



**BANKACILIK HİZMETLERİNDE KURUMSAL
MARKA İMAJİ VE MARKAYA GÜVENİN KİŞİSEL
SATIŞ ELEMANLARININ BAŞARISIZLIK
DUYGUSUNU YÖNETMELERİNE VE SATIŞ
PERFORMANSLARINA ETKİSİ**

Esra ARİKAN

Yüksek Lisans Tezi

İşletme

Ana Bilim Dalı

Prof. Dr. Yusuf BİLGİN

2025

(Her Hakkı Saklıdır)

T.C.
BAYBURT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**BANKACILIK HİZMETLERİNDE KURUMSAL MARKA İMAJİ VE MARKAYA
GÜVENİN KİŞİSEL SATIŞ ELEMANLARININ BAŞARISIZLIK DUYGUSUNU
YÖNETMELERİNE VE SATIŞ PERFORMANSLARINA ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Esra ARİKAN

Danışman: Prof. Dr. Yusuf BİLGİN

BAYBURT- 2025

KABUL VE ONAY

Prof. Dr. Yusuf BİLGİN danışmanlığında, Esra ARİKAN tarafından hazırlanan “Bankacılık Hizmetlerinde Kurumsal Marka İmajı ve Markaya Güvenin Kişisel Satış Elemanlarının Başarısızlık Duygusunu Yönetmelerine ve Satış Performanslarına Etkisi” başlıklı bu çalışma, 27.11.2025 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Dr. Öğr. Üyesi Bilal ÇELİK

Üye : Prof. Dr. Yusuf BİLGİN

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Ramazan KAYA

Bu tezin kabulü Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun/...../20... tarih ve 20...../.....-..... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Doç. Dr. Bünyamin ALİM
Enstitü Müdürü

BEYANNAME

Bayburt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre Prof. Dr. Yusuf BİLGİN danışmanlığında hazırlamış olduğum “Bankacılık Hizmetlerinde Kurumsal Marka İmajı ve Markaya Güvenin Kişisel Satış Elemanlarının Başarısızlık Duygusunu Yönetmelerine ve Satış Performanslarına Etkisi” başlıklı program seçin tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

27.11.2025

Esra ARİKAN



ÖN SÖZ

Yüksek lisans tez çalışmam süresince, akademik gelişimime yön veren, bilgi birikimi ve deneyimiyle her aşamada rehberlik eden, yol gösterici yaklaşımıyla çalışmamın bilimsel niteliğini artırmamda büyük katkı sağlayan kıymetli danışmanım Prof. Dr. Yusuf BİLGİN'e,

Lisansüstü eğitime adım atmam konusunda beni her zaman destekleyen; bilimsel ilkelere bağlılığı, akademik disipline olan sadakati, bilim ışığında yürüttüğü çalışmalarla çevresine örnek teşkil eden duruşu, azmi, çalışkanlığı ve üretkenliğiyle genç bir bilim insanı olarak bana ilham veren sevgili ablam Dr. Öğr. Üyesi Aysun BAYRAM'a,

Tez sürecinin getirdiği yoğunluk ve zorluklar arasında zaman zaman önceliklerimi yeniden gözden geçirmeme neden olsa da varlığı ve neşesiyle bana yaşama sevinci aşılayan, en yorgun anlarımda bile bir tebessümüyle motivasyonumu tazeleyen canım kızım Duha ARİKAN'a,

Bu yolculuk boyunca gösterdiği anlayış, fedakârlık ve koşulsuz desteğiyle her zaman yanımda olan; inancını, güvenini ve desteğini hiç eksik etmeyen sevgili eşim Sayın Ömer Cantürk ARİKAN'a ve

Bu çalışmaya katılarak sürecin sağlıklı bir şekilde yürütülmesine gönüllü olarak katkı sunan değerli ekip arkadaşlarıma sonsuz teşekkür ederim.

Esra ARİKAN

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BANKACILIK HİZMETLERİNDE KURUMSAL MARKA İMAJİ VE MARKAYA GÜVENİN KİŞİSEL SATIŞ ELEMANLARININ BAŞARISIZLIK DUYGUSUNU YÖNETMELERİNE VE SATIŞ PERFORMANSLARINA ETKİSİ

Esra ARİKAN

Bayburt Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Yusuf BİLGİN

Bayburt-2025, Sayfa: 74

Bu çalışma, bankacılık hizmetlerinde kurumsal marka imajı ve markaya güvenin, kişisel satış elemanlarının başarısızlık duygusunu yönetme becerileri ve satış performansları üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kişisel satış elemanlarının, kurumlarının marka imajını ve markaya duydukları güveni nasıl algıladıkları, bu algıların başarısızlık duygusunu yönetmeleri ve satış performansları üzerindeki rolü analiz edilmiştir. Araştırmanın evrenini, Türkiye’de faaliyet gösteren özel bir bankada çalışan kişisel satış elemanları oluşturmaktadır. Araştırmada, tam sayım örnekleme tekniği kullanılmıştır. Veri toplama sürecinde anket yöntemi kullanılmış; ölçekler aracılığıyla kişisel satış elemanlarının marka imajı, markaya güven, başarısızlık duygusunu yönetme ve satış performansına ilişkin algıları ölçülmüştür. Araştırma verileri, bankada görev yapan 144 kişisel satış elemanından elde edilmiştir. Elde edilen veriler, SPSS ve AMOS programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, kurumsal marka imajının markaya güvenini pozitif etkilediği ancak kişisel satış elemanlarının başarısızlık duygusunu yönetme ve satış performansı üzerinde anlamlı bir etki oluşturmadığı belirlenmiştir. Marka güvenin ise kişisel satış elemanlarının hem başarısızlık duygusunu yönetmeleri hem de satış performansı üzerinde anlamlı bir pozitif etki oluşturduğu saptanmıştır. Bunun aksine kişisel satış elemanlarının başarısızlık duygusunu yönetmelerinin satış performansları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı saptanmıştır. Bu araştırma sonuçları, marka temelli unsurların sadece alıcılar için değil banka personeli için de önemli olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, bu araştırma bankacılık sektöründe insan odaklı yönetim yaklaşımlarının önemini vurgulamakta ve marka temelli kurum içi motivasyon süreçlerinin satış performansına katkısını ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal marka imajı, markaya güven, başarısızlık duygusu yönetimi, satış performansı, kişisel satış elemanları, bankacılık hizmetleri.

ABSTRACT

M.SC. THESIS

THE EFFECT OF CORPORATE BRAND IMAGE AND BRAND TRUST ON PERSONAL SALESPERSONS' MANAGEMENT OF FAILURE AND SALES PERFORMANCE IN BANKING SERVICES

Esra ARİKAN

Bayburt University

Institute of Graduate Studies

Department of Business Administration

Thesis Advisor: Prof. Dr. Yusuf BİLGİN

Bayburt-2025, Pages: 74

This study aims to examine the effects of corporate brand image and brand trust on personal salespeople's ability to manage feelings of failure and their sales performance in banking services. This study examined how personal salespeople in the banking sector perceive their organization's brand image and brand trust, as well as the role of these perceptions in influencing their ability to manage feelings of failure and their sales performance. The research population consisted of personal salespeople working at a private bank in Turkey. A complete count sampling technique was employed. Data collection was conducted using a survey method, and scales were used to measure personal salespeople's perceptions of brand image, brand trust, managing feelings of failure, and sales performance. Data were collected from 144 personal salespeople working at the bank. The data obtained were analyzed using SPSS and AMOS programs. The study found that corporate brand image has a positive influence on brand trust, but it does not significantly impact personal salespeople's ability to manage feelings of failure and their sales performance. Brand trust, on the other hand, was found to have a significant positive effect on both personal salespeople's ability to manage feelings of failure and their sales performance. In contrast, it was found that personal salespeople's management of feelings of failure does not have a significant impact on their sales performance. These research results demonstrate that brand-based factors are important not only for buyers but also for bank personnel. Consequently, this research highlights the importance of people-centered management approaches in the banking sector and demonstrates the contribution of brand-based internal motivational processes to sales performance.

Keywords: Corporate brand image, brand trust, failure management, sales performance, personal sales representatives, banking services.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY.....	II
BEYANNAME	III
ÖN SÖZ	IV
ÖZET	V
ABSTRACT	VI
İÇİNDEKİLER.....	VII
TABLOLAR.....	IX
ŞEKİLLER.....	X
KISALTMALAR.....	XI
SİMGELER.....	XI
GİRİŞ.....	1
Araştırmanın Konusu ve Problemi	2
Araştırmanın Amacı	3
Araştırmanın Önemi	3
Araştırmanın Varsayımları	4
Araştırmanın Sınırlılıkları.....	4
BİRİNCİ BÖLÜM.....	5
1. KİŞİSEL SATIŞ.....	5
1.1. PAZARLAMANIN ÖNEMİ	7
1.2. PAZARLAMA KARMASI UNSURLARI	10
1.2.1. Ürün.....	10
1.2.2. Dağıtım	11
1.2.3. Fiyatlandırma.....	12
1.2.4. Tutundurma	13
1.2.4.1. Reklam.....	13
1.2.4.2. Halkla ilişkiler	15
1.2.4.3. Doğrudan pazarlama.....	15
1.2.4.4. Satış geliştirme	16
1.2.4.5. Kişisel satış	17
1.3. KİŞİSEL SATIŞIN PAZARLAMADAKİ YERİ.....	18
1.3.1. Kişisel Satışın Üstünlük ve Zayıflıkları.....	21
1.3.1.1. Kişisel satışın avantajları	21
1.3.1.2. Kişisel satışın dezavantajları	23
1.3.2. Kişisel Satış Süreci	26
1.3.2.1. Listeleme (Potansiyel müşteri bulma-prospecting)	26
1.3.2.2. Ön hazırlık	26
1.3.2.3. İlk görüşme	27
1.3.2.4. Ürün tanıtımı ve sunumu	27
1.3.2.5. Soruları cevaplandırma.....	28
1.3.2.6. Onaylama ve satışın kapatılması	29
1.3.2.7. Satış sonrası takip	29
1.4. KİŞİSEL SATIŞ TEKNİKLERİ	30

1.5. KİŞİSEL SATIŞ ELEMANININ ÖZELLİKLERİ	33
1.6. KİŞİSEL SATIŞ ELEMANI SEÇİMİ.....	36
İKİNCİ BÖLÜM.....	38
2. BANKACILIK HİZMETLERİNDE KİŞİSEL SATIŞ.....	38
2.1. BANKACILIK HİZMETLERİNDE PAZARLAMA	39
2.2. BANKACILIK HİZMETLERİNDE SATIŞ ELEMANLARININ PERFORMANSINI ETKİLEYEN UNSURLAR	39
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	43
3. BANKACILIK HİZMETLERİNDE MARKA İMAJI VE MARKAYA GÜVEN.....	43
3.1. KURUMSAL MARKA İMAJI	44
3.2. MARKA GÜVENİ.....	44
3.3. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ	45
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	47
4. YÖNTEM	47
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE MODELİ	47
4.2. EVREN VE ÖRNEKLEM	48
4.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	48
4.4. VERİ TOPLAMA.....	49
4.5. VERİ ANALİZİ.....	49
4.6. ARAŞTIRMACININ ROLÜ.....	49
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	51
5. BULGULAR.....	51
5.1. DEMOGRAFİK BULGULAR.....	51
5.2. ÖLÇÜM MODELİ	52
5.3. YOL ANALİZİ.....	57
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	59
KAYNAKÇA.....	64
EKLER	72
Ek 1: Veri Toplama Anketi	72
ÖZ GEÇMİŞ	74

TABLÖLAR

Tablo 1: Araştırmacının Sorumlulukları.....	50
Tablo 2: Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri.....	51
Tablo 3: KMO ve Bartlett Küresellik Testi	52
Tablo 4: Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	53
Tablo 5: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	54
Tablo 6: Ayrım (Discriminant) Analizi Sonuçları.....	56
Tablo 7: Yapısal Modelin Sonuçları.....	57
Tablo 8: Standart Direkt, İndirekt ve Toplam Etki.....	58



ŞEKİLLER

Şekil 1: Araştırma Modeli.....	47
--------------------------------	----



KISALTMALAR

ANOVA	: Analysis of Variance
AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
BY	: Başarısızlık Duygusunu Yönetme
CLV	: Müşteri Yaşam Boyu Değerini
CRM	: Müşteri İlişkileri Yönetimi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
IMJ	: Marka İmajı
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin Değeri
MG	: Markaya Güven
SP	: Satış Performansı

SİMGELER

r	: Korelasyon katsayısı
β	: Regresyon katsayısı
p	: Anlamlılık düzeyi olasılığı

GİRİŞ

Gelişen teknoloji ile birlikte günümüzde finansal hizmet sektörü, yalnızca sunduğu ürünlerin kalitesi ile değil, marka algısı, çalışan performansı ve müşterileriyle kurulan güven ilişkileri ile de değerlendirilmektedir. Kişisel satış elemanları, özellikle müşterilerle doğrudan iletişim içerisinde olunan bankacılık gibi hizmet temelli sektörlerde önemli bir yerdedir. Bu noktada, kişisel satış elemanlarının başarısı sadece kişisel yeteneklerinden değil, aynı zamanda çalıştıkları kurumun toplumdaki imajından da etkilenmektedir. Toplum tarafından markaya duyulan güven ve kurumsal imaj, kişisel satış elemanlarının müşterilerle iletişim kurarken karşılaştıkları duygusal engelleri aşmalarına ve işlerine daha motive olmalarına yardımcı olabilmektedir. Diğer bir deyişle, bankacılık sektöründe rekabet çok yoğundur ve hizmet kalitesi ve müşteri ilişkilerinin yönetimi çok önemlidir (Parasuman vd., 1988). Bu bağlamda, müşterilerle doğrudan temas halinde olan satış temsilcilerinin performansı, kurumsal marka imajı ve markaya duyulan güven gibi algısal faktörler tarafından etkilenir (Abiaziem ve Nwogu, 2023; Perloff, 2009; Palmer, 2018). Hizmet sektöründe çalışanlar, müşterilerle doğrudan etkileşim kurarken kurumsal ilkeleri ve marka algısını doğrudan etkileyen önemli temsilcilerdir.

Sürekli değişen müşteri beklentilerine bağlı hareket eden bankacılık sektöründe, müşterilerin bir bankayı tercih etme nedenleri arasında hizmet sunulan ürünlerin çeşitliliği, fiyatlandırma durumları, teknolojik altyapısı ve çalışanlar arası ekip içi ya da müşteri odaklı ilişkiler almaktadır. Bu sektörde, kişisel satış, mal veya hizmet satmak değil, müşterinin güven duyacağı ortam sağlamak, müşteriler ile uzun vadeli ilişkiler kurmak ve bankanın değerlerini temsil etmek demektir. Bankacılık hizmetlerinde kurumsal marka imajı ve markaya güvenin kişisel satış elemanlarının başarısızlık duygusunu yönetmelerine ve satış performanslarına etkisini incelemek bu çalışmanın ana amacıdır. Kişisel satış elemanları, satış sürecinde yaşadıkları olumsuz olaylar, negatif geri bildirimler, müşteri reddi ve hedeflerin tutturulamaması gibi durumlarda başarısızlık duygusu yaşayabilir. Bu tür duyguların satış elemanı tarafından yönetilememesi, hem bireysel verimlilik hem de kurumun genel müşteri memnuniyeti açısından zararlı sonuçlara yol açabilir. Bunun aksine, güçlü bir kurumsal marka imajı ve müşterilerin güven duyduğu bir ortamın sağlanması, satış elemanlarının motivasyonlarını güçlendirebilir ve müşteriler ile iletişimlerinde de yapıcı rol oynayabilir (Anyadigbe vd., 2018; Chun ve Park, 2019; Perloff, 2009). Böylece, doğrudan satış elemanlarının satış performanslarında olumlu katkılar sağlayacaktır.

İnsan faktörünün en ön planda olduğu bankacılık sektöründe kurum destekli motivasyon kaynakları satış elemanları için hayati önem taşımaktadır (King vd.,

2013). Literatürde marka imajı, müşteri güveni ve satış performansı ayrı ayrı incelenmesine rağmen (Delgado-Ballester ve Munuera-Alemán, 2005), bu faktörlerin satış temsilcilerinin duygusal tepkilerini bir arada inceleyen araştırmaların yeterince olmadığı görülmektedir. Bu bağlamda bu çalışma, mevcut literatüre kapsamlı bir bakış açısı sunmayı ve bankacılık hizmetlerinde kurumsal marka imajı ve markaya güvenin kişisel satış elemanlarının başarısızlık duygusunu yönetmelerine ve satış performanslarına etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmadan elde edilecek sonuçlar, akademik çevre ve bankacılık sektörü yöneticileri için rehberlik edebilir. Kişisel satış elemanının motivasyonunu etkileyen faktörlerin daha kapsamlı bir şekilde anlaşılması, çalışanların daha fazla bağlılık göstermesi ve müşteri memnuniyetinin sürdürülebilirliğini sağlamak açısından önemli bir fayda sağlayacaktır (Bandura, 1997).

Araştırmanın Konusu ve Problemi

Araştırmanın konusu, bankacılık sektöründe kurumsal marka imajı ve markaya duyulan güvenin, kişisel satış elemanlarının başarısızlık duygusunu yönetmeleri üzerindeki etkisi ve satış performanslarına ne derece yansıdığını incelemektir. Finansal hizmetler, soyut ve karmaşık yapısı nedeniyle müşterilerde yüksek bir güven beklentisi oluşturur. Bankalar, müşterilerin sadece parasal işlemlerini değil aynı zamanda kişisel bilgilerini ve yatırımlarını da yönetir. Bu nedenle, müşteri ile banka arasındaki ilişki yüksek düzeyde güven ve güçlü bir marka algısı gerektirir. Kişisel satış elemanları ise bu güvenin ve marka imajının müşteriye yansıtılması sürecinde kritik rol oynar. Buna bağlı olarak, kişisel satış elemanlarının motivasyonu, psikolojik dayanıklılığı ve başarısızlık duygusunu yönetme becerileri, performanslarını doğrudan etkiler (Bandura, 1997; Weiner, 1985; Luthans vd., 2007).

Araştırmanın problemi, kurumsal marka imajı ve markaya duyulan güvenin kişisel satış elemanlarının karşılaştığı başarısızlık duygusunu yönetmelerine ve satış performanslarına etkilerini incelemektir. Satış alanında başarısızlık duygusunun etkileri, çalışanların iş motivasyonu, müşteri ilişkileri yönetimi ve satış sonuçları üzerinde belirleyici olabilir (Bandura, 1997; Weiner, 1985).

Bu araştırma, bankacılık sektöründeki kişisel satış sürecine ilişkin mevcut bilgileri zenginleştirerek, satış elemanlarının duygusal dayanıklılıklarını artıran faktörleri ortaya koymayı amaçlamaktadır. Aynı zamanda, bankaların kurumsal marka stratejilerinin satış elemanlarının psikolojik ihtiyaçlarına nasıl destek sağlayabileceği ve bu destek mekanizmalarının satış performansına etkileri üzerine bilimsel veriler sunacaktır. Bu sayede, banka yöneticilerinin insan kaynakları ve pazarlama uygulamalarını geliştirmelerine katkı sağlanacak, sektörde rekabetçi bir avantaj elde edilmesine zemin hazırlanacaktır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, bankacılık hizmetlerinde kurumsal marka imajı ve markaya güvenin kişisel satış elemanlarının başarısızlık duygusunu yönetmelerine ve satış performanslarına etkisini incelemektir.

Araştırmanın Önemi

Bankacılık sektörü, yüksek rekabetin ve sürekli değişen müşteri beklentilerinin yaşandığı dinamik bir alandır. Bu bağlamda, kurumların uzun vadeli başarısı büyük ölçüde müşteri memnuniyetine, sadakatine ve güvenine bağlıdır. Özellikle finansal hizmetler gibi soyut ve karmaşık ürünlerin sunulduğu bankacılıkta, marka imajı ve markaya duyulan güven, müşterinin satın alma kararlarını doğrudan etkileyen kritik unsurlar olarak öne çıkar. Bu nedenle, banka markalarının algılanan değeri, sektördeki rekabet avantajını belirleyen en önemli faktörlerden biri haline gelmiştir.

Araştırmanın önemi, bankacılık sektöründe kişisel satış elemanlarının performansını şekillendiren marka güveni ve marka imajı gibi değişkenlerin başarısızlık duygusunu yönetme ve satış performasına etkisini detaylı olarak incelemesinden kaynaklanmaktadır. Kişisel satış elemanlarının başarısızlık duygusunu yönetme becerileri, özellikle satış hedeflerine ulaşmada yaşadıkları zorluklarla başa çıkmalarında kritik bir faktördür (Weiner, 1985). Başarısızlık duygusunun etkin bir şekilde yönetilmemesi, çalışan motivasyonunu düşürebilir ve bu da satış performansını olumsuz etkileyebilir (Bandura, 1997). Bu noktada, güçlü bir marka imajı ve markaya duyulan güven, satış elemanlarının kendilerine olan inancını ve müşteriye karşı güven aşılmasını artırarak, başarı duygusunu pekiştirmede önemli rol oynar.

Bu çalışma, literatürde marka imajı ve güvenin bireysel satış performansı üzerindeki etkisine anlamlı katkılar sağlamayı hedeflemektedir. Bankacılık gibi bilgi ve güven temelli hizmet sektörlerinde, kurumsal marka unsurlarının satış elemanlarının psikolojik dayanıklılıkları ve iş performansları üzerindeki etkisini ortaya koymak hem literatüre hem de kişisel satış sürecine katkıları açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır. Bu bağlamda, araştırma hem satış yönetimi literatürüne yeni bir perspektif kazandırmakta hem de bankaların insan kaynakları ve pazarlama stratejilerinin geliştirilmesine ışık tutmaktadır.

Araştırmanın bulguları, bankacılık hizmetlerine, satış elemanlarının motivasyonunu artırmak ve onların duygusal dayanıklılığını desteklemek için marka stratejilerini nasıl optimize edebileceklerine dair somut öneriler sunacaktır. Aynı zamanda, satış elemanlarının başarısızlık duygusuyla başa çıkabilme kapasitelerini artıracak eğitim programları ve kurumsal destek mekanizmalarının geliştirilmesi için önemli veriler sağlayacaktır.

Son olarak, müşteri memnuniyetinin doğrudan satış elemanlarının performansı ile bağlantılı olduğu bankacılık sektöründe, bu çalışmanın sonuçları banka sektörünün rekabet gücünü artırmak ve müşterilere sunulan hizmet kalitesini yükseltmek adına katkı sağlayacaktır (Ladhari vd., 2011; Parasuman vd., 1988). Bu nedenle, araştırma, hem akademisyenler hem de sektör profesyonelleri için yol gösterici bir kaynak olma niteliği taşımaktadır.

Araştırmanın Varsayımları

Bu çalışmada, bankacılık sektöründe kişisel satış elemanlarının kurumsal marka imajı ve markaya güven algısının, satış performanslarını ve başarısızlık duygusunu yönetmelerini etkilediği varsayılmaktadır. Müşterilerin bankaya olan güveninin, satış elemanlarının motivasyonunu ve performansını olumlu yönde etkilediği öngörülmektedir. Katılımcıların algılarına dayalı verilerin subjektif yorumlar içerebileceği varsayılmaktadır; ancak bu olası etki, kullanılan veri analiz yöntemleriyle azaltılacaktır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırma, yalnızca belirli bir banka türünde yürütüldüğü için elde edilen bulgular genellenebilirlik açısından sınırlı olabilir. Araştırma belirli bir zaman diliminde gerçekleştirildiğinden verilerin geçerliliği zamanla değişebilir. Ekonomik koşullar, regülasyonlar veya kurumsal dönüşümler çalışanların marka algılarını ve performanslarını etkileyebilir. Katılımcıların marka imajı ve güvene ilişkin görüşleri öznel beyanlara dayanır. Bu algılar bireysel deneyim, duygudurum veya kurum içi kültür gibi birçok değişkene bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Bu durum, nesnelliği kısmen azaltabilir. Bankacılık sektöründeki çalışanlar, özellikle kurumsal bağlılık düzeyleri yüksek olduğunda, bankaya yönelik eleştirilerde bulunmaktan kaçınabilir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KİŞİSEL SATIŞ

Günümüzde yoğun rekabet ortamı bulunan finansal hizmet sektörlerinde, kurumların başarılı olabilmesi için, müşterilerinin ihtiyaçlarını doğru analiz ederek etkili satış ve pazarlama stratejileri oluşturmaları gerekmektedir. Kişisel satış, müşteri ile doğrudan birebir iletişim kurarak yapıldığından, şirketler hem daha fazla satış yapmasına hem de daha güçlü müşteri ilişkileri kurmasına olanak tanır (Anyadigbe vd., 2014; Kotler vd., 2018, s.213). Müşterilerin ihtiyaçlarını belirlemek, uygun çözümler sağlamak ve güvenli ilişkiler kurmak için kişisel satış önemlidir. Kişisel satış, bilgilendirme, ikna ve danışmanlık görevleri, özellikle finansal hizmetler gibi karmaşık ürünlerin sunulduğu sektörlerde müşteri memnuniyetini artırır (Belch ve Belch, 2009, s. 28; Donaldson vd., 2017, s.168). Buna ek olarak, işletmeler, gelişen teknoloji ile birlikte satış gücü otomasyonu ve müşteri ilişkileri yönetimi sistemlerini entegre ederek rekabet avantajına sahip olurlar (Crittenden vd., 2010; Kumar ve Reinartz, 2018, s.329). Dolayısıyla, kişisel pazarlama ve satış, sadece bir satış aracı olarak değil, aynı zamanda müşteri odaklılığı ve uzun vadeli değer yaratma stratejisinin önemli bir parçası olarak düşünülmelidir.

Pazarlama dünyasında kişisel satış, özellikle yoğun temas gerektiren sektörlerde, örneğin bankacılıkta, müşteri ilişkilerini geliştirmek ve güven oluşturmak için çok önemlidir. Pazarlama karmasının tutundurma unsurunun bir parçası olan kişisel satış, yüz yüze ya da bire bir yapılan satış faaliyetlerini içerir. Bu yöntem, diğer pazarlama stratejilerine göre çok daha etkilidir, özellikle müşteri odaklı hizmetlerde kişisel satış önemli bir etkiye sahip olmaktadır (Wirtz ve Lovelock, 2022, s.404).

Müşteriler, bankacılık gibi soyut ve teknik hizmetler sunan alanlarda satın alma kararlarını verirken uzman yardımına ihtiyaç duyarlar. Bu noktada, bankacılık hizmetlerini sunan kişisel satış elemanları yalnızca bilgi sağlamakla kalmaz, aynı zamanda güven sağlar, markayı temsil eder ve müşteri ile kurum arasındaki ilişkiyi kurar (Ndubisi, 2007). Dolayısıyla, kişisel satış, sadece satış hacmini artırmakla kalmaz, aynı zamanda müşteri sadakati ve marka güveni gibi soyut ancak değerli sonuçlara da katkıda bulunur (Chakrabarty vd., 2013).

Kişisel satış süreci, geleneksel pazarlama stratejilerinin aksine, müşteri ile doğrudan iletişime olanak tanır ve doğası gereği esnektir. Kredi danışmanlığı, yatırım planlaması, mortgage gibi pahalı ve uzun vadeli kararların alınmasında, özellikle bireysel bankacılık hizmetlerinde, kişisel satış elemanının bilgi birikimi ve ikna kabiliyeti çok önemlidir (Rutherford vd., 2018). Bu nedenle, bankalar hem satış performanslarını hem de kurumsal imajlarını iyileştirmek için kişisel satış gibi stratejik bir araç kullanabilir.

Duygusal zekâ ve iletişim becerileri, bankacılıkta kişisel satışın iki önemli bileşenidir. Bu beceriler, hizmet sağlayıcılarının müşteri ihtiyaçlarını anlayabilmesine, uygun hizmet önerileri sunabilmesine ve güvenli bir şekilde süreci yönetebilmesine büyük ölçüde bağlıdır (Goleman, 2006; Hochschild, 2012). Özellikle Türkiye gibi güvenin hizmet tercihlerinde önemli bir rol oynadığı ülkelerde, müşteri ile birebir temas kuran satış elemanının uzmanlığı, pazarlama başarısını doğrudan etkileyebilir (Bircan vd., 2014).

Günümüz dijital dünyasında, bankacılık hizmetlerinin büyük bir kısmı internet üzerinden sunulsa da, kişisel satış hala önemlidir. Dijital kanallar her ne kadar hızlı ve kullanışlı olsa da, müşterileri duygusal olarak etkilemek ve karmaşık finansal işlemleri anlatmak için yeterli olamayabilir. Kişisel temas, özellikle uzun vadeli finansal işlemlerde veya kurumsal müşterilerle yapılan görüşmelerde, en güvenilir yöntemlerden biridir (Hochschild, 2012; Panagopoulos, 2010, s.301).

