

**Pazarlama Kabiliyetinin Satış Performansına Etkisi ve Bu Etkide Kişi İş Uyumunun Aracı Etkisi: Telekomünikasyon Sektöründe Hizmet Veren Satış Personelleri Üzerinde Bir Uygulama**

**The Effect of Marketing Capability on Sales Performance and the Mediating Effect of Person-Job Fit in This Effect: An Application on Sales Personnel Serving in the Telecommunication Sector**

**Özet**

Ticari alanda ihtiyaç olan haberleşme talebine arz olarak telekomünikasyon firmaları bir rekabet içerisinde dirler. Bu rekabet sektörde müşteriler ile yüz yüze iletişim kuran satış personelleri aracılığı ile yürütülmektedir. Araştırma kapsamında telekomünikasyon sektöründe hizmet veren satış personellerinin pazarlama kabiliyetlerinin satış performanslarına etkisi ve bu etkide kişi-iş uyumunun aracı etkisi incelenmiştir. Araştırmanın evrenini telekomünikasyon sektöründe hizmet veren bir firmanın satış personelleri oluşturmaktadır. Anket formu ile oluşturulan veriler kolayda örneklem yöntemi ile toplanmış olup 233 personelin katılımı ile yürütülmüştür. Verilerin analizleri sonucunda satış personellerinin pazarlama kabiliyetlerinin satış performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu, ayrıca bu etkide kişi-iş uyumunun bir aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

**Abstract**

Telecommunication companies are in competition to supply the communication demand needed in the commercial field. This competition is carried out in the sector through sales personnel who communicate face to face with customers. Within the scope of the research, the effect of marketing capabilities of sales personnel serving in the telecommunications sector on their sales performance and the mediating effect of person-job fit on this effect were examined. The population of the research consists of sales personnel of a company serving in the telecommunications sector. The data generated by the survey form was collected by convenience sampling method and was conducted with the participation of 233 personnel. As a result of the analysis of the data, it was determined that the marketing abilities of sales personnel had a positive and significant effect on sales performance, and that person-job fit had a mediating effect on this effect.

**Giriş**

Telekomünikasyon sektöründeki gelişmeler bir ülkedeki ekonomik gelişmelerle paralel bir yol izlemektedir. Sektöre yapılan altyapı yatırımları iletişimin hızını ve kalitesini etkileyerek etkili bir haberleşme sisteminin oluşmasını sağlamaktadır. Gelişmeler, yalnızca telekomünikasyon sektörünü değil elektronik haberleşmeyi kullanan bütün bir ticari yapının finansal gelişimini etkilemektedir. Ticaretin efektif bir şekilde yürütülmesi sektöre olan talebi artırmaktadır. Sektörde hizmet verilebilmesi yüksek düzeyde bir ilk yatırım maliyetini gerektirmektedir. Bu durum bir engel olarak ortaya çıksa da sektörün finansal cazibesi birçok işletmeyi bu alana itmektedir (Dsouza vd., 2022: 84). Telekomünikasyon sektörü yapısı; alt yapı, perakende hizmetler ve katma değerli hizmetler olarak şekillenmektedir. İlk yatırım maliyetlerinin yüksek olması alt yapı işletmeciliğinin

**Yusuf Yazıcı**

Bilim Uzmanı, Gümüşhane Üniversitesi  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme  
ABD, Gümüşhane, Türkiye,  
yusuf.yazici@turktelekom.com.tr  
Orcid No: <https://orcid.org/0000-0002-6355-3388>

**Ahmet Mutlu Akyüz**

Prof. Dr., Gümüşhane Üniversitesi, İİBF  
İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü,  
Gümüşhane, Türkiye,  
ahmetmutluakyuz@gmail.com  
Orcid No: <https://orcid.org/0000-0002-6406-3284>

**Article Type / Makale Türü**

Research Article / Araştırma Makalesi

**Anahtar Kelimeler**

Pazarlama Kabiliyeti, Kişi-İş Uyumunu, Satış Performansı, Telekomünikasyon.

**Keywords**

Marketing Capability, Person-Job Fit, Sales Performance, Telecommunications.

**JEL:** M31, M12

**Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı**

Çalışmanın araştırma kısmı Gümüşhane Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'nun 29.08.2023 tarih ve 2023/4 sayılı Kararı ile alınan izin doğrultusunda gerçekleştirilmiştir.

**Submitted:** 12 / 09 / 2023

**Accepted:** 14 / 10 / 2023

devlet eliyle yürütülmesini gerektirse de ticari piyasanın getirdiği talep ile perakende kanalda farklı hizmet düzenlemelerinin yapılmasını ortaya çıkarmıştır. Bu düzenlemeler, birçok alternatif firmanın sektörde hizmet lisansını almasına imkân sağlamıştır. Böylelikle perakende (ses, veri, görüntü hizmetleri gibi internet tabanlı erişim hizmetleri) ve katma değerli hizmetler (elektronik iletişim, protokol dönüştürmesi, e-posta, video konferans, sunucu hizmetleri) düzeyinde rekabet yaratan bir ticari piyasa oluşmuştur (Köktürk, 2012: 8). Mobil hizmetlerde ise artık 4G teknolojilerinin yerine 5G teknolojileri tartışılmaya başlanmıştır. Bu teknolojik gelişmeler iletişimde, daha hızlı, daha güvenli ve daha büyük kapasitelerde veri haberleşmesinin sağlanabileceğini göstermektedir (Wang ve Liu, 2023: 265). Bunun yanında nesnelerin interneti teknolojileri ile makineler arası iletişim mümkün hale gelmiştir. Bu teknoloji sayesinde birçok farklı ticari sektörde iş yapış biçimleri değişmiş mobil iletişim ile insansız iş yönetim süreçleri uygulamaya girmiştir. Nesnelerin interneti teknolojileri endüstriyel üretim, taşımacılık, enerji, perakende, akıllı şehirler başta olmak üzere sağlık, tedarik zinciri, tarım ve hayvancılık, giyilebilir teknolojiler gibi çeşitli alanlarda kullanıldığı görülmektedir (Yılmaz, 2023:11). Ticari yapının online hizmetlere odaklanması telekomünikasyon sektörünün hızlı gelişmesinde itici güç olmuştur. Sektördeki yatırımlar hizmet yaygınlığı artmıştır. Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumunun Yıllık Pazar Verileri Bülteninde açıklandığı üzere, 2022 yılı sonu itibari ile sektördeki birtakım verileri inceleyecek olursak; yaklaşık olarak, net satış 130Milyar ₺, yatırım 31Milyat ₺, mobil abone sayısı 90Milyon, genişbant (mobil, sabit, fiber) 90Milyon, sabit telefon 11Milyon, ortalama aylık veri kullanımı mobil 13,7GByte, sabit 238,4GByte olarak gerçekleştiği görülmektedir.

Sektörün büyüklüğü ve sektörde yapılan serbestleşme düzenlemeleri birçok firmanın hizmet vermesini sağlayarak önemli bir rekabet piyasasının ortaya çıkmasını imkân tanımıştır. Sektörde rekabetin artması ile hizmet sunan firmaların hizmet kalitesine daha çok odaklanmaları gerekmektedir. Hizmet alan müşteriler ihtiyaçlarına göre hizmet aldıkları firmaları kolaylıkla değiştirebilmektedirler. Bu anlamda müşterilerin kararlarını etkileyen önemli kriterler; ağızdan ağıza iletişim, hizmet kalitesinden duyulan rahatsızlık, hizmet alınan firma değişimindeki kolaylıklar ve genel olarak müşteri hizmetleri yönetimi olarak belirtilebilir (Bhattacharyya ve Dash, 2022: 280). Hizmetlerin fonksiyonel faydaları, tüketici deneyimleri ve beklentilerin karşılanma düzeyi müşterilerin memnuniyet kararlarını etkileyen birtakım unsurlardır. Yeni müşteri kazanımın daha maliyetli olduğu telekomünikasyon sektöründe kaliteyi ön planda tutan iyi bir müşteri ilişkileri yönetim sistemi ile mevcut müşterilerin uzun dönemli sadakati sağlanabilir (Colorado ve Mesias, 2022: 271). Telekomünikasyon hizmetlerini kullanan müşteriler servis sağlayıcılardan bekledikleri en önemli süreçler; hizmet kullanımı hakkında doğru bilgilendirme, iyi bir hizmet kalitesi, adil ücretlendirme ve doğru faturalandırma, gizlilik ve kişisel bilgilerin korunması, şikâyetlerin uygun bir şekilde çözümü, hizmet kullanımına yönelik gerekli eğitim olarak belirtilebilir (Okon vd., 2023: 238). Bütün bu süreçlerin ne düzeyde karşılandığının bir ölçütü ise müşteri memnuniyeti olarak karşımıza çıkmaktadır. Olası memnuniyetsizlikler müşteri şikâyetlerinin artmasına sebep olurken memnuniyetin artması müşteri sadakatine dönüşebilmektedir (Owusu-Kyei, 2023: 255).

Sektörde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak bir firmanın pazarlama kabiliyetleri ile yakından ilgilidir. Mal ve hizmetlerin yenilikçi bir anlayış içerisinde müşterilerin talep ve istekleri ile buluşturmak genel olarak firmanın pazarlama kabiliyetlerini göstermektedir. Hizmet sunumunda teknolojinin kullanımı, ürünün talebi karşılama yeteneği, hizmeti müşteri ile buluşturma ve fiyatlandırma hizmet sunumunda öne çıkan unsurlardır (Aljanabi, 2020: 74). Firmanın yeni ürün geliştirme, birimler arası bilgi alış-veriş hızı, kalitesi, şikâyetlerin çözüm oranları ve süresi içsel iş yönetim süreçleri olarak müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek düzeyde pazarlama yeteneğini göstermektedir (Penalba-Aguirrezabalaga vd., 2022: 210). Firmanın pazarlama kabiliyetlerinin içerisinde bilgi yönetim sistemi ayrı bir önem taşımaktadır. Stratejik pazarlama bilgi yönetim sisteminde ürün bilgisi araştırma geliştirme ile ilgilidir. Müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilecek düzeyde bir ürün geliştirmesini içerir. Müşterileri bilgi sistemi, ihtiyaçlar, kullanıma dair memnuniyet, satın alma davranışları, pazarlama ve reklam etkinliklerinin bir

bütünüdür. Yönetmel bilgi sistem ise firmanın ticari seviyede politika ve prosedürleri içeren bir dizi yönetmel uygulamaları içermektedir. Bilgi yönetim sistemleri içerisinde birimler arası çapraz etkileşim pazarlama kabiliyetini etkilemektedir (Tanrıverdi, 2005:312). İşletme için iş yönetim sisteminde, müşterilere sunulan hizmet deneyiminde ortaya çıkan bilginin işlenip, değerlendirilip doğru zamanda doğru yere ulaştırılması gerekmektedir. Hizmet sunumu sırasında organizasyonun farklı birimleri arasında rakiplere göre fark yaratabilecek hızda bilgi transferinin yapılması hizmet sunumunun kalitesini göstermektedir. Hizmetin kullanımına yönelik müşteri geri bildirimlerinin alınması, buna uygun iyileştirmelerin yapılarak sahaya uygulanması rekabet avantajını etkileyebilecek bir unsur olduğu ifade edilebilir (Zhang ve Xu, 2019: 172-173).

