

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇOK KATLI PAZARLAMA İŞLETMELERİNİN
YÖNETİM VE ORGANİZASYON YAPILANMALARI:
X İŞLETMESİ ÖRNEĞİ

Gizem KURT

Danışman
Doç. Dr. Güler TOZKOPARAN

İZMİR – 2022

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇOK KATLI PAZARLAMA İŞLETMELERİNİN
YÖNETİM VE ORGANİZASYON YAPILANMALARI:
X İŞLETMESİ ÖRNEĞİ

Gizem KURT

Danışman
Doç. Dr. Güler TOZKOPARAN

İZMİR – 2022

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Çok Katlı Pazarlama İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Yapılanmaları: X İşletmesi Örneği” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

22.06.2022

Gizem Kurt

ÖZET
Yüksek Lisans Tezi
Çok Katlı Pazarlama İşletmelerinin Yönetim ve
Organizasyon Yapılanmaları: X İşletmesi Örneği
Gizem KURT

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı

Bu çalışma, doğrudan satışın geliştirilmiş hali olan çok katlı pazarlama yönteminde distribütörler tarafından oluşturulan ve modern bir iş modeli olarak görülen organizasyonların, yönetim fonksiyonları bakımından değerlendirilmesini amaçlamaktadır.

Çalışmada çok katlı pazarlamanın temel kavram ve ilkeleri, özellikleri, ortaya çıkma nedenleri, Türkiye ve Dünya'daki gelişimi, uygulanma aşamaları, geleneksel pazarlamayla kıyaslanması, avantaj ve dezavantajlarına ek olarak yönetim fonksiyonları ele alınmıştır. Araştırma kısmında, uluslararası faaliyet gösteren çok katlı bir pazarlama işletmesinin üst kariyer seviyelerindeki distribütörler ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler sonucu elde edilen veriler içerik analiziyle çözümlenmiştir. Bulgu tabloları oluşturulmuş ve bulgular değerlendirilerek çıkarımlarda bulunulmuştur.

Araştırma neticesinde, distribütörlerin organizasyonlarını yönetirken yönetim fonksiyonlarını uyguladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Buna ek olarak bulgular, motivasyon teorilerinden Alderfer'in ERG Teorisi, dönüşümcü liderlik tarzı ve örgütsel iletişimin özellikleriyle ilişkilendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çok Katlı Pazarlama, Yönetim, Yönetim İşlevleri, Yönetim ve Organizasyon, Network Marketing, Ağ Pazarlama.

ABSTRACT
Master's Thesis
Management and Organizational Structures of Multi-Level
Marketing Business: The Example of The X Business
Gizem KURT

Dokuz Eylül University
Graduate School of Social Sciences
Department of Business
Management and Organization Program

This study aims to evaluate the organizations created by distributors in the multi-level marketing method, which is an improved version of direct sales, and seen as a modern business model, in terms of management functions.

In the study, the basic concepts and principles of multi-level marketing, its features, the reasons for its emergence, its development in Turkey and in the world, its application stages, comparison with traditional marketing, advantages and disadvantages, as well as management functions are discussed. In the research part, semi-structured interviews were conducted with the top-career distributors of an internationally operating multi-level marketing business. The data obtained as a result of the interviews was analyzed by content analysis. Findings tables were created and inferences were made by evaluating the findings.

As a result of the research, it has been concluded that distributors apply management functions while managing their organizations. In addition, the findings were associated with the characteristics of motivation theories, Alderfer's ERG Theory, transformational leadership style, and organizational communication.

Keywords: Multi-Level Marketing, Multilevel Marketing, Network Marketing, Management, Management Functions, Management and Organization.

ÇOK KATLI PAZARLAMA İŞLETMELERİNİN YÖNETİM VE ORGANİZASYON YAPILANMALARI: X İŞLETMESİ ÖRNEĞİ

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	x
TABLOLAR LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
EKLER LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÇOK KATLI PAZARLAMA

1.1. ÇOK KATLI PAZARLAMANNIN TANIMI	4
1.2. ÇOK KATLI PAZARLAMANNIN TEMEL KAVRAMLARI	9
1.2.1. Üretici İşletme	9
1.2.2. Distribütör	10
1.2.3. Sponsorlar	10
1.2.4. İlk Hat	11
1.2.5. Alt Hatlar	12
1.2.6. İş/Fırsat Toplantıları	14
1.2.7. İş Planı	15

1.2.8. Hacim Puan/Ekip İş Hacmi	21
1.3. ÇOK KATLI PAZARLAMANIN TARİHSEL GELİŞİMİ	22
1.3.1. Çok Katlı Pazarlamanın Gelişme Nedenleri	22
1.3.2. Dünya’da Çok Katlı Pazarlama	23
1.3.3. Türkiye’de Çok Katlı Pazarlama	25
1.4. ÇOK KATLI PAZARLAMA İLE GELENEKSEL PAZARLAMANIN KİYASLANMASI	26
1.4.1.Ürün Açısından Kıyaslama	27
1.4.2. Fiyat Açısından Kıyaslama	27
1.4.3. Dağıtım Açısından Kıyaslama	29
1.4.4. Tutundurma Açısından Kıyaslama	30
1.5. TEK SEVİYELİ PAZARLAMA VE ÇOK KATLI PAZARLAMANIN KARŞILAŞTIRILMASI	31
1.6. ÇOK KATLI PAZARLAMA İLE PONZİ SİSTEMLER ARASINDAKİ FARKLAR	32
1.7. ÇOK KATLI PAZARLAMA VE ETİK	36
1.8. ÇOK KATLI PAZARLAMA İLE İLGİLİ YASAL DÜZENLEMELER	37
1.8.1. Hükümet Düzenlemeleri	38
1.8.2. Hükümet Dışı Düzenlemeler	40

İKİNCİ BÖLÜM

ÇOK KATLI PAZARLAMANIN YÖNETSEL İŞLEYİŞİ

2.1. ÇOK KATLI PAZARLAMANIN UYGULAMA AŞAMALARI	43
2.1.1. İş Planına Dahil Olma	43
2.1.2. Sponsorluk	49
2.1.3. Ürün Siparişi	50

2.1.4. Satış ve Dağıtım	51
2.1.5. İndirimler ve Para İadeleri	52
2.1.6. Ekip/Organizasyon Kurma	53
2.1.7. Kariyer	54
2.1.8. Kazançların Hesaplanması	54
2.2. ÇOK KATLI PAZARLAMANIN TEMEL İLKELERİ	60
2.2.1. Amaç ve Hedef Belirlemek	60
2.2.2. Ürün Kullanıcısı Olmak	60
2.2.3. Potansiyel Müşteri ve Distribütörleri Bulabilmek	61
2.2.4. Davet Çağrısında Bulunmak	63
2.2.5. Ürün veya İş Planını Sunmak	64
2.2.6. Kurulan İlişkileri Sürdürmek	66
2.2.7. Yeni Katılanlara ve Alt Üyelere Yardım Etmek	67
2.2.8. Ekip Liderleri Yaratmak	67
2.3. ÇOK KATLI PAZARLAMANIN ÖZELLİKLERİ	68
2.3.1. Çok Katlı Pazarlama Yönteminin Özellikleri	68
2.3.2. Çok Katlı Pazarlama İşletmelerinin Özellikleri	69
2.3.3. Çok Katlı Pazarlama Ürünlerinin Özellikleri	70
2.4. ÇOK KATLI PAZARLAMANIN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI	71
2.4.1. Çok Katlı Pazarlamanın Avantajları	71
2.4.2. Çok Katlı Pazarlamanın Dezavantajları	73
2.5. DİSTRİBÜTÖRLERİN BAŞARILI OLMASI İÇİN GEREKEN UNSURLAR	75
2.6. ÇOK KATLI PAZARLAMA İŞLETMELERİNİN YÖNETİM FONKSİYONLARI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ	81

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÇOK KATLI PAZARLAMA ALANINDA FAALİYET GÖSTEREN
BİR İŞLETMENİN ÜST DÜZEY DİSTRİBÜTÖRLERİ İLE
GERÇEKLEŞTİRİLEN BİR UYGULAMA

3.1.	ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	94
3.2.	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE TEKNİĞİ	95
3.3.	ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	97
3.4.	ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	97
3.5.	ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ	98
	SONUÇ VE ÖNERİLER	113
	KAYNAKÇA	118
	EKLER	

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ACA	Agents Credit Association (Acente Kredi Derneği)
ANMP	The Association of Network Marketing Professionals (Ağ Pazarlama Uzmanları Derneği)
Bkz.	Bakınız
Çev.	Çeviren
ÇKP	Çok Katlı Çazarlama
DSA	Direct Selling Association (Doğrudan Satış Derneği)
DSD	Doğrudan Satış Derneği
FDA	Food and Drug Administration (Gıda ve İlaç İdaresi)
FTC	Federal Trade Comission (Federal Ticaret Komisyonu)
İYDKSY	İş Yeri Dışında Kurulan Sözleşmeler Yönetmeliği
SEC	Securities and Exchange Commission (Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu)
SELDIA	European Direct Selling Association (Avrupa Doğrudan Satış Dernekleri Birliği)
ss	Sayfa sayısı
TKHK	Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun
TSP	Tek Seviyeli Pazarlama
WFDSA	World Federation of Direct Selling Associations (Dünya Doğrudan Satış Dernekleri Federasyonu)

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Toplam Satış Hacmine Göre İskonto ve Prim Oranları Örneği	s. 19
Tablo 2: Toplam Satış Hacmine Göre İskonto Oranları Örneği	s. 52
Tablo 3: Bulgular (Planlama)	s. 99
Tablo 4: Bulgular (Örgütlenme)	s. 101
Tablo 5: Bulgular (Yönetim)	s. 104
Tablo 6: Araştırma Bulgularının ERG Teorisi'ne Göre Değerlendirilmesi	s. 106
Tablo 7: Bulgular (Koordinasyon)	s. 111
Tablo 8: Bulgular (Kontrol)	s. 111

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Çok Katlı Pazarlamanın Doğrudan Pazarlama ve Doğrudan Satış İçindeki Yeri	s. 6
Şekil 2: Distribütörlerin Birbirine Göre Durumları	s. 12
Şekil 3: Alt Hatların Büyümesi	s. 13
Şekil 4: Tek Seviye (Unilevel) İş Planı Örneği	s. 16
Şekil 5: İkili Plan Örneği	s. 18
Şekil 6: 3*5 Matris İş Planı Örneği	s. 19
Şekil 7: Geleneksel Pazarlama ve Çok Katlı Pazarlamanın Dağıtım Süreçleri	s. 30
Şekil 8: Bir Sponsorun İlk Hattı	s. 56
Şekil 9: Bir Sponsorun İlk Hat ve İkinci Hattı	s. 57
Şekil 10: Satış Gücü Geliştirme Modeli	s. 78
Şekil 11: ERG Modeli ile İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nin Karşılaştırılması	s. 87

EKLER LİSTESİ

EK 1: Katılımcı Soru Formu

ek s.1

EK 2: Etik Kurul Onay Belgesi

ek s.2



GİRİŞ

Doğrudan pazarlama içinde yer alan doğrudan satışın geliştirilmiş hali olan çok katlı pazarlama (ÇKP), bir üretici işletme tarafından üretilen mal veya hizmetlerin doğrudan nihai tüketiciye satılması için bağımsız çalışan distribütörlerin pazarlama faaliyetlerini yürüttüğü yöntemdir. Distribütörlerin mal veya hizmeti tavsiye etmesi sonucu satış gerçekleşir. Tüketiciler, indirimli ürün satın alabilmek için ÇKP iş planına dahil olmak isterlerse distribütör olurlar. Her distribütör alt hattına yeni kişiler dahil ettikçe aşağı doğru sıralanan bir alt organizasyon oluşur.

ÇKP işletmelerine dahil olan kişiler, hem kişisel olarak yaptıkları satışlardan hem de iş planına dahil ettikleri kişilerin satışları toplamından ödüllendirilirler. Buna ek olarak, alt hatlarındaki distribütörlerin işe dahil ettikleri kişiler tarafından yapılan satışlardan da prim alırlar. Söz konusu organizasyonlarda çok sayıda prim ödeme ve işe alım düzeyi olduğu için ‘çok katlı’ ifadesi tercih edilmektedir.

Bilgi toplumuna geçişle birlikte örgüt yapısının değişerek yüksek derecede formalleşmiş yapılardan ziyade daha yalın örgüt yapıları tercih edilmeye başlanmıştır. ÇKP işletmelerinin bünyesinde distribütörler tarafından oluşturulan alt organizasyonlar, bu değişime uygun yapılanmalardır. Bu sebeple ÇKP işinin, yeni bir iş modeli veya organizasyon yapısı oluşturduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Geçmişten günümüze ÇKP ile ilgili yapılan çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda bu yeni organizasyon yapısının yönetilmesi üzerine yapılmış bir çalışmanın olmaması, bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. ÇKP alt organizasyonlarının, en temel haliyle yönetim bakımından değerlendirilebilmesi için yönetimin beş fonksiyonu ele alınmaktadır. Bu fonksiyonlar planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontroldür.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm ÇKP’nin tanımlanması, temel kavramların açıklanması ve ÇKP’nin tarihsel gelişimini içermektedir. Buna ek olarak, ÇKP ile ilgili kıyaslamalara yer verilmiştir. ÇKP, geleneksel pazarlamadan ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma açısından farklıdır. Bir işletmenin uzun süreli başarıyı yakalayabilmesi, müşterinin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan ürünü üretmesine bağlı olduğundan ileri teknoloji kullanımı gerekir. Kalite ve dayanıklılığa

önem verilir. Bu sebeple ürün fiyatları, pazarda bulunan ortalama bir üründen genellikle daha yüksektir. Ancak ÇKP sistemine dahil olunduğunda kazanılan indirim hakkı bu dezavantajı ortadan kaldırır. Buna ek olarak ürün fiyatıyla ilgili bir diğer fark ise şu şekilde açıklanabilir: mağazadan 100 TL'lik bir ürün satın alındığında yapılan harcama 100 TL'dir. Fakat bir ÇKP işletmesinden 100 TL'lik ürün satın almak isteyen bir distribütör, satın alma sırasında belirli bir miktar iskontodan yararlanarak ürünü indirimli satın alır ve kazanç hesaplamaları yapılırken toplam iş hacmi içinde bireysel satın alımları da yer aldığı için indirimli aldığı üründen gelir sağlar. Böylece distribütörün yaptığı harcama gerçekte 100 TL'den daha düşük hale gelir.

Geleneksel pazarlama ile en belirgin farkın olduğu unsur dağıtımdır. ÇKP'de ürün direkt olarak üretici işletmeden distribütöre veya kişi distribütör değilse önce üretici işletmeden distribütöre, daha sonra nihai tüketiciye ulaşır. ÇKP'de tutundurma faaliyetleri, geleneksel pazarlamadaki gibi kitle iletişim araçları ile yapılmaz. Başka bir deyişle ürün veya hizmetin reklamı yapılmaz, ÇKP işletmelerinin ürünleri müşterilerin beğeni ve referansları sayesinde başkalarına tanıtılır ve önerilir. Tıpkı ÇKP gibi tek seviyeli pazarlama işletmeleri de bulunmaktadır. Onların ÇKP'den tek farkı, distribütörlerin alt hatlarına distribütör ekleyerek ekip kuramaması ve toplam ekip hacminden prim kazanamamasıdır. Tek seviyeli pazarlamada distribütörler yalnızca indirimli ürün temin edip satarak perakende satış karı elde ederler.

ÇKP'nin sıklıkla karıştırıldığı yasa dışı yapılar, Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun (TKHK) m.80/f.1 ve m. 80/f.2 kapsamında yasaklanmış ve suç unsuru olarak görülmüştür. Yasa dışı organizasyonlar, mali değerini karşılayan bir ürün satışı olmaksızın yalnızca alt alta sıralanan ve para ödeyen kişilerin bir sonraki kişiyi getirdiklerinde paralarını artmış olarak geri aldıkları bir sisteme dayanır. Güvenilir ÇKP işletmeleri DSD (Doğrudan Satış Derneği) üyesi olanlar ve DSD tarafından denetlenen işletmelerdir. Yasa dışı organizasyonlar nedeniyle ÇKP'de etik ve yasal düzenlemeler oldukça önem taşır. İşletmelerin hem kendi belirledikleri davranış ilkeleri bulunmalı hem de DSD davranış ilkelerine uygun faaliyet göstermeleri gerekmektedir. ÇKP işletmeleri, 6502 sayılı TKHK ve 2015 yılında

Çıkarılan İYDKSY (İş Yeri Dışında Kurulan Sözleşmeler Yönetmeliğı) ile yasal düzenlemelere tabidir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, KP'nin yönetsel işleyişı ele alınmaktadır. KP'de uygulama aşamaları; iş planına dahil olmakla başlar, ürün kullanımı için ürün sipariş etmek ve alt distribütör edinilirse sponsorluk sıfatına erişmekle devam eder. Alt ekipte çalışan distribütör sayısı arttıkça ve daha fazla satış cirosu oluştukça kariyer değışimleri ve kazanç meydana gelir. KP'nin temel ilkeleri de klasik bir örgüt yapısındaki görev tanımından farklıdır. Distribütörlerin öncelikle ürün kullanıcısı olması gerekmektedir. Distribütörlerin ayrıca, amaç ve hedefleri belirlemesi, potansiyel müşteri veya distribütörlerle görüşme yapması, onları toplantılara davet etmesi, ürün veya iş planı sunumları yapması, ekibine yeni katılan distribütörlere yardımcı olması ve potansiyel vaad eden distribütörlerin lider olabilmesi için çaba göstermesi gibi görevleri bulunmaktadır.

KP'nin; iş arkadaşlarını seçebilmek, çok küçük bir yatırımla işe başlamak, evden çalışmak, çalışma saatlerini belirleyebilmek, başka yerde olmayan benzersiz ürünleri keşfetmek, sınırsız gelir fırsatından yararlanmak gibi avantajları varken çevreden gelen olumsuz tepkiler, reddedilme ve hayal kırıklığı yaşama gibi dezavantajları da söz konusu olabilmektedir.

KP'nin yönetimin işlevleri ve bazı yönetim ve organizasyon teorileriyle değıerlendirildiğı kısımda planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrole ek olarak KP sistemini en iyi açıkladığı düşünölen ‘‘Alderfer’in ERG Teorisi’’, ‘‘Dönüşömcü Liderlik’’ ve ‘‘Örgötsel İletişim’’ konularına yer verilmektedir. KP işinin maddi olarak sağladığı imkan, tamamen sosyal ilişkilere dayalı bir iş olması ve kişisel gelişimin son derece önemli olması ERG Teorisiyle, KP'deki liderlik tarzı dönüşömcü liderlikle ve üretici işletme-distribütör iletişimi bakımından örgötsel iletişimle alaka kurulmuştur.

Çalışmanın üçöncü bölümü, KP distribütörleri ile gerçekleştirilen nitel bir araştırmayı içermektedir. Bu bölümde, KP yöntemini kullanan işletmeler ve bu işletmelere dahil olan distribütörlerin oluşturduğu alt organizasyonların, yönetimin bileşenleri ve yukarıda bahsi geçen teoriler bakımından değıerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada son olarak bulgular, bulguların değıerlendirilmesi ile sonuç ve öneriler kısımlarına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇOK KATLI PAZARLAMA

Bu bölümde, çok katlı pazarlamanın tanımı, çok katlı pazarlama ile ilgili temel kavramlar ve çok katlı pazarlamanın geliştirilmesine sebep olan unsurlar ile çok katlı pazarlamanın Dünya'daki ve Türkiye'deki tarihsel gelişimi hakkında bilgi verilmektedir. ÇKP'nin, geleneksel pazarlama, tek seviyeli pazarlama ve yasa dışı organizasyonlar ile kıyaslanması, ÇKP'de yasal düzenlemeler ve etik konularına değinilmektedir.

1.1. ÇOK KATLI PAZARLAMANIN TANIMI

İngilizce literatür incelendiğinde genellikle ‘‘Network Marketing’’ ve ‘‘Multi-Level Marketing’’ olarak ifade edilen çok katlı pazarlama, Black (1999: 1)’e göre; Cooperative Marketing (işbirliği ile pazarlama), Consumer Direct Marketing (doğrudan müşteriye satış), Interactive Distribution (etkileşimli dağıtım) gibi birçok farklı şekilde kullanılabilir. İngilizce terminolojide olduğu gibi çok katlı pazarlama kavramının Türkçe olarak ifadelendirilmesinde de bir fikir birliği oluşmadığı görülmektedir. Özmoralı (1995: 12); ‘çok katlı pazarlama’ tabirini kullanırken, kavrama yönelik diğer Türkçe ifadeler ise; ‘multi seviye pazarlama sistemi’, ‘şebeke yoluyla pazarlama’, ‘tavsiye usulü satış’ ve ‘ağ pazarlama’ şeklinde sıralanabilir (Ayaz, 2020: 116; Ağcadağ, 2017: 166; Çakmak, 2009: 29; Öpengin, 2017: 13).

Bu çalışma boyunca ‘Multi-Level Marketing’ kavramı için organizasyon ve kazanç yapısı sebebiyle ‘Çok Katlı Pazarlama (ÇKP)’ ifadesi kullanılacaktır. ÇKP işletmelerine dahil olan kişiler, hem kişisel olarak yaptıkları satışlardan hem de iş planına dahil ettikleri kişilerin satışları toplamından ödüllendirilirler (Muncy, 2004: 47). Buna ek olarak, işe dahil edilenlerin, işe dahil ettikleri tarafından yapılan satışlardan da prim alırlar (Sparks ve Schenk, 2006: 161). Çok sayıda prim ödeme ve işe alım düzeyi olduğu için ‘çok katlı’ ifadesinin kullanılması daha uygun görülmüştür.

Çok katlı pazarlama, doğrudan pazarlamanın bir unsuru olan doğrudan satışın geliştirilmiş biçimidir (Argan, 1997: 69; Özmoralı, 1995: 12). Bu sebeple öncelikle doğrudan pazarlama ve doğrudan satış kavramlarının açıklanmasında yarar görülmektedir.

Doğrudan pazarlama ve doğrudan satış insanların bildiği en eski ticari dağıtım yöntemidir (Peterson ve Wotruba, 1996: 1). Doğrudan pazarlama, yalnızca hedef kitleye, özelleştirilmiş tanıtım mesajı ileterek bir mal veya hizmetin satışının sağlanmasıdır. Bu mesaj, yüz yüze iletişim kurulduğu için müşterinin yanıtına bağlı olarak hızlıca güncellenebilir (Kotler, 2007: 278). En genel haliyle doğrudan pazarlama, üretici tarafından nihai tüketiciye doğrudan ürün veya hizmet satılması olarak tanımlanabilir (Herbig ve Yelkurm, 1997: 17). Doğrudan pazarlama yöntemini kullanan işletmelerin uyguladığı satış stratejilerinden biri de doğrudan satıştır.

Doğrudan pazarlamanın en eski yöntemi olan doğrudan satış; işletmelere bir iş sözleşmesi ile bağlı, bağımsız satışıçılar tarafından bir mal veya hizmetin, sabit bir perakende satış noktasından uzakta, gösterilerek ve izah edilerek, kişiden kişiye satılmasıdır (Demir, 2018: 46).

Doğrudan Satış Derneği (DSD)'nin tanımına göre bu satış stratejisi, bir satıcı tarafından tüketicinin evinde, iş yerinde veya bir arkadaşının evinde mal veya hizmetin gösterilerek tanıtılması ile doğrudan satışının gerçekleşmesidir (<https://www.dsd.org.tr>, 29.06.2021).

İş Yeri Dışında Kurulan Sözleşmeler Yönetmeliği (İYDKSY), m.24/f.1'de yer alan tanıma göre doğrudan satış, herhangi bir doğrudan satış işletmesi tarafından istihdam edilsin ya da edilmesin satış temsilcisi, dağıtıcı, distribütör ve benzeri adlarla hareket edenlerin bir mal veya hizmeti kendi evlerinde ya da perakende satış yerleri kullanılmaksızın tüketicinin ev veya iş yaşantısını sürdürdüğü mekânlar gibi iş yeri dışında, tek veya çok katmanlı satış yöntemleriyle tüketicilere sunulmasını öngören pazarlama sistemidir (<https://www.resmigazete.gov.tr>, 10.02.2022).

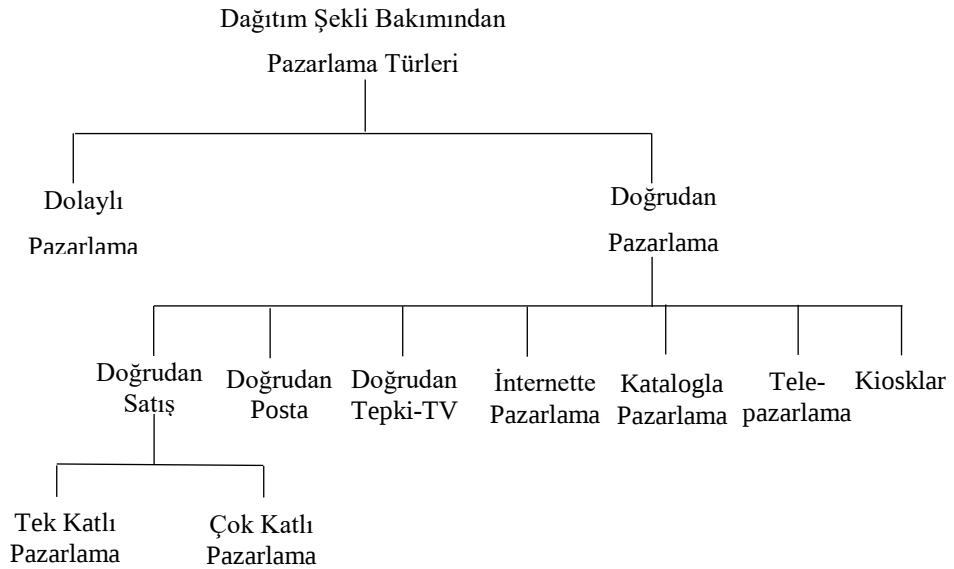
Özmoralı (1995: 5), doğrudan satış bir perakende noktasından uzakta, nihai tüketicinin evinde veya iş yerinde yüz yüze iletişim kurarak bir mal veya hizmetin satışının yapıldığı yöntem olarak tanımlamıştır. Geçmişten günümüze kadar gelen sokak satıcıları doğrudan satışın en ilkel uygulayıcılarıdır.

Doğrudan satış, satış gücü için yarı zamanlı ve tam zamanlı kariyer seçenekleri sağlayan, münhasır satış bölgelerine sahip, her gün belirli sayıda ev gösterimi beklentisiyle potansiyel müşteriler için ölçülebilir alanlar yaratmıştır. Ek olarak, ÇKP işinin yaygınlaşmaya başladığı 20. yüzyılda etkisini sürdürmeye devam eden Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımıyla uyumlu olarak ürün tanıtımı ve satış konusunda uzman satıcıların geliştirilmesini de sağlamıştır (Keep ve Nat, 2014: 190).

Doğrudan satışların tümü çok katlı değildir, ancak satıcıların ödüllendirilmesi için genellikle kabul görmüş bir ödeme planı vardır. Bu plan kapsamında, satıcılar sadece kişisel olarak yaptıkları satışlardan değil, iş planına dahil ettikleri insanlar tarafından yapılan satışlardan da prim alırlar. Satıcıların işe aldıkları ve işe aldıklarının işe aldıkları şeklinde çok seviyeli bir organizasyon yapısı oluşur. Doğrudan satışta oluşan bu organizasyon yapısı ve ödeme planı sebebiyle sıklıkla çok katlı pazarlama yöntemi kullanılır (Pir, 2017: 4).

Şekil 1, dağıtım türleri bakımından yapılan sınıflandırmada çok katlı pazarlamanın, doğrudan pazarlama ve doğrudan satış içindeki yerini göstermektedir.

Şekil 1: Çok Katlı Pazarlamanın Doğrudan Pazarlama ve Doğrudan Satış İçindeki Yeri



Kaynak: Taşoğlu, 2018: 27.

Çok katlı pazarlama, bir üretici işletme tarafından üretilen mal veya hizmetleri, doğrudan tüketicilere satmak için pazarlama faaliyetlerinin yürütüldüğü doğrudan satış yöntemidir (Tek, 1997: 57). ÇKP’de bir ürün veya hizmetin, üretici işletmeden nihai tüketiciye ulaşana kadar tüm süreçlerinde kendine has dağıtım kanalları, satış yöntemleri, eğitim süreçleri ve müşteri hizmetleri ile faaliyet gösteren ve aynı zamanda kendisi de müşteri olan bağımsız distribütörler yer almaktadır (Paşalı, 2006: 37).

Distribütörler, üretici işletmeler tarafından ‘bağımsız satış temsilcisi’, ‘bağımsız iş ortağı’, ‘dağıtıcı’ veya ‘yüklenici’ gibi farklı şekillerde adlandırılır ve bu işletmenin ürettiği ürün veya hizmetleri tüketicilere tanıtarak, göstererek ya da tavsiye yoluyla sipariş alma, siparişleri üretici işletmeden temin etme ve bu ürünlerin tüketiciye ulaşması görevlerini üstlenirler (Ağcadağ, 2017: 165). ÇKP yöntemi ile çalışan işletmelerde distribütör olmak isteyen kişiler, üst sınırı yasa ile belirlenmiş tutarda ürün veya hizmet satın alır ve çok düşük başlangıç yatırımı ile kendi işlerinin sahibi olurlar (Özmorali, 1995: 12). Bu işe başlamanın çok bir maliyetinin olması girişimcilerin ilgisini çekmektedir (Christensen ve Christensen, 2007: 3). Girişimciliği ön planda tutan doğrudan satışçılar, satış yapmanın yanı sıra sisteme yeni kişiler bulmak ve bu kişileri eğitmekle görevlidirler. Bu yüzden distribütörler, kendisinden sonra iş planına dahil olan kişileri eğitmek, yönleltmek, bu kişilerin sorunlarına çözüm üretmek ve onlara mentorluk etmek durumundadırlar. Mentorluk görevini üstlenen, başka bir ifadeyle yeni doğrudan satışçıları ÇKP sistemi ile tanıştıran bu kişiler ‘sponsor’ olarak nitelendirilirler (Savaş, 2016: 12). İş planına dahil edilenler, sponsorun ‘alt hattı’nı oluştururlar (Koehn, 2001: 153). Distribütörler, iş planına dahil ettiği kişilere yaptığı sponsorluk faaliyetinin karşılığında, üretici işletmenin uyguladığı iş planına bağlı olarak kazanç elde ederler (Msweli-Mbanga, 2001: 33).

ÇKP, çok düzeyli kazanç yapısına sahip olan ve mağaza gibi bir perakende satış noktasından uzakta yürütülen yüz yüze satış şeklidir. Genellikle ‘distribütör’ olarak adlandırılan satış görevlileri, bağımsız dağıtıcılar olarak çalışır ve kendileri için faaliyet gösterirler. Bu distribütörler kendileri de dahil olmak üzere tüketicilere satış yaparlar. Bu sebeple ÇKP kısaca, tüketici pazarlaması olarak ifade edilebilir (Albaum ve Peterson, 2011: 348).

Griffiths ve Toms (2008: 1); ÇKP'yi, insanların bir mağaza aracılığıyla çalışmak yerine ürün veya hizmetleri kişisel kullanım için aldıkları ve/veya başkalarına satabildikleri ve buna ek olarak başkalarını ağı katılmaya ikna ederek genişlettikleri organizasyonlar olarak tanımlamışlardır. Zamanla tanıtım yapılan daha fazla insan sayesinde dağıtılan ürün ve hizmetlerin hacmi ve böylece elde edilen kazanç da artar. Ürünleri kullanan ve satan bir ekipten, düzenli gelir elde etme fırsatı oluşur. Bu ekip, alt hat veya alt ekip olarak adlandırılır. Alt hatta ne kadar çok distribütör olursa o kadar fazla kazanç sağlanabilir (Antonio, 2006: 13).

ÇKP sistemi, sosyal ilişkileri kullanarak ürünleri potansiyel tüketicilere tanıtmanın ve kişiler arası ağlar oluşturma en iyi yoludur, bu nedenle ÇKP'yi tanımlamak için 'ağ pazarlaması' kavramı da kullanılır (Jain ve diğerleri, 2015: 904). Gerçek ÇKP, sosyal ağlar aracılığıyla sürekliliğini sağlayan meşru bir perakende satış ve dağıtım ağının geliştirilmesini içerir (Coughlan ve Grayson, 1998: 425). ÇKP, üretici işletmenin müşteriyle etkileşime geçmesini kolaylaştıran ve işletmelerin satışlarını daha fazla arttırmak için kullandıkları, etkili bir kazanç ve dağıtım sistemidir (Karaman, 2019: 555).

ÇKP, bağımsız distribütörlerin ve onların sisteme dahil ettiği başka distribütörlerin oluşturduğu bir organizasyon aracılığıyla ürün veya hizmet satışının yapılmasıdır. Distribütörler iki farklı şekilde kazanç elde ederler. Bu kazançların ilki müşterilere yapılan satışlardan, ikincisi ise organizasyona dahil edilen ve sonra bu kişilerin de dahil ettiği distribütörlerin yaptığı satışlardan elde edilir (Çakmak, 2011: 31-33).

ÇKP yönteminde hedef; tüketicinin ürüne gitmesi değil, ürünün tüketiciye ulaşmasıdır. Kullandığı üründen memnun kalan bir müşteri, yalnızca indirimli satın alma hakkı elde edebilmek için distribütör olmaya karar verebilir veya hem indirimli satın aldığı ürünleri yeni müşterilere satarak hem de kendisi gibi iş planına dahil olacak kişileri bularak satış organizasyonunu kurabilir (Argan, 1997: 69). Distribütör, kurduğu bu satış organizasyonu sayesinde aritmetik olarak çok çalışmak yerine yaptığı işi başkalarına öğretmek ve satışları organize ederek katlanarak artan bir değer yaratır ve kazanç elde eder (Paşalı, 2006: 46). ÇKP, tamamen distribütörün kendi istek ve ihtiyaçlarına göre hayatına uyarlayabildiği, yarı zamanlı çalışma imkanı ile ek gelir imkanı sunan bir iştir. ÇKP işletmelerine dahil olan distribütörler,

başlangıçta yarı zamanlı ve ek gelir elde etmek için çalışmaya başlamış olsalar bile, zamanla ÇKP kazançları mevcut işlerinden elde ettikleri kazançları aştığında bu kariyerlerinden vazgeçerek ÇKP işini tam zamanlı yapmaya ve asıl gelir kaynağı olarak görmeye başlayabilirler (Clothier, 1997: 17).

Tüm bu tanımlar ışığında en genel hali ile ÇKP, perakende satış noktası sayılmayacak bir yerde, bir üretici işletmenin ürettiği ürün veya hizmetlerin, distribütör olarak adlandırılan satış görevlileri tarafından tüketiciye anlatılarak ve gösterilerek satışının yapıldığı yöntemdir.

1.2. ÇOK KATLI PAZARLAMANIN TEMEL KAVRAMLARI

ÇKP ile ilgili temel kavramlar ve çalışmada yer alan diğer kısımlar, bu bölümün yedinci kavramı olan ‘İş Planı’ alt başlığında yer alan ‘Basamaklı/Kopmalı Plan’ çerçevesinde açıklanmıştır.

1.2.1. Üretici İşletme

Üretici işletme, ÇKP yöntemi ile satışı yapılan mal veya hizmetleri üreten ve tüketiciye doğrudan satış önerisi sunan işletmedir (Argan, 1997: 78).

Savaş (2016: 17)’a göre üretici işletme, üretilen mal veya hizmetleri araçlar olmaksızın doğrudan tüketiciye ulaştıran kurumdur. Şirket şeklinde yapılanan üretici işletme, ürünlerini distribütör ve sponsorlar aracılığı ile nihai tüketicilere tanıtır ve ulaştırır.

Yeni bir işe başlamak isteyen girişimcilerin aklında birçok soru ve üstlenmesi gereken çok fazla sorumluluk olur. Bu girişimcilerin, ÇKP yöntemini tercih etmeleri durumunda, hammaddeye erişim, üretim, pazarlama stratejisi geliştirme, pazarlama materyalleri yaratma, üretim ve yönetim giderlerine katlanma, istihdam sağlama ve ücretlendirme gibi pek çok sorumluluğu üretici işletme üstlenir (Allen, 2020: 24-25).

1.2.2. Distribütör

Distribütör, üretici işletmenin ürettiği ürün veya hizmeti indirimli, genellikle maliyet fiyatına yakın bedeller ile satın alma hakkına sahip ve bu ürün veya hizmeti, nihai tüketiciye satan bağımsız iş sahipleri olarak tanımlanır (Argan, 1997: 70).

Bir üretici işletme adına, ürünleri tanıtmaya, satmaya ve dağıtmaya fonksiyonlarını üstlenen ve bu faaliyetler sonucu çeşitli kazançlar elde eden, geleneksel anlamda perakendeci olarak bilinen satış görevlilerine distribütör denir. Çok katlı pazarlama sistemi ile müşteri olarak tanışan kişiler, satış yaparak kazanç elde etmek amacıyla distribütör olurlar. Doğrudan satış veya çok katlı pazarlama yöntemini kullanan işletmeler, distribütörlerini 'Bağımsız İş Sahipleri (Independent Business Owner), IBO' olarak görür (Taşoğlu, 2018: 42).

Distribütörler; satış yapmaya başlamadan önce ürünleri kullanan ve memnun kaldıkları ürünleri, akraba, arkadaş, iş arkadaşı ve komşu gibi etki çevresi ile yüz yüze iletişim kurarak, bu ürünleri öneren, neden memnun kaldığını anlatan ve gerekirse ürünleri deneterek satın almaya ikna eden doğrudan satışçılardır (Paşalı, 2006: 108). Distribütörler, satış yaptıkları ve aynı zamanda kullanıcı da oldukları için ürünler ile ilgili detaylı bilgiye sahiplerdir (Ağcadağ, 2017: 165).

Distribütör yalnızca ürün satışı yapmaz, aynı zamanda iş planını da satar. Ürün satın alan tüketicinin, o üründen memnun kalması durumunda, indirimli ürün satın alma ve/veya satış yaparak gelir elde etme amacıyla iş planına katılması, distribütörlük olarak nitelendirilir (Argan, 1997: 70). Böylece, ÇKP distribütörleri, sadece üretici işletmenin ürünlerini satmakla kalmayan, aynı zamanda başkalarını da ÇKP işletmesine distribütör olarak katılmaya teşvik eden, maaşsız bir işgücü haline gelir (Cardenas ve Fuchs-Tarlovsky, 2018: 133).

1.2.3. Sponsorlar

Distribütörlerden ürün veya hizmet satın alan müşterilerin, distribütör olmaya karar vermesi sonucunda, ürünlerin neler olduğu, sistemin işleyişi, işin nasıl yapıldığı konusunda rehberlik eden, bir üst sıradaki distribütöre 'sponsor' denir

(Paşalı, 2006: 108). Sponsorluk, yalnızca bir ‘distribütör edinme’ faaliyetinden çok daha fazlasıdır. Sponsorların yeni katılımcılara sistemi anlatma, sunum yapma tekniklerini öğretme, ürün ile ilgili bilgi verme, hedef belirlemeye yardımcı olma, distribütörleri motive etme ve karşılaşılan sorunların çözülmesine yardım etme gibi görevleri vardır. Başka bir ifadeyle sponsorlar, alt ekiplerine dahil olan yeni üyelerine mentorluk ederler (Paşalı, 2006: 110).

Sponsor; ÇKP’nin organizasyon yapısında, herhangi bir distribütörün bir üst sırasında yer alan ve alt ekibinde bulunan yeni distribütörlere, satış ve iş planı hakkında bilgi veren kişidir. Bir distribütörden ürün satın alan tüketici, iş planına dahil olduğunda, o distribütör yeni katılımcının sponsoru olur (Argan, 1997: 70-87; Taylor, 2011: 60).

En basit haliyle ifade edilirse; sponsor, bir distribütörü ÇKP sistemine dahil eden bir diğer distribütördür ve kendini, başkasından sorumlu hale getirir (Ayaz, 2020: 123; Çakmak, 2009: 46). Sponsor, sisteme getirdiği distribütöre işi öğretir ve bu distribütörlerin sayısını artırarak satış ağını büyütür (Savaş, 2016: 18).

1.2.4. İlk Hat

İlk hat ile bir distribütörün bizzat kendisinin iş planına dahil ettiği ve satış organizasyonunun ilk seviyesinde bulunan distribütörler kastedilmektedir (Uluçam, 2015: 38). Çok katlı pazarlama işletmelerinin bazıları ‘ilk jenerasyon distribütör’ olarak da adlandırmaktadırlar. Plana dahil olan yeni distribütör açısından değerlendirilir ise; bir üst hatta yer alan distribütör, orijinal sponsordur ve ilk olarak ulaşılması gereken kişidir (Ziglar’dan aktaran Demir, 2018: 65). Fakat orijinal sponsora ulaşılama veya iletişim kurulamama durumunda bir üst sponsora da danışılabilir.

ÇKP yöntemini kullanan bir işletme için asıl önemli olan şey, sponsorların olabildiğince çok hatta sahip olmasıdır. Bu sayede işletme, dağıtım ağını genişletir. Fakat ilk hat sayısı optimal düzeyde tutulmalıdır. Çünkü sponsor, sadece sayıca fazla kişi olsun diye ilgilenebileceğinden daha fazla distribütör edinirse, bu kişilere gerekli eğitimleri verme ve motive etme konusunda yetersiz kalacaktır (Gürağaç, 2006: 43).

1.2.5. Alt Hatlar

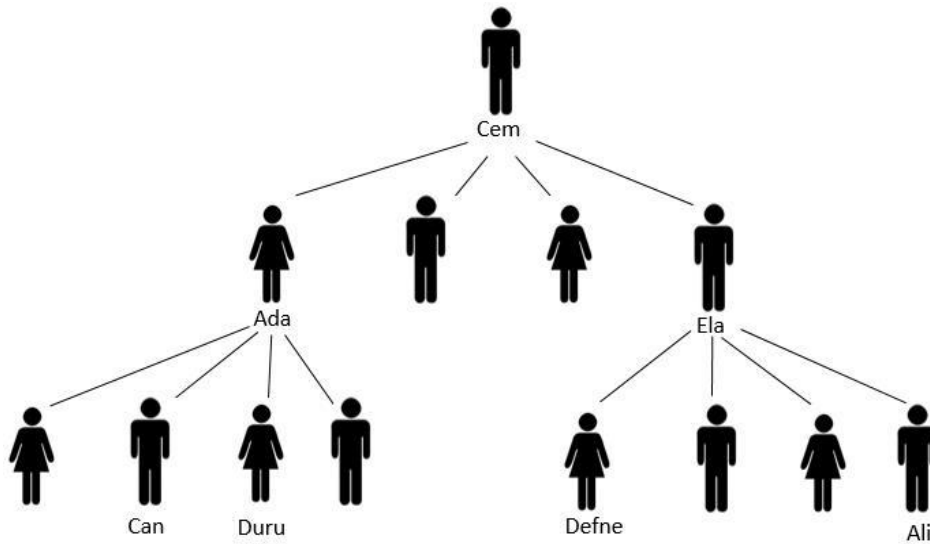
Alt hatlar ifadesi, belirli bir distribütör tarafından ÇKP sistemine dahil edilen tüm distribütörleri tanımlamak için kullanılır (Taylor, 2011: 58).

Ayaz (2020: 122)’a göre alt hat, bir distribütörün ilk hattına ve sonrasında da bu hattın, ilk hattına yeni distribütörler edinmesi ile oluşan ve altlara doğru sıralı olarak devam eden yapıdır.

