

# SATIŞ ELEMANLARININ KURUMSAL DEĞERLERİ BENİMSEME DÜZEYİ VE BU DEĞERLER ARASINDAKİ FARKLILIKLAR: MOBİLYA SEKTÖRÜNDE SATIŞ ELEMANLARININ KURUMSAL DEĞERLERİ BENİMSEME DÜZEYLERİNİN ÖLÇÜLMESİ

Emin EMİRZA\*

Sema BABAYİĞİT\*\*

## ÖZ

Kurum kültürü ve kurumsallaşma gibi kavramların yapı taşı niteliğinde olan değerler, rekabet edebilmenin de öncülü haline gelmiştir. Değerlerin soyutluğundan kaynaklanan sorunlar nedeni ile değerlerin belirlenmesi, belirlense bile çalışanlara benimsetilmesi, etkilerinin ölçülmesi konularında önemli boşluklar vardır. Bu makalenin amacı, ölçülebilir alt kurumsal değerler belirlemektir. Bu araştırmada, satış elemanlarının kurumsal değerleri benimseme düzeyi ölçülmüş ve değer ifadelerinin alt faktörleri incelenmiştir. Bu bağlamda, Türkiye'nin öncü mobilya markalarından İstikbal ve Bellona bayi kanallarında çalışan satış elemanlarına yönelik bir anket uygulanmıştır. Araştırmada, Faktör Analizi ile sekiz değeri tanımlayan 25 parametre altı alt faktöre indirgenmiştir. Bu faktörlere; Katılımcılık, Sosyal sorumluluk, ekip ruhu, sonuç odaklılık, müşteri odaklılık ve adanmış şekilde isimlendirilmiştir. Ayrıca, Non-parametrik testlerle; mesleki tercih, çalışılan kurum, mağaza türü, eski-yeni çalışan grupların kendi içinde kurumsal değerleri benimseme düzeylerine ilişkin anlamlı farklılıklar saptanmıştır.

**Anahtar Kavramlar:** Bireysel Değer, Kültür, Kurumsal Değer, Müşteri Odaklılık

## THE CORPORATE-VALUES-ADAPTION LEVEL OF SALES STAFF AND DIFFERENCES AMONG THESE VALUES: THE MEASUREMENT OF THE LEVEL OF ADOPTION OF CORPORATE VALUES BY THE SALES STAFF IN THE FURNITURE INDUSTRY

### ABSTRACT

As a key factor in the organizational culture as well as in the institutionalization, the values become premises for the competitiveness. However, the abstract definition of values leads to lack in their determination, adaptation by the employees, as well as in their impact measurement. The aim of this paper is to develop the measurable sub-corporate values. In this context, it is measured the level of corporate values adopted by the sales staffs and in this context, the level of adaption of corporate values by the sales staff is measured and sub-factors of corporate values were identified. This survey is conducted among the sales staffs in various sales staffs of İstikbal and Bellona, which are one of the leading furniture brands in Turkey. Eight values defined by 25 parameters

\* Yrd. Doç. Dr., Melikşah Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

\*\* Yrd. Doç. Dr., Melikşah Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümü

and six sub factors are analysed by factor analysis. And these factors are named as participation, social responsibility, team working, results orientation, customer orientation and commitment. The outcomes of non-parametric tests show that there exists statistically significant differences in itself of the groups which are occupational preferences, working company, type of store, new/experienced employees regarding the adaptation of corporate values.

**Keywords:** Individual Values, Culture, Corporate Values, Customer Orientation

## GİRİŞ

Bilgi toplumunun temel paradigmalardan birisi, insanın sanayi toplu- munda olduğu gibi kaynak (source) değil, asıl değeri oluşturan kıymet (asset) haline geldiği gerçeğidir (Akıncı, 2011: 28-32). Bu düşünce işletme yönetiminde üretim, pazarlama, Ar-Ge, insan kaynakları, finans, kurumsal iletişim gibi tüm alanların insan odaklı bir anlayışla yeniden değerlendirilmesine neden olmuştur. Başarının merkezindeki temel tez ise, şu şekilde ifade edilebilir; işletmeler, müşterilerinin ödeme yapmaya razı olacakları “mal ve hizmetler” üreterek rekabet etmek istiyorlarsa çalışanları ve aynı tedarik zinciri içinde mal ve hizmet üreten diğer işletmelerle işbirliğini geliştirecek kültür ve değerlere sahip olmaları gerekir (Nidumolu vd., 2014: 73). Elbette çalışanların yeteneklerini harekete geçirecek bir işletme kültürünün ve değerlerinin tüm çalışanları kapsayacak bir niteliğe sahip olması gerekir. Yapılan şirket incelemelerinde değerlerin ya hiç dikkate alınmadığı ya da değerlerin gelişi güzel seçilerek kurumsal web sayfalarına koyulduğu görülmüştür. Değerler yönetimin verimliliğinden markalaşmaya kadar işletmelerin tüm süreçlerini etkileyecek soyut bir güce sahiptir. Bu çalışma bir yönüyle değerlerin daha sistematik ele alınması gerektiği hususuna dikkat çekerken, ayrıca kurumsallaşma çabası içinde olan işletmelerin, kurumsal değerlerini nasıl inşa edecekleri konusunda önerilerde bulunmaktadır. Bu araştırmada, değerler kavramına odaklanıldığından literatür kısmında “kültür” kavramına atıf yapılmakta, ardından “kurumsal değerler” ve “müşteri odaklılık” kavramları irdelenmektedir. Uygulama bölümünde ise, tüm çalışanları kapsayacak bir uygulama yerine değerlerin müşteriye yansıtılmasında ve müşteri odaklı kültürün geliştirilmesine etkili olan satış gücü dikkate alınarak bir kısıtlamaya gidilmiştir.

## I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### A. KÜLTÜR KAVRAMI VE DEĞERLER

Örgüt kültürlerinin işletme stratejilerini desteklemesi oldukça önemli bir konudur. Doğru değerler ve ilkeler etrafında oluşmuş çalışma kültürü başarıyı kalıcı ve sürdürülebilir kılmaktadır (William vd., 2012: 12). Bu bağlamda bir işletmenin çalışanlarının müşteri odaklılığı benimsemesini sağlama, eğitimin ötesinde konunun bir kültür ve değerler temelinde ele alınmasını gerektirmektedir. Gerek marka inşa sürecinde, gerekse çalışanları yenilikçi fikirler konusunda

harekete geçirmede ilk adım, kurumun mevcut kültürünü incelemektir. Bunun için kurumun değerleri, formal ve informal iletişim biçimleri, davranış şekilleri ve ne yöne gitmeye karar verdiği gibi konular açığa kavuşturulmalı ve sonra yeni yönlendirmeler yapılmalıdır (Aaker, 2010: 86).

Kültür, sosyolojinin temel kavramlarından birisidir. Buna karşın kültür kavramı, işletme yönetimi literatüründe, 1980'li yıllardan sonra kullanılmaya başlanmıştır. Bunun nedeni tüm örgütlerin, hedeflerine ulaşmalarının ön koşulu insan faktörünün gücünü fark etmeleridir. Bu konudaki farkındalığın artması örgütlerin çalışanlarına yoğunlaşmaları önündeki çabaları arttırmıştır (Kök ve Özcan, 2012: 114). Somut neden ise, 1980'lerde batıda ekonomilerde düşüş yaşanırken bir doğu ülkesi olan Japonya'nın uluslararası pazarların kontrolünü ele geçirmeye başlaması olmuştur. Tamamen farklı bir kültüre sahip Japonların Dünya piyasalarında Amerika Birleşik Devletleri'nin rakibi haline gelmesi, o zamana kadar üstünlüğü tartışılmaz kabul edilen Amerikan yönetim anlayışının yetenek ve fikirlerinin sorgulanmasına sebep olmuştur (Morgan, 1986: 64; Lincoln vd. 1986: 829-847). Amerikan yönetim anlayışı, 1980'lerdeki gelişmelere arzu edilen cevapları verememiştir. Çözüm önerilerinin başarısızlığı, uygulayıcıları ve akademisyenleri yeni çözüm önerileri aramaya itmiş ve bazı akademisyenler örgütlerde verimliliğin artırılması için cevabın örgüt kültürü çalışmalarında olduğuna inanmışlardır. Pettigrew'e (1979: 574) göre, "Kültür, belirli bir grup için belli bir zaman diliminde geçerli olan, kabul edilmiş anlamlar bütünüdür".

