmeyen, kendi motivasyonunu üretebilen, disiplinli ve sorumluluk alan bir yapı sergilediğini göstermektedir.

2.2.8. Birinci ve İkinci Aşamanın Genel Değerlendirmesi

Birinci ve ikinci aşama bulguları, ideal saha satış çalışanı profilinin bölgeler arasında anlamlı farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır. Ancak bu farklılıkların, tamamen birbirinden bağımsız ve ayrılmış profillerden ziyade, ortak yetkinlik alanlarının bölgesel saha koşulları, müşteri yapısı ve çalışma dinamiklerine bağlı olarak farklı önceliklerle yorumlanmasından kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Başka bir ifadeyle, bölgeler arasında gözlenen ayrışma; yetkinliklerin varlığından çok, bu yetkinliklere atfedilen önem düzeyleri ve kullanım biçimleri üzerinden şekillenmektedir.

2.3. Üçüncü Aşamanın Literatürle İlişkisi ve Araştırma Mantığı Üzerine Bulgular

Literatürde satış organizasyonlarının insan kaynağı süreçlerinin; işe alım, eğitim ve performans yönetimi gibi alanlarda ölçülebilir ve karşılaştırılabilir yetkinlik çerçevelerine ihtiyaç duyduğu vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, bölgesel farklılıkların varlığı kabul edilmekle birlikte, tamamen farklı profiller üzerinden insan kaynağı yönetiminin sürdürülebilir olmadığı ifade edilmektedir. Bu bağlamda çalışmanın üçüncü aşamasında, birinci aşamada serbest biçimde elde edilen ve ikinci aşamada önem derecesine göre sıralanan toplam yetmiş yetkinlik maddesi; tekrar eden, örtüşen ve benzer anlam taşıyan ifadelerin birleştirilmesi yoluyla on sekiz temel yetkinlik başlığı altında konsolide edilmiştir. Oluşturulan bu konsolide yetkinlik seti, aynı bölge satış yöneticilerine yeniden iletilmiş ve her bir yetkinliğin önem derecesi bu ortak çerçeve üzerinden değerlendirilmiştir. Bu yöntem sayesinde, bölgesel değerlendirmelerin serbest tanımlamalardan çıkarılarak daha karşılaştırılabilir, ölçülebilir ve bütüncül bir yapıya kavuşturulması amaçlanmıştır. Bu yaklaşım, literatürde “yakınsama analizi” olarak ifade edilen; farklı bağlamlarda çalışan yöneticilerin ortak değerlendirme zemininde önceliklerinin birbirine yaklaşıp yaklaşmadığını gözlemleme imkânı sunmaktadır.

2.4. Konsolide Edilen Temel Yetkinlikler ve Bulanık TOPSIS Uygulaması

Bu çalışmada Sahibinden Bilgi Teknolojileri Pazarlama ve Ticaret A.Ş.’de görev yapan yedi farklı bölge satış yöneticisi karar verici olarak yer almıştır. Saha satış çalışanının profili özelliklerini bölgesel farklılıklardan arındırarak tek bir çatı altında değerlendirmek için Bulanık TOPSIS yönteminden yararlanılmıştır. Bu çalışmada Chen (2000) tarafından geliştirilen Bulanık TOPSIS algoritması kullanılmıştır. Sadece kriter değerlendirmesi yapıldığı için Bulanık Ağırlıklar Matrisini oluşturabilmek adına ilgili algoritmanın aşağıdaki adımından faydalanılmıştır. Buna göre;

$\tilde{w}_j^K$ j. karar kriterinin önem ağırlığını göstermek üzere, K tane karar vericiden oluşan bir grupta karar kriterlerinin önem ağırlıkları,

$$\tilde{w}_j = \frac{1}{K} [\tilde{w}_j^1(+) \tilde{w}_j^2(+) \dots (+) \tilde{w}_j^K] \quad (1)$$

eşitliği kullanılarak hesaplanmaktadır.