Alt hatlar sayesinde bir distribütörün iş planına dahil ettiği yeni distribütörler ve onların da dahil ettiği distribütörler ile bir satış organizasyonu oluşturulur (Paşalı, 2006: 43).

Distribütörlerin birbirine göre durumları Şekil 2’deki gibi anlatılmaya çalışılmıştır. Şekle göre; Ada ve Ela, Cem’in ilk hat distribütörleridir ve Cem, Ada ve Ela’nın orijinal sponsorudur. Can ve Duru, Ada’nın ilk hat distribütörü iken Ada, Can ve Duru’nun orijinal sponsorudur. Defne ve Ali, Ela’nın ilk hattı ve Ela bu kişilerin orijinal sponsorudur. Can, Duru, Defne ve Ali, Cem’in alt hatlarını oluşturan distribütörlerdir.

Şekil 2: Distribütörlerin Birbirine Göre Durumları

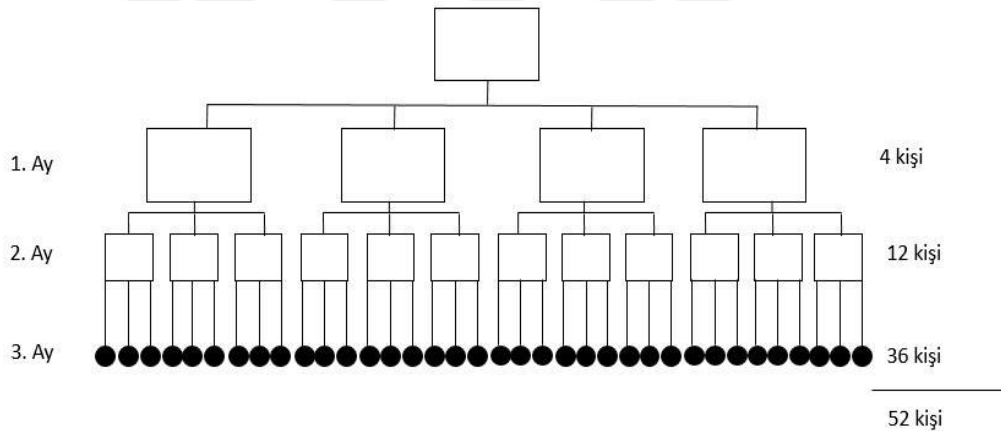


Kaynak: Yazar tarafından görselleştirilmiştir.

Bir distribütör, kendisinden ürün satın alan müşterilerinden birini, ürünlerden memnun kaldığı için indirimli ürün almak veya satış yaparak para kazanmak istemesi üzerine, çok katlı pazarlama iş planına dahil ettiğinde alt ekibini oluşturmaya başlar ve distribütör sayısı arttıkça kendi kendine işleyen bir satış organizasyonu oluşur. Ancak hiç kimse, sadece alt hattına distribütör kaydederek gelir elde etmeye başlamaz. Düzenli kazanç elde edilebilmesi için kişinin kendisinin de alt üyelerinin de aktif olarak çalışması gerekir. Yalnızca bu şekilde katlanarak artan oranda yeni distribütörler ve gelir elde edilebilir (Taşoğlu, 2018: 45).

Alt hatların katlanarak artışını daha iyi gösterebilmek için bir distribütörün alt hattına bir ayda dört yeni distribütör dahil ettiği ve onların da bir ayda üçer distribütör edindikleri varsayıldığında, Şekil 3'teki gibi bir şemaya ulaşılacaktır.

Şekil 3: Alt Hatların Büyümesi



Kaynak: Yazar tarafından görselleştirilmiştir.

Bu distribütörün organizasyonundaki yeni distribütör sayısı, üç ayın sonunda 52'ye ulaşır. Bir distribütör ve alt hatlarının temas ettiği kişi sayısına göre bu sayı artıp azalabilir.

Bir sponsorun, alt hatlarından beklentileri; mensubu olunan işletme ve ürünler hakkında bilgi sahibi olmaları, ürün satışı, yeni distribütör edinme, toplantılara devamlılık, eğitim ve liderlik konusunda becerikli ve istekli olmaları şeklinde sıralanabilir (Paşalı, 2006: 110).

1.2.6. İş/Fırsat Toplantıları

İş/fırsat toplantıları, yeni müşteri ve potansiyel distribütörler ile tanışmak amacıyla bir distribütör veya distribütör grubu tarafından gerçekleştirilen etkinliklerdir (Paşalı, 2006: 43). Çeşitli şekillerde düzenlenen toplantılar, kapsamı bakımından; parti plan toplantılar ve otel veya ofis toplantıları olarak iki grupta incelenebilir. Parti plan toplantılar, daha önce bir ürün veya hizmeti deneyimleyen ve memnun kalan distribütörler veya tüketicilerin, kendi evlerine, bir arkadaşlarının evine veya iş yerine, tanıdıklarını davet ederek, ürün veya hizmetin tanıtılması amacıyla düzenlenen sunum toplantılarıdır. Bu toplantıların amacı, genellikle ürün satın alacak yeni müşterilere ürünleri göstermektir (Çakmak, 2009: 19; Malkan, 2000: 13). Otel ve ofis toplantıları ise ürüne ek olarak satılan iş planının da tanıtılmasını içeren, daha kapsamlı ve büyük organizasyonlardır. Başka bir deyişle yeni distribütörler kazanmak amacıyla işletmenin veya bireysel olarak distribütörlerin düzenlediği tanışma ve tanıtım toplantılarında, ürünlerin özellikleri, içerikleri, kullanım koşulları, faydaları, kullananların deneyimleri ve iş planı anlatılır. Bu açıklamalardan yola çıkarak parti plan toplantıların genellikle ürün tanıtmak için yapıldığı ve otel veya ofis toplantılarının, iş/fırsat toplantılarını daha iyi tanımladığı sonucuna ulaşılabılır.

İş/fırsat toplantıları, parti planlarına göre daha büyük çaplı ve daha resmi olan etkinliklerdir. Üretici işletme tarafından düzenlenen toplantılarda, kapsamlı bir şekilde ürünler ve iş planı hakkında bilgi verilir. Ürünleri kullanan ve fayda gören distribütörler toplantılara davet edilir ve konuşma yapmaları istenir. Bu toplantılar, genellikle işletme ofis merkezleri, otel konferans salonları veya toplantı salonlarında düzenlenir.

Toplantıların önceden planlanmış olması, kontrolü elde tutmak adına önemlidir. Konuşmanın ve sunumun seyrini belirleyen taraf, müşteri veya distribütör aday olmamalıdır (Özmorali, 1995: 49-50). Akışı planlanan bir görüşmede, aday konuyu değiştirmeye ve dikkat dağıtmaya çalışsa da sponsorun konuyu toparlayarak konuşmayı kendi istediği şekilde yönlendirmesi daha kolay olacaktır. Dergi, broşür,

katalog gibi tanıtım malzemeleri, karşıdaki kişinin dikkatinin onlara yönelmesine sebep olabilir ve bunları incelerken konuşmacıyı hiç dinlemeyebilir. Dinleyicinin dikkatinin dağılmaması için basılı malzemeleri konuşma öncesinde çıkarmamak daha uygun olacaktır. Böylece aday, sponsor konuşurken onu dinler ve sonrasında broşür ve katalogları incelemeye başlar, toplantıdan etkilenme derecesine göre de ürün satın almaya veya iş planına dahil olmaya karar verir.

Yarnell ve Yarnell (2010: 133), otellerde yapılan büyük toplantılarda anlatılan başarı hikayelerinin ve belirtilen kazanç miktarlarının, yeni başlayan distribütörlerde olumsuz etkileri de olduğunu belirtmişlerdir. Yazarlara göre; bu toplantılar, kişisellikten ve samimiyetten uzaktır ve en az etkili işe alım sistemleri arasındadır. Büyük beklentiler, şahsi olmayan bir toplantı odasına atfedildiğinde ÇKP işinin samimiyeti tamamen kaybolur (Yarnell ve Yarnell, 2010: 112).

1.2.7. İş Planı

İş planı, bir distribütör tarafından üretici işletmenin beklediği satış, tanıtım, liderlik ve müşteri kazanma faaliyetlerinin yerine getirilmesi sonucunda distribütörün kazanacağı prim miktarının ve bu distribütörü ÇKP işletmesine kazandıran sponsoruna, bu primden ne oranda pay verileceğinin düzenlendiği ücretlendirme politikasıdır (Ayaz, 2020: 123).

ÇKP’de en iyi sonuçları elde etmek için pazarlama gücünün, gerekli yöne yönlendirmenin temel unsuru ücret planıdır. Prim planı veya tazminat planı olarak da adlandırılan iş planı, ÇKP işletmelerinin, dağıtım kanalı karını en üst düzeye çıkarmak için yönlendirilen bir distribütörü nasıl ödüllendirdiğini ifade eder. Birçok ÇKP işletmesi iş planını, alt seviye satışları için üst seviyedeki distribütörlerin ödüllendirilmesi olarak karakterize eder (Keep ve Nat, 2014: 196). Ancak her işletme, iş planını birbirinden farklı şekilde yapılandırır ve günümüzde daha yaygın olarak kullanılan dört plan vardır (Taylor, 2000: 11). Bunlar;

- a. Tek Seviyeli (Unilevel) Plan
- b. İkili (Binary) Plan
- c. Matris Plan
- d. Basamaklı- Kopmalı (Stairstep- Breakaway) Plan’dır.

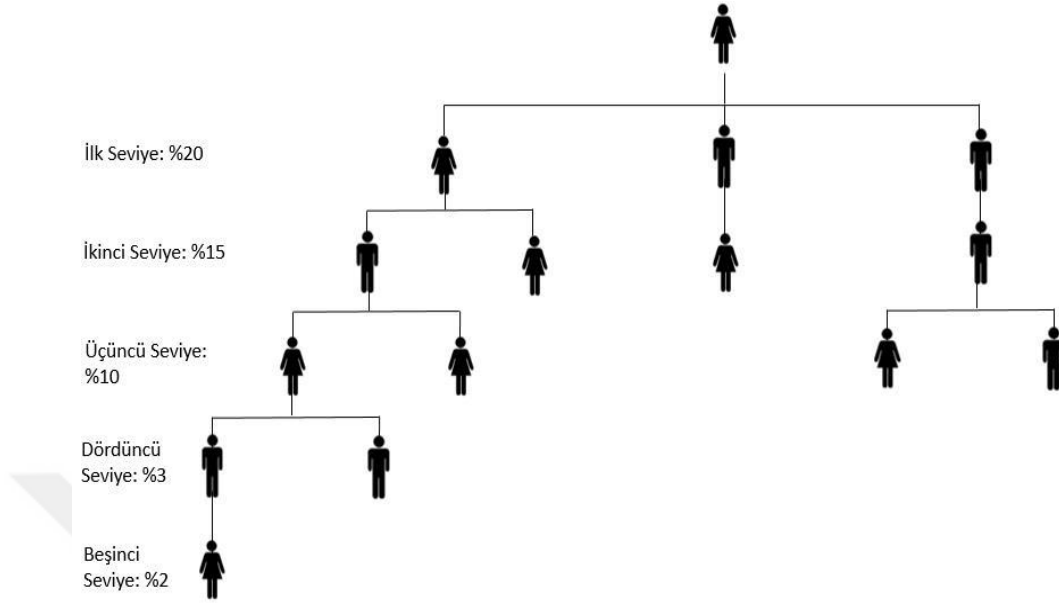
Tüm meşru planların ortak paydası, ödemeler için hem kişisel satışları hem de iş planına dahil edilen kişilerin satışlarının toplamını baz almasıdır. Toplam satışlar ne kadar yüksek olursa o kadar çok kazanç elde edilir. İş planlarının ‘en iyi’ olarak değerlendirilenleri; özellikle, başarılı bir alt ekip oluşturmak için gereken temel davranışlara odaklanır. İş planına dahil edilen, eğitilen ve satışlarından prim alınan alt ekip, başarının merkezinde yer alır ve iş planı öğrenildikçe kazançları artırmak için ne yapılması gerektiği de öğrenilir (Christensen ve Christensen, 2007: 24-25). İş planları aşağıda açıklandığı gibidir:

a. Tek Seviye (Unilevel) Plan

Basit bir plan türüdür, anlatılması ve anlaşılması kolaydır. Bir distribütör, birinci seviyede sınırsız sayıda kişiyi iş planına dahil edebilir, ancak genellikle prim almayı sağlayan daha alt seviyelerin sayısında sınır vardır (Taylor, 2011: 57). Alt seviye sayısı, derinlik olarak ifade edilir. Bu plandaki sınırlama; derinlik arttıkça kazanılan primin giderek azalmasıdır ve belli bir seviyeye inildiğinde prim o kadar azalır ki artık o seviye sonrasında hiç kazanç sağlanmaz. Primler, ekibin gerçekleştirdiği iş hacmine göre belirlenir. Başka bir ifadeyle sponsor, alt ekibinin yaptığı satışlardan, her seviye için belirlenmiş oranlara göre prim alır.

Şekil 4’teki gibi görselleştirilmeye çalışılan bu planda, birinci seviyeye sınırsız sayıda distribütör dahil edilebilir, ancak bu durum bir dezavantaj olarak da değerlendirilebilir. İlk hatta çok sayıda distribütör olduğunda sponsor, her distribütörle aynı özveri ile ilgilenemeyebilir (Çakmak, 2011: 126). Bu planın, bir diğer dezavantajı da derinlik sınırlamasıdır. Örneğin; üretici işletmenin belirlediği iş planı, on seviyeye kadar prim veriyorsa ve eğer ‘kompres’ yoksa, onuncu seviyenin altından hiçbir kazanç elde edilemez.

Şekil 4: Tek Seviye (Unilevel) İş Planı Örneği



Kaynak: Yazar tarafından görselleştirilmiştir.

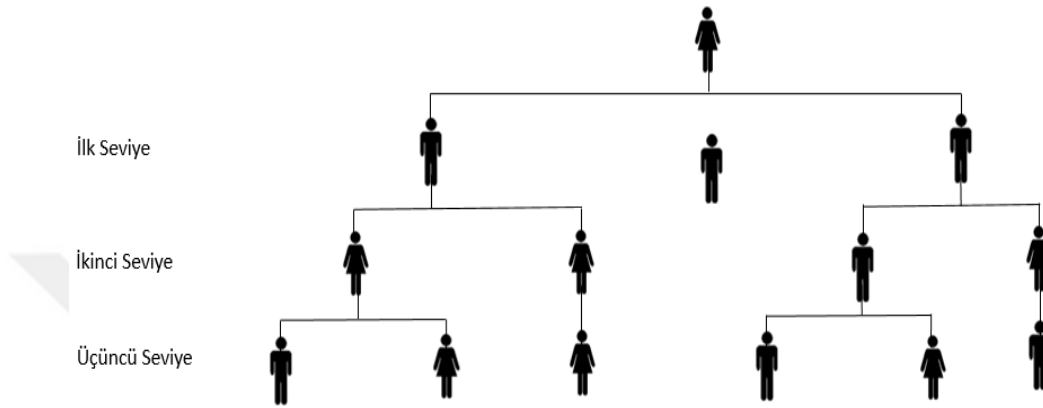
Kompres, bir distribütörün yeterince satış yapmaması durumunda alt hata düşürülmesi ve alt hatta bulunup bu distribütörden daha fazla satış yapan kişinin bir üst hata çıkarılması olarak tanımlanabilir. Kompres dışında bir diğer çözüm de ‘sonsuzluk primi (infinty bonus)’dır. Sonsuzluk primi ise bir distribütörün onuncu seviye sonrası alt hatlarından da prim almasını sağlayan, tüm alt hatların toplam satış hacmini temel alan ilave bir prim olarak açıklanabilir. Genellikle %1-2 gibi oranlarda ilave prim uygulanır. Sonsuzluk priminin oranları düşük olduğundan dolayı yüksek prim elde edilmesi için büyük bir alt ekibe sahip olmak gerekir. Bu uygulamada amaç; derinlik sınırlamasını elimine etmek, üst hattan yardım almayı garantilemek ve alt hatta yardım etmeyi şart koşturaktır (Çakmak, 2013: 5).

b. İkili (Binary) Plan

İkili planlar, bir distribütörün, iki ilk hat ve sınırsız sayıda alt hattan oluşan, alt sıradaki distribütörlerinin satışlarını teşvik eder ve bu iki kol arasında denk satış hacmini sürdürmek için uygulanır (Ayaz, 2020: 121; Taylor, 2011: 57). Bir başka deyişle distribütörlere, iki alt hat (iş veya kazanç merkezi olarak değerlendirilir)

açma sınırı getirilmiştir ve prim hesaplamaları yapılırken, iş hacminin iki hatta da dengede olması istendiğinden, bu iki hattan daha düşük satış hacmine sahip olan baz alınır (Christensen ve Christensen, 2007: 29).

Şekil 5: İkili Plan Örneği



Kaynak: Yazar tarafından görselleştirilmiştir.

Bir distribütör, alt hattına iki distribütör dahil ettikten sonra iş planına dahil etmek istediği yeni distribütörleri, planın sınırlaması gereği ya sistemin otomatik olarak atadığı ya da kendince uygun gördüğü şekilde yerleştirir. Her seviyede iki alt hat açılarak satış organizasyonları büyütülür. İskonto ve prim ödeme oranları, seviyelere göre değil yaratılan iş hacmi toplamına göre üretici işletme tarafından belirlenir ve bu oranlar ile hak edilen kazanç hesaplanır (Demir, 2018: 76).

Tablo 1’de iş hacmine göre iskonto ve prim oranlarını gösteren bir örneğe yer verilmiştir. Tablo 1’e göre bir ekibin toplam perakende satışı, aylık £400 ise perakende karı (400×0.25) £100 olarak hesaplanacaktır.

Tablo 1: Toplam Satış Hacmine Göre İskonto ve Prim Oranları Örneği

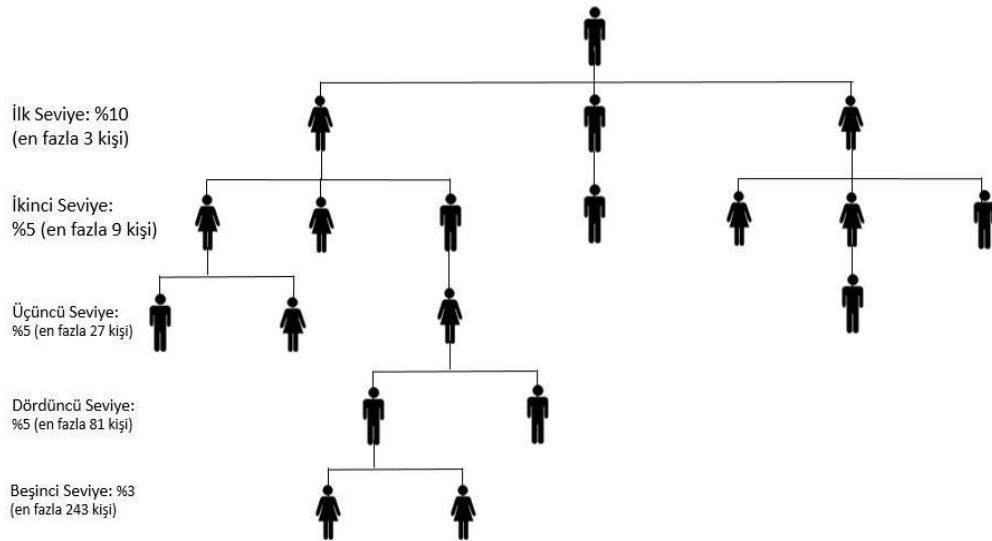
Perakende Satış Hacmi (£)	Oran (%)
250'den az	20
250-499	25
500-1199	30
1200-2499	35
2500-4999	40
5000'den fazla	45

Kaynak: Clothier, 1997: 54

c. Matris Plan

Bir distribütörün, ilk hattının yatay büyümesi ve alt hat derinliklerindeki distribütör sayısına sınırlama getirilmiştir (Christensen ve Christensen, 2007: 28-29). Yaygın olarak 2*12, 3*5 veya 5*7 gibi matrisler tercih edilmektedir (Çakmak, 2009: 127). Örneğin; 3*5 bir matriste, bir distribütör ilk hattına en fazla üç kişi dahil edebilir ve yalnızca beşinci seviyeye kadar derinleşebilir (Çakmak, 2011: 129).

Şekil 6: 3*5 Matris İş Planı Örneği



Kaynak: Yazar tarafından görselleştirilmiştir.

Matris planların ilk hata getirdiği sınırlama, bir distribütörün ilgilenebileceği kadar distribütör edinmesini sağlar, fakat bir yandan da ilk üç kaydını yapan sponsor, yeni bir distribütör bulduğunda ilk hattına dahil edemeyecektir. Yeni distribütörü iki, üç veya dördüncü seviyesine eklemek zorunda kalacaktır ve bu da yeni distribütör için hiç tanımadığı bir sponsora sahip olacağı anlamına gelir ve alt hattına distribütör eklenen sponsorlar ise hiç emek harcamadan distribütör edinmiş olurlar. Bu planın dezavantajlarından biri de matris tamamen dolduğunda yeni bir distribütör dahil etmenin mümkün olmamasıdır. Matriste çalışmayan distribütörler var ise sistemde boşuna yer kaplarlar ve ekip iş hacmine hiçbir katkıda bulunmazlar (Taşoğlu, 2016: 56).

d. Basamaklı- Kopmalı (Stairstep- Breakaway) Plan

Basamaklı-kopmalı planlarda, ilk hata sınırsız distribütör kaydedilebilir ve derinlik sayısında bir sınırlama getirilmemiştir. İlk hat distribütörlerinin iş planına dahil ettiği distribütörler, orijinal sponsorun ikinci, üçüncü, dördüncü hattı olarak sıralanır ve ekip iş hacmi üzerinden, performans odaklı olarak prim ve iskonto kazanılır. Sponsor, üretici işletmenin oluşturduğu iş planında belirtilen puan veya kazanç düzeyine ulaştığında kariyer terfileri gerçekleşir. Bu planın basamaklı olarak adlandırılmasının temeli bu terfilerdir. Bu sırada ekibin bir üyesi, yeterli sayıda distribütör edindiğinde, belirli bir satış hacmi veya kariyer basamağına ulaştığında orijinal sponsorundan ayrılarak özerklik kazanır. Bu ayrılık, ‘kopma’ olarak nitelendirilir. Burada sözü geçen kopma; kopan distribütörün, üretici işletme ile kendi ilişkisini yaratmak ve kendi ekibinden (alt hatlarından) sorumlu hale gelmesi olarak değerlendirilebilir. Kopma seviyesine gelene kadar tüm distribütörler, sponsorun kişisel ekibidir ve iskonto ve/veya prim hesaplamaları toplam ekip iş hacmi üzerinden yapılır. Kopma sonucunda sponsor, kopan ekipten prim almaya devam eder, ancak kopmadan önceki duruma kıyasla bir miktar düşüş yaşanır. Kopmalar sonucunda sponsorun alt ekibi sürekli küçüleceğinden, kazançların düşmemesi için sponsorun ilk hattına daha fazla distribütör dahil etmesi gerekir. Çünkü ÇKP yöntemi, bir distribütörün hem kazanç elde etmesini hem de alt ekibinde yer alan distribütörlerine destek olmasını beklemektedir (Christensen ve Christensen,

2007: 26-27; Çakmak, 2011: 130; Herbig ve Yelkurm, 1997: 19). Bir distribütör koptuğunda dengeyi sağlamak için birinci seviyede ne kadar çok kişi iş planına dahil edilirse organizasyon o kadar güçlü olur.

Basamaklı-kopmalı planı diğerlerinden ayıran nokta, daha karmaşık bir organizasyon oluşması sebebiyle, ÇKP işini yarı zamanlı çalışma ve ek gelir elde etmekten ziyade gerçek bir iş ve kazanç imkanı olarak gören girişimciler için tasarlanmış olmasıdır. Bu planın hiyerarşik prim sistemi, perakende satışları, girişimciliği ve kişileri iş planına dahil etmeyi teşvik eder (Çakmak, 2009: 128-129).

Hangi iş planı kapsamında olduğuna bakılmaksızın ÇKP'nin en temel ilkesi; tekrar tekrar ürün satmak ve ürün satmak için birilerini iş planına dahil etmektir. Tüm planlar bu iki faaliyeti ödüllendirir. Genellikle aylık olarak üretilen satış miktarından bir yüzde ile prim kazanılır ve daha yüksek seviyelere ulaşıldıkça bu yüzde artar (Christensen ve Christensen, 2007: 26). ÇKP modelini uygulayan işletmeler, ürünlerini hem tüketen hem de satan serbest girişimci distribütörlerine, gerçekleştirdikleri bu iki faaliyet sonucunda iş tatmini sağlayacak terfi, promosyon, ödül mekanizmaları ve halkla ilişkiler etkinlikleri gerçekleştirirler (Emirza ve diğerleri, 2012: 24).

1.2.8. Hacim Puan/Ekip İş Hacmi

Hacim puan/ekip iş hacmi, üretici işletme tarafından belirlenen, ürünlerin parasal değerinin karşılığı olan puan sistemi sayesinde bir satış organizasyonunun, bir periyodik dönemde ürettiği toplam ciroyu ifade eder. Bir başka ifadeyle, ÇKP'de bir ekibin geliri hesaplanırken, üretici işletmenin, ürünler için atadığı puanlar temel alınır. Her bir ürünün, satış fiyatıyla orantılı bir puanı vardır ve ekibi oluşturan distribütörler tarafından bir ay boyunca yapılan satışlar ile biriken bir puan meydana gelir. Bu biriken puana, hacim puan veya ekip iş hacmi denmektedir. Bazı ÇKP işletmeleri yalnızca satışlar için değil aynı zamanda ekibe dahil edilen distribütörlerden de puan verir (Çakmak, 2013: 5; Özmoralı, 1995: 32; Taşoğlu, 2018: 48). Bazı ÇKP işletmeleri de kazançlara ek olarak iskonto oranlarını da bu puan ile doğru orantılı olarak belirlerken bazı işletmelerin iş planları, her kariyer

basamağı için standart bir iskonto oranı belirler ve distribütörlerinin, bu iskonto ve prim oranlarından yararlanmaları üzerine kurgulanmıştır.

1.3. ÇOK KATLI PAZARLAMANIN TARİHSEL GELİŞİMİ

ÇKP yönteminin sistematik olarak uygulanması yakın bir zamanı kapsarken tavsiye yolu ile satış ve prim usulü satış gibi ÇKP’de de uygulanan bazı satış yöntemleri, ticaretin başlangıcından beri farklı varyasyonlar ile varlığını sürdürmüştür (Clothier, 1997: 25). Bu kısımda, ÇKP yönteminin geliştirilmesine vesile olan faktörler ve ÇKP’nin Dünya’da ve Türkiye’deki gelişimi ile ilgili bilgi verilmektedir.

1.3.1. Çok Katlı Pazarlamanın Gelişme Nedenleri

Sanayi Devrimi, seri üretimi ve satış yerleri oluşturma ihtiyacını beraberinde getirmiştir, kurulan fabrikalar ve kentlerde açılan satış mağazalarının ihtiyacı olan işgücü, kırsal bölgelerden iş bulmak için göç edenler ile sağlanmıştır. Kitlel olarak üretilen tüketim malları, hala köylerde yaşayan insanlara ve üretim yerlerinden uzak bölgelere seyyar satıcılar ve tüccarlar aracılığıyla ulaştırılmış ve kilise salonlarında, köy meydanlarında veya kapı kapı dolaşarak satışları yapılmıştır. Bu uygulamalar, doğrudan satış yönteminin başlangıcı olarak kabul edilebilir. Takip eden yıllarda artan üretim ile geleneksel perakendecilik yöntemleriyle ulaşamadıkları potansiyel pazarların büyük bir bölümüne, ürettikleri ürünleri nasıl ulaştıracaklarını bulmaya çalışan büyük ve köklü işletmeler, ‘network (ağ)’ kavramına ilgi duymaya başlamıştır (Clothier, 1997: 26-32).

Sanayi Devrimi’nden bu yana sürekli yoğun bir tempo ile çalışmak zorunda kalan iş insanları artık kendilerine vakit ayıramaz hale gelmişlerdir. Bu vakit ayıramama problemi insanlarda, daha fazla konforlu alan ve zaman sağlayan yeni işler arayışına sebep olmuştur. Endüstri Devrimi ile başlayan iş bulma ihtiyacı, yerini daha serbest ve rahat çalışılabilen iş bulma ihtiyacına bırakmıştır. Öte yandan yaşam standartlarının yükselmesi ve ihtiyaçların sürekli artması sebebiyle ek gelir getirecek

yarı zamanlı işlere ve giderek artan işsizlik yüzünden alternatif iş olanakları sağlayacak yeni ticaret modellerine gereksinim duyulmuştur (Taşoğlu, 2018: 33-35).

İnternetin yaygın olarak kullanılması ve alışveriş yapmaya ayrılan vakitten edilen tasarruf sayesinde internetten alışveriş yapma alışkanlığı oluşmuştur. ÇKP işletmelerinde de satışlar, genellikle internet üzerinden veya ev toplantılarında ürünleri müşterinin ayağına kadar götürerek yapılmaktadır (Argan, 1997: 77; Gurağaç, 2006: 40). Bu ve bahsi geçen diğer unsurlar tüketicilere evden çıkmadan, trafikte vakit kaybetmeden alışveriş yapma ve serbest zamanlı çalışma olanağı sunduğundan ÇKP yöntemi değer görmeye başlamıştır.

1.3.2. Dünya’da Çok Katlı Pazarlama

Bir kimyager olan Carl Rehnberg, 1915 yılında bir petrol şirketi ile anlaştığı için Çin’e taşınıp 1927 yılına kadar orada kalmıştır. Amerika’ya döndüğünde Çin’de gözlemlediği kıt kaynaklar ve beslenme bozuklukları sebebiyle gıda takviyeleri üzerine çalışma kararı almış ve laboratuvarında yaptığı denemeler sonucu bitki karışımlarından elde ettiği gıda takviyelerini, 1934 yılında, ‘California Vitamin Company’ ismiyle satmaya başlamış ve 1939 yılında işletmenin ismini ‘Nutrilite Product Inc.’ olarak değiştirmiştir (Uluçam, 2015 : 27; Çakmak, 2009: 28). Bugün, çoğu tıp uzmanının hemfikir olduğu gibi Rehnberg da beslenme desteğinin önemli olduğunu düşünmesine rağmen, o zamanlarda gıda takviyeleri bu kadar önemsenmemiştir. Rehnberg, doğal kaynaklardan yapılan besin takviyelerinin, sentetik olarak elde edilenlerden daha üstün olduğunu düşünmüş ve daha ucuza satılan sentetik alternatiflerle rekabet ederken, doğal besin takviyelerini satmak için çok fazla bilgi edinmesi gerekmiştir. Tüketicileri, takviyenin faydaları ve doğal takviyelerin sentetiklere göre avantajları konusunda eğitmenin en etkili yolunun, doğrudan satış olduğuna karar vermiş ve başlarda klasik doğrudan satış yöntemini uygulamıştır (Clothier, 1997: 27; Muncy: 2004: 48-49).

Rehnberg, doğrudan satışta, satış görevlilerini işe almak için en iyi yolun, ‘mevcut satış görevlileri, yeni satış görevlilerini işe aldıklarında onları ödüllendirme’ olduğunu düşündüğünden birlikte çalıştıkları William S. Casselberry ve Lee S. Mytinger ile 1945 yılında, bugün bilinen şekliyle ÇKP yönteminin temel unsurlarını

içeren yeni bir sistem yaratmıştır (Çakmak, 2009: 28; Taşoğlu, 2018: 28). Fakat Clothier (1997: 26) ve Herbig ve Yelkurm (1991: 21), bu süreci daha farklı aktarmıştır. Onlara göre; ÇKP yöntemi, bu üç kişiden yalnızca ikisi tarafından geliştirilmiştir. 1934'ten beri California Vitamin Company'de distribütör olan William S. Casselberry ve Lee S. Mytinger tarafından 1941 yılında, distribütörleri, daha fazla distribütör bularak ve eğiterek, şirketin satışlarını artırmaya teşvik etmek için 'C&M Pazarlama Planı' olarak adlandırdıkları ve distribütörlere kişisel olarak işe alınan kişilerin satışlarının %3'ü oranında prim verecekleri bir plan tasarlanmıştır.

Hızla büyüyen Nutrilite, geleneksel doğrudan satışta da sıklıkla rastlanan, distribütörlerin ürünler hakkında yanlış iddialar veya fazla vaatlerde bulunması gibi bir sorunla karşılaşmış ve 1951'de Gıda ve İlaç İdaresi (Food and Drug Administration – FDA), distribütörlerin ürünleri satmak için büyük vaatlerde bulunmasını yasaklayan bir tedbir kararı almıştır (Keep ve Nat, 2014: 193).

Bu sorun, Nutrilite'nin tüm distribütörleri üzerinde olumsuz bir etki yaratmış ve 1950'lerin sonuna doğru, en büyük organizasyonları kuran distribütörler, ürün tedarikleri, işlerinin geleceği ve işe aldıkları, güvenli ve karlı bir fırsat vaat ettikleri kişilerin geleceği konusunda endişe duymaya başlamıştır (Clothier, 1997: 27). Bir Nutrilite distribütörü, Dr. Forrest C. Shaklee, yeni ve güvenli bir ÇKP işletmesi olarak 1956 yılında, 'Shaklee Company'yi kurmuş ve gıda takviyeleri üzerine çalışmayı sürdürmüştür (Clothier, 1997: 27; Keep ve Nat, 2014: 193).

Richard DeVos ve Jay Van Andel de distribütör ekipleriyle birlikte, şirketten ayrılarak 1959 yılında profesyonel bir ÇKP işletmesi olan 'American Way (Amway)'i kurmuş, ev temizleme ürünleri üretmeye başlamış ve Nutrilite ile halka vaat edilen güvenliği ve karlılığı vermeyi amaçlamışlardır (Işık, 2001: 62-63). Amway'in kurucuları, distribütörlerini harcadıkları çaba ve işletme için ürettikleri kar ile orantılı olarak ödüllendirecekleri ayrıntılı bir iş planı tasarlamışlardır. Bu ayrılıklardan sonra, Nutrilite şirketi, başarılı ve hızla büyüyen Amway tarafından, 1970 yılında satın alınmış ve Amway'in temel ürün hatlarından birini sağlamaya başlamıştır (Clothier, 1997: 28).

ÇKP yöntemi 1960-70'li yıllarda hızla yükselirken sonraki yıllarda sektör hakkındaki olumlu algı azalmaya başlamıştır. Sektörün imajını zedeleyen, uzun vadeli bir stratejisi olmayan ve sadece herkese ürün satma tavrını benimseyen pek

çok itibarsız işletme ortaya çıkmış ve ÇKP işletmesi kılıfını kullanmaya başlamıştır (Griffiths ve Toms, 2008: 1). Federal Ticaret Komisyonu (Federal Trade Commission - FTC), 1979 yılında, ÇKP'nin illegal bir organizasyon yapısı olmadığını, tamamen yasal bir iş konsepti olduğunu beyan etmiş olsa da bu açıklamalar, kamuoyu için yeterli olmamıştır. Buna karşılık Amway, 1989 yılında kurumsal reklam metinleri hazırlatarak kamuoyuna, kendini ve ÇKP olgusunu tanıtmaya çalışmıştır, fakat halen ÇKP işletmelerine güvensizlikle yaklaşılmaktadır (Uluçam, 2015: 31).

1.3.3. Türkiye’de Çok Katlı Pazarlama

1960 ve 1970’li yıllarda azımsanamayacak bir kesim, bu yönetime benzer olan kapıdan kapıya satış ile evlerine gelerek tanıtım yapan pazarlamacılardan çok sayıda kitap, ansiklopedi, tencere ve elektrikli süpürge gibi ürünler satın almışlardır. ÇKP yöntemi ise Türkiye’de 1990’lı yılların başlarında popüler bir yöntem haline gelmiş ve bu yöntemi uygulayan, çoğu uluslararası doğrudan satış şirketi için Türkiye gibi birçok ülke henüz adım atılmamış yeni bir pazar olmuştur. Bu yıllarda, birçok çok uluslu ÇKP işletmesinin Türkiye pazarına girmesiyle kısa zamanda büyük bir yol kat edilmiştir (Ağcadağ, 2017: 164).

İlk olarak İsveç kökenli kozmetik şirketi Oriflame, 1992 yılında Türkiye pazarına adımını atmıştır (Özmorali, 1995: 7). Oriflame’nin Türkiye’ye getirdiği ve bugün bildiğimiz haliyle ÇKP modelinin, oldukça talep görmesinin ardından 1993 yılında Eczacıbaşı- Avon ortaklığı ile Oriflame’ye yeni bir rakip gelmiş ve hemen bir sene sonrasında, 1994 yılında Amway Türkiye temsilciliğini kurarak faaliyet göstermeye başlamıştır (Ağcadağ, 2017: 164; Çakmak, 2009: 35). Bu işletmeler, sektörün sesini duyurabilmek ve güvenilirliğini sağlamak amacıyla 1994 yılında Doğrudan Satış Derneği (DSD)’ni kurmuşlardır. 1997-2001 yılları arası ÇKP sektörü için büyük bir durgunluk dönemi olmasına rağmen 1998 yılında Herbalife, Türkiye pazarında ürünlerini satmaya başlamıştır. 2001 yılında büyük uluslararası işletmelerden biri olan ‘Forever Living Product’ pazara girmiştir ve 2002 yılı ortalarından itibaren sektör ikinci bir büyüme dönemine adım atarak gelişimini sürdürmeye devam etmektedir (Gürağaç, 2006: 39).

1.4. ÇOK KATLI PAZARLAMA İLE GELENEKSEL PAZARLAMANNIN KIIYASLANMASI

Bu kısımda öncelikle, ÇKP ve geleneksel pazarlamanın temel farklılıklarına yer verilmiş, sonrasında ise pazarlama karması unsurları bakımından kıyaslama yapılmıştır.

Pazarlama faaliyeti ürün veya hizmetin satılmasıyla gerçekleşir. Dolayısıyla satışı yapılan ürün veya hizmetin mutlaka bir fiyatının olması gerekir. Fiyatı belirlenen ürün veya hizmetin satışının hızlanması reklam ve tanıtımlara bağlıdır. Bu ürün veya hizmet, satılması için tüketiciye sunulmak üzere dağıtım merkezleri veya satış mağazalarına gönderilir. Ancak ÇKP’de bu süreç, geleneksel pazarlamadan çok farklı şekilde işler (Taşoğlu, 2018: 14). Clothier (1997:20)’e göre, ÇKP’yi geleneksel pazarlamadan farklı kılan noktalar aşağıda verildiği gibidir:

1. Satış Gücü: Herhangi bir iş kolunda satışçılar genellikle istihdam kadrosundadır. ÇKP’de satışı yapan distribütörlerdir ve kendi kendilerini istihdam ederler (Paşalı, 2006: 44). Başka bir ifadeyle satış gücünü resmi çalışanlar değil, bağımsız girişimciler oluşturur (Lan, 2002: 166). Bürokratik olarak örgütlenmiş işletmeler, rasyonel normlar oluştururlar. Çalışanların analitik ve sonuç odaklı olmaları istenir. Çalışanların işverene bağlı olduğu ve insanların kariyerlerinde ilerlemek için birbirleriyle rekabet etmesinin gerektiği kurumsal iş modelinden farklı olarak ÇKP, insanların inisiyatif alması ve karşılıklı yarar sağlayan hedeflere ulaşmak için birbirlerine yardım etmesi üzerine kurulmuştur. ÇKP’nin çok seviyeli kazanç sistemi, bir distribütörün yeni distribütörler bulması ve işbirliği yapması için güçlü bir teşvik edicidir. Çünkü kazanç, yardım edilen insan sayısı ve işin ne kadar iyi yapıldığıyla orantılıdır (Aliprandi, 2020: 5; Biggart, 1989: 88; Sparks ve Schenk, 2006: 163).

2. Maliyetler: Klasik dağıtım şekline kıyasla ÇKP yöntemini kullanan işletmelerin dağıtım görevini üstlenen distribütörler, müşterilerine daha yakın yerlerde yaşadıkları için daha kısa sürede ve daha az maliyetle dağıtım faaliyetini gerçekleştirebilmektedir (Çakmak, 2011: 37). Buna ek olarak ÇKP’de ürünler yoğun reklam kampanyaları ile tanıtılmadığı için maliyetler düşer (Argan, 1997: 124).

3. Ürünlerin satışı: ÇKP yöntemi, pazarlama ve dağıtım zincirinin çoğunu ortadan kaldırır ve ürünler bağımsız satış temsilcileri vasıtasıyla doğrudan tüketiciye ulaştırılır (Ağcadağ, 2017: 163-164). ÇKP işletmelerinde ürün satışı yüz yüze iletişim yolu ile gerçekleşir ve bir teşhir mağazası veya satış ofisi olmadığından satış yetkisi sadece distribütörlerdedir (Demir, 2018: 42).

1.4.1. Ürün Açısından Kıyaslama

Bir işletmenin uzun süreli başarıyı yakalayabilmesi, müşterinin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan ürünü üretmesine bağlıdır (Gürağaç, 2006: 67). ÇKP yönteminin başarılı olmasının en önemli sebebi de yüksek kaliteli ürünlerdir. Böylece tüketici, ürünleri beğenir ve tavsiye eder (Argan, 1997: 118).

Ürünler kalite, tasarım, dayanıklılık gibi konularda müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamalıdır (Paşalı, 2006: 70). Bunun yanı sıra ürünlerin ambalajı dikkat çekici, özenle hazırlanmış, tanıtım için kullanılan eşantyonlar dağıtımına hazır ve çekici özelliklere sahip olmalıdır (Demir, 2018: 94).

ÇKP ürünlerinin sahip olduğu en önemli avantajlardan biri de 'kişisel hizmet sunumu'dur (Ağcadağ, 2017:165). Tüm bunlara ek olarak ürünlerin yenilikçi, iade garantisi olan, ileri teknoloji ile üretilmiş, benzerlerinden ayırıcı bir özelliği olan ve tekrar satılabilen ürünler olması gerekir (Çakmak, 2009: 74; Uluçam, 2015: 57-59). Çünkü distribütörlerin kazançları, yalnızca yeni insanların katılımıyla değil, hem yeni hem de eskiden katılmış kişilerin ürün satın almalarıyla oluşur. Bu yüzden, ürünler sadece bir defa satın alınabilen veya kullanılabilen ürünler olmamalıdır (Gürağaç, 2006: 34).

1.4.2. Fiyat Açısından Kıyaslama

Fiyat, nicel bir değeri ifade eder. Bu değer, alınan ve satılan ürün veya hizmetlerin sahip olduğu fonksiyonel ve sembolik niteliklerdir (Kara ve Çiçek, 2016: 52). Fiyat, genellikle hedef kitlenin özelliklerine, talebin elastikiyetine, istenen kar marjına, ürün veya hizmetin kalitesine, işletmenin tercih ettiği fiyat politikasına,

yasal sınırlamalara ve rakiplerin fiyatlarına göre belirlenir. Fiyat belirlenirken bu unsurlardan birkaçı bir arada kullanılabilir (Demir, 2018: 98).