Örgütün kültürel yanının anlaşılabilmesi için kültürün gözlemlenebilen yanlarından yararlanmak gerekmektedir. Kültürün tezahürü olan ritüeller, törenler, öyküler, semboller ve dil bunların en yaygın olanlarıdır (Yağmurlu, 1997: 717-724). Tüm bunların sistematik bir biçimde gözlenmesi ve değerlendirilmesinin zor olduğu da bir gerçektir. Örgüt ya da kurum kültürünü tarif etmenin çeşitli yolları vardır. Kültür, bir işletmenin üyeleri tarafından bilinen sessiz kodlar sunar. Bu bakış açısıyla kültür yol almakta olan bir aracın güvenli gidişine yardım eden tabelalar gibidir. Yönetim literatürü kültür kavramına "Tüm organizasyon içinde güçlü bir şekilde uygulanan ve geniş bir biçimde paylaşılan değerler ve kavramlar bütünü" olarak bakar (O'Reilly vd., 1991: 487-516). Kültür bileşenleri, en geleneksel ve yönlendirici kontrol sistemleridir. Bu bakış açısına göre, kültürün fonksiyonu sosyal kontroldür. Çünkü çoğu birey iş ve sosyal alanlarında etraflarındaki insanlara dikkat ederler (O'Reilly, 1989: 16). Eğer birlikte çalışılan insanlara ilişkin ortak beklentiler paylaşırsa, astlar daha kolay kontrol edilecektir. Bu varsayım, Kreps (1990), Erhard ve arkadaşlarının (2007) özellikle vurguladığı kesintisiz bir süreçteki kalite veya bütünselliği yansıtan entegrasyon değerine yakındır.

Smireich ve Calas'a (1987) göre; "Örgüt için kültür, bireylerin kişiliği gibi, saklı ama birleştirici, anlam sağlayıcı, yön ve hareket verici bir temadır". Toplumsal kültür gibi örgüt kültürü de pek çok soyut şeylerden oluşur. Örgüt kültürünün, örgütlerin arkasındaki görünmeyen ve gözlenemeyen bir süreç ve örgütü bir arada tutan bir tutkal işlevi gördüğü düşünülebilir. Böyle bir yapıda, örgüt ve yönetim çalışmaları örgüt için en uygun yapıyı bulmaya odaklanmıştır.

Bu araştırmanın en önemli teorik dayanağını oluşturan değer kavramı ise, en önemli soyut kültür bileşenlerinden biridir. Sosyoloji bağlamında, bireyin dünya görüşünü ve davranışlarını şekillendiren değer kavramı, çeşitli şekillerde tanımlanabilir. Değerler, sürekli olarak başvurduğumuz içsel referanslar olarak, kararlarımıza ve dolayısıyla hayatımıza etki etmektedir. İnsanların veya toplulukların ne kadar ahlâklı ve yeterli olduğunu sorgularken ve kıyaslamalar yaparken, sahip olduğumuz bir takım değer standartlarına başvurur, inandığımız ve önem verdiğimiz değerlerden yola çıkarak, başkalarının ne tür bir değer ve davranış biçimine sahip olmaları gerektiği konusunda yargılarda bulunuruz (Turgut, 1998: 35). Dolayısıyla, değerlerle ilgisi olmayan insan davranışı bulunmadığı varsayılabilir (Mengüşoğlu, 1997: 262). Hodgkinson'a (2008: 142) göre değerlerin en önemli fonksiyonu, çeşitli durumlardaki davranışlara rehberlik eden, kişiye özgü standartlar sağlamasıdır.

Kluckhohn (1996: 395) değeri, "bir grubun niteliğini ya da bir bireyin özelliğini örtülü ya da açık olarak belirten, eylemin tarzları, araçları ve amaçları arasından tercih yapmayı etkileyen, arzu edilebilen bir kavram" olarak; Hofstede (Akt. Özen, 1996: 12), "belirli durumları diğerlerine tercih etme eğilimi" olarak; Güngör (1993: 27) ise, "bir şeyin arzu edilebilir veya edilemez olduğu hakkındaki inanç" olarak tanımlamaktadır. Değerler soyut kavramlar olmalarına rağmen, sonuçları somut olmakta ve inandıklarımız ile davranışlarımız arasında bir köprü oluşturmaktadırlar. Başarma arzusu kişilik ile ilgili iken, bunu nasıl gerçekleştirdiğimiz değerlerimiz ile ilgili olmaktadır (Baltaş, Uşaklıgil, 2014:118). Değerler sağlam ise, dış faktörlerin baskısı da daha az etkili olmaktadır. Dolayısıyla değerler, yöneticilerin ve çalışanların günlük eylem ve kararlarında başvurdukları referanslar olarak görülebilir.

Bireylerin ve işletmelerin değer algıları üzerine, birbiriyle çelişen sonuçlara sahip çeşitli akademik çalışmalar vardır. Örneğin, Adkins ve arkadaşları (1990), Clare ve Standford (1979), Aynı organizasyonda farklı kişisel değer öncelikleriyle çalışan yöneticiler olduğunu belirtmişlerdir. Bireylerin davranışlarını etkileyen değerler, kurumsal bir düzeyde değerlendirildiğinde, kolektif bir görünüm kazanmakta, sonuçları da tüm işletme fonksiyonlarını etkilemektedir. Kreps (1990)'e göre kurumsal değerler, basitçe bir işletmenin zaman içinde geliştirdiği itibarıdır. Bu yüzden kurum kültürü bireylerin önceliklerini değiştirmez, yalnızca tekrarlanan bir oyunda onların motive etme yoğunluğunu de-

tirebilir. Aksine Hodgson'a (1996) göre ise, kurumsal değerlerle şekillenen kurum kültürü bireylerin önceliklerini değiştirebilir ve onların bazı normları özümsemesine katkı sağlayabilir.

Kurumsal değerleri daha iyi anlayabilmek için kültür ve kültürü meydana getiren bileşenleri anlamak önemlidir. Örgütteki tüm bireylerin ortaklaşa inandığı ve paylaştığı temel değerler, kurum kültürünün önemli bir unsurudur. Kültür, insanların paylaştığı değer ve inançlarla başlamaktadır. Bu değerlerin tümü örgütteki temel anlayış sistemini oluşturmaktadır ve Schein'in (1985)'de belirttiği gibi örgüt, bu temel anlayışı hem iç hem de dış adaptasyon ve bütünleşme problemlerinin çözümünde kullanmaktadır. Geniş anlamda değerler, kültürün daha çok gözle görülmeyen, öznel, içsel yönünü oluşturmakta, örgütsel sorunların çözümünde makul, uygun olarak kabul edilen çözüm biçimini göstermektedir. Örgütlerde diğer bazı kültürel öğelerin (semboller) de örgütün temel değerlerini ve inançlarını açıkladığı ve vurguladığı söylenebilir. Aynı zaman söz konusu değerler, bir örgütün genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını yansıtır ve örgütsel kimlik veya yönetim felsefesi içinde de çeşitli biçimlerde dile getirilir. (Güçlü, 2003:148). Değerler, örgüt kültürünün diğer öğelerine göre daha güvenilir bir özellik taşırlar. Çalışanlara yaptıkları işin ya da sergiledikleri davranışın nedeni sorulduğunda, genellikle bu davranışı yönlendiren bu değerlere ulaşılmaktadır. Örneğin, "açık kapı politikası uygulandığında" bir örgütte çalışanlar istedikleri zaman üstleri ile görüşebiliyorlarsa, bu uygulama örgütte iletişimin önemli bir değer olduğunu göstermektedir. (Demirtaş, 2010: 414-444).

Değerler, kişilerin düşünce ve eylemlerini nitelemeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır. Dolayısıyla, değerlerin birey ve toplum üzerinde önemli bir etkisi vardır (Sabuncuoğlu, 1998; Atay, 2003; Özensel, 2003). Değerlere ilişkin olarak çeşitli tanımlamalar yapılmaktadır. Literatürde yapılan bazı değer tanımları şu şekilde sıralanabilir: Rokeach'a (1973) göre değer, "belli bir davranış modu veya mevcut nihai durumun, karşıt veya farklı bir davranış veya nihai duruma karşı sosyal veya kişisel olarak tercih edilebilir olan, devamlı bir inanış" olarak tanımlanmaktadır (Sağnak, 2005: 166). Kluckhohn (1951: 395) değeri, "bir grubun niteliğini ya da bir bireyin özelliğini örtülü ya da açık olarak belirten, eylemin tarzları, araçları ve amaçları arasından tercih yapmayı etkileyen, arzu edilebilen bir kavram" olarak; Hofstede, "belirli durumları diğerlerine tercih etme eğilimi" (akt.; Özen, 1996: 12) şeklinde tanımlamaktadır.

Değer kavramı ile misyon ve liderlik arasında da önemli bir ilişki vardır. İdeal ilişkide misyon ve değerler karşılıklı olarak birbirini güçlendirmelidir. Misyon, nereye doğru gitmekte olduğunuzu ilan ederken değerler ise, sizi oraya vardırarak olan davranışlarınızı tanımlar. Misyon tespiti tepe yönetiminin sorumluluğunda olan bir konudur ve başka kimselere delege edilemez. Değer ise,

çalışanlarla tespit edilmeli ve tartışılmalıdır (Welch, 2008: 26). Operasyonları doğrudan etkileyen değerlerin sadece üst yönetim tarafından dikte edilmesi kurum kültürünü olumsuz yönde etkileyecektir. Değerlerin anlamlı olabilmesi, bu değerleri uygulayanları ödüllendirmeye, uymayanları cezalandırmaya bağlıdır (Welch, 2008: 32). Özetle değerler, kararlar için pusula, ilişkiler ve kurum için de iş yapma biçiminin belirleyicisidir. İnsan anlam arayan bir canlıdır. Bu bağlamda değerler, örgüt misyonun yanında çalışanlar için anlam yaratan en önemli ikinci kaynaktır denilebilir. Değerleri tanımlamak, bunları yazıp duvara asmak, kurumsal hayatın temel uygulamalarından biridir. Fakat bu tür uğraşların çoğu şirketlerde birer duvar süsü işlevi görür. Lider ve A takımının yaşamadığı değerleri astlarının yaşamaması beklenemez.

