



## Satış Elemanının Örgütsel Bağlılığının Müşteri Odaklılığı Üzerine

### Etkisi: Seyahat Acentacılığı Sektöründe Bir Araştırma\*

#### *The Impact of Salesperson's Organizational Commitment on Customer Orientation: A Study on the Travel Agency Sector*

Yeter TEKİN<sup>1</sup>, Doç. Dr. Halil Semih KİM ZAN<sup>2</sup>

#### Öz

Yoğun rekabet ortamında benzer ürün/hizmetlerin arasında farklı olmanın, müşteriyi elde tutmanın, satış ve işletme performansını artırmanın en etkili yollarından biri müşteri odaklılık stratejisidir. Bu stratejinin en doğru şekilde uygulanması, çalışanların bu stratejiyi benimsemesiyle mümkündür. Çalışanların örgütlerine duyduğu bağlılık derecesi benimseme konusundaki en büyük yardımcıdır. Bu çalışmanın amacı satış elemanının örgütsel bağlılığının müşteri odaklılığı üzerindeki etkisini incelemektir. Veri toplamak için kullanılan anket formları, Eskişehir ilindeki 73 adet A grubu seyahat acentasında çalışan 152 adet satış elemanına uygulanmıştır. Toplanan verilere geçerlilik, güvenilirlik ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; satış elemanının örgütsel bağlılığının müşteri odaklılık üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarının müşteri odaklılık üzerindeki etkileri incelenmiş, duygusal ve normatif bağlılığın müşteri odaklılık üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel bağlılık, müşteri odaklılık, seyahat acentacılığı

**Makale Türü:** Araştırma

#### Abstract

Customer orientation strategy is one of the most effective ways to differentiate between similar products / services in a fierce competition environment, to keep customers and to increase sales and business performance. Implementing this strategy in the right way is possible only if employees adopt it. The level of commitment of employees to their organizations is the biggest help in the adoption issue. The aim of this study is to examine the impact of salesperson's organizational commitment on customer orientation. In this study, information is given about the literature on the subject, the relations between the concepts are explained and the data obtained from the questionnaires have been tested by regression analysis. The questionnaire was implemented to 152 salespersons working in 73 (A) group travel agency running in Eskişehir. The research findings revealed that salesperson's organizational commitment has a significant positive effect on customer orientation. This study also found that the subdimensions of organizational commitment which are affective and normative, have a significant positive effect on customer orientation.

**Keywords:** Organizational commitment, customer orientation, travel agency

**Paper Type:** Research

\*Bu çalışma Yeter TEKİN'in Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde tamamlamış olduğu yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

<sup>1</sup>Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, yetertekin@outlook.com.

<sup>2</sup>Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, hskimzan@ogu.edu.tr.

**Atf için (to cite):** Tekin, Y. ve Kimzan, H. S. (2020). Satış elemanının örgütsel bağlılığının müşteri odaklılığı üzerine etkisi: seyahat acentacılığı sektöründe bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(3), 841-856.

## Giriş

Bir işletmenin varlığından söz edebilmek için müşteriler; müşterilerin varlığının sağlanması ve devam ettirebilmesi içinse onların memnun ve tatmin edilerek sadakatlerinin sağlanması gerekmektedir. Bunun yolu da müşteri istek ve ihtiyaçlarının öncelik olduğu müşteri odaklı yaklaşımı benimsemektir. Günümüzde müşteriler, teknoloji ve iletişimdeki hızlı ve etkili gelişmelerin etkisiyle bilgili ve bilinçli hale gelmişlerdir. İhtiyaçları, alışkanlıkları, satın alma davranışları değişen müşteriler kendilerine sunulan ürün/hizmetin fiyatı ve kalitesinin yanında kendi beklentilerini ve değer görmeyi de düşünmeye başlamışlardır. İşletmelerin, rekabet ortamını kızıştıran bu değişimin içerdiği istekleri karşılayabilmesi müşteri odaklı bir stratejinin benimsenmesiyle mümkündür. Pazarlama, yönetimin olduğu kadar tüm departmanların ve çalışanların da sorumluluğunda olması gerektiğinden, yönetimce benimsenen müşteri odaklılık stratejisinin çalışanlarca da benimsenmesi çalışanların şirkete bağlılık duymasıyla mümkündür. Satış elemanlarının çalıştığı işletmenin amaç, hedef ve stratejilerini benimseyerek uygulaması o işletmeye ne kadar bağlı olduğuyula ilgilidir. Bu anlamda örgütsel bağlılık, müşteri odaklılığı etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Bu araştırmanın temel amacı, hizmet sektöründe çalışan satış elemanlarının örgütsel bağlılığının müşteri odaklılık üzerindeki etkisini incelemektir.

Literatürde kişisel özelliklerin, örgütsel özverinin, şirket kültürünün vb. diğer faktörlerin müşteri odaklılık üzerindeki etkisini ve örgütsel bağlılığın iş performansı, iş tatmini vb. faktörler üzerindeki etkisini inceleyen, bunların etkilediği ve etkilendiği diğer faktörlerle de ilgili birçok çalışma bulunmaktadır ancak örgütsel bağlılığın müşteri odaklılık üzerindeki etkisiyle ilgili yapılan çalışma sayısı azdır. Bu bakımdan bu çalışmanın faydalı olacağı düşünülmektedir.

## 1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi

Teknoloji ve iletişimdeki ilerlemenin tüketici bilincinde ve beklentilerinde yaptığı değişim işletmeleri rekabet avantajı sağlama konusunda etkili adımlar atmaya mecbur bırakmaktadır ve bu anlamdaki en etkili adımlardan birisi çalışanların örgüte olan bağlılığıdır. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle olan ilişkileri yanında çalışanların örgütte kalma kararlarını yansıtan psikolojik bir durumdur (Meyer ve Allen, 1997: 93). Entelektüel sermayenin gitgide önem kazanarak işletmelerin yoğun rekabet ortamındaki ayırıcı özelliği olması sebebiyle işletmeler çalışanlarını işletmede tutmak zorundadır (Özdevecioğlu, 2003: 115). Çalışanların yeteneklerini geliştirerek, onlardan elde edilen verimi en üst seviyeye ulaştırmak ve çalışanların işletmeye gösterdiği bağlılığı arttırmayı sağlamak, işletmelerin en önemli amaçları arasında yer almaktadır. (Yalçın ve İplik, 2007: 484). Çünkü örgütsel bağlılığa sahip çalışanların uyum, tatmin olma, üretkenlik durumları ile sadakat ve sorumluluk duyguları yüksek olmaktadır ve bu da onların daha verimli çalışmalarını ve daha az maliyete sebep olmalarını sağlamaktadır (Balci, 2003: 52). Örgütsel bağlılık, bir çalışanın bir örgütte kalma arzusunu, kendi adına çaba gösterme isteğini, örgütün değerlerini ve hedeflerini kabul ettiğini ve benimsediğini gösteren çok boyutlu bir kavramdır (Mowday vd., 1979).

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte hissettiği özdeşleşme ve bütünleşme derecesini belirtmektedir (Sağlam, 2003: 22). Porter vd. (1973)'e göre örgütsel bağlılık 3 unsurdan meydana gelmektedir (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009: 46):

- Örgütsel değerlere ve amaçlara güçlü bir şekilde inanma,
- Örgütsel amaçlara ulaşılması için fazladan çaba harcama,
- Örgütle ilişkisini sürdürmek için yüksek düzeyde bir isteğe sahip olma.