Geleneksel pazarlamada, üreticinin karını maksimize etmesi için üretimini mümkün olan en büyük miktarlarda satması gerekir. Bu yöntemde üretim maliyetine; istihdam edilen personelin maliyetleri, dağıtım maliyetleri, reklam maliyetleri, diğer genel giderler ve kar marjı da eklenir. Üretim maliyetine eklenen tüm bu maliyetlerle ürün toptancılara gönderilir. Toptancılar, satın aldığı toptan fiyatına personelinin, tesislerinin, reklam, dağıtım ve diğer temel ihtiyaçlarının maliyetinin yanı sıra bir miktar kar ekler ve sonra ürün perakendecilere dağıtılır. Her perakendeci, personel, yönetim, tesis, tahsilat, teslimat ve karı kapsayacak şekilde ürünün son tüketiciye satış fiyatını oluşturur (Clothier, 1997: 20). ÇKP’de süreç tamamen farklıdır. Ürün, üretici işletme tarafından üretilir ve distribütörün sipariş vermesiyle doğrudan distribütöre gönderilir. Geleneksel pazarlamanın dağıtım kanalında yer alan hiçbir aracı ÇKP’de bulunmaz (Jain ve diğerleri, 2015: 904).

ÇKP’de distribütör fiyatı ve tüketici fiyatı olmak üzere iki farklı fiyat oluşur (Uluçam, 2015: 59). Dağıtım aşında yer alan maliyet unsurları ve reklam kampanyaları olmadığı için maliyet düşer ve distribütör fiyatı oluşur. Ürünler, üretici işletmenin belirlediği oranda distribütör fiyatına eklenen kar marjı ile tüketiciye sunulur. Tüketici satış fiyatı sabitken distribütör satış fiyatı her kariyer basamağı için veya satış hacmine göre belirlenen iskonto oranlarından dolayı değişiklik gösterir. Fakat kişilere tanınan bir ayrıcalık olması söz konusu değildir. Eşit kariyer unvanlarına sahip veya eşit satış hacmine ulaşan her distribütör aynı iskonto oranından yararlanarak ürünleri satın alır (Argan, 1997: 124).

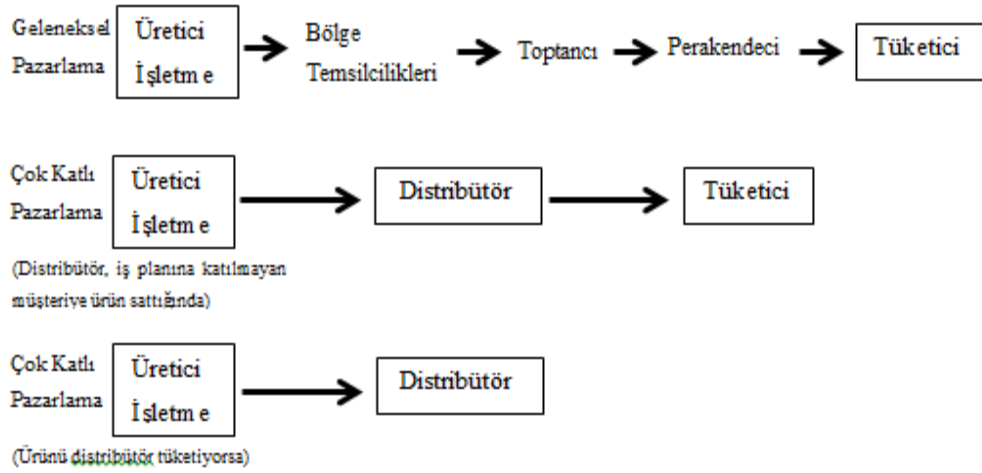
Reklam ve toptancı maliyetlerinin olmaması, ÇKP işletmelerinin tüketicilere fiyat avantajı sağladığı düşüncesine neden olmuştur (Çakmak, 2009: 77). Fakat ÇKP’de, geleneksel pazarlama işletmelerinde mevcut olan benzer ürünlerden çok daha pahalıya mal olan ürünler bulunabilir. Bu ürünler yüksek kaliteleri, etkinlikleri ve konsantrasyonları nedeniyle tüketici için daha değerlidir. Buna ek olarak mağazadan 100 TL’lik bir ürün satın alındığında yapılan harcama 100 TL’dir. Fakat bir ÇKP işletmesinden 100 TL’lik ürün satın almak isteyen bir distribütör, satın alma sırasında belirli bir miktar iskontodan yararlanarak ürünü indirimli satın alır ve kazanç hesaplamaları yapılırken toplam iş hacmi içinde bireysel satın alımları da yer

aldığı için indirimli aldığı üründen gelir sağlar. Böylece distribütörün yaptığı harcama gerçekte 100 TL'den daha düşük hale gelir. Tüketici açısından bir diğer avantaj da ÇKP distribütörlerinin sunduğu kişiselleştirilmiş hizmet ve ilgidir. Müşteriler özel hizmet ve kolaylık için biraz daha fazla para ödemeye hazırdır (Gage, 2001: 25). Tüm bu özellikler sayesinde ürünlerden memnun kalan tüketiciler ikame mallara yönelmekten çekinirler ve fiyatın yüksek olması onlar için problem yaratmaz. İşletmeler tüm bu bağlayıcı özellikleri dikkate alarak fiyatlandırma politikalarını belirlerler (Argan, 1997: 124).

1.4.3. Dağıtım Açısından Kıyaslama

Geleneksel pazarlama ile en belirgin farkın olduğu unsur dağıtımdır (Çakmak, 2009: 79). Geleneksel pazarlamada üretici işletme, üretim süreci sona erdiğinde ürünün tüketiciye ulaşması için dağıtım sürecini başlatır. Ürün, üretici işletmeden çıktıktan sonra, işletme uluslararası faaliyet gösteriyorsa öncelikle işletmenin başka bir ülkede bulunan temsilciliğine, oradan bölge, ardından ise şehir temsilciliğine transfer edilir. Şehir temsilciliğine gelen ürün buradan toptancıya ve son olarak da perakendeci mağazaya gönderilir. Dağıtım süreci boyunca yürütülen reklam kampanyaları ile tüketicinin ilgisi çekilir ve ürünü almak isteyen tüketicinin mağazadan ürünü almasıyla pazarlama ve dağıtım süreci sona erer. Bu, maliyeti yüksek ve zor bir süreçtir. ÇKP sistemi, dağıtım kanalındaki aracılardan rolünü ortadan kaldırır. Sistem, fiziksel mağazalar açmak yerine bağımsız satış temsilcisi adı verilen çalışanları vasıtasıyla ürünlerini doğrudan tüketiciye ulaştırma mantığı üzerine kurulmuştur (Ağcadağ, 2017: 163-164; Jain ve diğerleri, 2015: 904). Ürünler, özel sözleşmeli filolar tarafından üretici işletmeden tüketiciye teslim edilir. Böylece ortaya çıkabilecek sıradan problemler ve dikkatsiz dağıtımın yaratacağı sorunlar önlenir. Tüm bunlar sayesinde belli bir hizmet düzeyinin korunması amaçlanır. ÇKP'de memnun kalınmayan ürünlerin üretici işletmeye iade edilmesi sırasında ek bir maliyet oluşacağı düşünülse bile, ÇKP sisteminde ürünlerde en önemli olan koşul kalite olduğu için iade edilen ürün oranı oldukça azdır (Argan, 1997: 122).

Şekil 7: Geleneksel Pazarlama ve Çok Katlı Pazarlamanın Dağıtım Süreçleri



Kaynak: Yazar tarafından görselleştirilmiştir.

ÇKP ile geleneksel dağıtım kanallarının dezavantajları dikkate alınarak daha etkili ve karlı bir dağıtım ağı oluşturulmuştur. Böylece işletmeler daha kısa sürede ve daha az maliyetle dağıtım faaliyetini gerçekleştirirler (Çakmak, 2011: 37).

1.4.4. Tutundurma Açısından Kıyaslama

ÇKP’de tutundurma faaliyetleri, geleneksel pazarlamada olduğu gibi kitle iletişim araçları ile yapılmaz. ÇKP’nin esas olarak kendisi bir tutundurma yöntemidir (Kara ve Çiçek, 2016: 52). Bu sistemde ürünlerin tanıtımını ürün kullanıcısı olan distribütörler üstlenir ve ağızdan ağıza iletişim önem kazanır. Bu iletişim biçimiyle distribütör, ürünlerin reklamını müşteriye bire bir ilişkiyle yapar ve ürün satışı veya kişiyi sisteme dahil etmek için çaba sarf eder (Argan, 1997: 126). ÇKP işletmelerinin ürünleri, müşterilerin beğeni ve referansları sayesinde marka tanınırlığını sağlar. Bu da basılı yayın, televizyon ve radyo aracılığıyla yapılan geleneksel reklamcılığın finanse edilmesinden çok daha az maliyetlidir (Legara ve diğerleri, 2008: 4890).

Bir müşterinin alışveriş yapması veya iş planına dahil olması distribütörün iletişim gücüne bağlıdır (Paşalı, 2006: 100). Bu iletişim yöntemi sayesinde, müşteriler ihtiyaçlarını ayrıntılarıyla ifade edebilir ve distribütör müşterilere detaylı

olarak ürünleri anlatarak sunumu kişiye özel hale getirebilir (Çakmak, 2011: 80; Paşalı, 2006: 100). Bu yaklaşımın temelini, tavsiye alınan kaynağın güvenilirliği oluşturur (Paşalı, 2006: 103).

1970’li yıllarda ÇKP sisteminin başarısının basında fazlaca yer alması, yasa dışı organizasyonlar ile kıyaslanması ve karıştırılması üzerine, Amway işletmesi kitlesel reklamlar yaparak bu pazarlama sisteminin yasal olduğuna dair olumlu kamuoyu oluşturmaya çalışmıştır (Taşoğlu, 2018:1 15). 1990’lı yıllarda da Oriflame yetkilileri, gelişmenin sağlanması ve rekabet için zaman zaman televizyon reklamlarının kullanılması gerektiğini ifade etmişlerdir. 2006 yılında Avon’un da televizyon reklamcılığı yaptığı görülmektedir (Gürağaç, 2006: 72). Sonrasında ve günümüzde hala kitlesel reklamlara yönelen ÇKP işletmeleri olsa da hem ÇKP prensiplerine uymaması sebebiyle hem de ödenmesi gereken bedeller çok yüksek olduğundan çoğu işletme bu stratejiye pek yanaşmamaktadır. Çünkü ÇKP sisteminde asıl reklam merak uyandırmaktır (Öpengin, 2017: 12).

1.5. TEK SEVİYELİ PAZARLAMA VE ÇOK KATLI PAZARLAMANIN KARŞILAŞTIRILMASI

Doğrudan satış işletmeleri, çok katlı ve tek düzeyli olarak adlandırılan iki ana organizasyon yapısı şeklinde çalışır (Wotruba ve diğerleri, 2005: 92). Şekil 1’de de dağıtım türleri bakımından yapılan sınıflandırmada doğrudan satışın çok katlı pazarlama ve tek katlı pazarlama olarak ikiye ayrıldığı görülmektedir. Taşoğlu (2018: 27)’nin ‘tek katlı pazarlama’ ve Çakmak (2011: 24)’ın ‘tek düzeyli pazarlama’ olarak farklı isimlerle ifade ettikleri bu yöntem için, çalışmanın bu kısmında ‘tek seviyeli pazarlama (TSP)’ ifadesi tercih edilmiştir ve ÇKP ile TSP arasındaki farklar ele alınmıştır.

TSP, satıcının sadece kendisinin yaptığı satışlara dayanarak gelir elde ettiği doğrudan satış yöntemidir. Bu yöntemde distribütörler, yeni satıcılara sponsorluk yaparak satış hacmini arttıramaz, bu nedenle de satış görevlilerine verilen prim sadece kendi satış performansına dayanmaktadır. ÇKP’de ise satıcı, işletmenin distribütörü olur ve alt hattı olarak diğer distribütörleri iş planına dahil edebilir. Böylece üst hat distribütörü ekibin toplam satışından gelir elde eder. Alt hatlar ekip

satış hacmini artırmaya yardımcı olur ve üst hattın daha yüksek prim kazanmasını sağlar (Jain ve diğerleri, 2015: 904).

Doğrudan pazarlamanın TSP olarak bilinen türünde, doğrudan satıcılar sadece kendilerinin sattıkları ürünlerden gelir elde ederler. Buna karşın ÇKP olarak ifade edilen türünde ise satıcılar bir taraftan ürün satışı gerçekleştirirken diğer taraftan kendileri gibi pazarlama işi yapacak kişileri sisteme kazandırmaya çalışır ve onların yaptıkları satışlardan da prim alırlar (Savaş, 2016: 2).

Çok katlı olarak şekillenen bir organizasyonda distribütörler, alt hattına diğer doğrudan satış görevlilerini dahil eder, eğitir ve denetler. Organizasyon kurma ve sponsorluk yapma ÇKP'nin en önemli uygulama aşamalarındandır. İş planına distribütör kazandıran satış elemanı, kendi satışlarının yanı sıra alt ekibinin satışlarından da prim alır. Tek seviyeli bir organizasyonda satış görevlileri iş planına yeni distribütör eklemeyi ve eğitim yoluyla kendi organizasyonlarını kurmazlar. Bunun yerine çabalarını, satmaya ve kendi satışlarına dayalı olarak prim almaya odaklarlar (Brodie ve diğerleri, 2002: 67).

Her iki formda da kişisel satış vardır ve müşteriye doğrudan satışçılar satış yapmaktadır. Ancak ÇKP'de, TSP'den farklı olarak ürün satışı ve iş fırsatı satışı olmak üzere iki tür satış gerçekleştirilmektedir (Malkan, 2000: 15).

1.6. ÇOK KATLI PAZARLAMA İLE PONZİ SİSTEMLER ARASINDAKİ FARKLAR

Bu kısımda, ponzi sistemler ilgili bilgiler ve bu yapıların ÇKP işletmeleriyle aralarındaki farklar sunulmuştur.

Ponzi sistemler, katılımcılar için mali yıkıma sebep olduğundan, bu organizasyonları kuranlara yasal işlem yapılmasını gerektiren aldatıcı yapılardır (Coughlan ve Grayson, 1998: 425). Bu oluşumlar sadece belirli tutarda yatırım ile kişileri sisteme dahil edip onların da para vermeyi kabul edecek yeni kişiler bulmalarını içerir. Keep ve Nat (2014: 196)'a göre ponzi sistemler, üyelerin kendi yatırımlarını ve getirilerini alabilmek için başkalarını üye yapmasını gerektiren organizasyonlardır. Üye bulan katılımcıların sağladığı birincil fayda, sonraki işe alımlarda yatırımcılar tarafından ödenen paraların belirli bir kısmını almalarıdır.

Katılımcıların, kendi yatırımlarının ve başka katılımcıların yatırım beklentilerinin çok daha fazlasını kazanması için daha fazla alt hat üyesi bulmaları gerekir. İşe alım ve yatırılan paranın geri alınmasıyla ilgili özel kurallar bir plandan diğerine farklılık gösterir. Ancak tüm ponzi sistemlerde ortak olan özellik; parasal getiriler, başkalarını aynı girişime dahil etmek için sarf edilen çabaya bağlıdır. Bu tür planların işe alım azaldığında veya son bulduğunda çökmesi muhtemeldir, bu nedenle sürdürülemezler ve yetkililer tarafından zararlı oluşumlar olarak kabul edilirler (Krige, 2012: 71).

Bu tür planlar etik olmamaları sebebiyle yasalar tarafından illegal olarak kabul edilir. Ponzi sistemler, genellikle küçük bir yatırım karşılığında büyük bir getiri vaat eder. Bu planlara erken katılanlar çok para kazanırlar. Ancak daha sonra gelenler, işe almak için yeterli sayıda kişi bulamadığından çok az para kazanır veya para kaybederler (Griffiths ve Toms, 2008: 20; Koehn, 2001: 153).

Türkiye’de 6502 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun (TKHK) m. 80/f.1 ve m. 80/f.2 kapsamında; piramit satış, katılımcılarına bir miktar para veya malvarlığı ortaya koymak karşılığında, sisteme aynı şartlar altında başka katılımcılar bulma koşuluyla bir para veya malvarlığı kazancı olanağı ümidi veren ve malvarlığı kazancının elde edilmesini tamamen veya kısmen diğer katılımcıların da koşullara uygun davranmasına bağlı kılan, gerçekçi olmayan veya gerçekleşmesi çok güç olan kazanç beklentisi sistemidir. Piramit satış sisteminin kurulması, yayılması veya tavsiye edilmesi yasaktır (<https://www.mevzuat.gov.tr>, 17.12.2020).

Yaygın olarak bilinen ilk organizasyon Charles Ponzi tarafından ABD’de oluşturulan bir plandır (Clothier: 1997: 29). Ponzi, 1919’da Boston’da ‘Menkul Kıymetler Borsası Şirketi’ni kurmuş ve yurtdışından alıp satacağı uluslararası posta kuponlarında döviz kurundan yararlanarak yatırımcılara doksan günde yüzde elli faizle yatırımlarını geri ödemeyi vaat etmiştir (Taylor, 2000: 6). Posta kuponları, 1906 yılında altmıştan fazla ülkenin altına imza attığı bir anlaşmayla yürürlüğe giren bir uygulamadır. Bu kuponların, gönderildiği kişiler tarafından kendi ülkelerinde nakde çevrilebilmesi ve kuponların farklı ülkelerde farklı değerlere sahip olması Ponzi’nin dikkatini çekmiştir (Gürağaç, 2006: 34).

Ponzi, yüzde elli getiriye vaat ettiği için daha kısa sürede ödemiş ve insanlar yatırım yapmak için kapısında sıraya girmiştir. Politikacılar, kolluk kuvvetleri ve gazeteciler dahil pek çok kişi yatırım yapmıştır. Ponzi, doksan gün içinde yüzde elli

getiri sağlayan senetleri yatırımcılara satmış, ancak kazandığı parayla hiçbir zaman kupon satın almamıştır (Clothier, 1997: 29). Plana sonradan dahil olanların parasını, önceki yatırımcıların borcunu ödemek için kullanmıştır. İlk yatırımcılar, vaat edilen getirileri çok daha erken almaktan memnun olmuştu ve Ponzi kısa sürede eski yatırımcılara sunulan hayali faizleri ödemek için yeni yatırımcıların paralarını kullanarak milyonlarca dolar kar elde etmiştir (Black, 1999: 40).

Plan, Ponzi dolandırıcılıktan tutuklanıp hapse atılmadan önceki dokuz ay içinde olağanüstü başarılı olmuş ve bu dokuz ayda 9.000.000 dolardan fazla kazanç sağlamıştır. Ancak Ponzi, plana sonradan katılan ve ödeme yapılmayan yatırımcılara bu miktarın neredeyse on katı borçlanmıştır (Clothier, 1997: 29). 1920 yılında bir gazetede Ponzi'nin şirketinin yasal olup olmadığını tartışmaya açan bir makale işlerin birden değişmesine neden olmuştur. Yasal güçlerin, soruşturma tamamlanıncaya kadar Ponzi'nin mevduat kabul etmesini yasaklamasıyla birlikte Ponzi'nin şubelerinin önünde paralarını çekmek isteyen kalabalıklar oluşmaya başlamıştır ve o günün akşamında yaklaşık bin kişi parasını Ponzi'nin organizasyonundan çekmiştir. 10 Ağustos 1920'de, Ponzi resmen iflas etmiştir. O güne kadar Ponzi'nin şirketine 40.000 kişinin 15 milyon dolar yatırdığı ortaya çıkmıştır. Ponzi'nin dosyaları incelendiğinde, milyonlarca posta kuponunun satın alınmış olduğuna dair kayıtlara rastlanmıştır. Ancak Ponzi, sadece iki kupon satın aldığını kanıtlayabilmiştir. Şirketin toplam net varlığı 1,6 milyon dolar olarak açıklanmıştır. Fakat bu, Ponzi'nin şirketine yatırılan toplam tutarla kıyaslanamayacak kadar küçük bir rakamdır (Gürağaç, 2006: 35). Ponzi, yatırımcılara borçlarını ödeyememiş, binlerce kişinin zarar görmesine sebep olmuş ve hapis cezasına çarptırılmıştır (Taylor, 2000: 6).

Ponzi sistemler sebebiyle ÇKP yöntemi de dünya çapında olumsuz çağrışımlar taşımaktadır. Bunun nedeni, ÇKP işletmelerinin sosyal ağlar aracılığıyla büyüyen meşru bir perakende satış ve dağıtım ağı oluşturmalarına rağmen, ponzi sistemler ile sıklıkla yanlış bir şekilde ilişkilendirilmesidir (Coughlan ve Grayson, 1998: 425). Yasa dışı ilk planlar, ürün veya hizmetlerin satışını içermemekteydi ve sundukları fırsat zincirleme olarak bir katılımcıdan diğerine satılmaktaydı (Nat ve Keep, 2002: 140). Hiçbir ürün satmadan sadece insanların para yatırarak dahil olduğu sistemlerin yasa dışı olarak kabul edilmesi ve bu sistemlerin kurucularının

ağır cezalara çarptırılması sahte ürünler sunan planların yaygınlaşmasına neden olmuştur. Bu sahte pazarlama materyalleri için yüzlerce veya binlerce lira talep edilir (Black, 1999: 38). Bunlar tek seferlik satılan ve sürekli satış imkanı olmayan ürünlerdir (Savaş, 2016: 17). Ponzi sistemlerde yüksek kayıt ücretleri ödenir ve karşılığında ya hiçbir şey verilmez ya da ödenen ücretle kıyaslanamayacak kadar değersiz bir mal veya hizmet sunulur (Özmorali, 1995: 12). ÇKP ise dünyanın birçok yerinde popüleritesi ve önemi hızla artan bir iş modelidir (Krige, 2012: 70). ÇKP sisteminin temeli ürün satmaya dayalıdır ve bu ürünler çoğunlukla bir kere alınan veya tek seferlik kullanılabilen ürünler değildir, çünkü bu sistemde satılabilirlik önemli bir unsurdur (Savaş, 2016: 16).

Ponzi sistemler ve ÇKP stratejileri, bir ürün veya hizmetin distribütörü olmaları için insanları işe almaya dayanır ve oluşan organizasyon yapısı görüntü itibariyle birbirine benzer (Cardenas ve Fuchs-Tarlovsky, 2018: 134-135). Ancak piramit satışı yapan organizasyonlarda, satışı bir sözleşme satar, komisyon kazanır ve işi burada biter. Sisteme dahil ettiği kişiye de aynısını yapmasını böylece iki tarafın da kazanacağını söyleyerek sonrasında hiç ilgilenmez. Ancak ÇKP’de distribütörler, satılan mal veya hizmetin kullanım bilgisi, üründen memnun kalma düzeyi, iş planına dahil olup olunmayacağı gibi birçok faktörle ilgilenirler. Kişi, distribütör olmaya karar verirse zaten kurulan ilişkinin sürekli olması gerekmektedir (Bloch, 1996: 20).

Ponzi sistemlerde, yatırımcılar bir programa öngörülen miktarda para yatırır ve bu sermaye miktarıyla beraber getirilerini birkaç hafta sonra tahsil eder. Tek şart, o süre içinde belirli sayıda başka yatırımcıyı plana dahil etmeleri ve böylece sürekli mevduat sağlamalarıdır (Krige, 2012: 70). Başka bir ifadeyle yasa dışı organizasyonlara katılanlar, plana dahil ettikleri diğer yatırımcıların sayısına bağlı olarak 'teşvikler' veya 'bonuslar' ile ödüllendirilirler. Bir plan, katılımcıları işe aldıkları için ödüllendirmeye odaklanıyorsa yasa dışıdır (Gage, 2021: 12).

Ponzi sistemler ve ÇKP’lerin ayırt edilmesi için dikkat edilmesi gereken unsurlar aşağıdaki gibidir (Groß ve Vriens, 2019: 336; Koehn, 2001: 156; Peterson ve Albaum, 2007: 319):

1. Satılan bir ürün mü yoksa işe alma hakkı mı?
2. Satış cirosu mu ödüllendirilir, dahil edilen kişi sayısı mı?

3. Başlangıç maliyeti makul mü? Alınan ürünlerle ödenen ücret denk mi?
4. Stok yapma zorlaması yapılıyor mu?
5. Memnun kalınmayan ürünler iade edilebilir mi?
6. Eğitim materyallerini satın alma baskısı var mı?
7. Katılan her distribütör eşit şartlara sahip mi? İlk katılanlar mı avantajlı?
8. Uzun vadede sürdürülebilir bir iş fırsatı mı? Ürünlerin tekrar tekrar satışı yapılabilir mi?

Yasal bir ÇKP işletmesi, sisteme katılmak için çok yüksek maliyetlere katlanmak zorunda kalmayan distribütörlerini, ürün satışı yaptığı ve bir müşteri ağı kurduğu için ödüllendirir. ÇKP işletmeleri, yasal, mübadele değeri olan ve piyasada talep gören kaliteli ve dayanıklı ürünlere sahiptir (Ayaz, 2020: 154). Bu işletmelerin, distribütörlerin satamayacağı miktarlarda ürün satın almayı engelleyici politikaları vardır ve müşteriler memnun kalmadıkları ürünleri iade edebilirler. İşletmeler, kullanılmamış ve satılabilecek ürünlerin bedellerini satın alınan net fiyatın %90'ından daha az olmayacak şekilde geri ödeme imkânı sağlar (Argan, 1997: 72). Memnun kalan müşteriler ise iş planına dahil olmak isteyebilir, bu durumda plana sonradan dahil olan bir distribütörle eski distribütörler eşit hak ve şansa sahiptir. Çünkü, kazançlar sadece performansa dayalıdır. Ürünler tekrar satın alınan türlerde ve kaliteli olduğundan uzun vadelerle sürdürülebilir bir iştir. Bu özellikleri taşımayan organizasyonlar yasal değildir ve distribütörlerin para kaybetmesine neden olur (Çakmak, 2009: 66).

1.7. ÇOK KATLI PAZARLAMA VE ETİK

ÇKP'de, satış elemanlarının bağımsız çalışan distribütörler olması, ÇKP işletmelerinin, satış gücünün etikliği üzerinde daha az kontrole sahip olduğu kanaatini beraberinde getirmiştir. Dolayısıyla, doğrudan satıcıların etik davranışları üzerine olumlu etkileri olan dernek ve örgütsel yönergelere ihtiyaç duyulmuştur. DSA (Direct Selling Association – Doğrudan Satış Derneği), üye işletmelerin düzenleyici ilkeler ve yasal gerekliliklere uyması için davranış standartları geliştirmiştir. Böylece doğrudan satış sektörü, etik davranış kurallarının geliştirilmesi, uygulanması, uygulanan yaptırımlar ve sektör temsilcileri arasında etik

davranışın teşvik edilmesi yoluyla kendi kendini düzenlemede aktif rol oynamıştır. (Chonko ve diğerleri, 2002: 87).

Etik gereksinimler göz önüne alınarak düzenlenen etik kurallar, dünya genelinde belli standartlara oturtulmaya çalışılmıştır (Işık, 2001: 98). Uluslararası etik düzenlemeler DSA ve WFDSA (Dünya Doğrudan Satış Dernekleri Federasyonu- World Federation of Direct Selling Associations) tarafından oluşturulmuştur. DSA etik kodlarının kapsamı, üye işletmeler ve onların bağımsız satış görevlileri tarafından ileri sürülen tüm ürün iddialarının güvenilir kanıtlarla desteklenmesini ve yanıltıcı olmamasını garanti eder. Bu kapsamda, üye işletmelerin işlerinin yürütülmesinde uymaya devam edecekleri etik ilke ve uygulamalar ortaya konmuştur (<https://www.dsa.org>, 15.12.2020). WFDSA, 1994'ten beri 'Dünya Davranış Kuralları'na sahiptir. Tüm ulusal DSA'ların, bu kuralları kendi ulusal etik ilkelerinde uygulamaları gerekmektedir (Albaum ve Peterson, 2011: 353). WFDSA'nın etik kodları, tüketicilerin korunmasına ve tüketici memnuniyetine yardımcı olmak, serbest girişim çerçevesinde adil rekabeti teşvik etmek ve kamuoyunda doğrudan satışın imajını geliştirmek için tasarlanmıştır (<https://wfdsa.org>, 16.12.2020). Türkiye'de ise DSD, üyesi olduğu WFDSA'nın kabul ettiği 'Doğrudan Satış Davranış İlkeleri'ne bağlıdır ve DSD'de temsil edilen işletmeler bu davranış ilkelerine uymayı taahhüt etmektedir (<https://dsd.org.tr>, 15.12.2020).

Etik ilkelerin üç temel amacı olduğu söylenebilir. Bunlar aşağıda belirtildiği gibidir (Varinli'den aktaran Çakmak, 2009: 83);

- İşletme tarafından kabul edilen moral değerler oluşturmak,
- Çalışanlara işletme beklentilerini iletme,
- İşletmenin belirli etik ilkeler için faaliyet gösterdiğini kamuoyuna ve çalışanlara göstermek.

Her işletme kendi etik ilkelerini oluşturabileceği gibi endüstri genelinde geliştirilmiş etik ilkeleri de kabul edebilir.

1.8. ÇOK KATLI PAZARLAMA İLE İLGİLİ YASAL DÜZENLEMELER

ÇKP'ler, yasa dışı organizasyonların uygulamalarına dönüşebilecek bir sistemle çalıştıkları için hükümet düzenleyicilerinin dikkatini çeken yapılanmalardır.

Hükümetler, sivil toplum kuruluşlarıyla birlikte kamu refahını korumak, ahlak ve adalet duygusunu desteklemek için hareket eder. Bu kısımda, ÇKP işletmelerinin yasa dışı organizasyonlara dönüşmelerini engellemek için hükümetlerin uyguladığı ve bu konu üzerine kurulan sivil toplum kuruluşları tarafından belirlenen düzenlemeler yer almaktadır.

1.8.1. Hükümet Düzenlemeleri

ABD’de hükümet düzenlemeleri Federal Ticaret Komisyonu (Federal Trade Commission – FTC) ile Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu (Securities and Exchange Commission - SEC) tarafından yapılır. Bu iki devlet kurumu, ÇKP ile yasa dışı organizasyonların farkını vurgulayarak yasal çerçeve oluşturur (Çakmak, 2009: 72).

FTC, bir ÇKP işletmesinin yasal statüsünü belirlemek için %70 kuralını kullanır. Bu kural; iş planına dahil olan katılımcıların yeni siparişler verebilmesi için daha önceden satın aldıkları stoklu malların %70’ini, tercihen iş planına dahil olmayan ve perakende alışveriş yapan müşterilere satmalarını gerektirir. FTC’nin belirlediği bu kurala göre, distribütörün satacak bir ürünü yoksa kazançlar yalnızca iş planına yeni girenlerin üyelik ücretlerinden elde ediliyor demektir ve o ÇKP işletmesinin çalışmasına izin verilmez (Legara ve diğerleri, 2008: 4890).

Avrupa Birliği’ne üye ülkelerde ise ‘satış’ kavramı, ‘kapıdan kapıya satış’ ve ‘uzak mesafeli satış’ olarak ikiye ayrılır. ÇKP sistemi, kapıdan kapıya satış içerisinde ele alındığından ‘Kapıdan Kapıya Satış Direktifi (Doorstep Selling Directive 85/577/EEC)’ne tabi tutulmuştur (Micklitz ve diğerleri’nden aktaran Işık, 2001: 94). Avrupa Birliği, bu yönetmelik ile tüketicileri, işyeri dışında kurulan sözleşmelerle bağlantılı olarak dürüst olmayan ticari uygulamalara karşı korur (<https://e-justice.europa.eu>, 09.02.2022).

Türkiye’de de ‘satış’ kavramı, ‘kapıdan kapıya satış’ ve ‘uzak mesafeli satış’ olmak üzere iki şekilde incelenmekte olup ÇKP, kapıdan kapıya satış uygulaması içerisinde yer almaktadır. Bu sebeple Türkiye’deki yasal düzenlemeler Avrupa Birliği formatı ile paraleldir (Çakmak, 2009: 72; Işık, 2001: 94-95). Türkiye’de 25 yıl öncesine kadar legal ÇKP işletmelerini destekleyen bir düzenleme olmaması pek

çok kişinin zarar görmesine neden olmuş ve 1998 yılında verilen bir ‘Yargıtay Ceza Genel Kurulu’ kararıyla yasa dışı organizasyon sistemini uygulayanlar ceza kanunu hükümlerine göre dolandırıcılık yaptıkları tespit edilerek cezalandırılmışlardır. Oluşan kötü algı sebebiyle ÇKP işini hukuka uygun yapan işletmeler bu durumdan kötü etkilenmiştir. 2013 yılında yürürlüğe giren 6502 sayılı TKHK'da, piramit şeklinde örgütlenmiş ve hukuka aykırı şekilde faaliyet gösteren yapılar yasa dışı organizasyon olarak ifade edilmiş ve yasaklanmıştır. Bu kanuna dayanılarak 2015 yılında çıkarılan İYDKSY ile hukuka uygun olarak faaliyet gösteren ÇKP işletmeleri doğrudan satış sistemi adı altında düzenlemeye tabi tutulmuş ve bu işletmelerin piramit satış sistemine dönüşmemesi için bazı tedbirler alınmaya çalışılmıştır (Savaş, 2016: 3).

TKHK m.80'e göre, (1) Piramit satış; katılımcılarına bir miktar para veya malvarlığı ortaya koymak karşılığında, sisteme aynı şartlar altında başka katılımcılar bulma koşuluyla bir para veya mal varlığı kazancı olanağı ümidi veren ve mal varlığı kazancının elde edilmesini tamamen veya kısmen diğer katılımcıların da koşullara uygun davranmasına bağlı kılan, gerçekçi olmayan veya gerçekleşmesi çok güç olan kazanç beklentisi sistemidir.

(2) Piramit satış sisteminin kurulması, yayılması veya tavsiye edilmesi yasaktır.

(3) Bakanlık, piramit satış sistemleri ile ilgili gerekli incelemeleri yapmaya ve varsa elektronik sistemin ülkemizde durdurulması dâhil ilgili kamu kurum veya kuruluşlarıyla iş birliği içinde gerekli önlemleri almaya yetkilidir (<https://www.mevzuat.gov.tr>, 17.12.2020).

6502 sayılı TKHK'a dayanılarak çıkarılan İYDKSY ile 2003 tarihli, ‘Kapıdan Satışlara İlişkin Uygulama Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik’ yürürlükten kaldırılmıştır (<https://www.mevzuat.gov.tr>, 17.12.2020). İYDKSY’nin altıncı bölüm başlığı "Doğrudan satış sistemi" şeklindedir ve m.24’e göre, (1) Doğrudan satış; herhangi bir doğrudan satış şirketi tarafından istihdam edilsin ya da edilmesin satış temsilcisi, dağıtıcı, distribütör ve benzeri adlarla hareket edenlerin bir mal veya hizmeti kendi evlerinde ya da perakende satış yerleri kullanılmaksızın tüketicinin ev veya iş yaşantısını sürdürdüğü mekânlar gibi iş yeri dışında, tek veya çok katmanlı satış yöntemleriyle tüketicilere sunulmasını öngören pazarlama sistemidir.

(2) Bu yönetmeliğin uygulanmasında doğrudan satış şirketi, mal veya hizmetlerin pazarlanması için doğrudan satış sistemini kullanan satıcı veya sağlayıcıyı; doğrudan satıcı ise bu sistem içerisinde satış temsilcisi, dağıtıcı, distribütör ve benzeri adlarla hareket edenleri ifade eder.

İYDKSY m.25 ‘Doğrudan satışlara ilişkin temel esaslar’ı içerir.

(1) Doğrudan satış şirketlerinin kullandığı sistemin, sisteme yeni kişiler kazandırmaktan ziyade mal veya hizmetlerin tüketicilere satışını esas alması gerekir.

(2) Sistemde yer alanların elde ettiği kazanç, ağırlıklı olarak sisteme yeni kişiler kazandırılması ve bu sayede oluşan komisyon, prim, teşvik, ödül ve benzeri isimler altında nitelendirilen menfaatlerin dağıtılması üzerine kurulamaz.

(3) Doğrudan satış şirketleri hızlı zengin olma fırsatları, gerçekleşmesi mümkün olmayan vaatler gibi sistemle ilgili yanıltıcı bilgiler veremez. Baskı kurma, aldatma, rahatsızlık verme ve bunlara benzer yollarla kişileri sisteme dahil olmaya zorlayamaz.

(4) Doğrudan satıcı olarak sisteme dahil olmak isteyenlerden işe başlamaları ya da işe başladıktan sonra sistemde kalabilmeleri için giriş aidatı, başlangıç paketi, yenileme ücreti, aidat ve paket ücreti gibi herhangi bir isim altında bedel alınamaz.

(5) Doğrudan satıcılar, hiçbir masraf ve cezai şart ödemeksizin sistemden ayrılma hakkına sahiptir. Doğrudan satıcıların sisteme dahil oldukları tarihten itibaren altmış gün içerisinde sistemden ayrılması halinde, doğrudan satış şirketleri, doğrudan satıcıların elinde bulunan ve kullanılmamış tüm malları geri almak, söz konusu malların bedelini ise on dört gün içerisinde iade etmek zorundadır.

(6) Doğrudan satış şirketleri, gerek kendileri gerekse doğrudan satıcılar tarafından yapılan satışlarla ilgili olarak bu yönetmelikte yer alan hükümlere uymak zorundadır (<https://www.resmigazete.gov.tr>, 10.02.2022).

1.8.2. Hükümet Dışı Düzenlemeler

Doğrudan Satış Derneği (Direct Selling Association – DSA), 1910 yılında New York, Binghamton'daki bir grup temsilci tarafından Acente Kredi Derneği (Agents Credit Association – ACA) ismiyle sadece ticaretle uğraşanlara destek

vermek üzere kurulmuş bir organizasyon iken 1968’de bugünkü ismini almıştır. DSA, doğrudan satış profesyonellerine eğitim desteği sağlamak ve onlara hizmet etmek için kamu kuruluşları ve tüketici dernekleriyle işbirliği halinde çalışmaya başlamıştır (Işık, 2001: 64). 1970 itibariyle DSA üyelerinin %5’inden azı ÇKP işletmesi olmasına rağmen 2018 itibariyle üyelerinin %90’dan fazlası ÇKP işletmesi olmuştur. Yaklaşık 130 üye işletme ve temsil edilen bağımsız iş insanlarını korumak, etkinliklerini teşvik etmek, üye işletmelerin ürünlerini ve doğrudan satış fırsatını en üst düzeyde iş etiği ile yürütmek misyonuyla kurulan DSA; doğrudan satış işletmelerinin ve bağımsız satış gücünün daha başarılı olmasına yardımcı olur, doğrudan satış endüstrisini tanıtmaya, korumaya ve denetlemeye hizmet eder (<https://www.dsa.org>, 10.02.2022).

1978 yılında ‘Ulusal Doğrudan Satış Dernekleri Federasyonu’ olarak kurulan Dünya Doğrudan Satış Dernekleri Federasyonu (The World of Direct Selling Association - WFDSA), dünya çapında doğrudan satış endüstrisini temsil eden lider uluslararası sivil toplum kuruluşu olarak tanımlanmaktadır. WFDSA, faaliyet gösterdiği sektörel alanlarda araştırmalar yapar, elde edilen bilgileri raporlayarak üyeleri ve kamuoyu ile paylaşır (Ayaz, 2020: 124; Işık, 2001: 64). Federasyonun bünyesinde iki geçici üye dahil olmak üzere 63 ülkenin doğrudan satış derneği bulunmaktadır (<https://wfdsa.org>, 11.02.2022)

Türkiye’de Oriflame, Avon ve Amway’in sektörün sesini duyurabilmek ve güvenilirliğini sağlamak için yaptıkları girişimle 1994 yılında Doğrudan Satış Derneği (DSD) kurulmuştur. DSD’nin başlıca amaçları; doğrudan satışı bir mal veya hizmet pazarlama yöntemi olarak geliştirmek, sektör içinde en üst düzeyde iş ahlakı prensipleri oluşturmak, bunları korumak ve toplumun doğrudan satış konusundaki bilgisini ve güvenini artırmaktır. Tüm üyeler, DSD tarafından benimsenmiş olan davranış ilkelerine tam bağlılık göstermek ve söz konusu kuralları gönülden desteklemekle yükümlüdür (<https://dsd.org.tr>, 10.08.2021). Amway, Tupperware, Forever Living, Oriflame, Avon, Farmasi, Huncalife, Herbalife Nutrition, LR Health & Beauty olmak üzere Türkiye çapında 1.5 milyondan fazla bağımsız satıcının çabalarını destekleyen dokuz ÇKP işletmesi DSD üyesidir (<https://dsd.org.tr>, 11.02.2022).

DSD; WFDSA ve Avrupa Doğrudan Satış Dernekleri Birliği (SELDIA) üyesidir. WFDSA'nın üyeleri, iki geçici olmak üzere toplam 63 üye ülkenin doğrudan satış dernekleri ve SELDIA'dır. SELDIA, ilk olarak İngiltere, Almanya, Fransa, Belçika ve İtalya'nın doğrudan satış derneklerinin 1968 yılında bir araya gelerek bir federasyon oluşturmasıyla kurulmuş olup Avrupa'daki 25 ülkenin doğrudan satış derneklerinden oluşmaktadır (<https://seldia.eu>, 11.02.2022). Böylece WFDSA'ya bağlı tüm ülkeler ile doğrudan satış sektörü, tüm dünyada 182 milyar dolardan fazla satış gerçekleştirir ve yaklaşık 100 milyon doğrudan satıcıyı bünyesinde barındırmaktadır (<https://dsd.org.tr>, 11.02.2022).



İKİNCİ BÖLÜM

ÇOK KATLI PAZARLAMANIN YÖNETSEL İŞLEYİŞİ

Bu bölümde, bir ÇKP işletmesine katılan distribütörün, oluşturduğu organizasyonun hayatta kalması ve yönetilmesi için izlenecek adımlar, ÇKP'nin temel ilkeleri, özellikleri, üstün ve zayıf yönleri, başarı koşulları ve ÇKP işletmelerinin yönetim fonksiyonları açısından değerlendirilmesi ele alınmıştır.

2.1. ÇOK KATLI PAZARLAMANIN UYGULAMA AŞAMALARI

Bir ÇKP işletmesi müşterisinin, indirim hakkı elde etmek ve/veya iş kurmak için iş planına dahil olmak istemesiyle süreç işlemeye başlar. Distribütör haline gelen müşteriler, indirimli ürün satın alma hakkına sahip olurlar ve kendi buldukları potansiyel müşterilere, indirimli satın aldıkları bu ürün veya hizmetin satışını ve dağıtımını yapma görevini üstlenirler. Bir distribütörün birkaç müşteri edinip onlara ürün satışı yaptıktan sonraki ilk işi, müşterilerini distribütör olmaya teşvik etmektir. Bu müşteriler iş planına dahil olursa distribütör için sponsorluk faaliyetleri başlar ve alt hatlarda yer alan yeni distribütörler ile bir satış ağı oluşturulur. Satış ve dağıtım ağı oluşan distribütörlerin, hem bireysel çabaları hem de kurdukları organizasyonun çalışmaları sonucu kariyer unvanları ve kazanç elde edilir. Sponsorlar alt hatlarda bulunan distribütörlere eğitim vererek onların da bu adımları uygulamasını sağladığında ÇKP işi ve kazanılan gelirler uzun vadeli hale gelir.

ÇKP işletmeleri, geniş bir müşteri kitlesi elde etmenin yanı sıra bu kitleyi dağıtım ağı olarak kullanmayı amaçlamaktadır. ÇKP işletmelerinin uyguladığı iş planları ve belirledikleri davranış ilkeleri değişiklik gösterse de ana prensipler bellidir (Clothier, 1997: 51). İkinci bölümün bu kısmında, ÇKP işletmelerinin çalışma mekaniği hakkında temel açıklamalar yapılacaktır.