Değerlerin uygulamada kullanımı ile ilgili yaşanan sorunları açıklayan en önemli akademisyenlerden birisi Acar Baltaş'tır. Baltaş ve Uşaklıgil'e göre (2014: 119), "Değerlerin uzun toplantılar sonucu önce saptanıp, sonra yazılıp, ardından duyurulup, sonucunda da sadece duvara asıldığı yerde kalmasının dört önemli nedeni vardır: Birincisi, birçok şirkette değer sayısı çok fazladır ve/ya ifade şekli çok uzun ve karmaşıktır. İkincisi, değerlerin esas olarak zor kararlarda kullanılacağı hiç düşünülmez. Çünkü gerçekte değerler hayatı zorlaştırır, çözümleri pahalılaştırır, süreyi uzatır, şirket için karlılığı, kişiler için de hazzı ve çıkarları tehdit eder. Buna karşılık topluluklar için düzen sağlar, kararlar için pusula olur, uzun vadede hem bireylere hem de kişilere itibar ve güven sağlar. Üçüncüsü, kurum içinde iş yapma biçimleriyle, duvara asılı değerler arasında hiçbir ilişki yoktur. Daha önemlisi böyle bir ilişki kurulması ile ilgili talep, beklenti ve uyarı söz konusu değildir. Dördüncüsü, değerleri hayata geçirmesi beklenen yöneticilerden esas beklenti değerlere uyması değil, ölçülür iş sonuçları çıkarmasıdır."

Şirket değerlerinin anlam taşınması için birinci koşul; tepe yöneticisinin (Patron, CEO, genel müdür) değerleri kendi önceliğine alması, ikinci koşul, terfilerde bir ölçüt olarak kullanılmasıdır. Üçüncü koşul ise, şirket içinde yapılan her toplantıda alınan kararlardan hiç olmazsa birinin değerlerden biriyle eşleştirilmesi gereğidir (Baltaş, Uşaklıgil, 2014: 119). Bu koşulların yerine getirilmesi sonucunda çalışanlar, o şirketin değerlerle yönetildiğinin farkına varır ve böyle bir kurumda çalışmaktan gurur duyar. Kendi aile ilişkilerinde ve sosyal çevrelerinde de bu değerleri uygular ve savunucusu olurlar. Değerlerle yönetilen bir kuruma girenler, kapıdan içeri adımlarını attıkları anda "farklılık" hissederler. Bu konudaki en iyi örnek askeri ve dini eğitim veren kurumlardır.

## B. KURUMSAL DEĞERLERİN SINIFLANDIRILMASI

Değerlerin gruplandırılması ya da ölçülmesi konusunda ortak kabul gören bir sınıflandırma yoktur. Yukarıda da belirtildiği gibi, aynı organizasyondaki

yöneticiler kendi işletmelerindeki kurumsal değerleri benzer şekilde yorumlamayabilirler. Çünkü bireysel değerlerin şekillendirdiği iş kültürlerini, çeşitli düzeylerde kendi yetki alanlarında çalışan astlarına yansıtırlar. Kaçınılmaz gibi görünen bu durum, ancak köklü iş kültürü geliştirebilmiş işletmelerde dengelebilir. Eğer başarı getirecekse, bu değişim ve değer renklendirmesi istenmeyen ya da beklenmeyen bir durum değildir. Kurumsal işletmelerde iddialı yöneticiler genellikle misyonlarını, inançlarını ve değerlerini güçlü bir şekilde tanımlamak ister. Bu nedenle kurumsal değerlerin tanımlanması, yöneticilerin kişisel değerlerinden bağımsız değildir. Bu çeşitlilik, değerler konusunda belirgin standartların oluşmasını engeller. Onlar organizasyonel değerleri neredeyse kendi kişisel değer önceliklerine benzer şekilde tanımlarlar.

2011 yılında Standard and Poor's (S&P) 500 listesinde bulunan şirketlerin web sayfalarında yazılı olan değerler incelendiğinde, şirketler sıklıkla temel değerler setlerini anahtar kelimeler ve bu kelimelerin kurumları için ne anlama geldiğini açıkça tanımlıyorlar. Bu değerler sınıflandırıldığında 50 tekrar eden değerlerin altı kategoride gruplandırılacağı ortaya çıkmıştır. Bunlar:

- (1) Dürüstlük: Etik, hesap verilebilirlik, güven, doğruluk, sorumluluk, tarafsızlık, doğru şeyi yapma, şeffaflık, sahiplilik
- (2) Takım çalışması: İşbirliği ve uyum/ortaklık
- (3) Saygı: çeşitlilik, geliştirme, yetenek, katılım, saygınlık, beklentileri aşmak.
- (4) Topluluk: çevre, yardımseverlik, vatandaşlık
- (5) İletişim: açıklık
- (6) Çalışkanlık: ödüllendirme, eğlence, enerji

Ilangovan ve Durgadoss (2009: 93) ise kurumsal değerleri üç grupta Tablo 1'de incelemiştir.

Başka bir değer sınıflandırması ise, Cameron ve Freeman tarafından yapılmıştır (Daulatram, 2003: 221). Dört örgüt kültürü ve bu kültürlerde ön plana çıkan değerler şunlardır: (1) Takım kültürünün ağırlıklı olduğu örgütler başarıyı tanımlarken müşterilere karşı olan duyarlılık ve ilgiyi esas alırlar. Sadakat, gelecekler, kişiler arası bağlılık, takım çalışması (biz bir aileyiz) değerlerini benimserler. (2) Adhokrazi kültürü, yenilik ve büyüme odaklıdır. Çalışanları risk üstlenmeye teşvik eder. Bunun için kurumda oluşması istenen değerler, girişimcilik, yenilikçilik, bireysel inisiyatif, liderlik, esneklik ve risktir. (3) Pazar kültürü, sonuç odaklı olmayı gerektirir, üretken ve rekabetçidir. Başarı kriteri olarak Pazar payı ve pazara nüfuz esastır. Benimsenen değerler, Rekabetçilik, verimlilik örgüt içi yardımseverlik, ölçülebilirlik ve verimlilik. (4) Hiyerarşi kültürü, resmi yapıda iş mekanı sunmaktadır. Süreçlerin organizasyonu ve verimliliğine

önem verilir. Bu kültürde benimsenen değerler standardizasyon, kurallara uymak ve planlı çalışmaktır (Howard, 1998: 235).

**Tablo 1:** Kurumsal Değerlerin Sınıflandırılması

Kuruma özgü kurumsal değerler	Yönetim tarzını ifade eden kurumsal değerler	Sosyal odaklı kurumsal değerler
Özgürlük	Etik öncelikli iş	Paylaşıcılık
Bireysel sorumluluk	Dürüstlük	Topluluk
Farklılık	Güven	Ait olma
Yenilik	Onur	Çalışanların önemsenmesi
Önsezi	Açıklık	Sadakat
Uygunluk	Kalite	Desteklemek
Sorumluluk	Bireylere saygı	Güvenlik
	Esneklik	Ortaklık
	Çeşitlilik	İşbirliği
	Fonksiyonellik	Ekip çalışması
		Desteklemek
		Hesap verebilirlik

### C. MÜŞTERİ ODAKLILIK

Satışın kolay ve rekabetin az olduğu dönemlerde, işletmeler verimliliği amaç edinen üretim odaklı stratejiler geliştirmişlerdir. Verimliliği esas alan toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği ve yalın üretim gibi çabalar faydalı olsa da rekabet etmede yetersiz kalmıştır. Yeni paradigma, özetle “alıcılar ne istiyorsa, satıcılar ona yönelmek zorunda”. Gün geçtikçe satıcılar ve üreticiler, müşterilerini daha fazla dinlemek, gelecekteki davranış, istek ve ihtiyaçlarını daha doğru tahmin etmek zorunda kalmışlardır (Soyer, 2014: 114). Küreselleşme olgusu ile değişen pazar şartları altında katma değer yaratacak bir pazarlama stratejisi geliştirebilmek için müşteri odaklı bir yaklaşımın gerekliliği çok sayıda araştırmacı ve uygulamacı tarafından kabul edilmektedir (Kotler, 1999, Sheth vd., 2000; Noble vd., 2002). Müşteri odaklı olma, işletmelere daha iyi sonuçları elde ettirecek pazarlama stratejilerini planlamak ve uygulamak için gerekli bilgiyi edinme ve içselleştirme fırsatı vermektedir (Brady, Cronin, 2001: 241). Müşteri odaklılık ise kısaca şu şekilde tanımlanabilir: Müşteri odaklılık, işletmenin, müşteri istek ve beklentilerini tanımlama, anlama ve bu isteklere cevap verme yeteneğine sahip olmasıdır (Gatignon, Xuereb, 1997: 78).