Modern yönetim anlayışına göre çalışanın örgütüne olan katkısını üst düzeylere çıkarmak en önemli konulardan biridir (İnce ve Gül, 2005: 1). Herhangi bir sektöre ait herhangi bir örgütte çalışan kişiler, o örgütün hedeflerini ve amaçlarını benimsediği ve örgütte kalmayı istedikleri sürece örgüte katkı sağlayacaklardır (Pelit, Boylu ve Göçer, 2007). Çalışan örgütten kendine ne kadar fayda sağlarsa örgüte de o kadar fayda sağlayabilir. Diğer bir deyişle, çalışan ve örgüt

arasındaki iletişimde, çalışan kendisini örgüte adanmasına karşılık olarak örgütten bazı ödüller beklemektedir. Örgüte bağlanma, çalışanın davranışını dört şekilde etkileyebilmektedir (Balci, 2003: 28):

- Kendilerini örgüte aday çalışanlar, örgütsel etkinliklerde aktif olarak rol alırlar.
- Örgüte bağlılık duyan çalışanlar, örgüt üyeliğini devam ettirme ve örgütün amaçlarını gerçekleştirme gibi konularda yüksek düzeyde isteklilik gösterirler.
- Örgüte duyulan bağlılık arttıkça işten ayrılma isteği azalır.
- İşten elde edilen doyum, ilk dönemde işten ayrılmanın kritik bir belirleyicisi iken, zamanla bağlılık doyumdan daha güçlü bir belirleyici haline gelmektedir.

Örgütsel bağlılık arttıkça, örgütteki personel devir devir hızı büyük ölçüde azalmakta; çalışanların iş doyumunu, verimliliği, performansı ve kendilerine olan güvenleri ise artmaktadır (Yalçın ve İplik, 2007: 496). Çalışanların örgütsel performansını ve ürün/hizmet kalitesini olumlu yönde etkileyen örgütsel bağlılık; çalışanların işten ayrılma ve devamsızlık gibi olumsuz davranışlarını azaltmaktadır (Bayram, 2005).

### 1.1. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Meyer ve Allen'in normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığından oluşan üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli, işgören ile örgüt arasındaki ilişkinin özellikleri yanında işgörenin örgüt üyeliğinin sürmesi ya da sürmemesi kararını belirleyen faktörleri ortaya koymaktadır (Güçlü, 2006). Meyer ve Allen'a göre, örgütsel bağlılığın her bir boyutu farklı yaşantılar sonucu ortaya çıkar ve gelişir (Yıldırım, 2002: 98).

Duygusal bağlılık, üzerine en çok çalışılan ve örgütlerin en çok istediği bağlılık türüdür (Sarıkamış, 2006). Bu bağlılık, çalışanların örgüte olan duygusal bağlılığı ve örgüte bütünleşmesi anlamını taşır, bu bağlılıkta çalışanlar örgüte özdeşleştikleri için örgütte kalmaya devam ederler (Yalçın ve İplik, 2005). Çalışan, kendi değerleriyle örgüt değerlerinin örtüşmesi halinde örgüte duygusal olarak bağlanır (Wiener, 1982: 423).

Örgütsel bağlılığı güçlü olan çalışanların örgütte kalma sebebi, buna ihtiyaçları olması değil bunu istemeleridir (Balay, 2000: 21). Duygusal bağlılık Allen ve Meyer (1990) tarafından çok önemli görülmektedir çünkü çalışanın kendini örgütün parçası olarak görmesi, çalışanın örgüt amaçlarını ve değerlerini kabul ederek örgütte kalması demektir (İnce ve Gül, 2005: 40).

Devam bağlılığı, Obeng ve Ugboro (2003)'ya göre bir işgörenin örgütte çalıştığı sürece harcadığı emek ve zaman ile kazandığı para ve statü gibi edinimlerini, örgütten ayrılması sonucunda kaybedeceği düşüncesi sonucunda oluşan bir bağlılık türüdür (Yalçın ve İplik, 2007: 486). "Rasyonel bağlılık" olarak da ifade edilen devam bağlılığında; örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşünülür, bu nedenle örgüt üyeliği devam ettirilir (Balay, 2000: 21). Buna göre devam bağlılığında çalışan, örgütteki kıdemini, kariyerini ve elde ettiği faydalar gibi yatırımları önemsemektedir ve böylece istemese bile örgütte kalmayı sürdürmektedir (Karahan, 2008: 236). Bu boyuttaki çalışanlardan bazıları da ailevi nedenlerden dolayı örgütte kalmaktan başka alternatifleri olmadığından örgütte kalmayı tercih etmektedirler (Demirel, 2009: 117).

Normatif bağlılık, çalışanların kendi yararları ya da başkalarının beklentileri için değil, eylemlerinin doğru ve etik olduğuna inandıkları için ortaya çıkar (Balay, 2000: 22). Bu tür bağlılıktaki zorunluluk, çıkardan ziyade ahlak ve erdemle ilgilidir (Gül, 2003: 45). Duygusal ve rasyonel bağlılık, örgüte girdikten sonra edinilen maddi ve manevi unsurlardan etkilenirken, normatif bağlılık örgüte giriş öncesi bireyde var olan değerlerden etkilenmektedir (İnce ve Gül, 2005: 43). Sadakatin önemine inanan ve bununla ilgili ahlaki bir zorunluluk hisseden çalışanlar bu tür bağlılığa sahip olmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005). Yüksek düzeyde normatif bağlılık gösteren işgörenler için örgütte çalışmak, kendileri için bir görev olarak görülür (Yılmaz, 2010: 238).

Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar istedikleri için, devamlılık bağlılığına sahip olan çalışanlar çıkarları nedeniyle, normatif bağlılığa sahip olan çalışanlar ise doğru olanı yapmak için örgüt üyeliğini sürdürmektedir (Çöl ve Gül, 2005: 294). Çalışanların normatif, duygusal ve devam bağlılık düzeyleri her zaman aynı anda ve aynı şiddette olmak zorunda değildir. Çalışanlar örgütte kalmaya ilişkin yüksek düzeyde bir ihtiyaç ve zorunluluk hissedebilir ama aynı zamanda bunu istemeyebilir ya da ihtiyaç ve zorunluluk hissetmiyorken sadece istediği için örgütte kalabilir (Meyer ve Allen, 1997: 5).

## 2. Müşteri Odaklılık Kavramı ve Önemi

Pazarlama kavramı, ortaya çıktığı dönemden bu zamana kadar üretim odaklı pazarlama, ürün odaklı pazarlama, müşteri odaklı pazarlama ve toplumsal pazarlama gibi yaklaşımlarla yaşamıştır. Ürünün ve satışın odağa alındığı geleneksel pazarlama anlayışından müşterinin odak olduğu modern pazarlama anlayışına geçiş, tüketicilerin teknoloji ve iletişim sayesinde bilinçlerinin artması, hayat tarzlarındaki, ihtiyaç ve alışkanlıklarındaki ve de buna bağlı olarak satın alma davranışlarındaki değişimle olmuştur. Günümüzde iletişim ve teknolojideki gelişmelerle ve tüketicilerin eğitim seviyelerindeki artışla beraber tüketiciler daha bilinçli ve elde ettiği bilgiler konusunda daha talepkâr ve seçici bir hale gelmiştir (Odabaşı ve Oyman, 2011: 69). Bilgi düzeyi artan ve bilinçlenen müşteriler düşük maliyetli ama kaliteli aynı zamanda kendi beklentileri ve ihtiyaçlarıyla örtüşen ürün ve hizmetleri talep etmekte, kendisine değer verilmesini istemektedir. İşletmelerin, müşterilerin bu isteklerini karşılayabilmeleri ve rakip şirketlere karşı tercih edilmeleri müşteri odaklı yaklaşımı benimsemeleriyle mümkündür. Müşteri odaklılık, şirketin ve çalışanlarının karar almada ve uygulamada, sunulan ürün ve hizmetlerin müşterileri mutlu edecek, onları tatmin edecek biçimde planlanmasının sağlandığı bir stratejidir (Odabaşı, 2005: 14).

