

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN ŞİRKET BAŞARISINA
ETKİSİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan

Güzide Merve KAYA

İSTANBUL, 2017

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN ŞİRKET BAŞARISINA ETKİSİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan

Güzide Merve KAYA

Öğrenci No:

120744323

Danışman:

Doç. Dr. İlyas SÖZEN

İSTANBUL, 2017

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**İç Müşteri Memnuniyetinin Şirket Başarısına Etkisi** ” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım 31/03/2017

Aday:Güzide Merve KAYA



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

21.04.2017

Enstitümüz *İşletme Yönetimi*, Anabilim Dalı *Yönetim Organizasyon* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **120744323** numaralı **Güzide Merve KAYA'nın** "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*İç Müşteri Memnuniyetinin Şirket Başarısına Etkisi*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 04.04.2017 tarih ve 2017/13 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

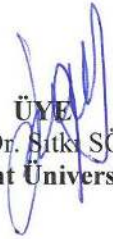
DANIŞMAN
Doç. Dr. İlyas SÖZEN
(İstanbul Kavram MYO)



ÜYE
Doç. Dr. Volkan ÖNGEL
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE
Yrd. Doç. Dr. Sıtkı SÖNMEZER
(Beykent Üniversitesi)



Adı ve Soyadı: Güzide Merve KAYA
Danışmanı: Doç. Dr. İlyas SÖZEN
Türü ve Tarihi: Yüksek lisans, 2017
Alanı: Yönetim Organizasyon
Anahtar Kelimeler: Müşteri, İç Müşteri, İç Müşteri Memnuniyeti

ÖZ

İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN ŞİRKET BAŞARISINA ETKİSİ

Bu araştırmada, iç müşteri memnuniyetinin şirket başarısına etkisi, tanımlayıcı bir şekilde ortaya konulmaya çalışılmıştır. İç müşteri, aynı kurum içerisinde hizmet veren kişiler olarak ifade edilmektedir. Benzer şekilde dış müşterinin taleplerini gidermek için, üst düzey yönetimden işe yeni giren personele kadar bütün çalışanlar birbiriyle alakalı görev ve işleri yerine getiriyorsa bu kimseler birbirinin iç müşterisi olarak ta ifade edilmektedir. İç müşteri memnuniyeti, çalışanların verimliliklerinin optimum düzeye ulaşabilmesi bakımından oldukça önemlidir. Şirketin, başarılı bir şekilde hayatını devam ettirebilmesi için iç müşteri memnuniyetin oldukça yüksek olması gerekmektedir. Bu araştırma bir grup şirketine hizmet veren 200 iç müşteri ile anket çalışması yapılarak gerçekleştirildi. Araştırmada 2004 yılında Dürnev Yılmaz tarafından geçerliliği ve güvenilirliği yapılmış İç Müşteri Memnuniyeti ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre iç müşteri memnuniyetinin şirket başarısı üzerinde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür($p<0,01$).

Name and Surname: Güzide Merve KAYA
Supervisor: Assoc. Prof. Dr. İlyas SÖZEN
Degree and Date: Master, 2017
Major: Management Organization
Key Words: Customer, Internal Customer, Internal Customer Satisfaction

ABSTRACT

INTERNAL CUSTOMER’S SATISFACTION EFFECT ON COMPANY’S SUCCESS

In this research, the effect of internal customer satisfaction on the success of the company has been tried to be described in a descriptive way. The internal customer is referred to as the people who serve within the same institution. Similarly, if all the employees fulfill the related tasks and tasks to get the demands of the external customers, from the senior management to the newly entering personnel, these people are expressed as internal customers of each other. Internal customer satisfaction is very important in terms of achieving the optimum level of employee productivity. In order for the company to successfully survive, internal customer satisfaction must be high. This research was carried out with a survey study with 200 internal customers serving in a group of companies. The Internal Customer Satisfaction scale, which was validated and trusted by Dürnev Yılmaz in 2004, has been used in the research. According to the results of the research, it was found that internal customer satisfaction had a positive relation with company success ($p < 0,01$).

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
TABLolar LİSTESİ	vi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ KAVRAMI VE İLİŞKİLERİ

1. MÜŞTERİ KAVRAMI.....	3
1.1. Müşteri Tatmini	5
1.2. Müşteri Bağlılığı	7
1.3. Müşteriye Değer Sağlama.....	9
1.4. Müşteri Sorunları	10
1.5. Müşteri İlişkilerini Ele Alan Öğeler	12
1.5.1. Birey.....	12
1.5.2. Zaman	14
1.5.3. Teknolojik Faaliyetler	15
1.5.4. Gelenek ve Görenek.....	16
1.5. Müşteriyi Algılama	16
1.6. Müşteriyi Elde Etme	17
1.7. Müşteri İlişkileri Stratejileri.....	19
1.8. Müşteri İlişkileri Yönetimi İlkeleri.....	20
1.9. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Yararları	21
1.10. Müşteri İlişkileri Yönetimi Gelişimi.....	22

1.11. Müşteri Bilgi Sistemi	24
2. İÇ MÜŞTERİ KAVRAMI	26
2.1. İç Müşteri	26
2.2. İç Müşterinin Memnuniyeti	28
2.3. İç Müşteri Memnuniyetinin Önemi	31
2.4. İç Müşteri Beklentileri	32
3. İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	33
3.1. İletişim	33
3.2. İş Tatmini	34
3.3. Motivasyon	34
3.4. Ücret ve Ödüllendirme	35
3.5. Stres	36
3.6. Çalışma Arkadaşları	37
3.7. Çalışma Koşulları	38
4. LİTERATÜR TARAMASI	39

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM VE BULGULAR

1. GEREÇ VE YÖNTEM	42
1.1. Araştırmanın Konusu	42
1.2. Araştırmanın Amacı	42
1.2. Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman	42
1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	43
1.4. Veri Toplama Araçları	43
1.4.1. Bilgi Formu	43
1.4.2. İç Müşteri Memnuniyeti Anketi	43
1.5. Verilerin Toplanma Yöntemi	44

1.6. Etik İlkeler	44
1.7. Verilerin Değerlendirilmesi	44
1.8. Ölçeğin Tanımsal İstatistiği ve Güvenirlik Analizi	44
2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	47
2.1. Personelin Sosyo Demografik Özelliklerine Göre.....	47
2.2. İç Müşteri Memnuniyeti Anketine Ait Bulgular.....	48
2.3. İç Müşteri Memnuniyeti Anketine Ait Testler	69
SONUÇ	81
KAYNAKÇA.....	85
EKLER	93
EK-1 İç Müşteri Memnuniyeti Anketi	93

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Müşteri Tatmini, Müşteri Bağlılığı ve Müşteri İçin Değer Yaratma.....	9
Tablo 2. Önemli Sosyokültürel Çevre Unsurları.....	16
Tablo 3. Müşteri İlişkileri Yönetimi Gelişimi.....	23
Tablo 4. İç Müşteri Sınıflandırması	27
Tablo 5. İçsel ve Dışarı Başarı Zinciri	40
Tablo 6. İç Müşteri Ölçeği Alt Boyutları ve Şirket Başarı Puanına İlişkin Tanımsal İstatistikler.....	44
Tablo 7. İş Doyumu ve Bakım Davranışları Ölçeklerine İlişkin Güvenirlik Analizi	45
Tablo 8. Sosyo Demografik Özelliklere Ait Bulgular	47
Tablo 9. Çalışanları Etkileyen Kararlar Yâda Değişikliklerden Zamanında Haberimiz Oluyor Sorusunun Dağılımı	48
Tablo 10. Çalışanların Bölümler Arası İletişimi İyidir Sorusunun Dağılımı.....	48
Tablo 11. İşimi İyi Yapabilmem İçin Gereken Bilgiyi Alabiliyorum Sorusunun Dağılımı	49
Tablo 12. İç Müşterilerinin Ne İstedğini Gayet İyi Anlıyorum Sorusunun Dağılımı	49
Tablo 13. Amirim Kendisine İlettiğim Konularda Sonradan Beni Bilgilendiriyor Sorusunun Dağılımı	50
Tablo 14. İşimde Benden Ne İstendiğini Biliyorum Sorusunun Dağılımı.....	50
Tablo 15. İşim Bana Kişisel Başarı Hissi Veriyor Sorusunun Dağılımı.....	51
Tablo 16. İşimde Yeteneklerimi ve Becerilerimi Yeterince Kullanabiliyorum Sorusunun Dağılımı	51
Tablo 17. Herşeyi Göz Önüne Aldığımda İşimden Memnunum Sorusunun Dağılımı	52

Tablo 18. Daha İyi İş Yaparsam Yükselme Şansım Olduğunu Biliyorum ve Bu Beni Motive Ediyor Sorusunun Dağılımı	52
Tablo 19. Amirim, Çalışanlarını Yapabileceklerinin En İyisini Yapmaları Konusunda Motive Ediyor Sorusunun Dağılımı.....	53
Tablo 20. Firmam Çalışanlarının Seminer ve Konferanslara Gidebilmelerine Olanak Sağlayarak Bizleri Destekliyor Sorusunun Dağılımı	53
Tablo 21. Rakip Firmalarda Çalışan İnsanlara Kıyasla Hakça ve İyi Ücretlendirildiğimi Düşünüyorum Sorusunun Dağılımı.....	54
Tablo 22. İş Deneyimim İle Orantılı Olarak Ücret Aldığımı Düşünüyorum Sorusunun Dağılımı	54
Tablo 23. Niteliklerime Uygun Ücret Alıyorum.....	55
Tablo 24. Firmamızda İş Performansı ve Alınan Ücret Arasında Yüksek Bir İlişki Vardır Sorusunun Dağılımı.....	55
Tablo 25. İyi Bir İş Çıkardığımda Bunun Yeri Geldiğinde Hatırlanacağını ve Gelecekte Karşılığını Alacağımı Düşünürüm Sorusunun Dağılımı.....	56
Tablo 26. Firmamda Çok Zor İşler Bile Nadiren Ödüllendiriliyor Sorusunun Dağılımı	56
Tablo 27. İyi Yaptığım İşler İçin Takdir Görüyorum Sorusunun Dağılımı	57
Tablo 28. Problemleri Takım Halinde Çözmemiz Teşvik Edilir Sorusunun Dağılımı	57
Tablo 29. Sık Sık Takım Çalışması Yapmaktayız Sorusunun Dağılımı	58
Tablo 30. Firmamda Takımlar Gereksiz İşleri Ortadan Kaldırmak İçin İşbirliği Yaparlar Sorusunun Dağılımı	58
Tablo 31. Firmamda Takım Çalışması Teşvik Edilir Sorusunun Dağılımı	59
Tablo 32. Benden Beklenen İş Yükünün Kabul Edilebilir Olduğunu Düşünüyorum Sorusunun Dağılımı	59
Tablo 33. İşimi Doğru Yapmak İçin Gereken Malzeme ve Ekipmana Sahibim Sorusunun Dağılımı	60

Tablo 34. İş Yerimde Havalandırma ve Aydınlatma Yeterli Bir Şekilde Yapılmaktadır Sorusunun Dağılımı	60
Tablo 35. İş Yerinin Temizliği Düzenli ve Tam Olarak Yapılmaktadır Sorusunun Dağılımı	61
Tablo 36. Çalışma Ortamımda, Çalışan Güvenliği İçin Yeterli Önlemler Alınmıştır Sorusunun Dağılımı.....	61
Tablo 37. İşimde Değerli Olduğumu Hissediyorum Sorusunun Dağılımı.....	62
Tablo 38. Yeni Fikirlerle Geldiğimde Tarafımdan Desteklendiğimi Hissederim Sorusunun Dağılımı	62
Tablo 39. İşimin Nasıl Yapılacağına Dair Söz Hakkımın Olduğunu Hissederim Sorusunun Dağılımı	63
Tablo 40. Yöneticimin veya İş Yerimdeki Birinin Beni Bir Birey Olarak Önemsemediğini Hissediyorum Sorusunun Dağılımı	63
Tablo 41. İşimde Çok Fazla Sorumluluğum Olmasından Dolayı Kendimi Yoğun Stres Altında Hissediyorum Sorusunun Dağılımı.....	64
Tablo 42. Çalışanlar Arasındaki Olumsuz İlişkiler ve Geçimsizliğin Sık Olması Beni Stres Altında Bırakıyor Sorusunun Dağılımı	64
Tablo 43. Firmamdaki Yönetim Tarzı Beni Stres Altında Bırakıyor Sorusunun Dağılımı	65
Tablo 44. İş Stresimden Dolayı Çoğu Zaman Fizyolojik Olarak Zarar Görüyorum Sorusunun Dağılımı	65
Tablo 45. İş Stresimden Dolayı Çoğu Zaman Psikolojik Olarak Zarar Görüyorum Sorusunun Dağılımı	66
Tablo 46. Başka Bir Firmada Benzer Bir İş Olması Durumunda Dahı Firmamı Tercih Ederim Sorusunun Dağılımı	66
Tablo 47. Firmamı Çalışmak İçin Uygun Bir Yer Olarak Tavsiye Ederim Sorusunun Dağılımı	67
Tablo 48. Bu Firmada Çalışmaktan Gurur Duyuyorum Sorusunun Dağılımı	67

Tablo 49. Şirketimin Sunulan Hizmet Kalitesi Her Geçen Gün Artmaktadır Sorusunun Dağılımı	68
Tablo 50. Şirketimin Her Geçen Gün Satışları Arttırmaktadır Sorusunun Dağılımı	68
Tablo 51. Şirketimin Her Geçen Gün Pazar Payı Artmaktadır Sorusunun Dağılımı	69
Tablo 52. Şirketimin Her Geçen Gün Başarısı Artmaktadır Sorusunun Dağılımı	69
Tablo 53. Çalışanların İç müşteri Memnuniyeti ve Şirket Başarısının Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin t Testi	70
Tablo 54. Çalışanların İç müşteri Memnuniyeti ve Şirket Başarısının Yaş Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Testi	71
Tablo 55. Çalışanların İç müşteri Memnuniyeti ve Şirket Başarısının Unvan Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Testi	72
Tablo 56. Çalışanların İç müşteri Memnuniyeti ve Şirket Başarısının Eğitim Durumu Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Testi.....	73
Tablo 57. Çalışanların İç müşteri Memnuniyeti ve Şirket Başarısının İş Tecrübesi Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Testi	74
Tablo 58. İç müşteri Memnuniyeti Faktörleri ile Şirket Performansı Arasında İlişki	75

GİRİŞ

Araştırma Konusunun Seçimi ve Amacı: İç müşteri memnuniyeti ile dış müşteri memnuniyeti arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Başarıyı yakalamış şirketlerin sırrı da bu doğrudan ilişkiyi usta bir şekilde ortaya çıkartmakta yatmaktadır. Kendi çalışanın memnuniyetini gerçekleştiren şirketler uzun dönemli ve sürekli bir başarıyı yakalar ve bu durumdan bir şekilde istifade etmektedir. Şirketlerin başarılı sayılabilmesi için piyasada uzun yıllar varlık göstermesi, karını maksimize etmesi ve şirketin çok iyi bilinmesi yani tanınması gerekmektedir. Şirketin başarılı sayılabilmesinin ana temel noktası iç müşteri memnuniyetini gerçekleştirmesinde yatmaktadır. Şirketlerin faaliyetlerinin devam ettirebilmesi için dış müşterilerinin memnuniyetini en yüksek seviyede gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra işletmeler için hayati önem taşıyan iç müşteri kavramını da göz ardı etmemesi gerekmektedir. İşletme başarı elde etmek istiyorsa iç müşterilerini kesinlikle mutlu etmek zorundadır. İç müşteri memnuniyetini gerçekleştirmek için ücret, yükselme, eğitim, sosyal gereksinimler ve kurum içi iletişim konularına ayrı şekilde önem vermesi gerekmektedir. Yapılan çalışmada iç müşteri memnuniyetinin şirket başarısına etkisini belirlemek amacıyla planlandı.

Araştırmanın Önemi: İşletmelerin amaçları arasında uzun süreli bir hayat sürme, şirket karını maksimize etme gibi bazı amaçlar yer almaktadır. Şirketler dinamik yapıda olan kuruluşlardır. Durağan bir işletme yapısı piyasadaki varlığını sürdürmekte zorluklar yaşar. İşletmelerin uzun bir hayat sürebilmesi için müşteri ve çalışanları arasındaki ilişkiyi iyi bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Bu dengeyi kuramayan işletmeler piyasada ciddi sıkıntılar yaşabilmektedir. Bu araştırma günümüzde faaliyet gösteren işletmelerin iç müşterilerine yani çalışanlarına neden önem vermesi gerektiğini göstermeye çalışması bakımından önemlidir.

Kullanılan Metot ve Teknikler: Çalışmada iki ayrı yöntem kullanılmıştır. Birinci bölümde literatür taraması yapılmış ve tanımlar açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde ise nicel araştırma yöntemlerinden anket yöntemi yardımıyla şirketler grubunda çalışan 200 iç müşteri ile anket uygulaması yapılarak gerçekleştirildi.

Araştırmada 2004 yılında geçerliliği ve güvenilirliği yapılmış İ Müşteri Memnuniyeti leği kullanılmıştır.

Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar: Çalışmada karşılaşılan zorluk gün içerisinde çalışanların çok yoğun bir tempoda hizmet vermesi olarak görülebilir. Çalışma temposunun yarattığı yoğunluktan dolayı bir çok çalışan anket formunu doldurmak istememiştir. Çalışma bu yüzden şirketler grubunun merkez olarak ifade ettiği yerde gerçekleştirilmiştir. Bu durumda araştırmada ki kişi sayısının sınırlı kalmasına neden olmuştur.

Araştırmanın Planı: Araştırma genel hatları ile üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde genel olarak müşteri kavramı, tatmini, bağlılığı, değer sağlaması, sorunları, algılaması vb gibi konulara yer verilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde, i müşteri memnuniyetini tanımını, i müşterinin ihtiyaçları ve i müşteri memnuniyetini etkileyen faktörler anlatılmıştır. Araştırmanın nc bölümünde ise araştırmanın başlığını oluşturan i müşteri memnuniyetinin şirket başarisına etkisini ölçebilmek için anket uygulaması kullanılmıştır. Elde edilen veriler analiz edilerek araştırmanın bu bölümünde bulgular tablolar halinde verilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ KAVRAMI VE İLİŞKİLERİ

1. MÜŞTERİ KAVRAMI

Tüketici kavramını iyi derecede anlayabilme ve ikisi arasındaki boyutu bilme bakımından yasalarımız ve çalışmalarımız bakımından tüketici kavramlarına bakmamız gereklidir. Firmalar müşteri kavramı söylendiğinde; tüketici, alıcı, şirket, örgüt, kurum, müdür, öğrenci ve birey gibi her vatandaş veya gruplar müşteriye temsil eder. Müşteri; herhangi bir işyeri veya kurumdan sistemli bir biçimde tedarik sağlayan birey veya gruplar şeklinde adlandırılabilir. Alıcı; bir işyerinin ürününü ve firmanın ürününü satın alma gayesinde ve davranışında bulunan birey veya gruplardır. Mal veya hizmet alıp karşılığında para veren kişiye veya kurumlara müşteri veya alıcı denir (Arslan 2014:10).

Konum itibarıyla tüketici ifadesi sektörler tarafından ele alınmakta ve irdelenmektedir. İlim faaliyetlerinin getirmiş olduğu değişiklikler işletmeler açısından tüketici değerli bir konuma ulaşmış ve günümüz tüketicisi yer ile zaman engellemesi olmadan dünyanın herhangi bir satış yerinden gereksinimlerini satın alma durumuna ulaşmıştır. Bir firmadan, kurumdan mal veya hizmet almış veya alan kişiye müşteri denilmektedir. Müşteri, günümüzde ki işletmeler bakımından çevredeki kıt kaynaklı ve sınırlıdır. Pazarda rekabet içinde olan işletmeler paylarını yükseltmek için daha çok tüketiciye ihtiyaç duymaktadır. Bu bakımdan müşteri, dikkatli bir şekilde kazanılması ve elde tutulması ve ilgisinin sağlanması gerekli olan bireydir (Arslan 2014:11).

Müşteri; Herhangi bir firmanın bir ürününü, ticari ve bireysel amaçları doğrultusunda alan kişidir (Taşkın 2000:10). İşletme içi tüm çalışmalar ve gayretler müşteriye memnun etmek, kaybetmemek ve sadakati sağlamak üstüne icra edilmiştir. İşletme için değişik müşteriler bulma, potansiyel müşterileri korumaktan daha zor ve masraflı olabilir. Bunun sebeple işletme için müşteriye sahip çıkma, müşteri bulunmasından daha kritik bir durumdur (Kavaş 1995:26).

Firmalar açısından tüketicinin ifade edilmesi oldukça temel ve hassas bir durumdur. Tüketicinin ifade edilmesi temelinde, tüketicinin yalnızca ikametgah bilgileriyle nüfus bilgileri yetersizdir. Bu durumda ilk olarak tüketici potansiyeli uygulanılırken bu potansiyel boyutu bir liste içinde enine boyuna uygun bir tablo olarak düzenlemek yarar sağlayacaktır (Çiçek 2005:61).

Müşterinin şeklinin belirlenmesi kültürel durum eşliğinde ve demografik bilgiler ışığında yapılır. Bu ortamda araştırma yapılırken, her türlü bireysel durum ve gelir durumu gibi değişimlerin ötesinde müşterilerin yaşam şekilleri, bağımlılıkları ve gereksinimleri öne çıkacak şekilde detaylı olarak bilinmeye çalışılması gerekir (Odabaşı 2000:23).

Firma ve sektörlerin geleceğini teşkil eden ve oluşturan etmen, müşteridir. Rekabet ortamında mücadele edebilmenin aracı şeklinde ifade edilen müşteri hizmetleri mevcut müşterileri firmaya uyarlarken, yeni müşteri şeklinin gelişmesi ve müşterilere satın alma durumlarının devamlılığında önemli bir etken oluşturur. Bir işletmenin ticari mal veya hizmetini satın alan kişi veya kurumlara müşteri denir. Firma içindeki bütün uygulama ve gayretler tüketiciyi memnun etmek, elde tutmak ve güvenini oluşturmak üzerine inşa edilmiştir. Yeni tüketiciler bulmak, mevcut tüketicileri korumaktan veya işlerini görmekten daha kolaydır. Bu yüzden bu daha önemli bir süreçtir (Midilli 2011:30).

Genel olarak müşteri kavramı ürün veya hizmetlerin en son tüketicileri şeklinde ifade edilir. Bu ifadeye göre öte yandan da hizmetin üretilmesinden paketlenip gönderilmesine dek süre içindeki uygulamaları oluşturan kişiler de müşteri statüsünde olmalıdır. Çıktıların tüm alıcıları ise müşteri şeklinde aktarılmaktadır. Bu bakımdan hem işletme içi hem dışındaki işletme mal ve hizmetlerini kullanan bireyler de müşteri biçiminde belirtilir. Tüm toplu taşıma okul ve hastanede ki bireyler gibi. Müşterinin yalnızca dış müşteri şeklinde kalmaması iç müşterileri veya işletme içi arkadaşları da müşteridir. Tartışmanın merkezi müşteridir. İşiniz ise ne olursa olsun temeli müşterilerinizdir (Barlow ve Moller 1998:10-11)

1.1.Müşteri Tatmini

Müşteri tatmini, müşterinin hizmetten veya üründen ne ölçüde memnun kaldığını gösteren bir durumdur (Varinli 2004:40). Bir hizmeti veya ürünü kullananların sağlamış olacağı tatmini davranış, o ürün veya hizmetin üretiminden ve tüketiciye aktarılmasından sorumlu olanların, yapmış oldukları faaliyetlerden memnun olmaları sağlanılacaktır. Fiziki ürünler için müşteri tatmini veya tatminsizliği, satın alım sonrası bir hizmetin veya ürünün kalite, performans vb. bakımından ölçülmesiyle meydana gelmektedir. Hizmetin sunumuysa o hizmet isteklerinin giderilmesi neticesinde meydana gelir. Bu yüzden müşteri tatmini veya tatminkârsızlığı tüketicilerin istekleriyle algılanmalarının bir karşılaştırılması şeklinde görülmektedir. Bir kuruluşun günümüz piyasa koşullarında tatmininin sağlanması, ayakta durması ve rekabet derecesinin üstünlüğü elde etmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. İşletmeler bu sebeple geleceğini garanti altına almaktadır. Müşteri tatminindeki en ciddi ifadelerden biriside müşteri arası ilişkilerdir. Müşteri ilişkileri; firma ile müşteri arasında oluşturulan, satıştan önce ve sonrasındaki bütün faaliyetleri içeren karşılıklı fayda ve ihtiyaç tatminini içeren bir süreçtir (Odabaşı 2000:36).

Müşteri tatmini, potansiyel müşteri ve raporlarının incelenmesi neticesinde meydana gelirken, müşterinin önemi, eski, yeni ve mevcut tüm müşterilerin rakip mal ve hizmetlerini hassasiyetle incelemesiyle meydana getiren bir anekdottur. (Eggert ve Ulaga 2002:100). Müşterinin değerinin ölçülmesi kavramı müşterinin kendisine söylenilenleri incelemesi sonunda kafasında yer eden fikri söyleyen bir ifadeyken müşteri memnuniyeti kavramı satın alma sonrasında meydana gelen be bilişsel olabilmenin ilerisinde tüketicinin gelecekte sergileyeceği davranışlarını da belirlemede direkt olarak yönlendirici olan duygu yükünün hâkim olduğu bir kavramdır (Eggert ve Ulaga 2002:108). Müşteri memnuniyeti ve güveni arasındaki durumu belirtmeye yönelik yaptıkları uygulamalarda, müşteri memnuniyetinde etkin olan etmenlerin müşteri güveni üstünde de etkili olduklarına vurgu yapılmıştır. (Çatı ve Koçoğlu 2008:26). Müşteri önemi ve memnuniyetinin satın alınan ürün veya hizmet sonrasında gelebilecek olan tutumlara yönelik çalışmasında, müşteri öneminin satın alma sonrası tutumlar üzerinde direkt olarak değil müşteri

memnuniyeti sağlamaya yönelik bir etkiye sahiplerdir. İşletmede personellerin alıcılara sunmuş olduğu değerlerin talep oluşturduğu ve bu taleplerin direkt olarak müşteri memnuniyetine yansıdığı belirtilmiştir. Bu yüzden müşteri memnuniyeti müşterinin algılanmış olduğu değerlerin direkt olarak bir neticesidir. Buradan anlaşılan müşteri memnuniyeti müşterinin algıladığı değerlerin bir durumudur ve iki farklı değişken birlikte satın alma sonrasındaki tutumlar üstünde etkili olmaktadır. Tatmin seviyesi yüksek olan bir müşteri, hizmet ve ürünleri tekrar satın alabilecek ve sadakati sağlanmış olacaktır. Bu sayede işletmenin karı ve pazar payı artabilecek ve rekabet avantajı bu yolla gerçekleşmiş olacaktır (Uzkurt 2007:64).

