

Kişisel Satışın Dijitalleşme Süreci: Hızlandırıcı ve Engelleyici Faktörler

Erdem Özkan¹

Özet

İşletmeler etkili iletişim geliştirme, kârlı müşteri ilişkileri oluşturma ve performanslarını artırma beklentisiyle ve çağın gereksinimlerine ayak uydurabilmek amacıyla dijital teknolojileri kişisel satış süreçlerinde ve satış gücü organizasyonlarında kullanmaya başlamıştır. Bu durum kişisel satışın dijitalleşmesine neden olmakta ve daha da ötesinde dijital dönüşümünü tetiklemektedir. Teknoloji geliştikçe kişisel satış süreçlerine ve satış gücü yönetimine adapte edilen dijital teknoloji ve araçların türleri de değişiklik göstermekte, bu bağlamda kullanılabilir teknolojiler açısından seçenekler artarak çeşitlenmektedir. Ancak, her işletmenin dijital teknolojileri benzer biçimde süreçlerine entegre ettiğini söylemek doğru olmayacaktır. Kullanılan teknolojiler, teknolojiden yararlanma biçimleri ve oluşturdukları süreç tasarımlarının farklılaşması nedeniyle elde edilen çıktılar da farklılaşmaktadır. Kişisel satışın dijitalleşme sürecinin yaygınlaşması açısından işletmeler arasında oluşan söz konusu farklılıklar, dijitalleşme süreçlerini hızlandıran ya da engelleyen etmenlerden kaynaklanabilmektedir. İşletmelerde kişisel satışın dijitalleşme süreçlerini hızlandıran ya da engelleyen etmenlerin belirlenmesi ve anlaşılmasının dijitalleşmenin önündeki engellerin kaldırılabilmesi ve dijitalleşmeyi teşvik eden uygulamalar gerçekleştirilebilmesi için oldukça önemli olduğu değerlendirilmiştir. Bu nedenle bu çalışmada, kişisel satışta dijitalleşme sürecinin özelliklerini belirlemek, dijitalleşmenin kişisel satış üzerine oluşturduğu etkileri tanımlamak ve buna bağlı olarak kişisel satışın dijitalleşmesini hızlandıran ve engelleyen durumları tespit etmek amaçlanmaktadır. Bu kapsamda literatürdeki geçmiş çalışmaların bulgularının derlenmesine dayalı olarak, kişisel satışta dijitalleşmenin yapısı ve kullanılan dijital teknolojiler tanımlanmış ve bu kapsamda dijitalleşmenin kişisel satış kapsamında oluşturduğu olumlu ve olumsuz etkiler belirlenmiştir. Ayrıca

1 Dr.Öğr.Üyesi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, erdem.ozkan@istanbul.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1648-3732

kişisel satışta dijitalleşmenin benimsenmesine yönelik satışı ve satış gücü yönetimi seviyesinde hızlandırıcı etmenler ve zorlaştırıcı durumlar ortaya konulmuştur.

Giriş

İşletmenin temsilcileri ile müşterileri arasındaki kişilerarası doğrudan etkileşimleri içeren kişisel satış, işletmelerin özellikle pazarla ve müşterileriyle etkili iletişim geliştirme, değer oluşturma ve karlı müşteri ilişkileri geliştirme için kritik öneme sahiptir. İşletmenin müşterilerinin farkındalığının sağlanması, ilgi oluşturulması, isteklendirilmesi, satışa yönlendirmesi, çok daha önemlisi satış sonrasında müşteri memnuniyetinin izlenmesi ve etkileşimin sağlanmasını da içerecek şekilde müşteri ile ilişkisinin uzun süreliğini sağlaması açısından önemli sorumlulukları yerine getirmektedir. Ayrıca müşterilerin özellikle önemli gördükleri satın almalarda güçlü bilgi kaynağı olarak ve güveneceği bir kanıt olarak rol üstlenmektedir (Kotler ve Armstrong, 2018).

Kişisel satışın önemine rağmen, çeşitli parametreler kaynaklı olarak satış gücü organizasyonları ve kişisel satışı önemli değişimler yaşamakta ve çeşitli zorluklarla mücadele etmek durumunda kalmaktadır. Bu kapsamda satış gücü organizasyonları günümüzde artan rekabet, ürünlerin kolayca karşılaştırılabilmesi ve değiştirilebilmesi, fiyat ve maliyet baskısı, düşen gelirler ve marjlar, müşteriye erişimin zorlaşması, artan müşteri kaybı ve aynı zamanda azalan müşteri sadakati, müşterilerin gereksinimlerinin artması ve gittikçe daha talepkar hale gelmeleri, düşük satış etkinliği, nitelikli iş gücü eksikliği, karmaşık bilgi ve veri yönetimi ve daha uzun satış süreçleri gibi problemlerle karşı karşıya kalmaktadır (Rainsberger, 2023). Ayrıca söz konusu müşteri ve pazar yapısındaki değişikliklerin yanı sıra dijital teknolojilerinin gelişimi ve kullanımının yaygınlaşması da yer almaktadır (Singh vd., 2019). Özel bir başlık olarak ise COVID-19 pandemisinin oluşturduğu koşullar satışta dönüşümü radikal biçimde hızlandırmıştır (Rangarajan vd., 2021)

Yaşanan tüm bu zorluklar işletmeleri dijitalleşme kararına ve uygulamalarına yönlendirmektedir. Mevcut rekabet koşullarında ve müşteri beklentilerinde ve davranışlarında meydana gelen değişimler, işletmelerin rekabetçi olabilmesi için, kişisel satış operasyonlarının verimliliğini ve etkinliğini artıran ve nihayetinde rekabetteki avantajlarını güvence altına alan teknolojik kaynakları yönetmek zorunlu hale gelmiştir (Badrinarayanan vd., 2022). Teknolojik kaynaklardan biri olarak ise dijital varlıklardan ve olanaklardan yararlanma becerisidir. İşletmelerin satış gücü organizasyonlarının odak noktası daha değerli müşteri ilişkileri için dijital varlıklardan ve olanaklardan yararlanma becerisine doğru kaymaktadır (Mullins ve Agnihotri, 2022).

İşletmeler rekabet gücünü artırmak ve korumak için dijitalleşmeye yönelik yatırımlar yapmaktadır (Guenzi ve Habel, 2020). Dijitalleşme, kişisel satış süreçlerini değiştirmekte ve dönüştürmektedir. Satış süreçlerinde kullanılan dijital satış araçları ise satış organizasyonu ve müşteriler arasındaki dinamikleri tamamen değiştirebilmektedir (Mahlamäki vd., 2020). Bu kapsamda, dijital teknolojilerdeki değişimler ve gelişmeler işletmelerin iş yapma şekillerini dönüştürmekte, satış organizasyonları ve satış süreçleri de dijitalleşmeden etkilenerek biçimlendirilmektedir (Good vd., 2023).

Dijital teknolojilerin kullanımı, modern kişisel satış ve satış gücü yönetimini derinden dönüştürerek kişisel satışın hem doğasını hem de geleceğini büyük ölçüde ve geri dönülmez bir şekilde değiştirmiştir (Micallef vd., 2023). Geline nokta artık pek çok işletme belirli ölçekte dijital teknolojilerini iş süreçlerine dahil ederek dijitalleşmeyi artırmakta ve dijital dönüşüme yönelik girişimlerde bulunmaktadır.

Dijitalleşme, kişisel satış gücü organizasyonları için etkinliği ve verimliliği artırmak için fırsatlar sunmaktadır (Alavi ve Habel, 2021). Satış organizasyonları dijital teknolojilere güvenerek süreçlerini daha verimli hale getirebilir, karar kalitesini artırabilir ve müşterilerle iletişimi ve müşteri entegrasyonunu iyileştirmek için geniş fırsatlara sahip olabilir (Guenzi ve Habel, 2020). Ancak dijitalleşme, satış organizasyonlarının çalışma ve değer oluşturma biçiminde de yıkıcı bir değişimi yansıtmaktadır. Dijital teknolojileri uygulamak, dijital becerilere sahip satış personelinin işe almalarını gerektirmekte, satış personelinin iş görevlerini ve profillerini değiştirmekte ve mevcut satış gücünün dijital teknolojileri nasıl kullanacağını öğrenmesini ve bunları benimsemeye istekli olmasını talep etmektedir (Alavi ve Habel, 2021; Singh vd., 2019). Bunun yanı sıra pek çok işletme ise dijital teknoloji kullanımı ve kişisel satışta dijitalleşme açısından başarısız olabilmektedir. Dolayısıyla, dijital teknolojilerin uygulanması ve dijitalleşme satış gücü ve kişisel satışçı için önemli zorluklar barındırmaktadır (Kassemeier vd., 2023). Pek çok işletme için engelleyici durumda olabilecek bu zorlukların belirlenmesi ve üstesinden gelecek çözümler üretilmesi işletmenin dijital teknolojileri benimsemesini tetiklemesi ve bu sayede dijitalleşmenin kişisel satışa sağlayacağı faydaları elde edebilmesi açısından önem taşımaktadır. Buradan hareketle, bu çalışmada satış gücünün dijitalleşmesinin önündeki engelleyicileri/zorlukları ve bununla birlikte hızlandırıcıları/kolaylaştırıcıları belirlemeye odaklanılmaktadır.

Bu çalışmada literatürdeki geçmiş çalışmaların bulguların derlenmesine dayalı olarak, kişisel satışta dijitalleşme sürecinin özelliklerini belirlemek, dijitalleşmenin kişisel satış üzerine oluşturduğu etkileri tanımlamak ve buna

bağlı olarak kişisel satışın dijitalleşmesini hızlandıran ve engelleyen durumları tespit etmek amaçlanmaktadır.

1. Kişisel Satışta Dijitalin Üç Boyutu: Dijitalleştirme, Dijitalleşme ve Dijital Dönüşüm

Dijital ve satış ile ilgili literatür incelendiğinde konunun *dijitalleştirme*, *dijitalleşme* ve *dijital dönüşüm* olmak üzere üç farklı ama birbiriyle bağlantılı evreleri içeren kavramlar ekseninde ele alındığı görülmektedir. Söz konusu kavramlar her ne kadar birbirine benzer görünse de uygulama ve kapsam bakımından ayrılmaktadır. Özünde dijital dönüşümün seviyelendirmesi açısından ilk seviye dijitalleştirme olarak, daha sonrasında dijitalleşme ve nihayetinde dijital dönüşüm evresine geçiş söz konusu olmaktadır.