Bir işletmenin var olması için müşteriler; bu varlığın devam edebilmesi için de müşterilerin memnuniyeti, tatmini ve sadakati gerekmektedir. Bunların sağlanmasının en etkili yolu müşteri ihtiyaç ve isteklerinin ön planda tutulduğu müşteri odaklı yaklaşımı benimsemektir. Literatürdeki çalışmalar, bir şirketin müşteri odaklılığının o şirketin üstün performansıya pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir (Brown vd., 2002: 110). Müşteri odaklı şirketlerin rakiplerinden daha iyi performans gösterdiği ve müşteri memnuniyetini artırdığı yapılan çalışmalarla tespit edilmiştir (Narver ve Slater, 1990). Babakuş, Yavaş ve Ashill'in 2009'da yaptıkları bir araştırmada, işletme kaynaklarının işletme performansı üzerinde toplamda %13'lük bir etkisi olduğu, müşteri odaklılığın ise %43'lük bir oranla işletme performansını çok daha yüksek düzeyde etkilediği saptanmıştır (Bilgen, 2016: 16). Müşterilerle uzun vadeli, karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurmak şirketlerin temel hedefi olmalıdır. Bu ilişkilerin şirket üzerindeki faydaları müşterilerin sadakat ve memnuniyetlerinin artmasıdır. Müşteri sadakati ve yüksek memnuniyet seviyeleri ise satışların ve kazançların artmasını sağlar (Wachner vd., 2009: 32). Bir şirketin istikrarlı şekilde büyümesi, sanılanın aksine maliyetlerin düşürülmesi yoluyla değil satışların artırılmasıyla mümkün olmaktadır. Bu artışı sağlamanın yolu ise satış odaklı değil müşteri odaklı yaklaşımı uygulamaktan geçmektedir.

Teknoloji ve internet dünyasındaki hızlı bir o kadar da etkili gelişmelerle bilgi çağına girilmesi ticari ilişkileri küresel boyuta taşımış, bu da işletmelerin rekabet yarışında kalıcı ve ilerletilebilir avantajlara sahip olması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Müşterinin istek ve ihtiyaçlarını tespit etmeyen ve bu tespitlere yönelik olarak uygun süreçleri işletmeyen firmaların rekabet üstünlüğü sağlama alternatifleri çok düşük seviyelerdedir (Güler, 2014: 228). Müşteri odaklılık yaklaşımının benimsenmesi, müşterinin şirkete karşı daha fazla sadık olmasına yardımcı olması açısından şirket için rekabet avantajı sağlamaktadır (Narver ve Slater, 1990). İşletmeler rekabet avantajı elde etmek ve bunu korumak için müşteri odaklı bir örgüt kültürü oluşturmalı ve müşterilere üstün değer sunmalıdır (Naktiyok, 2003: 96).

Müşteri odaklılığın en önemli getirilerinden biri müşteriler için değer yaratılmasıdır. Müşteri odaklılık, işletmelerin, müşterilerinin ihtiyaçlarını daha iyi anlaması sayesinde onlar için

daha üstün değer yaratmasını sağlar (Narver ve Slater, 1990). Bu bakış açısına göre müşteri odaklılık, satış elemanlarının memnuniyet ve değer sunmak için müşterilerin ihtiyaçları, davranışları ve iletişim tarzları hakkında mümkün olduğunca bilgi sahibi olmalarını gerektirir (Kaynak vd., 2016: 68). Müşteri istek ve ihtiyaçları, müşteri odaklılık yaklaşımında önceliğe sahiptir ve müşteri odaklılık da müşteriye üstün değer sağlaması sebebiyle işletmelerde önceliğe sahiptir (Eren vd., 2010: 3105).

### 2.1. Müşteri Odaklılığın Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi

Literatürde örgütsel bağlılığın müşteri odaklılığa olan etkisini inceleyen çalışmaların (Pettijohn vd., 2002; Sivamakrishnan vd., 2008; Harris, 1999) yanında müşteri odaklılığın da örgütsel bağlılığa olan etkisini inceleyen çalışmalar (Jaworski ve Kohli, 1993; Caruana vd., 1999; Siguaw vd., 1994) bulunmaktadır. Bu iki kavram birbiriyle o kadar bağlantılıdır ki Sivamakrishnan (2008) aralarındaki ilişkiyi “tavuk ve yumurta” benzetmesiyle açıklamaktadır. Örgütsel bağlılık ve müşteri odaklılık literatürde ayrı ayrı önemli yer tutsa da müşteri odaklılığı motive eden faktörlerle ilgili bazı boşluklar vardır. Satış elemanının müşteri odaklı olabilmesi, müşteriyle olan etkileşiminde satış odaklılığa göre daha fazla gayret sarf edebilmesi motive olmasına bağlıdır (Saxe ve Weitz, 1982). Kotler (2013), pazarlamanın 10 ölümcül günahının ilkini şirketin yeterince pazar odaklı ve müşteri merkezli olmaması olarak belirlemiştir. Kotler’e göre bu yetersizliğin işaretlerinden biri müşteriye özellikle iyi davranılması için teşvikin olmamasıdır. Çalışanları bu anlamda teşvik edebilecek en etkili faktörlerden birisi örgütsel bağlılıktır.

Müşteri odaklılık stratejisini öncelik olarak belirlemiş şirketlerin çalışanlarının müşteri odaklı davranışlar gösterebilmesi için bu çalışanların şirketin amaç, değer, hedef ve kültürünü benimsemesi gerekmektedir. Bu noktada örgütsel bağlılık benimseme ve uygulama açısından müşteri odaklılığa öncül olabilecek en önemli ve etkili faktörlerdendir (Sivamakrishnan vd., 2008). Örgütlerin ve çalışanlarının satış öncesi, sırası ve sonrasında müşteri odaklı bir yaklaşımı benimseyip uygulamasında ve bunu geliştirmesinde örgütsel bağlılığın kaçınılmaz bir etkisi vardır.

Herhangi bir sektördeki herhangi bir firmanın geleneksel pazarlama anlayışını terk ederek güncel satış uygulamalarını yani modern pazarlama anlayışını benimsemesi ve beraberinde kaçınılmaz olarak müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerini belirleyerek bunları karşılamayı nihai amaç edinmesi, bir başka deyişle müşteriye odağına alması o firmanın varlığını sağlam adımlarla devam ettirebilmesi için en önemli husustur. Modern pazarlama anlayışının temelinde müşterinin elde edilmesi, tatmin edilmesi ve şirkete bağlılığını ve sadakatini sağlamak vardır. Müşteri odaklılık yaklaşımının en önemli özelliklerinden biri de müşterilerin tatminini ve sadakatini sağlayarak müşteri bağlılığı oluşturmak ve bunları kısa dönemli değil uzun dönemli bir performans halinde sergilemektir. Uzun dönemli müşteri bağlılığının yolu uzun dönemli çalışan bağlılığından geçmektedir. Çalışanların sadakati müşterilerin sadakatini sağlayacak ve çalışanlar örgütte kaldıkça müşterilerin pazarda kalması kolaylaşacaktır.