Bu bakımdan müşteriler beklenen hizmet seviyesine ulaşamayacağının her zaman bilincine sahiptirler. Daha alt seviyede kabul görebilir eşit değerde bir beklenti durumuna sahiplerdir. Bu minimum beklenti seviyesi, diğer aşama olan yeterli bir hizmet aşması şeklinde görülmektedir. Müşterinin kabul göreceği bir hizmet seviyesi olarak yeterli hizmet aşamasını ortaya koyabiliriz. Kabul edilebilir olan minimum hizmet seviyesini yeterli hizmet düzeyi temsil eder. Arzulanan ve yeterli görülen hizmet arasındaki boşluğu tolerans esası doldurmaktadır. Diğer bir ifade ile tüketicilerin kabul edebileceği farklılıkların olduğu alan tolerans alanı şeklinde ifade edilmektedir. Kabul edilebilir yeterli hizmetin en düşük seviyesinin de altına düşülürse müşterinin hayal kırıklığı ortaya çıkacaktır. Bu durumda müşterilerin firmaya duydukları memnuniyetsizlik belirsizleşebilmektedir (Özgüven 2008:658).

Hizmet performanslarının müşteri isteklerinin altında olması sonucunda tatminsizlik meydana gelir. Hizmet performansının istenileni karşılaması ise tatmin durumunu meydana getirmektedir. Tatminin veya tatminsizliğin çıkarmış olduğu duygu ve düşünceler müşterinin malını tekrar satın alıp almayacağına ve etrafına mal ile ilgili pozitif veya negatif söylemlerde bulunmasına sebebiyet verebilir (Bitner 2003:246).

1.2. Müşteri Bağlılığı

Hedeflenmiş tek bir tüketicinin bile yaygın bir şekilde yaşanan rekabetin olduğu bütçelerde tüketiciler kendilerini işletmelerin bağımsızlığına girmemek ve bağlı kalmamak için, işletmelerse değişik biçim ve çekici faaliyetlerle onları işletmelerinde sürekli müşteri haline getirmek için yoğun gayret sarf ederler (Bergmann 1998:74).

Ücrete tabi olmayan araçların yoğun rağbet görmesi ve firmalarca bu denli yaygın kullanılmasına karşılık faaliyetler bakımından incelendiğinde pazarlama kriterinin temel çalgısı ücretin önemini ve önceliğini halen muhafaza ettiğini düşünebiliriz. Fiyat yalnızca var olan piyasalarda oluştuğu için şirketlerin karlılığı fiyat esasına duyarlı bir haldedir. Fiyat üstlendiği rolü müşteri bağlılığı kazanmada daha iyi bir şekilde ortaya koyabilmek için öncelikli olarak hedeflenen kriterleri fiyat politikasına göre belirtmek oldukça yararlıdır. İşletme açısından fiyat politikasının hedefleri; müşteri açısından ve ticari açıdan olmak üzere üç grupta toplanabilmektedir(Bruhn 2000:166).

İşletmelerin, tüketiciler ve farklı iş partnerleriyle yakın ilişki kurması yalnızca işletmeye değil, işle ilgilenen tarafların çoğuna fayda sağlamaktadırlar. Tüketiciler ile ilişki kurulması yoluyla işletme, pazarlama faaliyetlerine iyi bir şekilde yön verecek olan, kaliteli pazar bilgi verilerini elde etmiş olurlar. Bununla beraber tüketiciler arasında yüksek bağlılık seviyesine kavuşmuş olmakla, işletme-alıcı ilişkilerinin iyi bir şekilde koordine edilmesi sağlanır (Ndubisi 2007:41). Müşteri sadakati, yitirilen tüketiciler ile bunların sebeplerini araştırmak şeklinde kısır bir ifade değildir. Müşteri sadakat esasında en önemli metot, memnuniyet olmuş ve harcamayı çok yapan tüketicilerin memnuniyet ve harcama seviyelerinin sürekli fazla olmasını oluşturmaktır. Yitirilen tüketiciler bir kenara koyulursa mevcut tüketicilerin devamlı olarak tüketim mallarının değiştiği gerçeği sürekli göz önünde olmalıdır. Tüketicilerin alım yapma beklentilerini devamlı canlı bir halde tutmak, değişen tüketim şekilleri çerçevesinde iş hacmindeki düşüşü engellemek için gerçekçi bir gayrettir. Harcaması büyük tüketicilerin daha küçük alım profiline kaymasını önlemek için detaylı bir çözümleme gereklidir. (BTSO 2007:19).

En önemli paydaşların başında müşteriler bulunmaktadır. İşletmeler, tüketici istek ve gereksinimlerini uygun mal ve hizmetlerle karşılayıp onları memnun ederek, işletme hedeflerini uygulamak için gereksinim duydukları bütçeyi kazanmak istemektedirler. Bu yüzden tüketicilerin bir işletmeye yönelik duyguları, tutum ve eğilimleri işletme idaresi için oldukça önem teşkil etmektedir. Bir işletmenin başarısını etkileyebilecek durumda olan müşterilerin en önemli tutumlarından, satın alma durumu ve işletmeye ya da onun ürünlerine bir bağlılık sergilenmesi sayılabilmektedir. Müşteri bağlılık ilişkisi pazarlama ve alıcı tutumlarında çok uzun yıllardır yoğun bir şekilde değerlendirilen yeniliklerden biridir. Bunun için çok çeşitli ifadeler vardır. “Her ne kadar “sadık müşteri”, benzer marka ürünleri, tekrar tekrar satın alan ya da aynı işletmeden tekrar tekrar alışveriş yapan müşteri olarak tanımlansa da, müşteri sadakati tek başına tekrar satın alma davranışı ile ölçülmemektedir” (Alınacak 2011:72).

İtibarın iyi olması deneyimli personelleri işletmeye bünyesine çeker ve yatırımda bulunacak kimseleri etkiler. Buna eklenti olarak, iyi bir itibar rakip işletmelerin pazara giriş yapmasında önemli bir bariyer şeklide görülebilmektedir. İtibarın iyi olması sektörde yer alan diğer rakiplerin tutumlarını ve eğilimlerini kısıtlayabileceği gibi işletmeye yarar sağlar. Pazara çok önceden yerleşmiş rakipler ve değerli işletmeler giriş yapacak olanlar için caydırıcı nitelik taşır. Zira, iyi bir itibarın taklit edilmesi çok zordur (Dierickx ve Cool 1989:1505). Bir başka duruma göreyse tüketici bağlılığı, aktif durum ve pasif durum biçiminde iki türde orta çıkar. Kişinin çevresine o işletmeyle ilgili olumlu bildirimlerde bulunması ve olumsuz bildirimlerden uzak durması aktif bağlılıktır. Pasif bağlılık ise fiyatların yükselmesinde veya rakiplerin ucuz fiyatlar teklif etmesinde de tüketicinin aynı işletme ile faaliyetlerine devam etmesine tutum yapan bir bağlılıktır. (Ganesh Arnold ve Reynolds 2000:69). Bu bakımdan ele alındığında, bağlılık belirli bir ürünü sürekli olarak satın almaktan ibaret olmamaktadır. Rakiplerin daha uygun teklifler sunmasında bile veya tüketicinin bunlara direnç gösterip aynı ürünü kullanmayı sürdürmesinde bile bağlılık vardır (Nguyen ve Leblanc 2001:229).

1.3. Müşteriye Değer Sağlama

Müşteri değeri sadece işletmenin vermiş olduğu ürünlerle değil de müşterinin kendi algısında da önemli görünmektedir. Müşterilerin bu anlamda algılamalarını mal ve hizmetlerin fiyatı, kalitesi ve yararı ekseninde değerlendirmek gerekir. Müşterilerin beklemiş olduğu talepler fiziki anlamda, servis ve teknik destek anlamında uygulayacağı faydalardan meydana gelebilmektedir (Alagöz vd. 2004:27).

Tablo 1. Müşteri Tatmini, Müşteri Bağlılığı ve Müşteri İçin Değer Yaratma

Uygun Kalite	Müşteri Tatmini	Müşteri Bağlılığı	Müşteri Değeri
Söz verileni sunma	Müşterilerin istediğini sunma	Müşterileri sürekli kılma	Hedef müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama
Standartları karşılama	Müşteri Şikâyetlerini Cevaplama	Müşteri tavsiyelerine uyma	Rakiplerin önüne geçmek Yeni, özgün yararlar oluşturma

Kaynak: (Odabaşı 2000:24)

Müşteri için değer kavramının ortaya çıkması diğer bir önemli durumun ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bunlar; Müşteri hayat boyu değerinin belirlenmesi ve bu değerın idare edilmesidir. Müşteri hayat boyu değerinin belirlenmesi; farklı müşteriler bulmak ve müşterilerin sürekliliğini sağlamak yerine, daha kalıcı müşterilere odaklanmayı ve sadakat anlayışı oluşturmayı amaçlamaktadır (Odabaşı 2000:57-58).

Müşteri hayat boyu değeri, bir müşteriden belirli bir süre zarfında elde edilen gelirlerin, müşteriye kazanmak, hizmet vermek ve satış yapmak için uygulanan giderlerin farkına göre belirlenebilmektedir. Herhangi bir müşteriye yaşam boyunca kazanmak için küçük bir örnek vermek gerekir ise, Migros veya Tansaş gibi mağazaların herhangi bir müşteriden ayda 100 TL kazandığını varsayalım ve müşterinin 12 ay boyunca alışveriş yaptığını ve mağazanın olduğu bölgede de müşterinin 10 yıl yaşadığını düşünelim, o ülkede enflasyon seviyesi düşükse müşteriden yılda 12000TL kazanmayı bekleyebilmektedir. Ortaya çıkan kötü bir tecrübe sonucu o müşteri kaybedilirse, dolayısıyla işletmenin yılda 12000 TL

kazanma ihtimalini de yok olacaktır. Müşteri bu tecrübelerini başkaları ile paylaşması durumunda da işletmenin kaybı daha da artacaktır (Tek 2006:299).

Müşteri değeri; müşteriye etkileme ve kazanma stratejik bir araç olmasıyla beraber, hem üretim hem de hizmet sektörlerinin başarısında oldukça önemli bir hale gelmiştir. Müşteri değeri sunumunun üstün olması, müşteri ilişkileri yönetimi performansını ve başarısını yükselterek rekabetçi bir yapıya girmesinde ve korunmasında üstünlük etkisine sahip olmasıdır (Wang vd.2004:21).

Anahtar boyutlarını müşteri değerinde bilmek işletmeler için oldukça yararlıdır. Çünkü üstün özellikli müşteri değeri, işletmenin tüketicileri için rakiplerinden daha çok değer oluşturması ile ulaşılabilecek bir durum tespitidir (Slater ve Narver 2000:45).

Güçlü müşteri tatmininin oluşturulmasında müşteri gereksinimlerine uygun müşteri değeri oluşturmanın önemli bir rolü bulunmaktadır. Alınan hizmetten ortaya çıkan yararın, hizmetten meydana gelen zarara göre oranı müşteri değeridir. Müşteri değerinin yüksek olması faydalara bağlıdır. Aksi halde müşteriler malın değerinin küçük olduğunu düşünebileceklerdir. Müşteri değeri, bir anlayışa göre işletmenin mal veya hizmetlerini kullanmış ve mal veya hizmetle ek bir değere sahip olduğunu düşünmekte olan alıcılar ile pazarlamayı sağlayan firma arasında kurulacak olan duygusal ilişki şeklinde ifade edilir (Acuner 2001:48).

1.4. Müşteri Sorunları

Bazı işletmelerin herhangi bir sorun çıkmadan çalışan mallar üretmesi veya hiçbir biçime sıkıntıya uğramadan hizmetler aktarabilmesi olanaksızdır. İş arenasında sıkıntılar ve problemler her daim olacaktır. Bu durumda, işletmeler sıkıntıların neler olduğunu ve bu sıkıntıların nasıl üstesinden gelineceğini öğrenmeleri lazımdır. İyi bir hizmet verebilmesi için işletmelerin, ilk olarak bir sorunun meydana geldiğini ve personellerden hiç birinin sıkıntıları bir başına bulup giderme imkânı olmadığını bilmesi gereklidir (Barlow ve Moller 2008:73-74).

Genel olarak şikâyet eden tüketiciler, İşletme içi uygulamaları iyileştirme açısından bildirimde bulunurlar, işletmeyi güç durumda bırakmazlar. Her sorun ve şikâyet, tüketici ile işletme arasında çıkmaza giren ilişkiyi düzeltmek için bir olanaktır. Müşteri tatminini yakalayabilmek için müşterinin neler isteyip neler beklediğinin bilinmesi gereklidir. Tüketici beklentilerini karşılayıp bunların üstüne çıkabilen işletmeler, tüketici tatmini iyi yakalamış sayılabilmekte ve tüketiciler verilen hizmetten memnun kalmaktadırlar. Eğer ki hizmet kalitesi beklenen düşük ise tüketici istekleri giderilmediği için tatminsizliğin meydana geldiği ve tüketici algılamasının değersiz olduğu denilmektedir (Megap 2011:2).

Mal veya hizmetlerin başarısızlıklarının bir bölümü kanunların himayesindedir (Barış 2008:101). 4077 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkındaki Kanunla birlikte hedeflenen; "iktisadi bütçenin isteklerine ve bürokrasi yararına uyumlu olarak müşterinin sağlık ve güvenliğiyle bütçesini koruyucu, bilinçlendirici, hasarları tazmin edici, çevresel endişelerden arınmasını sağlayıcı kriterleri almalı ve tüketicilerin kendilerini koruyucu girişimlere teşvik etmek ve bu konuda ki politikaların oluşturulmasına özendirme (Mucuk 2004:364). Müşterinin sorun ve sıkıntıları, ancak müşteri şikâyet birimi ile birer olanağa dönüştürülür. Bu olanaklar aşağıdadır; (Sarıdaldı ve Sevim 2009:112).

- Şikâyet, aynı tanıtım, reklam ve satışları arttırıcı çabalar gibi geri dönüşler yaratan pazarlama değişkenidir.
- Hizmet performanslarının ne derece iyi olduğuna ışık tutan şikâyet, performansın artırılmasına yönelik gerekli durumları belirtir.
- Şikâyet eden tüketici, ürün veya hizmetlere yönelik aksaklıkların işletme açısından bilinmesine yardımca olacaktır.
- Ayrıca şikâyet, tüketicilerin tekrar işletmeye gelebileceklerini durumunda sinyaller verir. İncelenmiş olan bir çalışmayla, tatmin olmamış ve şikâyet baş vurmuş bir tüketicinin şikâyet etmeyen tüketiciye oranla tekrar o işletmeye gelme oranı daha fazla olduğu gözlemlenmiştir. Bir diğer çalışmaya göre de; ürünün alımı sonrası memnuniyetle tekrardan alım

arasında kuvvetli bir bağ yokken, şikâyet sonrası analiz edilmiş ve çözümü sağlanmış memnuniyetle tekrardan alım arasında kuvvetli bir bağ olur.

- Sürekli yenilenen pazar koşullarında şikâyet kavramı aynı zamanda değişen müşteri isteklerinin bilinmesi ve anlaşılmasına fırsat tanır (Sarıdaldı ve Sevim 2009:112).
- İşletmeler şikâyet ile ilgili yalnızca çözüm üretmekle kalmayıp, sorunu ortaya çıkaran nedenlere ulaşp gerekli düzeltmeleri uygulayarak, toplam kalite yönetimi anlayışının temel taşlarından biri olan müşteri odaklı devamlı gelişme fikrini de uygulayabilme fırsatına sahip olabilmektedir (Odabaşı 2000:41).

1.5. Müşteri İlişkilerini Ele Alan Öğeler

Müşteri ilişkilerini ele alan öğeler; birey, zaman, teknolojik faaliyetler ile gelenek ve göreneklerdir. Bu unsurlar alt başlık halinde aşağıda anlatılmaktadır.

1.5.1. Birey

Tüketici ile iyi ilişkiler içerisinde bulunmak ve bunun sürekliliğini sağlayabilmek için gerekli görülen uygulamaları planlayıp, organize edip, koordine ve kontrolü sağlayan bir bütün olarak çalışabilen isim bireydir. Müşteri İlişkileri Yönetimi: Tüketiciler ile kuvvetli ve uzun dönemli işletme için kara yönelik gelişimleri hedeflemek, onların gereksinim ve eylemlerini iyi bir şekilde anlayabilmek için kullanılmak istenen strateji veya yöntem şeklinde ifade edilebilir. Müşteri ilişkileri yönetimi, tüm işletmelere müşteri kavramını tam haliyle işlemeye çalışan ve tamamen müşteri eksenli bir kültürü oluşturmak isteyen bir stratejidir. Müşteri ilişkileri yönetimi, satış ve müşteri servisi, pazarlama, ön ve arka ofis, muhasebe, lojistik ve üretim gibi bir faaliyetleri olmanın yanı sıra diğer tüm bölümlerin, iş ortakları ve müşterilerin koordinasyonu ve iş birliğini sağlayan müşteri merkezli bilgiye dayanan ilişkinin yönetilmesine dayanmaktadır. İlişkiler içinde yer alan pazarlama anlayışı, potansiyel tüketiciler arasında bağlılık esasını oluşturmak ve ilerletmek maksadıyla oluşturulan pazarlama gayretlerini aktarır. Müşteriler birer

rakip olmayıp aksine karşılıklı saygı çerçevesinde ilişkileri yürüten iki dosttur. Bu ilişki dostluk üzerine yürütülebilir bir ilişki şeklinde görülebilir. Ben kazanayım sende kazan anlayışının müşteri ilişkilerinde hâkim olması kaybetme ekseninden uzak durulması gereklidir (Arslan 2014:15).

Müşteriler arası ortak talep ve gereksinimler neticesinde çeşitli gruplara ayrılma manasına gelen pazar bölümlendirme anlayışına göre şirketler devamlı müşteri ilişkisi kurmak için en iyi amaç hedef pazarları anlamaktır. Gelişmesi gerçekleşen bu ilişkiler sayesinde işletme veya ürüne sadık olan tüketiciler aynı ilişki potansiyeline sahip yeni tüketicilerin ortaya çıkarılmasına direkt iletişim nezdinde yardım sağlar. Müşterilerle iyi ilişkiler geliştirildikten hemen sonra, müşterilere sunulmuş olan kaliteli hizmet ve ürünler yardımıyla kurulacak olan uzun süreli ilişki sayesinde müşterilerin işletmeye sadakati sağlanmış olacaktır. Müşteriler ile iyi bir ilişki kuran, farklı talep ve gereksinimlere cevap verebilen işletmeler, büyük olasılıkla rakiplerin girişimlerini de boşa çıkaracaktır (Ardıç 1998:41).

İşletmeler müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerini göz ardı etmemelidir. Sistemini bu eksene göre kurmalıdır. Bu gaye ile işletmeler müşterilerle alakalı olarak özellikle şu noktalara dikkat etmelidir (İşcan 2009:9);

- Hizmet ve ürünlerin kalitesini yükseltmek için araştırmalar yapmak
- Tüketiciyi aldatmaya yönelik yanıltıcı, hileli hareketlerden kaçınmak
- Müşteri talep ve gereksinimlerinden meydana gelen değişimleri takip etmek
- Satış sonrasında müşteri hizmet ve memnuniyetine önem vermek

İşletme uygulamalarından ve çalışmalarından etkilenmekte olan ve bu çalışmaları etkileyen en ciddi temel unsur müşteri ve müşteri gruplarıdır. İşletmenin ayakta kalmasını sağlayan en büyük yaşam değeri müşteridir. Yapılan tüm eğilimler, kesin çıktı olarak mal veya hizmetin tüketici tarafından kabul edilmesi, değerli olmasına ve satın alınması hedefine özgüdür (İşcan 2009:9).

1.5.2. Zaman

Herhangi bir malın tatmin edici bir düzeyde olup olmasının belirlenmesinin sağlanması bir değerlendirme evresidir. Tatmin tam bir şekilde, müşterinin ürün kalitesi hakkındaki düşüncesiyle alakalıdır. Karar aşamasında olan müşteri hemen hemen her standardı kendisine göre göz önüne alır ve değerlendirir. Bu standartlar da alınabilecek farklı kararlara da yol açabilmektedir. Rekabet ortamlarında müşteri daima son sözü söyleyen kişi olacağından, değişen şartlarla birlikte müşteri odaklı bir anlayışlar müşterilerin memnuniyeti sağlanmalı ve müşterilere para, enerji ve zaman tasarrufu sağlamak zorundalığı ortaya çıkmaktadır (Alınacak 2011:25).

Zamanın iyi kullanılmasına yönelik veya yetersizliğinin bilincinde olan müşteriler gereksinimlerini aynı yerden karşılamayı düşünürler. Müşterinin ve çevrenin korunması her zaman ön plandadır. Bu kriterlere değer veren işletmeler daha fazla kazanç elde etmektedir. Tüketicilere yönelik kanunlar nedeniyle tüketiciler güvenli alışveriş hakkına sahiplerdir (TESOB 2001:22). Zaman faydası, toptancının ürün veya hizmeti istediği vakitte sunmasını, biçim faydası tüketicinin istediği şekil ve ölçütler de alabilmesini vurgularken, mekân faydası tüketicinin istediği alandan çok uzaklaşmadan istediği ürün ve hizmeti satın alabilme talebinin giderilmesi şeklinde ifade edilebilir. Bu konuyu örgütsel anlamda incelediğimizde; zamanın etkili bir şekilde kullanabilme ölçütleri bakımından idare politikalarını ilerletmişlerdir. Bu bakımdan yönetsel zaman ifadesi önemli hale gelmiştir. Yönetsel zaman yönetimin faaliyetlerinin yerine getirilmesinde kullanılır. Örgütlerin; yönetim, planlama, eşgüdüm, kontrol gibi temel işlevleri bakımından incelendiğinde, vakit kavramının kurumun hedeflerine ulaşabilmesindeki etkinlik derecesinde rol oynayan bir boyut olduğu meydana çıkmıştır. İdarecilerin bireylerle birlikte olması ve bireylere iş yaptırma konumunda olmaları, İnsanları ise bilmeleri gereklidir. İdarecilerin komuta kademesindeki faaliyetleri arttıkça, yapmakta oldukları faaliyetin teknik yönünde profesyonelleşmiş olma zorunluluğu azalmaktadır. Buna karşılık insanları tanınması ve daha çok bu alanda bilgili olması gerekmektedir. Bu nedenle

yönetim piramidinde yukarıya doğru çıkıldıkça yöneticinin yönetsel planlama zamanı da artmaktadır (Sabuncuoğlu 2010: 21).

1.5.3. Teknolojik Faaliyetler

Teknolojik giriş malının rekabet alanına açılması, tüketicilerden geri bildirimler alınması, malda tüketici isteklerine uyumlu iyileştirmeler yapılması ve tekrar pazara ulaştırılması aşamalı bir süredir. Bu ürün-pazar ve müşteri gelişim süreci, doğrusal düzenli yaklaşımdan ayrıdır. Kültürel anlayışta süreç; ürünler ile ilgili fikir üretme, tercihleri eleyip azaltma, gelişime açık fikirleri belirleme, ticarileşme doğrulama ve pazara aktarma biçiminde yürümektedir. Alışveriş sürecinin başlangıcından son aşamaya kadar herhangi bir müşteriden geri bildirim alınmaz. Müşterilerin görüşleri yalnızca ürün son haline dönüştükten ve pazara sunulduktan sonra alınmaktadır. Bu nokta herhangi bir önlem almak için çok gecikmiş bir aşama olabilir (Hacıfendioğlu ve Koç 2009:14).

Teknolojik girişim iş türünün pazarda aşamalı şekilde ölçülmesi sırasında ürün-pazar-müşteri üçlüsünün çeşitli nitelikleri meydana gelir. İlki, müşterinin seçtiği temel ürün nitelikleridir. İkincisi, girişimcinin ilgisini alarak memnun edecek boyutta bir pazarın var olup olmasıdır. Üçüncüsü, ürünün tüketiciler açısından algılanmış olan önemidir. (Bilindiği üzere; değer, tüketicinin sorununu çözen ürünün yada gereksinimi ortadan kaldıran ve tüketici tarafından kavranabilen niteliğidir. Dördüncüsü, satın alma maksadının ve satın alma kuvvetinin ifadesi olan, ürünün gerçek pazar istek seviyesidir. Beşincisi, ürünün gerçek kişi olarak satın alıcısının kim olduğu, fiyatlaması ve pazarlama kanallarıdır. Altıncısı, satış sürecinin özellikleridir. Teknoloji, İşletmecilikte en fazla müracaat edilen ancak sözü en az edilen bir kavramdır. Teknoloji mal ve hizmetlerin ortaya koyulmasında potansiyel bilgi ve yeteneklerin uygulanmasını ifade eden genel bir ifadedir. Teknolojinin işletmelerde baskın bir tutumu olduğu kabul görür ve teknoloji ürün ve işletme düzeni gibi kriterlerin yanında personellerin işe yönelik davranışlarının da belirleyicisidir (İşcan 2009:14).