Dijitalleştirme (digitization), analog bilgiyi dijital bilgiye dönüştürmeyi ifade etmektedir. Sipariş süreçlerinde dijital formların kullanılması, dijital anketlerin kullanılması veya faturalama için dijital uygulamaların kullanılması örnek olarak verilebilir. Genellikle dijitalleştirme iç ve dış dokümantasyon süreçlerini dijitalleştirir, ancak değer oluşturma faaliyetlerini değiştirmemektedir (Verhoef vd., 2021). *Satışta dijitalleştirme (digitization)*, pazarlama amaçlarına ulaşabilmek için satışa ilişkin bilgilerin elde edilmesi, sayısallaştırılması, düzenlenmesi, saklanması amacıyla dijital yaklaşımların kullanılmasını ifade etmektedir (Singh vd., 2019).

Diğer kavram olarak dijitalleşme ise iş süreçlerini ve kararlarını tasarlamak ve desteklemek için teknoloji, veri ve analitik kullanımı olarak tanımlanmaktadır (Zoltners vd., 2021). Buna uygun olarak *satışta dijitalleşme (digitalization)*, müşterilere daha iyi bir hizmet sunabilmek için yeni strateji ve fırsatların oluşturulması ve bunun için satış sürecini destekleme amaçlı bilgi teknolojilerinin kullanılması ile ilişkilendirilmektedir (Buttle vd., 2006). Benzer şekilde Mullins ve Agnihotri (2022) kişisel satışta dijitalleşmeyi müşteri değeri oluşturmak amacıyla teknolojik kaynakların kullanılması olarak tanımlamaktadır.

Dijital dönüşüm (*digital transformation*) ise, işletme faaliyetlerinin daha etkin ve verimli olmasına yönelik ürünlerin, süreçlerin, iş modellerinin, davranışların dijital teknolojiler kullanılarak değiştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Wengler vd., 2021). Dijitalleşme, teknoloji aracılığıyla süreçleri optimize etmekle ilgili iken, dijital dönüşüm süreçleri dönüştürmek ve onları yeni pazar koşullarına uyarlamakla ilişkilendirilmektedir (Rainsberger, 2023).

Buradan hareketle, farklı satış süreçlerini potansiyel olarak etkileyen çeşitli teknolojileri kapsayan karmaşık bir süreç olarak değerlendirilen *satışta*

dijital dönüşüm (Guenzi ve Habel, 2020), dijital teknolojilerin kullanımı kaynaklı satış organizasyonunda meydana gelen değişimleri yansıtmaktadır (Micallef vd., 2023). Alavi ve Habel (2021)'e göre, satışın dijital dönüşümü, satış gücünde yeni ve en son teknolojilere yapılan yatırımı, söz konusu teknolojilerin uygulanmasını ve yaygın bir şekilde benimsenmesini ifade etmektedir.

Kişisel satışın dijital dönüşümüne yönelik literatürde genel olarak kabul görmüş bir tanım bulunmamakla birlikte satıştaki dijital dönüşümün odak noktasının müşteri deneyimi olduğu belirtilmektedir (Steward vd., 2019; Tabrizi vd., 2019). Buna göre, mevcut tanımlar da dikkate alınarak kişisel satışta dijital dönüşüm, müşteri deneyimini iyileştirme amaçlı dijital teknolojilerin kullanılması ve benimsenmesi ile birlikte satış organizasyonunda meydana gelen değişimler olarak tanımlanabilmektedir.

Dijital dönüşüm, dijital araçların kullanımı ve bu araçlar yardımıyla kişisel satışın ve satış sürecinin iyileştirilmesinin de ötesinde konuyu çok daha geniş bir perspektiften, yani bütünsel olarak işletme perspektifinden ele almakta ve bir *"değişimi"* ifade etmektedir. Bu nedenle dijital dönüşüm, satış organizasyonunun yanı sıra tüm işletme fonksiyonlarında pazarlama odaklı, müşteriye merkeze alan ve müşteriye göre örgütlenen bir düşünce yapısı ile hareket edilmesini gerektirmektedir (Wengler vd., 2021). Ayrıca dijital dönüşümün gerçekleşebilmesi için dijitalleşmenin gerçekleşmesi, dijitalleşmenin gerçekleşebilmesi için de öncelikle dijitalleşirmenin gerçekleşmesi gerekmektedir (Singh vd., 2019).

Dijitalleşmeye yönelik engellerin hala çeşitli nedenlerle varlığını sürdürdüğü de dikkate alındığında, günümüzde dijital dönüşümü tamamiyle gerçekleştirebilmiş işletmelerin ve buna bağlı olarak satış organizasyonlarının kısıtlılığı göz önünde bulundurularak (Micallef vd., 2023), bu çalışmada kişisel satışın dijitalleşmesi boyutuna odaklanılmıştır.

2. Kişisel Satış ve Dijitalleşme

Geleneksel olarak kişisel satış, işletmelerin pazara değer sunma ve değeri yönetme sürecinde müşterilerle birebir görüşmesine dayanmaktadır. Kişisel satış, müşterilerin ilgisini çekmek, etkili iletişim geliştirmek, satış yapmak ve müşteri ilişkileri kurmak amacıyla yüz yüze veya yüz yüze olmayan biçimlerle (örn. telefonla, e-posta veya sosyal medya aracılığıyla, video veya çevrimiçi konferanslar yoluyla veya başka yollarla) satış görevlileri ve bireysel müşteriler arasındaki kişilerarası doğrudan etkileşimleri içermektedir (Kotler ve Armstrong, 2018).

Kişisel satış fonksiyonunun işletmelerdeki önemi kritiktir. Satış elemanları vasıtasıyla müşterilerinin ihtiyaçlarını anlamalarına ve karşılamlarına yardımcı olmak açısından çok önemlidir. Alıcıların tercihlerini, kanaatlerini ve eylemlerini oluşturmada çok etkili bir yöntemdir. Bu kapsamda, müşteriler için değer oluşturan durumları anlamaya katkıda bulunmakta, işletmenin değer önerisini iletmekte ve pazardan kaynaklanan içgörülerin işletme içinde özümsemesinde önemli roller üstlenmektedir (Corsaro ve Maggioni, 2021).

Kişisel satışta, müşteri ile iletişimi ve etkileşimi yönetmek ve müşteri değeri oluşturmak için dijital teknolojiler ve imkanlar kullanılmaktadır (Mullins ve Agnihotri, 2022). Kullanılan teknolojilerin içselleştirme seviyesine bağlı olarak sürecin dijitalleşmesinden ve ötesinde dijital dönüşümünden bahsetmek mümkündür.

Kişisel satışta dijitalleşme, her kişisel satışçının ve satış gücü organizasyonunun çeşitli dijital teknolojilerle ve araçlarla desteklenmesini kapsamaktadır. Bu desteklenme satış sürecinin ve satış gücü yönetiminin her aşamasında gerçekleşebilmektedir ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak biçimlenmektedir (Fleerackers, 2020).

Dijital teknolojilerdeki gelişmeler ve meydana gelen radikal değişiklikler, geleneksel satış süreçlerini temelden değiştirmiş ve satış personelinin çalışma biçimini önemli ölçüde değiştirmiştir. Bu yeni teknolojiler, satış elemanlarını (1) müşteri ve pazar verilerini toplama ve analiz etme, (2) müşteri ilişkileri yönetimini destekleme, (3) dijital satış kanalları üzerinden satış yapma ve (4) müşteriler ve diğer satışçılarla iletişimi kolaylaştırma konularında destekleyen araçlardan oluşmaktadır (Alavi ve Habel, 2021).

Dijitalleşme, satış gücünün neredeyse her stratejik, operasyonel ve taktiksel kararını ve sürecini iyileştirmesini sağlamaktadır (Fleerackers, 2020). Ayrıca dijitalleşme, müşteriler ve işletmelerin satış gücü organizasyonları için karşılıklı değer sağlama konusunda büyük bir potansiyele sahiptir (Zoltners vd., 2021).

Brüggemann (2021) satış organizasyonunun başarısı için dijitalleşmenin oldukça önemli olduğunu belirtmektedir. Ayrıca satış gücü organizasyonunun dijitalleşme ile ulaşmayı beklediği hedefler arasında müşteri hedefleme, gelişmiş otomasyon, daha geniş pazar erişimi ve müşterilere hızlı yanıt verme gibi iş süreçlerindeki verimlilik ve bu sayede etkinlik ve gelir artışı olduğunu belirtmektedir (Kusuma vd., 2020). Dijitalleşme sayesinde kişisel satış faaliyetlerinde maliyet verimliliği sağlanması ve satış organizasyonunun etkinliğine katkı sağlanması beklenmektedir (Ahearne ve Rapp, 2010).

Zoltners vd. (2021) ise satış gücünün üç temel nedenden olayı kişisel satışta dijitalleşmeyi benimsediklerini vurgulamaktadır. Birincisi, buna mecbur olmalarıdır. Dijitalleşme, sipariş girişi, envanter takibi ve sipariş karşılama gibi görevlerin daha işlevsel hale getirilmesine yardımcı olmaktadır. İkinci neden verimliliği artırmaktır. Örneğin, dijital araçlar satışçıların verimli yönlendirmesine ve satışçılara müşteri hesabı atama süreçlerinde kapsamı optimize edebilmektedir. Satış organizasyonlarının dijitalleşmesinin üçüncü nedeni etkinliği artırmaktır. Örnekler arasında satın alma kanalları arasında müşteri deneyimini düzenlemek, müşterileri hedeflemek ve mesajları gerçek zamanlı olarak kapsama göre kişiselleştirmek/uyarlamak amacıyla dijital araçların kullanımı söz konusudur.

Dijitalleşmeyle birlikte kişisel satış organizasyonları e-posta, mobil, sosyal, web siteleri, basılı medya, iç ve saha satış elemanları ve daha fazlası dahil olmak üzere daha fazla kanala ve araca sahip durumdadır (Zoltners vd., 2021). Kullanılabilir dijital teknolojiler ise tüm kişisel satış ve satış gücü yönetim faaliyetlerinde satış gücünü desteklemektedir. Örneğin müşteri ilişkileri yönetimi sistemleri ve dijital müşteri dosyaları ziyaretlerin hızlı bir şekilde planlanmasına yardımcı olmakta, navigasyon sistemleri gerçek zamanlı olarak en hızlı rotayı tanımakta, siparişler e-ticaret yoluyla verilmekte ve iletişim e-posta, cep telefonu veya mesajlaşma hizmetleri yoluyla gerçekleşmektedir (Fleerackers, 2020).