Gelinen aşamada müşteri odaklılığa dair hem pazarlama uygulamalarında hem de tüm işletmeyi kapsayan kurum kültürü boyutunda kabul gören bir değer haline gelmiştir. İşletme yöneticileri doğru olmayan veya müşteri beklentileriyle uyum içinde olmayan her iyi niyetli girişimin beklenen başarıyı getirmeyeceği-



nin farkındadır. Sorun şu ki, müşteri odaklılık değeri, her işletmenin kendi kültür ve stratejik odağına bağlı olarak yeniden tanımlanması ve keşfedilmesi gereken bir olgudur. Bu gerekliliğin ise pek çok yönetici farkında bile değildir. Müşteri odaklılığı bir değer ve kurum kültürünün bileşeni olarak benimseyen bir işletmenin, kendi öncelikleri ile müşteri öncelikleri arasında denge kuran bir iş modeline ve müşteri beklentilerinden hangilerine odaklanacağına karar vermesi gerekir. Bu yapabilmek için de müşterilerin segmentlere ayrılması ve bu segmentler içinde hangi dilime hitap edileceğinin bilinmesi şarttır.

Müşteri odaklılığın sağlanabilmesi için bazı engellerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bu engellerin başında müşteri ihtiyaç ve isteklerinin tam olarak anlaşılmasına neden olan aşırı bürokrasi ile bölümlendirilmiş karar süreçleridir. Yapılması gereken şey ise, işletme içinde fonksiyonlar arası sürtüşme ve çekişmelere yol açan fonksiyonel yapılanma yerine, müşteri memnuniyetine odaklanmış bir müşteri kültürünün geliştirilmesini sağlamaktır. Tüketici istek ve ihtiyaçları bağlamında alınacak işletme içi kararlarda mümkün olduğunca değişik görüş ve düşüncelere yer verilmesi daha isabetli sonuçların elde edilmesine yardımcı olacaktır (Brady, Cronin, 2001: 241).

## II. UYGULAMA

### A. ARAŞTIRMA TASARIMI VE VERİ TOPLAMA

Literatür kısmında da belirtildiği gibi işletme kültürünün özünü oluşturan temel değerler, işletme çalışanlarının, neyin önemli olduğunu ve nasıl davranılması gerektiğini belirten ortak düşünce ve inançlardır (Erkmen, 2008: 10). Yönetici ve çalışanların bu temel değerleri içselleştirmesinin sağlayacağı en önemli fayda kurumsallaşma ve işletmelerin daha yüksek bir performans düzeyine ulaşmasıdır (Barbour vd., 1986: 30). Yapılan literatür taramasında soyut olan değerlerin çalışanlar üzerindeki etkilerini inceleyen herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Çok sayıda “değerin” olması ve her işletmeye göre değer tanımlarının farklı olması tüm işletmeleri kapsayacak bir index oluşturulmasını da engellemektedir. Bu araştırmanın üç amacı vardır: (1) Kurumsal değerlerin yazılı ifadeler olmaktan çıkartılarak ölçülebilen faktörler haline getirilmesi. Bu amaç ulaşmak için EFQM (European Foundation for Quality Management) mükemmellik modeline dayanarak kurumsal değerlerini oluşturan İstikbal ve Bellona markaları için “kurumsal değer indeksi” önerilecektir. (2) İstikbal ve Bellona markalarının bayilerinde satış danışmanı olarak çalışan kişilerin değer algıları arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını ölçmek. Araştırmanın hedef kitlesi satış temsilcilerinden seçilmiştir. Çünkü pazarlama iletişimi yanında, marka imajının oluşmasında satış personeli önemli bir misyona sahiptir. Bu nedenle, satış danışmanlarının kurumsal değer algısı yöneticilere daha anlamlı

dönüşler sunacaktır. Diğer taraftan araştırmannın en önemli kısıtı ise, sadece satış danışmanlarını kapsamasıdır.

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Temel değerleri ölçmek için İstikbal ve Bellona markalarının EFQM mükemmellik modeli Dış Değerlendirme Dokümanında (2010: 13) tanımlanan 8 “temel değerler” dikkate alınarak 25 değişkenden oluşan ifadeler geliştirilmiştir. Bu temel değerler; (1) Müşteri odaklılık, (2) mükemmeli hedeflemek, (3) ekip çalışması, (4) katılımcı olmak, (5) yenilikçilik, (6) liderlik, (7) topluma ve devlete katkı ve (8) sonuç odaklılıktır. Bu değişkenlerin bilimsel tekniklerle geliştirilip geliştirilmediğine dair elimize bir bilgi bulunmamaktadır. Bundan dolayı her bir değişkeni ölçmek için hazırlanan ifadelerin güvenilirliğini arttırmak için üç aşamalı yöntem kullanılmıştır. Öncelikle temel değer ifadelerinin anlaşılıp anlaşılmadığını tespit etmek için Kayseri ilinde çalışan yeni İstikbal ve Bellona yöneticisi ile odak grup çalışması yapılmış ve ifadeler anlaşılır hale getirilmiştir. İkinci aşamada, alanında uzman akademisyenlerden görüş alınarak indeks taslağında düzeltmeler yapılmıştır ve son olarak İstikbal ve Bellona bayilerinde pilot çalışma yapılmıştır.

## B. EVREN VE ÖRNEKLEM

İstikbal Fabrikasında çalışan yetkililerden alınan bilgilere göre Çalışmanın evreni, Türkiye'nin 81 ilinde 1381 mağaza ile faaliyet gösteren İstikbal (708 mağaza) ve Bellona (673 mağaza) markalarının satış danışmanlarından oluşmaktadır. Bu mağazalarda yaklaşık olarak 4000 satış temsilcisi çalışmaktadır. Saunders (2000), 357 kişinin 5000 kişilik bir ana kütleyi % 95 güven düzeyinde temsil edebileceğini belirtmiştir. Buna dayanarak araştırmada, basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile 400 satış elamanına ulaşılması hedeflenmiştir. Örneklem kümesinin oluşumunda tercihen yüksek temsil gücünden dolayı İstanbul, Ankara, Trabzon, Samsun gibi büyük iller olmak üzere toplam 17 ilde faaliyet gösteren mağazalara ulaşılmıştır. İstikbal Mobilya'da 64 bayi, Bellona Mobilya'da 44 bayi satış elamanlarıyla yüz yüze görüşülmüş ya da telefon ve mail yoluyla anket uygulaması yapılmıştır. Tarafımıza ulaşan 352 anketin 348 tanesi değerlendirilerek alınarak analiz edilmiştir.

Anketin, 2. bölümünde satış temsilcilerinin müşteri odaklılık tutumlarını ölçmek için daha önce güvenilirliği test edilmiş ve uygulanmış dokuz tutum ifadesinden oluşan ölçekten (Varinli vd., 2009: 171) yararlanılmıştır. Karıştırılmaması gereken bir husus; temel değerler indeksinde yer alan “müşteri odaklılık” (KD5) değeri kurumsal müşteri odaklılığı yansıtırken, 2. bölümde yer alan ve Non-parametrik analizlerde kullanılan “müşteri odaklılık” (StşD) değeri, satış danışmanlarının kendi müşteri odaklılık tutumlarını ifade etmektedir. 3. Bölümde ise yaş, cinsiyet, eğitim, bayi türü, deneyim ve hangi markanın mağaza-

sında çalışıldığını içeren demografik bilgiler sorulmuştur. Ayrıca, anketin 1. ve 2. bölümünde yer alan her bir tutum ifadesi ölçülürken şu puanlar kullanılmıştır: kesinlikle katılıyorum: 4 puan, katılıyorum: 3 puan, kararsızım: 2 puan, katılmıyorum: 1 puan ve kesinlikle katılmıyorum: 0 puandır.

## C. VERİLERİN ANALİZİ

### 1. Demografik Bulgular

Elde edilen veriler SPSS 20’de analiz edilmiştir. Tablo 2’de İstikbal ve Bellona bayilerinde çalışan satış danışmanlarının yaş, cinsiyet, eğitim ve mağaza türüne göre frekans dağılımları görülmektedir. Buna göre hem İstikbal (% 48,2) hem de Bellona (% 60,4) bayilerinde çalışanların çoğunluğunu 26-34 yaş aralığında olan satış danışmanları oluşturmaktadır. Satış alanında çalışan devir hızının yüksekliği dikkate alındığında, çoğunun 18-35 yaş arasında genç ve orta yaşlı kişilerden oluşması normal kabul edilebilir. Cinsiyet dağılımına bakıldığında, İstikbalde daha homojen bir dağılım dikkat çekerken; Bellona’da kadınların (% 67) çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir.