Bir örgütün varlığı ve sürekliliği çalışanların örgütten ayrılmamalarıyla mümkün olmaktadır. Çalışanlar örgüte ne kadar bağlı olursa örgütün ömrü de o kadar uzun olmaktadır. Örgütler, çalışanların maaşlarını artırmak, işe özendirerek fırsatlar sunmak, yükselme imkânı tanımak gibi uygulamalarla çalışanların örgüte olan bağlılığını sağlamaya ve artırmaya çalışmaktadır (Çetin, 2004). Örgütüne bağlı olan çalışanların diğer çalışanlara kıyasla çok daha doyumlu ve uyumlu olması onların verimliliğini ve üretkenliğini artırarak sadakat ve sorumluluk duygularının daha sağlam olmasını sağlamaktadır. Çalışanların müşterilere karşı bakış açısını gösteren ve çalışanların davranışlarıyla doğrudan bağlantılı olan müşteri odaklılık stratejisinin çalışanların örgütsel bağlılık durumlarından etkilenmesi kaçınılmaz olmaktadır.

Müşteri odaklılık yaklaşımının uygulamaları pek çok şirket için maliyetli kabul edilmektedir ancak şirketlerin müşterilerinin bağlılığını sağlayabilmesinin yolu müşteri odaklılıktan geçmektedir. Yeni müşteriler edinmenin mevcut müşterileri kaybetmemekten çok

daha maliyetli olduğu düşünülürken müşteri odaklılık stratejisinin benimsenmesi kaçınılmazdır. Aynı şekilde şirketlerin çalışanlarının bağlılığını sağlamak adına attığı adımlar da maliyetli olabilmektedir ancak çalışan bağlılığının sağlanmaması sonucu ortaya çıkacak personel devir hızı yüksekliği çok daha ağır maliyetlere neden olmaktadır. Yeni çalışanlar bulmak mevcut çalışanları elde tutmaktan çok daha zor ve maliyetlidir. Çalışanların örgütsel bağlılığının sağlanmasının şirkete mali açıdan olumlu yansımaları olmaktadır. Örgütsel bağlılığa sahip çalışanların yüksek sadakat ve sorumluluk duygusuyla müşteri odaklılık yaklaşımını benimseyerek uygulaması sonucunda ortaya çıkan müşteri bağlılığıyla yine mali açıdan pek çok kolaylık sağlanmaktadır.

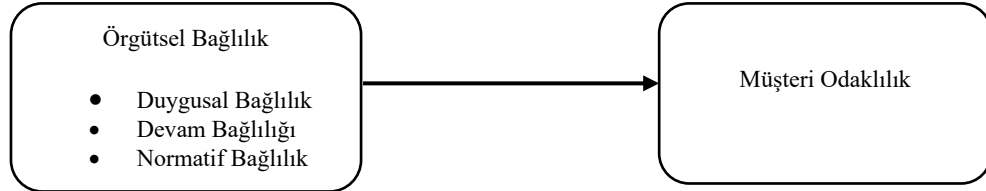
### 3. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

İşletmelerin yoğun rekabet ortamında tercih edilen olmasının ve ayakta kalabilmesinin yolu müşterilerden ve onların tatmininden ve sadakatinden geçmektedir. Bu tatmini ve sadakati sağlamak için benimsenmesi gereken en etkili stratejilerden biri müşteri odaklılıktır. Satış elemanlarının çalıştığı işletmenin amaç, hedef ve stratejilerini benimseyerek uygulaması o işletmeye ne kadar bağlı olduğuyla ilgilidir. Bu anlamda örgütsel bağlılık, müşteri odaklılığı etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Bu araştırmanın temel amacı, hizmet sektöründe çalışan satış elemanlarının örgütsel bağlılığının müşteri odaklılık üzerindeki etkisini incelemektir.

Literatürde kişisel özelliklerin, örgütsel özverinin, şirket kültürünün vb. diğer faktörlerin müşteri odaklılık üzerindeki etkisini ve örgütsel bağlılığın iş performansı, iş tatmini vb. faktörler üzerindeki etkisini inceleyen, bunların etkilediği ve etkilendiği diğer faktörlerle de ilgili birçok çalışma bulunmaktadır ancak örgütsel bağlılığın müşteri odaklılık üzerindeki etkisiyle ilgili yapılan çalışma sayısı azdır. Bu bakımdan bu çalışmanın faydalı olacağı düşünülmektedir.

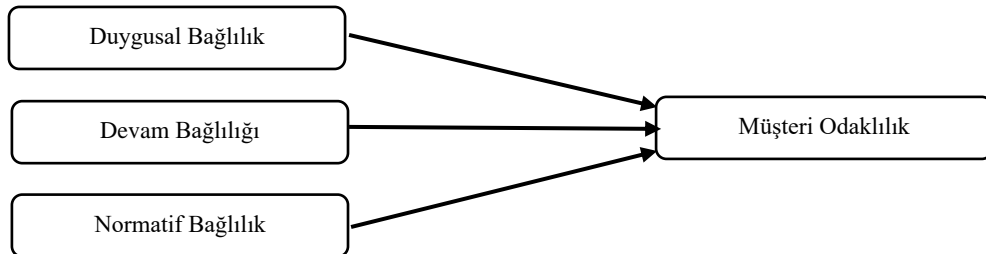
Örgütsel bağlılığın ve alt boyutlarının müşteri odaklılığa olan etkisinin modeli Şekil 1 ve Şekil 2'deki gibidir.

Şekil 1. Araştırma modeli



Araştırma modelinin açılımı Şekil 2'de gösterilmiştir.

Şekil 2. Araştırma modelinin açılımı



Araştırmanın amaçlarına göre oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

Çalışanların müşteri odaklılık stratejisini örgüt kültürü olarak benimseyebilmesi müşteri odaklılık davranışının gelişimi açısından önemlidir (Uray, 2014). Sivamakrishnan vd. (2008), örgütsel bağlılığın bu anlamda müşteri odaklılık için bir öncül olduğunu belirtmektedir. Bruning vd. (2001), Conduit ve Mavondo (2001) ve Harris (1999), çalışanların tutumlarının ve eylemlerinin müşteri odaklılık düzeyini etkilediğini, müşteri odaklılığın gelişiminin tüm çalışanların anlayışı, inancı ve bağlılığıyla ilgili olduğunu öne sürmektedirler. Pettijohn vd. (2002), yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanların, müşteri memnuniyetini sağlamak için gerekli olan çabaları üstlenmede daha istekli olabileceğini, müşteri odaklı işletmelerde örgütsel bağlılığın bir gereklilik olduğunu söylemektedir. O'hara vd. (1991)'nin yaptığı çalışmada, örgütlerine bağlı olan çalışanların örgütün müşteri memnuniyetinin gelişmesi ile ilgili hedeflerini -bu bağlamda müşteri odaklılıkla ilgili hedefleri- destekleme olasılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bu çalışmalar ışığında hipotez şu şekilde oluşturulmuştur:

H<sub>1</sub>: Örgütsel bağlılığın müşteri odaklılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Çalışanın kendi değerleriyle örgütün değerlerini özdeşleştirme durumunda ortaya çıkan duygusal bağlılık (Wiener, 1982), içselleştirme ve özdeşleşme ile ilgili normların güçlü olduğu örgüt kültürlerinde daha baskın olmaktadır (Bergman, 2006). Sağladığı faydalar sebebiyle şirketler tarafından en çok tercih edilen bağlılık türü olan duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, şirketin müşteri odaklılıkla ilgili amaçlarını içselleştirip özdeşleşmede daha istekli olacaklardır. Bu bağlamda hipotez şu şekilde oluşturulmuştur:

H<sub>1a</sub>: Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunun müşteri odaklılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Çalışanın örgüte verdiği çaba ve zamanı ve ayrıca örgütten elde ettiği kazanımları kaybetmek istememesiyle, eğitiminin ve yeteneklerinin başka bir örgütte yararlı olup olmayacağını bilmemesiyle, alternatif iş olanaklarının kısıtlı olduğunu düşünmesiyle ortaya çıkan devam bağlılığı (Allen ve Meyer, 1990), her ne kadar çalışanın isteğiyle değil maddi birtakım zorunluluklarıyla ilgili olsa da, bu tür bağlılığa sahip çalışanların şirketin stratejilerini benimseyip uygulamada başarılı olabilecekleri düşünülmektedir. Bu nedenle hipotez şu şekilde oluşturulmuştur:

H<sub>1b</sub>: Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutunun müşteri odaklılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Çalışanların kendi yararları ya da başkalarının beklentileri için değil, kendi doğruları ve etik anlayışları için eylemde bulunmaları sonucunda ortaya çıkan normatif bağlılık (Balay, 2000), zorunlulukla ilgili normların güçlü olduğu şirketlerde baskın olmaktadır (Bergman, 2006). Bu tür bağlılıktaki zorunluluk çalışanın erdemi ve ahlakıyla ilgilidir (Gül, 2003). Ahlaki değerlerin, şirket stratejilerini benimseme ve uygulama hususunda arzu ve maddi çıkarlar kadar etkili olabileceği düşünülerek hipotez şu şekilde oluşturulmuştur:

H<sub>1c</sub>: Örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutunun müşteri odaklılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Çalışanların örgütsel bağlılığının ve bu bağlılığın alt boyutlarının çalışanların müşteri odaklılığı üzerinde etkisi olup olmadığını incelemenin yanı sıra çalışanların demografik özelliklerinin de müşteri odaklılığa etki edip etmeyeceği incelenmiş ve hipotez şu şekilde oluşturulmuştur.

H<sub>2</sub>: Çalışanların demografik özellikleri ile müşteri odaklılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H<sub>2a</sub>: Çalışanların cinsiyetleri ile müşteri odaklılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H<sub>2b</sub>: Çalışanların yaşları ile müşteri odaklılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H<sub>2c</sub>: Çalışanların eğitim durumları ile müşteri odaklılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H<sub>2d</sub>: Çalışanların gelir durumları ile müşteri odaklılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H<sub>2e</sub>: Çalışanların meslekte geçirdikleri süre ile müşteri odaklılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H<sub>2f</sub>: Çalışanların işletmede geçirdikleri süre ile müşteri odaklılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

## 4. Yöntem

### 4.1. Örneklemin Belirlenmesi

Bu çalışmada, Eskişehir ilinde bulunan A grubu seyahat acentalarındaki satış elemanlarından oluşan katılımcılara kolayda örnekleme ve kartopu örnekleme yöntemiyle ulaşılmıştır. TÜRSAB verilerine göre Eskişehir'de faaliyet gösteren ve ana kütleyi oluşturan seyahat acentası A grubu ve Geçici (A) grubu acenta sayısı 73'tür. Bu işletmelerin satış elemanları üzerinde yapılan araştırmada 1618 sayılı yasanın hükmü gereğince çalıştırılması gereken enformasyon memuru (satış elemanı) sayısının en az 2 olması temel alınarak, örneklem 152 kişi olarak belirlenmiştir. Veri toplama sürecinde 152 adet çalışanın tamamına anket formları yöneticileri aracılığıyla ulaştırılmış ve yine aynı şekilde toplanmıştır.

### 4.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formlarını katılımcı satış elemanlarına ulaştırmak için seyahat acentalarının yöneticileriyle yüz yüze görüşülmüştür ve onlar formları çalışanlarına iletmiştir. Anket formları toplanırken de yöneticilerden eksiksiz olarak 152 adet form teslim alınmıştır. Bu 152 adet formun 125 adedi son 2 yıl içinde, 27 adedi yeni hizmete giren acentalardan dolayı son 6 ay içinde uygulanmıştır. Anket formundaki sorular için literatürde daha önce kullanılmış ölçeklerden yararlanılmıştır. Müşteri odaklılığı ölçmek için Saxe ve Weitz (1982) tarafından geliştirilmiş olan Müşteri Odaklılık (SOCO Scale) ölçeği kullanılmış olup bu ölçüm ilk 24 soruyla yapılmıştır. Örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer ve Allen (1990)'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Buna göre "25- 30." sorular duygusal bağlılık boyutunu, "31-36." sorular devam bağlılığı boyutunu, "37-42." sorular normatif bağlılık boyutunu ölçmektedir. Anket üzerindeki ölçek ifadelerine katılım düzeyi; "1: Kesinlikle Katılıyorum, 2: Katılıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde 5'li likert derecelendirme ölçeği ile sayısallaştırılmıştır.

### 4.3. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Bu çalışmada ölçeklerin geçerliliğini belirlemek için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Verilerin açımlayıcı faktör analizine uygunluğunu belirleyebilmek amacıyla Örnekleme Uygunluğu Ölçümü olan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) ve Bartlett Testi kullanılmıştır. Faktör analizinde, örneklem büyüklüğünün uygunluğunu test etme amacıyla kullanılan KMO testinden elde edilen değer, 1,00'a yakın olması verilerin faktör analizi için uygun olduğu; 0,50'nin altında olması bu veriler ile faktör analizi yapmanın doğru olmayacağı anlamına gelmektedir.

Güvenilirlik, bir ölçme aracı ile aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerden elde edilen ölçüm değerlerinin kararlılığının bir göstergesi olarak tanımlanabilir. Güvenilirlik analizi ise bir testin incelenen konuyu/olayı ne kadar güç ile belirleyip ortaya koyabildiğini belirleyen yöntemlerdir. Güvenilir bir ölçek, hatasız ölçme yapan bir ölçektir. Güvenilirliğin hesaplanması



için çok sayıda yöntem vardır. Bunlardan en çok kullanılanı Alfa modeli (Cronbach's Alpha Coefficient)'dir. Alfa katsayısı, ölçek içinde bulunan maddelerin iç tutarlılığının bir ölçüsüdür. Alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanmaktadır (Lorcu, 2015: 207- 208):

$0 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirlerdir.

$0,80 \leq \alpha < 1$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirlerdir.