Teknolojik gelişimler ve faaliyetler kısa süre zarfında taklit edilebilme özelliği taşıyıp rekabet üstünlüğünü uzun dönem içerisinde sağlayamayabilir. Kuruluşun uzun ve meziyetli zorlukları sonucunda oluşturmuş olduğu "müşteri ilişkilerinin" ise taklidinin yapılması zor ve oldukça maliyetli olabilir. Bu durum rekabetin yoğun biçimde teknolojik gelişmelerden çok müşteri ilişkileri üzerinde olacağının bir göstergesi olarak kabul edilebilir (Odabaşı 1997:1).

1.5.4. Gelenek ve Görenek

İşletmeler, herhangi bir toplumsal alanda bulunan kişi veya kurumlara ürün veya hizmet verirler. Bununla beraber işletmelerde yer alan bireyler de yine belirli bir toplumsal ortamın bireyleridirler. Bu anlamda toplumun değer yargıları, davranışları, kültürel yapısı, olaylara bakış açıları işletmelerin uygulamalarına etki eden bir çevresel kriter şeklinde ele alınmaktadır (Ülgen ve Mirze 2007:24).

Tablo 2. Önemli Sosyokültürel Çevre Unsurları

Yaşam Biçimleri	Tutumlar
Değer Yargıları	Davranış Biçimleri
Olaylara Bakış Açıları	Kültürel Alışkanlıklar

Kaynak: (Ülgen ve Mirze 2007:25)

Birey, işletmelere sosyokültürel değerler ve davranışlar bakımından yakından etki etmektedir. Hem işletme çıktılarını kullanan tüketicilerin, hem de işletme içerisinde hizmet verenlerin değer ve davranışlarındaki değişimler, işletmeninde değişmesini sağlamaktadır. Bu değişimi yakalayabilmesi için işletmelerin öncelikle sosyokültürel konulara eğilmesi ve gelişen yeni eğilimleri tanınması gereklidir(Ülgen ve Mirze, 2007:26)

1.5. Müşteriyi Algılama

Müşteriler, memnun olup olmadıklarını ölçerken istekleriyle algıladıkları hizmet kalite performansını karşılaştırabilirler. Müşteri memnuniyeti genel olarak tek seferlik alışverişlerdeki müşteri tatminidir. Hizmet kalitesi ise oldukça uzun bir süre gerçekleşen olaydır. Alışverişin hemen sonrasında oluşan hizmet kalitesi müşteride

oluşan genel kalite algısı olabilir. Algılanan hizmet kalitesi bir kurum veya kuruluşun genel olarak mükemmelliğini ve üstünlüğünün değerlendirilmesidir. Algılanan hizmet kalitesi, tatminle ilişkili fakat tatmine eşdeğer olmayan bir durumdur ve beklentilerle alınan hizmet kalitesinin karşılaştırılması sonucu elde edilir. Hizmet kalitesi, müşterinin beklentilerinin aşılması olarak da tanımlanabilir (Hacıfendioğlu ve Koç 2009:148).

1.6. Müşteriyi Elde Etme

Yeni tüketiciyi elde etmek oldukça masraflı bir iş olduğu için, potansiyel tüketicileri kontrol etmek oldukça karlı olur. İşletmelerin rekabetçi yapılarını kontrol etmeleri ve gelişme gösterdikleri için tüketicilerin istek ve taleplerinin giderilmesinden bir adım ileriye geçerek müşteri değeri sunma üstünde durmaları gereklidir. Müşteri memnuniyet mekanizması işletmeler için en iyi sadakat programıdır. Sadakat müşteri için en iyisi yapar. Müşteri tatminini görmenin değerini vurgulayan temel ilke idarecilerin doğru kararlar vermesine yönelik imkân sağlayan bilgilerdir (Ayşegül 2000:48).

Bu doğru kararlar müşterinin memnun olabilmesi için alınan kararlardır. Alınan bu kararlar, memnuniyet seviyesini üst seviyelere çıkarmasına yardımcı olarak müşteriyi daha rahat elde tutmaya yardımcı olmaktadır. Doğru yapılmış bir memnuniyet ölçümü olmadan, yönetim kadrosunun müşteriyi elinde tutması için doğru kararları alması mümkün olmamaktadır. Başarı, her zaman müşteri için önemli olan konuları en iyi biçimde gerçekleştirmekten geçmektedir. Tüketici, işletmeden aldığı hizmet ve ürünün karşılığını ödeyen kişidir. İşletme tarafından sunulan hizmet bir gider olarak kabul edilmemelidir. Faydalanılan hizmetin bedeli birçok yolla ödenebilmektedir. Bu bedellerin en önemlisi müşteri uzun bir süre elde tutmaktır. İşletmeler için yeni müşteri kazanma maliyetli bir konudur. Ancak müşteriyi elden kaçırmamanın maliyetini düşünmemektedirler (Gerson 1997:41).

Müşteri ilişkileri yönetimi'nin ikinci aşaması müşteri edinmedir. Tercih edilen müşterinin elde edilmesi için yapılan bütün çalışmalar, genellikle satış çabaları eksenine yerleştirilir. Asıl amaç bu evrenin satışı gerçekleştirmesidir. Belirli bir müşteriye en etkili yoldan satış nasıl yapılır? sorusunun yanıtı bu evrenin amacını

oluşturmaktadır. İhtiyaç analizleri, teklif oluşturma gibi adımlar bu evrede yapılan eylemler olarak tanımlanabilir (Aksoy ve Uysal 2004:32).

Dünyanın gelişmesi ve değişmesiyle beraber yeni rekabet ortamlarının meydana gelmesi, var olan Pazar koşullarının güçleşmesi, ürün ve hizmet alanındaki kriterlerin değişmesini, geleneksel sosyal yenilikleri de birlikte getirecektir. Böyle bir alanda var olan, zamanı geçmiş uygulamaları halen devam ettiren işletmeleri olumsuz anlamda etkiler. Ayakta kalabilmek için artık yeni rekabetçi ortam koşullarının uygun olması ve yeni yöntemlerin uygulanması gereklidir. Tüketici servisleri değişik tüketicileri kazanmaya yardım sağlarlar. Değerli bir farklılaştırma ve rekabet aracıdır. Servisler yeterli derece olmalı kaliteden ödün vermemelidir. Bunlar için rakiplerin karşılaştırılması yapılmalı alışverişler ile incelenmeli, tüketicilere anketler uygulanmalı, dilek ve şikâyet kutuları gibi sorunlarını iletebileceği uygulamalar yapılmalıdır. Tüm dünya genelinde tüketici servislerinin iyi olması maksadıyla servis departmanları inşa edilmektedir. Türkiye’de özellikle otomobil, beyaz eşya ve bazı elektronik ürünlerde güçlü servis örgütleri oluşturulmuştur (Baybars 1997:395-396).

Müşteri derinleştirmeyse, elde edilmiş bir alıcının sadakat ve karlılığının uzun vakitte kontrolünün sağlanması ve harcamalarının artırılması için gerekli adımlar içerir. Tüketici gereksinim araştırması ve çapraz satış, bu yöntemdeki en önemli iki stratejidir. Çapraz satışın amacı, var olan tüketicinizin harcama miktarını ve kaliteyi yükseltmektir. İşletmeye gelen tüketici miktarını yükseltmek yerine, tüketicinin mevcut harcaması artırılır. Çapraz satış faaliyeti esnasında, tüketicilerin almış oldukları ürünleri tamamlayan yada almaya yöneldiği ürünler sunulmaktadır. Bu satış faaliyeti, tüketici ile işletme arasında yaşanan bir ilişki üzerine oturtulmaktadır. Çapraz satış stratejisi ile birlikte müşteri, yeni sunumları bir mal olarak görmemekte, dolayısı ile onu satın almak için daha istekli olmaktadır (Elbaşoğlu 2001:47).

1.7. Müşteri İlişkileri Stratejileri

İşletmenin ilk olarak iyi bir şekilde düşünülmüş kuvvetli bir müşteri ilişkileri yöntemi bulunmalıdır. Bu şekilde bir yaklaşım, gelecek zamanın işletme yönteminin ortaya çıkarılmasına yarar sağlayabilir. Bu anlamda işletmenin eğitim uygulamaları çok değerli anahtar görevini alır. İlk olarak müşteri ilişkileri yöntemi, işletmenin kalitesinin bütünüyle işletmede personellerin durumu ile ilgili olduğunun bilinmesidir. Bu strateji, uzun, orta ve kısa vadeli olmak üzere üç dönemde hazırlanabilmektedir (Altıntaş 2000:23).

Uzun dönem, müşterilerin ve personellerin ilişkilerine yönelik konuların bir üst seviyeye taşınması ile alakalı stratejik planların ortaya konulduğu dönemdir. Orta dönemde daha çok hedeflere ulaşabilmek maksadıyla personellerde hissedilen niteliklerin ortaya çıkarılması ve çeşitlendirilmesini sağlamak için ortaya konulan süredir. Kısa dönem ise lazım olan gereksinimleri mevcut durumdaki müşteri ilişkileriyle alakalı temel problemlerle geçen zamanı kapsamaktadır. İdareciler sahip oldukları iş ortamlarında tüketici tatminini sağlamak için amaçları ve değerleri üstünde düşünme yetisiyle örnek olmalıdırlar. Bu amaçların ve rollerin dışında tüketici ilişkilerinin geliştirilmesine yönelik yardım sağlayan stratejik yöntemler açık olmalıdır. İşinde uzman ve deneyimli idareciler geleceği ön görebilir ve hazırlıklarını bu yönde yaparlar (Acuner 2001:78). Bunu ise en iyi yaklaşımı idarecilerin kendilerini eğitime almaları ve gelişimlerini sağlamalarıdır. Bu anlamda idareciler karşılına çıkan yeni sıkıntılar, sorunlar ve talepler baş edebilecek konuma gelirler. Yöneticilere, müşteri ilişkileri hususunda verilmiş olan eğitim dâhilinde personellerin tutarlı yönetimi de dâhil edilmektedir. Yöneticiliğin en büyük sırrı, yönetim fonksiyonlarının eyleme dönüşmesi kısmında yani uygulanmasında kendini göstermektedir. Bilhassa işletme dışında ve içinde personel arasında iletişimin geliştirilmesi gerekmektedir. İletişimin geliştirilmesi ise, yöneticilerden başlamalıdır. Yöneticiler karşısındaki insanlara saygı duymalı ve onları işletmenini en önemli varlıkları olarak kabul etmelidir (Acuner 2001:78).

1.8. Müşteri İlişkileri Yönetimi İlkeleri

Müşteri ilişkileri yönetimi yaklaşımı, başka müşterilere başka şekilde tutum sergilemek temeli ile kurulmuş olan pazarlama anlayışıdır. Eğer işletme, tüketiciye, işletmeye sağlamış olduğu mevcut ve potansiyel değere uygun olarak değişik bir tutum sergiler ise, bu tutum işletmeyi, tüketici gözünde değiştirebilecek bir konuma getirebilir. Müşterilere farklı tutumlarda bulunmak için, ilk olarak bu tüketicilerin kimliklerini belirtmek, başka bir ifadeyle tüketiciyi bilmek gerekir. Bu sebep ile işletmeler tüketicilerini birey olarak bildikleri veya diğer manada karlı ve karsız tüketici şeklinde ayırabildikleri takdirde tüketicilerine istedikleri pazarlama hizmetini verecektir. Bu durum için işletme, tüketicilerin kimlik bilgilerini kaydederek bir müşteri tanımlama sistemi kurabilir. Bu sistemde, müşteri birbirinden ayıran, zaman içerisinde ilişkilerini izleyen, işletme ile müşteri arasında anında temas kurmayı sağlayacak bilgilerin olması gerekmektedir. Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin ilkeleri şöyle sıralanmaktadır(Kırım 2001:156-158).

- Müşteri ilişkilerini kazançlı bir hale dönüştürmek,
- Farklılaşmayı gerçekleştirmek,
- Maliyetleri asgari seviyede tutmak: müşteri ilişkisi yönetimi için ayrılan bütçe, iyi tasarlanmış bir müşteri ilişkileri yönetimi projesi ile kısa sürede geri kazanılabilir. Mevcut müşterilerin sadakatinin sağlanması ile gelecek ilave satışlar ve olası satışlardaki azalışların olmayışı gibi gelişmeler müşteri ilişkileri yönetimi için yapılacak harcamaların kısa sürede işletmeye dönmesini sağlayacaktır.
- İşletmenin verimliliğini yükseltmek,
- Uyumlu faaliyetler gerçekleştirmek: Geleneksel yollar ile elde edilen veriler ile internet ortamından elde edilen veriler birleştirilerek sistemli, uyumlu ve düzenli bir biçimde hizmetin sunulabilmesi mümkün olabilecektir.

- Müşteri taleplerini karşılamak

Rekabet ortamı, işletme ve tüketici arasında kurulmuş olan pozitif ilişkileri sağlayıcı değerli bir etken şeklinde meydana çıkar. Teknolojik uygulamalar çok çabuk bir şekilde taklit edilebilmekte ve bu durum rekabet kavramı uzun vaktte kontrol altına alamamaktadır. Örgütün uzun ve zor uğraşları neticesinde tüketici ilişkilerinin taklidi güç ve pahalıdır. Bu gelecek müşteri ilişkileri anlamında rekabetin olacağının göstergesidir. Giderek önem kazanan “Müşteri İlişkileri ”nin işletme içerisinde kalıcı bir şekle dönüşmesi için pazardaki eğilimleri, gelişmeleri iyi takip etmeli ve iletişim odaklı düşünmesi gerekmektedir. Pazarlama daha çok müşteri gereksinimleri ve talepleri üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu da kaliteye ve müşteri hizmetlerine önem vermeyi gerektirir. Bu iki konu pazarlama yönetiminin ve müşteri odaklı olmaya çabalayan bir kuruluşun önemli olgularıdır (Megep 2011:30).

1.9. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Yararları

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamasına geçilerek "süreç yönetilmesi" anlamında satış ve pazarlama birimlerinin gelişi güzel bir anlayıştan kurtularak "uzun vadeli tüketici yönetimi" devamlılığına ulaşabileceklerdir (Deniz 2002:19);

- Malların bu denli birbirlerine benzemiş olduğu bir ortamda, değişiklikleri yaratabilmenin ve rekabetin üstünlüğünün sağlanabilmesinin tek yolu tüketici direkt olarak tanımaktan ve pazarlama yapılmasından geçer. Müşteri ilişkileri yönetimiyle beraber işletme faaliyetleri işletme içi dâhilindeki gereksinimlere göre değil tüketici gereksinimlerine göre düzenleneceği için sadece satış ve pazarlama birimleri değil, tüm birimlerin kalitesini ve performansını artırıcı bir etmen oluşturulmaktadır.
- Müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri hizmetleri, pazarlama ile internet fırsatlarını en iyi biçimde birleştirmelidir. Kişilerle karşılıklı iş yapıldığı zamanlarda müşterilere ait verileri toplanmalı ve kolayca depolanmalıdır. Günümüzde iş yapma kanalları (e-posta, telefon, internet) değişerek çoğaldığından yeni bilgi depolarını karşılıklı iletişimden sağlanan verilerle kaynaştırmak gereklidir. Hem geleneksel satış kanalları hem de alternatif

kanallardan sağlanan bilgileri birleştirerek maksimum müşteri bilgisi ve ilişki fırsatı sağlayabilmektedir (Deniz 2002:19).

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının yapıldığı işletmeler üstünde yapılan çalışmalarda, önemli bir boyutta gelir artışları fark edilirken, önemli boyutta da maliyet azalmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi'nin işletmelere sunmuş oldukları faydalar bunlardır (Çoroğlu 2002:100). Müşteri ilişkileri yönetimi, tüketicilerden yaşam boyu kazanılacak değerin maksimuma çıkarılmasını ve satışların gelişimi ve planlamasını, satış sürecindeki verimsizlikleri giderir ve devamlı müşterilere çapraz satış fırsatı sunmaktadır. Tüketici kayıplarının minimuma düşürölmesini ve sadakat kavramının artırılmasını hedeflemektedir. Pazarlama maliyetinden tasarruf sağlamayı hedefler ve tüketiciler ile ilgili araştırma yapılmasını istemektedir. İşlerin otomasyonunu, standardını, verimliliğini sağlar ve hedeflenmiş gruplara kampanya uygular(Çoroğlu 2002:100).

1.10. Müşteri İlişkileri Yönetimi Gelişimi

Müşteri ilişkileri, bireylerin bir grup halinde yaşamaları gereksiniminden kaynaklı ve bireyler arası gereksinim giderme uygulamalarının başladığı vakitten bu yana, ticari ilişkilerin başlamış olduğu zamanlardan bu yana idare edilmesi gerekli bir gelişimdir. Tarihsel süre açısından her toplum kendi iktisadi, sosyal ve geleneksel yapılarına uygun ticaret yapmışlardır. Başka ölkelerin ticari faaliyetleri uluslararası ticari ilişkilere yönelik dünya bakımından çeşitli kriterler sunmaktadır (Sarıdaldı ve Sevim, 2009:47).

Gelişen ve değışen dünya ekonomisi de işletmelerin rekabet alanlarını da sürekli geliştirmektedir. 1960 yıllarda rekabet; yeni ürün yeterli miktar ve üretimin önündeki problemleri kaldırmak, 1970'lerde daha çok maliyet ağırlıklı yani maliyetleri azaltıcı faaliyetlerde, 1980'li yıllarda işletmeler ağırlıklı kalite yönünden, 1990'lı yıllarda düşük maliyet, zamanında üretim ve kaliteli ürün ile beraberine etkin ve hızlı sunum olayı öne çıkmaktadır. 2000'li yıllar ve sonrasında bilgi ekonomisinin giderek hakim olduğu dönemlerdir. Bu dönemlerde pazarlama anlayışının hızlı bir şekilde gelişmesi ve müşterilerin işletmeler için odak noktası olduğu, verimli, etkin bir müşteri ilişkileri yönetiminin öne çıktığı görölmektedir. Gelişimin bu seyri

işletmeleri müşteri merkezli, müşteri odaklı anlayışa göre yeniden yapılanmaya zorlamaktadır (Arslan 2014:19).

Temel nokta, tüketicilerin kişisel olarak satın alma öznesi şeklinde görölmesi yerine, yaşam boyu iş ortağı şeklinde kabul görmesi anlamında ifade etmek mümkün olur. Bu sayede erişim, var etme, kaynak sağlama avantajı da verilmiş olur. Müşteriye özel olduğu hissettirilmeli ve kişiselleştirme sayesinde onlara çok daha yakın olunmalıdır. Müşteri İlişkileri Yönetimi, işletmelerin bu noktada başvurdukları ve etkin olarak uygulanmasıyla başarının anahtarı olabilecek bir yöntemdir (Yozgat ve Tacer 2002: 578-591).

Gelişmekte olan iletişim ve teknoloji fırsatları sonucunda meydana gelen ürünlerin avantajlarının süresi kısa olabilmektedir. Bu ortamda işletmeler müşteri değeri oluşturmak ve rekabetçi avantajlarını müşteri ilişkileri yönetimi üstüne oturtmak için başka yollar geliştirmektedirler. Bu yollardan bir tanesi Toplam Kalite Yönetimidir. Toplam kalite yönetimi müşterinin merkeze alınması ile memnuniyeti ön plana çıkartmıştır. Ancak yönetilebilir ve ölçülebilir bir tanım olması bakımından “müşteri için değeri” kavramına bağlanması gerekmektedir. Kalite “olmazsa olmaz” koşulu olarak, müşteriye sunulan değeri kavramının çok ötesinde bir arayış içine sokmaktadır. Bugün işletmeler pazarlama uygulamalarına geniş bir perspektiften yaklaşmakta müşteri gereksinimlerinin anlaşılmasını ve müşterinin memnun edilmesini işletme faaliyetlerinin merkezine yerleştirmelidir(Taşkın 2000:172).

Tablo 3. Müşteri İlişkileri Yönetimi Gelişimi

	Geleneksel Yaklaşım	Geliştirilmiş Geleneksel Yaklaşım	Veri Merkezli Yaklaşım	İlişki Merkezli Yaklaşım
Uygulamalar	Çapraz kanal sistemleri yok	Müşteri bilgileri	Sınırlı işlevsel bütünleşme	İşlevsel bütünleşme
Hizmetler ve Destek	Müşteri bilgilerine erişim yok	Müşteri bilgilerine erişim	İlişkisel bilgi erişim	Satış ve hizmet bilgilerinde bütünleşme
Pazarlama	Pazarlama araçları yok	Pazarlama için sınırlı yaklaşımlar	Müşteri bilgi dosyası	Bütünleşmiş pazarlama
Karar Destek	Müşteri analizi yok	Sınırlı müşteri analizi	Veri deposu uygulamaları	Veri modeli analizi

Kaynak: (Deniz 2002:19).

Müşteri ilişkileri yönetiminin uygulamalarının süre içinde gelişimleri değerlendirildiğinde ilk olarak kültürel ve gelişmiş kültürel yaklaşımların faaliyetlerinde hizmet ve karar destek sistemlerinde bağlı olduğu, çok sonra veri merkezli yaklaşımların değer kazandığı günümüzdeyse ilişki merkezli yaklaşımın değeri görülür. Müşteri ilişkileri yönetimi, müşterilerle bireysel ilişkileri sürdürme üzerine odaklanan bir yönetsel süreçtir. Bu süreç müşteri yönü, ilişki pazarlaması ve veri tabanlı pazarlamadır. Ayrıca bu süreci destekleyen karar destek sistemlerini ve birbirini etkileyen iletişim tekniklerini de saymak mümkündür (Verhoef ve Langerak 2002: 70-71).

1.11. Müşteri Bilgi Sistemi

Müşteri bilgi sistemi, işletmenin piyasadaki pozisyonunu belirlemesinin en kapsamlı ve sağlıklı göstergelerinden birini oluşturmaktadır. Tüketici ile iletişim kurulduğu andan itibaren, müşteri bilgilerinin tüm çalışanlarla paylaşılacağı bir sistem kurulması, özellikle hizmet sektöründeki müşteri talep, gereksinim ve beklentilerinin tespit edilmesi bakımından büyük önem arz etmektedir (Polat 1998:68).

Tüketicilerin gereksinim duymuş oldukları anda işletmeyle kontak kurulması, tüketici sıkıntılarının dikkatle ve devamlı izlenmesi, devamlı tüketici memnuniyeti bakımından büyük önem teşkil etmektedir. Tüketiciler, hakkında detaylı ve doğru bilgi alabilecekleri, satış sonrasında hizmetlerde memnun edici destek alabilecekleri mal veya hizmetleri seçmektedirler. Yukarıda ifade edilmiş olan birçok sebep, işletmelere tüketici destek hizmetleri verebilecek bölümleri oluşturma zorunluluğu getirir. Müşteri destek birimlerinin faaliyetlerini yürütebilecekleri altyapının oluşturulmasında gerekli olan en önemli unsurlardan biri ise müşteri bilgi sistemidir. Müşteri bilgi sistemi sayesinde müşteri merkezli hizmetler artırılabilir. Ayrıca, rekabet şansını artıracak şekilde işletmelerin ve markaların saygınlığı güçlendirilebilir (Özgener 2001:417).

Müşterilere ait verileri toplama, toplanan bu verileri bütünleştirme, inceleme ve bu veriler üzerine uygulamaya geçmek, içinde bulunduğumuz bu dönemde kurum ve işletmelere, rakiplerine nazaran farklı üstünlük ve ayrıcalık sağlamaktadır (Gronstedt 2002:84). Müşteriler, her çeşit hizmet ve ürünü satın aldıkları zamanda, işletmelere büyük önem taşıyan verileri de vermiş olmaktadır. Verilen bu bilgilerde, kişinin yaşam şekli, satın alma alışkanlıkları, tutumları, tüketime yönelik bağımlılıkları, sunulan hizmet yollarını kullanma veya kullanmama durumuna yönelik konular bulunmaktadır. (Gel 2002:15). İçinde bulunduğumuz zamanda işletmelerin odak noktası artık pazar payı kavramından, müşteri payı kavramına kaymaktadır. Birçok işletme, daha etkili ve yeni veri toplama teknikleri uygulayarak, veri ambarlarından tüketicilere ilişkin daha kapsamlı ve sağlıklı bilgi edinebilmektedirler (Kotler 2000:19). Tüketici kaynaklarının kolay kolay ulaşılabilir ve güncel olması hem işletmelere hem de tüketicilere vakit yaratan ve işletmelerin maliyetlerini düşüren ciddi bir tasarruf olgusudur (Polat 1998:68).

2. İÇ MÜŞTERİ KAVRAMI

İç müşteriler, işletmenin çalışanlarıdır. Bu kavram bir işletmenin üretim ve hizmet süreçlerinin etkinliğinin iyi bir hale getirilmesi bakımından oldukça önemli bir kavramdır.

2.1. İç Müşteri

Bir işletme veya kurumda tedarikçilerden, müşterilere kadar süren aşamalarda birbirine hizmet ve ürün verenler iç tedarikçi, hizmet ve ürün alanlarsa iç müşteri diye ifade edilmektedir. Bu açıdan herhangi bir kurum veya işletmedeki üretim durumunu düşünüldüğünde birbirlerine makine grupları ve yan ürün verenler birbirlerinin müşterisi ve tedarikçisi konumundadır. Hizmet sektöründe bir garson ve bir aşçı arasındaki durum da tam manasıyla tedarikçi-müşteri ilişkisi şeklindedir. Dış tedarikçiler firmaya ürün/hizmet sunanlar, dış müşteriler de firmadan hizmet ve ürün alanlardır. Benzer olarak firma içindeki süreçlerde de iç müşteriler ve iç tedarikçiler bulunmaktadır. Müşteriden gelen bir talep pazarlama bölümü aracılığıyla üretim ve sevkiyat bölümüne iletilir. Burada pazarlama, üretim ve sevkiyat bölümünün iç tedarikçisidir. Sevkiyat ve üretim, pazarlamanın iç müşterisidir. Aynı şekilde bir sonraki süreçte dış müşteri talebinin giderilmesi için bu defa üretim ve sevkiyat, montaj bölümünün iç tedarikçisi konumuna gelmektedir (Megep 2011:14).