Kişisel satışta dijital teknolojilerin kullanımı farklı satış konseptlerinin daha uygulanabilir hale gelmesini sağlamıştır. Bunlar arasında “iç satış (inside selling)”, uyarlanmış satış (“adaptive selling”) gibi satış yaklaşımları yer almaktadır (Bongers vd., 2021). İç satışlar uzaktan gerçekleştirilen profesyonel satışlardır, dış satışlar ise öncelikle yüz yüze gerçekleştirilmektedir. İç satış araçları arasında telefon, video konferans, web sohbetleri, metin ve e-posta yer almaktadır (Sleep vd., 2020). Uyarlanmış satış ise satışın niteliği hakkında elde edilen bilgilere dayalı olarak müşteri etkileşimleri sırasında koşullara göre kişisel satışının sunumunu, davranışlarını ve verilen bilgileri değiştirmesini içermektedir (Franck ve Dampérat, 2022).

Geleneksel olarak kişisel satışın B2B ve B2C işletmelerdeki rol ve sorumlukları ve sürecin işleyişinde farklılıklar bulunmaktadır. B2B ve B2C arasındaki temel ayrım, talebin kaynağıdır. Talebin nihai müşterilerden mi kaynaklandığına yoksa satın alma merkezleri tarafından mı yönlendirildiğine bağlı olarak B2B veya B2C bağlamlarında kişisel satışta farklılıklar söz konusudur (Lilien, 2016). Bir diğer net ayrım ise, B2B ortamında B2C ortamına kıyasla daha yaygın olan alıcı-satıcı etkileşimleri bulunmaktadır (Luo ve Kumar, 2013). Ayrıca, B2B satışları tipik olarak daha yüksek

sipariş değerlerine ve daha uzun satış döngülerine sahiptir ve genellikle B2C satışlarından daha karmaşıktır (Elhajjar vd., 2023). Bu nedenle B2B ve B2C işletmelere dijitalleşmenin etkileri ve bu tür işletmelerin benimsemelerinde farklılıklar olması söz konusudur.

B2C işletmenin dijitalleşme imkanları B2B işletmelere kıyasla daha zengin ve görece daha kolay olmasına karşın (Rodríguez vd., 2020), B2B işletmeleri, satış kanallarını giderek daha fazla otomatikleştirmekte ve dijitalleştirmektedir (Thaichon vd., 2018). Araştırmalar dijital teknoloji kullanımının modern B2B satış sonuçlarının etkinliği ve verimliliği için önemli olduğunu göstermektedir (Micallef vd., 2023).

Öte yandan daha spesifik olarak süreçler incelendiğinde, kişisel satışta dijitalleşmenin iki boyutundan bahsetmek mümkündür. Bunlardan ilki kişisel satışçı ve satış süreci seviyesinde, diğeri satış gücünün organizasyonu ve yönetimi ile yönetici seviyesindedir (Badrinarayanan vd., 2022).

Gerçekte, satış gücü organizasyonu karmaşık ve çok seviyeli bir organizmadır ve dijital teknolojilerin her seviyeyi farklı şekilde etkilemesi muhtemeldir (Micallef vd., 2023).

İzleyen başlıklarda kişisel satışın farklı boyutlarıyla dijitalleşme ele alınmaktadır.

2.1. Kişisel Satış Süreçlerinde Dijitalleşme

Kişisel satış süreci, bir satışı tamamlamak ve/veya işletme-müşteri arasındaki ilişkiyi güçlendirmek için satış elemanı ile müşteri adayı/müşteri arasında yakın bir kişilerarası bağlantı gerektiren insan odaklı bir etkileşimdir (Dixon ve Tanner, 2012). Bu süreç kapsamında satışçı, belirli aşamalar takip ederek kişisel satış faaliyetini gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Bu kapsamda satış öncesi hazırlık, yaklaşma öncesi hazırlanma, yaklaşma, sunumun yapılması, itirazların üstesinden gelme, satışı kapatma ve izleme-kontrol evlerini içeren aşamalar ile süreç yönetilmektedir (Kotler ve Armstrong, 2018).

Dijital teknolojilerinin sunduğu olanaklarla, kişisel satış süreci önemli ölçüde değişmektedir (Franck ve Dampérat, 2022). Rainsberger (2023), satış süreçlerindeki dijitalleşmenin özellikle müşteri adayı oluşturma, fiyat teklifi ve satış, sipariş yönetimi, uygulama, müşteri geliştirme, müşteri iletişimi, satış verimliliği ve satış performansı yönetimi aşamalarında gerçekleştiğini vurgulamaktadır.

Dijitalleşme ve bu bağlamda kullanılan dijital teknolojiler, söz konusu satış sürecinin farklı aşamalarında farklı amaçlarla kullanılabilir.

Satış öncesi aşamalarda müşteri ilişkileri yönetimi faaliyetleri kapsamında ilgili dijital araçlar kullanılabilen, satış aşamasında müşteri ile etkileşim esnasındaki süreçler otomatize edilebilmekte ve satış sonrasında müşterilerin olumlu bir deneyim yaşadıklarından emin olabilmek için ürün teslimi ve sonrasındaki süreçlerin takibini gerçekleştirmekte ve bu aşamalarda diğer departmanlardaki çalışanlarla da satış süreci ile ilgili etkileşimlerinde ve iletişimlerinde kullanılabilir (Guenzi ve Habel, 2020).

Dijital teknolojiler, satış sürecini akıllı, değişen bağlamlara göre kendini şekillendirebilen (ve aynı zamanda farklı bağlamlardaki konuları değiştirebilen) bir hale getirmede kritik bir rol oynamaktadır (Corsaro ve Maggioni, 2021). Özellikle satıcı ile müşteri arasındaki görüşme sürecinde müşterinin durumuna ve koşullara göre veri temelli uyarlanmış/kişiselleştirilmiş satış süreçleri oluşturmak mümkün olabilmektedir.

Öte yandan dijitalleşme sayesinde B2B işletmeler arası ilişkiler e-posta, telefon, sosyal medya veya sanal toplantılar aracılığıyla da başlatılabilmekte ve sürdürülebilmektedir. Alıcı ve satıcı arasındaki yüz yüze etkileşim ihtiyacı artık B2B satış sürecinde çok daha geç ortaya çıkmaktadır (Sleep vd., 2020).

Ayrıca satış elemanları, müşterilerin farklı sosyal medya platformlarındaki dijital verilerini tarayabilmekte ve böylece müşterilerin bakış açıları, tutumları ve endişelerine ilişkin değerli bilgiler elde edebilmektedir (Gorry ve Westbrook, 2011).

Buna ek olarak, yüz yüze olmayan iletişimin kullanılması, satış elemanlarının kendilerinden uzakta ikamet eden potansiyel müşterilere ulaşmasına olanak tanıyarak geleneksel kişisel satış yöntemleriyle elde edilemeyen çevrimiçi satışları mümkün kılmaktadır (Ewe ve Ho, 2022).

2.2. Satış Gücü Yönetiminde Dijitalleşme

İşletme satış gücü yönetimi kapsamında, satış gücü stratejisini ve yapısını tasarlamak, satıcıları seçmek ve işe almak, satış gücünü eğitmek, satış gücünü ücretlendirmek, satış gücünü yönetmek (örn. motivasyon, kota, liderlik, takım oluşturma gibi) ve satış gücünü değerlendirmek şeklinde kategorize edilebilecek yönetsel kararlar almaktadırlar (Kotler ve Armstrong, 2018).

Dijitalleşme ve bu kapsamdaki teknolojiler, satış gücü yönetiminde bazı önemli değişiklikler ve fırsatlar oluşturmaktadır.

Zoltners vd. (2021), dijitalleşmenin, satış gücü organizasyonunda strateji geliştirmek ve süreci uygulamak için iki önemli fırsat oluşturduğunu belirtmektedir. Bunlar (1) daha zengin veri ve (2) planlama ile uygulamanın harmanlanmasıdır. İlk olarak, daha zengin veriler satış kararlarını

geliştirmektedir. Müşteri bilgisi, ihtiyaçları ve etkileşimleri hakkındaki veriler, müşteri ilişkileri yönetimi sistemleri ve diğer dijital teknolojiler aracılığıyla kişisel satışçı ile paylaşıldığında, kişisel satış eylemlerinin etkinliğini ve verimliliğini artırmaktadır. Ayrıca yapay zeka yetenekleri, kişisel satış geliştirme için verilerin gücünü artırabilmektedir. İkinci olarak, yapay zeka yetenekleri, müşteri stratejisi ve etkileşimi hakkında daha hedefli ve sık karar verme fırsatı yaratmaktadır. Yıllık ve üç aylık planlamanın yerini, müşteriyle her etkileşim anında sürekli planlama alabilmektedir. Satış gücü stratejisi ve stratejinin uygulanması daha eşzamanlı hale gelmektedir ve birbirini takip etmektedir (Zoltners vd., 2021).

Elhajjar vd. (2023), “satış analitiği” konseptinin, önem kazanan bir alan olarak yönetsel süreçte yerini aldığını tespit etmiştir. Satış analitiği, satış ekiplerinin üretkenlik ve büyüme kalitelerini artırmalarını sağlayan önemli bir araç olarak tanımlanmaktadır (Hallikainen vd., 2020). Satış analistinin rolü, satış yönetiminin karar alma sürecine ve iş geliştirmeye katkı sağlamak için bir işletmenin satış verilerini değerlendirmektir. Satış analistleri, satış anahtar performans göstergelerini (KPI) (hacimler, gelirler ve marjlar) düzenli olarak izleyerek tahminlerden sapmaları belirleyebilir, zorlukları öngörebilir ve satışları artırmak için faydalı göstergeler sağlayabilir. Satış analistlerinin ana görevi, satışlarla ilgili verileri kanal, ürün, marka ve coğrafi bölgeye göre (iş türüne ve satış ağının organizasyonuna bağlı olarak) toplamak ve analiz etmektir. Satış analisti raporları, satış gücüne ve üst yönetime genel satış performansını iyileştirmek ve yararlı öneriler sunmak için kullanılmaktadır (Tsoumakas, 2019).

Öte yandan, dijitalleşme ve analitik sayesinde, bölge tasarımı, satış hedeflerini ve kotalarını belirlemeye, satış tahminlerinden, performans ölçüm yapılarına kadar pek çok yönetsel karar dinamik bir süreç haline gelmiş ve dönersellik yerine veriye ve koşullara göre anlık olarak değişkenlikler mümkün olabilmektedir (Zoltners vd., 2021).