Tablo 1. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik sonuçları

Geçerlilik / Güvenilirlik	Örgütsel Bağlılık	Müşteri Odaklılık
KMO ve Bartlett	0,810/ sig=0,000<0,05	0,686/ sig=0,000<0,05
Faktör Sayıları ve Açıklama Oranları	10 faktör/ %62,58	7 faktör/ %51,12
Güvenilirlik Sonuçları	( $\alpha$ ) 0,691	( $\alpha$ ) 0,650

## 5. Bulgular ve Tartışma

### 5.1. Demografik Yapıya Dair Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılım Tablosu

Grup	f	%	Grup	f	%
Cinsiyet			Eğitim Durumu		
Kadın	94	61,8	Lise	79	52,0
Erkek	58	38,2	Üniversite	73	48,0
Yaş			Meslek Yılı		
18-25	38	25,0	0-1 yıl	18	11,8
26-35	81	53,3	2-5 yıl	39	25,7
36-45	28	18,4	6-10 yıl	61	40,1
46 ve üzeri	5	3,3	11-15 yıl	18	11,8
			16 yıl ve üzeri	16	10,5
Gelir Durumu			İşletmede Çalışma Süresi		
750 TL ve altı	3	2,0	0-1 yıl	28	18,4
751-1500 TL	79	52,0	2-5 yıl	66	43,4
1501-2250 TL	50	32,9	6-10 yıl	41	27,0
2251-3000 TL	18	11,8	11-15 yıl	10	6,6
3001 ve üzeri	2	1,3	16 yıl ve üzeri	7	4,6

Tablo 2'de belirtildiği gibi katılımcıların çoğunluğunu %61,8 oranıyla kadınların oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların %53,3'ü "26-35 yaş" arasında bulunarak en kalabalık yaş grubunu oluşturmaktadır. Eğitim durumları bakımından katılımcılar %52 oranla lise, %48 oranla üniversite seviyesinde bulunmaktadırlar. Katılımcıların gelirlerine göre büyük çoğunluğun %52 oranla "751-1500 lira" ücret grubunda yer aldığı görülmektedir. Katılımcılara kaç yıldır söz konusu mesleği yaptığı sorulduğunda %40,1'i "6-10 yıl" cevabını verirken; söz konusu işletmede bulunma sürelerine "6-10 yıl" diyenlerin oranı %27, "2-5 yıl" diyenlerin oranı %43,4'tür.

## 5.2. Hipotezlere Dair Bulgular

Çalışmanın ana hipotezini ve buna bağlı üç alt hipotezini incelemek için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi, herhangi bir değişkenin bir ya da birden fazla değişkenle aralarındaki ilişkinin matematik fonksiyonu olarak tanımlanabilir. Regresyon analizi, bağımsız değişken sayısına göre; basit regresyon ve çoklu regresyon analizi olmak üzere iki şekilde incelenebilir. Basit regresyon analizinde bağımsız değişken sayısı bir taneyken çoklu regresyon analizinde bağımsız değişken sayısı birden fazladır (Lorcu, 2015: 240-241). Bu çalışmada hipotezlerin incelemesinde basit ve çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

Tablo 3. Örgütsel Bağlılık ve Müşteri Odaklılık Model Özeti

Model	R	R <sup>2</sup>	Uyarlanmış R <sup>2</sup>	Tahmini Standart Hata	F Değeri	p Değeri
1	0,186	0,035	0,028	0,38668	5,399	0,021
Değişkenler	Bağımlı değişken (Müşteri Odaklılık)					
	Beta		t		p	
Sabit			8,622		0,00	
Örgütsel Bağlılık	0,186		2,324		0,02	

Tablo 3'teki bulgulara bakıldığında, elde edilen regresyon modelinin istatistiki yönden anlamlı olup olmadığını, diğer bir deyişle modelin tahminlerde kullanılıp kullanılmayacağını belirlemek için F değerinin ve bu değere ait p değerinin incelenmesi gerekmektedir. Modele ait F değerinin 5,399 ve bu değere ait p değerinin (p=0,021) 0,05'ten küçük olması, elde edilen regresyon modelinin anlamlı olduğu ve tahminlerde kullanılabileceğini göstermektedir. Ayrıca R=0,186 değerine göre, örgütsel bağlılık ve müşteri odaklılık arasında orta düzeyde pozitif yönde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Belirlilik katsayısı olan R<sup>2</sup>=0,035 olarak bulunmuştur. Buna göre; bağımsız değişken olan örgütsel bağlılığın bağımlı değişken olan müşteri odaklılığın %3'ünü açıkladığını söylemek mümkündür. Buna göre örgütsel bağlılığın müşteri odaklılık üzerindeki etkisi istatistiki olarak anlamlıdır. Buna göre; H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Diğer bir ifadeyle; örgütsel bağlılığın müşteri odaklılık üzerinde etkisinin bulunduğu söylenebilir.

Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Müşteri Odaklılık Model Özeti

Model	R	R <sup>2</sup>	Uyarlanmış R <sup>2</sup>	Tahmini Standart Hata	F Değeri	p Değeri
1	0,358	0,128	0,110	0,37002	7,234	0,000
Değişkenler	Bağımlı değişken (Müşteri Odaklılık)					
	Beta		t		p	
Sabit			8,736		0,000	
Duygusal	0,30		3,445		0,001	
Devam	0,14		1,559		0,121	
Normatif	0,18		2,195		0,030	

Tablo 4'teki bulgulara bakıldığında, elde edilen regresyon modelinin istatistiki yönden anlamlı olup olmadığını belirlemek için F değerinin ve bu değere ait p değerinin incelenmesi gerekmektedir. Modele ait F değerinin 7,234 ve bu değere ait p değerinin (p=0,000) 0,05'ten küçük olması, elde edilen regresyon modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Ayrıca R=0,358 değerine göre, örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif boyutları ile müşteri odaklılık arasında orta düzeyde pozitif yönde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Belirlilik katsayısı olan R<sup>2</sup>=0,128 olarak bulunmuştur. Buna göre bağımsız değişken olan örgütsel bağlılığın alt boyutlarının, bağımlı değişken olan müşteri odaklılığının %12'sini açıkladığını söylemek mümkündür.

Örgütsel bağlılık boyutlarının müşteri odaklılık üzerindeki etkileri değerlendirildiğinde ise, örgütsel bağlılığın duygusal boyutu ile müşteri odaklılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ( $B=302$ ;  $p=0,001$ ), örgütsel bağlılığın devam boyutu ile müşteri odaklılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ( $B=141$ ;  $p=0,121$ ) ve örgütsel bağlılığın normatif boyutu ile müşteri odaklılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ( $B=186$ ;  $p=0,030$ ) görülmektedir.

Son olarak, örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal ve normatif boyutun  $p$  değerinin  $0,05$ 'ten küçük olduğu, devam boyutunun önem seviyesinin ise büyük olduğu görülmektedir. Buna göre örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif alt boyutlarının müşteri odaklılık üzerindeki etkisi istatistiki olarak anlamlıyken devam boyutunun etkisi istatistiki olarak anlamlı değildir. Buna göre;  $H_{1a}$  ve  $H_{1c}$  hipotezleri kabul edilmiş,  $H_{1b}$  hipotezi reddedilmiştir. Diğer bir ifadeyle; örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif alt boyutlarının, müşteri odaklılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisinin bulunduğu, devam boyutunun ise etkisinin bulunmadığı söylenebilir.