Mağaza türünde, şahsa ait mağazalar % 86,8’lik oranla çoğunluğu oluşturmaktadır. Araştırmaya konu olan mağazaların sahiplerinin önemli bir kısmı İstikbal ve Bellona’nın endüstriyel müşterisi konumundadır. Üretimden pazarlamaya, lojistiğe ve hizmet sunumlarına kadar bütüncül bir entegrasyonla hareket etmeyi planlayan İstikbal ve Bellona markaları aslında satış danışmanlarının önemli bir kısmı üzerinde tam bir hakimiyete sahip değildir. Kurumsal değerlerin yansıtılmasında ve hizmet standartlarının sağlanmasında sorunlar yaşanıp yaşanmadığına dair daha sorgulayıcı olmak gerekmektedir. Çünkü satış elemanlarının devir hızı fazla olduğundan kurumsal değerlerin benimsenmesi hususunda sorunlar olabilir.

Eğitim durumunun da kurum çalışanlarının değerlerini anlama ve içselleştirmesinde etkili olduğu düşünülmektedir. Tablo 2’de satış temsilcilerinin eğitim durumu iki gruba göre değerlendirilmiştir. Lise ve ilköğretim grubu lise başlığı altında değerlendirilirken lisans ve lisansüstü mezunu olanlar üniversite başlığı altında değerlendirilmiştir. Buna göre satış danışmanlarının ağırlıklı lise mezunu (% 69,3) oldukları görülmektedir. Veriler ayrıntılı incelendiğinde öğrenim düzeyi arttıkça mağazalarda satış temsilcisi olarak çalışma tercihi azalmaktadır. Bu da mobilya sektöründe satıcılığın mesleki bir kariyer alanı olarak benimsenmediğini göstermektedir. Ayrıca lise mezunlarının satış temsilciliğine yönelmesinin nedeni ise başlangıçta çok fazla vasıf gerektirmemesi ve beden işçiliğinden kaçınma olarak açıklanabilir. Aynı tabloda beş yıllık tecrübe sınırı olarak kabul edilmiş ve satış temsilcileri deneyimlerine göre eski ve yeni çalışanlar olarak iki gruba ayrılmıştır. Satış mesleğinin, yüksek devir hızına sahip olması nedeni ile

mağazalarda 5 yıl ve altında deneyime sahip olan satış danışmanlarının oranının daha fazla (%59,7) olduğu görülmektedir.

**Tablo 2:** Demografik Bilgiler

Gruplar	İstikbal		Bellona		Total	
	N	%	N	%	N	%
<b>Yaş</b>						
18-25	37	8,6	30	0,1	67	9,3
26-34	96	48,2	90	0,4	186	3,5
35-44	66	33,2	29	9,5	95	7,3
Total	199	100,0	149	00,0	348	00,0
<b>Cinsiyet</b>						
Kadın	97	48,7	101	7,8	198	6,9
Erkek	102	51,3	48	2,2	150	3,1
Toplam	199	100	149	00	348	00
<b>Mağaza Türü</b>						
Fabrika Satış Bayisi	35	17,6	11	7,4	46	3,2
Şahsa ait bayi türü	164	82,4	138	2,6	302	6,8
Toplam	199	100	149	00	348	00
<b>Eğitim</b>						
Lise	138	69,3	91	1,1	229	5,8
Üniversite	61	30,7	58	8,9	19	4,2
Toplam	199	100	149	00	348	00
<b>Tecrübe</b>						
1yılın altında - 5 yıl	119	59,7	106	1,2	225	4,6
6 yıl ve üzeri	80	40,3	43	8,8	123	5,4
Toplam	199	100	149	00	348	00

Tablo 3'te Kurumsal değer bileşenlerinin ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Buna göre İstikbal ve Bellona mağazalarında çalışan satış elamanlarının en fazla inandığı kurumsal değer ifadesi; “Çalıştığım bayide (kalite, tasarım, teslimat, vb.) müşterilerin beklentileri her zaman ön planda tutulur (Ort.:3,70)” olmuştur. En az benimsenen ise, “Mobilya sektöründe, İstikbal/Bellona yenilikleri ilk uygulayan markadır (2,56)” kurumsal değer ifadesidir. Ortalaması 3,00'in üzerinde çıksa da, “Çalıştığım bayide, değişim ve gelişim için fedakârlıkta bulunurum” ifadesi standart sapması (2,10) en yüksek çıkan kurumsal değer ifadesidir. Bu konuda satış elemanları homojen bir görüşe sahip değildir.

**Tablo 3:** Kurumsal Değer İfadelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Kurumsal Değer Bileşenleri	Ort.	Std. Sap.
1. Çalıştığım bayide (kalite, tasarım, teslimat, vb.) müşterilerin beklentileri her zaman ön planda tutulur.	3,7014	,52343
2. Çalıştığım bayide, çalışanların beklentileri de dikkate alınır ve çalışanlar önemsendir.	3,2319	,87180
3. Çalıştığım bayide, müşterilerin kurum hakkında ne düşündükleri çeşitli şekillerde (anket, vb) değerlendirilir ve iyileştirme süreçlerinde kullanılır.	3,1188	,94026
4. Çalıştığım bayide, tüm iş yapma biçimlerimiz ve süreçlerimiz mükemmeli hedefleyecek şekilde tasarlanır.	3,3884	,71924
5. Çalıştığım bayide, yöneticilerimiz daima mükemmeli hedefleyerek astlarını yönetir ve yönlendirir.	3,3855	,75044
6. Çalıştığım bayide, çalışanlar işlerini mükemmeli hedefleyerek yaparlar.	3,4029	,72936
7. Çalıştığım bayi genel olarak, müşteri beklentilerini aşan mükemmellik anlayışıyla çalışır.	3,3333	,77510
8. Kendimi İstikbal ailesinin bir üyesi olarak görüyorum.	3,5739	,78571
9. Genel olarak çalıştığım bayide ben yerine biz duygusu hakimdir.	3,4203	,85599
10. Çalıştığım bayide, tüm çalışanlar arasında karşılıklı güven ve sorumluluk bilinci hakimdir.	3,1768	,94348
11. Çalıştığım istikbal bayisinde çalışanlar arasında güzel bir dayanışma vardır.	3,2058	,92508
12. Çalıştığım bayide farklı görüşler rahatça söylenebilir ve bu görüşlere saygı duyulur.	3,2696	,86591
13. Çalıştığım bayide, yöneticiler pozitif yönde çalışanları motive eder.	3,2058	,86332
14. Çalıştığım bayide, değişim ve gelişim için gerektiğinde inisiyatif alırım.	3,3188	,73715
15. Çalıştığım bayide, görüşlerimiz dikkate alınır ve değerlendirilir.	3,3072	,80592
16. Çalıştığım bayide, değişim ve gelişim için fedakarlıkta bulunurum.	3,6870	2,10632
17. Mobilya sektöründe, İstikbal yenilikleri ilk uygulayan markadır.	2,5623	1,25859
18. Genel olarak bayi çalışanları mutlaka seminer, eğitim, kitap vb. kaynaklarla kendilerini yeniler.	2,8551	,99235
19. İstikbal, toplumun çıkarlarına duyarlı bir markadır.	2,9710	,89526
20. İstikbal, toplumsal duyarlılığını sosyal aktivitelerle tüm topluma yansıtabilmektedir.	2,7768	1,03964
21. İstikbal'in sosyal etkinliklerine gönüllü olarak destek veririm.	3,2000	,79460
22. Çalıştığımız bayide, satış hedefimizin ne olduğunu net bir biçimde biliriz.	3,6667	,64399
23. Çalıştığımız bayide, sonuç odaklı çalışmak yerleşmiş bir kültürdür.	3,5391	,63274
24. Çalıştığımız bayide, verilen hedeflerin üstüne çıkma yönünde yüksek gayret vardır.	3,6203	,61771
25. Çalıştığımız bayide, başarı ve başarısızlığın nedenleri üzerinde durulur.	3,4725	,77382

Veri setinin hangi testlerle analiz edileceğine karar vermek için öncelikle kurumsal değer faktörlerin % 95 güvenle normal dağılıma uyup uymadığı Shapiro-Wilk testi ile analiz edilmiştir. Buna göre altı kurumsal faktörün önem derecesi (significant) % 95 güven aralığında 0,05’den ( $p < 0,05$ ) küçük olduğundan gruplar normal dağılıma uymamaktadır. Bu sonuca dayanarak kurumsal değerlerin, yaş gruplarının tutumları arasında farklılık olup olmadığını ölçmek için Kruskal-Wallis Testi; cinsiyet, marka gurupları (İstikbal, Bellona) ve meslek değiştirme tercihi (İmkânınız olsa satış alanından -kurum için ya da kurum dışı-başka bir mesleki alanda çalışmak ister miydiniz? – Evet/hayır) bayi türleri (Fabrika mağazası ve özel mağaza) gruplarının tutumsal tercihlerinde farklılıklar olup olmadığını ölçmek için Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Ayrıca istatistiksel olarak farklılık gösteren grupların medyan ve “Çeyrekler arası genişlik”- Interquartile Range (IQR) değerleri hesaplanarak grupların puan farklılıkları incelenmiştir.