Sektörde rekabetin getirdiği mücadele anlayışı ancak işletmelerin yetenekleri ile birleştiği sürece başarı yakalayabilir. Hizmet verilen alanda müşteri taleplerini karşılayabilecek düzeyde bir pazarlama kabiliyeti sektörde var olabilmenin temel prensiplerindedir (Onwuegbule ve Onuoha, 2022: 77). Serbestleşen telekomünikasyon piyasasında müşteriler hizmet aldıkları firmayı kolaylıkla değiştirebilmektedirler. Hizmet sunumuna yönelik oluşabilecek bir memnuniyetsizlik firma tarafından müşteri kaybı ile sonuçlanabilmektedir (Yazıcı ve Keskin, 2019). Firmalar uzun dönemli rekabet stratejilerinde mevcut müşterilerini elde tutarak yeni müşteri kazanımına odaklanmaları gerekmektedir. Müşterilerin her yeni ihtiyaçlarında tekrar satın alma niyetlerini olumlu yönde tetikleyen bir hizmet stratejisi hem hizmet süreçleri hem de süreçleri yöneten satış personelleri tarafından sağlanabilir (Sana vd.,2022: 2). Telekomünikasyon sektöründe hizmet veren satış personeli firmanın sunduğu telekomünikasyon hizmetleri ile müşteri ihtiyaçlarını birleştiren bir köprü konumundadırlar. Hizmetlerde oluşabilecek aksamalara karşı müşterilere gerekli desteğin sağlanması, müşteri şikâyetlerinin karşılanması, satış tekliflerinde diğer firmalara arası oluşan rekabet baskısı, aylık veya yıllık hedeflerin başarılmasının oluşturduğu baskılar satış personelinin yıpranmasına sebebiyet vererek duygusal tükenmelerine sebep olabilmektedir (Malinauskas vd., 2023:1-2). Bu anlamda satış personelinin gerekli olan desteği yönetimden sağlayarak işlerine bağlı bir şekilde müşteri yönetimi sağlamaları sektördeki yıkıcı rekabetin etkilerini daha kolay savuşturmalarına katkı sağlayacaktır (Gichuhi vd., 2023: 120). Sektörde her zamankinden daha çok değişim yaşanmaktadır. Dijitalleşme ve esnek iş yapısı insan kaynakları tarafında uzmanlık ve yeterliliği ön plana koyan bir yapıyı gerektirmektedir. Çalışanların yetenek ve kabiliyetleri ne kadar gelişmiş ise sektörde o düzeyde kaliteli bir hizmet verileceği öngörülebilir. Teknoloji satın alınabilir ancak işletme kültürünü kavramış, firma kabiliyetlerini öğrenmiş ve bunu müşteri ihtiyaçları ile buluşturabilecek bir insan kaynakları yapısının oluşturulması hem zaman hem de maliyet açısından firmalara bir yük oluşturmaktadır (Saadatmand vd., 2022: 2). Son yıllarda yaşanan ve bütün Dünyayı etkisi altına alan pandemi ticari hayatta çalışma düzenlerini değiştirmiş ve çalışanların işe yapış yöntemlerini de etkilemiştir. Ofis merkezli iş yükü yapısı mobil temelli iş yönetim sürecine evrilmesi çalışanları, bu iki süreç arasında işlerini daha etkili bir şekilde dizayn edebilme becerisi ile karşı karşıya bırakmıştır. Sosyal etkileşim azalmış, uzaktan çalışma düzeni daha ön plana çıkmış ve bu durum çalışan davranışlarını etkileyerek duygusal ve mental değişimi hızlandırmıştır. Bu şekilde gelişen bir çalışma düzeninde başarılı bir iş süreci ortaya koyabilmek satış personellerinin yetenek ve kabiliyetleri ile mümkün olabilmektedir (Tanczos, 2023: 2). Pandeminin getirdiği yeni çalışma düzeni, organizasyonun iş prosedürleri ve müşteri talepleri arasında sıkı bir ilişki kurabilen satış personelleri başarılı bir iş süreci yürütebilmeleri ve sektörde uzun dönemli var olabilmeleri bilgi, yetenek ve kabiliyetlerine bağlıdır. Kabiliyetlerini işine yansıtabilen stresli iş ortamında duygusal durumlarını kontrol altında tutabilen ve birçok problemi çözebilen satış personeli iyi bir performans gösterebilirler (Kuo vd., 2022: 1076).

Bu araştırmada telekomünikasyon sektöründe hizmet veren satış personellerinin pazarlama kabiliyetinin satış performansına etkisini ve bu etkide kişi-iş uyumunun aracı etkisi araştırılmıştır. Özellikle literatürde satış personeli ve satış performansları konulu yazılan birçok araştırma makalesinden farklı olarak telekomünikasyon sektöründe A+ müşterilere yönelik sunulan hizmetlerde satış personelinin pazarlama kabiliyetlerini ölçen bir çalışmanın ilgili alana ve sektördeki firma yöneticilerine katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

## 1. Literatür Taraması

Telekomünikasyon sektöründe hizmet veren işletmelerin sektörde uzun dönemli kâr elde edebilmeleri ve arzu ettikleri pazarlama sonuçlarına ulaşabilmeleri, maddi ve maddi olamayan varlıklarını kullanabilme becerilerine bağlıdır. Mevcut kaynaklarını müşterilerin taleplerine cevap verebilecek çıktılara dönüştürmeleri gerekmektedir. Sürdürülebilir müşteri ilişkileri becerisi, uzun dönemli ilişkiler pazarlama performansını etkileyen karmaşık bir dizi süreçleri kapsar (Cataltepe vd., 2022: 620). Değişen iş dünyasında teknoloji kullanımı iş süreçlerinin daha etkili bir şekilde ilerletilmesi için zaman tasarrufu sağlar. Teknoloji ile desteklenen etkili müşteri ilişkileri yönetimi sayesinde müşteri odaklı bir yönetim sistemi pazarlama performansını etkileyecektir. Firmanın pazarlama yetenek ve kabiliyetleri ile müşterilerin talep ve isteklerini müşteriler ile yüz yüze iletişim kuran, satış ve satış sonrası işlemlerde müşterilere destek veren çalışanlar sağlar. Bu anlamda etkili bir müşteri ilişkileri yönetimi stratejisi satış personelinin kabiliyetleri ile birleştiğinde firmalara sektörde sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlar (Rodriguez ve Boyer, 2020).

Eren (2008) yaptığı çalışmada satış yönetim kontrolünün (süreç bazlı ve çıktı bazlı kontrol) satış elemanlarının işle ilgili yönelimlerine (öğrenme, performans yönelimi) ve iş algılarına (yöneticiye güven, örgütsel bağlılık, motivasyon, iş gerilimi) ve satış performansına etkisini araştırmıştır. Araştırma bulgularında işle ilgili yönelimlerin öğrenme ve performans yöneliminin satış performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğunu tespit edilmiştir. Ayrıca satış personellerinin iş algılarının yöneticiye güven ve örgütsel bağlılıklarına ve satış performansına pozitif ve anlamlı etkileri olduğunu ortaya konmuştur. Araştırmada motivasyon ve iş geriliminin anlamlı bir etkisi tespit edilmemiştir.

Ohiomah vd. (2019) yaptıkları çalışmada satış personelinin satış becerileri olarak belirlenen satış, arama miktarı, takip yoğunluğu, teknik kabiliyetler, kişisel beceri şeklindeki değişkenlerin satış performansı üzerine etkilerini incelemişlerdir. Bu araştırmalarında ilgili değişkenlerin performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan arama miktarı değişkeninin anlamlı bir etkisinin olmadığı bulunmuştur.

Zang vd. (2020) yaptıkları araştırmalarında satış personellerinin fonksiyonel ve ilişkisel boyutlarıyla müşteri odaklı davranışlarının ve iş memnuniyetinin onların satış performansı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda değişkenler arası anlamlı etkiler olduğu tespit edilmiştir.

Iqbal vd. (2020) araştırmalarında satış personelinin hizmet eğitimleri ve motivasyonunun, onların iş performansına etkisinde kişi iş uyumunun moderatör etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda hizmet eğitimleri ve motivasyon değişkenlerinin iş performansına anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilirken, bu etkide kişi iş uyumunun moderatör etkisinin anlamlı olmadığını ortaya konmuştur.

Chou vd. (2021) yaptıkları araştırmalarında kişi iş uyumunun iş performansına etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonucunda kişi iş uyumunun iş performansına pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğunu sonucuna ulaşılmıştır.

Alnakhli vd. (2021) araştırmalarında satış personellerinin satış, dinleme, iletişim, değer yaratma (bilgi, beceri, yetenek) kabiliyetlerinin satış performansına etkileri araştırılmıştır. Araştırma bulgularında değer yaratma faktörünün satış performansı üzerinde doğrudan anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur. Satış ve dinleme faktörlerinin satış performansı üzerindeki değer yaratma faktörü üzerinden dolaylı anlamlı etkisi tespit edilirken, iletişim faktörünün satış performansı üzerindeki değer yaratma faktörü üzerinden dolaylı etkisinin anlamsız olduğunu tespit edilmiştir.

Wang vd. (2021) araştırmalarında satış personelinin satış yeteneklerinin ve fırsatların (aile temelli sosyal sermaye, müşteri temelli sosyal sermaye) satış performansları üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma bulgularında satış becerilerinin ve müşteri temelli sosyal sermaye değişkenlerinin satış performansı üzerinde anlamlı etkileri bulunduğu tespit edilirken, aile temelli sosyal sermayenin satış performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ortaya çıkarılmıştır.

Araştırmalarında Sing vd. (2021) satış personellerinin müşteri odaklılık ve ilişkisel yönelimlerinin performansları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma bulgularında müşteri



odaklılık ve ilişkiyel yönelim faktörlerinin müşteri ilgili performans üzerinde pozitif ve anlamlı etkilerinin olduğu bulunmuştur.

Shamsudheen vd. (2022) yaptıkları araştırmalarında çalışanların öz yeterliliklerinin satış performansları üzerine etkisini incelemiştirlerdir. Satış personellerinin öz yeterliliğinin satış performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Hengstebeck vd. (2022) araştırmalarında satış personellerinin satış becerilerinin (ilişki oluşturma, planlama, proje yönetimi, uzmanlık kullanımı, dijital araçların kullanımı, müşteri değeri yaratma ve iletişim) satış performansları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Proje yönetimi, uzmanlık kullanımı, müşteri değeri yaratma ve iletişim değişkenlerinin anlamlı etkileri tespit edilirken; ilişki oluşturma, planlama, dijital araçların kullanımı değişkenlerinin ise satış performansı üzerinde anlamlı bir etkilerinin olmadığı ortaya çıkarılmıştır.