Çalışmada, karar kriterleri oluşturulurken öncelikle literatür taraması gerçekleştirilmiş, ardından saha çalışmasının birinci ve ikinci aşamalarında elde edilen bulgular doğrultusunda karar vericilerle istişarede

bulunulmuştur. Bu süreç sonucunda, ideal saha satış çalışanı profilini temsil eden toplam on sekiz temel yetkinlik üzerinde uzlaşmaya varılmıştır.

Çalışmada yer alan bu on sekiz karar kriteri, saha satış ekiplerinde performansı etkilediği değerlendirilen davranışsal, ilişkisel ve operasyonel yetkinliklerden oluşmakta olup, Bulanık TOPSIS yöntemi kapsamında karar kriterleri olarak ele alınmıştır. Bu çalışmada ele alınan on sekiz karar kriterinin tamamı, saha satış çalışanı performansını artırması beklenen fayda kriterleri olarak değerlendirilmiştir. Dolayısıyla kriterlerin her biri için daha yüksek değerler, ideal saha satış çalışanı profiline daha fazla yakınlığı ifade etmektedir. Aşağıda çalışmada kullanılan on sekiz karar kriteri ve her bir kriterin açıklaması aşağıda sunulmaktadır.

C₁: *İlişki Yönetimi ve Güven İnşası*: Verdiği sözü yerine getiren, eylemleriyle güven inşa eden ve satışı tek bir işlem olarak değil, sürdürülebilir bir ilişki süreci olarak gören satışçılar daha kalıcı başarı elde eder.

C₂: *Kültürel Zekâ, Etkin Dinleme ve Empati*: Müşteriyi gerçekten dinleyen, ihtiyacını anlayan, onun yerine kendini koyabilen ve çalıştığı çevrenin kültürel ve sosyal duyarlılıklarına uygun davranış sergileyen satışçılar güveni artırır.

C₃: *Planlama ve Zaman Yönetimi*: Günlük iş akışını düzenli planlayan, zamanı verimli kullanan çalışanlar istikrarlı performans gösterir.

C₄: *Azim, Dayanıklılık ve Öz Motivasyon*: Kendine ve hedeflerine inanarak, dış koşullardan bağımsız şekilde görevine odaklanabilen, reddedilmeyi olumlu algılayan, zorlu saha koşulları ve stresli durumlar karşısında duygusal yükü yönetebilen fark yaratır.

C₅: *Çözüm Odaklılık*: Karşılaştığı sorunlara ve zorluklara rağmen bahaneler yerine "nasıl olur" yaklaşımıyla hareket eden, aktif olarak çözüm üreten çalışanlar fark yaratır.

C₆: *Analitik Düşünme Becerisi*: Satış verilerini, pazardaki müşteri davranışlarını ve sektörün dinamiklerini analiz ederek stratejik karar alabilme yeteneğini öne çıkarır.

C₇: *Ürün ve Çözüm Hâkimiyeti*: Satılan ürün/hizmetin teknik ve ticari detaylarına tam hâkim olmanın yanı sıra, bu bilgiyi müşterinin sorununa çözüm üretecek şekilde sade ve anlaşılır biçimde sunabilme yeteneği vardır.

C₈: *Etkin Anlatım, İkna ve Samimiyet*: Güven veren ve anlaşılır bir ifadeyle, ikna yeteneğini sıcak ve dengeli bir samimiyetle sunabilen satışçılar müşteri üzerinde olumlu izlenim bırakır.

C₉: *Sabır ve Sezgi*: Müşteri davranışlarını sezgisel olarak okuyup, satış sürecini doğru zamanda ilerleten satışçılar daha başarılı olur.

C₁₀: *Esneklik, Hızlı Karar Alma ve İnisiyatif*: Değişen koşullara uyum sağlayabilen, anlık fırsatları değerlendirip inisiyatif alarak hızlı karar verebilen satışçılar sahada avantaj sağlar.

C₁₁: *Profesyonel Duruş ve İmaj*: Temiz, düzenli, dakik ve kurumsal bir görünüm ile nazik ve saygılı bir tavır güven algısını güçlendirir.