Bankacılık sektöründe kişisel hizmetler, bireysel müşterilerin yanı sıra büyük ölçekli işletmeler ve KOBİ'lere yöneliktir. Kurumsal bankacılık, sadece mal satmakla kalmaz; finansal danışmanlık, risk yönetimi ve yatırım stratejileri oluşturma gibi hizmetler de sunar. Sonuç olarak, kişisel satış aynı zamanda bir "ilişki yönetimi" uygulamasıdır (Weitz vd., 2009). Satış elemanının bu ilişkileri iyi yönetmesi, bankanın uzun vadeli müşteri portföyünü korumasına yardımcı olur.

Kişisel satış elemanlarının performanslarını etkileyen çok sayıda değişken vardır. Bunlar motivasyon düzeyi, iş tatmini, kurum içi eğitim desteği, yönetimden alınan geri bildirimler ve müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) sistemlerinin etkili kullanımı dahildir (Jaramillo vd., 2005). Bankacılıkta kişisel satış yapan çalışanlar, markaya güven duymaları, marka ile özdeşleşmeleri ve bu güveni müşterilerle paylaşabildikleri için daha iyi performans gösterirler (Jiwa, 2013).

Son zamanlarda, kişisel satış elemanlarının duygusal tükenmişlik, başarısızlık duygusu ve motivasyon kaybı gibi psikolojik sorunlarla başa çıkma düzeylerinin satış performansları üzerindeki etkisine ilişkin araştırmalar artış göstermiştir (Hochschild, 2012; Weiner, 1985; Yanner vd., 2020). Özellikle hedef baskısı, rekabet ve müşterilerle olan yoğun ilişkiler gibi koşullar nedeniyle bu çalışanların ruh sağlığını güçlendirmek gerekir. Kişisel satış gücünün uzun vadeli başarısı, kurumsal destek (eğitim, koçluk, psikolojik danışmanlık vb.) kullanarak sağlanabilir (Weiner, 1985).

Türkiye'deki araştırmalar, bankacılık sektöründe kişisel satışın hem kârlılığı hem de müşteri bağlılığını etkilediğini göstermiştir. Örneğin, Turbandalı'nın (2020) yürüttüğü bir araştırmaya göre, satış elemanlarının empati düzeyi, müşterilerin memnuniyetini ve yeniden

satın alma eğilimini büyük ölçüde etkiler. Benzer şekilde Erdem (2021), kişisel satış operasyonlarında kullanılan dijital destek sistemlerinin (mobil imza, tablet ile işlem ve CRM entegrasyonu) hem satış hızını hem de işlem doğruluğunu artırdığını göstermiştir.

Sonuç olarak, kişisel satış bankacılık hizmetlerini sunmak için yalnızca reklam ve satış aracı değil, aynı zamanda müşteri ilişkilerini sürdüren, marka güvenini temsil eden ve rakiplerinden bir avantaj sağlayan stratejik bir yapı taşına dönüşmüştür. Teknolojik ilerlemelerin kişisel satışı tamamen ortadan kaldırmayacağı öngörülse de daha verimli hale getireceği tahmin ediliyor. Bankalar, kişisel satış elemanlarını sadece ürün satıcıları olarak değil, stratejik marka temsilcileri ve müşteri danışmanları olarak görmelidir. Ayrıca destek ve eğitim sistemleri oluşturmalıdır.

1.1. PAZARLAMANIN ÖNEMİ

Pazarlama, yalnızca mal ve hizmetlerin tanıtımı ve satışı değildir; aynı zamanda müşterilerin ihtiyaçlarını anlamaya ve bu ihtiyaçları gidermek için çözümler üretmeye odaklanan stratejik bir yönetim görevidir. Günümüzde pazarlama, işletmelerin piyasada kalmak, rekabet avantajı elde etmek ve marka değerlerini yükseltmek için çok önemlidir (Kotler vd., 2018). Tüketici beklentileri, özellikle dijitalleşme ile birlikte, sürekli olarak değişmekte ve bu da pazarlama faaliyetlerini daha dinamik ve müşteri odaklı hale getirmektedir. Pazarlama, işletmelerin yalnızca müşterilerle etkileşim kurmasını sağlamakla kalmayıp, müşteri davranışlarını analiz ederek sürekli olarak ürün ve hizmetlerini geliştirme fırsatı elde etmesine olanak sağlar (Sing vd., 2019). Bu nedenle, bir şirketin başarısı için pazarlama çok önemlidir.

Pazarlama, işletmelerin yanı sıra tüketicilere önemli faydalar sağlar. Etkili pazarlama, müşterilerin doğru bilgiye ulaşmalarını, ihtiyaçlarına uygun ürünleri ve hizmetleri karşılaştırmalı olarak değerlendirmelerini ve bilinçli satın alma kararları vermelerini kolaylaştırır (Belch ve Belch, 2019). Pazarlama iletişimi, müşterilerin yaşam tarzlarına ve değer yargılarına uygun çözümler sunarak sadakati ve memnuniyeti artırır. Utkuğlu ve Ermeç (2019)'e göre müşterilere ulaşan mesajların açık, tutarlı ve hedef odaklı olması, markaya duyulan güveni oluşturur. Bu nedenle pazarlama, sadece bir satış yapmak için değil, aynı zamanda uzun vadeli müşteri ilişkileri ve sadık müşteri kitlesi oluşturmak için çok önemlidir. Müşterisini anlayan bir marka ile etkileşim kurmak, müşterilerin markaya olan bağlılığı artırır ve pazarda bu markanın tercih edilme olasılığını artırır (Donaldson vd., 2017, s.163).

Makro düzeyde ise pazarlama, ekonomilerin büyümesinde ve toplumların refah düzeyinde önemli bir rol oynar. Pazarlama uygulamaları, kaynakların etkili kullanımını teşvik eder, tüketim ve üretim arasındaki dengeyi sağlar ve piyasalarda talep yaratır (Anyadighibe vd., 2014). Pazarlama, özellikle ihracata dayalı büyüme hedefi olan ülkelerde, yerel işletmelerin

uluslararası pazarlara girmelerine yardımcı olur ve böylece döviz gelirlerini ve istihdamı artırır (Crittenden vd., 2010). Pazarlama ayrıca rekabeti teşvik ederek kaliteyi yükseltir ve yeni ürünlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlar (Parasuman vd., 1988). Böylece pazarlama, yalnızca bireysel işletmelerin başarısını değil, aynı zamanda genel ekonomik kalkınmayı da destekleyen stratejik bir araçtır (Ranjan, 2024).

Pazarlama, yalnızca bir ürün ya da hizmetin satışını değil, aynı zamanda müşteriler için değer yaratma ve bu değeri sürekli olarak sunma sürecidir (Kotler ve Keller, 2016). Kişisel satış, pazarlamada bireyler ile birebir temas kurulan bölümdür. Bu durumda, pazarlama sadece bir araç olmaktan öteye geçerek müşteri ilişkilerinin temelini oluşturur. Özellikle karmaşık, yüksek maliyetli ya da güven temelli mal ve hizmetlerin pazarlanmasında kişisel satış çok önemlidir. Örneğin, otomotiv, bankacılık, sigorta ve yatırım danışmanlığı gibi sektörlerde, kişisel satış süreçleri doğrudan pazarlama iletişiminin sahaya yansıyan şeklidir (Wirtz ve Lovelock, 2022). Bu süreçte, pazarlama yöntemlerinin kişisel satışa dahil edilmesi, müşteri taleplerinin daha iyi anlaşılmasını ve karşılanmasını sağlar.

Pazarlamanın kişisel satış sürecinde ilk önemli yönü, müşteriler hakkında derinlemesine bilgi toplamaktır. Müşteri verilerini toplayan ve değerlendiren sistemler, çağdaş pazarlamanın temelini oluşturur. Hedef müşterinin beklentileri, ihtiyaç ve alışkanlıkları, bu veriler sayesinde satış temsilcilerine özelleştirilmiş çözümler sağlar. Bu nedenle, pazarlama ve segmentasyon araştırmaları, kişisel satış başarı oranını artırır ve süreci hızlandırır (Weitz vd., 2009).

İkinci olarak, kişisel satış sektörünün temel iletişim stratejileri, pazarlama departmanlarının oluşturduğu marka stratejileri ve mesajlardır. Pazarlama departmanı, müşterilerle olan etkileşimlerinde satış elemanlarının kullandığı dil, örnekler, materyaller ve değer önerileri, markanın bütünsel imajına dayanır. Bu nedenle Keller (2008, s.293) göre, tutarlı bir pazarlama dili, satış elemanının inandırıcılığını ve güvenilirliğini doğrudan etkiler.

Pazarlama, satış elemanının sunduğu ürün ya da hizmeti nasıl konumlandığını da etkiler. Satış sırasında elemanlar, ürün farklılaştırma, fiyatlama stratejileri, kampanyalar ve promosyonlar gibi pazarlama araçları kullanarak avantaj sağlar. Örneğin, bir bankacılık ürününün düşük faiz oranları ve “kolay erişilebilir, hızlı onaylı, gençler için tasarlanmış” sloganları, kişisel satış başarısını artırır (Chakrabarty vd., 2013).

Müşteri sadakatini artırma süreci, pazarlamanın kişisel satışa katkılarından bir diğeridir. Satış sadece bir ürün satmakla sınırlı değildir; sürdürülebilir bir müşteri bağlılığı, yeniden satın alma ve çapraz satış (cross-selling) fırsatlarını değerlendirmek için önemlidir. Duygusal bağlılık stratejileri, CRM sistemleri ve marka sadakati programları, pazarlama tarafından yürütülen bu bağlılığı sağlar (Ndubisi, 2007).

İç iletişim ve pazarlama eğitimi, kişisel satış süreçlerinde çok önemlidir. Bir satış elemanı, pazarlama departmanının stratejilerini, ürün kampanyalarını ve müşteri içgörülerini doğru bir şekilde anlama ve uygulama yeteneğine sahip olduğunda daha etkili olur. Sonuç olarak, kişisel satış süreçlerinde önemli bir bileşen, çalışanların markayı savunmasını ve taşımasını sağlayan iç pazarlama anlayışıdır (Grönroos, 2015, s.110).

Pazarlama ayrıca hikâyeleştirme (hikâye anlatma) gibi modern iletişim stratejilerini kişisel satış sürecine dahil eder. Satış elemanlarının, özellikle duygusal bağların ön planda olduğu sektörlerde, müşterilere ürün ya da hizmeti bir başarı hikâyesi, yaşam tarzı ya da sosyal etkiye dayanarak tanıtması, müşterilerin karar verme sürecini kolaylaştırır (Hochschild, 2012). Pazarlama, klasik teknik bilgi aktarımının ötesinde yaratıcı iletişim araçları aracılığıyla bu yaklaşımı gerçekleştirebilir (Goleman, 2006, s.352).

Pazarlama, satış elemanlarına hem geleneksel hem de dijital yollarla yeni müşteriler bulma fırsatı verir. Örneğin LinkedIn, e-posta pazarlaması, sosyal medya kampanyaları ve dijital müşteri (potansiyel müşteri) yönetimi araçlarıyla kişisel satışa önemli ölçüde katkıda bulunur. Bu nedenle, kişisel satış elemanları, daha uygun, bilinçli ve hazır müşterilere ulaşabilirler (Panagopoulos, 2010).

Pazarlama ve kişisel satış arasında karşılıklı olarak faydalı bir ilişki vardır. Müşteri yorumları, geri bildirimler ve satış sonuçları, pazarlamacılar için çok önemlidir. Bu nedenle pazarlama, satışa yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda satış stratejilerini geliştirir. Özellikle rekabetin yoğun olduğu sektörlerde, bu dinamik yapı, pazar avantajını sağlar (Jaramillo vd., 2005).

Pazarlama, kişisel satış sürecinin zihinsel ve duygusal yönlerini etkiler. Müşteriler, tanınmış, güvenilir ve itibarlı bir markanın satış temsilcisini daha ikna edici bir şekilde görürler. Satış elemanı, bu koşullarda pazarlama yatırımlarını kullanarak dolaylı olarak daha güvenilir hale gelir (Erevelles ve Fukawa, 2013).

Bankacılık sektörünü düşündüğümüzde, bir satış elemanı tarafından sunulan bir kredi ürünü, sadece faiz oranı ya da vade süresi ile sınırlı değildir; aynı zamanda, bankanın dijital platformları, sosyal sorumluluk projeleri, güvenilirliği ve müşteri odaklılığı gibi pazarlama mesajları ile de değerlendirilir. Bu da pazarlama planlarının satış performansına doğrudan etkisi vardır (Bircan vd., 2014).

Sonuç olarak, kişisel satış süreçlerinin başarısı, büyük ölçüde pazarlama departmanlarının sağladığı stratejik vizyon, iletişim araçları, müşteri içgörüler ve marka değerlerine bağlıdır. Satışın başarısı, pazarlamanın sahaya ne kadar etkili şekilde yansıtıldığı ile doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle kurumların, pazarlama ve satış ekiplerini uyumlu çalışacak

şekilde yapılandırmaları, bu iki fonksiyon arasındaki bilgi akışını güçlendirmeleri ve ortak hedefler doğrultusunda hareket etmeleri büyük önem taşımaktadır yine bu doğrultuda pazarlama karması unsurlarını sistematik bir şekilde uyarlaması gerekmektedir.

1.2. PAZARLAMA KARMASI UNSURLARI

Pazarlama karması, işletmelerin hedef kitlelerine ulaşmak, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak ve satış performansını artırmak için kullandıkları temel pazarlama araçlarını sistematik bir şekilde tanımlayan bir modeldir. 1960'lı yıllarda E. Jerome McCarthy (1960) tarafından geliştirilen bu model pazarlama stratejilerinin temelini oluşturmaktadır (Kotler, 2005, s.119). McCarthy (1960), ürün (product), fiyatlandırma (price), dağıtım (place) ve tutundurma (promotion) olarak dört ana bileşenden oluşan 4P modelini bildirmektedir. Bu bileşenler, şirketlerin bir ürün veya hizmeti pazara sunma sürecinde dikkate alması gereken temel karar alanlarını gösterir.

Ancak dijitalleşmenin etkisi, tüketici taleplerinin çeşitlenmesi ve hizmet sektörünün hızlı büyümesi nedeniyle bu geleneksel model yetersiz kalmaya başlamıştır. Hizmetlerin soyut doğası, müşteri deneyimi ve süreç yönetiminin önemini artırmıştır. Bu nedenle, pazarlama karmasının kapsamı genişletilmelidir (Gummesson, 2007). Tüketiciler artık yalnızca ürünü değil, hizmeti, iletişimi ve markanın sunduğu toplam değeri önemsemektedir. Hizmet sektörü, bu değişiklikler sonucunda 4P modelini üç yeni bileşenle zenginleştirdi: insan (people), süreç (process) ve fiziksel kanıtlar (physical evidence) (Booms ve Bitner, 2021). 7P modeli olarak bilinen yeni yapı, stratejik pazarlamanın müşteri odaklı ve çok daha kapsamlı bir şekilde uygulanmasına olanak sağlar.

Ek olarak, iletişim ve bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişme, pazarlama stratejilerinin değişmesine neden oldu. Dijitalleşen dünyada bilgiye erişim kolaylaştıkça, müşteriler bilinçlenmiş ve mevcut teklifleri değerlendirmekle kalmayıp, beklentilerine uygun ürünleri ve hizmetleri farklı kanallar aracılığıyla daha rekabetçi fiyatlarla talep etmeye başlamışlardır. Bu değişiklikten sonra işletmeler yalnızca ürün değil, değer de sunmaya başlamıştır ve müşteri memnuniyeti, deneyimi ve sadakati pazarlamanın temelini oluşturmuştur. Böylece pazarlama karması, müşteri odaklı değer yaratma sürecinde önemli bir stratejik bileşen haline gelmiştir (Yaneva, 2020).

1.2.1. Ürün

Pazarlama karmasının ilk ve temel bileşeni olan ürün, işletmelerin müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için pazara sundukları somut veya soyut çıktılarının bütünüdür. Diğer bir ifade ile, pazarlama karmasının ilk ve en önemli bileşeni olan ürün, müşterilerin

ihtiyaçlarını karşılamak için sunulan her türlü mal veya hizmetleri içerir (Kotler ve Keller, 2016, s.88). Günümüzde rn yalnızca fiziksel mallar değil, aynı zamanda hizmetler de içerir. Sonuç olarak, hizmetlerin pazarlanması, sunulan değerin müşteriye açık ve anlaşılır bir şekilde aktarılması çok önemlidir. Hizmetin soyut yapısı nedeniyle müşterilere sunduğu faydalar net şekilde açıklanmalı, hizmet süreci detaylandırılmalı ve müşteri beklentilerini karşılamalıdır. Bu durumda, müşteri odaklı düşünmenin temelini ürün yönetimi oluşturmaktadır (Kotler vd., 2014, s.51).

Bankacılık hizmetlerinde ürün kavramı, mevduat hesapları, dijital bankacılık uygulamaları, sigorta hizmetleri ve yatırım araçları gibi çeşitli finansal hizmetleri içerir (Wirtz ve Lovelock, 2022, s.302). Değişen müşteri beklentilerine bağlı olarak Bankacılık hizmetlerinde ürün geliştirme, müşteri ihtiyaçlarına uygun şekilde yönetilmelidir. Bu yaklaşımın bir rneği, genç tüketicilere yönelik kolay kullanımlı dijital hesap yönetimi ürünlerinin geliştirilmesidir (Gerling ve Lessmann, 2024). rn karması stratejileri kullanılarak sunulan hizmetlerde de farklılaşma sağlanabilir. Bu nedenle banka rekabet avantajı kazanır (Dubauskas ve Iřoraitė, 2020).

Hizmet rnleri tasarlanırken, çekirdek hizmetin yanı sıra destekleyici hizmet öğeleri kullanılarak müşteri deneyimi geliştirilir. Örneğin, kredi başvurusu yapan bir müşteri, anlık bilgilendirme, kişisel danışman desteği ve online izleme gibi hizmetlerle tüm ürün deneyimini oluşturur (Booms ve Bitner, 1981, s.48). Keller'e (2008) göre, bu hizmetler marka algısını oluşturur. rn eşitliliği, çeşitli müşteri gruplarına hitap etme yeteneğini artırarak pazar payını genişletebilir (Zherdetska vd., 2021). Dijital ağda, özellikle chatbot'lar ve kredi skor değerlendirmeleri gibi yapay zekâ destekli hizmetler, müşteri memnuniyetini ve marka sadakatini doğrudan etkiler.

1.2.2. Dağıtım

Dağıtım, işletmelerin mal ve hizmetlerini hedef tüketicide doğru zamanda, doğru yerde ve uygun koşullarda ulaştırmalarını sağlayan tüm eylemleri içerir. İşletmelerin pazara erişim gücünü belirleyen en önemli faktörlerden biri, üretim ve tüketim arasındaki meknsal ve zamansal farklılıkların giderilmesi için oluşturulan dağıtım kanallarıdır. Aracılar, özellikle çok uluslu işletmeler için hayati önem taşımakta ve tüketicide ulaşmada kritik bir rol oynamaktadır (Mehta vd., 2002)

Ve yine Bankacılık hizmetlerinin hedef tüketicide ulaşmasını sağlayan tüm fiziksel ve dijital altyapılar dağıtım kanalları olarak bilinir. Zherdetska vd. (2021), dağıtım kanal çeşitliliğinin bankanın daha geniş bir demografiye hizmet sunmasını sağladığını belirtmektedir. Dijital dağıtım süreci olarak chatbot destekli sistemler, mobil uygulamalar ve internet

bankacılığı öne çıkmaktadır. Gerling ve Lessmann (2024), yapay zekâ destekli dijital bankacılık altyapılarının müşteri memnuniyetini ve hizmetlere erişimi artırdığını belirtmektedir. Buna karşılık, geleneksel dağıtım kanalları şubeler, ATM ağları ve telefon bankacılığıdır (Kotler ve Keller, 2016, s.136).

Dijital kanallar, geleneksel kanalların aksine; daha düşük maliyet, daha hızlı hizmet ve daha yüksek erişilebilirlik gibi avantajlar sunmaktadır.

Bankalar dağıtım ağlarını planlarken, her kanal için uygun bir hizmet planı geliştirmelidir. Örneğin, kredi danışmanlığı gibi yoğun temas gerektiren hizmetler için fiziki kanallar kullanılırken, fatura ödemesi gibi geleneksel hizmetler için dijital kanallar tercih edilebilir (Wirtz ve Lovelock, 2022, s.306).

1.2.3. Fiyatlandırma

Bir müşteri, bir ürün ya da hizmetin alınması karşılığında ödediği maddi ya da manevi maliyeti fiyat olarak adlandırır. Pazarlamada fiyat, yalnızca parasal bir değer olarak değil, aynı zamanda müşterinin ürünü nasıl gördüğü ve ona atfettiği değeri yansıtan stratejik bir araçtır. Fiyatlandırma, tüketici davranışları, piyasa koşulları, maliyet ve yasal düzenlemeler olmak üzere çok sayıda faktör tarafından etkilenir. Hizmet sektöründe fiyat, kalite algısını önemli ölçüde etkileyen bir faktör olarak öne çıkmaktadır, bu da fiyatlandırma kararlarının titizlikle ele alınması gerektiğini gösterir (Nagle ve Muller, 2017, s.27; Hinterhuber, 2004).

Pazardaki rekabetin yoğunluğu, müşteri hassasiyetleri ve maliyet yapısı, fiyatlama stratejileri belirlenirken dikkate alınması gereken faktörlerdir. Nuseir ve Madanat (2015), bankacılıkta şeffaf fiyat politikalarının müşteri memnuniyetini artırdığını iddia etmiştir bununla birlikte devam eden indirim ve kampanyaların ise marka değerini düşürebileceğine dikkat çekilmiştir.

Müşteriden bir hizmetin sağlanması karşılığında alınan ücret, fiyat olarak bilinir. Kredi faiz oranları, mevduat getirileri, hesap işletim ücretleri, EFT/havale komisyonları ve kredi kartı yıllık ücretleri, bankacılık hizmetlerinin fiyatını oluşturan çeşitli faktörlerdir (Kotler ve Keller, 2016, s.138). Bu bileşenler, müşterilerin hizmeti alma isteği ile algıladıkları değer arasındaki dengenin kurulmasında çok önemlidir (Wirtz ve Lovelock, 2022, s.308).

Bankaların fiyatlandırma stratejisi izlerken psikolojik fiyatlandırma, segment bazlı tekliflendirme ve sadakat bazlı ödül sistemleri kullanmaları önerilir. Değer temelli fiyatlama stratejileri, finansal hizmetlerde müşterilerin kalite ve prestij algısını artırabilir (Keller, 2008, s.158). Fiyat esnekliği ve dinamik fiyatlama teknolojileri, özellikle dijital bankacılık hizmetlerindeki rekabetin yoğunluğu nedeniyle öne çıkmaktadır.

1.2.4. Tutundurma

İşletmelerin ürün veya hizmetleri hakkında tüketicileri bilgilendirmek, ikna etmek ve satın almaya teşvik etmek için yaptıkları tüm iletişim çabaları, tutundurma olarak bilinir. Günümüzde tutundurma stratejileri, müşteri deneyimi, dijital platformlar ve marka hikayeleri gibi geleneksel reklam araçlarını da içermektedir. Ürün sunumunda tutundurma, müşteriye bilgilendirmek, ürün ve markaya karşı güvene dayalı bir ilişki kurmak için önemli bir süreçtir. Bu durumda, tutundurma stratejileri, çalışanların davranışları, ortamın koşulları ve marka algısı gibi faktörlerle doğrudan bağlantılıdır (Mangold ve Faulds, 2009).

Bir ürün veya hizmetin müşteriye tanıtılması, hatırlatılması ve tercih edilmesini sağlamak amacıyla yapılan tüm pazarlama iletişimi faaliyetleri, tutundurma sürecidir (Kotler ve Keller, 2016, s.143). Reklam, halkla ilişkiler, doğrudan pazarlama, kişisel satış ve dijital iletişim stratejileri bu faaliyetler arasında yer alır.

Azizah (2016), bankacılık hizmetlerinde tutundurmanın müşterilerin nasıl karar verdiğini önemli ölçüde etkilediğini göstermiştir. Kullanıcıya ulaşmanın etkili yolları, promosyon kampanyaları, sadakat programları, influencer iş birliği ve sosyal medya stratejileridir. Nuseir ve Madanat (2015), tutundurma ile müşteri memnuniyeti arasında güçlü bir ilişki olduğunu keşfetti. Tutundurmanın başarısı, özellikle bireysel bankacılık hizmetlerinde müşteriyle kurulan kişisel bağ nedeniyle daha yüksektir. Online olarak kişiselleştirilmiş teklifler, bu etkileşimi güçlendirir. Keller'e (2008) göre, mesajın tonu, dili, tasarımı ve sunum zamanlaması da kampanyanın etkisini etkiler. Gerling ve Lessmann (2024), AI destekli kampanya analizlerinin tutundurma etkinliğini ve müşteri bağlılığını artırdığını göstermektedir.

Tutundurma karması, işletmelerin hedef kitlelerine ulaşarak onları bilgilendirmek, ikna etmek ve satın almaya yönlendirmek amacıyla kullandığı çeşitli iletişim araçlarından oluşur. Bu kapsamda reklam, halkla ilişkiler, doğrudan pazarlama, satış geliştirme ve kişisel satış pazarlama iletişiminin temel bileşenleri olarak öne çıkmaktadır.

1.2.4.1. Reklam

Reklam, bir ürün ya da hizmeti pazarlamak, müşterileri bilgilendirmek ve satın alma kararlarını etkilemek için kullanılan ücretli bir iletişim yöntemidir (Kotler ve Keller, 2016, s.567). Reklamlar, şirketlere ulaşan geniş bir kitleye ulaşarak marka imajını geliştirmeyi ve satışları artırmayı amaçlar. Reklam yapmak için en çok tercih edilen araçlar TV, internet, açık hava mecraları ve dijital platformlardır. Hedef kitleye doğrudan ulaşabilme özelliği nedeniyle dijital reklamcılık giderek önem kazanmaktadır (Belch ve Belch, 2009, s.24).

Reklam, bir şirketin mal ve hizmetlerini pazarlamak ve müşterilerin dikkatini çekmek için ücretli ve kitle iletişim araçlarını kullanan bir pazarlama iletişimi türüdür (Kotler ve Keller, 2016, s.256). Reklamın birincil amacı, müşterilerin marka hakkında daha fazla bilgi edinmelerini, marka hakkında daha fazla bilgi edinmelerini ve satın alma davranışlarını teşvik etmelerini sağlamaktır (Belch ve Belch, 2009, s.182). Reklamlar, televizyon, radyo, dijital platformlar ve basılı medya gibi çeşitli kanallar aracılığıyla çok sayıda insana ulaşmak için en iyi yoldur.

Dijital reklamcılık, ölçümleme ve hedefleme yetenekleri nedeniyle son yıllarda reklam sektöründe önemli bir rol oynamıştır (Chaffey ve Ellis-Chadwick, 2019, s.203). Özellikle sosyal medya reklamları, hedef kitleye ulaşmak için algoritmalar kullanır (Tuten ve Solomon, 2016, s.308). Arama motoru ve sosyal medya reklamları, demografik, coğrafi ve davranışsal verilere dayanarak en uygun kullanıcı demografisini kullanır (Chaffey ve Ellis-Chadwick, 2019, s.202). Bu sayede reklamlar daha etkili hale gelmekte ve kampanyalar daha özelleştirilebilmektedir.

Reklam, markanın imajını geliştirmek ve rakiplerinden farklılaşmak için önemli bir araçtır (Aaker, 1996, s.126). Bununla birlikte, Percy'ye (2020) göre, reklamlar her zaman hedef kitleye ulaşmayabilir ve reklamlar pahalı olabilir. Tüketiciler reklamlara daha az duyarlıdır çünkü mesajlar sık sık tekrarlanır (Fill ve Turnbull, 2016, s.111).

Reklam kampanyalarının başarısı, çeşitli faktörlerle ölçülebilmektedir. Bunlar, erişim oranı (reach), gösterim sayısı (impressions), tıklanma oranı, dönüşüm oranı ve yatırımın geri dönüşü olarak karşımıza çıkmaktadır (Clow ve Baack, 2020, s.444). Dijital reklamcılıktaki ilerlemeler sayesinde bu veriler anlık olarak izlenebilmekte ve buna bağlı olarak optimize edilebilmektedir. Bu da reklamın pazarlama iletişiminin önemli bir parçası olduğu göstermektedir. Aynı zamanda reklamlar ile marka bilinirliği ve imajı, tüketicilerin algısını etkilemede önemli bir rol oynamaktadır. Fakat reklam sürecinde hedef kitle doğru seçilmeli ve maliyet etkinliği sağlanmalıdır (Kotler ve Keller, 2016, s.263).