Shin vd. (2022) araştırmalarında satış personellerinin geribildirim davranışlarının (yönetici) çapraz satışa etkisini ve çapraz satışın satış performansına etkisini araştırmışlardır. Araştırmada değişkenler arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Banerjee ve Bag (2022) çalışmalarında yaratıcılık ve satış becerisinin satış performansı üzerindeki etkilerini ve bu etkide iş tatminin düzenleyici rolünü incelemiştirlerdir. Araştırma bulgularında yaratıcılığın ve satış becerisinin satış performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca iş tatmininin, yaratıcılık ve satış performansı ilişkisinde düzenleyici bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kuo vd. (2022) çalışmalarında satış becerisi, müşteri odaklılık, iş becerisi değişkenlerinin satış performansı üzerindeki etkilerini incelemiştirlerdir. Araştırma sonucunda müşteri odaklılık ve iş becerisinin satış performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Satış becerisinin satış performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

Edwards vd. (2023) araştırmalarında yaratıcı satış ve satışta yenilikçilik değişkenlerinin satış performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda yaratıcı satış ve satışta yenilikçilik faktörlerinin satış performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip oldukları tespit edilmiştir.

## 2. Metodoloji

### 2.1. Araştırmanın Amacı

Telekomünikasyon sektöründe hizmet veren firmalar, teknolojinin gerektirdiği dönüşümü sağlayarak bireysel ve kurumsal müşterilerine ihtiyaç duydukları hizmeti kaliteli bir şekilde sağlamak zorundadırlar. Müşterilerin hizmete yönelik talep ve şikâyetlerini iyi bir şekilde karşılayarak memnuniyetlerini ön planda tutan bir rekabet ortamı içerisinde iş yürütmektedirler (Olatunde ve Oyebola, 2022). Sektörde sunulan hizmetler kurumsal düzeyde farklılaşmakta ve müşteri ihtiyacına yönelik karmaşık bir yapıya sahip ürünler olarak ortaya çıkmaktadırlar. Telekomünikasyon sektöründe kurumsal düzeyde sunulan en temel hizmetler olarak mobil ses hizmetlerinde; ses, veri, m2m hizmetleri, sabit ses hizmetlerinde; pstn, çoklu hat ( pri, ngn sip trunk), sanal santral, özel servis numaraları, internet hizmetlerinde; fiber internet (VDSL teknolojisi), wifi hizmetleri, vpn erişim hizmetleri, metro ethernet internet hizmetleri, veri merkezi hizmetlerinde; sunucu barındırma, sunucu kiralama, bulut depolama, sanal sunucu, güvenlik hizmetlerinde; aktif savunma, güvenlik duvarı, ddos atak önleme hizmetleri, dijital dönüşüm hizmetlerinde; akıllı şehirler, büyük veri servisleri, nesnelerin interneti hizmetleri olarak sıralanabilir. Söz konusu bu hizmetler kamu kurumları ve özel ticari firmalar tarafında tercih edilmekte ve ihtiyaca yönelik ihale (kamu kurumları) ve teklif yöntemleri (özel ticari firmalar) ile satın alımları yapılmaktadır. Bu alımlar kurumun büyüklüğüne göre hem adetsel olarak hem de proje bütçesi olarak önemli bir finansal büyüklüğü oluşturmaktadır. Bu sebeple telekomünikasyon firmaları söz konusu hizmetlerin sunumunu müşteriler ile yüz yüze iletişim kuran, bire bir de hizmet veren satış personelleri aracılığı ile yapmaktadır. Satış personellerinin bir satış sürecinde göstereceği performans firmanın pazar büyüklüğüne katkı sağlayarak sektörde firmanın önemli bir yere gelmesine vesile olmaktadır. Bu kapsamda satış personellerinin yetenekleri, iş uyumu ve

performans ilişkisinin bilimsel veriler ışığında ortaya koyulmasının, sektör yöneticilerinin gelecekteki stratejik pazarlama kararlarına katkı sağlayabileceği öngörülmektedir.

## 2.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Günümüz rekabetçi piyasalarda satış personellerinin işlerinde sürdürülebilir bir başarı sağlayabilmeleri için müşterileri ile sıkı bir ilişki kurmaları gerekmektedir. Müşteriler nezdinde bu ilişki çerçevesinde oluşturulan karşılıklı değer, müşterilerin firmaya, ürüne ve kullanım deneyimleri hakkında olumlu bir görüş oluşturmalarını sağlayacak olup satın alma niyetlerinde de etkili olacaktır (Alnakhli vd., 2022: 348). Müşteriler ile oluşturulan değer kapsamında satış personellerinin ticari girişimcilik özellikleri etkili bir satış sürecinin yönetilmesini sağlayabilmektedir. Yaratıcı ve yenilikçi satış anlayışı müşteri ihtiyaçlarını firmanın stratejik ürünlerine yönlendirme noktasında bir fırsat sunacaktır (Edwards vd., 2023: 156). Satış personellerinin müşterileri ile geliştirdikleri ilişkinin gücü, satışçının müşteri odaklı olabilmesi ile ilgilidir. Müşteri odaklı olabilmek, işin gereklilikleri, iletişim kabiliyeti ve firma olanakları arasındaki etkileşimin düzeyine bağlı olarak ortaya çıkar. Müşterilerin karmaşık talepleri, şikayetleri, satış sonrası ihtiyaçları ile bir bütün olarak ilgilenerek bu isteklerin zamanında karşılanabilmesi için azami gayreti göstermek gerekir (Zang vd., 2020: 289). Bütün bir satış sürecinin yönetilme süreci satış personelinin bilgi, yetenek ve kabiliyetleri ile yakından ilgilidir. Personelin satış yeteneği ve bu yeteneğin ortaya çıkmasında etkili olabilecek psikolojik ortam satış sonuçlarına da etki edecektir (Wang vd., 2021: 1921). Bu anlamda işletme içinde satış personellerinin yetenek ve kabiliyetlerini ortaya koyabilmelerinde etkili olan çeşitli unsurlar bulunur. Satış personellerinin mal ve hizmetlere yönelik ihtiyaçları olan eğitim almaları (Rayburn vd., 2021), satış stratejilerine yönelik planlama yapmaları (Hengstebeck vd., 2022; Yeniçeri ve Yücel, 2015), gerekli iletişim teknolojilerini aktif bir şekilde kullanmaları (Itani vd., 2022; Ohiomah vd., 2019), müşteri odaklı bir etkileşim oluşturmaları (Hengstebeck vd., 2022), müşteriden gelen talepleri toplayarak şirketin ilgili birimleri ile paylaşmaları (Shin vd., 2022) ve ihtiyaç duydukları yönetim desteğini alarak (Luu, 2023) adil bir yönetim sistemi içerisinde görev yapmaları (Vieira vd., 2021) neticesinde hem şirketin örgütsel hedeflerine katkı sağlayabilir, hem de bireysel hedeflerini gerçekleştirebilirler.

Rekabet ortamında yürütülen bir satış sürecinde müşterinin kararlarını olumlu yönde etkileyebilecek argümanların doğru zamanda ve doğru yerde toplanarak sunulması satış personelinin iş berisi ile ilgilidir. Çoğu zaman satış sürecinde ortaya çıkan engelleri aşarak sınırlı kaynaklar içerisinde müşterileri tatmin edecek bir değer yaratarak, müşterilerin satın alma niyetlerini etkilemek gereklidir (Kuo vd., 2022: 1076). Müşteriler ile yüz yüze iletişim kuran satış personellerinin işlerinde yeterli başarıyı sağlayabilmeleri için firmanın örgütsel iş süreçlerini benimsemeleri gerekmektedir. Kendi becerilerini ortaya koyabilecekleri yaratıcı iş fikirlerini hayata geçirebilecekleri bir iş ortamı, satış personellerinin iş memnuniyetlerini olumlu yönde etkileyecektir (Banerjee ve Bag, 2022: 89). Satış personellerinin kişilik özellikleri, eğitimleri, işlerinden beklentileri, bilgi, birikim, yetenek ve kabiliyetleri ile firmanın ortaya koyduğu iş süreçleri ve iş gereklilikleri arasında oluşan olumlu yöndeki etkileşim satış personelinin işleri ile iyi bir uyum sağlamasına da imkan tanır. İşleri ile iyi bir uyum sağlayan personel, işe yönelik olumlu davranışlar ortaya koyarak işlerine karşı katma değer yaratan bir davranış içerisinde olacaklardır (Chou vd., 2021: 117). İşleri ile iyi bir uyum sağlayarak yüksek bir motivasyon içerisinde görev yapan satış personelleri işlerinde arzu ettikleri başarıyı sağlayarak uzun dönemli bir satış performansı ortaya koyabilmektedirler (Iqbal vd., 2020: 535).

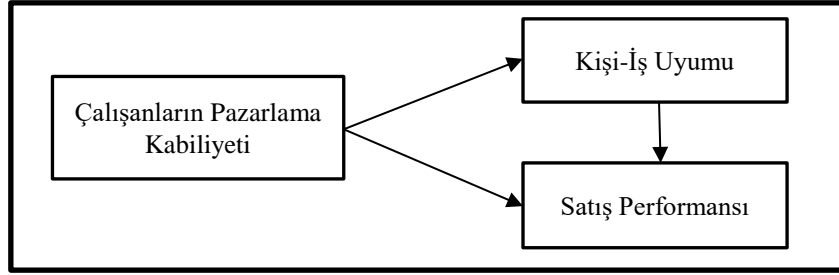
Yürütülen bu araştırma çerçevesinde, aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H<sub>1</sub>: Satış personellerinin pazarlama kabiliyetlerinin satış performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>2</sub>: Satış personellerinin pazarlama kabiliyetlerinin kişi-iş uyumu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>3</sub>: Satış personellerinin iş uyumunun satış performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>4</sub>: Satış personellerinin pazarlama kabiliyetlerinin satış performansına etkisinde kişi-iş uyumunun aracı etkisi vardır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

### 2.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini telekomünikasyon sektöründe hizmet veren özel bir firmada görev yapan satış personelleri oluşturmaktadır. Veriler kolayda örneklem yöntemi ile toplanmıştır. Öncelikle ilgili kurumdan izinler alındıktan sonra kurumsal düzeyde sayış yöneticiliği yapan personel ile görüşmeler yapılarak ankete katılımları istenmiştir. Anketlere 233 kişiden geri dönüş alınmıştır.

### 2.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma kapsamında kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ankete katılanların demografik bilgilerini (yaş, cinsiyet, sektörde çalışma süresi, eğitim durumu) belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde araştırma modelinde yer alan değişkenler olan satış personellerinin pazarlama kabiliyetleri, kişi-iş uyumu ve satış performansı değişkenlerini ölçmeye yönelik ifadeler yer verilmiştir. Araştırma ölçeğinde 5'li Likert tipi ölçek uygulanmış olup, ilgili ifadeler oluşturulurken literatürdeki kaynaklarda başvurulan ifadelerden uyarlamalar yapılmıştır.

Araştırmadaki bağımsız değişken olan pazarlama kabiliyeti değişkeninin ölçümü için 10 adet ifade belirlenmiştir. Bu ifadeler, Shafiee,(2020), Vorhies ve Morgan (2005), Al-Dmour vd. (2020), Akroush (2006)'un çalışmalarında kullanılan ölçek sorulardan uyarlanarak oluşturulmuştur. Araştırmanın bağımlı değişkeni olarak satış performansı değişkeni belirlenmiştir. Bu değişkenin ölçümünde 4 adet ifade kullanılmaktadır. Bu ifadeler ise Akhan vd. (2021), Rodriguez vd. (2022), Kuo vd. (2022)'nin çalışmalarında kullanılan ölçek maddelerinden uyarlanarak kullanılmıştır. Araştırmanın aracı değişkeni olarak kişi-iş uyumu değişkeni belirlenmiştir. Bu değişkenin ölçümünde 4 adet ifadeden faydalanılmıştır. Bu ifadelerin uyarlanabilmesi için Cable ve DeRue (2002), Cable and Judge (1996)'ın çalışmalarında kullanılan ölçek maddelerinden yararlanılmıştır.