C₁₂: *Öğrenmeye ve Değişime Açıklık*: Yeni bilgileri öğrenmeye ve değişime açık olan satışçılar değişime daha hızlı uyum sağlar.

C₁₃: *Süreç Disiplini ve Sürdürülebilir Performans*: Satış sonrasında müşteriyi ve satılan ürünü düzenli takip eden, devam eden satış fırsatlarını değerlendiren ve bu sayede performansını dönemsel dalgalanmalardan bağımsız şekilde sürdürebilen çalışanlar güvenilir sonuçlar üretir.

C₁₄: *Ağ Kurma Yeteneği*: Mevcut müşteri memnuniyetini referansa dönüştürerek yeni ilişkiler geliştirebilen satışçılar fark yaratır.

C₁₅: *Takım Ruhu ve İş birliği*: Bilgiyi paylaşan, ekip arkadaşlarına destek olan satışçılar genel ekip başarısını artırır.

C₁₆: *Saha Gözlemi Yeteneği ve Geri Bildirim*: Sahadaki deneyim ve iç görülerini doğru şekilde yöneticilere aktarabilen çalışanlar stratejik katkı sağlar.

C₁₇: *Mütevazî ve Özgüvenli Olma Arasında Denge*: Kibirden uzak, ancak özgüvenli tutum sergileyen satışçılar daha güçlü bağlar kurar.

C₁₈: *İşe ve Kuruma İnanç*: Kendine, yaptığı işe ve temsil ettiği markaya inanmak, satışçının içsel motivasyonunu besler.

Çalışmada yer alan yedi karar verici (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7), karar kriterlerinin önem ağırlıklarını dilsel değişkenler yoluyla değerlendirmiştir. Karar vericiler, belirlenen karar kriterlerinin göreceli önem düzeylerini dilsel değişkenler aracılığıyla değerlendirmiştir. Çalışmada kullanılan dilsel değişkenler ve bu değişkenlere karşılık gelen üçgen bulanık sayılar Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1: Kriterlerin Önem Ağırlığı İçin Kullanılan Dilsel Değişkenler ve Üçgen Bulanık Sayı Olarak Karşılıkları

Çok Yüksek (ÇY)	(0.9, 1.0, 1.0)
Yüksek (Y)	(0.7, 0.9, 1.0)
Biraz Yüksek (BY)	(0.5, 0.7, 0.9)
Orta (O)	(0.3, 0.5, 0.7)
Biraz Düşük (BD)	(0.1, 0.3, 0.5)
Düşük (D)	(0, 0.1, 0.3)
Çok Düşük (ÇD)	(0, 0, 0.1)

Kaynak: Chen, 2000: 5.

Karar vericilerin her bir karar kriterinin önem ağırlığı için yaptıkları Tablo 2’de verilen dilsel değerlendirmeler Tablo 1 kullanılarak üçgen bulanık sayılara çevrilmiş, Eşitlik (1) yardımıyla her bir kriterin önem ağırlığı hesaplanmış ve Tablo 3’te gösterilen bulanık ağırlıklar matrisi elde edilmiştir.

Tablo 2: Kriterlerin Önem Ağırlığı İçin Yapılan Dilsel Değerlendirmeler

Kriter (C)	Karar Verici (D)						
	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
C ₁	ÇY	Y	Y	ÇY	ÇY	ÇY	Y
C ₂	Y	Y	Y	Y	ÇY	ÇY	Y
C ₃	ÇY	ÇY	Y	BY	ÇY	Y	BY
C ₄	ÇY	ÇY	ÇY	ÇY	ÇY	ÇY	ÇY
C ₅	Y	Y	ÇY	O	Y	BY	Y
C ₆	BY	BY	Y	BY	Y	Y	BY
C ₇	ÇY	Y	Y	O	Y	Y	BY
C ₈	ÇY	Y	Y	ÇY	Y	ÇY	Y
C ₉	ÇY	Y	Y	BY	Y	Y	BY
C ₁₀	Y	BY	Y	Y	BY	ÇY	BY
C ₁₁	Y	Y	ÇY	Y	Y	Y	O
C ₁₂	Y	Y	ÇY	ÇY	ÇY	ÇY	ÇY
C ₁₃	ÇY	ÇY	Y	BY	ÇY	ÇY	BY
C ₁₄	BY	ÇY	ÇY	Y	BY	BY	BY
C ₁₅	ÇY	BY	ÇY	ÇY	Y	Y	BY
C ₁₆	BY	BY	Y	BY	BY	BY	BY
C ₁₇	Y	BY	ÇY	O	BY	Y	O
C ₁₈	ÇY	Y	ÇY	Y	ÇY	ÇY	O