Reklam aynı zamanda insanlara bilgi verir. Tüketicilere ürünün özelliklerini, fiyatını ve pazardaki konumunu açıklar; bu bilgiler, karar verme sürecini kolaylaştırır. Bu bilgilendirme, sosyal medya reklamları gibi elektronik ortamlarda daha hızlı ve kişiye özeldir. Görsel ve işitsel unsurlarla güçlü bir duygusal çekim oluşturur ve böylece satın alma niyetini artırır. Tüketiciler, ilgi çekici bir slogan, renk ve müzik seçimi ile duygusal bağlantı kurarlar (Hasasneh, 2022).

Reklamın üç avantajı vardır: (1) geniş kitlelere hızlı ulaşım, özellikle dijital ve televizyon kanalları sayesinde; (2) yeniden tekrar yoluyla marka algısını güçlendirme ve (3) profesyonel yaratım sayesinde tutarlılığı sağlama (Clow ve Baack, 2020, s.485). Bu avantajların

yanısıra, reklamın bazı dezavantajları vardır ve en yaygın sorunlar arasında yüksek maliyet, mesajın hedef kitleye ulaşmaması ve yaratıcı içeriğin tüketiciyi “yorması” yer alır. Ek olarak, sık tekrarlar reklamlara tepki oluşturabilir.

1.2.4.2. Halkla ilişkiler

Halkla ilişkiler, kurumun iç ve dış paydaşlarıyla güvene dayalı ilişkiler kurmayı hedefleyen planlı ve sürekli bir iletişim sürecidir (Grunig, 1997, s.16). Bu etkinlikler arasında medya ilişkileri, sponsorluklar, sosyal sorumluluk projeleri ve kriz iletişimi yer alır. Halkla ilişkiler stratejileri, kamuoyu desteğini kazanmak, kurum imajını geliştirmek ve marka itibarı oluşturmak için etkili bir araçtır (Cutlip vd., 2006, s.42).

Bir kurumun hedef kitlesiyle güvenli ilişkiler kurmasını ve sürdürmesini amaçlayan stratejik iletişim faaliyetleri halkla ilişkiler olarak bilinir (Cutlip, Center ve Broom, 2019, s.238). Halkla ilişkiler, kriz zamanlarında iletişimi kontrol eder, kamuoyunda olumlu bir algı oluşturur ve kurumun itibarını korur (Grunig ve Hunt, 1984, s.177).

Basın bültenleri, medya ile ilişkiler, etkinliklerin planlanması, sponsorluklar ve sosyal sorumluluk projeleri, halkla ilişkiler faaliyetleri arasında yer alır (Smith, 2017, s.403). Halkla ilişkiler mesajları, reklamlardan farklı olarak, ödeme yapılmadan medya aracılığıyla yayınlandığından, genellikle tarafsız ve güvenilir olarak algılanır (Heath ve Johansen, 2018, s.758).

Sosyal medya, özellikle internet çağında halkla ilişkiler için çok önemlidir (Theaker ve Yaxley, 2013, s.157). Sosyal medya, şirketlerin tüketicileriyle doğrudan iletişim kurmasına ve itibarlarını yönetmesine izin verir (Wright ve Hinson, 2009).

Halkla ilişkiler’in önemli bir parçası kriz iletişimidir. Hızlı, şeffaf ve etkili iletişim, bir kuruluşun imajını koruma potansiyeline sahiptir (Coombs, 2007, s.128). Ayrıca halkla ilişkiler çalışmaları müşteri sadakatini ve marka bağlılığı artırabilir. Medya yansımaları, halkın algısı, marka itibarı ve paydaş memnuniyeti, halkla ilişkilerin etkisini değerlendirmek için kullanılan faktörlerden bazılarıdır (Wilcox ve Reber, 2023, s.123). İşletmelere uzun vadede rekabet avantajı sağlamak için etkili halkla ilişkiler stratejileri kullanılmalıdır.

1.2.4.3. Doğrudan pazarlama

Doğrudan pazarlama, aracı kullanmadan hedef müşteriyle doğrudan bire bir iletişim kurarak ürün ya da hizmetlerin tanıtımını ve satışını gerçekleştiren bir pazarlama yaklaşımıdır (Kotler, Kartajaya vd., 2016, s.84). Bu yöntem, müşterilere özel mesajlar göndererek daha güçlü bir ilişki kurma yeteneğine sahiptir. Dijital kampanyalar, kataloglar, e-posta gönderimleri ve tele-pazarlama doğrudan pazarlama örnekleridir (Stone ve Jacobs, 2008, s.12). Doğrudan

pazarlama, hızlı geri dönüş ve değerlendirme sağlar. Ürün veya hizmetlerin doğrudan müşteriye ulaştırılması ve birebir iletişim kurulması, doğrudan pazarlamanın temelini oluşturur (Blattberg ve Neslin, 1990, s.201). Bu stratejinin amacı hedef kitleyle özelleştirilmiş iletişim kurarak, hızlı geri dönüş sağlamak ve müşteri-işletme ilişkilerini güçlendirmektir.

Doğrudan pazarlamanın yaygın araçları arasında dijital platformlar, doğrudan posta, SMS kampanyaları ve e-posta kampanyaları gösterilmektedir (Peppers ve Rogers, 2016). Müşteri verilerini kullanarak özelleştirilmiş mesajlar gönderebilirsiniz (Stone ve Jacobs, 2008, s.141).

Faaliyetlerin ölçülebilir olması doğrudan pazarlamanın önemli bir avantajıdır. Müşteri yanıtları, dönüşüm oranları, ROI ve kampanya performansı gibi metriklerle kapsamlı bir değerlendirme yapılabilir (Kotler ve Keller, 2016, s.56). Ek olarak, bu yaklaşım müşteri sadakatini artırır ve çapraz satış fırsatları yaratır (Peppers ve Rogers, 2016). Ancak bu süreçte izinli pazarlama ilkelerine uymak ve kişisel verileri korumak önemlidir (Dholakia, 2012). Aksi takdirde müşterinin güveni zedelenabilir ve yasal sorunlar ortaya çıkabilir.

Sonuç olarak, özellikle dijital çağda doğrudan pazarlama, müşteri odaklı ve performans ölçümlü bir pazarlama iletişim aracı olarak önem kazanmıştır.

1.2.4.4. Satış geliştirme

Satış geliştirme, müşterileri kısa vadeli satın alma seçimlerine teşvik etmek için yapılan promosyonlardır (Blattberg ve Neslin, 1990, s.3). Kullanıcı ilgisini artırmak ve rekabet avantajı sağlamak için indirim kuponları, sadakat kartları, deneme ürünleri, çekilişler ve alışverişe bağlı ödüller gibi uygulamalar sıklıkla kullanılır. Satış geliştirme araçları, özellikle yeni ürünlerin lansmanı ve dönemsel satış artışı hedefleri için önemlidir (Dholakia, 2012).

Pazarlama iletişiminin kısa vadeli tepki odaklı ardından satışları artıran bir parçası, satış geliştirme olarak da bilinir. Tüketicileri doğrudan etkilemek, ürünü denemek veya marka deneyimini geliştirmek amaçtır. Satış geliştirme, kuponlar, indirimler, hediyeler, örnek sunumlar, yarışmalar, sadakat kartları ve fuar promosyonları dahil olmak üzere birçok farklı yöntemle gerçekleştirilebilir (Turbandali, 2020). Diğer pazarlama yöntemleri bu girişimleri desteklediğinde daha etkili olur. Örneğin, %20 indirim kuponu gibi reklamli kampanyalarda promosyon öğeleri mesajın etkisini artırabilir (Dholakia, 2012). Tüketici tutumu, satış geliştirmede önemli bir bileşendir. Yılmaz ve Zengin (2023), promosyonların duygusal, bilişsel ve davranışsal tutumlarını değerlendirmek için ölçekler geliştirmiştir. Bu, kampanyaların sadece kısa vadeli değil, aynı zamanda insanların psikolojisini de etkilediğini göstermektedir.

Bankacılık sektöründe doğrudan satış geliştirme uygulamaları, yeni müşterilere özel komisyonsuz dönemler ve kredi kartı puan sistemleridir. Bu tür uygulamalar hem müşteri

kazanımını hem de çapraz satış (cross-sell) fırsatlarını artırır. Bununla birlikte, dikkat edilmesi gereken noktalar vardır. Tüketicilerin promosyon beklentisi, sürekli promosyon kullanımı nedeniyle marka değerine zarar verebilir (Dholakia, 2012). Satış geliştirme stratejilerini planlarken işletmeler segmentasyona dikkat etmelidir. Tüm müşterilere yönelik yoğun promosyonlar kârlılığı düşürebilir, bu nedenle uygun zamanlama ve hedefli promosyonlar önerilir (Yılmaz ve Zengin, 2023). Kampanya başarısı, satış artışı, yeni müşteri sayısı ve kampanyaya özel gelirin toplam gelire oranı gibi ölçümler kullanılarak izlenmelidir. Satın alma sonrası müşteri memnuniyeti, değerlendirme sürecine dahil edilmesi gereken bir bileşendir.

Genel olarak, satış geliştirme stratejileri, müşterileri hızlı bir şekilde satın almaya teşvik eden güçlü araçlardır. Bununla birlikte, bu etkinliklerin sürdürülebilir olması, müşteri algısına zarar vermeden stratejik bir şekilde uygulanmasına bağlıdır. Bu, bankacılıkta sadakat ve müşteri kazanımı arasında iyi bir denge ile mümkündür.

1.2.4.5. Kişisel satış

Kişisel satış, müşteri ve işletme arasında doğrudan iletişime dayalı karşılıklı etkileşime dayanan bir satış stratejisidir (Spiro vd., 2008, s.15). Satış elemanları, müşterilerin ihtiyaçları doğrultusunda özelleştirilmiş çözümler sağlar. Müşteri sadakati ve memnuniyeti bu şekilde sağlanır. Özellikle karmaşık, pahalı ve bireyselleştirme gerektiren mal veya hizmetler için kişisel satış yöntemi çok etkilidir (Johnston vd., 2025, s.87).

Pazarlamacılar, müşterileriyle birebir, genellikle yüz yüze iletişim kurarken kişisel satış yapmaktadırlar. Bu yaklaşım, reklam ve diğer kitlesel iletişim yöntemlerinden farklı olarak alıcı ve satış elemanı arasında doğrudan bir etkileşim sağlar. Kişisel satış, ürün tanıtımı, müşteri bilgisi toplama ve ilişki yönetimi, bankacılık gibi yüksek güven ve bilgi transferi gerektiren sektörlerde oldukça etkili bir süreçtir. Kişisel satış, bankalarda bireysel ve kurumsal müşteri ilişkilerinin sürdürülmesi için çok önemli bir araçtır. Satış elemanları sadece ürünleri satmakla kalmaz; müşterilerin ihtiyaçlarını inceler, çözümler sunar ve uzun vadeli güven oluşturur (Sağlık Özçam ve Yalman, 2012). Örneğin, yatırım danışmanlığı, krediler ve mevduat ürünleri gibi teknik ve risk içeren finansal hizmetlerin tanıtımı, kişisel temas gerektirir.

Duygusal zekâ ve kişisel güven, özellikle bankacılık gibi duygusal emeğe ihtiyaç duyulan alanlarda öne çıkar (Hochschild, 2012). Kapusuz (2019) göre duygusal zeka, bireysel duyguları kavrama, düzenleme ve karşı tarafa uygun biçimde aktarma yeteneğidir. Banka elemanlarının yüksek duygusal zekâsının, müşteri memnuniyetini ve satış performansını olumlu yönde etkileyerek güvene dayalı ilişkilerin kurulmasına yardımcı olur (Verbeke vd., 2011). Satış elemanlarının sahip olması gereken diğer beceriler arasında teknik bilgi düzeyi, şirket becerileri, iletişim becerileri, zaman yönetimi ve müşterileri gözlemleme yeteneği yer

alır. Bu becerilerin varlığı, kişisel satış faaliyetlerini etkili ve verimli bir şekilde yürütmenizi sağlar. İlk olarak pazar araştırması ve potansiyel müşteri belirleme, ikinci olarak ilk temas ve ön yaklaşım, üçüncü olarak ihtiyaç analizi, dördüncü olarak ürün ve hizmet sunumu, beşinci olarak itirazların yönetimi, altıncı olarak satışın kapanışı ve son olarak satış sonrası takip, kişisel satış sürecinin tipik aşamalarıdır. Bankacılıkta bu aşamaların her biri, güven tesisi ve yasal mevzuat süreci nedeniyle çok dikkat gerektirir.

Bir araştırma, müşteri odaklı, satış odaklı ve uyarlamacı olarak bilinen üç tür kişisel satış yaklaşımını incelemiştir. Müşteri odaklı yaklaşımlar uzun vadeli ilişkilere odaklanırken, satış odaklı yaklaşımlar kısa vadeli hedeflere odaklanmaktadır. Uyarlamacı yaklaşım ise her koşula göre strateji değiştiren esnek bir yaklaşımdır (Özen, 2014).

Bankacılıkta müşteri odaklı yaklaşım, müşterinin mali ihtiyaçlarını anlamak ve onlara özel çözümler sunmak için çalışır. Bu yöntem güven yaratır, tekrar işlem oranlarını artırır ve uzun vadeli kârlılığı artırır. Farklı müşteri profillerine göre davranış stratejilerinde esneklik sağlayan uyarlamacı yaklaşım, banka elemanının daha etkili olmasını sağlar (Özen, 2014).

Satış elemanlarının kişisel özellikleri ve değer algıları, satış başarısını doğrudan etkiler (Akhan vd., 2021; Weiner, 1985).

Bankacılıkta kişisel satış ekibi, denetim, eğitim ve motivasyon süreçleriyle desteklenir. Satış gücü yönetimi, işe alma, eğitim, değerlendirme, denetleme ve motive etme gibi faaliyetlerden oluşur. Duygusal zekâ eğitimleri, banka çalışanlarının işlerindeki tatmini ve bağlılığını da artırmaktadır (Yalçın, 2019). Müşteri memnuniyeti, çağrı merkezleri gibi uzaktan iletişim yoluyla yapılan satış yöntemlerine kıyasla daha önemlidir. Çağrı merkezi çalışanları, kişilerarası iletişim becerilerini kullanarak çevrimiçi ortamlarda güveni sağlamaya çalışmaktadır.

Sonuç olarak, kişisel satış, özellikle banka sektöründe, müşteri odaklı çözümler sunma, güven oluşturma, satış dönüşümü sağlama ve uzun vadeli müşteri bağlılığı oluşturma için çok önemli bir pazarlama aracı olarak öne çıkar. Kişisel satış bankaları, teknolojik araçlarla desteklendiğinde rekabet gücünü önemli ölçüde artırabilir.

1.3. KİŞİSEL SATIŞIN PAZARLAMADAKİ YERİ

İşletmeler için pazarlama iletişimi stratejileri arasında, kişisel satış en etkili ve sonuç odaklı olanlardan biridir (Kotler ve Keller, 2016). Müşterilerle doğrudan yüz yüze iletişim kurma fırsatı, kişisel satışı diğer iletişim yöntemlerinden ayırır (Odabaşı ve Oyman, 2007, s.25). Bu süreç, satış elemanlarının müşterilerin ihtiyaçlarını doğru analiz etmesine, müşterilere özel bir ürün veya hizmet sunmasına ve doğrudan geri bildirim almasına olanak tanır (Jobber ve Lancaster, 2015, s.36). Müşteri memnuniyeti ve marka sadakati bu etkileşimden büyük ölçüde

etkilenir (Ingram vd., 2015, s.156). Kişisel satış, müşterilerin sorularına anında yanıt vererek itirazlarını çözebilir ve ikna sürecini daha etkili bir şekilde yönetebilir.

Pazarlama iletişimi karmasının en dinamik parçası kişisel satıştır. Kişisel satış, reklam ve halkla ilişkiler gibi kitle iletişim araçlarının aksine müşteriyle doğrudan etkileşim kurar. Bankacılık sektöründe bu yaklaşım, müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak, güven oluşturmak ve uzun vadeli ilişkiler kurmak için kullanılır (Sağlık Özçam ve Yalman, 2012).

Müşteri odaklı yaklaşım pazarlama sektörünü değiştirirken, kişisel satış da bu değişime uygun bir araç olarak dikkat çekmektedir. Geçmişte tek yönlü bilgi aktarımı yapılırken günümüzde çift yönlü iletişim kullanılarak müşteri geri bildirimini almak ve süreci adaptif hale getirmek amaçlanmaktadır. Bu nedenle, pazarlama yöntemlerinin gerçek dünyada nasıl kullanılacağını sağlayan bir köprü görevi görmektedir. Kişisel satış, finansal hizmetler gibi yüksek güven gerektiren ve ürünlerin genellikle karmaşık olduğu alanlarda daha da önemlidir (Çelik, 2011). Çoğu zaman, yatırım hizmetleri, bankacılık ve sigorta gibi sektörlerde sunulan hizmetlerin ayrıntılarını tam olarak anlamak için birebir konuşma gerekir. Uzun vadeli ilişkiler ve kişiselleştirilmiş çözümler, bu sektördeki müşterilerin beklentilerini belirler (Parasuraman vd., 1985). Bu nedenle, kişisel satış elemanları yalnızca ürün tanıtımı yapmakla kalmaz, aynı zamanda müşteri danışmanı ve ilişki yöneticisi olarak da görev yapar (Johnston ve Marshall, 2016).

Bununla birlikte, kişisel satış, pazarlama yatırımlarının geri dönüşünü analiz etmede önemli bir avantaj sağlar. Kişisel satışta sonuçlar doğrudan ölçülebilirken, kitle iletişim araçlarına dayalı kampanyalarda mesajın etkisi genellikle genel kalır. Bu durum, özellikle maliyet-etkin pazarlama stratejileri geliştirmeye çalışan işletmeler tarafından tercih edilmektedir. Bununla birlikte, kişisel satışın çok pahalı bir iletişim yöntemi olduğu unutulmamalıdır. İşletmeler, satış gücünün eğitimi, motivasyonu ve performansının izlenmesi için çok sayıda kaynak kullanmalıdır (Bandura, 1997; Spiro vd., 2008, s.102). Bu nedenle, karmaşık ve yüksek katma değerli mal veya hizmetler için kişisel satış daha uygundur (Panagopoulos, 2010, s.203).

Sonuç olarak, kişisel satış pazarlamasının temel unsurlarından biri olarak, yalnızca bir satış aracı olarak değil, aynı zamanda müşterilerle uzun vadeli güvenli ilişkiler kurmanın etkili bir yoludur (Dubinsky vd., 1999). Müşteri odaklı stratejilerin temelini oluşturan bu yöntem, özellikle finansal hizmetler gibi güvenin ve bireysel danışmanlığın ön planda olduğu sektörlerde markaların rekabet gücünü artıran ve müşteri sadakatini artıran vazgeçilmez bir araçtır. Kişisel satışa yatırım yapmak, işletmelerin hem satış hacmini artırmasına hem de uzun vadeli müşteri ilişkilerini geliştirmesine yardımcı olur (Ingram vd., 2015, s.86).

Bankacılıkta kişisel satış süreci, bireysel müşterinin ihtiyaçları ve kurumsal yapıya göre şekillenir. Müşteri ile iletişim kurmak, finansal ihtiyaçları değerlendirmek, çözüm önerileri sunmak, itirazları yönetmek ve hizmet sonrası destek sağlamak bu sürecin çeşitli aşamalarıdır. Bu aşamalar hem pazarlama hedefleriyle uyumludur hem de doğrudan satış başarısını ölçmek için kullanılabilir. Pazarlama karmasındaki promosyon unsurunun aktif temsilcisi kişisel satıştır. Banka hedeflerine uygun olarak, kişisel satış elemanı yeni müşteriler edinir ve çapraz satış (cross-selling) fırsatları yaratır. Bu durumda, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde önemli bir etkiye sahiptir (Sağlık Özçam ve Yalman, 2012).

Pazarlama analizlerine göre, müşteri memnuniyeti kişisel satışla doğrudan ilişkilidir. Banka müşterileri ve satış elamanları için güven sağlama ve satış sürecini paylaşma kavramları çok önemlidir (Sağlık Özçam ve Yalman, 2012). Bankacılıkta müşteri bağlılığının temel bileşeni güvendir. Bankaların başarısı, teknik ve iletişim becerilerine bağlıdır. Sağlık Özçam ve Yalman (2012), bir satış elemanının bilgi düzeyi, empati ve etik davranışı, banka markası algısını etkiler. Adaptasyon yeteneği, bu eğitim gerektiren pazarlamanın stratejik boyutuna hizmet eder. Bankalar, CRM sistemlerini, pazarlama verilerini ve dijital destekli iletişim kanallarını (mobil bildirim, e-posta ve video konferans gibi) kullanır. Pazarlama stratejileri, bu entegrasyon sayesinde kişisel satış sürecini optimize eder. Akademik çalışmalar, kişisel satışın pazarlamaya üç temel fayda sağladığını vurgular:

Hedefe Yönelik İletişim: Reklamlar her zaman geniş bir demografiye hitap ederken, kişisel satışta mesajlar müşterinin özelliklerine göre şekillendirilir.

İkna ve Etkileme: Satış temsilcileri, müşterinin ihtiyaçlarına ilişkin somut argümanlar sunar ve bu da algı düzeyini yükseltir.

Sürdürülebilir İlişki: Müşteri ile sadece bir satış yapmak yerine uzun vadeli bir bağ kurmayı hedefler.

Pazarlama karmasının diğer bileşenleri bu görevleri etkiler. Örneğin, reklamlar kişisel satışlara katkıda bulunur ve halkla ilişkiler yoluyla güçlenen marka itibarı, güven kazanmayı kolaylaştırır. Kişisel satış, rekabet avantajı da sağlar. Bankalar aynı finansal ürünleri sunarken, satış elemanlarının başarısı onları diğerlerinden ayırır. Bu yöntem, müşterileri uzun süre etkiler. Performans değerlendirmesi, kişisel satış için çok önemlidir. Pazarlama stratejileri, satış rakamları, müşteri geri dönüş oranları ve ürün kullanımı gibi verileri analiz ederek değiştirilebilir. Bu veri-temelli bakış, pazarlamanın ne kadar akıllıca olduğunu destekler. Bankacılıkta dijitalleşme, kişisel satışları azaltmak yerine çeşitliliğini artırır. Hızlı geri bildirim kanalları, dijital ürün sunumları ve online toplantılar, pazarlamanın geniş çaplı mesajlarının satışa dönüştürülmesini kolaylaştırır. Bu durumda, kişisel satış artık bir dijital ve fiziksel

pazarlama stratejisi olarak hizmet ediyor. Sonuç olarak, güven kuran, etkileşim kuran, ilişkiler kuran ve pazarlama iletişim stratejilerini gerçek hayatta uygulamaya dönüştüren en önemli bileşen kişisel satıştır. Bankacılık sektöründe bu yöntem, üründen müşteriye değer kazandıran etkili bir prosedür olup, pazarlama için vazgeçilmez bir stratejik araçtır.

1.3.1. Kişisel Satışın Üstünlük ve Zayıflıkları

Müşterilerle birebir iletişim kurmaya dayanan doğrudan ve etkileşimli bir pazarlama yaklaşımı, kişisel satış olarak bilinir. Kişisel satışı diğer iletişim araçlarından ayıran özellikler; geri bildirim alma, mesajın kişiselleştirilmesi ve müşteri ihtiyaçlarına göre çözümler üretmedir (Kotler ve Keller, 2016, s.21). Bu nedenle, özellikle pahalı, karmaşık veya teknik bilgi gerektiren mal ve hizmetlerin tanıtımında oldukça etkili bir yöntemdir (Johnston vd., 2016, s.100).

Kişisel satış, pazarlama iletişimi araçları arasında önemli bir stratejik araç olarak öne çıkmaktadır, özellikle birebir ilişki kurulması gereken işletmelerde. Reklam, halkla ilişkiler ve satış promosyonları gibi kitlesel iletişim araçlarından farklı olarak müşterilerle doğrudan yüz yüze veya aynı anda iletişim kurmayı esas alır. Sonuç olarak, müşteri ihtiyaçlarının daha kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesi ve kişiye özel çözümler sunmak için oldukça etkili bir araçtır. Ancak satış temsilcisinin bilgi ve becerileri, müşterinin tepkileri, çevresel koşullar ve ürünün yapısı, kişisel satış sürecini etkileyen çok sayıda içsel ve dışsal değişkenlerdendir.

Kişisel satış, müşteriyle birebir iletişim kurarak güven oluşturma yeteneğine sahiptir. Müşteriyle doğrudan bir ilişki kurmak, müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak ve ikna sürecinde daha olumlu katkılar sunmaktadır (Sağlık Özçam ve Yalman, 2012). Diğer bir deyişle müşteri itirazlarına hızlı bir şekilde yanıt verilmesi, satış sürecini hızlandırır ve başarı oranını artırır. Aynı zamanda kişisel satışın birkaç dezavantajı da vardır bunlar: Yüksek maliyet, sınırlı sayıda müşteriye ulaşabilme ve yetenekli çalışan ihtiyacıdır. Dolayısıyla, özellikle bankacılık, sigortacılık, gayrimenkul ve endüstriyel sektörlerde, bu dezavantajları çoğunlukla hafifletir. Kişisel satış, hem müşteri ilişkileri yönetiminde sağladığı faydalar hem de satış sonuçlarına doğrudan etkisi nedeniyle pazarlama stratejileri içinde hala birincil konumdadır. Kişisel satış, aşağıdaki bölümde çok boyutlu olarak ele alınacaktır.

1.3.1.1. Kişisel satışın avantajları

Yüksek Etkileşim ve Geri Bildirim İmkânı: Kişisel satış sırasında müşteri ve kişisel satış elemanı yüz yüze iletişim kurdukları için iletişim iki yönlüdür. Bu, müşterilerin tepkilerini gerçek zamanlı olarak izleyerek satış stratejisini uyarlayabilir (Ingram vd., 2015, s.53).

Çözümler, müşterinin ihtiyaçları, beklentileri ve itirazlarını doğrudan öğrenerek geliştirilebilir (Spiro vd., 2008, s.45).

Satış Sonrası Hizmetler: Bir ürünün satışı yalnızca ürünün teslim edilmesiyle bitmez. Satış sonrası destek, özellikle teknik ve bankacılık alanlarında çok önemlidir. Kişisel satış sırasında temsilciler, müşterilerin devam eden sorularına yanıt vererek müşteri memnuniyetini ve sadakati artırır (Demir ve Artar, 2021).

Kişiselleştirilmiş İletişim: Kişisel satış, kitlesel pazarlamadan farklı olarak her müşteriye kişiselleştirilmiş iletişim yoluyla teklifler ve mesajlar gönderebilir. Bu, müşteri memnuniyetini ve sadakati artırır (Jobber ve Lancaster, 2015, s.38). Kişisel satış, müşterilerle kişiselleştirilmiş çözümler oluşturma fırsatı sunar. Satış elemanı, müşterinin ihtiyaçları doğrultusunda ürün ya da hizmeti şekillendirebilir. Bu kişiselleştirme süreci, müşterilerin markaya daha fazla bağlılığı ve güven duygusu kazanmalarını sağlar (Weitz vd., 2009, s.25).

Çapraz Satış ve Müşteri Derinleştirme: Etkili bir kişisel satış süreci, müşteriye yalnızca mevcut ürünün satışını değil, aynı zamanda ek ürün veya hizmetlerin satışını da kolaylaştırır. Bu, çapraz satış için daha fazla fırsat sunar. Örneğin, bir banka çalışanı vadeli hesap veya kredi sigortası da verebilir (Sağlık Özçam ve Yalman, 2012).

Karmaşık Ürünlerin Açıklanmasında Etkinlik Finansal Hizmetler: Teknoloji ürünleri veya endüstriyel ekipmanlar gibi teknik bilgi gerektiren ürünlerde müşterinin ihtiyaçlarını netleştirmesi ve ürünü tam olarak anlaması açısından kişisel satış büyük bir avantaj sağlar (Panagopoulos, 2010, s.51).