İşletmede bulunan bütün personellerin hedefi, kesin tüketicilerin taleplerini giderecek ürün veya hizmeti üretmektir. Üst seviyedeki yönetim kurulu başkanından, en alt seviyedeki işe yeni başlamış olan personelde dahil olmak üzere herkes, bu hedefi uygulayabilmek için çalışma göstermekte ve görevleri paylaşmaktadır. İşletmelerde bağlantılı ve koordineli bir şekilde görevlerin yerine getirilmesine yönelik faaliyet gösteren bireylere iç müşteri denilir (Taşkın 2000:23).

İç müşteri kavramının işletmeler için yeni bir anlam ifade ettiğini söyleyebilmek kaçınılmazdır. Çok önceleri işletme personelleri yalnızca üretim metodu şeklinde inceleniyordur. Bu bakımdan günümüzde sosyal, iktisadi ve teknolojik etkenlerin gelişime uğraması ile yaşanmak olan yoğun rekabet arenası, işletmelerin kalitesi ve verimlilik hızının devamı yönelik geniş bir katkı sağlayacak

olan personellerine yönelmesine neden olur. Bu da bununla birlikte iç müşteri esasını ortaya çıkarmıştır (Çınar 2007:4).

Toplam kalite yönetimi yaklaşımına göre, bir kurumun müşterilerinin, sadece o kurumun sattığı hizmet ve ürünleri satın alan son müşterilerden değil, bu hizmet ve ürünlerin sunumunda ve üretiminde görev alan kişilerden de oluştuğunu savunmaktadır. Buradaki hizmet ve ürünleri satın alan son müşteriler dış müşteri olarak ifade edilirken, hizmetlerin ve ürünlerin sunumunda ve üretiminde çalışanlar ise iç müşteriyi oluşturmaktadır. İç müşteri, kurum içerisindeki her bölüm, birim, kendinden bir önceki aşamanın müşterisi durumundadır. Kurumlar dış müşterilerini memnun ve mutlu ederek karlarını artırmak istiyorlarsa iç müşteri ifadesini çok iyi anlayıp, onları mutlu etme yollarını aramalıdır. Tüm sistemlerin adil olması, personelin duygu ve düşüncelerine saygı duyulması, kararlara katılımın sağlanması, çalışma şartlarının iyileştirilmesi, kültürel ve sosyal uygulamalar, duyarlı bir üst yönetim iç müşterilerin verimli olmasını sağlayabilecek faktörlerdir(Bilir 2010:42).

İşletme içerisindeki her bir birim, kendinden bir önceki düzeyin müşterisidir. Örgütler, dış müşterilerin memnuniyet seviyesini, kalıcılığını sadakatini ve karlı bir biçimde hareket etmelerini istiyorsa öncelikle iç müşteri olarak ifade edilen çalışanların memnuniyetini sağlamalıdır. Bu çerçevede personellerin düşünce ve fikirlerine saygı göstererek onların da kararlara gönüllü ve tam olarak katılmaları sağlanmalıdır. Ayrıca, personellerin çalışma koşullarının iyi bir hale getirilmesi ve sosyal bağların kuvvetlendirilerek geliştirilmesi için gerekli olanaklar sağlanmalıdır (Demirel:2006:23).

Tablo 4. İç Müşteri Sınıflandırması

Ortak Çalışan
Sadık Çalışan
Destekleyen Çalışan
Düzenli Çalışan
Çalışan
Aday Çalışan

Kaynak: (Doğan 2005:154)

Tabloda görüldüğü üzere iç müşterileri yukarıdaki gibi sınıflandırmak mümkün olabilecektir.

Ortak Çalışan: Örgütün menfaati ile kendi menfaati ile birlikte düşünen ve hareket eden aynı zamanda kurumu kendi ortağı şeklinde düşünen personellerdir.

Sadık Çalışan: Kurumu geri kalan çalışanlara öneren, sürekli bir şekilde kurum hakkında pozitif tutumu kendi etrafına aktaran, taraftar personellerdir.

Destekleyen Çalışan: Kurumdan memnun olmuş ve kuruma karşı sadakati olan ancak, kurumu geri kalan kurumlara karşı pasif bir şekilde destekleyen personellerdir.

Düzenli Çalışan: Kurum tarafından kabul edilen, kurum ve geri kalan personellerle daimi bir ilişki içinde olan, ancak kuruma karşı objektif bir tutum içerisinde olan personellerdir.

Çalışan: Kuruma yeni katılan ve kurumu henüz fazla tanımamış çalışanlardır.

Aday Çalışan: Potansiyel personel, başka bir ifadeyle, gelecek zamanda kurumun personeli olmaya aday nitelikteki kişilerdir (Doğan ve Kılıç 2008:16).

En üst pozisyondaki yönetim kurulu başkanından, en alt seviyedeki pozisyondan, işe yeni alınan bir işçiye kadar, bütün çalışanlar eğer bütün bir ilişki halinde görevlerini yerine getiriyorlarsa, bütün bu ifadeler iç müşteri tanımlaması kapsamına girmektedir (Acayip 2012:3).

2.2. İç Müşterinin Memnuniyeti

İç müşteriler, kurum içindeki varlıkları ile süreç ve kalitenin iyileştirilmesi, maliyet düşürme, yeni ürün tasarımı, çalışma ortamı ve yaşam kalitesinin daha ileri bir noktaya taşınması süreçlerini gerçekleştiren kişilerdir. Bu nedenle kurumların asıl varlık nedeni olan kazanç elde etme durumunu gerçekleştirecek ve geliştirecek unsur olma özelliğiyle kurumların sahip olduğu kaynaklar arasında diğer kaynaklar ile ikame edilemeyecek olan tek unsur iç müşteridir. Kurum içerisinde mutlu bir şekilde çalışan iç müşteri aynı zamanda dış müşterinin de memnun olmasını sağlayacak koşulları sağlaması anlamına da gelmektedir (Karadeniz 2014:18).

İç müşteri kavramı, Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımının ortaya çıkardığı kavramlardan birisidir. İşletme içerisindeki her birim, bölüm, bir sonraki birim ya da bölümün müşterisidir. Bu kavram bir işletmenin tedarikçisinden başlayarak, firmanın asıl müşterisine kadar, birbirini takip eden tüm süreçlerde, ürün/hizmet ve bir amaca yönelik faaliyetler dizisidir. Süreç içinde herhangi bir nokta, kendisinden önce gelenin müşterisi, kendisinden sonra gelenin tedarikçisi durumundadır. Dolayısıyla sürecin ürününü alan kuruluş içindeki çalışanlar da müşteri kavramının içine alınmaktadır (Orçunus 1993:47).

İşletme personellerinin bir bölümü dış tüketicilerle direkt olarak hizmet sunmasa bile, dolaylı yöntemlerle hizmet sunumuna katkı sunmaktadır. İç müşteri tatmininin sağlanmasının asıl hedefi personellerden doğru tüketicilerin sağlanmasıdır. İç müşterinin memnuniyetinin sağlanması işlerin daha sistemli yürütmesini ve hataların ortadan kaldırılmasını sağlayacaktır. Bu bakımdan dış müşterinin iyi bir şekilde memnun olması gereklidir. Müşterinin daha iyi bir şekilde memnun olması ile beraber işletmenin karlarının yükselmesi ve maliyetlerde düşüşün olduğu sağlanır. İç müşteri tatmininin sağlanması süreçteki bireyler içinde kuvvetli bir ilişkinin olması ve taleplerini sağlıklı bir şekilde anlamaları mümkün olur. Günümüz dünyada rekabet gücü üstün olan kuruluşlar, hem dış hem de iç müşteri tatmininin stratejik değerinin bilincinde yer alan ve tüketicilerinin, iç ve dış ayrımı gözetmeksizin, talep ve gereksinimlerini tam bir şekilde belirledikten sonra karşılayan kurumlardır (Gökçin 1996:89). İç müşteri tatmini, genel manada dış müşteri tatmininin sağlanması açısından işletme içindeki süreçlerde birbirlerine mal ve hizmet veren roller arasındaki iletişimlerin sorunsuz bir şekilde yürütülmesiyle ilişkilidir. İç müşterilerin tatminini ölçmeden önce, geçirilen süreçlere bakıldığında, dış müşterilerde olduğu gibi, iç müşterinin talepleri de ele alınarak bu taleplere uygun yenilikler yapılır. Bu yeniliklerin devamlı gözetimde olunarak izlenmesi bir başka evredir (Erdoğan 2000:54).

İç müşteri memnuniyetinin gerçekleştirilmesi için, kurum süreçlerinde yardımlaşma, iş ve ilişki ortamında, motivasyon unsurlarının sağlanması ve güven duyulan bir ortamın yaratılması gerekmektedir. Bu çerçevede iç müşteri memnuniyetine etki eden unsurlar (Altıntaş 2000:23);

- Mevcut örgüt yapısının adil olması,
- Fiziki çalışma ortamının iyileştirilmesi,
- Psikolojik memnuniyet sağlayacak kurum dışı kültürel ve sosyal etkinliklerin gerçekleştirilmesi,
- Her seviyede açık iletişimin gerçekleştirilmesi ve kurum içi bürokrasinin minimuma indirilmesi veya tamamen kaldırılması,
- Etkin ve duyarlı liderlik,
- Personele saygılı davranılmalı, takdir ve ödüllendirme sistemi kurulmalı,
- Esnek performans standartları oluşturulmalı,
- Personellerin yetkilendirilmesi ve sorumluluklarının açık bir şekilde belirlenmesi,
- İş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması,
- Personelin kariyer planlamalarının yapılması ve gelişimin plana uygun bir şekilde yapılması,
- Personellere; bireysel, sağlık ve emeklilik sigortası, ek ödemeler vb. somut yan halkların sunulması şeklinde sıralanması mümkündür.

İşletmelerin bir sistem dâhilinde faaliyette bulundukları düşünülürse, süreçten geçirilerek çıktı olarak müşterilere sunulan mal/hizmet açısından firmaların sorumluluk anlayışlarının bir göstergesidir(Altıntaş 2000:30). Alımın tatmini bir sonraki alışverişte o hissi düşürecektir. Bu, gelecek zamanda satın alma kararını ödüllendirebilen ve satın almaya teşvikin sağlanmasına yönelik bir tutuma sebebiyet verir. Müşteriler tatmin olduklarında ürün hakkında iyi bildirimler gerçekleştireceklerdir. Beklenildiğinden daha iyi bir şekilde performans sağlayan

ürün tatminle beraber sadakate neden olacaktır. Ancak memnun olmayan kişi ürünü kullanmayacağı gibi çevresine olumsuz görüş bildirir. Buna karşın memnun olmuş tüketici ürünü kullanmaya devam edip satın almalarını sürdürecektir. Memnuniyetin yükselmesi direkt olarak şirket karlılığını da etkileyen önemli bir husustur (Kostanoğlu 2009:7).

2.3. İç Müşteri Memnuniyetinin Önemi

Müşteriyi memnun etme ve yaşamda kalabilme ilkesinin ucunda yatan bir farklı nedende gelişen koşullara uyum sağlamanın gerekli görüldüğüdür. Gelişmekte olan teknoloji ve sürekli artan rekabet gücü işletmelerin tüketici memnuniyetinde vermiş oldukları tavizleri her geçen gün yükseltmektedir. Aldığı hizmet veya maldan tatmin olan müşterilerin, işletmeye olan sadakatini artırmakta ve müşterinin işletmeye sadakatinin artması sonucunda işletmelerin kazançlarında artışlar görülmektedir (Tütüncü ve Doğan:2003:21). Mal veya hizmetin temel görevi, tüketicilerin talep ve ihtiyaçlarını gidermektir. Başka bir anlamla mal ve hizmetler bireylerin ihtiyaçlarını gideren bir etmendir. Bir hizmet veya hizmetin nitelikli olması, onun müşteriyi ne seviyede memnun ettiği ile orantılı olmaktadır (Uyguç 1998:14). Firmalar açısından, tatmini gidermede, tüketicilerin talep ve gereksinimlerinin tespit edilmesi önemli bir husustur. Bu hususta işletmeler ne istediğini bilmesi gerektir. Modern anlayış gereği müşterilerin düşüncesinden çok istediği şeyler anlam kazanmaya başlamıştır. Bu sebeple, müşterilerle sürekli iletişim halinde olup, gereksinim ve taleplerinin anlaşılması gerekmektedir (Özgüven 2008:663).

İç müşteriler olarak ifade edilen personellerin dış müşterilere, verimli, yeterli ve kaliteli hizmet sunabilmesinde önemli bir etken olduğu hiçbir zaman unutulmamalıdır. İç müşterilerin işe devamı, iş başarımı ve iş devrinin etkilenmemesi için iç müşterilerin memnuniyetinin üst düzeylerde olması gerekmektedir. İç müşteriler, ürün ve hizmetin son kullanıcısı olan dış müşterilere ürün veya hizmeti sunarken üretilen hizmet ve ürününü bir parçası olurlar. Bu özellik bile iç müşterilerin ne kadar işletmeler için ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Gök 2010:14).

2.4. İç Müşteri Beklentileri

Modern pazarlama yaklaşımı müşteri talep ve gereksinimlerinin memnuniyetini ön planda tutmakta olan bir anlayıştıdır. Müşteriye yönelik davranış pazarlama faaliyetlerinin bütün alanlarında yer almaktadır. Pazarlama faaliyetinin değerli bir boyutu, müşterinin yoğun ürün yelpazesine eleştirisini anlamaya ve ürünlerin müşterinin taleplerine göre şeklini yapmaya yönelme olmuştur. Bu şöyle demektir, pazarlama ürünlerin ortaya çıkarılmasından çok önce başlamış olup tüketimden sonra da süren bir faaliyettir (Odabaşı 2000: 9).

Müşterilerin kesin gereksinim ve taleplerini belirlemek için bir bilgi programı kurulmalı ve alınan sonuçlara yönelik doygunluk sağlayacak ürünler gelişmeli ve diğer pazarlama faaliyetleri sürmelidir. (Cemalcılar 1998:23). Müşterinin talepleri ve gereksinimlerinin bilinmesi bir zorunluluk meydana getirmektedir. Pazarlamacılar bu hedef doğrultusunda pazar ve müşteriye yönelik çalışmalara yönelmektedir. Bilimsel uygulamalarla bilgi toplayıp çağdaş pazarlamanın dinamizmi içinde devamlı bir uygulamaya girilmektedir. Tüketiciye yönelik bir tutuma sahip işletmeler pazarda yaşanan değişmelere kolayca uyum sağlayabilmekte ve böylece rekabette üstün duruma geçme şansını yakalayabilmektedirler (Mucuk 2004:9).

3. İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

İç müşteri memnuniyetinin oluşturulabilmesi için bazı unsurların eksiksiz bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu unsurlar iletişim, iş tatmini, motivasyon, ücret ve ödüllendirme, stres, çalışma arkadaşları, çalışma koşullarıdır. Bu unsurlar aşağıda başlıkları halinde verilmektedir.

3.1. İletişim

İletişim, kurumların en çok önem verdiği hususlardan biridir. İletişim, bireyler arasında anlaşabilmeyi sağlayan en güçlü argümandır. Düşüncelerin, fikirlerin paylaşılması sadece iletişimle gerçekleşebilir. Kurum amaçlarını gerçekleştirmek üzere personeller arasındaki ilişkilerin oluşturulması sağlamaktadır. Geniş manasıyla iletişim, bilgi ile anlamanın arasındaki manalı etkileşim sağlama çabasıdır. Dar manada ise iletişim, yöneticiler ile personel arasında, yönetici ve personellerle kurum dışı organlar arasında anlaşmayı ortaya koyabilmek maksadıyla his, düşünce, bilgi, davranış ve tutumların iletilmesi çabasıdır (Ardıç 1998:20). Kurumda ast- amir ilişkisi memnuniyet yönünden etkin unsurlardan biridir. Amirin nezareti ve kontrollü davranışları, çok ileri bir düzeyde ise, astların tam anlamı ile katılımları sağlanamıyorsa, görev ve sorumluluklarda inisiyatif alması sağlanmıyorsa, astlar için çalışma memnuniyeti oldukça düşecektir. Başka bir ifade ile her hareketi gözlemlenen, kendi başına kararlara alamayan, hareketlerinde rahat olamayan astlar süreç içinde memnuniyetlerini kaybederler. Çalışma arkadaşları kişinin iş tatmini için en temel faktörlerden biridir. Cana yakın ve samimi iş arkadaşlarının bulunduğu gruplar, kişilerin iş tatmininin sağlanmasına yardımcı olur. Çalışanlar yaptıkları işlerde arkadaşlarıyla konuşabildikleri durumda iş tatmini gerçekleşir, aksi durumda birey kendisini dışlanmış hisseder ve bu durumun sonucunda motivasyonu hızlı bir şekilde düşüş gösterir. Bu sebeple, birbirleriyle iletişim kuramayan personellerin iş tatminsizliği yükselmekte ve işi bırakma tutumları daha çok güçlenmektedir (Şimşek 2005:66).

3.2. İş Tatmini

İş tatmini kavramı, çalışanların yapmış oldukları işten memnun olması şeklinde açıklanabilmektedir. İş tatmini aynı zamanda çalışanın yaptığı işe karşı takındığı tutumdur. İş tatmini yapılan işin nitelikleri ile çalışanların talepleri örtüştüğü zaman ortaya çıkan bir duygudur. Bu tanım oldukça hareketli bir yapıdan oluşmaktadır. İş tatmini birden fazla dinamiğin ortaya çıkmasıyla da oluşabilir, tek bir unsurla da ortaya çıkabilmektedir. Kurumun başarıyı yakalaması için, personellerin iş tatmin düzeylerinin sürekli olarak optimum seviyede olması gerekmektedir. İş tatmini ücret, yönetim, çalışma şart ve koşulları, terfi imkânlarının varlığı, gibi faktörlere pozitif yaklaşım iş tatminin duygusunu ortaya koymaktadır (Bilir 2010:25).

İnsan ile iş arasındaki ilişkiden ortaya çıkan “iş tatmini” ile alakalı birçok tanım literatürde farklı şekillerde yapılmıştır. Bunlardan bir kaçısı şu şekildedir: İş tatmini, personellerin yaptığı işten duyduğu hazdır. İş tatmini, işin nitelikleriyle personellerin isteklerinin birbirine uyum gösterdiği ortaya çıkan ve personelin yaptığı işten haz duymasını belirleyen bir kavramdır. İş tatmini, kişinin yaptığı işi pozitif ve zevk veren bir his olarak tanımlamıştır. İş tatmini, “bir kişinin bilinçsiz veya bilinçli olarak elde etmeye çalıştığı bir şey” olarak ifade edilen “değerlerin bir fonksiyonudur”. Çalışma hayatında elde edilen veya doyurulan “değerlerin önem seviyesi” ne kadar ileri bir durumda ise iş tatmini de o denli yüksektir. Dolayısıyla kurumun en önemli unsuru şekline dönüşmeye başlayan çalışanların motivasyonu ile iş tatmin seviyesinin optimum seviyede tutulması ile olmaktadır (Özaydın ve Özdemir 2014:253).

3.3. Motivasyon

Motivasyon, kişilerin neden hizmet verdiklerini, çalıştıklarını ve insanları çalışmaya iten nedenleri anlayabilmek için oldukça gerekli olan bir kavramdır. Bu tanımda ortaya çıkan bir diğer önemli kavram güdülenmedir. Güdülenme, iş ile ilgili çalışanın davranışlarını tanımlar. Şüphesiz, kişinin her davranışının arka planında bir istek, önünde ise bir gaye vardır. Çalışma güdüsü, kişiyi, belirli amaçlara sürüklemek

için harekete geçiren oldukça kuvvetli bir duygudur. Çalışma güdüsü doğuştan kazanılan bir duygu olmayıp toplumsal hayat içerisinde sonradan öğrenilmektedir (Gök 2010:12).

Başarıya etki eden en önemli faktörlerin başında motivasyon gelmektedir. Motivasyon süreçlerini kavrayabilmek için oldukça önemli bir yapı bulunmaktadır. Bunlar; öz nitelikleri, sonuç beklentileri, hedefe yönelimlik, öz yeterlilik, kontrol odağı, irada ve öz denetim. Bu kavramlar tüm yapılara etki eden dışsal ve içsel motivasyon kaynaklarının tespit edilmesi açısından önemlidir. Motivasyon için öz değerlendirmeli ve kişisel sonuçlar daha çok içsel motivasyon ile alakalı ve motivasyon için lazım olan sosyal sonuçlar ise dışsal motivasyon ile alakalıdır. İçsel motivasyon kişilerin etraflarını değerlendirirken kendi kendine karar verebilen ve doyurucu bir yapı meydana gelmektedir. İçsel motivasyon, kişinin içinden gelen tatmin duygusunun yaratılması için bir faaliyetin yapılması olarak değerlendirilmektedir. Dışsal motivasyon ise içsel motivasyonun tam zıttı olarak bazı unsurların ortaya çıkan sonuçların kazanımı için belirli faaliyetlerin yapılması olarak değerlendirilmektedir (Avcı vd., 2014:114)

3.4. Ücret ve Ödüllendirme

Ücret, personelin yapmış olduğu işin karşılığı olarak elde ettiği maddi değerini veya değerlerin bütünü olarak ifade edilmektedir. Ücret, personelin işe dair motivasyonu bakımından oldukça ciddi bir etki bırakmasına rağmen iç müşteri memnuniyeti bakımından tek başına etkili olmamaktadır. İyi bir ücretin sağlanmasıyla birlikte diğer ihtiyaçların karşılanması da oldukça önemlidir. Personel için ücret, hayat standardını belirleyen en önemli bir unsur olurken; kurumlar için daha çok maliyet faktörü ve toplumdaki sosyal adalet kavramının ortaya çıkma oranını ortaya koyan bir faktördür(Ardıç 1998:96).

Dağdemir'e göre: "personelin ücret bölüşümündeki adaleti algılama şekilleri de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Personelin kurum yönetimin ücret politikasını ne kadar dengeli ve adil olarak gerçekleştirebilirse bağlılığında o kadar yüksek olacağını söylemektedir (Dağdemir 2008:65).

Ücret, çalışanın aynı zamanda işletmeye bağlılığına etki eden en önemli ve ciddi faktörlerden biridir. Yapılan işin karşılığı olarak ödenmeyen ücret veya beklenenden düşük alabilme düşüncesi personelin işletmeye karşı geliştirdiği bağlılık algısına ve duygusuna zarar verecektir. Personellerin belirli bir çalışma alanını veya iş yerini seçmiş olması, orada kalması veya daha yüksek bir istekle çalışması kendisine önerilen ödül ve ücret seviyesi ile yakından ilişkilidir. Ücretin personelin beklediği kadar bir ücret olması istenir ki doyum ve bağlılık sağlanabilsin. Ücret ile personelin işten ayrılma düşüncesi arasında doğru orantı vardır. Fazla veya hak ettiği ücreti aldığını düşünen personelin işi bırakma düşüncesi azalırken, kuruma olan bağlılığı yükselmektedir. Aynı zamanda personeller ücret dağılımında hakkaniyetli davranıldığını düşünülmeside örgütsel bağlılığa etki etmektedir. Yönetimin ücret ile ilgili politikası dengeli ve adil olduğu personeller tarafından kabul edilmesi de işletmeye olan bağlılık derecesinin artmasını sağlayacaktır (Sayar 2015:50).

3.5. Stres

Stres, örgütsel ve bireysel bakımdan incelenen ve sosyal bilimlerin en çok çalışılan konularından biridir. İçinde bulunduğumuz zaman diliminde yöneticiler ve çalışanlar kendi aralarında yaşadığı rekabeti, belirsiz, değişken ve karmaşanın giderek hâkim olduğu çalışma ortamlarında çok daha sık hissetmeye başlamışlardır. Ülkemizde ve dünyada yaşanan teknolojik gelişmeler, ekonomik durum ve globalleşmenin etkisi ile yaşanan sosyal değişimler, megapol ve büyük şehirlerde yaşanan karmaşalar, bireyin çevresindeki yaşanan olumsuzluklar, hepsi birer stres kaynaklarıdır. Bilhassa, stres meydana getiren unsurlar, personellerin kontrol altına tutamayacakları nitelikte ise, bir başka ifade ile bu unsurlar, genel çevre veya etrafımızdan kaynaklanma ise, personeller, çalışma ortamlarına uyum ve özveri sunabilmekte büyük ihtimalle zorlanacaktır. Kendi program ve planlarını düşündükleri şekilde gerçekleştiremeyen ve çevre koşulları sebebiyle onları değiştirmek isteyen personel, büyük gerilimler ve stres yaşamaktadır (Armağan 2013:35).