Tablo 3’te, yedi karar verici tarafından değerlendirilen on sekiz karar kriterine ait bulanık ağırlıklar matrisi sunulmaktadır. Elde edilen bulgular incelendiğinde, C₄ (Azim, Dayanıklılık ve Öz Motivasyon) kriterinin en yüksek ağırlığa sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, saha satış çalışanı performansında psikolojik dayanıklılık, içsel motivasyon ve zorlu saha koşullarına karşı direnç gösterebilme yetkinliğinin karar vericiler tarafından kritik bir unsur olarak değerlendirildiğini göstermektedir. C₄ kriterini sırasıyla C₁₂ (Öğrenmeye ve Değişime Açıklık), C₁ (İlişki Yönetimi ve Güven İnşası) ve C₈ (Etkin Anlatım, İkna ve Samimiyet) kriterleri takip etmektedir. Bu bulgu, ideal saha satış çalışanı profilinin yalnızca bireysel çaba ve dayanıklılık ile değil; aynı zamanda öğrenme isteği, güven temelli ilişki kurma ve etkili iletişim becerileri ile bütünleşik bir yapı sergilemesi gerektiğine işaret etmektedir. Görece daha düşük ağırlıklara sahip olan C₁₆ (Saha Gözlemi Yeteneği ve Geri Bildirim) ve C₁₇ (Mütevazı ve Özgüvenli Olma Arasında Denge) kriterleri ise, karar vericiler tarafından doğrudan performansı belirleyen çekirdek unsurlardan ziyade, destekleyici ve tamamlayıcı yetkinlikler olarak değerlendirilmektedir. Genel olarak Tablo 3’te elde edilen sonuçlar, saha satış ekiplerinde ideal çalışan profilinin merkezinde dayanıklılık, öğrenmeye açıklık, güven inşası ve etkili iletişim gibi yetkinliklerin yer aldığını; analitik, operasyonel ve kurumsal yetkinliklerin ise bu çekirdeği destekleyen unsurlar olarak konumlandığını ortaya koymaktadır.

Tablo 3: Bulanık Ağırlıklar Matrisi

Kriter (C)	
C ₁	(0.814,0.957,1.000)
C ₂	(0.757,0.929,1.000)
C ₃	(0.729,0.886,0.971)
C ₄	(0.900,1.000,1.000)
C ₅	(0.643,0.829,0.943)
C ₆	(0.586,0.786,0.943)
C ₇	(0.643,0.829,0.943)
C ₈	(0.786,0.943,1.000)
C ₉	(0.671,0.857,0.971)
C ₁₀	(0.643,0.829,0.957)
C ₁₁	(0.671,0.857,0.957)
C ₁₂	(0.843,0.971,1.000)
C ₁₃	(0.757,0.900,0.971)
C ₁₄	(0.643,0.814,0.943)
C ₁₅	(0.729,0.886,0.971)
C ₁₆	(0.529,0.729,0.914)
C ₁₇	(0.557,0.743,0.886)
C ₁₈	(0.757,0.900,0.957)