İlişki Kurma ve Güven Sağlama: Kişisel satış, sadece bir satış değil, aynı zamanda müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurmayı da içerir. Kişisel Satış elemanları, markanın resmi temsilcisi olarak görülmektedir ve bu, hizmet sektöründe markaya olan güveni artırmaktadır. Kişisel satış, ikna sürecini dinamik ve etkileşimli hale getirir. Satış temsilcisi, müşterinin sorunlarını ve tereddütlerini hemen fark eder ve uygun argümanlarla çözer.

Marka Temsil Gücü: Marka temsil gücüne sahip satış elemanları, kurumun resmi temsilcileridir. Satış elemanı, müşterilerin marka hakkında ilk ve en güçlü izlenimlerini sağlar. Profesyonel ve eğitilmiş bir satış elemanı, işletmenin imajını olumlu yönde etkiler ve müşterilerin güçlü bir marka algısına sahip olur.

Esneklik ve uyarlanabilirlik: Kişisel satış, sahada değişen koşullara hızlıca uyarlanabilir. Müşterilerin tepkilerine göre, temsilci sunum biçimini ve içeriğini anında değiştirebilir. Bu esneklik, başarı oranını önemli ölçüde artırır (Dholakia, 2012).

Performans Analizi ve Geri Bildirim: Kişisel satış performansı doğrudan ölçülebilir. Her görüşme, teklif, satış ve sonuç verilerinin bir parçasıdır. Bu nedenle, pazarlama stratejilerinin performans analizi veri tabanlı iyileştirmeyi kolaylaştırır (Demir ve Artar, 2021).

Müşteri Sadakatının Artması: Bir şirketin müşterisiyle olan yakın ilişkisi, müşterinin şirketine daha fazla bağlılığı artırır. Kişisel bağlar, özellikle rekabetin yoğun olduğu sektörlerde, fiyat rekabetinden daha fazla tercih nedeni olabilir (Dholakia, 2012).

Karmaşık Ürünlerin Tanıtımı İçin Uygunluk: Kişisel satış, teknik veya detaylı açıklama gerektiren ürünlerde en etkili tanıtım yöntemidir. Müşterilerin sorularını hızlı bir şekilde yanıtlamak, ürünün doğru anlaşılmasını ve satın alma kararını kolaylaştırır (Olariu, 2016, s. 46).

Pazara Giriş ve Yeni Ürün Tanıtımında Etkililik: Kitleli medya, yeni bir ürünü pazara sunmak için yeterli olmayabilir. Kişisel satış, bu durumda müşterilere ürünün avantajlarını anlatmak ve denemeleri teşvik etmek için stratejik öneme sahiptir.

1.3.1.2. Kişisel satışın dezavantajları

Kişisel satış, doğrudan ve birebir iletişim kurmayı temel aldığı için pazarlama stratejileri içinde en iyilerinden biri olarak kabul edilse de, bazı önemli dezavantajları vardır. İşletmeler ve müşteriler, zaman, maliyet, insan kaynağı ve ölçeklenebilirlik dahil olmak üzere çeşitli yönlerden bu sorunları değerlendirmelidir.

Yüksek Maliyet: Diğer pazarlama iletişim araçlarının aksine, kişisel satış süreci daha maliyetlidir. Kişisel satıştaki en büyük dezavantajlardan biri yüksek masraflardır. İşletmeler, satış elemanlarının istihdam edilmesi, eğitimleri, maaşları, primleri ve yol ve konaklama giderleri nedeniyle önemli mali yüklerle karşı karşıyadır. Özellikle saha satış ekipleri için, iletişim ve araç masrafları da ek maliyetleri oluşturmaktadır. Bu harcamaların yanı sıra, satış ekibinin başarılı bir şekilde yönetilmesi için gereken yatırımlar da göz ardı edilmemelidir. Bu maliyetler, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler için kişisel satış faaliyetlerinin sürdürülebilirliğini zorlaştırabilir. Ek olarak, kişisel satışın yüksek maliyeti, özellikle düşük fiyatlı malların pazarlanmasında akıllıca olmayabilir. Maliyetlerin yüksek olması, ürünün rekabet gücünü düşürebilir. Bu nedenle, şirketler fiyat stratejilerini değiştirmelidir (Dholakia, 2012).

Zaman Yoğunluğu: Birebir iletişim gerektirdiğinden, kişisel satış daha fazla zaman alır. Bu nedenle, çok sayıda müşteriyi kısa sürede elde etmek mümkün olmayabilir (Boone ve Kurtz, 2013, s.58). Bir satış elemanının bir gün içinde ziyaret edebileceği müşteri sayısı sınırlıdır. Bu, satış faaliyetlerinin ölçeklenebilirliğini kısıtlar (Demir ve Artar, 2021). Potansiyel müşterilere ulaşmak için çok fazla zaman harcamanız gerekir, özellikle geniş ve dağınık pazarlarda. İşçiler

daha az üretken olur ve pazarlama hedeflerine ulaşma süresi uzar. Hızlı tüketim malları veya düşük fiyatlı ürünlerin satışı, kişisel satış sürecindeki bu zaman kısıtlaması nedeniyle çok zordur. Bu tür ürünlerde hızlı ve kitlesel erişim ön plandadır, bu nedenle kişisel satış daha az tercih edilir.

Eleman Performansına Bağlılık: Bir kişisel satış elemanının bilgi düzeyi, iletişim becerileri ve ikna kabiliyeti gibi özellikleri, işlerinin başarısına büyük ölçüde katkıda bulunur. Bu durumu yönetmek şirket için zor olabilir (Johnston vd., 2025, s.65). Kişisel satış süreci büyük ölçüde satış elemanının bilgi, deneyim, beceri ve motivasyonuna bağlıdır. Bu da performansın kişiden kişiye değişkenlik göstermesine neden olur (Sağlık Özçam ve Yalman, 2012). Yüksek motivasyon ve güçlü iletişim becerilerine sahip bir satış elemanı, satışları artırabilirken, deneyimsiz ya da motivasyonu düşük elemanlar ise müşteri memnuniyetini olumsuz etkileyebilir. Bu durum, işletmelerin satış ekiplerinde standart kalite ve performans sağlamasını zorlaştırır. Satış elemanlarının sürekli eğitilmesi ve denetlenmesi gerekir ki bu da ek maliyet ve zaman gerektirir. Performans tutarsızlığı, müşteri deneyiminde de farklılık yaratır ve markaya duyulan güveni zedeler.

Standartlaşma Sorunu: Kişisel iletişimin doğası gereği esnek olmasına rağmen, mesajın tutarlılığını zayıflatır. Satış elemanları tarafından müşterilere sunulan farklı deneyimler, markanın genel algısını bozabilir (Churchill vd., 2000, s.21). Kişisel satışta, satış elemanları farklı teknikler ve yaklaşımlar kullanabilir. Bu durum, satış sürecinde standartlaşmayı zorlaştırır. Aynı ürün veya hizmet, farklı elemanlar tarafından farklı şekillerde sunulabilir; bu da müşteri deneyimi ve marka imajı açısından tutarsızlıklara yol açar (Weitz vd., 2009, s.11). Özellikle büyük ölçekli işletmelerde, tüm satış elemanlarının aynı kalite standartlarında hizmet vermesi zordur. Bu nedenle, marka iletişiminde tutarlılık sağlamak için ek denetim mekanizmaları oluşturulması gereklidir. Ancak bu tür mekanizmalar da organizasyonel karmaşıklığı artırabilir.

Performans Değerlendirmesinin Zorlukları: Diğer pazarlama stratejilerine göre, kişisel satışçıların gerçek zamanlı ve objektif olarak performanslarını değerlendirmek daha zordur. Subjektif gözlemler ve geri bildirimler, satış elemanlarının müşterilerle olan görüşmelerinin kalitesini değerlendirmek için sıklıkla kullanılır (Olariu, 2016, s.21). Bu nedenle yanlış kararlar ve performans iyileştirmeleri gecikebilir. Ek olarak, saha satış ekibinin faaliyetlerini dijital olarak takip etmek organizasyon ve teknik sorunları içerir. Bu nedenle, satış yöneticileri satış sürecini etkili bir şekilde yönetmek ve optimize etmek daha zor hale gelir.

Koordinasyon ve Yönetim Zorlukları: Çok sayıda satış elemanına sahip büyük işletmelerde, satış ekiplerinin koordinasyonu ve yönetimi zordur. Satış etkinliği, ekip

uyumsuzluğu, yavaş bilgi akışı ve tutarsız hedefler nedeniyle düşer (Demir ve Artar, 2021). Müşteri hizmetleri, etkili yönetim ve koordinasyon sağlanamazsa olumsuz etkilenir. Saha ekiplerinin denetlenmesi ve performanslarının takibi için daha fazla kaynak tahsis edilmesi gerekir.

Satış Elemanının Kişisel Tutumu ve Riskleri: Müşteri ile olan ilişkinin kalitesi, satış elemanının kişisel tutumu ve davranışları tarafından belirlenir. Olumsuz tavır, iletişim eksikliği veya etik dışı davranışlar, bir markanın imajını bozabilir. Satış elemanının bağımsızlığı bu riski artırabilir. Sonuç olarak, işletmeler satış ekibi oluştururken çok titiz davranmalı, etik standartlara uygun ve müşteri odaklı bir ortam oluşturmalıdır. Aksi halde, tek bir çalışanın olumsuz davranışı tüm satış faaliyetlerini olumsuz etkileyebilir.

Coğrafi ve Erişim Kısıtlamaları: Bir satış elemanının hedef pazardaki müşteri kitlesine kişisel olarak erişebilmesi, kişisel satış operasyonlarının başarılı olmasını sağlar. Ancak satış elemanlarına bazı yerlerde, özellikle kırsal ve uzak yerlerde erişim kısıtlıdır. Bu nedenle, şirketler potansiyel müşteri tabanını tam olarak değerlendiremez (Dholakia, 2012). Coğrafi engeller ve müşteri yoğunluğu düşük yerlerde kişisel satış daha az etkilidir. Kaynakların verimsiz kullanılması ve pazarlama faaliyetlerinin maliyet etkinliği bu durumda düşüyor. Bu nedenle, bazı işletmeler dijital pazarlama gibi diğer iletişim yollarını kullanmayı tercih eder.

Teknolojik Gelişmeler Karşısında Rekabet Gücünün Azalması: Dijital pazarlamanın yaygınlaşması, e-ticaret platformlarının yaygınlaşması ve yapay zekâ destekli müşteri hizmetlerinin gelişmesi, bazı alanlarda kişisel satışın etkinliğini azaltmıştır. Günümüzde müşteriler, ürünleri çevrimiçi olarak araştırmak, karşılaştırmalar yapmak ve satın alma işlemini tamamlamak istemektedir (Dholakia, 2012).

Teknolojiye uyum sağlayamayan veya dijitalleşmeye yeterli yatırım yapmayan satış ekipleri rekabet avantajını kaybedebilir. Sonuç olarak, kişisel satış stratejilerinin dijitalleşmeye entegre edilmesi çok önemlidir.

Sürekli Eğitim ve Gelişim İhtiyacı: Kişisel satış elemanları, başarılı olmaları için ürün bilgisi, satış teknikleri, iletişim becerileri ve müşteri psikolojisi konularında eğitim almalı ve eğitim almalıdır. Bu eğitimler zaman ve maliyet gerektirir. Yetersiz eğitim, satış ve müşteri kaybına neden olur. Eğitim tamamlanana kadar satış etkinliği de azalabilir.

Sonuç olarak, kişisel satış, yüksek maliyet, zaman ve kaynak gereksinimi, performans tutarsızlığı, erişim sorunları ve teknolojik değişime uyum sağlama gibi dezavantajlarla karşı karşıyadır. Bu sorunlar nedeniyle, kişisel satış stratejilerinin dikkatle planlanması ve dijital pazarlama araçlarıyla desteklenmesinin gerekli olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır. Günümüzün

rekabetçi pazarlama ortamlarında, hibrit ve entegre yaklaşımlar, kişisel satışın güçlü yönlerini korumak ve aynı zamanda dezavantajlarını azaltmak için kullanılabilir.

1.3.2. Kişisel Satış Süreci

Kişisel satış, planlı ve sistematik adımlar içeren bir süreçtir. Potansiyel müşterilerin tanımlanması ve satış sonrası hizmetlerin sağlanması bu sürecin bir parçasıdır (Johnston vd., 2025, s.28). Bu aşamaların dikkatli bir şekilde uygulanması, başarılı bir kişisel satış için gereklidir. Bir satış elemanının potansiyel müşteriye belirlemesinden başlayarak satış sonrası hizmetlere kadar uzanan düzenli ve planlı aşamalar, kişisel satış sürecinin bir parçasıdır. Bu süreç, müşteri ile birebir iletişim kurmasına olanak tanıdığından, müşteri ihtiyaçlarının doğru tespit edilmesi ve uygun çözümler sunulması bakımından çok önemlidir (Uslu, 2016, s.153). Satış başarısı, etkili bir kişisel satış sürecinden geçer.

1.3.2.1. Listeleme (Potansiyel müşteri bulma-prospecting)

Potansiyel müşterilerin belirlenmesi, satış sürecinin ilk adımıdır. Bu aşamada, satış elemanları ürün veya hizmetle ilgilenebilecek kişileri veya kuruluşları seçer. “Prospecting” terimi, bu süreci tanımlamak için sıklıkla kullanılır (Kotler ve Keller, 2016, s.45). Dijital araçlar, referanslar, ticaret fuarları, veritabanları ve listeleme (Jobber ve Lancaster, 2015, s.151). Doğru müşteri adaylarına odaklanmak, zaman ve kaynak kaybını önler ve bu da satış sürecinin verimliliğini doğrudan etkiler (Uslu, 2016, s.155). Listeleme sürecinde ayrıca müşteri adaylarının demografik özellikleri, satın alma gücü, ihtiyaçları ve davranış kalıpları göz önüne alınır. Bu bilgiler sayesinde satış stratejileri kişiselleştirilebilir.

Listeleme sırasında soğuk aramalar, referans alma, ticaret fuarları ve sosyal medya taraması kullanılır. Sosyal medya ve CRM sistemleri, özellikle dijital çağda potansiyel müşteri havuzunu büyütmek ve yönetmek için çok önemlidir. Ulaşılabilir ve uygun müşteri adaylarıyla çalışmak, satış performansını artırır, bu nedenle satış ekibi daha motive olur (Verbeke vd., 2011). Sonuç olarak, kişisel satış başarısı, listeleme aşamasının önemli bir başlangıç noktasıdır.

1.3.2.2. Ön hazırlık

Listelemenin ardından gelen ve satış elemanının müşteriyle etkili bir şekilde etkileşim kurabilmesi için gerekli bilgi ve stratejileri topladığı aşama, ön hazırlık aşamasıdır. Bu noktada, satış elemanı müşterinin ihtiyaçları, beklentileri, satın alma geçmişi ve sektördeki durumu inceler. Bu nedenle, müşteriye özel çözümler sunmak için gerekli donanımı edinir ve görüşmeye hazır hale gelir. Satış görüşmesi daha verimli olursa, iyi bir hazırlık gerekir (Ingram vd., 2015, s.78).

Ön hazırlık, satış elemanının kendisini ve ürününü nasıl tanıtacağını planlamasını gerektirir. Bu aşamada, sunulacak mesajın içeriği, kullanılacak ikna yöntemlerinin yanı sıra iletişim şekli belirlenir. Müşteriler hakkında toplanan bilgiler, satış görüşmesi sırasında ortaya çıkabilecek ihtilaflara karşı önleyici önlemler olarak kullanılır. Hazırlıksız görüşmelerde müşteri güvenini kazanmak zorlaşır, bu nedenle bu süreç satışın başarısında çok önemlidir.

Bu nedenle, ön hazırlık aşaması, satış elemanının kendine olan güvenini artırır ve müşteriyle kurulacak ilişkinin sağlam bir temelini oluşturur. Bu aşamada yapılan kapsamlı çalışmalar, satış sürecinin sonraki aşamalarını daha verimli hale getirir.

1.3.2.3. İlk görüşme

İlk görüşme, müşteriyle doğrudan iletişime geçerek ve satış sürecini başlatmanın önemli bir adımıdır. Müşterinin ilgisini çekmek, güven kazanmak ve devam eden sürece temel oluşturmak bu aşamada amaçlanmaktadır. İlk temas sırasında satış elemanının tutumu, konuşma tarzı ve profesyonelliği müşterinin algısını doğrudan etkiler. Sonuç olarak, iyi hazırlanmış bir giriş konuşması ve pozitif bir iletişim tarzı satış süreci için oldukça önemli bir etkiye sahiptir.

Bu aşamanın başarısı, profesyonel bir izlenim, kişisel güven ve empatik iletişimden etkilenir (Spiro vd., 2008, s. 21). Bu etkileşim, müşterinin ihtiyaçlarını anlamak ve karşılamak için bir fırsat sağlar (Karadeniz, 2022).

Satış elemanı, görüşmenin başlangıcında kendisini tanıtmalı, müşterinin zamanına değer verdiğini ve görüşmenin amacını net bir şekilde ifade etmelidir. Devamında, müşteriler hakkında daha fazla bilgi edinmek için açık uçlu sorular sormalıdır ve sonraki görüşmeler için güven ortamı oluşturmalıdır. Güven ilişkisini oluşturmak için ilk görüşme sırasında yine müşterinin duygularını anlayarak empati kurulması gerekmektedir.

Başarılı bir ilk görüşme, müşteriyle daha derin bir ilişki kurma ve satış sürecinin diğer aşamalarına geçiş için bir yol sağlar. Bu aşamada elde edilen bilgiler, sonraki adımların şekillendirilmesinde kullanılır ve satışları özelleştirir.

1.3.2.4. Ürün tanıtımı ve sunumu

Bu aşamada satış elemanı ürün ya da hizmetin avantajlarını ve özelliklerini anlatır. Tanıtım, müşterinin taleplerine göre uyarlanmalıdır. Ek olarak, Churchill vd. (2000), etkili bir sunum müşteri odaklı, çekici ve anlaşılır olmalıdır. Kişisel satış sürecinde müşterinin dikkatini çekmek, ilgisini çekmek, istek yaratmak ve nihayetinde harekete geçmesini sağlamak için yapılan planlı eylemler, ürün tanıtımı ve sunumu aşaması olarak bilinir (Demir ve Artar, 2021).

Öncelikle ilgi çekici bir giriş yapılmalıdır. Satış elemanı, müşterilerin dikkatini çekmek için ürünün farklı yönlerini vurgulamalı, ilgi ve ihtiyaç oluşturmalıdır. Bu noktada, ürünün sorunları çözme yeteneği, kullanım kolaylığı ve ekonomik avantajları gibi faktörler tartışılır (Özkan ve Gültepe, 2024). İstek uyandırma aşamasında, müşterinin ilgisi çekildikten sonra, satış elemanı mantıksal ve duygusal argümanlar kullanarak müşterinin satın alma arzusunu güçlendirir.

Son aşama harekete geçirmektir. Bu durumda, satış elemanı müşteriye satın alma kararına yönlendirir. Bu noktada etkili kapanış stratejileri ve çağrılar kullanılır. Müşterilere görsel materyaller, ürün demosları veya örnekleri sunarak ikna etmek daha kolaydır. Bu aşama, satış sürecinin en önemli aşamasıdır ve satışın gerçekleşme oranını doğrudan etkiler. Özetle, sunumun başlangıcında müşterileri cezbetmek önem arz etmektedir. Bu, ilgi çekici bir soru, ilgi çekici bilgiler veya görsel destek içerebilir (Weitz vd., 2009). İkinci aşamada ilgi uyandırarak, ürün dikkat çektikten sonra tüketici ile nasıl ilişkili olduğunu belirtmektir. Müşterinin sorununu çözmek için ürünün sunulması gerekir (Kotler ve Keller, 2016, s.41). Ardından Müşterinin ürünü istemesi için bir istek geliştirilmelidir. Bu, ürünün duygusal ve işlevsel faydalarını açıklamakla mümkündür (Jobber ve Lancaster, 2015). Son adım, müşteriye harekete geçirecek açık bir çağrıda bulunmaktır. “Bugün karar verelim mi?” veya “Siparişinizi alabilir miyim?” gibi doğrudan sorularla satış yapmaya çalışılır (Johnston vd., 2025, s.208).

1.3.2.5. Soruları cevaplandırma

Bu aşamada müşterilerin itirazları ve soruları ele alınır. Satış elemanının bilgili, sakin ve çözüm odaklı olması gerekir (Boone ve Kurtz, 2013). İtirazlar genellikle ilginin bir işaretidir ve doğru bir yanıt alındığında satışa dönüşebilir (Ingram vd., 2019). Satış elemanının başarısı, müşterinin satış sürecinde karşılaşılabileceği herhangi bir soruna doğru ve etkili bir şekilde cevap verebiliyor olmasından geçer. Müşteriler genellikle ürün veya hizmetle ilgili teknik, mali veya kullanım sorularına yanıtlar ararlar (Yılmaz, 2018). Bu süreçte, satış elemanlarının sabır, bilgi ve empati sergilemesi müşteri güvenini artırmaktadır.

Satış elemanı öncelikle müşteriye dikkatlice dinler. Bu, müşterinin gerçek ihtiyaçlarını anlamak, itiraz karşılamak ve uygun çözümler sunmak için gereklidir. Yanıtlar dürüst ve açık olmalıdır. Zor sorular karşısında profesyonelce ve sakince davranmak, müşteri ilişkilerini güçlendirir (Karadeniz, 2022).

Ek olarak, itirazların satış sürecinin bir parçası olduğu gerçeği kabul edilmelidir ve bu itirazlar fırsata dönüştürülmelidir. Örneğin, fiyat itirazları karşısında ürünün maliyet etkinliği ve uzun vadeli faydaları vurgulanabilir. Müşterinin sorularına verilen doğru yanıtlar, satın alma kararını destekler ve satış sürecinin olumlu kapatılmasına olanak sağlar.

1.3.2.6. Onaylama ve satışın kapatılması

Müşteri olumlu bir sinyal verdiğinde, satış elemanı işlemi tamamlamaya çalışır. Bu aşamada ayrıca ödeme koşulları, teslimat süresi ve diğer ayrıntılar hakkında ayrıntılar belirlenir (Spiro vd., 2008). Kişisel satış sürecinin en önemli aşamalarından biri satışın kapatılma aşamasıdır. Müşteri bu aşamada satın alma kararını verir ve satış elemanı işlemi tamamlar (Uslu, 2006, s. 21). Satışın kapatılması ve onaylama süreci, satışın başarısını doğrudan etkilediği için çok dikkatli bir şekilde yürütülmesi gereken süreçlerdir. Satış elemanı, müşterinin satın alma niyetini olumlu sinyallerle değerlendirmeli ve doğru satış kapatma stratejilerini kullanmalıdır.

Doğrudan satış kapatılması, aciliyet yaratma, alternatif sunma ve özetleme kapanış yöntemleridir. “Satın almayı onaylıyor musunuz?” gibi açık sorular, doğrudan satış kapatılması sırasında müşteriye sorulur. Alternatif sunma, müşteriye iki veya daha fazla seçenek sunarak karar verme sürecini kolaylaştırır. Özetleme yöntemi, müşterilere ürünün faydalarını hatırlatarak karar vermelerine yardımcı olur. Satış elemanlarının satış kapatma aşamasında sabırlı ve kararlı olması gerekir, ancak bu kararlılık müşteri üzerinde baskı yaratmamalıdır. Müşteri, satın alma sürecinin sona ermesinden önce kendini güvende hissetmelidir. Başarılı bir satış kapatılma süreci, müşteri ve satış elemanı arasında uzun vadeli bir ilişkinin temelini oluşturur.

1.3.2.7. Satış sonrası takip

Satış işleminin tamamlanmasından sonra başlayan ve müşteri memnuniyetini artırmayı amaçlayan süreç, satış sonrası takip olarak bilinir. Bu aşamada, müşteri memnuniyeti, destek hizmetleri ve iade süreçleri memnuniyeti önemli ölçüde etkilemektedir. Müşteri sadakatini kazanmak için bu çok önemlidir (Churchill vd., 2000, s.11). Müşterinin ürün veya hizmeti kullanımı sırasında karşılaşılabileceği sorunları çözmek, daha fazla yardım sağlamak ve müşteri-işletme ilişkilerini güçlendirmek için bu aşama çok önemlidir (Karadeniz, 2022). Satış sonrası etkin bir takip, müşterilerin güvenini artırır ve daha fazla satın alma yapar. Satış elemanı, takip sürecinde müşteriye ürün kullanımı hakkında bilgi verir, olası sorunları dinler ve gerekli çözümleri sağlar. Müşteri memnuniyetini ölçmek için ayrıca anketler veya telefon görüşmeleri yapılabilir. Bu, daha iyi hizmet ve daha iyi müşteri deneyimi için geri bildirim sağlar (Özkan ve Gültepe, 2024).

Satış sonrası takip, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için yeni fırsatların bulunmasını ve çapraz satış veya daha fazla satış yapma olasılıklarını artırır. Satış sonrası hizmetler, uzun

vadede müşteri bağılılığı oluşturmak için titizlikle yürütülmelidir. Kişisel satış sürecinin bir parçası olarak bu aşama, müşteri ile uzun vadeli bir ilişki kurmayı mümkün kılar.

1.4. KİŞİSEL SATIŞ TEKNİKLERİ

Satış elemanlarının müşteriye ikna etmek, ürün ya da hizmeti etkili bir şekilde sunmak ve satış sürecini başarıyla sonuçlandırmak için kullandıkları yaklaşımlar, kişisel satış teknikleri olarak bilinir. Müşteri türüne, sektöre ve ürünün niteliğine bağlı olarak bu yaklaşımlar çeşitlilik gösterir. Kişisel satış sürecinde, satış elemanının müşterinin ihtiyaçlarını doğru bir şekilde anlaması ve ürün veya hizmeti etkili bir şekilde sunması için kullandığı teknikler çok önemlidir. Kişisel satış teknikleri, müşteriyle etkileşimde bulunurken güven oluşturmak, itirazları aşmak ve satın alma kararlarını desteklemek için kullanılan bir dizi stratejidir (Kaya, 2020).

Ön hazırlık, etkili iletişim kurma, ihtiyaç analizi, ürün sunumu, itiraz yönetimi ve kapanış, temel kişisel satış stratejileridir (Demir ve Artar, 2021). Satış elemanlarının müşteri hakkında bilgi edinmesi, beklentilerini ve satın alma alışkanlıklarını öğrenmesi için önceki hazırlık aşaması çok önemlidir. Hazırlıksız bir yaklaşım, müşterilerin güvenini sarsar ve bu da satışın geri kalanını doğrudan etkiler (Karadeniz, 2022). Etkin iletişim teknikleri, sözlü ve sözsüz unsurlardan oluşur. Satış elemanı, müşteriye dinlerken aktif dinleme tekniklerini kullanmalı, güvenilir ve samimi bir ortam yaratmalı ve beden dili ve ses tonuyla müşteriye etkilemelidir (Demir ve Artar, 2021). İletişimde açıklık, netlik ve ikna edicilik, mesajın doğru ve etkili bir şekilde iletilmesi için çok önemlidir.

Müşterinin beklentilerini, sorunlarını ve önceliklerini anlamak için sorular sormak, ihtiyaç analizinin bir parçasıdır. Bu aşamada açık uçlu soruların kullanılması, müşteriye ayrıntılı bilgi sağlar. Bu nedenle, bir satış elemanı, müşterinin ihtiyaçlarına göre ürün veya hizmeti özelleştirebilir (Kaya, 2020). Müşterinin satın alma kararını etkileyen şüphelerin ve çekincelerin giderilmesi süreci, itiraz yönetimi olarak bilinir. Satış elemanı, itirazları yargılamadan dinlemeli, empati göstermeli ve müşterinin güvenini sağlamak için uygun çözümler sunmalıdır (Karadeniz, 2022). Müşterinin kararsızlığını aşması için bu aşama çok önemlidir. Son olarak, satışın kapatılması aşamasında satış elemanı, müşterinin kararını olumlu yönde etkilemek için doğru anı yakalamalı, kararsızlığı azaltmalı ve satın alma işlemini tamamlamalıdır (Uslu, 2016, s.36). Müşteri memnuniyeti, başarılı bir kapanışla sonuçlanmaktadır.