Yapılan Klasik Faktör Analizi (Can, 2014: 295) sonucunda Tablo 4’de faktör yük değerleri gösterilen 25 değişkenin kendi içinde altı faktöre ayrıldığı görülmektedir. İstikbal ve Bellona’nın kullandığı EFQM Mükemmellik Modelinde belirtilen sekiz temel değere karşın bu araştırmada 25 değer değişkenin altı alt faktör altında korelasyon gösterdiği tespit edilmiştir.

Ortaya çıkan alt faktörlere ise Tablo 5’te araştırmacı tarafından isim önerilmiştir. İstatistiksel olarak faktör analizinde açıklanan değişimi ifade eden toplam varyans % 50’den yüksek çıktığından faktör değerleri toplamının (% 63,43) kabul edilebilir olduğu söylenebilir. Ayrıca her bir faktörün güvenilirlik analizi yapıldığında Crombah’s Alfa değerleri; Katılımcılık (KD1): 0,855, Sosyal Sorumluluk (KD2): 0,804, Ben Yerine Biz (KD3): 0,802, Sonuç Odaklılık (KD4): 0,852, Mükemmellik (KD4): 0,759, Müşteri Odaklılık (KD5): 0,759 ve Adanmışlık (KD6): 0,138 şeklinde ortaya çıkmıştır. Görüldüğü gibi “Adanmışlık” değeri hariç güvenilirlik katsayılarının % 70’in üzerinde çıkması geliştirilen indeks faktörlerinin güvenilir olduğunu göstermektedir. Katılımcılık değerinin (0,138) düşük çıkması, bu değeri oluşturan tutum ifadelerinin 2 ile sınırlı kalmış olması ile açıklanabilir. Satış danışmanlarının, kendi müşteri odaklılık tutumlarını değerlendirdikleri ölçeğin Cronbach’s Alfa değeri 0,855’tir. Bu oran, ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4:** Faktör Yük Değerleri ve Alt Faktörler

Kurumsal Değer Bileşenleri	Alt Faktörler					
	1	2	3	4	5	6
15. Çalıştığım bayide, görüşlerimiz dikkate alınır ve değerlendirilir.	771					
13. Çalıştığım bayide, yöneticiler pozitif yönde çalışanları motive eder.	759					
2. Çalıştığım bayide, çalışanların beklentileri de dikkate alınır ve çalışanlar önemsenir.	704					
14. Çalıştığım bayide, değişim ve gelişim için gerektiğinde inisiyatif alırım.	599					
12. Çalıştığım bayide farklı görüşler rahatça söylenebilir ve bu görüşlere saygı duyulur.	590					
5. Çalıştığım bayide, yöneticilerimiz daima mükemmeli hedefleyerek astlarını yönetir ve yönlendirir.	443					
17. Mobilya sektöründe, İstikbal yenilikleri ilk uygulayan markadır.		748				
18. Genel olarak bayi çalışanları mutlaka seminer, eğitim, kitap vb. kaynaklarla kendilerini yeniler.		651				
19. İstikbal, toplumun çıkarlarına duyarlı bir markadır.		828				
20. İstikbal, toplumsal duyarlılığını sosyal aktivitelerle tüm topluma yansıtılabilmektedir.		807				
21. İstikbal'in sosyal etkinliklerine gönüllü olarak destek veririm.		486				
11. Çalıştığım istikbal bayisinde çalışanlar arasında güzel bir dayanışma vardır.			841			
10. Çalıştığım bayide, tüm çalışanlar arasında karşılıklı güven ve sorumluluk bilinci hakimdir.			823			
9. Genel olarak çalıştığım bayide ben yerine biz duygusu hakimdir.			681			
6. Çalıştığım bayide, çalışanlar işlerini mükemmeli hedefleyerek yaparlar.			426			
7. Çalıştığım bayi genel olarak, müşteri beklentilerini aşan mükemmellik anlayışıyla çalışır.			309			
24. Çalıştığım bayide, verilen hedeflerin üstüne çıkma yönünde yüksek gayret vardır.				772		
23. Çalıştığım bayide, sonuç odaklı çalışmak yerleşmiş bir kültürdür.				741		
25. Çalıştığım bayide, başarı ve başarısızlığın nedenleri üzerinde durulur.				701		
22. Çalıştığımız bayide, satış hedefimizin ne olduğunu net bir biçimde biliriz.				690		
1. Çalıştığım bayide (kalite, tasarım, teslimat, vb.) müşterilerin beklentileri her zaman ön planda tutulur.					704	
4. Çalıştığım bayide, tüm iş yapma biçimlerimiz ve süreçlerimiz mükemmeli hedefleyecek şekilde tasarlanır.					614	
4. Çalıştığım bayide, tüm iş yapma biçimlerimiz ve süreçlerimiz mükemmeli hedefleyecek şekilde tasarlanır.					614	
3. Çalıştığım bayide, müşterilerin kurum hakkında ne düşündükleri çeşitli şekillerde değerlendirilir ve iyileştirme süreçlerinde kullanılır.					570	
8. Kendimi İstikbal ailesinin bir üyesi olarak görüyorum.						718
16. Çalıştığım bayide, değişim ve gelişim için fedakarlıkta bulunurum.						428

**Tablo 5:** Faktör Analizi Değerleri

Faktörler	Min.	Max	Medyan	IQR	Crombah's Alfa	Varyans %
F1: (KD1) Katılımcılık	,00	,00	3,29	0,86	0,855	19,260
F2: (KD2) Sosyal Sorumluluk	0,00	,00	3,00	1,00	0,804	11,326
F3: (KD3) Ben yerine biz (Ekip)	,00	,00	3,75	0,75	0,802	10,342
F4: (KD4) Sonuç odaklılık	,00	,00	3,33	1,00	0,852	9,467
F5: (KD5) Müşteri odaklılık	00	,00	3,50	0,75	0,759	7,464
F6: (KD6) Adanmışlık	,00	,00	4,00	0,50	0,138	5,577
<b>Toplam Varyans</b>						<b>% 63,43</b>

## 2. Farklılık Analizleri

Araştırmanın en önemli amaçlarından birisi gruplar arasındaki farklılıkları ortaya çıkartmaktır. Bunun için, ikili gruplarda Mann-Whitney U Testi ve çoklu grup farklılıklarının analizi için, Kruskal Wallis testleri kullanılmıştır. Tablo 6'de cinsiyet gruplarının medyan değerleri arasında yapılan karşılaştırmada anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buna göre erkek ve kadınların değer algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ve birbirine yakın olduğu söylenebilir. Tablo 7'de grup sayısı 2'den fazla olduğundan Kruskal Wallis testi ile farklılık analizi yapılmıştır. Bu analizde de 3'e ayrılan yaş grupları arasında anlamlı bir tutum farklılığı ( $p > 0,05$ ) görülmemektedir.

**Tablo 6:** Mann-Whitney U Testi İle Cinsiyete Göre Değer Farklılıkları Analizi

Kurumsal değerler	Sig.
F1: (KD1) Katılımcılık	0,063*
F2: (KD2) Sosyal Sorumluluk	8,833*
F3: (KD3) Ben yerine biz	0,301*
F4: (KD4) Sonuç odaklılık	0,816*
F5: (KD5) Müşteri odaklılık	0,547*
F6: (KD6) Adanmışlık	0,385*
StşD.: Müşteri Odaklılık (Satış Danış.)	0,766*

\* p 0,05

**Tablo 7:** Kruskal-Wallis Testi ile Yaş Grupları Farklılık Analizi

Kurumsal Değerler	Sig.
F1: (KD1) Katılımcılık	0,469*
F2: (KD2) Sosyal Sorumluluk	0,352*
F3: (KD3) Ben yerine biz	0,938*
F4: (KD4) Sonuç odaklılık	0,917*
F5: (KD5) Müşteri odaklılık	0,256*
F6: (KD6) Adanmışlık	0,870*
StşD.: Müşteri Odaklılık (Satış Danış.)	0,207*

\* p 0,05

Satış temsilciği alanında devir hızının yüksekliği dikkate alınarak çalışanlara; "İmkânınız olsa satış alanından -kurum için ya da kurum dışı- başka bir mesleki alanda çalışmak ister miydiniz?" sorusuna evet ya da hayır cevabı verenlerin oluşturduğu iki grubun algı düzeyi karşılaştırıldığında Tablo 7'deki sonuç ortaya çıkmıştır. Grupların, kurumsal değerlerden "Katılımcılık (KD1)", "Sonuç odaklılık (KD4)" ve "Müşteri Odaklılık (KD5)" değerlerine ilişkin tutumlarında



farklılık tespit edilmiştir. Mesleğini değiştirmeyi düşünmeyenlerin KD1 tutumu (Medyan: 3,428), mesleğini değiştirmeyi düşünenlerin tutumundan (3,285) daha yüksek ve istatistiksel olarak da anlamlıdır. Benzer şekilde istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların çıktığı KD4 ve KD5 değerlerine ilişkin tutumlarda “hayır” cevabını veren grubunun medyan değerleri (KD4 Med.:3,666 – KD5 Med.:3,750), evet grubunun medyan (KD4 Med.:3,333 – KD5 Med.:3,500) değerlerinden daha yüksek çıkmıştır.