3. Tartışma

Çalışmada kurumsal saha satış ekiplerinde ideal çalışan özelliklerinin bireysel yetkinlikler, bölgesel, coğrafi ve kültürel bağlam çerçevesinde değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Elde edilen bulgular, bölgesel koşulların saha satış çalışanlarından beklenen davranışları ve yetkinlikleri belirgin biçimde şekillendirdiğini ortaya koymaktadır. Büyükşehirler ve ekonomik bakımdan gelişmiş bölgelerde rekabet yoğunluğu, müşteri çeşitliliği ve zaman baskısının artması stratejik planlama, hızlı karar alma ve gelişmiş iletişim becerilerinin daha kritik yetkinlikler olarak öne çıkmasını beraberinde getirmektedir. Coğrafi olarak daha geniş alanlara yayılan, ulaşım olanaklarının sınırlı olduğu ya da kültürel bağların daha güçlü olduğu bölgelerde ise güven ilişkisi kurabilme, sabır, yerel pazar bilgisi ve esneklik gibi özelliklerin öncelikli olduğu görülmektedir. Söz konusu bulgu satış performansının bireysel çaba ve yetkinliklerin yanı sıra çalışanın bölgesel bağlamı ne ölçüde doğru okuyabildiğiyle ilişkili olduğunu göstermektedir.

Çalışmada gerçekleştirilen konsolide yetkinlik analizi ise bölgesel farklılıklara karşın saha satış ekiplerinde ortak bir ideal çalışan çekirdeğinin varlığına dikkat çekmektedir. İdeal çalışan çekirdeği müşteri odaklılık, problem çözme becerisi, iletişim yetkinliği ve sorumluluk bilinci gibi temel unsurlardan oluşmaktadır. Çalışmanın sonuçları saha satış yönetimi açısından önemli yönetsel çıkarımlar sunmaktadır. Zira işe alım, eğitim ve performans değerlendirme süreçlerinde tek tip yetkinlik setlerine dayalı yaklaşımların sınırlı kalabileceği anlaşılmaktadır. Bölgesel farklılıkları göz önünde bulundurmeyen standart insan kaynakları süreçlerinin saha koşullarıyla örtüşmeyen beklentiler yaratarak performans kayıplarına yol açacağı söylenebilir. Bu doğrultuda satış yöneticilerinin bölgesel pazar dinamiklerini, kültürel kodları ve saha koşullarını dikkate alan daha esnek ve uyarlabilir yönetim modelleri geliştirmeleri gerekmektedir.

Bulgular saha satış performansının çıktı göstergeleri ve davranışsal boyutun bir arada değerlendirilmesinin önemini ortaya koymaktadır. Bölgesel farklılıklar, satış çalışanlarının sergilediği davranışların anlamını ve performans üzerindeki etkisini dönüştürebilmekte; aynı davranış farklı bölgelerde farklı performans sonuçları doğurabilmektedir. Bu durum en temelde davranış temelli satış yönetimi ve performans değerlendirme yaklaşımlarının bölgesel bağlamla birlikte ele alınmasını zorunlu kılmaktadır.

Literatürle karşılaştırmalı olarak incelendiğinde çalışmanın bulguları ideal çalışan profilini ağırlıklı olarak psikolojik sermaye, motivasyon ve bireysel performans göstergeleri üzerinden ele alan yaklaşımları (Luthans ve Youssef, 2007; Harris vd., 2013) tamamlayıcı nitelik taşımaktadır. Luthans ve Youssef'in (2007) vurguladığı öz yeterlilik, umut ve psikolojik dayanıklılık gibi bireysel özelliklerin saha satış bağlamında ancak bölgesel koşullarla uyumlu hâle geldiğinde performansla dönüşebildiği görülmektedir. Bunun yanı sıra kültürel bağların

güçlü olduğu bölgelerde bireysel ikna becerisinden ziyade güven ilişkisi kurma ve uzun vadeli ilişki yönetimi becerilerinin daha belirleyici hâle gelmesi, literatürde sıklıkla ihmal edilen bağlamsal bir boyuta işaret etmektedir.