Kişisel satış stratejileri sadece satışı gerçekleştirmekle kalmaz, aynı zamanda müşteri sadakatini artırır, ilişkileri geliştirir ve uzun vadeli iş birlikleri kurar (Özkan ve Gültepe, 2024). Satış ekibine verilen eğitimlerde bu tekniklerin kapsamlı bir şekilde öğretilmesi ve uygulamalı eğitimlerle pekiştirilmesi çok önemlidir. Dijital araçlar, teknolojinin ilerlemesiyle birlikte

kişisel satış stratejilerini desteklemektedir. Satış elemanları, CRM sistemleri aracılığıyla müşterilerin geçmişi, tercihleri ve ihtiyaçları hakkında anlık bilgi edinerek satış sürecini optimize edebilir (Özkan ve Gültepe, 2024). Satış elemanları, bu nedenle daha özelleştirilmiş ve hedefe yönelik bir hizmet sunabilir. Sonuç olarak, kişisel satış teknikleri, müşteri ile etkili bir şekilde iletişim kurmanın, müşterinin ihtiyaçları doğru bir şekilde analiz etmenin ve ikna edici bir satış sunumunun temel unsurlarıdır. Kurumlar, bu teknikleri uygun şekilde kullanarak satış performansını artırabilir ve rekabet avantajı kazanabilirler. Başlıca kişisel satış stratejileri aşağıdaki gibidir (Babakus vd., 1996).

Özellik-fayda tekniği, ürünün teknik özelliklerinin müşteriye sağladığı hem somut hem de mantıksal faydalara odaklanır. Bu yaklaşımın temeli, satış elemanının ürünün temel özellikleri ile müşterinin ihtiyaçlarına nasıl yanıt verdiğini göstermektir (Kotler ve Keller, 2016, s. 26). Müşteriler ürünün ne olduğunu değil, kendilerine ne fayda sağlayacağını öğrenmek ister.

Örneğin, bir bankanın sunduğu kredi kartının faiz oranı gibi teknik özellikleri hakkında müşterilere bilgi verirken, bu özelliğin müşterinin bütçesini nasıl koruyacağı, ödeme kolaylıkları sağlayacağı ve finansal yönetimi kolaylaştıracağı gibi faydaları öne çıkarırlar. Bu nedenle tüketiciler ürünü daha iyi kavrar ve satın alma kararında faydaya odaklanırlar.

Satış sürecinde bu yaklaşım müşterilere mantıksal seçimler yapmalarına yardımcı olur ve ürünün değerini netleştirerek satın alma motivasyonunu artırır. Bununla birlikte, fayda vurgusunun müşterinin gerçek ihtiyaçlarıyla uyumlu olması gerekir. Aksi takdirde, çok fazla teknik bilgi müşteriye karıştırabilir veya ilgisiz görünebilir ve satış sürecini olumsuz etkileyebilir.

Soru Sorma Tekniği, Satış elemanları, müşterilerin beklentilerini, ihtiyaçlarını ve karar verme süreçlerini daha iyi anlamak için açık ve kapalı uçlu sorular sorabilir (Johnston vd., 2016). Bu yöntem, müşterilerin satış sürecine aktif olarak katılmalarını sağlar.

Açık uçlu sorular, müşterinin duygularını, düşüncelerini ve ihtiyaçlarını açıkça ifade etmesine olanak tanır. Örneğin, “Finansal ihtiyaçlarınız nelerdir?” veya “Bu ürünle ilgili beklentileriniz neler?” gibi sorular, müşterileri kendi durumlarını ve tercihlerini düşünmeye teşvik eder. Kapalı uçlu sorular, “Bu özellik sizin için önemli mi?” gibi, müşterinin net bir “evet” ya da “hayır” yanıtı vermesine izin verir ve satış elemanına daha net bilgi verir.

Bu yaklaşım, satış sürecini müşteri odaklı hale getirir ve müşterilere özelleştirilmiş ürünler sunar. Soru sorarak müşterinin görüşlerini ve ihtiyaçlarını dinlemek, müşterinin kendisini değerli hissetmesini sağlar. Satış elemanı, müşterilerden aldığı geri bildirimlere dayanarak bir satış stratejisi oluşturur ve bu da satışları artırır.

İtiraz karşılama tekniği, müşterinin sorularını dinledikten sonra bir çözüm sağlama sürecidir. Güvenilir bir savunma yapılmalıdır, ancak müşteriyle tartışılmamalıdır (Spiro vd., 2008). İtiraz Karşılama Tekniği, müşterilerin satış sürecinde ortaya koyduğu soruların, çekincelerin ve endişelerin etkili ve etkili bir şekilde karşılanmasını içerir (Spiro vd., 2008). Satış elemanının itiraz karşılama sürecinde müşteri ile empati kurmak ve endişelerini ciddiye almak önemli bir etkiye sahiptir. İtirazları görmezden gelmek ya da küçümsemek, müşteriye kötü bir izlenim bırakabilir ve bu da satışları azaltabilir. Bunun yerine itirazlar kapsamlı bir şekilde incelenmeli ve ardından uygun çözümler bulunmalıdır.

Bu yöntem, itirazların satın alma isteğinin bir işareti olabileceği fikrine dayanır. çünkü müşteriler, ilgilendikleri şeyler hakkında daha fazla bilgi almak için itiraz ederler. Satış elemanı, müşterinin sorunlarını profesyonelce çözmek için bu fırsatı iyi değerlendirmelidir.

Örnek olay ve hikaye yöntemiyle ise, gerçek müşteri deneyimleri, bir ürünün güvenilirliğini artırabilir. Ürün veya hizmetin faydasını ve güvenilirliğini artırmak için gerçek müşteri deneyimleri ve başarı hikayeleri kullanılabilir (Jobber ve Lancaster, 2015, s. 89). Somut hikayeler ve yaşanmış deneyimler, insanlara soyut bilgilerden daha kolay inanılır. Satış sırasında gerçek müşterilerin olumlu deneyimleri, müşterilerin satın alma kararlarını kolaylaştırır.

Satış elemanı, benzer ihtiyaçlara sahip müşterilerin ürünle ilgili başarıları ve memnuniyetleri hakkında bilgi verdiğinde, potansiyel müşteri daha güvende hisseder. Bu teknik, müşterilerin risk algısını azaltmak için özellikle değerli veya karmaşık malların satışında etkilidir. Bu teknik, müşterinin ilgisini çekecek şekilde uygulandığında, satışın başarı oranını önemli ölçüde artırabilir.

Alternatif sunma yöntemi, müşterilere çeşitli seçenekler sunarak seçim yapmalarını kolaylaştırır. Alternatif Sunma Tekniği'nin amacı, müşterilere çeşitli seçenekler sunarak seçim yapmalarını kolaylaştırmak (Boone ve Kurtz, 2013, s. 45). Bu yaklaşım, müşterileri “ya bu ya şu” şeklinde karar vermeye teşvik eder. Müşterilere çeşitli özelliklere veya fiyat seviyelerine sahip ürün seçenekleri sunmak, satın alma kararlarını kolaylaştırır ve satın alma şansını artırır.

Örneğin, bir satış elemanı bir müşteriye üç farklı kredi kartı sunabilir ve her birinin faydalarını tartışabilir. Bu sayede müşteri, ihtiyaçlarına ve bütçesine en uygun olanı seçebilir. Müşterilere alternatif seçenekler sunmak, satın alma kararlarını kolaylaştırır. Teknik, özellikle karar verme sürecinde zorlanan veya seçenekler arasında kararsız kalan müşteriler için yararlıdır. Müşterilerin fazla seçenek olduğunda karar vermesi zor olabilir; ancak iyi yapılandırılmış seçenekler, karar verme sürecini kolaylaştırır. Çapraz satış ve yukarı satış alternatif sunma stratejilerindendir. Satış elemanları, temel ürünün yanı sıra daha iyi seçenekler

sunarak satış hacmini artırabilir. Sonuç olarak, satış elemanlarının koşullara göre uyarlanabilir olmaları çok önemlidir (Ingram vd., 2019).

Bununla birlikte müşterinin demografisi ve satışın yapıldığı ortam, satış stratejilerinin seçiminde dikkate alınması gereken faktörlerdir. Teknolojik araçlarla desteklenen daha dinamik ve etkileşimli satış stratejileri, genç müşterilerle yapılan satışlarda daha etkili olabilir. Öte yandan, yaşlı müşterilerle yapılan satışlarda daha kişisel ve yüz yüze görüşmeler daha etkili olabilir. Ayrıca, bireysel satışlarda duygusal ve deneyimsel yaklaşımlar daha fazla öne çıkarken, kurumsal satışlarda profesyonel ve detay odaklı stratejiler öne çıkar.

Strateji seçerken satış ortamı da oldukça önemlidir. Örneğin, mağaza içi satış ile saha satış yöntemlerinin birbirinden farklıdır. Satış elemanlarının müşterinin durumuna, duygusuna ve zamanına göre uyarlanması gerekir. Satış elemanlarının başarısı, uyarlanabilirliğe bağlıdır. Tek tip bir satış stratejisi her müşteri için uygun değildir çünkü her müşterinin kendi yapısı ve beklentileri vardır. Müşteri memnuniyetini ve satış başarısını artırmak için stratejiler müşterinin demografisine ve ortamına göre yeniden şekillendirilir.

1.5. KİŞİSEL SATIŞ ELEMANININ ÖZELLİKLERİ

Satış başarısı, etkili bir kişisel satış elemanının sahip olması gereken hem kişisel hem de mesleki özelliklerden etkilenir. Satış sürecinin kalitesini ve müşteriyle kurulan ilişkiyi belirleyen en önemli bileşenler bu özelliklerdir.

Satış elemanı başarısı, kişisel iletişim becerilerine bağlıdır. Açık, empatik ve ikna edici bir şekilde konuşmak satış için çok önemlidir (Churchill vd., 2000, s. 87). Etkili bir satış elemanı, müşterileriyle açık, anlaşılır ve ikna edici bir şekilde konuşmalı ve hem sözlü hem de sözsüz iletişimi ustalıkla kullanmalıdır. Bu bağlamda, göz teması, ses tonu, diksiyon ve beden dili gibi faktörler sözlü iletişim kadar önemli olabilir. Müşterilerle olan her etkileşim, satış sürecini etkileyebilmektedir. Bu nedenle, iletişimin yalnızca bilgi aktarımı değil, aynı zamanda güven oluşturma, ilişki kurma ve karşılıklı anlayış geliştirme potansiyeline sahip olması gerekir.

İyi bir satış elemanı, müşterinin söylediklerini dikkatle dinler, gerektiğinde özetler ve karşı tarafı anladığını gösterir. Güçlü iletişimin başka bir işareti de müşterinin ihtiyaçlarını anlamak ve karmaşık bilgileri basitleştirerek aktarmaktır (Johnston vd., 2016). Bu, müşteri memnuniyetini artırır, ilişkiyi güçlendirir ve tekrar satın alma olasılığını artırır.

Bir satış elemanı, müşterinin ihtiyaçlarını anlayarak, ona uygun çözümler sunarak başarılı olur (Kotler ve Keller, 2016, s. 102). Psikolojik bir yetenek olan ikna yeteneği, bir müşteriyi satın almanın temelini oluşturur. Ürün ya da hizmetin müşteriye sağlayacağı değeri doğru bir şekilde anlatmak için satış elemanı hem duygusal hem de mantıksal argümanlar

sunmalıdır. Fakat ikna süreci manipölasyonla karıştırılmamalıdır; burada amaç, müşterinin gerçek ihtiyaçlarını belirlemek ve uygun çözümü sunmaktır.

İkna edici bir satış elemanı, müşterinin beklentilerini anlayarak ürünün bu ihtiyaçları nasıl karşıladığını anlatır. Güçlü ikna, satış elemanının samimi yaklaşımı, bilgi birikimine ve kendine güvenine bağlıdır. Referans gösterme, örnekleme ve fayda odaklı anlatım gibi yöntemler bu süreçte kullanılabilir. Ek olarak, ikna gücü yüksek satış elemanları, müşteriye sempati ve güven vererek duygusal bağ kurarlar. Satış elemanlarının ikna gücü, satış oranlarını artırır ve uzun vadeli müşteri sadakatini inşa eder. Karar verme sürecini basitleştiren ve müşteriyle empati kuran ikna stratejileri, satışın uzun vadeli başarısını artırır.

Kişisel satışta, bir satış elemanının kişisel ve kurumsal itibarı, güvenilirlik açısından çok önemlidir. Müşteri, temsilcinin ne kadar dürüst, açık ve profesyonel olduğunu değerlendirerek satın alma kararını verir. Güven eksikliği, ürünün ne kadar iyi olup olmasından bağımsız olarak müşteri ilişkisini iyileştiremez ve satış yapmaz (Kotler ve Keller, 2016, s. 45).

Verilen sözlerin tutulması, doğru bilgi aktarımı, abartıdan kaçınma ve müşteriye karşı samimi bir tutum sergileme gibi davranışlar, güvenilirliğin temelini oluşturur. Satış elemanı, müşterinin gözünde daha inandırıcı hale gelirse, ürün hakkında olumsuz olabilecek detayları açık bir şekilde açıklar. Bu, satış elemanının kısa vadeli kazançlar yerine uzun vadeli ilişkiler kurmaya çalıştığını göstermektedir. Güvenilirlik aynı zamanda şirket için iyi bir imaj da oluşturur. Satış elemanı, bir şirketin müşterilerle ilk temas noktasıdır. Bu nedenle, bir müşterinin şirket hakkındaki algısı, davranış ve tutumlarından etkilenir. Güvene dayalı satış stratejileri daha verimli ve uzun vadelidir.

Satış sürecinde birçok zorluk ve zaman gerektirebilir. Sonuç olarak, içsel motivasyon çok önemlidir (Ingram vd., 2015, s. 108). Kişisel satış sabır ve yüksek motivasyon gerektirir. Müşterinin ikna edilmesi, güven oluşturulması ve karar sürecinin tamamlanması zaman alabilir; bu nedenle, satış elemanları her zaman anında sonuç alamayabilir. Müşteriye baskı yapmadan süreci yönetmek için sabırlı olmak çok önemlidir. Satış elemanının sabırsız davranması, müşteriye rahatsız edebilir ve işlemi zorlaştırabilir (Ingram vd., 2015, s. 110).

Satış elemanının motive olması, hedeflerine odaklanması ve zorluklarla başa çıkması anlamına gelir. Satış sektöründe reddedilme olasılığı yüksek olduğundan, motivasyon kaybı performansı doğrudan etkileyebilir. Satış elemanları, içsel (kişisel hedefler, başarı duygusu) ve dışsal (ödül, terfi, prim) motivasyon kaynaklarını dengeli bir şekilde kullanarak kendilerini motive ederler.

Bir araya geldiğinde sabır ve motivasyon, müşteriye olumlu bir bakış açısı kazandırır. Bu özelliklere sahip satış elemanları, müşterilerle daha iyi ilişkiler kurar ve zorluklarla

karşılaştıklarında geri çekilmek yerine yeni fikirler sunar. Buna bağlı olarak, müşteri memnuniyeti, uzun vadeli ilişkilerin temelini oluşturur.

Müşteri ihtiyaçlarını doğru bir şekilde analiz ederek uygun çözümler sunmak satış sürecini hızlandırır (Spiro vd., 2008). Kişisel satış, müşteri sorunlarını ve endişelerini çözmeyi gerektirir. Bu noktada, satış elemanının sorun çözme yeteneği öne çıkar. Müşteri, ürün hakkında endişe duyabilir, itirazlarda bulunabilir ya da belirli ihtiyaçları talep edebilir. Bu tür durumlarda, satış elemanının hızlı düşünerek doğru çözümler sunması, satış sürecini iyileştirir (Boone ve Kurtz, 2013, s. 96).

Öncelikle, etkili problem çözücüler durumu doğru analiz eder ve ardından neden-sonuç ilişkilerini değerlendirerek uygun bir çözüm oluşturur. Aynı zamanda, müşteriyle empatik bir şekilde iletişim kurarak kaygılarını anlama çabalarına yardımcı olur. Satış elemanı, müşterinin sorunlarını çözdüğünde daha güvenilir hale gelir ve bu da satış ilişkisini güçlendirir. Bu beceri, satış sonrası hizmet kalitesini etkiler (Ladhari vd., 2011). Ürünü aldıktan sonra meydana gelen sorunlara hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilecek bir satış elemanı, ürünü ve markanın itibarını korumuş olur. Müşteri deneyimini olumlu yönde etkileme yeteneği, markaya olan bağlılığı artırır.

Satış elemanının dış görünüşü, davranışları ve temsil yetenekleri, kurumun imajını yansıtır (Jobber ve Lancaster, 2015). Kişisel satışta bir satış elemanının dış görünümü, müşterinin ilk izlenimini doğrudan etkiler. Dış görünüm, insan zihninin karşılaştığı kişilere ilişkin ilk yargıların oluşmasında önemli bir rol oynar (Solomon, 2017). Satış elemanının bakımlı olması, kişisel hijyenine dikkat etmesi, güven, ciddiyet ve saygı gibi duyguları müşteriye hissettirebilir. Bu, hem bireysel hem de temsil edilen markanın kurumsal imajının önemli bir parçasıdır.

Görünüm profesyonelliğin tek göstergesi değildir. Profesyoneller, zaman yönetimine özen göstermek, müşterilerle randevulara zamanında katılmak ve saygılı ve uygun bir dil kullanmak zorundadır (Ingram vd., 2015, s. 301). Profesyonel bir satış elemanı, müşterileriyle kişisel sınırlarını koruyarak güvene dayalı bir ilişki kurmaya çalışır. Profesyonellik, gerektiğinde müşterinin ihtiyaçlarını ön planda tutmak ve kısa vadeli kazançlar yerine uzun vadeli ilişkiler kurma hedefiyle hareket etmektir.

Kişisel satış elemanının profesyonel görünümü kendine olan güvenini artırır. Satış elemanları bu özgüvenin bir sonucu olarak daha iyi satış yaparlar. Özellikle yüksek değere sahip veya teknik bilgi gerektiren satışlarda, satış elemanının deneyimi müşterinin karar verme sürecinde önemli bir rol oynayabilir. Satış elemanının kurumsal değerleri yansıtan tutumları,

müşterilerle sağlıklı bir iletişim kurmasına ve şirket için daha yüksek bir prestij kazanmasına olanak tanır (Johnston vd., 2016).

Sonuç olarak, kişisel satış süreci algı, güven ve müşteri bağlılığı, görünüm ve profesyonellik kavramlarından doğrudan etkilenir. Bu nedenle, satış elemanlarının sadece konuşmalarına değil, davranışlarına da dikkat etmeleri gerekir.

1.6. KİŞİSEL SATIŞ ELEMANI SEÇİMİ

Kişisel satış sürecinin başarısı, satış elemanının kişisel özelliklerine ve yeterliliğine büyük ölçüde bağlıdır. Satış elemanları hem ürünü hem de firmayı temsil eder. Bu nedenle satış elemanı seçimi titizlikle yapılmalıdır. Satış elemanları yalnızca ürünü ya da hizmeti sunmakla kalmayıp, aynı zamanda kurumun imajını yansıtmaktadırlar. Sonuç olarak, satış elemanı seçimi hem bireysel performansı hem de şirket itibarı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Churchill vd., 2000, s. 200).

Kişilik Özellikleri: Girişkenlik, Dışadönüklük, Sabır ve Öz Disiplin: Etkin satış elemanları bu kişilik özelliklerine sahip olmalıdır. Bu özellikler, satış elemanının müşteriyle ilk temas kurmasını, olumsuz yanıtları yönetmesini ve sürekli motivasyonunu sürdürmesini sağlar (Churchill vd., 2000, s. 205). Dışadönüklük düzeyi yüksek kişiler, içe dönük kişilerden daha az satış başarısı gösteriyor (Sharma vd., 2007).

İletişim ve Sunum Becerileri: Satış elemanlarının en önemli görevlerinden biri, müşterilerle etkili bir şekilde iletişim kurmak ve müşterilere mal ve hizmetlerin değerini anlaşılır bir şekilde anlatmaktır. Bu durumda, bir satış elemanının ikna gücünü doğrudan etkileyen bir değişken iletişim becerileridir. Örnek satış sunumları, role-play uygulamaları ve simülasyon teknikleri, iletişim yeteneğini ölçmek için sıklıkla kullanılır (Boone ve Kurtz, 2013). Sözlü ve sözsüz iletişim becerileri güçlü olan bireyler, güvenli bir ilişki kurmada daha başarılıdırlar.

Tecrübe ve Eğitim Durumu: Satış elemanı seçiminde, adayın eğitimi ve önceki deneyimi de dikkate alınmalıdır. Öte yandan ürün bilgisine hakim olmak, özellikle teknik ürünlerin satıldığı sektörlerde, satış sürecinin verimliliğini önemli ölçüde artırmaktadır (Jobber ve Lancaster, 2015). Bununla birlikte, müşteri davranışları ve ikna stratejileri üzerine eğitim almış kişilerin müşteri yönetiminde daha başarılı oldukları gösterilmiştir (Ingram vd., 2015, s. 25).

Uygunluk Testleri: Satış elemanları seçerken bilimsel testler ve ölçme-değerlendirme araçlarının kullanılması, daha tarafsız bir seçim yapmaya olanak tanır. Adayın pozisyona uygunluğunu değerlendirmek için referans kontrolleri, kişilik envanterleri, durumsal yargı testleri ve bilişsel yetenek testleri gibi araçlardan yararlanılabilir (Cron vd., 2005).

Değerlendirme merkezleri, vaka analizleri ve grup çalışmaları da adayın işbirliği ve stresli karar verme becerilerini değerlendirmek için önemlidir (Boone ve Kurtz, 2013).

İşe yerleştirme, oryantasyon ve eğitim: Uygun adayın seçilmesinin ardından, uyum sağlaması için sistematik bir oryantasyon süreci planlanmalıdır. Adayı işe daha fazla bağımlı hale getiren oryantasyon, işe alışma sürecini de kısaltmaktadır (Churchill vd., 2000). Süreç boyunca verilen eğitimler satış becerilerini geliştirmektedir. Satış elemanı, sürekli gelişim ve eğitim olanaklarından yararlanabilir (Ingram vd., 2015, s. 88).

Satış Elemanı Seçiminin Stratejik Önemi: Satış performansı ile müşteri memnuniyeti ve sadakati doğrudan ilişkilidir. Semerádová ve Weinlich (2023) tarafından yürütülen çalışmaya göre, eğitim seviyesi, deneyim ve ikna yeteneği yüksek olan satıcılar daha iyi satış sonuçları elde eder.

Sonuç olarak, satış elemanı seçimi, firmalar için yalnızca bir işe alım süreci değil, aynı zamanda pazarda sürekli bir rekabet avantajı yaratma yöntemidir. Değerlendirme için temel kriterler girişkenlik, sabır, ikna yeteneği ve eğitim ve deneyim olmalıdır. Uzun vadede satış başarısı ve müşteri ilişkileri, bu kriterleri objektif bir şekilde test etmek ve uygun kişileri seçmekle olumlu etkilenir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. BANKACILIK HİZMETLERİNDE KİŞİSEL SATIŞ

Kişisel satış, özellikle soyut hizmetlerin sunulduğu bankacılık sektöründe müşteri ilişkilerini güçlendirir ve hizmet satışlarını artırır. Bire bir temasla yapılan satış süreci, bankacılık sektöründe müşterinin güvenini kazanmak ve ihtiyaçlarını anlamak için çok önemlidir (Ennew vd., 2013).

Dijitalleşmenin hızlı yükselişi ve müşteri davranışlarındaki değişim günümüz bankacılık sektörünü yeniden şekillendirmektedir. Bununla birlikte, teknolojik gelişmelerin sunduğu tüm avantajlara rağmen, kişisel satış, finansal hizmetlerin sunulması için stratejik önemini korumaktadır. Kişisel satış, müşterinin güvenini kazanma, ihtiyaç analizi yapma ve uzun vadeli ilişkiler kurma açısından dijital kanalların sağlamadığı derinliği sağlar. Bu, özellikle yüksek değerli ve karmaşık bankacılık ürünlerinin pazarlanmasında geçerlidir (Kotler ve Keller, 2016, s. 97).

Bankacılık hizmetleri karmaşık, teknik ve sıklıkla müşteriler tarafından anlaşılamayan ürünlerdir. Bu nedenle, kişisel satış uygulamaları müşterilerin ürün ve hizmetleri doğru anlamasını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda onları doğru yönlendirme, bilinçli karar verme ve risk yönetimi açısından destekler (Jobber ve Lancaster, 2015). Bu süreçte, banka satış elemanının başarısı, bilgi düzeyi, iletişim becerileri, güven oluşturma yeteneği ve empati kurma yeteneğine bağlıdır (Ingram vd., 2015, s. 22). Kişisel satış süreci, müşterinin bir ürün değil, güvene dayalı bir ilişki satın aldığı bankacılık hizmetlerinde müşteri memnuniyetini ve sadakatini doğrudan etkiler (Johnston vd., 2025, s. 222).

Literatürde kişisel satış genellikle mal satışları ile ilişkilendirilse de, bankacılık gibi bilgi yoğun sektörlerde yapılan araştırmalar, kişisel satışın müşteri kazanımı ve elde tutulması üzerindeki etkisinin daha büyük olduğunu göstermektedir (Wirtz ve Lovelock, 2022). Kişisel satış faaliyetleri, özellikle yoğun rekabetin yaşandığı perakende bankacılık sektöründe, müşterilerle birebir temas sağlayan kurumların farklılaşmasında çok önemlidir (Churchill vd., 2000).

Bankalar, müşteri portföyünü daha iyi yönetebilir, çapraz satış (cross-selling) fırsatlarını değerlendirebilir ve müşteri yaşam boyu değerini (CLV) artırabilir. Bu açıdan bakıldığında, satış elemanının yalnızca ürün satmakla kalmayıp aynı zamanda ilişki yöneticisi ve müşteri danışmanı görevlerini de yerine getirmesi gerekir (Boone ve Kurtz, 2013).

2.1. BANKACILIK HİZMETLERİNDE PAZARLAMA

Bankacılık sektörünün pazarlama anlayışı, ürün üretmekten çok hizmet sunmaya dayalı olduğu için farklılaşmak zorundadır. Bu tür pazarlama, yalnızca malları satmakla kalmaz, aynı zamanda müşterilerle uzun vadeli ve güvene dayalı ilişkiler kurmayı amaçlar. Bankacılık hizmetlerinin soyut doğası, fiziksel ürünlerinkinden farklıdır. Sonuç olarak, müşterileri olumlu bir şekilde etkilemek için etkili pazarlama stratejileri gereklidir (Grönroos, 2015, s. 105).

Bankacılık hizmetlerinin pazarlamasında müşteri odaklılığı çok önemlidir. Bankalar, müşterilerinin beklentilerini, finansal ihtiyaçlarını ve yaşam tarzlarını değerlendirerek kişiye özel hizmetler sunmaya çalışır. Klasik kitlesel pazarlamadan farklı olarak bu yaklaşım bire bir ilişki yönetimine odaklanır. Dijital bankacılık, pazarlama stratejilerinin daha verimli hale gelmesini sağlar, çünkü müşteri davranışını daha kapsamlı bir şekilde analiz etme ve segmentasyon yapma fırsatı verir (Kotler ve Keller, 2016, s. 78).

Hizmet kalitesi de bankacılık pazarlamasının önemli bir bileşenidir. Hizmet kalitesi, sorunlara hızlı çözüm, etkili iletişim ve çalışanların müşteriyle etkileşimi gibi faktörlere bağlıdır (Ladhari vd., 2011). Bu noktada, Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1988) tarafından geliştirilen SERVQUAL modeli de bankacılık sektöründe sıklıkla kullanılmaktadır. Model, hizmetin güvenilirlik, empati, fiziksel imkanlar, güvence ve erişilebilirlik gibi faktörlere göre değerlendirilmesi gerektiğini söylüyor.

Ayrıca bankacılıkta ürünlerin benzerliği nedeniyle, pazarlama iletişimi, marka algısı ve müşteri deneyimi öne çıkmıştır. Bankalar, sadece kredi ve mevduat hizmetlerini sunmakla kalmaz, aynı zamanda bireysel danışmanlık, yatırım yönetimi ve sigorta hizmetleri gibi kişiselleştirilmiş hizmetler sunar (Kotler vd., 2018, s. 201).

Sonuç olarak, bankacılık hizmetlerinin pazarlama stratejileri, müşteri ilişkilerinin yönetimi, yüksek hizmet kalitesi, güven ve kişiselleştirme üzerine kuruludur. Bu nedenle, bankaların satış elemanlarını sadece ürünleri pazarlayan değil, aynı zamanda müşterilerin ihtiyaçlarını inceleyen, çözüm üreten ve uzun vadeli ilişkiler geliştiren uzmanlar olarak konumlandırmaları gerekmektedir (Berry, 1983). Bankacılık hizmetlerinin pazarlama stratejileri, satış elemanlarının performansını doğrudan etkiler. Bu nedenle, satış elemanlarının performansını etkileyen faktörleri incelemek önemlidir.