## 3. Analiz ve Bulgular

Araştırma kapsamında verilerin analizinde SPSS ve AMOS programlarından faydalanılmıştır. Araştırmada yürütülen anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik bilgilerine yer verilmiştir. Elde edilen verilerinin analiz sonuçları Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Genel Özellikleri

Demografik Özellikler		Frekans	Yüzde	Demografik Özellikler		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	38	16,3	Telekomünikasyon Sektöründe Çalışma Süresi	1 yıldan az	10	4,3
	Erkek	195	83,7		1-5 yıl arası	12	5,2
Yaş	18-30	10	4,3		6-10 yıl arası	53	22,7
	31-35	36	15,4		11-15 yıl arası	123	52,8
	36-40	108	46,4		16-20 yıl arası	31	13,3
	41-45	67	28,7		21 yıldan fazla	4	1,7
	46-50	10	4,3	Öğrenim durumu	Lisans	121	51,9

51 ve üzeri	2	0,9		Yüksek Lisans	109	46,8
				Doktora	3	1,3

Tablo 1 incelendiğinde telekomünikasyon sektöründe görev yapan satış personellerinin %83,7'sinin erkek, %16,3'ünün kadın olduğu görülmektedir. Telekomünikasyon sektörü rekabetin yoğun olması, ayrıca satış süreçlerinin nispeten stresli bir iş ortamı oluşturması, gerekli zamanlarda 7/24 ulaşılabilir olmak zorunda olunması gibi sebeplerle işle ilgili daha yoğun bir uğraş gerektirdiği ifade edilebilir. Erkek çalışanların çoğunlukta olmasının yoğun iş yükünün bir sonucu olduğu düşünülebilir. Katılımcıların yaş aralıkları incelendiğinde %46,4'ünün 36-40 yaş aralığında, %15,4'ünün 31-35 yaş aralığında, %28,7'sinin 41-45 yaş aralığında olması sektörde orta yaşlardaki çalışanların çoğunlukta olduğunu göstermektedir. Telekomünikasyon sektöründe çalışma süresi incelendiğinde katılımcıların %52,8'inin 11-15 yıl aralığında, %22,7'sinin 6-10 yıl aralığında, %13,3'ünün 16-20 yıl aralığında olduğu görülmektedir. Bu veriler ışığında sektördeki personel devir hızının nispeten yavaş olduğu söylenebilir. Çalışanların çoğunun işlerinde yaklaşık 10 yıldan fazla bir deneyime sahip olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların öğrenim durumları incelendiğinde ise katılımcıların %51,9'unun lisans, %46,8'inin yüksek lisans ve %1,3'ünün doktora derecesinde eğitime sahip oldukları görülmektedir. Telekomünikasyon sektöründe hizmet veren satış yöneticilerinin nispeten yüksek bir eğitim seviyesinde oldukları anlaşılmaktadır.

### 3.1. Güvenirlilik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin ölçülmesi için kullanılan ölçek değişkenlerinin birbirleri ile olan tutarlılığının ölçülmesi gerekmektedir. Bunun için Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır. Cronbach alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değer almakta olup 0,8 üzerindeki değerlerde ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2014: 405).

**Tablo 2. Güvenirlilik Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Güvenirlilik (Cronbach Alfa)	Madde Sayısı
Pazarlama Kabiliyeti	0,91	10
Kişi İş Uyumu	0,848	4
Satış Performansı	0,884	4
Genel	0,944	18

Tablo 2 incelendiğinde değişkenlere ait hesaplanan Cronbach Alfa katsayısı değerleri; pazarlama kabiliyeti değişkeni 0,91, kişi-iş uyumu değişkeni 0,948, satış performansı değişkeni 0,884 ve genel olarak 0,944 kat sayıları hesaplanmıştır. Bu değerler kullanılan ölçeğin yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör analizi için uygunluğunun test edilmesi için Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçütü ve değişkenler arası yüksek korelasyon olasılığı testi için Bartlett testinin anlamlılığı incelenmelidir. KMO testinin sonucunun 0,9'un üzerinde olması veri setinin faktör analizi için mükemmel derecede iyi olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2014: 322). Analiz sonucunda elde edilen veriler Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3. KMO ve Bartlett Testi**

KMO		,939
Bartlett's Test	Approx. Chi-Square	2975,574
	df	153
	Sig.	0,000

Tablo 3 incelendiğinde KMO değerinin 0,939 olduğu ve Bartlett testi sonucunun (Sig.=0,000<0,05) ise anlamlı olduğu görülmektedir. Bu değerler veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

### 3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırma kapsamında yapılan literatür incelemesi sunucunda oluşturulan teorik modelin testi için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda her bir maddenin ilgili değişkene



ait faktör üzerinde oluşturduğu regresyon katsayılarını gösteren faktör yüklerine ve bu değerlerin anlamlılığını gösteren p değerlerine yer verilmiştir. Keşfedici faktör analizinde bir ifadenin ilgili değişkene ait faktör altında 0,3'ün üzerinde bir yüke sahip olması yeterli kabul edilebilirken doğrulayıcı faktör analizinde, ifadenin ilgili değişkene ait faktör üzerinde oluşturduğu değer anlamlılığına bakılmaktadır (Bolat, 2008: 103). Faktör analizi sonuçları Tablo 4'de verilmiştir.

**Tablo 4. Soru Değişkenlerine Ait Faktör Analizi Sonuçları**

Faktörler	Soru Maddeleri	Ort.	SS	Faktör Yüğü	p<0,05
Pazarlama Kabiliyeti	PK1. İş hayatımda planlamaya önem veren biriyim.	4,43	0,77	0,762	0,000
	PK2. Müşterilerimin memnuniyetine büyük önem veririm.	4,67	0,73	0,866	0,000
	PK3. Müşterilerin istek ve şikâyetlerini yakından takip ederim.	4,61	0,74	0,833	0,000
	PK4. Müşterilerden gelen geri bildirimlere önem verir şirketin ilgili birimleri (Pazarlama, satış destek, teknik birimler) ile koordinasyonu sağlarım.	4,52	0,82	0,815	0,000
	PK5. Müşterilerim ile aramdaki veri akışını sürekli güncel tutabilmek adına her türlü iletişim teknolojisini aktif bir şekilde kullanırım.	4,38	0,81	0,745	0,000
	PK6. Müşterilere karşı her zaman ulaşılabilir olarak 7/24 satış desteği veririm.	4,14	0,99	0,556	0,000
	PK7. Müşterilerim için ürüne yönelik teknik verileri değerlendirerek cazip teklifler geliştiririm.	4,40	0,83	0,74	0,000
	PK8. Rakiplerin fiyat tekliflerini ve kampanya indirimlerini takip eder, üst yönetim ile paylaşırım.	3,81	0,97	0,483	0,000
	PK9. Şirket içi eğitim ve geliştirme faaliyetlerine önem veren biriyim ve bu sayede satış becerilerimi geliştirmeyi amaçlarım.	4,19	0,86	0,641	0,000
	PK10. Mal ve hizmetlere yönelik uygulama esaslarını takip ederek bilgilerimi sürekli güncellerim.	4,26	0,81	0,778	0,000
Kişi İş Uyumu	KİU1. Benim bu işten aradığım özellikler ile işimin gereklilikleri arasında iyi bir uyum vardır.	4,16	0,84	0,812	0,000
	KİU2. Kişisel özelliklerim ile işimin gereklilikleri arasında iyi bir uyum vardır.	4,24	0,86	0,879	0,000
	KİU3. Eğitimim ve yeteneklerim ile işimin gereklilikleri iyi bir uyum sağlar.	4,19	0,84	0,826	0,000
	KİU4. Bir işten beklentilerimi şu anki işimde bulabiliyorum.	3,71	0,99	0,56	0,000
Satış Performansı	SP1. Satış hacmimi giderek artırmaktayım.	4,43	0,79	0,906	0,000
	SP2. Şirketimin pazar payına giderek daha fazla katkı sağlamaktayım.	4,39	0,74	0,925	0,000
	SP3. Hedefimi gerçekleştirme oranımda (yıllık, aylık) artış vardır.	4,41	0,78	0,807	0,000
	SP4. Diğer satışçılar ile kıyasladığımda ortalamanın üzerinde bir satış değerine sahibim.	4,27	0,80	0,621	0,000

Tablo 4 incelendiğinde pazarlama kabiliyeti faktörüne ait ölçek maddelerinden en yüksek ortalama değere sahip olan madde PK4 (Ort. 4,67, SS. 0,73) en düşüğü ise PK8 (Ort. 3,81, SS. 0,97) olurken, kişi-iş uyumu faktörüne ait ölçek maddelerinden en yüksek ortalama değere sahip olan madde KİU2 (Ort. 4,24, SS. 0,86) ve en düşük değeri alan madde ise KİU4 (Ort. 3,71, SS. 0,99) olmuştur. Satış performansı faktörüne ait ölçek maddelerinden en yüksek ortalama değere sahip olan madde SP1 (Ort. 4,43, SS. 0,79) iken en düşük değeri alan madde SP4 (Ort. 4,27, SS. 0,8) olarak gerçekleşmiştir. Ölçek maddelerinin faktör yüklerinin 0,3'ün üzerinde bir değerde oldukları ve ilgili faktör altında (p<0,05) anlamlı bir değere sahip oldukları görülmektedir.

Ölçek maddelerine ilişkin yapılan faktör analizi sonuçlarının genel olarak iyi olması sebebiyle sonraki aşamada model uyum değerleri incelenecektir. Yapısal eşitlik modeli uygulamalarında

araştırma kapsamında toplanan veri setinin teorik olarak oluşturulan model ile uyumunun test edilmesi için uyum iyiliği endekslerinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu veriler ışığında model kabul veya reddedilebilir. Model uyum iyiliği endeksleri içerisinde hangilerinin değerlendirilmesi hususunda araştırmalarda kesin bir fikir birliği olmamasına rağmen en çok değerlendirmeye alınan endekslerin iyi uyum ve kabul edilebilir uyum değerleri aşağıda belirtilmiştir (Ayyıldız ve Cengiz, 2006: 77).