Harris vd. (2013) tarafından vurgulanan müşteri odaklılık ve ilişki yönetimi becerilerinin saha satış performansındaki kritik rolü bu çalışmada da desteklenmektedir. Bununla birlikte, müşteri odaklılığın tek biçimli bir yetkinlik olmadığı; bölgesel müşteri beklentilerine bağlı olarak farklı davranış örüntüleri gerektirdiği ortaya konulmuştur. Rekabetin yoğun olduğu büyükşehirlerde müşteri odaklılık daha çok hız, çözüm üretme ve profesyonel iletişimle ilişkilendirilirken daha geleneksel ve ilişkisel pazarlarda sabır, yüz yüze temas ve güven inşası ön plana çıkmaktadır. Karatepe ve Ağa'nın (2013) hizmet ve satış çalışanları bağlamında ortaya koyduğu iş tatmini/performans ilişkisi çalışmanın bulgularını destekler niteliktedir. Nitekim bölgesel koşullara uyum sağlayabilen saha satış çalışanlarının rol belirsizliğinin azaldığı, işlerini anlamlı algıladıkları ve yüksek performans sergiledikleri görülmektedir. Ancak bölgesel gerçekliklerle uyumsuz yetkinlik beklentilerinin çalışanlar üzerinde rol çatışması ve performans baskısı yarattığı anlaşılmaktadır.

Satış stratejilerinin pazar koşulları ve müşteri yapısına göre farklılaşması gerektiği yönündeki yaklaşım, bu çalışmada saha satış çalışanı profiline uyarlanmıştır. Satış hedefleri ve stratejilerindeki bağlamsal farklılaşmanın, doğrudan satış çalışanından beklenen yetkinliklere de yansımaları gerektiği ortaya konulmaktadır. Benzer şekilde Avlonitis ve Panagopoulos'un (2010) satış gücü etkinliğini stratejik müşteri ilişkileri üzerinden açıklayan yaklaşımı, saha satış çalışanının yalnızca satış yapan bir aktör değil, aynı zamanda yerel pazar bilgisi taşıyan stratejik bir aracı olduğunu göstermektedir. Davranışsal ve çıktı performansı ayırımına dayanan literatür (Wong ve Tan, 2016; Ferreira, 2017) kapsamında ele alındığında çalışmanın bulguları davranışsal performansın bölgesel bağlamda farklı anlamlar kazandığını ortaya koymaktadır. Nitekim aynı davranışın farklı bölgelerde farklı performans sonuçları doğurması, satış yönetiminde tek tip performans kriterlerinin uygulanmasının sınırlı sonuçlar doğurabileceğine işaret etmektedir.

4. Sınırlılıklar

Bu çalışma, tek bir işletmenin saha satış organizasyonu özelinde gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle elde edilen bulgular, ilgili işletmenin organizasyon yapısı, satış stratejileri ve saha uygulamaları çerçevesinde değerlendirilmelidir. Farklı sektörlerde veya farklı kurumsal yapılara sahip işletmelerde ideal saha satış çalışanı profiline ilişkin öncelikler değişiklik gösterebilir. Çalışmanın saha verileri, yedi bölge satış yöneticisinin değerlendirmelerine dayanmaktadır. Bu durum, bulguların yönetici perspektifini güçlü biçimde yansıtmalarını sağlarken, saha satış çalışanlarının bireysel algı ve deneyimlerini doğrudan içermemektedir. Ayrıca çalışmadan elde edilen bulgular derinlemesine içgörü sunmakla birlikte, sonuçların genellenebilirliği sınırlıdır. Üçüncü aşamada kullanılan Bulanık TOPSIS yöntemi, karar verici değerlendirmelerini sistematik bir yapıya dönüştürmekle birlikte, sonuçlar karar vericilerin algılarına duyarlıdır.

Sonuç ve Öneriler

Çalışmada saha satış ekiplerinde ideal çalışan profilinin, bireysel yetkinlikler üzerinden tanımlanamayacağı; coğrafi, kültürel ve operasyonel bağlamlarla etkileşim içinde şekillenen dinamik bir yapı sergilediği ortaya konulmuştur. Literatür incelemesi, saha satış performansının bölgesel koşullar, müşteri yapısı ve rekabet yoğunluğu gibi faktörlerden etkilendiğini ve bu sebeple saha satış temsilcilerinin iletişim tarzı, planlama yaklaşımı ve problem çözme biçimlerini bulundukları bağlama göre uyarlamaları gerektiğini vurgulamaktadır.