2.2. BANKACILIK HİZMETLERİNDE SATIŞ ELEMANLARININ PERFORMANSINI ETKİLEYEN UNSURLAR

Bankacılık sektöründe çalışan satış elemanlarının performansı çok önemlidir çünkü finansal hizmetler karmaşık, soyut ve çok güvenilirdir. Satış elemanının bilgi düzeyi, iletişim becerileri, motivasyonu ve şirket içindeki konumu, müşterileri doğru ürünle buluşturmak,

hizmeti iyi sunmak ve uzun vadeli ilişkiler kurmak için çok önemlidir (Jobber ve Lancaster, 2015). Satış elemanları banka ürünlerini tanıtmakla kalmaz, aynı zamanda kurumun marka temsilcileridir. Bu nedenle, performansın hem sayısal hedefler hem de sadakat, müşteri memnuniyeti, güven inşası, çapraz satış ve müşteri memnuniyeti gibi nitel ölçütlerle ölçülmesi gerekir (Kotler ve Keller, 2016, s. 85).

Bankacılık sektöründe, artan rekabet, dijitalleşme ve değişen müşteri beklentileri nedeniyle, kişisel satış performansını etkileyen faktörlerin çok yönlü bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir (Babakus vd., 1996; Verbeke vd., 2011). Bir satış ekibinin başarısı yalnızca bireysel çaba ile açıklanmaz; organizasyonel yapı, liderlik, teknolojik destek ve öğrenme kültürü gibi dışsal faktörler de satış ekibinin performansını etkiler (Boone ve Kurtz, 2013). Bankacılık hizmetlerinde satış elemanlarının performansını etkileyen en önemli faktörler aşağıda ayrıntılı olarak tartışılmaktadır.

Satış başarısını etkileyen en önemli faktörler şunlardır:

Eğitim ve Deneyim: Bankacılık ürünleri hakkında bilgi ve satış deneyimi, müşteri güvenini kazanma ve satış kapama oranını artırmada önemli rol oynar (Churchill vd., 2000). Müşteriyle ilk temastan satış kapatılmasına kadar geçen sürecin verimliliği, satış elemanının mesleki bilgisi ve önceki satış deneyimleri tarafından doğrudan etkilenir. Ürün bilgisi eksik olan satış elemanının güven oluşturma ve ihtiyaçlara uygun ürünler sunması, özellikle bankacılık gibi teknik ve regülasyon yoğun bir sektörde oldukça zordur (Churchill vd., 2000, s. 45). Bu nedenle, bankalar satış elemanının, ürünleri, yasal düzenlemeleri ve piyasa koşullarını daha iyi anlamalarına yardımcı olmak için hizmet içi eğitim programlarını sistematik olarak düzenlemelidir. Ayrıca, deneyimli çalışanların yeni başlayanlara mentorluk yapması, kurumsal bilgi alışverişini kolaylaştırır.

Motivasyon: Çalışanların satış hedeflerine ulaşma performansı, maddi (prim, ödül) ve manevi (tanınma, takdir) motivasyon kaynaklarına bağlıdır (Johnston vd., 2025). Satış hedeflerine ulaşmak genellikle zaman yönetimi ve yoğun çaba gerektirir. Bu durumda çalışanların motivasyonu, performans üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Satış elemanları kısa vadeli hedeflere ulaşmak için maddi ödüller (primler, satış yarışmaları ve performans bonusları) kullanırken, manevi motivasyon unsurları (tanınma, takdir ve kariyer gelişimi fırsatları) daha etkilidir. Ayrıca, adil performans değerlendirmeleri ve ödül sistemleri, çalışanlar arasında rekabeti önler. Motivasyonu yüksek satış elemanları, müşterileriyle daha iyi ilişkiler kurarlar, şirketlerine daha sadık olurlar ve daha fazla satış yaparlar.

İletişim ve İlişki Kurma Becerileri: Bir satış elemanının müşterileriyle güvenilir bir ilişki kurması, performansını artırır (Ingram vd., 2015, s. 43). Bankacılık hizmetleri kişisel

güvene dayalı olduğundan, müşterinin satış elemanına duyduğu güven, satışın başarılı olmasına çok önemli bir katkıda bulunur. Satışçılar, aktif dinleme, empati kurma, etkili iletişim ve ikna becerilerine sahip olmalıdır (Ingram vd., 2015, s. 75). Bu beceriler, müşterilerle duygusal bağlantılar kurmak ve uzun vadeli ilişkiler kurmak için gereklidir. Satış elemanları, müşterilerin ihtiyaçlarını doğru bir şekilde belirlemek ve onlara uygun finansal çözümler sunmak için soru sorma tekniklerini de iyi bilmelidir.

Performans Takip ve Geribildirim: Bankalarda çalışan satış elemanları, performans yönetimi sistemleri, bireysel gelişim planları ve düzenli geribildirimler yoluyla kendilerini geliştirebilirler (Boone ve Kurtz, 2013). Performans yönetimi sistemleri, satış elemanlarının gelişimini takip etmek ve eksikliklerini bulmak için çok önemlidir. Çalışanların beklentileri anlaması için şeffaf ve objektif performans değerlendirmeleri gereklidir. Ek olarak, sürekli koçluk ve geribildirim, satış elemanlarının kendi gelişimlerine yönelik farkındalığını artırır (Boone ve Kurtz, 2013). Bankacılık kurumları, hedef odaklı çalışmayı teşvik etmek için dijital performans panoları kullanır.

Teknoloji Kullanımı: Müşteri ilişkileri yönetimi yazılımları, müşterilerin geçmişi ve potansiyeli hakkında bilgi sağlar ve böylece satış sürecini en üst düzeye çıkarır (Kotler ve Keller, 2016, s. 55). Günümüzde satış elemanları teknolojinin yardımıyla daha bilinçli, hızlı ve etkili kararlar alabilirler. Müşterilerin geçmişini analiz etmek, ihtiyaçları öngörmek ve özelleştirilmiş çözümler sağlamak, özellikle CRM yazılımları sayesinde oldukça kolaydır (Kotler ve Keller, 2016, s. 115). Uzaktan satış araçları, dijital doküman yönetimi ve mobil bankacılık uygulamaları da bankacılık operasyonlarını hızlandırmaktadır. Teknolojiyi iyi kullanan satış elemanları daha fazla müşteriye ulaşabilir, zamanlarını daha verimli kullanabilir ve daha iyi sonuçlar elde edebilir.

Kurumsal Kültür ve Liderlik: Pozitif bir çalışma ortamı, destekleyici yöneticiler ve teşvik edilen ekip çalışması, çalışanların performansını artırır (Jobber ve Lancaster, 2015). Bankacılık gibi hiyerarşik ve hedef odaklı sektörlerde çalışan performansı, yöneticilerin liderlik stilinden doğrudan etkilenir. Liderler, destekleyici, vizyoner ve katılımcı olduğunda, satış elemanlarının risk alma davranışını olumlu yönde etkiler. Ek olarak, olumlu bir kurumsal kültür, çalışanların birbirleriyle daha iyi iş birliği yapmasına, daha fazla bağlılık geliştirmesine ve daha fazla iş mutluluğuna neden olur. Bankalar başarılı bir işyeri kültürü oluşturmak istiyorlarsa, sadece satış hedeflerine değil, çalışanların refahına da odaklanmalıdırlar.

Sonuç, bankacılık sektöründe çalışan satış elemanlarının performansı hem kurumsal hem de bireysel düzeyde değerlendirilmelidir çünkü bu değişkenler çok boyutludur. Satış performansını artırmak için motivasyon, eğitim, iletişim becerileri, teknolojik yetenekler ve

liderlik desteği gereklidir (Verbeke vd., 2011). Bu unsurları kapsamlı bir şekilde yönetmek, satış hacmini artırır ve müşteri sadakatini, çalışan bağlılığı ve uzun vadeli rekabet gücünü artırır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BANKACILIK HİZMETLERİNDE MARKA İMAJİ VE MARKAYA GÜVEN

Yüksek güven gerektiren bankacılık hizmetleri, müşterilerin finansal kaynaklarını ve kişisel verilerini güvende tutmasına izin verir. Müşterilerin bankacılık sektörüne yönelik algıları, bankanın piyasadaki konumunu ve müşteri sadakatini önemli ölçüde etkileyen önemli faktörlerden biridir (Bravo vd., 2010). Marka imajı, müşterilerin bir marka hakkında oluşturdukları genel görüşlerdir. Bankacılık sektöründe algılar, ürün ve hizmetlerin kalitesi, güvenilirlik, yenilikçilik, müşteri hizmetleri ve şirketin sosyal sorumluluk çabaları gibi bir dizi faktörden etkilenir (Morgan ve Hunt, 1994).

Finansal hizmetler soyuttur. Müşteriler, hizmet kalitesini doğrudan gözlemleyemedikleri için marka imajının önemi artmaktadır. Hizmet kalitesi, müşterilerin banka markasına olan güveni nedeniyle dolaylı olarak algılanır ve bu güven duygusu, müşterilerin hizmet alma kararlarında önemli bir rol oynar (Delgado-Ballester ve Munuera-Alemán, 2005). Özellikle banka müşterilerinin yatırım, kredi ve tasarruf gibi finansal seçimleri sırasında markaya duydukları güven, risk algısını azaltarak tercih davranışlarını iyileştirir.

Bankacılık sektöründe marka güveni, uzun vadeli müşteri bağları oluşturur. Müşteri sadakati, güçlü bir marka imajı ve güvenin bir sonucudur. Sadık müşteriler, bankaya olan bağlılığı nedeniyle tekrar hizmet alırlar ve markayı başkalarına tavsiye ederek ağızdan ağıza pazarlama yapmaya yardımcı olurlar (Chaudhuri ve Holbrook, 2001). Bankanın rekabet avantajı kazanır ve pazar payını artırır.

Günümüz bankacılık sektöründe dijitalleşmenin yarattığı değişiklik, güvenin ve marka algısının oluşturulmasında yeni dinamikler getirmiştir. Mobil uygulamalar ve internet bankacılığı gibi dijital platformlar, müşteri deneyimini geliştirirken aynı zamanda veri güvenliği ve gizliliği konusunda hassasiyet gerektirir. Bu noktada, bankaların teknolojiye yatırım yapması ve marka iletişimini dijital platformlarda etkili bir şekilde yönetmesi, müşteri güvenini korumaya yardımcı olacaktır (Kumar, 2017).

Aynı zamanda, bankaların etik davranışları ve sosyal sorumluluk projelerine katılımı, markalarının imajını önemli ölçüde güçlendirir. İhtiyaç duyulan ve gelişime açık alanlarda varlık gösteren bankalar toplumsal refahı sadece finans alanında değil kültür, eğitim, spor gibi alanlarda da destekleyerek marka imajına olumlu katkı sağlayabilir. Müşteriler, toplumsal duyarlılığın artmasıyla birlikte kurumun finansal başarısına ek olarak sosyal değerlerine ve şeffaflığına da dikkat etmektedir (Sen ve Bhattacharya, 2001). Bu nedenle, bankacılık sektör

markalarının toplumda olumlu bir imaj oluşturması, müşteri sadakatini artıran önemli bir bileşen olarak görülmektedir.

Özetle, bankacılık hizmetlerinde müşteri tercihleri ve sadakati, marka imajı ve markaya güven üzerinde etkilidir. Bankalar, teknoloji kullanımı, sosyal sorumluluk bilinci, iyi hizmet ve etkili iletişim gibi çok yönlü stratejiler kullanarak müşterilerine güven vermelidir. Bankalar, müşteri ilişkilerini geliştirmek ve uzun vadeli bir rekabet avantajı sağlamak için bu bileşenleri iyi yönetmelidir.

3.1. KURUMSAL MARKA İMAJI

Bir müşterinin bir kuruma dair duyguları, izlenimleri ve inançları, kurumsal marka imajını oluşturur (Aaker, 1996, s. 401). Tüketicilerin bir markaya ilişkin algıları, markanın ürün veya hizmete yönelik tutumlarını etkiler. Aaker (1996), marka bağıllığı, algılanan kalite, marka çağrışımları ve farkındalıkla birlikte marka imajını, marka değerinin önemli bir parçası olarak değerlendirmiştir. Kurumsal markalar, özellikle bankacılık hizmetlerinde, müşterilerin algıladığı riski azaltır ve satın alma niyetini artırır (Ingelström ve Wise, 2013).

Sezgin, Tosun ve Börekçi'nin 2019'daki çalışması, gerekçeli eylem teorisini (Fishbein ve Ajzen, 1977) kullanarak, kurumsal marka imajının banka ürünlerini kullanmaya yönelik tutumu önemli ölçüde etkilediğini ve bu da davranışsal niyet üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Tutum, marka imajının üç alt boyutu olan yaygınlık, personel kalitesi ve genel imaj tarafından şekillendirilir (Bravo vd., 2010).

Aynı zamanda Bozoklu (2019), işveren markalaşması çerçevesinde kurumsal marka imajını incelemiş ve bankaların marka imajının, fonksiyonel faydaları, müşteri odaklılığını ve güvenilir finansal imajını doğrudan etkilediğini keşfetmiştir. Banka markası hem müşterilerin hem de çalışanların hem de toplumun genelinin algısını şekillendiren çok yönlü bir yapıya sahiptir (Rehman ve Masud, 2024, s. 401). Tüketicilerin ve personellerin markaya ilişkin imaj algıları sadakat ve güveni de doğrudan artıracaktır. Bu da marka güveni kavramını ortaya çıkaracaktır.

3.2. MARKA GÜVENİ

Marka güveni, müşterilerin markanın vaatlerini yerine getireceğine ve zarar vermeyeceğine dair inançlarını ifade eder (Chaudhuri ve Holbrook, 2001; Delgado-Ballester ve Munuera-Alemán, 2005). Tüketicilerin güven duygusu, özellikle yüksek belirsizlik oranları olan bankacılık gibi sektörlerde tercihlerini ve bağıllıklarını etkiler (Shapiro vd., 2008, s. 222).

Bayraktar ve Faiz (2021), bankacılık sektöründe marka güveninin sadakati üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ve güvenin yanı sıra memnuniyet, kişilik ve inovatiflik gibi

unsurların sadakati artırdığını göstermiştir. Lau ve Lee (1999) marka güvenini risk altında markaya güvenme isteği olarak tanımlarken, güvenin sadakat üzerindeki etkisini doğrulayan çalışmalar (Garbarino ve Johnson, 1999; Agustin ve Singh, 2005) bankacılık sektöründe daha da önemlidir.

Sadakat, markaya olan güven ile doğrudan bağlantılıdır. Güvenilir markalar ayrıca müşterilerin daha düşük risk algısına sahip olduklarını gösteren araştırmalarla desteklenmektedir. Bu, özellikle dijital bankacılık için geçerlidir (Kuisma, Laukkanen ve Hiltunen, 2007).

Sonuç olarak literatür, bankacılık hizmetlerinde kurumsal marka imajının ve markaya duyulan güvenin, müşterilerin banka seçimini, hizmet alma niyetini ve markaya sadakatini doğrudan etkilediğini göstermektedir. Bankaların bu iki konuya odaklanan bütüncül marka stratejileri geliştirmesi, müşteri deneyimini iyileştirmek ve rekabet avantajı sağlamak için yardımcı olacaktır. Bankaların sürdürülebilir başarısı, özellikle dijitalleşme ile birlikte görünmeyen ama etkili marka yönetimine bağlıdır.

3.3. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Tüketicilerin bir marka hakkındaki algıları, beklentileri ve tutumları, marka imajına büyük ölçüde bağlıdır (Aaker, 1996, s. 458). Hizmet sektöründeki markalar, müşteri algısını ve çalışanların motivasyonunu doğrudan etkiler (Bravo vd., 2010). Bu çerçevede, çalışanların duygusal deneyimleri, özellikle satış sırasında yaşadıkları duygusal deneyimler ile marka algıları arasında güçlü bir ilişki olduğu keşfedildi (Bozoklu, 2019).

Bununla birlikte, markaya duyulan güven, hem müşterilerin davranışını hem de çalışanların şirkete olan bağlılığı ve performansını etkiler (Delgado-Ballester ve Munuera-Alemán, 2005; Bayraktar ve Faiz, 2021). Bu durumda, kişisel satış elemanlarının duygusal dayanıklılıkları ve satış performansları, markaya olan güven ve algılardan etkilenebilir. Bu bilgiler ışığında bu çalışmanın hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

H1: Marka imajının markaya güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Marka imajının kişisel satış elemanlarının başarısızlık duygusunu yönetmesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Marka imajının kişisel satış elemanlarının satış performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Markaya güvenin kişisel satış elemanlarının başarısızlık duygusunu yönetmesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H5: Markaya güvenin kişisel satış elemanlarının satış performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H6: Kişisel satış elemanlarının başarısızlık duygusunu yönetme düzeyinin satış performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.



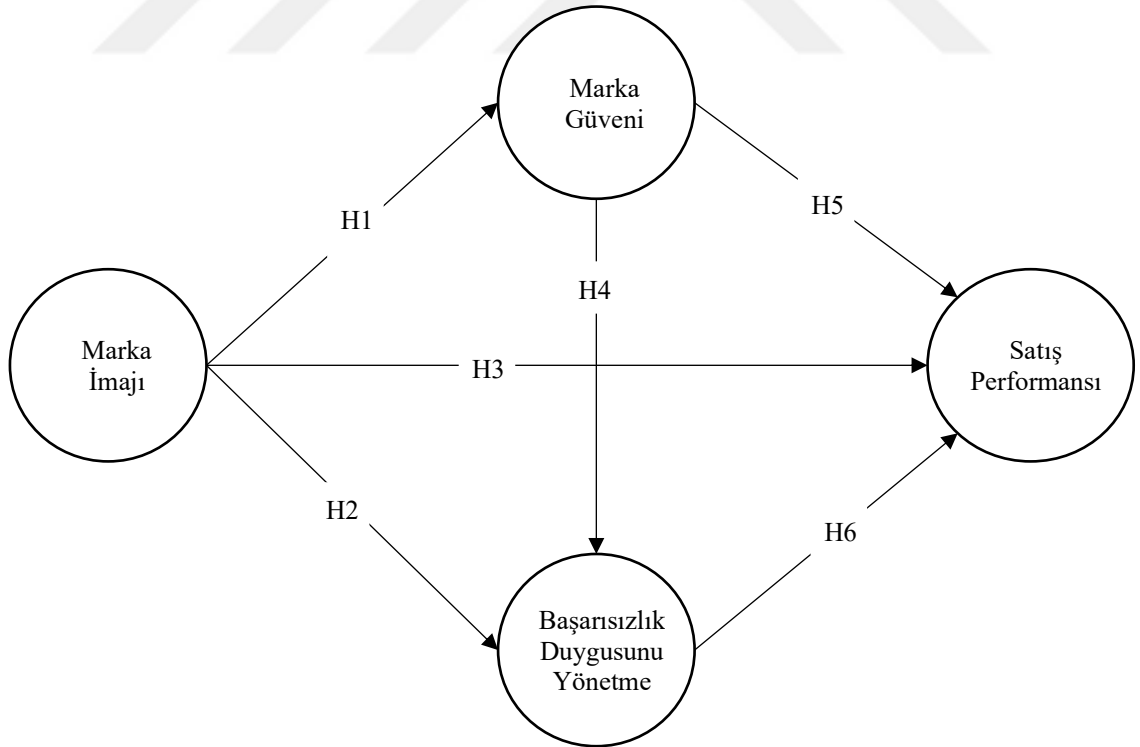
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. YÖNTEM

Yöntem bölümü, araştırmanın metodolojisini içermektedir. Bu bölümde, araştırmanın amacı, modeli, evren ve örnekleme, veri toplama aracı, veri toplama süreci ve analiz yöntemi hakkında kapsamlı bilgiler sunulmaktadır.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE MODELİ

Bu araştırmanın amacı, bankacılık hizmetlerinde kurumsal marka imajı ve markaya güvenin kişisel satış elemanlarının başarısızlık duygusunu yönetmelerine ve satış performanslarına etkisini incelemektir. Araştırmada nicel yöntem kullanılmıştır. Araştırmanın değişkenleri, değişkenler arasındaki ilişkiler ve araştırmada test edilmek istenilen hipotezleri içeren araştırma modeli Şekil 1’de gösterildiği gibidir. Modelde yerli marka imajı ve markaya güvenin kişisel satış elemanlarının başarısızlık duygusunu yönetme ve satış performansı üzerinde etkili olduğu varsayılmaktadır. Buna ek olarak, marka imajının markaya güven, kişisel satış elemanlarının başarısızlık duygusunu yönetmelerinin satış performansları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu kabul edilmektedir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

4.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Türkiye’de faaliyet gösteren özel bir bankanın kişisel satış elemanları bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Bankada kişisel satış elemanları olarak hali hazırda görev yapan personel sayısı 511’dir. Evreni oluşturan personelin erişilebilir olması ve evrenin azlığı göz önünde bulundurulduğunda araştırmada kolayda örnekleme tekniği yoluna gidilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi, araştırmacının kolayca erişebileceği ve katılmayı gönüllü olarak kabul eden kişilerden oluşur. Bu yöntemde örnekleme dahil edilen kişilerin seçilme olasılığı bilinmediğinden, elde edilen bulguların genellenebilirliği sınırlıdır (Baştürk ve Taştepe, 2013, s. 186).

4.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Türkiye’de bankacılık hizmetlerinde kurumsal marka imajı ve markaya güvenin kişisel satış elemanlarının başarısızlık duygusunu yönetmelerine ve satış performanslarına etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada; veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Veri toplama yöntemlerinden biri olan anket, araştırmaya konu edilen bireylerin gözlenemeyen davranışlarına ilişkin bilgi toplamada oldukça etkili bir yöntemdir (Özoğlu, 1992). Bu kapsamda, oluşturulan anket maddeleri demografik özelliklerde dahil olmak üzere toplam beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde marka imajı, ikinci bölümde markaya güven, üçüncü bölümde başarısızlık duygusunu yönetme, dördüncü bölümde satış performansı ve son bölümde ise personelin demografik özelliklerine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Anketin ilk dört bölümünde yer alan gözlenebilir değişkenler 5’li kert tipi ölçek ile değerlendirilmektedir (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum). Araştırmada kullanılan ölçüm aracı, literatürde yapılmış çalışmalara dayalı olarak inşa edilmiştir. Ölçüm modelinde yer alan değişkenlerden marka imajı (5 ifade) ve marka güveni (5 ifade) Sezgin ve diğerleri (2019) tarafından yapılan araştırmadan uyarlanmıştır. Kişisel satış elemanlarının başarısızlık duygusunu yönetmelerine ilişkin 5 ifade ise Özçam ve Yalman (2012) tarafından yapılan çalışmadan uyarlanmıştır. Son olarak, katılımcıların satış performanslarına ilişkin ifadeler (7 ifade) Yılseli ve Özdemir (2021) tarafından yapılan araştırmadan uyarlanmıştır.

Son bölümde ise kişisel satış elemanının demografik özelliklerine ilişkin kapalı uçlu sorular yer almaktadır. Sorular cinsiyet, yaş, eğitim durumu, satış personelinin yıllık prim geliri miktarı ve bankacılık sektöründe kişisel satış elemanı olarak deneyimini içeren toplam beş sorudan oluşmaktadır. Ek 1’de araştırma anketi yer almaktadır.

4.4. VERİ TOPLAMA

Veri toplama aşamasına geçilmeden önce oluşturulan araştırma anketine geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Bu kapsamda ilk olarak, araştırma anketi pazarlama alanında uzman üç akademisyenle paylaşılmış ve oluşturulan ifadelerin içerik geçerliliği test edilmiştir. Uzmanların görüşleri doğrultusunda 4 ifade üzerinde anlamayı kolaylaştıracak düzenlemeler yapılmıştır. Ardından güvenilirlik çalışması için ölçüm aracı araştırmacı tarafından Google Form'a dönüştürülmüş ve anket linki oluşturulmuştur. Oluşturulan link bankasının kişisel satış elemanlarından 50'sine ulaşılmış ve elde edilen verilere uygulanan güvenilirlik analizi sonuçları ile ($\alpha= 0,86$) ölçüm aracının veri toplama için güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Ardından veri toplama aşamasına geçilmiştir. Oluşturan anket linki veri toplama aşamasında araştırmacı tarafından kişisel satış elemanlarına telefon ve e-posta aracılığıyla iletilmiştir. Kişisel satış elemanı ilk olarak Google form içerisinde araştırmaya katılmaya gönüllü olduğuna dair kutucuğu işaretlemiştir. Kutucuğu işaretlemeyen kişisel satış elemanları anket sorularını görememektedir. Çalışmaya katılmayı onaylayan ve çevrimiçi olarak bu kutucuğu işaretleyen kişisel satış elemanlarına anket soruları açılmıştır. Kişisel satış elemanları, kullanılan veri toplama formlarını dijital ortamda doldurarak araştırmaya katılmışlardır. Bu yöntem, zaman ve maliyet açısından araştırmacıya kolaylık sağlamış; aynı zamanda katılımcıların geniş bir coğrafi dağılımla toplanmasına olanak tanımıştır. Araştırma verileri, 01.05.2025- 30.07.2025 tarihleri arasında tüm evrene gönderilmiş ve toplam 144 kişiden dönüş alınmıştır. Evrenin darlığı ve toplanan veri sayısının azlığı ve ölçüm modelinde değişiklik yapılmaması göz önünde bulundurularak ön test için elde edilen veriler ileri düzey analizler için veri setine dahil edilmiştir.

4.5. VERİ ANALİZİ

Araştırmada, elde edilen verilerin analizinde Statistical Package for the Social Sciences-SPSS 25.00 paket programı ve Yapısal Eşitlik Modellemesi (AMOS 24.0) kullanılmıştır. Kişisel satış personellerinin gözlenen değişkenlere vermiş oldukları yanıtların açıklayıcı faktör analizi ve demografik verileri SPSS 25.00 paket programı ile yapılmıştır. Faktör analizini doğrulamak ve önerilen araştırma hipotezlerini test etmek için AMOS 24.0 paket programında yol analizi kullanılmıştır.

4.6. ARAŞTIRMACININ ROLÜ

Araştırmacı, bu çalışmada aşağıdaki tabloda yer alan görev ve sorumlulukları üstlenmiştir:

Tablo 1: Araştırmacının Sorumlulukları

1.	Araştırma konusu ile ilgili literatür taramasını yaparak teorik çerçeveyi oluşturmuştur.
1.	Araştırmanın amacı ve kapsamı doğrultusunda uygun araştırma yöntemini belirlemiştir.
2.	Veri toplama araçlarını geliştirmiş ve gerekli izinleri almıştır.
3.	Bankacılık sektöründe çalışan kişisel satış elemanlarına yönelik anket formunu hazırlamış ve uygulamasını gerçekleştirmiştir.
4.	Araştırma evreni ve örneklemi belirleyerek veri toplama sürecini organize etmiştir.
5.	Katılımcılarla birebir iletişim kurarak, anketlerin eksiksiz ve doğru doldurulmasını sağlamıştır.
6.	Verilerin güvenilirliği ve geçerliliğini kontrol etmek amacıyla gerekli testleri yapmıştır.
7.	Toplanan verilerin istatistiksel analizlerini gerçekleştirmiştir.
8.	Araştırma bulgularını objektif bir şekilde yorumlamış ve raporlamıştır.
9.	Araştırma sürecinde etik kurallara uygun hareket etmiş, katılımcıların gizliliğine azami özen göstermiştir.
10.	Kendi olası önyargılarını farkında olarak, analiz ve yorumlama süreçlerinde tarafsızlığı korumaya dikkat etmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. BULGULAR

Bulgular kısmında, veri analizinden elde edilen sonuçlar açıklanmıştır. Bu kapsamda ilk olarak, katılımcıların demografik bulgularına yer verilmiştir. Ardından veri setine açımlayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve yol analizi uygulanmış ve bu analizler sonucunda elde edilen bulgular sunulmuştur.

5.1. DEMOGRAFİK BULGULAR

Demografik bulguların sunumu için bu çalışmaya katılan 144 kişisel satış elemanının demografik verilerine frekans analizi yapılmıştır. Katılımcıların %78,5'inin kadın olduğu, %20,1'inin erkek olduğu ve %1,4'ünün ise cinsiyetini belirtmek istemediği belirlenmiştir. Yaş dağılımına bakıldığında personellerin %75'inin 26-40 yaş aralığında olduğu, %25'inin 41-55 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Personellerin %86,1'inin lisans mezunu olduğu ve %13,9'unun ise lisansüstü mezunu olduğu belirlenmiştir. Katılımcılar arasında ilköğretim ve ortaöğretim mezunu bulunmamaktadır. Kişisel satış elemanının yıllık ortalama prim düzeyine bakıldığında ise %88,2'sinin 25001 TL ve üstü olduğu, %4,9'unun 15001 TL-25000 TL arasında olduğu ve kalan %6,9'unun ise 8501 TL-15000 TL arasında olduğu belirlenmiştir. Bireylerin bankacılık sektöründe deneyim yıllarına bakıldığında ise %66,7'sinin 10 yıl ve üzeri, %18,1'inin 6-9 yıl arası, %5,6'sının 2 yıl ve altı, %9,7'sinin 3-6 yıl arasında deneyime sahip olduğu tespit edilmiştir. Tablo 2'de katılımcıların demografik özellikleri gösterilmektedir.