2.1.1. İş Planına Dahil Olma

Bir ÇKP işletmesi, kendinin ve distribütörlerinin itibarını korumak, distribütörlerine ürün tedarik etmek, prim veya komisyon gibi ödemeleri yapmak,

işin yasal ve etik ilkelere göre yürütülmesini sağlamakla yükümlüdür. Bu yüzden bir iş planına dahil olmak isteyen distribütörler, uymaları zorunlu kılınan bir dizi davranış kuralı ve distribütör olmak için gerekli şartları belirten bir sözleşme imzalarlar. Bu sözleşme hem distribütörü hem de işletmeyi yükümlülükleri konusunda bağlayıcı niteliktedir. Sözleşme sonrasında distribütör, ürün veya hizmeti üretici işletmeden toptan fiyatına satın alır ve müşterilerine perakende fiyatına satış yapar. Satış yapan bir distribütör, alt hatlarına yeni distribütörler ekleyerek üretici işletmenin birçok satış görevlisini içeren ve organizasyon şemasına benzeyen hiyerarşik bir yapı oluşturur. Bu durumdan farklı olarak, işletmenin ürünlerini kullanan fakat satış yapmak istemeyenlerin indirimli fiyatlarla ürün veya hizmet satın alabilmek için iş planına dahil olması da mantıklı görülmektedir. İş planına dahil olabilecek kişiler arasında ilk sırada müşteriler yer alır. Çünkü ürün veya hizmeti satın alır, kullanır ve memnun kalması durumunda distribütör olmaya karar verir (Clothier, 1997: 52; Savaş, 2016: 19).

Black (1996: 46-56), bir derginin 1998 yılının Ekim ayına kadar yayınlanan sayılarında yer alan çeşitli ÇKP işletmelerindeki kırk liderin röportajını analiz ettiği çalışmada, kişilerin ÇKP işine başlamalarının sebeplerini belirlemiştir. Bu sebepler arasında ilki, daha fazla para kazanma ihtiyacıdır. ÇKP'nin performans odaklı ödüllendirme sistemi, gelir tavanının olmaması, rekabetle değil iş birliği ile daha çok kazanabilme avantajı insanları bu işe katılmaya teşvik etmektedir. İkincisi, mesai saati, işe gidip gelme süresi, kıyafet kuralları ve patron-çalışan hiyerarşisinin olmaması sebebi ile evden çalışma avantajıdır. Üçüncü sebep ise ÇKP işine giriş kolaylığı olarak belirtilmiştir. Bu iş, çok düşük başlangıç maliyetleri, vergi avantajları, yarı zamanlı çalışma olanağı, iade garantisi sağlaması, karmaşık evrak işleri ve bölgesel kısıtlamanın olmaması gibi avantajlar sunmaktadır. Bunlara ek olarak, daha fazla insanla tanışmak, özerklik ihtiyacı, özsaygı kazanmak, bürokratik zorlamalar ve cinsiyetçilik gibi bazı ayrımcılıklardan kaçınmak da tercih sebepleri arasında yer almaktadır.

İYDKSY m. 25/f.4'e göre, "Doğrudan satıcı olarak sisteme dahil olmak isteyenlerden işe başlamaları ya da işe başladıktan sonra sistemde kalabilmeleri için giriş aidatı, başlangıç paketi, yenileme ücreti, aidat ve paket ücreti gibi herhangi bir isim altında bedel alınamaz". Bu düzenlemenin sebebi, yasa dışı organizasyonlara

dahil olmak için çok yüksek bedeller ödeyen distribütörlere ya hiçbir şey verilmemesi ya da ödenen bedeli karşılamayan değerde bir ürün veya hizmet verilmesidir. Bir başka ifadeyle, düzenlemenin amacı, işe başlarken distribütöre herhangi bir ürün veya hizmet vermeksizin para almayı engellemektir. Böylece ÇKP işletmeleri illegal yapılanmalardan ayırt edilir. Öte yandan bazı ÇKP işletmeleri, işe konu olan ürün veya hizmetlerin distribütör tarafından müşterilere satılabilmesi için normal piyasa şartlarında ve makul miktarlarda olmak koşulu ile bir başlangıç paketi satabilir. Bu paket, işletmenin ürün veya hizmetine ek olarak ürün numuneleri, ürün kataloğu, sipariş formu, dergi, davranış ilkeleri kitapçığı gibi basılı malzemeleri içerir. Bazı ülkeler başlangıç paketi ücretini kanun ile sınırlandırmıştır (Savaş, 2016: 17-19).

Muncy (2004: 51)'nin ÇKP'de etik konuları konu alan makalesine göre, bir ÇKP organizasyonuna dahil olmak çok maliyetli olmamalıdır. İşe dahil olmak için çok para ödemek gerekiyorsa kazancın ürün satışıyla değil birilerinin sisteme dahil edilmesiyle oluşma ihtimali yüksektir. Bir distribütörün ÇKP işine girerken göze alacağı üç tür maliyet vardır. Bunlardan ilki, giriş maliyetidir ve genellikle düşük bir ücrettir. Basılı malzemeler, numuneler ve bir miktar ürün satın alınabilir. İkincisi, stok maliyetidir ve tüm meşru ÇKP işletmelerinin bu uygulamayı engelleyen politikaları vardır. Çünkü ÇKP sistemi stok bulundurmaya gerektirmez. Sonuncusu ise eğitim maliyetidir. Ürün bilgisi, iş planını anlatma, sponsorluk eğitimleri gibi temel konulara ek olarak iş planlaması, finansal yönetim, hedef belirleme ve zaman yönetimi gibi konularda da eğitim sağlamak üretici işletmenin görevidir (Clothier, 1997: 70). Fakat bazı işletmeler eğitim etkinlikleri ve materyalleri için ücret talep etmektedir. Distribütörlerin, işletme çalışanı olması durumunda eğitim masraflarını üretici işletmenin karşılaması beklenebilirdi, ancak bağımsız yüklenici olarak kendi işlerini kurmaları sebebi ile bu maliyete katlanmaları gerekir.

İşletmeler adına satış, dağıtım, tutundurma ve alt hattını eğitime gibi faaliyetleri üstlenen distribütörlerin işe başlamaları için kendi istekleri dışında bir kriter aranmamaktadır. Katılımcıların sosyal statüleri, yaşları ve cinsiyetleri gibi hiçbir özelliği avantaj veya dezavantaj sağlamaz (Paşalı, 2018: 47). Başka bir ifadeyle ÇKP işletmelerine mensup olabilmek için herhangi bir yazılı sınav veya mülakat yapılmadığı gibi, bir eğitim yeterliliği ve iş deneyimi de beklenmez

(Clothier, 1997: 36; akmak, 2011: 43). Bu işletmelerde uzun seneler çalışıp başarıya ulaşacak olan distribütörler, sistemin olağan akışında terfi ve gelir artışı kazanır. Düzeyli ve istikrarlı çalışmayan, ekip kurmayan veya kendini geliştirmeyen satışçılar bir süre sonra ya sadece ürün kullanıcısı olarak devam ederler ya da işten ve işletmeden tamamen uzaklaşırlar. Geleneksel pazarlama yöntemini benimseyen bir işletmenin ilk olarak yaptığı personel seçme işi, KP yönteminin işleyiş prensibi sayesinde gerçekleşmiş olur. Bu sistemde başarılı olabilmek ve iş fırsatından yararlanmaya devam edebilmek distribütöre bağlı olduğu kadar seçilen işletmeye de bağlıdır.

Clothier (1997: 64-76), KP işletmeleri arasında seçim yaparken dikkat edilmesi gereken beş unsur belirlemiştir. Bunlar aşağıda açıklandığı gibidir:

a. KP işine giren kişi

KP işine girecek kişilerin, çevresindeki insanların neredeyse %80'inin bilmediği ve yeni bir alanda çalışacakları için tereddüt etmeleri, işi yaşam tarzına entegre edebilme, yeni bilgi ve beceriler edinmeye istekli olma, başlangıçta sponsora tam güven duyma ve sponsorun tavsiyelerine uyma gibi konular distribütör adaylarının çekinmesine sebep olabilir.

b. Ürünler

İşe başlama kararını en çok etkileyen unsur ürünlerdir. Bir işletmenin ön plana çıkması için distribütörün gerçekten beğenerek, düzenli olarak kullanacağı ve satışını yapmaktan keyif alacağı geniş bir ürün portföyüne sahip olması gerekir. Distribütörlerin sadece katalog ve broşürlerden ürün bilgilerini okuyarak ve ezberleyerek satış yapmaları zordur. Bu yüzden, distribütörün potansiyel müşterilere başarılı bir ürün sunumu yapabilmesi için ürünleri daha önce denemiş olması önemlidir. Distribütör, ürünün iyi olduğunu ve sahte vaatlerde bulunmayacağını bildiği için kendini daha güvende hisseder.

KP'de sürekli gelir elde etmenin ve sağlam bir organizasyon kurmanın en temel gereksinimi kaliteli üründür. Çünkü KP işi, yalnızca sunulan ürün veya hizmet kaliteli ise iyidir. Müşteri, ödediği bedeli satıştan hemen sonra unuttur, ancak malların kalitesi her kullanıldığında hatırlanır. Kaliteye ek olarak ürünlerin ambalajlarının dikkat çekmesi, vadettiği etkiyi göstermesi, kalite standartlarına uygunluğu, memnun kalınmadığı durumda iade kolaylığı, üretim süreçlerinin

çevreye zarar vermemesi, hayvanlar üzerinde deney yapılmaması gibi birçok unsur da müşteriler için önemlidir. Dayanıklı ev aletleri veya teknolojik cihazlar yerine tüketilmesi kolay olan sarf malzemeleri, tekrarlanan satışlar sağlar ve memnun kalan her tüketici işin kalıcı bir parçası olur.

c. İşletme

ÇKP işine başlarken üretici işletmenin faaliyet gösterdiği süre önemli unsurlardan biridir. İstikrarlı bir ÇKP organizasyonu kurabilmek için yıllardır var olan bir işletme daha az risklidir (Muncy, 2004: 51-52). Clothier (1997: 68), ideal sayılabilecek faaliyet süresinin üç yıl olduğunu iddia etmektedir. Bunun nedeni, işletmenin ilk hayatta kalma süresini aşmış ve bir distribütör için başarı şansı sağlayan büyüme aşamasında olmasıdır. Yeni kurulan ÇKP işletmelerinin çoğu üç yıldan daha az faaliyet gösterebilir. Bunun birçok nedeni olabileceği gibi en yaygın olanlarından biri, kurumsallaşma ve profesyonel yönetim kadrosu eksikliğidir. Bir ÇKP işletmesinin başarılı olması kurumsal yönetim ve distribütör ağının sinerjisidir.

Distribütör ağının büyüklüğü ve cirosu istikrarlı bir şekilde gelişmezse, ne ÇKP işletmesi ne de işi yapan sponsor uzun süre ayakta kalmaz. Bunun olabilmesi için ürünlerin gerekli tüm kriterleri karşıladığını varsayarak eğitim, motivasyon ve iletişim konusunda bir taahhüt olması gerekir. Ürün bilgisi, iş planını anlatma, sponsorluk eğitimleri gibi temel konulara ek olarak iş planlaması, finansal yönetim, hedef belirleme, zaman yönetimi gibi konularda da verilen eğitimler distribütörlerin sorumluluğunda olsa da bu eğitimlerin kontrolünü yapmak üretici işletmenin sorumluluğundadır.

Bir işletmenin itibar, güvenilirlik ve adil ticaret standartlarına uygunluk açısından üstün olmasını sağlayan faktör, işletmenin Doğrudan Satış Derneği (DSD) üyesi olmasıdır. DSD, üyesi olduğu Dünya ve Avrupa Doğrudan Satış Dernekleri Federasyonları'nın kabul ettiği 'Doğrudan Satış Davranış İlkeleri'ne bağlıdır. DSD'de temsil edilen işletmeler de bu Davranış İlkeleri'ne uymayı taahhüt etmektedirler (<https://dsd.org.tr>, 15.12.2020).

d. İş Planı

Kazançların oluşmasında ürün satışının mı yoksa iş planına distribütör dahil etmenin mi daha çok katkısı olduğu önemlidir. Sadece distribütör edinerek gelir elde edilen bir plan yasa dışıdır. İş planına katılma maliyeti veya ilk alışverişte fazla stok

yapmaya yönlendiren üst sınırlar da illegalliğin göstergesidir. Bir işletme meşru ise kazanç, ürün veya hizmet satışından oluşur, stok yapmayı engelleyici politikaları vardır ve yeni katılımcılar ne zaman dahil olursa olsun para kazanabilmelidir. Bu bakış açısına göre ‘erken giriş fırsatı (ground-floor opportunity)’ önemini yitirir. Erken giriş fırsatı, bir ÇKP işletmesine dahil olan ilk distribütörlerin çok daha yüksek tutarlarda kazanç elde edeceği ve ilerleyen zamanlarda katılan distribütörlerin bu kadar avantajlı olamayacağı yönündeki düşüncedir. Bu durumda iş fırsatının kalitesinin zamanla azaldığı ve işe dahil edilen kişinin başarılı olma şansının ilk katılanlardan daha az olduğu anlaşılır (Muncy, 2004: 51-52). Bir ÇKP işletmesinin tercih edilmesi için işletmeye dahil olan her distribütörün terfi ve para kazanma şansları eşit olmalıdır.

Bir işletmenin iş planı ilk bakışta oldukça basit görünebilir, fakat distribütörler işlerini doğru yaptıklarında eşit ve tarafsız şekilde ödüllendirebilmek için detaylı ve hakkaniyete uygun bir biçimde hazırlanmış olması gerekir. Bir iş planının amacı; distribütörleri, üretici işletme ve distribütörlerin karşılıklı yararı için işlerini en etkili ve karlı şekilde yürütmeye teşvik etmektir. Bu sebeple prim hesaplamaları, performans odaklı ve her distribütör için eşit olmalıdır. Bir distribütör ve ekibinin performansı arttıkça kazandığı prim ve dolayısıyla iş tatmini de artar. Bu durum, distribütörün ÇKP işletmesinde çalışma isteğini de artırır (Lee ve diğerleri, 2016: 107-108).

e. İnsanlar

ÇKP bir 'insan' işidir. Yöntem; üretici işletmeyi yöneten insanlar, ürünleri dağıtan insanlar, ürünleri satın alan insanlar ve gelecekteki müşterileri ve distribütörleri oluşturan diğer tüm insanlardan oluşur. ÇKP işine başlayan tüm distribütörlerin birlikte çalışma imkanı bulduğu, kazanan bir ekibin ve bir 'ailenin' parçası olduğunu hissetmesi gerekir.

Gage (2001: 25-40), işletme seçimi yaparken distribütörün kendisine soracağı iki sorunun cevabı olumsuz ise o işletmenin ÇKP işine başlamak için uygun olmadığını iddia etmektedir. Bu sorulardan ilki, ‘İş fırsatına dahil olmasaydınız bu ürünü ya da hizmeti yine de alır mıydınız?’. Cevap hayır ise başka bir iş fırsatı değerlendirilmelidir. İkinci soru ise ‘O ürün veya hizmeti o fiyata mı alırdınız?’. İnsanlar sırf prim çeki alabildikleri için bir ürüne daha fazla para ödemeyi mantıklı

bulmaz. ÇKP'deki başarı, ürünleri gerçekten kullanan ve daha fazlasını isteyen son tüketiciye ulaştırmaya dayanır. Bir çek karşılığında ürün satın alan kişiler, bu ürünü stoklayacak depoları dolduğunda ya da kredi kartı limiti bittiğinde satın almayı bırakırlar. Yazara göre ayrıca önemli olan noktalar; ürün veya hizmet benzersiz ve özel mi, sarf malzemesi mi (çabuk tüketilip yenisi alınıyor mu), yönetimde yer alan kişiler ÇKP işinde deneyimli mi, hangi iş planı uygulanmakta, distribütörlere verilen destek ve işletmenin üstlendiği sorumluluklar nelerdir?

ÇKP işletmelerinin, iş modelleri, yapıları, kültürleri, ürünleri ve ödeme planları önemli ölçüde değişiklik gösterebilir. Hepsini aynı olarak düşünmek yerine bu çeşitliliği anlamak önemlidir. Bazı işletmelerin yarı zamanlı çalışmaya uygun olması, bazılarının ödeme planlarının daha iyi olduğunun düşünülmesi, köklü işletmelerin verdiği güven veya yeni kurulan bir işletmenin fırsatlarından yararlanmak, verilecek kararı etkileyebilir. Bu durumda kişi, kendine en uygun gördüğü işletmeyi tercih etmelidir (Griffiths ve Toms, 2008: 17).

2.1.2. Sponsorluk

Sponsor, kendini başkasından sorumlu tutan kişi demektir (Clothier, 1997: 51). Bir başka tanımla sponsor, alt ekibi ile bir organizasyon oluşturan distribütördür (Çakmak, 2011: 49). Sponsorlukta amaç, işletmeye dahil edilen yeni distribütör ile bir ekip kurmaktır. Bu ekipteki herkes yeni kişiler ekleyerek daha geniş bir kitleye ulaşmayı hedefler. Distribütör olan herkes ekibine bir kişiyi dahil ederek sponsor olabilir. Sponsor olmak için herhangi bir şart aranmaz ve işletmeler distribütörlerini sponsor olmaları konusunda teşvik eder.

Sponsor, yeni bir kişiyi distribütör olmaya ikna eden mevcut üyedir. Böylece ÇKP işletmeleri, üyelerin birbirinden rehberlik ve liderlik aldıkları ayrıntılı destek sistemleri kurar (Sparks ve Schenk, 2001: 851).

Satış ağını oluşturan distribütörlerin iş planına dahil edilmesine, eğitilmesine, geliştirilmesine, değerlendirilmesine ve motive edilmesine daha fazla dikkat etmek işletmenin kârlılığını artırabilir. Bununla birlikte, günümüzün pek çok zorluğu düşünüldüğünde 21. yüzyılda başarılı bir satış gücü yaratılması giderek zorlaşmaktadır. Daha fazla rekabet, daha fazla bilgiye sahip olan daha gelişmiş

müşteriler, teknolojiyle ilgili sorunlar, iletişim sorunları, toplantılar ve diğer dikkat dağıtıcı unsurlar işletmeler için zorlayıcı olmaktadır. Başarılı bir sponsorluk süreci ve başarılı bir satış ekibi için; değerleri tanımlama, misyon belirleme, rekabet eden bir vizyon geliştirme, doğru kişileri seçme, eğitim ve geliştirme (satış teknikleri, ürün veya hizmet bilgisi, müşteri bilgisi, tedarikçi bilgisi, rakip bilgisi, bireysel zaman ve bölge yönetimi), güvenilirlik, başarı kültürü oluşturma, koçluk ve bir sonraki hatta lider geliştirme faaliyetlerine özen gösterilmelidir (Leslie, 2013: 17-32).

Sponsorlar, yönetici veya denetçi değildir ve üretici işletme, sponsorları liderlik etmeleri için teşvik etse de sponsorlar, satış yöneticileri gibi resmi otoriteye sahip değildir. Sponsorlar, alt hatlarındaki distribütörleri terfi ettiremez, disipline edemez ve işten çıkaramaz; alt üyelerin kazandığı veya kazanacağı gelir miktarını değiştiremezler ve günlük iş aktivitelerini yönlendiremezler (Sparks ve Schenk, 2001: 851).

2.1.3. Ürün Siparişi

Distribütör, dahil olunan ÇKP işletmesinin sağladığı basılı kaynaklar içinde bulunan sipariş formu ile ürün siparişi verebilir. Sipariş formunda ilgili yerler doldurulup işletme merkezine gönderildikten sonra ürünler üretici işletme tarafından doğrudan distribütörün adresine veya formda belirtilen adrese gönderilmektedir (Argan, 1997: 13). Gelişmiş teknolojinin ortaya çıkışıyla birlikte, çoğu işletme internet sitelerinde çevrimiçi alışveriş hizmeti vermektedir. Tüm distribütörlerin ürünleri doğrudan sipariş edebilmeleri ve bunları doğrudan evlerine ve/veya doğrudan müşterilerine teslim edebilmeleri artık standart bir uygulamadır. Merkez ofisteki bilgisayarlar her gün binlerce işlemi kaydeder, her bir distribütörün kazanacağı geliri anında hesaplar ve aylık periyot sonunda prim veya hak edişler işletme tarafından her distribütörün banka hesabına gönderilir (Clothier, 1997: 52).

Sisteme giren distribütörler ürün tedariki ve satış işlemleri konusunda direkt olarak üretici işletme ile muhatap olur ve doğrudan üretici işletmeden prim alır. Her distribütörün bir kodu veya numarası bulunur ve sisteme kimin aracılığıyla girdiği de sistem bilgilerinde yer alır. Distribütörün aldığı ürünlerin getirisi hem kendi hesabına hem de sponsorunun hesabına kaydedilir ve kendi aldığı primin yanı sıra sponsorun

da hak ettiği oranda prim kazanmasına imkan sağlar (Albaum ve Peterson, 2011: 349; Savaş, 2016: 22-23).

2.1.4. Satış ve Dağıtım

Ağ Pazarlama Uzmanları Derneği (The Association of Network Marketing Professionals - ANMP)'nin hazırladığı Distribütör Hakları Beyannamesi'ne göre; “Bir distribütörün kişisel olarak sponsorluk yaptığı alt ekibi ve müşterileri tarafından ürün kullanımı, o distribütörün perakende satışı olarak kabul edilir ve prime tabidir. Üretici işletmenin ürünlerinin, satış organizasyonu içerisinde kullanılmasına iç tüketim denir ve perakende satış gibi prim kazandırır.” Bu madde uyarınca, ÇKP’de kazanç elde edebilmek için satış yapmak esastır. Başka bir ifadeyle, ÇKP’nin temeli satıştır. Üretici işletmenin ürün veya hizmetlerinin perakende satışı, geliri oluşturan ilk adımdır. Doğrudan satışların büyük bir kısmı yönlendirme veya tavsiye yoluyla kişiden kişiye yapılır. Distribütör indirimli satın aldığı ürünleri perakende fiyatına sattığında aradaki fiyat farkından kar sağlar (Christensen, 2008: 60; Clothier, 1997: 52).

ÇKP temsilcileri, öncelikle bizzat kendisinin ilk ve en sadık müşterisi olmalıdır (Gürağa, 2006: 42). Çünkü bir distribütör, ürünleri kendisi satın almadan müşterilerin satın almasını beklerse güvenilirliğini yitirecektir ve tavsiye yoluyla satışta kişisel deneyim oldukça önemlidir. Potansiyel müşteri ve distribütörler, ürünler ve ürün deneyimleri ile ilgili soru sormak isterler. Bu yüzden distribütörler ürünleri deneyerek ürün özellikleri hakkında tam bilgiye sahip olmalı ve sorulara etkili cevaplar vermelidir (Argan, 1997: 128). Ürün veya hizmeti kullanan sadık bir müşteri tabanı oluşturmak sabit bir gelir sağlar. Hızlı ve bir seferlik satış değil, ömür boyu satın alma yapacak müşteri ağı hedeflenmelidir (Christensen, 2008: 60).

Satış yaparken genellikle gruplara sunum yapılsa da bir müşteriye özel ilgiyle yaklaşarak müşterinin ihtiyaçlarına yoğunlaşıldığında daha sağlam bir işin temeli atılabilir. O müşteriye ürün sunumu yapılır, soruları ve itirazları cevaplanır, son olarak da satış kapatılır (Işık, 2001: 88). İş planına dahil olmayan tüketicilere yapılan perakende satışların dağıtımı, distribütörler tarafından yapılır (Çakmak, 2013: 3).

Bir distribütörün müşterilerini takip etmek için iyi işleyen bir sisteminin olması, yapılacak sonraki görüşmelerin amaçlarının tanımlanması ve belirli bir planın uygulanması kişiler arası güven oluşmasını sağlar. Satıştan sonra yapılan telefon görüşmeleri, müşterilerin kendileriyle ve kullanılan ürünlerden elde edilen sonuçlarla ilgilenildiğini anlamalarına imkan tanır (Argan, 1997: 131).

2.1.5. İndirimler ve Para İadeleri

Neredeyse tüm işletmeler bir takvim ayı esasına göre çalışır. Distribütörler, bir ayda gerçekleşen iş hacmine tekabül eden bir iskonto oranına sahip olurlar veya kariyer basamağına göre sabit olarak belirlenmiş bir iskonto oranı üzerinden indirimli ürün satın alabilirler. Clothier (1997: 54)'in 'Multi-Level Marketing (Çok Katlı Pazarlama)' isimli kitabında bu konuyu anlatmak için kullandığı örnek, Tablo 2'de gösterilmiştir. Tabloya göre, bir distribütörün alt ekipleriyle birlikte gerçekleştirdiği iş hacmi £250 olduğunda, distribütörün perakende fiyat üzerindeki indirimi %25 olur.

Tablo 2: Toplam Satış Hacmine Göre Prim Oranları Örneği

Perakende Satış Hacmi (£)	Oran (%)
250'den az	20
250-499	25
500-1199	30
1200-2499	35
2500-4999	40
5000'den fazla	45

Kaynak: Clothier, 1997: 54

Bu indirim, doğrudan sipariş verirken veya daha sonraki bir aşamada ürünler için standart bir distribütör fiyatı ödedikten sonra ayrı bir indirim veya bonus olarak siparişin tamamı için uygulanır. Bu örnekteki işletme, aylık ekip satışları arttıkça, artan bir indirim ölçeğine sahiptir (Clothier, 1997: 54).

2.1.6. Ekip/Organizasyon Kurma

Çok katlı pazarlama sistemine dahil olan her distribütör kendi işini kurar ve ekibi ile bu faaliyeti güçlendirir. Distribütörler bağımsız olarak faaliyet gösterse de ekip içinde aidiyet ve birlik ruhunun geliştiği somut bir organizasyon oluşur (Sparks ve Schenk, 2001: 851). Ancak ekipte sponsor ve alt hatlar arasında patron ve çalışan hiyerarşisi yoktur. Sponsor ile ekibi arasında bir mentorluk ilişkisi vardır ve sponsor, alt üyelerine rehberlik ederek onların eğitilmesi, yönetilmesi, yönlendirilmesi ve denetlenmesi görevlerini üstlenir. Sponsor, bu çabaları işine yaptığı yatırım olarak görmelidir. Çünkü ÇKP sisteminde organizasyon kurmak tatmin edici kazanç elde etmenin anahtarıdır (Clothier, 1997: 55).

Ekipteki kişi sayısının katlanarak artması, ÇKP sisteminin sunduğu avantajlardan biridir ve yapı olarak kendini tekrar eden bir örüntü kurulması beklenmektedir. Fakat sadece distribütör edinmek, ekip kurmak ve para kazanmak için yeterli değildir. Aktif olarak çalışan, satış yapan ve yeni distribütörler bulabilen kişileri ekibe dahil etmek önemlidir. Aynı zamanda sponsorun da aktif olarak çalışması gerekmektedir. Hiçbir iş planı üstteki sponsorun çalışmadan sadece alt ekibindeki distribütörlerin çalışması yoluyla para kazanması için kurulmamıştır (Özmorali, 1995: 55).

Ekipteki insan kaynağını değerlendirmek için yeni liderlerin oluşmasına izin vermek gerekir (Işık, 2001: 78). Burada önemli olan sponsorun optimal düzeyde kişiyi ekibe dahil etmesidir (Pir, 2017: 11). Başarılı bir dikey büyüme için sponsor, ilgilenebileceği kadar distribütör edinmeli ve ekip içinde eğitime önem verilmelidir. Sponsor, alt hattına gerekli eğitimleri verirse onları başarılı birer distribütör olarak yetiştirebilecektir. Bir ekibin büyüme hızı, sponsorun ekibe ayırdığı zaman ve bilgi paylaşımına bağlıdır. Yeni bilgiler paylaşılabilmesi için sponsorun sürekli olarak kendini geliştirmesi gerekir. Çünkü ekibin vizyonu, sponsordur (Öpengin, 2017: 65).

Kurulan ekibe her ay için yeni hedefler belirlenebilir ve bu hedeflere ulaşanların ödüllendirilerek motive olmaları sağlanabilir. Ödüllerin maddi değerlerinin yüksek olması şart değildir. Hediye bir eğitim, bir plaket veya simgesel bir ödül de kişilerin hedeflere ulaşması için motive edici olabilecektir.

2.1.7. Kariyer

ÇKP’de kariyer basamaklarında ilerleme kriteri eğitim düzeyi, yaş, deneyim ve çalışma yılından ziyade bir distribütörün belirli bir amaca yönelerek, planlı, düzenli, istikrarlı çalışma ve uyumla çalışan bir alt ekiple birlikte yüksek satış rakamları ve buna ek olarak ekibe dahil edilen yeni distribütörler aracılığıyla gerçekleşir. Bir distribütörün, şefi, müdürü veya amiri yoktur. Sponsor ile alt hattında yer alan distribütörler arasında mentorluk ilişkisi bulunduğundan distribütörün yükseleceği kariyer basamağı ve kazanacağı gelir miktarına sponsoru karar veremez. Burada belirleyici faktör, üretici işletmenin tercih ettiği iş planı ve kendi bünyesinde belirlediği satış kotaları, cirolar veya puan değeri toplamıdır. Belirli bir süre içerisinde bu hedeflere ulaşan distribütörler yeni unvanlara yükselir ve buna bağlı olarak da kazançları artar. Bu durum tamamen distribütörün gösterdiği performansla ilişkilidir.

Sparks ve Schenk (2001: 851), sponsorların resmi otoriteye sahip olmadıklarını, distribütörleri terfi ettirme ve denetleme yetkilerinin de bulunmadığını belirtmişlerdir. Bunun yerine sponsorlar, başarıları sayesinde distribütörler üzerinde gayriresmi bir otorite ölçüsü kazanırlar. Bu ölçü, bir sponsor veya distribütör müşterilere satış yaparak veya distribütör edinerek belirli performans seviyelerine eriştiğinde aldığı unvanlardır. Kazanılan unvanlar, sponsorların alt ekibine karşı liderlik rolünü doğrulamaya yardımcı olur. Bu gayriresmi otorite sayesinde sponsorlar, distribütörlerin birbirlerine karşı oluşturdukları doğal rekabet ortamı yerine birbirleriyle işbirliği yapmalarını sağlar (Sparks ve Schenk, 2006: 164).

2.1.8. Kazançların Hesaplanması

ÇKP’de ödeme planlarının yapısı her işletme için değişiklik gösterir. Ancak ödeme planlarının tamamı, distribütöre perakende satışlardan ve iş planına dahil ettikleri kişilerin satışlarından veya bu kişilerin satın alımlarından ödülleri sağlar. Genel olarak her ödeme planı, iş planına distribütör dahil etme, girişimcilik ve perakende satışları teşvik eder. Bu nedenle distribütörlerin çabaları, bir yandan kendi perakende müşteri tabanlarını geliştirirken diğer yandan alt hatlarına yeni kişiler

dahil ederek organizasyonu genişletmek arasında bölünmüştür (Nat ve Keep, 2002: 140).

Kazançların hesaplanmasında puan değeri ve ekip iş hacmi kavramlarından yararlanılır. Ekip iş hacmi, her ürüne Türk Lirası olarak verilen değer toplamıdır. Ekip cirosu ile eş anlamlı olarak kullanılabilir. Puan değeri ise her ürün için üretici işletme tarafından belirlenen ve bir distribütörün iskonto ve prim oranını belirlemek için kullanılan sayısal bir rakamdır. Sponsor ve alt ekipte yer alan distribütörler tarafından bir ay içinde satın alınan ürünlerle bir toplam puan oluşur (Argan, 1997: 85). Bu puana göre iskonto ve prim oranı saptanarak gelirlerin hesaplaması yapılır. Distribütörün gelirinin artması hem kendi satışlarına hem de alt distribütörlerin satışlarına bağlıdır. Bir başka ifadeyle kişiler, yalnızca yaptıkları satıştan değil işe dahil ettikleri distribütörlerin satışlarından da prim elde ederler (Bloch, 1996:18). Fakat iş planına dahil etme ile ilgili olarak özellikle belirtilmesi gereken konu, meşru ÇKP işletmelerinin satış görevlilerini, yalnızca insanları işe dahil ettiği için değil, nihai tüketicilere ürün veya hizmet satmaları için ödüllendirmeleridir. Bu husus, meşru bir doğrudan satış fırsatı ile yasa dışı bir yapı arasındaki temel ayrımdır (Muncy, 2004: 49).

Herbig ve Yelkurm (1997: 20)'a göre kazançlar dört grupta sınıflandırılabilir. Bunların ilki, indirimli olarak toptan satın alınan ürünlerin satışından elde edilen karlardır. İkinci kazanç türü, kişisel satışlardan kazanılan primler, üçüncüsü ekip iş hacmi ve işe dahil etme primleri, sonuncusu ise basamaklı/kopmalı planlardaki kopan ekiplerden gelen kar ve işe dahil etme primleridir.

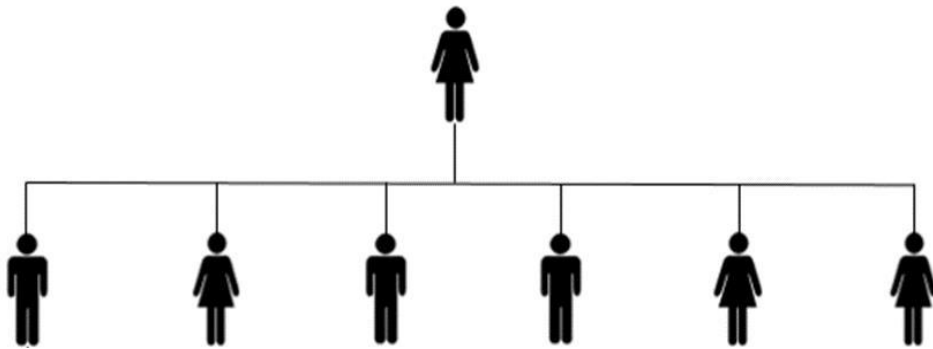
Coughlan ve Grayson (1998: 402), ÇKP gelirlerini üçe ayırmıştır. Birinci kazanç türünde, distribütörler toptan fiyatlarla ürün satın alırlar ve bu indirimli ürünleri kendileri kullanabilirler veya kar etmek amacıyla başkalarına satabilirler. Bu sayede ilk kazanç olan 'perakende karı'nı elde ederler. İkinci kazanç türü, distribütörlerin kişisel olarak aldıkları her ürünün 'puan değeri' kadar prim kazanırlar. Üçüncü kazanç türü ise iş planına dahil edilen distribütörlerin satışlarından ve bu yeni distribütörlerin de iş planına dahil ettiği distribütörlerin satışlarından alınan primdir. Bu üçüncü bileşen en karmaşık ödeme şeklidir ve her işletmenin kendi belirlediği oranlarla veya kariyer basamaklarının kısıtları ile farklı şekillerde hesaplanır.

Nat ve Keep (2002: 148)'in görüşlerine göre ise ÇKP'de distribütörler iki ana şekilde "perakende tabanlı" ödüller elde edebilir. İlk olarak, toptan satış maliyetinin üzerindeki kar marjından elde edilen doğrudan perakende primleri ve ikincisi, başkalarını iş planına dahil etme aracılığıyla alt hatların sattığı ürün hacmi için sponsorlara ödenen dolaylı perakende primleridir.

Genellikle ÇKP işletmelerinin ödeme sistemleri karmaşıktır. Her distribütör, faaliyetine kendisi için ürün satın alarak ve satış yaparak başlar. Bir distribütöre kişisel ve ekip perakende satış hacmi toplamı üzerinden hesaplanan primler ödenir. Bir distribütör için ekip satış hacmi, tüm kişisel satışların yanı sıra distribütörün alt hattındaki her bir kişi tarafından üretilen satışların toplamı olarak tanımlanmaktadır. Her distribütörün ekip iş hacmindeki 'net prim oranı', distribütörün prim oranı ile alt hat distribütörlerinin prim oranı arasındaki farktır (Albaum ve Peterson, 2011: 350). Bir örnek ile açıklamak gerekirse, Tablo 1: Toplam Satış Hacmine Göre İskonto ve Prim Oranları Örneği'nde yer alan rakamlar dikkate alındığında, bir sponsorun prim oranı %45 ve alt hattında yer alan distribütörünün prim oranı %25 ise sponsorun hak edeceği net prim oranı %20 ($\%45 - \%25$) olacaktır.

Kazançların hesaplanmasının daha iyi açıklanması için Clothier (1997: 55-58)'in 'Multi-Level Marketing (Çok Katlı Pazarlama)' kitabındaki örnekten yararlanılmıştır. Buna göre; bir distribütör ve bu distribütörün sponsor olduğu her distribütör ayda £100 perakende satışı gerçekleştirir ise ilk hattında altı distribütör bulunan sponsorun ilk hattı şu şekilde görünür;

Şekil 8: Bir Sponsorun İlk Hattı



Kaynak: Clothier, 1997: 56

Bu durumda toplam ekip iş hacmi £700 olup sponsor %30 indirim hakkı (iskonto yüzdeleri için bkz. Tablo 2) elde eder. İlk hatta yer alan altı distribütör de %20 indirim hakkı kazanır. Böylece sponsor, her bir distribütörün iş hacminden %10 (%30-%20) oranında kazanç sağlar.

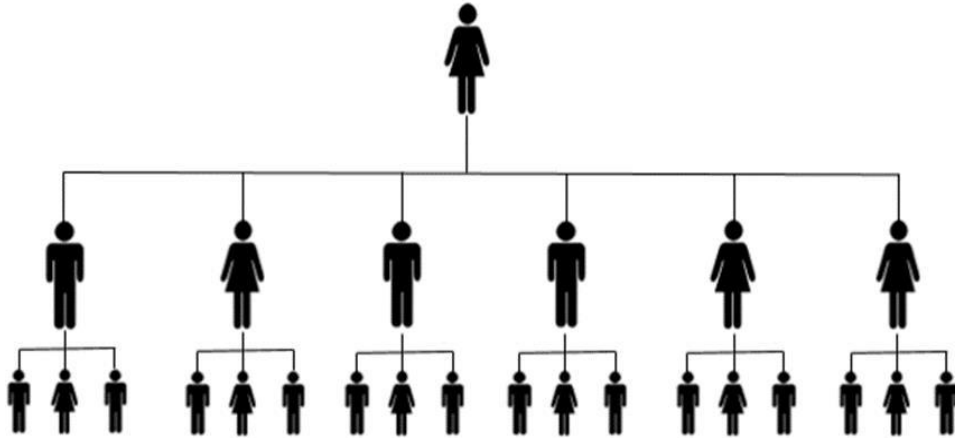
Perakende karı (£100*0.30)= £30

Fark karı (£100*0.10*6)= £60

Sponsor, kendi satışları ve ilk hattının satışlarından ayda £90 kazanç elde eder.

Büyüyen bir organizasyonda kazanç da artar. Sponsor, alt ekibine işi nasıl yaptığını öğretir ve onlar da alt hatlarına distribütör eklerler. Bu altı distribütör alt ekibine üç kişiyi dahil ettiğinde organizasyon şu şekilde görünecektir;

Şekil 9: Bir Sponsorun İlk Hat ve İkinci Hattı



Kaynak: Clothier, 1997: 57.

Organizasyonda yirmi beş bağımsız distribütör bulunmaktadır ve tüm distribütörler ayda £100 perakende satışı yaparsa, ekip iş hacmi £2500'e ulaşır ve bu da sponsora %40 indirim hakkı (bkz. Tablo 2) sağlar. İlk hattaki distribütörlerin ise £400'lik iş hacmi ile %25 indirim hakkı vardır. Bu durumda sponsor, ilk hat distribütörlerinden %15 (%30-%40) oranında bir fark karı elde eder.

Perakende karı (£100*0.40)= £40

Fark karı (£100*0.15*6)= £360

Bu distribütör, ayda toplam £400 kazanç elde eder.

Basit bir organizasyon yapısında elde edilen ilk kazançlar bu şekilde gerçekleşse de alt ekip büyüdükçe yapı bu kadar simetrik kalmayacaktır. Bununla birlikte, distribütör kariyer olarak yükseldikçe veya ekip büyüdükçe, iskonto ve primlerden elde edilen geliri katlanarak artar. Bu da aslında, çok katlı pazarlamanın doğası gereğidir (Özmoralı, 1995: 30-31).

Jensen'in (2008: 1-3) 'Başarılı Bir Ücret Planının İlkeleri' makalesine göre, ÇKP işletmelerinin başarısına veya başarısızlığına katkıda bulunan birçok faktör olsa da ödeme planı en önemlilerinden biridir. Hemen hemen tüm başarılı planlarda ortak olan kanıtlanmış başarı ilkeleri vardır. Bu ilkeler aşağıda açıkladığı gibidir:

a. Ürünü nihai tüketicilere satmak

Distribütörler, gerçekçi bir perakende satış fiyatı ve motive edici bir perakende satış karı ile stok yapmadan perakende satışa yönlendirilmelidir.

b. Organizasyon kurmak (Distribütör edinme)

Distribütörlerin işlerini kurmak için iş planına dahil ettikleri kişiler de satış yaptığında elde ettikleri avantajlar gösterilmelidir. Distribütör edinme faaliyeti, iş planı kapsamında ödüllendirilmelidir. Aksi takdirde yalnızca bir perakende satış ağı kurulmuş olur.

c. Ekip liderleri yaratmak (Satış ve iş planına dahil etme için distribütörleri eğiten liderler)

Bir önceki adımı takip eden adımdır, çünkü liderler yaptıkları şeyin aynısını yapmayı başkalarına da öğretirse başarılı olur. ÇKP kazançlarının temeli, ekip iş hacmidir ve bu hacim baz alınarak genellikle hem satış hem de işe alımlar ödüllendirilir. Bu yüzden bir sponsor alt ekibini bu iki temel beceri için eğitmelidir.

d. Lider yetiştiren sponsorları ödüllendirme

Bir sponsor, alt ekibinde liderler yarattığında ekip iş hacmi ve gelir kaybı yaşıyorsa bunu yapmaya istekli olmayacaktır. Sponsorlar kendi ekiplerindeki başarılı olabilecek alt hat mensuplarını, tam potansiyellerine eriştiklerinde önemli bir gelir kaybından korkmaları sebebiyle sindirmek için yoğun bir çalışma göstereceklerdir.

e. Distribütörleri organizasyonda tutma

Bir ekip kuran lider, kendisi ve alt ekibi çalıştığı sürece kazanç elde edebilir. Alt ekipte yer alan distribütörler teşvik edilmiyorsa bir süre sonra çalışmayı

bırakacak ve liderin de kazançlarında düşüşler olacaktır. Distribütörler uzun vadeli ve istikrarlı çalışma için teşvik edilmelidir.

Tüm bunlara ek olarak yalnızca maddi faktörlerin değil aynı zamanda maddi olmayan faktörlerin de ÇKP distribütörlerini satış yapmaya motive ettiği düşünülür. Bu ödüller; küçük hediyeler, yurt içi veya yut dışı seyahatleri, tatil paketleri, seminerlere katılma hakkı, tanınma ve başarı güdüsünün tatmin edilmesi gibi çok çeşitli olabilir (Clothier, 1997: 74). ÇKP işletmeleri ve geleneksel pazarlama işletmeleri kıyaslandığında, parasal olmayan faktörler arasında yer alan unsurlardan biri olan distribütör ve müşteri arasında iyi ilişkiler kurma, bir distribütörün başarısını belirlemek için çok daha fazla önemlidir. Çünkü distribütörler, günlük dünyayla temasları sırasında yeni müşteri ve distribütörler bulurlar (Coughlan ve Grayson, 1998: 404). Bu sebeple kurulan ilişkilerin olumlu ve sürekli olması gerekir.