Dijitalleşme aynı zamanda satış eğitimi için öğrenme yönetim sistemlerini kullanma, performans yönetimi için gösterge tablolarını kullanma ve ücretlendirmedeki teşvik yapısı raporlama ve yönetim platformlarından yararlanma gibi çeşitli yaklaşımları mümkün kılmaktadır (Zoltners vd., 2021). Ayrıca işletmeler, satış çalışanlarının hem eğitimini hem de işe alımını iyileştirmek için makine öğrenimi ve yapay zekâdan yararlanabilmektedir (Bharadwaj ve Shipley, 2020).

Sonuç olarak, dijital teknolojiler satış yöneticisinin karar alma ve satış gücünü yönetme süreçlerinde önemli avantajlar ve fırsatlar sunma potansiyeline sahiptir.

2.3. Kişisel Satışın Dijitalleşmesinde Kullanılan Teknolojiler

Dijital teknolojiler satış personelinin verimliliğini, etkinliğini ve nihayetinde işletmenin performansını artırmayı amaçlamaktadır. Bu teknolojik araçlar, satış sürecinde satış elemanları tarafından kullanılan tüm donanım, yazılım, uygulama ve telekomünikasyon cihazlarından oluşmaktadır (Franck ve Dampérat, 2022).

Dijital teknolojinin hızla gelişmesi ile birlikte günümüzde kişisel satış süreçlerinde çok çeşitli teknolojik araçlar kullanılmaktadır. Teknoloji ve teknolojik araçların kullanımı; süreçlerin optimize edilmesi, satış faaliyetlerinin daha verimli hale getirilmesi, müşteri ihtiyaçlarının daha iyi belirlenebilmesi ve bu ihtiyaçların daha yenilikçi yollarla karşılanabilmesi açısından satış organizasyonlarını desteklemekte ve kişisel satışın dijitalleşmesinde anahtar rol oynamaktadır (Rainsberger, 2023). Teknoloji ve teknolojik araçların kullanımı kişisel satışın dijitalleşmesi açısından olmazsa olmaz bir durum olarak değerlendirilmekte ve bu nedenle kullanılan teknolojilerin satış sürecinin hangi aşamalarında ve hangi amaçlarla kullanıldıklarının anlaşılmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

Literatürde çeşitli çalışmalar, kişisel satış süreçlerinde ve satış gücü yönetiminde öne çıkan ve üzerine araştırma yapılan teknolojileri sıralamaktadırlar. Bu kapsamda en çok öne çıkan teknolojiler geleneksel olarak satış gücü otomasyonu ve müşteri ilişkileri yönetimi sistemleridir (Agnihotri, 2021; Eriksson ve Rosqvist, 2023; Franck ve Dampérat, 2022; Giovannetti vd., 2022; Mullins ve Agnihotri, 2022; Ramos vd., 2023). Bunun yanı sıra görece daha yeni teknolojiler arasında sosyal medyanın kullanımı öne çıkmaktadır (Agnihotri, 2021; Eriksson ve Rosqvist, 2023; Ewe ve Ho, 2022; Franck ve Dampérat, 2022; Giovannetti vd., 2022; Mullins ve Agnihotri, 2022; Ramos vd., 2023). Ayrıca kişisel satışta yapay zeka kullanımı potansiyelinin önemli olduğu vurgulanmaktadır (Corsaro ve Maggioni, 2021; Franck ve Dampérat, 2022; Mullins ve Agnihotri, 2022; Singh vd., 2019).

Rainsberger (2023) ise çerçeveyi daha genişleterek kişisel satıştaki dijitalleşme bağlamında kullanılan teknoloji türlerini 3D görselleştirme, hızlı prototipleme ve 3D baskı, M2M ve nesnelerin interneti (IoT), giyilebilir cihazlar, video, işbirliği, yapay zeka, sohbet robotları (chatbot), artırılmış gerçeklik (AR), sanal gerçeklik (VR), büyük veri ve analitik, bulut bilişim, sosyal teknoloji ve mobil bilişim olarak belirtmektedir. Ayrıca dijital satış destek araçları olarak kullanılan teknolojileri ise müşteri ilişkileri yönetimi, satış hızlandırma, satış etkinleştirme, satış otomasyonu, satış analitiği, müşteri

iletişimi, müşteri adayı oluşturma, satış istihbaratı, müşteri hizmetleri ve hesap tabanlı pazarlama yazılımlarını ve otomasyonları olarak sıralamaktadır.

Giovannetti vd. (2022) kişisel satışta sosyal medya kullanımının önemli bir konu olduğunu belirtmekte ve sosyal medyanın işletmeler arası satın alma ve satış süreçlerini giderek daha fazla etkilediğini vurgulamaktadır. Benzer şekilde Ewe ve Ho (2022) satış elemanlarının müşterileriyle, potansiyel müşterileriyle veya daha geniş bir kitleyle iletişimlerini veya ilişkilerini geliştirmek için sosyal medyanın veya sosyal ağların gelişmiş özelliklerini de artarak kullandıklarını belirtmektedir.

Ayrıca kişisel satış süreçlerinde mobil cihazların kullanımı da yaygınlaşmaktadır. Bu teknolojiler müşterilerle gerçek zamanlı etkileşimleri kolaylaştırmakta ve bağlama göre gerçek zamanlı veri ve bilgi sağlamaktadır (Corsaro ve Maggioni, 2021).

Bunların yanı sıra yapay zekâ ve buna bağlı teknolojilerin (makine öğrenimi vb.) kişisel satış sürecine dâhil edilmesine yönelik çabalar bulunmaktadır. Yapay zeka özellikle süreçleri otomatikleştirme olanağı sunmakta ve bunun yanı sıra büyük miktarda karmaşık ve zamanlı verinin kullanılmasına da mümkün olmaktadır (Elhajjar vd., 2023). Bununla birlikte karar verme süreçlerinin doğruluğunu artırmak ve müşterilere daha fazla değer sunmak için müşteri büyük veri analitiğinin kullanımı yaygınlaşmaktadır (Hallikainen vd., 2020).

Alavi ve Habel (2021), yapay zeka, makine öğrenimi, nesnelerin interneti, akıllı sensörler, platformlar, sosyal medya uygulamaları veya bulut hizmetleri gibi yeni dijital teknolojilerin satış organizasyonlarının verimliliğinde önemli artışlar gerçekleştirmesi için ciddi fırsatlar sunduğunu belirtmektedir.

Bunların yanı sıra Ewe ve Ho (2022) günümüzde kişisel satış sürecinde kullanılan dijital araçlar ve platformlar arasında sanal toplantı yazılımları, finansal ürünlerin satın alınmasına yönelik web tabanlı platformlar, çevrimiçi satış formları/belgeleri ve dijital imzaların da yer aldığını, ancak bunlarla sınırlı olmadığını ve sürekli geliştiğini belirtmektedir.

Alavi ve Habel (2021), gerçekleştirdikleri saha çalışmasına dayalı olarak satış gücünde en çok kullanılan üç teknolojiyi müşteri ilişkileri yönetimi sistemleri, tabletler ve sosyal medya uygulamaları olarak sıralamaktadır. Bununla birlikte, görece daha yeni teknolojilerin daha az benimsenmesi de söz konusudur. Bu kapsamda sanal veya artırılmış gerçeklik uygulamaları, büyük veri analitiği, tahmine dayalı analitik, nesnelerin interneti uygulamaları ve satış ve hizmet botları gibi teknolojilerin satış gücü organizasyonlarında daha az kullanıldığını belirlemişlerdir.

Sayılan tüm teknolojilerin kullanımı, yeni teknolojik gelişmelere bağlı olarak çeşitlenmektedir. Gelişen yeni dijital teknolojiler, müşteri tarafındaki kullanımının da oluşturduğu etkiyle birlikte, etkili ve verimli süreçler oluşturabilmek için kişisel satış süreçlerine ve satış gücü yönetimine entegre edilebilmektedir. Dolayısıyla kişisel satışta kullanılan satış teknolojilerini, mevcut durumla sınırlandırmamak doğru olacaktır.

3. Kişisel Satışta Dijitalleşmenin Oluşturduğu Etkiler

Dijitalleşmenin satış gücü ve kişisel satış için birçok etkisi söz konusudur. Satış yönetimi literatüründe dijital teknolojilerin satış organizasyonları üzerindeki etkisi giderek artan bir şekilde ele alınsa da, önceki çalışmalar nispeten karışık ve çelişkili sonuçlar vermektedir. Bazı çalışmalar olumlu etkilerine vurgu yaparken, bazı çalışmalar ise olumsuz etkilerine vurgu yapmaktadır (Micallef vd., 2023).

Dijitalleşme ile satış süreçleri daha verimli hale getirilebilmekte, üretkenlik artırılabilen, karar kalitesi, satış gelirleri ve karlılık artırılabilen, müşteriye anlayabilmek ve istek ve ihtiyaçlarını daha iyi karşılayabilmek için müşteri iletişimini iyileştirilebilmektedir (Alavi ve Habel, 2021; Guenzi ve Habel, 2020; Mattila vd., 2021; Tronvoll vd., 2020).

Bazı çalışmalar satışta dijital teknoloji kullanımının hizmet hızı, zaman ve maliyet tasarrufu gibi faydaların yanı sıra, müşteri odaklılık, ilişki kalitesinde ve satış performansında artış gibi faydalar sağladığını belirtmektedir (Micallef vd., 2023). Öte yandan bazı araştırmalar ise satış elemanlarının teknoloji kullanımının gelirlerini, kârlılıklarını, çapraz satış başarılarını, üst satış başarılarını artırabileceğini ve müşteri ilişkilerini geliştirebileceğini göstermiştir (Alavi ve Habel, 2021).

Satışın dijitalleşmesinin bilginin daha iyi yönetilmesi, satış süreçlerinin daha kolaylaştırılması, müşterinin sürece ilgisine ve istekliliğine yönelik daha etkili araçlar sunması gibi avantajları da bulunmaktadır (Guenzi ve Nijssen, 2021).

Kişisel satışta kullanılan dijital teknolojiler ve araçlar, satış elemanlarının satış davranışlarını müşteriye göre uyarlamalarına, bu vesileyle müşteri ilişkisinin kalitesini artırmalarına ve böylece kişisel satış sürecinde daha etkili olmalarına olanak tanımaktadır (Franck ve Dampérat, 2022).

Dijitalleşme ile birlikte satış süreçleri optimize edilerek satış faaliyetleri daha etkin ve verimli kılınabilmektedir. Bunun yanı sıra, yeni satış modelleri geliştirilebilmekte ve müşteri ihtiyaçları daha iyi belirlenerek daha yenilikçi yollarla karşılanabilmektedir (Rainsberger, 2023). Özellikle dijital teknolojiler,

satışçıların süreçlerini iyileştirmelerine ve yeni yollarla müşterilere değer üretmelerine olanak sağlayabilmektedir (Hunter ve Perreault, 2007).