Literatür kapsamında hareketle tasarlanan saha çalışması, üç aşamalı bir yapı ile yürütülmüştür. Birinci aşamada, Türkiye'nin yedi farklı bölgesinde çalışan bölge saha satış yöneticilerinden kendi bölgeleri için ideal saha satış çalışanında bulunması gereken on temel özelliği belirlemeleri istenmiştir. İkinci aşamada bu özellikler önem derecesine göre sıralamaları istenmiştir. Bu aşama sonuçları, ideal saha satış çalışanı algısının bölgeler arasında anlamlı biçimde farklılaştığını göstermiştir. Bazı bölgelerde ilişki yönetimi ve güven inşası ön plana çıkarken, bazı bölgelerde planlama, süreç disiplini ve analitik yaklaşım daha kritik görülmüş; bazı bölgelerde ise psikolojik dayanıklılık ve öz motivasyon temel belirleyici unsurlar olarak değerlendirilmiştir. Bu bulgular, literatürde vurgulanan bağlama duyarlı satış davranışı yaklaşımını saha düzeyinde destekler niteliktedir. Üçüncü aşamada, birinci aşamada serbest biçimde elde edilen ve ikinci aşamada önem derecesine göre sıralanan toplam yetmiş yetkinlik maddesi; tekrar eden, örtüşen ve benzer anlam taşıyan ifadelerin birleştirilmesi yoluyla on sekiz temel yetkinlik başlığı altında konsolide edilmiştir. Oluşturulan bu konsolide yetkinlik seti, aynı bölge satış

yöneticilerine yeniden iletilmiş ve her bir yetkinliğin önem derecesi bu ortak çerçeve üzerinden değerlendirilmiştir. Bu yöntem sayesinde, bölgesel değerlendirmelerin serbest tanımlamalardan çıkarılarak daha karşılaştırılabilir, ölçülebilir ve bütüncül bir yapıya kavuşturulması amaçlanmıştır.

Elde edilen bulgular, azim ve dayanıklılık, ilişki yönetimi ve güven inşası, öğrenmeye açıklık, planlama ve süreç disiplini gibi yetkinliklerin bölgeler arası farklılıklara rağmen ortak biçimde öne çıktığını göstermiştir. Bu durum, saha satış rolünün bölgeden bağımsız bazı temel gereklilikler barındırdığını ortaya koymaktadır. Üçüncü aşama sonuçları, bölgesel farklılıkların tamamen ortadan kalkmadığını da göstermektedir. Bu yetkinlikler ortak listede yer alsa dahi sahadaki karşılığı ve yorumlanma biçimi bölgesel bağlama göre değişmektedir. Zira güven inşası bazı bölgelerde sosyal ilişki ve kültürel uyum üzerinden anlam kazanırken bazı bölgelerde profesyonel tutarlılık ve süreç yönetimi ile ilişkilendirilmektedir. Elde edilen bulgu, bölgesel farklılıkların yetkinliklerin varlığından ziyade, kullanım biçiminde ortaya çıktığını göstermektedir.