ÇKP sisteminde gelir hesaplama yöntemleri, bu sistemi uygulayan işletmeler için önemli bir rekabet avantajı olabilmektedir. Çünkü kişiler, dahil olacakları işletmeyi seçerken kendilerine en kârlı gelir hesaplama yöntemini teklif eden işletmeyi ararlar (Çakmak, 2013: 7). Bir iş planında kazançların hesaplanmasını sağlayan prim yüzdeleri hakkaniyete uygun olarak belirlenmiş olmalıdır. Ekipteki herkes çaba ve performansı ile doğru orantılı kazanç elde etmelidir. Üst seviyelerde yer alan distribütörler çok yüksek oranlarda prim ile kazanç elde ederken, alt seviyelerdeki distribütörler oldukça düşük yüzdelerle gelir elde ediyorsa ekip üyeleri kendilerine haksızlık edildiği kanısına varabilir. Bir başka ifadeyle, her işletmenin, kendi belirlediği ilkeler çerçevesinde uyguladığı bir iş planı bulunmaktadır. Bu plan dahilinde hesaplanabilecek kazançlar arasında iskontolar, komisyonlar, primler, promosyonlar ve ikramiyeler yer alır. İş planının tarafsız, kesin ve şeffaf olması gerekmektedir. İş planı, kişiden kişiye veya iş planına dahil olma zamanına göre değişim göstermemeli ve gayrişahsi olmalıdır (Taşoğlu, 2018: 47). Kısa vadede çok yüksek kazanç olası değildir. Sürekli kazanç elde etmek; harcanan emek, istikrarlı çalışma ve kurulan organizasyon yapısının büyüklüğüyle ilişkilidir (Uluçam, 2015: 35).

2.2. ÇOK KATLI PAZARLAMANIN TEMEL İLKELERİ

Bu kısımda bir ÇKP işletmesinde görev alan distribütörlerin faaliyetlerini daha sistematik şekilde yürütebilmelerine fayda sağlayacak temel ilkeler açıklanmıştır. ÇKP işletmesine yeni dahil olan distribütörlere ilk olarak işletmenin vizyonu, misyonu, temel faaliyetleri ve ürün portföyü öğretilir. Daha sonra distribütörler kısa veya uzun vadeli plan yapmayı, müşteri ve distribütör bulma yollarını, ürün sunumu hazırlamayı, kurduğu organizasyonda kişiler arası ilişkileri muhafaza etmeyi ve ekibe yardımcı olmanın önemini öğrenirler. Distribütörlere son olarak ekip içinde lider yetiştirme becerileri tanıtılır (Hatchaleelaha ve Wongsurawat, 2016: 151).

2.2.1. Amaç ve Hedef Belirlemek

Amaç, belirli bir sürede ulaşılmak istenen sonuçlardır. Hedefler ise amaçlara ulaşma yolundaki basamaklar olarak görülebilir (Griffiths ve Toms, 2008: 72). ÇKP işinde hem sponsorluk hem de satış faaliyetleri, zamanı en iyi şekilde kullanabilmek için amaç ve hedeflere ihtiyaç duyar. Distribütörlerin amacı genellikle daha fazla gelir elde etmek olduğundan bir haftada ne kadar ürün satışı yapılacağı, on beş gün içinde kaç potansiyel distribütör görüşmesi gerçekleştirileceği veya bir senede gelir seviyesinin ne olacağı gibi hedefler konulabilir (Clothier, 1997: 109). Hedeflerin belirlenen zaman içinde sonuçlanan, kabul edilebilir, ulaşılabilir ve gerçekçi olması gerekir. Hedef belirlerken bu konuda daha deneyimli olan spondordan yardım istenebilir ve sponsorun yardımıyla en ideal hedef planı oluşturulabilir (Argan, 1997: 94; Griffiths ve Toms, 2008: 72).

2.2.2. Ürün Kullanıcısı Olmak

Distribütörler, ürün satışı için müşterilerle irtibata geçmeden önce ürünler hakkında bilgi sahibi olmalıdırlar. Ürünler ve faydaları hakkında ne kadar çok şey bilirlerse o kadar çok satış yapabilirler. Ürünler hakkında bilgi edinmenin en iyi yolu, onları kullanmak ve onlar hakkında her şeyi okumaktır. Distribütörler ürünleri

kullandığında sadece ürünleri deneyimlemekle kalmaz, aynı zamanda onları kullanırken gören herkese ürünlere olan inançlarını gösterirler. Bir distribütör kendine göre doğru ürünlere sahip olan doğru işletmeyi seçtiyse en başından itibaren ürünleri kullanmaya gönüllü olacaktır. Gerçek inanç ve coşku, herhangi bir planlı satış kalıbından çok daha etkili bir şekilde satış yapar. Distribütörler, ürünler hakkında ne kadar çok bilgi sahibi olursa o kadar çok soru cevaplayabilir, daha fazla itirazın üstesinden gelebilir ve ürünlerin avantajlarına da o kadar çok dikkat çekebilirler (Clothier, 1997: 109).

Her çok katlı pazarlama distribütörü, öncelikle bizzat kendisinin en güvenilir müşterisi olmalıdır (Gürağaç, 2006: 42). Çünkü ürün kullanıcısı olan distribütör ve sponsorlar ürünlerin kalitesini deneme imkanı buldukları için başkalarına bu ürünlerin özelliklerinden ve faydalarından bahsederek bu kişileri hem müşteri hem de distribütör olmaya teşvik edebilirler (Argan, 1997: 95). Aynı zamanda potansiyel müşterinin, distribütörün de bu ürünleri kullandığını bilmesi, ürüne olan güvenini artırarak daha kolay satış yapmaya olanak sağlar (Gürağaç, 1997: 53). Distribütörler memnun kalmadıkları ürünleri tavsiye etmek istemezler, çünkü ÇKP’de kurulan ilişkiler ürün satışı sonrasında da devam eder (Demir, 2018: 45).

2.2.3. Potansiyel Müşteri ve Distribütörleri Bulabilmek

Potansiyel müşteri ve distribütörleri bulabilmek için oluşan genel kanı bir arama listesi yapma yönündedir (Argan, 1997: 96; Bloch, 1996: 19; Clothier, 1997: 110; Çakmak, 2009: 45; Gürağaç, 2006: 53; Yarnell ve Yarnell, 2010: 30). Liste oluştururken aşağıdaki gibi bir sıralama izlenebilir (Argan, 1997: 99):

1. Arkadaşlar
2. Komşular
3. Meslektaşlar
4. Eski okul arkadaşları
5. Spor veya etkinliklerden tanınan kişiler
6. İş nedeniyle tanınan kişiler (doktor, diş hekimi, tesisatçı, postacı vb.)

Bu grupların herhangi birinden potansiyel müşteri veya distribütör olabilecek kişiler belirlenirken; ek gelire ihtiyacı olanlar, ihtiyaç duydukları geliri elde etmek için yeni bir alternatifi olmayanlar, işlerinden memnun olmayanlar, evde çocuklarıyla ilgilenen anne veya babalar ve yarı zamanlı gelir elde etmenin bir yolunu arayanlar seçilebilir (Antonio, 2006: 44).

ÇKP işletmeleri bünyesinde distribütörler tarafından kurulan organizasyonlar, aynı anda tüketici, satıcı ve dağıtımçı rollerini üstlenen distribütörlerin işbirliği içinde yürüttükleri sosyal ağlara dayandığından katılımcı artışı genellikle tanıdıkların, arkadaşların, meslektaşların veya yakın çevredekilerin iş planına dahil edilmesiyle gelişir (Legara ve diğerleri, 2008: 4890). Satış yaparak perakende tabanını geliştirmek isteyen distribütörler, potansiyel müşterilere ürün portföyünü göstermek için görüşmeler düzenlerler. Bu görüşmeler için de genellikle aile, arkadaşlar ve komşular gibi tanıdıkları kişileri seçerler. Çünkü insanlar tanıdıklarına, özellikle de ticari olmayan bir ilişkiden dolayı tanıdıklarına daha çok güvenirler (Peterson ve Albaum, 2007: 318). Böylece çok iyi tanımadıkları diğer kişilere ulaşabilmek için cesaret toplarlar (Clothier, 1997: 110). Bu görüşün aksini savunan Lan (2002: 170-171)'a göre, yabancılar veya uzak çevre, yakın arkadaşlardan daha iyi hedeflerdir. Çünkü distribütörler, yakın arkadaşlarını aramaktansa yabancıları işe davet etme konusunda daha az baskı hissederler. Distribütörler, kişisel ilişkileri 'ticarileştirerek' arkadaşlıklarını kaybetme veya arkadaşlar arasında itibarlarını zedeleme korkusuyla karşı karşıya kalırlar. Bu, distribütörler tarafından 'kişilik riski' olarak adlandırılan bir olgudur. Bu nedenle distribütörlerin çoğu, iş planına davet etmek için daha düşük derecede kişilik riski içeren yabancılarla yönelirler.

Başarılı şekilde potansiyel müşteri ve distribütör bulabilen distribütörler, ilk hatları ve alt hatlarının ürün satışlarından prim alma hakkına sahip olduklarından satış ağını genişletmek için motive olurlar (Pang ve Monterola, 2017: 101). Bir distribütör, sponsoru tarafından veya üretici işletmenin eğitimleri aracılığıyla iyi eğitim almışsa, potansiyel müşteri ve distribütörleri bularak distribütör ağını büyütmedeki başarı oranını artırır (Lee ve diğerleri, 2016: 108). Potansiyel müşteri ve distribütörleri bulabilmek için gerekli unsurlardan biri, pazardaki tüketiciler hakkında bilgi sahibi olmaktır. Bu bilgi, telefon numaraları veya adresler olabilir. Bununla birlikte, tüketicilerin demografik özellikleri, yaşam tarzları, alışveriş

alışkanlıkları ve finansal verileri gibi ek bilgiler hedeflenen tüketiciler listesini daha da hassaslaştırmaya yardımcı olur. Böylece distribütörler başarı oranını daha da artırır ve dolayısıyla maliyetleri düşürürler (Wilkinson, 2007: 20).

Potansiyel müşteri ve distribütör bulma ilkesi sürekli ve tutarlı biçimde gerçekleştirilmelidir. Ziglar (2007: 71), bu ilkenin sürekliliğini tanımlamak için ‘communication (iletişim), observation (gözlem) ve dedication (fedakarlık, özveri) kelimelerinin baş harflerinden oluşan ‘COD’ kısaltmasını kullanmıştır. “İletişim”, distribütörler potansiyel müşteriyle veya potansiyel müşteriye tanıyan biriyle bağlantı kurduğunda, ÇKP işi ve potansiyel müşteriye sunulacak ürünün heyecanını paylaşmaya ne kadar istekli olduklarını iletmeleri anlamına gelir. “Gözlem”, distribütörlerin asansörde, otobüste, kalabalık bir mağazada, bir dernekte veya bir sosyal toplantıda kişiler hakkında bilgi sahibi olmak için etrafta olup bitenleri izlemeleri ve dinlemelerini ifade eder. "Özveri" ise distribütörlerin müşterilerle bağlantı kurma ve bu bağlantı referanslarını alma işine kendilerini adamalarını anlatır. Distribütörler bu üç ögeyi hayatlarına entegre ederlerse başarıya ulaşmaları daha kolay olur.

2.2.4. Davet Çağrısında Bulunmak

Yeni bir distribütörün kariyerindeki ilk altı ay kritik öneme sahiptir. Bir çocuğun hayatındaki ilk altı yıl gibi, ÇKP’deki ilk aylar da gelişim dönemleridir ve her yeni distribütörün kafasında başarı kalıplarını sağlam bir şekilde oluşturması gereken aylardır (Yarnell ve Yarnell, 2010: 74). Bloch (1996: 19), bir distribütörün ÇKP’de başarılı olma koşulunun, iletişim kurulacak kişilerin listesini hazırlayıp onları arayarak veya yüz yüze görüşerek iş fırsatının konuşulacağı bir toplantıya çağırmak olduğunu ifade etmiştir. Yazar, makalesinde aranan on kişiden dokuzunda üç farklı reddetme şekliyle karşılaştığını belirtmiştir. Bu reddetme biçimleri aşağıdaki gibidir:

- İlgisiz olmaları: Kişi, konu ve işe ilgisizdir ve sorulan soruları umursamaz.
- Ilımlı reddetme: Kişi, toplantıya katılmayı ve konu hakkında konuşmayı reddeder, fakat daha kibar ve yumuşak bir tavrı vardır.

- Ciddi reddetme: Kişiler, distribütör tarafından arandıkları için üzülmeye, rahatsız olma, kırılma veya bu arama yüzünden dehşete kapılma gibi büyük tepkiler verirler.

Distribütörlerin potansiyel müşteri ve distribütörleri arayarak görüşmeye davet etmekten çekinmesinin reddedilme dışında sebepleri de vardır. Bu sebepler Yarnell ve Yarnell (2010: 77-79) tarafından aşağıdaki gibi açıklanmıştır:

1. İkna edememe: Distribütörler işe başladıklarında genellikle bu işten herkese bahsetmeye çok hevesli olurlar ve bu iş modeline olan inancını herkesle paylaşmak isterler. İnsanlar, distribütörlerin sektörle ilgili şüphelerini veya belirsizliğini seziyorsa onlar da şüphe duyacaklardır. Bu durumda onları birlikte çalışmaya ikna etmek daha da zorlaşır.

2. Öz saygı eksikliği: Birçok insan, zayıf benlik imajı nedeniyle arama yapmaktan çekinirler ve bazı arkadaşlarının veya akrabalarının kendilerine saygı duyduğunu hissetmezler. Bu sebeple ürün sunumu veya iş fırsatı teklifi için bu kişileri aramazlar.

3. Güvenilirliği kaybetme korkusu: Kişilerin önyargıları ve geçmiş deneyimleri sebebiyle katılmayı ertelemeleri doğaldır. Distribütör adayları veya distribütörler ilk başlarda bilmedikleri bir sektör veya daha önce duymadıkları bir işletmeyle çalışmaya başladıklarında, herhangi illegal bir olay gerçekleşmesi durumunda çevrelerinin onlara duyduğu güvenin sarsılacağını düşünürler.

Kişileri davet etmek ÇKP işini kurmanın en önemli parçası olmasına rağmen, çoğu distribütörün en zorlandığı kısımdır. Bir distribütörün işini göstermek için insanlarla iletişim kurmasının çok sayıda yolu vardır ve bazıları diğerlerinden daha başarılıdır. Her türlü yöntemi denemek ve deneme yanılma yoluyla en ideali bulmak gerekebilir. Distribütörler işlerinde ilerledikçe ve kendilerine olan güvenleri arttıkça, en yüksek oranda olumlu yanıt almak için doğru şeyi, doğru zamanda, doğru kişilere söylemeleri daha kolay hale gelir (Clothier, 1997: 88).

2.2.5. Ürün veya İş Planını Sunmak

Bir distribütör ÇKP işine başlar başlamaz sunum yapabilecek yeterliliğe sahip değildir. Ürün veya iş planı ile ilgili sunum yapabilmek için kişinin kendine

güvenmesi ve deneyim kazanması gerekir. Bunun için de sponsorunun veya başka distribütörlerin sunumlarını daha önceden izlemiş olmak, ürün, iş planı ve ÇKP işi hakkında detaylı bilgi sahibi olmak önemlidir. Distribütör tüm bunları sağlıyor ve kendine güveniyorsa bir konuşma planı ve davetlilere dağıtılacak broşür, dergi veya ürün numuneleri gibi sunuma yardımcı materyalleri hazırlayarak bir sunum tasarlayabilir. Distribütör, sunumda; ÇKP işi ile nasıl tanıştığı, neden ÇKP sistemini tercih ettiği, o işletmeye neden katıldığı, ürünlerin özellikleri ve işletmenin güvenilirliği gibi pek çok konudan bahsedilebilir. Tasarlanan sunum için sponsor veya başka distribütörlerden esinlenilebilir, fakat başkalarının sunumlarıyla aynı tarz cümleler kullanmak katılımcıların iş, ürün ve sunumla ilgilenme oranını azaltır (Gürağaç, 2006: 59). Her distribütörün kendine özgü bir sunum tarzı olmalıdır (Uluçam, 2015: 45). Distribütörler mümkün oldukça çok kişiye ulaşarak ürünleri tanıtmalı ve ürünler hakkında konuşmalıdır. Ancak konuşmaktan daha önemli olan, dinlemektir. İnsanlar, konuşma sırasında ürünleri neden kullanmaları gerektiğinin sinyallerini verirler. Bu sinyalleri yakalayan distribütörler, görüştükleri kişilere olumlu cevap vermeleri gereken bir soru sorarak dikkatlerini çekebilir ve ürünlerin faydaları hakkında sahip olduğu kapsamlı bilgiyi düzenli olarak yeni insanlara tanıtabilirler (Clothier, 1997: 111). Bilgi aktarımına ek olarak, sunumun dört ana amacı vardır. Bu amaçların ilki katılımcılar için bir fırsat yaratmak, ikincisi yeni satışlar yapmak, üçüncüsü yeni sunumlar için irtibat kurulacak kişilerin bilgisine erişmek ve son olarak potansiyel distribütörleri belirlemektir (Clothier, 1997: 114).

Gage (2001: 92)'e göre her sunumda ele alınması gereken beş kritik alan aşağıdaki gibidir:

1. Olası faydaları vurgulayarak göstermek gerekir. Her katılımcının bir işteveya üründen beklentisi farklıdır. Bazılarının bir işten beklentisi daha fazla serbest zaman iken bazılarının daha fazla kazanç sağlamak olabilir. Bu yüzden kişilerin isteklerine göre sahip olacağı avantajları ön plana çıkararak dikkatlerini çekmek daha faydalı olur.
2. ÇKP'nin çalışma sistemi ve katılımcı iş planına dahil olursa neler yapması gerektiği izah edilir.
3. Bu işletmenin katılımcı için neden uygun olduğu ve teşvik yöntemlerinden bahsedilir.

4. Ürünlerin tercih edilme sebepleri ve pazar potansiyelinin ne olduğu anlatılır.
5. Üretici işletmenin sağladığı eğitim imkanı ve broşür, ilkeler kitabı, ürün numuneleri gibi sunum materyalleri ele alınır.

Potansiyel müşterilere bire bir yapılan sunumlar oldukça zaman alıcı ve yorucu olacağından sunumlarda detaylı bilgi verilmesi için grup sunumları daha avantajlı görülür. Ürünlerin veya iş planının anlatıldığı sunumlar oldukça önemlidir, çünkü bu sunumlar sonrasında katılımcılar, ürün satın alma veya iş planına katılma kararı alırlar (Uluçam, 2015: 45).

2.2.6. Kurulan İlişkileri Sürdürmek

İşletme ve ekipler için sağlam bir işin temeli, tekrar alım yapan sadık müşterilere sahip olmaktır. Bu, sürekli olarak yeni müşteri arama ihtiyacını azaltır ve en iyi reklam biçimidir. Ürün satın alan bir müşteri, ürün teslim edildikten sonra en fazla bir hafta içinde aranarak veya ziyaret edilerek ürünle ilgili soruları cevaplanmalı ve üründen memnun kalıp kalmadığı öğrenilmelidir. Mevcut müşterileri ihmal etmemeye özen gösterilmeli, ancak yeni müşteriler aramaktan da vazgeçilmemelidir (Argan 1997: 105; Clothier, 1997: 116). Daha fazla müşteri bulmanın yolu olan tavsiyeler oldukça önemlidir. Distribütör kişiye satış yapsa da yapmasa da ürünleri kullanarak fayda sağlayacak birini tanıyıp tanımadığını sorarak yeni irtibat numaralarına erişebilir. Müşteriler ürünleri beğenirlerse başka birine tavsiye etmeye gönüllü olurlar. Fakat müşteri olmadıysa, satın alma ihtimali olan kişileri önererek distribütöre yardımcı olup kendilerini daha iyi hissetmek isterler (Clothier, 1997: 116).

Biggart (1989: 100)'a göre, modern ticarete kar ve verimliliğe sistematik olarak yönelmeyi ifade eden ekonomik rasyonelliğin, organizasyonlarda örgüt içi ilişkiler açısından çok yaygın ve sorgulanmayan bir temeli vardır. Ekonomik rasyonellik kapsamında uzun vadeli planlama, maliyet/fayda analizine dayalı hedef belirleme, muhasebe sistemleri, uzmanlık için işe alma ve modern yönetim tekniklerinin tamamı işletmenin karlılığını ve verimli çalışmasını sağlamak için benimsenmiştir. 'İlişkilerin kişiliksizleştirilmesi' ve bürokratik rutinlerin oluşturulması, uzun vadeli yatırım ve sistematik büyüme için gerekli olan istikrar

türünü teşvik eder. Ancak bunun aksi şekilde, ÇKP’de kurulan ilişkilerin kişiselleştirilmesi ve rekabet ortamının olmaması ekonomik eylemin güçlü motivasyon kaynaklarıdır. Yasal olarak bir işveren gibi yetkisi bulunmayan sponsorlar; saygınlık arzuları, dostluk bağları ve aile otoritesi ilişkileri yoluyla distribütörleri kontrol ederler. Başka bir deyişle ÇKP sistemi, ekonomik aktiviteyi desteklemek için sosyal bağlar yaratır ve mevcut olanları yönetir (Biggart, 1989: 12).

2.2.7. Yeni Katılanlara ve Alt Üyelere Yardım Etmek

Alt hatlara yardım etmek hem sponsorun hem de distribütörlerin lehinedir. Distribütör açısından; distribütörün yatay hatlarının, satış hacminin ve dolayısıyla karının artması demektir. Sponsor açısından ise dikey hatlarının, satış hacminin ve kazancının artması anlamına gelir. ÇKP’nin bu sinerjik etkisi sayesinde ekip başarısı, beraberinde bireysel başarıyı da getirir. İşe yeni giren bir distribütör yalnız olmadığını hissetmelidir. ÇKP’de destek ve yardımcı olmak gönüllülük esasına dayanır, rekabet değil iş birliği vardır. En başarılı distribütörler deneyimlerini ve uzmanlıklarını ekipteki herkesle paylaşmalıdır (Clothier, 1997: 55). Distribütörüne yardımcı olmayan bir sponsorun başarıya ulaşması zordur. Yeni distribütörlere ürünleri ve özelliklerini anlatarak, iş planını sunarak yardımcı olmak gerekir (Argan, 1997: 105-106).

İyi ilişkiler; birey ve ekip hedefine doğru ilerlemek için ekip üyeleri arasındaki sosyal etkileşimi tetikler. Sponsor ile alt hatı arasındaki ilişki çok önemlidir. Sponsor, potansiyel mali teşvikleri elde etmek için alt hata sürekli olarak kılavuzluk etmeli ve destek sağlamalıdır (Lee ve diğerleri, 2016: 108).

2.2.8. Ekip Liderleri Yaratmak

Ekip içinde ön plana çıkabilen, yapılan eğitimlere katılan, ürünler ve iş planı hakkında bilgisi olan, ekipteki diğer kişilerin başarılı olmaları için nasıl destek vereceğini bilen distribütörler lider olmaya elverişlidir. Bu kişilerin ekip faaliyetlerine öncülük etmelerine imkan vermek ve kendi ürün ve iş planı sunum toplantılarını yapmaları için teşvik etmek gerekir (Argan, 1997: 106).

Lider oluşturmak zaman, para ve çaba gerektirir. Sponsorlar, etkili satış liderleri yaratmak için hem satış yapma hem de iş planına distribütör ekleme konusunda başarılı olan distribütörleri eğitmeye daha fazla zaman ayırmalıdır (Jensen, 2008: 2). Tüm bu hedeflere ulaşmanın kesin yolları kişiden kişiye ve işletmeden işletmeye farklılık gösterir. Clothier (1997: 115)'in tavsiye niteliğinde belirttiği üzere, gelecekte daha fazla iş yapacak mutlu müşteriler ve iş planına dahil olan distribütörlere sahip olmak isteyen sponsorlar, müşterilerinin ve distribütörlerinin ilgi alanlarını, ihtiyaçlarını ve memnuniyetlerini önceliği haline getirirlerse başarılı olurlar. Tamamen onlardan ne istediğine ve ne beklediğine odaklanan sponsorlar, işi çok daha zor hale getirirler. Müşterilere ve distribütörlere destek olmak onların işle, ekiple ve sponsoruyla daha ilgili olmasını sağlar.

2.3. ÇOK KATLI PAZARLAMANIN ÖZELLİKLERİ

Bu kısımda ÇKP yönteminin, ÇKP işletmelerinin ve bu işletmelerin satışını yaptığı ürünlerin özellikleri ele alınmıştır.

2.3.1. Çok Katlı Pazarlama Yönteminin Özellikleri

Distribütör olmak isteyen kişiler, üst sınırı yasa ile belirlenmiş tutarda ürün veya hizmet satın alır ve çok düşük başlangıç yatırımı ile kendi işlerinin sahibi olur (Argan, 1997: 112; Özmoralı, 1995: 12). Distribütörler ekonomik değeri bu sermaye maliyetiyle denk olan ürün veya hizmet, ürün numunesi veya basılı pazarlama materyalleri elde ederler. Bu ürünler yalnızca bir defa satın alınacak ve bir daha almaya gerek duyulmayan ürünler değildir (Çakmak, 2009: 37).

Geleneksel pazarlamanın dağıtım ağında yer alan perakendeci ve toptancıların faaliyetleri, ÇKP organizasyonlarında bağımsız distribütörler tarafından gerçekleştirilir (Paşalı, 2006: 44). Kendi kendine büyüyen ve kendi kendini düzenleyen işgücüyle örgütsel bir esneklik sağlanır ve bürokratik olarak denetlenen istihdamdan farklı şekilde, ÇKP işletmelerinin bağımsız distribütörlere maaş ve emekli maaşı ödemesi gerekmez (Lan, 2002: 170). Distribütörler kendi satışları ve alt hatlarındaki distribütörlerin satışlarından belirli oranlara göre prim alırlar. Elde

edilen gelir tamamen performans odaklıdır ve ekip iş hacmiyle doğru orantılıdır (Coughlan ve Grayson, 1998: 402). ÇKP'nin kazanç yapısı gereği distribütörler, aritmetik olarak çok çalışmak yerine, yaptığı işi başkalarına öğreterek ve satışları organize ederek bir satış ağı kurduğunda katlanarak artan kazanç elde ederler (Paşalı, 2006: 46). Distribütörler kendi tercihleri doğrultusunda tam zamanlı veya kısmi zamanlı çalışabilirler. ÇKP işi, bir iş yeri açmaya gerek duymadan evde ve aile bireylerinin tümünün katılımıyla çalışma imkanı sağlar.

Distribütörlerin başarı ve kazanç imkanları eşittir. Kariyer ve kazanç sadece yüksek performans ile bağlantılıdır (Özmoralı, 1995: 13). Distribütörlerin iş planına ne zaman dahil oldukları, cinsiyetleri, yaşları, hangi dile, dine ya da sosyal statüye mensup oldukları onlara hiçbir avantaj veya dezavantaj sağlamaz (Taşoğlu, 2018: 47). Başka bir ifadeyle, bir sponsorun alt hattındaki bir distribütörden daha fazla kazanç sağlayacağı garanti değildir. Distribütör, sponsorundan daha çok çalışır, daha çok satış yapar ve daha çok kişiyi iş planına dahil ederse sponsorundan daha fazla kazanç elde edebilir (Argan, 1997: 79).

Distribütörler, yeni kişileri sisteme dahil etmekten ve onları eğitmekten sorumludurlar. Buna ek olarak, ÇKP işletmeleri tavsiye yoluyla satış yaptıkları için satış mağazası açma ve reklam verme ihtiyacı duymazlar. Böylece, yönetim ve reklam giderlerini azaltırlar (Çakmak, 2011: 42; Lan, 2002: 170).

2.3.2. Çok Katlı Pazarlama İşletmelerinin Özellikleri

ÇKP işletmelerinin ne kadar süredir faaliyet gösterdiği önemli unsurlardan biridir. İstikrarlı bir ÇKP organizasyonu kurabilmek için yıllardır var olan bir işletme daha az risklidir (Muncy, 2004: 51-52). Clothier (1997: 68), ideal sayılabilecek faaliyet süresinin üç yıl olduğunu iddia etmektedir. Bunun nedeni, işletmenin ilk hayatta kalma süresini aşmış ve bir distribütör için başarı şansı sağlayan büyüme aşamasında olmasıdır.

ÇKP işletmelerinin hedef kitlelerini genişletebilmeleri için ürün portföylerini çeşitlendirmesi gerekir. Bu sebeple işletmelerin araştırma ve geliştirme bölümüne sahip olması ve laboratuvar çalışmaları yapabilmesi önem teşkil eder. Tüm bu

Çalışmaların maliyetlerinin karşılanabilmesi için işletmelerin finansal yapılarının gl olması şarttır (Argan, 1997: 74).

İşletmenin, distribütörlerin faaliyet raporlarının tutulması için iyi bir bilgi akış ağı ve gelişmiş teknolojiye sahip olması hem çalışanlarının işletmeye olumlu bakış açısını hem de işletmenin geleceğini temin eder (Argan, 1997: 74; Işık, 2001: 59).

Babener ve Steward (1990: 83-87)'a göre ideal işletme, uluslararası satış yapan, tekrar tekrar satın alma isteği oluşturan özel ürünler üreterek değişen müşteri talebini karşılayan, düşük başlangıç maliyetine sahip ve legal olan işletmedir.

Bir işletmenin itibar, güvenilirlik ve adil ticaret standartlarına uygunluk açısından üstün olmasını sağlayan faktör, işletmenin DSD yesi olmasıdır. DSD, yesi olduğu 'Dünya ve Avrupa Doğrudan Satış Dernekleri Federasyonları'nın kabul ettiği 'Doğrudan Satış Davranış İlkeleri'ne bağlıdır. DSD'de temsil edilen işletmeler de bu davranış ilkelerine uymayı taahhüt eder (<https://dsd.org.tr>, 15.12.2020).

2.3.3. Çok Katlı Pazarlama rnlerinin özellikleri

KP işletmelerinin tüm dünyada faaliyet gösterebilmeleri için ürünlerin çok fonksiyonlu, kompleks özelliklere sahip ve tüm kültürlerde tketelebiliyor olması gerekir (akmak, 2011: 41). rnlerin kullanışlılığı, fiyat ve kalite dengesi, tüketicilerin satın almalarını teşvik eden unsurlardandır. İşletmeler rnleri için müşterilerine %100 tatmin garantisi sunmaktadır ve müşterilerin ürünlerden memnun kalmaması durumunda o ürünlere ödenen paranın %90'ının geri ödeneceği işletme tarafından garanti edilmektedir (Argan, 1997: 75; Koehn, 2001: 156).

Bu rnler, başka bir kaynaktan nadiren bulunabilen, benzersiz, mali değerini karşılayan ve ikamesi bulunmayan niteliktedir. Geleneksel satış ve dağıtım kanalları, bu özel ürünleri KP sistemi kadar etkili bir şekilde satamaz. Bunun nedeni, ürünleri deneyimleyen ve faydalarını başkalarıyla paylaşan insanlar tarafından satılmasıdır (Babener ve Steward, 1990: 83).

2.4. ÇOK KATLI PAZARLAMANIN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

ÇKP'nin evrimi, bir ürünün pazarlandığı ve son kullanıcılara dağıtıldığı geleneksel yolları önemli ölçüde değiştiren bir iş paradigması oluşmasını sağlamıştır. Daha önce, birçok kişi ÇKP'yi biraz fazladan para kazanmak için yapılan bir iş olarak görürken artık işe dahil olan çoğu insan için ÇKP, ana gelir kaynağı olan bir iş kurma fırsatı haline gelmiştir (Griffiths ve Toms, 2008: 2). ÇKP, işe odaklanan distribütörlere bağımsızlıklarını kaybetmeden seçtikleri bir işletmenin pazarlama ağında finansal olarak ödüllendirildiği bir iş imkanı sunar (Herbig ve Yelkurm, 1997: 20). Bu iş fırsatı birçok avantaj sağladığı gibi bazı dezavantajları da vardır. Bu kısımda, ÇKP yönteminin avantaj ve dezavantajlarına yer verilmiştir.

2.4.1. Çok Katlı Pazarlamanın Avantajları

ÇKP yönteminin esasları gereği üretici işletmeler kaliteli ve benzersiz ürünler arz eder. Kaliteli ve benzersiz ürünler için yoğun AR-GE çalışmaları yapılır ve gelişmiş üretim teknolojileri kullanılır. İşletmeler, bu faaliyetleri gerçekleştirmek için finansal olarak güçlü olmaya ihtiyaç duyar. ÇKP işletmelerinin temel amaçlarından biri uzun vadeli iş fırsatı ve kazanç imkanı sunmaktır. Distribütörleri teşvik eden ve iyi tasarlanmış bir iş planı, eğitim desteği ve iş geliştirme araçları iş fırsatı ve kazanç imkanını avantajlı hale getirir. Gage (2001: 9-10)' e göre bu işin avantajlarından bazıları aşağıda verilmiştir:

- İş arkadaşlarını seçebilmek,
- Çok küçük bir yatırımla işe başlamak,
- Evden çalışmak,
- Çalışma saatlerini belirleyebilmek,
- Başka yerde olmayan benzersiz ürünleri keşfetmek,
- Sınırsız gelir fırsatından yararlanmak.

ÇKP sistemi bir ek iş olarak, kariyer değiştirme rizikosunu olmadan yürütülebilir. ÇKP işine başlamak için tam zamanlı bir işten ayrılmak veya herhangi bir önemli finansal risk almak şart değildir. Başarı için tek gereklilik başarıya ve öğrenmeye güçlü bir istek duymaktır. (Clothier, 1997: 17).

Clothier (1997: 36-49)'in 'Multi-Level Marketing' kitabında yer verdiği diğer avantajlar aşağıda belirtildiği gibidir:

- Uluslararası iş imkanı sunar.
- Bölge kısıtlaması yoktur.
- Düşük başlangıç sermayesi ve iade garantisi sayesinde düşük risk yaratır.
- Aile bireylerinin tümü birlikte çalışabilir. Özellikle kadınların çalışma yaşamına dahil olmalarını teşvik edici bir yöntemdir.
- Fırsat eşitliği esastır. Yaş, cinsiyet, dil, din, eğitim, sosyal sınıf ayrımı yoktur.
- Engelsiz kariyer geliştirme fırsatı sunar.
- Amir ve çalışan kavramlarını içeren hiyerarşik bir sistem yoktur.
- Çalışma saatleri, günde kaç saat çalışılacağı, tatil günleri ve iş arkadaşlarını seçme esnekliği sağlar.
- Evden çalışma imkanıyla işe gidip gelme konusunda zamandan tasarruf edilir.
- Performans odaklı ödüllendirme sistemi vardır.
- Performans ile doğru orantılı ve bir üst sınırı olmayan kazanç imkanı sunar.
- İşletmelerin ve sponsorların verdiği eğitimler ve destek, motivasyonu artırır.
- Aktif olarak çalışan bir organizasyon oluşturduktan sonra katlanarak artan gelirler sayesinde erken emeklilik imkanı sağlar.

ÇKP işletmeleri ek depolara, toptancılara, perakendecilere ve reklamlara olan ihtiyacı ortadan kaldırmış ve en düşük maliyetli pazarlama yöntemlerinden biri haline gelmiştir. Bu yeni pazarlama biçimiyle tasarruf edilen bu fonlar, artık daha iyi ve yenilikçi ürünler geliştirerek kullanılır (Griffiths ve Toms, 2008: 4-9).

Dağıtım masrafları, işletmelerin giderlerini oldukça yükselten unsurlardır. ÇKP'de dağıtım faaliyetini distribütörler üstlenir ve bu dağıtım ağı aynı zamanda işletmeler için nihai tüketicilerdir. İşletmenin dağıtım ağı kurma ve dağıtım maliyeti, distribütörlere ödenen iskonto ve primlerden ibarettir (Argan, 1997: 107).

Sisteme dahil olan kişi, hastalanma veya kaza gibi durumlarda bile kurmuş olduğu organizasyon sayesinde gelir elde etmeye devam eder. Bu yüzden kendini sosyal güvenlik açısından koruma altında hisseder (Çakmak, 2011: 41).

ÇKP işletmeleri, tüketicilere bir distribütörden ürün satın alma veya bağımsız bir distribütör olarak iş fırsatına katılma olanağı verir (Bosley ve diğerleri, 2020: 1644). ÇKP işi, distribütörlere kişisel ve profesyonel gelişim için fırsatlar sunar ve

distribütörlerin finansal büyümesi kadar kişisel gelişimiyle de ilgilenir. Bir başka deyişle, distribütörlerin kendilerinin ve ekip üyelerinin geleceklerini planlamaları için bir vizyona sahip olmalarıyla ilgilenir (Aliprandi, 2020: 10; Robbins S., 2013: 18). Distribütörler kendini geliştirdikçe işini de geliştirmiş olur. Öğrenmeye, gelişmeye ve değişmeye açık olanlar işlerine değer katarlar (Öpengin, 2017: 17).

2.4.2. Çok Katlı Pazarlamanın Dezavantajları

ÇKP oldukça avantajlı bir fırsat olmakla beraber bazı zorlukları da içermektedir. Zorluklarla uğraşırken ilk adım, bunların normal olduğunu anlamaktır. Bu kısımda, ÇKP işinde karşılaşılan ve insanların tutumlarını en çok etkileyen zorluklara değinilmiştir. Bu zorlukların farkına varmak ve onlara nasıl yanıt verileceğini öğrenmek, iş kurma yolculuğunu çok daha kolay hale getirir (Griffiths ve Toms, 2008: 170-177). Bu yazarlara göre ÇKP'deki zorluklar aşağıda yer verildiği gibidir:

- Reddedilmeyle başa çıkmayı öğrenmek gerekir.
- Farklı özelliklere, sorunlara ve taleplere sahip olan insanlar ile iletişim kurmanın yolları öğrenilmelidir.
- Hayal kırıklığı her zaman bir ihtimal olabilir.
- Büyük gruplar içinde politik sorunlar oluşur. Organizasyon içinde genellikle daha küçük gruplar oluşturan insanlarda zamanla 'biz ve onlar' sendromu olarak kendini gösterebilir.
- Çevrelerindeki en yakın kişilerden gelen olumsuzluklar distribütörlerin motivasyonlarını etkiler.
- İnsanların işi nasıl algıladıkları ve dahil olunan işletme hakkında ne düşündükleri konusunda endişelenmek başarısızlığa yol açar.

Bunlara ek olarak, serbest zamanlı ve mekandan bağımsız çalışma her ne kadar avantaj gibi görünse de bazen distribütörler zaman yönetimi, işe başlama saati ve sorumluluk alma konularında problemler yaşayabilirler. ÇKP'ye dahil olan insanların yaptığı en büyük hatalardan biri, ÇKP'yi gerçek bir iş olarak görmemektir. ÇKP işinde düşük bir başlangıç maliyeti ve yüksek derecede esneklik olduğundan,

bazı insanlar bu işi daha çok bir hobi olarak görür. Bu kişilerin inançsızlıkları, işin geri plana atılmasıyla sonuçlanır (Griffiths ve Toms, 2008: 2-3).

Black (1999: 78-94), yaptığı çalışmada kırk ÇKP liderine sorduğu ‘İşe başladığınızda karşılaştığınız zorluklar nelerdir?’ sorusundan yola çıkarak bu işle ilgili dezavantajları aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Bilgi eksikliği sebebiyle yanlış anlaşılma
- İşe şüpheyle yaklaşılması
- Tam zamanlı çalışılan işe, eve veya çocuklara zaman ayıramama
- Tepki görme korkusu ve reddedilme
- Küçümseyen tutumlar
- Güvenilirlik eksikliği
- Kurumsal problemler (işletmelerin iflasları veya ödeme planlarında yapılan köklü değişiklikler)

İyi satış yapabilen yeni distribütör bulmak ve elde tutmak zordur. Çoğunlukla eğitim adı altında yapılan tanıtım toplantılarında birçok hata yapıldığından yeni distribütörlerde kısa vadeli hedef ve beklentiler oluşur. Kısa sürede beklentileri gerçekleşmeyen distribütörler hayal kırıklığına uğrayarak işi bırakırlar. Bu sebeple ÇKP işinde personel devir hızı yüksektir (Bloch, 1996: 23).

ÇKP sistemi ile çalışan bir distribütör, bir yakınını iş planına dahil etmek için aradığında veya toplantılara çağırdığında büyük ihtimalle aralarındaki ilişki bozulmaya başlar. Çünkü bu kişilerin çoğu, buradaki iş fırsatını görmezden gelerek kendileri üzerinden para kazanılmaya çalışıldığını düşünürler. Bir kişi, bir arkadaşına izlemesi için bir film önerdiğinde arkadaş bundan hiçbir rahatsızlık duymadan o filmi izler. Fakat bu kişinin, önerdiği film izlendiğinde para kazandığını öğrenen arkadaşları, filmi izlemek istemeyebilir ve bu kazançtan rahatsızlık duyabilirler (Bloch, 1996: 19). Genel olarak, ÇKP’de kişilerin iş planına dahil edilmesi sosyolojik ve psikolojik olarak toplumdaki birçok kişi tarafından kabul görmemektedir (Bloch, 1996: 18).

2.5. DİSTRİBÜTÖRLERİN BAŞARILI OLMASI İÇİN GEREKEN UNSURLAR

Bu kısımda ÇKP işletmelerine mensup olan distribütörlerin başarılı olmaları için taşınmaları gereken özellikler ve distribütörlerin başarılı olmasını sağlayan faktörler ele alınmıştır.

Antonio (2006: 14-16)'ya göre, ÇKP'de başarılı olmak için gereken temel beceriler aşağıda sıralandığı gibidir:

1. Satılan ürüne inanma: Distribütörlerin denemeden ürün satmaya çalışmaları potansiyel müşteriler tarafından hissedilerek satış sürecine zarar verebilir.

2. Ürünün etkinliğini başkalarına aktarma: Ürünle insanların ihtiyaç ve isteklerini karşılayabilmeli ve ürünün faydaları anlatılarak bu boşluk doldurulmalıdır.

3. İş ciddiye alma: Ciddiyetle çalışarak insanları alt ekibe dahil etmek gerekir. İşe alım başarısının anahtarıdır.

4. Disiplinli olma: Patron-çalışan ilişkisi olmadığından distribütörler, kendi başına bir çalışma yöntemi belirler ve eylem planı oluştururlar. Distribütörler hedeflerine ulaşmak için yaptıkları plana sadık kalarak disiplinli bir şekilde çalışmalıdırlar.

5. Kararlılık: Çoğu insan ÇKP işine çok çabuk para kazanma hayaliyle başladığı için bu gerçekleşmediğinde cesareti kırılarak işi bırakır. Ancak ÇKP organizasyonu kurmak, bir süreçtir.

Clothier (1997: 118-152)'in "Multi Level Marketing (Çok Katlı Pazarlama)" kitabında daha detaylı haliyle distribütörlerde olması gereken ve başarının ilkesi olarak belirlediği 20 özellik bulunur. Bu özellikler aşağıda yer verildiği gibidir:

1. Sebat (Süreklilik): Israrla ve vazgeçmeden tekrar tekrar deneyerek işe devam etmektir. Bu işte harcanan zaman ve çabayla elde edilen başarı ve gelir doğru orantılıdır. Bu ilkeye göre ısrarcı olan ve vazgeçmeyen insanlar başarıyı yakalarlar.

2. Tutarlılık: Sebat etme ile yakın ilişkili olan tutarlılık, ÇKP'de temel ilkelerden biridir. ÇKP işinde çalışma süresi distribütör tarafından belirlendiği için bu süre kişiden kişiye değişebilir. Bir gün çok uzun saatler ve yoğun şekilde çalışıp bir sonraki gün hiç çalışmamak yerine her gün aynı kararlılık ve hızla çalışmak gerekir. Çalışma süresi günden güne artabilir ancak azalmamalıdır.