Satış elemanlarının işlerinde daha etkili ve verimli olmalarını sağlamanın ve müşterilerle ilişkileri geliştirmenin yanı sıra, en son teknolojilerin benimsenmesi satış elemanlarına rekabet avantajı sağlamaya yardımcı olacaktır (Moutot ve Bascoul, 2008).

Rainsberger (2023) kişisel satışın dijitalleşmesinin tüm satış sürecini her aşamada destekleyebileceğini belirtmektedir. Buna göre, müşteri beklentilerinin karşılanmasında, farklılaşma ve rekabet avantajı elde edilmesinde, satış verimliliğinin artırılmasında çok büyük katkıları olmakla birlikte; satışın dijitalleşmesi yöneticilerin karar verme aşamalarında da iyi bir temel oluşturmaktadır.

Alavi ve Habel (2021)'a göre dijitalleşme müşteri ve pazar verilerini toplama ve analiz etme, müşteri ilişkileri yönetimini destekleme, dijital kanallar üzerinden satış yapma, departmanlar arası iletişim ve müşteriler ile iletişim kurma konularında satışçılara kolaylık sağlamaktadır. Benzer şekilde Bongers vd. (2021), satış süreçlerinde dijital teknolojiler kullanılmasının, müşteri tercihlerine ilişkin içgörü edinilmesini, potansiyel müşterilerin oluşturulmasını ve yeni iş ilişkilerinin kurulmasını desteklediğini belirtmektedir.

Kişisel satışın dijitalleşmesi, satış organizasyonlarının yanı sıra müşteriler açısından değer üretebilmektedir. Müşteriler, satışın dijitalleşmesi ile birlikte daha verimli ve etkin bir şekilde satın alma gerçekleştirebilmekte, satış organizasyonlarının da karar süreçlerini iyileştirmelerine katkı sağlamaktadır (Zoltners vd., 2021).

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte müşteriler açısından bilgiye ulaşmak daha kolay hale geldiği için müşteri-satış personeli arasındaki bilgi asimetrisi kaybolmakta, müşteriler ürüne ilişkin teknik bilgiye kolaylıkla vakıf olabilmektedir. Ayrıca dijital teknolojiler sayesinde müşteriler, işletmenin mevcut ve geçmiş müşterilerinin deneyimlerine de erişim imkanı bulabildiği için satış gücünün önerdiği teklifler daha karşılaştırılabilir hale gelmektedir (Corsaro ve Maggioni, 2021).

Kişisel satışçılar için önemli olabilecek bir diğer husus ise dijital teknolojilerin, satın alma süreçlerinde müşterilerin satışçıların yardımına duyduğu ihtiyacı azaltabilme potansiyelidir. Örneğin, karmaşık olmayan sorunlar için ilk aşamada destek sağlamak üzere yapay zeka tabanlı sohbet robotları kullanılabilir ve müşteri bir satış görevlisinin yardımına ihtiyaç duymadan ürün önerileri ve/veya konu hakkındaki bilgileri alabilmektedir

(Bongers vd., 2021). Ayrıca dijital teknolojilerle satış süreçlerinin otomasyonunun sağlanması, müşterilerin ihtiyaçları olan mal veya hizmetleri kolayca bulabilmesine ve basit işlemleri satış personeline ihtiyaç duymadan kendilerinin yapabilmesine olanak tanımaktadır (Thaichon vd., 2018). Fakat bu durum karmaşık satın alma süreçlerinde geçerli olmamakta ve satış personeli önemini korumaktadır (Mattila vd., 2021).

Kişisel satışta dijitalleşmenin oluşturduğu etkilere dair literatürde bazı ampirik bulgular da yer almaktadır. Örneğin Badrinarayanan vd. (2022), dijital teknolojiler ile desteklenen kişisel satış çabalarının finansal performans ve müşteri ilişkileri performansı ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Franck ve Dampérat (2022), kişisel satışta dijitalleşmenin ve bu kapsamda satış gücü otomasyonu kullanımının satışçıların performansları üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkilerinin olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre, kişisel satış süreci boyunca satış elemanlarının, satış davranışlarını daha iyi uyarlamak ve sonuçta satış elemanının performansı üzerinde etkisi olan ilişkilerinin kalitesini artırmak için satış gücü otomasyonu aracılığıyla elde edilen bilgileri faydalı bir şekilde entegre ettiğini belirlemiştir. Ayrıca, satış elemanlarının performansının satış gücü otomasyonu kullanma derecelerinden olumlu yönde etkilendiğini göstermişlerdir. Bu bulgu, satış elemanının satış gücü otomasyonu kullanımı arttıkça, sonuçlarının da doğrudan iyileştiği anlamına gelmektedir (Franck ve Dampérat, 2022). Itani vd. (2023)'nin ise satış elemanlarının sosyal medya kullanımının satış elemanlarının sosyal sermayesini (yani satış elemanının pazar bilgisi ve itibarını) artırdığını ve böylece satış elemanlarının müşterilerle birlikte daha yüksek değer oluşturmasını ve daha yüksek çapraz ve yukarı satış performansı gerçekleştirmesini sağladığını tespit etmiştir. Benzer şekilde Itani vd. (2017), sosyal medyanın, müşterilerle etkileşimleri sırasında bilgi toplama ve işleme konusunda işletmelere yardımcı olabileceğini ve satış gücünün müşteriye sunduğu tekliflerini uyarlamalarına (uyarlanabilir satış davranışı) izin verebileceğini ileri sürmektedir. Ayrıca sosyal medya kullanımının, satış personelinin beceri, bilgi ve davranışlarını etkileyerek performanslarını etkileyebileceğini belirlemiştir.

Satış gücünde dijital teknoloji kullanımının her zaman faydalı olmadığını ve hatta bireysel düzeyde (örn, aşırı yüklenme ve stres) ve kurumsal düzeyde (yani satış performansını düşürme) olumsuz sonuçlar doğurabileceğini gösteren çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Özellikle satışçıların artan rol stresi, daha yüksek iş yükü, özerklik kaybı, belirsizlik ve bazı durumlarda satış performansının düşmesi gibi olumsuz etkileri tanımlanmaktadır (Micallef vd., 2023). Bazı çalışmalar ise kişisel satışta dijitalleşmenin güvensizlik ve yetersizliğe, kontrol sorunlarına ve zihinsel yorgunluğa neden olabileceğini

ve değişime karşı direncin artmasına yol açabileceğini de ortaya koymuştur (Giovannetti vd., 2022).

Kişisel satışta dijitalleşme bağlamında satış gücü otomasyonu kullanımı kronik aşırı stres yüküne neden olabilmektedir. Bu kapsamda satış gücü otomasyonunun yoğun kullanımına bağlı aşırı yükün satış personelinin sağlığını (yani tükenmişliğini) ve performansını etkilemesi de söz konusudur (Franck ve Dampérat, 2022).

Öte yandan bazı çalışmalarda, dijital teknoloji kullanımının hem olumlu hem de olumsuz etkilerinin aynı anda ortaya çıkabileceği tespit edilmiştir (Micallef vd., 2023). Örneğin Matthews vd. (2018), dijital teknolojilerin bazı görevleri basitleştirip bazılarını zorlaştırarak ya da bazı durumlarda tükenmişliği azaltıp bazılarında artırarak satış personeli üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkileri olabileceğini belirlemiştir. Benzer şekilde Westbrook ve Peterson (2020), kişisel satışta dijital teknoloji kullanımının, özellikle de teknolojik yardımcılarının, satışçıların performansını artırdığını, ancak aynı zamanda streslerini, tükenmişlik risklerini ve işten ayrılma niyetlerini artırdığını göstermiştir.

4. Kişisel Satışın Dijitalleşmesini Hızlandıran Etmenler

Kişisel satışın dijitalleşme süreci incelendiğinde dijitalleşmeye neden olan, dijitalleşmeyi hızlandıran ve teşvik eden bazı durumlar olduğu görülmektedir. Söz konusu durumlardan en önemlileri ilgili literatürde teknolojik gelişmeler (Corsaro ve Maggioni, 2021; Rainsberger, 2023; Steinhoff vd., 2019; Zoltners vd., 2021), pandemi (Brüggemann, 2021; Mattila vd., 2021; Mullins ve Agnihotri, 2022; Zoltners vd., 2021) müşteri davranışlarının ve beklentilerinin değişmesi (Corsaro ve Maggioni, 2021; Fischer vd., 2023; Rainsberger, 2023) ve dijital teknolojilerin sağladığı maliyet avantajı (Wengler vd., 2021) olarak belirtilmektedir.

Teknolojik gelişmelerin sonucu olarak günümüzde dijital etkileşimler satışı-müşteri ilişkisinde oldukça önemli bir yere sahiptir (Steinhoff vd., 2019). Müşteri ilişkileri yönetimi ve satış gücü otomasyonlarıyla 1980'lerde başladığı değerlendirilen satışıdaki dijitalleşme süreci (Wengler vd., 2021) özellikle 2010 ve sonrasında mobil teknolojilerin gelişimi ve benimsenmesi, veri paylaşımı, bulut teknolojileri, yapay zekâ ve diğer teknolojilerin de gelişerek kullanımının yaygınlaşması ile hız kazanmıştır (Zoltners vd., 2021). Söz konusu gelişmelerle birlikte 2020 yılında ortaya çıkan pandemi nedeniyle yüz yüze görüşmelerin sınırlanması, müşterilerin temassız satın alım gerçekleştirme isteği gibi durumlar kişisel satışta dijital teknolojilerin benimsenmesini daha da hızlandırmış ve işletmeleri dijitalleşme süreçlerine

hızla adapte olmaları konusunda teşvik etmiştir (Bruggen ve Wierenga, 2010; Mattila vd., 2021; Mullins ve Agnihotri, 2022; Zoltners vd., 2021). Bunların yanı sıra, modern bilgi teknolojilerinin iletişim ve koordinasyon maliyetlerini ciddi şekilde azaltmasının (Wengler vd., 2021) da kişisel satışın dijitalleşmesine önemli ölçüde katkı sağladığı değerlendirilmektedir.

Pandeminin ortaya çıkışından önce satış organizasyonları teknolojik araçları tüm potansiyeli ile birlikte kullanma konusunda çekimser olsa da, pandemi ile birlikte B2B satış organizasyonları hızlıca dijital teknolojileri kullanarak sanal satış uygulamaları, video konferans ve telefon üzerinden görüşmeler ile satışlarını gerçekleştirmiştir (Guenzi ve Nijssen, 2021).