Tablo 5. Demografik Özellikler ve Müşteri Odaklılık ANOVA Testi Sonuçları

<i>Cinsiyet</i>	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	,455	1	,455	2,996	,086
Gruplar İçi	22,780	150	,152		
Toplam	23,235	151			
<i>Yaş*</i>	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	1,099	2	,550	3,700	,027
Gruplar İçi	22,136	149	,149		
Toplam	23,235	151			
<i>Eğitim</i>	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	1,075	1	1,075	7,276	,008
Gruplar İçi	22,160	150	,148		
Toplam	23,235	151			
<i>Gelir</i>	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	1,762	1	1,762	12,305	,001
Gruplar İçi	21,474	150	,143		

\*Çalışanların yaşı 3 gruba bölünmüştür ve “18-25 yaş grubu” ile “36 ve üzeri yaş grubu”nun  $p$  değeri  $0,05$ 'ten küçük bulunurken “26-35 yaş grubu”nun  $p$  değeri  $0,05$ 'ten büyük bulunmuştur.

Tablo 5 incelendiğinde ANOVA test sonuçlarına göre anlamlılık sütununda  $p$  değeri  $0,05$ 'ten büyük olan özellikler, yani çalışanların cinsiyeti, meslekte geçirdikleri süre ve işletmede geçirdikleri süre ile çalışanların müşteri odaklılıkları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Anlamlılık sütununda  $p$  değeri  $0,05$ 'ten küçük olan özellikler yani çalışanların yaşı, eğitim durumu ve gelir durumu ile çalışanların müşteri odaklılıkları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Buna göre  $H_2$  hipotezi kısmen kabul edilmiştir çünkü  $H_{2a}$ ,  $H_{2e}$  ve  $H_{2f}$  hipotezleri reddedilirken  $H_{2b}$ ,  $H_{2c}$  ve  $H_{2d}$  hipotezleri kabul edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların müşteri odaklılıkları ile demografik özelliklerin bir kısmı arasında anlamlı bir fark oluşurken diğer kısımla ilgili anlamlı bir fark elde edilememiştir.

## Sonuç ve Öneriler

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, satış elemanının örgütsel bağlılığının müşteri odaklılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, örgütsel

bağlılığın müşteri odaklılık üzerinde etkisi olduğunu söyleyen çalışmalarla (Pettijohn vd., 2002; Sivamakrishnan vd., 2008; Uray, 2014) örtüşmektedir. Çalışmada satış elemanının örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere 3 boyuttan oluşan bir olgu olarak ele alınmıştır. Örgütsel bağlılığın müşteri odaklılık üzerindeki istatistiksel olarak anlamlı etkisinden yola çıkarak, satış elemanının örgütsel bağlılığının 3 boyutunun da müşteri odaklılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olabileceği tahmin edilmiştir ancak analiz sonuçları beklenenden farklı çıkmıştır. Satış elemanının örgütsel bağlılığının alt boyutlarından sadece duygusal ve normatif bağlılık boyutlarının müşteri odaklılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılığın duygusal boyutunda çalışanlar, kendi değerlerini örgüt değerleriyle özdeşleştirerek duygusal bağ kurarlar. Kendini örgütün bir parçası gibi hisseden çalışanlar, ekonomik ya da ahlaki sebeplerden değil, istedikleri için şirkette kalmaya devam ederler. Bu boyuttaki çalışanlar için, örgüt amaç ve stratejilerini benimsemek çok kolaydır. Çalışanların bu bağlılığa sahip olabilmesi için şirketlerin çalışandan neler beklediğini açıkça belirtmek, çalışanların fikirlerini dikkate almak, çalışanlar arasında yakın ilişkiler kurulmasına yardımcı olmak, çalışanları sergiledikleri performans hakkında bilgilendirmek gibi bağlılığı teşvik edici adımlar atması gerekmektedir. Örgütsel bağlılığın normatif boyutunda çalışanlar, istekleri ve ekonomik zorunlulukları sebebiyle değil, ahlaki güdülerıyla şirkette çalışmaya devam ederler. Yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanarak şirkete karşı bir sadakat duygusu geliştirirler. Bu çalışmanın sonucunda ortaya çıkan normatif bağlılığın müşteri odaklılık üzerindeki anlamlı etkisinin örtüştüğü çalışmanın sahibi Uray (2014), bu türdeki bağlılığı çalışanlarında artırmak isteyen şirketlerin örgüt kültürünü güçlendirerek yaygınlaştırması yolu ile örgüte ait değerlerin çalışanlar için ahlaki norm seviyesine çıkarmaya çalışması gerektiğini söylemektedir. Devam bağlılığı, çalışanların alternatif iş olanaklarının kısıtlı olmasından, gelecekle ilgili kaygı taşınmasından vs. dolayı oluştuğu ve bir zorunluluk içerdiği için örgütlerce çok arzu edilmeyen bir bağlılık türüdür. Seyahat acentacılığı sektöründe iş olanaklarının kısıtlı olmamasının ve çalışanların örgüt değiştirmeleri halinde maddi anlamda çok fazla değişim yaşamayacak olmasının, bu çalışmada elde edilen devam bağlılığın müşteri odaklılık üzerinde etkisinin olmadığı sonucunu açıklayabileceği düşünülmektedir.

Yoğun rekabet ortamında müşteriler tarafından tercih edilen olmak ve müşterileri elde tutarak müşteri sadakati sağlamak, müşterileri memnun ve tatmin etmekle mümkündür. Müşteri odaklı bir satış stratejisinin yönetimle beraber çalışanlarca da benimsenmesi, bu sadakati sağlamanın en etkili yollarından biridir. Bu çalışmanın sonuçlarında da görüldüğü gibi, çalışanların müşteri odaklılığı çalıştıkları şirkete olan bağlılıklarından etkilenmektedir. Çalışanlar, şirketler için en önemli sermaye ve şirketlerin müşterilerle kurduğu iletişimdeki arayüz olduklarından, çalışanların müşterilerle olan ilişkisi şirket ve müşteri arasındaki ilişkiyi doğrudan etkilemektedir. Şirketlerin müşterileri elde tutabilmesinin ilk yolu çalışanlarını elde tutabilmesidir. Mevcut müşteriyi kaybetmenin, yenilerini kazanmaya çalışmanın maliyeti çok ağır olmaktadır. Müşteri bağlılığı, çalışan bağlılığıyla mümkündür. Şirketin hedef, politika ve stratejilerinin çalışanlarca benimsenmesi için insan kaynaklarının etkili ve verimli kullanılmasını sağlayacak adımlar atılmalı, performans değerlendirmeleri çalışanların bilgisi dahilinde yapılmalı, çalışanların iş tatminini artırmaya yönelik uygulamalar yapılmalıdır.

Hizmet sektöründe müşteriyi elde tutmak, onu kazanmak kadar önemli ve zor, kazanmaktan çok daha maliyetlidir. Bu maliyetlerin en aza indirilmesi ya da ortadan kaldırılmasında müşteri odaklılık yaklaşımı büyük bir paya sahiptir. Müşteri odaklılık stratejisinin öncelik olduğu şirketlerde, bu stratejinin çalışanlarca benimsenmesi ve uygulanması, çalışanların şirkete bağlılık hissetmesi durumunda daha kolay olacaktır. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin, dolayısıyla müşteri odaklılık düzeyinin artırılarak müşterilerin elde tutulmasının sağlanması, işletmenin ekonomik performansı açısından kritiktir. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, şirketle aralarındaki ilişkiyi ve şirketin stratejilerini benimseyip uygulama durumuna etki ederken, bu da çalışan ile müşteri arasındaki ilişkiye etki edecektir. Çalışan-müşteri ilişkisi

de en nihayetinde yine şirket-müşteri ilişkisini etkileyecektir. Bu sarmalın şirket, çalışan ve müşteriden oluşan noktalarının tamamının kârlı çıkabilmesi, şirketlerin çalışanların bağlılık düzeylerini artırıcı adımlar atmasıyla mümkündür. Müşteri odaklılık stratejisini benimsemiş bir şirketin örgütsel bağlılığa sahip çalışanlarının bu stratejinin bir sonucu olarak müşteri memnuniyeti hedefiyle satış satması, müşteri bağlılığını sağlayacaktır.