Hangi iş yapılırsa yapılsın, hangi koşullarda çalışılırsa çalışılsın kişinin içinde bulunduğu yaşam koşulları da göz önünde bulundurulduğunda, stres çoğu zaman kaçınılmaz bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanlar az yada çok stres duygusu ile iç içe bir hayat sürmektedir. Burada önemli olan asıl olay stresin düzeyini ayarlamaktır. İş ortamı her zaman için stresin oluşması için oldukça müsaittir. İş stresi ortaya bir iş çıkarabilmek için insan ilişkilerinden ortaya çıkan ve kişinin normal eylemlerini yapmasına mani olan bir durumdur. Stres duygusu ortaya çıktığı zaman psikolojik ve fizyolojik bazı etkiler yaratmaktadır. Stres duygusu ortaya çıktığında kalp atışı hızlanır, nefes alımında düzensizlik olur, tansiyonda değişiklikler, ağız kuruluğu, baş ağrısı vb. gibi birçok sıkıntılı durumun yaşanmasına neden olur (Çınar 2007:24)

3.6. Çalışma Arkadaşları

Çalışma arkadaşları için, çalışmadan elde edilen çıkarlar ile çalışanların hep birlikte çalışmaktan haz aldığı ve bir ürün, hizmet veya eser ortaya koymanın getirdiği mutluluk akla gelmektedir. Bu cümlelerin ifade ettiği gibi iç müşteriler birlikte hizmet verdikleri bireylerle pozitif bir ilişki kurmak isteyebilirler. Bunun nedeni de bireyin sosyal bir varlık olmasından kaynaklanmaktadır. Kurum içerisinde birbirine yakın düşünce ve fikirlere sahip olan insanlar zamanla kendi aralarında gruplaşabilirler. Personelin yer aldığı grubun durumu aynı zamanda kişinin iş tatminini de etkilemektedir. Personelin başarılı bir grup içerisinde yer alması iş tatminini arttıran bir etki yaratabilmektedir (Avcı vd. 2014:23).

Çalışma arkadaşları, ortak bir amacı gerçekleştirirken yapılan işbirliğinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için bir araya gelen insanlar olarak tanımlanabilir. Çalışanlarını memnun edebilmek için ve çalışanlarına huzurlu bir çalışma mekânı hazırlamak isteyen yöneticilerin asıl amacı çalışanların daha verimli olmasını sağlamaktır. İşletmeler içerisinde çalışma arkadaşlarının uyumlu bir şekilde çalışmasının sağlanması oldukça zor bir iştir. Mutlu ve verimli bir çalışma ortamında ortaya pozitif sinerji çıkmaktadır. Ortaya çıkan pozitif enerji, bireysel bir çaba sonucunda meydana gelmeyerek, bütünün çabasından meydana geldiği için şirket performansı daha stabil hale gelmektedir (Yılmaz 2004:64).

3.7. Çalışma Koşulları

Personeller yaşamlarının oldukça önemli ve büyük bir bölümünü işyerinde geçirdikleri dikkate alındığında, iyi bir çalışma koşullarının önem ve ciddiyeti açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Geri kalan tatmin faktörleri eşit bir şekilde dağıtıldığında kötü çalışma şartlarında hizmet veren çalışanlar için iyi şartlar altında çalışanlara göre daha az tatmin olacaklar ve kendilerini daha çok mutsuz hissedeceklerdir. Kötü çalışma şartları aynı zamanda iş kazalarını daha da yükseltir, stres, yorgunluk ve aşırı hoşnutsuzluğa neden olmaktadır. Bir işletme ilk önce sağlam bir yapıda olmalı, daha sonra çevreye uyum sağlamalıdır. Sağlam yapıdan kasıt, uygun makinalar, aletler, çalışma ortamının uygun olması, birbirleriyle uyumlu ve verimli çalışanlar, tüm bu unsurlarla iyi şekilde iletişim kuran bir yönetimdir. Çalışma şartları ise, hareketler, duruş, gerilim, yorgunluk, sıkıcılık, iş sağlığı ve güvenliği, motivasyon, kazalar, vardiya sistemi ve süresi, dinlenme zamanları, sorumluluk ve yetki, denetim, otorite ve tüm grup davranışlarını içermektedir. Çalışanın hizmet verdiği ortamın sıcaklığı, soğukluğu ayarlanmalı, fiziksel ve zihinsel eylemlerin etkilenmemesine dikkat edilmelidir (Şimşek 2005:64).

4. LİTERATÜR TARAMASI

Müşteri denilince hemen akla gelen ilk şey hizmet veya ürünleri son kullanan kişiler akla gelmektedir. Müşteri konusunda asıl olan düşünce işletmenin çıktılarını kullanan herkes, işletmenin dışında veya içinde olsun işletmenin müşterisi konumundadır. Dış müşteri grubuna son ürünü kullanma fırsatı veren her bir çalışan aynı zamanda bir iç müşteridir (Yılmaz 2004:25).

Pierchy (1998), yılında yapmış olduğu araştırmasında dış müşteri tatmini ile iç yapının ilişkisini, dış ve iç müşteri memnuniyet düzeylerinin düşük veya yüksek olmasına göre incelemekte ve iç müşteri memnuniyetini ve bu durumun dış müşteriye, dolayısı ile şirket başarısına yansıdığını göstermektedir. İç müşterinin memnun olmaması durumunda ise, şirketlerde yabancılaşma söz konusu olmakta ve bu durum ise şirketin rekabet gücünü düşürdüğü söylenmektedir (Çoban 2007: 209).

Çoban'ın (2007) yılında 95 kişiyle gerçekleştirdiği iç müşterilerin tatmini ve içsel pazarlama faaliyetlerinin değerlendirilmesi: Kayseri süpermarketlerinde bir uygulama isimli çalışmada şirketten tatmin olma durumu ile dış müşteriye yönelik davranışlar sergilemede anlamlı bir ilişki bulunurken, memnun olan iç müşteriler, memnun olmayanlara göre memnun olma durumunu müşteriye yöneltmede nispeten zayıf seviyede olduğu görülmektedir.

Hasket ve arkadaşları ise (1994) yılında geliştirdikleri hizmet-kar ilişkisindeki karlılık, iç müşteri tatmini, müşteri sadakati, iç müşterinin sadakati arasında bir ilişki kurmaktadır. Bu zincirdeki halkalar şu şekilde kurulmaktadır; Müşterinin sadakati, büyümeyi ve karı arttırmaktadır. Sadakat müşterinin tatmin edilmesiyle ortaya çıkan bir sonuçtur. Tatmin olma durumu ne kadar çok yüksek ise müşteriye sunulan değeri de etkilemektedir. Değer kavramı ise memnun olmuş müşteri ve iç müşteri tarafından verim ile yaratılmaktadır. İç müşterinin memnun olması da yüksek seviyede destek hizmetlerinin ve personelin bu sonuçları müşteriye ulaştırmasına olanak veren bir politikanın sonucudur. Görüldüğü gibi Hasket ve arkadaşları, iç müşteri memnuniyetini gerçekleştirmenin sonucu dış müşterinin memnuniyet duymasına ve dolayısıyla şirket performansının artmasına neden olacağını açıklamaktadır (Hasket Jones 1994:168).

Tablo 5. İçsel ve Dışarı Başarı Zinciri

İç Başarı Zinciri		Dışsal Başarı Zinciri
İç Hizmet Kalitesi	↔	Hizmet Kalitesi
İç Müşteri Tatmini	↔	Müşteri Tatmini
İç Müşteriyi Elde Tutma	↔	Müşteriyi Elde Tutma
		

Kaynak: (Bruhn 2003:1187)

Bruhn'un (2003) yılında yapmış olduğu çalışmasında tabloda görüldüğü üzere iç müşteri tatminin gerçekleştirilmesi durumunda yatay bağlamda müşteri tatmini gerçekleşmektedir. Bu durum dikey bağlamda ise şirkete başarı olarak yansımaktadır (Bruhn 2003:1190).

Şimşek'in (2005) yılında 120 kişi ile gerçekleştirdiği işletmelerde iç müşteri memnuniyetinin hizmet kalitesine etkisi isimli çalışmasında iç müşteri memnuniyetinin sağlanması için motivasyon ölçüsü olarak ücret ele alınmış ve ücretin olumlu bir etki yaptığı bulunmuştur (Şimşek 2005:52). Araştırmamıza katılım gösterenlerin % 54'lük bir kısmının benzer düşüncelere sahip olduğu görülmektedir. İç müşterilerin niteliklerine uygun bir şekilde ücret alındığını ifade etmesi ve yapılan işin performansı ile alınan ücret arasında ilişki vardır sorusuna da katılanların oranının % 43,5 olması ücret konusunun işletme için bir motivasyon durumunu sağladığını göstermektedir.

Locke'a göre iç müşteri memnuniyeti, kişinin yaptığı işi ve deneyimini değerlendirmesi sonucunda pozitif duygusal ve memnun edici bir durumdur. Bir diğer çalışan memnuniyeti tanımı ise, personele işinin sağladığı imkânların, çalışan açısından ne kadar iyi algılandığıyla alakalı bir durumdur(Locke 1976 1300).

Karadeniz'in (2014) yılında 44 iç müşteriye ve 50 dış müşteri ile gerçekleştirdiği iç müşteri memnuniyetinin dış müşteri memnuniyetine etkilerinin ölçüldüğü araştırmasında iç müşterinin, şirket için bir gelir kapısı olduğu, çünkü yapılan iş ile ilgili sahip olduğu bilgi, eğitimi doğrultusunda ortaya koyacağı pozitif

yaklaşım ve tavırlarıyla dış müşterileri sadık-memnun müşteri haline getirilebileceği söylenmektedir. Bu durumu müşterilerin satın alma oranlarını arttıracak ve şirket performansına etki edebileceği söylenmektedir. Karadeniz'in araştırmasında çalışma ortamından duyulan memnuniyet (ort:4.22) iken yapmış olduğumuz araştırmada (3,49) olarak belirlenmiştir. İç müşterinin çalışma ortamından memnun olması işletmeyi sahiplenmesi bakımından oldukça önemlidir.

Yılmaz'ın (2004) yılında 380 kişiye kendi geliştirdiği anket formu ile toplam kalite yönetimi çalışmaları çerçevesinde iç müşteri memnuniyeti üzerine yaptığı çalışmasında deneyim ve yaş arttıkça iç müşterilerin memnuniyet düzeylerinin arttığı, aynı şekilde çalışma ortamının iyi olmasından dolayı memnuniyet seviyelerinde artış olduğu görülmüştür. Yılmaz'ın yaş ve deneyim ile ilgili bulmuş olduğu sonuçlar yapmış olduğumuz araştırma ile farklılıklar göstermektedir. Araştırmamızda yaş değişkeninin iç müşteri memnuniyeti ve şirket başarısını etkilemediği görülmektedir. Araştırma iç müşteri memnuniyeti ve şirket başarısının sonuçlarına göre iç müşteri memnuniyeti düzeyinin yüksek olması, personellerin iletişim sistemi, çalışma ortamı, motivasyon gibi temel unsurlar hakkında pozitif düşünmesi ve bu unsurlardan memnuniyet duyması iç müşterilerin şirkete olan bağlılığını arttırdığı görülmektedir (Yılmaz 2004:2).

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM VE BULGULAR

1. GEREÇ VE YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın konusu, amacı, yapıldığı yer ve zaman, evreni, örnekleme, katılma kriterleri, veri toplama araçları ve yöntemi ile ölçek hakkında bilgiler verilmektedir.

1.1. Araştırmanın Konusu

Bu araştırma, iç müşteri memnuniyeti çalışmaları çerçevesinde iç müşteri memnuniyetinin şirket başarısına etkisini belirlemeye yönelik bir araştırmadır. Araştırmamızda şirket başarısının sağlanması için en önemli kavramlardan biri olan iç müşteri memnuniyeti üzerinde durulmuştur.

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, iç müşteri memnuniyeti bağlamında İstanbul ilinin Beşiktaş ilçesinde faaliyet gösteren bir şirketler grubunun merkez şubesinde çalışan kişilerin düşüncelerini belirlemek ve iç müşteri memnuniyetinin şirket başarısına olan etkisini belirlemektir. Bu amaca bağlı olarak, şirket başarısını sağlayacak olan iç müşterilerin, memnuniyet ve stresi, motivasyonu, iletişim, çalışma ortamı, gibi faktörler hakkındaki düşüncelerinin analiz edilmesi üzerinde durulmuştur. İç müşteri memnuniyet seviyesine etki edecek sosyo demografik niteliklerine göre farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir.

1.2. Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman

Araştırma İstanbul ilinin Beşiktaş bölgesinde faaliyet gösteren bir şirketler grubunun merkez şubesinde 2016 yılında gerçekleştirildi. Veriler Mayıs 2016–Ağustos 2016 tarihleri arasında toplandı.

1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni İstanbul ili Beşiktaş ilçesinde faaliyet gösteren bir şirket grubu seçilmiştir. Buna göre %5 hata payı ile çalışmak istemesi koşulları altında, 200 denekle görüşülmesi gerekmektedir. Dolayısıyla 200 denekten oluşan araştırmamızın örnekleme %95 güven Aralığında $\pm$ %5 hata payı içermekle birlikte, araştırmada evrenden çalışanlar basit rastgele örneklem metodu ile seçilmiştir.

1.4. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada verileri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket “*Toplam Kalite Yönetimi Çalışmaları Çerçevesinde İç Müşteri Memnuniyeti (Orta Anadolu T.A.Ş’de Bir Uygulama)*” isimli tezinde Dürnev Yılmaz tarafından oluşturulan “İç Müşteri Memnuniyeti” anketidir. Dürnev Yılmaz tarafından oluşturulan anket formunun ön testi yapılmış ve yapılan analiz sonucunda yanlış ifadeler düzeltilmiş ve sorular daha anlaşılır ve basit hale getirilmiştir. Elde edilmiş olan anket bilgilerinden sonra SPSS programı yardımıyla anketin güvenilirlik analizi yapılmış ve Alfa katsayısı (0,9760) olarak bulunmuştur. Elde edilen katsayının yüksek olması anket formunun güvenilir olduğunu göstermektedir.

1.4.1. Bilgi Formu

Bilgi formunda çalışanların sosyo demografik özelliklerini gösteren 5 soru soruldu. Bu formda, çalışanların yaşını, cinsiyetini, ünvanını, öğrenim seviyesini ve tecrübesini içeren sorular yer almaktadır (Ek-1)

1.4.2. İç Müşteri Memnuniyeti Anketi

İç müşteri memnuniyeti anketi toplamda 47 sorudan oluşmaktadır. Anket sorularının oluşturulmasında Likert Ölçeği model alınmıştır. Ankette yer alan sorular 5’li ölçeğe göre cevaplandırılmaktadır. Her sorunun cevabı Tamamen Katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum, Hiç Katılmıyorum şeklinde cevaplanmaktadır.

1.5. Verilerin Toplanma Yöntemi

Veriler Mayıs 2016 –Ağustos 2017 aralığında araştırmacı tarafından şahsen toplandı. Araştırmaya ait veriler elde edilmeden önce çalışanlara ilk önce araştırmanın amacı açıklandı. Veriler yüz yüze görüşme yöntemiyle anket formu yardımıyla katılımcılar tarafından doldurulmasıyla toplandı.

1.6. Etik İlkeler

Araştırmaya başlanmadan önce katılımcılara araştırmanın amacı anlatıldı. Araştırma yapılmadan önce araştırmaya katılan çalışanlardan sözel onay alındı.

1.7. Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırmada elde edilen verilerin analizi, istatistik uygulamalar konusunda uzman kişi tarafından SPSS 20.0 ile yapıldı. Elde edilen verilerin analizinde; Frekans analizi, t testi, anova analizi ve korelasyon analizi kullanıldı.

1.8. Ölçeğin Tanımsal İstatistiği ve Güvenirlik Analizi

Tablo incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanlara yönelik iç müşteri memnuniyeti faktör puanları ve çalışanlar tarafında değerlendirilen şirket başarı puanı için tanımsal istatistik değerlerini göstermektedir.

Tablo 6. İç Müşteri Ölçeği Alt Boyutları ve Şirket Başarı Puanına İlişkin Tanımsal İstatistikler

	N	Ort.	S.S	Min.	Mak.
Çalışanların Memnuniyeti ve Stres	200	3,42	,82	1,00	5,00
Motivasyon	200	3,47	,84	1,00	5,00
İletişim	200	3,42	1,20	1,00	5,00
Çalışma Ortamı	200	3,49	1,22	1,00	5,00
İç Müşteri Memnuniyeti (Toplam)	200	3,45	,83	1,00	5,00
Şirket Başarısı (Performansı)	200	3,49	1,04	1,00	5,00

Araştırmada şirket başarısı ve iç müşteri memnuniyeti için 5 likert ölçekleri uygulanmıştır. Bu yüzden bu puanlara ilişkin alt boyut puan ortalamaları minimum 1 maksimum 5 almaktadır. Puan ortalamaları beşe yaklaşması pozitif anlamda artışı göstermektedir. İç müşteri memnuniyeti alt faktörlerinden çalışanların memnuniyeti ve stres faktörü (3,42), motivasyon (3,47), iletişim (3,42) ve çalışma ortamı (3,49) ortalamaya sahip olması iç müşterilerin ve şirketin memnun olduğunu göstermektedir. Şirket başarısı puan ortalaması da (3,49) olması şirketin başarı durumunun iyi olduğunu göstermektedir.

Tablo 7. İş Doyumu ve Bakım Davranışları Ölçeklerine İlişkin Güvenirlik Analizi

İç Müşteri Memnuniyeti	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Şirket Başarı/Performans	0,878	5
Çalışanların Memnuniyeti ve Stres	0,891	16
Motivasyon	0,866	13
İletişim	0,949	7
Çalışma Ortamı	0,933	4
İç Müşteri Memnuniyeti (Toplam)	0,952	40

Araştırmalarda kullanılan bir ölçeğin güvenilir ve anlamlı sonuçlar verebilmesi için bu durumun hesaplanması gerekmektedir. Güvenirlik bir ölçümün hatadan bağımsız olma seviyesini ifade etmekte bu bakımdan içsel tutarlılığı ön plana çıkmaktadır. Bu araştırmada benzer birçok araştırmada olduğu gibi Cronbach's Alpha güvenirlik testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen değer 0 ile 1 arasında değişmekle birlikte yapılacak analizlerin anlamlı sonuçlar vermesi için elde edilen katsayının 0,70 ve üzerinde bir değer olması gerektiğini ifade etmiştir. Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanmaktadır;

- $.00 \leq \alpha < .40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $.40 \leq \alpha < .60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $.60 \leq \alpha < .80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Araştırmada kullanılan tüm faktörler için Cronbach's Alpha değerleri 0,80 üzerinde bulunmuştur. şirket başarısını ölçen faktöre ilişkin Cronbach's Alpha 0,88, iç müşteri memnuniyeti toplamına ilişkin Cronbach's Alpha 0,95 olarak hesaplanmıştır. Bu neticelerden sonra veriler güvenilir kabul edilmiş ve çözümlemelere geçilmiştir.



2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Çalışmanın bu bölümünde personelin demografik özellikleri, iç müşteri memnun anketinin frekans analizi ile ölçeğe ait testler yer almaktadır.

2.1. Personelin Sosyo Demografik Özelliklerine Göre

Araştırmanın bu bölümünde anket yöntemiyle elde edilen verilere göre personelin sosyo demografik özelliklerinin ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Tablo 8. Sosyo Demografik Özelliklere Ait Bulgular

		n (200)	%
Yaş	25 Yaş ve Altı	25	12,5
	25-31	34	17,0
	32-38	58	29,0
	39-45	40	20,0
	45 ve Üzeri	43	21,5
Cinsiyet	Erkek	106	53,0
	Kadın	94	47,0
Unvan	Personel	162	81,0
	Şef	19	9,5
	Müdür	19	9,5
Öğrenim Seviyesi	İlköğretim	69	34,5
	Önlisans	86	43,0
	Üniversite	39	19,5
	Yüksek Lisans ve Üstü	6	3,0
Tecrübe	1-5 Yıl	37	18,5
	6-10 Yıl	54	27,0
	11-15 Yıl	58	29,0
	16-20 Yıl	38	19,0
	21 Yıl ve Üzeri	13	6,5

Tabloda araştırmaya katılan katılımcılara ilişkin frekans dağılım grafiğini göstermektedir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan çalışanların %29,0'ı 32-38, %21,5'i 45 ve üzeri, %20,0'ı 39-45, %17,0'ı 25-31 ve %12,5'i 25 yaş ve altı grubunda olduğu bulunmuştur. Araştırmanın örneklem grubunu oluşturanların %53,0 Erkek, %81,0'ı personel ve %43,0'ı ön lisans mezunu kişilerden oluşmaktadır. Çalışanların %29,0'ı 11-15 yıl ve %27,0'ı 6-10 yıl iş tecrübesine sahip oldukları saptanmıştır

2.2. İç Müşteri Memnuniyeti Anketine Ait Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde anket soruları ile şirketin iç müşteri memnuniyeti ölçülmeye çalışılmıştır.

Tablo 9. Çalışanları Etkileyen Kararlar Yâda Değişikliklerden Zamanında Haberimiz Oluyor Sorusunun Dağılımı

	n	%
Hiç Katılmıyorum	19	9,5
Katılmıyorum	35	17,5
Kararsızım	44	22,0
Katılıyorum	43	21,5
Tamamen Katılıyorum	59	29,5
Total	200	100

Tabloda görüldüğü üzere çalışanları etkileyen kararlar yada değişikliklerden zamanında haberimiz oluyor sorusuna katılıyorum ve tamamen katılıyorum şeklinde cevap verenlerin oranı % 51'dir. Hiç katılmayanların oranı % 9,5 iken kararsızların oranı ise % 22'dir. Buradan alınan sonuç ile işletmenin iletişim hızının oldukça hızlı ve etkili olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 10. Çalışanların Bölümler Arası İletişimi İyidir Sorusunun Dağılımı

	n	%
Hiç Katılmıyorum	22	11,0
Katılmıyorum	34	17,0
Kararsızım	44	22,0
Katılıyorum	37	18,5
Tamamen Katılıyorum	63	31,5
Total	200	100

Tabloda şirket bünyesinde hizmet veren bölümlerin kendi aralarında ki iletişime iyi diyenlerin yani katılıyorum ve tamamen katılıyorum diyenlerin toplam oranının % 50 olduğu görülmektedir. Bu soru aynı zamanda bölümlerin şirket başarısı için birbirleriyle iyi bir iletişim sistemi kurduğunu da göstermektedir.

Tablo 11. İşimi İyi Yapabilmem İçin Gereken Bilgiyi Alabiliyorum Sorusunun Dağılımı

	n	%
Hiç Katılmıyorum	13	6,5
Katılmıyorum	46	23,0
Kararsızım	36	18,0
Katılıyorum	39	19,5
Tamamen Katılıyorum	66	33,0
Total	200	100

Tablo’da personellere verilen işin iyi bir şekilde yerine getirilmesi için gerekli olan bilginin alınıp alınmadığı sorulmaktadır. Personellerin % 52,5’i işin iyi yapılması için gerekli bilgiyi aldığını ifade ederken % 6,5’i ise bu bilgiyi alamadıklarını ifade etmiştir. Personellerin işlerini iyi yapabilmesi için gerekli bilgileri alması üretilen hizmet ve ürünün daha kaliteli bir şekilde ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

Tablo 12. İç Müşterilerinin Ne İstedğini Gayet İyi Anlıyorum Sorusunun Dağılımı

	n	%
Hiç Katılmıyorum	18	9,0
Katılmıyorum	41	20,5
Kararsızım	32	16,0
Katılıyorum	38	19,0
Tamamen Katılıyorum	71	35,5
Total	200	100,0

Tabloda iç müşterilerinin ne istediğini gayet iyi anlıyorum sorusuna katılım gösterenlerin oranının yüksek olması şirketin bu konuda oldukça iyi olduğunu göstermektedir. Bu soruya katılıyorum ve tamamen katılıyorum şeklinde cevap verenlerin oranı % 54,5 iken kararsızların oranı %16’dır. Hiç katılım göstermeyenlerin oranı ise %9’dır. İç müşterilerin ne istediklerini anlayan bir yapının varlığı sayesinde dış müşterilerin ürün veya hizmetten daha memnun olmalarını sağlayabilecektir. Dış müşterinin memnun olması şirketin başarısına etki edecektir.

Tablo 13. Amirim Kendisine İlettiğim Konularda Sonradan Beni Bilgilendiriyor Sorusunun Dağılımı

	n	%
Hiç Katılmıyorum	30	15,0
Katılmıyorum	33	16,5
Kararsızım	41	20,5
Katılıyorum	39	19,5
Tamamen Katılıyorum	57	28,5
Total	200	100,0

Tabloda personellerin yöneticilerine ilettiği konularla ilgili çalışanlarını tekrardan bilgilendirip bilgilendirmediği sorulmuştur. Katılıyorum ve tamamen katılıyorum şekilde cevap verenlerin toplam oranının % 48 olması şirkette geribildirim olayının çokta iyi olmadığı söylenebilmektedir.

Tablo 14. İşimde Benden Ne İstendiğini Biliyorum Sorusunun Dağılımı

	n	%
Hiç Katılmıyorum	17	8,5
Katılmıyorum	43	21,5
Kararsızım	37	18,5
Katılıyorum	35	17,5
Tamamen Katılıyorum	68	34,0
Total	200	100,0

Tabloda “işimde benden ne istendiğini biliyorum sorusuna katılım oranları verilmektedir. Tabloda bu soruya katılıyorum ve tamamen katılıyorum şeklinde cevap verenlerin toplam oranı % 51,5’tir. Personellerin kendilerinden ne istenildiğini anladıkları sürece yapılan işten hem haz almaya hem de başarılı oldukları ortaya çıkmaktadır.

Tablo 15. İşim Bana Kişisel Başarı Hissi Veriyor Sorusunun Dağılımı

	n	%
Hiç Katılmıyorum	14	7,0
Katılmıyorum	43	21,5
Kararsızım	40	20,0
Katılıyorum	46	23,0
Tamamen Katılıyorum	57	28,5
Total	200	100,0

Tablo analiz edildiğinde görüldüğü üzere bu soruya katılanların toplam oranı % 51,5'tir. Personellerin yaptığı işin, hizmetin yapan kişiye başarı hissi vermesi kişinin iş doyumunun en üst seviyede olması bakımından oldukça önemlidir. Personel bu hissiyatla yapmış olduğu işe daha çok bağlanır ve çalışanın işini icra ederken daha pozitif duygular içine girebilmesine yardımcı olabilir.