3. Bağlılık: İş planında yer alan ödüllere ulaşma arzusu ile iş yapma potansiyelinin bir araya gelerek işte var olan ihtimallerin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanabilir. Hedefleri gerçekleştirebilmek için göreve kendini adanma ve böylelikle sonuca ulaşmayı ifade eder.

4. Arzu: Belirlenen hedeflere ulaşmak için arzu duymak ve işi isteyerek yapmak başarıyı getirir.

5. Teşhir: İnsanları bulmanın tek yolu onlara işi göstermektir. Ne kadar çok kişiye iş anlatılırsa başarı şansı o kadar artar.

6. Hedef belirleme: İş hayatında hedefler başarı için çok önemlidir. Amaçlar net olursa ulaşılabilecek nihai sonuçlar da netleşir. Amaç belirlemek için detaylı bir şekilde düşünüp gerçekçi hedefler konmalıdır (Hassülün ve Erol, 2017: 157-158).

7. Öğretme: ÇKP işi, ömür boyu finansal güvenlik için uzun vadeli bir iş fırsatı sunar. Ancak bunun için bazı temel adımları izlemek gerekir. Sponsorlar, alt hatlarına sistemin nasıl işlediğini, satış yapabilmek ve para kazanabilmek için neler yaptığını anlatır ve onların da alt hatlarını eğitmeleri gerektiğini öğretir. Bu sayede daha fazla ekip iş hacmi oluşur.

8. Olumlu tutum: Sadece güler yüzlü olmak değildir, aynı zamanda açık fikirli olmak, gerçek bir dinleyici olmak, takdir etmek, tartışma ve dedikodudan kaçınmak gibi pek çok şeyi içerir.

9. Güven: ÇKP işine başlayan distribütörlerin bu yöntemi bilmeyen, mantıklı bulmayan veya daha önce olumsuz bir deneyim yaşamış her çeşit insandan pek çok alaycı yorum duymaları muhtemeldir. Distribütörlerin güvenleri yeterince yüksek değilse insanlar kolayca cesaretlerini kırabilirler. Distribütörler edindikleri kapsamlı bilgilere dayanarak kendilerine güvenmeli ve yaptıkları işin arkasında durmalıdırlar.

10. Coşku: Coşku bulaşıcıdır ve insanların ilgisini çeker. Böylece daha fazla kişiye ulaşma ihtimali artar. Gerçek inanç ve coşku, herhangi bir planlı satış kalıbından çok daha etkili bir şekilde satış yapar (Clothier, 1997: 109).

11. Hareket: Ertelemeden ve kararlı bir şekilde planlanan hedeflere ulaşmak için bir an önce harekete geçilmelidir.

12. Büyük düşünmek: Büyük düşünmek, en önemli konuları her zaman zihinde en üstte tutmak ve önemsiz şeylerle zaman kaybetmemek demektir. Büyük hayallere sahip olmak ve onlara ulaşmak için çabalamaktır.

13. Kendin olma: Herkesin iş yapma şekli farklıdır. Distribütörler eğitim verme, ürün sunumu yapma ve davet çağrısında bulunma konuşmaları için özgün bir tarz oluşturmalıdır.

14. Profesyonellik: Başlangıçta ufak çaplı bir iş olsa da büyük bir organizasyonu yönetiyormuş gibi ciddiyetle çalışmaktır.

15. Motivasyon ve ilham: Ekibini motive etmek ve ilham vermek sponsorun işidir.

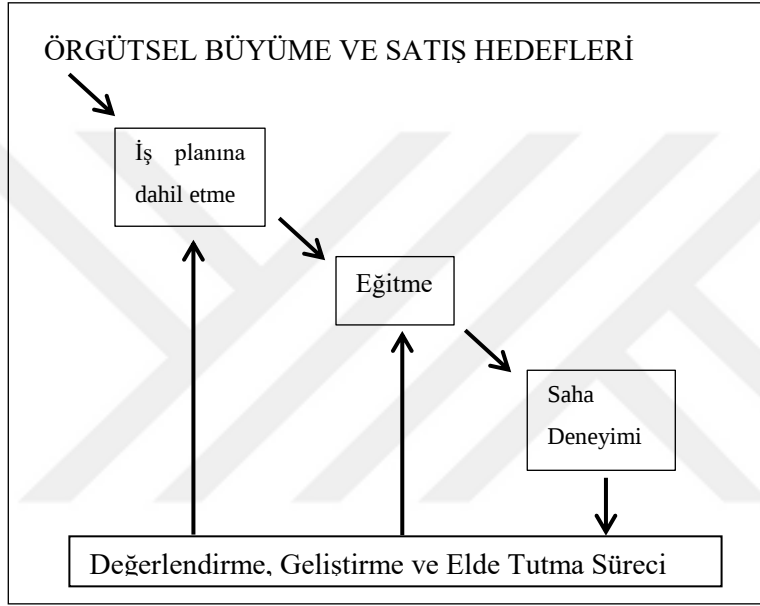
Motivasyon, insanları amaçlarına doğru yönlendiren içsel bir güçtür ve kişiseldir. Stephen P. Robbins (2003: 155), motivasyonu bir durumu açıklayan süreçler olarak tanımlamıştır. Motivasyonun üç temel unsuru; bireyin bir amaca ulaşmak için gösterdiği çabanın yoğunluğu, yönü ve sürekliliğidir. Yoğunluk, bir kişinin ne kadar çabaladığıyla ilgilidir. Yoğun çaba, organizasyonun yararına olan bir yöne yönlendirilmediği sürece olumlu iş performansı sonuçlarına ulaşılması olası değildir. Bu nedenle, çabanın yoğunluğu kadar kalitesi de dikkate alınmalıdır. Organizasyonun amaçlarına yönelik ve bunlarla tutarlı olan çaba önem kazanır. Üçüncü boyut ise bir kişinin çabalarını ne kadar süreyle sürdürebileceğinin bir ölçüsüdür. Motive olmuş bireyler, hedeflerine ulaşmak için yeterince uzun süre bir görevde kalırlar. Herkesin motive edici faktörleri farklıdır ve zamanla da değişebilir. Distribütörün, ekibindeki insanların motivasyon kaynaklarının ne olduğunu bulması için onları iyi tanıması gerekir. Onlarla empati kurabilmeli, onların güçlü ve zayıf yanlarını, korkularını ve arzularını öğrenebilmelidir. Ancak o zaman onlara kendilerini motive etmek için ihtiyaç duydukları şeyi verebilir (Clothier, 1997: 145-146; Robbins S.P., 2003: 155).

ÇKP yönteminde motivasyonun sağlanması diğer klasik organizasyon tiplerine göre daha kolaydır. Çünkü aynı ekipte faaliyet gösteren distribütörler, rekabet etmek yerine işbirliği içinde çalışırlar. Böylece distribütörlerin motivasyonu artar. Buna ek olarak ÇKP işletmelerinde iyi tasarlanmış ve distribütörleri motive edici ödül programları mevcuttur. Yüksek performans gösteren distribütörler için primler, başarılı olanlar için rozet veya plaketler, tatil fırsatları, yurt dışı gezileri ve özel parasal hediyeler bunun en önemli göstergesidir (Argan, 1997: 137).

Critenden ve Critenden (2004: 39-44)'in çeşitli işletmelerin üst kademe yöneticileriyle ÇKP işletmelerinin potansiyel büyümesi üzerine yaptığı görüşmelere

göre; distribütörleri işletmeye çekebilmek ve elde tutmak, önemli bir organizasyon işlevidir. Yetenekli satış elemanlarının iş planına dahil edilmesi ve elde tutulması için çekici bir ödeme planının gerekli olduğu kabul edilse de parasal ödül vaadi tek başına yeterli değildir. Bu durum, kapsamlı bir satış gücü geliştirme çabasıyla gerçekleşir.

Şekil 10: Satış Gücü Geliştirme Modeli



Kaynak: Critenden ve Critenden, 2004: 40

Şekil 10'da gösterildiği gibi, satış gücü gelişimi, insanları iş planına dahil etmeyi, eğitmeyi, saha deneyimi sağlamayı ve devam eden bir değerlendirme, geliştirme ve elde tutma sürecini sürdürmeyi gerektirir. Şekildeki oklar, işletme yönetiminin satış ve kar hedeflerini takip ederken yinelenen bir süreci göstermektedir. Bağımsız satış gücü ve ÇKP'nin doğası gereği, bu tür işletmelerin güçlü bir gelişim ve motivasyon sürecinin önemini açıkça anlamaları gerekir (Critenden ve Critenden, 2004: 40).

16. İşbirliği: Başarının bir diğer ilkesi de başarılı insanlarla ilişki kurmaktır. Olumlu bir zihinsel tutumun nasıl elde edileceğine dair kitapları okuyarak, olumsuz ve yıkıcı bir tutum sergileyen insanlardan kaçınmak için ilham verici ve hedeflere ulaşmaya yardımcı olacak insanları aramak gerekir.

17. Eğitim: Bilgi, yalnızca belirli bir hedefe ulaşmak amacıyla planlı bir eyleme dönüştürüldüğünde güçlüdür.

İşinin büyümesini ve daha iyi olmasını isteyen her distribütör, bilinçli veya bilinçsiz şekilde sürekli olarak bilgi edinir. Distribütörler iş hakkında ne kadar çok bilgiye sahip olursa, istediği yola yönelme şansları o kadar artar. Distribütör olabilmek için eğitilmiş olma şartı aranmaz, ancak bu işin yapılabilmesi için eğitim şarttır. Eğitim, ÇKP’de başarının anahtarı olarak görülür ve hiç bitmeyen bir süreçtir. Eğitim almadan çok az bilgi sahibi olarak işe başlayan distribütörler yaptıkları ilk görüşmelerinde sorulan sorulara ve yapılan itirazlara gerekli cevapları veremeyebilir (Öpengin, 2017: 61).

Eğitimin amacı, distribütörü ihtiyaç duyduğu bilgilerle donatmaktır. Ancak buradaki "ihtiyacı olan bilgi" tanımlamasının önemini vurgulamak gerekir. Farklı seviyelerdeki distribütörlerin bilgi ihtiyaçları da farklıdır. Yeni başlayan bir distribütör ile uzun süredir bu işi yapan distribütörün ihtiyaç duyduğu eğitimin kapsamı ve niteliği farklılık gösterir (Özmorali, 1995: 65). Bu sebeple, eğitim verilen kişilerin kariyer seviyelerine göre gruplara ayrılması en doğrusudur (Argan, 1997: 139).

18. İletişim: Alt hatların kendi görevlerini yerine getirmesi için sponsoru ile iletişim halinde olmaları gerekir. Eğitim ve motivasyon toplantıları aracılığıyla her seferinde yüz yüze olmasa da telefon veya internet üzerinden görüşmeler düzenlenebilir.

19. Takdir etme: Bu unsur, tüm insanların temel ihtiyaçlarından biridir. Takdir edilen kişi, sonra daha da iyisini yapar. Distribütörlerin çabalarını takdir etmek gerekir, çünkü onların başarısı ekibe de fayda sağlar. Yaptıkları sebebiyle kendini iyi hisseden distribütörler gelecekte daha da iyi işler yaparlar.

20. Dürüstlük: Her başarılı ve kalıcı iş, bir güven, dürüstlük ve adalet temeli üzerine inşa edilmiştir. Güvenli ve uzun vadeli başarı her zaman dürüstlük gerektirir.

Black (1999: 221- 227)’in ÇKP liderlerinin profesyonel gelişimleriyle ilgili yaptığı çalışmada ise Clothier’in başarı ilkeleriyle benzer sonuçlara rastlanmıştır. 40 ÇKP liderine başarıyla ilgili olarak ‘Neyi başarının anahtarı olarak görüyorsunuz?’ ve ‘Başarı felsefeniz nedir?’ soruları sorulmuştur. Katılımcıların belirlediği ilk faktör ‘sebat’tır. Sebat kavramı, görüşülen kişilerin ÇKP işlerindeki zorlukların üstesinden

gelmelerine yardımcı olan faktörlerden biri olarak tanımlanmıştır. Görüşülen kişilerin başarıları hakkındaki yorumlarında sıklıkla bahsedilen bir diğer faktör, ‘hedef belirleme’nin önemidir. Belirli hedefler oluşturma ve bu hedeflerin başarıyla gerçekleştirildiğini duyurma, ÇKP yönteminin savunucuları tarafından sıklıkla yapılır. Onlara göre hedef belirleme ve başarıyı duyurma, bir distribütörün işi inşa etmeye odaklanması için çaba göstermesini sağlar. ‘İşe bağlılık’ da katılımcılar tarafından başarılarında çok önemli bir faktör olarak ele alınmıştır. Görüşülen birkaç kişi, iş kurma çabalarında ‘tutarlı olma’nın önemini anlatmıştır. Çoğu deneyimli distribütör yeni başlayanlara nazaran çok daha yoğun çalıştığını belirtmiştir. Bu nedenle bu liderler, başarıya giden yolda tutarlı bir çabanın onlara yardımcı olduğunu ifade etmişlerdir. Bazı ÇKP distribütörleri için ‘güçlü arzu ve hayallere sahip olmak’ kesinlikle önemli olsa da diğerleri ‘harekete geçme’nin başarıya giden yolda en önemli adım olduğunu belirtmişlerdir. Distribütörler bunlara ek olarak, bu faktörlerden daha düşük frekanslarla olsa da alanlarındaki başarılarına katkıda bulunan diğer faktörleri de tanımlamışlardır. Bunlar; inanç, kişisel gelişim, pozitiflik, öğretebilmek, yoğun çalışma, onur, saygı ve dürüstlük kavramlarını içeren bütünlük faktörüdür.

Gelişen teknoloji ve internet kullanımı distribütörlerin sosyal medya üzerinden çalışma oranını artırmıştır. Sosyal medya, müşteri etkileşimini genişletmek ve insanların bir marka hakkında konuşmasını sağlamak için heyecan verici fırsatlar sağlar. Bazı sosyal medya araçları oldukça fazla üyeye sahiptir. Facebook'un 2,3 milyardan fazla, Instagram'ın 1 milyardan fazla, Twitter'ın 326 milyondan fazla ve Snapchat'in 186 milyondan fazla aktif aylık kullanıcısı vardır. Mobil pazarlama belki de en hızlı büyüyen dijital pazarlama platformudur. Akıllı telefonlar her zaman hazır, her zaman açık, hassas bir şekilde hedeflenmiş ve son derece kişiseldir. Bu durum, müşteriler satın alma sürecinde ilerlerken her zaman ve her yerde etkileşimde kalmak için idealdir (Kotler ve Armstrong, 2021: 164). Günden güne daha fazla insan güvenilir mobil iletişim ve internete uygun maliyetli erişim sağladığından, ÇKP işletmelerinin gelecekteki büyüme potansiyelleri güçlüdür (Legara ve diğerleri, 2008: 4889).

ÇKP yönteminde distribütörlerin müşteri çekme ve onları kazanma yolunda kendi hikayelerini anlatmaları, satış yapmaları için en önemli fırsatlardan biridir. Hikayeler sayesinde müşterilerin markayı sevmesi sağlanabilir ve ayrıca ÇKP hakkındaki yanlış bazı algılar da olumluya çevrilebilir (Emirza ve diğerleri, 2012: 23). Sosyal medyanın, ÇKP stratejisine uygunluğunun nedeni, birbirini tanıyan bağımsız kişilerin oluşturduğu bir ağ sistemine dayanmasıdır. Bu sistemde bağımsız satışçılar, ürünlere sosyal medya platformlarında referans olma ve fikirlerini paylaşma fırsatına sahiptirler (Emirza ve diğerleri, 2012: 24).

ÇKP organizasyonu kurma yolculuğu her kişi için farklıdır. Bazıları işleri daha kolay hale getirecek belirli beceriler, deneyimler ve güvenle işe başlarken bir kısmı da zorluklar yaratabilecek kişisel özellikler, deneyim ve güven eksikliği ile işe başlar. Her iki insan türü de başarılı olabilir, ancak başarıya ulaşma süresi değişiklik gösterir (Griffiths ve Toms, 2008: 25). Karlı bir iş kurmanın yolu bu işe ilk günden itibaren gerçek bir iş gibi davranmak ve bilinçli kararlar vermektir (Griffiths ve Toms, 2008: 33). ÇKP’de sağlanan eğitim, destek ve kişisel gelişim sistemleri, başarılı bir iş kurmak ve geliri artırmak için gerekli becerileri kazandıran bilgileri sağlar. Böylece bilgiye dayalı görüşler oluşturarak organizasyonun 'değeri' artırılır (Griffiths ve Toms, 2008: 81). Genel olarak kişisel veya profesyonel düzeyde dinleme, iletişim kurma ve başkalarıyla ilişki kurma yeteneği olarak tanımlanan iyi insan becerileri, başarılı bir ÇKP işi kurmanın önemli bir parçasıdır. Bir distribütör, insanlarla iletişim konusunda iyi olsa da olmasa da sürekli olarak bu becerileri geliştirmeye ve iyileştirmeye çalışır. Distribütörler tarafından insan davranışı ne kadar iyi anlaşılırsa birlikte çalıştıkları ve etkileşime girdikleri kişileri de o kadar iyi anlayabilirler. Bu konuda yapılan zaman, para ve enerji yatırımı, her düzeyde sonuç verir (Griffiths ve Toms, 2008: 110-111).

2.6. ÇOK KATLI PAZARLAMA İŞLETMELERİNİN YÖNETİM FONKSİYONLARI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte değişen örgüt tasarımı, işletmelerin hiyerarşiden uzaklaşarak yatay hale gelmesini sağlamıştır (Aksay, 2015: 111; Üçok, 2000: 157). Üretici işletmenin ürettiği ürün veya hizmeti indirimli satın alma

hakkına sahip, bu ürün veya hizmeti, nihai tüketiciye satan ve bağımsız iş sahipleri olarak tanımlanan distribütörler, alt hatları ile birlikte bir satış organizasyonu oluştururlar (Argan, 1997: 70, Paşalı, 2006: 43). Bir başka deyişle, distribütörler bir üretici işletmenin ürün veya hizmetini kullanıp memnun kalması durumunda, ürün veya hizmeti etki çevrelerine tavsiye ederler (Paşalı, 2006: 108). Böylece ürün veya hizmeti tanıtmaya, satmaya ve dağıtmaya fonksiyonlarını üstlenirler (Taşoğlu, 2018: 42). Bu tanımlardan yola çıkarak ÇKP distribütörlerinin oluşturdukları alt organizasyonların, dikey yapılanan örgütlerden yapısal olarak farklı olduğu söylenebilir. Bu alt organizasyonlarda, klasik yapıdaki bir örgütte bulunan pazarlama ve satış departmanı çalışanlarının görevlerini distribütörler yerine getirir ve bir işletmede yürütülmesi gereken bütün yönetim faaliyetlerini distribütörler gerçekleştirir. Bu bölümde, ÇKP işletmeleri bünyesinde distribütörler tarafından oluşturulan bu yeni organizasyon yapısının, yönetim fonksiyonları bakımından değerlendirilmesi yer almaktadır.

Klasik yönetim ekolünden Yönetim Süreci Yaklaşımı'nın öncüsü olan Henri Fayol, örgütsel faaliyetleri altıya ayırır. Bunlar; teknik faaliyetler, ticari faaliyetler, finansal faaliyetler, güvenlik faaliyetleri, muhasebe faaliyetleri ve yönetim faaliyetleridir. Fayol'un örgütsel faaliyetleri altı farklı alanda sınıflandırma amacı, yönetim faaliyetlerini örgütün diğer faaliyetlerinden ayırmak ve yönetimi oluşturan unsurları belirlemektir. Fayol, örgütsel faaliyetler arasında en çok yönetim faaliyetine odaklanmıştır (Keskin ve diğerleri, 2016: 170-171).

Yönetim, örgütsel kaynakları planlayarak, organize ederek, yürüterek ve kontrol ederek örgütsel hedeflere etkili ve verimli şekilde ulaşılmasıdır (Daft, 2014: 4). Bir işin iyi planlanması, iyi organizasyon, uyumsuzlukları önleme, etkili ve faydalı kontrol mekanizması ve yeri geldiğinde hoşgörülü bir yönetim oluşturma yollarını deneysel bir mantıkla bularak en açık ve sade kurallara bağlayan ve bunlara bilimsel bir düzen veren Fayol, organizasyonların verimliliğinin azalmasına neden olan olaylar ve olumsuzlukların sebeplerini inceleyerek gerçek ve akılcı beş yönetim unsurunu ele almıştır (İnhan, 2013). Fayol'un, 'Genel ve Endüstriyel Yönetim' kitabında yer verdiği akla dayalı yönetimi sağlayan unsurlar diye ifade ettiği beş fonksiyon; planlama, örgütlenme, kumanda (yöneltme/yürütme), koordinasyon ve kontroldür.

Fayol (2013: 31).’a göre planlama, geleceği keşfederek faaliyet programı hazırlamaktır. Başka bir ifadeyle planlama, gelecekle ilgili öngörülerde bulunma, karşılaşılabilecek her türlü duruma örgütü hazırlama ve buna göre önceden harekete geçmeyi ifade eder. Fayol'un öngörmek olarak adlandırdığı bu yönetim faaliyeti, 1949 yılında Fayol'un eserinin İngilizce’ye tercümesinde öngörü olarak çevrilmesine karşın planlama kelimesinin yaygın kullanımı nedeniyle örgüt teorisi ve yönetim biliminde planlama olarak genişletilmiş hatta yalnızca planlama olarak kullanılmaya başlanmıştır (Keskin ve diğerleri, 2016: 172).

Planlama, gelecekteki örgütsel performans için hedeflerin belirlenmesi ve bunlara ulaşmak için gereken görevlere ve kaynakların kullanımına karar verilmesi anlamına gelir. Diğer bir deyişle, yönetsel planlama, organizasyonun gelecekte nerede olmak istediğini ve oraya nasıl ulaşacağını tanımlar (Daft, 2014: 8). Bir yönetici örgütsel hedeflerini belirleyip uygulanabilir bir plan geliştirdiğinde, sonraki görevi bu planı gerçekleştirmek için gerekli insanları ve diğer kaynakları organize etmektir (Griffin, 2021: 7).

Örgütlenme, işletmenin maddi ve sosyal ikili yapısını oluşturmaktır (Fayol, 2013: 31). ÇKP işinde gereken maddi unsurlar broşür, katalog, sunum dosyası, görüşme yapmak için gereken bir telefon veya internet gibi sağlanması basit unsurlardır. ÇKP işinin temel özellikleri gereği, çalışanların bir araya getirilmesi için herhangi bir kriter aranmamasına rağmen sistematik olarak işleyen bir organizasyonun oluşması için ÇKP faaliyetlerini yürütebilecek insan kaynağının bir araya getirilmesi gerekir. Bu kişilerin seçilmesi organizasyonu kuran distribütörün görevidir. Bu sebeple her distribütör kendi personel seçme kriterlerini oluşturur demek yanlış olmayacaktır. Bu iş modeli, tamamen sosyal ilişkilerle iş yapmayı gerektirmesi sebebiyle bu ikili yapı birbiriyle iç içe geçmiş durumdadır ve insan kaynağı sosyal ve maddi yapının tamamını kapsar. Başka bir deyişle bir distribütörün biriyle tanışabilme becerisi veya tanıştığı kişiyle muhabbetini devam ettirebilmesi gibi sosyal becerileri o distribütörün sermayesidir.

Yöneltme, personeli faaliyete geçirmektir (Fayol, 2013: 31). Yöneltme, ortak bir kültür ve değerler yaratmak, organizasyonun genelindeki insanlara hedefleri iletmek ve çalışanlara yüksek düzeyde performans gösterme arzusu aşılama amaçlar (Daft, 2014: 9)

Fayol'a göre yönetim sürecinin bu unsuru, liderin en önemli görevidir (Keskin ve diğerleri, 2016: 172). ÇKP yönteminde emir komuta sistemi bulunmamaktadır. ÇKP sosyal ilişkilere bağlı, dostluk bağının kurulduğu ve hatta çoğu zaman aile üyelerinin tamamının aynı ekipte olduğu bir organizasyonun olduğu bir iş sistemidir. Her distribütör, bağımsız iş sahibi olarak kendi işini kurmuştur, kimsenin çalışanı değildir ve kimseden emir almaz. Sponsorlar unvan ve kademe olarak genellikle distribütörlerin üstünde bir seviyededir fakat bir distribütörün istikrarlı çalışarak ve işini sürekli hale getirerek sponsorundan daha üst seviyeye ulaşma şansı vardır. Aynı zamanda bu işin sistemsel ve sosyal yapısı gereği distribütörler toplam ekip hacmi üzerinden kazanç elde etmeleri sebebiyle birbirlerini rakip olarak görmezler, birbirlerine yardım etmeye gönüllüdürler, sponsorlarını bir lider gibi görürler, değer verirler ve sponsorları gibi başarılı olmak, ödüller almak ve daha iyi gelir seviyesine erişebilmek için sponsorlarının verdiği görevleri yerine getirmek isterler. Bu yüzden bir sponsor, distribütörlere herhangi bir görev vereceği zaman yetkinliklerine uygun, başarabileceği ve verilen görevi başardığı için motive olacağı işlerde yetkilendirir ve bunu emir vererek değil rica ederek yapmaya özen gösterir.

Yöneltilme uzun ve kısa dönemde işlerin etkin bir biçimde yürümesiyle ilgili tüm faaliyetleri içeren karmaşık bir fonksiyondur (Güney, 2020: 560). Bu fonksiyona bir çerçeve çizilebilmek amacıyla, Koontz ve Weihrich (2010: 23)'in yöneltilme fonksiyonu kapsamında değerlendirdikleri motivasyon, liderlik tarzları ve örgütsel iletişim konuları ele alınmıştır.

Motivasyon, insanı bir amaca ulaşmak için harekete geçiren ve onun davranışını kuvvetlendiren bir iç güçtür. İnsanları motive etmenin amacı, onları harekete geçirerek belirlenen amaçlar doğrultusunda organizasyon faaliyetlerinin devamını sağlamaktır. (Güney, 2020: 328).

Motivasyon kuramlarının çeşitliliği ve kapsamı göz önünde bulundurularak çalışmanın içeriğine en uygun kuramı belirlemek amacıyla ÇKP işinin sürekli gelişmeyi gerektiren ve sosyal ilişkilere bağlı bir iş modeli olmasıyla birlikte fizyolojik gereksinimler de dikkate alınmaktadır. Motivasyonun, varlığını devam ettirme ihtiyacı, ilişkisel ihtiyaçlar ve gelişme ihtiyacı boyutlarıyla ele alındığı Alderfer'in ERG Teorisi (Existence-Relatedness-Growth Theory) ile daha iyi açıklanabileceği kanısına varılmıştır. Griffiths ve Toms (2008: 110-111)'un görüşleri

de ERG Teorisi'nin üç bileşenini içermesi sebebiyle bu kararı destekler niteliktedir. Bu yazarlara göre, kişisel veya profesyonel düzeyde dinleme, iletişim kurma ve başkalarıyla ilişki kurma yeteneği olarak tanımlanan iyi insan becerileri, başarılı bir ÇKP işi kurmanın önemli bir parçasıdır. Bir distribütör, insanlarla iletişim konusunda iyi olsa da olmasa da sürekli olarak bu becerileri geliştirmeye ve iyileştirmeye çalışır. Distribütörler tarafından insan davranışı ne kadar iyi anlaşılırsa birlikte çalıştıkları ve etkileşime girdikleri kişileri de o kadar iyi anlayabilirler. Bu konuda yapılan zaman, para ve enerji yatırımı, kariyer ve kazanç anlamında sonuç verir.

ERG Teorisi; Clayton Alderfer'in, Abraham Maslow'un modelini modern durumlara uyarlayarak, varlığını devam ettirme, ilişkilerde bulunma ve gelişme ihtiyaçları üzerinde durduğu motivasyon kuramıdır (Güney, 2020: 63). Bu kuramın dayandığı Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nde, her insanın içinde beş ihtiyaçtan oluşan bir hiyerarşi olduğu varsayılır. Maslow (1970: 35-46)'a göre bu ihtiyaçlar; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, aidiyet ve sevgi ihtiyacı, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır.

1. Fizyolojik ihtiyaçlar: Açlık, susuzluk, barınma, cinsellik ve diğer fiziksel ihtiyaçları kapsar.

2. Güvenlik ihtiyaçları: Fiziksel ve duygusal hasarlardan korunma ve güvende olmayı ifade eder.

3. Sosyal ihtiyaçlar: Sevgi, aidiyet, kabul görme ve dostluk/arkadaşlık kurmayı,

4. Saygınlık (değer) ihtiyaçları: Kendine saygı, özerklik ve başarı gibi iç itibar faktörlerini ve statü, itibar, tanınırlık, onaylanma ve ilgi gibi dış itibar faktörlerini,

5. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı: Bir insanın dönüştürebileceği bir şey olma güdüsü; büyüme, potansiyeline ulaşma ve kendini gerçekleştirmeyi içerir (Robbins, S.P., 2003 156).

Bu teori için genellikle başlangıç noktası olarak alınan ihtiyaçlar, fizyolojik dürtülerdir. Fizyolojik ihtiyaçların tatmin edilemediği durumlarda insanlar sadece bu ihtiyaçlarını tatmin etmeyi önemser ve diğer tüm ihtiyaçlar önemini yitirir. Ancak bir ihtiyaç karşılanırsa, diğeri ortaya çıkar. İnsanlar, birinci basamaktan başlayarak ihtiyaçlarını gidermeye çalışırlar. Bir basamaktaki ihtiyaç giderilmedikçe bir üst basamağa geçilmez. Bu ihtiyaçların her biri büyük ölçüde karşılandıkça, bir sonraki ihtiyaç baskın hale gelir. Teoriye göre, hiçbir ihtiyaç tam olarak tatmin edilemese de

önemli ölçüde tatmin olmuş bir ihtiyaç artık motive edici olarak görülmemektedir (Robbins, S.P., 2003: 156). Fizyolojik ihtiyaçlar nispeten iyi bir şekilde tatmin edilirse, kabaca güvenlik ihtiyaçları olarak kategorize edilebilen yeni bir dizi ihtiyaç ortaya çıkar. Bunlar; kendini koruyabilme, güvende olma, düzen, kanun ve korkudan, endişeden ve kaostan kaçınma gibi gereksinimlerdir. (Maslow, 1970: 35-39). Hem fizyolojik hem de güvenlik ihtiyaçları oldukça iyi karşılandığında, sevgi, şefkat ve aidiyet ihtiyaçları ortaya çıkacak ve daha önce anlatılan tüm döngü bu yeni merkezle kendini tekrar edecektir. Artık bu kişi, daha önce hiç olmadığı kadar keskin bir şekilde arkadaşlarının, sevgilisinin, karısının veya çocuklarının yokluğunu hissetmeye başlar ve bu ihtiyacına ulaşmak için yoğun bir çaba gösterir. Tüm insanlar öz değer ve başkalarının ona saygı göstermesi arzu ve gereksinimine sahiptir. Bu nedenle, bu ihtiyaçlar iki alt kümede sınıflandırılabilir. İlki; kişinin kendisi için hissettiği güç, başarı, yeterlilik, ustalık ve beceri, güven ve özgürlük arzusudur. İkincisi ise, diğer insanların hissettiği itibar, statü, şan, şöhret, tanınma, önem, haysiyet veya takdir olarak örneklendirilebilir (Maslow, 1970: 45). Tüm bu ihtiyaçların tatmin olması sonucunda kişinin kendini gerçekleştirme ihtiyacı başlar. Bu, insanın kendini tamamlama arzusunu ve potansiyel olarak özünü gerçekleştirme eğilimini ifade eder. Bu eğilim, kişinin kendine özgü bir şekilde olabilmesi için, gittikçe daha fazla bir şeye dönüşme arzusu olarak tanımlanabilir (Maslow, 1970: 46).

Maslow, beş ihtiyacı üst (sosyo-psikolojik) ve alt (temel) sıralara ayırır. Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları alt düzey ihtiyaçlardır. Sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme üst düzey ihtiyaçlar olarak tanımlanır. İki düzey arasındaki ayrım, daha yüksek düzeydeki ihtiyaçların içsel olarak (kişi içinde) karşılandığı, daha düşük düzeydeki ihtiyaçların ise ağırlıklı olarak dışsal olarak (ücret, sendika sözleşmeleri ve görev süresi gibi şeyler tarafından) karşılandığı varsayımına göre yapılmıştır (Robbins, S.P., 2003: 157).

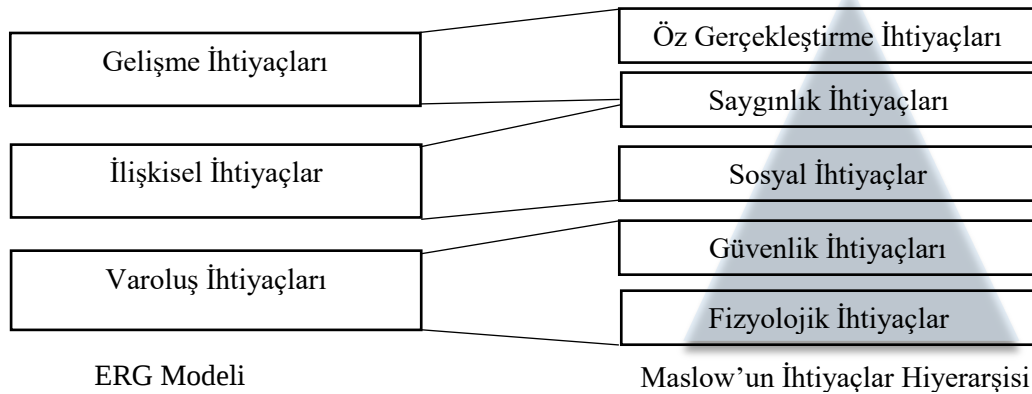
Maslow (1970: 48-51), 'Motivation and Personality (Motivasyon ve Kişilik)' kitabında bu beş gereksinim dışında bilme ve anlama arzusuna dayanan bilişsel ihtiyaç ve estetik ihtiyaçlardan da bahsetmesine rağmen bu iki ihtiyaca hiyerarşide yer vermemiştir.

Bu kuram, doğrudan iş motivasyonu ile ilgili olmaması yalnızca bireysel olarak insan ihtiyaçlarını içermesi ve yürütülen araştırmanın sınırlılıklarının literatüre deneysel olarak çok az kanıt sunması nedeniyle oldukça eleştirilmiştir (Luthans, 2011: 163-165). Bahsi geçen kitabın ön sözünde, Maslow da bu dezavantajları şu şekilde ifade etmektedir:

Bu teorinin klinik, sosyal ve kişilik açısından oldukça başarılı olduğunu, ancak laboratuvar ve deneysel olarak öyle olmadığını söylemek doğru olur. Teori, çoğu insanın kişisel deneyimine çok iyi uymakta ve çoğu zaman onlara içsel yaşamlarını daha iyi anlamalarına yardımcı olan yapılandırılmış bir hiyerarşi sağlamaktadır. Ancak deneysel olarak doğrulama ve kanıttan yoksundur.

Alderfer, Maslow'un teorisini hem geliştirmiş hem de eleştirmiştir. İki kuramın benzerlik ve farklılıkları, ERG Teorisi'nin anlaşılması için yeterli olacaktır. Alderfer (1969: 145-147)'e göre; kavramsal düzeyde, ihtiyaç kategorilerinin tam olarak nerede birbirinden ayrıldığı açık değildir. Beş ihtiyaç kategorisinde birbirini kapsayan ihtiyaçlar tespit edilebilir. Çoğu zaman insanlar isteklerini, temel ihtiyaçların karışımlarını içerebilen karmaşık hedefler şeklinde ifade eder. Bu sebeple ERG teorisi, bir insanın karşılamaya çalıştığı üç temel ihtiyacı olduğunu varsayar. İnsan ihtiyaçlarının bu üçlü sınıflandırması, ERG Teorisinin Maslow'un şemasından ayrıldığı ilk noktadır.

Şekil 11: ERG Modeli ile İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nin Karşılaştırılması



Kaynak: Tekin ve Görgülü, 2018: 1562

ERG Teorisi'ne göre; var oluş ihtiyaçları, açlık ve susuzluk gibi çeşitli maddi ve fizyolojik arzuları içerir. Ücret, yan haklar ve fiziki çalışma koşulları gibi kişinin

kendini güvende hissetmesine ek olarak diğer güvenlik unsurlarını da barındırır. İlişkisel ihtiyaçlar, aile üyeleri, üstler, astlar, iş arkadaşları, dostlar ve düşmanlar gibi diğer insanlarla ilişkileri içeren tüm ihtiyaçlardır. İlişki ihtiyaçlarının temel özelliklerinden biri, tatminlerinin bir paylaşım veya karşılıklılık sürecine bağlı olmasıdır. İnsanların, duygu ve düşüncelerini karşılıklı olarak paylaşarak ilişki ihtiyaçlarını karşıladıkları varsayılır. Bu süreç, ilişkili olma ihtiyaçlarını varoluş ihtiyaçlarından belirgin bir şekilde ayırır çünkü varoluş ihtiyaçlarının karşılanması sürecinde karşılıklılık söz konusu değildir. Bunlara ek olarak yine diğer kişilerin saygı göstermesi, kabul edilme, itibar, tanınırlık ve ilgi gibi saygınlık ihtiyaçları da bu kategoriye dahildir. Gelişme ihtiyaçları, bir kişinin kendisi ve çevresi üzerinde yaratıcı veya üretken etkiler yaratmasını içeren tüm ihtiyaçları içerir. kişinin olabileceği en iyi halini istemesi ve özsaygı, özerklik, başarı gibi saygınlığın iç bileşenlerini içerir. Bir kişi, gelişme ihtiyaçlarını karşılayarak bir insan olarak daha büyük bir bütünlük ve doyumluk duygusu yaşar (Alderfer, 1969: 146-147).

ERG Teori'sinin İhtiyaçlar Hiyerarşisinden diğer farkları; Maslow'un teorisi katı bir hiyerarşiye sahiptir, bir ihtiyaç karşılanmadan bir üst basamağa çıkılmaz ve tatmin edilen ihtiyaç artık güdüleyici olmaktan çıkar. ERG teorisi, kesin olarak düzenlenmiş bir hiyerarşi olmadığını öne sürer. Bir kişi, varoluş veya ilişki ihtiyaçları karşılanmasa bile gelişme ihtiyacı hissediyor olabilir veya üç ihtiyaç kategorisinin tümü aynı anda istenebilir. ERG teorisi, aynı anda birden fazla ihtiyacın etkin olabileceğini ve eğer daha yüksek düzeyli bir ihtiyacın memnuniyeti engellenirse, daha düşük seviyeli bir ihtiyacı karşılama isteğinin artacağını savunur. (Robbins, S.P., 2003: 161). İlişkisel ihtiyaçlar daha az karşılanırsa, daha fazla varoluş ihtiyacı arzu edilir ve gelişme ihtiyacı ne kadar az karşılanırsa, o kadar fazla ilişki ihtiyacı arzu edilir (Alderfer, 1969: 154).

Yöneltme fonksiyonun diğer bileşeni olan liderlik, örgütlenmiş bir grubu belli bir amacı yerine getirmek amacıyla grubun üyelerini etkileme faaliyetidir (Güney, 2020: 303). Liderlik tarzları, yoğun bilgi birikimine sahip en kapsamlı konulardan biridir. Ancak, araştırma kapsamında yalnızca dönüşümcü liderlik ele alınmıştır.

Dönüşümcü (transformasyonel liderlik), organizasyonda ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir ve liderlik özelliklerini, liderlik davranışlarını ve liderliğin sonuçlarını bir bütün olarak ele alan kavramsal bir

çerçeve sağlayabilir (Çelik, 1998: 1; Karip, 1998: 1). Bu sebeple araştırma kapsamında değerlendirilmiştir.

Dönüşümcü liderliğe ilk olarak Dawston'un (1973) "İsyan Liderliği" (Rebel Leadership) adlı çalışmasında yer verilmektedir. Sosyolojik bir tez olan "dönüşümcü liderlik" kavramı daha sonra 1978 yılında James McGregor Burns tarafından sistematize edilir. Burns'a göre lider, takımdakiler üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans yaratan kişidir. Modern organizasyonlarda yeni alanların yaratılması becerisine bir tek dönüşümcü liderlik sahiptir. Burns, politik liderlik konusunda Weber'in ekonomik ve ekonomik olmayan otorite kaynağından ve Herbert A.Simon'un yönetsel öğretilerinden yola çıkarak dönüşümcü liderlik (transformational leader) ve etkileşimci liderlik (transactional leader) ayırımına gitmiştir. Etkileşimci liderlik tipinin yeni gelişen sosyal ve ekonomik şartlarda başarılı olamaması üzerine dönüşümcü liderlik kuramını ortaya atmıştır. (Erarslan, 2011: 3-5). Dönüşümcü liderlik, bazı yönlerden etkileşimci liderliğin bir uzantısıdır. Etkileşimci lider ve izleyicileri, bağımsız amaçlarla ortak bir sonuca ulaşmak için uğraşır ve lider ile izleyici arasında ortak çıkarlarına ulaşmaları konusunda ortak bir çaba değil, pazarlık söz konusudur. Bu pazarlık, izleyicilerin görev gerekliliklerini yerine getirmeleri halinde alacakları ödülleri temel alır. Dönüşümcü liderlik ise takipçilerine bir işletme veya birim için ortak bir vizyon oluşturmaya, hedeflere bağlı kalmaları için ilham vermeyi, problemlere yenilikçi çözümler üretmelerini sağlamayı ve mentorluk edip destek vererek potansiyel liderlik kapasitelerini geliştirmeyi içerir (Bass ve Riggio, 2006: 4).

Burns'a göre (aktaran Karip, 1998: 4) dönüşümcü liderlik, izleyicinin ya da potansiyel izleyicinin var olan bir eğilimini, ihtiyacını, isteğini fark ederek ve bu ihtiyacı izleyiciyi güdülemek için kullanan, izleyicinin ihtiyaç ve isteklerine hitap ederek harekete geçmesini sağlayan liderlik tipidir. Dönüşümcü liderlik, bireyin kendi amaçları dışında, grup amaçları doğrultusunda bir bakış açısı kazanmasını amaçlamaktadır. Dönüşümcü liderler, bireylerin grubun ya da toplumun ortak amaçları doğrultusunda hareket etmesini sağlar. Bu liderlik yaklaşımında, güçlü olan bireysel hedefler ve ihtiyaçlar, liderin izlediği yüksek hedeflerle birleşmiştir (Çelik, 1998: 5).

Dönüşümcü liderler, izleyicilerin kişisel ihtiyaçlarıyla organizasyonun amaç ve hedeflerini uyumlaştırır, izleyicileri organizasyon için ortak bir vizyon oluşturmaya ve hedeflere bağlı kalmaya, problemlere yenilikçi çözümler üretmeye, amaçladıklarından daha iyisini yapabileceklerine inandığından onları bunu yapmaya motive ederler ve izleyicilerine mentorluk ederek liderlik kapasitelerini ortaya çıkarırlar (Bass ve Riggio, 2006: 3).