Zoltners vd. (2021) satış organizasyonlarının dijitalleşmesinin temel nedenlerinin dijitalleşmeye yönelik zorunluluk, verimliliği artırmak ve etkinliği artırmak olduğunu belirtmektedir. Her ne kadar bazı işletmeler rekabet gücünü artırmak ve korumak için dijitalleşmeye yönelik yatırımlar yapsa da, dijitalleşme bazı işletmeler için aynı zamanda tehdit de oluşturabilmektedir. Yeniliklere ve çağa ayak uydurmak, güncel kalmak, rekabetin gerisinde kalmamak gibi sebeplerle işletmeler dijitalleşmeye zorlanabilmektedir (Fischer vd., 2023). Söz konusu olumsuz durumlar da satışta dijitalleşmeyi hızlandıran etmenler arasında değerlendirilebilmektedir.

Ayrıca müşteri davranışlarındaki değişimler satış organizasyonlarının dijitalleşmesi için hızlandırıcı etki oluşturabilmektedir. Corsaro ve Maggioni (2021), müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının karmaşıklaşması, her etkileşimde aynı seviyedeki hizmet beklentileri, satış personellerine 7/24 ulaşabilme istekleri gibi durumların işletmelerin satış süreçlerinde dijital benimsenmeleri için baskı oluşturduğunu öne sürmektedir.

5. Kişisel Satışın Dijitalleşmesine Yönelik Engeller

Her ne kadar satışın son teknolojiler kullanılarak dijitalleşmesi önemli verimlilik artışları sağlasa da, aynı zamanda satışçılar ve işletmeler için bazı olumsuz etkileri de bulunmaktadır (Alamäki ve Korpela, 2021; Alavi ve Habel, 2021). Söz konusu olumsuz etkiler, kişisel satışın benimsenmesine yönelik bazı engeller oluşturmaktadır.

Kişisel satışın dijitalleşmesi satış gücü açısından yeni çalışma yöntemlerini öğrenme ve benimseme, yeni teknolojileri kullanma yetkinliği kazanma ve yeni beceriler edinme gibi gereklilikleri gündeme getirmektedir (Román vd., 2018). Ayrıca kişisel satışın dijitalleşmesi, yeni teknolojik uygulamalarla ve müşteriler, iç ve dış paydaşlar ile ilişkileri geliştirmesiyle birlikte satış personellerinin ve satış gücü yönetiminin rollerini yeniden biçimlendirmektedir (Corsaro ve Maggioni, 2021).

Önceki araştırmalar dijital teknolojilerin aynı organizasyonun farklı seviyeleri arasında gerilim oluşturma potansiyelini ve gerilimlerin aynı anda hem birey hem de işletme düzeyinde var olabileceğini kabul etmektedir (Kokshagina ve Schneider, 2023; Malshe ve Krush, 2021). Bu gerilimler satış gücü yönetimi ve kişisel satışçıların dijital teknolojileri benimsemesi için engel oluşturabilme potansiyeline sahiptir (Micallef vd., 2023).

Bu kapsamda kişisel satışın dijitalleşmesine yönelik engeller satışçı kaynaklı ve satış gücü yönetimi kaynaklı ayrı ayrı ele alarak açıklanabilmektedir.

5.1. Satışçı Kaynaklı Engeller

Zoltners vd. (2021) kişisel satışın dijitalleşmesi sürecinde başarı faktörlerini ve başarısızlık nedenlerini kapsamlı bir model haline getirmiştir. Geliştirdikleri model, dijital dönüşümün satış gücünün dijital hazırlığı, dijital teknolojilerin kabulü ve satış gücünün benimsemesinin sürdürülebilirliği ile gerçekleştiğini öne sürerek insani tarafın yani satış personelinin insani yönünün önemini vurgulamaktadır (Alavi ve Habel, 2021). Benzer şekilde Eriksson ve Rosqvist (2023) satış personelinin algısının, hem dijital teknolojilerin ve araçların başarılı bir şekilde benimsenmesini hem de bu çözümlerin sürekli kullanımı için kritik seviyede önemli olduğunu belirtmektedir. Söz konusu insani tarafın, yani satışçının dijital teknolojileri benimsemesi çeşitli zorluklar barındırmaktadır.

Örneğin Alavi ve Habel (2021), satış elemanlarının çalışma ortamlarında yeni, en son satış teknolojilerinin uygulanmasına yönelik algılarını ve tepkilerini araştırmak için doğrudan satışçılarla yaptığı araştırmanın sonucunda, bazı satış elemanları için yeni dijital araçların korku ve endişelere yol açtığını belirlemiştir. Bu kapsamda, satış elemanlarının yeni teknolojiler nedeniyle işlerinin tehdit altında olabileceğinden, yerlerinin değiştirilebileceğinden, daha iyi teknoloji becerilerine sahip meslektaşları tarafından yerlerinin alınabileceğinden ve sahip oldukları bilginin zorunlu olarak organizasyonun yönetimine ve diğer satışçıların erişimine paylaşılması nedeniyle işletmedeki kişisel güçlerinin ellerinden alınmasından korkmaktadır.

Giovanetti vd. (2022) ise satış sürecinde özellikle teknoloji kullanımını içeren değişiklik oluyorsa, bu durumun, satış elemanına bir yük getirdiğini ve teknolojiyi satış sürecine entegre etmek için rutin faaliyetlerinin ötesine geçmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Söz konusu bu yük satışçıların dijital teknolojilerinin kullanımını ve benimsemesini engellemekte ve gerginlik oluşumuna neden olabilmektedir. Bu nedenle bazı satış elemanları değişime direnmektedir.

Ayrıca Eriksson ve Rosqvist (2023)'in çalışmasındaki bulgular, dijital çözüm kullanımından kaynaklanan algılanan stresin, satış personelinin çözümleri günlük işlerine başarılı bir şekilde entegre etme olasılığını azalttığını, dijital çözümleri kullanmak için daha az çaba sarf edildiğini ve bunun da genel olarak kurumsal açıdan dijital çözümün benimsenmesini olumsuz etkilediğini göstermektedir.

Dijital teknolojiler, satış süreçlerinin her aşamasının veriye dönüşmesi ya da dönüştürülmesi ve işlenmesi ile daha önce hiç olmadığı kadar süreçleri ve yapılan işlemleri takip edilebilir hale getirmekte ve bu durum satışçılar üzerinde baskı oluşturarak strese sebebiyet verebilmektedir Benzer şekilde mobil teknolojiler, satışçıları her an ulaşılabilir hale getirmekte ve sürekli her an ofiste ve ofis sınırları dışındayken dahi denetlenmelerine neden olabilmektedir (Román vd., 2018). Söz konusu durumlar satışçılarda anksiyete ve stres oluşumuna, iş yükünün artmasına ve iş-yaşam dengesi üzerinde olumsuz etkilerin oluşmasına sebebiyet verebilmektedir (Micallef vd., 2023).

Öte yandan dijital teknolojilerinin kullanımı ve satış süreçlerine entegrasyonu çeşitli beceriler gerektirdiğinden satış personelinin yeni dijital çözümleri yönetmesi ve öğrenmesi de zor olabilmektedir (Delpechitre vd., 2019). Ayrıca Agnihotri (2021), kişisel satış elemanın teknolojiyi kullanmasının performansı için yeterli olmadığını, teknolojiyi kullanma şeklinin de performans sonucunu şekillendirdiğini vurgulamaktadır. Her satışçının teknolojiyi kullanımının kişisel özellikleri ve yetkinlikleri kaynaklı farklılıklarının olabildiğini ve bu durumun elde edilen çıktılarda etkinlik farklılıklarına neden olabileceğini belirtmektedir. Bununla birlikte Agnihotri (2021), çok sayıda B2B satış elemanının kendilerini dijital teknolojiler ve araçlar karşısında dezavantajlı gördüğünü ve dijital bir arayüzden rahatsız olduğunu ortaya koymaktadır.

5.2. Satış Gücü Yönetimi ve Satış Yöneticisi Kaynaklı Engeller

Kişisel satışın dijitalleşmesinin zorluklarının bir kısmı ise satış yöneticileri ve satış yönetimi kaynaklıdır.

Kişisel satışın dijitalleşmesindeki başarısızlık nedenlerin önemli kısmı, satış gücü yönetimlerinin insan faktörünü etkili bir şekilde yönetememesinden kaynaklanmaktadır (Alavi ve Habel, 2021).

Ayrıca bu yeni teknolojileri satış gücü organizasyonlarında ideal bir şekilde nasıl uygulayacakları ve satış çalışanlarının benimsemesini nasıl etkin bir şekilde destekleyecekleri konusunda bilgisiz ve/veya tecrübesiz olmaları da satış yöneticileri için önemli zorluklar olarak öne çıkmaktadır (Alavi ve

Habel, 2021). Benzer şekilde Buchrer vd. (2005) satış elemanlarının satış gücü otomasyon teknolojisini başta olmak üzere dijital teknoloji kullanımının önündeki ana engeli incelemiş ve en önemli engellerin yönetimin desteği ve teknik destek eksikliği olduğunu belirlemiştir. Kullanımını artırmak için ise eğitimin en etkili çözüm olduğunu kanıtlamıştır.

Bongers vd. (2021) ise yöneticilerle gerçekleştirdikleri nitel araştırmanın sonucunda kişisel satışın dijitalleşmesi ile ilgili bir dizi zorluk ve engeller tanımlamıştır. Söz konusu zorlukların ana teması insani yön ve bu insani yönün yönetilmesiyle ilgilidir. Kişisel satışta dijitalleşme ve dijital dönüşüm sürecinde başarılı olmak için yöneticilerin sistematik olarak insani yönü yönetmesi gerekmesi nedeniyle süreç zorlukları içermektedir (Alavi ve Habel, 2021).

Dolayısıyla, kişisel satışta dijitalleşmeyi ve dijital teknolojilerin kullanımını daha erişilebilir hale getirmek için hâlâ kat edilmesi gereken uzun bir yol bulunmaktadır ve bu süreç yalnızca satış personelinin değil, aynı zamanda satış yönetiminin de sorumluluğundadır (Franck ve Dampérat, 2022).

Ayrıca yöneticiler genellikle dijital teknolojileri uygulamanın maliyetinin sonuçlarıyla orantılı olup olmayacağından şüphe duymaktadır ve bu nedenle yatırımdan kaçınabilmektedirler (Agnihotri ve Rapp, 2011).