Tablo 16. İşimde Yeteneklerimi ve Becerilerimi Yeterince Kullanabiliyorum Sorusunun Dağılımı

	n	%
Hiç Katılmıyorum	13	6,5
Katılmıyorum	45	22,5
Kararsızım	42	21,0
Katılıyorum	46	23,0
Tamamen Katılıyorum	54	27,0
Total	200	100,0

Personellerin kabiliyet ve becerilerini yeteri kadar kullanabildikleri bir ortamda veya işlerde çalışınca daha keyifli ve mutlu çalıştıkları bilinmektedir. Kişinin beceri ve yeteneklerini yeterince ortaya koyamadığı işlerde çalışması veya çalıştırılması stres duygusunu yaratacaktır. Yeteneklerini ve becerilerini ortaya koyan işlerde çalışan kimselerin varlığı işletmenin verimliliğine büyük bir katkı sunmaktadır. Tabloda görüldüğü üzere bu soruya katılanların oranı % 50'dir.

Tablo 17. Herşeyi Göz Önüne Aldığımda İşimden Memnunum Sorusunun Dağılımı

	n	%
Hiç Katılmıyorum	17	8,5
Katılmıyorum	43	21,5
Kararsızım	37	18,5
Katılıyorum	35	17,5
Tamamen Katılıyorum	68	34,0
Total	200	100,0

Tabloda görüldüğü üzere tüm her şeye rağmen işinden memnun olanların oranı % 51,5'tir. Kararsız olanların oranı ise % 18,5 iken memnun olmayanların oranının toplamı % 30'dır. Çalışanların işinden memnun olması iç müşteri memnuniyetinin büyük bir oranda sağlandığını gösterebilir.

Tablo 18. Daha İyi İş Yaparsam Yükselme Şansım Olduğunu Biliyorum ve Bu Beni Motive Ediyor Sorusunun Dağılımı

	n	%
Hiç Katılmıyorum	15	7,5
Katılmıyorum	45	22,5
Kararsızım	38	19,0
Katılıyorum	43	21,5
Tamamen Katılıyorum	59	29,5
Total	200	100,0

Personelleri işletme hedefleri doğrultusunda yönlendirebilmek ancak onların motive edebilmekle mümkündür. Motivasyon düzeyi yüksek olan çalışanlar daha kaliteli hizmet ve ürün ortaya koyabilmektedir. Üst düzey yöneticiler personelleri motive ederken farklı farklı motivasyon araçları kullanabilmektedir. Tabloda terfi imkanı adil ve eşit olan işletmelerde terfi unsurunun motivasyon aracı olarak kullanılabileceği görülmektedir. Tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılım gösteren personellerin % 51'i daha iyi iş yapılması durumunda yükselme şansının olduğunu bilmekte ve bu durumun kendisini motive ettiğini ifade etmektedir.

Tablo 19. Amirim, Çalışanlarını Yapabileceklerinin En İyisini Yapmaları Konusunda Motive Ediyor Sorusunun Dağılımı

	n	%
Hiç Katılmıyorum	17	8,5
Katılmıyorum	53	26,5
Kararsızım	26	13,0
Katılıyorum	32	16,0
Tamamen Katılıyorum	72	36,0
Total	200	100,0

Personellerin “Amirim, Çalışanlarını Yapabileceklerinin En İyisini Yapmaları Konusunda Motive Ediyor” sorusuna verilen cevapların dağılımı tabloda gösterilmektedir. Tablo analiz edildiğinde yöneticilerin personellerini yapabileceklerinin en iyisini yapmaları konusunda desteklediği görülmektedir. Tabloda katılıyorum ve tamamen katılıyorum şeklinde cevap verenlerin oranı % 52’dir. Hiç katılmayanların oranı ise % 8,5’tir.

Tablo 20. Firmam Çalışanlarının Seminer ve Konferanslara Gidebilmelerine Olanak Sağlayarak Bizleri Destekliyor Sorusunun Dağılımı

	n	%
Hiç Katılmıyorum	23	11,5
Katılmıyorum	44	22,0
Kararsızım	28	14,0
Katılıyorum	39	19,5
Tamamen Katılıyorum	66	33,0
Total	200	100,0

Personelleri motive edebilmenin bir diğer yolu da yapılan iş ve meslekle ilgili eğitimlere katılımlarını desteklemektir. Tabloda firmanın personellerinin seminer ve konferanslara gidebilmelerine imkân sağlayarak çalışanları desteklediğini düşünenlerin toplam oranı % 52,5’tir. Yanıtlara göre işletmenin eğitime önem verdiği görülmektedir.

Tablo 21. Rakip Firmalarda Çalışan İnsanlara Kıyasla Hakça ve İyi Ücretlendirildiğimi Düşünüyorum Sorusunun Dağılımı

	n	%
Hiç Katılmıyorum	15	7,5
Katılmıyorum	48	24,0
Kararsızım	45	22,5
Katılıyorum	46	23,0
Tamamen Katılıyorum	46	23,0
Total	200	100,0

Ücret personellerin önem verdiği konuların başında gelmektedir. Hakça ve iyi ücretlendirildiğini düşünen bir çalışanın firmaya olan bağlılığı daha güçlü olacaktır. Tabloda araştırmaya katılım gösteren personellerin % 16,0'i hakça ve iyi bir şekilde ücretlendirildiğini düşünmektedir. Hakça ve iyi bir şekilde ücretlendirilmediğini düşünenlerinin oranı % 31,5'tir.

Tablo 22. İş Deneyimim İle Orantılı Olarak Ücret Aldığımı Düşünüyorum Sorusunun Dağılımı

	n	%
Hiç Katılmıyorum	21	10,5
Katılmıyorum	46	21,5
Kararsızım	30	15,0
Katılıyorum	43	21,5
Tamamen Katılıyorum	63	31,5
Total	200	100,0

Tabloda görüldüğü üzere personellerin %53'ü yani büyük bir çoğunluğu iş deneyimi ile orantılı olarak ücret aldığını düşünmektedir. % 21,5'i ise bu düşünceye hiç katılmadığını ifade etmiştir. İşletmede iş deneyimi ile orantılı olarak ücret aldıklarını düşündükleri oranın fazla olması ücret motivasyonu bakımından işletmenin iyi olduğunu göstermektedir.

Tablo 23. Niteliklerime Uygun Ücret Alıyorum

	n	%
Hiç Katılmıyorum	18	9,0
Katılmıyorum	35	17,5
Kararsızım	39	19,5
Katılıyorum	49	24,5
Tamamen Katılıyorum	59	29,5
Total	200	100,0

Tabloda ise ankete katılanların büyük bir çoğunluğu % 54'ü niteliklerine uygun ücret aldığını ifade etmiştir. Çalışanların % 26,5'i ise kararsız olduğunu söylemiştir. Çalışanın niteliklerine uygun bir ücret aldığını ifade etmesi, ücret politikasının dengeli bir şekilde yürütüldüğünü gösterebilmektedir.

Tablo 24. Firmamızda İş Performansı ve Alınan Ücret Arasında Yüksek Bir İlişki Vardır Sorusunun Dağılımı

	n	%
Hiç Katılmıyorum	17	8,5
Katılmıyorum	53	26,5
Kararsızım	43	21,5
Katılıyorum	31	15,5
Tamamen Katılıyorum	56	28,0
Total	200	100,0

Personellere firmada iş performansı ile alınan ücret arasında bir ilişkinin olup olmadığı sorulduğunda katılımcıların % 43,5'i iş performansı ile ücret arasındaki ilişkiye katıldığını ifade etmiştir. İş performansı ile alınan ücret arasında yüksek bir ilişkinin varlığı hem işletme hem de çalışan bakımından ücret konusunda adaletli bir tutum sergilendiğini gösterebilmektedir.

Tablo 25. İyi Bir İş Çıkardığımda Bunun Yeri Geldiğinde Hatırlanacağını ve Gelecekte Karşılığını Alacağımı Düşünürüm Sorusunun Dağılımı

	n	%
Hiç Katılmıyorum	11	5,5
Katılmıyorum	44	22,0
Kararsızım	36	18,0
Katılıyorum	46	23,0
Tamamen Katılıyorum	63	31,5
Total	200	100,0

Ödül ve takdir edilme kişileri çalışmaya sevk eden motivasyon araçlarından biridir. İş sonunda veya başlangıcında verilen ödüller iş doyum duygusunu arttırarak firmanın verimliliğinin artmasına yardımcı olur. Tabloda görüldüğü üzere katılımcıların % 54,5'i iyi bir iş çıkardığında yeri geldiği zaman hatırlanacağını ve karşılığının olacağını düşünmektedir. Bu durumun tersini düşünenlerin oranı ise % 27,5'tir.

Tablo 26. Firmamda Çok Zor İşler Bile Nadiren Ödüllendiriliyor Sorusunun Dağılımı

	n	%
Hiç Katılmıyorum	16	8,0
Katılmıyorum	48	24,0
Kararsızım	31	15,5
Katılıyorum	44	22,0
Tamamen Katılıyorum	61	30,5
Total	200	100,0

Tabloda görüldüğü üzere firmada çok zor işler bile nadiren ödüllendiriliyor sorusuna verilen cevapların oranı verilmektedir. Tabloya göre katılımcıların % 52,5'i bu düşünceye katılım gösterirken, katılımcıların % 32,si ise katılmadığını ifade etmiştir.

Tablo 27. İyi Yaptığım İşler İçin Takdir Görüyorum Sorusunun Dağılımı

	n	%
Hiç Katılmıyorum	13	6,5
Katılmıyorum	43	21,5
Kararsızım	35	17,5
Katılıyorum	42	21,0
Tamamen Katılıyorum	67	33,5
Total	200	100,0

Takdir kişileri motive etmenin en maliyetsiz yollarından birisidir. Personellerin % 44,5'i takdir gördüğünü ifade etmektedir. Bu oranın yüksek olması işletmede takdir edilmenin çok yaygın bir davranış şekli olduğunu göstermektedir. Araştırmada bu soruya katılmayanların oranı % 28'tir.

Tablo 28. Problemleri Takım Halinde Çözmemiz Teşvik Edilir Sorusunun Dağılımı

	n	%
Hiç Katılmıyorum	14	7,0
Katılmıyorum	50	25,0
Kararsızım	38	19,0
Katılıyorum	31	15,5
Tamamen Katılıyorum	67	33,5
Total	200	100,0

Bir işletmedeki en önemli konulardan biri takım çalışmasıdır. Takım çalışması şirket başarısı üzerinde oldukça etkili bir kavramdır. İş hayatında ortaya çıkan problemlerin takım halinde çözülmesi çalışanın üzerine gereksiz yüklerin binmesini engellemektedir. Tabloda görüldüğü gibi katılımcıların % 49'u işletmede ortaya çıkan problemlerin takım halinde çözülmesi teşvik edilir soruna katılıyorum şeklinde cevap vermiştir. Katılımcıların % 32'si teşvik edilmediğini ifade etmiştir.

Tablo 29. Sık Sık Takım Çalışması Yapmaktayız Sorusunun Dağılımı

	n	%
Hiç Katılmıyorum	19	9,5
Katılmıyorum	40	20,0
Kararsızım	41	20,5
Katılıyorum	33	16,5
Tamamen Katılıyorum	67	33,5
Total	200	100,0

Personellerin sık sık takım çalışması yaparız düşüncesine verdikleri cevaplar analiz edildiğinde katılımcıların büyük bir kısmı katıldığını ifade etmiştir. Katılıyorum ve tamamen katılıyorum şeklinde cevap verenlerin oranı % 50'dir. Katılmayanların oranı ise % 29,5'tir. Elde edilen bu sonuçlara göre işletmenin takım çalışmasına önem verdiğini söylenebilir.

Tablo 30. Firmamda Takımlar Gereksiz İşleri Ortadan Kaldırmak İçin İşbirliği Yaparlar Sorusunun Dağılımı

	n	%
Hiç Katılmıyorum	20	10,0
Katılmıyorum	42	21,0
Kararsızım	26	13,0
Katılıyorum	47	23,5
Tamamen Katılıyorum	65	32,5
Total	200	100,0

Tabloda ise çalışma ortamındaki gereksiz işleri ortadan kaldırmak için işbirliği yapılıp yapılmadığı sorulmuştur. Alınan cevaplara göre katılımcıların % 56,5'i bu takımlar gereksiz işlerin ortadan kaldırılması için işbirliği yaptığını düşünmektedir. Düşünmeyenlerin oranı ise % 31,0'dir.

Tablo 31. Firmamda Takım Çalışması Teşvik Edilir Sorusunun Dağılımı

	n	%
Hiç Katılmıyorum	14	7,0
Katılmıyorum	34	17,0
Kararsızım	41	20,5
Katılıyorum	48	24,0
Tamamen Katılıyorum	63	31,5
Total	200	100,0

Takım çalışmasının yönetim tarafından teşvik edilme durumu katılımcılara sorulmuş ve katılımcıların % 55,5'i teşvik edildiğini ifade etmiştir. Takım çalışması yöneticiler için oldukça önemli bir kavramdır. Bu kavramın önemli olmasının nedeni şirketi ortak bir hedefe ulaştırmanın yollarından birinin takım çalışmasından geçmesinden kaynaklanmasıdır.

Tablo 32. Benden Beklenen İş Yükünün Kabul Edilebilir Olduğunu Düşünüyorum Sorusunun Dağılımı

	n	%
Hiç Katılmıyorum	18	9,0
Katılmıyorum	41	20,5
Kararsızım	32	16,0
Katılıyorum	38	19,0
Tamamen Katılıyorum	71	35,5
Total	200	100,0

İşletmelerde son zamanlarda çalışana verilen önemle beraber ergonomiye verilen önemde artış göstermektedir. Günümüzde iş seçiminde çalışma şartları da çalışanlar tarafından dikkate alınan bir konudur. Tabloda ifade edilmek istenen iş yükü çalışma şartlarını ifade etmektedir. Tabloda görüldüğü üzere katılımcıların % 54,5'i beklenen iş yükünün kabul edilebilir seviyede olduğunu ifade etmektedir. Bu düşüncelere katılmayanların oranı % 29'5'tir.

Tablo 33. İşini Doğru Yapmak İçin Gereken Malzeme ve Ekipmana Sahibim Sorusunun Dağılımı

	n	%
Hiç Katılmıyorum	30	15,0
Katılmıyorum	33	16,5
Kararsızım	41	20,5
Katılıyorum	39	19,5
Tamamen Katılıyorum	57	28,5
Total	200	100,0

Tabloda çalışanların işini doğru bir şekilde gerçekleştirmek için lazım olan malzeme ve donanımına sahip misiniz şeklinde çalışanlara soru yöneltildiğinde katılımcıların % 48'inin gerekli malzeme ve ekipmana sahip olduğu görülmektedir. Gerekli malzeme ve ekipmana sahip olmayanların oranı ise % 31,5'tir.

Tablo 34. İş Yerimde Havalandırma ve Aydınlatma Yeterli Bir Şekilde Yapılmaktadır Sorusunun Dağılımı

	n	%
Hiç Katılmıyorum	19	9,5
Katılmıyorum	36	18,0
Kararsızım	36	18,0
Katılıyorum	43	21,5
Tamamen Katılıyorum	66	33,0
Total	200	100,0

Personellerin çalışma ortamında havalandırma ve aydınlatmanın yeterli bir şekilde yapılıp yapılmadığı sorulduğunda katılımcıların % 54,5'i aydınlatma ve havalandırmanın yeterli olduğunu ifade etmiştir. Katılımcıların % 27,5'i ise havalandırma ve aydınlatmanın yetersiz olduğunu ifade etmiştir. Yeterli havalandırma ve aydınlatma yani çalışma ortamının güvenli ve huzurlu bir şekilde algılanmasına yardımcı olur. Bu durumda direk olarak çalışanın motivasyonu pozitif olarak etkiler.

Tablo 35. İş Yerinin Temizliği Düzenli ve Tam Olarak Yapılmaktadır Sorusunun Dağılımı

	n	%
Hiç Katılmıyorum	20	10,0
Katılmıyorum	42	21,0
Kararsızım	26	13,0
Katılıyorum	47	23,5
Tamamen Katılıyorum	65	32,5
Total	200	100,0

Tabloda iş yeri temizliğinin düzenli ve tam olarak yapılmaktadır diyenlerin oranı % 56'dır. Temizliğin düzenli ve tam olarak yapıldığını düşünmeyenlerin oranı % 31,0'dir. İş yerinin düzenli ve temizliğinin tam anlamıyla yapılması çalışanların daha hijyenik bir çalışma ortamında iş yapmalarını sağlar.

Tablo 36. Çalışma Ortamında, Çalışan Güvenliği İçin Yeterli Önlemler Alınmıştır Sorusunun Dağılımı

	n	%
Hiç Katılmıyorum	14	7,0
Katılmıyorum	34	17,0
Kararsızım	41	20,5
Katılıyorum	48	24,0
Tamamen Katılıyorum	63	31,5
Total	200	100,0

Yaşam standartları yükseldikçe personelin iş seçmesinde ana kriter artık para değildir. İş hayatında çalışanlar artık para haricinde bazı şeylerde beklemektedir. Sosyal ihtiyaçların gerçekleştirilmesi veya çalışma şartlarının iyileştirilmesi, güvenliğin sağlanması gibi unsurlar bazı iş kollarında parayı ikinci hatta üçüncü sıraya kaydırmaktadır. Tabloda çalışma ortamında, personellerin güvenliği için yeterli önlemler alınıp alınmadığı sorulduğunda katılımcıların % 55,5'i yeterli önlemler alındığını ifade ederken % 24'si ise alınmadığını ifade etmiştir.

Tablo 37. İşimde Değerli Olduğumu Hissediyorum Sorusunun Dağılımı

	n	%
Hiç Katılmıyorum	19	9,5
Katılmıyorum	47	23,5
Kararsızım	34	17,0
Katılıyorum	42	21,0
Tamamen Katılıyorum	58	29,0
Total	200	100,0

Tabloda göre işimde değerli olduğunu hissedenlerin oranı % 50 iken değerli olduğunu hissetmeyenlerin oranı ise % 33'tür. İşimde değerli olduğunu hissetmek çalışanlar için yüksek düzeyde verimlilik sağlayan unsurların başında gelmektedir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun işimde değerli olduğunu hissetmesi işletmenin bu konuya önem verdiğini göstermektedir.

Tablo 38. Yeni Fikirlerle Geldiğimde Tarafımdan Desteklendiğimi Hissederim Sorusunun Dağılımı

	n	%
Hiç Katılmıyorum	15	7,5
Katılmıyorum	45	22,5
Kararsızım	38	19,0
Katılıyorum	43	21,5
Tamamen Katılıyorum	59	29,5
Total	200	100,0

Personelin yeni fikirlerle geldiğinde yönetici tarafından desteklendiğini hissetmesi çalışanın kurumda yalnız olmadığını hissetmesini sağlamaktadır. Fikirlerinin yönetici tarafından desteklendiğini söyleyenlerinin oranının % 51 iken desteklenmediğini söyleyenlerin oranı % 30'dır.

Tablo 39. İşimin Nasıl Yapılacağına Dair Söz Hakkının Olduğunu Hissederim Sorusunun Dağılımı

	n	%
Hiç Katılmıyorum	19	9,5
Katılmıyorum	36	18,0
Kararsızım	36	18,0
Katılıyorum	43	21,5
Tamamen Katılıyorum	66	33,5
Total	200	100,0

İşletmelerde hizmet veren kişilerin yapılan işin nasıl yapılacağına dair söz hakkının olduğunu hissederim sorusuna verilen cevaplar analiz edildiğinde söz hakkı olduğunu söyleyenlerin oranı % 55 iken katılmayanların oranı % 27,5'tir. Bir işletmede işin nasıl yapılacağına dair söz hakkının olması çalışana kendisini o işletme için değerli hissettirebilecektir.

Tablo 40. Yöneticimin veya İş Yerimdeki Birinin Beni Bir Birey Olarak Önemseydiğini Hissediyorum Sorusunun Dağılımı

	n	%
Hiç Katılmıyorum	16	8,0
Katılmıyorum	49	24,5
Kararsızım	28	14,0
Katılıyorum	36	18,0
Tamamen Katılıyorum	71	35,5
Total	200	100,0

Her insan bireysel olarak önemsenmeyi arzular. Önemseydiğini hisseden insanlar bulundukları ortamda kendisini daha rahat ifade etmektedir. Kendisini iyi ve rahat bir şekilde ifade eden çalışanlar şirket başarısına katkı sunabilecektir. Yöneticilerin veya iş yerinde diğer çalışanların beni birey olarak önemseydiğini hissediyorum diyenlerin oranı % 53,5'tir. Hissetmeyenlerin oranı ise 32,5'tir.

Tablo 41. İşimde Çok Fazla Sorumluluğum Olmasından Dolayı Kendimi Yoğun Stres Altında Hissediyorum Sorusunun Dağılımı

	n	%
Hiç Katılmıyorum	20	10,0
Katılmıyorum	39	19,5
Kararsızım	34	17,0
Katılıyorum	52	26,0
Tamamen Katılıyorum	55	27,5
Total	200	100,0

Çalışanların fiziksel ve ruhsal olarak kendisini sağlıklı hissettikleri sürece işletmede daha verimli oldukları bilinmektedir. Çalışanlar sürekli olarak yaptıkları iş ile alakalı strese maruz kalmaktadır. İş ortamında sorumluluk düzeyi arttıkça çalışanın stres düzeyi de ona bağlı olarak artacaktır. Tabloda çalışanların yaptığı işte çok fazla sorumluluğun olmasından dolayı kendini yoğun stres altında hissedenlerin oranı % 53,5'tir. Stres altında hissedenlerin oranı ise 29,5'tir.

Tablo 42. Çalışanlar Arasındaki Olumsuz İlişkiler ve Geçimsizliğin Sık Olması Beni Stres Altında Bırakıyor Sorusunun Dağılımı

	n	%
Hiç Katılmıyorum	17	8,5
Katılmıyorum	53	26,5
Kararsızım	43	21,5
Katılıyorum	31	15,5
Tamamen Katılıyorum	56	28,0
Total	200	100,0

Tabloda çalışanların arasındaki olumsuz ilişkiler ve geçimsizliğin sık sık yaşanması beni stres altında kalanların oranı oldukça yüksektir. Olumsuz ve geçimsizliğin stres yarattığı kişilerin oranı % 43,5'dir. Stres altında kalmayan çalışanların oranı ise % 35'dir.

Tablo 43. Firmamdaki Yönetim Tarzı Beni Stres Altında Bırakıyor Sorusunun Dağılımı

	n	%
Hiç Katılmıyorum	18	9,9
Katılmıyorum	45	22,5
Kararsızım	39	19,5
Katılıyorum	48	24,0
Tamamen Katılıyorum	50	25,0
Total	200	100

Tabloda işletmedeki yönetim tarzının çalışanı stres altında bırakıp bırakmadığı sorulmuştur. Katılımcıların % 49'u yönetim tarzının çalışanları stres altında bıraktığını ifade etmişlerdir. Katılımcıların % 32,4'ü ise yönetim tarzının stres altında bırakmadıklarını düşündüklerini ifade etmiştir.

Tablo 44. İş Stresinden Dolayı Çoğu Zaman Fizyolojik Olarak Zarar Görüyorum Sorusunun Dağılımı

	n	%
Hiç Katılmıyorum	18	9,0
Katılmıyorum	41	20,5
Kararsızım	33	16,5
Katılıyorum	43	21,5
Tamamen Katılıyorum	65	32,5
Total	200	100,0

Tabloda iş stresinden dolayı çoğu zaman fizyolojik olarak zarar görenlerin oranı % 54'tir. İş stresinin etki etmediği stres yaratmadığı grubun oranı ise % 29,5'tir.

Tablo 45. İş Stresinden Dolayı Çoğu Zaman Psikolojik Olarak Zarar Görüyorum Sorusunun Dağılımı

	n	%
Hiç Katılmıyorum	10	5,0
Katılmıyorum	39	19,5
Kararsızım	55	27,5
Katılıyorum	39	19,5
Tamamen Katılıyorum	57	28,5
Total	200	100,0

Tabloda iş stresinden dolayı çoğu zaman psikolojik olarak zarar görenlerin oranı % 48'dir. İş stresinin etki etmediği stres yaratmadığı grubun oranı ise % 24,5'tir.

Tablo 46. Başka Bir Firmada Benzer Bir İş Olması Durumunda Dahi Firmamı Tercih Ederim Sorusunun Dağılımı

	n	%
Hiç Katılmıyorum	22	11,0
Katılmıyorum	34	17,0
Kararsızım	44	22,0
Katılıyorum	37	18,5
Tamamen Katılıyorum	63	31,5
Total	200	100,0

Tabloda başka bir firmada benzer bir işin olması halinde bile kendi firmamı tercih ederim diyenlerin oranı % 50'dir. Tercih etmeyenlerin oranı ise % 28'dir. Bu tabloda elde edilen bulgular firma imajına ait bulguları vermektedir. Tablodan elde edilen bulguya göre katılımcıların büyük bir çoğunluğu hemen hemen yarısından büyük bir bölümü başka bir firma yerine kendi firmasını tercih etmektedir.

Tablo 47. Firmamı Çalışmak İçin Uygun Bir Yer Olarak Tavsiye Ederim Sorusunun Dağılımı

	n	%
Hiç Katılmıyorum	19	9,5
Katılmıyorum	35	17,5
Kararsızım	44	22,0
Katılıyorum	43	21,5
Tamamen Katılıyorum	59	29,5
Total	200	100,0

Tabloda görüldüğü üzere katılımcıların % 51'i işletmeyi çalışması için uygun bir yer olarak tavsiye ederken, katılımcıların % 27'si ise işletmeyi tavsiye etmeyeceklerini ifade etmişlerdir.