Bu çalışma, sadece bir şehirdeki tek bir gruba ait olan şirketlerdeki çalışanların örgütsel bağlılığı ve müşteri odaklılığını incelemiştir. Genellenebilir sonuçlar elde edilmesi adına gelecek çalışmalarda hizmet sektörünün geniş anlamda incelenebileceği bir örneklem seçilebilir.

Bu çalışmada değişken olarak seçilen örgütsel bağlılık ve müşteri odaklılığa ek olarak gelecek çalışmalarda, örgütsel bağlılık ve müşteri odaklılık ilişkisine etki edebilecek diğer değişkenler de incelemeye dahil edilebilir.

Bu çalışmada, anketlerden elde edilen verilere normallik testi uygulanamamıştır ve bu kısıt pek çok anket ifadesinin elenmesine neden olmuştur. İlerideki çalışmalarda normallik testine tabi tutulan verilerle çok daha genellenebilir sonuçlar edilebileceği tahmin edilmektedir.

Çalışanların anket sorularına cevap verirken objektif olamayabilecekleri ihtimalinden yola çıkarak, çalışanların müşteri odaklılığını ölçmek için tüketicilere yönelik sorular içeren yeni çalışmalar yapılabilir.

### **Kaynakça**

- Allen, N.J., Meyer, J.P. ve John, P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Babakuş, E., Yavaş, U. ve Ashill, N.J. (2009). The Role of Customer Orientation as a Moderator of the Job Demand – Burnout – Performance Relationship: A SurfaceLevel Trait Perspective. *Journal of Retailing*, 85(4), 480-492.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-137.
- Bergman, M. E. (2006). The Relationship Between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 645– 663.
- Bilgen, İ. (2016). *İşletmelerde Bireysel ve Kurumsal Faktörlerin Satış Performansı Üzerindeki Etkisinde Müşteri Odaklılık ve Satış Odaklılığın Moderatör Rolü ve Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donovan, D. T. ve Licata, J. W. (2002). The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self And Supervisor Performance Ratings. *Journal of Marketing Research*, 39, 110–119.
- Bruning, E., Argo, J. ve Main, K. (2001). *An Exploration of Antecedents and Consequences of Market Orientation for Canadian Exporters*. Proceedings of the 2001 Annual Conference of the Administrative Sciences Association of Canada (ASAC), 22, 1– 10.
- Candan, B. ve Çekmecelioğlu, G. (2009). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Açısından Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *Yönetim*, 20(63), 41-58.

- Caruana, A., Ramaseshan, B. ve Ewing, M.T. (1999). Market Orientation And Performance In The Public Sector: The Role Of Organizational Commitment. *Journal of Global Marketing*, 12(3), 59–80.
- Conduit, J. ve Mavondo, F. (2001). How Critical Is Internal Customer Orientation to Market Orientation? *Journal of Business Research*, 51(1), 11–24.
- Çetin, M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çöl, G. ve Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291-306.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık Ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15, 115–132.
- Eren, M.Ş., Yücel, R. ve Eren, S.S. (2010). Firma Performansına Etkileri Kapsamında Çevresel Olumsuzluk, Pazar Dinamizmi, Müşteri Odaklılık ve Yenilikçilik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Journal of Yasar University*, 18(5), 3102-3116.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış*, 2(1), 37-56.
- Harris, L. (1999). Barriers to Developing Marketing Orientation. *Journal of Applied Management Studies*, 8(1), 85–101.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İpek, C. (1999). *Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen Öğrenci İlişkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Jaworski, B. ve Kohli, A. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 52, 53-70.
- Karahan, A. (2008). Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), 231-246.
- Kaynak, E., Kara, A., Chow, C.S.F. ve Laukkanen, T. (2016). Role of Adaptive Selling and Customer Orientation on Salesperson Performance: Evidence from Two Distinct Markets of Europe and Asia. *Journal of Transnational Management*, 21(2), 62–83.
- Kotler, P. (2013). *10 Ölümcül Pazarlama Günahı*. İstanbul: MediaCat Yayıncılık.
- Lorcu, F. (2015). *Örneklerle Veri Analizi SPSS Uygulamalı*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. London: Sage Publications.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Naktiyok, A. (2003). Yönetici Değerleri ve Pazar Yönlülük Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20, 95-116.
- Narver, J.C. ve Slater, S.F., (1990). The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- Obeng, K. ve Ugboro, I. (2003). Organizational Commitment among Public Transit Employees: An Assessment Study. *Journal of The Transportation Research Forum*, 57(2), 83–98.

- Odabaşı, Y. (2005). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*, Eskişehir: Sistem Yayıncılık.
- Odabaşı, Y. ve Oyman, M. (2011). *Pazarlama İletişimi Yönetimi*, Eskişehir: MediaCat Kitapları.
- O'Hara, B. S., Boles, J. S. ve Johnston, M. W. (1991). The Influence of Personal Variables on Salesperson Selling Orientation. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11, 61-67.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(2), 113 - 130.
- Pelit, E., Boylu, Y. ve Göçer, E. (2007). Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Akademisyenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *T.T.E.F Dergisi*, 1, 86-114.
- Pettijohn, C.E., Pettijohn, L.S. ve Taylor, A.J (2002). The Influence of Salesperson Skill, Motivation, and Training on the Practice of Customer-Oriented Selling. *Psychology & Marketing*, 19(9), 743-757.
- Porter, L., SteerS, R., Mowday, R. ve Boulian, P. (1973). Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Amnong Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Sarıkamış, Ç. (2006). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş'de Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Saxe, R. ve Weitz, B.A. (1982). The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19, 343-351.
- Siguaw, J.A., Brown, G. ve Widing, R.E. (1994). The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes. *Journal of Marketing Research*, 31(1), 106-116.
- Sivamakrishnan, S., Zhang, D., Delbare, M. ve Bruning, E. (2008). The Relationship between Organizational Commitment and Market Orientation. *Journal of Strategic Marketing*, 16, 55-73.
- Uray, M. (2014). *Müşteri Odaklılık ve Örgütsel Güven İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü ve Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Wachner, T., Plouffe, C.R. ve Grégoire, Y. (2009). SOCO's Impact on Individual Sales Performance: The Integration of Selling Skills as a Missing Link. *Industrial Marketing Management*, 38, 32-44.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organization: A Normative View. *Academy Management Review*, 7(3), 418-428.
- Yalçın, A. ve İplik, F.N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.
- Yalçın, A. ve İplik, F.N. (2007). A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 483-500.
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yılmaz, A. (2010). Örgütsel Bağlılık ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 236-250.

#### ETİK ve BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI

Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara ve bilimsel atıf gösterme ilkelerine riayet edildiğini yazar(lar) beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi'nin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazarlarına aittir.