Tablo 2: Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Değişken	Kategori	n	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	113	%78,5
	Erkek	59	%20,1
	Belirtmek istemiyor	2	%1,4
Yaş aralığı	25 ve altı	-	-
	26-40 arası	108	%75
	40-55 arası	36	%25
	55 yaş ve üstü	-	-
Eğitim durumu	Lisans	124	%86,1
	Lisansüstü	20	%13,9
	40000 TL ve altı	10	6,9

Yıllık ortalama prim miktarı	40001 TL- 60000 TL arası	7	4,9
	60001 TL ve üstü	127	88,2
Deneyim yılı	2 yıl ve altı	8	%5,6
	3-6 yıl	14	%9,7
	6-9 yıl	26	%18,1
	10 yıl ve üstü	96	%66,7

5.2. ÖLÇÜM MODELİ

Araştırma verilerinin analizinde önce oluşturulan ölçüm modelinin önerilen kavramsal yapıyla uyumu, veri setinin analize uygunluğu ve yapısal geçerliliği test edilmiştir. Bu doğrultuda, elde edilen verilere ilk olarak açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ardından elde edilen verilere doğrulayıcı faktör analizi ve ayırım (discriminant) analizi uygulanmıştır.

5.2.1. Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA)

Araştırmada kullanılan 22 maddelik ölçeğin yapı geçerliğini belirlemek amacıyla SPSS paket programında elde edilen verilere Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanmıştır. Analizde verilerin çok değişkenli istatistiksel analizlere uygunluğu incelenmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,910 olarak bulunmuş (sig. 0,000) olup örneklemin faktör analizi için “mükemmel” düzeyde yeterli olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, Bartlett küresellik testi sonucunun anlamlı çıkması ($\chi^2(231) = 3188.218, p < .001$), maddeler arasındaki korelasyonların faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Tablo 3’te KMO ve Bartlett Küresellik Testi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 3: KMO ve Bartlett Küresellik Testi

KMO and Bartlett’s Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,861
Bartlett’s Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3087,537
	df	210
	Sig.	,000

AFA’da Temel Bileşenler Analizi ve varimax rotation döndürme yöntemi ile kullanılmıştır. Özdeğerlerin 1’in üzerinde olması ve faktör yüklerinin 0,50’den fazla olması dikkate alınmıştır. Tablo 4’te Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 4: Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Gözlenen Değişkenler	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Öz Değer	Güvenilirlik
Faktör 1: Satış Performansı		45,862	9,631	0,945
Satış hedefimi genellikle tuttururum.	,862			
Hedeflenen yeni ürünlerin satışını gerçekleştiririm.	,853			
Banka tarafından arzulanan müşteri tatminini sağlarım.	,841			
Banka tarafından hedeflenen müşteri sadakat düzeyini yakalarım.	,813			
Müşterilerle etkileşimim iyidir.	,804			
Müşteri şikâyet sayısını minimum seviyeye indiririm.	,780			
Sektördeki diğer satışçılarla karşılaştırıldığında başarılıyım.	,773			
Faktör 2: Marka Güveni		12,693	2,666	0,930
Müşteriler Bankası'nda aradıkları her şeyi bulabilirler.	,842			
..... Bankası, müşteri beklentilerini tam olarak karşılıyor.	,827			
..... Bankası müşterilere kendilerini güvende hissettirir.	,824			
..... Bankası, müşterilerini asla hayal kırıklığına uğratmaz.	,811			
..... Bankası, müşteri memnuniyetini sağlamak için çaba gösterir.	,753			
Faktör 3: Başarısızlık Duygusunu Yönetme		11,658	2,448	0,939
Bu bankanın çalışanı olmak müşteri itirazlarını karşılamamı kolaylaştırıyor.	,835			
Bu bankanın çalışanı olmak zorlayıcı müşteri karşısında dayanıklı ve etkin olabilmeme olanak sağlıyor.	,834			
Bu bankanın müşteri odaklı olduğunu bilmem olumsuz yanıt aldığımda yaşadığım hayal kırıklığını hafifletiyor.	,833			

Marka imajı yüksek bir bankanın çalışanı olmak olumsuz satış deneyimlerinde yaşadığım motivasyon kaybını engelliyor. ,799

Bu bankanın çalışanı olmak olumsuz satış deneyimlerinin oluşturduğu öz güven zedelenmesini atlatmama yardımcı oluyor. ,724

Faktör 4: Marka İmajı	7,069	1,485	0,868
..... Bankası, köklü bir bankadır.	,860		
..... Bankası, toplumun yararı için çaba harcar.	,841		
..... Bankası her zaman sözünü tutar.	,823		
..... Bankası, samimi bir kurumdur.	,820		

AFA sonucunda elde edilen faktörlerin toplam varyansın %77,28'ini açıklayan dört faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu faktörler araştırmanın kavramsal modelinde önerilen değişkenlerle uyumludur. AFA'da İMAJ5 gözlenen değişkeni faktör yükünün 0,50'den az çıkması ve markaya güven boyutuyla ilişkili olması nedeniyle veri setinden çıkarılmıştır. Yapılan analiz sonucunda tüm boyutlarda gözlenen değişkenlere ilişkin faktör yükünün 0,727 ile 0,862 arasında değişti görülmüştür. AFA'da ortaya çıkan faktörlerin öz değerleri 9,631 ile 1,485 arasındayken, güvenilirlik düzeyleri 0,868 ile 0,945 arasındadır. Sonuç olarak, AFA'da önerilen modelin yapı geçerliliğini sağladığı belirlenmiştir.

5.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

AFA'da elde edilen sonuçların önerilen modelin kavramsal yapısıyla uyumlu olduğu görülmüştür. Elde edilen faktör yapısını test etmek ve bu yapıyı elde edilen verilerle doğrulamak için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. DFA'da uyum iyiliğini değerlendirmek için dikkate alınan indeksler şu şekildedir: $\chi^2/df=3,531$ $p=,000$, AGFI (0,61), NFI (0,80), GFI (0,85), CFI (0,85), TLI (0,82), IFI (0,85), RMR (0,080). Uyum indekslerine ilişkin elde edilen değerler Hair ve diğerleri (2014) tarafından önerilen uyum iyiliği değerlerini karşılamaktadır. Bu bakımdan DFA sonuçları, modelin kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir. Tablo 5'de DFA'da elde edilen sonuçlar, t değerleri, AVE değerleri, faktör yükleri ve bileşik güvenilirlik gibi değerlerle birlikte açıklanmıştır.

Tablo 5: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Gizil/ Gözlenen Değişkenler	λ	t değeri	CR	AVE
-----------------------------	-----------	----------	----	-----

Marka İmajı			0,869	0,624
IMJ1	 Bankası, köklü bir bankadır.	,787	---	
IMJ2	 Bankası, toplumun yararı için çaba harcar.	,806	9,742	
IMJ3	 Bankası her zaman sözünü tutar.	,781	9,437	
IMJ4	 Bankası, samimi bir kurumdur.	,786	9,500	
Marka Güveni			0,915	0,691
MG1	Müşteriler Bankası'nda aradıkları her şeyi bulabilirler.	,692	---	
MG2	 Bankası, müşteri beklentilerini tam olarak karşılıyor.	,708	8,249	
MG3	 Bankası müşterilere kendilerini güvende hissettirir.	,720	8,379	
MG4	 Bankası, müşterilerini asla hayal kırıklığına uğratmaz.	,995	11,315	
MG5	 Bankası, müşteri memnuniyetini sağlamak için çaba gösterir.	,984	11,236	
Başarısızlık Duygusunu Yönetme			0,938	0,753
BY1	Bu bankanın çalışanı olmak müşteri itirazlarını karşılamamı kolaylaştırıyor.	,815	---	
BY2	Bu bankanın çalışanı olmak zorlayıcı müşteri karşısında dayanıklı ve etkin olabilmeme olanak sağlıyor.	,813	11,464	
BY3	Bu bankanın müşteri odaklı olduğunu bilmem olumsuz yanıt aldığımda yaşadığım hayal kırıklığını hafifletiyor.	,880	12,919	
BY4	Marka imajı yüksek bir bankanın çalışanı olmak olumsuz satış deneyimlerinde yaşadığım motivasyon kaybını engelliyor.	,919	13,823	
BY5	Bu bankanın çalışanı olmak olumsuz satış deneyimlerinin oluşturduğu öz güven zedelenmesini atlatmama yardımcı oluyor.	,907	13,546	
Satış Performansı			0,945	0,711
SP1	Satış hedefimi genellikle tuttururum.	,777	---	
SP2	Hedeflenen yeni ürünlerin satışını gerçekleştiririm.	,775	10,103	
SP3	Banka tarafından arzulanan müşteri tatminini sağlarım.	,857	11,488	
SP4	Banka tarafından hedeflenen müşteri sadakat düzeyini yakalarım.	,882	11,941	
SP5	Müşterilerle etkileşimim iyidir.	,886	12,005	

SP6	Müşteri şikâyet sayısını minimum seviyeye indiririm.	,889	12,063
SP7	Sektördeki diğer satışıçılarla karşılaştırıldığında başarılıyım.	,831	11,046

Not: λ : Standardize edilmiş faktör yükü, CR: Birleşik güvenilirlik, AVE: Ortalama açıklanan varyans

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde; ölçüm modelini oluşturan boyutların ortalama açıklanan varyans değerlerinin 0,50'den büyük olduğu belirlenmiştir. Ayrıca modelde yer alan boyutların bileşik güvenilirlik değerleri 0,70'in üzerindedir. Buna ek olarak, boyutları oluşturan gözlenen değişkenlerin her birisi için faktör yüklerinin 0,692 ile 0,919 arasında değiştiği belirlenmiştir. Bu bakımdan elde edilen değerler ölçüm modelinin geçerliliğinin DFA ile doğrulandığını göstermektedir.

5.2.3. Ayrım (Discriminant) Analizi (DFA)

Araştırma hipotezlerinin testinden önce ölçüm modelini doğrulamak amacıyla yapılan son test ayrım (discriminant) analizidir. Açıklayıcı ve Doğrulayıcı faktör analizlerinde gözlenen değişkenlerin birbirleriyle benzeşme düzeyi temel alınmakta ve faktör ayrışmaları benzeşme düzeylerine göre gerçekleşmektedir. Ayrım (discriminant) analizinde ise gözlenen değişkenlerin birbirlerinden ayrışma düzeyleri dikkate alınmaktadır. Ölçüm modelinin ayrım geçerliliğini kontrol etmek için Fornell ve Larcker (1981) kriteri kullanılmıştır. Buna göre ölçüm modelinde yer alan her bir yapının AVE değerlerinin karekökü ile ilgili yapılar arasındaki korelasyon karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma sonucunda Hair ve diğerleri (2014) tarafından belirtildiği gibi yapılar arasındaki korelasyon yapıyı ölçen göstergelerin AVE'sinin karekökünden küçüktür. Yani elde edilen değerler ölçüm modelinin ayrım geçerliliğini doğrulamaktadır. Tablo 6'da ölçüm modelinin ayrım geçerliliği istatistikleri gösterilmektedir.

Tablo 6: Ayrım (Discriminant) Analizi Sonuçları

Fornell ve Larcker Kriteri	AVE	1	2	3	4
1 Marka İmajı	0,624	0,800			
2 Marka Güveni	0,691	0,240**	0,831		
3 Başarısızlık Duygusunu Yönetme	0,753	0,191**	0,615***	0,867	
4 Satış Performansı	0,711	0,267**	0,472***	0,573***	0,843

Note: *** p<0.001, ** p<0.05

5.3. YOL ANALİZİ

Ölçüm modelinin DFA’da doğrulanmasının ardından önerilen araştırma hipotezlerinin testi aşamasına geçilmiştir. Değişkenler arasındaki hipotezleri test etmek için AMOS 24.0 Paket Programı kullanılmıştır. Bu doğrultuda elde edilen verilere Yol Analizi yapılmıştır. Yol analizinde bağımsız değişkenler ve bağımlı değişkenler tanımlanmış ve değişkenler arasında var olduğu ön görülen etkileşimler çizilmiştir. Ardından model çalıştırılmıştır. Modelin çalıştırılmasıyla elde edilen yol analizi sonuçlarına geçmeden önce model uyum indeksleri incelenmiştir. Model uyumunu değerlendirmek için incelenen indeksler şu şekildedir: AGFI (0,61), NFI (0,80), GFI (0,85), CFI (0,85), TLI (0,83), IFI (0,86), RMR (0,080). Ayrıca Ki-karenin serbestlik derecesine oranı (CMIN/DF:646,192/183=3,531, $p<0.001$) önerilen minimum kriterleri karşılamaktadır (Hair ve diğ., 2019). Tablo 7’de yol analizi sonuçlarını içeren yapısal model gösterilmektedir.

Tablo 7: Yapısal Modelin Sonuçları

Hipotezler	β	t -değeri	Sonuç
H1: Marka İmajı → Marka Güveni	0,19**	2,077	Kabul edildi
H2: Marka İmajı → Başarısızlık Duygusunu Yönetme	0,12 ^{ns}	1,703	Reddedildi
H3: Marka İmajı → Satış Performansı	0,14 ^{ns}	1,821	Reddedildi
H4: Markaya Güven → Başarısızlık Duygusunu Yönetme	0,59***	6,595	Kabul edildi
H5: Markaya Güven → Satış Performansı	0,44***	4,578	Kabul edildi
H6: Başarısızlık Duygusunu Yönetme → Satış Performansı	0,16 ^{ns}	1,743	Reddedildi

Not: Bütün yol katsayıları standardize edilmiştir, *** $p<0.001$, ** $p<0.05$, ns: anlamlı değil

Yol analizi sonuçları, bankacılık hizmetlerinde kişisel satış elemanlarının marka imajı algılarının bankanın markasına olan güvenleri üzerinde (β : 0,19; $p<0,05$) anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda, araştırmada önerilen H1 hipotezi kabul edilmiştir. Bu bulgunun aksine olarak, yol analizi sonuçları bankacılık hizmetlerinde marka imajının kişisel satış elemanlarının başarısızlık duygusunu yönetmeleri (β : 0,12; $p>0,05$) ve satış performanları (β : 0,14; $p>0,05$) üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir. Bu doğrultuda, araştırmada önerilen H2 ve H3 hipotezleri reddedilmiştir.

Yol analizinde test edilen bir diğer hipotez, bankacılık hizmetlerinde markaya güvenin kişisel satış elemanlarının başarısızlık duygusunu yönetmeleri üzerindeki etkisidir. Analiz sonuçları (β : 0,59; $p<0,001$) anlamlı çıkmış ve bankacılık hizmetlerinde kişisel satış

elemanlarının başarısızlık duygularını yönetmelerinde markaya güvenin etkili olduğu varsayımını içeren H4 hipotezi kabul edilmiştir. Markaya güvene ilişkin bir diğer hipotez, bankacılık hizmetlerinde kişisel satış elemanlarının satış performanslarında markaya güvenin etkili olduğudur. Yol analizi sonuçları bu etkiyi doğrulamış (β : 0,44; $p < 0,001$) ve önerilen H5 hipotezi kabul edilmiştir. Yol analizinde test edilen son hipotez ise bankacılık hizmetlerinde kişisel satış elemanlarının başarısızlık duygusunu yönetmeleri ile satış performansları arasında bir ilişki olduğudur. Analiz sonucunda, kişisel satış elemanlarının başarısızlık duygusunun satış performansları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı (β : 0,16; $p > 0,05$) belirlenmiştir.

Yol analizinde araştırma modeli bir bütün olarak test edilmiştir. Dolayısıyla değişkenler arasındaki etkileşimler birbirleri üzerindeki etkiyi dolaylı olarak artırabilir ya da azaltabilir. Bunu ölçmek için bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki aracılık etkileri test edilmiştir. Baron ve Kenny (1986) tarafından önerildiği gibi bağımlı ve bağımsız değişkenler aracı değişkenler olmadan çalıştırılmıştır. İlk olarak, kişisel satış elemanlarının marka imajı algılarının kişisel satış performansları ($\beta=0,17$; $p > 0,05$) üzerinde doğrudan anlamlı bir etki oluşturmadığı belirlenmiştir. Daha sonra bankacılık sektöründe kişisel satış elemanlarının marka imajı algılarının markaya güvenlerine etkisi ($\beta=0,23$; $p < 0,05$) anlamlı olarak bulunmuştur. Ardından marka imajının kişisel satış elemanlarının satış performansları ($\beta=0,25$; $p < 0,05$) üzerindeki doğrudan etkisi test edilmiş ve sonuç anlamlı çıkmıştır. Tablo 8’de marka imajının kişisel satış elemanlarının satış performansına etkisinde markaya güven ve başarısızlık başarısızlık duygusunu yönetmenin aracılık etkisi sonuçları gösterilmektedir. Aracılık testi sonuçları, kişisel satış elemanlarının satış performanslarında başarısızlık duygusunu yönetmelerinin ve marka güveninin aracılık rolüne sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 8: Standart Direkt, İndirekt ve Toplam Etki

Bağımlı Değişkenler	Endirekt Etki		Direkt Etki			Toplam Etki		
	İmaj	Güven	İmaj	Güven	Baş. Duy. Yönetme	İmaj	Güven	Baş. Duy. Yönetme
Marka Güveni	---	---	0,191	---	---	0,191	---	---
Başarısızlık Duygusunu Yönetme	,113	---	0,127	0,591	---	0,240	0,591	---
Satış Performansı	,124	,096	0,143	0,446	0,163	0,267	0,542	0,163

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu çalışma, bankacılık hizmetlerinde kurumsal marka imajı ve markaya güvenin, kişisel satış elemanlarının başarısızlık duygusunu yönetme becerileri ve satış performansları üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırmada elde edilen bulgular, kavramsal modelde öngörülen ilişkilerin önemli bir bölümünü doğrulamıştır. Öncelikle katılımcıların marka imajı, markaya güven, başarısızlık duygusunu yönetme ve satış performansı puanlarının orta-yüksek düzeyde olduğu; değişkenler arasında orta-yüksek düzeyde pozitif korelasyonlar bulunduğu görülmüştür. Yol analiziyle çizilen etki modelleri ise (i) marka imajının markaya güven üzerinde güçlü bir yordayıcı olduğunu, (ii) marka imajı ve markaya güvenin birlikte başarısızlık duygusunu yönetmeyi anlamlı düzeyde açıkladığını, (iii) satış performansı üzerinde doğrudan marka imajı ve markaya güvenin değil, başarısızlık duygusunu yönetmenin anlamlı etkisinin bulunduğunu göstermiştir. Bu bulgular, özellikle marka yönetimi, içsel markalama ve satış gücü davranışları literatürüyle büyük ölçüde uyumludur ve mevcut literatüre katkı sağlamaktadır.

Araştırmada elde edilen sonuçların ilki, bankacılık hizmetlerinde kurumsal marka imajı ve markaya güven ile ilişkilidir. Araştırma sonuçları, marka imajının markaya güveni güçlü ve anlamlı biçimde yordadığını ortaya koymuştur. Bu sonuç, marka imajının hem tüketici hem çalışan perspektifinden temel bir güven öncülü olduğunu ileri süren çalışmalarla örtüşmektedir. Çalışmalar uzun süredir, olumlu marka imajının tüketicilerin markaya duyduğu güveni, sadakati ve marka performansını artırdığını göstermektedir (Chaudhuri ve Holbrook, 2001; Delgado-Ballester, 2004, 2005). Chaudhuri ve Holbrook (2001), marka güveni ve marka duygusunun, marka sadakati aracılığıyla marka performansına (pazar payı, görelî fiyat) aktarılan bir zincir etkisi yarattığını ortaya koyarken, Delgado-Ballester (2004, 2005) marka güveninin markaya ilişkin olumlu geçmiş deneyimlere ve algılanan güvenilirliğe dayanan bir ilişki varlığı olduğunu vurgulamaktadır. Bununla birlikte, söz konusu çalışmaların geneli tüketici odaklıdır ve çalışan perspektifinden yapılan araştırmalar oldukça sınırlıdır. Son yıllarda gelişen içsel markalama ve çalışan temelli marka sermayesi (employee brand equity) yazını, markanın çalışan açısından da güçlü bir anlam ve bağlılık kaynağı olduğunu göstermektedir. King ve Grace'in (2010) çalışan temelli marka sermayesi yaklaşımı, çalışanların marka bilgisi, rol netliği ve marka bağlılığı yoluyla markayı içselleştirerek marka lehine davranışlar geliştirdiğini öne sürer; bu çerçevede olumlu kurumsal marka imajı, çalışanlarda markaya güven ve psikolojik sahiplenmenin temel öncülü olarak ele alınmaktadır (Erkmen, 2018; King, 2008).

Bu araştırma sonuçları, söz konusu yaklaşımı bankacılık bağlamında desteklemektedir: Kurumsal marka imajı arttıkça, kişisel satış elemanlarının markaya duyduğu güven de anlamlı biçimde yükselmektedir. Bu durum, çalışanların gözünde markanın; kurumsal istikrarı, itibarı, etik duruşu ve toplumsal katkısıyla “güvenilir bir çatı” olarak algılandığını düşündürmektedir. Özellikle güven temelli bir sektör olan bankacılıkta, çalışanların temsil ettikleri markaya güven duyması hem müşteriyle kurdukları ilişkide hem de kurum içi psikolojik sözleşmede belirleyici bir unsurdur. İçsel marka yönetimi çalışmalarında da içsel iletişim, liderlik ve insan kaynakları uygulamalarının, çalışanların markaya bağlılığını ve güvenini artırdığı; bunun da marka vatandaşlığı davranışına ve hizmet kalitesine yansıdığı gösterilmiştir (Yang, 2015; Tong, 2025). Dolayısıyla bu çalışma, marka imajı–marka güveni ilişkisinin yalnızca müşteri boyutunda değil, çalışan boyutunda da güçlü biçimde işlediğini ortaya koymakta; böylece yükselen “içsel marka sermayesi” literatürüne bankacılık hizmetleri bağlamında ampirik katkı sunmaktadır.

Araştırmada elde edilen bir diğer sonuç, bankacılık hizmetlerinde kişisel satış elemanlarının marka imajı ve markaya güven algılarının başarısızlık duygusunu yönetme becerileri üzerindeki etkisi ile ilişkilidir. Araştırmada bankacılık hizmetlerinde kurumsal marka imajının kişisel satış elemanlarının başarısızlık duyguları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı saptanmıştır. Bunun aksine markaya güvenin kişisel satış elemanlarının başarısızlık duygusunu yönetmelerini pozitif etkilediği belirlenmiştir. Satış mesleği, reddedilme, hedef baskısı, performans değerlendirme baskısı ve müşteri şikayetleri gibi stres kaynaklarına yoğun maruz kalma ile karakterizedir. Bu nedenle başarısızlıkla başa çıkma ve duygusal düzenleme (emotional regulation) süreçleri, satış performansının sürdürülebilirliği açısından temel önemdedir.

Sujan vd. (1994), satış elemanlarının öğrenme ve performans yönelimlerinin, başarısızlık deneyimlerini nasıl anlamlandırdıklarını belirlediğini; öğrenme yönelimli çalışanların başarısızlığı daha çok öğrenme fırsatı olarak yorumladığını, performans yönelimli çalışanlarda ise başarısızlığın tehdit ve geri çekilme davranışlarını tetikleyebildiğini göstermiştir. Benzer biçimde, Park ve Holloway (2003), öğrenme yönelimi yüksek satış elemanlarının iş tatmini ve satış performansının daha yüksek olduğunu; hedeflere ulaşamadığı durumlarda dahi motivasyonlarını daha kolay yeniden inşa edebildiklerini ortaya koymuştur. Bu çalışmalar, başarısızlıkla başa çıkmanın yalnızca bilişsel bir süreç değil, aynı zamanda duygusal bir uyum süreci olduğunu vurgulamaktadır. Mevcut araştırmalar duygusal zeka, duygusal farkındalık ve öz-düzenleme becerilerinin satış başarısında kritik olduğunu göstermektedir. Deeter-Schmelz ve Sojka (2003), yüksek performanslı satış elemanlarıyla yaptıkları nitel çalışmada, duygusal zekânın özellikle müşteri reddi ve başarısızlık sonrasında

duyguları düzenlemede ve motivasyonu korumada belirleyici olduğunu rapor etmiştir. Sonraki ampirik çalışmalar da duygusal zekânın satış performansı ile pozitif ilişkili olduğunu teyit etmektedir (AlDosiry vd., 2016; Giorgi, 2014).

Bu bağlamda, araştırmada markaya güvenin başarısızlık duygusunu yönetme üzerindeki etkilerini ortaya koyması, duygusal zekâ ve baş etme literatürünü kurumsal marka boyutuyla bütünleştiren özgün bir çerçeve sunmaktadır (Shepherd, 2003). Markaya güvenin daha güçlü bir yordayıcı olarak ortaya çıkması, çalışanların başarısızlık anında yalnızca bireysel becerilerine değil, aynı zamanda temsil ettikleri markadan ve kurumdan algıladıkları desteğe de dayandıklarını göstermektedir (Shepherd, 2003). İçsel markalama çalışmalarında da güçlü marka kültürünün çalışanlarda psikolojik dayanıklılık, aidiyet ve “yalnız olmadığını hissetme” duygusunu artırdığı; bunun hizmet hataları ve zorlayıcı durumlar karşısında duygusal tampon işlevi gördüğü belirtilmektedir (Erkmen, 2018; Yang, 2015). Dolayısıyla bu araştırma sonucu, başarısızlık duygusunu yönetmenin yalnızca bireysel kişilik veya yetkinliklere indirgenemeyeceğini; markaya güven gibi yapısal/kurumsal faktörlerin bu süreçte belirleyici olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, marka yönetimi ile örgütsel davranış yazınına birleştiren önemli bir kesişim noktasına işaret etmektedir.

Buna ek olarak, araştırma sonuçları kişisel satış elemanlarının marka imajı algılarının satış performansları üzerinde anlamlı bir etki oluşturmadığını göstermektedir. Buna karşın elde edilen sonuçlar, markaya güvenin kişisel satış elemanlarının satış performanslarını pozitif etkilediğini ortaya koymaktadır. Marka yönetimi alanındaki çalışmalar, marka imajı ve marka güveninin işletme performansını genellikle marka sadakati ve müşteri davranışları aracılığıyla etkilediğini ileri sürmektedir. Chaudhuri ve Holbrook (2001), marka güveni ve marka duygusunun, marka sadakati yoluyla marka performansına aktarıldığını gösterirken, Delgado-Ballester ve Munuera-Alemán (2005), marka güveninin marka sadakati ve marka değeri üzerindeki etkilerini ortaya koymuştur. Benzer biçimde, Bernarto ve arkadaşları (2020) ile Çelikkol (2020), marka imajı ve marka güveninin marka sadakati üzerindeki etkisini farklı sektörlerde ampirik olarak doğrulamıştır.

Bu çalışma ise söz konusu zinciri içsel paydaşlar üzerinden genişleterek, marka imajı ve markaya güvenin satış performansına etkisinin ağırlıklı olarak başarısızlık duygusunu yönetme üzerinden dolaylı biçimde ortaya çıktığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, güçlü bir marka imajına ve markaya güvene sahip olmak, satış elemanının performansını ancak başarısızlık duygusunu düzenleme, motivasyonunu koruma, hedefe yeniden odaklanma gibi psikolojik süreçler aracılığıyla yükseltmektedir (Shepherd, 2003). Satış gücü açısından bakıldığında ise uzun süredir stres, tükenmişlik ve başarısızlık deneyimlerinin performansı

düşürdüğünü; buna karşın duygusal dayanıklılık ve baş etme becerilerinin performansı koruduğunu göstermektedir (Luthans vd., 2007). Duygusal emek ve yüzeysel/derinlemesine rol yapma (surface/deep acting) modelleri, duygularını etkin biçimde yönetebilen çalışanların hizmet kalitesi ve müşteri tatminini daha yüksek düzeyde sağlayabildiğini ortaya koymuştur (Grandey, 2000; Hochschild, 2012). Bankacılık gibi müşteriyle yoğun yüz yüze ve ilişki temelli etkileşimin bulunduğu bir sektörde, başarısızlık duygusunu yönetme becerisinin satış performansını güçlü biçimde yordaması bu nedenle kuramsal olarak beklenen bir sonuçtur (Shepherd, 2003).