Tablo 48. Bu Firmada Çalışmaktan Gurur Duyuyorum Sorusunun Dağılımı

	n	%
Hiç Katılmıyorum	13	6,5
Katılmıyorum	46	23,0
Kararsızım	36	18,0
Katılıyorum	39	19,5
Tamamen Katılıyorum	66	33,0
Total	200	100,0

Tabloda ise bu firmada çalışmaktan gurur duyuyorum sorusuna katılanların toplam oranı % 52,5 iken, katılmıyorum şeklinde cevap vermelerinin oranı ise % 29,5'tir. Bu soruya cevap verenlerinin oranının yüksek olması firmanın çalışanlarına değer verdiği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 49. Şirketimin Sunulan Hizmet Kalitesi Her Geçen Gün Artmaktadır Sorusunun Dağılımı

	n	%
Hiç Katılmıyorum	14	7,0
Katılmıyorum	46	23,0
Kararsızım	52	26,0
Katılıyorum	40	20,0
Tamamen Katılıyorum	48	24,0
Total	200	100,0

Şirketimin sunulan hizmet kalitesi her geçen gün artmaktadır sorusuna katılanların oranı %44'tür. Katılmayanların oranı % 30'dur. Sunulan hizmet kalitesinin arttığını düşünenlerin oranının yüksek olması işletmenin performansının iyi olduğu anlamına gelebilmektedir. Hizmet kalitesi iç müşteri memnuniyeti ile sağlanabilecek bir durumdur.

Tablo 50. Şirketimin Her Geçen Gün Satışları Arttırmaktadır Sorusunun Dağılımı

	n	%
Hiç Katılmıyorum	11	5,5
Katılmıyorum	38	19,0
Kararsızım	51	25,5
Katılıyorum	41	20,5
Tamamen Katılıyorum	59	29,5
Total	200	100,0

Şirketin her geçen gün satışlarını arttığını düşünenlerin oranı ise % 50'dir. Bunun aksini düşünenlerin oranı % 24,5'tir. Benzer şekilde hizmet ile satışların paralel bir şekilde yükseldiği oranlarını görmek şirketin bu dengeyi başarılı olarak yürüttüğü anlamına gelebilir.

Tablo 51. Şirketimin Her Geçen Gün Pazar Payı Artmaktadır Sorusunun Dağılımı

	n	%
Hiç Katılmıyorum	6	3,0
Katılmıyorum	26	13,0
Kararsızım	68	34,0
Katılıyorum	44	22,0
Tamamen Katılıyorum	56	28,0
Total	200	100,0

Şirketimin her geçen gün pazar payı artmaktadır soruna verilen katılanların oranı % 50'dir. Katılmayanların oranı ise % 16'dır. İşletmenin hizmet ve satışı arttığı zaman bu faktörlere bağlı olarak pazar payıda artış göstermektedir.

Tablo 52. Şirketimin Her Geçen Gün Başarısı Artmaktadır Sorusunun Dağılımı

	n	%
Hiç Katılmıyorum	23	11,5
Katılmıyorum	38	19,0
Kararsızım	32	16,0
Katılıyorum	46	23,0
Tamamen Katılıyorum	61	30,5
Total	200	100,0

Şirketimin her geçen gün başarısı artmaktadır sorusuna katılanların oranı % 53,5'tur. Katılmayanların oranı ise % 20,5'tir. İşletmenin hizmet, satış ve pazar payının artması beraberinde şirket başarısını da getirmektedir. İşletmenin başarı olması hizmetin kalitesine, satışların artmasına, pazar payının artmasına bağlıdır.

2.3. İç Müşteri Memnuniyeti Anketine Ait Testler

Tabloda görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan çalışanların şirket başarısı ve iç müşteri memnuniyeti faktörleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi yapılmıştır.

Tablo 53. Çalışanların İç müşteri Memnuniyeti ve Şirket Başarısının Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin t Testi

	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	p	t
Çalışanların Memnuniyeti ve Stres	Erkek	106	3,38	,77	-0,708	0,480
	Kadın	94	3,46	,88		
Motivasyon	Erkek	106	3,43	,79	-0,693	0,489
	Kadın	94	3,51	,89		
İletişim	Erkek	106	3,42	1,12	0,033	0,974
	Kadın	94	3,41	1,28		
Çalışma Ortamı	Erkek	106	3,47	1,17	-0,255	0,799
	Kadın	94	3,52	1,28		
İç Müşteri Memnuniyeti (Toplam)	Erkek	106	3,42	,78	-0,433	0,665
	Kadın	94	3,48	,88		
Şirket Başarısı (Performansı)	Erkek	106	3,46	1,01	-0,376	0,707
	Kadın	94	3,51	1,08		

H_a: İç müşteri memnuniyeti ve şirket performansının çalışanların cinsiyetine göre anlamlı fark yoktur.

H_b: İç müşteri memnuniyeti ve şirket performansının çalışanların cinsiyetine göre anlamlı fark vardır.

Tabloda görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan çalışanların şirket başarısı ve iç müşteri memnuniyeti faktörleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$). Buna göre H₀ hipotezi kabul edilmiştir, çalışanların cinsiyeti iç müşteri memnuniyetini ve şirket başarısını etkileyen bir unsur olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 54. Çalışanların İç müşteri Memnuniyeti ve Şirket Başarısının Yaş Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Testi

	Yaş	N	Ort.	S.S	F	P
Çalışanların Memnuniyeti ve Stres	25 Yaş ve Altı	25	3,61	,87	0,737	0,568
	25-31	34	3,29	,81		
	32-38	58	3,44	,76		
	39-45	40	3,47	,85		
	45 ve Üzeri	43	3,33	,88		
Motivasyon	25 Yaş ve Altı	25	3,42	,89	0,974	0,438
	25-31	34	3,46	,80		
	32-38	58	3,56	,88		
	39-45	40	3,57	,76		
	45 ve Üzeri	43	3,27	,85		
İletişim	25 Yaş ve Altı	25	3,39	1,32	0,797	0,528
	25-31	34	3,34	1,13		
	32-38	58	3,64	1,13		
	39-45	40	3,22	1,18		
	45 ve Üzeri	43	3,39	1,28		
Çalışma Ortamı	25 Yaş ve Altı	25	3,51	1,06	1,047	0,384
	25-31	34	3,40	1,26		
	32-38	58	3,44	1,28		
	39-45	40	3,83	1,17		
	45 ve Üzeri	43	3,31	1,25		
İç Müşteri Memnuniyeti (Toplam)	25 Yaş ve Altı	25	3,48	,84	0,508	0,730
	25-31	34	3,37	,86		
	32-38	58	3,52	,78		
	39-45	40	3,52	,82		
	45 ve Üzeri	43	3,32	,89		
Şirket Başarısı (Performansı)	25 Yaş ve Altı	25	3,55	1,04	0,300	0,878
	25-31	34	3,55	1,09		
	32-38	58	3,52	1,11		
	39-45	40	3,50	,94		
	45 ve Üzeri	43	3,33	1,01		

H_a: İç müşteri memnuniyeti ve şirket performansının çalışanların yaş gruplarına göre anlamlı fark yoktur.

H_b: İç müşteri memnuniyeti ve şirket performansının çalışanların yaş gruplarına göre anlamlı fark vardır.

Tabloda görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan çalışanların şirket başarısı ve iç müşteri memnuniyeti faktörleri yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans

analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). Buna göre H_0 hipotezi kabul edilmiştir, çalışanların farklı yaş grupları iç müşteri memnuniyetini ve şirket başarısını etkileyen bir unsur olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 55. Çalışanların İç müşteri Memnuniyeti ve Şirket Başarısının Unvan Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Testi

	Unvan	N	Ort.	S.S	F	P
Çalışanların Memnuniyeti ve Stres	Personel	162	3,38	,83	1,089	0,339
	Şef	19	3,61	,92		
	Müdür	19	3,58	,65		
Motivasyon	Personel	162	3,43	,82	1,058	0,349
	Şef	19	3,70	,96		
	Müdür	19	3,57	,85		
İletişim	Personel	162	3,33	1,21	2,791	0,064
	Şef	19	3,99	1,01		
	Müdür	19	3,56	1,11		
Çalışma Ortamı	Personel	162	3,47	1,22	0,299	0,742
	Şef	19	3,70	1,15		
	Müdür	19	3,50	1,32		
İç Müşteri Memnuniyeti (Toplam)	Personel	162	3,40	,82	1,688	0,188
	Şef	19	3,75	,82		
	Müdür	19	3,55	,88		
Şirket Başarısı (Performansı)	Personel	162	3,47	1,04	0,136	0,873
	Şef	19	3,51	1,21		
	Müdür	19	3,60	,90		

H_a: İç müşteri memnuniyeti ve şirket performansının çalışanların unvan göre anlamlı fark yoktur.

H_b: İç müşteri memnuniyeti ve şirket performansının çalışanların unvan göre anlamlı fark vardır.

Tabloda görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan çalışanların şirket başarısı ve iç müşteri memnuniyeti faktörleri unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır. ($p>0,05$). Buna göre H_0 hipotezi kabul edilmiştir, çalışanların unvanı iç müşteri memnuniyetini ve şirket başarısını etkileyen bir unsur olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 56. Çalışanların İç müşteri Memnuniyeti ve Şirket Başarısının Eğitim Durumu Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Testi

	Eğitim Durumu	N	Ort.	S.S	F	P
Çalışanların Memnuniyeti ve Stres	İlköğretim	69	3,37	,91	1,379	0,250
	Ön lisans	86	3,47	,83		
	Üniversite	39	3,30	,59		
	Yüksek Lisans ve Üstü	6	3,97	,93		
Motivasyon	İlköğretim	69	3,53	,83	1,276	0,284
	Ön lisans	86	3,46	,88		
	Üniversite	39	3,30	,71		
	Yüksek Lisans ve Üstü	6	3,95	1,01		
İletişim	İlköğretim	69	3,31	1,27	2,289	0,080
	Ön lisans	86	3,58	1,19		
	Üniversite	39	3,13	,99		
	Yüksek Lisans ve Üstü	6	4,17	,80		
Çalışma Ortamı	İlköğretim	69	3,60	1,17	0,500	0,683
	Ön lisans	86	3,42	1,29		
	Üniversite	39	3,40	1,13		
	Yüksek Lisans ve Üstü	6	3,83	1,10		
İç Müşteri Memnuniyeti (Toplam)	İlköğretim	69	3,45	,87	1,397	0,245
	Ön lisans	86	3,48	,84		
	Üniversite	39	3,28	,63		
	Yüksek Lisans ve Üstü	6	3,98	,90		
Şirket Başarısı (Performansı)	İlköğretim	69	3,51	1,12	0,411	0,745
	Ön lisans	86	3,50	1,04		
	Üniversite	39	3,35	,88		
	Yüksek Lisans ve Üstü	6	3,80	1,15		

H_a: İç müşteri memnuniyeti ve şirket performansının çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı fark yoktur.

H_b: İç müşteri memnuniyeti ve şirket performansının çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı fark vardır.

Tabloda görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan çalışanların şirket başarısı ve iç müşteri memnuniyeti faktörleri eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır. ($p>0,05$). Buna göre H₀ hipotezi kabul edilmiştir, çalışanların eğitim durumu iç müşteri memnuniyetini ve şirket başarısını etkileyen bir unsur olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 57. Çalışanların İç müşteri Memnuniyeti ve Şirket Başarısının İş Tecrübesi Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Testi

	İşteki Tecrübe	N	Ort.	S.S	F	P
Çalışanların Memnuniyeti ve Stres	1-5 Yıl	37	3,60	,83	3,268	,013
	6-10 Yıl	54	3,27	,68		
	11-15 Yıl	58	3,65	,83		
	15-20 Yıl	38	3,19	,92		
	20 Yıl ve Üzeri	13	3,14	,75		
Motivasyon	1-5 Yıl	37	3,51	,86	2,563	,040
	6-10 Yıl	54	3,45	,75		
	11-15 Yıl	58	3,70	,86		
	15-20 Yıl	38	3,20	,83		
	20 Yıl ve Üzeri	13	3,18	,86		
İletişim	1-5 Yıl	37	3,56	1,21	2,727	0,031
	6-10 Yıl	54	3,31	1,06		
	11-15 Yıl	58	3,75	1,09		
	15-20 Yıl	38	3,02	1,32		
	20 Yıl ve Üzeri	13	3,13	1,45		
Çalışma Ortamı	1-5 Yıl	37	3,56	1,15	1,031	0,392
	6-10 Yıl	54	3,54	1,11		
	11-15 Yıl	58	3,66	1,31		
	15-20 Yıl	38	3,18	1,28		
	20 Yıl ve Üzeri	13	3,27	1,25		
İç Müşteri Memnuniyeti (Toplam)	1-5 Yıl	37	3,56	,83	3,187	0,015
	6-10 Yıl	54	3,39	,72		
	11-15 Yıl	58	3,69	,83		
	15-20 Yıl	38	3,15	,87		
	20 Yıl ve Üzeri	13	3,18	,88		
Şirket Başarısı (Performansı)	1-5 Yıl	37	3,58	1,05	0,974	0,423
	6-10 Yıl	54	3,38	1,04		
	11-15 Yıl	58	3,66	1,04		
	15-20 Yıl	38	3,36	1,06		
	20 Yıl ve Üzeri	13	3,23	,94		

H_a: İç müşteri memnuniyeti ve şirket performansının çalışanların işteki tecrübesine göre anlamlı fark yoktur.

H_b: İç müşteri memnuniyeti ve şirket performansının çalışanların işteki tecrübesine göre anlamlı fark vardır

Tabloda görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan çalışanların şirket başarısı ve iç müşteri memnuniyeti faktörleri yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda çalışanların memnuniyet ve stres, motivasyon, iletişim ve toplam iç müşteri memnuniyeti çalışanların işteki tecrübe süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Bu faktörlerin farklılık yarattığı gruplar 1-5 yıl ve 11-15 yıl tecrübeye sahip çalışanlar olduğu görülmektedir. Motivasyon, çalışanların memnuniyeti ve stres, iletişim ve toplam iç müşteri memnuniyeti ortalama puanı en yüksek grup 11-15 yıl tecrübeye sahip çalışanlardır. Bunun nedeni şirket politikası gereği meslekte 10. Yılıni dolduran çalışanlara verilen hediye ve ödüllerin çalışanların motivasyonu ve diğer faktörleri üzerinde olumlu etki sağladığını söyleyebiliriz. 1-5 yıl tecrübesi olan çalışanlarda farklılık olmasının nedeni ise işe yeni başlayanların yüksek düzeyde motivasyona sahip olması bunu etkilediği söylenebilir.

Tablo 58. İç müşteri Memnuniyeti Faktörleri ile Şirket Performansı Arasında İlişki

		Çalışanların Mem. ve Stres	Motivasyon	İletişim	Çalışma Ortamı	İç Müşteri Memnuniyeti (Toplam)	Şirket Başarısı
Çalışanların	r	1					
Memnuniyeti	p						
ve Stres	n	200					
	r	,704**	1				
Motivasyon	p	,000					
	n	200	200				
	r	,750**	,508**	1			
İletişim	p	,000	,000				
	n	200	200	200			
Çalışma	r	,560**	,728**	,201**	1		
Ortamı	p	,000	,000	,004			
	n	200	200	200	200		
İç Müşteri	r	,904**	,880**	,750**	,765**	1	
Memnuniyeti	p	,000	,000	,000	,000		
(Toplam)	n	200	200	200	200	200	
Şirket	r	,755**	,705**	,503**	,612**	,773**	1
Başarısı	p	,000	,000	,000	,000	,000	
(Performansı)	n	200	200	200	200	200	200

** , 0,01 Düzeyine Anlamlı

H₀: İç müşteri memnuniyeti ile şirket performansı arasında ilişki yoktur.

H₁: İç müşteri memnuniyeti ile şirket performansı arasında ilişki vardır.

Çizelge incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların iç müşteri memnuniyeti ile şirket başarı (performansı) arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çizelgeye göre tüm faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur ($p < 0,01$). Buna göre H₀ hipotezi red edilmiştir. İç müşteri memnuniyeti toplam puanı ile alt faktörleri arasında beklendiği gibi pozitif yönlü yüksek ilişkiler saptanmıştır. Şirket performansı üzerinde en önemli iç müşteri memnuniyeti faktörü olarak çalışanların memnuniyeti ve stress (0,755) olarak saptanmıştır, şirket performansı üzerinde en az etkisi olan iç müşteri memnuniyet faktörü iletişimdir.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre;

Ankete katılım gösterenlerin % 29'u 32-38 yaş aralığında, % 53,0'nın erkek, % 30,5'inin ofis çalışanı, % 40,5'inin eğitim seviyesi önlisans iken katılımcıların % 29,5'inin iş tecrübesi ise 11-15 yıl arasında olduğu tespit edildi.

Araştırmaya katılanların personellerin anket formuna verdikleri cevapların frekans analiz sonuçlarına göre;

- Çalışanları etkileyen kararlar yada değişikliklerde zamanından haberimiz oluyor diyenlerin oranı % 51'dir.
- Çalışanların bölümler arası iletişimi iyidir diyenlerin oranının % 50 olduğu görülmektedir.
- İşimi iyi yapabilmem için gereken bilgiyi alabiliyorum diyenlerin oranı % 52,5'tir.
- İç müşterilerimin ne istediğini gayet iyi anlıyorum sorusuna cevap verenlerin oranı % 54,5'tir.

- Amirim kendisine ilettiğim konularda sonradan beni ilgilendiriyor soruna cevap verenlerin oranı ise %48'dir.
- İşimde benden ne istendiğini biliyorum sorusuna katılım oranı % 51,5'tir.
- İşim bana kişisel başarı hissi veriyor sorusuna cevap verenlerin oranı ise % 51,5'tir.
- İşimde yeteneklerimi ve becerilerimi yeterince kullanabiliyorum sorusuna cevap verenlerin oranı % 50'dir.
- Her şey göz önüne aldığında işimden memnunum sorusunun oranı % 51,5'tir.
- Daha iyi iş yaparsam yükselme şansım olduğunu biliyorum ve bu beni motive ediyor sorusuna cevap verenlerin oranı % 51'dir.
- Amirim, çalışanlarını yapabileceklerinin en iyisini yapmaları konusunda motive ediyor sorusuna cevap verenlerin oranı % 52'dir.
- Firmam çalışanlarının seminer ve konferanslara gidebilmelerine olanak sağlayarak bizleri destekliyor sorusuna cevap verenlerin oranı % 52,5'tir.
- Rakip firmalarda çalışan insanlara kıyasla hakça ve iyi ücretlendirildiğimi düşünüyorum sorusuna cevap verenlerin oranı % 31,5'tir.
- İş deneyimim ile orantılı olarak ücret aldığımı düşünüyorum diyenlerin oranı % 53'tür.
- Niteliklerime uygun ücret alıyorum diyenlerin oranı % 54'tür.
- Firmamızda iş performansı ve alınan ücret arasında yüksek bir ilişki vardır diyenlerin oranı % 43,5'tir.

- İyi bir iş çıkardığımda bunun yeri geldiğinde hatırlanacağı ve gelecekte karşılığını alacağımı düşünürüm sorusuna cevap verenlerin oranı % 54,5'tir.
- Firmamda çok zor işler bile nadiren ödüllendiriliyor sorusuna cevap verenlerin oranı % 52,5'tir.
- İyi yaptığım işler için takdir görüyorum sorusuna cevap verenlerin oranı % 44,5'tir. Takdir kişileri motive etmenin en maliyetsiz yollarından birisidir.
- Problemleri takım halinde çözmemiz teşvik edilir sorusuna cevap verenlerin oranı ise % 49'dır.
- Sık sık takım çalışması yapmaktayız sorusuna cevap verenlerin oranı % 50'dir.
- Firmamda takımlar gereksiz işleri ortadan kaldırmak için işbirliği yaparlar sorusuna cevap verenlerin oranı % 56'dır.
- Firmamda takım çalışması teşvik edilir diyenlerin oranı % 55,5'tir.
- Benden beklenen iş yükünün kabul edilebilir olduğunu düşünüyorum sorusuna cevap verenlerin oranı % 54,5'tir.
- İşimi doğru yapmak için gereken malzeme ve ekipmana sahibim sorusunun oranı ise % 48'dir.
- İş yerimde havalandırma ve aydınlatma yeterli bir şekilde yapılmaktadır sorusuna cevap verenlerin oranı % 54,5'tir.
- İş yerinin temizliği düzenli ve tam olarak yapılmaktadır sorusuna cevap verenlerin oranı % 56'dır.
- Çalışma ortamında çalışan güvenliği için yeterli önlemler alınmıştır sorusuna cevap verenlerin oranı % 55,5'tir.

- İşimde değerli olduğumu hissediyorum sorusuna cevap verenlerin oranı % 50'dir.
- Yeni fikirlerle geldiğimde tarafımdan desteklendiğimi hissederim sorusuna cevap verenlerin oranı % 51'dir.
- İşimin nasıl yapılacağına dair söz hakkımın olduğunu hissederim diyenlerin oranı % 55'tir.
- Yöneticimin veya iş yerimdeki birinin beni bir birey olarak önemsedğini hissediyorum sorusuna cevap verenlerin oranı % 53,5'tir.
- İşimde çok fazla sorumluluğum olmasından dolayı kendimi yoğun stres altında hissediyorum sorusuna cevap verenlerin oranı % 53'5'tir.
- Çalışanların arasındaki olumsuz ilişkiler ve geçimsizliğin sık olması beni stres altında bırakıyor sorusuna cevap verenlerin oranı % 43,5'tir.
- Firmamdaki yönetim tarzı beni stres altında bırakıyor sorusuna cevap verenlerin oranı % 49'dur.
- İş stresimden dolayı çoğu zaman fizyolojik olarak zarar görüyorum diyenlerin oranı % 54'tir.
- İş stresinden dolayı çoğu zaman psikolojik olarak zarar görüyorum diyenlerin oranı % 48'dir.
- Başka bir firmada benzer bir iş olması durumunda dahi firmamı tercih ederim diyenlerin oranı % 50'dir.
- Firmamı çalışmak için uygun bir yer olarak tavsiye ederim diyenlerin oranı % 51'dir.
- Bu firmada çalışmaktan gurur duyuyorum sorusuna cevap verenlerin oranı % 52,5'tir.

- Şirkette sunulan hizmet kalitesinin her geçen gün arttığını söyleyenlerin oranı % 44, satışların her geçen gün arttığını söyleyenlerin oranı % 50, Pazar payının arttığını söyleyenlerin oranı % 50, şirketin her geçen gün başarısını arttığını söyleyenlerin oranı ise %53,5'tir.

Yapılan hipotez testlerine göre elde edilen sonuçlar

H_a: İç müşteri memnuniyeti ve şirket performansının çalışanların cinsiyetine göre anlamlı fark yoktur hipotezi kabul edilmiştir. **H_a:** İç müşteri memnuniyeti ve şirket performansının çalışanların yaş gruplarına göre anlamlı fark yoktur hipotezi kabul edilmiştir. **H_a:** İç müşteri memnuniyeti ve şirket performansının çalışanların unvan göre anlamlı fark yoktur hipotezi kabul edilmiştir. **H_a:** İç müşteri memnuniyeti ve şirket performansının çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı fark yoktur hipotezi kabul edilmiştir. **H_a:** İç müşteri memnuniyeti ve şirket performansının çalışanların işteki tecrübesine göre anlamlı fark vardır hipotezi kabul edilmiştir. **H₁:** İç müşteri memnuniyeti ile şirket performansı arasında ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ

Çağımız koşullarında, kurumların varlıklarını devam ettirebilmesinin en önemli yollarından biri şüphesiz ki etkin bir şekilde hizmet veren insan kaynağının varlığıdır. Kurumların geri kalan bütün kaynaklarını planlayan, sağlayan, yöneten organizasyonunu sağlayan ve yöneten insanlar için rekabetin ana noktası iç müşterilerdir. Birçok kurum iç müşterilerini önemsemediği için amaçladığı noktaya ulaşamamaktadır. İşletmelerin teknolojik yapıları ne kadar gelişmiş olsalar bile iç müşterilerini memnun edemeyen kurumların başarılı olmaları çok zor bir olaydır.

Literatürdeki diğer çalışmalar iç müşteri memnuniyetini ölçerken tek veya en fazla iki faktörü ele almıştır. Biz ise çalışmamızda 4 farklı faktörü memnuniyet ölçümünde ele aldık. Ele aldığımız faktörler memnuniyet ve stres, çalışma ortamı, motivasyon ve son olaraksa iletişimdir. Anketten kaynaklı olarak en büyük benzerlik Yılmaz'ın çalışmasıyla görülmektedir. Ancak yine farklı olarak Yılmaz çalışmasında iç müşteri memnuniyetini rekabet gücüyle ilişkilendirirken, biz çalışmamızda iç müşteri memnuniyeti kavramını şirket başarısı ve çalışanların bu başarı konusundaki algısıyla ilişkilendirdik. Karadeniz'in çalışmasında da bizim çalışmamızla benzer olarak iç müşteri memnuniyeti çalışma ortamı faktörüyle ilişkilendirilip ölçümlenmeye çalışılmış, bizim anketimizde bu ilişki 3,49 çıkarken, Karadeniz'in çalışmasında 4,22 çıkmıştır.