Ewe ve Ho (2022) ise farklı bir boyuta değinmektedir. Dijital teknolojilerin artan kullanımı siber güvenlik, veri koruma ve müşterilerin kişisel bilgilerinin gizliliği ve mahremiyeti ile ilgili endişeleri artırmaktadır. Bu durum müşteri tarafında kaygıları artırmakta ve söz konusu kaygılar kişisel satışçılar ile iletişimin kalitesini ve etkili çıktılar elde etmesini engelleyebilmektedir. Öte yandan satış gücü yönetiminin sahip olduğu verileri koruma ve güvenliğini sağlama açısından ve bunun yanı sıra yasal mevzuatlara uygunluğu sağlamak bakımından ilave süreçler oluşturması gerekmektedir ve bu durumlara yönelik oluşturacak çabalar ve karşılaşılan riskler benimseme açısından engel oluşturabilmektedir.

Sonuç

Kişisel satış B2B işletmeler başta olmak üzere pek çok işletmenin pazarda varlığını sürdürebilmesi ve bu bağlamda pazarla etkili iletişim geliştirebilmesi ve müşterileriyle karlı iyi ilişkiler inşa edebilmesi açısından kritik öneme sahiptir. Bu faaliyeti yerine getiren kişisel satışçıların ve bir aradaki organizasyonu olan satış gücünün etkili ve verimli süreçler ve çıktılar oluşturabilmesi gerekmektedir. İşletmenin faaliyet gösterdiği pazarda, müşterilerinin beklentilerinde ve davranışlarında, rekabette, teknolojiye ve süreçleri etkileyen diğer iç ve dış koşullarda meydana gelen değişimler kaynaklı

çeşit sorunlar ve zorluklar yaşanmakta ve bu sorunların üstesinden gelmek açısından dijital teknolojilerin ve bu bağlamda dijitalleşmenin imkânlarından yararlanmak önemli fırsatlar sağlamaktadır. Bunun için işletmeler kişisel satış süreçlerini ve satış gücü organizasyonunu dijitalleştirmektedir. Söz konusu kişisel satışın dijitalleşmesi sürecinin özelliklerini belirlemek, dijitalleşmenin kişisel satış üzerine oluşturduğu etkileri tanımlamak ve buna bağlı olarak kişisel satışın dijitalleşmesini hızlandıran ve engelleyen durumları tespit etmeyi amaçlayan bu çalışmada literatürdeki geçmiş çalışmaların bulguların derlenmiş ve bazı önemli bulgulara ulaşılmıştır.

Kişisel satışın süreci açısından ve bunun yanı sıra satış gücü organizasyonu ve yönetimi açısından dijitalleşmenin farklı özellikleri olduğu belirlenmiştir. Kişisel satışın her aşamasında dijital teknolojilerin kullanılabilceği ve önemli yararlar sağlayabileceği tanımlanmıştır. İşletmenin kişisel satışını dijitalleştirilmesi bağlamında farklı amaçla farklı süreçlerde sıklıkla kullanılan çeşitli dijital teknolojiler ve araçlar olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda özellikle satış gücü otomasyonları, müşteri ilişkileri yönetimi sistemleri, sosyal medya, mobil teknolojiler, yapay zekâ ve büyük veri analitiği öne çıkmaktadır. Ayrıca pek çok farklı dijital teknoloji ve araç farklı süreçlerde kullanılabilir. Dahası, her geçen gün gelişen yeni teknolojik araçlar kişisel satış süreçlerinin dijitalleşmesine katkı sağlayacak şekilde sisteme entegre edilmektedir.

Kişisel satışın dijitalleşmesi ve bu bağlamda dijital teknolojilerin kullanımının etkileri değerlendirildiğinde, her ne kadar satışçı ve satış yönetimi seviyesinde bazı olumsuzluklar oluşturma potansiyeli olsa da, özellikle olumlu etkilerinin dikkate değer ve önemli olduğu görülmektedir. Bu nedenle bu konuya işletmelerin satış yöneticilerinin yatırım yapmaya ilgi duymasının yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

Öte yandan işletmelerin kişisel satışın dijitalleşmesine yönelik ilgilerinin yükselmesi ve benimsemesine yönelik hızlandırıcı çeşitli etmenler olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu durumlardan en önemlileri olarak teknolojik gelişmeler, pandemi, müşteri davranışlarının ve beklentilerinin değişmesi ve dijital teknolojilerin sağladığı maliyet avantajı öne çıkmaktadır.

Diğer bir husus ise kişisel satışın dijitalleşmesinin engelleyicileri olarak görülebilecek çeşitli zorlukların olmasıdır. Literatürdeki tespitlere göre, zorlukların önemli bir kısmı kişisel satışçıların insani yönünden kaynaklanmaktadır. Özellikle çalışanların algıladığı stres, iş kaybetme korkusu gibi kaygılar, önyargılar, teknoloji kullanım yetkinliği gibi açılardan yaşadığı eksiklikler ve gerginlikler dijitalleşmenin kabulü açısından engel oluşturmaktadır. Satış gücü yönetimi açısından karşılaşılan engeller

bağlamında ise teknoloji yatırımının getirdiği maliyet yükü, maliyetlere karşılık yeterli yarar elde edememe düşüncesi, kişisel satışçıların dijital teknolojiyi kullanımını sağlayacak yönetsel destek ve yönlendirme zorlukları, teknoloji kullanımının gerektirdiği teknik bilgi gerekliliği gibi zorluklar dikkat çekmektedir. Dolayısıyla kişisel satışta dijitalleşmenin benimsenmesi için bu zorlukların üstesinden gelecek yol ve yöntemleri belirlemek ve uygulamak önemli bir gerekliliktir.

Çalışma kapsamında elde edilen bilgilerin bir sonucu olarak, kişisel satışta dijitalleşmenin işletmelere pek çok fırsat ve fayda sağlama potansiyeline sahip olduğu ve özellikle işletmelerin kişisel satışta dijitalleşmesinde en önemli olan zorluk kaynağının insan faktörü olduğu değerlendirilmiştir. Buna göre kişisel satışta dijitalleşmenin başarısı için satış personelinin dijitalleşmeye yönelik hazırlıklı ve istekli olma durumları önemli bir rol oynamaktadır (Mullins ve Agnihotri, 2022).

Dijital teknolojilerin benimsenmesi, satış personelinin yeni bilgileri öğrenmesine, yeni teknolojileri kullanmasına, değişime uyum sağlamasına ve gelecekte daha iyi performans göstermesine olanak tanımaktadır (Ahearne vd., 2010).

Zoltners vd. (2021) satışın dijitalleşmesinin başarısına ilişkin geliştirmiş oldukları kavramsal modelde dijital hazır olma, benimseme ve sürdürülebilirliğin satışta dijitalleşmenin başarılı olabilmesi için önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu bakımdan kişisel satışın dijitalleştirilmesinde insan ve diğer kaynaklar açısından hazır olma, insan kaynağının benimsemesi ve benimseme halinin devamlılığının olması gereklidir.

Belirtilen benimseme durumunun sağlanabilmesinin, değişimlere uyum sağlanabilmesinin ve yukarıda sayılan zorlukların üstesinden gelinmesinin en etkili yollarından biri satış eğitimidir (Elhajjar vd., 2023). Bu bakımdan işletmenin satış eğitimi süreçlerinin buna uygun olarak tasarlanması, içeriğinin mevcut gelişmelere göre sürekli güncellenmesi ve eğitimin devamlılığının olması önemlidir. Bu sayede değişime yönelik satışçıları hazırlamak daha mümkün olacaktır.

Kişisel satışın işletmeler açısından yüksek öneminin bugün olduğu gibi gelecekte de süreceğini ve işletmelerin önemli bir parçası olmaya devam edeceğini söylemek mümkündür. Ancak uygulanma biçimlerinde ve yapısında değişiklikler olması muhtemeldir (Fleerackers, 2020). Öte yandan, satış gücü organizasyonları teknolojik ilerlemelerin hızla gelişeceğinin ve müşterilerin bu teknolojileri benimseyeceğinin farkında olmalıdır. Bu yeni teknolojilerin gelişme potansiyeli, kişisel satış ve satış elemanlarının daha

da evrimleşmesi gerekliliğini temsil etmektedir. Bu yenilikler pazarda kabul görmekte ve işletmelerin ve çalışanlarının kendilerini geliştirmeye teşvik etmektedir (Giovannetti vd., 2022).

Diğer bir husus olarak ise, satış sürecinin dijitalleşmesi müşterilerle etkileşim kurmak için kapsamlı fırsatlar oluşturduğundan, satış organizasyonlarının güçlü bir dijital dönüşüm stratejisine sahip olması zorunludur. Sadece süreçlerin dijitalleştirilmesi ölçeğinde değil, süreci daha da ileriye taşıyarak, kişisel satışta dijital dönüşümün gerçekleştirilmesi, bu bağlamda müşteri değerini merkeze olan sistemsel dönüşümün ve entegrasyonun sağlanabilmesi, işletmenin sürekli olan değişikliklere hazır olmasına ve çevik bir şekilde yanıt üretebilmesine olanak sağlayacaktır. Tüm bunlar için kişisel satışçıların anlayışını geliştirecek, dijitalleşmeye yönelik adaptasyonunu ve benimsemesini destekleyecek ve yeniliklere sürekli hazır olmasını sağlayacak uygun eğitimin ve desteğin sağlanması gerekmektedir (Agnihotri, 2021).