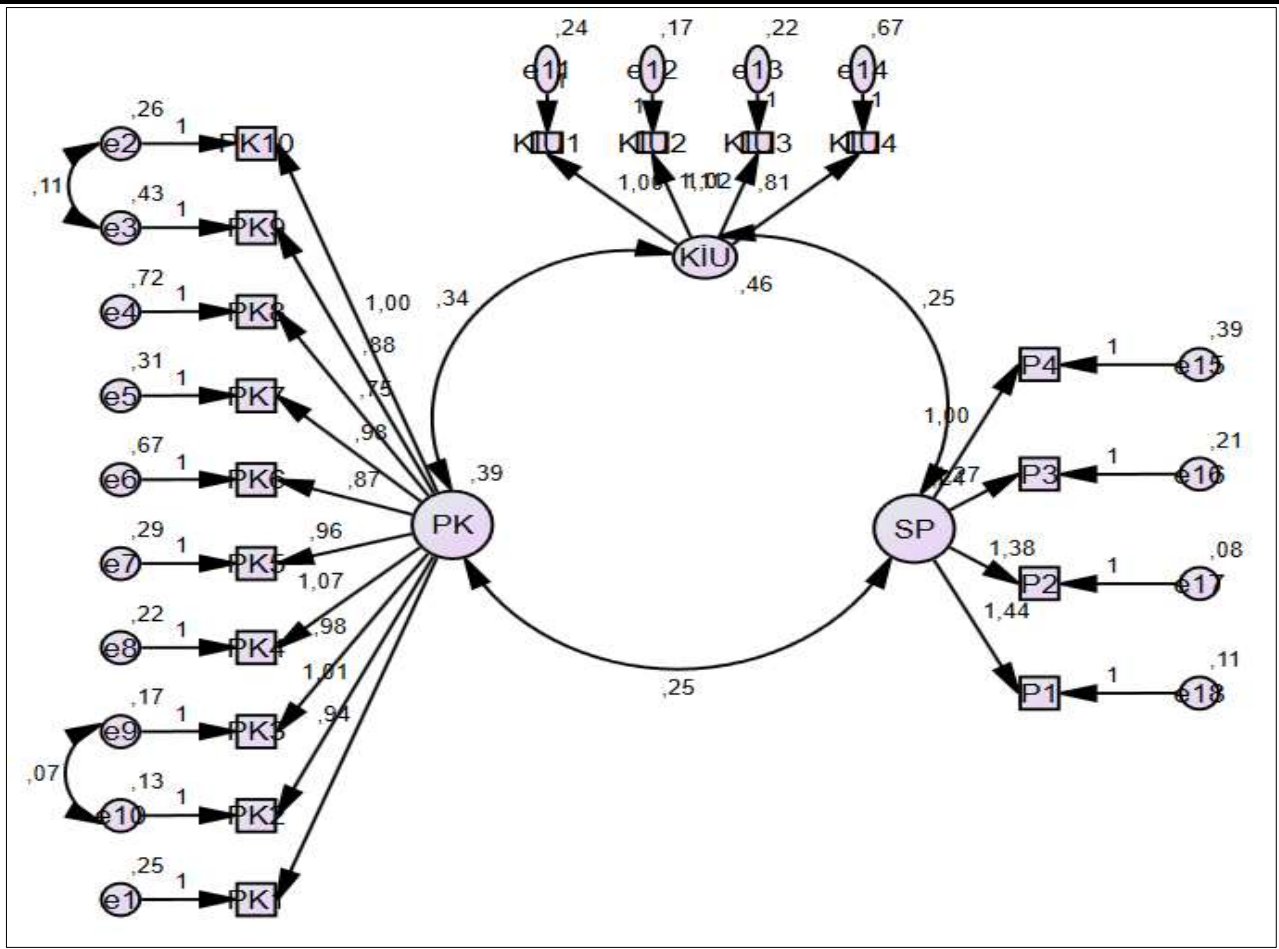
**Tablo 5. Uyum İyiliği Endeksleri ve Eşik Değerleri**

Endeks	İyi uyum	Kabul edilebilir
$\chi^2/df$	<3	$3 < (\chi^2/df) < 5$
RMSA	<0,05	<0,08
SRMR	<0,05	<0,08
CFI	>0,95	>0,9
NFI	>0,95	>0,9
NNFI(TLI)	>0,95	>0,9
GFI	>0,95	>0,9

**Kaynak:** Gürbüz, 2021: 38.

Araştırma sonucunda elde edilen uyum iyiliği endeksleri  $\chi^2/df$ :2,028, RMSA: 0,067, SRMR: 0,034, CFI: 0,954, NFI: 0,914, TLI: 0,946, GFI:0,885 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler tablo 4'teki eşik değerler ile karşılaştırıldığında  $\chi^2/df$ , SRMR ve CFI iyi uyum; RMSA, NFI, TLI'nin ise kabul edilebilir uyum sınırları içinde olduğu görülmektedir. Meydan ve Şeşen (2015)'e göre GFI değeri 0,85'e kadar kabul edilmektedir. Bu sebeple doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği endekslerinin genel olarak kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu ve bu sayede veri setinin teorik model ile iyi bir uyuma sahip olduğu ifade edilebilir.

Yapısal eşitlik model testlerinde yapının daha iyi uyum değerlerine sahip olabilmeleri için gözlenen ve gizil değişkenler arası kovaryans değerlerine göre ve hata matrisleri de hesaba katarak bir takım modifikasyon işlemleri önerilir. Bu işlem programda belirtilen değişkenler arası oluşturulan kovaryans bağları ile yapılmaktadır (Bayram, 2010: 57). Şekil 2'de doğrulayıcı faktör analizi için yapılan modifikasyonlar gösterilmektedir. Daha iyi bir uyum değeri elde edebilmek için e2 ve3, e9 ve e10 hata terimleri arasında kovaryans bağları oluşturulmuştur.



Şekil 2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Modifikasyonları

### 3.3. Hipotez Testleri

Yapısal eşitlik modeli analizlerinde doğrulayıcı faktör analizi ile uyum iyiliği test edildikten sonra gizil değişkenler arası nedensel ilişkilerin (doğrudan ve dolaylı etki) belirlenebilmesi için çoklu regresyon analizleri uygulanır (Gürbüz, 2021: 46). Araştırma kapsamında uygulanan analiz sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. Regresyon Analizi Sonuçları

Faktörler arası yollar	$\beta$	R <sup>2</sup>	S.E.	C.R.	P	Sonuç
PK => SP (Toplam etki)	0,794	0,63	0,075	8,513	0,000	H <sub>1</sub> : Kabul
PK => KIU	0,805	0,65	0,081	10,826	0,000	H <sub>2</sub> : Kabul
KIU => SP	0,29	-	0,07	3,021	0,003	H <sub>3</sub> : Kabul
PK => SP (Doğrudan etki)	0,562	0,66	0,084	5,295	0,000	H <sub>4</sub> : Kabul
PK => KIU => SP (Dolaylı etki)	0,233	%95 GA (Alt: 0,064; Üst: 0,39)				

PK: Pazarlama kabiliyeti, KIU: Kişi-iş uyumu, SP: Satış performansı

Tablo 6 incelendiğinde H<sub>1</sub> hipotezini test etmek amacıyla pazarlama kabiliyetlerinin bağımsız değişken, satış performansının bağımlı değişken olarak belirlendiği model testi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre satış personellerinin pazarlama kabiliyetlerinin satış performansları üzerinde pozitif ve anlamlı ( $\beta=0,794$ ;  $p<0,05$ ) bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama düzeyini veren R<sup>2</sup> değeri incelendiğinde, pazarlama kabiliyetinin satış performansındaki değişimin %63’ünü açıklayabildiği görülmektedir. Bu durumda H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

Analiz kapsamında kişi iş uyumunun ara değişken olarak modele dâhil edildiği test uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre satış personellerinin pazarlama kabiliyetlerinin kişi-iş

uyumu üzerinde pozitif ve anlamlı ( $\beta=0,805$ ;  $p<0,05$ ) bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Pazarlama kabiliyetlerinin kişi-iş uyumundaki değişimin %65'ini açıklayabildiği görülmektedir. Bu durumda  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir. Benzer şekilde ara değişken olarak belirlenen kişi-iş uyumunun satış performansı üzerinde pozitif ve anlamlı ( $\beta=0,29$ ;  $p<0,05$ ) bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre  $H_3$  hipotezi de kabul edilmiştir. Kişi-iş uyumunun ara değişken olarak belirlendiği model testinde pazarlama kabiliyetlerinin satış performansına doğrudan etkisinin ( $\beta=0,562$ ;  $p<0,05$ ) pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir. Ayrıca pazarlama kabiliyetleri ve kişi-iş uyumu faktörlerinin ikisi birlikte satış performansının %66'sını açıklayabildiği görülmektedir.

Araştırmanın aracı etki analizleri Bootstrap (yeniden örneklem 5000) yöntemi esas alınarak yapılmıştır. Bootstrap yönteminde ara değişkenin aracılık etkisinden söz edebilmek için %95 güven aralığında (GA) değerlerinin alt ve üst sınır değerlerinde sıfır değerini kapsamaması gerekmektedir. Bu durumda bir aracılık etkisinden söz edilebilir (Gürbüz, 2021: 124). Tablo 5 incelendiğinde pazarlama kabiliyetlerinin kişi iş uyumu vasıtası ile satış performansına pozitif ve anlamlı [ $\beta=0,29$ ; %95 GA (Alt: 0,064; Üst: 0,39)] bir dolaylı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sebeple satış personellerinin pazarlama kabiliyetlerinin satış performansına etkisinde kişi-iş uyumunun aracı etkisinin olduğunu görülmektedir. Bu durumda  $H_4$  hipotezi de kabul edilmiştir.

### Sonuç ve Değerlendirme

Pazarlama alanında birçok işletme teknolojiyi aktif bir şekilde kullanmaktadır. Örneğin çevrimiçi satışta internet altyapısının kalitesi firmalara, müşterilerine daha iyi hizmet sunma imkânı sağlayarak önemli rekabet avantajı sağlamaktadır. Bunun yanında teknolojinin çeşitli kademelerde kullanıma alınan uygulamaları ile kamu ve özel ticari işletmeler işlerini daha efektif bir şekilde yapabilmektedirler. Özellikle kamu ve özel sektör işletmelerinde telekomünikasyon alanında hizmet sunun firmalar ciddi bir rekabet ortamı içerisine girmektedir. Sektörde talep arttıkça bu alanda hizmet veren işletmelerin sayısı da artmaktadır. Telekomünikasyon hizmetlerini talep eden kamu ve özel ticari işletmelere daha iyi hizmet verebilmek için telekomünikasyon firmaları hizmet verdikleri müşterilerine satış personelleri aracılığı ile satış ve satış sonrası hizmetlerde destek vermektedirler. Bu kapsamda müşterileri ile yüz yüze iletişim kuran satış personellerinin pazarlama kabiliyetlerinin satış performanslarına etkisi ve bu etkide kişi-iş uyumunun aracı etkisi incelenmiştir. Çalışma süreci içerisinde yapılan literatür incelemesinde satış personellerinin müşteri ilişkileri yönetimi kavramı ve işle ilgili algıları çerçevesinde birçok araştırmanın yapılmış olduğu görülmüştür. Bu araştırmalarda ilgili değişkenler arasında anlamlı ilişkiler tespit edildiği görülmüştür.

Araştırma kapsamında telekomünikasyon sektöründe hizmet veren satış personellerinin pazarlama kabiliyetlerinin satış performanslarına istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Bu sonuç, literatürde konuyla ilgili benzer değişkenler ile araştırma yapmış Ohiomah vd. (2019), Zang vd. (2020), Alnakhli vd. (2021), Edwards vd. (2023), Sing vd. (2021) gibi araştırmacıların bulguları ile örtüşmektedir. Araştırmada elde edilen sonuçlar neticesinde satış personellerinin müşterilerine uyguladıkları satış ve satış sonrası hizmetler kapsamında yetenek ve kabiliyetlerini geliştirmeleri satışa yönelik ve şirketin pazarlama hedeflerine yönelik etkili bir katkı sağlayacağı anlaşılmaktadır. İstatistiksel olarak satış personellerinin pazarlama kabiliyetlerinde oluşacak 1 birimlik değişimin, satış performansı üzerinde 0,794 birimlik bir değişime sebep olacağı anlaşılmaktadır.