Sonuç itibarıyla çalışma, saha satış çalışanı profilinin bölgesel ya da tek tip bir yapı ile açıklanabileceğini ortaya koymaktadır. İdeal saha satış çalışanı profili; bölgeden bağımsız çekirdek yetkinlikler ile bölgesel saha gerçekliklerine göre farklılaşan davranış biçimlerinin birlikte ele alındığı çok katmanlı bir yapı sergilemektedir. Söz konusu yaklaşım, literatürde yer alan bağlamsal satış anlayışını saha yöneticilerinin deneyimleriyle desteklemekte; saha satış organizasyonları için daha gerçekçi işe alım, eğitim ve performans yönetimi uygulamalarına zemin hazırlamaktadır.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda kurumsal saha satış ekiplerinin yönetimine yönelik öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- İşe alım ve personel seçme sürecinde ideal saha satış çalışanı profili belirlenirken standart yetkinlik setleri değil; bölgesel, kültürel ve coğrafi koşulları içeren değerlendirme ölçütlerinin kullanılması gerekmektedir.
- Eğitim ve gelişim programlarının yerel pazar bilgisi, bölgesel müşteri beklentileri ve kültürel uyum becerilerini kapsayacak şekilde farklılaştırılması önemlidir.
- Satış yöneticilerinin performans değerlendirme yaklaşımları çıktı odaklı göstergeler başta olmak üzere güven ilişkisi kurma, müşteri sürekliliği sağlama ve problem çözme gibi davranışsal performans göstergelerini de içermelidir.
- Bölgesel satış organizasyonlarında çalışanların görevli oldukları bölgeye uyum süreçleri göz önünde bulundurularak bölge değişimi sürecinin planlı yürütülmesi önem taşımaktadır.
- Motivasyon ve ödüllendirme sistemlerinde bölgesel pazar koşulları ve saha zorluklarını yansıtacak düzeyde esnek ve çok boyutlu olarak tasarlanması, çalışan performansının daha adil biçimde değerlendirilmesini mümkün kılabilir.

Kaynakça | References

- Avlonitis, G. J., & Panagopoulos, N. G. (2010). Selling and sales management: An introduction to the special section and recommendations on advancing the sales research agenda. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1045–1048.
- Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 87-99.
- Chen, C. (2000). Extensions of the TOPSIS for group decision making under fuzzy environment. *Fuzzy Sets and Systems*, 114, 1-9.
- Eren, S. S. (2008). Satış yönetimi kontrol sistemlerinin satış elemanı özelliklerine ve performansına etkileri üzerine bir saha araştırması. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 3(2), 163-188.
- Ferreira, T. S. (2017). Motivational factors in sales team management and their influence on individual performance. *Tourism & Management Studies*, 13(1), 60-65.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Harris, E. G., Ladik, D. M., Artis, A. B., & Fleming, D. E. (2013). Examining the influence of job resourcefulness on sales performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 21(4), 405–414.
- Harris, Eric G., Andrew B. Artis, Chris Fogliasso, and David E. Fleming (2007). Hospital employee job resourcefulness: an empirical study and implications for health care marketin. *Health Marketing Quarterly*, 24(1), 63–75.
- İslamoğlu, A. H., & Altunışık, R. (2014). *Satış ve satış yönetimi*. Sakarya Yayıncılık.
- Karatepe, O. M., & Aga, M. 2013. The Effect of job resourcefulness on role stress, emotional exhaustion and overall performance: a study of frontline bank employees. *Journal of Financial Services Marketing*, 18(2), 91-105.
- Keklik, A. (2018). Performans değerlemede klasik ve modern yaklaşımlara kavramsal bir bakış. *Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(2), 65-81.
- Kim, S., Jung, K., Noh, G., & Kang, L. K. (2017). What makes employees cynical in public organizations? Antecedents of organizational cynicism. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 47(6), 1-10.
- Kulu, M. (2019). *İlaç Sektöründe Satış Bölgesi Tasarımı ve Eczane Ziyaret Optimizasyonu*. Yüksek Lisans Tezi, Konya Teknik Üniversitesi, Konya.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal Of Management*, 33(3), 321-349.
- Önce, A. G. (2019). *Satış Yönetimi* (2. baskı). Beta Yayınları.
- Russell, F. A., Beach, F. H., & Buskirk, R. H. (1974). *Textbook of salesmanship* (9. baskı). McGraw-Hill.
- Wong, K. L., & Tan, C. L. (2016). Influence of supervisory control on salesperson performance: examining the role of adaptive selling behaviour as a mediator. *Asian Academy of Management Journal*, 21(2), 183-203.