Yılmaz'ın (2004) yılında yaptığı çalışmasında personellerin iç müşteri memnuniyetini etkileyen faktörlerin yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, unvan ve iş deneyimi itibarıyla bir takım farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir. Pekmezci ve arkadaşların (2008) yılında bir un fabrikasında gerçekleştirdiği iç müşteri memnuniyeti üzerine yaptıkları araştırmada iç müşteri memnuniyetin bileşenleri olarak personel eğitimi, sosyal ihtiyaçlar, şirket içi iletişim, yönetim ile ilişkiler, yönetime duyulan güven, bilgi ve beceri kullanımı ile şirketin müşteri yaklaşımı şeklinde belirlenmiştir. İç müşteri memnuniyeti ile en güçlü ilişki ise şirketin müşteri yaklaşımı boyutu arasında olduğu görülmüştür. Sırası ile yönetim ile ilişkiler, yönetime hissedilen güven, sosyal ihtiyaçlar, beceri ve bilgi kullanımı, personel eğitimi ve şirket içi iletişim gelmektedir. Literatürde belirlenen “ücret ve terfi” ile

“alışma koşulları” faktörlerine bu çalışmada rastlanmamıştır. Hançer ve George (2003) yılında yiyecek ve içecek işletmesi çalışanlarına yönelik yaptıkları araştırmada cinsiyet, yaş ve çalışma süresinin iç müşteri tatmini üzerinde etkili olduğunu; eğitim ve konumun ise etkili olmadığı görölmüştür. Yazıcıoğlu ve Sökmen (2007) yılında benzer şekilde yapmış oldukları araştırmalarında yaş ile iç müşteri memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki bulmazken, Karatepe ve ark (2006) yılında otel çalışanlarına yönelik yaptığı çalışmasında iş yerindeki çalışma süresi ile iç müşteri memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görölmektedir. Gök’ün (2010) yılında yapmış olduğu çalışmasında ise işletmenin iç müşteri tatmininin beklentileri karşılamada yetersiz olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre işletmenin iletişim hızının etkili ve hızlı olduğu görölmektedir. Benzer şekilde bölümlerin birbirleriyle etkin bir iletişim sistemi içinde olduğu da tespit edilmiştir. şirkette işin iyi yapılabilmesi için gereken bilginin alınması gerekmektedir. Araştırma sonuçlarına göre işletmede gereken bilgiyi herkes birbirine verebilmektedir. İşletmede i müşterilerin ne istediğini anlayanların ve geribildirim olayının iyi yapıldığına katılanların sayısal üstünlüğü işletme için oldukça iyi bir durumdur. İşletmede etkin bir iletişim sisteminin varlığı i müşterilerin ne talep ettiklerinin daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır. İletişim ortamında kendisini rahatlıkla ifade etme ortamının bulunması i müşterinin daha rahat hareket etmesini sağlayabilecektir.

İ müşterilerin işletmelerini kanıksaması ve benimsemesi için işletmede biz duygusunun oluşturulması gerekmektedir. İ müşterilerin, aidiyet ihtiyaçlarının karşılanması motivasyon duygusunun oluşmasını sağlar. İç müşterilerin üretken, verimli ve yaratıcı olmalarını sağlayabilmek için iş tatmin düzeylerinin yüksek olması gerekmektedir. Personellerin alışma ortamından memnun olmaları iş yönünden verimlerinin pozitif yönde gelişmesini sağlamaktadır. Personeller kendilerinden istenilen işi iyi bir şekilde anladıkları zaman yaptıkları işten keyif almaya başlarlar ve bu his çalışanlara da başarı duygusunu beraber getirir. Çalışanın başarı hissini düzenli olarak yaşaması çalışanın kişinin iş doyumunun en üst seviyede olması bakımından oldukça önemlidir. Yapılan bir işi başarma duygusu ve iş tatminin artması personeli daha çok işe bağlar. Benzer bir şekilde iş tatmini düzeyine

etki eden bazı unsurlar vardır. Örneğin personellerin yeteneklerini rahatlıkla kullanabildikleri ortamda, mekânlarda, işlerde çalışması onların daha keyifli ve mutlu çalışmasına yardımcı olur. Eğer personeller yeteneklerini rahatlıkla ortaya koyamazlarsa bu durum stres kaynağı haline gelir ve çalışma motivasyonunu ile iş tatmin düzeyinin düşmesine neden olabilecektir. İşletmede iş tatmin seviyesi yüksek kişilerin varlığı işletmenin kolayca hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacaktır. İşletme sahipleri veya yöneticiler iş tatminini arttırabilmek için manevi duyguların yanı sıra maddiyata da önem vermeleri gerekmektedir. İşletme sahipleri ile yöneticiler şirketin başarıya ulaşması için personeli maddi yönden de tatmin etmeleri gerekmektedir. İyi ve hakça ücretlendirme politikası işletmenin önem vermesi gereken konuların başında gelmesi lazımdır.

İşletmenin başarıya ulaşması için gerekli olan bir diğer önemli konular arasında takım çalışması gelmektedir. Çalışma ortamında ortaya çıkan bazı problemler ancak takım çalışması ile çözülebilmektedir. Eğer çalışan ortaya çıkan problem karşısında kendisini tek başına hissederse yapılan işte aksaklıklar meydana gelerek çalışma veriminin düşmesine neden olabilecektir.

Şirketlerde çalışanların çalışma şartlarının iyi olması şirketin başarısı için en ciddi faktörlerdendir. Çünkü çalışma ortamı kötü olan işçilerin hizmet verdikleri bölümlerde uzun süre çalışamayacağı aşıkardır. Çalışma şartlarının kötü olması işletmenin eleman giriş çıkış sirkülasyonunu artıran bir durumdur. Çalışma şartlarını iyileştirmeyen işletmelerin hizmet kalitesinde düşme meydana gelebilmektedir.

İşinde değerli olduğunu hissetmek personel için yüksek düzeyde verimlilik sağlayan unsurların başında gelmektedir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun işinde değerli olduğunu hissetmesi işletmenin bu konuya önem verdiğini göstermektedir. Personelin yeni fikirlerle geldiğinde yönetici tarafından desteklendiğini hissetmesi çalışanın kurumda yalnız olmadığını hissetmesini sağlamaktadır. Her insan bireysel olarak önemsenmeyi arzular. Önemsendiğini hisseden insanlar bulundukları ortamda kendisini daha rahat ifade etmektedir. Kendisini iyi ve rahat bir şekilde ifade eden çalışanlar şirket başarısına katkı sunabilecektir. Çalışanların fiziksel ve ruhsal olarak kendisini sağlıklı hissettikleri sürece işletmede daha verimli oldukları bilinmektedir. Çalışanlar sürekli olarak

yaptıkları iş ile alakalı strese maruz kalmaktadır. İş ortamında sorumluluk düzeyi arttıkça çalışanın stres düzeyi de ona bağlı olarak artacaktır.

Şirketler için hayati şekilde önemli olan kavramların başında iletişim, motivasyon, çalışma ortamı, personellerin stres ve memnuniyetinin oldukça iyi olması gerekmektedir. Bu kavramların pozitif bir biçimde varlığı aynı zamanda iç müşteri memnuniyetinin de ortaya çıkması demektir. İç müşteri memnuniyetinin şirket başarısına etkisi bu kavramlarla hayat bulmaktadır. Çalışma ortamı kötü olan bir şirketin başarıya ulaşması oldukça güçtür. Benzer şekilde çalışanlarının motivasyonu düşük olan şirketlerde de başarı ona bağlı olarak düşecektir.



KAYNAKÇA

- Acayip, Esmâ. *Termal Turizm İşletmelerinde İç ve Dış Müşteri Tatmini İlişkisi*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.
- Acuner, Şebnem, Müşteri Memnuniyeti Ve Ölçümü., *MPM Yayınları*, 2001.
- Aksoy, Şafak, ve Fahriye Uysal. Müşteri İlişkileri Yönetimindeki Temel Boyutlar Ve Tıbbi Malzeme Lojistiği Üzerine Bir Uygulama, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 2004.
- Alagöz, S. Başaran, M. Alagöz, M. İnce, ve O. Ercan. *Müşteri İlişkileri Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004.
- Almıçık, Ümit. Kurumsal İtibarı Oluşturan Farklı Bileşenlerin Müşteri Bağlılığı Üzerindeki Etkileri. *Pazarlama Ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 2011: 65-96 .
- Altıntaş, H. M. *Tüketici Davranışları*. Bursa: Alfa Yayınları, 2000.
- Ardıç, K. *İç Müşteri Tatmini İle Hizmet Kalitesi İlişkisinin Ölçülmesi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 1998.
- Armağan, Ece. Satış Elamanlarının Stres Düzeylerinin Performanslarına Etkisi Üzerine Bir Uygulama. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 5, No. 2 (2013): 34-50.
- Arslan, Metin. *Müşteri İlişkileri Yönetimi*. Şanlıurfa: Harran Üniversitesi Birecik Meslek Yüksekokulu, 2014.
- Avcı , Salih Börteçine, Betül Buladi Çubukçu, Ve Önder Çalmaşur. Üniversitelerde Fiziki Alt Yapı İmkanlarındaki İyileştirmelerin İç Ve Dış Müşteriler Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Electronic Journal Of Vocational Colleges Bürokon Özel Sayısı*, 2014: 112-121.

- Ayşegül, H. Temelli. *Hizmet Pazarlamasında Müşteri Tatmini ve Eğitim Sektöründe Bir Araştırma*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2000.
- Barış, G. *Kusursuz Müşteri Memnuniyeti İçin Şikayet Yönetimi*. İstanbul: Mediacat Yayınları, 2008.
- Barlow, J., ve C. Moller. *Her Şikayet Bir Armağandır*. İstanbul: Rota Yayınları, 2008.
- Barlow, Janelle, ve Claus Moller. *Her Şikayet Bir Armağandır*. İstanbul: Rota Yayınları, 1998.
- Baybars, Ömer Tek. *Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları*. İstanbul: Cem Ofset Matbaacılık , 1997.
- Bergmann, K. *Angewandtes Kundenbindungsmanagement*. Frankfurt , 1998.
- Bilir, Aybegüm. *Katılım Bankalarında Müşteri Memnuniyetinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*. Adana: T.C. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, 2010.
- Bitner, Jo. Mary. Servicespaces: The Impact Of Physical Surroundings On Customers And Employee. *Journal Of Marketing*, 2003.
- Bruhn , M. Internal Service Barometers Conceptualization And Emprical Results Of A Pilot Study In Switzerland. *Euorapean Journal Of Marketing*, 2003: 1187-1204.
- Bruhn, M. *Marketing, Grundlagen Für Studium Und Praxis, 7.Auflage*. Weisbaden: Gabler Verlag, 2000.
- BTSO. *Müşteri Bağlılığı Yaratmak*. Bursa: İletişim ve Halka İlişkiler Müdürlüğü, 2007.
- Cemalcılar, İlhan. Pazarlama Kavramı. *Pazarlama Dünyası*, 1998: 22-24.

- Çatı, K., ve M. C. Koçoğlu. Müşteri Sadakati İle Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2008: 167-188.
- Çiçek, Ercan. Müşteri İlişkileri Yönetimini Uygulama Sürecinde Başarıyı Etkileyen Faktörler. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2005: 61-72.
- Çınar, A. T. *İşletmelerin Müşteri Hizmet ve Müşteri Memnuniyeti İle Farklı Bankalar ve Bölgeler İçin Müşteri Memnuniyeti Belirlemeye Yönelik Uygulama*. Aydın: T.C. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, 2007.
- Çoban, Suzan. İç Müşteri Tatmini ve İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi: Kayseri Süpermarketlerinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, No. 14 (2007): 207-219.
- Çoroğlu, Çoşkun. *Modern İşletmelerde Pazarlama ve Satış Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları, 2002.
- Dağdemir, Ali. *Kurum Kimliği ve Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki, Kurum Kimliğinin Çalışanların Kurumsal Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin Bir İşletmede Araştırılması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü , Yayınlanmış Doktora Tezi, 2008.
- Demirel, Y. *Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık, Yayın No:195 , 2006.
- Deniz, B. R. Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) ve Elektronik Ortamda Müşteri İlişkileri Yönetimi (E-CRM) Uygulamalarının İşletmelere Sağladığı Yararlar. *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 2002.
- Dierickx, I., ve K. Cool. Asset Stock Accumulation And Sustainability Of Competitive Advantage. *Management Science*, 1989: 1504-1511.

- Doğan, Selen, ve Selçuk Kılıç. İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması. *KMU İİBF Dergisi* 10, No. 14 (2008): 1-28.
- Eggert, A., ve W. Ulaga. Customer Perceived Value; A Substitute For Satisfaction İn Businee Markets. *Journal Of Business&Industrial Marketing*, 2002: 107-118.
- Elbaşıoğlu, Elif. *Müşteri İlişkileri Yönetimi; Teknoloji Kullanımı ve Bir Uygulama*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, 2001.
- Erdoğan, Taşkın. *Müşteri İlişkileri Eğitimi*. İstanbul: Papatya Yayınları, 2000.
- Ganesh, J., J. M. Arnold, ve E. K. Reynolds. Understanding The Customer Base Of Service Providers: An Examination Of The Differences Between Switchers And Stayers. *Journal Of Marketing*, 2000: 65-87.
- Gel, Oğuz. *CRM Yolculuğu*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2002.
- Gerson, F. Richard. *Müşteri Tatmininde Farklılık*. İstanbul: Rota Yayınları Etkin Yönetim Dizisi, 1997.
- Gök, Burcu. *İç Müşteri Tatmininin Dış Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Antalya'da Bir Yiyecek İçecek İşletmesi Örneği*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, 2010.
- Gökçin, Gamze T. *İç ve Dış Müşteri Memnuniyeti*. İstanbul: Ulusal Kalite Kongresi Bildiri Kitabı, 1996.
- Gronstedt, Anders. *Müşteri Yüzyılı Dünya Lideri Şirketlerden Entegre Pazarlama Ve İletişim Dersleri*. İstanbul: Mediacat Kitapları, 2002.
- Hacıfendioğlu, Şenol, ve Ümit Koç. Hizmet Kalitesi Algılamalarının Müşteri Bağlılığına Etkisi Ve Fast- Food Sektöründe Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2009: 146-167.

- Hançer, M., ve R. T. George . Job Satisfaction Of Restaurant Employees: An Empirical Investigation Using The Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Journal Of Hospitality And Tourism Research* 27, No. 1 (2003): 85-100.
- Hasket, J. L., ve T. O. Jones. Putting The Service- Profit Chain To Work. *Harvard Business Review*, 1994: 164-166.
- İşcan, Faruk. *İşletme Bilimlerine Giriş*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi, 2009.
- Karadeniz, Seher. İç Müşteri Memnuniyetinin Dış Müşteri Memnuniyetine Etkileri ve Bir Araştırma. *Uluslararası Hakemli Pazarlama ve Pazar Araştırmaları Dergisi* 2, No. 1 (2014): 16-40.
- Karatepe, O. M., O Uludağ, İ. Meneviş, L. Hadzimehmedagic , ve L. Baddar. The Effects Of Selected Individual Characteristics On Frontline Employee Performance And Job Satisfaction. *Tourism Management*, 2006: 547-560.
- Kavaş, Alican. *Pazar Fırsat Analizi*. İzmir: Ege Genç İşadamları Derneği, EĞİAD, İşletme Yönetim Ve Kalkınma Araştırmaları Dizisi, 1995.
- Kırım, Arman. *Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001.
- Kostanoğlu, J. *Müşteri İlişkileri Yönetimi: Bankacılıkta Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakati Üzerine Bir Uygulama*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi , 2009.
- Kotler, Philip. *Kotler ve Pazarlama*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000.
- Locke, Edwin A. *The Nature And Cause Of Job Satisfaction Handbook Of Industrial And Organizational Psychology*. Chicago: Randmcnally, 1976.
- Megep. *Aile Ve Tüketici Hizmetleri*. Ankara: T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, 2011.
- Megep. *Müşteri Memnuniyeti*. Ankara: T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, 2011.

- Midilli, Özlem. *Hizmet Sektöründe Müşteri Memnuniyetinin Pazarlamaya Etkisi*. İstanbul: T.C.Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, 2011.
- Mucuk, İ. *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitapevi, 2004.
- Ndubisi, O. N. Relationship Marketing And Customer Loyalty. *Marketing Intelligence Planning*, 2007: 48-61.
- Nguyen, N., ve G. Leblanc. Corporate Reputaion Management: CRM With A Stratecig Twist? *Public Relations Quarterly*, 2001: 227-236.
- Odabaşı, Yavuz. *Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri*. İstanbul: Der Yayınları, 1997.
- . *Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000.
- Orçunus, Ali Rıza. *Toplam Kalite Kontrol ve TS-ISO 9000*. İstanbul: Uluslararası ISO 9000 Forum Sempozyumu Bildiri Kitabı, 1993.
- Özaydın, Mehmet Merve, Ve Ömer Özdemir. Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği. *İşletme Araştırmaları Derneği* 6, No. 1 (2014): 251-281.
- Özgener, Şevki. İç Anadolu Bölgesindeki Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi Üzerine Bir Araştırma. *I.Orta Anadolu Kongresi*. Nevşehir, 2001.
- Özgüven, Nihan. Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti Ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 2008: 651-682.
- Pekmezci, Turan. İç Müşteri Memnuniyeti: Konya Un Fabrikalarına Bir Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, No. 22 (2008): 1-16.
- Pierchy, N. F. Barriers To Implementing Relationship Marketing:Analysing The Internal Market-Place. *Journal Of Strategic Marketing*, 1998: 209-228.

- Polat, Can. Müşteri Velinimetir. *Power Dergisi*, 1998.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. *Zaman Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi, 2010.
- Sarıdaldı, Evrim, ve Şerafettin Sevim. Müşteri Şikayet Yönetimi Performansının Değerlendirilmesi: TCDD 3. Bölge Müdürlüğü'nde Bir Uygulama. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2009: 110-126.
- Sayar, Nevin. *Kamu Hizmet Sektöründe Bir İç Müşteri Olan Çalışanların Memnuniyet Düzeyi İle İlgili Bir Pilot Çalışma*. İstanbul: T.C. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, 2015.
- Slater, F. S., Ve C. J. Narver. Intelligence Generation And Superior Customer Value. *Journal Of Academy Of Marketing Science*, 2000: 120-127.
- Şimşek, Tolga Bahadır. *İşletmelerde İç Müşteri Memnuniyetinin Hizmet Kalitesine Etkisi (Bursa'da Özel Bir Eğitim Kurumunda Uygulanması)*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, 2005.
- Taşkın, Erdoğan. *Müşteri İlişkileri Eğitimi*. İstanbul: Papatya Yayınları, 2000.
- TESOB. *Türkiye Esnaf ve Sanaatkarlar Odası Birliği*. Ankara, 2001.
- Tütüncü, Özkan, ve Özlem İpekgil Doğan. Müşteri Tatmini Kapsamında Öğrenci Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2003: 130-151.
- Uyguç, Nermin. Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım. *Dokuz Eylül Yayınları*, 1998.
- Uzkurt, C. Müşteri Değeri ve Tatmininin Satın Alım Sonrası Gelecek Eğilimlere Etkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2007: 25-43.
- Ülgen, H., ve K. Mirze. *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Arıkan, 2007.

- Varinli, İnci. Hizmet Kalitesi, Değer, Hasta Tatmini ve Davranışsal Niyetler Arasındaki İlişki- Kayseri'de Poliklinik Hastalarına Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2004: 33-52.
- Verhoef, P. C., ve F. Langerak. Eleven Misconceptions About Customer Relationship Management. *Business Strategy Review*, 2002: 70-76.
- Wang, Y., P. H. Lo, R. Chi, ve Y. Yang. An İntegrated Framework For Customer Value And Customer-Relationship-Management Performance: A Customer-Based Perspective From China. *Managing Service Quality*, 2004: 169-182.
- Yazıcıoğlu, İ., ve A. Sökmen. Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında Görev Yapan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi. *Adana'da Bir Uygulama*", *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE)*, 2007: 73-95.
- Yılmaz, Dürnev. *Toplam Kalite Yönetimi Çalışmaları Çerçevesinde İç Müşteri Memnuniyeti (Orta Anadolu T.A.Ş'de Bir Uygulama)*. Kayseri: T.C. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, 2004.
- Yozgat, U., ve M. Tacer. *Müşteri İlişkileri Yönetimi Araçlarından Çağrı Merkezlerinin İşletmeler İçin Stratejik Önemi Uygulamadan Bir Örnek Garanti Bankası Çağrı Merkezi*. Antalya: 10.Ulusal Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, 2002.

EKLER

EK-1 İç Müşteri Memnuniyeti Anketi

	İÇMÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ANKETİ	Hiç Katılmıyor	Katılmıyor	Kararsız	Katılıyor	Tamamen Katılıyor
		um (1)	um (2)	m (3)	m (4)	m (5)
1	Çalışanları Etkileyen Kararlar Yada Değişikliklerden Zamanında Haberimizi Oluyor					
2	Çalışanların Bölümler Arası İletişimi İyidir					
3	İşimi İyi Yapabilmem İçin Gereken Bilgiyi Alabiliyorum					
4	İç Müşterilerimin Ne İstedğini Gayet İyi Anlıyorum					
5	Amirim Kendisine İlettiğim Konularda Sonradan Beni Bilgilendiriyor					
6	İşimde Benden Ne İstediğini Biliyorum					
7	İşim Bana Kişisel Başarı Hissi Veriyor					
8	İşimde Yeteneklerimi Ve Becerilerimi Yeterince Kullanabiliyorum					
9	Her şeyi Göz önüne Aldığımda İşimden Memnunum					
10	Daha İyi İş Yaparsam Yükselme Şansım Olduğunu Biliyorum Ve Bu Beni Motive Ediyor					
11	Amirim, Çalışanlarını Yapabileceklerinin En İyisini Yapmaları Konusunda Motive Ediyor					
12	Firmam Çalışanlarının Seminer Ve Konferanslara Gidebilmelerine Olanak Sağlayarak Bizleri Destekliyor					
13	Rakip Firmalarda Çalışan İnsanlara Kıyasla Hakça Ve İyi Ücretlendirildiğimi Düşünüyorum					
14	İş Deneyimim İle Orantılı Olarak Ücret Aldığımı Düşünüyorum					
15	Niteliklerime Uygun Ücret Alıyorum					
16	Firmamızda İş Performansı Ve Alınan Ücret Arasında Yüksek Bir İlişki Vardır					
17	Bir İnsanın İş Yerinden Beklediği En Önemli Şey Tatminkar Bir Ücrettir.					
18	İyi Bir İş Çıkardığımda Bunun Yeri Geldiğinde Hatırlanacağımı Ve Gelecekte Karşılığımı Alacağımı Düşünürüm					
19	Firmamda Çok Zor İşler Bile Nadiren Ödüllendiriliyor					
20	İyi Yaptığım İşler İçin Takdir Görüyorum					
21	Problemleri Takım Halinde Çözmemiz Teşvik Edilir					
22	Sık Sık Takım Çalışması Yapmaktayız					
23	Firmamda Takımlar Gereksiz İşleri Ortadan Kaldırmak İçin İşbirliği Yaparlar					
24	Firmamda Takım Çalışması Teşvik Edilir					

25	Benden Beklenen İş Yükünün Kabul Edilebilir Olduğunu Düşünüyorum					
26	Firmamda Takım Çalışması Teşvik Edilir					
27	İşimi Doğru Yapmak İçin Gereken Malzeme Ve Ekipmana Sahibim					
28	İş Yerimde Havalandırma ve Aydınlatma Yeterli Bir Şekilde Yapılmaktadır					
29	İş Yerinin Temizliği Düzenli ve Tam Olarak Yapılmaktadır					
30	Çalışma Ortamımda, Çalışan Güvenliği İçin Yeterli Önlemler Alınmıştır.					
31	İşimde Değerli Olduğumu Hissediyorum					
32	Yeni Fikirlerle Geldiğimde Tarafımdan Desteklendiğimi Hissederim					
33	İşimin Nasıl Yapılacağına Dair Söz Hakkımın Olduğunu Hissederim					
34	Yöneticimin veya İş Yerimdeki Birinin Beni Bir Birey Olarak Önemsediğini Hissediyorum					
35	İşimde Çok Fazla Sorumluluğum Olmasından Dolayı Kendimi Yoğun Stres Altında Hissediyorum					
36	Çalışanlar Arasındaki Olumsuz İlişkiler ve Geçimsizliğin Sık Olması Beni Stres Altında Bırakıyor					
37	Firmamdaki Yönetim Tarzı Beni Stres Altında Bırakıyor					
38	İş Stresimden Dolayı Çoğu Zaman Fizyolojik Olarak Zarar Görüyorum					
39	İş Stresimden Dolayı Çoğu Zaman Psikolojik Olarak Zarar Görüyorum					
40	Başka Bir Firmada Benzer Bir İş Olması Durumunda Dahı Firmamı Tercih Ederim					
41	Firmamı Çalışmak İçin Uygun Bir Yer Olarak Tavsiye Ederim					
42	Bu Firmada Çalışmaktan Gurur Duyuyorum					
43	Çalışan Memnuniyeti arttığında sunulan hizmet kalitesi artmaktadır.					
44	Çalışan memnuniyeti arttığında satışlar artmaktadır					
45	Çalışan memnun olduğunda Pazar payı artmaktadır.					
46	Çalışanlar memnuniyeti arttığında müşteri memnuniyeti artmaktadır.					
47	Çalışan Memnuniyeti Şirket Başarısını etkilemektedir					

ÖZGEÇMİŞ

31 Ocak 1989 İstanbul ili Üsküdar ilçesi doğumluyum. İlkokul eğitimimi Şişli ilçesi, Orta ve Lise öğretimimi Sarıyer ilçesinde tamamladım. Ardından lisans eğitimim için T.C.Beykent Üniversitesi- İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi - İktisat(Türkçe) bölümüne kaydoldum. Lisans eğitimimi bölüm birincisi olarak tamamladıktan sonra yine T.C. Beykent Üniversitesi-Yönetim Organizasyon bölümünde yüksek lisans eğitimime başladım ve derslerimin tamamını başarı ile verdim. Halihazırda özel bir şirkette ihracat elemanı olarak görevimi sürdürmekteyim.

Özel ilgi alanlarım iktisadi bireyin sosyolojik koşullardan etkilenme şekli ve ne oranda etkilendiği, görece olarak bireyin çalışma motivasyonunun nasıl şekillendiği konusudur.

Yabancı dilim lisede eğitimini almış olduğum İngilizce'dir.

Güzide Merve KAYA