**Tablo 8:** Mann-Whitney U Testi ile Mesleki Tercihlere Göre Değer Farklılıkları Analizi

Kurumsal Değerler	Sig.	Değerler	E/H	Medyan	IQR
F1: (KD1) Katılımcılık	0,048*	KD1	Evet	3,285	,86
F2: (KD2) Sosyal Sorumluluk	0,644		Hayır	3,428	,86
F3: (KD3) Ben yerine biz	0,79	KD4	Evet	3,333	,33
F4: (KD4) Sonuç odaklılık	0,002*		Hayır	3,666	1,00
F5: (KD5) Müşteri odaklılık	0,034*	KD5	Evet	3,500	,00
F6: (KD6) Adanmışlık	0,572		Hayır	3,750	,88
StşD.: Müşteri Odaklılık (satış Danış.)	0,909				

\* p <0,05

Tablo 9’da Mann Whitney U testi ile satış danışmanları çalıştıkları İstikbal ve Bellona markaları dikkate alınarak analiz edilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi KD1, KD2 ve KD5 değerlerine ilişkin marka satış temsilcilerinin görüşleri arasında istatistiksel olarak ( $p < 0.05$ ) fark bulunmuştur. Medyan değerlerine bakarak farklılık incelendiğinde, KD1 (Ortanca: 3,428), KD2 (Ortanca: 3,000) ve KD5 (Ortanca:3,750) değerinin İstikbal’de Bellona markasından daha yüksek çıktığı görülmektedir.

**Tablo 9:** Mann-Whitney U Testi ile Marka Grubuna Göre Değer Farklılıkları Analizi

Kurumsal Değerler	Sig.	Değerler	Marka	Medyan	IQR
F1: (KD1) Katılımcılık	<b>0,014*</b>	KD1	İstikbal	,428	,86
F2: (KD2) Sosyal Sorumluluk	<b>0,005*</b>		Bellona	,285	,86
F3: (KD3) Ben yerine biz	0,550	KD2	İstikbal	,000	,00
F4: (KD4) Sonuç odaklılık	0,723		Bellona	,800	,80
F5: (KD5) Müşteri odaklılık	<b>0,012*</b>	KD5	İstikbal	,750	,75
F6: (KD6) Adanmışlık	0,846		Bellona	,500	,75
StşD.: Müşteri Odaklılık (Satış Danış.)	0,716				

\* p &lt;0,05

Tablo 10’da Mann Whitney U Testi ile mağaza türüne göre kurumsal değerlerin farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Sahipliği İstikbal ve Bellona’ya ait olan mağazalar “Fabrika mağazası” olarak gruplandırılırken, sahipliği farklı olan mağazalar ise “özel mağaza” olarak gruplandırılmıştır. Yapılan analizde KD1, KD2 ve KD3 değerlerine ilişkin fabrika ve özel mağaza satış danışmanlarının kurumsal değerleri farklı algıladığı tespit edilmiştir. KD1(Özel:3,420-Fab.:3,00) ve KD3’te (Özel:3,75-Fab.:3,50) özel mağazaların medyan değerleri fabrika mağazalarından daha yüksek çıkmıştır. Aslında fabrika mağazalarında sahiplik ve kontrol etkisi düşünüldüğünde, kurumsal değerlerin medyan puanlarının daha yüksek çıkması beklenen bir durumdur. Fakat tam tersi olmuştur. Farklılık gösteren KD2 (Özel: 2,80-Fab.:3,40) değerinde beklenildiği gibi fabrika mağazalarının medyan puanı, özel mağazalardan daha yüksektir.

**Tablo 10:** Mann-Whitney U Testi ile Bayi Türüne Göre Kurumsal Değer Farklılıkları

Kurumsal Değerler	Sig.	Değerler	Mağ. Türü	Medyan	IQR
F1: (KD1) Katılımcılık	<b>0,008*</b>	KD1	Fabrika	3,00	,73
F2: (KD2) Sosyal Sorumluluk	<b>0,001*</b>		Özel	3,420	,71
F3: (KD3) Ben yerine biz	<b>0,020*</b>	KD2	Fabrika	3,400	,20
F4: (KD4) Sonuç odaklılık	0,140		Özel	2,800	,71
F5: (KD5) Müşteri odaklılık	0,197	KD3	Fabrika	3,500	,00
F6: (KD6) Adanmışlık	0,674		Özel	3,750	,75
StşD.: Müşteri Odaklılık (Satış Danış.)	0,982				

\* p &lt;0,05

Tablo 11’de Mann Whitney U Testi ile satış danışmanları çalışma süreleri dikkate alınarak deneyimleri iki gruba ayrılmıştır. Eski ve yeni çalışan grupların kurumsal değer tutumları karşılaştırıldığında yalnızca “sonuç odaklılık”(KD4) değerinde ( $p < 0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

**Tablo 11:** Mann-Whitney U Testi ile Yeni/Eski Çalışanlara Göre Kurumsal Değer Farklılıkları

Kurumsal Değerler	Sig.	Değerler	Yeni/eski Satışçı	Medyan	IQR
F1: (KD1) Katılımcılık	0,728	KD4	Yeni Satışçılar	3,33	,333
F2: (KD2) Sosyal Sorumluluk	0,536		Eski Satışçılar	3,66	,000
F3: (KD3) Ben yerine biz	0,892				
F4: (KD4) Sonuç odaklılık	<b>0,014*</b>				
F5: (KD5) Müşteri odaklılık	0,562				
F6: (KD6) Adanmışlık	0,158				
StşD.: Müşteri Odaklılık (Satış Danış.)	0,875				

\*  $p < 0,05$

Ortanca değerleri incelendiğinde ise tecrübesi fazla olan satış danışmanlarının medyan (3,66) puanın, tecrübesi az olan satış danışmanlarının medyan (3,33) puanından daha yüksek olduğu görülmektedir. Tecrübeli satış danışmanlarının kurumsal bir değeri, yeni satış danışmanlarına göre daha fazla benimseme beklenen bir durumdur.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Markalaşma iddiasında olan her işletmenin kimliğinin bir parçası olan kurumsal değerlerini tanımlaması ve bu değerlerin çalışanlar tarafından benimsenmesi en önemli stratejik önceliklerinden birisidir. Bu araştırmada, İstikbal ve Bellona markalarının yazılı olarak tanımladıkları temel kurumsal değerlere dayanak geliştirdikleri sekiz değer altısının satış danışmanları tarafından benimsendiği tespit edilmiştir. Bu değerler: katılımcılık, sosyal sorumluluk, sonuç odaklılık, müşteri odaklılık, ben yerine biz, mükemmellik ve adanmışlık değerleridir. İstikbal ve Bellona satış danışmanları “Yenilikçilik” ve “Her çalışmamız bir liderdir” değerlerini tam olarak benimsememiştir. Gruplar arasındaki farklılıkları tespit etmek için yapılan analizlerde dikkat çeken sonuçlar ise şunlardır: cinsiyete ve yaş dağılımına göre satış danışmanlarının kurumsal değerleri benimsemede homojen bir dağılım gösterdikleri görülmüştür. Marka gruplandırması yapıldığında İstikbal’de çalışan satış danışmanlarının “katılımcılık”, “sosyal sorumluluk” ve “müşteri odaklılık” değerlerini Bellona satış temsilcilerinden daha fazla benimsediği ortaya çıkmıştır. Satış personeli, fabrika ve özel mağaza durumuna göre gruplandırıldığında katılımcılık, Sosyal Sorumluluk ve “ben

yerine biz” değerlerinde anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcılık ve “ben yerine biz” değerlerini benimseme düzeyi özel mağazalarda daha yüksek çıkarken, sosyal sorumluluk değerlerini benimseme düzeyi fabrika mağazalarında daha yüksek çıkmıştır. Çalışma yılına (eski/yeni çalışanlar) dayanak yapılan deneyim gruplandırmasında ise, “sonuç odaklılık” değerini benimseme düzeyi farklıdır. Eski çalışanların sonuç odaklı tutum sergilediği anlaşılmıştır. Markalaşmaya önem veren İstikbal ve Bellona yöneticilerine şunlar önerilebilir: yazılı hale getirilen değerlerin çalışanlar tarafından daha fazla benimsenmesi için özellikle inovatif çaba gerektiren “yenilikçilik” konusunda yeni politikalar geliştirilmelidir. Çünkü satış elemanları, belirtilen markaların “yenilikçi olduğuna yeterince ikna olmamıştır. “Her çalışmamız liderdir” değerinin gelişmesi için de süreç yönetiminde satış danışmanlarına insiyatif verilecek alanlar tespit edilmeli ve satış danışmanlarının fikir üretme, karar verme ve uygulama konularında cesaretlendirmelidir. Araştırmanın sadece satış danışmanlarına yönelik gerçekleştirilmesi, elde edilen sonuçların tüm çalışanlara yönelik yorumlar yapılmasını önlemektedir. Bu nedenle, geliştirilen indeks diğer birimlerde çalışanları da kapsayacak şekilde yeniden yapılmalıdır.