Dönüşümcü liderlikte üstün liderlik performansı, lider izleyicilerinin çıkarlarını yükselttiğinde, organizasyonun amaç ve misyonunun farkındalığını ve kabulünü oluşturduğunda ve izleyicileri organizasyonun iyiliği için kendi kişisel çıkarlarının ötesine bakmaları için harekete geçirdiğinde ortaya çıkar. Dönüşümcü liderler bu sonuçlara bir veya daha fazla yolla ulaşırlar. İzleyicileri için karizmatik olabilirler ve bu nedenle onlara ilham verebilirler, her çalışanın duygusal ihtiyaçlarını karşılayabilirler ve/veya çalışanları entelektüel olarak teşvik edebilirler (Bass, 1990: 20). Dönüştürücü liderlik tipinin boyutları aşağıda yer verildiği gibidir (Bass ve Riggio, 2006: 5-7):

İdealleştirilmiş etki: İdeoloji üzerindeki etkiyi, idealler üzerindeki etkiyi ve "yaşamdan daha büyük" meseleler üzerindeki etkiyi kapsar (Bass, 1990: 20). Dönüşümcü liderliğin karizmatik liderlikle pek çok ortak yanı vardır. Ancak karizma, dönüşümcü liderliğin sadece bir parçasıdır (Çelik, 1998: 2). İzleyicilerin gözünde karizma elde etmek, dönüşümcü bir lider olarak başarılı olmanın merkezinde yer alır. Karizmatik liderlerin büyük bir gücü ve etkisi vardır. İzleyenler karizmatik liderlerle özdeşleşmek isterler ve onlara yüksek derecede güven ve itimat duyarlar. Karizmatik liderler, ekstra çabayla büyük şeyler başarabilecekleri fikriyle izleyenlere ilham verir ve onları heyecanlandırırlar (Bass, 1999: 19).

İlham verici motivasyon: Dönüşümcü liderler, izleyicilerinin işlerine anlam ve zorluk katarak onları motive edecek ve ilham verecek şekilde davranırlar. Coşku, samimiyet ve iyimserlik göstererek takım ruhunu uyandırır. Takipçilerin karşılamak isteyeceği, hedeflere ve paylaşılan vizyona bağlılık gösterecekleri ve açıkça ifade edilmiş beklentiler yaratırlar.

Entelektüel uyarım: Dönüşümcü liderler, varsayımları sorgulayarak, sorunları yeniden çerçevelendirerek ve eski durumlara yeni yollarla yaklaşarak izleyenlerin yenilikçi ve yaratıcı olma çabalarını teşvik eder. İzleyiciler hata yaptığında ve bir

sorunla karşılaşıldığında topluluk baskısı hissetmezler. Çünkü sorunları ele alma ve çözüm bulma sürecine dahil olan izleyenlerden yeni fikirler ve yaratıcı problem çözümleri talep edilmektedir. İzleyiciler yeni yaklaşımları denemeye teşvik edilir ve fikirleri liderlerin fikirlerinden farklı olduğu için eleştirilmez.

Kişiselleştirilmiş ilgi: Dönüşümcü liderler, bir mentor gibi hareket ederek her bir izleyenin başarı ve gelişme ihtiyaçlarına özel önem verir. Liderin davranışı, bazıları için daha fazla teşvik, daha fazla özerklik veya daha sıkı standartlar beklemesi gibi bireysel farklılıkları kabul ettiğini gösterir.

Birçok yönetici astları ile iyi ilişkiler geliştirmenin ve onların performansını artırmanın yalnızca biçimsel yetkiyle donatılmış pozisyon güçlerine bağlı olmadığını algılamıştır. Bu nedenle yöneticiler, kişilikleriyle birlikte oluşmuş ve bunun yanında eğitim ve iş hayatındaki deneyim süreçleriyle güçlenmiş bazı özelliklerini açığa çıkarmak ve bunları meslektaş ve astlarıyla olan ilişkilerini olumlu yönde geliştirmek, dolayısıyla örgütsel etkinliği sağlamak amacıyla kullanılmalıdır (Özalp ve Öcal, 2000: 219).

Yöneltme fonksiyonu içinde son olarak iletişim konusuna değinilmiştir. İletişim seviyelere ayrılır. Bunlar; kişiler arası iletişim, grup düzeyinde iletişim, örgüt düzeyinde iletişim, örgütler arası düzeyde iletişim ve kitle iletişimdir (Baker, 2002: 4). Bu araştırma kapsamında ele alınan iletişim türü örgüt içi iletişimdir.

İletişim, bireyler ve kurumlar arasında, ortak paydalarda anlaşma ve uzlaşma sağlamak amacıyla bilgi, düşünce, veri ve duygu alışverişi veya aktarımı şeklinde tanımlanabilir (Şimşek, Ş., 1999: 183). Bir süreç olarak iletişim, bireyin bir başka bireye yaptığı herhangi bir etki olmasının ötesinde, bir paylaşma eylemidir (Gürgen, 1997: 10). İletişim süreci, kaynak, mesaj, kanal, alıcı ve geri bildirimden oluşur. İletişim gönderici ve alıcının birbirinin yerine geçebildiği, etkileşimli ve anlam çıkarmaya bağlı bilgi alışverişi sürecidir. Göndericinin iletildiği mesaj, alıcıya ulaştığında alıcının ne düşündüğünü belirten geri bildirim gelene kadar, gönderici yalnızca mesajın amacını bilebilir. İletişimde sözlü içeriğin yanı sıra sözel olmayan ipuçları da kullanılır. Ayrıca, daha geniş sosyal/örgütsel/kültürel bağlam içinde gönderici ve alıcı arasındaki ilişkisel bağlam da önem taşır. Kelimeler, bağlamda yorumlanan semboller olarak görülür. (Baker, 2002: 3). Sağlıklı iletişim kurulması için bu öğelerin tümüne ihtiyaç duyulur.

Gönderici ve alıcının örgüt katılımcıları olduğu ve örgütün ortak amaçlarını yerine getirmeyi sağlayan doğal ve planlı iletişim süreci ise örgütsel iletişimi oluşturur (Weick ve Browning, 1986: 244). Örgüt içindekiler, iletişim vasıtasıyla bir arada kalmakta ve faaliyetlerini ifa etmektedir. İnsanlar örgütlerin vazgeçilmez unsurlarıdır ve tüm insanların kişisel amaçları vardır. Örgütler hem bu amaçların sonucudur hem de bu amaçlara ulaşmak için birer araçtır. Örgütsel unsurlar arasındaki yüksek dayanışma ve koordinasyon, personel arasındaki uyum ve iyi ilişkilere temel oluşturan iletişime bağlıdır. (Karcıoğlu ve diğerleri, 2009: 60).

Geçmişte, büyük bürokratik örgütlerin yöneticilerinin kaygısı dolayısıyla örgütsel iletişim literatürünün ana odak noktasının, resmi veya yukarıdan aşağıya iletişim olduğu görülmektedir. Genellikle kişiler arası veya yatay iletişimle ilişkilendirilen gayri resmi iletişim, öncelikle etkili kurumsal performansa potansiyel bir engel olarak görülmekteydi. Fakat artık geçerli olan anlayış bu değildir. Sürekli, dinamik ve resmi olmayan, hatta gayri resmi iletişim, modern işlerin etkin yürütülmesini sağlamak için daha önemli görülmektedir (Baker, 2002: 4) Bilgi çağı sürecinde, hizmet sektörünün gittikçe yaygınlaşması ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler; örgütlerin ve işlerin yapısında değişim yaratmıştır. Görevlerin daha karmaşık olması, çalışanların dağılımı, bilginin ve yeniliklerin örgüt açısından daha önemli hale gelmesi ve daha hızlı çalışma gereği, örgütsel iletişim her zamankinden daha önemli hale getirmiştir (Baker, 2002: 1).

Örgüt için yaşamsal bir değeri olan örgütsel iletişim, yönetim etkinliklerinin başarısından, kendini gerçekleştirmeye kadar pek çok işlevi yerine getirmektedir. Bireyleri, duyguları, değerleri, amaçları, birimleri kısaca örgütteki maddi ve manevi birçok öğeyi birbirine bağlayan örgütsel iletişim, aynı zamanda bu öğelerin üretilmesini sağlayan döngüsel bir süreçtir. Örgütsel iletişimi açıklayan sistem yaklaşımında, “bütünün parçaların toplamından fazla olması”, örgütsel iletişimin ayrı ayrı açıklananlardan daha büyük bir işlevi olduğunu göstermektedir. Örgütsel iletişimin en önemli işlevi, iletişimsiz bir örgütün yaşayamayacağı savından hareketle, kan dolaşımına benzer bir mekanizmayla örgütün varolmasını sağlamasıdır (Şimşek, E., 2011: 58).

Koordinasyon, bütün faaliyetleri birbirine bağlamak, birleştirmek ve uyumlu hale getirmektir (Fayol, 2013: 31). Organizasyon içindeki grupların çalışmalarının

birbirine bağlanması ve düzenlenmesi sonucu bir uyumun sağlanmasıdır (Güney, 2020: 272).

Ekibin uyumlu olması, üyeler arasında güçlü bir ilişki, dayanışma ortamı, birlik ve beraberliğin sağlanması pozitif bir çalışma ortamı ve aidiyet yaratır. ÇKP işi, bu olanakları sağlayan bir sistemle yürütülür. Kazanç planları ekibin toplam satış hacmine dayandığından, distribütörler rekabet etmek yerine işbirliği ile çalışmayı tercih ederler. Rekabet baskısının hem kamu hem de özel sektörde en çok sıkıntı çekilen ve dert yanılan konu olduğu düşünüldüğünde böyle olumsuz bir ortamda çalışmak zorunda kalmayan distribütörler için bu durumun büyük bir avantaj olduğu görülmektedir.

Yönetim sürecinin son aşaması, organizasyonun hedeflerine yönelik ilerlemesini kontrol etmektir. Organizasyon hedeflerine doğru ilerlerken, yöneticiler, belirlenen zamanda "varış noktasına" varacak şekilde performans gösterdiğinden emin olmak için ilerlemeyi izlemelidir (Griffin, 2021: 8). Daft (2014: 9)'a göre kontrol, çalışanların faaliyetlerini izlemek, organizasyonun hedeflerine doğru ilerleyip ilerlemediğini belirlemek ve gerekli düzeltmeleri yapmak anlamına gelir. Kontrol fonksiyonunun amacı, varılan sonucun hedeflenen plan ile uyumlu olup olmadığını, hedeflenen yere ulaşıp ulaşılmadığını denetlemektir (Keskin ve diğerleri, 2016: 172).

ÇKP sisteminde ürün veya hizmet önerilen bir tüketicinin kullanım bilgisi elde etmesi ve memnuniyetinin takip edilmesi distribütörler tarafından en çok önemsenen konulardan biridir. Her distribütörün ulaşmak istediği maddi veya maddi olmayan hedefleri olduğu için varılan noktada bu hedeflerin ne düzeyde gerçekleşmiş olduğunu kontrol etmek isterler. ÇKP işinde her distribütörün gösterdiği bireysel çaba birleşerek ekip iş hacmini oluşturduğundan her distribütörün hedeflerine ulaşma oranı ekibin başarısını etkileyecektir. Bu sebeple kontrol daha önemli hale gelmektedir. Hedeflerden sapma olması durumunda kontrol mekanizması sayesinde görülen hatalar telafi edilerek planlama süresinin sonunda hedeflere ulaşma ihtimali yükseltilmiş olur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇOK KATLI PAZARLAMA ALANINDA FAALİYET GÖSTEREN BİR İŞLETMENİN ÜST DÜZEY DİSTRİBÜTÖRLERİ İLE GERÇEKLEŞTİRİLEN BİR UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümü, önceki bölümlerde detaylı olarak anlatılan ÇKP sistemiyle faaliyet gösteren bir işletmenin distribütörleri ile yürütülmüştür. Araştırmaya yönelik analiz yapılmış ve bulgu tablolarına yer verilmiştir. Elde edilen bulgular yönetim ve organizasyon literatürü kapsamında değerlendirilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Küreselleşen dünyada kendini sürekli yenileyen, değişen ve gelişen çevre koşulları dikkate alındığında modern bir iş modeli ve organizasyon yapısı oluşturan ÇKP yöntemi, farklı sektörlerde birçok işletme tarafından tercih edilmektedir. Bu araştırma kapsamında, ÇKP yöntemini kullanan işletmeler ve bu işletmelere dahil olan distribütörlerin oluşturduğu alt organizasyonların, yönetimin fonksiyonları bakımından değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte örgüt tasarımı kavramında önemli bir değişim dikkat çekmektedir (Aksay, 2015: 111). Bu değişimle birlikte örgüt yapısının, yüksek derecede formalleşmiş hiyerarşik bir yapılanmadan daha yalın örgüt yapısına evrildiği görülmektedir. İşletmelerin iç ve dış çevrelerinin değişkenliğinin artması sonucu örgütlerin esnek olması gerekir. Bu gereklilik, işletmeleri giderek hiyerarşiden uzaklaştırır ve örgüt yapısının yatay (yalın) hale gelmesini beraberinde getirir. Böylece yönetim değişimi; yerinden yönetim, özyönetim, küçülme ve bağımsız birimler yönünde olmuştur (Üçok, 2000: 155-157). 1989 yılında yazdığı “The New Realities (Yeni Gerçekler)” adlı kitabında Drucker (2011: 200), örgüt yapısında yaşanacak değişimleri vurgulamaktadır.

Bundan yirmi yıl sonra, büyük bir işletme veya devlet kurumu gibi tipik büyük organizasyonlar, bugünkü benzer organizasyonların yönetim düzeylerinin yarısından daha azına ve yöneticilerin sayısının üçte birinden azına sahip olacaktır. Bu yeni işletmeler örgüt yapısı ve yönetim sorunları bakımından, 1950 dolaylarındaki tipik imalat işletmeleriyle çok az benzerlik taşıyacaktır.

Araştırmaya konu olan ÇKP yöntemi, tipik örgüt yapılarından farklı ve yeni bir organizasyon yapısı oluşturmaktadır. ÇKP işletmelerinde, dikey yapılanan örgütlerden farklı olarak, pazarlama ve satış departmanında ürünlerin tanıtımı ve satılmasından sorumlu müdür ve satış personelleri yerine bağımsız birimler halinde kendi adlarına çalışan distribütörler ve onların kurmuş oldukları alt organizasyonlara mensup olan distribütörler bulunur. ÇKP işletmeleri satış personeli istihdam etmez ve ürünlerin pazarlama ve satışı bu distribütörler tarafından gerçekleştirilir. Bu sebeple ÇKP yönteminin tarihi, işleyişi, temel ilkeleri ve özelliklerinin açıklanmasının yanı sıra bu yeni iş modelinin ve organizasyon yapısının, yönetim ve organizasyon literatürü bakımından incelenmesi de önem teşkil etmektedir. Geçmiş çalışmalar incelendiğinde, işletme düzeyinde yapılan araştırmalara daha sık rastlanırken birey düzeyinde yapılan çalışmalarda, distribütörlerin kurmuş oldukları alt organizasyonları yönetme becerileri ve yönetim fonksiyonları üzerine çalışılmadığı dikkat çekmektedir. Yürütülen araştırma, literatürde yer alan bu eksikliği gidermek açısından önem taşımaktadır. Distribütörlerin, üretici işletmelerin uyguladıkları stratejilerden bağımsız olarak kendi alt organizasyonlarına liderlik etmek için uyguladıkları planlama faaliyetleri, alt hatlarını seçerken belirledikleri kriterler, bu kişileri nasıl motive ettikleri, kontrol mekanizmaları ve tüm organizasyonun uyum içinde çalışması yönetimin temel bileşenlerine atıfta bulunmaktadır. Araştırmanın sonucunda, yeni ve modern bir organizasyon yapısı oluşturan ÇKP yöntemini kullanan distribütörlerin, bu yönetim fonksiyonlarını ne ölçüde uyguladıkları ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE TEKNİĞİ

Çalışma kapsamında nitel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma, bireysel veya toplumsal sorunlarla bağlantılı olan anlam-atıf ilişkisini çözümlemeye yönelik bir yaklaşımdır (Creswell 2014: 4). Bir problem veya konunun açıklanması veya tanımlanması gerektiğinde nitel araştırmaya ihtiyaç duyulur (Creswell, 2013: 47-48). Bu çalışmada da katılımcıların ÇKP işletmelerinde kurdukları alt organizasyonları yönetirken yönetimin hangi bileşenlerini uyguladıklarını anlayabilmek amacıyla nitel araştırma yapılmasına gerek duyulmuştur.

Nitel araştırmanın kapsamlı bir tanımını yapmak zor olsa da birtakım temel özelliklerinden söz etmek mümkündür. Bu özellikler nitel araştırmanın kısa bir tanıma göre daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir. Nitel araştırmanın sekiz özelliği aşağıda belirtildiği gibidir (Bogdan ve Biklen, 2007: 4-7; Patton, 2014: 130-141; Yıldırım ve Şimşek, 2006: 41);

1. Doğal ortama duyarlık,
2. Araştırmacının katılımcı rolü,
3. Bütüncül yaklaşım,
4. Tümevarımcı analiz,
5. Katılımcıların bakış açılarının ortaya konması,
6. Araştırma deseninde esneklik,
7. Nitel veri,
8. Amaçlı örnekleme

Nitel araştırma süreci; verilerin düzenlenmesini, veri tabanının ön okuma işleminden geçirilmesini, temaların kodlamasını ve organize edilmesini, veri sunumunu ve bulguların yorumlanmasını içermektedir (Creswell, 2013: 179). En genel hali ile açıklamak gerekirse nitel araştırma, anlam çıkarmak için araştırma yapma, bu süreci belgeleme ve yorumlamayı içerir (Patton, 2014: 5). Nitel analiz yapabilmek için toplanan ham verinin işlenmesi gerekir. Strauss ve Corbin (aktaran Özdemir, 2010: 332), bu veri işleme sürecini ‘kodlama’ olarak adlandırmıştır. Kodlama aşamasında, bir cümleden veya paragraftan hareketle düşüncelere veya cevaplara isim vererek başlayan kavramsallaştırma sürecinden sonra benzer nitelikteki ögeler aynı isim altında toplanır. Kodlanan verilerden birbiri ile ilişkili olan kavramlar da gruplandırılarak çeşitli temalar (kategoriler) oluşturulur. Toplanan veriler, oluşturulan temalar bağlamında yorumlanarak analiz edilir.

Araştırmanın veri toplama aracı, yarı yapılandırılmış sorularla gerçekleştirilen görüşmelerdir. Görüşmelerin yüz yüze yapılması planlanmış olmasına rağmen Covid-19 tedbirleri sebebiyle katılımcıların yalnızca bir kısmı ile yüz yüze görüşme yapılmıştır. Diğer katılımcılara soru formu elektronik posta yoluyla iletilmiştir. Görüşme ve e-postalardan elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur.

İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 227). Bu kavram ve ilişkiler veri

sınıflarının tanımlanması ile bulunur. İçerik analizinde tanımlama, analizin temelini oluşturur. Veriler en küçük parçalarına ayrılır, sınıflandırılır ve analiz yoluyla bu küçük parçaların birbiriyle nasıl bağlantılı olduğu açıklanarak verilerin yeni bir görünümü elde edilir (Dey, 1993: 31). Araştırma kapsamında her katılımcının cevapları incelenerek en küçük birimler halinde sınıflandırılmış ve ilişkili olanlar alt başlıklarla isimlendirilmiştir. Bu alt başlıklar incelenerek en çok vurgulananlar temaları oluşturacak şekilde gruplandırılmış ve temalar kapsamında bulgular yorumlanmıştır.

Katılımcıların sorulara verdikleri cevaplarda frekans sayımı ile alt temalarda yer alan her bir kodun kaç kez tekrarlandığı tespit edilmiş ve bulgu tabloları oluşturulmuştur. Bulunan kod ve temalar, yönetimin fonksiyonları bakımından değerlendirilerek yönetim ve organizasyon literatüründe var olan kuramlarla açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda görüşme soruları planlama, örgütleme, yöneltme (bu fonksiyon kapsamında motivasyon, liderlik ve örgütsel iletişim), kontrol ve koordinasyon unsurlarını içerecek şekilde tasarlanmıştır. Soru formuna Ek 1’de, araştırmanın yürütülebilmesi için gereken etik kurul onay belgesine ise Ek 2’de yer verilmiştir.

3.3. ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırma evreni, İzmir ilinde bulunan ve tam zamanlı olarak bu işte çalışan yaklaşık 1000 distribütörden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemi, Dünya ve Türkiye genelinde faaliyet gösteren bir ÇKP işletmesinde, üst düzey distribütörler arasından kazanç bakımından Türkiye çapında ilk 20 ve ilk 50 sıralamalarında yer alan 8 distribütörden oluşmaktadır. Örneklemin belirlenmesinde tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden, kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın en önemli sınırlamaları, seçilen örneklemin sınırlılığı ve araştırmanın kapsamı ile ilgilidir. Araştırmanın pandemi sürecine denk gelmiş olması, katılımcılara ulaşılmasını zorlaştırmıştır ve yüz yüze yapılması planlanan

görüşmelerin büyük çoğunluğu elektronik posta yolu ile gerçekleştirilmiştir. Bu durum, geri dönüş yapan katılımcıların beklenenden az sayıda olmasına neden olmuştur. Kapsam sınırı ise araştırmanın amacının yalnızca yönetim fonksiyonları ve oluşturulan kodların tekabül ettiği kuramların açıklanmasına yönelik olmasından kaynaklanmaktadır. Bu sebeplerden dolayı araştırma sonuçlarından genel çıkarımlarda bulunmak yerine, ÇKP işletmelerinin yönetim fonksiyonları ve bazı yönetim ve organizasyon kuramları bakımından incelenmesinin amaçlandığını belirtmekte fayda vardır.

3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu kısımda, katılımcıların görüşme sorularına verdikleri yanıtlar neticesinde oluşturulan kod ve temalar, yönetim ve organizasyon literatürü göz önünde bulundurularak değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda hangi kavramların daha yoğun şekilde kullanıldığı tespit edilmiş ve bulgu tabloları oluşturulmuştur. Tablolarda belirtilen sayı (n), katılımcı sayısını ve frekans (f), bahsi geçen kavramın kaç katılımcı tarafından tekrarlanmış olduğunu göstermektedir.

Bulgu tablolarının açıklanmasının ardından araştırma bulguları, yönetim fonksiyonları göz önünde bulundurularak yorumlanmaya ve analiz kapsamında oluşturulan kodların çağrışım yaptığı mevcut kuramlarla anlamlandırılmaya çalışılmıştır.

ÇKP yönteminde bir sponsor alt hattına yeni sponsorlar dahil ettikçe altında bir organizasyon oluşur ve bu organizasyonun yönetilmesi gerekliliği ortaya çıkar. Sponsorlar alt hat distribütörlerinin amiri veya yöneticisi değil bir lider veya mentor görevini üstlenmesine rağmen kendi alt ekibin yönetilmesi gerekmektedir. Araştırmaya katılanların verdikleri cevaplara göre, distribütörlerin ÇKP işini yürütür ve yönetirken planlama, örgütleme, yöneltme, kontrol ve koordinasyon fonksiyonlarının tamamını içeren bir çalışma sistemi benimsedikleri açıkça görülmektedir.

Yönetimin fonksiyonlarından planlama teması altında katılımcılara yöneltilen “ÇKP işindeki amacınız nedir?” ve “Aylık veya yıllık olarak belirlediğiniz bir yol haritanız var mı?” sorularına katılımcılar tarafından verilen cevapların analiz

edilmesiyle ortaya çıkan bulgular Tablo 3'te sunulmuştur. Planlama teması kapsamında katılımcıların bu işe başlarken ve devam ederken amaçlarının ne olduğu ve kısa, orta, uzun vadeli planlarının olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır.

Tablo 3: Bulgular (Planlama)

Tema 1: Planlama		
Soru 1: ÇKP işindeki amacınız nedir?	Sayı (n): 8	Frekans (f)
Maddi Özgürlük		7
Çalışma Saati Özgürlüğü		4
Yardım Etme İhtiyacı		4
KODLAR Ek Gelir		3
Sağlık		3
Miras Bırakma Hakkı		2
Çalışma Yeri Özgürlüğü		2
Soru 2: Aylık veya yıllık olmak üzere belirlediğiniz bir yol haritanız var mı?		
KODLAR Plan Yapar		4
Plan Yapmaz		4

Soru 1 ile katılımcıların ÇKP işindeki amaçları analiz edilmiştir. Katılımcılar, bu işi yapma amaçlarının maddi özgürlük elde etmek olduğunu yüksek oranda vurgulamışlardır. ÇKP işinde mesai saati olmaması ve ne kadar çalışılacağına distribütörler tarafından belirlenmesi bu işi seçmelerinde ön plana çıkan etkenlerdendir. Distribütörlerin, bireysel kazançlarının yanı sıra ürünleri tavsiye ettikleri insanlara ve ekibinde yer alan alt hat distribütörlerine yardım etmeyi ve onlara destek olmayı amaçladıkları dikkat çekmektedir. Maddi özgürlük yanıtını veren distribütörlerden üçü, bu işe geçim sıkıntısı sebebiyle ek gelir elde etmek için yarı zamanlı başladıklarını ve daha sonra esas işi olarak tam zamanlı çalışmaya devam ettiklerini ifade etmişlerdir. Bu işe tam zamanlı devam etmelerinin sebebinin, eski işlerine kıyasla daha özgür şekilde çalışma imkanı bulmaları ve bir süre sonra ÇKP iş planlarını daha avantajlı görmeleri olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların mensup oldukları ÇKP işletmesinin faaliyet gösterdiği sektör dolayısıyla distribütörlere ve müşterilere sunulan ürünlerin, distribütörlerin işe katılma

amaçlarını etkilediği görülmektedir. Distribütörler, gıda takviyesi ve sağlıklı yaşam ürünlerini kullanmak amacıyla iş planına dahil olduklarını belirtmişlerdir. Bazı ÇKP işletmelerinin distribütörlerine sunduğu avantajlardan biri olan miras bırakma hakkı, distribütörün vefatı durumunda unvanını, alt ekibini ve gelir seviyesini eşine ve/veya çocuklarına devredebilmesini sağlamaktadır. Katılımcıların mensup oldukları ÇKP işletmesi, bu imkanı sağladığından distribütörlerin cevapları arasında miras bırakabilme hakkı da yer almaktadır. ÇKP’de çalışma saati özgürlüğü gibi çalışma yeri özgürlüğü de distribütörler tarafından dile getirilmiştir.

Katılımcılara hedeflerine ulaşmak için planlama yapıp yapmadıkları sorulduğunda; katılımcıların yarısı kısa, orta ve uzun vadeli plan yaptığını, diğer yarısı ise periyodik planları olmadığını ifade etmiştir. Planlama yaptığını belirten katılımcılardan biri değişen koşullara uyum sağlamak için planlarında sürekli güncellemeler yaptığını belirtmiş, diğerleri ise herhangi bir açıklama yapmamıştır. Periyodik olarak planlama yapmadığını belirten katılımcılar, soruyu hedeflerine ulaşmak için izledikleri yolu nasıl belirlediklerini açıklayarak cevaplandırmışlardır. Distribütörlerin yol haritalarını belirli bir miktarın üzerinde gelir elde etmek için oluşturdukları cevabı üç kez tekrarlanırken, distribütörlerden ikisi yaptığı işin sürekliliğini sağlamak için çabaladığını dile getirmiştir. Plan yapmadığını ifade eden bir katılımcının da tıpkı kısa, orta ve uzun vadeli planlarını değişen koşullara göre revize eden katılımcıyla aynı görüşte olduğu dikkat çekmektedir.

Plan yapmanın amacı, varılmak istenen sonuca ulaşacağımız yolu ve zamanı belirlemektir. Bu sebeple planlama için amaç ve hedefler önem teşkil eder. Planlama ile organizasyonların amaçlarının ve bu amaçlara erişebilmek için gerekli yol ve araçların belirlenmesi sağlanır (Güney, 2020: 553). Her katılımcının bu işi yapmak için birden fazla amacı olduğu görülmektedir. Büyük bir çoğunluk maddi ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlarken bir kısım katılımcı sağlıklı olmayı ve daha sosyal olmayı amaçlamaktadır. Bu amaçlara ulaşabilmek için de planlama yaparlar. Distribütörlerin periyotlara bağlı plan yapmalarını, amaçlarına ulaşmak için plan yaptıklarını söylemeleri de bunları destekler niteliktedir.

Örgütlenme teması kapsamında ÇKP’nin bütünleşik maddi ve sosyal yapısı göz önünde bulundurularak distribütörlere ‘Organizasyonunuzda insan kaynağını bir araya getirmek için belirlediğiniz kriterler nelerdir?’ sorusu yöneltilmiştir. ÇKP’nin

doğası gereği kişiler iş planına dahil olmak istediklerinde eğitim düzeyi, yaş, cinsiyet, medeni hal gibi herhangi bir kriter aranmamasına rağmen distribütörlerin, alt ekibini oluştururken birlikte çalışacağı iş arkadaşlarını nasıl belirlediği ve alt hat distribütörlerinin hangi özelliklerini önemseydiği organizasyonun örgütlenmesi için önem teşkil etmektedir. Örgütlenme temasına dair elde edilen bulgular Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4: Bulgular (Örgütlenme)

Tema 2: Örgütlenme		
Soru 1: Organizasyonunuzda insan kaynağını bir araya getirmek için belirlediğiniz kriterler nelerdir?		
	Sayı (n): 8	Frekans (f)
KODLAR	Azimli/İstekli/İstikrarlı	5
	Hayalleri Olan	5
	Eğitime Açık	3
	Güvenilir	2
	Sorumluluk Sahibi	2
	Vizyon Sahibi	1
	Fark Yaratan	1
	Uyumlu	1

Görüşme yapılan distribütörlere çalışma arkadaşlarını seçerken dikkat ettikleri kriterler sorulduğunda ilk olarak önemsedikleri özellikler arasında aday distribütörlerin azimli/istekli/istikrarlı olmaları gerektiği vurgulanmıştır. Kişilerin iyi bir distribütör olabilmeleri için hayallerinin, amaçlarının ve hedeflerinin olması gerektiği ilk cevapla eş sayıda tekrarlanmıştır. Önceki bölümlerde bahsedildiği üzere ÇKP işinde mezuniyet kriteri bulunmamasına rağmen distribütörlerin gelişimi için eğitimin önemi göz önünde bulundurulduğunda araştırmaya katılan distribütörler de çalışma arkadaşlarının eğitime açık ve kendini geliştirmeye hevesli kişiler olmasını önemsemektedir. Bir distribütörün araştırma sorusuna verdiği yanıt şu şekildedir: *“Bizim işimizin temelinde güven yatar. Bu işi yapacak ve emek vereceğimiz kişiler dürüst olmalıdır.”* Bu cevaptan yola çıkarak ve ÇKP işinin tamamen sosyal ilişkilere

bağlı şekilde ilerlediği düşünüldüğünde iş planına dahil olan kişilerin güven arz etmesi gerekmektedir. Aynı zamanda ÇKP işinin bireysel özveri ve çabaya dayalı olması sebebiyle katılımcılar distribütör adaylarında sorumluluk bilincini önemsemektedir. Verilen cevaplara dayanılarak; bir işe başlayan kişilerin bakmakla yükümlü olduğu kişiler ve üstlendiği görevler olduğu sürece başarıya ulaşmak için elinden gelen çabayı sarf edeceği kanısına varılmaktadır. Katılımcılardan bir kişi distribütör olacak kişilerin geniş bir vizyona sahip olması gerektiğini, bir kişi yaptığı çalışma şekli ile fark yaratması gerektiğini, bir kişi de çalışma arkadaşları ile uyum içerisinde çalışmasının önemini dile getirmiştir.

Bu organizasyonlar, alt hata distribütör dahil edilirken klasik örgütlerden ayrışır. ÇKP’de personel seçme kriteri gibi bir kısıt söz konusu değildir. Kişiler kendi istekleriyle organizasyona dahil olmayı talep ederler ve sponsorlar ekip arkadaşlarının nasıl birileri olmasını istediklerine göre kendileri kriterler belirlerler. Çalışmaya katılan katılımcılar da bunu ifade etmişlerdir. Yaş, eğitim gibi kriterler koymanın yanlış olduğunu fakat nitelik olarak belirli özellikler aradıklarını söylemişlerdir. Bu işte bireysel çaba ve özveri gerektiği için distribütörler işi yapmaya istekli olmalıdır. Katılımcıların distribütörlerle çalışmayı kabul ederken bunları dikkate aldıkları oldukça açıktır. Kişilerin eğitime açık olmaları, geniş bir vizyona sahip olmaları ve teknikleriyle fark yaratmaları, sosyal ilişkilerde başarılı olabileceklerini, gelişebileceklerini ve başarılı olabileceklerini gösterir.

Katılımcılar birlikte çalışacakları arkadaşlarının güvenilir olmasına önem verdiklerini vurgulamışlardır ve çalışma ortamında verimlilik için güven oldukça önemlidir. Fakat alt üyelerin güven arz etmesi kadar sponsorun da bunu sağlaması gerekir. Ekip üyeleri birbirlerine karşı dürüst olmalıdır. Çünkü insanların sponsorlarına veya ekip arkadaşlarına duyduğu güven aidiyeti artırır. Bu sayede performansı artırabilir. Güven ortamının tahsis edilemediği durumlarda ekip üyeleri arasındaki ilişki zedelenir ve negatif bir ortam oluşur. Bu durum da çalışmak istememe ve işten ayrılma gibi olumsuzluklara neden olabilir.

Koontz ve Weihrich (2010: 23), yöneltme fonksiyonunu ele alırken; kişilerin, kendi ihtiyaçlarını, isteklerini ve arzularını tatmin etmenin yollarını sunan liderleri takip etme eğiliminde olduğunu, bu sebeple de yöneltmenin motivasyon, liderlik tarzları ve iletişimi içerdiğini ifade etmektedirler. Çelik ve Şimşek (2013: 55) de bu

yazarların görüşlerinden yola çıkarak; iyi işleyen yöneltme fonksiyonun genel olarak üç kritere bağlı olduğunu belirtmektedir. Bu unsurlar; motivasyon, liderlik ve etkili iletişimdir. Yöneltme fonksiyonuna bir çerçeve çizebilmek amacıyla bu tema altında sorulan sorular bu temel unsurlara atıfta bulunur. Elde edilen bulgular Tablo 5’te gösterilmektedir.

“Alt ekibinizi harekete geçirmek, onları heyecanlandırmak ve hedeflere ulaşmak için nasıl bir vizyon oluşturdunuz?” sorusuna verilen cevaplar, katılımcıların alt ekibinde yer alan distribütörlerini motive etmek için seçtikleri motivasyon unsurlarını sunmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu, grup hedefleri haricinde distribütörlerinin bireysel hedeflerini belirlemelerine yardımcı olduklarını dile getirmişlerdir. Distribütörlerin motivasyonu, belirlenen hedeflere ulaşmak üzerinedir. Dört katılımcı, hedeflerine ulaşan distribütörlerinin başarılarını ödüllendirmeyi tercih ettiğini belirtmiştir. Başarının ödüllendirilmesi gerektiğini ifade eden katılımcılardan ikisi, üretici işletmenin sunduğu iş planının bunu sağladığını ve ücretlendirme sisteminin tatmin edici olduğunu düşünmektedir. Ekip içi promosyonlar oluşturarak distribütörlerini teşvik ettiğini ifade eden bir katılımcı, maddi unsurlarla ödüllendirmeyi özellikle vurgulamıştır. Bir katılımcı ise distribütörlerinin başarılarını takdir ettiğini, bunun onları çok mutlu ettiğini ve daha istekle çalıştıklarını dile getirmiştir. Katılımcıların yarısı, distribütörlerin motive edilmesinin yanı sıra cesaretlendirilmeye ihtiyaç duyduklarını ve onlara destek olmaları gerektiğini vurgulamışlardır.

Dört katılımcı ise etkin işleyen bir kontrol sisteminin önemine dikkat çekmiştir. Ürün satın alan veya iş planına dahil olan distribütörlerin telefonla veya yüz yüze görüşmelerle kontrol edildiği ve durumlarının takip edildiği durumlarda bu kişilerin ürüne veya işe ilgilerinin arttığı yoğun olarak tekrarlanmıştır. ÇKP işinin temel unsurlarından olan istikrarlı olarak çalışma ve sponsorların yaptıkları işi alt hatlarındaki distribütörlerine klonlamayı öğretmesi, ikişer katılımcı tarafından tekrar edilmiştir. Son olarak bir katılımcı, distribütörlerde motivasyonu artırmak için sosyal aktivitelerin önemini dile getirmiş ve bunun distribütörlerde aidiyet yaratacağına vurgu yapmıştır.

Tablo 5: Bulgular (Yöneltme)

Tema 3: Yöneltme		
Soru 1: Alt ekibinizi harekete geçirmek, onları heyecanlandırmak ve hedeflere ulaşmak için nasıl bir vizyon oluşturdunuz?		
	Sayı (n): 8	Frekans (f)
	Hedef Belirleme	5
	Başarıyı Ödüllendirme	4
	Yardım Etme/Destek Olma	4
KODLAR	Etkin Kontrol	4
	İstikrarlı Olma	2
	Klonlamayı Öğretmek	2
	Aidiyet Yaratma	1
Soru 2: Kendinizi nasıl bir lider olarak tanımlarsınız?		
	Sayı (n):8	Frekans (f)
	Öğreten ve Geliştiren	3
	Yardım Eden/Destek Olan	2
	İstikrarlı	2
KODLAR	Teşvik Eden	1
	Ekip çalışmasına Önem Veren	1
	Samimi	1
Soru 3: Distribütörlerinizi geliştirmek ve lider olmaya teşvik etmek için neler yaparsınız?		
	Sayı (n): 8	Frekans (f)
	Eğitim Verme	4
	Güvenme	4
	Başarmaya Teşvik Etme	3
KODLAR	Yardım Etme/Destek Olma	3
	Yetki Devretme	2
	Potansiyelini Ortaya Çıkarma	2
Soru 4: Kurumsal yönetim ve distribütör ağları arasındaki iletişim başarıyı etkiler mi?		
	Sayı (n): 8	Frekans (f)
	Etkiler	4
KODLAR	Tek Etken Değildir	4

Motivasyon ile ilgili soruda, katılımcılar birden fazla motivasyon kaynağını vurgulamaktadır. Başka bir ifadeyle, motive olmak için tek bir ihtiyaç tarafından güdülenmekten ziyade aynı anda farklı ihtiyaçlarını tatmin etmeye odaklanırlar. Bu bağlamda, ÇKP işinin sürekli gelişmeyi gerektiren ve sosyal ilişkilere bağlı bir iş modeli olmasıyla birlikte fizyolojik ihtiyaçlara atıf yapan cevaplar da göz önünde bulundurulduğunda bulguların yalnızca yönetim fonksiyonları bakımından değil kuramsal perspektiften de değerlendirilmesi gerekli görülmüştür.

ERG Teorisi'ne göre yapılan incelemede, yalnızca motivasyonla ilgili soruya verilen cevaplar değil diğer soruların cevaplarında bu teoriye çağrışım yapanlar da değerlendirilmiştir.

Katılımcıların varoluş ihtiyaçlarını niteleyen cevapların en çok vurgulanı kazanç ve bu kazancın sürekliliğini sağlamaktır. Kişiler bu işi, maddi ihtiyaçlarını karşılama imkanı sunduğu için tercih etmektedirler. ÇKP işi, iş planı gereği aktif olarak faaliyet gösteren bir organizasyon olduğu sürece gelir getiren yapıda tasarlanmıştır. Bu noktada çalışmanın literatür kısmında detaylı olarak sözü edilen, ÇKP işletmesinin güvenilirliği, geçmişi, ürün portföyü, ponzi sistem olarak nitelendirilen bir yasa dışı organizasyon olmaması gibi özelliklere dikkat etmek gerekmektedir. Kazancın sürekliliğini sağlamak için, ÇKP'nin temel ilkelerinin uygulanması yeterli görülmektedir. Temel ilkeler de yer alan ürün kullanıcı olmak ve çalışmaya katılan distribütörlerin mensup olduğu işletmenin sağlıklı yaşamı destekleyen ürünleri göz önünde bulundurulduğunda, distribütörler bu iş sayesinde fizyolojik olarak sağlıklarını güvence altına almayı hedeflemektedirler. Bunlara ek olarak, üretici işletmenin sunduğu miras bırakma hakkı da distribütörlerin eş veya çocuklarına hem iş sahibi olma hem de kazanç anlamında güven vermektedir.

Tablo 6: Araştırma Bulgularının ERG Teorisi'ne Göre Değerlendirilmesi

Varoluş İhtiyacı	Maddi Özgürlük Ek gelir Sağlıklı olmak Miras bırakma hakkı İşin sürekliliğini sağlamak
İlişkisel İhtiyaçlar	Sosyalleşmek Başkalarına Yardım Etmek Distribütörlerine Destek Olmak Çalışma Arkadaşlarıyla Uyum İçinde Çalışmak Güvenilirlik Aidiyet Yaratma Yetki Devretme Distribütörlerini Başarmaya Teşvik Etme Distribütörlerine Güvenme Distribütörlerinin Potansiyelini Ortaya Çıkarma Ekip Çalışması Bilgi Aktarımı
Gelişme İhtiyacı	Çalışma Saati Özgürlüğü Çalışma Yeri Özgürlüğü Eğitime Açık Olma Eğitime Verilen Önem Değişen Koşullara Göre Kendini Geliştirme Sorumluluk Sahibi Olma Başarıların Ödüllendirilmesi Takdir Etme Kontrol Mekanizması

Kaynak: Yazar tarafından görselleştirilmiştir.

ÇKP işinin sosyal ilişkilere bağlı olmasından dolayı ERG Teorisi'nin ihtiyaç kategorilerinden en yoğun vurgulananı ilişkisel ihtiyaçlardır. Bu işi yalnızca yeni insanlarla tanışmak ve onlara hem sağlık hem de kazanç olarak yardım etme arzusuyla yapan distribütörlere rastlamak mümkündür. Katılımcıların alt hat

distribütörlerine duyduğu güven, distribütörlerinin kariyerleri için verdikleri destek, onları başarı için teşvik etmeleri, çalışma isteklerinin artması için yetkilendirmeleri, görev vermeleri, ekip arkadaşlarıyla uyum içinde olmak istemeleri ve ekip çalışmasına verdikleri önem kurulan ilişkilerin sürdürülmesi bakımından önem teşkil etmektedir. Gerçekleştirilen sosyal etkinliklerin, yurt içi ve yurt dışı gezi fırsatlarının distribütörlerin aidiyet hissini artırdığını ve bunun da ilişkisel ihtiyaçlarını karşılamaya yardım ettiğini söylemek mümkündür.

ÇKP distribütörlerinin kendi işlerinin sorumluluğunu üstlenmesi, istediği kişilerle, istediği yerde ve istediği kadar çalışması özgürlüğünü sunar. Bu da distribütörlere otonomi (özerklik) sağlar. Zaman özgürlüğü sayesinde kendine vakit ayırabilir ve bu vakti kişisel gelişimi için ayırabilir. Katılımcıların da belirttiği üzere, eğitime açık olmak, eğitimlerle bilgi birikimini artırmak, vizyonunu genişletmek ve değişen çevre ve koşullara göre değişmek ve gelişmek kişinin değerini yükseltir. Kendini geliştirmek, bireysel olarak önemli olduğu kadar her iş kolunda da önemlidir. Öğretmen, doktor, avukat, sosyal medya uzmanı veya ÇKP işletmesi distribütörü olmak farketmeksizin işe ilk başlanılan bilgi, uzmanlık ve yetenek düzeyinde kalınması beklenemez. İşinde başarılı olmak ve ilerlemek isteyenler kendilerini geliştirmek durumundadır. Aslında gelişme ihtiyacı hem bir gereklilik hem de bir ihtiyaç olarak görülebilir ve hiç bitmeyen bir arzudur. ÇKP işi, diğer mesleklere kıyasla bu ihtiyacı en iyi karşılayan işlerden biridir demek yanlış olmayacaktır. Çünkü ÇKP işletmeleri genellikle üç veya altı aylık periyotlarla kariyer ödül toplantıları, başarı kutlama toplantıları, eğitim kampları ve yemekler düzenlerler. Bu etkinliklerde plaket, ödül ve/veya seyahat programı kazananlar ilan edilir. Bu, katılımcılar için oldukça tatmin edicidir. Bunlara ek olarak, katılımcıların tamamı ürün kullanımlarını veya iş planına dahil olanların takibinin yapılmasını oldukça önemsemektedir. Burada takip kavramı, kontrol anlamında kullanılmaktadır. Tüm katılımcılar, konulan hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını kontrol ettiklerini ve bu sayede ne kadar sapma olduğunu ve nerelerde hata yaptıklarını tespit ederek bunları revize ettiklerini dile getirmişlerdir. Kontrol mekanizması sayesinde gelişme ihtiyaçlarının karşılanması için çaba göstermektedirler.