Bu bağlamda bu araştırmanın en önemli teorik katkılarından biri, marka imajı ve markaya güvenin satış performansına etkisini açıklarken çoğu modelde ihmal edilen psikolojik aracı değişkeni-başarısızlık duygusunu yönetme-merkeze almasıdır. Bu, marka yönetimi ve satış gücü performansı arasındaki ilişkiyi yalnızca bilişsel (algılanan kalite, fayda vb.) ve davranışsal (sadakat, tekrar satın alma vb.) süreçlerle değil, aynı zamanda duygusal düzenleme süreçleriyle birlikte ele alan daha bütüncül bir çerçeve önermektedir (Grandey, 2000).

Bu araştırma sonuçları Türkiye’de faaliyet gösteren özel bir bankanın kişisel satış elemanlarından elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarının bankacılık sektöründen elde edilmiş olması, bulguların hem teorik hem de pratik önemini artırmaktadır. Bankacılık, güven temelli bir hizmet alanı olup hem müşteriler hem de çalışanlar açısından yüksek risk algısı, yoğun düzenleme ve güçlü rekabetle karakterizedir. Literatür, bankacılıkta hizmet kalitesi, müşteri güveni ve kurumsal itibarın, müşteri bağlılığı ve finansal performans üzerindeki etkilerini geniş biçimde ortaya koymuştur (Hallowell, 1996; Lymperopoulos vd., 2013). Aynı şekilde markaya güven, özellikle soyut ve “itibar temelli” hizmetlerin sunulduğu alanlarda, tüketici için temel bir karar kriteri olarak tanımlanmaktadır (Lassoued ve Hobbs, 2015). Bu araştırma, bankacılık bağlamında markaya güvenin yalnızca müşteriler için değil, çalışanlar için de kritik bir “psikolojik dayanak” olduğunu göstermektedir. Kurumsal marka imajına ve markaya güvene sahip olmak, satış elemanlarının yoğun performans baskısı ve başarısızlık deneyimleriyle baş ederken duygusal dayanıklılık geliştirmelerini kolaylaştırmakta; bu da satış performansına dolaylı biçimde katkı sunmaktadır.

Özellikle örnekleme yer alan satış elemanlarının büyük kısmının 26–40 yaş aralığında, lisans ve üzeri eğitime sahip ve 10 yıl ve üzeri deneyim düzeyine sahip olması, bu bulguların nispeten deneyimli ve nitelikli bir satış gücü için bile geçerli olduğunu göstermektedir. Bu da başarısızlık duygusunu yönetmenin, yalnızca mesleğe yeni başlayan ya da deneyimsiz çalışanlara özgü bir zorluk olmadığını; deneyimli çalışanlar için de kurumsal marka desteğinin ve güven ikliminin önemli olduğunu göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, bu araştırma bankacılık sektöründe kurumsal marka imajı ve markaya güvenin çalışan deneyimi üzerindeki çok boyutlu etkilerini göstermiş; özellikle başarısızlık duygusunu yönetme becerisinin satış performansında her ne kadar anlamlı çıkmasa da kritik bir araç olarak ele almıştır. Kurumsal markanın yalnızca dış müşteriye dönük bir pazarlama unsuru olmadığı, çalışanların duygusal güçlenmesi ve performans sürdürülebilirliği açısından stratejik bir örgütsel kaynak olduğu bu çalışma ile bir kez daha doğrulanmıştır. Bankacılık sektöründe rekabetin giderek yoğunlaştığı günümüz koşullarında, kurumların güçlü bir marka imajı oluşturması, çalışan güvenliğini inşa etmesi ve duygusal dayanıklılığı destekleyen örgütsel uygulamalara yatırım yapması hem çalışan memnuniyeti hem de finansal performans açısından uzun vadeli üstünlük sağlayacaktır (Babakus vd., 1996; Luthans vd., 2007). Yapılacak araştırmalarda kamu ve özel bankalar için kişisel satış elemanlarının performansı, başarısızlık duygusunu yönetme becerisi ve marka bileşenleri karşılaştırmalı olarak ele alınabilir.

KAYNAKÇA

- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. Free Press.
- Abiaziem, F. U., & Nwogu, B. K. (2023). Personal selling and service delivery in First Bank Plc, Ewekoro, Ogun State. *International Journal of Women in Technical Education and Employment*, 4(2), 76–85.
- Agustin, C., & Singh, J. (2005). Curvilinear effects of consumer loyalty determinants in relational exchanges. *Journal of Marketing Research*, 42(1), 96–108.
- Akhan, C. E., İlhan, E., & Altıntaş, M. H. (2021). Satış elemanlarının kişilik özellikleri ve satış performansı ilişkisinde kişisel değerlerin aracı etkisinin analizi. *International Journal of Social Inquiry*, 14(2), 417–446.
- AlDosiry, K. S., Alkhadher, O., AlAqraa, E., & Anderson, N. (2016). Relationships between emotional intelligence and sales performance in Kuwaiti industrial companies. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1153219.
- Anyadighibe, J. A., Awara, N. F., & Esu, B. B. (2014). The impact of personal selling on the productivity of selected banks in Calabar Metropolis. *International Journal of Development and Sustainability*, 3(8), 1697–1708.
- Azizah, Y. N. I. (2015). The influence of marketing mix (product, price, place, and promotion) and service on customer's decision of using BSM saving products. *Global Review of Islamic Economics and Business*, 3(2), 73–98. <https://doi.org/10.14421/grieb.2015.032-01>
- Babakus, E., Cravens, D. W., Johnston, M., & Moncrief, W. C. (1996). Examining the role of organizational variables in the salesperson job satisfaction model. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(3), 33–46.
- Baştürk, S., & Taştepe, M. (2013). Evren ve örneklem. In S. Baştürk (Ed.), *Bilimsel araştırma yöntemleri* (ss. 129–159). Vize Yayıncılık.
- Bayraktar, M., & Faiz, E. (2021). Bankacılık sektöründe marka sadakatine etki eden değişkenlerin incelenmesine yönelik bir ampirik araştırma. *Uluslararası Turizm, Ekonomi ve İşletme Bilimleri Dergisi (IJTEBS)*, 5(2), 65–83.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co.
- Belch, G. E., & Belch, M. A. (2009). *Advertising and promotion: An integrated marketing communication perspective* (8th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Bernarto, I., Berlianto, M. P., Meilani, Y. F. C. P., Masman, R. R., & Suryawan, I. N. (2020). The influence of brand awareness, brand image and brand trust on brand loyalty. *Jurnal Manajemen*, 24(3), 412–426.
- Berry, L. L. (1983). Relationship marketing. *Emerging Perspectives on Services Marketing*, 66(3), 33–47.
- Bircan, K., Acayıp, E., & Okursoy, A. (2014). Bankacılık sektöründe müşteri ilişkileri yönetimi ve çalışanlar tarafından değerlendirilmesi. *Ekev Akademi Dergisi*, (58), 647–662.
- Blattberg, R. C., & Neslin, S. A. (1990). *Sales promotion: Concepts, methods, and strategies*. Prentice Hall.
- Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies and organization structures for service firms. In *Marketing of services* (pp. 47–51). American Marketing Association.

- Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (2013). *Contemporary marketing* (16th ed.). Cengage Learning.
- Bozoklu, C. P. (2019). Bankacılık sektöründe işveren marka imajı: Fonksiyonel fayda, müşteri odaklılık ve güvenilir finansal imajın etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 1103–1117.
- Bravo, R., Montaner, T., & Pina, J. M. (2010). Corporate brand image in retail banking: Development and validation of a scale. *The Service Industries Journal*, 30(8), 1199–1218.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing: Strategy and implementation*. Pearson Education.
- Chakrabarty, S., Brown, G., & Widing, R. E. (2013). The role of top management in developing a customer-oriented sales force. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(4), 437–449. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320403>
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance. *Journal of Marketing*, 65(2), 81–93.
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81–93. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.2.81.18255>
- Chun, J. L., & Park, S. B. (2020). A study on the customer's service expectation level. *Journal of Distribution Science*, 16(11), 47–56.
- Churchill, G. A., Ford, N. M., Walker, O. C., Johnston, M. W., & Tanner, J. F. (2000). *Sales force management*. McGraw-Hill.
- Clow, K. E., & Baack, D. (2020). *Integrated advertising, promotion, and marketing communications* (8th ed.). Pearson.
- Coombs, W. T. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Sage.
- Crittenden, V. L., Peterson, R. A., & Albaum, G. (2010). Technology and business-to-consumer selling: Contemplating research and practice. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30(2), 103–109. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134300201>
- Cron, W. L., Marshall, G. W., Singh, J., Spiro, R. L., & Sujan, H. (2005). Salesperson selection, training, and development: Trends, implications, and research opportunities. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 123–136.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2006). *Effective public relations* (9th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Çelik, S. (2011). Bankalarda pazarlama stratejileri ve müşteri ilişkileri yönetimi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(18), 101–122.
- Çelikkol, Ş. (2020). Brand image and brand trust's effect on brand loyalty. *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 8(4), 2852–2872.
- Deeter-Schmelz, D. R., & Sojka, J. Z. (2003). Developing effective salespeople: Exploring the link between emotional intelligence and sales performance. *Journal of Business Research*, 56(11), 1199–1208.
- Delgado-Ballester, E. (2004). Applicability of a brand trust scale across product categories: A multigroup invariance analysis. *European Journal of Marketing*, 38(5/6), 573–592. <https://doi.org/10.1108/03090560410529222>

- Delgado-Ballester, E., & Munuera-Alemán, J. L. (2005). Does brand trust matter to brand equity? *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 187–196.
- Delgado-Ballester, E., & Munuera-Alemán, J. L. (2005). Does brand trust matter to brand equity? *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 187–196. <https://doi.org/10.1108/10610420510601058>
- Demir, U. T., & Artar, O. K. (2021). Bankacılık sektöründe interaktif pazarlamanın etkileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 5(9), 64–74.
- Dholakia, N. (2012). Being critical in marketing studies: The imperative of macro perspectives. *Journal of Macromarketing*, 32(2), 220–225. <https://doi.org/10.1177/0276146711435844>
- Donaldson, B., Cuevas, J. M., & Lemmens, R. (2017). *Sales management: Strategy, process and practice* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- Dubauskas, G., & Išoraitė, M. (2020). Financial services organizations marketing mix. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 5(1), 1075–1079.
- Dubinsky, A. J., Anderson, R. E., & Mehta, R. (1999). Selection, training, and performance evaluation of sales managers: An empirical investigation. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 6(3), 37–69. https://doi.org/10.1300/J033v06n03_03
- Ennew, C., Waite, N., & Waite, R. (2013). *Financial services marketing: An international guide to principles and practice*. Routledge.
- Erdem, H. (2021). Dijitalleşen bankacılıkta kişisel satış uygulamaları. *Finans, Politika & Ekonomik Yorumlar*, 58(680), 65–78.
- Erevelles, S., & Fukawa, N. (2013). The role of affect in personal selling and sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33(1), 7–24. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134330102>
- Erkmen, E. (2018). Managing your brand for employees: Understanding the role of employer brand equity. *Journal of Brand Management*, 25(4), 360–373.
- Fill, C., & Turnbull, S. (2016). *Marketing communications: Discovery, creation and conversations* (7th ed.). Pearson Education.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1977). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*.
- Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), 70–87.
- Gerling, C., & Lessmann, S. (2024). Leveraging AI and NLP for bank marketing: A systematic review and gap analysis. *CoRR*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2411.14463>
- Giorgi, G. (2014). Organizational emotional intelligence and top selling. *Europe's Journal of Psychology*, 10(4), 712–725. <https://doi.org/10.5964/ejop.v10i4.755>
- Goleman, D. (2006). *Emotional intelligence*. Bantam Books.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95–110.
- Grönroos, C. (2015). *Service management and marketing: Managing the service profit logic* (4th ed.). Wiley.

- Grunig, J. E. (1997). Public relations management in government and business. In *Handbook of administrative communication*. Taylor & Francis.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart and Winston.
- Gummesson, E. (2007). *Total relationship marketing: Marketing management, relationship strategy and CRM approaches for the network economy* (3rd ed.). Butterworth-Heinemann.
- Hair J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Hamdan, Y., Ratnasari, A., Sofyan, A., & Yuniati, Y. (2020). Personal selling skill in building interaction with consumers. In *Proceedings of the 2nd Social and Humaniora Research Symposium (SoRes 2019)*. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200225.055>
- Hasasneh, M. M. M. (2022). Türkiye’de sosyal medya reklamcılığının genç tüketicilerin davranışlarına etkisi. *Turkish Journal of Entrepreneurship*, 6(11), 12–27. <https://doi.org/10.55830/tje.1090557>
- Heath, R. L., & Johansen, W. (Eds.). (2018). *The international encyclopedia of strategic communication* (3 vols.). Wiley.
- Hinterhuber, A. (2004). Towards value-based pricing-An integrative framework for decision making. *Journal of Strategic Marketing*, 12(3), 175–186. <https://doi.org/10.1080/0965254042000260152>
- Hochschild, A. R. (2012). *The managed heart: Commercialization of human feeling* (1st ed.). University of California Press. <https://www.jstor.org/stable/10.1525/j.ctt1pn9bk>
- Ingelström, C. J., & Wase, A. (2016). *Merchandise påverkan för överlevnad: En studie om hur svenska hockey- och fotbollsklubbar går tillväga för att överleva*.
- Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schwepker, C. H., Jr., & Williams, M. R. (2015). *Professional selling: A trust-based approach* (2nd ed.). Cengage Learning.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58(6), 705–714. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.10.004>
- Jiwa, V. (2013, Şubat 26). The role of trust in professional sales – Six core drivers. *Sales & Marketing Executives International*. <https://smei.org/the-role-of-trust-in-professional-sales-six-core-drivers/>
- Jobber, D., & Lancaster, G. (2015). *Selling and sales management* (10th ed.). Pearson Education.
- Johnston, M. W., Marshall, G. W., & Ogilvie, J. L. (2025). *Sales force management: Leadership, innovation, technology*. Routledge.
- Kapusuz, A. G. (2019). İş hayatında duygusal zekâ perspektifinden örgütsel sosyalleşme süreci. *Marmara Journal of Social Sciences*, 8(1), 231–245. <https://doi.org/10.33206/mjss.518971>
- Keller, K. L. (2008). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (3rd ed.). Pearson Prentice Hall.

- King, C. (2008). Staff perceptions of the impact of internal branding. *Journal of Brand Management*, 15(5), 358–372.
- King, C., & Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 938–971. (Erkmen, 2018 içinde tartışılmıştır).
- King, C., So, K. K. F., & Grace, D. (2013). The influence of service brand orientation on hotel employees' attitude and behaviors in China. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 172–180.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2005). *Marketing management* (12th ed.). Prentice-Hall of India Private Limited.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., Armstrong, G., & Opresnik, M. O. (2018). *Principles of marketing* (17th ed., Global edition). Pearson Education.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Wiley.
- Kuisma, T., Laukkanen, T., & Hiltunen, M. (2007). Mapping the reasons for resistance to Internet banking: A means–end approach. *International Journal of Information Management*, 27(2), 75–85.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). *Customer relationship management: Concept, strategy, and tools* (3rd ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-55381-7>
- Ladhari, R., Ladhari, I., & Morales, M. (2011). Bank service quality: Comparing canadian and tunisian customer perceptions. *International Journal of Bank Marketing*, 29, 224–246. <https://doi.org/10.1108/02652321111117502>
- Lassoued, R., & Hobbs, J. E. (2015). Consumer confidence in credence attributes: The role of brand trust and the effect of consumer knowledge. *Food Policy*, 52, 99–107.
- Lau, G. T., & Lee, S. H. (1999). Consumers' trust in a brand and the link to brand loyalty. *Journal of Market-Focused Management*, 4(4), 341–370.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2021). *Services marketing: People, technology, strategy* (8th ed.). Pearson.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital*. New York, NY: Oxford University Press.
- Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357–365. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.03.002>
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic marketing: A managerial approach*. Irwin.
- Mehta, R., Dubinsky, A. J., & Anderson, R. E. (2002). Marketing channel management and the sales manager. *Industrial Marketing Management*, 31(5), 429–439.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
- Nagle, T. T., & Müller, G. (2017). *The strategy and tactics of pricing: A guide to growing more profitably* (6th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315185309>
- Ndubisi, N. O. (2007). Relationship marketing and customer loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, 25(1), 98–106. <https://doi.org/10.1108/02634500710722435>

- Nuseir, M. T., & Madanat, H. (2015). 4Ps: A strategy to secure customers' loyalty via customer satisfaction. *International Journal of Marketing Studies*, 7(4), 78–87. <https://doi.org/10.5539/ijms.v7n4p78>
- Odabaşı, Y., & Oyman, M. (2007). *Pazarlama iletişimi yönetimi*. İstanbul, Mediacat Yayınları.
- Olariu, I. (2016). Personal selling in marketing. *Studies and Scientific Researches. Economics Edition*, Special Issue. “Vasile Alecsandri” University of Bacau, Faculty of Economic Sciences.
- Özen, E. (2014). Bireysel bankacılıkta güven, önem ve maliyet algılarının sadakat algısına etkisi. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 51(594), 75–86.
- Özkan, S., & Gültepe, M. (2024). Dijitalleşme sürecinde ERP ve CRM yazılımı kullanımının X-means kümeleme analizi ile sınıflandırılması. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(30), 305–324.
- Özoğlu, S. Ç. (1992). Davranış bilimlerinde anket: Bilgi toplama aracının geliştirilmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 25(2), 321–337. https://doi.org/10.1501/Egifak_00000000570
- Palmer, C. (2015). Editorial: A sense of the person – The subject of our research. *Journal of Qualitative Research in Sports Studies*, 9(1), 17–24.
- Panagopoulos, N. (2010). *Sales technology: Making the most of your investment* [Kindle edition]. Business Expert Press. <https://www.amazon.com/dp/B0149MC07A>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50. <https://doi.org/10.2307/1251430>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988) SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64, 12–40.
- Park, J. E., Holloway, B. B., & others. (2003). A comparative study of learning orientation, sales performance, and job satisfaction. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 11(3), 52–65.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2016). *Managing customer relationships: A strategic framework*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119239833.fmatter>
- Percy, L. (2020). *Strategic integrated marketing communications*. Routledge.
- Perloff, R. M. (2009). Mass media, social perception, and the third-person effect. In J. Bryant & M. B. Oliver (Eds.), *Media effects: Advances in theory and research* (pp. 252–268). Routledge.
- Rahman, S., & Masud-All-Kamal, M. (2024). *Social transformation in Bangladesh*. Taylor & Francis.
- Ranjan, R. (2024). The evolution of digital banking: Impacts on traditional financial institutions. *International Journal of Progressive Research in Engineering Management and Science*, 4(9), 753–763. <https://doi.org/10.16951/ijprems.1468587>
- Rutherford, B. N., Marshall, G. W., & Park, J. (2018). The moderating effects of gender and inside versus outside sales role in multifaceted job satisfaction. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(3), 285–301. <https://doi.org/10.1080/08853134.2018.1475593>

- Sağlık Özçam, D., & Yalman, N. (2012). Banka satış temsilcileri ve banka müşterileri için başarılı satış ekip üyesi tanımlaması farklılıkları: Türkiye’de bankacılık sektöründe bir çalışma. *Öneri*, 10(38), 65–71.
- Semerádová, T., & Weinlich, P. (2023). The impact of cookie regime change on the effectiveness of automatic retargeting in advertising. *Innovative Marketing*, 19(2), 101–110.
- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225–243.
- Sezgin, S., Tosun, P., & Börekçi, E. (2019). Finansal hizmetlerde kurumsal marka imajı ve marka güveninin bankacılık hizmeti alma eğilimine etkisi. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 12(24), 303–330.
- Sharma, A., Levy, M., & Evanschitzky, H. (2007). The variance in sales performance explained by the knowledge structures of salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(2), 169–181.
- Shepherd, D. A. (2003). Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of Management Review*, 28(2), 318–328. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.9416377>
- Sigler, T. H. (2023). Emotional intelligence training and professional salespeople: A quasi-experimental study. *Atlantic Marketing Journal*, 12(1), 1–23.
- Singh, J., Flaherty, K., Sohi, R. S., Deeter-Schmelz, D., Habel, J., Le Meunier-FitzHugh, K., Malshe, A., Mullins, R., Onyemah, V. (2019). Sales profession and professionals in the age of digitization and artificial intelligence technologies: Concepts, priorities, and questions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39(1), 2–22. <https://doi.org/10.1080/08853134.2018.1557525>
- Smith, R. D. (2017). *Strategic planning for public relations* (5th ed.). Routledge.
- Spiro, R. L., Stanton, W. J., & Rich, G. A. (2008). *Management of a sales force* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Stone, B., & Jacobs, R. (2008). *Successful direct marketing methods* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994). Learning orientation, working smart, and effective selling. *Journal of Marketing*, 58(3), 39–52.
- Theaker, A., & Yaxley, H. (2013). *The public relations strategic toolkit* (Vol. 2). Routledge.
- Tong, G. T., Nguyen, P. T., & Le, T. (2025). The effect of internal branding on brand citizenship behavior: Evidence from Vietnamese service employees. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14, Article 5.
- Turbandalı, O. (2020). Bankacılık sektöründe müşteri memnuniyeti ve sadakatine etkisi. *Parion Akademik Bakış Dergisi*, 2(2), 35–66. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/3147464>
- Tuten, T. L., & Solomon, M. R. (2016). *Social media marketing*. SAGE Publications.
- Uslu, A. T. (2016). *Kişisel satış teknikleri* (7. baskı). Beta Yayınevi.
- Utkuğ, Ç. P., & Ermeç, A. (2024). Marka güveni ve müşteri vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Hizmet telafisinin düzenleyici etkisi. *Trends in Business and Economics*, 38(2), 92–101. <https://doi.org/10.16951/trendbusecon.1468587>

- Weitz, B. A., Castleberry, S. B., & Tanner, J. F. (2009). *Selling: Building partnerships* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92(4), 548–573. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.92.4.548>
- Wilcox, D. L., & Reber, B. H. (2023). *Public relations: Strategies and tactics* (12th ed.). Pearson.
- Wirtz, J., & Lovelock, C. (2022). *Services marketing: People, technology, strategy* (9th ed.). World Scientific. <https://doi.org/10.1142/y0024>
- Wright, D. K., & Hinson, M. D. (2009). An updated look at the impact of social media on public relations practice. *Public Relations Journal*, 3(2).
- Yalçın, E. (2019). *Duygusal zekâ ile işe adanmışlık arasındaki ilişki: Bankacılık sektöründe bir araştırma* (Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü). <https://nek.istanbul.edu.tr/ekos/TEZ/ET000338.pdf>
- Yaneva, D. (2020). Importance of the marketing environment analysis in the process of strategic marketing decision making. *Economics & Law*, 2(2), 24–32.
- Yang, J.-T. (2015). Effect of internal branding on employee brand commitment and brand citizenship behavior. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(1–2), 91–107.
- Yanner, Y., Bernarto, I., & Wuisan, D. (2020). The effect of job stress, job satisfaction and organizational commitment on performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi (JMBI UNSRAT)*, 7(1). <https://doi.org/10.35794/jmbi.v7i1.28388>
- Yılmaz, A., & Zengin, H. (2023). Tüketicilerin satış geliştirme uygulamalarına yönelik tutumlarının ölçülmesi: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Akademik Hassasiyetler*, 10(23), 661–683. <https://doi.org/10.58884/akademik-hassasiyetler.1334383>
- Yılseli, H., & Özdemir, E. (2021). Satış elemanlarının satış müzakere becerilerinin algılanan satış performansı üzerindeki etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 504–519. <https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1148>
- Verbeke, W., Dietz, B. & Verwaal, E. Drivers of sales performance: A contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers?. *Journal of the Academy and Marketing Science*, 39, 407–428 (2011). <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0211-8>
- Zherdetska, L., Diatlova, Y., Diatlova, V., Kuznetsova, L., & Goncharenko, A. (2021). Digital banking in the marketing mix: Improving the approach to evaluation as an innovative component. *International Journal of Economics and Management Systems*, 6, 611–619. <https://doi.org/10.24115/s2446-6220202173a1386p.111-119>

EKLER

Ek 1: Veri Toplama Anketi

Değerli Katılımcı,

Bu araştırmanın amacı, bankacılık hizmetlerinde kurumsal marka imajı ve markaya güvenin kişisel satış elemanlarının başarısızlık duygusunu yönetmelerine ve satış performanslarına etkisini incelemektir. Vereceğiniz cevaplarlar yüksek lisans tezi kapsamında bilimsel amaçlı kullanılacak olup kişisel bilgilerinize kesinlikle yer verilmeyecektir. Katkılarınız için teşekkür ederim.

Esra ARIKAN

Bayburt Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı

Bu kısımda, bankacılık hizmetlerinde kurumsal marka imajı, markaya güven, başarısızlık duygusunu yönetme ve satış performansına ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Lütfen sizin için en doğru seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Marka İmajı					
.... Bankası, köklü bir bankadır.					
.... Bankası, toplumun yararı için çaba harcar.					
.... Bankası her zaman sözünü tutar.					
.... Bankası, samimi bir kurumdur.					
.... Bankası, güvenilir bir bankadır.					
Markaya Güven					
Müşteriler Bankası'nda aradıkları her şeyi bulabilirler.					
..... Bankası, müşteri beklentilerini tam olarak karşılıyor.					
..... Bankası müşterilere kendilerini güvende hissettirir.					
..... Bankası, müşterilerini asla hayal kırıklığına uğratmaz.					
..... Bankası, müşteri memnuniyetini sağlamak için çaba gösterir.					
Başarısızlık Duygusunu Yönetme					
Bu bankanın çalışanı olmak müşteri itirazlarını karşılamamı kolaylaştırıyor.					
Bu bankanın çalışanı olmak zorlayıcı müşteri karşısında dayanıklı ve etkin olabilmeme olanak sağlıyor.					
Bu bankanın müşteri odaklı olduğunu bilmem olumsuz yanıt aldığımda yaşadığım hayal kırıklığını hafifletiyor.					

Marka imajı yüksek bir bankanın çalışanı olmak olumsuz satış deneyimlerinde yaşadığım motivasyon kaybını engelliyor.					
Bu bankanın çalışanı olmak olumsuz satış deneyimlerinin oluşturduğu öz güven zedelenmesini atlatmama yardımcı oluyor.					
Satış Performansı					
Satış hedefimi genellikle tuttururum.					
Hedeflenen yeni ürünlerin satışını gerçekleştiririm.					
Banka tarafından arzulanan müşteri tatminini sağlarım.					
Banka tarafından hedeflenen müşteri sadakat düzeyini yakalarım.					
Müşterilerle etkileşimim iyidir.					
Müşteri şikâyet sayısını minimum seviyeye indiririm.					
Sektördeki diğer satışçılarla karşılaştırıldığında başarılıyım.					

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Cinsiyetiniz?

Kadın Erkek Belirtmek istemiyou

Yaşınız?

25 ve altı 26- 40 arası 41- 55 arası 55 yaş ve üstü

Eğitim durumunuz?

İlköğretim Ortaöğretim Ön lisans ve lisans Lisansüstü

Satış primlerinde yıllık gelir miktarınız ne kadardır?

40000 TL ve altı 40001 TL-60000 TL 60001 TL ve üstü

Bankacılık sektöründe kişisel satış elemanı olarak tecrübenizi belirtiniz.

2 yıl ve altı 3-6 yıl 6- 9 yıl 10 yıl ve üstü

ÖZGEÇMİŞ

Esra ARIKAN, 2012 yılında Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası İlişkiler Bölümü'ne giriş yapmış ve 2017 yılında lisans eğitimini tamamlayarak mezun olmuştur. Profesyonel kariyerine 2019 yılında özel bir bankada gişe yetkilisi olarak başlamış, 2022 yılında uzaktan satış temsilcisi olmuş ve 2024 yılında bireysel müşteri uzmanı olarak görevine devam etmektedir. Bankacılık sektöründe müşteri ilişkileri, satış yönetimi ve bireysel bankacılık alanlarında uzmanlaşmıştır. Sahip olduğu BES ve SEGEM sertifikalarının yanı sıra müşteri odaklı satış ve MASAK suç gelirleriyle mücadele sertifikaları mesleki yetkinliklerini desteklemektedir. Arıkan, 2024 yılında ebeveynlik sorumluluğunu da üstlenmiş olup, profesyonel yaşamını aile yaşamıyla dengeli bir şekilde sürdürmektedir.