## KAYNAKÇA

- AKINCI, Zeki; (2011), “Eleştirel Bir Yaklaşım: İşletmelerde Çalışanlar Bir “Kaynak” Mı Yoksa Bir “Kıymet” Midir?” **Süleyman Demirel Üniversitesi, Vizyoner Dergisi**, 3(5), ss.28-32.
- ATAY, Salim; (2003), “Türk Yönetici Adaylarının, Siyasal ve Dinî Tercihleri ile Yaşam Değerleri Arasındaki İlişki”, **Değerler Eğitimi Dergisi**, 1(3), ss.87-120.
- BALTAŞ, Acar ve Handan O. UŞAKLIGİL; (2014), “Çalışan Bağlılığı Efsanesi”, **Harvard Business Review Türkiye**, Kasım, ss. 116-123.
- BARBOUR, George P.; Thomas W. FLETCHER and George A. SİPEL; (1986), **Yerel Yönetimlerde Belediyelerde Başarının Yolları: Karşılaştırmalı Örneklerle**, Çev.: Şevki BULUT ve Selahattin YILDIRIM, İstanbul: Marmara ve Boğazları Belediyeler Birliği.
- BRADY, Michael K. and J. Josep CRONIN; (2001), “Customer Orientation: Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors”, **Journal of Service Research**, 3, pp.241-251.
- CAN, Abdullah; (2014), **SPSS ile Nicel Veri Analizi**, İkinci Baskı, Ankara: Pegem Yayınları.
- DAULATRAM, B. Lund; (2003), “Organizational Culture and Job Satisfaction”, **Journal of Business & Industrial Marketing**, 18(3), pp.221.
- DEMİRTAŞ, Mine; (2010), “Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği”, **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi**, 18(1), ss. 411-444.
- ERHARD, Werner H.; Jensen JENSEN C. and Steven ZAFFRON; (2007), “Integrity: A Positive Model That Incorporates The Normative Phenomena Of Morality, Ethics, And Legality”, **Negotiation, Organizations and Markets Research Papers, Barbados Group Working Paper**, No: 06-03.
- ERKMEN, Turhan; (2008), **Yönetim ile ilişkisi Bakımından Örgüt Kültürü Süreci ve Uygulamaları, Yönetim, İletişim, Kültür**, Birinci Baskı, İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- GATIGNON, Hubert and J. Marc XUEREB; (1997), “Stratejic Orientation of the Firm and New Product Performance”, **Journal of Marketing Research**, 34(1), pp.77-90.
- GUIO, Luigi; Paola SAPIENZA and Luigi ZINGALES; (2013), “The Value of Corporate Cultur” September, Internet Address: <http://economics.mit.edu/files/9721>, Date of Access: 20.05.2015.

- GÜÇLÜ, Nezahat; (2003). “Örgüt Kültürü”, **Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 6, ss.147-159.
- HODGKINSON, Christopher.; (2008), **Yönetim Felsefesi, Örgütsel Yaşamda Değerler ve Motivasyon**, Çev.: İbrahim ANIL ve Binalı DOĞAN, Birinci Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- HODGSON, Geoffrey M.; ( 1996), “Corporate Culture and the Nature of the Firm,” in Jo GROENEWEGEN (Ed.), **Transaction Cost Economics and Beyond**, Boston: Kluwer Academic Press, pp.249-269.
- HOWARD, Larry W.; (1998), “Validating the Competing Values Model as a Representation of Organizational Cultures”, **International Journal of Organizational Analysis**, 6(3), pp.231-250.
- ILANGOVAN, David and Aiyer DURGADOSS; (2009), “Value Congruence - Personal Values and Corporate Values”, **Curie Journal**, 1(4), pp. 92-96.
- KLUCKHOHN, Clyde K.; (1951), “Values and Value Orientations in the Theory of Action”, in Talcott PARSONS and Edward A. SHILS (Ed.), **Toward a General Theory of Action**, Cambridge: Harvard University Press, pp.388-344.
- KOTLER, Philip; (2000), Pazarlama Yönetimi, Çeviren: Nejat Muallimoğlu, Millennium Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- KÖK, Sabahat B. ve Betül ÖZCAN; (2012). “Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 7(2), ss.113-131.
- KREPS, David, (1990), “Corporate Culture and Economic Theory” in Perspectives on Positive Political Economy”, in James E. ALT and Kenneth A. SHEPSLE (Ed.), **Cambridge University Press**, pp. 90-143.
- LINCOLN, James; Jon R. OLSO and Mitsuyo HANADA; (1986), “Cultural Effects on Organizational Structure: The Case of Japanese Firms in the United States”, **American Sociological Review**, 43(6), pp.829-847.
- MENGÜŞOĞLU, Takiyettin; (1997), **Felsefeye Giriş**, Üçüncü Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- MORGAN, Gareth; (1986), **Images of Organization**, First Edition, Newbury Park: Sage.
- MURAT, Güven ve Banu AÇIKGÖZ; (2007), “Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 3(5), ss.1-20.

- NIDUMOLU, Ram; Jib ELLISON; John WHALEN ve Erin BILLMAN; (2014), “İşbirliği Mecburiyeti”, **Harvard Business Review Türkiye**, Nisan, ss.73-80.
- NOBLE, Charles H.; Rajiv K. SINHA and Ajith KUMAR; (2002), “Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications”, **Journal of Marketing**, 66(4), pp. 25-39.
- O'REILLY, Charles and A. Chatman CHATMAN and David F. Caldwell; (1991), “People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit”, **Academy of Management Journal**, 34(3), pp.487-516.
- O'REILLY, Charles; (1989), "Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations", **California Management Review**, 31(4), pp. 9-25.
- ÖZELSEN, Ertan; (2003), “Sosyolojik bir Olgu Olarak Değer”, **Değerler Eğitimi Dergisi**, 1(3), ss.217-239.
- ÖZEN, Şükrü; (1996), **Bürokratik Kültür 1: Yönetel Değerlerin Toplumsal Temelleri**, Yayın No: 272, Ankara: TODAİE Yayınları.
- PETTIGREW, Andrew M.; (1979), “On Studying Organizational Cultures”. **Administrative Science Quarterly**, 24 (4), pp. 570-580.
- QUINN, Robert E. and John R. KIMBERLY; (1984), “Paradox, Planning, and Perseverance: Guidelines for Managerial Practice”, in John R.KIMBERLY and Robert E. QUINN (Ed.), **New Futures: The Challenge of Managing Corporate Transitions**, Homewood: Dow Jones-Irwin, pp.295-313.
- ROKEACH, Milton; (1973), **The Nature of Human Values**, New York: The Free Press.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyad ve Melek TÜZ; (2008), **Örgütsel Psikoloji**, Sekizinci Baskı, Bursa: Furkan Yayıncılık.
- SAĞNAK, Mesut; (2005), “Örgüt ve Yönetimde Değerlerin Önemi”, **Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi**, Bahar, 33(166), İnternet Adresi:[http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli\\_Egitim\\_Dergisi/166/index3-sagnak.htm](http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/166/index3-sagnak.htm), Erişim Tarihi: 18.08.2015.
- SAUNDERS, Lewis Thornhill; (2000), **Research Methods for Business Students**, Second Edition, New Jersey: Prebtice-Hall Inc.

- SCHEIN, Edgar H.; (1985), **Organizational Culture And Leadership**, First Edition, San Francisco: Jossey-Bass.
- SHETH, Jagdish N.; Rajendra S. SISODIA and Arun SHARMA; (2000), “Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 28 (1), pp.55-56.
- SMIREICH, Linda And Marta B. CALAS; (1987), “Organizational Culture: A Critical Assessment”, **Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective**, pp. 195-227.
- SOSER, Emre; (2014), “Geleceği Satmak: Değişimin Farkında mısınız?”, **Harvard Business Review Türkiye**, Nisan, ss. 112-118.
- TURGUT, Tülay; (1998), “Örgütsel Davranışta Değerlerin Yeri”, iç. Suna TEVRÜZ (Ed.), **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi II**, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, ss.35-48.
- VARİNLİ, İnci; Eyüp YARAŞ ve Ahmet BAŞALP; (2009), “Satış elemanlarının Duygusal Zekâsının Bir Göstergesi Olarak Algılanan Performans, Satış ve Müşteri Odaklılık”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 10(1), ss. 159-173.
- WELCH, Jack; (2008), **Kazanmak İstiyorsanız**, Birinci Baskı, İstanbul: Optimist Yayınları.
- WILLIAM, H. Mobley; Lena WANG and Kate FANG; (2005), “Organizational Culture: Measuring and Developing It Your Organization”, Internet Address: <http://www.ceibs.edu/link/latest/images/20050701/1394.pdf>, Date of Access: 17.08.2015.
- YAĞMURLU, Aslı; (1997), “Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar” **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 52(1), ss. 717-724.