Satış personellerinin yeterli düzeyde iş memnuniyeti sağlayarak işleri ile yeterli düzeyde uyum sağlamaları görevlerine yönelik daha istekli sonuçlar çıkarmalarına destek olacaktır. Araştırma bulgularında pazarlama kabiliyetlerinin kişi iş uyumuna pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Satış personellerinin müşteri odaklı satış yetenek ve kabiliyetleri işle işlerini daha istekli bir şekilde yürütebilecekleri ifade edilebilir. İstatistiksel olarak satış personellerinin pazarlama kabiliyetlerinde oluşacak 1 birimlik değişimin ise kişi-iş uyumları üzerinde 0,805 birimlik bir değişime sebep olacağı anlaşılmaktadır. Bu etkileşim çerçevesinde satış personellerinin işleri ile sağladıkları uyumun satış performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit



edilmiştir. İstatiksel olarak satış personellerinin iş uyumundaki 1 birimlik değişimin satış performansları üzerinde 0,29 birimlik bir değişime sebep olacağı anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar Chou vd. (2021), Zang vd. (2020), Banerjee ve Bag (2022) gibi araştırmacıların elde ettiği sonuçlarla örtüşmektedir. Satış personellerinin pazarlama odaklı bilgi, birikim, yetenek ve kabiliyetleri satış performansları ilişkisinde işleri ile yeterli düzeyde uyum sağlamaları satış performansları üzerinde dolaylı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, işini seven, memnun ve iyi düzeyde iş tatmini sağlayan personelin daha başarılı sonuçlar ortaya koyabileceğini göstermektedir.

Teknoloji dünyasında yaşanan gelişmelerin itici güç oluşturduğu enformasyon alanında yaşanan rekabet, hizmet sağlayıcı firmaların pazarlama alanında etkin stratejiler geliştirmesini gerektirmektedir. Müşterileri ile yüz yüze iletişim kuran satış ve satış sonrası hizmetler kapsamında etkin hizmet veren satış personellerinin yetenek ve kabiliyetleri firmaların sektörde etkin olmalarını sağlayarak uzun dönemli sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerini sağlayacaktır. Bu anlamda firmaların pazarlama ve insan kaynakları yöneticilerine, satış personellerini merkeze alan bir yönetim anlayışı içerisinde olmalarının olumlu sonuçlar ortaya çıkaracağı söylenebilir.

Araştırmanın örnekleme kapsamında Türkiye’de hizmet veren bir telekomünikasyon firmasının çalışanları üzerinde yapılmış olması araştırmanın bir kısıtı olabilir. Farklı firma çalışanlarının da dâhil edildiği daha geniş kapsamlı bir çalışma yapılabilir. Ayrıca pazarlama alanında satış performansını etkileyeceği düşünülen daha farklı değişkenler de dahil edilerek etkileşimler incelenebilir ve elde edilecek sonuçlar ilgili alana farklı bir bakış açısı sağlayabilir.

### Kaynakça

- Penalba-Aguirrezabalaga, Carmela; Paavo Ritala ve Josune Saenz (2022). Putting marketing knowledge to use: marketing-specific relational capital and product/service innovation performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37, 1, 209-224. DOI 10.1108/JBIM-07-2020-0369
- Akhan, Can Efecan; Eda İlhan ve Murat Hakan Altıntaş (2021). Satış elemanlarının kişilik özellikleri ve satış performansı ilişkisinde kişisel değerlerin aracı etkisinin analizi. *International Journal of Social Inquiry*, 14, 2, 417-466.
- Akroush, Mamoun N. (2006). Effects of marketing assets and capabilities on performance: An empirical investigation of banks operating in Jordan. *Jordan Journal of Business Administration*, 2, 3, 440-463.
- Al-Dmour, Hani; Fotun Asfour; Rand Al-Dmour ve Ahmed Al-Dmour (2020). Validation of the impact of marketing knowledge management on business performance via digital financial innovation as a mediating factor. *VINE Journal of Information and Knowledge Management System*, 52, 1, 33-56. DOI 10.1108/VJIKMS-05-2020-0085.
- Aljanabi, Abdulkadir Rahomee Ahmed (2020). The role of innovation capability in the relationship between marketing capability and new product development: evidence from the telecommunication sector. *European Journal of Innovation Management*, 25, 1, 73-94 DOI 10.1108/EJIM-04-2020-0146
- Alnakhli, Hayam; Aniefre Eddie Inyang ve Omar S. Itani (2021). The role of salespeople in value co-creation and its impact on sales performance. *Journal of Business to Business Marketing*, 28, 4, 347-367 <https://doi.org/10.1080/1051712X.2021.2012079>
- Ayyıldız, Hasan ve Ekrem Cengiz (2006). Pazarlama modellerinin testinde kullanılabilir yapısal eşitlik modeli (YEM) üzerinde kavramsal bir inceleme. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 11, 1, 63-84.
- Banerjee, Bidisha ve Sudin, Bag (2022). Relationship between creativity, adaptive selling, and sales performance: The moderating role of job satisfaction. *Asian Academy of Management Journal*, 27, 2, 83-105 <https://doi.org/10.21315/aamj2022.27.2.5>
- Bayram, Nuran (2010). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, 1. Baskı, Bursa, Ezgi Kitapevi.
- Bhattacharyya, Jishnu ve Manoj Kumar Dash (2021). A bibliometric analysis of research trends, 1985-2019. *FIIB Business Review* 11, 3, 280-302 DOI: 10.1177/23197145211062687

- Bolat, Bilge Acar (2008). Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerinin karşılaştırılması: Bir uygulama. *TÜİK İstatistik Araştırma Dergisi*, 6, 1(2), 96-110.
- Cable, Daniel M. ve D. Scott DeRue (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 5, 875-884. DOI: 10.1037//0021-9010.87.5.875
- Cable, Daniel M. ve Timothy A. Judge (1996). Person-Organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 3 294-311.
- Cataltepe, Veysel; Rifat Kamasak; Füsün Bulutlar ve Deniz Palalar Alkan (2023). Dynamic and marketing capabilities as determinants of firm performance: evidence from automotive industry. *Journal of Asia Business Studies*, 17, 3, 617-638. DOI 10.1108/JABS-11-2021-0475
- Chou, Nien-Wei; Hui-Min Hsieh ve Tsang-Kai Hung (2021). The impact of person-job fit on job performance: Job involvement as mediator, and career plateau as mediated moderator. *International Journal of Organizational Innovation* 14, 3, 115-133.
- Colorado, Laura Cristina Henao ve Juan Fernando Tavera Mesias (2022). Understanding antecedents of customer loyalty toward an emerging country's telecommunication companies. *Journal of International Consumer Marketing*, 34, 3, 270-297. <https://doi.org/10.1080/08961530.2021.1951917>
- Dsouza, Suzan; Rezart Demiraj ve Hushang Habibniya (2022). Variable reduction technique to boost financial analysis: A case study on emerging markets telecommunication industry, BRICS. *SCMS Journal of Indian Management*, 82-93.
- Edwards, John; Morgan P. Miles; Steven D'Alessandro ve Mark Frost (2023). Entrepreneurial strategy-making, corporate entrepreneurship preparedness and entrepreneurial sales actions: Improving B2B sales performance. *Journal of Business Research*, 157, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113586>
- Eren, Selim Said (2008). Satış yönetimi kontrol sistemlerinin satış elemanı özelliklerine ve performansına etkileri üzerine bir saha araştırması. *Akademik İncelemeler*, 3, 2, 163-188.
- Gichuhi, Jotham Mukundi; David Oginde ve Patrick Wambua (2023). Relevance of management support and consideration in augmenting organizational resilience: Evidence from telecommunication companies in Kenya. *The Asian Institute of Research Economic and Business Quarterly Reviews*, 6, 1, 106-123. DOI: 10.31014/aior.1992.06.01.490
- Gürbüz, Sait (2021). AMOS ile yapısal eşitlik modellemesi Temel ilkeler ve uygulamalı analizler. 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hengstebeck, Berenika B.; Roland Kassemier ve Jan Wieseke (2022). What comprises a successful key account manager? Differences in the drivers of sales performance between key account managers and regular salespeople. *Industrial Marketing Management*, 106, 392-404. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.09.003>
- Iqbal, Nasir; Muhammad Majid Khan ve Yasir Tariq Mohmand (2020). The impact of in-service training and motivation on job performance of technical & vocational education teachers: Role of person-job fit. *Public Organization Review*, 20, 529-548. <https://doi.org/10.1007/s11115-019-00455-3>
- Itani, Omar S.; Ashish Kalrave Jen Riley (2022). Complementary effects of CRM and social media on customer co-creation and sales performance in B2B firms: The role of salesperson self-determination needs. *Information & Management* 59, 1-19 <https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103621>
- Kalaycı, Şeref (2014). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri. 6. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Köktürk, Nur Seda (2012). Telekomünikasyon sektöründe dikey bütünleşik firma davranışlarının düzenlenmesi: Sektörel düzenleme ve rekabet hukuku. Yayınlanmamış uzmanlık tezi, No: 120 Rekabet Kurumu, Ankara.