Ayrıca Micallef vd. (2023)³'nin de vurguladığı gibi; satış yöneticileri, farklı kişisel satışçılar için teknoloji kullanımının potansiyel olumsuz sonuçlarını hafifletmeye veya azaltmaya ve dijital dönüşüm çabalarından elde edilen faydaları en üst düzeye çıkarmaya yardımcı olabilecek farklı destek mekanizmaları ve başa çıkma stratejileri tasarlamak için gerekli farkındalığa ve ilgiye sahip olmalıdır. Konu hakkında üretilen içgörülerini kullanacak stratejiler ve süreçler tasarlanmasının söz konusu olumsuz çabaları en aza indirip, faydalardan en üst düzeyde yararlanılması ve dijitalleşme ve dijital dönüşüm açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Kaynakça

- Agnihotri, R. (2021). From sales force automation to digital transformation: how social media, social CRM, and artificial intelligence technologies are influencing the sales process. *A Research Agenda for Sales* (ss. 21–48). Edward Elgar Publishing.
- Agnihotri, R. ve Rapp, A. (2011). Perspectives on competitive intelligence within business: A tactical tool for sales- people to gain a competitive advantage. *The Marketing Review*, 11(4), 363–380.
- Ahearne, M., Lam, S. K., Mathieu, J. E. ve Bolander, W. (2010). Why Are Some Salespeople Better at Adapting to Organizational Change? *Journal of Marketing*, 74(3), 65–79.
- Ahearne, M. ve Rapp, A. (2010). The Role of Technology at the Interface Between Salespeople and Consumers. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30(2), 111–120.
- Alamäki, A. ve Korpela, P. (2021). Digital transformation and value-based selling activities: seller and buyer perspectives. *Baltic Journal of Management*, 16(2), 298–317.
- Alavi, S. ve Habel, J. (2021). The human side of digital transformation in sales: review & future paths. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 41(2), 83–86.
- Badrinarayanan, V., Madhavaram, S. ve Manis, K. T. (2022). Technology-enabled sales capability: A capabilities-based contingency framework. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 42(4), 358–376.
- Bharadwaj, N. ve Shipley, G. M. (2020). Salesperson communication effectiveness in a digital sales interaction 1. *Industrial Marketing Management*, 90(February), 106–112.
- Bongers, F. M., Schumann, J. H. ve Schmitz, C. (2021). How the introduction of digital sales channels affects salespeople in business-to-business contexts: a qualitative inquiry. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 41(2), 150–166.
- Brüggemann, F. (2021). Commentary: practical insights for sales force digitalization success—an executive’s key takeaways. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 41(2), 110–112.
- Bruggen, G. H. van ve Wierenga, B. (2010). Marketing Decision Making and Decision Support: Challenges and Perspectives for Successful Marketing Management Support Systems. *Foundations and Trends® in Marketing*, 4(4), 209–332.
- Buehrer, R. E., Senecal, S. ve Bolman Pullins, E. (2005). Sales force technology usage—reasons, barriers, and support: An exploratory investigation. *Industrial Marketing Management*, 34(4), 389–398.

- Buttle, F., Ang, L. ve Iriana, R. (2006). Sales force automation: review, critique, research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 8(4), 213–231.
- Corsaro, D. ve Maggioni, I. (2021). Managing the sales transformation process in B2B: between human and digital. *Italian Journal of Marketing*, 2021(1–2), 25–56.
- Delpéchitre, D., Black, H. G. ve Farrish, J. (2019). The dark side of technology: examining the impact of technology overload on salespeople. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(2), 317–337.
- Dixon, A. L. ve Tanner, J. (Jeff) F. (2012). Transforming Selling: Why It Is Time to Think Differently About Sales Research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1), 9–13.
- Elhajjar, S., Yacoub, L. ve Ouaida, F. (2023). The present and future of the B2B sales profession. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 1–14.
- Eriksson, M.-A. ve Rosqvist, E. (2023). *A sales person 's perspective- The perceived usefulness of digital solutions in B2B-selling*. Uppsala University.
- Ewe, S. Y. ve Ho, H. H. P. (2022). Transformation of Personal Selling During and After the COVID-19 Pandemic. *COVID-19 and the Evolving Business Environment in Asia* (ss. 259–279). Singapore: Springer Nature Singapore.
- Fischer, H., Seidenstricker, S. ve Poeppelbuss, J. (2023). The triggers and consequences of digital sales: a systematic literature review. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 43(1), 5–23.
- Fleerackers, T. (2020). *Effects of the Digitalisation of Sales Processes on the Sales Force in the B2B Environment*. University of Applied Sciences Vorarlberg.
- Franck, R. ve Dampérat, M. (2022). Influence of sales force automation on salesperson performance: A study of interpersonal and intrapersonal mediators. *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, 37(3), 59–85.
- Giovannetti, M., Sharma, A., Cardinali, S., Cedrola, E. ve Rangarajan, D. (2022). Understanding salespeople's resistance to, and acceptance and leadership of customer-driven change. *Industrial Marketing Management*, 107(May), 433–449.
- Good, V., Mangus, S. M. ve Bolman Pullins, E. (2023). Salesperson rapport: a literature review and research agenda for an evolving digital sales process. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 1–22.
- Gorry, G. A. ve Westbrook, R. A. (2011). Once more, with feeling: Empathy and technology in customer care. *Business Horizons*, 54(2), 125–134.
- Guenzi, P. ve Habel, J. (2020). Mastering the Digital Transformation of Sales. *California Management Review*, 62(4), 57–85.

- Guenzi, P. ve Nijssen, E. J. (2021). The impact of digital transformation on salespeople: an empirical investigation using the JD-R model. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 41(2), 130–149.
- Hallikainen, H., Savimäki, E. ve Laukkanen, T. (2020). Fostering B2B sales with customer big data analytics. *Industrial Marketing Management*, 86, 90–98.
- Hunter, G. K. ve Perreault, W. D. (2007). Making Sales Technology Effective. *Journal of Marketing*, 71(1), 16–34.
- Itani, O. S., Agnihotri, R. ve Dingus, R. (2017). Social media use in B2b sales and its impact on competitive intelligence collection and adaptive selling: Examining the role of learning orientation as an enabler. *Industrial Marketing Management*, 66, 64–79.
- Itani, O. S., Badrinarayanan, V. ve Rangarajan, D. (2023). The impact of business-to-business salespeople's social media use on value co-creation and cross/up-selling: the role of social capital. *European Journal of Marketing*, 57(3), 683–717.
- Kassemeier, R., Alavi, S., Habel, J., Schmitz, C. ve Wieseke, J. (2023). Guest editorial: Value-creating sales and digital technologies. *European Journal of Marketing*, 57(3), 653–658.
- Kokshagina, O. ve Schneider, S. (2023). The Digital Workplace: Navigating in a Jungle of Paradoxical Tensions. *California Management Review*, 65(2), 129–155.
- Kotler, P. ve Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing* (17. bs.). Pearson Education.
- Kusuma, A. R., Syarif, R., Sukmawati, A. ve Ekanata, A. (2020). Digital Transformation in the Sales Organization : a Systematic Literature Review. *The Seybold Report*, 17(12), 922–939.
- Lilien, G. L. (2016). The B2B Knowledge Gap. *International Journal of Research in Marketing*, 33(3), 543–556.
- Luo, A. ve Kumar, V. (2013). Recovering Hidden Buyer–Seller Relationship States to Measure the Return on Marketing Investment in Business-to-Business Markets. *Journal of Marketing Research*, 50(1), 143–160.
- Mahlamäki, T., Storbacka, K., Pykkönen, S. ve Ojala, M. (2020). Adoption of digital sales force automation tools in supply chain: Customers' acceptance of sales configurators. *Industrial Marketing Management*, 91(September), 162–173.
- Malshe, A. ve Krush, M. T. (2021). Tensions within the sales ecosystem: a multi-level examination of the sales-marketing interface. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(4), 571–589.

- Matthews, L., Beeler, L., Zablah, A. R. ve Hair, J. F. (2018). All autonomy is not created equal: the countervailing effects of salesperson autonomy on burnout. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(3), 303–322.
- Mattila, M., Yrjölä, M. ve Hautamäki, P. (2021). Digital transformation of business-to-business sales: what needs to be unlearned? *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 41(2), 113–129.
- Micallef, M., Keränen, J. ve Kokshagina, O. (2023). Understanding the consequences of digital technology use in sales: multilevel tensions inside sales organizations. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1–16.
- Moutot, J.-M. ve Bascoul, G. (2008). Effects of Sales Force Automation use on Sales Force Activities and Customer Relationship Management Processes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(2), 167–184.
- Mullins, R. ve Agnihotri, R. (2022). Digital selling: organizational and managerial influences for frontline readiness and effectiveness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(4), 800–821.
- Rainsberger, L. (2023). *Digital Transformation in Sales - How to Turn a Buzzword into Real Sales Practice - A 21-Step Guide*.
- Ramos, C., Claro, D. P. ve Germiniano, R. (2023). The effect of inside sales and hybrid sales structures on customer value creation. *Journal of Business Research*, 154(August 2022), 113343.
- Rangarajan, D., Sharma, A., Lyngdoh, T. ve Paesbrugge, B. (2021). Business-to-business selling in the post-COVID-19 era: Developing an adaptive sales force. *Business Horizons*, 64(5), 647–658.
- Rodríguez, R., Svensson, G. ve Mehl, E. J. (2020). Digitalization process of complex B2B sales processes □ Enablers and obstacles. *Technology in Society*, 62, 101324.
- Román, S., Rodríguez, R. ve Jaramillo, J. F. (2018). Are mobile devices a blessing or a curse? Effects of mobile technology use on salesperson role stress and job satisfaction. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 33(5), 651–664.
- Singh, J., Flaherty, K., Sohi, R. S., Deeter-Schmelz, D., Habel, J., Le Meunier-FitzHugh, K., ... Onyemah, V. (2019). Sales profession and professionals in the age of digitization and artificial intelligence technologies: concepts, priorities, and questions. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 39(1), 2–22.
- Sleep, S., Dixon, A. L., DeCarlo, T. ve Lam, S. K. (2020). The business-to-business inside sales force: roles, configurations and research agenda. *European Journal of Marketing*, 54(5), 1025–1060.
- Steinhoff, L., Arli, D., Weaven, S. ve Kozlenkova, I. V. (2019). Online relationship marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(3), 369–393.

- Steward, M. D., Narus, J. A., Roehm, M. L. ve Ritz, W. (2019). From transactions to journeys and beyond: The evolution of B2B buying process modeling. *Industrial Marketing Management*, 83(September 2018), 288–300.
- Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K. ve Irvin, V. (2019). Digital Transformation Is Not About Technology. *Harvard Business Review*, March, 1–6.
- Thaichon, P., Surachartkumtonkun, J., Quach, S., Weaven, S. ve Palmatier, R. W. (2018). Hybrid sales structures in the age of e-commerce. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(3), 277–302.
- Tronvoll, B., Sklyar, A., Sörhammar, D. ve Kowalkowski, C. (2020). Transformational shifts through digital servitization. *Industrial Marketing Management*, 89, 293–305.
- Tsoumakas, G. (2019). A survey of machine learning techniques for food sales prediction. *Artificial Intelligence Review*, 52(1), 441–447.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N. ve Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
- Wengler, S., Hildmann, G. ve Vossebein, U. (2021). Digital transformation in sales as an evolving process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(4), 599–614.
- Westbrook, K. W. ve Peterson, R. M. (2020). Sales enablement and hindrance stressors' effects on burnout, turnover intentions, and sales performance. *Marketing Management Journal*, 30(2), 64–85.
- Zoltners, A. A., Sinha, P., Sahay, D., Shastri, A. ve Lorimer, S. E. (2021). Practical insights for sales force digitalization success. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 41(2), 87–102.