‘Kendinizi nasıl bir lider olarak tanımlarsınız?’ sorusuna katılımcılardan üçü, distribütörlerine bir görev verip yapmalarını beklemek yerine onlara o işi nasıl

yapmaları gerektiğini öğrettiklerini, distribütörlerini mental açıdan geliştirmeyi önemsediklerini belirtmişlerdir. İki katılımcı, distribütörlerine yardım ettiklerini ve işlerinde ilerlemeleri için destek verdiklerini ifade etmiştir. İki katılımcı ise sonuç odaklı olduklarını ve pes etmediklerini söyleyerek istikrar konusuna dikkat çekmiştir. Bir önceki soruda distribütörlerinin başarılarını takdir ederek maddi olmayan faktörlerle de ödüllendirmeye önem verdiğini söyleyen katılımcı, bununla tutarlı olarak kendisini teşvik eden bir lider olarak tanımlamıştır. Bir distribütör ekip çalışmasının önemini vurgularken, bir distribütör de samimi davranmaya özen gösterdiğini, otoriter olmadığını ve alt ekibinin ondan çekinmediğini dile getirmiştir.

Katılımcıların liderlik sorusuna verdikleri cevaplar, bütünleşik olarak dönüşümcü liderlik tarzının boyutlarını karşılamaktadır. Dönüşümcü liderler, bir vizyon yaratmak ve bu vizyona bağlı olarak örgütün misyonunu gerçekleştirmek; teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel koşulların gereklerine uygun köklü değişimleri sağlamak için, tüm örgüt üyelerini harekete geçirerek, yeniden yapılanma temeline dayalı bir yönetim sürecini yerine getirirler (Özalp ve Öcal, 2000: 217). Teknolojinin hızla geliştiği bu dönemde pandemiyle birlikte özellikle artan teknoloji kullanımı, distribütörlerin büyük bir değişime uyum sağlamasını gerektirmiştir. ÇKP'nin temel ilkeleri kısmında bahsi geçen süreçlerin tamamını internet üzerinden gerçekleştirmek durumunda kalan distribütörler, dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olmasalardı bu değişime ayak uydurmakta zorluk çekerlerdi. Katılımcılar, bu değişime hızla adapte olarak çalışmalarına başarıyla devam eden distribütörlerdir.

Distribütörlerin gelişmesi, motivasyon ve liderlik konularını kapsayan Soru 3'e verilen cevaplarda en çok eğitim ve distribütörlere duyulan güven vurgulanmıştır. Sponsorlar, distribütörlerin kişisel gelişimleri ve lider olabilmeleri için eğitimin çok önemli olduğunu, yoğun ve sürekli güncellenen eğitim programları geliştirmek gerektiğini ve ÇKP işinde eğitimin hiç bitmeyen bir süreç olduğunu ifade etmişlerdir. Tıpkı eğitim gibi distribütörlere ve ekibe duyulan güven de onların gelişimi için destekleyici unsur olarak görülmektedir. Kişisel gelişim ve özgüven artışı ile başarının doğru orantılı olduğu düşünülmektedir. Üç katılımcı, distribütörlerin başarıma güdülerinin teşvik edilmesinin önemine değinmiştir. Bunların ikisi, başarıma hissinin nasıl bir şey olduğunu tatmalarına yardım ettiğini, biri ise kendi maddi kazanımlarından örnek vererek teşvik etme yolunu seçtiğini dile getirmiştir.

Başarmaya teşvik etmenin önemini vurgulayan katılımcılar olduğu kadar distribütörlere destek vermenin önemini vurgulayanlar da göze çarpmaktadır. İki katılımcı ise distribütörleri liderliğe teşvik etmek veya başarılı olmalarını sağlamak için yardımcı olmanın aksine distribütörlerin karakterlerine uygun ve kendi başlarına yapabilecekleri görevler verdiklerini ve bunun onlara duydukları güveni gösterdiğini dile getirmişlerdir. Aynı iki katılımcının, distribütörlerinin sahip oldukları potansiyeli ortaya çıkarmanın önemini vurguladıkları dikkat çekmektedir. Bu katılımcılardan birinin cevabı şu şekildedir;

“İnsanlar ‘Alfa (Baskın) ve Beta (Baskın olmayan)’ diye isimlendirilen iki karakter yapısına ayrılrsa da bazıları bu iki formun arasında kalmıştır. Alfalar lider, betalar işçi gibi düşünülürse arada kalanlar aslında lider olma potansiyeli olan fakat işçi gibi çalışan kişilerdir. Bu kişilerin karakterlerine göre, onlara uygun eğitimler vererek kendilerini bulmalarını sağlarım. Onlar da kişisel gelişimleri sırasında buldukları karakter ne ise o yönde ilerleyerek başarılı olurlar.”

Etkili iletişim unsuru için örgüt içi iletişim ele alınmış ve katılımcılara “Kurumsal yönetim ve distribütör ağları arasındaki iletişim başarıyı etkiler mi?” sorusu sorulmuştur. Katılımcıların yarısı, üretici işletme ile iletişime geçmelerinin kolay olduğunu ve bunun olumlu olduğunu belirtirken, diğer yarısı bunun başarı için tek etken olmadığını dile getirmiştir. Kurumsal iletişim ile distribütör başarısının bağlantılı olduğunu söyleyen katılımcılardan ikisi, bunun ancak profesyonel bir yönetimin olduğu durumlarda geçerli olduğunu belirtmiştir. Bir katılımcı, iletişimin akıcı ve güvenilir olması gerektiğini söylerken bir başka katılımcı da üretici işletme ile distribütörler arasında iyi işleyen bir iletişim akışı olursa distribütörlerin aidiyet hissinin arttığını ifade etmiştir. İletişimin başarı için tek etken olmadığını söyleyen distribütörler, üretici işletmenin iletişim konusunda uyguladığı politikaların distribütörlerden bağımsız ve kontrol edemedikleri bir konu olduğunu, bu sebeple başarı için distribütörlerin bireysel çabasının önemini vurgulamışlardır. Bunların dışında bir katılımcı, örgütsel iletişimin şeffaf ve güvenilir olmasının informal iletişimi önleyeceğine dikkat çekmiştir.

Bu çalışmada bahsi geçen kurumsal iletişim, kurulan alt organizasyonlardaki distribütörlerin üretici işletme ile kurdukları diyalogtur. Bu soru, işletme merkez ofisine ulaşmak kolay mı, problemlerine çözüm sunabilecek muhatap bulabiliyorlar mı, iletişime geçtikleri kişiler çözüm üretmek için yeterli bilgiye sahip mi, her

kariyer düzeyindeki distribütörler aynı tutum ve davranışlarla karşılaşılıyorlar mı gibi sorulara genel olarak atıfta bulunan bir soru olarak katılımcılara yöneltilmiştir. Katılımcıların bu sorular ile ilgili düşüncelerinin olumlu olduğu durumlarda örgütsel iletişimin başarıyı sağlayacağını düşünmeleri de olasıdır. Bulgulardan da görüldüğü üzere distribütörlerin örgütsel iletişimin başarıyı sağladığını söylediklerinde bile bunun bazı şartları olduğunu dile getirmişlerdir. Bu şartlar; profesyonel yönetimin varlığı, iletişimin akıcı ve güvenilir olmasıdır. Ancak bu distribütörlerin örgütsel iletişim konusunda problem yaşamaları veya kötü bir deneyimleri olması durumunda, başarıyı etkileyen tek faktör olmadığını düşünmeleri Şimşek, E. (2011)'in örgütsel iletişimin, yönetim etkinliklerinin başarısından kendini gerçekleştirmeye kadar pek çok işlevi yerine getirdiği düşüncesiyle çelişmektedir. Bu distribütörler örgütsel iletişimi bu kadar etkili bir faktör olarak görmemektedir.

Koordinasyon teması altında katılımcılara organizasyonlarının uyumu sorulmuştur. Sekiz katılımcı da ekiplerinin birbiri ile uyum içinde çalıştığını ve yönetim süreçlerinin her unsurunun tam bir uyumla işlediğini belirtmişlerdir. Bu verilere Tablo 7'de yer verilmiştir.

Distribütörler, organizasyonlarının faaliyetini sürdürürken uyum içinde olmalarının sebebinin ne olduğu konusunda açıklamalar yapmışlardır. Dört distribütör, ekip çalışması sayesinde uyumla çalışabildiklerini söylemiştir. İşe duyulan aidiyet, iş için hissedilen heyecan ve hedeflere ulaşmak için gösterilen çaba sayesinde uyum içinde çalışabilme eşit sayıda distribütör tarafından tekrar edilmiştir. Bir katılımcı ise hem üretici işletmenin belirlediği ilkeler hem de kendi ekibi için uyguladığı işleyiş kuralları sayesinde ekibin uyumunun arttığını belirtmiştir.

Tablo 7: Bulgular (Koordinasyon)

Tema 4: Koordinasyon		
Soru 1: Amaç ve hedefleriniz ile elde ettiğiniz sonuçlar uyumlu mudur? Ekibiniz uyum içinde çalışır mı?		
	Sayı (n): 8	Frekans (f)
KODLAR	Ekip Çalışması Sayesinde Uyum	4
	Aidiyet Sayesinde Uyum	2
	Heyecan Sayesinde Uyum	2
	Hedefler Sayesinde Uyum	2
	Kurallar Sayesinde Uyum	1

Katılımcılara kontrol fonksiyonu için sorulan sorudan alınan cevaplara göre, tüm katılımcıların iyi bir kontrol mekanizmasına önem verdikleri dikkat çekmektedir. Tablo 8’de görüldüğü üzere, sekiz katılımcı da hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını kontrol ettiğini belirtmiştir.

Tablo 8: Bulgular (Kontrol)

Tema 5: Kontrol		
Soru 1: Ekip olarak arzulanan amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını veya hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiğini kontrol eder misiniz? Sonuçlar hakkında fikir alışverişi yapar mısınız?		
	Sayı (n):8	Frekans (f)
KODLAR	Kontrol Mekanizması Var	8
	Ekip Çalışmasını Önemser	3
	Bilgi Aktarımını Önemser	2
	Bireysel Destek Sağlar	2

Buna ek olarak katılımcıların üçü, hedeflenen sonuçlara ulaşmak için ekip çalışmasına önem verdiğini ifade etmiştir. İki katılımcı, sponsorların alt hat distribütörlerine bilgi aktarımı yapmasının önemini vurgulamıştır. Bilgi aktarma ile ilgili olarak bir katılımcı, değişen piyasa koşullarına göre hedeflere ulaşma konusunda sapmalar olabileceğini, bunun normal olduğunu ve ekip arkadaşlarına da

bunun anlatılması gerektiğini dile getirmiştir. İki katılımcı ise distribütörlerine hedeflerine ulaşmaları için bireysel olarak destek verdiğini ve bunun da ekibin hedeflerine ulaşmasına katkı sağladığını belirtmiştir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

ÇKP, gelişmiş bir doğrudan satış yönetimidir. Üretici işletme tarafından üretilen mal veya hizmeti indirimli satın alma hakkına sahip olan ve bağımsız iş sahibi olarak nitelendirilen distribütörlerin kullandıkları ve memnun kaldıkları mal veya hizmeti öneri yoluyla nihai tüketiciye satmasına dayanır. Distribütörler, üretici işletmenin hem müşterisi hem de satış elemanıdır. Distribütörlerin genellikle internet sitesi aracılığıyla sipariş ettikleri ürün direkt olarak distribütöre ulaşır ve distribütörler perakende satış fiyatından tüketiciye satışını yapar. Böylece, indirimli satın alarak sattığı üründen perakende karı elde etmiş olur. ÇKP sisteminde tek kazanç seçeneği perakende karı değildir. Ürünleri kullanan müşterilerin indirimli satın alma hakkı elde etmek veya satış yaparak kazanç sağlamak amacıyla ÇKP iş planına dahil olmak istemeleriyle distribütör bu kişinin sponsoru olur. Sponsorlar alt hatlarına dahil ettikleri distribütörlere mentorluk ederler. Alt hat distribütörlerinin de kendi alt hatlarını bulma gayreti sonucunda bir alt organizasyon oluşur. Bu alt organizasyonun meydana getirdiği organizasyon şeması ve iş planının alt hatların satış verilerini de dahil ederek oluşturduğu ödüllendirme sistemi, bu pazarlama yönteminin çok katlı olarak nitelendirilmesini sağlamıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm ÇKP'nin tanımlanması, temel kavramlarının açıklanması, tarihsel gelişimi, geleneksel pazarlama ve tek seviyeli pazarlama kıyaslamaları, ÇKP'de etik ve yasal düzenlemeleri içermektedir. İkinci bölümde ÇKP'nin uygulama aşamalarına, temel ilkelerine, özelliklerine, avantaj ve dezavantajlarına, distribütörlerin başarılı olması için gereken unsurlara ve son olarak da ÇKP'nin yönetim fonksiyonları açısından incelenmesine yer verilmiştir. Üçüncü bölüm ise araştırmanın amacı, yöntem ve tekniği, evreni ve örnekleme, sınırlılıkları, sonuç ve öneriler kısımlarından oluşmaktadır.

Bilginin bir değer olarak görülmeye başlanması ve küreselleşmenin artışı, örgüt yapılarının değişimini gerektirmiştir. Örgütler, katı bir hiyerarşiden uzaklaşarak daha esnek ve sade yapılanmalara evrilmiştir. Bu sebeple, araştırmaya konu olan ÇKP işletmelerinde distribütörlerin oluşturduğu alt organizasyonların yeni bir iş modeli veya yeni bir örgüt yapısı olarak değerlendirilmesi mümkündür. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, ÇKP'nin yönetim açısından değerlendirilmesinin

eksikliği göze çarpmaktadır. Araştırma neticesinde, distribütörlerin kurmuş oldukları alt organizasyonları yönetme becerilerinin yönetim fonksiyonları ve bazı yönetim ve organizasyon teorilerine göre açıklanması amaçlanmaktadır.

ÇKP işletmelerinin bünyesinde, distribütörler tarafından oluşturulan alt organizasyonların yönetilmesi, distribütörün işe devam edebilmesi için oldukça önemlidir ve bu yönetme işini distribütör kendisi yapmaktadır. Distribütörlerin faaliyetlerini planlayabilmek için amaç ve hedeflerini belirlemeye, bu amaç ve hedeflere ulaşabilmek için çalışma arkadaşlarını bir araya getirmeye, ekibini harekete geçirmeye, tüm faaliyetlerini koordine ve kontrol etmeye ihtiyacı vardır. Distribütörler, yönetimin bu beş işlevini çalışma hayatlarının her yerinde bilinçli veya bilinçsiz olarak kullanmaktadırlar.

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen araştırma, nitel araştırma yöntemine dayanan içerik analizi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın veri toplama aracı, yarı yapılandırılmış sorularla gerçekleştirilen görüşmelerdir. Görüşmelerin yüz yüze yapılması planlanmasına rağmen Covid-19 kısıtlamaları nedeniyle gerçekleştirilememiştir. Soru formu e-mail olarak gönderilmiş ancak geri dönüş oranı beklenenden az olmuştur. Araştırmanın evreni İzmir ilinde ÇKP işi yapan distribütörlerdir. Örneklem ise uluslararası bir ÇKP işletmesinin üst kariyer seviyesindeki sekiz distribütörden oluşmaktadır. Yüz yüze görüşme yapılamaması ve katılımcı sayısı araştırmanın kısıtlılıklarını oluşturmaktadır.

Araştırma bulguları planlama, örgütleme, yöneltme (bu fonksiyon kapsamında motivasyon, liderlik ve örgütsel iletişim), koordinasyon ve kontrol temaları çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Araştırmaya katılan ÇKP distribütörleri kazanç elde etme, sağlıklı yaşama, serbest çalışma gibi amaçlarını gerçekleştirmek için hem periyodik planlama hem de amaç odaklı planlama yapmaktadırlar.

ÇKP’de örgütleme faaliyeti klasik örgütlerden daha farklı şekilde yerine getirilir. ÇKP’de mağaza, satış ofisi, satış personeli gibi maddi unsurlar olmadığından ve bu iş modeli, tamamen sosyal ilişkilere dayanması sebebiyle maddi ve sosyal yapı birbiriyle iç içe geçmiş durumdadır ve insan kaynağı sosyal ve maddi yapının tamamını kapsar. Tıpkı personel seçmede olduğu gibi distribütörlerin alt ekibine dahil ettiği çalışma arkadaşlarını seçme şansları bulunur ve her distribütör

kendine göre kriterler belirlemiştir. Bu kriterler, distribütörlerin başarılı olması için gereken unsurlar başlığında yer alan Clothier (1997: 118-152)'in belirlediği faktörleri destekler niteliktedir.

Yöneltme teması oldukça kapsamlı olan motivasyon ve liderlik teorilerinden bulgularla uyum gösteren Alderfer'in ERG Teorisi ve dönüşümcü liderlik, iletişim konusu ise örgütsel iletişim kullanılarak daraltılmıştır. Distribütörler, ÇKP işini yaparak maddi ihtiyaçlarını, sosyal ilişkiler kurarak sevme, sevilme ve saygınlık ihtiyaçlarını ve sürekli eğitim alma, kendini geliştirme gerekliliğinden dolayı da gelişme ihtiyaçlarını tatmin etmektedirler. ÇKP işi, ERG Teoirisi'nin tüm ihtiyaç kategorilerini karşıladığından bu teori tercih edilmiştir.

Distribütörlerin bu iş sayesinde gelir elde etmesi, fizyolojik olarak sağlıklarını ve miras bırakma hakkı ile geleceklerini güvence altına alması, var olma ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Yeni insanlarla tanışmak ve onlara hem sağlık hem de kazanç olarak yardım etmek, alt hat distribütörlerine güvenmek, onlara verdikleri destek ve başarı için teşvik etmek, ilişkilerin sürdürülmesi bakımından önem taşımaktadır. Aidiyet hissi, tanınma, saygı görme gibi faktörler ilişkisel ihtiyaçları karşılamaktadır. Distribütörlerin kendi işinin sorumluluğunu üstlenmesi, istediği kişilerle, istediği yerde ve istediği kadar çalışabilme özgürlüğü, kendine vakit ayırabilmesi ve bu vakti kişisel gelişimi için ayırarak eğitimlerle bilgi birikimini artırmak, vizyonunu genişletmek ve değişen çevre koşullarına göre değişmek ve gelişmek, kişinin kendi değerini yükseltmesine yardımcı olmaktadır. Bu da gelişme ihtiyacını tatmin etmektedir.

ÇKP distribütörleri oluşturdukları organizasyona dahil olan distribütörlere mentorluk ve liderlik ederler. Araştırma kapsamında distribütörlerin hangi liderlik tarzına daha yakın oldukları da tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda en uygun olduğu düşünülen liderlik tarzı dönüşümcü liderliktir. Katılımcıların vurguladıkları liderlik özelliklerinin; bütünleşik olarak dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve kişiselleştirilmiş ilgi boyutlarıyla örtüştüğü tespit edilmiştir.

Yöneltme fonksiyonu için ele alınan son konu iletişimdir. Distribütörlerin üretici işletme ile iletişim kurma kolaylığı, başarılarını etkiler mi sorusundan yola çıkılarak örgütsel iletişim açısından değerlendirme yapılmıştır. Bu konuda

distribütörler iki farklı bakış açısına sahiptir. İlki, örgütsel iletişimin başarıyı etkilediğidir. Ancak profesyonel yönetim mevcutsa bununla beraber akıcı ve güvenilir iletişim de sağlanırsa başarı üzerinde olumlu etki yaratacağı düşüncesidir. Diğeri ise iletişimin başarıyı etkileyen tek faktör olmadığı, bunun yerine daha önemli faktörler olduğu düşüncesidir. Distribütörlerin sadece planladığı gibi işlerini yapması gerektiği savunulmaktadır. Buna ek olarak, örgütsel iletişimin distribütörlerin kontrol edemediği ve onlar dışında gelişen bir konu olması sebebiyle başarı üzerindeki etkisinin azaldığı düşünülmektedir. Bu ikinci bakış açısı, Şimşek, E. (2011)'nin örgütsel iletişimin, yönetim etkinliklerinin başarısından kendini gerçekleştirmeye kadar pek çok işlevi yerine getirdiği düşüncesiyle çelişmektedir. Bu distribütörler örgütsel iletişimi bu kadar işlevli bir faktör olarak görmemektedirler.

Koordinasyon fonksiyonu, organizasyonun tüm faaliyetlerinin uyum içinde yürütülmesini sağlar. ÇKP'de distribütörlerin çalışma zamanlarını, çalışma arkadaşlarını ve çalışma yerlerini kendileri belirledikleri için uyum konusunda sıkıntı çekmedikleri görülmektedir. Çünkü ekiplerinde kendi belirledikleri kriterlere uyan kişiler vardır ve bu durum uyumu artırır. Bulgulara göre, kendini ekibe ait hisseden, işi için heyecan duyan, hedeflerine ulaşmak için çabalayan ve kurallara uyan distribütörler daha uyumlu şekilde çalışmaktadırlar. Koordinasyon konusunda en önemli görülen unsur ise ekip çalışmasıdır. ÇKP sosyal ağlarla yürütülen bir iş olduğundan görev dağılımı ve ekip çalışması son derece önemlidir.

Kontrol fonksiyonu değerlendirildiğinde, ÇKP işinde en çok üzerinde durulan konu takiptir. Distribütör müşteriye bir ürün sattığında bu ürünün nasıl kullanıldığını anlatarak satış sürecini tamamlarlar. Ancak işi burada bitmez. O müşterinin üründen memnun kalma durumunu, ne kadar sürede tüketeceğini ve ortalama tükenme tarihinde yeniden ürün tedarik etme süreçlerini takip ve kontrol eder. Bu durum da her distribütörün kontrol mekanizmasının etkin bir şekilde çalıştığını göstermektedir. Kontrol ile ilgili sorunun ikinci kısmında kontrol sonucunda fikir alışverişi yapıp yapmadıkları sorulduğunda, söylenen üç cevaptan ikisi birbiriyle çelişmektedir. Bazı distribütörler ekip çalışmasına önem verdiklerini ve mutlaka fikir alışverişi yaptıklarını dile getirirken, bazıları hedeflere ulaşılması için distribütörleriyle bireysel olarak ilgilendiğini ifade etmiştir. Her iki yaklaşım da ÇKP işinin özelliklerine uymaktadır. Üçüncü cevap olan bilgi vermek, distribütörün hedeflerden

sapma olması durumunda alt hat distribütörlerine açıkça durumu anlatarak şeffalık ve güvenilirliğe verdiği önemi göstermektedir.

Araştırma yapılırken örneklem olarak belirlenen distribütörlere soru formu gönderildiğinde geri dönüşte bulunmamaları sebebiyle araştırmanın örnekleminin kısıtlılığı ve pandemi sürecinde yaşanan aksaklıklar nedeniyle oldukça sınırlı veri üzerinde çalışılmıştır. Bu sebeple, araştırma bulgu ve sonuçları, genelleme yapmaya yetecek nitelikte görülmemektedir. Araştırmanın amacı genelleme yapmak değil, ÇKP'yi yönetim fonksiyonları bakımından incelemektir. Buna ek olarak, yönetim ve organizasyon literatürünün son derece geniş bilgi birikimi nedeniyle yalnızca yönetim fonksiyonları ve bahsi geçen teoriler bakımından değerlendirme yaparak kapsamın daraltılması gerekmiştir.

Gelecekte yapılacak olan çalışmalara yönelik olarak, araştırma örnekleminin genişletilmesi, daha fazla veriyle çalışılması, ÇKP distribütörlerinin oluşturdukları organizasyonların yönetim ve organizasyon literatürü kapsamında diğer teorilerle ilişkilendirilmesi önerilebilir. Bu şekilde yapılacak daha detaylı değerlendirmelerin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Ağcadağ, İ. (2017). Popüler Kültür Bağlamında Kozmetik Ürünleri Tüketimi ve Yeni Bir Satış Kanalı Olarak Ağ Pazarlama (Network Marketing) Sistemi. *Sosyoloji Dergisi*. (36): 157-169.

Aksay, K. (2015). Örgüt Yapılarında Yaşanan Değişimler ve Modern Örgüt Tiplerinin İncelenmesi. *Kent Akademisi*. 8(23): 111-128.

Albaum, G. ve Peterson, R.A. (2011). Multilevel (Network) Marketing an Objective View. *The Marketing Review*. 11(4): 347-361.

Alderfer, C.P. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*. 4(2): 142-175.

Aliprandi, M. (2020). It's Not Just the Money. *It's Time for Network Marketing*. (ss. 5-10). USA: MarketWave Inc.

Allen, S. (2020). What's So Special About Network Marketing. *It's Time for Network Marketing*. (ss. 23-26). USA: MarketWave Inc.

Antonio, V. (2006). *How to Achieve Network Marketing Success*. USA: Sales Influence Publishing.

Argan, M. (1997). *Çok Katlı Pazarlama ve Türkiye'de Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ayaz, Z. (2020). *Çok Katlı Pazarlamada Elektronik Satış Ortaklığı Ağı Yönetim Bilgi Sistemi Modeli*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Bilişim Enstitüsü.

Aydoğmuş, C. (2011). *Kişilik Özellikleri ile İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Babener, J.A. ve Steward D. (1990). *The Network Marketer's Guide To Success*. USA: The Forum for Network Marketing.

Baker, K. A. *Organizational Communication*. 13th Chapter. (2002).
<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13.pdf>. 15.06.2022.

Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*. 18(3): 19-31.

Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1): 9-32.

Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. London: Psychology Press.

Baş, T. ve Akturan, U. (2008). *Nitel Araştırma Yöntemleri: NVivo 7.0 ile Nitel Veri Analizi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Biggart, N.W. (1989). *Charismatic Capitalism: Direct Selling Organizations in America*. USA: University of Chicago Press.

Black, D.R. (1999). *Pyramid Power, Network Marketing Leaders' Accounts of Professional Development and Success*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Toronto: Ontario Institute for Studies in Education of the University of Toronto.

Bloch, B. (1996). Multilevel Marketing: What's the Catch?. *Journal of Consumer Marketing*. 13(4): 18-26.

Bogdan, R. C. ve Biklen, S. K. (2007). *Qualitative Research for Education: an Introduction to Theory and Methods*. USA: Pearson.

Bosley, S.A., Greenman, S. ve Snyder, S. (2020). Voluntary Disclosure and Earnings Expectations in Multi-Level Marketing. *Economic Inquiry*. 58(4): 1643-1662.

Brodie, S., Stanworth, J., ve Wotruba, T. R. (2002). Comparisons of salespeople in Multilevel vs. Single Level Direct Selling Organizations. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*. 22(2): 67-75.

Cardenas, D. ve Fuchs-Tarlovsky, V. (2018). Is Multi-Level Marketing of Nutrition Supplements a Legal and an Ethical Practice?. *Clinical Nutrition Espen*. (25): 133-138.

Christensen, M. ve Christensen, W. (2007). *Be a Network Marketing Superstar: The One Book You Need to Make More Money Than You Ever Thought Possible*. New York: Amacom Books.

Christensen, M. (2008). *Be a Recruiting Superstar: The Fast Track to Network Marketing Millions*. New York: Amacom Books.

Chonko, L.B., Wotruba, T.R. ve Loe, T.W. (2002). Direct Selling Ethics at The Top: An Industry Audit and Status Report. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22(2): 87-95.

Clothier, P.J. (1997). *Multi-Level Marketing a Practical Guide to Successful Network Selling*. London: Kogan Page Ltd.

Coughlan, A.T. ve Grayson, K. (1998). Network Marketing Organizations Compensation Plans, Retail Network Growth, and Profitability. *International Journal of Research in Marketing*. 15(5): 401-426.

Creswell, J. W. (2013). *Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni*. Çev. Mesut Bütün ve Selçuk Beşir Demir. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Creswell, J. W. (2014). *Araştırma Deseni: Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları*. Çev. Selçuk Beşir Demir. Ankara: Eğiten Kitap.

Crittenden, V.L. ve Crittenden, W.F. (2004). Developing The Sales Force, Growing The Business: The Direct Selling Experience. *Business Horizons*. 47(5): 39-44.

Çakmak, A.Ç. (2009). *Şebeke Yoluyla Pazarlama Sistemi ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çakmak, A.Ç. (2011). *Doğrudan Satış ve Şebeke Yoluyla Pazarlama Sistemi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Çakmak, A.Ç. (2013). Şebeke Yoluyla Pazarlama Sisteminde Teşvik Planları ve Gelir Hesaplama Yöntemleri. *Business and Management Studies an International Journal*. 1(1): 1-15.

Çelik, A. ve Şimşek, M. Ş. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Yayınevi.

Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 16(16): 423-442.

Daft, R. L. (2014). *Management*. 12th Edition. USA: Cengage Learning.

Demir, M. (2018). *Çok Katlı Pazarlamada Stratejik Pazarlama Modeli Karşılaştırması: Mega Holding Uygulaması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi.

Dey, I. (1993). *Qualitative Data Analysis: A User Friendly Guide for Social Scientists*. London: Routledge.

Direct Selling Association. Code of Ethics. (2018). https://www.dsa.org/docs/default-source/code-of-ethics/dsa-code-of-ethics-december-2018.pdf?sfvrsn=5598cda5_10, (15.12.2020).

Doğrudan Satış Derneği. Davranış İlkelerimiz. <https://dsd.org.tr/davranis-ilkelerimiz/>, (15.12.2020)

Doğrudan Satış Derneği. Derneğimiz. <https://dsd.org.tr/dernegimiz/>, (10.08.2021)

Doğrudan Satış Derneği. Doğrudan Satış Nedir? <https://dsd.org.tr/dogrudan-satis-nedir/>, (29.06.2021).

Doğrudan Satış Derneği. Üyelerimiz. <https://dsd.org.tr/uyelerimiz/>, (11.02.2022).

Drucker, P. F. (2011). *The New Realities*. London: Routledge.

Emirza, E., İştahlı, S.B. ve İştahlı, Y. H. (2012). Sosyal Medyanın Çok Katlı Pazarlamada Kullanımı ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 10(18): 20-32.

Eraslan, L. (2011). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Journal of Human Sciences*. 8(1): 1-32.

Erengül, B. (1997). *Kültür Sihirbazları*. İstanbul: Evrim Yayınevi.

Farkas, C. M. ve Wetlaufer, S. (1996). The Way Chief Executive Officers Lead. *Harvard Business Review*. 74(3): 110-122.

Fayol, H. (2013). *Genel ve Endüstriyel Yönetim*. 4. Baskı. Çev. M. Asım Çalıkoğlu. Ankara: Adres Yayınları.

Gage, R. (2001). *How To Build A Multi-Level Money Machine: The Science of Network Marketing* (eBook Version). USA: Prime Concepts Group.

Griffin, R. W. (2021). *Management*. 13th Edition. USA: Cengage Learning.

Griffiths, A. ve Toms, W. (2008). *101 Ways to Build A Successful Network Marketing Business*. Australia: Allen ve Unwin Ltd.

Groß, C. ve Vriens, D. (2019). The Role of The Distributor Network in The Persistence of Legal and Ethical Problems of Multi-Level Marketing Companies. *Journal of Business Ethics*. 156(2): 333-355.

Güney, S. (2020). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Gürağaç, N. (2006). *Doğrudan Pazarlama Yönelimlerinden Çok Katlı Pazarlama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınevi.

Hassülün, P. ve Erol, D. (2017). Şebeke Yolu Pazarlamada Peter Clothier'in Başarı Prensipleri. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 10(3): 154-167.

Hatchaleelaha, S. ve Wongsurawat, W. (2016). Multilevel Marketing and Entrepreneurship In Thailand: A Case Study. *Journal of Research In Marketing and Entrepreneurship*. 18 (1): 146-160.

Herbig, P. ve Yelkurm, R. (1997). A Review of The Multilevel Marketing Phenomenon. *Journal of Marketing Channels*. 6(1): 17-33.

Işık, P. (2001). *Çok Katlı Pazarlama Sistemi ve Uygulamaları: Türkiye Avon Firması Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İnhan, Z.M. (2013). *Genel ve Endüstriyel Yönetim*. 4. Baskı. Çev. M. Asım Çalıkoğlu. Ankara: Adres Yayınları.

İş Yeri Dışında Kurulan Sözleşmeler Yönetmeliği (2015) <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/01/20150114-3.htm>, (10.02.2022).

Jain, S., Singla, B. ve Shashi, S. (2015). Motivational Factors in Multilevel Marketing Business: A Confirmatory Approach. *Management Science Letters*. 5(10): 903-914.

Jensen, D. (2008). *Principles of a Successful Compensation Plan*. Dan Jensen Consulting. <https://danjensen-consulting.com/resources/articles/>, (15.04.2021).

Jiang, D. Y. Ve Cheng, B. S. (2008). Affect-and Role-Based Loyalty to Supervisors in Chinese Organizations. *Asian Journal of Social Psychology*. 11(3): 214-221.

Kara, M. ve Çiçek, B. (2016). Çok Katlı Pazarlama Sistemi ve Uygulaması: Yozgat İli Tupperware Firması Örneği. *The Journal of International Scientific Researches*. 1(1): 50-62.

Karaman, D. (2019). Çok Katlı Pazarlama Sistemi Üzerine Antalya İlinde Bir Uygulama. *İnsan ve İnsan Dergisi*. 6(21): 553-572.

Karcioğlu, F., Timuroğlu, K., ve Çınar, O. (2009). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim*, 20(63): 59-76.

Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 16(16): 443-465.

Keep, W.W. ve Nat, P.J.V. (2014). Multilevel Marketing and Pyramid Schemes in the United States. *Journal of Historical Research in Marketing*. 6(2): 188-210.

Keskin, H., Akgün, A. E. ve Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt Teorisi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Koehn, D. (2001). Ethical Issues Connected with Multi-Level Marketing Schemes. *Journal of Business Ethics*. 29(1-2): 153-160.

Koontz H. ve Weihrich H. (2010). *Essentials of Management on International Perspective*. New Delhi: Tata McGraw Hill Education Private Limited.

Kotler, P. (2007). *Marketing Management*. İtaly: Pearson Education.

Kotler, P. ve Armstrong, G. (2021). *Principles of Marketing*. 18th Edition. England: Pearson Education.

Krige, D. (2012). Fields of Dreams, Fields of Schemes: Ponzi Finance and Multi-Level Marketing in South Africa. *Africa*. 82(1): 69-92.

Lan, P.C. (2002). Networking Capitalism: Network Construction and Control Effects In Direct Selling. *Sociological Quarterly*. 43(2): 165-184.

Lee, K.F., Lau, T.C. ve Loi, K.Y. (2016). Driving Distributors' Satisfaction in Multilevel Marketing (MLM) Companies. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 6(2): 105-122.

Legara, E.F., Monterola, C., Juanico, D.E., Litong-Palima, M. ve Saloma, C. (2008). Earning Potential In Multilevel Marketing Enterprises. *Physica a Statistical Mechanics and Its Applications*. 387(19-20): 4889-3895.

Leslie, D.J. (2013). Building a Successfull Sales Forces in the 21st Century. *Marketing in the 21st Century and Beyond Timeless Strategies for Success Timeless Strategies for Success*. (ss. 17-32). ABD: ABC-CLIO.

Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. 12th Edition. New York: McGraw-Hill Irwin Publisher.

Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. New Delhi: Prabhat Prakashan Books.

Malkan, Z. (2000). *Sales Force Training in Multi-Level Marketing*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Msweli-Mbanga, P. (2001). Modelling Distributor Performance in Network Marketing Organisations. *South African Journal of Business Management*. 32(3): 33-40.

Muncy, J.A. (2004). Ethical Issues in Multilevel Marketing Is It a Legitimate Business or Just Another Pyramid Scheme. *Marketing Education Review*. 14(3): 47-53.

Nat, P.J.V. ve Keep, W.W. (2002). Marketing Fraud an Approach for Differentiating Multilevel Marketing From Pyramid Schemes. *Journal of Public Policy and Marketing*. 21(1): 139-151.

Öpengin, M. (2017). *21. Yüzyılın Ticari Sistemi Network Marketing Dünyasına Hoş Geldiniz*. İstanbul: Beyaz Yayınları.

Özalp, İ ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü Transformational Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3(4): 207-227.

Özdemir, M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1): 323-343.

Özmorali, H. (1995). *Çok Katlı Pazarlama*. İstanbul: Ofis Grafik Dizgi Tic. A.Ş.

Pang, J.C.S. ve Monterola, C.P. (2017). Dendritic Growth Model of Multilevel Marketing. *Communications in Nonlinear Science and Numerical Simulation*. (43): 100-110.

Paşalı, N. (2006). *Çok Katlı Pazarlamada Uygulanan İletişim Stratejilerinin Müşteri İlişkileri Yönetimi Açısından Analizi ve Herbalife Distribütörlerinin İş Tatminine Yönelik Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Patton, M. Q. (2014). *Qualitative Research and Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. ABD: Sage Publications.

Peterson, R.A. ve Albaum, G. (2007). On the Ethicality of Internal Consumption in Multilevel Marketing. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 27(4): 317-323.

Peterson, R.A. ve Wotruba T.R. (1996) What Is Direct Selling? Definition, Perspectives and Research Agenda. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 16(4): 1-16

Pir, E.Ö. (2017). *Çok Katlı Pazarlamada Gösteriş Amaçlı Tüketimin Tekrar Satın Almaya Etkisinde Çevre Bilincinin Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Pratt, M.G. (1994). *The Happiest, Most Dissatisfied People on Earth: Ambivalence and Commitment Among Amway Distributors*. (Unpublished Doctoral Dissertation). ABD: The University Of Michigan.

Rao, P. S. (2009). *Personnel and Human Resource Management*. Mumbai: Himalaya Publishing House.

Robbins, S. (2013). *Rock Your Network Marketing Business - How To Become A Network Marketing Rock Star*. USA: Rockin' Robbins Publishing.

Robbins, S.P. (2003). *Organizational Behavior*. 10th Edition. USA: Prentice Hall Inc.

Savaş, A. (2016). *Network Marketing Sözleşmesi*. İstanbul: Der Yayınları.

Sparks, J.R. ve Schenk, J.A. (2001). Explaining The Effects of Transformational Leadership: An Investigation of The Effects of Higher-Order Motives in Multilevel Marketing Organizations. *Journal of Organizational Behavior*: 22(8): 849-869.

Sparks, J.R. ve Schenk, J.A. (2006). Socialization Communication, Organizational Citizenship Behaviors, and Sales in a Multilevel Marketing Organization. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 26(2): 161-180.

Şimşek, E. (2011). *Örgütsel İletişim ve Kişilik Özelliklerinin Yaşam Doyumuna Etkileri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şimşek, Ş. (1999) *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Taşoğlu, N. P. (2018). *Çok Katlı Pazarlama*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Taylor, J.M. (2000). When Should an MLM or Network Marketing Program be Considered an Illegal Pyramid Scheme. *Consumer Awareness Institute*. (18): 1-41.

Taylor, J.M. (2011). The Case (for and) Against Multi-level Marketing - The Complete Guide to Understanding the Flaws and Proving and Countering the Effects of Endless Chain “Opportunity” Recruitment, or Product-based Pyramid Schemes. <https://www.ftc.gov/>, 03.03.2020

Tek, Ö.B. (1997). *Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları*. İzmir: Cem Ofset.

Tekin, G. ve Görgülü, B. (2018). Clayton Alderfer'in Erg Teorisi ve çalışanların iş tatmini. *Social Sciences Studies Journal*. 4(17): 1559-1566

The European Union. Doorstep Selling Directive (85/577). (1985). https://e-justice.europa.eu/623/EN/doorstep_selling_directive_85577, (09.02.2022).

The European Direct Selling Association. About As. <https://seldia.eu/about-us>, (11.02.2022).

Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun (2013). <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6502.pdf>, (17.12.2020).

Uluçam, Ş. (2015). *Çok Katlı Pazarlama Sistemlerinde Distribütörlerin Başarısı ve İş Tatmininde Etkin Olan Faktörlerin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Konya: KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi.

Üçok, Ö. T. (2000). 20. Yüzyılın Örgüt Yapılarındaki Gelişmeleri Bir İrdeleme. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2000(4): 155-162.

Weick, K. E. ve Browning, L. D. (1986). Argument and narration in organizational communication. *Journal of Management*. 12(2): 243-259.

Wilkinson, T.J., McAlister, A. ve Widmier, S. (2007). Reaching The International Consumer: An Assessment of The International Direct Marketing Environment. *Direct Marketing: An International Journal*. 1(1): 17-37.

World Federation of Direct Selling Association. DSA Members. <https://wfdsa.org/dsa-membership-by-country/>, (11.02.2022).

World Federation of Direct Selling Association. Direct Selling Code of Ethics. (2017). <https://wfdsa.org/wp-content/uploads/2021/04/Code-of-Ethics-Booklet-2017.pdf>, (16.12.2020).

Wu, M. ve Wang, J. (2012). Developing a Charismatic Leadership Model for Chinese Organizations: The Mediating Role of Loyalty to Supervisors. *The International Journal of Human Resource Management*. 23(19): 4069-4084.

Yarnell, M. ve Yarnell, R.R. (2010). *Your First Year in Network Marketing: Overcome Your Fears, Experience Success and Achieve Your Dreams!*. USA: Crown Publishing Group.

Yıldırım, A. ve Simsek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Ziglar, Z. (2007). *Ziglar on Selling: The Ultimate Handbook for The Complete Sales Professional*. USA: Thomas Nelson Inc.



EKLER

EK 1: Katılımcı Soru Formu

1. ÇKP işindeki amacınız nedir?
2. Aylık veya yıllık olmak üzere bir yol haritanız var mı?
3. Organizasyonunuzda insan kaynağını bir araya getirmek için belirlediğiniz kriterler nelerdir?
4. Alt ekibinizi harekete geçirmek, onları heyecanlandırmak ve hedeflere ulaşmak için nasıl bir vizyon oluşturdunuz?
5. Kendinizi nasıl bir lider olarak tanımlarsınız?
6. Distribütörlerinizi geliştirmek ve lider olmaya teşvik etmek için neler yaparsınız?
7. Kurumsal yönetim ve distribütör ağları arasındaki iletişim başarıyı etkiler mi?
8. Amaç ve hedefleriniz ile elde ettiğiniz sonuçlar uyumlu mudur? Ekibiniz uyum içinde çalışır mı?
9. Ekip olarak arzulanan amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını veya hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiğini kontrol eder misiniz? Sonuçlar hakkında fikir alışverişi yapar mısınız?

EK 2: Etik Kurul Onay Belgesi



HİZMETE ÖZEL

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
HUKUK MÜŞAVİRLİĞİ

Sayı : E-87347630-659-177243

Konu : Gizem KURT

ACELE

13.01.2022

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 31.12.2021 tarih ve E-57485104-300-167536 sayılı yazınız.

İlgide kayıtlı yazınıza istinaden Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etik Kurulunun 11.01.2022 tarihli toplantısında alınan 5 sayılı karar ile Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı öğrencisi Gizem KURT'un, "Çok Katlı Pazarlama İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Yapılanmaları: X İşletmesi Örneği" başlıklı tez çalışması kapsamında yapacağı uygulamanın etik açıdan uygun olduğuna karar verilmiş olup, alınan karar Makamımızca onaylanmıştır.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof.Dr. Nükhet HOTAR
Rektör