- Kuo, Szu-Yu; Ya-Ling Kao; Jia-Wei Tang ve Pei-Hsuan Tsai (2022). Impact of emotional regulation, adaptive selling and customer-oriented behavior on sales performance: the mederating tole of job resourcefulness. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 35, 5, 1075-1092. DOI 10.1108/APJML-12-2021-0869
- Luu, Tuan Trong (2023). Collectively crafting the sales job: linking charismatic leadership to sales teams' performance. *Personnel Review*, 1-22. DOI 10.1108/PR-08-2020-0634
- Malinauskas, Romualdas; Mantas Grinevicius ve Vilija Malinauskiene (2022). Burnout among Telecommunication Sales Managers. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 19, 1-15. <https://doi.org/10.3390/ijerph191811249>
- Meydan, Cem Harun ve Harun Şeşen (2015). Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları. 2. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ohiomah, Alhassan; Pavel Andreev; Morad Benyoucef ve David Hood (2019). The role of lead management systems in inside sales performance. *Journal of Business Research*, 102, 163-177. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.018>
- Okon, Patrick Ene; Chidumebi Ada Egbule; Stephen Regie Nyong ve Eric Ogor Ogrri (2023). Media activities and telecommunications consumers' awareness of their rights: A study of mobile phone users in Calabar, Nigeria. *Journal of Telecommunications and the Digital Economy*, 11, 2, 233-251. <http://doi.org/10.18080/jtde.v11n2.665>
- Olatunde, Philips Ogunode ve Adejimi Seun Oyebola (2022). Customer satisfaction and complaints management in the Nigerian telecommunication industry. *British Journal of Management and Marketing Studies*, 5, 1, 111-122. DOI: 10.52589/BJMMS-EQGUMBU2
- Onwuegbule, Obiageri Felicitas ve Benedict Chima Onuoha (2022). Organizational learning and strategic capability: A study of telecommunications firms in Port Harcourt. *International Research Journal of Science, Technology, Education, and Manangement*, 2, 3, 76-82. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7136536>
- Owusu-Kyei, Mihael; Yusheng Kong; Michael Owusu Akomeah and Stephen Owusu Afriyie (2023). Assesing the influence of total quality management on customer satisfaction in the Telecom industry: A TQM-Servqual perspective. *Businesses*, 3, 251-271. <https://doi.org/10.3390/businesses3020017>
- Rayburn, Steven W.; Vishag Badrinarayanan; Sidney T. Anderson ve Aditya Gupta (2021). Continuous techno-training and business to business salesperson success: How boosting techno- efficacy enhances sales effort and performance. *Journal of Business Research* 133, 66-78. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.066>
- Rodriguez, Rocio; Nils M. Hogevoid; Carmen Otero-Neira ve Göran Svensson (2022). The direct effect of B2B sellers' skills on relative and absolute sales performance: a dual measurement approach. *Journal of Organizational Change Management* 36, 1, 64-85. DOI 10.1108/JOCM-03-2022-0083
- Rodriguez, Michael ve Srefanie Boyer (2020). The impact of mobile customer redlationship management (mCRM) on sales collaboration and sales performance. *Journal of Marketing Analytics* 8, 137-148. <https://doi.org/10.1057/s41270-020-00087-3>
- Saadatmand, Mohammad R.; Nasser Safaie ve Mahdieh Datjerdi (2022). Presenting a structural model of digitalised talent management in a new age: A case study on the mobile telecommunication industry in Iran. *Journal of Human Resource Management*, 20, 1-10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1894>
- Sana, Joydeb Kumar; Mohammad Zoynul Abedin; M. Sohel Rahman ve M. Saifur Rahman (2022). A novel customer churn prediction model for the telecommunication industry using data transformation methods and feature selection. *PLOS ONE*, 17, 12, 1-21. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0278095>
- Shafiee, Majid Mohammad (2020). Knowledge-based marketing and competitive advatage: developing new scales using mixed method approach. *Journal Modelling in Management*, 16, 4, 1208-1229. DOI 10.1108/JM2-05-2020-0134

- Shamsudheen, Shinaj Valangattil; Ziyaad Mahomed ve Aishath Muneeza (2022). Saddling effect of underlying contracts on sales performance: a multi-group analysis in the takaful industry. *Journal of Islamic Marketing*, 14, 6, 1621-1642. DOI 10.1108/JIMA-07-2021-0235
- Shin, Yuhyung; Won-Moo Hur ve Tae Won Moon (2022). When and how sales manager feedback contributes to sales performance: the role of emotional labor and cross-selling. *European Journal of Marketing* 57, 2, 599-625. DOI 10.1108/EJM-12-2021-0984
- Singh, Ramendra Pratap; Ramenda Singh ve Prashant Mishra (2021). Does managing customer accounts receivable impact customer relationships, and sales performance? An empirical investigation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102460>
- Tanczos, Zoltan; Borbala Bernadett Zala; Zsolt Szakaly; Laszlo Toth ve Jozsef Bognar (2023). Home Office, health behavior and workplace health promotion of employees in the telecommunications sector during the pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 1-11. <https://doi.org/10.3390/ijerph191811424>
- Tanrıverdi, Hüseyin (2005). Information technology relatedness, knowledge management capability, and performance of multibusiness firms. *Management Information Systems Research Center*, 29, 2, 311-334.
- URL-1 "Yıllık Pazar Verileri Bülteni 2023. <https://www.btk.gov.tr/duyurular/yillik-pazar-verileri-bulteni-2023-yayimlandi>, [01.09.2023 tarihinde erişildi].
- Vieira, Valter Afonso; Valter da Silva Faia; Colin B. Gabler ve Rosinaldo Nunes Cardoso (2021). The impact of intuition and deliberation on acquisition-retention ambidexterity and sales performance: comparing the Dual-Process and Uni-Process Models. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 41, 1, 56-69. <https://doi.org/10.1080/08853134.2020.1845188>
- Vorhies, Douglas W. ve Neil A. Morgan (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69, 80-94.
- Wang, Chih-Hsuan ve Wen-Yu Liu (2023). Considering commercial competition, technological diffusion, and substitution to forecast Telecom subscribers. *Journal of Marketing & Systems*, 30, 3, 263-287. doi:10.29416/JMS.202307\_30(3).0001
- Wang, Xiaoyan; Ping Li; Yi Zheng; Ling (Alice) Jiang ve Zhilin Yang (2021). Salespersons' self-monitoring, psychological capital and sales performance. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 33, 9, 1918-1933. DOI 10.1108/APJML-04-2020-0262
- Yazici, Yusuf ve Hatice Dilara Keskin (2019). Kobi'lerin mobil telefon hizmetlerinden memnuniyet düzeylerinin incelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15, 1, 203-222.
- Yeniçeri, Tülay ve İlhami Yücel (2015). Satış temsilcilerinin performanslarına yönelik bir pilot araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, 1-14.
- Yılmaz, Hasan (2023). Nesnelerin İnterneti Cihazlarının güvenlik boyutuyla incelenmesi ve ülkemiz için düzenleme önerileri. Yayınlanmamış bilişim uzmanlığı tezi, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, Ankara.
- Zang, Zhimei; Dong Liu; Yaqin Zheng ve Chuanming Chen (2020). How do the combinations of sales control systems influence sales performance? The mediating roles of distinct customer-oriented behaviour. *Industrial Marketing Management*, 84, 287-297. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.07.015>
- Zhang, Xun ve Biao Xu (2019). Know to grow: the role of knowledge integration in marketing dynamic capabilities. *Chinese Management Studies*, 13, 1, 171-190. DOI 10.1108/CMS-12-2016-0239
- URL-1 Yıllık Pazar Verileri Bülteni 2023. <https://www.btk.gov.tr/duyurular/yillik-pazar-verileri-bulteni-2023-yayimlandi>, [01.09.2023 tarihinde erişildi].



---

## Extended Abstract

### Aim and Scope

Companies serving in the telecommunications sector must provide the quality service they to their individual and corporate customers by ensuring the transformation required by technology. They conduct business in a competitive environment that prioritizes customers' satisfaction by meeting their demands and complaints about the service well (Olatunde and Oyebola, 2022). The services offered in the sector differentiate at the corporate level and emerge as products with a complex structure tailored to customer needs. The most basic services offered at the corporate level in the telecommunications sector are: mobile voice services; in voice, data, m2m services, fixed voice services; PSTN, multi-line (PRI, NGN SIP trunk), virtual switchboard, special service numbers, internet services; fiber internet (VDSL technology), wifi services, VPN access services, metro Ethernet internet services, data center services; in server hosting, server rental, cloud storage, virtual server, security services; active defense, firewall, ddos attack prevention services, digital transformation services; smart cities, big data services, internet of things services. These services are preferred by public institutions and private commercial companies and are purchased through need-based tender (public institutions) and bidding methods (private commercial companies). These purchases constitute a significant financial size, both in quantity and in terms of project budget, depending on the size of the institution. For this reason, telecommunication companies provide these services through sales personnel who communicate with customers face to face and provide one-on-one service. The performance of sales personnel in a sales process can contribute to the market size of the company and cause the company to gain an important place in the sector. In this context, it is thought that revealing the relationships between sales personnel's abilities, job harmony and performance in the light of scientific data will contribute to the future strategic marketing decisions of sector managers.

### Methodology

In today's competitive markets, sales personnel need to establish a close relationship with their customers in order to achieve sustainable success in their business. The mutual value created within the framework of this relationship for customers will enable customers to form a positive opinion about the company, the product and their usage experiences and will be effective in their purchasing intentions (Alnakhli et al., 2022: 348). Within the scope of the value created with customers, the commercial entrepreneurial characteristics of sales personnel can enable the management of an effective sales process. A creative and innovative sales approach will provide an opportunity to direct customer needs to the company's strategic products (Edwards et al., 2023: 156). The strength of the relationship that sales personnel develop with their customers is related to the salesperson's ability to be customer-oriented. Being customer-oriented depends on the level of interaction between the requirements of the job, communication ability and company facilities. By dealing with customers' complex demands, complaints, and after-sales needs as a whole, this can result in making maximum efforts to meet these requests on time (Zang et al., 2020: 289). The process of managing the entire sales process is closely related to the knowledge, skills and abilities of the sales personnel. The sales ability of the personnel and the psychological environment that may be effective in the emergence of this ability will affect the sales results (Wang et al., 2021: 1921). In this sense, there may be various factors within the business that are effective in sales personnel's ability to demonstrate their talents and abilities. Sales personnel receive the training they need for products and services (Rayburn et al., 2021), plan their sales strategies (Hengstebeck et al., 2022; Yeniçeri and Yücel, 2015), use the necessary communication technologies (Itani et al., 2022; Ohiomah et al., 2022). , 2019), create a customer-oriented interaction (Hengstebeck et al., 2022), collect customer demands and share them with the relevant units of the Company (Shin et al., 2022), and provide them with the management support they need (Luu, 2023) in a fair manner. As a result of working within the management system (Vieira et al., 2021), they can both contribute to the Company's organizational goals and achieve their individual goals.

In a sales process carried out in a competitive environment, collecting and presenting arguments that can positively affect the customer's decisions at the right time and in the right place is related to the success of the sales staff. It is often necessary to influence purchasing intentions by overcoming the obstacles that arise during the sales process and creating value that will satisfy customers within limited resources (Kuo et al., 2022: 1076). Sales personnel who communicate face to face with customers must adopt the company's organizational business processes in order to achieve sufficient success in their work. A work environment where they can demonstrate their own skills and implement creative business ideas will positively affect the job satisfaction of sales personnel (Banerjee and Bag, 2022: 89). The positive interaction between the sales personnel's personality traits, training, expectations from their jobs, knowledge, experience, skills and abilities, and the business processes and business requirements of the company will ensure that the sales personnel have a good harmony with their jobs. Personnel who have a good rapport with their jobs will exhibit positive behaviours towards work and create added value towards their work (Chou et al., 2021: 117). Sales personnel who work with high motivation by ensuring good harmony with their jobs can achieve long-term sales performance by achieving the success they desire in their jobs (Iqbal et al., 2020: 535).

The following hypotheses were created within the framework of this research.

H<sub>1</sub>: Marketing capabilities of sales personnel have a positive and significant effect on sales performance.

H<sub>2</sub>: Marketing capabilities of sales personnel have a positive and significant effect on person-job fit.

H<sub>3</sub>: Job fit of sales personnel has a positive and significant effect on sales performance.

H<sub>4</sub>: Person-job fit has a mediating effect on the effect of sales personnel's marketing capabilities on sales performance.

### **Scales Used in the Research**

The survey form used within the scope of the research consists of two parts. The first part consists of questions to determine the demographic information of the survey participants. In this context, information about the participants of the survey (age, gender, working time in the sector, educational status) was obtained. The second part of the survey consists of questions to measure sales personnel's marketing abilities, person-job fit and sales performance variables. The questions were applied on a 5-point Likert-type scale, and the question variables were adapted by referring to sources related to the subject in the literature.

The marketing capability variable was determined as the independent variable of the research. The measurement of this variable was determined by 10 questions. To adapt these questions, Shafiee, (2020), Vorhies and Morgan (2005), Al-Dmour et al. (2020); Scale questions used in Akroush's (2006) studies were used. Sales performance was determined as the dependent variable of the research. The measurement of this variable was determined by 4 questions. In order to adapt these questions, Akhan et al. (2021), Rodríguez et al. (2022), Kuo et al. (2022) scale questions used in their study were used. Person-job fit variable was determined as the intermediate variable of the research. The measurement of this variable was determined by 4 questions. In order to adapt these questions, the scale questions used in the studies of Cable and DeRue (2002), Cable, and Judge (1996) were used.

### **Analysis and Findings**

The demographic information of the participants was included in the first part of the survey conducted within the scope of the research.

It is seen that 83.7% of sales personnel working in the telecommunications sector are men and 16.3% are women. It can be stated that the telecommunications sector requires a more intense work-related effort due to reasons such as intense competition, sales processes creating a relatively stressful work environment, and having to be reachable 24/7 when necessary. It can be stated that the majority of male employees is a result of an intense workload. When the age ranges of the participants are examined, the fact that 46.4% are between the ages of 36-40, 15.5% are between the ages of 31-35, and 28.7% are between the ages of 41-45 shows that the majority of middle-aged

employees are in the sector. When the working period in the telecommunications sector is examined, it is seen that 52.8% of the participants are between 11-15 years, 22.7% are between 6-10 years, and 13.3% are between 16-20 years. In light of this data, it is understood that most of the employees have more than 10 years of experience in their jobs. When the education levels of the participants are examined, it is seen that 51.9% have a bachelor's degree, 46.8% have a master's degree and 1.3% have a doctorate degree. It is understood that sales managers serving in the telecommunications sector have a high level of education.

In order to measure the reliability of the scales used in the research, it is necessary to measure the consistency of the question variables used with each other. For this, Cronbach's Alpha coefficient was used. Cronbach's alpha coefficient ranges between 0 and 1, and values above 0.8 indicate that the scale is quite reliable (Kalaycı, 2014: 405).

Cronbach Alpha coefficient values calculated for the variables in the study; Coefficients were calculated as 0.91 for the marketing ability variable, 0.948 for the person-job fit variable, 0.884 for the sales performance variable and 0.944 overall. These values show that the scale used has high reliability.

To test the suitability of the scales used in the research for factor analysis, the Kaiser-Meyer-Olkin sample adequacy criterion and the Barlett test significance should be examined to test the possibility of a high correlation between variables. The fact that the result of the KMO test is above 0.9 shows that the data set is perfectly good for factor analysis (Kalaycı, 2014: 322). In the study, it is seen that the KMO value is 0.939 and the Bartlett test result (Sig.=0.000<0.05) is significant. These values show that the data set is suitable for factor analysis.

Confirmatory factor analysis was applied to test the theoretical model created based on the literature review conducted within the scope of the research. As a result of the analysis, factor loadings showing the regression coefficients of each question variable on the relevant factor and p values showing the significance of these values are included. While in exploratory factor analysis, it may be considered sufficient for a question variable to have a loading of over 0.3 under the relevant factor, in confirmatory factor analysis, the significance of the value created by the question variable on the relevant factor is examined (Bolat, 2008: 103).

When the findings are examined, the item with the highest mean value among the question items belonging to the marketing ability factor is PK4 (Mean. 4.67, SD. 0.73) and the lowest mean value is PK8 (Mean. 3.81, SD. 0.97). The item with the highest mean value among the question items of the question items is KIU2 (Mean. 4.24, SD. 0.86), the item with the lowest mean value is KIU4 (Mean. 3.71, SD. 0.99), and the item with the highest mean value among the question items belonging to the sales performance factor is KIU2 (Mean. 4.24, SD. 0.86). The item with the average value was SP1 (Mean. 4.43, SD. 0.79) and the lowest item was SP4 (Mean. 4.27, SD. 0.8). It is seen that the factor loadings of the question items are above 0.3 and have a significant value under the relevant factor ( $p < 0.05$ ).

Since the results of the factor analysis regarding the question items are generally good, the model fit values will be examined in the next stage. In structural equation model applications, goodness of fit indices need to be evaluated to test the compatibility of the data set collected within the scope of the research with the theoretically created model. In the light of this data, the model can be accepted or rejected. Although there is no definitive consensus in research on which model goodness-of-fit indices should be evaluated, the good fit and acceptable fit values of the most evaluated indices are stated below (Ayyıldız and Cengiz, 2006: 77).

The goodness of fit indices obtained as a result of the research were calculated as  $\chi^2/df$ : 2.028, RMSA: 0.067, SRMR: 0.034, CFI: 0.954, NFI: 0.914, TLI: 0.946, GFI: 0.885. When this value is compared with the threshold values in table 4, it is seen that  $\chi^2/df$ , SRMR, CFI, good fit, RMSA, NFI, TLI are within acceptable fit limits. According to Meydan and Şeşen (2015), GFI value is accepted up to 0.85. For this reason, it can be stated that the goodness of fit indices obtained as a result of confirmatory factor analysis are generally within acceptable limits and thus the data set has a good fit with the theoretical model.

In order to have better fit values of the structure in structural equation model tests, it suggests a number of modification processes according to the covariance value between observed and latent variables and by taking into account the error matrices. These operations are carried out using covariance ties that should be created between the observed variables (Bayram, 2010: 57). In order to obtain better fit values, covariance bonds were created between the error terms e2 and 3, e9 and e10.

In structural equation model analyses, after goodness of fit is tested with confirmatory factor analysis, multiple regression analyzes are applied to determine causal relationships (direct and indirect effects) between latent variables (Gürbüz, 2021: 46).

When the findings were examined, a model test was applied in which marketing capabilities were determined as the independent variable and sales performance as the dependent variable in order to test the H1 hypothesis. According to the analysis results, it was determined that the marketing abilities of the sales personnel had a positive and significant ( $\beta=0.794$ ;  $p<0.05$ ) effect on their sales performance. Additionally, when the R<sup>2</sup> value, which gives the explanation level of the independent variable on the dependent variable, is examined, it is seen that marketing capability can explain 63% of the variation in sales performance. In this case, H1 hypothesis was accepted.

Within the scope of the analysis, a test was applied in which person-job fit was included in the model as an intermediate variable. According to the analysis results, it was determined that the marketing capabilities of sales personnel had a positive and significant ( $\beta=0.805$ ;  $p<0.05$ ) effect on person-job harmony. It appears that marketing capabilities can explain 65% of the variation in person-job fit. In this case, H2 hypothesis was accepted. Similarly, person-job fit, which was determined as the intervening variable, was found to have a positive and significant ( $\beta=0.29$ ;  $p<0.05$ ) effect on sales performance. In this case, H3 hypothesis was accepted. In the model test in which person-job fit is determined as the intervening variable, it is seen that the direct effect of marketing capabilities on sales performance is positive and significant ( $\beta=0.562$ ;  $p<0.05$ ). In addition, it is seen that marketing capabilities and person-job fit factors together can explain 66% of sales performance.

The mediating effect analyses of the research were conducted based on the bootstrap (re-sampling 5000) method. In order to talk about the mediating effect of the intermediate variable in the bootstrap method, the 95% confidence interval (CI) values must not include the zero value in the lower and upper limit values. In this case, a mediation effect can be mentioned (Gürbüz, 2021: 124). When Table 5 is examined, it is determined that marketing capabilities have a positive and significant ( $\beta=0.29$ ; 95% CI (Lower: 0.064; Upper: 0.39)) indirect effect on sales performance through person-job fit. For this reason, it shows that person-job fit has a mediating effect on the effect of sales personnel's marketing abilities on sales performance. In this case, H4 hypothesis was accepted.

### **Conclusion and Evaluation**

Many businesses actively use technology in the field of marketing. For example, in online sales, the quality of the internet infrastructure provides companies with a significant competitive advantage by allowing them to provide better service to their customers. In addition, public and private commercial enterprises can do their jobs more effectively with applications used at various levels of technology. At this point, companies that provide services in the field of telecommunication to public and private commercial enterprises enter into a serious competitive environment. As the demand in the sector increases, the number of businesses providing services in this field also increases. In order to provide better service to public and private commercial enterprises that demand telecommunication services, telecommunication companies provide support to their customers in sales and after-sales services through special sales personnel. In this context, the effect of marketing abilities of sales personnel who communicate face to face with their customers on their sales performance and the mediating effect of person-job fit on this effect were examined. In the literature review conducted during the study process, it was determined that many studies were conducted within the framework of the customer relationship management concept and job-related perceptions of sales personnel. In these studies, it was observed that significant relationships could be detected between the relevant variables.



Within the scope of the research, it was determined that the marketing abilities of sales personnel serving in the telecommunications sector had a statistically significant effect on their sales performance. These results are reported by researchers who have conducted research with similar variables on the subject in the literature: Ohiomah et al. (2019), Zang et al. (2020), Alnakhli et al. (2021), Edwards et al. (2023), Sing et al. (2021) consistent with the findings. As a result of the findings obtained in the research, it is understood that sales personnel's development of their skills and abilities within the scope of sales and after-sales services they provide to their customers will make an effective contribution to sales and the Company's marketing targets. Statistically, it is understood that a 1-unit change in the marketing abilities of sales personnel will cause a 0.794-unit change in sales performance.

Ensuring that sales personnel are adequately compatible with their jobs by providing a sufficient level of job satisfaction will help them produce more enthusiastic results regarding their duties. In the research findings, it was determined that marketing capabilities had a positive and significant effect on person-job harmony. It can be stated that sales personnel can carry out their work more willingly with their customer-oriented sales skills and abilities. Statistically, it is understood that a 1-unit change in the marketing abilities of sales personnel will cause a 0.805-unit change in person-job harmony. Within the framework of this interaction, it has been determined that the harmony of sales personnel with their jobs has a positive and significant effect on sales performance. Statistically, it is understood that a 1-unit change in the job adaptability of sales personnel will cause a 0.29-unit change in sales performance. These results coincide with the results obtained by researchers in the literature Chou et al. (2021), Zang et al. (2020), Banerjee and Bag (2022). It has been determined that sales personnel's adequate adaptation of their marketing-oriented knowledge, experience, skills and abilities to their sales performance has an indirect effect on their sales performance. These results show that employees who love their jobs, are satisfied and provide a good level of job satisfaction can produce more successful results.

Competition in the field of information, where developments in the world of technology are the driving force, requires service provider companies to develop effective strategies in the field of marketing. The skills and abilities of sales personnel who communicate face to face with their customers and provide effective service within the scope of sales and after-sales services will enable companies to be effective in the sector and provide long-term sustainable competitive advantage. In this sense, it can be suggested that companies' marketing and human resources managers will have positive results if they adopt a management approach that focuses on sales personnel.

The fact that the sample of the research was conducted on employees of a telecommunications company serving in Turkey may be a limitation of the research. A broader approach can be obtained with a study that includes employees of different companies. In addition, the results obtained by examining the interaction of sales performance with different variables in the field of marketing can contribute to the relevant field by obtaining a different perspective.